

An abstract background image featuring a complex, repeating geometric pattern of blue and white squares and rectangles, creating a sense of depth and movement. The pattern is slightly blurred, giving it a dynamic, almost liquid appearance.

Creating a New Era with Navigation and Solutions

未来創発

Dream up the future.

個々の要素が互いに作用しあうことで
思いもよらない新しい価値や秩序が生まれ
全体が高まっていく—
この現象を「創発」と呼んでいます。

私たちNRIグループは創発によって
世の中に新しい価値を生み出し
社会のパラダイムを変えながら
明るい未来を切り拓いていこうとしています。

目次

2 NRI at a Glance

- 2 NRIの事業とビジネスモデル
- 4 幅広い分野に広がるNRIの事業
- 5 高い収益力

6 トップメッセージ

- 6 ごあいさつ
- 8 トップインタビュー



ナビゲーションとソリューションの融合をさらに進め、NRIの「第三の創業」を推進していきます。「NRIビジョン2015」達成への取り組みを着実に推し進めるとともに、2011年3月期は成長軌道の回復を実現させます。

14 連結業績ハイライト

16 事業の概況

- 16 セグメント別業績概況
- 18 マネジメント・アプローチに基づく新セグメントについて
- 20 新セグメント担当役員メッセージ
2010年4月より、NRIはマネジメント・アプローチに基づくセグメント開示に変更しています。今回は新セグメント担当役員へのインタビューを掲載し、各セグメントの強み、特徴や今後の成長戦略などについてご説明しています。
- 20 コンサルティング
- 22 金融ITソリューション
- 24 産業ITソリューション
- 26 IT基盤サービス

28 特集1：NRIの競争力の源泉としての人材



専門的な知識と能力を身につけたプロフェッショナルが、NRIグループの付加価値の源泉であり、強みのひとつです。ここではプロフェッショナルを育成するための仕組みについて代表取締役専務執行役員の室井がご説明しています。

32 特集2：NRIの競争力を支えるパートナー企業

社員だけでなく、国内パートナーおよびオフショアパートナーの3つを効果的に活用することができる人的リソースの厚みも、NRIの競争力を支える大きな強みとなっています。

34 コーポレート・ガバナンス

40 役員一覧

42 CSR

45 財務セクション

- 46 11年間の主要連結財務データ
- 48 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
- 54 設備の状況
- 56 研究開発
- 57 経営方針と課題
- 58 2011年3月期の見通し
- 59 事業等のリスク
- 63 重要な会計方針および見積り
- 65 経理の状況
- 125 監査報告書

126 NRIグループ

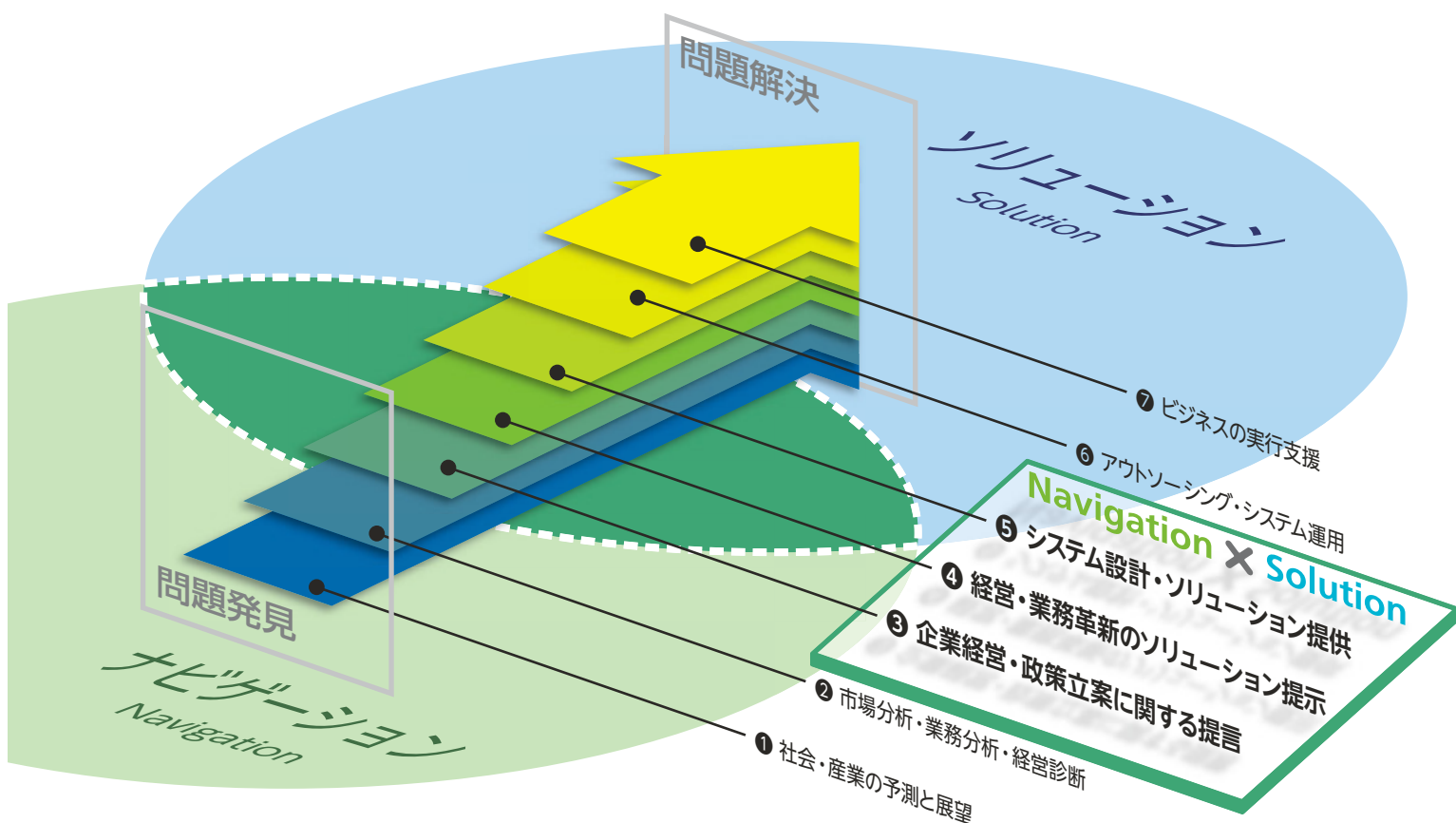
127 会社データ

注意事項

本アニュアルレポートは、2010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、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。本アニュアルレポートに記載されている意見や見通しは、アニュアル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。本アニュアルレポートのいかなる部分も一切の権利は株式会社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おこなわないようお願いいたします。

Creating a New Era with Navigation and Solutions

『ナビゲーション×ソリューション』により 企業価値の向上を目指します



NRIは、日本初の民間シンクタンクである野村総合研究所と、システムインテグレーターの草分けである野村コンピュータシステムが1988年に合併することによって誕生しました。未来を洞察し、広く社会に提言する力、顧客の立場で考え、徹底して品質にこだわる姿勢など、それぞれの前身から受け継いだDNAを融合しながら、時代を先取りする企業活動を進めてきました。

今日、「未来創発」を実現する軸となるのが「ナビゲーション×ソリューション」です。予測、分析、政策提言などによって問題発見から解決策を導くまでの「ナビゲーション」と、その解決策を業務改革やシステムの設計、構築、運用によって実現する「ソリューション」。この二つを相乗的に機能させることで、NRIは世の中に新しい価値を生み出し、企業価値の向上を目指します。

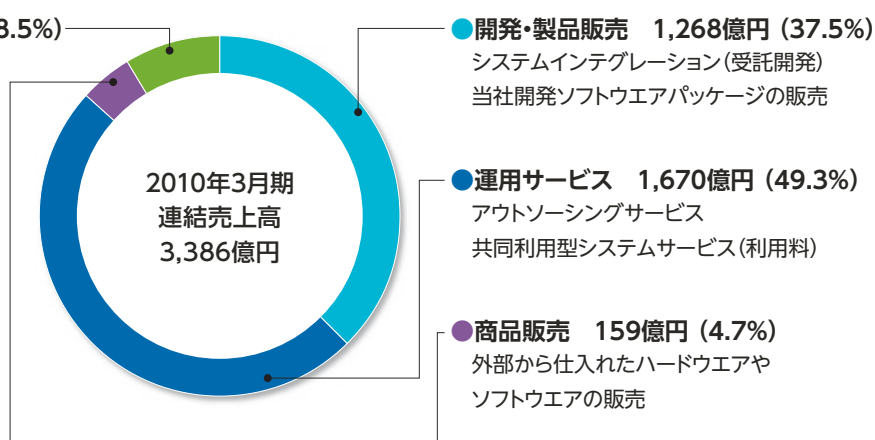
NRI at a Glance

NRIの事業とビジネスモデル

NRIの強みのひとつに、「ナビゲーション×ソリューション」の
高いシナジー効果を活かした独自の『ビジネスモデル』があります。
コンサルティングにより顧客の課題を解決に向けてナビゲーションし、
ITソリューションにより顧客にとって最適な解決策を実現しています。

コンサルティングサービス

● **コンサルティングサービス** 288億円 (8.5%)
マネジメントコンサルティング
システムコンサルティング



*()内は構成比率

コンサルティングサービスの売上高はNRI全体の約1割となっており、マネジメントコンサルティングとシステムコンサルティングに大別されます。

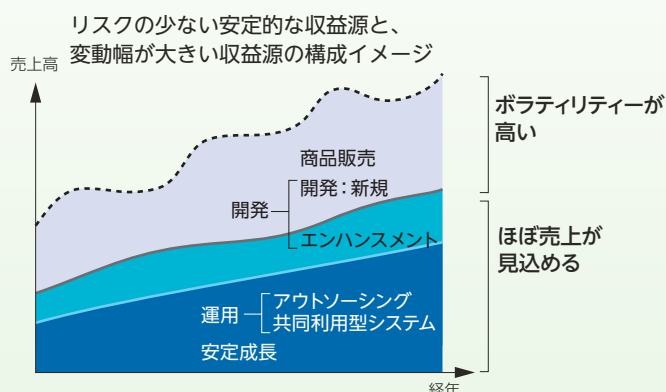
マネジメントコンサルティングのテーマは、事業戦略の立案・実行支援や業務改革、政策提言など多岐にわたります。分野ごとに経験豊かなコンサルタントを多数抱え、年間1,000近いプロジェクトを実施しています。また、システムコンサルティングでは、顧客のIT資産の評価・診断から、IT戦略の策定、実際の業務とITを結ぶソリューション提案まで一貫したサービスを提供しています。

ITソリューションサービス

ITソリューションサービスの売上高はNRI全体の約9割となっています。そして、そのビジネスモデルはシステム開発、運用アウトソーシング、共同利用型・パッケージの3つに大別されます。

個別企業から新規システムを受託するシステム開発。開発したシステムを信頼性の高いデータセンターで運用する運用アウトソーシング。そして、最終的にはそれらで培った業務知識やノウハウを活かし、業界の標準となる共同利用型システムを展開しています。

ITソリューションサービスの収益構成イメージ

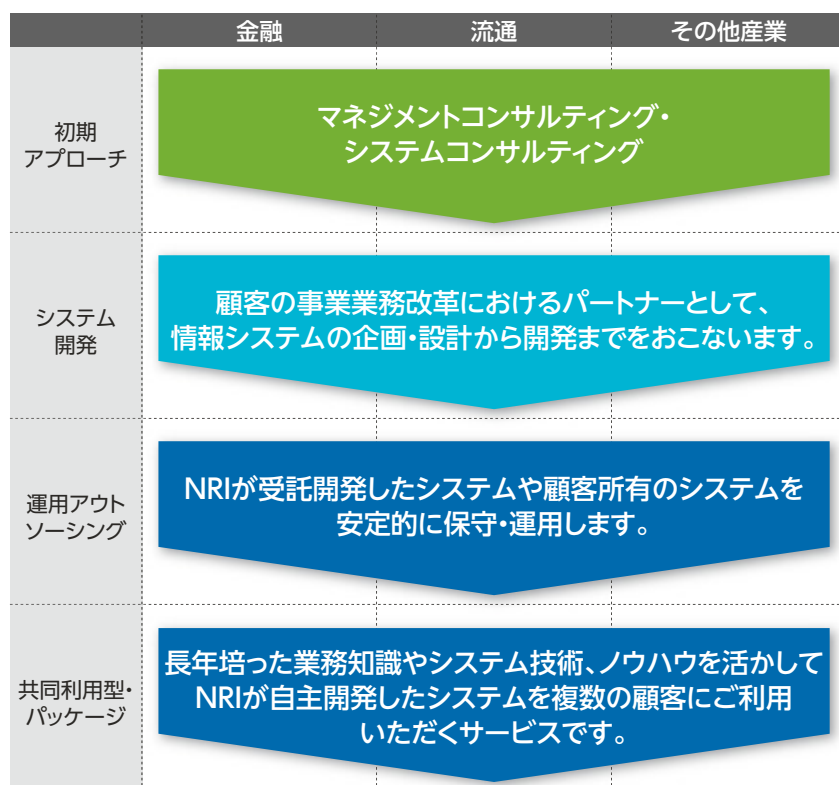


ITソリューションサービスの収益構成

ITソリューションサービスの収益構成は、図のように、変動幅が大きい「開発」と、安定的な収益源である「運用サービス」に大きく分けています。

「開発」プロジェクトを「運用アウトソーシング」へつなげ、さらに「共同利用型システムサービス」に展開していくことで安定的な収益源が確保されていることも、NRIの大きな強みであり高い収益性の理由のひとつになっています。

NRIのビジネスモデル

ナビゲーション×ソリューションの
高いシナジー効果を活かした
ビジネスの展開

産業分野などで幅広い顧客基盤を持つコンサルティングをきっかけに、その後のシステム開発や運用アウトソーシングなどのITソリューションサービスにつなげていきます。

NRIが作る業界インフラ
共同利用型システムサービスの例(金融分野)

STAR-IV	リテール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	68社 ^(注2)
I-STAR	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	36社 ^(注3)
T-STAR	投資信託運用会社向け 信託財産管理システム	73社
BESTWAY	投資信託窓口販売 口座管理システム	112社

金融分野では、NRIが提供する共同利用型システムを多くの顧客にご利用いただいております。業界インフラとして高いシェアを獲得しています。

今後は産業分野においても、業界標準となる共同利用型システムを提供していくことを目標にしています。

(注) 1. 利用社数は2010年3月末現在
2. STAR-IVは、部分利用を含む社数
3. I-STARはサブシステムを除く社数

データセンター



横浜第一データセンター



横浜第二データセンター



大阪データセンター



日吉データセンター



多摩市に2012年度竣工予定の新データセンター（完成イメージ）

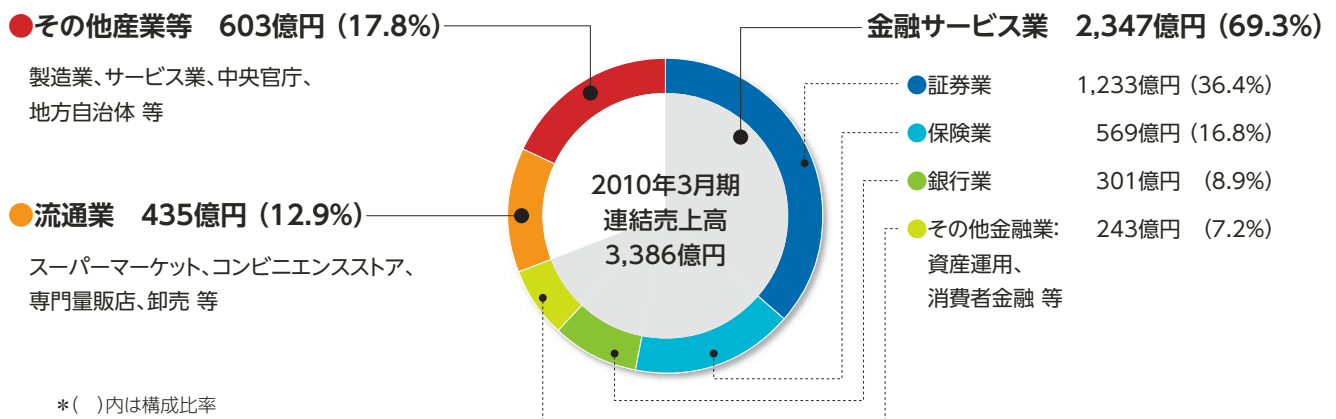
顧客から預かった情報システムや共同利用型システムを運用するためのデータセンターは、NRIのビジネスにとってきわめて重要な役割を果たしています。

NRIの保有するデータセンターでは高度なセキュリティ対策や耐災害性など、信頼性の高い運用をおこなっています。

（▶新セグメント担当役員メッセージ p.26～27参照）

幅広い分野に広がるNRIの事業

NRIグループは、金融、流通などさまざまな業種・セクターの顧客の事業を支え、至るところで社会や人々の暮らしに貢献しています。



証券業向けサービス



証券会社の基幹業務を支える情報システムの構築から、オンライントレードシステムまで、証券業界を幅広く支えています。

- 野村証券の基幹業務システムおよび情報系システム
- SBI証券のオンライントレードシステム
- 準大手・中堅の証券会社など50社以上に導入されている総合証券バックオフィスシステム「THE STAR」
- 日本の証券市場で取引をおこなう多くの外資系証券会社に導入されているホールセール証券業務向け共同利用型バックオフィスシステム「I-STAR」
- 外国株式の執行処理を国内株式同様に自動化してリアルタイム処理を可能にする「Market Bridge」

銀行業向けサービス



24時間いつでも利用できるATMや、携帯電話で取引ができるサービスなど、情報システムを通じて、ユーザー視点の金融サービスの多様化を支えています。

- 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
- 住信SBIネット銀行のインターネットバンキングシステム
- みずほ銀行のみずほマイレージクラブ会員様専用ホームページの利便性向上に貢献するアプリケーションサービス「InterCollage」
- 銀行業界で広く採用されている投資信託の窓口販売業務ソリューション「BESTWAY」
- 主に信託銀行向けに、年金などの信託財産管理業務をサポートするパッケージシステム「TriMaster/PX」

保険業向けサービス



ケガや病気・事故などに備える保険は暮らしの安心に欠かせません。保険業務を効率的で適正に遂行するシステムを提供し、人々の暮らしをサポートしています。

- 東京海上日動火災保険の基幹業務システム構築
- かんぽ生命保険の総合情報システム
- 損保会社13社および1団体の14法人が利用する自動車損害賠償責任保険業務の共同システム「e-JIBAI」
- 直販保険会社向けトータルシステムの提供
- 保険料払込みのキャッシュレス化サービスを実現する共同システム

流通業向けサービス



生産から流通、販売までの一連の商品の流れを情報システムでサポートし、消費者の暮らしを便利にするお手伝いをしています。

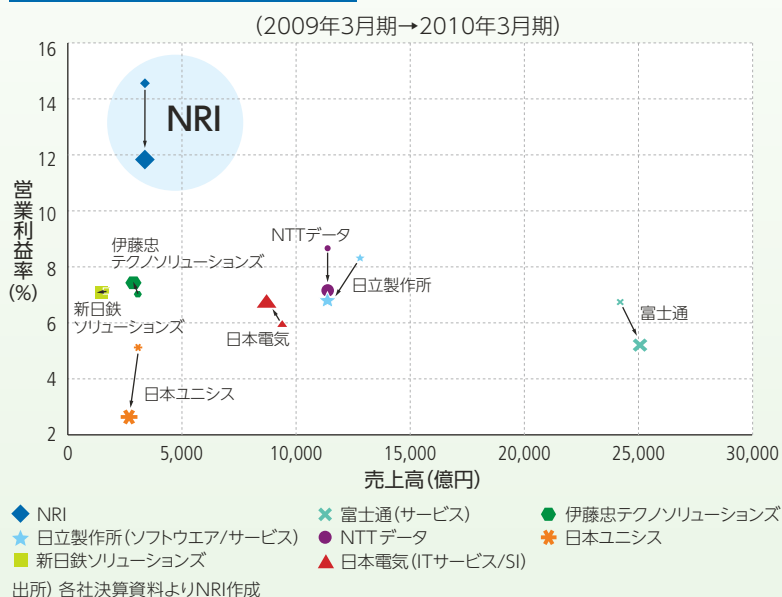
- セブン・イレブン・ジャパンの総合情報システム
- セブン&アイ・グループ独自の電子マネーサービス「nanaco」
- セブン&アイのグループ統合システム
- 千趣会の女性向け総合オンラインショップ「パルメゾンネット」の基盤システム
- 製造業・卸売業・小売業を結び、企業間・企業内の流通業務を高度化・効率化するソリューション「BizMart」

高い収益力

- トータルソリューションを提供できる総合力
- 資産を活用したビジネスモデル
- 強固な顧客基盤
- 社員やパートナー企業など層の厚い人材
(▶ 特集p.28~33参照)

これらを強みとし、NRIは業界トップクラスの収益力(営業利益率)を達成しています。

同業他社との売上高・営業利益率比較



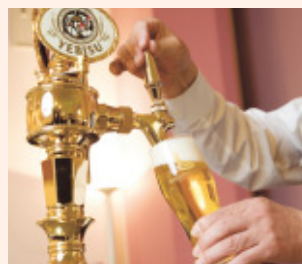
公共向けサービス



政策立案などのコンサルティングや公共サービスを支える情報システムの提供を通じて、大きな転換点を迎える日本の活性化と発展に貢献しています。

- ・内閣府中央防災会議の「首都直下地震対策大綱」策定
- ・総務省におけるユビキタスネット社会の実現に向けた支援
- ・厚生労働省の「諸外国の低所得者政策に関する調査研究」
- ・内閣府の「地震防災情報システム(DIS)」
- ・シルバー人材センターの全国1,000を超える団体・事業所での事業運営を支える「エイジレス80」

製造業向けサービス



消費者ニーズの収集・分析から、製品開発や品質管理、流通管理など、製造業のさまざまな活動を情報システムで支えています。

- ・サッポロビールの「こだわりの品質」を支える、携帯電話を活用したフィールドスタッフ向けソリューション
- ・エーザイの営業支援システム、電子データマネジメントシステム、グローバルビジネスを支える情報共有基盤やネットワーク
- ・約3,000の企業・組織が利用している特許情報サービス「NRIサイバーパテントデスク」

サービス業向けサービス



運輸、教育サービス、情報通信分野など、サービス業向けの情報システム構築を通じて、消費者の暮らしや利便性の向上に役立っています。

- ・日本航空の国際線航空券・提携ホテル等予約サイト
- ・日本公文教育研究会の生徒指導・教室運営システムの運用・基盤保守
- ・企業社員の資産形成を支援する金融ポータルサービス「Money Square」
- ・独自に生成する道路交通情報を活用し、携帯電話で利用できる総合ナビゲーションサービス「全力案内!」
- ・日本経済新聞社電子版の上質なサービス提供と会員の利便性向上に欠かせない「日経ID」のID認証/連携基盤の提供

アジアにおけるサービス



アジアの国々の地域開発や産業政策へのアドバイス、現地日本企業への戦略コンサルティングや情報システムの構築・運用を通じて、アジア・中国の社会や産業の発展に貢献しています。

- ・中国・天津市第12次5ヵ年計画(環境・省エネ)策定支援
- ・ASEAN+3(日中韓)アジア債券市場育成イニシアティブ技術支援
- ・桃園国際空港および周辺地域の将来発展計画策定
- ・中国などでのスーパーやコンビニエンスストア向け情報システム構築および運用受託
- ・シンガポールの東南アジア地域統括会社向け情報システム構築

ごあいさつ

2010年4月より社長に就任しました嶋本です。どうぞ宜しくお願いいたします。

NRIは現在、第三の創業の時代を迎えています。

旧野村総合研究所と野村コンピュータシステムが設立された第一の創業期、「共存の時代」。両社が合併し、コンサルティングとITソリューションの両サービス機能を取得した第二の創業期、「共生の時代」。そして、これからは第三の創業として、コンサルティングとITソリューションのシナジー効果を一層発揮して、新たに「共創の時代」をつくっていく決意しております。

NRIの経営をおこなうにあたって、私は、「先進」「信頼」「品質」の三つを大切にしていきたいと考えています。常に「先進」であることをこころがけ、新しい社会のパラダイムを洞察してその実現を担っていく。顧客の「信頼」を得て、顧客とともに栄える。そして、「品質」にこだわり、安心して利用できる商品やサービスを提供することにより、社会、マーケット、顧客とともに発展していく企業を目指してまいります。

代表取締役社長（CEO&COO）

嶋本 正



社長就任までの略歴

- | | |
|----------------|---|
| 1976年 | 京都大学工学部を卒業し、野村コンピュータシステム(株)に入社。
野村証券(株)の株式注文のためのミドルソフトウェアの開発に携わる。これが自身のシステムエンジニアとしての成長につながる経験となった。 |
| 1988年 | 旧野村総合研究所と野村コンピュータシステムが合併。
コンサルティング部門の社員と一緒に仕事をする初めての機会を得て、ナビゲーションとソリューションのシナジー効果を実感。「共創」の理念の原体験となった。 |
| 2001年 | 取締役 情報技術本部長 兼 システム技術一部長に就任。
翌年、執行役員 情報技術本部長を歴任。 |
| 2008年 | 代表取締役 兼 専務執行役員 事業部門統括に就任。
NRIの長期経営計画「NRIビジョン2015」を策定。 |
| 2010年4月 | 代表取締役社長に就任。 |

トップインタビュー



ナビゲーションとソリューションの融合をさらに進め、NRIの「第三の創業」を推進していきます。

長期経営計画「NRIビジョン2015」で掲げた目標達成のための取り組みは着実に進展しており、2011年3月期は、まず、成長軌道の回復を果たすとともに、将来の飛躍への基盤づくりを進めます。

嶋本 正

代表取締役社長 (CEO & COO)

第三の創業

第一の創業：共存の時代

1965年 野村総合研究所設立、
1966年 野村コンピュータシステム設立

野村総合研究所 と 野村コンピュータシステム



第二の創業 (1988年両社の合併)：共生の時代

ナビゲーション + ソリューション



第三の創業 (2010年～)：共創の時代

ナビゲーション × ソリューション

「第三の創業」において、コンサルティングとITソリューションのシナジー効果のさらなる向上を目指しているのはなぜですか？

NRIのコンサルティングとITソリューションはそれぞれが強い競争力を持ち、これまでは積極的に連携しなくても十分成長することができました。しかし、社会のニーズや顧客の要望の変化などにより、コンサルティングとITソリューションの交わる領域がより一層拡大しています。

コンサルティング部門においては、従来から手掛けてきた戦略コンサルティングとシステムコンサルティングの間を埋める業務コンサルティングへのニーズが高まってきています。IT化が進んだ現代社会において、業務を改革しようと思えば必ずシステムのテーマが浮上しますので、コンサルティングからITソリューションまで手掛けるNRIの総合力がますます発揮できると考えています。

一方、NRIのITソリューション部門が得意とする金融分野では、すでに高いシェアを得ており、今後のさらなる成長には金融以外の新分野の開拓が必要です。このため、産業分野で多くのプロジェクトを手掛けるコンサルティング部門と連携して、ITソリューションで新たにコアとなる顧客を獲得していくことが重要です。

こうした状況を踏まえ、従来より掲げていたNRIのスローガンである「ナビゲーション & ソリューション」を「ナビゲーション × ソリューション」へと推し進め、二つの機能の融合を改めて強調することにしました。

ナビゲーション×ソリューションの持つ強みを実感した原体験があれば、お聞かせください。

1988年に旧NRIと野村コンピュータシステムが合併した翌年に、私はある企業のSIS(戦略情報システム)構想策定プロジェクトに参加しました。私はシステムエン

エンジニア出身ですが、このとき初めてコンサルタントと一緒に仕事をするようになったのです。コンサルタントという、システムエンジニアとはまったく文化の違う人々と出会うことで、たくさんの刺激を受けることができました。

それぞれの文化の違いから当初は衝突することもありました。システムエンジニアは顧客の経営上の課題の明確化という大きな視点が欠けていましたし、コンサルタントは顧客への提案を実際のシステムでどうやって実現するのか、というところまで意識できていなかったのです。

しかし、互いに意見をぶつけ合い刺激合ったことで、最終的にはお客様に最適なシステム構想を練り上げることができました。優れた力を持つ者同士、互いを認め力をぶつけ合うと、思いもよらない素晴らしい成果を出せる。このときの実感が現在の私にとっての大きな原点となっています。

ナビゲーション×ソリューションを具現化する取り組みはどのように進めていらっしゃいますか？

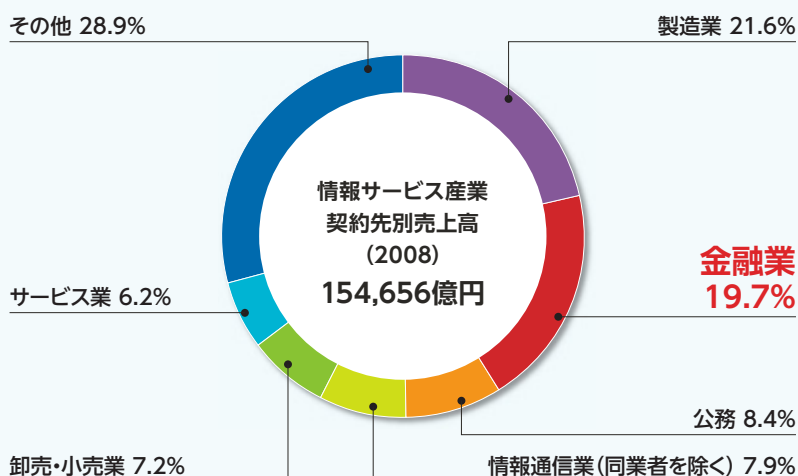
プライムアカウント戦略を推進しています。これは、産業分野の新規顧客開拓に向けて、業界のコアとなる企業に対して担当役員を決め、中長期的視点でシステム開発案件の獲得を目指すものです。日本全体の情報サービス売上高において、金融業の割合は全体の2割程度に過ぎません*1。裏を返せば、金融業以外の情報システム関連のマーケットは非常に大きく、NRIが成長していく余地はまだ大きいということです。NRIはコンサルティングで産業分野のプロジェクトを多く手掛けていますので、コンサルティングをひとつのきっかけに、その後のITソリューションの提供までつなげていきます。

すでにいくつかのITソリューションの新規案件獲得といった成功事例も出ており、今後活動をより活発化させていきます。

プライムアカウント戦略

業界のコアとなる企業に対し、コンサルティングとITソリューションの提案を継続して実施。コンサルティングをきっかけとしたシステム開発やアウトソーシングの受注を目指す。

*1 金融業向けの情報サービス売上高は全体の2割程度に過ぎない



資料) 経済産業省・特定サービス産業実態調査



THE STAR

NRIがサービス提供している、証券会社向け共同利用型バックオフィスシステム。

(▶新セグメント担当役員メッセージ
p.22~23参照)

長期経営計画「NRIビジョン2015」について、社長交代による方針の変更はあるのでしょうか？

「NRIビジョン2015」(*2下図参照)は、私自身が事業部門統括の役員として策定・推進に携わってきており、基本的な方針の変更はありません。

「金融関連分野のサービス高度化」は、個別企業ごとにおこなう受託型システム開発から、NRIが自主開発した共同利用型システムを複数の顧客に提供するビジネスへと舵を切っていくことを意味しています。金融分野ではすでに「THE STAR」などを提供しており、業界の標準となるシステムとして高いシェアを得ています。

このような業界横断的・市場横断的なサービスの提供を志向するシステムソリューションのことをNRIでは新世代ビジネスプラットフォームと呼んでおり、その拡充に向けた取り組みに今後も注力していきます。

「産業関連分野の拡大」においては、前述したプライムアカウント戦略などにより金融業以外の産業分野の顧客基盤を拡大し、ターゲットとする業界の業務知識やノウハウを蓄積していきます。そのうえで、将来的にはビジネスプラットフォームの提供を目指します。

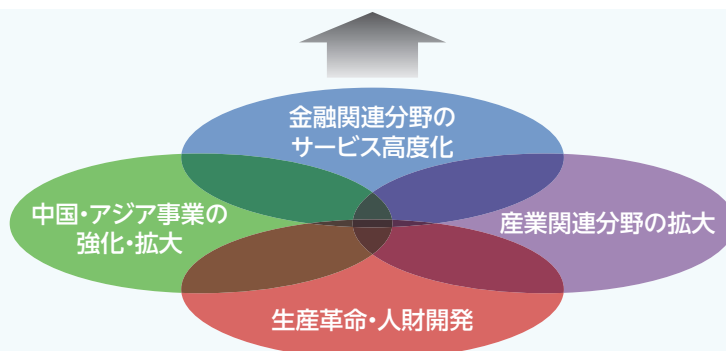
「中国・アジア事業の強化・拡大」では中国・アジアに「第二のNRI」を築くことを目標に、コンサルティングからITソリューションまでのサービスを一貫して提供できる体制づくりを進めています。

「生産革命・人材開発」においては、プロジェクト監理の強化などで、システム開発や運用サービスの品質と生産性の向上を推進しています。また、2010年4月より人材開発センターを新設するなど、次世代を担う中核人材の戦略的育成・開発のための仕組みづくりを進めています。

*2 NRIビジョン2015 (2009年3月期～)

2015年の将来像

- 業界で圧倒的な存在感を持つメジャープレイヤーになる
- 直接金融向け事業に次ぐ、第2、第3の収益の柱を作る



新世代ビジネスプラットフォームの メリット

<ユーザー>

- ・コストの削減
- ・すでに稼働している信頼性の高いシステムを利用できる

<NRI>

- ・事業の計画的・安定的展開が可能に
- ・業界標準のシステムになれば、安定的に高い収益が見込める

<社会全体>

- ・削減されたコストが一般社会・生活者に還元される

新世代ビジネスプラットフォーム 提供の進捗例

金融分野では新たに次のような共同利用型システムを開発し、顧客の拡大に向けて営業活動を進めている。

証券分野	I-STAR/GV 証券会社のグローバル展開をサポートするバックオフィスシステム
銀行分野	インターネットバンキング 証券分野におけるネットトレードのノウハウを活かしたインターネットバンキングシステム
その他 金融分野	Daybreak/PL 銀行、カード会社、信販会社などが指定信用情報機関へ接続し、信用情報を報告・照会する業務を支援するシステム

