



ABILITY TO INNOVATE

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。

Ability to Innovate

NRIは自己変革を通して、さらなる企業価値の向上を進めています。今回のアニュアルレポートでは、中長期的な成長を目指した「イノベーション」を実現していくためのNRIの強み・戦略・ビジョンなどについてご説明しています。

目次

1 イノベーションを実現する5つの事業と力

4 連結業績ハイライト

6 株主の皆様へ

7 トップインタビュー



2009年3月期は景気悪化の中、前期並みの売上高を確保しました。景気動向は不透明ですが、2010年3月期も売上高を維持しつつ、長期経営ビジョンの目指す方向に向けて着実に仕込みを進めていきます。

14 NRIビジョン2015—初年度の成果と今後の見通し



長期経営ビジョン「NRIビジョン2015」は、業界・市場横断的に利用されインフラとしての役割を果たす情報システム「ビジネスプラットフォーム」の提供と、NRI自らが変革を成し遂げることを目指しています。初年度の成果と、今後の見通しを説明します。

18 日本のITサービス産業の事業環境とNRIの優位性



業界の大きな構造変化が予想される中、顧客に深く入り込むIT戦略立案や「ビジネスプラットフォーム」の提供、アジアへの海外展開を進めるNRIには、チャンスが広がると考えています。

22 セグメント別事業概況

28 ケーススタディ：株券電子化への対応—
共同利用型システムサービス

「ビジネスプラットフォーム」提供で先行する証券業向け事業。株券電子化にすべての顧客がスムーズに対応できるよう準備を進めた、証券業向け共同利用型システムサービスのプロジェクトを紹介します。

32 NRIの品質管理

36 コーポレート・ガバナンス

42 役員一覧

44 CSR

47 財務セクション

48 11年間の主要連結財務データ

50 経営者による財政状態および
経営成績に関する説明および分析

56 設備の状況

58 研究開発

59 経営方針と課題

60 2010年3月期の見通し

61 事業等のリスク

65 重要な会計方針および見積り

67 経理の状況

135 監査報告書

136 NRIグループ

137 会社データ

注意事項

本アニュアルレポートは、2009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、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。本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当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告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。

NRIは2009年3月期から、自らのイノベーション=変革を目指す、「NRIビジョン2015」をスタートしました。
NRIの5つの事業は、それぞれの力を一層発揮し、互いに作用しあってイノベーションを実現していきます。



1
広く顧客に
訴求する力

2
深い信頼関係を
築く力

3
企業・業界横断の
サービスを提供する力

4
最適なサービスを
提供する力

5
安全で効率的な
サービスを提供する力

NRIは、コンサルティング事業と
4つのシステムソリューション事業の総合力により、
顧客が抱える経営上のさまざまな問題に
解決策を提供しています。

戦略立案支援

コンサルティング事業

広く顧客に
訴求する力

日本におけるコンサルティングの先駆者として、日本最多の約600名のコンサルタントが、経営戦略から情報システムに至る幅広い領域で、今までに東証1部上場企業の6~7割の企業に対し支援をおこなってきました。

●**戦略コンサルティング**
経営戦略、事業戦略、組織改革などを立案し、実行まで支援します。

●**業務コンサルティング**
戦略を現場改革に落とし込むために、顧客とともに業務の仕組みを再構築します。

●**システムコンサルティング**
情報システムを経営に有効活用していただくために、ITに関わるあらゆる実践的なコンサルティングを提供します。

システム インテグレーション (SI) 事業

深い信頼関係を
築く力

証券業、保険業など金融業から、流通業、製造業、サービス業、官公庁まで幅広くサポートしており、業界のトップ企業の情報システムの構築を、長年にわたっておこなってきた豊富な経験とノウハウがあります。

顧客の立場で業務を理解し、顧客のビジネスのために真に最適な情報システムを構築する姿勢によって、顧客との深い信頼関係を築いています。

コンサルティングで本質的課題を発見し、その解決に向けた情報システムの構築へ。情報システム運用の中で問題点を発見し、より最適なシステム基盤の提案へ。情報システムの構築・運用を通じて得たノウハウを活用し、顧客のシステムコストを削減できる共同利用型システムサービスへ。

5つの事業はそれぞれが卓越した力を発揮し、そして互いに作用し合い、顧客の「戦略立案支援」から「業務システム支援」、そして「システム運用・管理」までサポートしています。

NRIの目指すイノベーション＝「いまを超える、自らを超える。」の実現に向けて、5つの事業はそれぞれの力をより一層発揮していきます。

業務システム支援

ASP・パッケージ型 ソリューション事業

企業・業界横断の
サービスを提供する力

システムインテグレーション事業で培ったノウハウや技術を活用し、共同利用型システムサービス(ASP)やパッケージを提供します。制度変更時のシステム対応や顧客の業務に合わせたきめ細かい対応もおこないます。

顧客のシステム構築・管理の手間とコストの削減に寄与します。

ASP・パッケージの例

- STAR
リテール証券会社向け
総合バックオフィス(事務処理)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
- BESTWAY
投資信託窓口販売口座管理システム

基盤系 ソリューション事業

最適なサービスを
提供する力

情報システムの更新や機能拡張を柔軟・迅速におこなうためには、情報システムの土台となる基盤システムが重要です。

ハードウェアやソフトウェア、ネットワークなどの構成を決定し、性能設計やセキュリティを確保して、アプリケーションを安定的に稼働させる役割を果たす基盤システムを構築します。

豊富なノウハウを持ち、特定のハードウェアに縛られないマルチベンダーの強みを活かして最適なシステム基盤を提供しています。

システム運用・管理

ITアウトソーシング型 ソリューション事業

安全で効率的な
サービスを提供する力

最高レベルの安全性・セキュリティを備えたデータセンターと、絶え間ない運用の品質向上・効率化への取り組みで、安心・安全が絶対条件である基幹システムを運用し、顧客の事業継続とシステムコスト削減をサポートしています。

(百万円)

	2005.3通期	2006.3通期	2007.3通期	2008.3通期	2009.3通期
売上高	252,963	285,585	322,531	342,289	341,279
売上原価	190,732	213,706	234,578	238,537	240,854
販売費及び一般管理費	32,071	35,409	44,055	51,087	50,711
営業利益	30,159	36,469	43,897	52,664	49,713
経常利益	30,987	38,252	46,099	55,517	51,731
税金等調整前当期純利益	27,361	37,535	46,744	47,987	44,181
当期純利益	16,303	22,518	27,019	28,157	24,513
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,569	48,875	39,583	31,806	46,180
投資活動によるキャッシュ・フロー	△81,981	17,853	△18,578	△47,925	△70,994
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,928	△54,828	44,040	△23,537	△22,414
設備投資額	17,351	18,343	29,903	36,438	70,083
減価償却費	18,402	16,574	19,795	16,517	20,763
研究開発費	1,646	2,501	2,864	4,915	4,104
純資産(期末)	231,766	209,301	216,232	207,363	205,466
総資産(期末)	317,341	311,786	371,458	362,447	354,487
従業員数(期末)	4,848	5,013	5,303	5,711	6,118
1株当たりデータ(円) (注1)					
当期純利益(EPS)	72.46	103.94	132.95	138.52	125.54
配当金	20	28	36	50	52
純資産	1,030.09	1,030.55	1,060.84	1,038.68	1,051.65
株価情報(3月31日終値ベース)					
株価(注1)(円)	2,000	2,886	3,470	2,605	1,530
時価総額(億円)	4,500	6,493	7,807	5,861	3,443
財務指標(%)					
ROE(注2)	7.1	10.2	12.7	13.3	11.9
ROA(注3)	9.6	12.2	13.5	15.1	14.4
売上高営業利益率	11.9	12.8	13.6	15.4	14.6
売上高当期純利益率	6.4	7.9	8.4	8.2	7.2
自己資本比率	73.0	67.1	58.1	57.0	57.7
配当性向	27.6	26.2	27.1	35.7	41.3

(注) 1. 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。

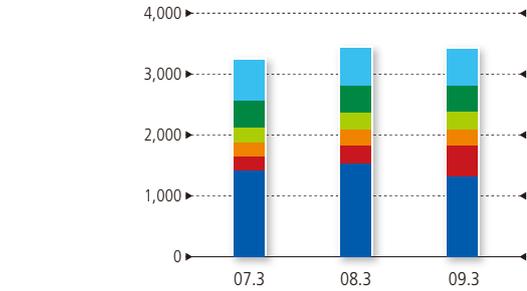
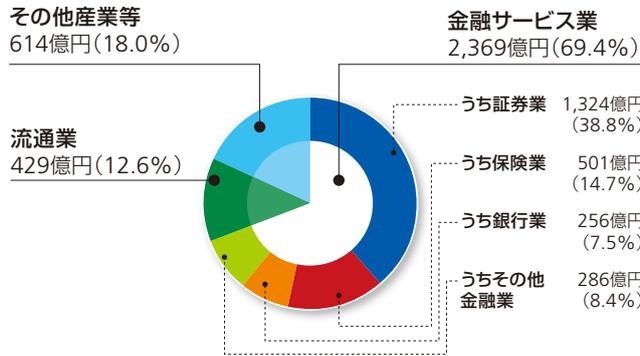
$$2. ROE = \frac{\text{当期純利益}}{(\text{期首純資産} + \text{期末純資産}) \div 2} \times 100$$

$$3. ROA = \frac{\text{経常利益}}{(\text{期首総資産} + \text{期末総資産}) \div 2} \times 100$$

業種別売上高構成

(億円)

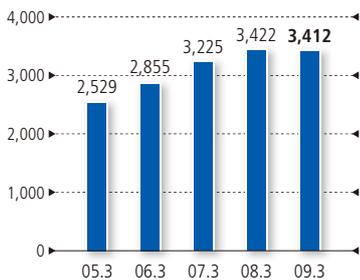
売上を顧客の業種別に分類すると、2009年3月期は約7割が金融サービス業（証券業、保険業、銀行業およびその他金融業）向けとなっています。2009年3月期は、証券業向けが前期比12.9%減少しましたが、保険業向けやその他産業等向けが増加し、売上高の減少を△0.3%にとどめました。



業種	07.3	08.3	09.3
金融サービス業	2,109	2,359	2,369
うち証券業	1,417	1,521	1,324
うち保険業	224	308	501
うち銀行業	229	254	256
うちその他金融業	238	274	286
流通業	456	445	429
その他産業等	658	617	614
売上合計	3,225	3,422	3,412

(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しております。

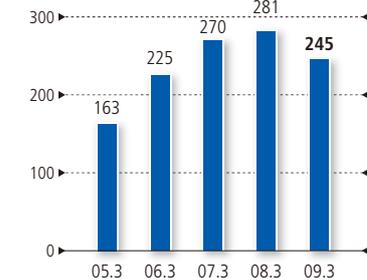
売上高 (億円)



営業利益・営業利益率 (億円/%)



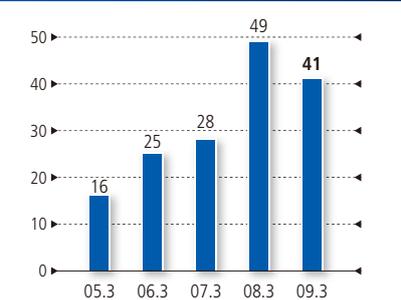
当期純利益 (億円)



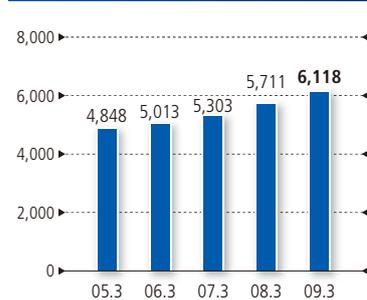
設備投資額・減価償却費 (億円)



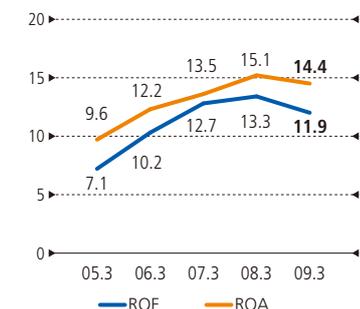
研究開発費 (億円)



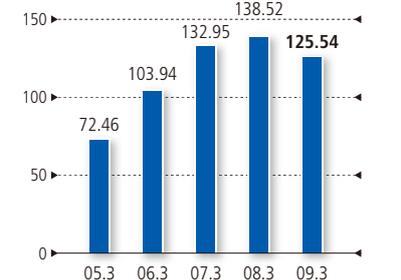
従業員数 (人)



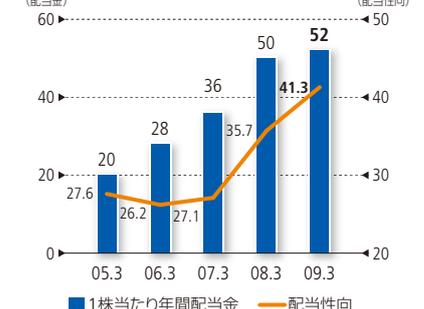
ROE・ROA (%)



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/%)





代表取締役会長兼社長（CEO&COO）

藤沼 彰久

株主の皆様には、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

2009年3月期は、世界的な金融危機の中、景気が急速に悪化し、証券業などにおいて情報システム投資意欲の後退が見られました。このような環境のもと、NRIグループは、保険業やサービス業、製造業向け事業などの社員を増やしたほか、外部委託費の適切なコントロールや販管費の適正化といったコスト構造改革に注力するなど、事業環境の変化に応じた施策を進めました。また、プロジェクト管理の強化、システム障害削減活動による生産性向上、アジア事業の強化にも取り組みました。期末には、長期的で安定したビジネス基盤の構築のため、野村証券(株)のIT資産を買い取り、アウトソーシングサービスとして提供することといたしました。

こうした活動の結果、売上高は前期比横ばいの水準を確保しましたが、将来の事業拡大に向けた費用の増加や、ソフトウェアの評価損および保有株式の時価下落による損失があり、営業利益、当期純利益は前期比で減益となりました。

2009年3月31日を基準日とする期末配当金については、1株当たり26円といたしました。2008年11月に実施済みの配当金と合わせ、年間の配当金は当初に予定していたとおり、1株当たり52円となります。

NRIグループは、情報サービス産業の環境変化に対応するため、従来の顧客ごとのシステム開発・運用に加え、業界・市場横断的なビジネスプラットフォームとなるようなITサービスを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・提供する体制の強化を推進します。また、市場拡大が見込めるアジア、特に中国を中心に、質と量の両面において「もうひとつの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を強化してまいります。

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

2009年7月



新規分野へのシフトで、前期並みの売上高を確保しました。厳しい環境を中長期的な成長のチャンスととらえ、2010年3月期も売上高を維持しつつ、コスト構造の改革と新規分野のさらなる拡大を進めます。

NRIが得意としてきた証券業向けなどの事業環境が悪化する中、2009年3月期の売上高を前期比0.3%減と、横ばいに近い水準に維持できたのはなぜでしょうか？

2009年3月期のポイント①

急激な環境悪化を受け証券業向けは減収になったものの、保険業・その他産業等向けでカバー

A: 証券業向けの減収を、保険業向けとその他産業等向けでカバーしました*。経済環境の急激な悪化に対応し、証券業向けからこれらの分野に人材をスムーズにシフトできたこともひとつの要因です。

保険業向けは、保険契約の管理強化やコンプライアンス対応などでのシステム投資のニーズがありました。また、その他産業は、全体としてのシステム投資動向は厳しい状況にあるものの、企業がシステム投資に対しより大きな成果を期待するようになっており、経営戦略コンサルティング・業務コンサルティングからシステム開発までを一貫して提供できるNRIが強みを発揮しやすくなっています。実際に国内の製造業やサービス業などの顧客で、新規の大型案件を獲得することができました。

保険・その他産業等以外の分野も、厳しい市場環境に対し、落ち込みを最小限にとどめることができました。

*その他産業等向けは、前年比3億円の減収ですが、郵政民営化にともなう業種区分の影響を除くと実質的には数10億円の増収になっています。

業種別連結売上高 (百万円)

	2008年3月期	2009年3月期	増減額	増減率
証券業	152,152	132,460	△19,692	△12.9%
保険業	30,851	50,161	+19,310	+62.6%
銀行業	25,471	25,672	+200	+0.8%
その他金融業	27,496	28,621	+1,124	+4.1%
金融サービス業	235,972	236,915	+942	+0.4%
流通業	44,569	42,925	△1,644	△3.7%
その他産業等	61,746	61,438	△307	△0.5%
合計	342,289	341,279	△1,009	△0.3%
野村ホールディングス	104,808	97,240	△7,568	△7.2%
セブン&アイ・ホールディングス	37,611	38,183	+572	+1.5%

営業利益率は15.4% から14.6%と低下していますが、この要因はどこにあるのでしょうか？

A: 最大の要因は、証券業向け以外の分野の新規の仕事が増え、一時的に生産性が落ちたことです。また、外注費も増えました。当社が得意としてきた証券業向けに比べ、証券業向け以外の新規の案件ではまず顧客の業務を理解しなければならないため、社員の生産性も一時的には低下しますし、外注費も増加します。しかしながらこの要因は、新たな分野にシフトした人材が2年程度を経て習熟し、技術・ノウハウなどを蓄積すれば解消されていくものです。また、前期まで好調だった証券業向けでは、システム構築に活用できるソフトウェア部品（プログラムなど）もすでに多いため、生産性の飛躍的な向上も可能だったという面もあります。

新規開発の外注費は、売上高の減少に応じた削減に努めましたが、エンハンスメント*業務ではノウハウ移転に時間がかかることなどにより、急に減らすことはできませんでした。2010年3月期は売上の変動に応じた外注費の適切なコントロールにさらに取り組んでいきます。

このほか、ユーザーのシステム利用量（投信残高や証券の約定金額などによって増減）に連動している売上の減少や、近年のデータセンターやソフトウェア投資等にもなう減価償却費アップなども営業利益率の低下に影響しています。

* システムの保守・改善等の維持・管理業務の総称。

2009年3月期も設備投資額は大きく伸びていますが、不況下で投資を続ける狙いは？

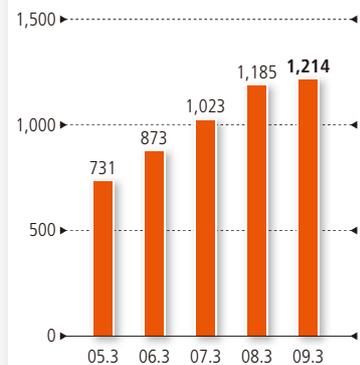
A: 総額は増えていますが、有形固定資産については新データセンター建設のあった前期に比べると64億円減少しています。また、無形固定資産も、577億円のうち野村証券（株）のIT資産買い取りに要した約400億円を除けば、177億円とほぼ前期（175.6億円）並みです。無形固定資産への投資は、投資信託窓口販売口座管理システムBESTWAYや投資信託運用会社向け信託財産管理システムT-STARなど大規模な共同利用型システムのリニューアルと、金融機関の信用情報機関への接続を支援するDaybreak/PLという新たな共同利用型サービスへの投資などです。

NRIの高い営業利益率の背景には、各業界を代表するトップ企業への個別SIで蓄積したノウハウを活かしたパッケージソフトや共同利用型サービス（ASP）*、システム運用受託におけるデータセンターなど「資

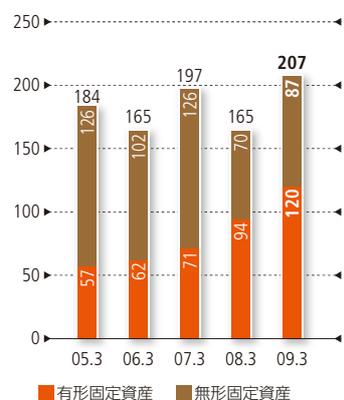
2009年3月期のポイント②

- ・ 事業ポートフォリオの変化で営業利益率が悪化し営業減益
- ・ コストコントロール：販管費は抑制、外部委託費に課題

外注実績 (億円)



減価償却費 (億円)



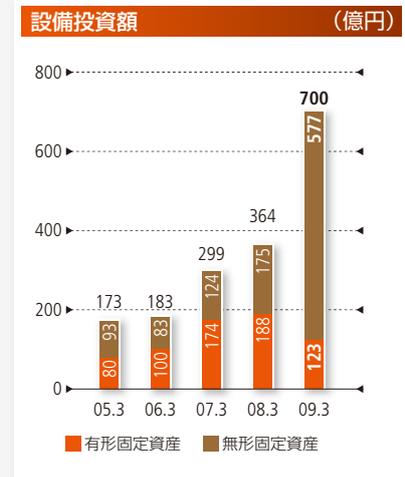
産活用型」のビジネスがあります。したがって、これらへの継続的な投資は不可欠で、将来的に収益の源泉になるものです。特にソフトウェアについては、中長期の成長を見据えた観点で投資をおこなっており、業績の波にかかわらず今後も投資はある程度右肩上がりで続けていく方針です。

このような継続的な設備投資は、これまでのクライアントのニーズに100%応えるという受託型のビジネス中心のモデルから、研究開発やソフトウェア投資をNRIがおこない、顧客にサービスとして提供する提案型ビジネスを拡大していくモデルへと構造改革していくためにも重要なものであると考えています。

* Application Service Providerの略。業務用のアプリケーションソフトを、ネットワークを利用して顧客に提供するサービス。

2009年3月、野村証券の国内リテール業務向けバックオフィスシステムをサービス化するため、IT資産（ハード・ソフト）を400億円で買い取りましたが、これによってNRIにはどのようなメリットが生じるのでしょうか？

A: 野村証券（株）とのシステム開発・エンハンスメントは、これまででは一つひとつのプロジェクトの積み重ねでしたが、今回の買い取りによって、年間金額で契約するアウトソースとなり、より安定した契約形態になりました。これにより、NRIにとって、より長期的な視野での人的リソースの配分が可能になります。また、ソフトウェア資産を保有することにより、システム効率化の施策などのスピードアップも図ることができます。



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

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

では採用した人材の育成についての考え方と現状を教えてください。

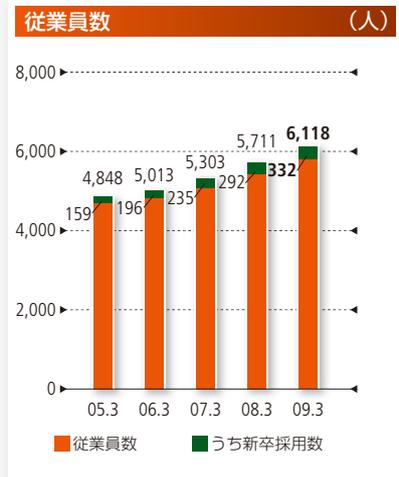
A: NRI社員としての強みを持った人材を育てるために、基本はOJT^{*1}におき、社員のスキルの成長に応じて仕事を与える方向を実践しています。実際の現場では、適切な仕事配分が難しいこともありますが、計画的な育成を強化しています。新人から2~3年目までは基礎力の強化に力を入れています。また、社内でお手本となるべきプロフェッショナル人材を認定する「NRI認定資格」という制度で総計231名を認定し、若手がキャリアの方向性を具体的にイメージできるようにしています。

Off JT^{*2}は、OJTと合わせたもうひとつの軸として、個別技術・スキルの研修と層別研修を実施しており、特に、管理者としての見識・スキルを育成する研修を拡充しています。これまでは、実務の繁忙などから受講状況は社員によって個人差がありましたが、必ず年間15日以上受けるように強化しています。