*3 2008年4月、中国でのIT事業を共同推進するために提携。三菱商事の顧客基盤とNRIのナビゲーション×ソリューションを活かして、中国進出日系企業などからの受注拡大を図っている。

「新世代ビジネスプラットフォーム」について、ユーザー、NRI、さらに社会全体が受けるメリットを教えてください。

これまで日本企業は、一から自前で情報システムを作る傾向があり、投入する労力やコストが膨大なものになるケースが散見されました。同じ業界の企業であれば、事務処理などは類似の処理をしているケースが多くあります。NRIが提供する業界標準のプラットフォームを共同で利用すれば、システム構築・運用費用を複数の企業で分担することになり、顧客にとってはコストの削減につながります。また、すでに稼働している信頼性の高いシステムを利用できる点など、顧客にとって多くのメリットがあります。

NRIにとっては、事業の計画的・安定的展開が可能になります。個別のシステム開発案件を増やせば売上高は増えますが、それに比例して相応のリソースを投入しなければなりません。また、システム開発は景気動向によって売上の変動幅が大きくなる傾向があります。一方、共同利用型システムは業界標準になって多くの顧客が利用すれば、安定的に高い収益がもたらされます。そして、この収益でさらにサービスをグレードアップし、市場シェアを広げる好循環につながります。

また社会全体で見ても、プラットフォームの利用で削減された企業のシステムコストは、商品やサービスなどの付加価値の向上や価格の低減につながり、一般生活者に還元される可能性が高いといえるでしょう。

アジア事業の強化・拡大についてはいかがでしょう？

セブン&アイ・グループの中国・アジア展開への対応や、2008年から始めた三菱商事(株)との提携*3を中心に進めています。また、これまでに実績がある流通分野だけでなく、グローバル展開している部品・機械などの製造業へのアプローチも強化しています。

また、中国事業の展開を加速すべく、現地法人のNRI北京で2009年より毎年20名以上を採用し、中国・アジアビジネスに関わる重要な人材として育成しています。

2010年3月期の業績についてお聞かせください。

顧客の情報システム投資に対する慎重な姿勢は変わらず、証券業向けのシステム開発が落ち込むなか、事業拡大が期待できる保険業や銀行業向けに注力するなどの施策をおこないました。さらに、事業基盤の強化を図るべく、サービス業や製造業向けの新規案件に取り組みました。その結果、予想以上に厳しい事業環境が続くなかで、売上高は前期並みの水準を維持することができました。

コスト面では外部委託費の適正化を積極的に推進しました。一方で、産業分野における新規プロジェクトの立ち上げにともなうコストの増加や、大型アウトソーシングサービス提供のためのソフトウェア投資による償却費の増加などの影響があり、営業利益では減益となりました。

業種別連結売上高

	2009年3月期	2010年3月期	前期比	
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	増減額 (百万円)	増減率 (%)
証券業	132,460	123,362	△9,098	△6.9
保険業	50,161	56,910	6,748	13.5
銀行業	25,672	30,139	4,466	17.4
その他金融業	28,621	24,348	△4,272	△14.9
金融サービス業	236,915	234,760	△2,155	△0.9
流通業	42,925	43,524	599	1.4
その他産業等	61,438	60,344	△1,094	△1.8
合計	341,279	338,629	△2,649	△0.8

2011年3月期

成長軌道の回復を最優先し、人材育成や新規顧客開拓といった中長期的な仕込みを強化する。

2011年3月期の見通しはいかがでしょうか？

ビジョン2015の策定時には平均して年7%の成長を目標に掲げましたが、リーマンショックによる景気後退により、売上高の実績は、2009年3月期以降横ばいの状況です。2010年に入り、一般的には景気の持ち直しの傾向が出ていますが、企業のIT投資の回復にはタイムラグがあり、2011年3月期の上半期に事業環境の急速な改善はそれほど見込めないと考えています。一方、下期からは金融サービス業を中心にIT投資回復を見込んでおり、通期では増収増益を予想しています。

このような見通しのなか、今期についてはまず、成長軌道の回復を最優先し、さらに人材育成や新規顧客開拓といった中長期的な仕込みを強化していきます。

3Dホログラフィックスキャナー



データセンターでの入退館時や搬入出時の物品検査には、3DホログラフィックスキャナーやX線検査装置を活用している。

(▶特集1: NRIの競争力の源泉としての人材
p.28~31参照)

NRIの情報セキュリティ対策について教えてください。

NRIでは金融機関の個人顧客情報をはじめ機密情報を多く扱っており、情報セキュリティ対策には万全を尽くしています。オフィスやデータセンターの出入りなど物理的なチェックはもちろん、ネットワークへのアクセス管理や取引先も含めた情報管理を厳格におこなっています。

また、社会的なインフラとなる重要なシステムを多く運用していることから、自然災害やアクシデント発生時の事業継続計画を整備するなど、力を入れて対応しています。

NRIが求める人材像やその育成のための戦略などについて、お考えをお聞かせください。

人材はNRIにとって、最も重要な財産です。NRIが成長を続けていくうえで、新たにチャレンジしていく領域は大きく広がっており、人材の重要性はますます高まっているといえます。

人材育成については、新事業を創出できる人材の育成を目的として人材開発センターを新設しました。今後はアジアをはじめグローバルに事業を展開していける中核人材の育成にも注力していきます。

配当や事業投資など、利益の配分についてはどのように考えていますか？

しっかり利益を出して株主の皆様へ還元していきたいと考えています。連結配当性向は30%を目安にしていますが、安定的な配当を重視し、できるだけ1株当たり配当金額を下げないようにしたいと考えています。

事業投資面では、年間300億円程度をデータセンターの設備拡充や、共同利用型サービスなどのプラットフォームづくりに投入して、中長期的な成長の仕込みを継続的にこなします。

投資家へのメッセージをお願いします。

私は自らの経営哲学として、「相互尊重 (Mutual Respect)」を非常に重視しています。優れた個々が互いの長所を認め合うことで、新たな次元の長所が創出されるという考えで、コンサルティングとITソリューションによる共創の源となると考えているからです。

社長となった現在、この精神をすべてのステークホルダーの皆様との関係に広げていきたいと思っています。お客様、株主の皆様、ビジネスパートナー、従業員など、NRIに関わる方々の異なる立場を尊重しつつ、「第三の創業」に向けて精一杯努力してまいります。



連結業績ハイライト

(百万円)

	2006.3通期	2007.3通期	2008.3通期	2009.3通期	2010.3通期
売上高	285,585	322,531	342,289	341,279	338,629
売上原価	213,706	234,578	238,537	240,854	245,641
販売費及び一般管理費	35,409	44,055	51,087	50,711	52,911
営業利益	36,469	43,897	52,664	49,713	40,077
経常利益	38,252	46,099	55,517	51,731	40,947
税金等調整前当期純利益	37,535	46,744	47,987	44,181	37,328
当期純利益	22,518	27,019	28,157	24,513	21,856
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
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
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
設備投資額	18,343	29,903	36,438	70,083	29,000
減価償却費	16,574	19,795	16,517	20,763	30,915
研究開発費	2,501	2,864	4,915	4,104	3,561
純資産 (期末)	209,301	216,232	207,363	205,466	220,237
総資産 (期末)	311,786	371,458	362,447	354,487	363,368
従業員数 (期末)	5,013	5,303	5,711	6,118	6,263
1株当たりデータ (円) (注2)					
当期純利益 (EPS)	103.94	132.95	138.52	125.54	112.32
配当金	28	36	50	52	52
純資産	1,030.55	1,060.84	1,038.68	1,051.65	1,125.63
株価情報 (3月31日終値ベース)					
株価 (注2) (円)	2,886	3,470	2,605	1,530	2,130
時価総額 (億円)	6,493	7,807	5,861	3,443	4,793
財務指標 (%)					
ROE (注3)	10.2	12.7	13.3	11.9	10.3
ROA (注4)	12.2	13.5	15.1	14.4	11.4
売上高営業利益率	12.8	13.6	15.4	14.6	11.8
売上高当期純利益率	7.9	8.4	8.2	7.2	6.5
自己資本比率	67.1	58.1	57.0	57.7	60.3
配当性向	26.2	27.1	35.7	41.3	46.3

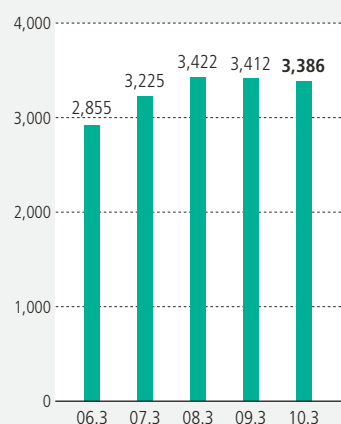
(注) 1. 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

2. 1株当たりデータ、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。

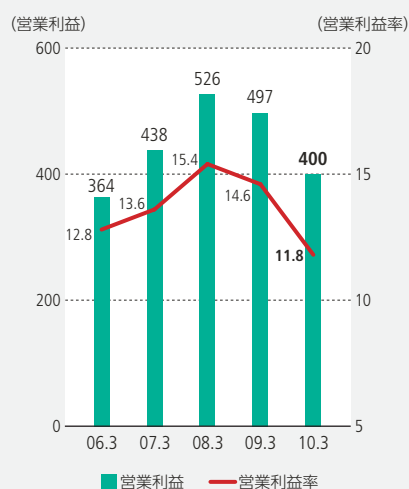
$$3. ROE = \frac{\text{当期純利益}}{(\text{期首純資産} + \text{期末純資産}) \div 2} \times 100$$

$$4. ROA = \frac{\text{経常利益}}{(\text{期首総資産} + \text{期末総資産}) \div 2} \times 100$$

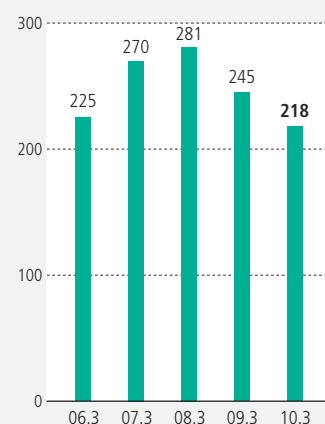
売上高 (億円)



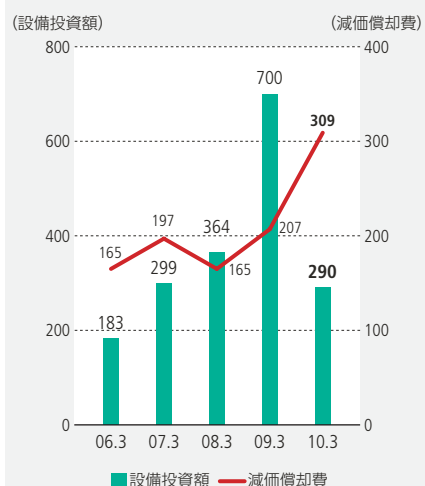
営業利益・営業利益率 (億円／%)



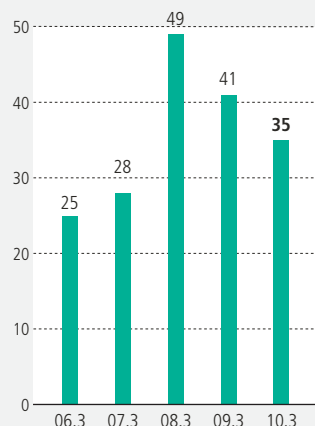
当期純利益 (億円)



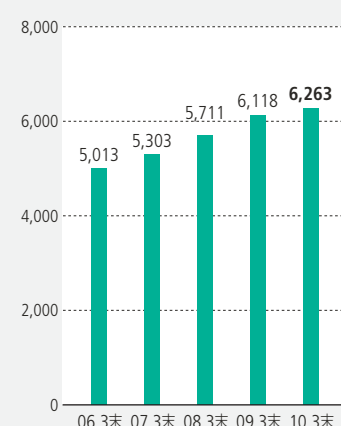
設備投資額・減価償却費 (億円)



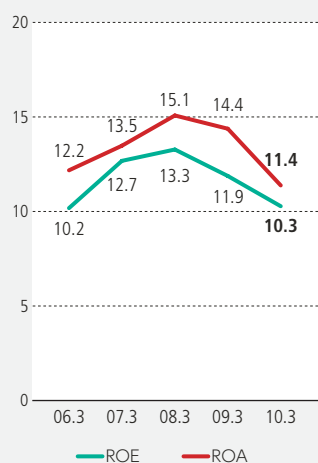
研究開発費 (億円)



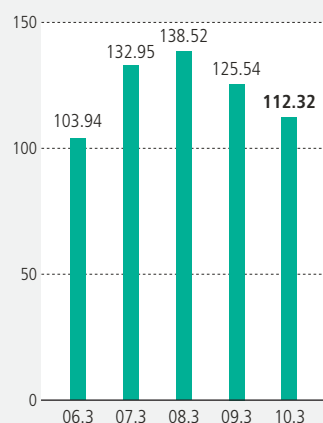
従業員数 (人)



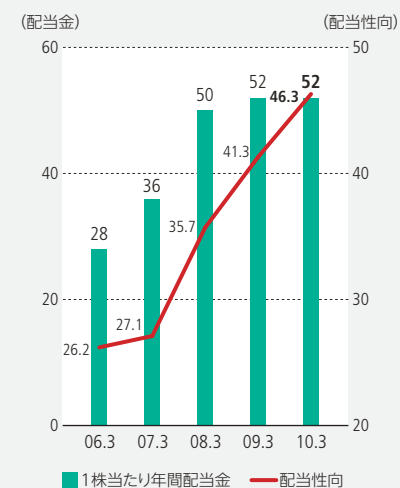
ROE・ROA (%)



1株当たり当期純利益 (円)



1株当たり年間配当金・配当性向 (円／%)



(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しています。

セグメント別業績概況

コンサルティングサービス

2010年3月期の事業環境と業績

景気の低迷を受け企業のコンサルティングニーズが大幅に減少

コンサルティングサービスは景気の低迷による企業のコスト削減を受け、経営コンサルティングおよびシステムコンサルティングともに案件が大幅に減少しました。売上高は288億円と前期に比べ12.1%減少し、営業損益は0.6億円の損失となりました。営業利益率は12.6%から△0.2%へと12.8ポイント悪化しました。

	2009年3月期		2010年3月期		前期比	
	金額(百万円)	構成比(%)	金額(百万円)	構成比(%)	金額(百万円)	増減率(%)
売上高	32,866	9.6	28,883	8.5	△3,982	△12.1
営業利益	4,126	—	△65	—	△4,192	—
営業利益率	12.6%	—	△0.2%	—	△12.8P	—

(注) 構成比は、連結売上高に対する割合を表示しています。

ITソリューションサービス

2010年3月期の事業環境と業績

顧客の厳しいITコスト削減は期を通じて継続

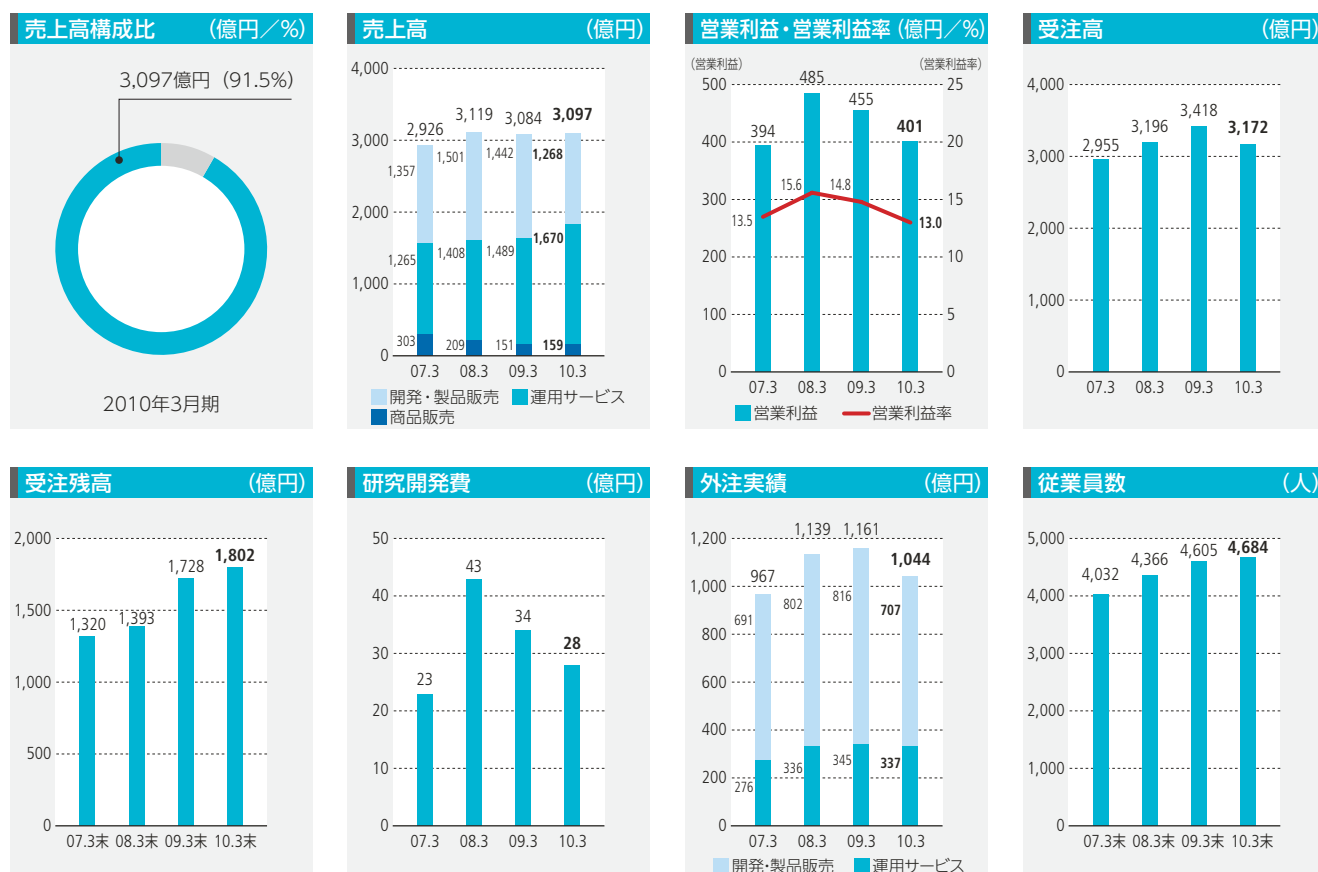
企業の情報システム投資に対する慎重な姿勢は変わらず、証券業向けや、資産運用会社などのその他金融業向けの売上高が落ち込みました。そうしたなかで、NRIは事業拡大が見込める保険業や銀行業向けに注力しました。品目別に見ると、開発・製品販売は証券業向けで減収となったものの、運用サービスは証券業の主要顧客向けに大型アウトソーシングを開始したほか、共同利用型サービスにおける新規顧客の獲得などにより増収となりました。この結果、ITソリューションサービスの売上高は3,097億円と前期に比べ0.4%増加しました。一方、コスト面では外部委託費が減少したものの、ソフトウェア投資にともなう減価償却費や新規プロジェクトの立ち上げにともなうコスト増などにより、営業利益は401億円と前期に比べ11.9%減少しました。営業利益率は14.8%から13.0%へと1.8ポイント悪化しました。

	2009年3月期		2010年3月期		前期比	
	金額(百万円)	構成比(%)	金額(百万円)	構成比(%)	金額(百万円)	増減率(%)
開発・製品販売	144,249	42.3	126,821	37.5	△17,428	△12.1
運用サービス	148,985	43.7	167,010	49.3	18,024	12.1
商品販売	15,178	4.4	15,914	4.7	736	4.9
売上高	308,413	90.4	309,746	91.5	1,332	0.4
営業利益	45,587	—	40,143	—	△5,444	△11.9
営業利益率	14.8%	—	13.0%	—	△1.8P	—

(注) 構成比は、連結売上高に対する割合を表示しています。



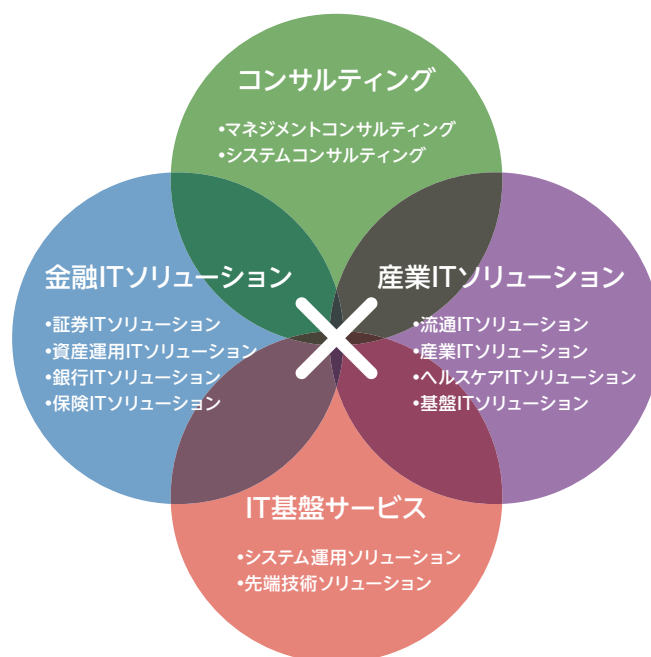
(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しています。



(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しています。

マネジメント・アプローチに基づく新セグメントについて

2010年4月1日以後開始する会計年度から、マネジメント・アプローチに基づくセグメント情報の開示が求められています。NRIでは、「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」「IT基盤サービス」の4つのセグメントによりセグメント情報を開示します。



社会や産業、企業の今をとらえて、
その先へと導く

コンサルティング

NRIのコンサルティングサービスは日本における先駆者として、社会や産業、企業の発展に貢献しています。経営・事業戦略および組織改革などの立案や実行を支援する経営コンサルティングのほか、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。

業界に不可欠な
システム・サービスを提供する

金融ITソリューション

証券業や保険業、銀行業などの金融サービス業顧客向けに、主にITソリューションサービスを提供しています。各顧客に対してシステム開発やアウトソーシングサービスを提供するほか、NRIが培ったノウハウや業務知識を活かした共同利用型サービスを多く提供しています。

業界の枠や既存の仕組みを超え、
変革と成長を支える

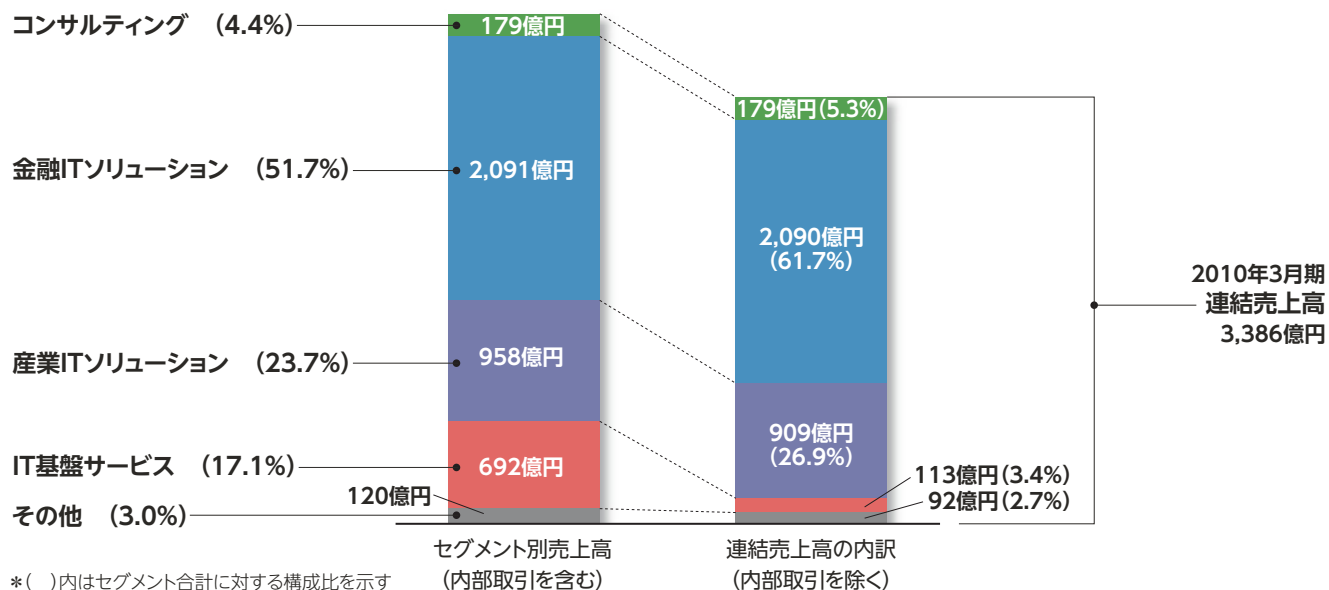
産業ITソリューション

流通業、製造業およびサービス業など、さまざまな産業の顧客向けに、システム開発、アウトソーシングサービスおよび共同利用型サービスなどのITソリューションサービスを主に展開しています。また、情報セキュリティサービスなどを幅広い業種に対して提供しています。

安全性・信頼性と先端技術を追求め、
社会の基盤を支える

IT基盤サービス

主に、金融および産業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・ネットワーク構築などのサービスを提供しています。また、ITソリューションサービスにかかる先端的な情報技術等に関する研究をおこなっています。



担当役員

インタビューページ



谷川 史郎
取締役常務執行役員

p.20



石橋 慶一
取締役専務執行役員

p.22



沢田 ミツル
取締役専務執行役員

p.24



末永 守
専務執行役員

p.26

新セグメント担当役員 メッセージ

コンサルティング



NRIは、アジア発のワールドクラスなコンサルティングファームとして独自のポジションを築くことを目標にしています。中国をはじめとするアジアでは、当セグメントがビジネスの展開で全社を先行しています。また、「NRIビジョン2015」の大きなテーマである産業分野の顧客拡大においても、プライムアカウント戦略を推進することによって貢献していきます。

谷川 史郎

取締役常務執行役員

NRIのコンサルティングセグメントの特徴・強み 戦略・業務・システムの改革を 一体的にサポート

戦略・業務・システムの3分野で約800名のコンサルタントを擁する日本最大規模のコンサルティングファーム。政策提言や戦略コンサルティングをはじめ、業務改革やシステム構築に向けた業務・システムコンサルティングまで幅広い分野でサービスを提供している。また、中国をはじめとするアジア地域で政府や民間企業へのコンサルティング案件を獲得するなど、アジア市場にも実績を持つ。

戦略コンサルティング

幅広い領域*（テーマ×インダストリー）と専門性の深さで顧客をサポートできるコンサルティング体制。東証一部上場企業のクライアントを数多く持つほか、アジア各国政府などからも案件を受注している。

業務コンサルティング

顧客企業の業務を深く理解し、システム構築までを見据えた業務改革などで顧客の競争力向上を支援している。

システムコンサルティング

ベンダーフリーの立場より、金融、製造、流通、サービスなど幅広い業種の企業や行政機関を対象に、ITマネジメント全般にわたる総合的・実践的サービスを提供。幅広い知見と独自の方法論・ノウハウに強みを持っている。

未来予測・政策提言

シンクタンク機能を持つ部門として、経済・社会・産業などの将来像を独自に研究。NRIの事業に活かすだけでなく、出版やシンポジウム、政策提言などで、積極的に情報を発信している。

NRIのコンサルティング事業の特徴・強みは 何でしょうか？

大きな特徴として、ひとつの会社のなかにコンサルティングとITサービスが両立していることがあります。「ナビゲーション×ソリューション」に示されるように、ITソリューションと密接に関連するシステムコンサルティングや業務コンサルティングなどでシナジー効果を発揮しています。

NRIでは現地・現物主義と呼んでいますが、裏づけのあるファクトをもとにした実効性の高いコンサルティングを実施しています。顧客の業務を深く理解したうえで競争力があり、差別性の高いソリューションを提案しています。

また、NRIの擁するコンサルタントの規模は約800名と日本国内では最大規模の陣容となっており、東証一部上場企業をはじめとする多くの顧客基盤があります。さらに、**中国などの各国政府をはじめとして、アジア地域でのコンサルティング案件を手掛けるなど多くの実績があります。**

「NRIビジョン2015」の実現に向けたコンサルティングセグメントの役割を教えてください。

産業分野の顧客拡大に向けて、プライムアカウント戦略を推進しています（▶トップインタビューp.9参照）。

現在では、ITソリューション抜きでは経営戦略を実現できません。NRIが長期にわたって関係を築いていきたい、業界のコアとなるような企業に対し、経営戦略や業務改革などのコンサルティングとITソリューションの提案を合わせて実施してい

*コンサルティングの領域とテーマ

領域	行政	教育・研究	運輸	環境	エネルギー	建設・不動産	金融・保険	流通・サービス	食品	バイオ・ヘルス	情報通信	電機・精密	化学・医薬品	産業機械	エレクトロニクス	自動車
テーマ	事業戦略策定・事業再編・新事業開発・M&A・アライアンス戦略															
組織改革・人事制度診断／設計・ナレッジマネジメント																
中期経営計画策定・経営管理・パブリックマネジメント																
IR／財務戦略・管理会計改革																
CRM・マーケティング戦略・ブランド戦略																
SCM・物流・流通革新																
業務革新・BPR・システム開発支援(PMO)																
民営化・PFI・パブリックマネジメント																
グローバル戦略策定・海外事業展開支援																
未来探索																

きます。経営コンサルティングにとどまらず、戦略実現を支えるシステム開発やアウトソーシングの提供を目指していきます。

アジア事業についての見通しをお聞かせください。

中長期の目標として、**アジア発のワールドクラスなコンサルティングファームとして独自のポジションを築く**ことを掲げています。コンサルティングは、現在でも海外事業の比率がNRIのなかでは高い水準にありますが、「NRIビジョン2015」の目標である中国・アジア事業の拡大に向けて、今後とも全社を牽引していくつもりです。

注目している分野としては、**クロスボーダー（国境を超えるビジネス）、クロスインダストリー（複数産業にまたがる領域）、そしてクロスセクター（官民の境界領域）な領域です**。例えば、**インフラ関連ビジネスは有望**であると考えています。水処理、都市開発、電力、交通などは、情報システムや環境対応などから複合産業になっており、交通渋滞や公害への対応といった日本の経験も活かします。NRIは中国などでインフラ関連のプロジェクトをすでに実現しており、アジア各国でこうしたビジネスを広げていきたいと考えています。

公共分野でのビジネスチャンスとして、どのようなテーマがありますか？

日本での政権交代を契機として、公共分野におけるNRIの

ビジネスチャンスには今後期待が持てると思います。

欧米ではシンクタンクやコンサルティング会社が政策立案をサポートし、官公庁が実行する形態が定着しています。アメリカなどでは政権が代われば行政のトップも入れ替えられ、民間から各分野に精通した人材が政策担当者として迎えられするなど、シンクタンクの役割は大きいといえます。

日本でも政権交代が常態化すれば、シンクタンクの役割が増大していくはずですが、NRIは金融や産業政策などに知見がありますので、これらの分野に今後注力していきたいと考えています。

投資家の方々へのアピールがあればお聞かせください。

「ナビゲーション×ソリューション」を改めて目標としていますが、これはコンサルティングとITソリューションの融合にとどまらず、最終的には**お客様の競争力を高めるためのトータルなサービスを提供する、まったく新しい業態の創出を目指す**ものです。そのポテンシャルをNRIは十分持っていると考えています。

お客様と一体となって競争力の向上を実現し、その結果をお客様に評価していただく—これこそがNRIのコンサルタントにとって、この上ない喜びであり、業務を遂行するための原動力といえます。

今後も、顧客の視点でITソリューションと一層の連携を図りつつ、NRIの総力を挙げてお客様のサポートをおこなっていきたいと考えています。

金融ITソリューション



NRIの得意分野である金融ITソリューションをさらに強くし、拡大することにより、NRIの持続的な成長に貢献したいと考えています。

大きな強みを持つ証券・資産運用分野では、アジアを視野に入れた展開を目指します。また、証券業や資産運用などの既得意分野に加え、銀行業や保険業などへの営業活動を強め、さまざまな金融サービスをワンストップで提供できるITインフラの実現を目指していきます。

石橋 慶一

取締役専務執行役員

NRIの金融ITソリューションセグメントの特徴・強み 日本の金融サービス業界の スタンダードとなるシステムを提供

①証券業、②保険業、③銀行業、④その他金融業（資産運用、消費者金融等）——の4分野で、システム開発や運用アウトソース、共同利用型システムなどのITソリューションを提供。

証券分野・資産運用分野

野村ホールディングス（株）をはじめとする幅広い顧客基盤を持ち、先進的な情報システム・サービスを提供してきた。その経験を活かし、独自開発の共同利用型システムを国内外の証券会社や資産運用会社、信託銀行などに提供して業界標準になっている。

保険分野

（株）かんぽ生命保険向けなどの大型案件を数多く担当。損害保険では、損害調査関連やダイレクト系損保向けシステムに強みを持つ。また、損保業界向けに自賠責保険共同システム「e-JIBAI」を提供している。

銀行分野

銀行が事業を拡大している証券・資産運用関連ビジネスにおいても、NRIはすでに高い評価を得ている。また、2011年度より金融機関向けの共同利用型インターネットバンキングサービスの提供開始を計画するなど、今後さらに注力していく。

R&D

金融先進国である欧米の動向をいち早く調査・分析して、事業化を検討する専門部署を設置。顧客へのより良いシステムサービス提供に役立てていく。

NRIの金融ITソリューションの特徴・強みは何でしょうか？

証券分野では、野村ホールディングス（株）に対し、日本最先端のシステムを提供してきました。その経験をもとに、独自に共同利用型システム（右表参照）を開発して多数の証券会社に提供し、高いシェアを得ています。このように、**業界のコアとなる企業のシステムを開発したノウハウをもとに共同利用型システムへ展開して、業界標準となるシステムサービスを提供する、というビジネスモデルがNRIの強み**であり、資産運用分野でも同様の強みを発揮しています。