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

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

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



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

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

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

一方で、外部パートナーの活用を見直し、社員の基礎体力を強化します。好況で業務が繁忙な時期は外部パートナー要員を多く活用することも必要なのですが、不況下にある2010年3月期は、社員のスキルをきちんと維持するためにも、社員と外部パートナーの分担内容を見直していきます。

また、コスト構造を見直し、間接経費や販管費を適正な水準に抑制していきます。

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



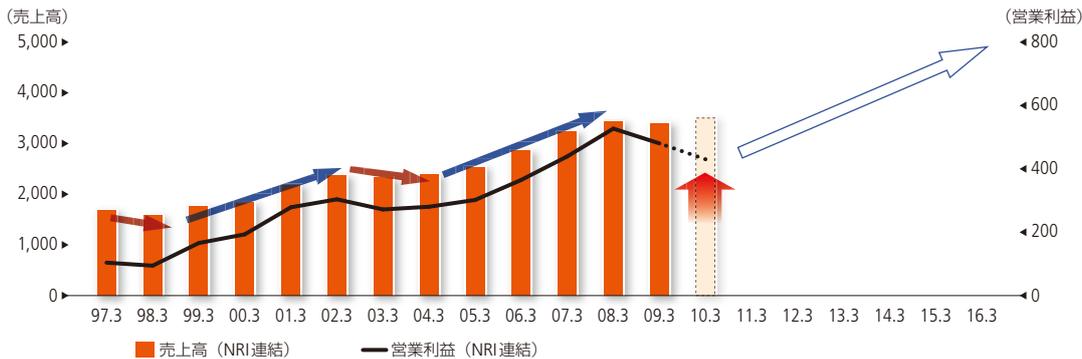
2010年3月期

新たな顧客の開拓にさらに積極的に取り組み、中長期的な事業ポートフォリオの改革につなげる

景気変動と現在のポジション

(億円)

足もとの減益幅の縮小に全力を尽くし、中長期の仕込みも継続



景気変動と当社の対応、業績へのインパクト

	好況期=収穫期	不況期=仕込み期
顧客企業の動き	<ul style="list-style-type: none"> ○IT投資ニーズ拡大 ○自社IT資産拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ○不要不急のテーマの凍結 ○IT資産を外部化(サービス化)
NRIの対応	<ul style="list-style-type: none"> ○既存顧客に人的リソース集中 ○顧客開拓をスローダウン ○新規事業開発をスローダウン 	<ul style="list-style-type: none"> ○新規大型顧客に人的リソースをシフト ○新分野へのチャレンジ拡大 ○ASP(企画事業)の開発
NRIの業績へのインパクト	<ul style="list-style-type: none"> ○営業利益率の向上 ○従量制サービス収入の拡大 ○既存顧客への依存度拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ○営業利益率の一時的低下 ○ソフト資産(ASP)の積み上げ ASPの競争力&シェア向上 ○顧客ポートフォリオの充実

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

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

中期の重点分野として挙げたアジア事業、基盤ソリューション事業、ヘルスケア分野の新規事業なども、環境面での悪化はあるものの

少しずつ前進しています。また、業界横断的・市場横断的なビジネスプラットフォーム*についても、新分野の顧客開拓による展開と並行して前進させていきます。

*長期経営ビジョン「NRIビジョン2015」で重視している、NRIが独自に提供する業界共通システムや、企業連携システム、ワンストップサービスなどを提供するシステムの総称。P15の説明も合わせてご覧ください。

資本政策や配当政策についての方針をお聞かせください。

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

連結配当性向は、30%を目安としていますが、安定的な配当を重視し、できるだけ配当額を下げないように考えています。その結果、2009年3月期は41.3%に達しています。今後も安定配当を重視しつつ、業績拡大局面では配当性向の向上も検討していきます。自社株買いについては、金庫株の比率が高まっていることもあり、事業投資のための資金ニーズと勘案しつつ検討していきます。

株主へのメッセージをお願いいたします。

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

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



将来に向けた抱負

- ・ NRIにとって成長余地はまだ大きく、将来の持続的成長には自信がある。
- ・ 提言・提案やサービス提供を通じて、日本社会の活性化に貢献していく。



代表取締役専務執行役員
事業部門統括、事業推進、
流通・サービス・産業関連システム担当
嶋本 正

NRIは、2009年3月期から、
長期経営ビジョン「NRIビジョン2015」への取り組みをスタートさせました。
本ビジョンは、NRIが目指す将来像を掲げ、
自己変革を遂げながら成長していく戦略と方針を示したものです。
ここでは初年度の成果と、今後の見通しをご説明します。

経済環境が悪化する中でも、「NRIビジョン2015」の方向性や取り組みに大きな変更はない

「NRIビジョン2015」は、NRIの企業価値向上に向けた長期的なビジョンであり、急激に景気が悪化した中でも、大きな方向性に変更はありません。

将来像として挙げている「メジャープレイヤーになる」とは、売上を拡大するだけでなく、社会や企業・業界にとってなくてはならないインフラとしての役割を果たすITサービスやITソリューションを提供し、それによりNRIのブランド力や認知度を大きく向上させることを目標とします。また、「第2・第3の収益の柱を作る」は、現在のNRIが最も得意とし、強みとしている証券や流通向けに並ぶ主力分野を確立していくことです。

この将来像を、もう少し具体的にすると、売上高の拡大に加えて、売上高に対する「自主事業比率のアップ

」「非金融比率のアップ」「海外比率のアップ」を目指します。

売上高は、平均年率7%程度を目安とした増加を目指しています。今後1~2年程度は厳しい景気環境ですが、その後の景気回復時には大きく成長できるように、着実な取り組みを進めています。

自主事業とは、NRIが先行的に投資するビジネスを指していて、ASP、パッケージソフトウェア、アウトソーシングサービスなどをまとめてこう呼んでいます。「NRIビジョン2015」スタート前の2008年3月期には売上高の40%程度だったのですが、この比率を売上高の半分以上へと向上させていきます。

これらの将来像を実現するには、NRI自身が変わらなければなりません。「いまを超える、自らを超える。」のステートメントに示されているように、「NRIビジョン2015」はNRIが自己変革を目指す宣言でもあります。

これまでNRIは、証券・流通分野中心の「個別企業からの受託」で最高のサービスを提供することを強

NRIビジョン2015



みとし、「自前*・国内中心」の事業展開を進めることで成長してきました。これらの強みは重要な財産ですが、この延長上だけでは将来像の実現はできないと考えています。

「個別企業からの受託」から「業界・市場横断的な提案」型のビジネスへ、「自前・国内中心」から「他社との連携・グローバル展開」へと舵を切っていく、NRI自身の変革が必要です。

*ここでは他社製品の活用や他社との連携に頼らず、自社の力のみで事業を進めることを指している。

ビジネスプラットフォームを提供することが最大のポイント

「ビジネスプラットフォーム」とはどのようなものなのか、まず、現時点ですでに実現している、あるいは実現しつつある3つの例を挙げてご説明しましょう。

ひとつは、業界共通システムです。業界内で各企業がほぼ同じ処理をしているバックオフィス（事務処理）業務に関するシステムを共通化するものです。例えば証券業なら、注文を受けて株式の売買をおこなない、代金の決済をする——事務処理ですから信頼性・確実性は必要ですが、差別化できる部分は少ないので、各企業が自前でこの業務に関するシステムを作るのではなく、信頼できるサービスがあれば、そ

れを使えばいい。すでにNRIは、証券分野でSTARやI-STAR*という共同利用型システムを提供しており、業界標準となっています。こういう業界共通システムを、他分野でも提供していきたいと考えています。

2つ目は、「企業をつなぐ」システムです。NRIは長年、流通業界に向けて、メーカー・卸売業者との連携や、企業本部とチェーンストア店舗間などを結ぶサービスを提供し、製造・流通・販売の効率化に寄与してきました。現在、食料品やアパレルなどの消費財の製造・流通・販売のサプライチェーンを効率化するサービスも始めています。また、医薬分野で製薬会社・医薬品卸・ドラッグチェーンなどをつなぐ企業連携サービスの提供に向けても取り組んでいます。

3つ目は、インターネット利用時のワンストップサービスです。例えば、利用者は、メールやオンラインバンキング、インターネットショッピング、マイレージ（ポイント）など、いくつものIDやパスワードを持っています。旅行なら、チケット・宿泊予約から買い物までひとつのサイトで、かつひとつのIDやパスワードで済むほうが便利ははずです。こうしたIDのサイト間共有や連携をプラットフォームとしてサポートしたいと考えています。

こうしたビジネスプラットフォームは、企業が共通に必要とする機能を効率的に提供したり、企業や個人が今までできなかったことを可能にする、新しい社会インフラ的な役割を果たしていきます。また各企業がサービスとしてビジネスプラットフォームを利用

すれば、個別に情報システムを構築・運用するのに比べてシステムにかかるコストや手間が節減され、企業の生産性向上に寄与します。

NRIにとっては、多くの企業・業界にサービスを提供することで安定的な収入が得られると同時に、自ら主体となって事業をおこなうため、効率化や計画的なリソース配分が可能です。

ただし、ビジネスプラットフォームを実現するには、NRIがリスクをとって投資し、企業・社会に対して提案していかなければなりません。また、NRI自前ではカバーできない顧客基盤や人材が必要であれば、提携やM&Aも進めていきます。これまでは、最高の品質を求めてすべて「手作り」していたシステムの構築も、スピード面などから外部のシステムやパッケージを利用することもあります。さらに、製造業などをサポートするシステムは特に、企業のグローバル展開への対応もおこなう必要があります。ビジネスプラットフォームの提供に向けて取り組んでいく中で、NRI自身の変革も進んでいくと考えています。

* 「STAR」 「I-STAR」：証券業務向けの共同利用型バックオフィスシステム。P28の「株券電子化への対応」もご参照ください。

ビジネスプラットフォーム提供に至るまでには、積み重ねが必要

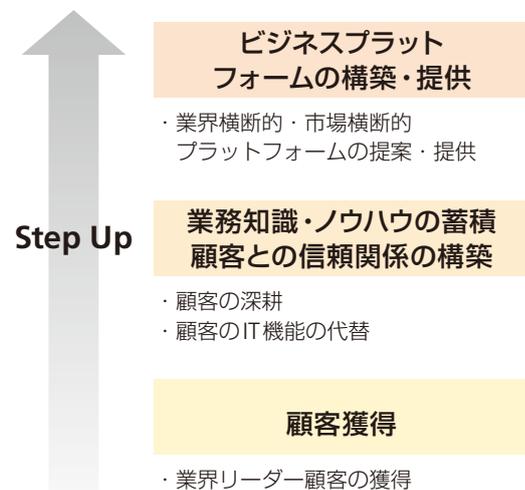
ビジネスプラットフォームを提供するためには、最低限の条件として「企業規模・体力」「資金」が必要です。自らリスクを取って投資するためには、人的リソースの供給力と資金力がなくてはできませんが、NRIはその条件を満たす数少ない日本のIT企業のひとつだと考えています。

さらに、ビジネスプラットフォームを企画するには「業務知識・ノウハウ」と「顧客基盤」が不可欠です。NRIは、金融向け分野ではすでに十分な実績があり、ビジネスプラットフォームも提供していますが、他の分野ではまだその前段階にあり、各業界の主要企業との関係構築やSI獲得などによって、ノウハウの蓄

積や顧客との信頼関係を得ていくステップが必要になります。

企業規模・体力を一層強化しつつ、多くの産業分野でノウハウと顧客基盤の構築を進め、ビジネスプラットフォームの提供につなげていきます。

ビジネスプラットフォーム提供に向けたステップ



こうしたステップが必要なことから、プラットフォーム提供に至るタイムスケジュールは業界・分野によって異なってきます。

金融向けは、すでに業界横断型・自主事業型のビジネスがある程度できていますから、景気回復のタイミングで拡大・進化にはずみがつくと考えています。一方、非金融分野では、重要顧客をさらにいくつか獲得し、各分野でのスキルを蓄積してプラットフォーム提供への足がかりを築いていきます。したがって、一時的には、個別企業向けが増えることになります。

3年後のイメージとしては、金融向けはプラットフォーム提供で先行し、その他の分野では顧客基盤やノウハウを積み重ねている状況になると思います。

2009年3月期は、環境悪化の中、顧客開拓を中心に進捗

「NRIビジョン2015」への取り組みがスタートして1年ですが、顧客開拓を中心に成果が出始めています。

まず証券業向けでは、野村証券（株）のリテール証券システムのサービス化（P9参照）は、自主事業拡大のひとつといえます。また、保険業向けでは（株）かんぽ生命保険向け、その他の保険会社向けとも案件が増加し、顧客基盤の拡大とノウハウの蓄積が進んできています。

製造業やサービス業向けでは、経営コンサルティングやITコンサルティングでの実績で顧客の信頼を得ることで、新規大型案件の獲得につながりました。コンサルティングからシステムまで一貫提供できる強みが力を発揮しています。

グローバルへの取り組みについては、「アジアにもうひとつのNRI」を目指して、コンサルティングで先行して実績を積み一方、アジアシステム事業本部の新設や三菱商事（株）との連携でシステム分野の仕込みを推進しています。

2010年3月期については、トップダウンでの施策を強化して計画推進のスピードアップを図ります。

顧客基盤の拡大に向けては、コンサルティングからITソリューションへの連携を一層強め、全社横断的な営業戦略会議を新設して、顧客獲得活動を進めます。

また、外部委託費の適切なコントロールを推進する専任プロジェクトチームを設置したほか、社員稼働



率のアップや間接業務の効率化により、筋肉質な体質作りを進めます。

ビジョン2015の実現に向けて、2010年3月期は重要なキーとなる1年だと思っています。景気動向は不透明ですが、既存顧客向け事業の減少で手の空いた人材を、新規分野の開拓にさらにシフトすることができるという意味で、またとないチャンスだからです。これまでは、新規分野開拓にある程度着手しても既存の顧客の需要が増加すると、そこに人的リソースを振り向けざるをえないこともありましたが、この不況を脱した時には、その繰り返しにはならないよう、新規分野へのリソースシフトと事業立ち上げのスピードアップを進めるとともに、人材の採用は減らさずに続けています。また、ビジョン2015実現に向けて、「自ら変わらなければならない」という意識が社内にとどのくらい浸透するかということも、自己改革の実現にとって非常に重要です。

実績・意識の両面で成果があがれば、2010年3月期はNRIにとって「転換点」になると思います。

将来像の実現に向けた方針

- ① ビジネスプラットフォームの提供
- ② グローバルへの取り組み
- ③ 生産革命



代表取締役専務執行役員
本社機構統括、内部統制、経営企画、
コーポレートコミュニケーション、
情報システム担当
室井 雅博

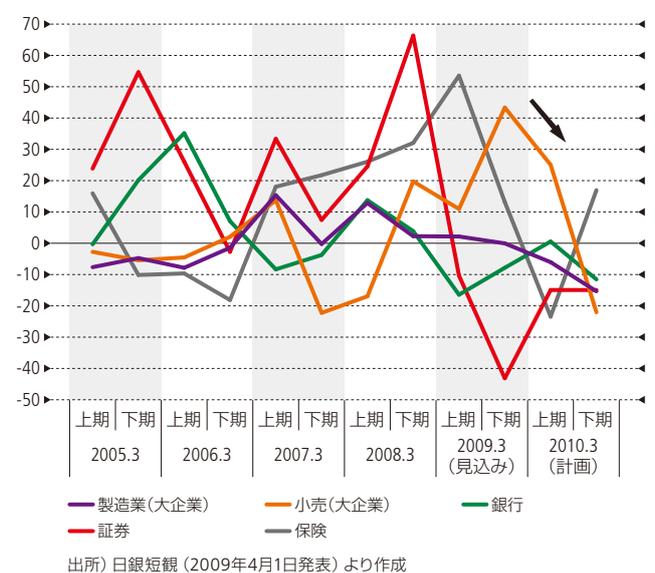
未曾有の不況の中、日本のITサービスの業界・市場はどのような影響を受け、今後、どうなっていくのか。事業環境と予測について、業界構造も含めてご説明いたします。

日本のITサービス産業の回復には時間がかかるが、回復後は3~5%の成長速度に

昨年のリーマンショック以降、日本経済は大変厳しい状況にあり、企業経営者のIT投資意欲は大きく減退してきています(図1参照)。緊急を要するIT投資以外は、凍結・先送りする傾向が見られます。

しかし、私は、この停滞は一時的なものと思います。未曾有の環境変化の中、企業は自己革新を徹底せざるを得ません。本来、企業の構造改革や抜本的なコスト削減、さらに新規事業分野の拡大にはIT投資が不可欠です。本格回復には、一年半から2年程度かかるかもしれませんが、その後は、年率3~5%成長の巡航速度に戻ってくると予想しています。

図1 業種別ソフトウェア投資の推移 (前年同期比%)



日本のITサービス産業は、プログラミングなどの業務で中国やインドへのシフトが進む

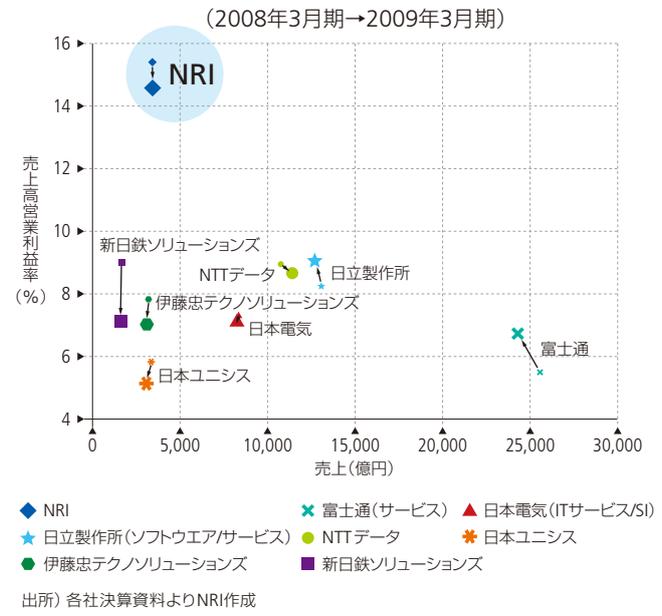
日本のITサービス産業は、ピラミッド構造をなしています。大企業の情報システムを直接受託できる力を備えたITベンダー（プライム・ベンダー）は、日本には10数社しかありません。その傘下にセカンダリー・ベンダー、さらにその配下に、多くの小規模なソフトウェア会社（経済産業省の統計では、1万4,000以上ある事業所の90%近くが社員100名未満）が集まってプロジェクトを遂行しています。

売上高で見ると、1兆円規模のハードウェアベンダー4社と（株）NTTデータを先頭に、NRIなど3,000億円クラスの企業数社がそれに続かかたちです。NRIは、売上高では6位ですが、経営コンサルティングからITまでの一貫サービスと、業界共通サービスなどを含む効率のよい事業ポートフォリオで高い収益性を確保し、他を圧倒した独自の地位を築いています（図2参照）。

業界では、プログラミングなどのIT関連業務は、オフショア化*が進展しています。欧米企業はインドのITベンダーへ、日本のプライム・ベンダーは、中国やベトナムなどのソフト会社にアウトソースを進め、外部委託コストの削減に成功しつつあります。NRIも中国各地の約4,000名のシステムエンジニアの方々に業務をお願いしています。

*海外のパートナー企業や子会社にソフトウェアやシステムの開発や運用管理などを委託することをオフショア開発という。安価な労働力を得ることによるコスト削減や、海外の優秀な人材の確保が目的としてあげられ、年々拡大傾向にある。日本からのオフショア先としては、中国やインドの企業が多くなっている。

図2 ITサービス主要8社の売上・売上高営業利益率（%/億円）



日本のITサービス産業は今後3～5年で構造変化を迎える

日本のITサービス市場は、3つの大きな潮流から、今後3～5年で、大きな構造変化の時代を迎えると思っています。

ひとつは、「IT新興国へのオフショア化のさらなる進展」です。中国やインドでは、優秀な若いエンジニアを日本よりはるかに安く確保できます。当初は、品質確保に努力を要しましたが、人材育成やプロジェクト管理の徹底で、低コストと高品質の両立が可能になりつつあります。開発の上流工程（要件定義*1や基本設計）や全体マネジメントは別として、ソフト開発・維持管理、システム運用などは、ますますオフショア化が進んでいきます。

2つ目は、「情報システム機能のサービス化の進展と外部活用の拡大」です。日本企業は、従来、情報システムも自前主義（自社開発・自社保有）でした。しかし、情報システムの投資対効果が厳しく問われる時代に入り、既存のパッケージやサービス、ITベンダーの資産（データセンターなど）を活用する方向に大きく変化してきました。実際、NRIが持つ業界共通サービスのシェアは年々高まっています（図3参照）。SaaS*2やクラウドコンピューティング*3など、新技術を活用したサービス化も進展しており、ITサービス産業の構造

自体が大きく変わっていくものと予想しています。

3つ目が、多くの日本の大企業において、「企業グループ内でのIT戦略・IT管理機能の弱体化が進行」していくことです。NRIの調査では、CEO（最高経営責任者）やCIO（最高情報責任者）の最大の悩みのひとつがIT人材の不足です（図4参照）。本業分野では人材の確保・育成に力を入れても、ITには手がまわらず、特に、全社IT戦略立案者、ITアナリスト、プロジェクトマネージャなどは、人材不足が慢性化し、悪化する傾向にあります。

*1 ユーザーの要望を調査・分析して、IT化によって実現すべき機能を具体的に設定していくこと。システム設計の第一歩であり、その後のシステムの成否を左右するほど重要。

*2 Software as a Serviceの略。利用者がソフトウェアをパッケージ購入するのではなく、インターネットなどのネットワーク経由でサービスとして利用し、利用料を支払う形態。

*3 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。

NRIにとっての拡大余地は今後もある

前項でお話した、ITサービス産業の構造変化との関係からご説明しましょう。図5は、ITサービス産業の機能とユーザーにおけるIT関連機能を示したものです。

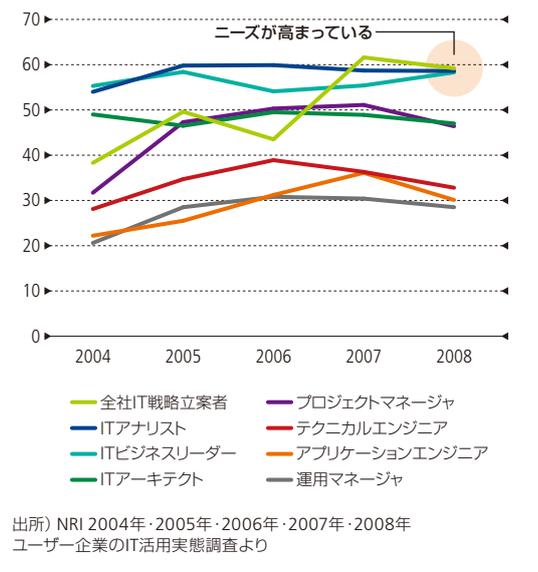
図3 NRIの主なASPサービス・パッケージソフト

システムの名称	主な内容	ユーザー数（社数）	
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	70社	注1
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	43社	注2
T-STAR	投資信託運用会社向け信託財産管理システム	70社	
BESTWAY	投資信託窓口販売口座管理システム	113社	
BESTPLAN	確定拠出型年金対応投信口座管理システム	53社	
e-JIBAI	自動車損害賠償責任保険業務共同システム	13社 1団体	
Daybreak/PL (2009年6月サービス開始)	貸金業法の改正に対応した指定信用情報機関への接続サービス	14社	(利用内定)
BizMart	流通業向けASPサービス	27社	
Perma Document	医薬業界向け文書管理ASPサービス	8社	