保険分野は、長期的には少子化などから厳しい事業環境になると予想されますが、直近では（株）かんぽ生命保険関連や、制度改正への対応、業界再編による合併関連案件などで事業は拡大しており、今後も成長が見込まれます。

銀行分野は、中長期的には事業を拡大していきたい領域ですが、後発参入のNRIにとって既存ベンダーの壁をどう乗り越えるかがポイントになります。

資産運用分野は、株式投資という観点では日本株が“アジアの一部”に過ぎなくなっていることから、ニーズの高いアジア株・BRICs株などを含めた資産運用をどうシステムサポートするかが課題といえます。

証券・資産運用分野の展望を教えてください。

リーマンショック後、金融サービス業界のシステム投資は大きく減少しました。今期の前半にはまだ影響が残りそうです

NRIの高収益を支える共同利用型システム*

STAR-IV	リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム
I-STAR	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
T-STAR	投資信託運用会社向け信託財産管理システム
BESTWAY	投資信託窓口販売口座管理システム

*個別のシステム開発で培ったノウハウを活かして、複数のお客様に情報サービスをご利用いただくためにNRIが自社の資産として開発したシステム。

が、下期以降の持ち直しが期待されます。

証券分野では、2009年3月にNRIは、野村證券(株)の国内リテール業務向けシステム資産を買い取り、アウトソーシングサービスを提供する形態としました*1。同社のシステムパートナーとして高度なサービスを安定的に提供し、関係を一層強固なものとしていきます。

また、市場で大きなシェアを獲得している「THE STAR」など共同利用型システムのさらなる拡大については、**ホールセール向けと、ミドル(管理業務)・フロント(売買・顧客対応)系システムへの展開に成長の余地があると考えています。**フロント系への展開については、自動売買システムへのニーズが広がっていくと予想しています。

さらに、ここ数年の投資でバージョンアップした新「T-STAR」や新「BESTWAY」で確実に収益に貢献していきたいと考えています。投資信託や年金運用などの資産運用分野では、まだ相対的にシェアの低い年金運用について、投資信託と年金運用をひとつのプラットフォームで扱える新「T-STAR」でシェアを拡大していける見込みです。

保険・銀行分野の展望をお話してください。

保険業では、損保分野での業界再編にともなうシステム統合がこれから本格化するなど、NRIの事業機会は今後も大きいと見ています。

中長期的な事業拡大に取り組んでいる銀行分野は、いかなり基幹業務系を狙うのではなく、まず証券業務関連や、すでに**実績があり、強みでもあるネットバンキング関連を突破口に**すべく、力を入れています。2010年3月に発表した共同利用型インターネットバンキングシステム*2のユーザー獲得に向けて地方銀行への営業も強化していきます。

グローバル展開はどのように進めますか？

香港やシンガポールにアジア拠点を移した欧米投資会社へどうサービスを提供できるかが大きな課題であると考えています。また、中国市場についてはコスト競争力の観点からも現地化を進めることが不可欠であり、現地での人材採用や育成などの取り組みを進めていきます。

「NRIビジョン2015」での当部門の役割と進捗状況についてご説明ください。

NRIはすでに「STAR」シリーズをはじめ、業界標準として機能している情報システムを多数保有していますが、今後も**「業界の標準となるシステム」をご提供**するという観点で事業を展開していきます。例えば、金融所得課税の一体化、日本版ISA(少額投資優遇措置)、手形電子化などの動きに対して、業界標準となるシステムを提供し社会に貢献していきたいと考えています。「NRIビジョン2015」の柱のひとつである新世代ビジネスプラットフォーム拡充を牽引していきます。

さらに、欧米の先進金融技術を研究して顧客への付加価値の高いシステムサービスの提供を図るため金融市場研究センターを新設しました。**金融機関向けR&Dを積極的に進め、情報収集・発信活動を強化**することで、NRIのプレゼンスをさらに向上していきたいと考えています。

*1 NRIのメリットとして、①安定的な売上が見込める、②長期的な視点での人的リソース配分、③システム効率化の施策のスピードアップなどがある。

*2 2011年度からサービス開始予定。振込・振替、定期預金、外貨預金、投資信託、国債、ローンなどに対応したフルバンキング機能を搭載し、PCや携帯電話から利用可能。

産業ITソリューション



産業ITソリューションは、「NRIビジョン2015」のなかで顧客拡大の重点分野のひとつとして位置付けられています。

既存顧客との関係をより深め、顧客満足度を一層高めるとともに、プライムアカウント戦略の推進やグローバル展開などによって新規顧客の拡大を進め、NRIの事業ポートフォリオにおける産業分野の比率を高めていきます。

沢田 ミツル

取締役専務執行役員

NRIの産業ITソリューションセグメントの特徴・強み 流通を起点に、高付加価値の システムを提供

流通・小売業のITパートナーとして業務システムの企画・構築・運用を長年にわたって手掛けた実績を持ち、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も強みを持っている。

また、電子商取引をサポートする業界横断の共同利用型システムも広範に提供している。

今後の注力分野

消費財製造業

流通とも関連性のあるアパレルや食品分野などのシステム開発やアウトソーシングなどを受託しており、今後もさらなる拡大を目指す。

ヘルスケア

従来の製薬業および医薬品流通向けのシステム開発だけでなく、医療・介護支援、健康保険などの業界向けソリューションの企画を推進する。

公益・通信業

証券業で培った顧客口座管理、決済等のノウハウを活かし、膨大な数の顧客へサービスをおこなう公益や通信業へのソリューションを広げていく。

アジアでの展開

国内既存顧客の中国事業展開のサポートや、日系製造業企業のアジア拠点への統合業務パッケージのASPIに今後もより一層注力する。また、アライアンスも含めた幅広い取り組みを進めていく。

NRIの産業ITソリューションの特徴・強みは何でしょうか？

1970年代に(株)セブン-イレブン・ジャパンの情報システム開発をおこなって以来、**流通・小売分野へのITソリューションの提供に強み**を持ち、関連の深い分野である卸やアパレル・食品などの消費財メーカーへと顧客を拡大してきました。

NRIの特徴として、品質を非常に重視する点があげられます。NRIが担うシステムは顧客の業務に直結するミッション・クリティカルなものが多く、高い品質と信頼性が必要とされます。例えば小売業であれば、全国からの膨大な注文を処理する受発注システムを365日支障なく運用することが求められます。

また、品質や技術力の高さに加えて、**コンサルティング力を活かして業務内容の改善に踏み込んだシステムを提供できる総合力**もNRIならではの強みです。例えば、サプライチェーンマネジメント*1構築では、顧客の業務に深く入り込んだ実行支援をおこなっています。

産業ITソリューションセグメントの目指す将来像はどのようなものなのでしょうか？

産業分野の顧客拡大は、「NRIビジョン2015」の重要テーマのひとつです。NRIの中長期的な成長にとって、すでに高いシェアを獲得している金融分野だけではなく、産業分野の顧客拡大は不可欠です。産業分野を拡大することで、金融分野への売上高依存を緩和し、NRI全体の事業バランスを保つことにもつながります。

将来的には金融分野と同様、業界の標準となる共同利用型システムの提供を担い、売上高の拡大に貢献していきたいと考えています。

新規顧客獲得の戦略を、分野別に教えてください。

まずは既存顧客との関係をさらに深め、品質や技術力などでより一層高い評価をいただくことが、新たな顧客を呼び起こすことにつながると考えています。

さらに、新規顧客については**プライムアカウント戦略を推進します**(▶トピックインタビューp.9参照)。**産業分野で多くのプロジェクトを手掛けるNRIのコンサルティング部門と連携して、ITソリューションで新たにコアとなる顧客を獲得していくのが狙いです。**

また、今後注力していく分野として、流通業と関連が深く、すでに受託実績のあるアパレルや食品分野など消費財製造業でさらなる事業拡大を目指します。また、部品や機械製造などのB to B企業へのアプローチを強化します。同分野では現在、海外の拠点で生産した製品を海外の市場へと直接輸出するビジネスが拡大しています。このため、グローバルな需給調整に必要なシステムが求められており、**経営戦略やサプライチェーンマネジメント構築に実績のあるNRIの強みが発揮できると考えています。**統合業務パッケージについても、共同利用型システムサービスですでに日系メーカー90サイト以上に提供しており、さらなる拡大を目指します。

ヘルスケア分野では、これまでは製薬業や医薬品流通向けの個別システム開発を中心におこなってきました。今後は個別企業のシステム開発に加えて、医療・介護支援や健康保険などの業界全体に対するソリューションの企画を推進していきます。

公益・情報通信分野には、金融分野でのシステム開発の経験を活かせるビジネスチャンスがあります。電力や通信会社、ネット企業などでは、膨大なデータベースで顧客に対する料金徴収や付加サービスなどを管理していますが、これは証券業で培った顧客口座管理や決済のノウハウが大きく活きる分野です。

産業分野で注目している技術テーマを教えてください。

複数の企業の情報サービスをひとつのIDで利用できるよう

にするオープンID^{*2}の技術に注目しています。NRIは官公庁の実証実験を受託するなど実績を積んでおり、新規事業分野として期待しています。

また、NRIグループでは、情報セキュリティが今ほど重視されていなかった1990年代半ばからその重要性に着目し、情報セキュリティサービスをいち早く提供してきました。こうして培った**高度な情報セキュリティ技術やノウハウ**も、今後さらに業界横断的かつグローバルに展開していきます。

このほか、BPM・BI^{*3}パッケージも利用して、経営資源の全体最適化やグローバルな統合へのニーズに応えるシステムソリューションの提供も推進します。多くの事業部門を持つ日本企業にとって、これは切実なテーマとなっており、NRIのビジネスにとって期待の持てる分野であると考えています。

最後に今後の抱負などをお聞かせください。

中長期的にはNRIの強みである**共同利用型システムを産業分野でも展開していきたいと考えています。**顧客企業にとっては、共同利用型システムを使うことで直接の差別化に結びつかない事務処理部分のコスト削減等を進め、よりコアな業務に経営資源を振り分けることができます。**ITソリューションの提供によって日本企業の競争力の向上にNRIが貢献していきたい、**と私は強く思っています。

そのためにも、プライムアカウント戦略を推進することで、まずは産業分野のコアとなる顧客を拡大し、産業分野におけるプレゼンスを獲得していきます。

***1** 企業内外にわたって、調達から生産、販売、物流に関するモノと情報の流れをひとつの「チェーン=連鎖」と捉えて、全体を最適に管理するマネジメント手法。

***2** 共通のユーザーIDを複数のWebサービスで使えるようにするオープン規格のID認証技術。オープンID対応のWebサイトで一度IDを取得すれば、ほかの対応サイトに同じIDでログインできる。ユーザーにとってはIDや属性データの管理が安全かつ容易になり、インターネット事業者にとっては、ほかのサイトで登録されたユーザーも獲得できるメリットがある。

***3** **ビジネスプロセス管理(Business Process Management, BPM):** ビジネスプロセスに「計画」「実行」「評価」「改善」などのマネジメントサイクルを適応し、継続的な改善をおこなって業務フロー全体を最適化しようという業務改善コンセプトのこと。

ビジネスインテリジェンス(Business Intelligence, BI): 業務システムなどから蓄積される膨大なデータを蓄積・分析・加工して、企業の意思決定に活用しようとする手法。

IT基盤サービス



IT基盤サービスセグメントは、先端的な情報技術とシステム運用において、金融・産業の両システム事業をサポートする役割を担うとともに、NRIの競争力を高めるためのR&Dを強化しています。

クラウドコンピューティングをはじめとした最新テーマへの取り組みに加え、顧客が本当の意味で必要としている情報技術のR&Dを推進しています。

末永 守

専務執行役員

NRIのIT基盤サービスセグメントの特徴・強み 高品質のシステム構築・運用を 技術・設備面でサポート

NRIの提供する情報システム・サービスをより高品質・高付加価値にするためのインフラサポート部門として重要な役割を果たしている。

情報システムの品質を左右するシステム基盤技術・生産技術の研究開発で、NRIのシステム事業を支援している。また、堅牢な情報セキュリティと、災害時の事業継続性の高さを誇るデータセンターでのシステム運用を担っている。

IT基盤技術・生産技術

システム全体の品質を左右するIT基盤技術に早くから着目し、システム開発手法や開発プラットフォーム、開発ツールを蓄積している。

R&D

IT分野における中長期の技術予測と研究開発を継続的におこない、ユーザーのニーズに合致し、かつ安心して使える先端的な技術を提供している。

システムマネジメント

ハイスペックなデータセンターに加え、経験豊かな人材や運用技術などを蓄積して、システムの安定運用と効率化を実現している。

NRIにおけるIT基盤サービスセグメントの 役割をご説明ください。

IT基盤サービスセグメントは、高いITスキルを持った人材を擁し、**情報技術や生産技術の研究・実践で、金融・産業の両システム事業を支援しています**。また、構築したシステムを高度なセキュリティと災害時の事業継続性の高さを誇るデータセンターで運用する機能を担っています。

システムの円滑な運用やシステムトラブルを防止するためには、システム開発の設計段階までさかのぼる必要があるなど、計画的な取り組みが必要となります。IT基盤サービスセグメントではシステムトラブルの防止やシステム開発の手戻りの低減など、「NRIビジョン2015」で掲げられている「生産革命」を推進していきます。

システム基盤技術に関するNRIの特徴・強みを教えてください。

システム開発を効率化するための標準化手順や開発プラットフォーム、開発ツールの蓄積があり、**高品質なシステムの効率的な構築に貢献しています**。

また、ITロードマップ*1を作成し、それを活用しながらR&Dをおこなっているため、**新技術の有望性や実用化すべき時期を的確に判断して、実際のシステムに組み込むのも強み**です。

システムマネジメント(システム運用)についての特徴・強みを教えてください。

システムマネジメントについては、「システムは作ってからが大事」という**運用重視のカルチャーがNRIには根付いており、早くからアウトソーシングをビジネスモデルに組み入れてきた歴史**があります。

「千手」など独自の運用管理ソフトの開発や、データセンターに国際規格ISO20000の認証をいち早く取得したのも運用重視の表れです。証券会社のシステムをはじめ、「社会インフラとなる重要なシステム」を多く担っていることを常に意識して、信頼性の高いシステムの運用に努めています。

設備面では、東京都多摩市に2012年度の竣工を目指して新データセンターを建設する予定です*2。環境に配慮したエネルギー効率の高い技術を採用し、最先端のセキュリティを備えるなど先進的な施設づくりをおこなう計画です。新データセンターは、拡大するアウトソーシング事業の拠点となるほか、クラウドサービス*3の中核拠点として活用する予定です。

今後の重点施策や展望について教えてください。

IT基盤サービスセグメントは、**システム事業部門のサポート役にとどまらず、事業拡大のための競争力を担う部門へと、その役割が拡大しています。**

R&Dについては、従来は主要顧客の技術的要望に応える側面が強かったのですが、今後はNRIがより**主体的に、重点テーマを戦略的に選定し経営資源を集中的に投下していきます。重点テーマは、①クラウドコンピューティング、②ITモダナイゼーション(IT基盤の最適化、近代化)、③高速・大規模・分散データベース**——の3つです。クラウドコンピューティングは小手先の対応ではなく、しっかりしたシステム基盤やミドルウェアをきっちり作って取り組んでいきます。ITモダナイゼーションは、企業の老朽化した分散システムを、効率的に再構築する方策を開発するものです。多くの企業でシステムインフラの老朽化対策は緊急課題となっています。また、システムの再構築にあたりクラウド化を求める企業のニーズがあるので、大きな相乗効果があります。高速・大規模・分散データベースでは、クラウド化も見据え、増大する情報の管理と高度活用のニーズに応えることを目指しています。

投資家の方々にアピールしたい点があれば、お願いします。

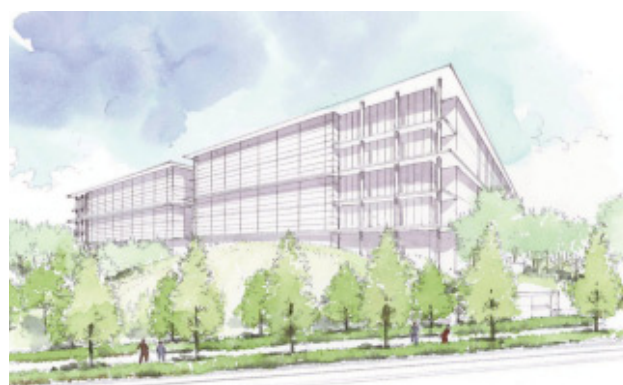
IT基盤サービスセグメントは、システムエンジニアとしてのキャリアパスをいち早く確立し、人材育成に注力しています。また、R&Dにおいては重点テーマに経営資源を集中投下することで、事業の強化に役立つ技術を獲得していきます。

こうした優秀な人材と先端的な技術の獲得をもとにNRIは、顧客のニーズを実現するために最適な先端技術を取り入れ、**本当の意味でユーザーの皆様にご喜んでもいただけるシステムを提供したい**と考えています。



*1 NRIでは、2001年から継続的にITロードマップを作成し、単行本として出版している。

*2 新データセンターの完成イメージ



設備の特長

環境性	自然エネルギーの有効利用と高効率な設備の採用
安全性	免震・制震構造の採用、最先端セキュリティ設備の導入等
信頼性	多重化された大容量電源・空調システムの導入

*3 ハードウェアやソフトウェア、あるいはさまざまな情報システムの基盤をインターネットを介して利用できるようにするサービス。

特集1

NRIの競争力の源泉としての人材

～プロフェッショナルを育成する仕組み～



室井 雅博

代表取締役専務執行役員
本社機構統括、内部統制担当

専門的な知識と能力を身につけたプロフェッショナルが、NRIグループの付加価値の源泉であり、強みのひとつです。

NRIの人材の特徴は、卓越した専門性に加え、目標達成に向かって果敢に挑戦するスピリットがあることです。顧客により良いソリューションを提供することに強い情熱を燃やし、顧客から評価と信頼を寄せられることに何よりも喜びを感じることが、多くのNRI社員に共通する特徴となっています。

長期経営計画「NRIビジョン2015」に掲げた将来像を実現するためにも、これまで以上に人材の育成を推進していきます。

高いポテンシャルを持った新卒学生を採用し、しっかりと育成することが基本

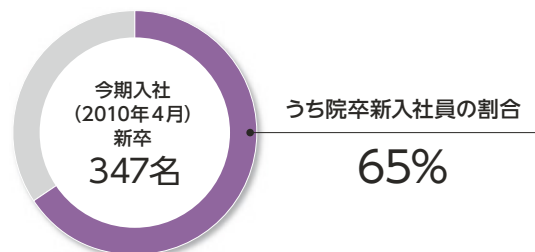
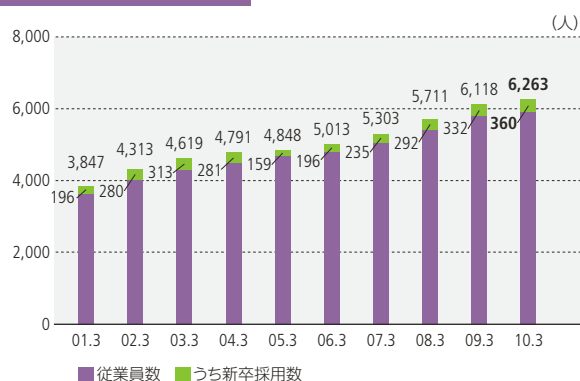
NRIグループ全体の従業員数は、この10年間で約1.6倍に増加し、2010年3月期末で6,263名となっています。人材は、NRIグループの事業拡大に不可欠な経営資源であり、今後も継続的に増やしていく必要があります。

人材の採用は、専門性の高い人材のキャリア採用も通年で実施していますが、新卒の学生を定期的に採用し、社内ですっきりと育成することを基本としています。過去の不況時には新卒採用の人数を絞ったこともありましたが、中長期的な視点で、一定水準以上の採用を継続することが非常に重要であると考えています。ここ数年は300名以上の新卒採用をおこなっており、その6割以上が大学院卒であるなど、高いポテンシャルを持った学生を採用しています。

採用活動では、多様な人材の採用を志向しており、インターネットを利用した会社説明会を開催するなど、首都圏以外の学生も参加し易くするといった取り組みをおこなっています。また、留学中の日本人学生を対象に、海外での採用活動にも取り組んでいます。中国事業の拡大に向けては、2009年より、NRI北京においても新卒採用活動を開始しました。中国の優秀な人材が入社しており、将来のNRIの中国事業を推進する人材となることを期待しています。

さらに、女性のキャリア形成支援や仕事と育児の両立支援など、女性が活躍しやすい環境の整備にも取り組んでいます。これらの取り組みの結果、働きがいのある会社や働きやすい会社のランキングでNRIは上位を取得しました。幸いにして、NRIが就職人気ランキング等で毎年上位に入ることができ、ポテンシャルの高い新卒学生を採用できるのも、こうした背景があるからだと考えています。

従業員数・新卒採用数推移



日々の業務経験に鍛えられ、さらに研修と自己研鑽によって真のプロフェッショナルへ

NRIグループが求める人材は、専門的な知識と能力を身につけたプロフェッショナルです。高い専門性を持つことに加えて、自ら設定した目標のもとに自立して動き、変革を恐れずに果敢に挑戦することで、お客様に高い付加価値を提供できる人材を期待しています。

このような人材を育成するためには、OJT、研修、自己研鑽の3つが必要と考えています。これらを組み合わせることで、はじめてプロとしての力を備えることができると思います。

人材育成の中心はOJT (On the Job Training) です。自らの業務を実施することを通じて、必要な知識やスキルを身

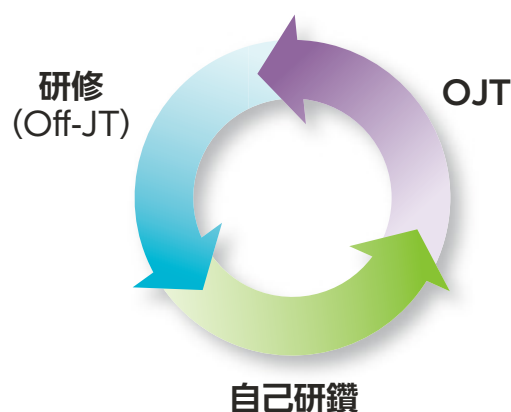
につけていくことになります。NRIグループは、それぞれのフィールドにおいて、専門性の高い先輩や同僚、さらには、一流のお客様に恵まれています。業務経験そのものが、プロとしての力を備え、高めていく最も良い機会となります。

ただし、OJTだけでは、自分自身が実際に担当している範囲にとどまりがちです。そこで、業務を通じて得た知識を整理し理解を深めるために、また、現在の業務では得られない知識・技能を習得するために、多くの研修メニューを用意しています。

当然ですが、各自の不断の努力、自己研鑽も必要となります。NRIグループでは、自己研鑽に対しても、さまざまな支援をおこなっています。

育成の土台となる3つの要素

- ・「OJT」「研修」「自己研鑽」の有機的結合
- ・育成の中心は「OJT」



OJT：業務経験がプロとしての力を備える最良の機会

- ・計画的ジョブアサイン、ローテーション
- ・インストラクター制度 (新入社員対象)
- ・トレーニー制度

研修：OJTで得た知識を整理し理解を深める仕組み OJTでは得られない知識・技能を習得する仕組み

- ・社内集合研修 (必須、推薦、公募)
- ・社外派遣研修、eラーニング

自己研鑽：各自の不断の努力を支援する仕組み

- ・外部資格取得支援 (受験料還付、受講料補助)
- ・試験、試験対策講座実施

インストラクター制度などの仕組みで、OJTをより効果的に

NRIでは、効果的に人材育成をおこなうために、OJTを支えるさまざまな仕組みを用意しています。

例えば、新入社員には、一人ひとりに相応の経験を有する先輩社員がついて、年間を通じて指導にあたるインストラクター制度を導入しています。新入社員は、与えられた仕事を実施するだけでなく、何をすべきか、何のためにおこなうのかなど、きちんと考える習慣を身につけます。インストラクターは、基本的に5年以上の業務経験を持った社員のなかから、真剣に育成できる能力と意欲を持つ社員を選んでいきます。

入社してから5年間は、将来活躍するために、徹底的に基礎力を固めることが大切です。若手システムエンジニアの基礎力を強化するために、5年目までに目標とすべき指針を示した「成長ストーリー」を作成しています。

充実した研修体系を整備

研修については、年間受講日数の目標を設定し、受講を推進しています。多くの研修メニューを用意しており、一定の階層ごとに必須で受講する層別研修、個別の技術やスキルを学

ぶ研修、NRIグループの事業創造を担う人材の育成をねらいとしたビジネスリーダー研修など、多くの研修メニューを用意しています。

グローバル人材の育成という観点では、欧米諸国だけでなく、中国、インドなどアジア諸国に至るまで多岐にわたる海外研修や海外留学の機会を用意しています。研修内容は、語学だけでなく、ビジネススクール、IT関連の講座などがあります。海外留学についても、年間10名程度の社員を派遣しています。これまでは、欧米への留学が中心でしたが、今後は、中国への留学を増やしていく方針です。



横浜ラーニングセンター：NRIグループ専用の研修施設として、多くの社内研修が実施されている。

研修 (OFF-JT) による能力アップ

講座体系

大分類	総合職	専門職	副主任専門職	主任専門職	上級専門職
階層別/役職別	入社時集合	専門職昇格時	副主任昇格時	主任昇格時	上専昇格時 GM課長 部長
ビジネスリーダー				主任層	上専層 未来創発塾
ITソリューション	要素技術・基礎スキル	システム設計開発	プロジェクトマネジメント	キャリアアップ実践	
ビジネス一般	基礎スキル (ビジネスマナー、対話、文書、プレゼンテーション、交渉、論理思考、問題把握、自己管理、組織管理、財務分析、市場分析、経営戦略)	BA (ビジネスアナリスト) スキル	ビジネススクール (慶應ビジネススクール、野村ウォートン、コロンビア、INSEAD 他)	語学 (中国語)	
自己研鑽支援	IT (情報処理、PMP、ITIL、ITコーディネータ)	財務 (簿記、証券アナリスト)	語学 (英語・中国語)		

外部の資格取得を支援

社員の自己研鑽を促進するため、NRIグループの社員に相応しい外部資格取得の支援をおこなっています。また、日本においては公的な資格が顧客からの信頼を得るために大きな意味があるため、一部の資格については還付対象資格と位置づけ受験料の還付をおこなっています。また、情報処理技術者試験などについては、試験対策講座も実施しています。

公的資格の取得状況

資格	2010年3月31日
情報処理技術者(高度)	1,908
ITコーディネータ	141
PMP (Project Management Professional)	129
証券アナリスト検定会員	196
電気通信主任技術者	122

(注) 情報処理技術者(高度):ITパスポート、基本情報処理技術者、
応用情報処理技術者を除いた情報処理技術者を、NRIグループ
では「高度」と位置づけている。

情報処理資格取得状況

情報処理資格	2010年3月31日
システム監査技術者	239
ITストラテジスト	366
プロジェクトマネージャー	421
システムアーキテクト	667
ネットワークスペシャリスト	708
データベーススペシャリスト	379
ITサービスマネージャー	224
情報セキュリティスペシャリスト	696



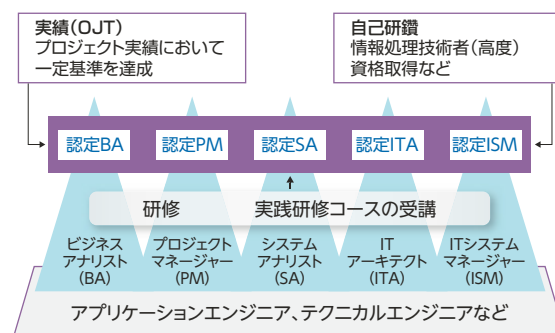
NRI認定資格を付与されたプロフェッショナル
が社員の模範として活躍

NRIグループは、システム系の中核的な人材の育成を促進するとともに、社員が将来のキャリアを描く際の指針となるよう、特に高い専門性を有する人材を社内認定するNRI認定資格制度を設けています。

業務において一定基準の実績を有すること、指定する研修を受講していること、情報処理技術者高度資格等の指定された外部資格を取得していることといった基準を満たす社員に対し、社内で審議をおこなったうえで、社内認定資格を付与しています。

現在は、認定ビジネスアナリスト、認定プロジェクトマネージャー、認定システムアナリスト、認定ITアーキテクト、認定ITサービスマネージャーの5種類があり、約250名が認定を受けています。このメンバーは、お客様に付加価値の高い先進的なサービスを提供する人材として、社員の模範、目指す像となっています。

NRI認定資格制度の概要



今後は、新たな事業を創出できる人材の育成を強力に推進する

中長期戦略を実現するためには、今後も、高い付加価値を提供できる人材を、計画的かつ継続的に育成していくことが不可欠です。NRIグループ全体の従業員数が6,000名を超えるなかで、これまで以上に人材育成を強力に推進していくため、2010年4月に人材開発センターを新設し、あわせて人材育成に関わる人員を増員しています。

今後は、新たな事業を創出できる人材がこれまで以上に求められます。人材開発センターを中心に今後のNRIの成長を担う人材を育成し、NRIグループの企業価値向上を実現していきたいと思います。

特集2

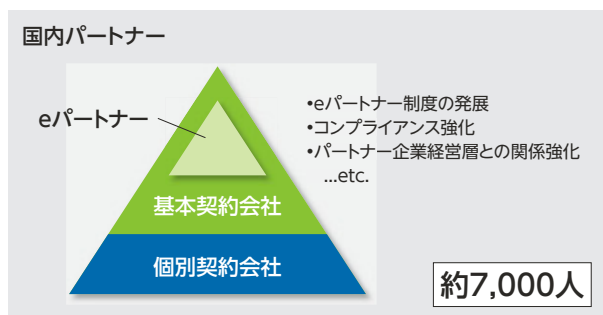
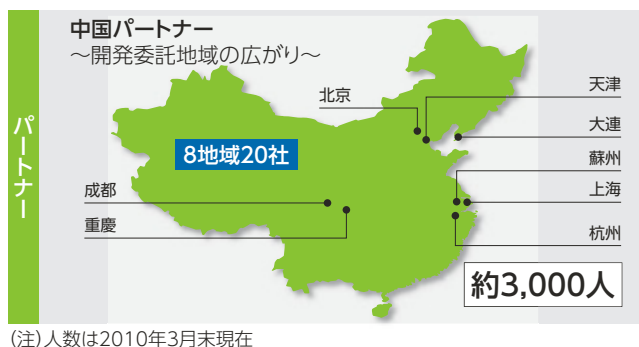
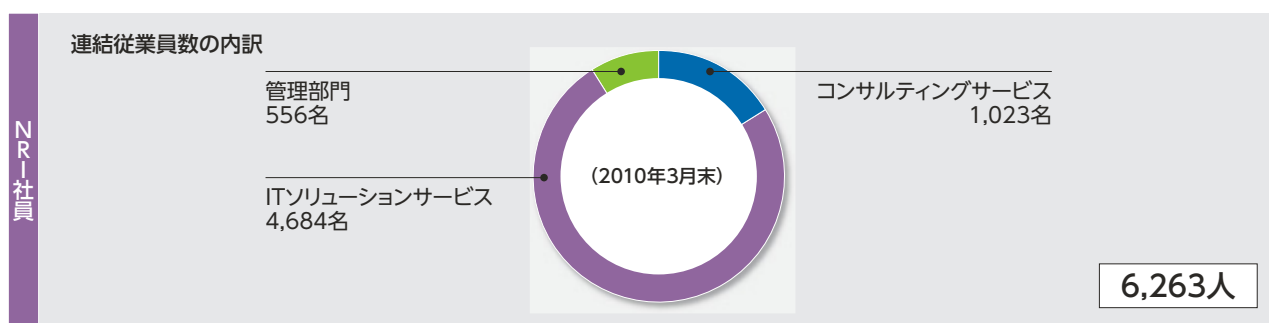
NRIの競争力を支えるパートナー企業

～国内外のパートナー企業による幅広い人的リソース～

システム開発では、NRIの社員のみならず、パートナー企業との円滑な連携がビジネスを成功させるために必要不可欠な要素となります。また、世界的なグローバル化の潮流のなかで、日本国内のパートナー企業に加え、中国を中心とする海外のパートナー企業との連携も拡大しています。

社員、国内パートナー、オフショアパートナーの3つのリソースを効果的に活用できる人的リソースの厚さは、NRIの大きな強みのひとつになっています。

3つの人的リソース——社員+国内・中国パートナー



NRIのビジネスに不可欠なパートナー企業

NRIではシステム開発の各工程において、パートナー企業と役割を分担しながら開発プロジェクトを進めていきます。大規模なプロジェクトになるほど、システム開発に要する人的リソースは大きくなり、多くのパートナー企業と協力しながらプロジェクトを遂行することが必要となってきます。

NRIのプロジェクトは顧客企業の基幹システムなど大規模な開発案件が多く、パートナー企業との円滑な連携が欠かせません。また、NRIに求められている高い品質と信頼性をプロジェクト全体で達成するためには、パートナー企業にも高い技術力や専門性が求められます。そのためにも、パートナー企業における生産性向上、品質向上および情報セキュリティ確保については、NRIとパートナー企業の両方で協力して対応しています。

NRIとパートナー企業の深いつながり

NRIはパートナー企業との円滑な協力関係を築き、お互いの専門性を発揮できるシステム開発の仕組みやノウハウを構築することに努めています。

NRIとパートナー企業はNRIグループの経営方針の共有や品質向上に向けた連携など、さまざま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2010年3月末時点で国内7社、中国2社となっています。

システム開発の品質向上のための取り組みとして、プロジェクトの重要な節目でパートナー企業と合同で会議を開催し、工程全体の状況や課題、リスクの確認を徹底しています。さらに、NRIグループは品質と生産性の向上を目指した「エンハン

スメント業務*革新活動」をeパートナーと共同で推進しています。

それらの活動に加えて、NRIグループはプロジェクト管理やシステム開発に関する実践的な研修を実施し、パートナー企業の人材育成に協力しています。

*システムの維持・管理を通じて細かい改良や機能の追加・修正を継続的に起こっていく業務であり、顧客を取り巻く環境の変化などに対応するためのシステムの機能拡張も含まれる。

海外へと拡大するNRIのパートナー企業

NRIのオフショア開発の歴史を振り返ると、1990年代前半に中国のIT技術者のトレーニー受け入れを開始したときにさかのぼります。

その後、90年代後半に中国オフショア開発のトライアルを開始し、オフショア開発の手法等を研究するなど蓄積を重ねました。こうした長いノウハウの蓄積期間を経て、2000年代に入って中国オフショア開発を本格化しました。当初は証券業向けの新規システム開発が中心でしたが、流通業向け、証券以外の金融業向け等へと拡大していきました。

そして、現在ではエンハンスメント業務にまで委託範囲が広がっています。エンハンスメント業務では、システムと業務の両方に精通していることが求められます。既存の業務に影響を与えずにシステムに手を加え、本番稼働中のシステムを最適化していく技術や、顧客からの問い合わせに対応し、障害発生時には迅速に復旧させる技術の習得には、十分な教育と経験が必要です。

そうした意味で、中国オフショアへの業務委託がシステム開発のみならずエンハンスメント業務にまで拡大してきたことは、大きな前進といえます。

オフショア開発におけるNRIの強み

オフショア開発を利用するメリットのひとつに、開発コストの安さがあります。しかし、コストの安さと同時に、顧客が求める品質や情報セキュリティ、信頼性の高さも両立しなければなりません。

また、オフショア開発の難しさのひとつにコミュニケーションの問題があります。言葉や文化、考え方の違い、地理的な距離などにより正確な意思疎通ができず、それが原因でシステム開発の手戻りが発生してしまうことがあります。

NRIではこうした作業の手戻りを防ぎ、かつ、高い水準の情報セキュリティを確保するため、独自の情報交換システムによりパートナー企業と情報を共有しています。また、NRIとパートナー企業の双方において、開発の委託時と成果物の受入時に確認すべき事項を明確化し、受け入れと受け渡しの手順を徹底することで不要な手戻りの削減に努めています。

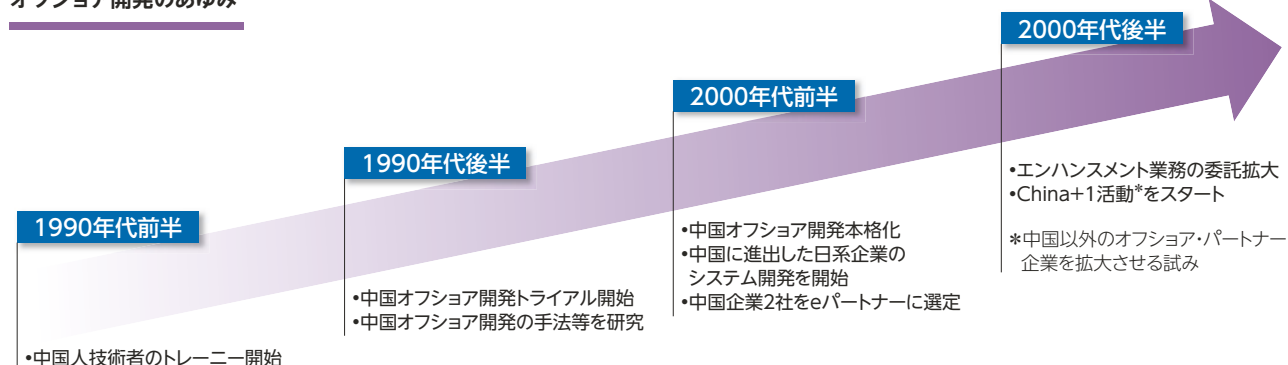
このように、さまざまな工夫やノウハウ、長年の試行錯誤によって、NRIはITサービス業界のなかで中国でのオフショア開発を最も積極的に進めている企業のひとつとなっています。

競争力の源泉としてのパートナー企業

このように、国内外のパートナー企業との密接な協力関係や、社外の人的リソースを効率的に活用するノウハウは、長年にわたるさまざまな取り組みの結果得られたものです。そして、パートナー企業を含めた人的リソースの厚さは、NRIにとって競争力の源泉のひとつとなっています。

NRIは今後も、より一層の生産性と品質の向上を目指し、国内外のパートナー企業との協力関係を強化させていきます。

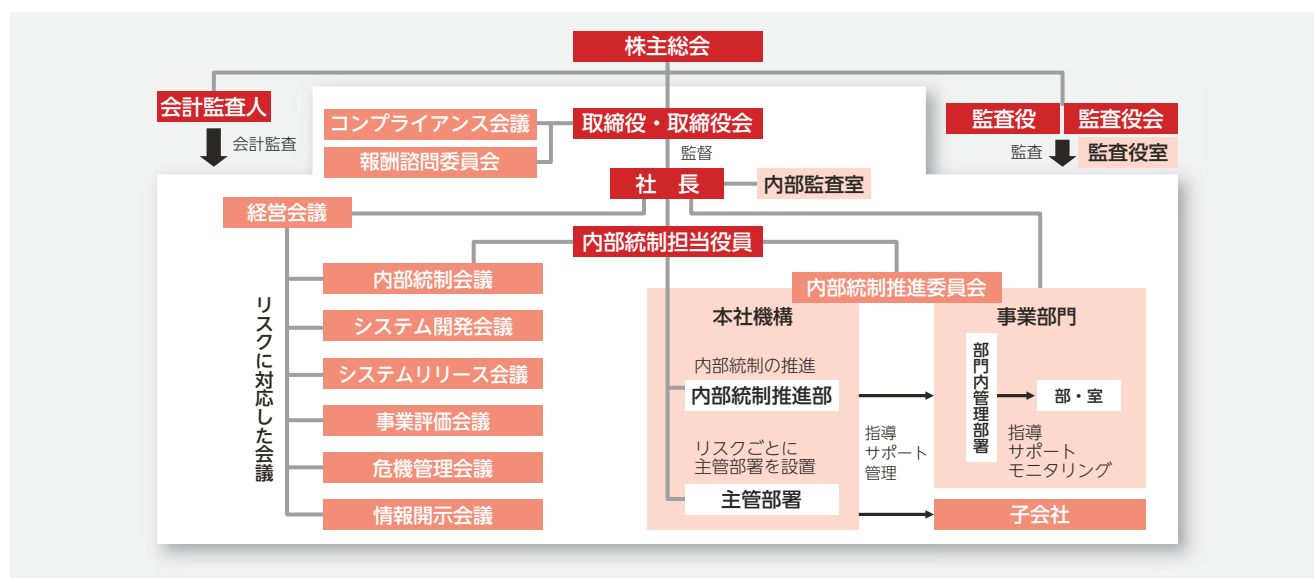
オフショア開発のあゆみ



コーポレート・ガバナンス (2010年6月23日現在)

コーポレート・ガバナンスの基本的な方針

NRIは、企業価値の向上に向けて、業務執行における迅速かつ的確な意思決定と、すべてのステークホルダーに対して透明性の高い公正で効率的な経営を実現することがコーポレート・ガバナンスの重要な目的と考えています。監査役会設置会社であるNRIは、監査役・監査役会の機能を有効に活用しつつ、さらにコーポレート・ガバナンスを充実させるための体制を以下のように構築しており、監査役会設置会社の枠組みのもと、NRIのコーポレート・ガバナンス体制は有効に機能していると考えています。



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に向けた施策として、より多くの株主に出席いただける株主総会開催日の設定、招集通知の早期発送、電子投票制度や機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの採用などを実施しています。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等を伝える場を設けるなど、株主とのコミュニケーションを向上させるための活動に取り組んでいます。

経営・執行体制

NRIの取締役は社外取締役2人を含む11人です。任期は1年であり、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。社外取締役を招聘することにより、取締役会の一層の活性化と公正で透明性の高い経営の実現を目指しており、その人選については、NRIの業務執行を客観的な視点で監督するにふさわしい高い見識と独立性を重視しています。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に委譲しており、取締役会は、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業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は、取締役会で決定した方針に基づき業務を執行しています。事業活動の総合調整と業務執行の意思統一のため、代表取締役2人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。

監査体制

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、必要に応じて役職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、内部統制の推進組織である内部統制推進部から、各種規程の遵守状況のモニタリング結果等、内部統制の状況に関する報告を適宜受けています。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定めています。

*監査役のうち、泉谷裕は(株)村田製作所の経理部門における業務経験および経理担当役員の経験を持ち、また、安田莊助は公認会計士および税理士の資格を持っており、それぞれ、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

【役員報酬等の額】

2010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	
取締役 (社外取締役を除く)	651	351	147	152	12
監査役 (社外監査役を除く)	82	66	15	—	2
社外役員	83	75	7	—	5

(注) 1. 取締役のストックオプション報酬は、ストックオプションの公正価額を、付与時から権利行使期間開始時までの期間で按分し費用化しており、上表はその費用計上額(2010年3月期以前に付与したストックオプションを含む。)を記載しています。

2. 上表の「対象となる役員の員数」には、在任者数ではなく、2010年3月期にかかる報酬等の支給対象者数を記載しています。

【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3人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。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)

NRIグループの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、行使価額を1円とするものの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。

上記のうち、基本報酬の変動給部分、賞与株式および関連報酬については、社外取締役には支給しません。

【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グループ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。

株式の保有状況

①投資株式のうち保有目的が純投資目的以外の目的であるものの銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

54銘柄 39,086百万円

②保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式(非上場株式を除く)の銘柄、株式数、貸借対照表計上額および保有目的

銘柄	株式数(株)	貸借対照表 計上額 (百万円)	保有目的
(株)ジャフコ	4,198,000	10,306	顧客であり設立当初より親密な関係にある同社との関係の維持・強化を図るために相互に保有するものです。
(株)セブン&アイ・ホールディングス	3,002,174	6,781	顧客である同社グループとの友好関係の維持・強化を図るために保有するものです。
(株)セブン銀行	10,000	1,880	顧客である同社との友好関係の維持・強化を図るために保有するものです。
高木証券(株)	6,248,941	1,093	顧客である同社との友好関係の維持・強化を図るために保有するものです。
SinoCom Software Group Limited	72,356,100	1,032	外部委託先である同社グループとの友好関係の維持・強化を図るために保有するものです。
(株)だいがく証券ビジネス	2,535,000	1,014	事業提携先である同社との連携関係の維持・強化を図るために保有するものです。
(株)ベネッセホールディングス	183,600	738	顧客である同社グループとの友好関係の維持・強化を図るために保有するものです。
いちよし証券(株)	879,968	562	顧客である同社との友好関係の維持・強化を図るために保有するものです。
極東証券(株)	500,000	440	顧客である同社との友好関係の維持・強化を図るために保有するものです。
藍澤証券(株)	1,000,000	211	顧客である同社との友好関係の維持・強化を図るために保有するものです。

③保有目的が純投資目的の投資株式

該当事項はありません。

内部統制とコンプライアンス

NRIグループ全般にわたって有効な内部統制システムを構築し、かつ継続的な改善を図るため、内部統制担当役員を任命するとともに、内部統制推進部を設置しています。また、内部統制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内部統制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。

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任命するとともに、取締役会に直属の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定めています。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。

代表取締役社長直属の組織である内部監査室(社員15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、内部統制推進部、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。

情報開示を推進する仕組み

NRIは、経営の透明性向上、株主・投資家をはじめとした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。また、個人投資家を対象とした会社説明会の開催や個人投資家向けのホームページの充実に努めています。

社外取締役インタビュー



社外取締役

南 直哉

東京電力株式会社 顧問
2006年よりNRI社外取締役

NRIのコーポレート・ガバナンスについて

NRIのように情報共有がきちんとなされ、経営トップが事業の内容を全て把握し、取締役会でも活発に議論がなされる会社は多くないと思います。自信を持ってお客様に貢献できると判断した仕事だけを受託するという方針も、ガバナンスが行き届いている表れでしょう。

NRIが対処すべき課題

世界的な金融危機が収まりきらないなか、金融業界に多くの顧客を持つNRIは、コンサルタントあるいはシンクタンクとして、金融市場の望ましい発展のあり方について積極的に提言していくべき立場にあると考えます。また、顧客から求められている最も大切なものは「信用」であることを深く自覚し、システムの開発実績を通して地道に蓄積してきた能力と信用力をさらに磨き上げて、非金融部門にも広く積極的に展開していくことを期待しています。

株主の皆様へのメッセージ

NRIは、お客様や社会に評価されることで利益を生む、という企業本来の経営をしっかりとこなしている会社です。同時に、高い目標を掲げ、必ず次の展望や成長につながるかたちで経営を進めています。これらを実践するうえでは、結果だけでなくプロセス、すなわち経営の中身そのものが非常に重要であり、社外の目として、このプロセスをチェックし、アドバイスして、株主の方々に長く株式を持ち続けたいと思っていただける企業にするよう努力しています。



社外取締役

澤田 貴司

株式会社リヴァンプ 代表取締役
2008年よりNRI社外取締役

NRIのコーポレート・ガバナンスについて

NRIはトップが的確に方向性を示し、それを受けた各事業部門が具体的な計画を立て、業務を実行していくという経営のプロセスがバランスよくなされていると感じます。トップと現場との双方向の対話も十分で、組織的に力を発揮している会社だと思います。

NRIが対処すべき課題

企業再生支援やベンチャー企業等を経営している立場から、NRI社内の方とは違う視点でアドバイスすることを心がけています。リーマンショック以降の景気低迷により、NRIを取り巻く事業環境も変化しており、その変化に応じて事業計画を徹底的に検証することが何よりも重要です。プロジェクト管理の一層の徹底やコストの十分な検証などについて、しっかり対処していくよう注視していきます。

株主の皆様へのメッセージ

NRIとそこに働く社員の方々は本当に真面目で誠実だと感じています。誠実さというのは企業活動にとってとても重要ですが、必ずしも全ての企業が持ちえているわけではありません。NRIでは、誠実さこそがNRIらしさと言っても過言ではないほど、当たり前の社風になっています。これは大切にすべき土台です。

また優秀な人材と、安定したビジネス基盤を持ち、この土台をベースに社会のためにもっともっと新たな価値創造にチャレンジする能力があると信じています。

NRIは現状に満足することなく、激変していく世の中に対応し今以上に付加価値を生む業務にチャレンジしていくべきだと考えています。嶋本新体制のもと、その実現に向けて私もより一層の協力ができればと願っています。

役員一覧 (2010年6月23日現在)

取締役



取締役会長

藤沼 彰久



取締役副会長

鳴沢 隆



取締役副会長

今井 久



代表取締役社長
事業部門統括

嶋本 正



代表取締役 専務執行役員
本社機構統括、内部統制担当

室井 雅博



取締役 専務執行役員
金融関連システム事業担当、
証券ITサービス事業本部長

石橋 慶一



取締役 専務執行役員
産業関連システム事業、
アジアシステム事業担当

沢田 ミツル



取締役 専務執行役員
コンプライアンス、経理、財務、
内部統制推進担当

廣田 滋



取締役 常務執行役員
コンサルティング事業担当、
システムコンサルティング事業本部長

谷川 史郎



取締役 (注1)

南 直哉

(東京電力株式会社 顧問)



取締役 (注1)

澤田 貴司

(株式会社リヴァンプ 代表取締役)

監査役



監査役（常勤）
栗之丸 孝義



監査役（常勤）
山形 高治



監査役（常勤）（注2）
田中 正人



監査役（注2）
泉谷 裕



監査役（注2）
安田 莊助
（仰星監査法人 特別顧問
仰星税理士法人 代表社員）

- （注）1. 南直哉、澤田貴司は社外取締役です。なお、NRIは両名を東京証券取引所の上場規則に定める「独立役員」として、同取引所に届出をおこなっています。
2. 田中正人、泉谷裕、安田莊助は社外監査役です。なお、NRIは泉谷裕および安田莊助を東京証券取引所の上場規則に定める「独立役員」として、同取引所に届出をおこなっています。

執行役員（取締役兼務は除く）

専務執行役員 末永 守
常務執行役員 山田 浩二
常務執行役員 山田 澤明
常務執行役員 中村 昭彦
常務執行役員 三ツ木 義人
常務執行役員 栗原 良行
常務執行役員 楠 真
常務執行役員 板野 泰之
常務執行役員 堀部 明
常務執行役員 齊藤 春海
常務執行役員 此本 臣吾

執行役員 柴内 哲雄
執行役員 中野 秀昭
執行役員 東山 茂樹
執行役員 中村 正秀
執行役員 佐藤 公治
執行役員 室脇 慶彦
執行役員 綿引 達也
執行役員 滝本 雅樹
執行役員 上田 肇
執行役員 原田 豊

執行役員 上野 歩
執行役員 船倉 浩史
執行役員 中村 卓司
執行役員 淵田 眞弘
執行役員 三浦 智康
執行役員 臼見 好生
執行役員 村田 佳生
執行役員 坂田 太久仁
執行役員 嵯峨野 文彦

CSR

NRIグループのCSR方針

NRIグループのCSR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に留意し、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、私たちの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目指すことで、ステークホルダーとの深いきずなを構築します。

攻めのCSR

1. 本業を通じて社会への責任を果たす

私たちの社会的責任の第一は「本業を通じて社会への責任を果たす」ことにあります。それは「未来社会のあり方を提言し」、「社会を支える情報システムをつくる」ことです。

ナビゲーション&ソリューションという私たちの事業内容そのものの着実な遂行にほかなりません。

私たちは、「顧客の競争力・業績の向上」と「日本経済の持続的成長」に貢献することで、より良い未来社会を創発します。

【重点項目】

- ・事業活動
- ・研究開発

3つのCSR活動

本業の責任、社会とのきずな

3. NRIらしい社会貢献

心にとどく社会貢献を目指す

私たちは、人びとの心にとどく社会貢献を通じて、社会とのきずなを深めるよう努めます。

NRIらしいきずなづくりを推進するために、新しい社会を洞察するための情報を発信し、次世代を担う若者や経営者の育成を支援します。そして、ステークホルダーとともに、より良い社会の枠組みづくりに積極的に取り組みます。

あらゆる機会を通じてステークホルダーとのコミュニケーションを図り、本業での確かなCSR活動を内外にわかりやすく伝えます。

【重点項目】

- ・社会づくり ➡ p.43
- ・情報発信 ➡ p.43
- ・人づくり ➡ p.44

守りのCSR

2. 社会との信頼関係を築く

私たちは、本業の遂行に際して、間違いや不正が起こらないように細心の注意を払います。

社会との信頼関係を築き、NRIグループの企業価値を守るために、あらゆる法令を遵守することはもちろん、社会・文化的モラルにもとる行為をおこないません。

そのために、次の具体的な制度、体制を整備し、徹底します。

【重点項目】

- ・コーポレート・ガバナンス／内部統制
- ・リスクマネジメント／危機管理
- ・コンプライアンス
- ・品質管理
- ・情報セキュリティ管理
- ・知的財産権管理
- ・環境への配慮

NRIらしい社会貢献 **社会づくり** より良い社会の枠組みづくりに貢献する

NRIは経済・業界団体への加盟や、国、地方自治体、独立行政法人などの委員会活動への参画と、そこでの提言活動などを通じて、新しい社会の枠組みを実現するための方策を提案しています。

「ITと新社会デザインフォーラム2010」を開催

NRIは2010年2月、(株)NTTデータと共同で「ITと新社会デザインフォーラム2010」を開催しました。

日本の社会・産業はグローバルな社会や事業環境の大きな変化に直面し、現在、転換期にあるといわれています。NRIとNTTデータは、ITの活用を通じて、この困難の打開に貢献したい、そして、ITサービス産業界を活性化させたいという想いを共有し、フォーラム開催に至りました。

このフォーラムでNRIは、高度成長期に整備されたガス管・水道管、公共施設などの社会インフラの老朽化、いわゆる「インフラクライシス」にどう対応していくべきかを述べ、限られた

財源で将来的な発展性のある再構築を成し遂げるための要件を提示しました。また、課題解決に向けてITサービス産業が果たすべき役割を提言しました。

次にNTTデータは、ITの効果創出に向けた新たなIT人材像と、ITサービス産業の目指すべき姿を提言しました。

NRIは、今後もITサービス産業のあるべき姿を探るとともに、社会インフラを支える企業として、貢献していきたいと考えています。



トップ対談「ITサービス産業の未来に向けて」

NRIらしい社会貢献 **情報発信** 未来社会の創発に資する情報を社会に発信する

NRIは社会・産業や経営、ITなどについて、未来社会の創発に資する調査・研究成果や提言を、単行本や月刊誌、レポート、ホームページなど、さまざまな形で社会に発信しています。

第5回「生活者1万人アンケート」を実施

NRIは生活者の価値観や消費行動を分析するため、1997年より3年おきに、「生活者1万人アンケート」を実施しています。

このアンケートでNRIは、少子高齢化、国際化、経済の不透明化など、社会の変化にともなう生活者の価値観やライフスタイルの変化、ITの普及による消費行動の変化を捉えてきました。第5回となる2009年は、情報を重視する生活者の「見

極める消費」傾向の拡大を浮き彫りにしました。

アンケート結果は、生活者の動向を踏まえた政策や企業のマーケティング戦略などを検討する際の基礎データとして活用されています。NRIは、今後も社会の変化を捉えた調査・研究成果を発信していきます。



第4回アンケート調査結果をまとめた「大衆化するIT消費」(2007年11月発行)

「生活者1万人アンケート」で浮き彫りになった生活者の動向

第1回(1997年)

「個人化」(個人を重視する傾向)と「階層化」(経済面の階層化、意識面の多様化等)が進展。地域コミュニティでの生活を重視する「コミュニティ生活者」の増加。

第2回(2000年)

「鳥の群れ」のように周りを意識する消費行動、価格感度の強まり。ITの急速な進展によるIT関連商品の購入増加。コンビニを中心とした購入チャネルの変化。

第3回(2003年)

「利便性消費」「プレミアム消費」「安さ納得消費」「徹底探索消費」の4つの消費スタイルの顕在化。インターネット通販の定着。大型家電量販店、ショッピングセンターの利用拡大。

第4回(2006年)

ブロードバンドの普及でインターネットが常時接続化され、ブログ、SNS(mixiなど)を活用した生活者発の情報が増大。情報主権の移行にともなう「よく考える生活者」の増加。

第5回(2009年)

インターネット上のクチコミサイトの情報などを活用した「見極める消費」傾向が拡大。品質・環境・安全などの付加価値重視。電子マネー・ポイントを選択基準とする生活者の増加。

NRIらしい社会貢献 **人づくり**

次世代を担う若者や経営者の育成を支援する

NRIは次世代を担う人材の育成に貢献するため、野村マネジメント・スクールで企業経営者向け講座を提供しているほか、学生の訪問受け入れや大学への講師派遣、論文コンテストなどを通じて、国内外の「人づくり」を支援しています。

「NRIコンサル1日体験プログラム」を開始

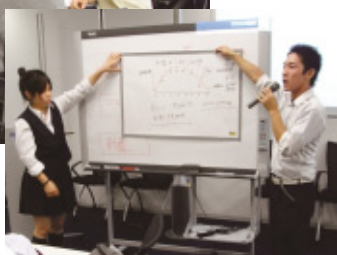
2009年度、NRIは、高校生を対象とした「NRIコンサル1日体験プログラム」を開始しました。

NRIのコンサルタントの指導のもと、「問題の把握」から「解決策の提案」までを学び、グループワークを通じて、「論理的に考えること」、「チームで考えること」、「わかりやすく発表すること」を体験できる場を提供しています。

2回の開催で、3校の高校生75名がこのプログラムを体験しました。参加者からは、「自分の考えを相手に伝える難しさを知ることができた」「グループワークを通じて、いろいろな答えを検討することが大事だと気づいた」「ディスカッションの結果をプレゼンテーションしたり、貴重な体験ができた」などの感想が寄せられました。



グループワークの様子



ディスカッションの結果を発表

校生からの応募が267論文と、2008年の62論文を大きく上回りました。

このコンテストでは、NRIグループの社員有志による「社内応援団」が、毎年、論文の募集活動や、一次審査をおこなっています。募集活動では、母校などにメッセージを送ったり、直接出向いたりするほか、講師を務めている大学の学生に応募を呼びかけたりしています。

最終審査には特別審査委員としてジャーナリストの池上彰氏、ノンフィクションライターの最相葉月氏を迎え、合計11の受賞論文を選びました。

今回のコンテストでは、表彰式に先立ち、大学生・留学生の受賞者による論文発表会をおこなって、NRIグループ社員との意見交換の場を設けました。



2009年のコンテスト入賞者



論文をまとめた書籍

4回目を迎えた「NRI学生小論文コンテスト」

NRIは次世代を担う大学生、高校生に、日本の将来に目を向け、考えてもらう機会を提供する目的で、2006年より「NRI学生小論文コンテスト」を開催しています。

第4回となる2009年は、「ITを活用した日本発ビジネス」(大学生・留学生)、「日本はコレで世界一になる!」(高校生)をテーマに論文を募集しました。寄せられた330論文のうち、高

北京「清華大学」に奨学金制度を創設

NRIは2009年9月、中国のIT分野を支えていく人材育成を支援する目的で、北京市の清華大学に奨学金制度を創設しました。

同大学の情報科学技術学院に在籍する学生を対象として、「清華-野村綜研 未来創発奨学金」と名付けた奨学金を、5年間で総額1,200万円相当給付します。

NRIは国内のみならず、中国やアジアの「人づくり」の支援にも貢献していきたいと考えています。

財務セクション

野村総合研究所 Nomura Research Institute

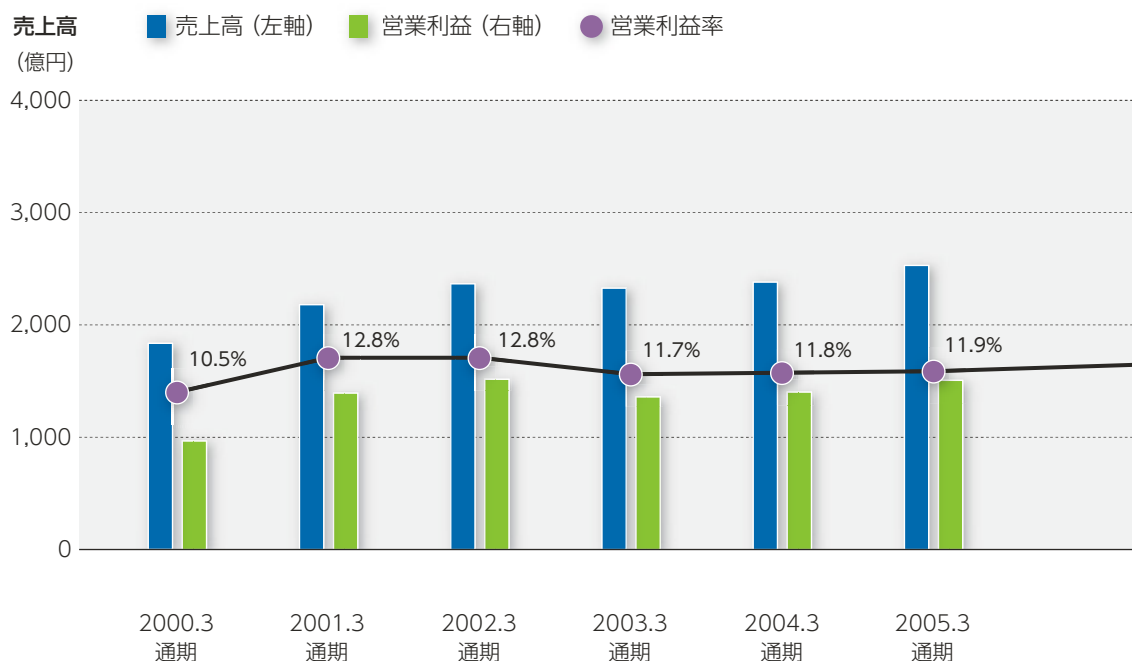
- 46 11年間の主要連結財務データ
- 48 経営者による財政状態および
経営成績に関する説明および分析
- 54 設備の状況
- 56 研究開発
- 57 経営方針と課題
- 58 2011年3月期の見通し
- 59 事業等のリスク
- 63 重要な会計方針および見積り
- 65 経理の状況
- 125 監査報告書

126 NRIグループ

127 会社データ

P.65以降は第45期（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）有価証券報告書からの抜粋となります。

11年間の主要連結財務データ



売上高	183,616	217,984	236,569	232,743	238,067	252,963
売上原価	138,395	160,643	173,636	173,545	178,096	190,732
販売費及び一般管理費	25,906	29,497	32,568	32,034	31,948	32,071
営業利益	19,315	27,842	30,364	27,164	28,022	30,159
経常利益	20,781	31,550	32,953	27,627	29,293	30,987
税金等調整前当期純利益	9,590	43,629	39,009	27,177	32,927	27,361
当期純利益	5,130	25,381	22,363	15,459	18,269	16,303
1株当たり配当金 (円) (注2)	1	1	4	4	8	20

純資産 (期末)	91,837	165,171	195,564	185,350	229,331	231,766
総資産 (期末)	168,274	289,104	299,892	256,798	326,799	317,341
従業員数 (期末)	3,600	3,847	4,313	4,619	4,791	4,848

財務指標 (%)

ROE (注3)	5.9	19.8	12.4	8.1	8.8	7.1
ROA (注4)	13.0	13.8	11.2	9.9	10.0	9.6
売上高営業利益率	10.5	12.8	12.8	11.7	11.8	11.9
売上高当期純利益率	2.8	11.6	9.5	6.6	7.7	6.4
自己資本比率	54.6	57.1	65.2	72.2	70.2	73.0

(注) 1. 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

2. 1株当たり配当金は、過年度分について遡及して算出しています。

3. $ROE = \frac{\text{当期純利益}}{(\text{期首純資産} + \text{期末純資産}) \div 2} \times 100$

4. $ROA = \frac{\text{経常利益}}{(\text{期首総資産} + \text{期末総資産}) \div 2} \times 100$



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

業績概況

当期(2010年3月期)の我が国経済は、世界的な景気後退により企業収益や設備投資が減少しました。当期の後半には徐々に持ち直したものの、その自律性は弱く、予断を許さない状況が続きました。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。

このような環境のもと、NRIグループは、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持って事業活動に取り組みました。業種別の動向としては、証券業向け案件が落ち込むなか、保険業、銀行業向け案件に注力したほか、事業基盤の強化を図るべく、サービス業や製造業向けの新規案件に取り組みました。受注環境が厳しいなか外部委託費の削減に努め、また、中長期の成長に向けた施策として、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。

この結果、NRIグループの売上高は338,629百万円(前期比0.8%減)と、前期並みの水準を維持しました。売上原価は、外部委託費が減少したものの、受託アウトソーシングサービスの範囲拡大に向けた大型のソフトウェア投資にかかる償却費の増加、新規の開発案件への取り組みや将来の事業拡大に向けたオフィス拡張にともなうコストの増加等により245,641百万円(同2.0%増)となり、販売費及び一般管理費は、人件費や償却費、器具備品費の増加等により52,911百万円(同4.3%増)となりました。営業利益は40,077百万円(同19.4%減)、経常利益は40,947百万円(同20.8%減)、当期純利益は21,856百万円(同10.8%減)となりました。

セグメント別の動向 コンサルティングサービス

コンサルティングサービスは、景気の低迷を受け案件が大幅に減少し、売上高(外部売上高)は28,883百万円(前期比12.1%減)、営業損益は65百万円の損失(前期は4,126百万円の利益)となりました。

ITソリューションサービス

ITソリューションサービスの品目別の売上高動向を見ると、開発・製品販売は、保険業、銀行業向けが増加したものの、証券業向けが減少し、126,821百万円(前期比12.1%減)となりました。運用サービスは、証券業主要顧客向けの大型アウトソーシングサービスの提供および証券業向け共同利用型サービスにおける新規顧客の獲得等により、167,010百万円(同12.1%増)となりました。商品販売は15,914百万円(同4.9%増)となりました。

コスト面では、外部委託費が減少したものの、受託アウトソーシングサービスの範囲拡大に向けたソフトウェア投資にと

もなう償却費や新規の開発案件への取り組みによるコストが増加しました。

この結果、売上高(外部売上高)は309,746百万円(同0.4%増)、営業利益は40,143百万円(同11.9%減)となりました。

2009年3月期と2010年3月期の比較

2010年3月期の業績について、前期との比較をおこなうと次のようになります。

要約連結損益計算書

区分	2009年3月期	2010年3月期	前期比	
	金額(百万円)	金額(百万円)	増減額(百万円)	増減率(%)
売上高	341,279	338,629	△2,649	△0.8
売上原価	240,854	245,641	4,787	2.0
売上総利益	100,425	92,988	△7,436	△7.4
(売上総利益率)	29.4%	27.5%	△2.0P	—
販売費及び一般管理費	50,711	52,911	2,199	4.3
営業利益	49,713	40,077	△9,636	△19.4
(営業利益率)	14.6%	11.8%	△2.7P	—
営業外収益	2,302	1,569	△733	△31.8
営業外費用	284	699	414	145.6
経常利益	51,731	40,947	△10,784	△20.8
特別利益	625	195	△430	△68.8
特別損失	8,175	3,814	△4,361	△53.3
税金等調整前当期純利益	44,181	37,328	△6,853	△15.5
法人税等	19,668	15,476	△4,192	△21.3
少数株主損失(△)	—	△4	△4	—
当期純利益	24,513	21,856	△2,657	△10.8

①売上高

「セグメント別の動向(p.48)」に記載のとおり、コンサルティングサービスは28,883百万円、ITソリューションサービスは309,746百万円となり、売上高合計は、338,629百万円(前期比0.8%減)となりました。

②売上原価、販売費及び一般管理費ならびに営業利益

売上原価は245,641百万円(前期比2.0%増)となり、売上原価率は前期の70.6%から72.5%に増加しました。これは、外部委託費が減少したものの、受託アウトソーシングサービスの範囲拡大に向けた大型のソフトウェア投資にかかる償却費の増加、新規の開発案件への取り組みや将来の事業拡大に向けたオフィス拡張にともなうコストの増加があったためです。