(注) 1. STAR-IVは、部分利用を含む社数
2. I-STARはサブシステムを除く社数

※ユーザー数は2009年3月末時点

図4 日本の大手企業が拡充する必要があると感じている社内IT人材 (拡充する必要があると感じている企業の割合%)



ITサービス産業の提供機能は、業界構造を反映した三角形ですが、土台部分、即ち付加価値の低いシステム開発・維持・運用などは、中国やインドへのオフショアリングで侵食が進んでいきます。一方、自前主義からアウトソースやサービス利用への流れと、企業のIT戦略人材不足から、ユーザーにおけるIT関連機能は、ITサービス企業が代替していく傾向が強まります。即ち、付加価値の低い部分が海外に流出

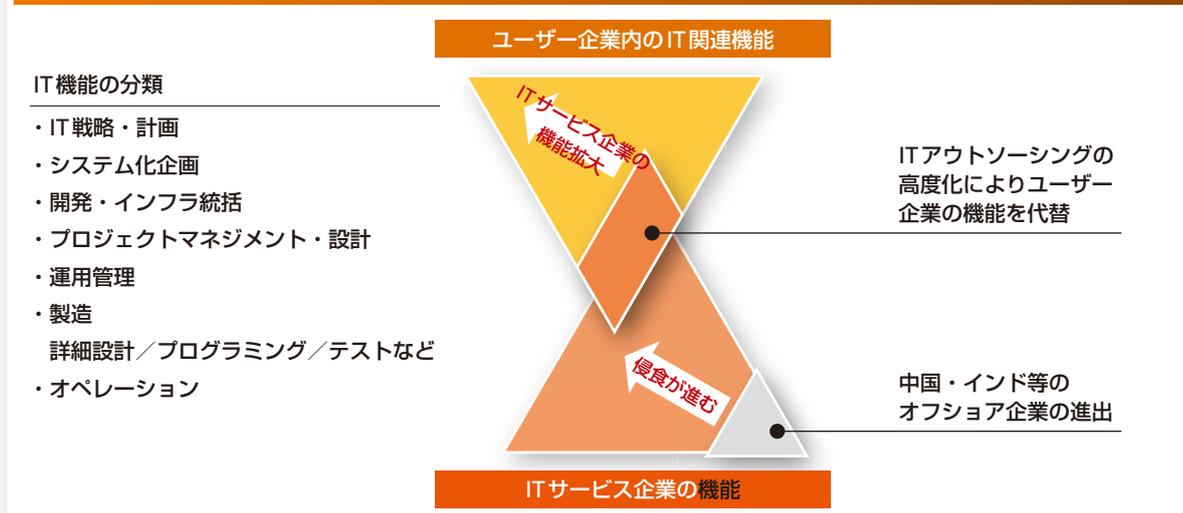


する一方、顧客企業に入りこむ部分は、市場が拡大します。

また、製造業だけでなく、流通小売業のアジア・中国展開が進み、経営情報をグローバルに集約・一元管理できるITサービスへのニーズが急拡大すると予想されていますが、アジア・中国地域には大規模なシステム構築ができるITベンダーは、まだほとんどいません。すでに、NRIも含め日本のプライム・ベンダー各社は、同地域での日系企業へのITサービス体制を拡充しており、欧米系企業や現地企業へのサービス拡大をも視野に入れています。

つまりITサービス産業では、オフショア化ができません、かつ企業が人材不足に悩むIT戦略策定や上流工程の機能の肩代わりと、ライバルが少ない中国・アジアでの事業展開に、大きな成長余地を残しているといえます。これらが担えるプライム・ベンダーは、まだまだ成長でき、コンサルティングから提供できるNRIにとっては、大きなチャンスが拡がりつつあるといえます。

図5 国内ITサービス市場の変化



コンサルティングサービス

長年の実績とノウハウを背景に、幅広い分野の企業、官公庁・地方自治体へ、マネジメントおよびシステムの両面からコンサルティングサービスを提供しています。

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、日本最大規模の専門家集団としてお客様をサポートしています。特にM&Aや異分野参入などの業種横断案件では、最適なチームを作り、各専門家が連携して力を発揮しています。

また、システムコンサルティングでは、お客様の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。

2009年3月期の事業環境と業績

経営コンサルティングは景気の悪化を受け案件が減少、システムコンサルティングが増加

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。一方、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、売上高は328億円で前期比8.4%増加しました。営業利益は41億円と前期比ほぼ横ばいとなりました。営業利益率は13.6%から12.6%へと1ポイント悪化しました。



研究開発(R&D)

2009年3月期の研究開発費は6億円となりました。新しい社会システムに関する調査研究として、日本企業の新興国市場における事業展開に関し、現状の課題を分析し、各国の経済予測を踏まえたうえで、今後の戦略についての研究をおこないました。また国内市場が成熟化する中、消費者の先端層(イノベーター・マーケティング)の研究をおこないました。アジア関連の研究にも重点的に取り組み、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、ベトナムなどの新興国の経済状況の調査研究をおこないました。

2010年3月期以降の戦略

厳しい景気動向が続くと見られ、売上高は2009年3月期から横ばいを見込む

新規顧客の開拓を積極的に進め、潜在的な重要顧客に対し、イニシャルアプローチから、コンサルティングを通じて信頼関係を深めていきます。また、顧客の戦略の実現を支援する業務コンサルティングを強化します。これらにより、将来的なITソリューションの提供につながる顧客との関係構築を推進します。アジアでのコンサルティング事業についても、着実な基盤作りを推進します。また、メディア向けの情報発信などを通じ、NRIのコンサルティング事業のブランド力の一層の向上に努めていきます。

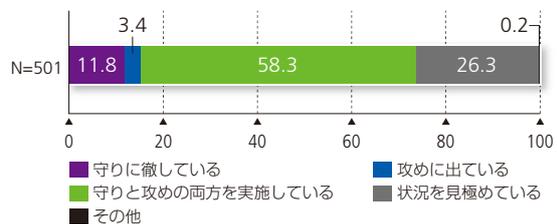
金融危機下における日本企業の経営戦略に関する調査

急激な景気悪化を受けた2008年11月下旬に、国内上場・未上場企業を対象に、「金融危機下での経営戦略に関するアンケート調査」を実施し、同12月12日に結果を公表しました。回答企業の約9割が自社を取り巻く経営環境が悪化していると認識し、半数を超える企業が現在の経営環境変化を脅威と認識していました。一方、経営環境変化に対して守りに徹している企業は1割強にとどまり、企業は、業務改革・コスト削減・合理化などを進めつつも、人材採用・育成や新規事業開発などへの投資拡大意欲を示すなど、現在の金融危機下でも守りと攻めの経営戦略を同時に展開しようとしていることが分かりました。

NRIはこうした調査結果も踏まえ、現在の金融危機下での日本企業の経営動向の分析を進めるとともに、金融危機を乗り越えるための日本企業の経営改革・戦略展開を支援しています。

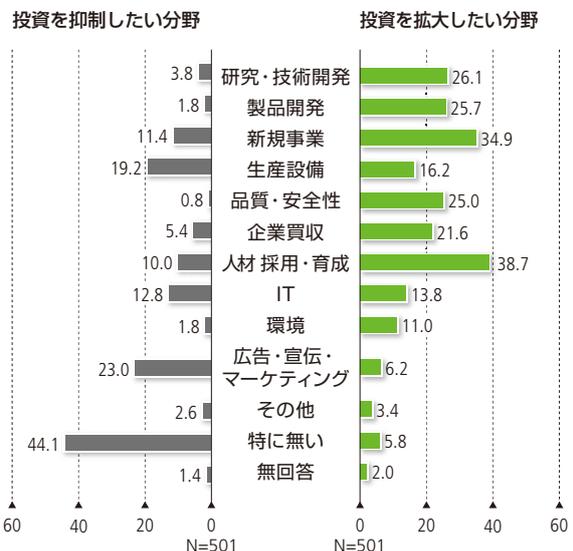
金融危機・不況下における企業の対応姿勢 (%)

現在の金融危機・不況下における貴社の対応姿勢は次のどれですか。

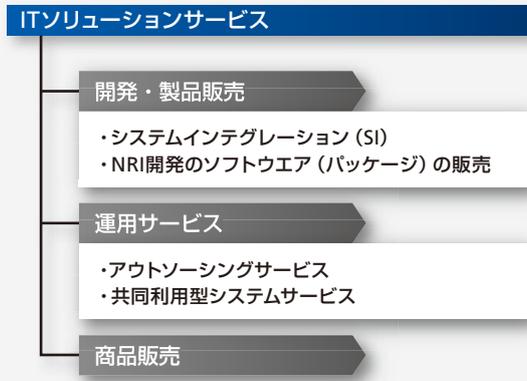


投資を拡大・抑制したい分野 (%)

今後貴社において、投資を拡大/抑制したい分野はどれですか。(それぞれ3つまで複数回答)



ITソリューションサービス



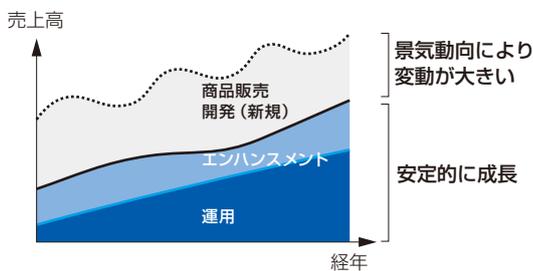
情報システムの企画・設計・開発をおこなう「システムインテグレーション (SI)」とNRIの開発したソフトウェア (パッケージ) を販売する「製品販売」からなる「開発・製品販売」、お客様のシステムの保守・運用管理までを包括的におこなう「アウトソーシング」、複数のお客様にシステムを共同でご利用いただく「共同利用型システム」からなる「運用サービス」、そしてこれらに付随するハードウェア・ソフトウェアを販売する「商品販売」をおこなっています。

お客様の業種は、長い経験とノウハウを持つ直接金融業のほか、保険業、流通業、製造業、官公庁など多岐にわたっています。



ITソリューションサービスの収益構成イメージ

リスクの少ない安定的な収益源と、
変動幅が大きい収益源により構成される



2009年3月期の事業環境と業績

事業環境：証券業などの顧客でシステム投資意欲が後退

景気が急速に悪化する中、情報サービス産業では、証券業などで情報システム投資意欲の後退が見られました。

業績：保険業やサービス業、製造業向け事業にシフトし、売上高は横ばい水準を維持。外部委託費などの増加により営業利益率は15.6%→14.8%に低下

保険業やサービス業、製造業向け事業などに人的リソースをシフトしたほか、外部委託費の適正化や経費の削減といったコスト構造改革に注力するなど、事業環境の変化に応じた施策を進めました。また、プロジェクト管理の強化、システム障害削減活動による生産性向上、アジア事業の強化にも取り組みました。期末には、長期的で安定したビジネス基盤を構築することを目的に、主要顧客である野村ホールディングス(株)および野村証券(株)から、国内証券リテール業務にかかる基幹システムの一部を取得し、受託アウトソーシングサービスの範囲をさらに拡大しました。

品目別に売上高を見ると、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、1,442億円(前期比3.9%減)となりました。運用サービスは、前年度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、1,489億円(前期比5.8%増)となりました。商