販売費及び一般管理費は52,911百万円(同4.3%増)となりました。これは、従業員の増加等により人件費が増加したほか、品質および生産性向上活動にかかる資産の償却費やオフィス移転にともなう器具備品費の増加があったためです。

以上の結果、営業利益は40,077百万円(同19.4%減)となり、営業利益率は前期の14.6%から11.8%に低下しました。

③営業外損益および経常利益

営業外収益は1,569百万円(前期比31.8%減)、営業外費用は699百万円(同145.6%増)となり、営業外損益は870百万円(同56.9%減)となりました。資金運用平均残高の減少等により受取利息が減少したほか、持分法適用関連会社の業績

悪化にともない持分法投資損失を計上しました。

以上の結果、経常利益は40,947百万円(同20.8%減)となりました。

④特別損益、法人税等および当期純利益

(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ株式の売却などにより特別利益は195百万円(前期比68.8%減)、横浜みなと総合センターの開設にともなうオフィス移転や株式の評価損により特別損失は3,814百万円(同53.3%減)となり、特別損益は△3,618百万円(前期は△7,549百万円)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41.5%となり、15,476百万円(同21.3%減)となりました。また、少数株主損失は△4百万円(前期は該当なし)となりました。

以上の結果、当期純利益は21,856百万円(同10.8%減)となりました。

参考：2008年3月期と2009年3月期との比較

2009年3月期の業績について、前期との比較をおこなうと次のようになります。

要約連結損益計算書

区分	2008年3月期	2009年3月期	前期比	
	金額(百万円)	金額(百万円)	増減額(百万円)	増減率(%)
売上高	342,289	341,279	△1,009	△0.3
売上原価	238,537	240,854	2,317	1.0
売上総利益	103,751	100,425	△3,326	△3.2
(売上総利益率)	30.3%	29.4%	△0.9P	－
販売費及び一般管理費	51,087	50,711	△375	△0.7
営業利益	52,664	49,713	△2,951	△5.6
(営業利益率)	15.4%	14.6%	△0.8P	－
営業外収益	3,031	2,302	△728	△24.0
営業外費用	178	284	106	60.1
経常利益	55,517	51,731	△3,786	△6.8
特別利益	2,655	625	△2,029	△76.4
特別損失	10,185	8,175	△2,010	△19.7
税金等調整前当期純利益	47,987	44,181	△3,806	△7.9
法人税等	19,829	19,668	△161	△0.8
当期純利益	28,157	24,513	△3,644	△12.9

①売上高

売上高については、341,279百万円(2008年3月期比0.3%減)となりました。

コンサルティングサービスは、景気の急激な悪化を受け経営コンサルティング案件は減少しましたが、金融サービス業向けを中心にシステムコンサルティング案件が増加し、32,866百万円(同8.4%増)となりました。

ITソリューションサービスは、品目別で見ると、開発・製品販売は、保険業向けで増加する一方、証券業向けが落ち込み、144,249百万円(同3.9%減)となりました。運用サービスは、2008年3月期後半に獲得した新規顧客の影響もあり金融サービス業向け共同利用型サービスが増加したこと、流通業向けシステム運用が堅調であったことから、148,985百万円(同5.8%増)となりました。商品販売は、機器導入をともなうシステム開発が減少し、15,178百万円(同27.4%減)となりました。

この結果、ITソリューションサービス全体では308,413百万円(同1.1%減)となりました。

②売上原価、販売費及び一般管理費ならびに営業利益

売上原価は240,854百万円(2008年3月期比1.0%増)となり、売上原価率は2008年3月期の69.7%から70.6%に増加しました。これは、商品販売減にともなう機器仕入の減少がありましたが、2008年3月期後半に集中したデータセンター関連投資にともなう減価償却費の増加、共同利用型サービスのリリースにともなう外部委託費やソフトウェア償却高の増加

があったためです。販売費及び一般管理費は50,711百万円(同0.7%減)となりました。これは、従業員増により人件費が増加した一方、経費の削減を進めたことにより事務委託費や器具備品費が減少したためです。

以上の結果、営業利益は49,713百万円(同5.6%減)となり、売上高営業利益率は2008年3月期の15.4%から14.6%に低下しました。

③営業外損益および経常利益

営業外収益は2,302百万円(2008年3月期比24.0%減)、営業外費用は284百万円(同60.1%増)となり、営業外損益は2,017百万円(同29.3%減)となりました。運用資金の減少などにより受取利息が減少したほか、減配や保有株式の売却により受取配当金が減少しました。また、投資事業有限責任組合の運用状況の悪化により、投資事業組合運用損益が減少しました。

以上の結果、経常利益は51,731百万円(同6.8%減)となりました。

④特別損益、法人税等および当期純利益

(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ株式の売却などにより特別利益は625百万円(2008年3月期比76.4%減)、株式やソフトウェアの評価損などにより特別損失は8,175百万円(同19.7%減)となり、特別損益は△7,549百万円(同0.3%増)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44.5%となり、19,668百万円(同0.8%減)となりました。

した。法人税等の負担率が法定実効税率より高かったのは、将来の解消見込みが不明のため一時差異として認識しない株式評価損などの影響によるものです。

以上の結果、当期純利益は24,513百万円(同12.9%減)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、長期的な事業発展のための内部留保の充実に留意しつつ、適正かつ安定的な配当をおこなうことを基本方針としています。具体的には、事業収益ならびにキャッシュ・フローの状況等を基準に決定しますが、連結配当性向として3割を目指しています。

内部留保資金に関しては、共同利用型システムの拡充、運用サービス事業の拡大、新規事業開発、システム開発生産性

向上、品質向上等を目的とした設備投資および研究開発投資ならびに人材育成投資の原資とし、今後の事業展開に活用していきます。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等をおこなうことができる旨を定款に定めています。

(2) 剰余金の配当の状況

NRIは、当期末(2010年3月31日)を基準日とする配当金を1株当たり26円としました。なお、2009年11月に実施済の配当金(基準日は2009年9月30日)と合わせ、年間の配当金は1株当たり52円となり、連結配当性向は46.3%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	1株当たり配当額	基準日
2009年10月23日	5,059百万円	26円	2009年9月30日
2010年5月14日	5,060百万円	26円	2010年3月31日

2010年3月期末の財政状態の分析

要約連結貸借対照表

区分	2009年 3月期末 金額 (百万円)	2010年 3月期末 金額 (百万円)	前期末比 増減額 (百万円)
資産の部			
流動資産	122,572	137,744	15,172
現金及び預金	20,307	15,055	△5,252
売掛金	56,408	52,874	△3,533
開発等未収収益	21,245	15,158	△6,087
有価証券(現金同等物)	13,999	44,719	30,720
その他	10,610	9,935	△674
固定資産	231,915	225,623	△6,291
有形固定資産	58,274	58,965	690
無形固定資産	74,886	68,319	△6,567
投資その他の資産	98,754	98,339	△414
投資有価証券・ 関係会社株式 (株式)	57,667	55,303	△2,364
(その他)	37,212	40,781	3,569
差入保証金・長期貸付金	20,455	14,522	△5,933
その他	18,447	20,029	1,582
その他	22,639	23,007	367
資産合計	354,487	363,368	8,880

区分	2009年 3月期末 金額 (百万円)	2010年 3月期末 金額 (百万円)	前期末比 増減額 (百万円)
負債の部			
流動負債	70,026	67,195	△2,831
買掛金	28,961	24,155	△4,805
リース債務	655	293	△362
未払金	4,812	7,599	2,786
未払費用	4,466	5,743	1,276
その他	31,130	29,404	△1,726
固定負債	78,994	75,936	△3,058
新株予約権付社債	49,997	49,997	—
リース債務	414	328	△86
長期未払金	2,938	1,457	△1,480
繰延税金負債	2	0	△1
退職給付引当金	25,642	24,152	△1,489
負債合計	149,020	143,131	△5,889
純資産の部			
株主資本	200,882	212,891	12,009
資本金・資本剰余金	33,574	33,617	42
利益剰余金	240,061	251,800	11,739
自己株式	△72,753	△72,526	227
評価・換算差額等	3,692	6,179	2,487
その他有価証券評価差額金	5,850	8,436	2,585
為替換算調整勘定	△2,158	△2,256	△97
新株予約権	892	1,154	262
少数株主持分	—	10	10
純資産合計	205,466	220,237	14,770
負債純資産合計	354,487	363,368	8,880

①概要

当期末の財政状態は、流動資産137,744百万円(前期末比12.4%増)、固定資産225,623百万円(同2.7%減)、流動負債67,195百万円(同4.0%減)、固定負債75,936百万円(同3.9%減)、純資産合計220,237百万円(同7.2%増)となり、総資産は363,368百万円(同2.5%増)となりました。

主な増減内容は、以下のとおりです。

売上高の減少もあり、売掛金および開発等未収収益が9,621百万円減少しました。手元資金の増加や資金運用の短期化などにより有価証券(現金同等物)が30,720百万円増加しました。ソフトウェア投資にかかる償却が進んだことから無形固定資産が6,567百万円減少しました。

②有価証券について

有価証券の合計額は100,023百万円(前期末比39.6%増)であり、総資産に占める割合は27.5%となっています。内訳は、流動資産の有価証券、固定資産の投資有価証券および関係会社株式です。

イ. 流動資産の有価証券

手元資金の増加や資金運用の短期化などにより現金同等物の有価証券が増加し、流動資産の有価証券は44,719百万円(前期末比219.4%増)となりました。これはすべて公社債投資信託(現金同等物)です。

ロ. 固定資産の投資有価証券・関係会社株式

保有上場株式の時価の上昇がありましたが、資金運用を短期化したこともあり、投資有価証券・関係会社株式は55,303百万円(前期末比4.1%減)となりました。内訳は、時価のある株式25,309百万円、時価を把握することが極めて困難と認められる株式15,471百万円、債券14,062百万円および投資事業組合等への出資金460百万円です。なお、「事業等のリスク (2) 経営戦略リスク ⑤株式投資について」をあわせてご参照ください。

保有有価証券の詳細については、「経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (有価証券関係)」および「経理の状況 2 財務諸表等 (1) 財務諸表 ④附属明細表 有価証券明細表」をご参照ください。

③ソフトウェアについて

無形固定資産の大半は、ソフトウェアとソフトウェア仮勘定です。ソフトウェアとソフトウェア仮勘定の合計額は、前期末74,330百万円、当期末67,786百万円であり、総資産に占める割合は、それぞれ21.0%、18.7%となっています。当期のソフトウェア投資額は、金融サービス業向けの共同利用型システムの開発などにより、15,176百万円(前期比73.7%減)となりました。なお、「事業等のリスク (2) 経営戦略リスク ④ソフトウェア投資について」をあわせてご参照ください。

キャッシュ・フロー

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、58,060百万円(前期比25.7%増)となりました。これは、主に税金等調整前当期純利益37,328百万円(同15.5%減)、減価償却費30,915百万円(同48.9%増)、売上債権の減少額8,979百万円(同225.4%増)によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、16,175百万円(同77.2%減)の支出となりました。これは、主にデータセンターの機械装置・オフィス設備などの有形固定資産の取得、共同利用型システムの開発にともなう無形固定資産の取得、投資有価証券の償還および定期預金の払戻によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いなどにより10,348百万円(同53.8%減)の支出となりました。

以上の結果、当期末の現金及び現金同等物は、59,775百万円(前期末比111.8%増)となりました。

設備の状況

NRIグループの当期の設備投資額は29,000百万円となりました。その主な内容は、ITソリューションサービスにおける、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、データセンター関連およびオフィス拡充のための設備投資です。

主な設備

(1)NRI

事業所名（所在地）	事業の種類別 セグメントの名称	建物及び 構築物 (百万円)	機械及び 装置 (百万円)	工具、 器具及び 備品 (百万円)	土地		リース 資産 (百万円)	ソフト ウェア (百万円)	合計 (百万円)	従業員数 (人)
					面積 (m ²)	金額 (百万円)				
丸の内総合センター (東京都千代田区)	コンサルティング サービス	846	15	383	—	—	0	3,669	4,914	1,381 [379]
木場総合センター (東京都江東区)	ITソリューション サービス	1,391	43	677	—	—	0	41,430	43,542	595 [83]
横浜総合センター (横浜市保土ヶ谷区)	ITソリューション サービス	806	43	1,606	—	—	0	7,766	10,222	1,650 [359]
横浜みなと総合センター (横浜市神奈川区)	ITソリューション サービス	1,486	44	688	—	—	—	7,954	10,175	867 [306]
大阪総合センター (大阪市北区)	ITソリューション サービス	33	0	21	—	—	—	1	57	62 [2]
日吉データセンター (横浜市港北区)	ITソリューション サービス	5,128	606	219	14,112	4,952	—	1	10,908	53 [91]
横浜第一データセンター (横浜市保土ヶ谷区)	ITソリューション サービス	6,135	3,678	1,481	(6,748) —	—	11	26	11,332	43 [154]
横浜第二データセンター (横浜市都筑区)	ITソリューション サービス	9,978	584	762	4,602	2,312	0	—	13,638	8 [3]
大阪データセンター (大阪市住之江区)	ITソリューション サービス	5,020	916	459	13,200	2,221	0	1	8,618	26 [28]
横浜ラーニングセンター (横浜市保土ヶ谷区)	全社（共通）	207	0	89	—	—	—	44	341	26 [7]
汐留センター (東京都港区)	ITソリューション サービス	88	4	61	—	—	—	917	1,072	148 [47]

- (注) 1. 金額は2010年3月31日現在の帳簿価額です。
 2. 土地および建物の一部には賃借しているもの（国内子会社への転貸分を含む）があり、年間賃借料は10,772百万円です。なお、賃借している土地の面積については（ ）内に記載しています。
 3. 「従業員数」の[]内には、派遣社員の年間平均人員数を外書きで記載しています。
 4. 「事業の種類別セグメントの名称」には、事業所ごとの主なセグメントの名称を記載しています。
 5. 「事業所名」には、地域ごとの代表的な事業所名を記載しており、近隣のそのほかの事業所を含めて記載しています。
 6. 横浜みなと総合センターは2010年2月に開設しました。

(2) 国内子会社および在外子会社

会社名・事業所名 (所在地)	事業の種類別 セグメントの名称	建物及び 構築物 (百万円)	機械及び 装置 (百万円)	工具、 器具及び 備品 (百万円)	土地		リース 資産 (百万円)	ソフト ウェア (百万円)	合計 (百万円)	従業員数 (人)
					面積 (m ²)	金額 (百万円)				
《国内子会社》										
エヌ・アール・アイ・ネットワーク コミュニケーションズ(株)本社他 (大阪市北区)	ITソリューション サービス	129	－	289	－	－	－	170	588	272 [81]
エヌ・アール・アイ・セキュア テクノロジーズ(株)本社他 (東京都港区)	ITソリューション サービス	84	－	629	－	－	20	597	1,331	172 [35]
NRIワークプレイスサービス(株) 本社他/寮 (横浜市保土ヶ谷区)	全社 (共通)	680	－	20	7,385	1,805	－	3	2,509	105 [41]
エヌ・アール・アイ・データ・ アイテック(株)本社他 (東京都千代田区)	ITソリューション サービス	17	－	14	－	－	－	53	86	139 [24]
《在外子会社》										
野村総合研究所(北京) 有限公司 (中華人民共和国 北京)	ITソリューション サービス	9	－	50	－	－	－	31	91	82 [－]

- (注) 1. 金額は2010年3月31日現在の帳簿価額です。
2. 土地および建物の一部を賃借しており、年間賃借料は81百万円(NRIからの賃借分を除く)です。
3. 「従業員数」の[]内には、派遣社員の年間平均人員数を外書きで記載しています。
4. NRIワークプレイスサービス(株)の土地の内訳は下記のとおりです。

区分	名称	所在地	面積 (m ²)
寮	日吉寮	横浜市港北区	5,621
	東寺尾寮	横浜市鶴見区	1,764

2011年3月期の設備投資計画

NRIグループの当期末における翌1年間の設備投資予定金額は30,000百万円であり、事業の種類別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。

事業の種類別セグメントの名称	設備の内容	投資予定金額 (百万円)	主な内容・目的
ITソリューションサービス	ソフトウェア	15,800	顧客サービス提供目的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等
	ハードウェア	12,200	システム開発用機器、コンピュータシステムおよびネットワークの運用サービス提供用機器等
全社 (共通)	オフィス設備等	2,000	不動産設備の取得およびパソコン等
合 計		30,000	—

(注) 投資予定金額については、自己資金を充当する予定です。

研究開発

NRIグループは、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グループの技術開発を担う情報技術本部、および政策提言・先端的研究機能を担う研究創発センター（2010年4月1日からは未来創発センター）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3,561百万円であり、事業の種類別セグメントごとの具体的な研究開発活動は、次のとおりです。

コンサルティングサービス

新しい社会システムに関する調査研究として、アジア関連の研究に重点的に取り組み、中国における地震防災システム構築に関する調査研究や、中国、インドなどの新興国の経済状況の調査研究をおこないました。また、ポストBRICsに焦点を当て、湾岸地域、メキシコ、インドネシア、トルコ、タイなどに着目した調査研究をおこないました。さらに、製造業の2025年を展望し、日本企業が新興国市場で成長を維持するための転換・変革の方向性を検討する研究をおこないました。

この結果、コンサルティングサービスにおける研究開発費は701百万円となりました。

ITソリューションサービス

新規事業・新商品開発に向け、先端的なソリューションの研究開発に取り組みました。金融分野では、金融機関のリスク管理の研究、証券取引の大量高速処理を可能とするトレーディングシステムの研究、欧米における金融ITマーケットやサービス動向の調査などをおこないました。また、独自開発した分析手法を用いて、メーカーから小売業者への提案資料作成を自動化するサービスの研究開発、OpenID*1プロトコルに関する研究開発として標準化に向けた取り組みや技術・製品評価の活動をおこないました。情報技術に関する研究としては、中期的な技術動向を展望するITロードマップの作成や、クラウドコン

ピューティング*2の技術研究などに取り組みました。また、システム開発上流工程の品質と生産性を向上させる研究、システム開発時のテスト工程の自動化に関する研究、システムの保守工程を改善するためのアプリケーション分析基盤の研究をおこないました。

この結果、ITソリューションサービスにおける研究開発費は2,859百万円となりました。

- *1 共通のユーザーIDを複数のウェブサービスで使えるようにする技術。
- *2 巨大なITリソースを、インターネットを通じてサービスとして提供するコンピュータの形態。

経営方針と課題

(1) 会社の経営の基本方針

NRIグループの企業理念は「未来創発—Dream up the future.—」であり、「顧客の信頼を得て顧客とともに栄える」「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」ことを使命と考えています。この企業理念に基づき、顧客ひいては社会の進むべき方向を提示(ナビゲーション)し、責任を持ってともに実現(ソリューション)していく「ナビゲーション&ソリューション」を経営の基本方針としています。

(2) 目標とする経営指標

NRIグループは、事業の継続的な拡大を通じて企業価値を向上させていくことを経営の目標としています。経営指標としては、事業の収益力を表す営業利益および営業キャッシュ・フローを重視し、これらの拡大を目指しています。

(3) 中長期的な会社の経営戦略

企業経営においてIT活用は必要不可欠なものとなっており、情報サービス産業においては、その投資効果の明確化や新サービスの迅速な提供がますます求められています。また、顧客の事業が国や業種の垣根を越えて拡大するなか、グローバル対応や業種を超えた機能連携の実現が、情報サービス産業における競合他社との重要な差別化要因になっています。企業における情報システムの構築・運用においては、企業自らがおこなう自前主義から、専門の外部業者に一部を委託するアウトソース化への移行がますます加速し、さらに自身はシステムを保有せず、外部業者からサービスとしてIT機能の提供を受ける形態へと進んでいます。

このような事業環境の変化に対応するため、NRIグループは、顧客別のシステム開発・運用に加え、業界横断的なビジネスプラットフォームによりIT機能をサービス提供することを経営戦略の核とし、高品質なサービスを迅速、かつ効率的に開発・提供する体制を強化しています。また市場拡大が見込める中国において、質と量の両面において「第二のNRI」を実現することを目標に、ナビゲーション&ソリューションの提供体制を強化しています。

(4) 会社の対処すべき課題

2008年後半からの景気後退は徐々に持ち直しつつありますが、企業のIT投資には引き続き慎重な姿勢が見られ、投資対効果の精査による案件の延期・凍結や価格圧力となって表れています。

このような事業環境のもと、共同利用型サービスなどコスト競争力のある新たなサービスを開発・充実させることが喫緊の課題となっています。また、NRIグループの顧客は証券会社等の金融業が多く、業種集中による売上変動リスクを回避するため、非金融業顧客の拡大が必要と考えています。さらに、中

長期的な安定成長のため、NRIグループのグローバル対応力を強化する必要があると認識しています。

競争力のある新しいサービスを開発するには、NRIグループの強みである、コンサルティングとシステム開発・運用のそれぞれの業務知識とノウハウを、より強化・融合していくことが重要であると考えています。また、非金融業顧客の獲得に向けては、金融業向け事業で培った決済や顧客管理等の機能を核としたサービスの開発を目指しており、金融分野と非金融分野の専門家の協働で進めていきます。グローバル対応については、今後市場拡大が見込まれるアジア、特に中国を中心に、既存顧客の海外展開に確実に対応しつつ新規顧客を獲得することを目指し、グループ内の連携体制を強化していきます。さらにこれらを着実に進めるには、国内外を含め、技術や経験を持つ企業との協業やM&Aなど、社外の英知を活用していくことも必要であると認識しています。

高品質の新サービスを迅速かつ効率的に開発・提供するために、企画・提案段階からの品質管理の強化を進めていきます。また、生産性向上のため、協力会社にも開発手法やツールを展開し、かつ当該会社との役割分担を最適化することで、開発プロセス全体のさらなる効率化を図っていきます。

NRIグループは、新しい価値を創出し提供していく源泉は人材であるとの認識のもと、次世代を担う人材の戦略的育成に向けた制度・施策の策定と推進、研修運営体制の強化を図ります。また、内部統制システム強化については、役職員のコンプライアンス意識を継続的に維持・向上していく必要があり、従前の倫理コンプライアンス関連の規程を見直し、分かりやすい体系に再構成しました。今後は、その遵守に向け、研修や啓発活動を継続的に実施していきます。さらに、情報セキュリティ管理の徹底のほか、災害時にも事業が継続できるよう、危機管理体制の整備・強化を引き続き実施していきます。

2011年3月期の見通し

景気は、自律的回復力が弱いものの、海外経済の改善や各種経済対策の効果等を背景に、持ち直しの傾向が見られます。

このような環境のなか、NRIグループは、コンサルティングからシステム開発・運用までを一貫して提供できる総合力を活かし、既存顧客への提案の強化や既存事業の拡充に努めると

ともに、新規顧客の獲得に努め、新たな事業の開拓も推進します。また、研究開発や人材育成など中長期の成長を実現するための施策やプロジェクト管理の強化、生産性向上活動、外部委託費など経費の削減に継続して取り組みます。

次期の業績予想は、以下のとおりです。

業績予想

	2010年3月期 (実績) (百万円)	2011年3月期 (予想) (百万円)	当期比	
			増減額 (百万円)	増減率 (%)
コンサルティングサービス	28,883	30,000	1,116	3.9
ITソリューションサービス	309,746	320,000	10,253	3.3
売上高	338,629	350,000	11,370	3.4
営業利益	40,077	44,000	3,922	9.8
経常利益	40,947	45,000	4,052	9.9
当期純利益	21,856	26,000	4,143	19.0
1株当たり年間配当金	52.00円	52.00円	—	—

なお、2011年3月期の業績予想は、2010年4月に発表したものであり、当該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いています。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株当たり年間配当金は、当該時点での事業環境および業績予想を前提としています。

事業等のリスク

NRIグループの事業等において、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、実際に起こりう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グループが判断したものです。

(1) 経営環境リスク

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グループは、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、NRIグループの業績が影響を受ける可能性があります。

② 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、データセンターにかかる不動産や運用機器、ソフトウェアなど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グループは慎重な事業進捗管理と継続的な顧客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グループとの契約が更新されない可能性があります。

③ 野村ホールディングス（株）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（株）がNRIの議決権を38.5%所有（間接所有31.9%、うち22.3%は同社の完全子会社である野村アセットマネジメント（株）が所有）しています。また、同社の関連会社（（株）ジャフコほか）がNRIの議決権を8.2%所有しています。

しかしながら、NRIに対する野村ホールディングス（株）およびその関係会社の持株比率の安定性は保証されているわけではありません。

④ ハザードリスク

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は大規模化しており、危機管理体制の強化が求められています。

NRIグループは、大規模災害等の事態が発生した場合の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を作成しています。さらに、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。

しかしながら、想定を超えた災害等の発生によりオフィスや人員等の経営資源に大きな損害が生じた場合、業務が長期的に停止するなど、NRIグループが顧客と合意した水準でのサービス提供が困難となり、業績に影響を及ぼす可能性があります。

(2) 経営戦略リスク

① 特定業種および特定顧客への依存について

NRIグループの売上高は、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の売上高は、連結売上高の7割弱を占める規模となっています。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割弱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グループの強みであり、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ます。また、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、NRIグループ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。

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に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グループは、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、NRIグループの業績が影響を受ける可能性があります。

③人材について

NRIグループは、社員個々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グループ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グループは、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、インターンシップ制度などにより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などで、多くの人材開発講座を開催しています。また、NRIグループ独自の社内認定資格を用意するなど社員の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うる人材の確保・育成が想定どおり進まない場合、NRIグループ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、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。

④ソフトウェア投資について

NRIグループは、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グループは、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により必要に応じて速やかに事業計画の修正をおこなう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株式投資について

NRIグループは、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などを考慮に入れつつ出資しています。当期末のNRIグループの株式投資残高は、総資産の1割強を占めています。

株式投資は、投資先の業績悪化や経営破綻などが発生した場合、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、株式のうち時価のあるものは、経済環境や企業収益の動向等によって時価が変動するため、NRIグループの財政状態に影響を与えます。

(3) 経営管理リスク

①品質について

NRIグループは、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持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。

イ. コンサルティングサービス

NRIグループ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、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、その後の業務の受託に支障をきたす可能性があります。

ロ. 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などにより、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。

こうした状況に対処するため、NRIグループは、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、システム開発会議等、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。

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、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により顧客の業務

に支障をきたした場合、損害賠償請求を受ける可能性があるほか、NRIグループの信頼を失う可能性があります。

ハ. 運用サービス

NRIグループ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グループは、運用面での品質の向上に注力しており、ISO9001に準拠した品質マネジメントシステム、ISO27001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。

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の故障等により、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、NRIグループの業績が影響を受ける可能性があるほか、NRIグループの信頼を失う可能性があります。

② 協力会社について

NRIグループは、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。

イ. 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割弱であり、NRIグループ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グループは、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等の徹底の要請など、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割強を占めています。このため、役職員が中国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、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。

ロ. 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、偽装請負問題への適正な対応が求められます。

NRIグループは、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た場合、NRIグループの信頼を失う可能性があります。

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グループは、情報システムの開発等にあたっては他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グループ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グループの製品やサービスが他者の知的財産権を侵害した場合、損害賠償請求を受ける可能性があるほか、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、業務遂行に支障をきたす可能性があります。また、他者によりNRIグループの知的財産権が侵害される可能性があります。

④ 退職給付にかかる資産・負債について

NRIグループは、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。退職給付にかかる負債は、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、割引率など多くの仮定や見積りを用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、金利動向などにより変動します。

また、年金制度を変更する場合には、退職給付にかかる負債等に影響を及ぼす可能性があります。

(4) 情報セキュリティリスク

インターネットの普及によって、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、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いきます。情報サービス産業は、顧客の機密情報を扱う機会が多く、一層慎重な対応が求められます。

NRIグループは、全社横断的な管理体制を敷いてセキュリティ対策の徹底を図っています。入退館管理システムの導入、パソコンのセキュリティ管理の徹底や個人情報保護に関する研修の実施等により、常に高度なセキュリティレベルを維持するよう努めています。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、業績が影響を受けるだけでなく、NRIグループの信頼を失う可能性があります。

重要な会計方針および見積り

NRIグループの財務諸表等は、我が国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されています。この財務諸表等の作成にあたっては、期末日における資産および負債、会計期間における収益および費用に影響を与えるような仮定や見積りを必要とします。過去の経験および状況下において妥当と考えられた見積りであっても、仮定あるいは条件の変化により、実際の結果と異なる可能性があります。NRIグループの財務諸表等に大きな影響を与える可能性がある重要な会計方針の適用における仮定や見積りには、主に次のようなものが考えられます。

①工事進行基準の適用について

NRIグループは、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の認識方法として、原則として工事進行基準を適用しています。具体的には、プロジェクトごとに売上原価を発生基準で認識し、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。このため、顧客に対する対価の請求にかかわらず売上高を計上し、対応する債権を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グループでは、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、当初見積りに一定割合以上の変化があったプロジェクトには速やかに見積総原価の修正を義務付けており、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グループ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、パッケージ製品などの販売目的ソフトウェアは、原則3年とする残存有効期間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などで使用する顧客サービス提供目的の自社利用ソフトウェアについては、最長5年とする利用可能期間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などには、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。

なお、「事業等のリスク (2)経営戦略リスク ④ソフトウェア投資について」をあわせてご参照ください。

③退職給付会計について

退職給付会計では、多くの仮定や見積りを必要とし、従業員の動向、割引率および年金資産の期待運用収益率等の基礎率をあらかじめ決定しておく必要があります。NRIグループでは、基礎率の算定にあたっては、合理的かつ保守的と考えられる見積りを使用しています。重要な基礎率のひとつである割引率については、安全性の高い長期の債券の利回りを基に毎年見直しており、当期においては前期と同じ2.1%を使用しています。

年金資産の期待運用収益と実際の運用成果との差異など見積数値と実績数値との乖離、ならびに割引率等の見積数値の変更によって、数理計算上の差異が発生します。過去5年間におけるNRIグループの数理計算上の差異の発生額(△は有利差異)は、2006年3月期△9,344百万円、2007年3月期4,789百万円、2008年3月期7,940百万円、2009年3月期5,764百万円、2010年3月期△3,141百万円です。数理計算上の差異は、発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(15年)で定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌年度から費用処理しており、当期末の未認識数理計算上の差異残高は、3,567百万円となっています。

なお、「事業等のリスク (3)経営管理リスク ④退職給付にかかる資産・負債について」をあわせてご参照ください。また、年金資産等の詳細については、「経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(退職給付関係)」をご参照ください。

④繰延税金資産について

NRIグループは、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、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。

なお、繰延税金資産の詳細については「経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 注記事項(税効果会計関係)」および「経理の状況 2 財務諸表等 (1)財務諸表 注記事項(税効果会計関係)」をご参照ください。

経理の状況

1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」という。）に基づいて作成しています。

前連結会計年度（自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日）は、改正前の連結財務諸表規則に基づき、当連結会計年度（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）は、改正後の連結財務諸表規則に基づいて作成しています。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しています。

前事業年度（自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日）は、改正前の財務諸表等規則に基づき、当事業年度（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）は、改正後の財務諸表等規則に基づいて作成しています。

2. 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、前連結会計年度（自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日）および当連結会計年度（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）の連結財務諸表ならびに前事業年度（自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日）および当事業年度（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）の財務諸表について、新日本有限責任監査法人による監査を受けています。

3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みについて

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みをおこなっています。
具体的な内容は以下のとおりです。

- (1) 会計基準等の変更等適切に対応するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、また、企業会計基準委員会や監査法人等が主催する研修等に積極的に参加しています。
- (2) 連結財務諸表等の適正性を確保するため、社内規程やマニュアル等を整備しているほか、情報開示会議を設置し、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。

1 【連結財務諸表等】
 (1) 【連結財務諸表】
 ① 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成21年 3 月31日)	当連結会計年度 (平成22年 3 月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	20,307	15,055
売掛金	56,408	52,874
開発等未収収益	21,245	15,158
有価証券	13,999	44,719
商品	251	430
仕掛品	4	0
前払費用	2,044	1,821
繰延税金資産	7,307	7,267
その他	1,086	484
貸倒引当金	△84	△69
流動資産合計	122,572	137,744
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	59,076	64,615
減価償却累計額	△29,647	△32,239
建物及び構築物（純額）	29,429	32,376
機械及び装置	27,003	27,553
減価償却累計額	△17,776	△21,333
機械及び装置（純額）	9,226	6,220
工具、器具及び備品	24,930	26,152
減価償却累計額	△16,738	△18,142
工具、器具及び備品（純額）	8,192	8,010
土地	11,292	12,323
リース資産	1,505	764
減価償却累計額	△1,371	△729
リース資産（純額）	133	34
有形固定資産合計	58,274	58,965
無形固定資産		
ソフトウェア	59,614	64,085
ソフトウェア仮勘定	14,715	3,701
その他	556	532
無形固定資産合計	74,886	68,319
投資その他の資産		
投資有価証券	55,436	53,699
関係会社株式	※ 2,231	※ 1,604
長期貸付金	7,481	7,593
従業員に対する長期貸付金	185	144
リース投資資産	747	534
差入保証金	10,965	12,435
繰延税金資産	19,128	19,236
その他	2,695	3,211
貸倒引当金	△117	△119
投資その他の資産合計	98,754	98,339
固定資産合計	231,915	225,623
資産合計	354,487	363,368

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成21年3月31日)	当連結会計年度 (平成22年3月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	28,961	24,155
リース債務	655	293
未払金	4,812	7,599
未払費用	4,466	5,743
未払法人税等	13,396	9,879
未払消費税等	132	2,943
前受金	4,583	4,058
賞与引当金	12,058	10,885
その他	958	1,637
流動負債合計	70,026	67,195
固定負債		
新株予約権付社債	49,997	49,997
リース債務	414	328
長期未払金	2,938	1,457
繰延税金負債	2	0
退職給付引当金	25,642	24,152
固定負債合計	78,994	75,936
負債合計	149,020	143,131
純資産の部		
株主資本		
資本金	18,600	18,600
資本剰余金	14,974	15,017
利益剰余金	240,061	251,800
自己株式	△72,753	△72,526
株主資本合計	200,882	212,891
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	5,850	8,436
為替換算調整勘定	△2,158	△2,256
評価・換算差額等合計	3,692	6,179
新株予約権	892	1,154
少数株主持分	—	10
純資産合計	205,466	220,237
負債純資産合計	354,487	363,368