品販売は、機器導入をとともなうシステム開発が減少し、151億円(前期比27.4%減)となりました。

コスト面では、大型システム開発案件の影響による外部委託費の増加や横浜第二データセンターの償却費の増加がありました。

この結果、売上高は3,084億円(前期比1.1%減)、営業利益は455億円(前期比6.1%減)となりました。営業利益率は15.6%から14.8%へと0.8ポイント悪化しました。

研究開発(R&D)・設備投資

研究開発については、新規事業・新商品開発に向け、先進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、欧州における金融ITマーケットの調査、米国証券会社のサービス動向調査などをおこないました。また、携帯電話サービス競争力強化のための機能連携やその実現可能性検証のための研究開発、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、生産性と品質の向上を図るため、システム開発アーキテクチャ(設計思想・基本設計)の共通化の研究、システムの定量分析をおこなうためのアプリケーション分析基盤の研究、システム開発時のテスト工程の自動化に関する研究、これまで蓄積してきたプロジェクト管理に関する数々のノウハウをプロトタイプに盛り込むなどのプロジェクトマネジメントの高度化の研究などをおこないました。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34億円となりました。

設備投資としては、アウトソーシングサービス提供のためのIT資産の取得、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およびデータセンター関連設備への投資をおこないました。

*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。

その他

2008年4月にはアジア地域におけるITソリューションサービス事業の拡大を目指し、三菱商事(株)との共同事業会社である持分法適用関連会社エムシー・エヌアールアイグローバルソリューションズ(株)を設立しました。

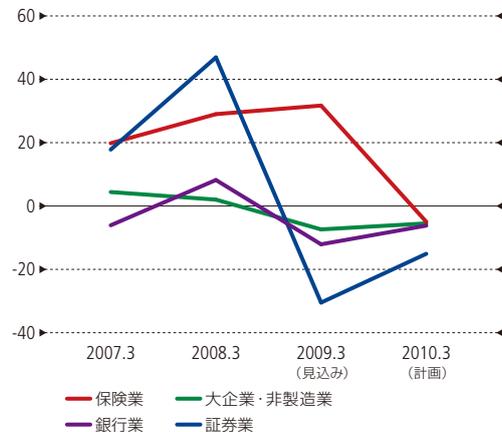
なお、2009年4月には、金融機関等からBPO*関連業務を受託する共同事業会社である子会社NRI・BPOサービス(株)を設立しました。

*Business Process Outsourcingの略。企業が自社業務の一部を外部の専門企業に一括して委託すること。

2010年3月期以降の戦略

経営環境認識 (前年比%)

証券業で減少幅は改善するものの、ほぼすべての業種で前期比でソフトウェア投資が減少



出所) 日銀短観(2009年3月調査) 企業に対するアンケート調査に基づく

企業のIT投資は、グローバル化や業務効率化への対応のため拡大が続いてきましたが、2008年後半からの世界的な景気後退を受け、IT投資抑制の気運も高まり、不要不急な案件の延期や凍結などその影響が徐々に表れています。

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IT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、当

社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、非金融業顧客の獲得に向けたサービス開発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、当社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、当社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を進めていきます。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、開発体制を整備・強化します。また、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・提供するには、国内外の協力会社を含め、開発手法のさらなる改善とプロジェクト管理の徹底が必要と考えています。生産性向上のための施策や成果を、協力会社を含め全社で共有・活用するほか、協力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効率化を図ります。また、会議運営の効率化などワークスタイルの革新を進めるとともに、外部委託費の見直しや販売管理費の適正化など、業務効率化、コスト最適化を推進します。

保険業向けソリューション



保険システム事業本部長
鵜川 寿信

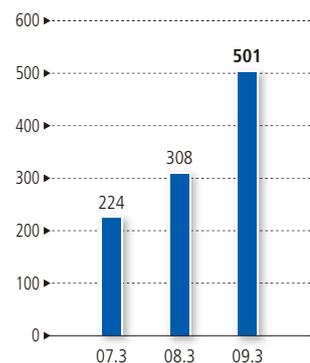
2009年3月期の保険業向け売上高は、前期比で大幅な増収となりました。(株)かんぽ生命保険向けには、NRIのサポート範囲の拡大や、民営化にともなうシステム案件などがありました。その他の生保・損保会社向けでは主に、保険金の支払管理の強化に関連する案件が増加しました。2010年3月期は増収幅は縮小する見込みですが、増加傾向は続くと考えています。

現在、保険業界では、保険金の支払管理や、コンプライアンス強化、2010年4月施行予定の保険法改正など、システム対応を必要とするテーマが多くあります。NRIには保険会社の規模の大きな基幹系・営業系システムを新規構築・再構築するためのノウハウがあり、また、業務を十分に理解して顧客と一体となってシステムを提案・構築できる力が評価されています。

2009年3月期は、他部署から積極的に人員を受け入れたほか、新卒社員の配属やキャリア採用により人材を確保し、案件の増加に対応しました。2010年3月期も引き続き人材を確保するとともに、しっかりと育成をおこなっていきます。

保険業界は、景気の低迷や少子化の進行による保険契約の伸び悩み、急激な株価下落にともなう有価証券評価損の発生などに直面しており、業界再編の動きも活発化してきています。また、現在対応しているシステムテーマは2011年頃まで続くと考えていますが、その後は情報システムコストの効率化などに関するニーズが高まってくると考えています。NRIは業界再編にともなうシステム対応や、業務コンサルティング、BPOサービスおよびシステム共同化などによるコスト効率化にも積極的に取り組み、保険業界の発展に今後も貢献していきます。

保険業向け売上高 (億円)





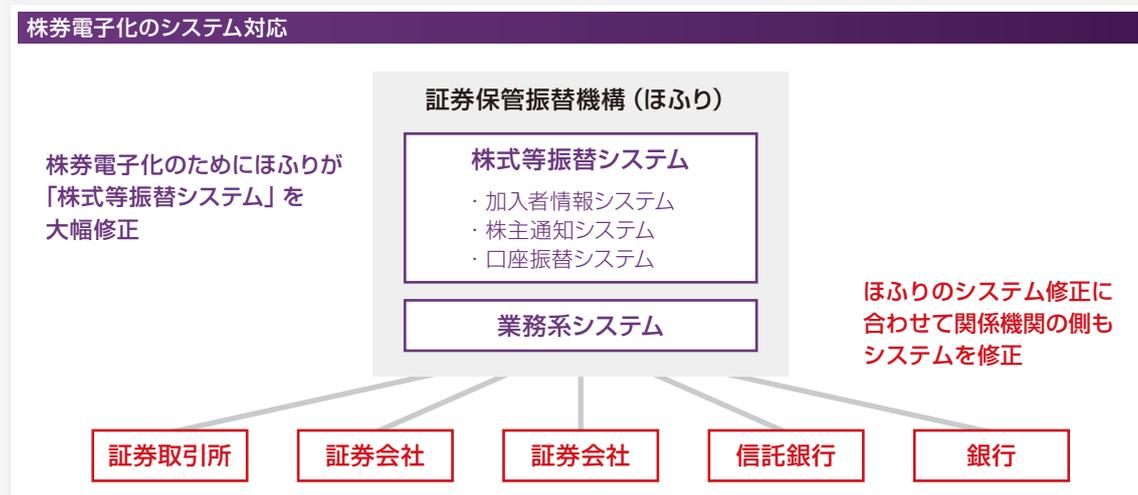
2009年1月5日に株券電子化が実施され、上場企業の株券すべてがペーパーレスで電子的に管理されることになりました。制度変更に合わせて、証券会社などの金融機関は自社の業務システムを株券電子化に対応させる必要がありました。

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

リテール証券業務向けの「STAR-IV」、ホールセール証券業務向けの「I-STAR」の2つの共同利用型システムサービスを通じて証券業界の一大プロジェクトにNRIがどのように取り組んでいったのかをお伝えします。

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サービス	ユーザー数：70社
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サービス	ユーザー数：43社

ユーザー数は2009年3月末現在



証券業界の一大プロジェクトにおいて 先導を期待されたSTAR-IV

個人投資家が、証券会社に口座を開設して、株を売買する——こうした証券会社のリテール業務の一端を支えるシステムがNRIのSTAR-IVです。今日では、準大手、中堅の証券会社など70社で共同利用されており、証券業界を支えるインフラともいえる存在です。だからこそ、株券電子化対応ではNRIが先導的に動かなければならなかったと、STAR-IV開発担当の齋藤大輔は振り返ります。

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

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

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

業界を巻き込んだシステム対応

株券電子化は2009年1月5日に証券決済制度改革の最終段階として実施されました。株券が電子的なデータになれば、受け渡しの流れや管理の仕組みも変わります。例えば、株式の売買は、口座の残高データを増やしたり減らしたりする“口座振替”によって処理。従来は信託銀行など各機関で個別に管理されていた株主情報も、すべて一元管理されるようになりました。この振替をおこなったり株主情報を集めて管理したりといったシステム処理を担ったのが、証券保管振替機構（以下、ほふり）です。各金融機関から必要なデータを受け取って処理をし、渡すという、いわば仲介役の機関といえます。

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



証券ITサービス事業本部 証券システム開発一部
STAR-IV開発担当 齋藤 大輔

ならなくなったのです。

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

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

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

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

先行稼働させるための努力と工夫

こうやって流れをまとめてしまえば、プロジェクトはスムーズに進んだかに見えます。しかし実際は、いくつもの困難の連続でした。例えば、ほふりが公開した新システムの仕様を、証券会社の実際の業務にいかにか落とししていくか。さまざまな要望を掲げる証券会社をどのように調整していくか。証券会社の足並みがそろわずSTAR-IVの仕様も決まらない中で、開発を遅らせないためにはどうすればいいか。必要な要員

をいかに確保するか……。これら数々の課題を解決し、結果的にSTAR-IVチームは、業界の中で先導的にプロジェクトを進めることができました。その勝因について齋藤は――。

「証券会社との調整は、問題の一つひとつを地道につぶしていったとしか言いようがない。仕様については、すべてが決まるまで待っていては開発に着手できないので、未確定な部分は後で変更できるよう、設計段階で自由度を高める工夫をしました」

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

さらに、齋藤は付け加えます。

「当初は私がPM（プロジェクトマネージャ）でしたが、2008年に入ってPMを交代したんです。自分が開発の中身を細かく見ていくことに集中できる体制に変えたことも、大きな成功要因だったと思います」

何も言われないことが成功の証し

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

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

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

ホールセール業界の調整役となったI-STAR

ホールセール証券業務を支えるシステムがNRIのI-STARです。日本の証券制度の頻繁な変更や対応にキャッチアップしながら、ホールセールの証券会社や銀行をきめ細かくサポートしてきました。外資系を中心に多くの証券会社や銀行で利用されているため、ホールセール業界においてはI-STARがさまざまな金融機関との調整をおこなうことで、株券電子化を後押ししました。

使われ方が多様なI-STAR

I-STARのシステム対応には、STAR-IVとはまた違った難しさがありました。I-STAR営業担当の黒田太郎は次のように説明します。

「ホールセールシステムはリテールとは使われ方が異なります。簡単に言えば、STAR-IVはトータル業務パッケージとして定型化したフローで利用されています。しかし、I-STARを利用されているホールセール証券会社や銀行には、自社のホールセール業務のニーズに合わせてI-STARに備わるさまざまな機能のうちの一部を使っていることが多いのです」

同じI-STARの機能であっても、その利用目的や自社システムと接続した利用方法は各社で微妙に異なると黒田は言います。

「ですから今回のような制度変更では、I-STARの場合、お客様それぞれのシステムや業務フローのどこに影響があるのかを一件一件うかがって、きめ細かく対応していく必要がありました」

ホールセール特有のニーズは、もう1点あります。リテールシステムのSTAR-IVの場合、個人投資家などの対応が中心であり、多くは各証券会社内部でフローが完結します。ところがホールセールシステムでは、信託銀行や機関投資家と証券会社間のフローだけでは終わらず、そこからさらに別の金融機関とやりとりする、というフローがあります。