②【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
売上高	341,279	338,629
売上原価	240,854	245,641
売上総利益	100,425	92,988
販売費及び一般管理費	※1, ※2 50,711	※1, ※2 52,911
営業利益	49,713	40,077
営業外収益		
受取利息	943	365
受取配当金	1,043	1,036
投資事業組合運用益	5	1
持分法による投資利益	143	—
その他	167	166
営業外収益合計	2,302	1,569
営業外費用		
支払利息	13	13
投資事業組合運用損	130	36
持分法による投資損失	—	564
その他	141	85
営業外費用合計	284	699
経常利益	51,731	40,947
特別利益		
投資有価証券売却益	※3 372	※3 195
関係会社株式売却益	※3 252	—
特別利益合計	625	195
特別損失		
ソフトウェア評価損	※4 3,050	—
投資有価証券評価損	※4 3,758	※4 1,036
関係会社株式売却損	※4 137	—
関係会社株式評価損	※4 876	—
リース会計基準の適用に伴う影響額	351	—
事務所移転費用	—	※4 2,777
特別損失合計	8,175	3,814
税金等調整前当期純利益	44,181	37,328
法人税、住民税及び事業税	23,560	17,402
法人税等調整額	△3,891	△1,926
法人税等合計	19,668	15,476
少数株主損失(△)	—	△4
当期純利益	24,513	21,856

③【連結株主資本等変動計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
株主資本		
資本金		
前期末残高	18,600	18,600
当期末残高	18,600	18,600
資本剰余金		
前期末残高	14,884	14,974
当期変動額		
自己株式の処分	90	42
当期変動額合計	90	42
当期末残高	14,974	15,017
利益剰余金		
前期末残高	225,780	240,061
当期変動額		
剰余金の配当	△10,232	△10,117
当期純利益	24,513	21,856
当期変動額合計	14,280	11,739
当期末残高	240,061	251,800
自己株式		
前期末残高	△61,161	△72,753
当期変動額		
自己株式の取得	△11,870	△0
自己株式の処分	278	227
当期変動額合計	△11,592	227
当期末残高	△72,753	△72,526
株主資本合計		
前期末残高	198,103	200,882
当期変動額		
剰余金の配当	△10,232	△10,117
当期純利益	24,513	21,856
自己株式の取得	△11,870	△0
自己株式の処分	368	270
当期変動額合計	2,779	12,009
当期末残高	200,882	212,891

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金		
前期末残高	9,649	5,850
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△3,798	2,585
当期変動額合計	△3,798	2,585
当期末残高	5,850	8,436
為替換算調整勘定		
前期末残高	△997	△2,158
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△1,161	△97
当期変動額合計	△1,161	△97
当期末残高	△2,158	△2,256
評価・換算差額等合計		
前期末残高	8,652	3,692
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△4,959	2,487
当期変動額合計	△4,959	2,487
当期末残高	3,692	6,179
新株予約権		
前期末残高	608	892
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	284	262
当期変動額合計	284	262
当期末残高	892	1,154
少数株主持分		
前期末残高	—	—
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	—	10
当期変動額合計	—	10
当期末残高	—	10
純資産合計		
前期末残高	207,363	205,466
当期変動額		
剰余金の配当	△10,232	△10,117
当期純利益	24,513	21,856
自己株式の取得	△11,870	△0
自己株式の処分	368	270
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△4,675	2,760
当期変動額合計	△1,896	14,770
当期末残高	205,466	220,237

④【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20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	44,181	37,328
減価償却費	20,763	30,915
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	118	△11
受取利息及び受取配当金	△1,986	△1,401
支払利息	13	13
投資事業組合運用損益 (△は益)	125	34
持分法による投資損益 (△は益)	△143	564
ソフトウェア評価損	3,050	—
リース会計基準の適用に伴う影響額	351	—
投資有価証券売却損益 (△は益)	△372	△195
投資有価証券評価損益 (△は益)	3,758	1,036
関係会社株式売却損益 (△は益)	△114	—
関係会社株式評価損	876	—
売上債権の増減額 (△は増加)	2,759	8,979
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△96	△179
仕入債務の増減額 (△は減少)	△6,043	△4,781
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△662	2,824
賞与引当金の増減額 (△は減少)	487	△1,051
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	△148	△1,426
差入保証金の増減額 (△は増加)	146	△1,594
その他	△195	6,321
小計	66,869	77,375
利息及び配当金の受取額	1,994	1,425
利息の支払額	△13	△13
法人税等の支払額	△22,669	△20,727
営業活動によるキャッシュ・フロー	46,180	58,060
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△6,874	—
定期預金の払戻による収入	6,929	6,009
有価証券の取得による支出	△7,972	—
有価証券の売却及び償還による収入	28,000	—
有形固定資産の取得による支出	△14,105	△12,499
有形固定資産の売却による収入	0	10
無形固定資産の取得による支出	△57,862	△15,115
無形固定資産の売却による収入	0	2
投資有価証券の取得による支出	△20,775	△3,435
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,251	8,446
関係会社株式の取得による支出	△616	△298
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	664
従業員に対する長期貸付けによる支出	△11	△3
従業員に対する長期貸付金の回収による収入	43	44
投資活動によるキャッシュ・フロー	△70,994	△16,175

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	—	6,500
短期借入金の返済による支出	—	△6,500
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△388	△235
自己株式の処分による収入	73	0
自己株式の取得による支出	△11,870	△0
配当金の支払額	△10,228	△10,112
財務活動によるキャッシュ・フロー	△22,414	△10,348
現金及び現金同等物に係る換算差額	△68	10
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△47,296	31,547
現金及び現金同等物の期首残高	75,524	28,228
現金及び現金同等物の期末残高	※ 28,228	※ 59,775

【連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項】

前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
1. 連結の範囲に関する事項 連結子会社の数 子会社16社すべてを連結しています。 主要な連結子会社名 Nomura Research Institute America, Inc.	1. 連結の範囲に関する事項 連結子会社の数 子会社14社すべてを連結しています。 主要な連結子会社名 野村総合研究所（北京）有限公司 当連結会計年度より、エヌ・アール・アイ・ラーニングネットワーク(株)および(株)インステクノは、全株式を売却したため連結の範囲から除外しています。NR I・BPOサービス(株)は新たに設立したため、連結の範囲に含めています。また、当連結会計年度に、エヌ・アール・アイ・ネットワークコミュニケーションズ(株)とエヌ・アール・アイ・ウェブランディア(株)は合併しました。
2. 持分法の適用に関する事項 持分法適用の関連会社数 関連会社2社すべてに対する投資について、持分法を適用しています。 主要な関連会社名 日本クリアリングサービス(株) 当連結会計年度において設立されたエムシー・エヌアールアイグローバルソリューションズ(株)を、当連結会計年度より持分法適用の範囲に含めています。	2. 持分法の適用に関する事項 持分法適用の関連会社数 関連会社2社すべてに対する投資について、持分法を適用しています。 主要な関連会社名 エムシー・エヌアールアイグローバルソリューションズ(株) 日本クリアリングサービス(株)
3. 連結子会社の事業年度等に関する事項 連結子会社の決算日が連結決算日と異なる会社は、野村総合研究所（北京）有限公司および野村総合研究所（上海）有限公司の2社であり、決算日は12月31日です。連結財務諸表の作成にあたっては、連結決算日に実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しています。	3. 連結子会社の事業年度等に関する事項 同左
4. 会計処理基準に関する事項 (1) 重要な資産の評価基準および評価方法 ①有価証券 売買目的有価証券 時価法（売却原価は主として移動平均法により算定） 満期保有目的の債券 償却原価法 其他有価証券 時価のあるもの 決算日の市場価格等に基づく時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は主として移動平均法により算定） 時価のないもの 主として移動平均法による原価法 ②デリバティブ 時価法	4. 会計処理基準に関する事項 (1) 重要な資産の評価基準および評価方法 ①有価証券 売買目的有価証券 同左 満期保有目的の債券 同左 其他有価証券 時価のあるもの 同左 時価のないもの 同左 ② _____

前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
③たな卸資産 個別法による原価法（連結貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定） (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法 ①有形固定資産（リース資産を除く） 主として定率法を採用しています。なお、技術進歩による陳腐化の著しい機械装置、器具備品の一部の資産については、個別見積りによる耐用年数を採用しています。 ただし、国内連結会社は平成10年4月1日以降に取得した建物（建物付属設備を除く）は定額法によっています。 なお、主な耐用年数は以下のとおりです。 建物及び構築物 15～50年 機械及び装置 3～15年 工具、器具及び備品 3～6年 ②無形固定資産（リース資産を除く） 販売目的ソフトウェアについては、残存有効期間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く償却方法によっています。なお、残存有効期間は原則として3年です。 また、顧客サービス提供目的の自社利用ソフトウェアについては、利用可能期間に基づく定額法により償却しています。なお、利用可能期間は最長5年です。 その他の無形固定資産については、定額法を採用しています。 ③リース資産 所有権移転外ファイナンス・リース取引にかかる有形リース資産については、リース期間を耐用年数とする定率法を採用しています。また、無形リース資産については、リース期間を耐用年数とする定額法を採用しています。 (3) 重要な引当金の計上基準 ①貸倒引当金 売上債権、貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。 ②賞与引当金 従業員の賞与の支払いに充てるため、支給見込額を計上しています。	③たな卸資産 同左 (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法 ①有形固定資産（リース資産を除く） 同左 ②無形固定資産（リース資産を除く） 同左 ③リース資産 同左 (3) 重要な引当金の計上基準 ①貸倒引当金 同左 ②賞与引当金 同左

前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
③退職給付引当金 従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき、当連結会計年度において発生していると認められる額を計上しています。 会計基準移行時差異については、移行連結会計年度に全額を費用処理しています。 過去勤務債務は、発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（15年）による定額法により費用処理しています。 数理計算上の差異については、発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（15年）で定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しています。 (4) 収益および費用の計上基準 リサーチ・コンサルプロジェクト、システム開発プロジェクトについては原則として進行基準を、その他のプロジェクトについては実現基準を適用しています。 なお、期末日現在未完成のプロジェクトにかかる進行基準の適用にともなう売上高相当額については、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。 (5) その他連結財務諸表作成のための重要な事項 消費税等の会計処理 消費税および地方消費税の会計処理は、税抜き方式によっています。	③退職給付引当金 同左 (4) 収益および費用の計上基準 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にかかる収益の認識基準 原則として工事進行基準を適用しています。この場合の進捗度の見積りは、原価比例法を用いています。 なお、期末日現在未完成のプロジェクトにかかる工事進行基準の適用にともなう売上高相当額については、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。 (5) その他連結財務諸表作成のための重要な事項 消費税等の会計処理 同左
5. 連結子会社の資産および負債の評価に関する事項 連結子会社の資産および負債の評価については、全面時価評価法を採用しています。	5. 連結子会社の資産および負債の評価に関する事項 同左
6. 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲 連結キャッシュ・フロー計算書における資金（現金及び現金同等物）は、手許現金、随時引き出し可能な預金および容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっています。	6. 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲 同左

【連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更】

前連結会計年度 (自 平成20年 4月 1日 至 平成21年 3月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年 4月 1日 至 平成22年 3月31日)
1. 重要な資産の評価基準および評価方法の変更 たな卸資産 通常の販売目的で保有するたな卸資産については、従来、個別法による原価法によっていましたが、当連結会計年度より「棚卸資産の評価に関する会計基準」（企業会計基準第9号 平成18年7月5日公表分）が適用されたことにともない、個別法による原価法（連結貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法）により算定しています。これによる当連結会計年度への影響は軽微です。	会計処理基準に関する事項 「工事契約に関する会計基準」の適用 当連結会計年度より「工事契約に関する会計基準」（企業会計基準第15号 平成19年12月27日）および「工事契約に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第18号 平成19年12月27日）を適用しています。当社グループ（当社および連結子会社）は従来、受注制作のソフトウェアにかかる収益の計上基準については進行基準を適用していたため、これによる当連結会計年度への影響は軽微です。
2. 「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」の適用 当連結会計年度より、「連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する当面の取扱い」（実務対応報告第18号 平成18年5月17日）を適用しています。これによる当連結会計年度への影響はありません。	—————
3. リース取引に関する会計基準の適用 所有権移転外ファイナンス・リース取引については、従来、賃貸借取引にかかる方法に準じた会計処理によっていましたが、「リース取引に関する会計基準」（企業会計基準第13号（平成5年6月17日（企業会計審議会第一部会）、平成19年3月30日改正））および「リース取引に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第16号（平成6年1月18日（日本公認会計士協会 会計制度委員会）、平成19年3月30日改正））を、当連結会計年度より適用し、通常の売買取引にかかる方法に準じた会計処理によっています。 これにより、当連結会計年度の営業利益が175百万円、経常利益が162百万円増加し、税金等調整前当期純利益が189百万円減少しています。 なお、セグメント情報に与える影響は、当該箇所に記載しています。	—————
4. 「『退職給付に係る会計基準』の一部改正（その3）」の適用 「退職給付に係る会計基準」の一部改正（その3）（企業会計基準第19号 平成20年7月31日）が平成21年3月31日以前に開始する連結会計年度にかかる連結財務諸表から適用できることになったことにともない、当連結会計年度から同会計基準を適用しています。これによる当連結会計年度への影響はありません。	—————

【注記事項】

(連結貸借対照表関係)

前連結会計年度 (平成21年3月31日)	当連結会計年度 (平成22年3月31日)
※ 関連会社に対する主な資産 関係会社株式 1,247百万円	※ 関連会社に対する主な資産 関係会社株式 915百万円

(連結損益計算書関係)

前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
※1 販売費及び一般管理費の主要な費目および金額 貸倒引当金繰入額 118百万円 役員報酬 1,242百万円 給料及び手当 16,272百万円 賞与引当金繰入額 3,826百万円 退職給付費用 1,690百万円 福利厚生費 3,165百万円 教育研修費 1,250百万円 不動産賃借料 4,428百万円 事務委託費 8,168百万円 旅費及び交通費 1,379百万円 器具備品費 1,346百万円 減価償却費 978百万円	※1 販売費及び一般管理費の主要な費目および金額 貸倒引当金繰入額 16百万円 役員報酬 1,125百万円 給料及び手当 18,261百万円 賞与引当金繰入額 3,700百万円 退職給付費用 2,111百万円 福利厚生費 3,376百万円 教育研修費 1,477百万円 不動産賃借料 4,443百万円 事務委託費 7,270百万円 旅費及び交通費 1,324百万円 器具備品費 1,800百万円 減価償却費 1,607百万円
※2 一般管理費に含まれる研究開発費 研究開発費 4,104百万円	※2 一般管理費に含まれる研究開発費 研究開発費 3,561百万円
※3 特別利益 (1) 投資有価証券売却益 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ株式の売却によるものです。 (2) 関係会社株式売却益 (株)インステクノ株式の売却によるものです。	※3 特別利益 投資有価証券売却益 主として(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ株式の売却によるものです。
※4 特別損失 (1) ソフトウェア評価損 金融危機による事業環境の急激な悪化を受け、金融サービス業向けソフトウェアの評価損を計上したものです。 (2) 投資有価証券評価損 主として(株)セブン&アイ・ホールディングス株式の減損によるものです。 (3) 関係会社株式売却損 エヌ・アール・アイ・ラーニングネットワーク(株)株式の売却によるものです。 (4) 関係会社株式評価損 野村ホールディングス(株)株式の減損によるものです。	※4 特別損失 (1) 投資有価証券評価損 主として(株)だいこう証券ビジネス株式の減損によるものです。 (2) 事務所移転費用 横浜みなと総合センターの開設にともなうオフィスの移転によるものです。

(連結株主資本等変動計算書関係)

I 前連結会計年度(自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)

1. 発行済株式の種類および総数ならびに自己株式の種類および株式数に関する事項

	前連結会計年度末 株式数(株)	当連結会計年度 増加株式数(株)	当連結会計年度 減少株式数(株)	当連結会計年度末 株式数(株)
発行済株式				
普通株式	225,000,000	—	—	225,000,000
合計	225,000,000	—	—	225,000,000
自己株式				
普通株式(注)	25,944,292	4,646,203	117,000	30,473,495
合計	25,944,292	4,646,203	117,000	30,473,495

(注) 自己株式の増加株式数4,646,203株の内訳は、市場買付による4,645,700株および単元未満株式の買取りによる503株です。減少株式数117,000株はストック・オプションの行使にともなう自己株式の処分117,000株です。

2. 新株予約権および自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の 内訳	新株予約権の 目的となる 株式の種類	新株予約権の目的となる株式の数(株)				当連結会計 年度末残高 (百万円)
			前連結会計 年度末	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結会計 年度末	
提出会社 (親会社)	ストック・オプションとしての 新株予約権		—				892
合計			—				892

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
平成20年5月13日 取締役会	普通株式	5,175百万円	26円	平成20年3月31日	平成20年6月2日
平成20年10月24日 取締役会	普通株式	5,057百万円	26円	平成20年9月30日	平成20年11月28日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

(決議)	株式の種類	配当金の総額	配当の原資	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
平成21年5月15日 取締役会	普通株式	5,057百万円	利益剰余金	26円	平成21年3月31日	平成21年6月3日

Ⅱ 当連結会計年度（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）

1. 発行済株式の種類および総数ならびに自己株式の種類および株式数に関する事項

	前連結会計年度末 株式数（株）	当連結会計年度 増加株式数（株）	当連結会計年度 減少株式数（株）	当連結会計年度末 株式数（株）
発行済株式				
普通株式	225,000,000	—	—	225,000,000
合計	225,000,000	—	—	225,000,000
自己株式				
普通株式（注）	30,473,495	319	95,500	30,378,314
合計	30,473,495	319	95,500	30,378,314

（注）自己株式の増加株式数319株は、単元未満株式の買取りによるものです。減少株式数95,500株はストック・オプションの行使にともなう自己株式の処分によるものです。

2. 新株予約権および自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の 内訳	新株予約権の 目的となる 株式の種類	新株予約権の目的となる株式の数（株）				当連結会計 年度末残高 （百万円）
			前連結会計 年度末	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結会計 年度末	
提出会社 （親会社）	ストック・オプションとしての 新株予約権		—				1,154
合計			—				1,154

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

（決議）	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
平成21年5月15日 取締役会	普通株式	5,057百万円	26円	平成21年3月31日	平成21年6月3日
平成21年10月23日 取締役会	普通株式	5,059百万円	26円	平成21年9月30日	平成21年11月27日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

（決議）	株式の種類	配当金の総額	配当の原資	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
平成22年5月14日 取締役会	普通株式	5,060百万円	利益剰余金	26円	平成22年3月31日	平成22年6月2日

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

前連結会計年度 (自 平成20年 4 月 1 日 至 平成21年 3 月31 日)	当連結会計年度 (自 平成21年 4 月 1 日 至 平成22年 3 月31 日)
※ 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表 に記載されている科目の金額との関係	※ 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表 に記載されている科目の金額との関係
現金及び預金勘定 20,307百万円	現金及び預金勘定 15,055百万円
有価証券勘定 13,999百万円	有価証券勘定 44,719百万円
預入期間が3ヶ月を超える 定期預金 $\Delta 6,079$ 百万円	現金及び現金同等物 <u>59,775百万円</u>
現金及び現金同等物 <u>28,228百万円</u>	

(リース取引関係)

前連結会計年度 (自 平成20年 4 月 1 日 至 平成21年 3 月31 日)	当連結会計年度 (自 平成21年 4 月 1 日 至 平成22年 3 月31 日)
(借主側)	(借主側)
1. ファイナンス・リース取引	1. _____
所有権移転外ファイナンス・リース取引	
①リース資産の内容	
主にコンピュータおよびその周辺機器です。	
②リース資産の減価償却の方法	
連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項	
「4.(2)重要な減価償却資産の減価償却の方法」	
に記載のとおりです。	
2. オペレーティング・リース取引	2. オペレーティング・リース取引
オペレーティング・リース取引のうち解約不能のもの に係る未経過リース料	オペレーティング・リース取引のうち解約不能のもの に係る未経過リース料
1 年 内 2,499 百万円	1 年 内 7,703 百万円
1 年 超 4,686 百万円	1 年 超 27,380 百万円
合 計 7,185 百万円	合 計 35,084 百万円
(貸主側)	(貸主側)
オペレーティング・リース取引	オペレーティング・リース取引
オペレーティング・リース取引のうち解約不能のもの に係る未経過リース料	オペレーティング・リース取引のうち解約不能のもの に係る未経過リース料
1 年 内 9,227 百万円	1 年 内 9,138 百万円
1 年 超 17,697 百万円	1 年 超 8,800 百万円
合 計 26,925 百万円	合 計 17,938 百万円

(金融商品関係)

当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当社は、必要に応じ、短期資金は銀行借入等により、長期資金は社債等発行や銀行借入により調達します。資金運用については、安全性の高い金融商品を中心におこないます。デリバティブ取引については、リスクヘッジ目的に限っておこない、投機的な取引はおこなわない方針です。

(2) 金融商品の内容およびそのリスクならびにリスク管理体制

営業債権である売掛金および開発等未収収益は、取引先の信用リスクにさらされていますが、回収までの期間はおおむね短期であり、貸倒実績率は低いものとなっています。当該リスクについては、取引先ごとに期日および残高を管理するとともに、各事業部門が取引先の状況をモニタリングし、財務状況の悪化等を把握したときは速やかに対応するなどリスク軽減に努めています。なお、外貨建てのものは少なく、為替リスクは僅少です。

有価証券は、主に株式、債券および公社債投資信託であり、このうち株式は、主に業務上の関係を有する取引先企業の株式です。これらは、発行体等の信用リスクおよび市場価格・為替・金利の変動リスクにさらされています。定期的にこれらの時価や発行体の財務状況等を把握し、リスク軽減に努めています。

長期貸付金は、建設協力金であり、返還日は平成29年1月です。

営業債務である買掛金は、支払までの期間はおおむね短期です。新株予約権付社債は、設備投資等にかかる資金調達のため当社が発行したものであり、償還日は平成26年3月です。資金調達にかかる流動性リスクについては、資金繰り見通しを策定し当社グループ（当社および連結子会社）全体の資金管理をおこなうほか、安定した調達先の確保などにより、そのリスクを軽減しています。

(3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれています。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。

2. 金融商品の時価等に関する事項

平成22年3月31日における連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりです。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次表には含まれていません((注2)参照)。

(単位：百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	15,055	15,055	—
(2) 売掛金	52,874	52,874	—
(3) 開発等未収収益	15,158	15,158	—
(4) 有価証券、投資有価証券及び関係会社株式 その他有価証券	84,092	84,092	—
(5) 長期貸付金	7,593	7,910	317
資産計	174,773	175,091	317
(1) 買掛金	24,155	24,155	—
(2) 新株予約権付社債	49,997	47,897	△2,099
負債計	74,152	72,052	△2,099

(注1) 金融商品の時価の算定方法に関する事項

資産

(1) 現金及び預金

預金はすべて短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっています。

(2) 売掛金

売掛金はおおむね短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっています。

(3) 開発等未収収益

開発等未収収益はおおむね短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっています。

(4) 有価証券、投資有価証券及び関係会社株式

これらの時価について、株式は取引所の価格によっており、債券は取引所の価格または取引金融機関から提示された価格によっています。

(5) 長期貸付金

建設協力金であり、時価はその将来キャッシュ・フローを残存期間に対応するリスクフリー・レートで割り引いた現在価値により算定しています。

負債

(1) 買掛金

買掛金はおおむね短期であるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっています。

(2) 新株予約権付社債

新株予約権付社債の時価は、取引所の価格によっています。

(注2) 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品は次のとおりであり、上表の「資産 (4) 有価証券、投資有価証券及び関係会社株式」には含まれていません。

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額
非上場株式 ※1	15,471
投資事業組合等への出資金 ※2	460

※1：非上場株式については、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、時価評価していません。なお、非上場株式には、関連会社株式915百万円が含まれています。

※2：投資事業組合等への出資金のうち、組合財産の全部または一部が、非上場株式など市場価格がなく時価を把握することが極めて困難と認められるもので構成されているものについては、その非上場株式等部分については時価評価していません。

(注3) 金銭債権および満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(単位：百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	15,055	—	—	—
売掛金	52,874	—	—	—
投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの				
社債	6,000	5,000	—	—
長期貸付金	—	—	8,400	—
合計	73,930	5,000	8,400	—

※開発等未収収益は、回収日が確定していないため、上表には記載していません。

(注4) 社債およびその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

(単位：百万円)

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
新株予約権付社債	—	—	—	49,997	—	—
合計	—	—	—	49,997	—	—

(追加情報)

当連結会計年度より、「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 平成20年3月10日)および「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号 平成20年3月10日)を適用しています。

(有価証券関係)

I 前連結会計年度

1. 売買目的有価証券（平成21年3月31日）

該当事項はありません。

2. 満期保有目的の債券で時価のあるもの（平成21年3月31日）

該当事項はありません。

3. その他有価証券で時価のあるもの（平成21年3月31日）

	種類	取得原価 (百万円)	連結貸借対照表 計上額(百万円)	差額 (百万円)
(連結貸借対照表計 上額が取得原価を 超えるもの)	(1) 株式	1,417	11,744	10,326
	(2) 債券			
	①国債・地方債等	3,000	3,000	0
	②社債	9,028	9,056	28
	(3) その他	13	13	0
	小計	13,459	23,815	10,355
(連結貸借対照表計 上額が取得原価を 超えないもの)	(1) 株式	9,231	9,107	△124
	(2) 債券			
	社債	9,993	9,760	△233
	(3) その他	697	623	△73
	小計	19,922	19,491	△431
合計		33,382	43,306	9,924

(注) 1. その他有価証券で時価のあるもののうち、減損処理をおこなった金額は4,286百万円であり、取得原価には減損処理後の金額を記載しています。なお、時価のある株式については、原則として連結決算日の時価が取得価額に比べて50%以上下落した銘柄についてはすべて、30%以上50%未満下落した銘柄については回復可能性があるものと認められるものを除き、減損処理をおこなうこととしています。

2. 投資事業有限責任組合等に対する出資持分については、構成資産を時価評価したうえで、(3) その他に含めて表示しています。

4. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券（自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日）

売却額 (百万円)	売却益の合計額 (百万円)	売却損の合計額 (百万円)
2,040	372	—

5. 時価評価されていない主な有価証券の内容および連結貸借対照表計上額（平成21年3月31日）

	連結貸借対照表計上額 (百万円)
その他有価証券	
非上場株式	14,623
キャッシュ・リザーブ・ファンド	12,000

6. その他有価証券のうち満期があるものおよび満期保有目的の債券の今後の償還予定額（平成21年3月31日）

	1年以内 (百万円)	1年超5年以内 (百万円)	5年超10年以内 (百万円)	10年超 (百万円)
債券				
①国債・地方債等	3,000	—	—	—
②社債	5,000	11,000	—	—
合計	8,000	11,000	—	—

Ⅱ 当連結会計年度

1. 売買目的有価証券（平成22年3月31日）

該当事項はありません。

2. 満期保有目的の債券（平成22年3月31日）

該当事項はありません。

3. その他有価証券（平成22年3月31日）

（単位：百万円）

	種類	連結貸借対照表 計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上 額が取得原価を超え るもの	(1) 株式	24,205	9,879	14,325
	(2) 債券			
	社債	11,084	11,014	69
	(3) その他	18	17	0
	小計	35,308	20,912	14,395
連結貸借対照表計上 額が取得原価を超え ないもの	(1) 株式	15,660	15,737	△76
	(2) 債券			
	社債	2,977	3,000	△22
	(3) その他	45,161	45,256	△95
	小計	63,800	63,993	△193
合計		99,108	84,906	14,202

（注）1. 上表の「取得原価」は減損処理後の帳簿価額です。

2. 上表には、時価を把握することが極めて困難と認められる有価証券が含まれています。

4. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）

（単位：百万円）

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
(1) 株式	2,335	195	—
(2) 債券	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	2,335	195	—

（注）上表には、時価を把握することが極めて困難と認められる株式（売却額3百万円、売却益の合計額3百万円）が含まれています。

5. 当連結会計年度中に減損処理をおこなった有価証券（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）

当連結会計年度において、有価証券について1,025百万円（その他有価証券で時価のある株式704百万円、その他有価証券で時価を把握することが極めて困難と認められる株式321百万円）の減損処理をおこなっています。

なお、減損処理にあたっては、時価のある有価証券については、原則として、連結決算日における時価が取得原価に比べて30%以上下落したものについて、回復する見込があると認められる場合を除き、減損処理をおこなっています。時価を把握することが極めて困難と認められる有価証券については、原則として、連結決算日における実質価額が取得原価に比べて50%以上低下したものについて、回復する見込があると認められる場合を除き、減損処理をおこなっています。

(デリバティブ取引関係)
該当事項はありません。

(退職給付関係)

1. 採用している退職給付制度の概要

当社は、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るほか、確定拠出年金制度を設けています。従業員の退職等に際して割増退職金を支払う場合があります。また、退職給付信託を設定しています。

一部の連結子会社は、確定給付型の制度として退職一時金制度を設けているほか、確定拠出年金制度などを設けています。

2. 退職給付債務に関する事項

	前連結会計年度 (平成21年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (平成22年3月31日) (百万円)
(1) 退職給付債務	△57,241	△61,038
(2) 年金資産	27,304	35,849
(3) 未積立退職給付債務 ((1) + (2))	△29,936	△25,188
(4) 未認識数理計算上の差異	7,020	3,567
(5) 未認識過去勤務債務	△2,726	△2,531
(6) 退職給付引当金 ((3) + (4) + (5))	△25,642	△24,152

前連結会計年度
(平成21年3月31日)

(注) 1. 退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用している子会社があります。

2. 「(2) 年金資産」には退職給付信託 5,251百万円が含まれています。

当連結会計年度
(平成22年3月31日)

(注) 1. 同左

2. 「(2) 年金資産」には退職給付信託 6,669百万円が含まれています。

3. 退職給付費用に関する事項

	前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日) (百万円)
(1) 勤務費用	3,402	3,558
(2) 利息費用	1,103	1,173
(3) 期待運用収益	△342	△330
(4) 数理計算上の差異の処理額	△72	311
(5) 過去勤務債務の費用処理額	△194	△194
(6) 退職給付費用 ((1) + (2) + (3) + (4) + (5))	3,896	4,518
(7) その他	1,385	1,506
計	5,282	6,024

前連結会計年度
(自 平成20年4月1日
至 平成21年3月31日)

(注) 1. 簡便法を採用している子会社の退職給付費用は、「(1) 勤務費用」に計上しています。

2. 「(7) その他」は、確定拠出型年金等への拠出額です。

当連結会計年度
(自 平成21年4月1日
至 平成22年3月31日)

(注) 1. 同左

2. 同左

4. 退職給付債務等の計算の基礎に関する事項

	前連結会計年度 (自 平成20年 4 月 1 日 至 平成21年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年 4 月 1 日 至 平成22年 3 月31日)
(1) 退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準	同左
(2) 割引率	2.1%	
(3) 期待運用収益率	1.5%	
(4) 過去勤務債務の額の処理年数	15年（発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数による定額法によっています。）	
(5) 数理計算上の差異の処理年数	15年（各連結会計年度の発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数で定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しています。）	
(6) 会計基準変更時差異の処理年数	移行連結会計年度に全額を費用処理しています。	

(ストック・オプション等関係)

I 前連結会計年度(自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)

1. スtock・オプションにかかる当連結会計年度における費用計上額および科目名

売上原価	280百万円
販売費及び一般管理費	299百万円

2. スtock・オプションの内容、規模およびその変動状況

(1) スtock・オプションの内容

	第2回新株予約権	第3回新株予約権	第4回新株予約権
付与対象者の区分および人数	当社の取締役および執行役員 (33人) 当社国内子会社の取締役 (11人)	当社の取締役、執行役員および従業員(役員待遇) (34人) 当社国内子会社の取締役 (12人)	当社の取締役、執行役員および従業員(役員待遇) (32人) 当社国内子会社の取締役 (12人)
株式の種類別のストック・オプション数(注)	普通株式 415,000株	普通株式 422,500株	普通株式 407,500株
付与日	平成15年8月12日	平成16年6月24日	平成17年7月1日
権利確定条件	権利確定条件は付されていません。	同 左	同 左
対象勤務期間	対象勤務期間の定めはありません。	同 左	同 左
権利行使期間	自 平成17年7月1日 至 平成20年6月30日	自 平成18年7月1日 至 平成21年6月30日	自 平成19年7月1日 至 平成22年6月30日

	第6回新株予約権	第7回新株予約権	第8回新株予約権
付与対象者の区分および人数	当社の取締役および執行役員 (36人) 当社国内子会社の取締役 (6人)	当社の取締役、執行役員および従業員(役員待遇) (40人) 当社国内子会社の取締役 (6人)	当社の取締役、執行役員および従業員(役員待遇) (37人) 当社子会社の取締役 (6人)
株式の種類別のストック・オプション数(注)	普通株式 400,000株	普通株式 94,500株	普通株式 422,500株
付与日	平成18年9月11日	平成18年9月11日	平成19年7月10日
権利確定条件	権利確定条件は付されていません。	同 左	同 左
対象勤務期間	対象勤務期間の定めはありません。	同 左	同 左
権利行使期間	自 平成21年7月1日 至 平成25年6月30日	自 平成19年7月1日 至 平成20年6月30日	自 平成22年7月1日 至 平成26年6月30日

	第9回新株予約権	第10回新株予約権	第11回新株予約権
付与対象者の区分および人数	当社の取締役、執行役員および従業員(役員待遇) (40人) 当社子会社の取締役 (6人)	当社の取締役および執行役員 (36人) 当社子会社の取締役 (6人)	当社の取締役、執行役員および従業員(役員待遇) (39人) 当社子会社の取締役 (6人)
株式の種類別のストック・オプション数(注)	普通株式 96,500株	普通株式 417,500株	普通株式 95,500株
付与日	平成19年7月10日	平成20年7月8日	平成20年7月8日
権利確定条件	権利確定条件は付されていません。	同 左	同 左
対象勤務期間	対象勤務期間の定めはありません。	同 左	同 左
権利行使期間	自 平成20年7月1日 至 平成21年6月30日	自 平成23年7月1日 至 平成27年6月30日	自 平成21年7月1日 至 平成22年6月30日