「この流れを仲介しているのがI-STARであって、モノの流れが1ヶ所で止まらず常に動いています。株券電

子化によってこの仕組みも変わるようになったのですが、I-STARをはさんで、普段は直接接点がない別の機関同士のフローを考慮する必要があったため、われわれが調整に動くこともありました。そこが決まらなければ、結局、すべての流れに影響が及んでしまうからです」

例えば、証券会社が信託銀行から株券を預かり、東京証券取引所に預けるといったフローがあります。株券電子化によってこのフローも変えなければならないのですが、これまで信託銀行と東京証券取引所は直接のやりとりがありませんでした。そこで黒田は橋渡しに動いたと言います。

解釈して実務に落とし込む

ほふりのシステム仕様が公開されて以降、I-STARチームは、2006年半ばからシステム対応に向けて本格的な検討を始めます。2006年末にはI-STARの顧客を集めて、制度変更により業務がどう変わるのか、システムにはどんな変更があるのかなど、対応の概要を示しました。

「ほふりからは制度変更の仕組みの概要は公開されても、それに合わせて証券会社がどのようなフローで業務を進めていくべきかは示されません。そこでわれわれは、ほふりの仕様をかみくだいて解釈し、証券会社のお客様に率先して業務に落とし込んでいきました。また、お客様にヒアリングをおこなって、汎用的な業務パターンを決めていきました」

こうしてI-STARを開発していくうえでの標準的な仕様を決めていったと言います。このとき、それぞれ異なる要望を持つ顧客同士の調整も重要になりました。調整できなければ標準的な仕様のもとで開発を進めることができないからです。また、先に述べたように、I-STARが仲介するフローは、顧客である証券会社の、さらに顧客である諸機関にも影響します。そのため黒田は、直接I-STARとは接点のない各機関との調整もおこないました。

「例えば、ある証券会社のお客様から、その顧客である信託銀行3社より報告のためのシステムデータの提供を求められたものの、それぞれ希望される仕様が異なるので交渉してほしいと頼まれました。私は



資産運用サービス事業本部 I-STAR事業部
I-STAR営業担当 黒田 太郎

信託銀行3社にお話をうかがいで要望を把握したうえで、その3社に集まっていただき相談いただくことをお願いしました。信託銀行様も取りまとめに動いてくださったおかげもあって、なんとか仕様を統一することができました」

2007年から2008年にかけてI-STARの開発を進め、2008年4月にほふりとのテストがスタート。株券電子化に対応した新たなI-STARは、予定どおり2009年1月5日を迎えました。

株券電子化の詳細が未確定な時期から制度を解釈して要件定義や設計を進め、同時に汎用的な仕組みにするために数10社もの顧客の業務を取りまとめて実務フローに落とす——こうした対応ができたのがI-STARチームの特長であり、プロジェクトを成功に導いた要因といえるでしょう。

I-STARの株券電子化対応スケジュール

2006年	● 4月、ほふりの仕様公開を受けてI-STARで本格的な検討開始
	● 10月、I-STARの顧客に制度変更に関する概要を提示
2007年	● 3月、I-STARの開発（修正対応）開始
	● 顧客へのヒアリング
2008年	● 4月、ほふりの加入者情報システムのテストスタート
	● 7月、ほふりのその他のシステムのテストスタート
2009年	● 1月5日、株券電子化スタート

※ホームページでは「STAR-IV」「I-STAR」をご利用いただいている顧客からの声も掲載しています。(2009年8月掲載)
<http://www.nri.co.jp/nriss/index.html>

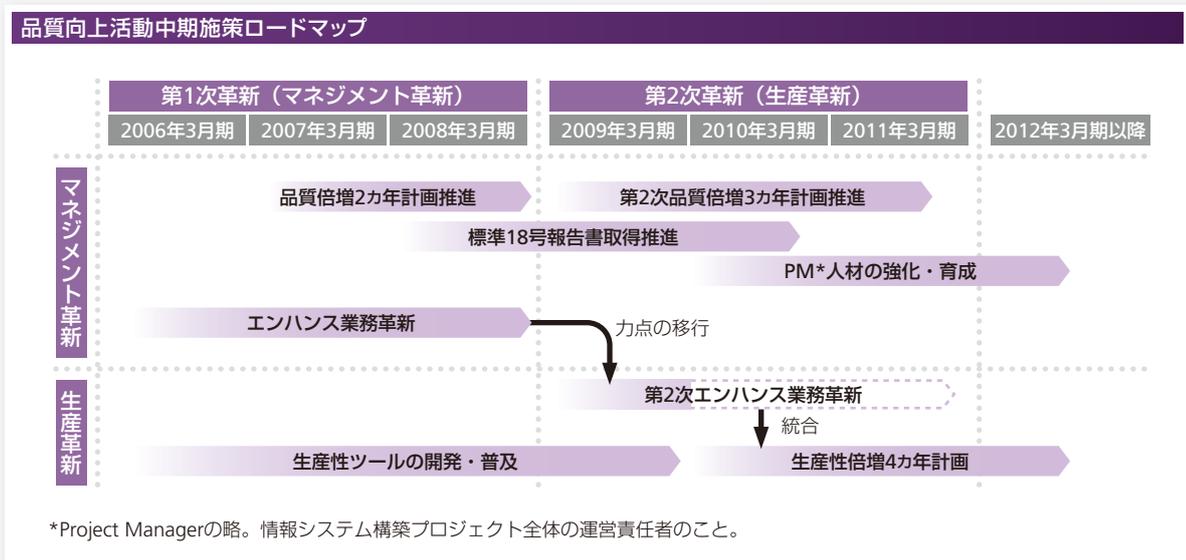


NRIグループは創業以来、一貫して「品質へのこだわり」を経営の重要テーマとしてきました。社会を支える重要な基盤となる情報システムや、顧客の経営や事業に深く関わるコンサルティングサービスを提供する責任の大きさを認識し、品質の向上に努めています。

NRIではプロジェクトの品質向上のため、品質監理本部が全社的な品質管理活動を統括するとともに、各事業本部の品質管理活動を推進・支援しています。品質向上については中期計画を策定し、計画的に実施しています。2009年3月期には中期計画のうち、中期施策の基本方針およびロードマップを改訂しました。

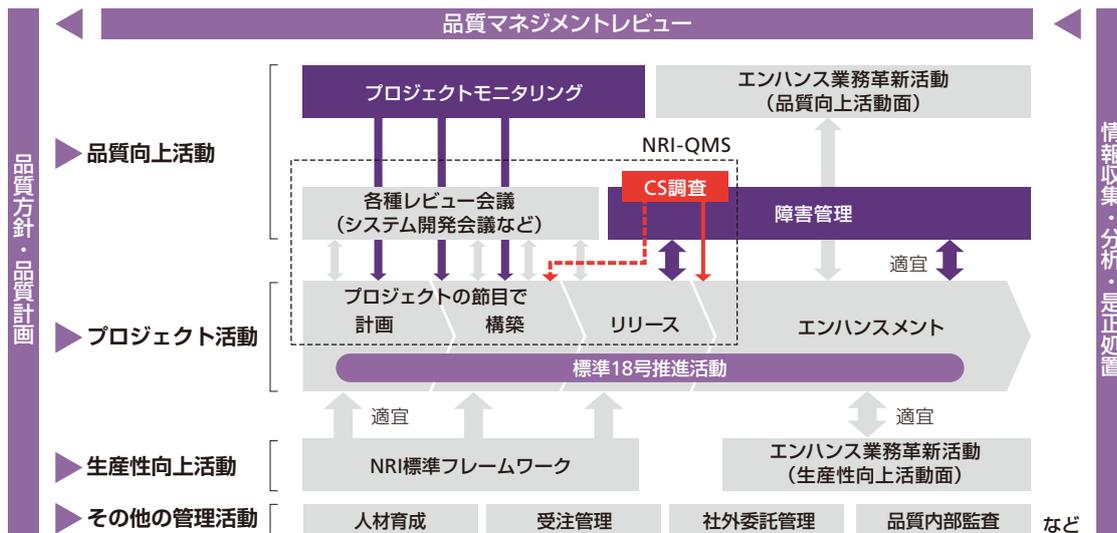
品質向上活動中期施策の基本方針

- 「マネジメント革新」を継続しつつ
- 「生産革新」を確立・展開
- 「品質向上」から「品質を前提とした生産性向上」へ
- 人材育成と人的リソースの確保



情報システム構築における品質管理

情報システム構築プロジェクトにおける品質管理の仕組み



品質管理の軸となるマネジメントシステム

「NRI-QMS」

NRIは長年の品質向上活動によるノウハウをもとに、品質マネジメントシステム「NRI-QMS」を構築しています。これはプロジェクトの品質を確保するために業務プロセスに関するルールや手順を定めたものです。また、お客様満足度（CS）調査や品質内部監査の結果などをもとに品質の継続的な改善を図る仕組みでもあります。

NRIは一定規模以上の情報システム構築プロジェクトを適用対象として品質マネジメント規格ISO9001の認証を取得しています。

レビュー会議によるリスク管理

NRIは、品質・納期・収支などに関するリスクを把握・評価して適切な対応をおこなうため、NRI-QMSに則ってプロジェクトの節目ごとにレビュー会議を実施しています。

レビュー会議には、全社、事業本部、部という3つのレベルがあり、構築する情報システムの規模や特性などによって審査を受け持つレビュー会議が決まります。それぞれのレビュー会議では、プロジェクト

マネジメントや品質管理、情報技術などに精通した社内のエキスパートが厳しく審査するとともに、担当者に助言やノウハウ提供などの適切な支援や措置をおこないます。

「NRI標準フレームワーク」による品質・生産性向上

NRIは、NRI-QMSに則った設計・開発、プロジェクト管理、およびレビュー会議の審査が効果的・効率的におこなわれ、プロジェクトの品質や生産性が高まるよう、プロジェクトの工程や、各工程で実施すべき活動・作業などをまとめたガイドライン「NRI標準フレームワーク」をイントラネットで公開しています。この中には、各工程で作成すべき成果物（文書）の雛型や作成の手引、事例のほか、品質や生産性の向上に役立つツールやチェックリストなども盛り込まれており、実務ノウハウを社内で共有させる役割も果たしています。

プロジェクトのモニタリングと支援

大規模で複雑な情報システムを構築するプロジェクトを成功に導くため、NRIはプロジェクトを組織的に支援する仕組みを整えています。

プロジェクト監理部が各プロジェクトの状況を常にモニタリングし、リスクを回避・軽減するほか、プロジェクトマネージャ業務の援助や、品質向上のための開発プロセスや成果物の改善指導などをおこなっています。

第2次品質倍増3ヵ年計画の推進

情報システムの品質管理における最大のテーマはシステム障害の発生をできる限りゼロに近づけることです。NRIでは2007年3月期から実施した「品質倍増2ヵ年計画」に続き、2009年3月期には「第2次品質倍増3ヵ年計画」を開始しました。この計画では、顧客に直接影響を及ぼさないレベルも含めて、2011年3月期までに2008年3月期と比べシステム障害の発生件数を50%削減することを目指しています。

エンハンス業務革新活動の推進

情報システムは稼働後も、顧客のビジネス要件の変化や制度の改訂、技術の進歩に合わせて、その品質・性能を維持しつつ機能向上を継続する必要があります。単なるシステムの維持・保守にとどまらない、高い専門性と深い業務知識を必要とすることから、NRIグループではこの業務を「エンハンスメント業務」と呼んで重視しています。2006年3月期以来、全社横断の継続的な改善活動「エンハンス業務革新活動」を推進し、品質・生産性の向上に取り組んでいます。