(注) スtock・オプションの数を株式数に換算して記載しています。

(2) ストック・オプションの規模およびその変動状況

当連結会計年度において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しています。

①ストック・オプションの数

	第2回 新株予約権	第3回 新株予約権	第4回 新株予約権	第6回 新株予約権	第7回 新株予約権	第8回 新株予約権	第9回 新株予約権
権利確定前（株）							
前連結会計年度末	—	—	—	400,000	—	422,500	96,500
付与	—	—	—	—	—	—	—
失効	—	—	—	—	—	—	—
権利確定	—	—	—	—	—	—	96,500
未確定残	—	—	—	400,000	—	422,500	—
権利確定後（株）							
前連結会計年度末	22,500	42,000	240,000	—	13,500	—	—
権利確定	—	—	—	—	—	—	96,500
権利行使	15,000	3,000	15,500	—	13,500	—	70,000
失効	7,500	—	—	—	—	—	—
未行使残	—	39,000	224,500	—	—	—	26,500

	第10回 新株予約権	第11回 新株予約権
権利確定前（株）		
前連結会計年度末	—	—
付与	417,500	95,500
失効	—	—
権利確定	—	—
未確定残	417,500	95,500
権利確定後（株）		
前連結会計年度末	—	—
権利確定	—	—
権利行使	—	—
失効	—	—
未行使残	—	—

②単価情報

	第2回 新株予約権	第3回 新株予約権	第4回 新株予約権	第6回 新株予約権	第7回 新株予約権	第8回 新株予約権	第9回 新株予約権
権利行使価格（円）	2,018	2,284	2,319	3,282	1	3,680	1
行使時平均株価（円）	2,705	2,380	2,466	—	2,479	—	2,096
付与日における公正な 評価単価（円）	—	—	—	4,322	15,733	1,030	3,619

	第10回 新株予約権	第11回 新株予約権
権利行使価格（円）	2,650	1
行使時平均株価（円）	—	—
付与日における公正な 評価単価（円）	631	2,572

3. スtock・オプションの公正な評価単価の見積方法

当連結会計年度において付与されたストック・オプションについての公正な評価単価の見積方法は以下のとおりです。

①使用した評価技法 ブラック・ショールズ式

②主な基礎数値および見積方法

	第10回 新株予約権	第11回 新株予約権
株価変動性 ※1	31.5%	36.5%
予想残存期間 ※2	5年	1年6ヶ月
予想配当 ※3	52円/株	52円/株
無リスク利子率 ※4	1.290%	0.805%

※1 第10回新株予約権は、5年間（平成15年7月から平成20年7月まで）、第11回新株予約権は、1年6ヶ月間（平成19年1月から平成20年7月まで）の株価実績に基づき算定しています。

※2 合理的な見積りが困難であるため、権利行使期間の中間点までの期間と推定しています。

※3 付与日における、平成21年3月期の予想年間配当額を使用しています。

※4 予想残存期間に対応する期間の、国債の利回りを使用しています。

4. スtock・オプションの権利確定数の見積方法

将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、過去の失効実績に基づいて見積りをおこなっています。

Ⅱ 当連結会計年度（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）

1. ストック・オプションにかかる当連結会計年度における費用計上額および科目名

売上原価	243百万円
販売費及び一般管理費	289百万円

2. ストック・オプションの内容、規模およびその変動状況

当連結会計年度において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しています。なお、平成19年4月1日付で1株につき5株の割合で株式の分割をおこなったため、分割後の株式数、権利行使価格および公正な評価単価を記載しています。

(1) ストック・オプションの内容

	第3回新株予約権	第4回新株予約権	第6回新株予約権
付与対象者の区分および人数	当社取締役 9人 当社執行役員・従業員（役員待遇） 25人 当社子会社取締役 12人	当社取締役 7人 当社執行役員・従業員（役員待遇） 25人 当社子会社取締役 12人	当社取締役 8人 当社執行役員 28人 当社子会社取締役 6人
株式の種類別のストック・オプション数	普通株式 422,500株	普通株式 407,500株	普通株式 400,000株
付与日	平成16年6月24日	平成17年7月1日	平成18年9月11日
権利確定条件（注）	付与日以降、権利確定日（平成18年6月30日）まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日（平成19年6月30日）まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日（平成21年6月30日）まで継続して勤務していること。
対象勤務期間（注）	自 平成16年7月1日 至 平成18年6月30日	自 平成17年7月1日 至 平成19年6月30日	自 平成18年7月1日 至 平成21年6月30日
権利行使期間	自 平成18年7月1日 至 平成21年6月30日	自 平成19年7月1日 至 平成22年6月30日	自 平成21年7月1日 至 平成25年6月30日

	第8回新株予約権	第9回新株予約権	第10回新株予約権
付与対象者の区分および人数	当社取締役 8人 当社執行役員・従業員（役員待遇） 29人 当社子会社取締役 6人	当社取締役 8人 当社執行役員・従業員（役員待遇） 32人 当社子会社取締役 6人	当社取締役 9人 当社執行役員 27人 当社子会社取締役 6人
株式の種類別のストック・オプション数	普通株式 422,500株	普通株式 96,500株	普通株式 417,500株
付与日	平成19年7月10日	平成19年7月10日	平成20年7月8日
権利確定条件（注）	付与日以降、権利確定日（平成22年6月30日）まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日（平成20年6月30日）まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日（平成23年6月30日）まで継続して勤務していること。
対象勤務期間（注）	自 平成19年7月1日 至 平成22年6月30日	自 平成19年7月1日 至 平成20年6月30日	自 平成20年7月1日 至 平成23年6月30日
権利行使期間	自 平成22年7月1日 至 平成26年6月30日	自 平成20年7月1日 至 平成21年6月30日	自 平成23年7月1日 至 平成27年6月30日

	第11回新株予約権	第12回新株予約権	第13回新株予約権
付与対象者の区分および人数	当社取締役 9人 当社執行役員・従業員（役員待遇） 30人 当社子会社取締役 6人	当社取締役 9人 当社執行役員 30人 当社子会社取締役 7人	当社取締役 9人 当社執行役員・従業員（役員待遇） 33人 当社子会社取締役 7人
株式の種類別のストック・オプション数	普通株式 95,500株	普通株式 440,000株	普通株式 102,000株
付与日	平成20年7月8日	平成21年7月15日	平成21年7月15日
権利確定条件（注）	付与日以降、権利確定日（平成21年6月30日）まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日（平成24年6月30日）まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日（平成22年6月30日）まで継続して勤務していること。
対象勤務期間（注）	自 平成20年7月1日 至 平成21年6月30日	自 平成21年7月1日 至 平成24年6月30日	自 平成21年7月1日 至 平成22年6月30日
権利行使期間	自 平成21年7月1日 至 平成22年6月30日	自 平成24年7月1日 至 平成28年6月30日	自 平成22年7月1日 至 平成23年6月30日

（注）権利確定条件および対象勤務期間については特段定めていませんが、行使条件の中に権利確定条件とみなされるものが含まれるため記載しています。

(2) スtock・オプションの規模およびその変動状況

① スtock・オプションの数

	第3回 新株予約権	第4回 新株予約権	第6回 新株予約権	第8回 新株予約権	第9回 新株予約権	第10回 新株予約権	第11回 新株予約権
権利確定前（株）							
前連結会計年度末	—	—	400,000	422,500	—	417,500	95,500
付与	—	—	—	—	—	—	—
失効	—	—	—	—	—	—	—
権利確定	—	—	400,000	—	—	—	95,500
未確定残	—	—	—	422,500	—	417,500	—
権利確定後（株）							
前連結会計年度末	39,000	224,500	—	—	26,500	—	—
権利確定	—	—	400,000	—	—	—	95,500
権利行使	—	—	—	—	24,000	—	71,500
失効	39,000	—	—	—	2,500	—	—
未行使残	—	224,500	400,000	—	—	—	24,000

	第12回 新株予約権	第13回 新株予約権
権利確定前（株）		
前連結会計年度末	—	—
付与	440,000	102,000
失効	—	—
権利確定	—	—
未確定残	440,000	102,000
権利確定後（株）		
前連結会計年度末	—	—
権利確定	—	—
権利行使	—	—
失効	—	—
未行使残	—	—

② 単価情報

	第3回 新株予約権	第4回 新株予約権	第6回 新株予約権	第8回 新株予約権	第9回 新株予約権	第10回 新株予約権	第11回 新株予約権
権利行使価格（円）	2,284	2,319	3,282	3,680	1	2,650	1
行使時平均株価（円）	—	—	—	—	1,777	—	2,115
付与日における公正な 評価単価（円）	—	—	865	1,030	3,619	631	2,572

	第12回 新株予約権	第13回 新株予約権
権利行使価格（円）	2,090	1
行使時平均株価（円）	—	—
付与日における公正な 評価単価（円）	539	2,012

3. スtock・オプションの公正な評価単価の見積方法

当連結会計年度において付与されたストック・オプションについての公正な評価単価の見積方法は以下のとおりです。

①使用した評価技法 ブラック・ショールズ式

②主な基礎数値および見積方法

	第12回 新株予約権	第13回 新株予約権
株価変動性 (注) 1	37.2%	54.6%
予想残存期間 (注) 2	5 年	1 年 6 ヶ月
予想配当 (注) 3	52円/株	52円/株
無リスク利子率 (注) 4	0.683%	0.191%

(注) 1. 第12回新株予約権は、5年間（平成16年7月から平成21年7月まで）、第13回新株予約権は、1年6ヶ月間（平成20年1月から平成21年7月まで）の株価実績に基づき算定しています。

2. 合理的な見積りが困難であるため、権利行使期間の中間点までの期間と推定しています。

3. 付与日における、平成22年3月期の予想年間配当額を使用しています。

4. 予想残存期間に対応する期間の、国債の利回りを使用しています。

4. スtock・オプションの権利確定数の見積方法

将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、過去の失効実績に基づいて見積りをおこなっています。

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (平成21年3月31日)	(単位：百万円) 当連結会計年度 (平成22年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金繰入額否認	4,856	4,389
未払事業所税否認	126	130
未払事業税否認	1,041	793
退職給付引当金超過額	14,400	13,201
減価償却費等の償却超過額	8,800	11,189
少額固定資産費否認	353	321
進行基準調整額	85	606
その他	1,943	2,135
繰延税金資産合計	31,607	32,768
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△3,998	△5,766
プログラム等準備金	△884	△274
固定資産圧縮積立金	△147	△196
在外子会社の留保利益に対する税効果	△140	△27
その他	△2	△0
繰延税金負債合計	△5,173	△6,264
繰延税金資産（△負債）の純額	26,434	26,504

(注) 繰延税金資産（△負債）の純額は、連結貸借対照表の以下の項目に含まれています。

	前連結会計年度 (平成21年3月31日)	(単位：百万円) 当連結会計年度 (平成22年3月31日)
流動資産－繰延税金資産	7,307	7,267
固定資産－繰延税金資産	19,128	19,236
固定負債－繰延税金負債	△2	△0

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (平成21年3月31日)	(単位：%) 当連結会計年度 (平成22年3月31日)
法定実効税率	40.6	
(調整)		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△0.5	連結財務諸表規則第15条の5第3項の規定に基づき記載を省略しています。
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.1	
将来の解消見込みが不明のため一時差異認識しない投資有価証券評価損等の発生・解消	5.0	
在外子会社からの受取配当金益金不算入制度の創設にともなう繰延税金負債の取崩	△1.8	
その他	0.1	
税効果会計適用後の法人税等の負担率	44.5	

(セグメント情報)

【事業の種類別セグメント情報】

	前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)				
	コンサルティングサービス (百万円)	I Tソリューションサービス (百万円)	計 (百万円)	消去又は全社 (百万円)	連結 (百万円)
1. 売上高及び営業損益					
(1) 外部顧客に対する売上高	32,866	308,413	341,279	—	341,279
(2) セグメント間の内部売上高 又は振替高	527	942	1,470	(1,470)	—
計	33,394	309,356	342,750	(1,470)	341,279
営業費用	29,267	263,768	293,036	(1,470)	291,566
営業利益	4,126	45,587	49,713	(0)	49,713
2. 資産、減価償却費及び資本的 支出					
資産	18,980	241,316	260,297	94,190	354,487
減価償却費	490	20,272	20,763	—	20,763
資本的支出	356	69,726	70,083	—	70,083

	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)				
	コンサルティングサービス (百万円)	I Tソリューションサービス (百万円)	計 (百万円)	消去又は全社 (百万円)	連結 (百万円)
1. 売上高及び営業損益					
(1) 外部顧客に対する売上高	28,883	309,746	338,629	—	338,629
(2) セグメント間の内部売上高 又は振替高	468	670	1,138	(1,138)	—
計	29,352	310,416	339,768	(1,138)	338,629
営業費用	29,418	270,273	299,691	(1,138)	298,552
営業利益 (又は営業損失)	(65)	40,143	40,077	0	40,077
2. 資産、減価償却費及び資本的 支出					
資産	18,685	226,803	245,488	117,879	363,368
減価償却費	440	30,475	30,915	—	30,915
資本的支出	735	28,265	29,000	—	29,000

(注) 1. 事業区分の方法および各区分に属する主要なサービスの名称

サービスの種類、性質、業務形態の類似性により下記のサービスに区分しています。

コンサルティングサービス……………リサーチ、経営コンサルティング、システムコンサルティング 等

I Tソリューションサービス……………システム開発・パッケージソフトの製品販売、

アウトソーシング・ビューロー・情報提供サービス、

システム機器等の商品販売 等

2. 資産のうち、消去又は全社の項目に含めた全社資産の金額は、前連結会計年度は94,680百万円、当連結会計年度は118,287百万円であり、その主なものは、当社の余資運用資金および投資有価証券です。

3. 会計処理の方法の変更

(前連結会計年度)

「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更」に記載のとおり、当社および連結子会社において、「リース取引に関する会計基準」(企業会計基準第13号(平成5年6月17日(企業会計審議会第一部会)、平成19年3月30日改正))および「リース取引に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第16号(平成6年1月18日(日本公認会計士協会 会計制度委員会)、平成19年3月30日改正))を、当連結会計年度より適用しています。

これにより、当連結会計年度のITソリューションサービスの営業利益が174百万円増加しています。コンサルティングサービスへの影響は軽微です。

【所在地別セグメント情報】

前連結会計年度（自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日）および当連結会計年度（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）

全セグメントの売上高の合計および全セグメントの資産の金額の合計額に占める国内セグメントの割合が、いずれも90%を超えているため、記載を省略しています。

【海外売上高】

前連結会計年度（自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日）および当連結会計年度（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）

海外売上高が、連結売上高の10%未満のため、記載を省略しています。

【関連当事者情報】

I 前連結会計年度（自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日）

連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

1. 連結財務諸表提出会社の親会社および主要株主等

種 類	会社等の名称	所在地	資本金 (百万円)	事業の 内 容	議決権等 の所有(被 所有)割合 (%)	関連当事者との 関係	取引の内容	取引 金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
その他の 関係会社	野村ホールディングス(株)	東京都 中央区	321,764	持株会社	(被所有) 直接 6.7 間接 31.9	コンサルティ ングサービ ス、ITソリ ューションサ ービスの提供 先 役員の兼任等 転籍1人	システム開発・ 運用サービス等 の提供 (注) 2	74,070	売掛金 および 開発等 未収収益	10,919
							国内証券リテ ール業務バック オフィス系情報 システムのハー ドウェアおよび ソフトウェアの 取得 (注) 3	38,419	—	—

(注) 1. 取引金額は消費税等を含んでいませんが、残高は消費税等を含んでいます。

2. システムの開発・維持、調査研究等にかかる業務を受託しているものであり、取引の条件は、コンピュータの運営維持にかかる費用、調査研究費用等を勘案し、取引ごとに決定しています。

3. 野村ホールディングス(株)および野村証券(株)の両社と当社の3社間における資産譲渡契約に基づき、当社が両社の保有する資産を一体として取得するものであり、取引の条件は、当該資産の価値などを勘案し、協議のうえ決定しています。取引金額は、一体として取得した資産の取得価額です。

2. 連結財務諸表提出会社と同一の親会社をもつ会社等および連結財務諸表提出会社のその他の関係会社の子会社等

種 類	会社等の名称	所在地	資本金 (百万円)	事業の 内 容	議決権等 の所有(被 所有)割合 (%)	関連当事者との 関係	取引の内容	取引 金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
その他の 関係会社 の子会社	野村証券(株)	東京都 中央区	10,000	証券業	(被所有) 直接 0.0 間接 — (注) 2	コンサルティ ングサービ ス、ITソリ ューションサ ービスの提供 先 役員の兼任等 転籍1人	国内証券リテ ール業務バック オフィス系情報 システムのハー ドウェアおよび ソフトウェアの 取得 (注) 3	(注) 3	(注) 3	(注) 3
	野村信託銀行 (株)	東京都 千代田区	30,000	銀行業 信託業	(被所有) 直接 — 間接 — (注) 2	コンサルティ ングサービ ス、ITソリ ューションサ ービスの提供 先 役員の兼任等 1人	自己株式取得に かかる金銭の信 託 (信託手数料) (注) 4	15,010 (8)	—	—

(注) 1. 取引金額は消費税等を含んでいません。

2. 野村証券(株)および野村信託銀行(株)は、当社の「その他の関係会社」である野村ホールディングス(株)が全議決権を有しています。

3. 上記「1. 連結財務諸表提出会社の親会社および主要株主等」(注) 3に記載されたものと同一の取引です。

4. 信託手数料は、一般に適用されている手数料と同様の水準となっています。

Ⅱ 当連結会計年度（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）

連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の親会社および主要株主等

種 類	会社等の名称	所在地	資本金 (百万円)	事業の内 容	議決権等 の所有(被 所有)割合 (%)	関連当事者との 関係	取引の内容	取引 金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
その他の 関係会社	野村ホールディングス㈱	東京都 中央区	594,492	持株会社	(被所有) 直接 6.7 間接 31.9	コンサルティングサービス、ITソリューションサービスの提供先 役員の兼任等 転籍1人	システム開発・運用サービス等の提供 (注) 2	49,211	売掛金 および 開発等 未収収益	5,237

(注) 1. 取引金額は消費税等を含んでいませんが、期末残高は消費税等を含んでいます。

2. システムの開発・維持、調査研究等にかかる業務を受託しているものであり、取引の条件は、コンピュータの運営維持にかかる費用、調査研究費用等を勘案し、取引ごとに決定しています。

(1株当たり情報)

前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)		当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	
1株当たり純資産額	1,051.65円	1株当たり純資産額	1,125.63円
1株当たり当期純利益金額	125.54円	1株当たり当期純利益金額	112.32円
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	118.29円	潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	105.81円

(注) 1. 1株当たり当期純利益金額および潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
1株当たり当期純利益金額		
当期純利益(百万円)	24,513	21,856
普通株主に帰属しない金額 (百万円)	—	—
普通株式にかかる当期純利益 (百万円)	24,513	21,856
普通株式の期中平均株式数 (千株)	195,265	194,586
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額		
当期純利益調整額(百万円)	—	—
普通株式増加数(千株)	11,965	11,968
(うち新株予約権付社債)	(11,836)	(11,836)
(うち新株予約権)	(129)	(131)
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定に含めなかった潜在株式の概要	(1) 平成16年6月24日発行の新株予約権 ①新株予約権の目的となる株式の数 39,000株 ②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり2,284円 ③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円 (2) 平成17年7月1日発行の新株予約権 ①新株予約権の目的となる株式の数 224,500株 ②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり2,319円 ③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円	(1) 第3回新株予約権 0株 (平成21年6月30日権利行使期間満了) (2) 第4回新株予約権 224,500株 (3) 第6回新株予約権 392,500株 (4) 第8回新株予約権 415,000株 (5) 第10回新株予約権 417,500株 (6) 第12回新株予約権 440,000株

	前連結会計年度 (自 平成20年 4 月 1 日 至 平成21年 3 月31日)	当連結会計年度 (自 平成21年 4 月 1 日 至 平成22年 3 月31日)
	(3) 平成18年 9 月11日発行の新株予 約権 ①新株予約権の目的となる株式の数 392,500株 ②新株予約権の行使時の払込金額 1 株当たり3,282円 ③新株予約権が存在する期間の期中 平均株価 2,049.55円	
	(4) 平成19年 7 月10日発行の新株予 約権 ①新株予約権の目的となる株式の数 415,000株 ②新株予約権の行使時の払込金額 1 株当たり3,680円 ③新株予約権が存在する期間の期中 平均株価 2,049.55円	
	(5) 平成20年 7 月 8 日発行の新株予 約権 ①新株予約権の目的となる株式の数 417,500株 ②新株予約権の行使時の払込金額 1 株当たり2,650円 ③新株予約権が存在する期間の期中 平均株価 1,865.36円	

2. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (平成21年3月31日)	当連結会計年度 (平成22年3月31日)
純資産の部の合計額（百万円）	205,466	220,237
純資産の部の合計額から控除する金額（百万円）	892	1,165
（うち新株予約権）	(892)	(1,154)
（うち少数株主持分）	(－)	(10)
普通株式にかかる期末の純資産額（百万円）	204,574	219,071
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数（千株）	194,526	194,621

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

⑤【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	前期末残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
当社	第1回無担保転換社債型新株予約権付社債	平成18年 12月1日	49,997	49,997	—	なし	平成26年 3月31日
合計	—	—	49,997	49,997	—	—	—

(注) 1. 新株予約権付社債に関する記載は次のとおりです。

発行すべき株式	普通株式
新株予約権の発行価額 (円)	無償
株式の発行価格 (円)	4,224
発行価額の総額 (百万円)	50,000
新株予約権の行使により発行した株式の発行価額の総額 (百万円)	—
新株予約権の付与割合 (%)	100
新株予約権の行使期間	自 平成19年1月4日 至 平成26年3月28日
代用払込みに関する事項	各新株予約権の行使に際しては、当該各新株予約権にかかる社債を出資するものとし、当該社債の価額は、その払込金額（金100万円）と同額とする。

※新株予約権付社債の減少額と「新株予約権の行使により発行した株式の発行価額の総額」との差額3百万円は、株式の発行に代えて自己株式を交付したことによるものです。

2. 連結決算日後5年内における償還予定額は以下のとおりです。

1年以内 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
—	—	—	49,997	—

【借入金等明細表】

区分	前期末残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
1年以内に返済予定のリース債務	655	293	4.39	—
リース債務（1年以内に返済予定のものを除く。）	414	328	5.55	平成23年～ 平成26年
合計	1,070	621	—	—

(注) 1. 「平均利率」については、借入金等の当期末残高に対する加重平均利率を記載しています。

2. リース債務（1年以内に返済予定のものを除く。）の連結決算日後5年内における返済予定額は以下のとおりです。

	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
リース債務	178	89	59	0

(2) 【その他】

当連結会計年度における四半期情報

	第1四半期 (自平成21年4月1日 至平成21年6月30日)	第2四半期 (自平成21年7月1日 至平成21年9月30日)	第3四半期 (自平成21年10月1日 至平成21年12月31日)	第4四半期 (自平成22年1月1日 至平成22年3月31日)
売上高 (百万円)	81,521	85,361	85,272	86,474
税金等調整前四半期 純利益金額 (百万円)	10,563	10,934	11,060	4,769
四半期純利益金額 (百万円)	6,124	5,855	6,670	3,206
1株当たり四半期純 利益金額 (円)	31.48	30.09	34.28	16.48

2 【財務諸表等】
 (1) 【財務諸表】
 ① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (平成21年 3 月31日)	当事業年度 (平成22年 3 月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	8,583	9,122
売掛金	※ 54,515	※ 51,133
開発等未収収益	20,133	14,800
有価証券	13,999	44,719
商品	142	276
仕掛品	4	0
前払費用	1,741	1,647
繰延税金資産	6,681	6,735
その他	990	428
貸倒引当金	△74	△66
流動資産合計	106,717	128,800
固定資産		
有形固定資産		
建物	56,635	62,036
減価償却累計額	△28,490	△31,004
建物（純額）	28,144	31,031
構築物	1,145	1,149
減価償却累計額	△751	△785
構築物（純額）	394	364
機械及び装置	26,920	27,470
減価償却累計額	△17,761	△21,296
機械及び装置（純額）	9,158	6,173
工具、器具及び備品	21,393	22,414
減価償却累計額	△14,448	△15,548
工具、器具及び備品（純額）	6,945	6,865
土地	9,486	10,517
リース資産	904	412
減価償却累計額	△833	△397
リース資産（純額）	70	14
有形固定資産合計	54,200	54,967
無形固定資産		
ソフトウェア	59,019	63,087
ソフトウェア仮勘定	14,487	3,590
その他	519	499
無形固定資産合計	74,026	67,178

(単位：百万円)

	前事業年度 (平成21年 3 月31日)	当事業年度 (平成22年 3 月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	55,356	53,555
関係会社株式	10,245	10,007
長期貸付金	7,481	7,593
従業員に対する長期貸付金	176	140
リース投資資産	439	416
差入保証金	10,922	12,518
繰延税金資産	18,622	18,725
その他	2,672	3,188
貸倒引当金	△117	△119
投資その他の資産合計	105,801	106,027
固定資産合計	234,028	228,173
資産合計	340,745	356,973
負債の部		
流動負債		
買掛金	※ 29,424	24,986
リース債務	401	190
未払金	4,637	7,639
未払費用	3,506	5,032
未払法人税等	12,219	9,451
未払消費税等	—	2,846
前受金	4,525	4,024
関係会社預り金	10,287	10,929
賞与引当金	10,900	9,800
その他	895	1,570
流動負債合計	76,798	76,471
固定負債		
新株予約権付社債	49,997	49,997
リース債務	236	270
長期未払金	2,938	1,457
退職給付引当金	25,130	23,676
受入保証金	829	863
固定負債合計	79,131	76,265
負債合計	155,929	152,736

(単位：百万円)

	前事業年度 (平成21年 3 月31日)	当事業年度 (平成22年 3 月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	18,600	18,600
資本剰余金		
資本準備金	14,800	14,800
その他資本剰余金	174	217
資本剰余金合計	14,974	15,017
利益剰余金		
利益準備金	570	570
その他利益剰余金		
プログラム等準備金	1,294	400
固定資産圧縮積立金	215	286
別途積立金	187,070	199,070
繰越利益剰余金	28,100	33,221
利益剰余金合計	217,251	233,550
自己株式	△72,753	△72,526
株主資本合計	178,072	194,642
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	5,850	8,440
評価・換算差額等合計	5,850	8,440
新株予約権	892	1,154
純資産合計	184,815	204,237
負債純資産合計	340,745	356,973

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当事業年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
売上高		
総合情報サービス	311,940	311,440
商品売上高	12,757	14,205
売上高合計	※1 324,697	325,646
売上原価		
総合情報サービス	221,069	226,557
商品売上原価	10,512	11,484
売上原価合計	※1 231,582	238,042
売上総利益	93,115	87,604
販売費及び一般管理費		
貸倒引当金繰入額	114	21
広告宣伝費	728	538
交際費	637	593
役員報酬	886	817
給料及び手当	14,451	16,343
賞与引当金繰入額	3,441	3,330
退職給付費用	1,511	1,831
福利厚生費	2,829	3,005
教育研修費	1,472	1,448
不動産賃借料	4,028	4,046
保守修繕費	507	575
水道光熱費	684	656
事務委託費	10,590	9,692
旅費及び交通費	1,262	1,202
通信費	579	615
器具備品費	1,121	1,548
事務用品費	126	104
情報資料費	324	316
租税公課	939	936
減価償却費	790	1,415
雑費	1,043	931
販売費及び一般管理費合計	※2 48,074	※2 49,972
営業利益	45,041	37,631

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当事業年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
営業外収益		
受取利息	154	120
有価証券利息	513	219
受取配当金	※1 1,769	※1 6,858
投資事業組合運用益	—	1
その他	150	153
営業外収益合計	2,587	7,353
営業外費用		
支払利息	※1 91	※1 73
投資事業組合運用損	63	23
その他	152	78
営業外費用合計	307	175
経常利益	47,321	44,809
特別利益		
投資有価証券売却益	※3 372	※3 195
関係会社株式売却益	※3 357	—
特別利益合計	730	195
特別損失		
ソフトウェア評価損	※4 3,050	—
投資有価証券評価損	※4 3,758	※4 1,036
関係会社株式評価損	※4 2,327	※4 709
リース会計基準の適用に伴う影響額	266	—
事務所移転費用	—	※4 2,719
特別損失合計	9,402	4,465
税引前当期純利益	38,648	40,539
法人税、住民税及び事業税	21,270	16,050
法人税等調整額	△3,204	△1,926
法人税等合計	18,065	14,123
当期純利益	20,583	26,416

【製造原価明細書】

(a) 総合情報サービス売上原価

		前事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)			当事業年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)		
区分	注記 番号	金額 (百万円)		構成比 (%)	金額 (百万円)		構成比 (%)
I 労務費			46,293	20.0		46,032	20.6
II 外注費			124,601	53.9		113,159	50.6
III 経費							
1. システム運用経費		30,804			31,550		
2. 不動産関係費		9,338			10,353		
3. 減価償却費		12,738			12,564		
4. その他		7,543	60,425	26.1	10,010	64,478	28.8
当期総製造費用			231,320	100.0		223,670	100.0
IV 期首仕掛品原価			34			4	
V ソフトウェア振替高			△16,516			△12,914	
VI 仕掛品振替高			△4			△0	
VII ソフトウェア償却高			6,235			15,798	
当期総合情報サービス売上原価			221,069			226,557	

(b) 商品売上原価

		前事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)			当事業年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)		
区分	注記 番号	金額 (百万円)		構成比 (%)	金額 (百万円)		構成比 (%)
I 期首たな卸高			60	0.6		142	1.2
II 当期仕入高			10,594	99.4		11,619	98.8
合計			10,655	100.0		11,761	100.0
III 期末たな卸高			142			276	
当期商品売上原価			10,512			11,484	

原価計算の方法

当社の原価計算は、個別原価計算によっています。なお、労務費および一部の経費については予定原価を適用し、原価差額については期末において調整計算をおこなっています。

③【株主資本等変動計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当事業年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
株主資本		
資本金		
前期末残高	18,600	18,600
当期末残高	18,600	18,600
資本剰余金		
資本準備金		
前期末残高	14,800	14,800
当期末残高	14,800	14,800
その他資本剰余金		
前期末残高	84	174
当期変動額		
自己株式の処分	90	42
当期変動額合計	90	42
当期末残高	174	217
資本剰余金合計		
前期末残高	14,884	14,974
当期変動額		
自己株式の処分	90	42
当期変動額合計	90	42
当期末残高	14,974	15,017
利益剰余金		
利益準備金		
前期末残高	570	570
当期末残高	570	570
その他利益剰余金		
プログラム等準備金		
前期末残高	2,678	1,294
当期変動額		
プログラム等準備金の取崩	△1,384	△893
当期変動額合計	△1,384	△893
当期末残高	1,294	400
固定資産圧縮積立金		
前期末残高	144	215
当期変動額		
固定資産圧縮積立金の積立	71	71
当期変動額合計	71	71
当期末残高	215	286
別途積立金		
前期末残高	172,070	187,070
当期変動額		
別途積立金の積立	15,000	12,000
当期変動額合計	15,000	12,000
当期末残高	187,070	199,070

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当事業年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
繰越利益剰余金		
前期末残高	31,436	28,100
当期変動額		
プログラム等準備金の取崩	1,384	893
固定資産圧縮積立金の積立	△71	△71
別途積立金の積立	△15,000	△12,000
剰余金の配当	△10,232	△10,117
当期純利益	20,583	26,416
当期変動額合計	△3,335	5,121
当期末残高	28,100	33,221
利益剰余金合計		
前期末残高	206,900	217,251
当期変動額		
プログラム等準備金の取崩	—	—
固定資産圧縮積立金の積立	—	—
別途積立金の積立	—	—
剰余金の配当	△10,232	△10,117
当期純利益	20,583	26,416
当期変動額合計	10,350	16,299
当期末残高	217,251	233,550
自己株式		
前期末残高	△61,161	△72,753
当期変動額		
自己株式の取得	△11,870	△0
自己株式の処分	278	227
当期変動額合計	△11,592	227
当期末残高	△72,753	△72,526
株主資本合計		
前期末残高	179,223	178,072
当期変動額		
剰余金の配当	△10,232	△10,117
当期純利益	20,583	26,416
自己株式の取得	△11,870	△0
自己株式の処分	368	270
当期変動額合計	△1,150	16,569
当期末残高	178,072	194,642

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当事業年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金		
前期末残高	9,649	5,850
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△3,798	2,589
当期変動額合計	△3,798	2,589
当期末残高	5,850	8,440
評価・換算差額等合計		
前期末残高	9,649	5,850
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△3,798	2,589
当期変動額合計	△3,798	2,589
当期末残高	5,850	8,440
新株予約権		
前期末残高	608	892
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	284	262
当期変動額合計	284	262
当期末残高	892	1,154
純資産合計		
前期末残高	189,481	184,815
当期変動額		
剰余金の配当	△10,232	△10,117
当期純利益	20,583	26,416
自己株式の取得	△11,870	△0
自己株式の処分	368	270
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△3,514	2,851
当期変動額合計	△4,665	19,421
当期末残高	184,815	204,237

【重要な会計方針】

前事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当事業年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
1. 有価証券の評価基準および評価方法 売買目的有価証券 時価法（売却原価は移動平均法により算定） 満期保有目的の債券 償却原価法 子会社株式および関連会社株式 移動平均法による原価法 その他有価証券 時価のあるもの 決算日の市場価格等に基づく時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定） 時価のないもの 移動平均法による原価法	1. 有価証券の評価基準および評価方法 売買目的有価証券 同左 満期保有目的の債券 同左 子会社株式および関連会社株式 同左 その他有価証券 時価のあるもの 同左 時価のないもの 同左
2. デリバティブの評価基準および評価方法 時価法	2. _____
3. たな卸資産の評価基準および評価方法 個別法による原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）	3. たな卸資産の評価基準および評価方法 同左
4. 固定資産の減価償却の方法 (1) 有形固定資産（リース資産を除く） 定率法（平成10年4月1日以降に取得した建物（建物付属設備を除く）については定額法）を採用しています。なお、技術進歩による陳腐化の著しい一部の資産については、個別見積りによる耐用年数を採用しています。 主な耐用年数は以下のとおりです。 建物及び構築物 15～50年 機械及び装置 3～15年 工具、器具及び備品 3～6年 (2) 無形固定資産（リース資産を除く） 販売目的ソフトウェアについては、残存有効期間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く償却方法によっています。なお、残存有効期間は原則として3年です。 また、顧客サービス提供目的の自社利用ソフトウェアについては、利用可能期間に基づく定額法により償却しています。なお、利用可能期間は最長5年です。 その他の無形固定資産については、定額法を採用しています。	4. 固定資産の減価償却の方法 (1) 有形固定資産（リース資産を除く） 同左 (2) 無形固定資産（リース資産を除く） 同左

前事業年度 (自 平成20年 4 月 1 日 至 平成21年 3 月31 日)	当事業年度 (自 平成21年 4 月 1 日 至 平成22年 3 月31 日)
(3) リース資産 所有権移転外ファイナンス・リース取引にかかる有形リース資産については、リース期間を耐用年数とする定率法を採用しています。また、無形リース資産については、リース期間を耐用年数とする定額法を採用しています。	(3) リース資産 同左
5. 引当金の計上基準 (1) 貸倒引当金 売上債権、貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。 (2) 賞与引当金 従業員の賞与の支払いに充てるため、支給見込額を計上しています。 (3) 退職給付引当金 従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき、当事業年度において発生していると認められる額を計上しています。 会計基準移行時差異については、移行年度に全額を費用処理しています。 過去勤務債務は、発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（15年）による定額法により費用処理しています。 数理計算上の差異については、発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（15年）で定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌期から費用処理しています。	5. 引当金の計上基準 (1) 貸倒引当金 同左 (2) 賞与引当金 同左 (3) 退職給付引当金 同左
6. 収益および費用の計上基準 リサーチ・コンサルプロジェクト、システム開発プロジェクトについては原則として進行基準を、その他のプロジェクトについては実現基準を適用しています。 なお、期末日現在未完成のプロジェクトにかかる進行基準の適用にともなう売上高相当額については、貸借対照表上、「開発等未収収益」として計上しています。	6. 収益および費用の計上基準 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にかかる収益の認識基準 原則として工事進行基準を適用しています。この場合の進捗度の見積りは、原価比例法を用いています。 なお、期末日現在未完成のプロジェクトにかかる工事進行基準の適用にともなう売上高相当額については、貸借対照表上、「開発等未収収益」として計上しています。
7. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項 消費税等の会計処理 消費税および地方消費税の会計処理は、税抜き方式によっています。	7. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項 消費税等の会計処理 同左

【会計方針の変更】

前事業年度 (自 平成20年 4 月 1 日 至 平成21年 3 月31日)	当事業年度 (自 平成21年 4 月 1 日 至 平成22年 3 月31日)
1. 重要な資産の評価基準および評価方法の変更 たな卸資産 通常の販売目的で保有するたな卸資産については、従来、個別法による原価法によっていましたが、当事業年度より「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準第9号平成18年7月5日公表分)が適用されたことにともない、個別法による原価法(貸借対照表価額については収益性の低下に基づく簿価切下げの方法)により算定しています。これによる当事業年度への影響は軽微です。	会計処理基準に関する事項 「工事契約に関する会計基準」の適用 当事業年度より「工事契約に関する会計基準」(企業会計基準第15号 平成19年12月27日)および「工事契約に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第18号 平成19年12月27日)を適用しています。当社は従来、受注制作のソフトウェアにかかる収益の計上基準については進行基準を適用していたため、これによる当事業年度への影響は軽微です。
2. リース取引に関する会計基準の適用 所有権移転外ファイナンス・リース取引については、従来、賃貸借取引にかかる方法に準じた会計処理によっていましたが、「リース取引に関する会計基準」(企業会計基準第13号(平成5年6月17日(企業会計審議会第一部会)、平成19年3月30日改正))および「リース取引に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第16号(平成6年1月18日(日本公認会計士協会 会計制度委員会)、平成19年3月30日改正))を、当事業年度より適用し、通常の売買取引にかかる方法に準じた会計処理によっています。 これにより、当事業年度の営業利益が146百万円、経常利益が139百万円増加し、税引前当期純利益が127百万円減少しています。	—————
3. 「『退職給付に係る会計基準』の一部改正(その3)」の適用 「退職給付に係る会計基準」の一部改正(その3)(企業会計基準第19号 平成20年7月31日)が平成21年3月31日以前に開始する会計年度にかかる財務諸表から適用できることになったことにともない、当事業年度から同会計基準を適用しています。これによる当事業年度への影響はありません。	—————

【注記事項】

(貸借対照表関係)

前事業年度 (平成21年3月31日)	当事業年度 (平成22年3月31日)
※ 区分掲記されたもの以外で各科目に含まれている関係会社に対するもの	※ 区分掲記されたもの以外で各科目に含まれている関係会社に対するもの
売掛金 11,641百万円	売掛金 5,845百万円
買掛金 2,415百万円	

(損益計算書関係)

前事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当事業年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
※1 関係会社との取引にかかるもの	※1 関係会社との取引にかかるもの
売上高 85,211百万円	受取配当金 5,825百万円
外注費 13,717百万円	支払利息 64百万円
受取配当金 760百万円	
支払利息 84百万円	
※2 一般管理費に含まれる研究開発費 研究開発費 3,908百万円	※2 一般管理費に含まれる研究開発費 研究開発費 3,004百万円
※3 特別利益 (1) 投資有価証券売却益 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ株式の売却によるものです。 (2) 関係会社株式売却益 主として(株)インステクノ株式の売却によるものです。	※3 特別利益 投資有価証券売却益 主として(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ株式の売却によるものです。
※4 特別損失 (1) ソフトウェア評価損 金融危機による事業環境の急激な悪化を受け、金融サービス業向けソフトウェアの評価損を計上したものです。 (2) 投資有価証券評価損 主として(株)セブン&アイ・ホールディングス株式の減損によるものです。 (3) 関係会社株式評価損 (株)ユビークリンク株式と野村ホールディングス(株)株式の減損によるものです。	※4 特別損失 (1) 投資有価証券評価損 主として(株)だいこう証券ビジネス株式の減損によるものです。 (2) 関係会社株式評価損 エムシー・エヌアールアイグローバルソリューションズ(株)株式の減損によるものです。 (3) 事務所移転費用 横浜みなと総合センターの開設にともなうオフィスの移転によるものです。

(株主資本等変動計算書関係)

I 前事業年度（自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日）

自己株式の種類および株式数に関する事項

	前事業年度末 株式数(株)	当事業年度増加 株式数(株)	当事業年度減少 株式数(株)	当事業年度末 株式数(株)
自己株式 普通株式	25,944,292	4,646,203	117,000	30,473,495
合計	25,944,292	4,646,203	117,000	30,473,495

(注) 自己株式の増加株式数4,646,203株の内訳は、市場買付による4,645,700株および単元未満株式の買取りによる503株です。減少株式数117,000株はストック・オプションの行使にともなう自己株式の処分117,000株です。

II 当事業年度（自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日）

自己株式の種類および株式数に関する事項

	前事業年度末 株式数(株)	当事業年度増加 株式数(株)	当事業年度減少 株式数(株)	当事業年度末 株式数(株)
自己株式 普通株式	30,473,495	319	95,500	30,378,314
合計	30,473,495	319	95,500	30,378,314

(注) 自己株式の増加株式数319株は、単元未満株式の買取りによるものです。減少株式数95,500株はストック・オプションの行使にともなう自己株式の処分によるものです。

(リース取引関係)

前事業年度 (自 平成20年 4 月 1 日 至 平成21年 3 月31日)	当事業年度 (自 平成21年 4 月 1 日 至 平成22年 3 月31日)																																																												
(借主側) 1. ファイナンス・リース取引 所有権移転外ファイナンス・リース取引 ①リース資産の内容 主にコンピュータおよびその周辺機器です。 ②リース資産の減価償却の方法 重要な会計方針「4. 固定資産の減価償却の方法」に記載のとおりです。 2. オペレーティング・リース取引 オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料 <table><tr><td>1</td><td>年</td><td>内</td><td>2,310</td><td>百万円</td></tr><tr><td>1</td><td>年</td><td>超</td><td>4,395</td><td>百万円</td></tr><tr><td colspan="3">合</td><td>計</td><td>6,705 百万円</td></tr></table> (貸主側) オペレーティング・リース取引 オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料 <table><tr><td>1</td><td>年</td><td>内</td><td>9,073</td><td>百万円</td></tr><tr><td>1</td><td>年</td><td>超</td><td>17,651</td><td>百万円</td></tr><tr><td colspan="3">合</td><td>計</td><td>26,724 百万円</td></tr></table>	1	年	内	2,310	百万円	1	年	超	4,395	百万円	合			計	6,705 百万円	1	年	内	9,073	百万円	1	年	超	17,651	百万円	合			計	26,724 百万円	(借主側) 1. _____ 2. オペレーティング・リース取引 オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料 <table><tr><td>1</td><td>年</td><td>内</td><td>7,458</td><td>百万円</td></tr><tr><td>1</td><td>年</td><td>超</td><td>26,907</td><td>百万円</td></tr><tr><td colspan="3">合</td><td>計</td><td>34,366 百万円</td></tr></table> (貸主側) オペレーティング・リース取引 オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料 <table><tr><td>1</td><td>年</td><td>内</td><td>8,908</td><td>百万円</td></tr><tr><td>1</td><td>年</td><td>超</td><td>8,743</td><td>百万円</td></tr><tr><td colspan="3">合</td><td>計</td><td>17,651 百万円</td></tr></table>	1	年	内	7,458	百万円	1	年	超	26,907	百万円	合			計	34,366 百万円	1	年	内	8,908	百万円	1	年	超	8,743	百万円	合			計	17,651 百万円
1	年	内	2,310	百万円																																																									
1	年	超	4,395	百万円																																																									
合			計	6,705 百万円																																																									
1	年	内	9,073	百万円																																																									
1	年	超	17,651	百万円																																																									
合			計	26,724 百万円																																																									
1	年	内	7,458	百万円																																																									
1	年	超	26,907	百万円																																																									
合			計	34,366 百万円																																																									
1	年	内	8,908	百万円																																																									
1	年	超	8,743	百万円																																																									
合			計	17,651 百万円																																																									

(有価証券関係)

前事業年度(平成21年3月31日)

子会社株式および関連会社株式で時価のあるものはありません。

当事業年度(平成22年3月31日)

子会社株式および関連会社株式(貸借対照表計上額 子会社株式8,992百万円、関連会社株式326百万円)は、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、記載していません。

(税効果会計関係)

1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(単位:百万円)

	前事業年度 (平成21年3月31日)	当事業年度 (平成22年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金繰入額否認	4,427	3,981
未払事業所税否認	118	122
未払事業税否認	947	762
退職給付引当金超過額	14,192	13,008
減価償却費等の償却超過額	8,493	10,953
少額固定資産費否認	310	289
進行基準調整額	85	606
その他	1,759	1,975
繰延税金資産合計	30,334	31,699
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△3,998	△5,768
プログラム等準備金	△884	△274
固定資産圧縮積立金	△147	△196
繰延税金負債合計	△5,030	△6,238
繰延税金資産(△負債)の純額	25,303	25,460

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

(単位:%)

	前事業年度 (平成21年3月31日)	当事業年度 (平成22年3月31日)
法定実効税率	40.6	40.6
(調整)		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△1.3	△6.1
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.0	0.7
将来の解消見込みが不明のため一時差異認識しない投資有価証券評価損等の発生・解消	6.3	△0.2
その他	0.2	△0.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	46.7	34.8

(1株当たり情報)

前事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)		当事業年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)	
1株当たり純資産額	945.49円	1株当たり純資産額	1,043.47円
1株当たり当期純利益金額	105.41円	1株当たり当期純利益金額	135.76円
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	99.32円	潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	127.89円

(注) 1. 1株当たり当期純利益金額および潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)	当事業年度 (自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)
1株当たり当期純利益金額		
当期純利益(百万円)	20,583	26,416
普通株主に帰属しない金額 (百万円)	—	—
普通株式にかかる当期純利益 (百万円)	20,583	26,416
普通株式の期中平均株式数 (千株)	195,265	194,586
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額		
当期純利益調整額(百万円)	—	—
普通株式増加数(千株)	11,965	11,968
(うち新株予約権付社債)	(11,836)	(11,836)
(うち新株予約権)	(129)	(131)
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定に含めなかった潜在株式の概要	(1) 平成16年6月24日発行の新株予約権 ①新株予約権の目的となる株式の数 39,000株 ②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり2,284円 ③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円 (2) 平成17年7月1日発行の新株予約権 ①新株予約権の目的となる株式の数 224,500株 ②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり2,319円 ③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円	(1) 第3回新株予約権 0株 (平成21年6月30日権利行使期間満了) (2) 第4回新株予約権 224,500株 (3) 第6回新株予約権 392,500株 (4) 第8回新株予約権 415,000株 (5) 第10回新株予約権 417,500株 (6) 第12回新株予約権 440,000株

	前事業年度 (自 平成20年 4 月 1 日 至 平成21年 3 月31日)	当事業年度 (自 平成21年 4 月 1 日 至 平成22年 3 月31日)
	(3) 平成18年 9 月11日発行の新株予 約権 ①新株予約権の目的となる株式の数 392,500株 ②新株予約権の行使時の払込金額 1 株当たり3,282円 ③新株予約権が存在する期間の期中 平均株価 2,049.55円 (4) 平成19年 7 月10日発行の新株予 約権 ①新株予約権の目的となる株式の数 415,000株 ②新株予約権の行使時の払込金額 1 株当たり3,680円 ③新株予約権が存在する期間の期中 平均株価 2,049.55円 (5) 平成20年 7 月 8 日発行の新株予 約権 ①新株予約権の目的となる株式の数 417,500株 ②新株予約権の行使時の払込金額 1 株当たり2,650円 ③新株予約権が存在する期間の期中 平均株価 1,865.36円	

2. 1株当たり純資産額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前事業年度 (平成21年 3 月31日)	当事業年度 (平成22年 3 月31日)
純資産の部の合計額 (百万円)	184, 815	204, 237
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	892	1, 154
(うち新株予約権)	(892)	(1, 154)
普通株式にかかる期末の純資産額 (百万円)	183, 923	203, 082
1 株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数 (千株)	194, 526	194, 621

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

④【附属明細表】
【有価証券明細表】
【株式】

銘柄		株式数 (株)	貸借対照表計上額 (百万円)	
投資有価証券	その他有価証券	(株)ジャフコ	4,198,000	10,306
		野村土地建物(株)	381,520	7,439
		(株)セブン&アイ・ホールディングス	3,002,174	6,781
		(株)リクルート	600,000	4,080
		(株)セブン銀行	10,000	1,880
		高木証券(株)	6,248,941	1,093
		SinoCom Software Group Limited	72,356,100	1,032
		(株)だいら証券ビジネス	2,535,000	1,014
		(株)ベネッセホールディングス	183,600	738
		日本インベスター・ソリューション・ アンド・テクノロジー(株)	22,740	636
		いちよし証券(株)	879,968	562
		朝日火災海上保険(株)	643,000	509
		極東証券(株)	500,000	440
		(株)アイワイ・カード・サービス	30,000	313
		(株)InfoDeliver	4,400	308
		統一資訊有限公司	4,186,074	279
		藍澤証券(株)	1,000,000	211
		その他（37銘柄）	804,474	1,459
合計		97,585,991	39,086	

【債券】

銘柄			券面総額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)
投資有価証券	その他有価証券	B T M Uキュラソー・ホールディング ユーロ円債 永久劣後債	3,000	2,977
		住友商事オランダ現法 ユーロ円債	2,000	2,009
		アメリカホンダファイナンス・コーポ レーション ユーロ円債	2,000	2,003
		第20回トヨタファイナンス無担保社 債	1,000	1,013
		東京電力社債482回	1,000	1,013
		第197回しんきん中金債券	1,000	1,013
		第102号商工債	1,000	1,012
		東日本高速道路(株)第3回社債	1,000	1,011
		ファイザーインク ユーロ円債	1,000	1,003
		第52回日本政策投資銀行債券	1,000	1,002
合計			14,000	14,062

【その他】

種類及び銘柄			投資口数等	貸借対照表計上額 (百万円)
有価証券	その他有価証券	野村アセットマネジメント(株) F F F	21,914百万口	21,914
		野村アセットマネジメント(株) C R F	19,911百万口	19,911
		農林中金全共連アセットマネジメント (株) キャッシュ・アルファ・ファンド	2,000百万口	2,000
		野村証券(株)ノムラ外貨U S M M F	6百万米ドル	611
		野村証券(株)ノムラ外貨英ポンドM M F	2百万英ポンド	281
		小計	—	44,719
投資有価証券	その他有価証券	JAFCO Asia Technology Fund II, L.P.	295百万円	252
		投資事業組合等への出資金（4 銘柄）	147百万円	154
		小計	443百万円	407
合計			—	45,127

【有形固定資産等明細表】

資産の種類	前期末残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期末残高 (百万円)	当期末減価 償却累計額 又は償却 累計額 (百万円)	当期償却額 (百万円)	差引当期末 残高 (百万円)
有形固定資産							
建物	56,635	6,709	1,308	62,036	31,004	3,501	31,031
構築物	1,145	4	—	1,149	785	34	364
機械及び装置	26,920	2,577	2,027	27,470	21,296	5,375	6,173
工具、器具及び備品	21,393	2,694	1,673	22,414	15,548	2,558	6,865
土地	9,486	1,031	—	10,517	—	—	10,517
リース資産	904	—	492	412	397	56	14
有形固定資産計	116,486	13,015	5,501	124,000	69,032	11,525	54,967
無形固定資産							
ソフトウェア	77,330	25,390	8,180	94,539	31,451	18,207	63,087
ソフトウェア仮勘定	14,487	12,914	23,810	3,590	—	—	3,590
その他	1,072	5	4	1,073	573	23	499
無形固定資産計	92,889	38,310	31,996	99,203	32,025	18,231	67,178
投資その他の資産 (その他) (注) 1	516	20	174	361	249	20	112
繰延資産	—	—	—	—	—	—	—
繰延資産計	—	—	—	—	—	—	—

(注) 1. 「投資その他の資産（その他）」については、償却対象資産のみを記載しており、役務の提供を受ける期間等に応じて毎期均等償却をおこなっています。

2. 当期増加額の主なものは、次のとおりです。

資産の種類	内容	取得価額 (百万円)
建物	データセンターの設備取得	4,758
	横浜みなと総合センター開設にともなう設備取得	1,564
ソフトウェア	資産運用サービス向け共同利用型システムのリリースにともなうソフトウェア仮勘定からの振替等	10,231
	証券業向け共同利用型システムのリリースにともなうソフトウェア仮勘定からの振替等	7,516
ソフトウェア仮勘定	証券業向け共同利用型システム	5,766
	資産運用サービス向け共同利用型システム	2,995

3. 当期減少額の主なものは、次のとおりです。

資産の種類	内容	取得価額 (百万円)
ソフトウェア	償却済みのソフトウェア等	8,180
ソフトウェア仮勘定	資産運用サービス向け共同利用型システムのソフトウェアへの振替	10,144
	証券業向け共同利用型システムのソフトウェアへの振替	7,148

【引当金明細表】

区分	前期末残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (目的使用) (百万円)	当期減少額 (その他) (百万円)	当期末残高 (百万円)
貸倒引当金	192	102	32	76	185
賞与引当金	10,900	9,800	10,900	—	9,800

(注) 貸倒引当金の「当期減少額（その他）」は、一般債権の貸倒実績率による洗替額です。

(2) 【主な資産及び負債の内容】

①現金及び預金

区分		金額 (百万円)
現金		1
預金	当座預金	8,751
	普通預金	181
	定期預金	163
	別段預金	25
小計		9,121
合計		9,122

②売掛金

(イ) 相手先別内訳

相手先	金額 (百万円)
(株)かんぽ生命保険	13,322
野村ホールディングス(株)	5,154
野村證券(株)	1,882
(株)セブン-イレブン・ジャパン	1,380
ソニー生命保険(株)	1,329
その他	28,064
合計	51,133

(ロ) 売掛金の発生および回収ならびに滞留状況

前期繰越高 (百万円) (A)	当期発生高 (百万円) (B)	当期回収高 (百万円) (C)	次期繰越高 (百万円) (D)	回収率 (%) $\frac{(C)}{(A)+(B)} \times 100$	滞留期間 (日) $\frac{(A)+(D)}{2} \div \frac{(B)}{365}$
54,515	348,066	351,448	51,133	87.3	55.4

(注) 消費税等の会計処理は税抜き方式を採用していますが、上記金額は消費税等を含んでいます。

③商品

区分	金額 (百万円)
コンピュータ機器およびソフトウェア	276
合計	276

④仕掛品

区分	金額 (百万円)
情報システム開発仕掛品	0
合計	0

⑤繰延税金資産

繰延税金資産は、流動資産と固定資産の合計で25,460百万円であり、その内容は「(1) 財務諸表 注記事項 (税効果会計関係)」に記載しています。

⑥買掛金

相手先	金額 (百万円)
日本電気(株)	2,971
日本情報通信開発(株)	2,631
(株)日立製作所	1,701
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)	1,044
エヌ・アール・アイ・データ・アイテック(株)	649
その他	15,987
合計	24,986

⑦新株予約権付社債

区分	金額 (百万円)
第1回無担保転換社債型新株予約権付社債	49,997
合計	49,997

⑧退職給付引当金

区分	金額 (百万円)
退職給付債務	60,562
年金資産	△35,849
未積立退職給付債務	24,713
未認識数理計算上の差異	△3,567
未認識過去勤務債務	2,531
合計	23,676

(3) 【その他】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

平成22年6月21日

株式会社 野村総合研究所
取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 英 公一

指定有限責任社員 公認会計士 宮川 朋弘

指定有限責任社員 公認会計士 森重 俊彦

<財務諸表監査>

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社野村総合研究所の平成21年4月1日から平成22年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結附属明細表について監査を行った。この連結財務諸表の作成責任は経営者であり、当監査法人の責任は独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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準拠して、株式会社野村総合研究所及び連結子会社の平成22年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

<内部統制監査>

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社野村総合研究所の平成22年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。財務報告に係る内部統制を整備及び運用する内部統制報告書の作成責任は、経営者であり、当監査法人の責任は、独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。また、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準は、当監査法人に内部統制報告書に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。内部統制監査は、試査を基礎として行われ、財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果についての、経営者が行った記載を含め全体としての内部統制報告書の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、内部統制監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、株式会社野村総合研究所が平成22年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価について、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

平成21年6月22日

株式会社 野村総合研究所
取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 英 公一

指定有限責任社員 公認会計士 宮川 朋弘

指定有限責任社員 公認会計士 森重 俊彦

<財務諸表監査>

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社野村総合研究所の平成20年4月1日から平成21年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結附属明細表について監査を行った。この連結財務諸表の作成責任は経営者であり、当監査法人の責任は独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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準拠して、株式会社野村総合研究所及び連結子会社の平成21年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

<内部統制監査>

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社野村総合研究所の平成21年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。財務報告に係る内部統制を整備及び運用する内部統制報告書の作成責任は、経営者であり、当監査法人の責任は、独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。また、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準は、当監査法人に内部統制報告書に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。内部統制監査は、試査を基礎として行われ、財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果についての、経営者が行った記載を含め全体としての内部統制報告書の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、内部統制監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、株式会社野村総合研究所が平成21年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価について、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

独立監査人の監査報告書

平成22年6月21日

株式会社 野村総合研究所
取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 英 公一

指定有限責任社員 公認会計士 宮川 朋弘

指定有限責任社員 公認会計士 森重 俊彦

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社野村総合研究所の平成21年4月1日から平成22年3月31日までの第45期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び附属明細表について監査を行った。この財務諸表の作成責任は経営者であり、当監査法人の責任は独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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準拠して、株式会社野村総合研究所の平成22年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

独立監査人の監査報告書

平成21年6月22日

株式会社 野村総合研究所
取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 英 公一

指定有限責任社員 公認会計士 宮川 朋弘

指定有限責任社員 公認会計士 森重 俊彦

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社野村総合研究所の平成20年4月1日から平成21年3月31日までの第44期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び附属明細表について監査を行った。この財務諸表の作成責任は経営者であり、当監査法人の責任は独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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準拠して、株式会社野村総合研究所の平成21年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

NRIグループ (2010年8月1日現在)

株式会社野村総合研究所

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

丸の内総合センター

[丸の内北口ビル (本社)]

〒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

[日本ビル]

〒100-0004
東京都千代田区大手町2-6-2 日本ビル
Tel. 03-5533-2111

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
Tel. 03-5533-2111

[タワーS棟]

〒135-0042
東京都江東区木場1-5-25 タワーS棟
Tel. 03-5533-2111

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
Tel. 03-5533-2111

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
Tel. 03-5533-2111

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
Tel. 06-4797-2700

ソウル支店

Nomura Research Institute, Ltd.
Seoul Branch
11th Fl. Youngpoong Bldg.,
33 Seorin-Dong, Chongro-ku,
Seoul 110-752, Korea
Tel. +82(2)399-5111

台北支店

Nomura Research Institute, Ltd.
Taipei Branch
13th Fl.-E, No.168, Tun-Hwa N. Rd.,
Taipei, Taiwan R.O.C.
台北市敦化北路168号13層-E
Tel. +886(2)2718-7620

マニラ支店

Nomura Research Institute, Ltd.
Manila Branch
27th Fl. Yuchengco Tower, RCBC Plaza,
6819 Ayala Avenue,
1200 Makati City, Philippines
Tel. +63(2)757-1946

モスクワ支店

Nomura Research Institute, Ltd.
Moscow Branch
103045 Moscow, Trubnaya St.12,
Millenium House, Russian Federation
Tel. +7(495)795-0640

NRIネットワークコミュニケーションズ株式会社

〒530-0004
大阪府大阪市北区堂島浜1-4-16
アクア堂島西館
Tel. 06-4797-2800
<http://www.nri-net.com/>

NRIセキュアテクノロジー株式会社

〒105-7113
東京都港区東新橋1-5-2
汐留シティセンター
TEL: 03-6274-1011
<http://www.nri-secure.co.jp/>
NRIセキュアテクノロジー株式会社 北米支店
NRI Secure Technologies, Ltd.
North America Branch
1400 Fashion Island Blvd. #1010,
San Mateo, CA 94404, U.S.A.
Tel. +1(650)638-7262

NRIサイバーパテント株式会社

〒100-0004
東京都千代田区大手町2-6-2 日本ビル
Tel. 03-5208-1011
<http://www.patent.ne.jp/>

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
Tel. 045-336-8600

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
Tel. 03-6660-9700
<http://www.n-itech.com/>

NRI社会情報システム株式会社

〒103-0023
東京都中央区日本橋本町1-9-4
Daiwa日本橋本町ビル

(2010年8月30日より)

〒135-0042
東京都江東区木場1-5-25 タワーS棟
Tel. 03-6660-9766
<http://www.nri-social.co.jp/>

株式会社ユビークリンク

〒240-0005
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134
Tel. 045-333-1860
<http://www.ubiquink.co.jp/>

NRIプロセスイノベーション株式会社

〒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
Tel. 045-274-9900

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.
2 World Financial Center,
Building B, 19F.
New York, NY 10281-1198, U.S.A.
Tel. +1(212)667-1670

NRI・パシフィック

NRI Pacific
1400 Fashion Island Blvd. #1010,
San Mateo, CA 94404, U.S.A.
Tel. +1(650)638-7250

NRIアメリカ ダラスオフィス
Dallas Branch Office
1722 Routh Street, #208, Dallas,
TX 75201, U.S.A.
Tel. +1(214)969-1033

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
Nomura House,
1 St. Martin's-le-Grand,
London EC1A 4NP, U.K.
Tel. +44(20)7521-2000

野村総合研究所 (北京) 有限公司

野村総研 (北京) 系统集成有限公司
Nomura Research Institute (Beijing), Ltd.
6th Fl. Raycom Infotech Park Tower A,
2 Kexueyuan-Nanlu, Haidian District,
Beijing 100190, China
北京市海淀区中关村科学院南路2号
融科资讯中心A座6階 100190
Tel. +86(10)8286-1555

上海支店

上海分公司
Shanghai Branch
K.Wah Centre, 29th Fl., No.1010
Huaihai Zhong Road,
Shanghai 200031, China
上海市淮海中路1010号
嘉華中心29階 200031
Tel. +86(21)5403-1133

野村総合研究所 (上海) 有限公司

野村総研 (上海) 咨询有限公司
Nomura Research Institute Shanghai Limited
K.Wah Centre, 29th Fl., No.1010
Huaihai Zhong Road,
Shanghai 200031, China
上海市淮海中路1010号
嘉華中心29階 200031
Tel. +86(21)5403-1122

北京支店

北京分公司
Beijing Branch
6th Fl. Raycom Infotech Park Tower A,
2 Kexueyuan-Nanlu, Haidian District,
Beijing 100190, China
北京市海淀区中关村科学院南路2号
融科资讯中心A座6階 100190
Tel. +86(10)6250-9868

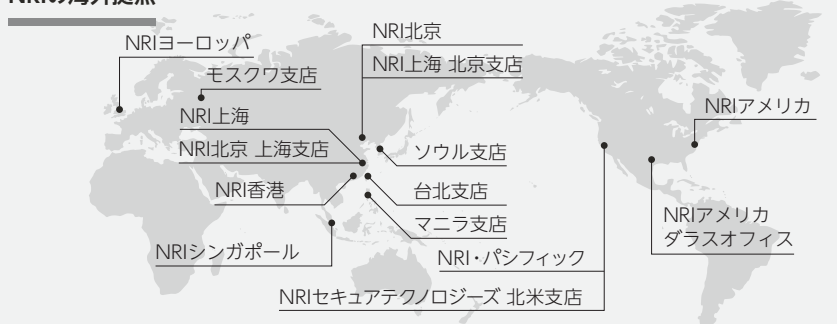
ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホンコン

Nomura Research Institute Hong Kong Limited
30th Fl. Two International Finance Centre,
8 Finance Street,
Central, Hong Kong
Tel. +852(2536)1900

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) Private Limited
6 Battery Rd. #36-01
The Standard Chartered Bank Bldg.
Singapore 049909, Singapore
Tel. +65(6225)8441

NRIの海外拠点

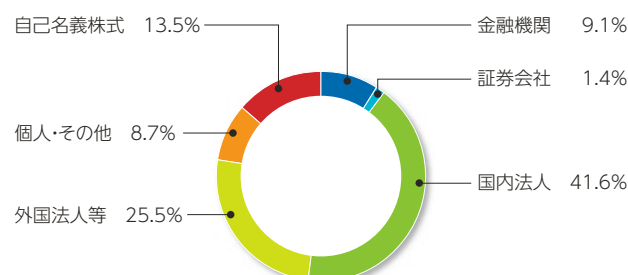


会社データ

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 嶋本 正
従業員数	5,314名/NRI グループ6,263名(2010年3月31日現在)

所有者別持株比率 (2010年3月31日現在)



大株主 (2010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)	43,387	19.28
野村ファシリティーズ(株)	18,600	8.27
(株)ジャフコ	15,020	6.68
野村ホールディングス(株)	13,000	5.78
シービーニューヨーク オービス エスアイシーアーヴィー (常任代理人 シティバンク銀行(株))	9,368	4.16
シービーニューヨーク オービス ファンズ (常任代理人 シティバンク銀行(株))	9,242	4.11
NRIグループ社員持株会	6,546	2.91
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	5,522	2.45
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)みずほコーポレート銀行決済営業部)	3,556	1.58
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	3,400	1.51

(注) NRIは、自己株式30,378千株を保有しておりますが、上記からは除いております。

株式の概況 (2010年3月31日現在)

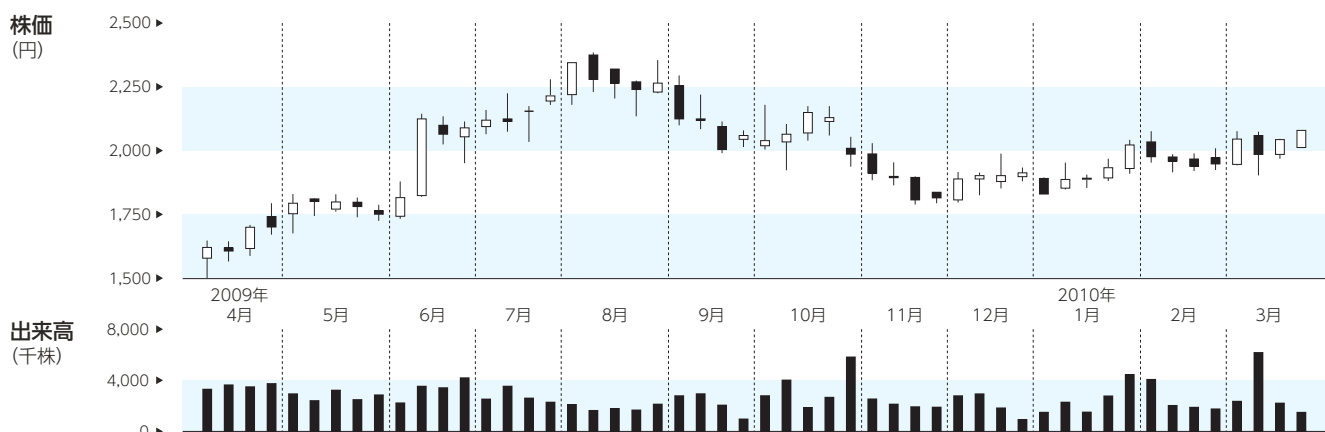
発行可能株式総数	750,000,000 株
発行済株式の総数	225,000,000 株
単元株主数	17,112 名

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 (NRI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 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.co.jp/>