2009年3月期もエンハンスメント業務における工夫や成果を共有する「エンハンスメントソリューションを楽しむ会（エン楽会）」を月例で開催し、2003年の第1回以来、通算60回を超えました。毎回、エン楽会にはパートナー企業社員も含め約200名が参加しています。また、期末には「品質向上成果報告大会」を開催し、2009年3月の大会には、NRIグループやパートナー企業の社員約400名が参加しました。

2010年3月期は、この活動を、エンハンスメント業務に限らずシステム構築業務全体の生産革新活動へ

と拡大するとともに、コスト削減を目的とした生産効率化も視野に入れて取り組んでいきます。

情報システム運用における品質管理

国際標準規格を活用したマネジメント強化

構築した情報システムが有効に活用されるためには、安定したシステム運用が不可欠です。NRIグループは24時間365日、確かな品質のシステム運用サービスを長年にわたって提供しています。その積み重ねを通じて、NRIはシステム運用サービスの品質マネジメントシステム「運用QMS」を構築し、1998年にデータセンターにおけるシステム運用サービスを適用対象としてISO9001の認証を取得しました。さらに、2009年3月期にはITサービスの運用維持管理に関する国際規格であるISO20000の認証取得に向けて、ITIL*をベースとしたITサービスマネジメントシステム「運用ITSMS」を構築しました。

「運用QMS」や「運用ITSMS」に則り、お客様満足度（CS）調査の結果や、障害の記録などを活用して品質およびITサービスの向上に努めています。

*Information Technology Infrastructure Libraryの略。情報システムの運用管理を実行するうえでの業務プロセスと手法を体系的に標準化したもの。

情報システム構築部門との連携の強化

NRIは情報システム運用の品質を向上するため、システム構築の段階から、システムの運用を見据えた仕組み作りの強化を図っています。

2009年3月期には、システム運用部門とシステム構築部門が連携して進めてきた運用業務標準化の一環として、NRI標準フレームワークに、運用に関する項目を整備しました。また、システム構築部門の社員向けに、構築段階が運用の品質に与える影響について学ぶ研修を開始しました。

「18号報告書」を取得し、顧客に提供

金融商品取引法により、上場企業は、財務諸表に影響の大きいIT業務の内部統制（IT全般統制）を評価することを義務づけられました。

NRIは、顧客の負担を軽減するため、IT業務に関する内部統制の評価報告書、通称「18号報告書」を監査法人から取得し、顧客に提供できるよう全社で準備を進めてきました。

その結果、2009年2月には、3月に決算を迎える顧客から要望のあったすべての情報システムの「18号報告書」を取得することができました。NRIでは今後も要望に応じて、この報告書を順次取得していく予定です。

運用の標準化・自動化・省力化の推進

NRIでは、情報システム運用における作業の漏れや見逃し、手順の間違いなどヒューマンエラーによる障害をなくすため、自動化を推進しています。自社製品である運用管理ツール「干手」によりシステム運用の自動化、省力化、ミスの削減を進めるとともに、その他のツールを用いた業務の標準化や障害対応事例集の活用などにより、障害の未然防止や迅速かつ適切な対応を図っています。

また、自動化・省力化を進めるには、さまざまな障害に対応できる高い専門性を持つ人材が必要となるため、技能能力判定制度や研修により、オペレーターの意識と技術の向上を図っています。

運用品質の改善提案活動の推進

NRIは、情報システム運用に携わるNRIグループおよびパートナー企業の社員からシステム運用の品質を改善する提案を集めています。特に優れた提案を表彰する制度を設け、2009年3月期には700件以上の改善提案が集まりました。これらの提案は、システム運用業務に精通した社員の意見を取り入れながら施策化され、品質改善に活かされています。

コンサルティングにおける品質管理

プロジェクトの特性に応じた品質向上活動の実施

コンサルティング事業本部とシステムコンサルティング事業本部は、幅広い業種・業界の企業や官公庁

などの顧客に、経営・政策・情報システム上のさまざまな課題に対するコンサルティングサービスを提供しています。顧客の事業領域やテーマは多岐にわたり、課題も年々複雑化していることから、プロジェクトの特性に応じた品質管理を適切なタイミングで実施することが重要となっています。

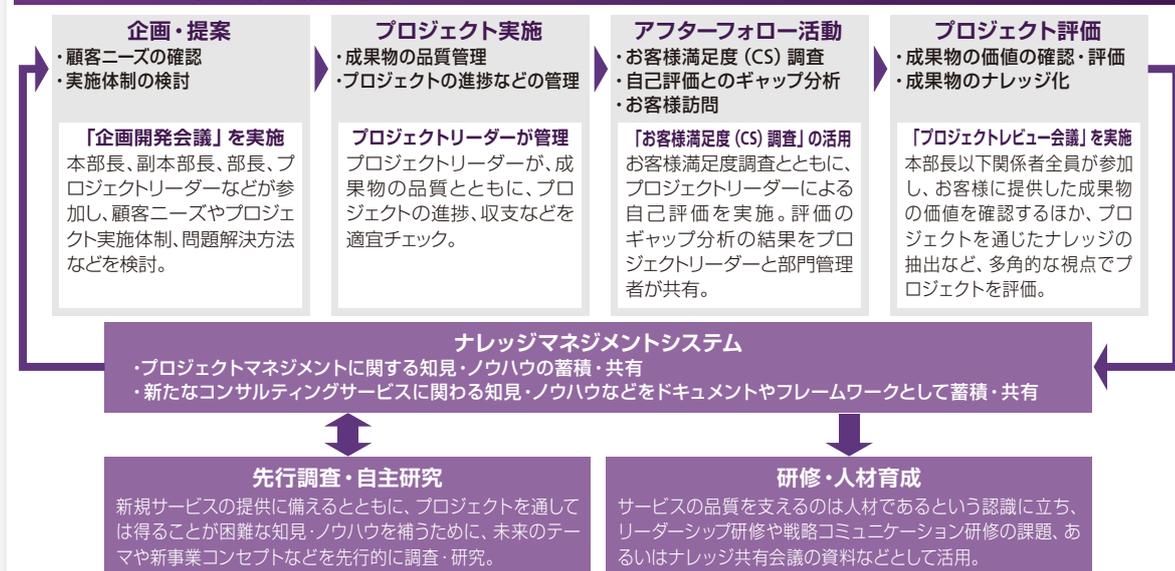
そのため、コンサルティング事業本部はプロジェクトの企画・提案時に「企画開発会議」、完了時に「プロジェクトレビュー会議」、また、フォローアップ活動として「お客様満足度（CS）調査」を実施しています。さらに、プロジェクトを通じて得た知見を「ナレッジマネジメントシステム」としてデータベース化し、新たな研究や提案活動に活用するなど、プロジェクトの品質向上サイクルを通じて、絶えずコンサルティングサービスの品質向上を図っています。

なお、同事業本部では、これまでの経験から、お客様に高く評価していただくためには、4つの評価規準を踏まえて価値を創造し、提供することが重要であると考えています。そのため、「企画開発会議」や「プロジェクトレビュー会議」でも、これらを中心に検討しています。

コンサルティング・プロジェクトの4つの評価規準

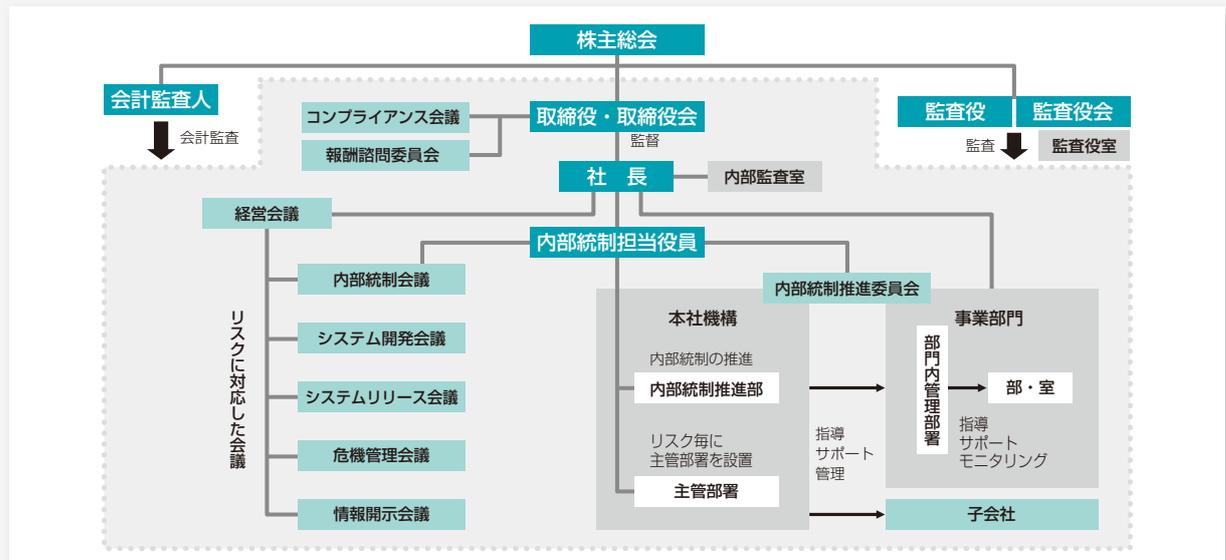
- ・お客様の「真の課題」を明確にし、問題解決にあたること
- ・NRIならではの問題解決の仮説と検証方法を提案すること
- ・プロジェクトの適切な管理や運営方法をお客様に提案し、その合意を得て、お客様と協同でプロジェクトを推進すること
- ・得られた成果が、お客様の課題を実際に解決する、あるいは組織や事業の革新を実現するものであること

コンサルティング事業本部の品質向上サイクル



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確かな意思決定と、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。コーポレート・ガバナンスを充実させる一環として、株主総会の充実、取締役会の意思決定の迅速化および監督機能の強化、監査役の監査機能の強化、役員報酬制度の透明性確保、情報開示の充実等に取り組んでいます。



株主総会の充実に向けた取り組み

NRIは、コーポレート・ガバナンスの向上には株主総会の充実が不可欠と考えています。そのため、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、株主総会の活性化と議決権行使の円滑化に向けた施策を実施しています。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ています。

経営・執行体制

NRIの取締役は社外取締役2名^(注)を含む11名です。任期は1年となっており、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。NRIは社外取締役を招聘することで、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、客観的な視点でNRIの業務執行を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。取締役会は原則として月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3名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。

(注) NRIと社外取締役との間に利害関係はありません。

監査体制

監査役は、社外監査役3名^(注)を含む5名であり、取締役会その他の重要な会議に出席するほか、必要に応じて役員に対して報告を求め、取締役の職務執行に関して厳正な監査をおこなっています。社外監査役については、監査体制の中立性および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。

(注) 社外監査役との利害関係に関しては、社外監査役1人が野村ホールディングス(株)の完全子会社である野村アセットマネジメント(株)の元取締役です。野村ホールディングス(株)は、2009年3月31日現在、NRIの議決権の38.6%を所有(間接所有31.9%を含み、うち22.3%は野村アセットマネジメント(株)を通じて所有)しています。また、野村ホールディングス(株)およびその子会社とはシステム開発・運用サービス受託等の取引関係があり、NRIの重要顧客のひとつです。

役員報酬

取締役

取締役の報酬等について、透明性の確保を目的として社外の有識者3名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。

取締役の報酬制度は、役職位を基本としていますが、会社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、市場水準や動向等を参考にして決定します。なお、報酬等の決定にかかる手続きは、透明性を高めるため、規程として明文化しています。

取締役の報酬制度の概要：

①基本報酬

役職位に応じた報酬としての固定給、前期の会社の業績達成度に応じた報酬としての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

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るとともに、優秀な人材を登用することを目的として、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。当該報酬については、行使価額(権利行使時の払込金額)を時価を基準として決定するストックオプションと、行使価額を1株当たり1円とする株式報酬型ストックオプションを併用し、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、賞与および株式関連報酬については、業務執行を担わない取締役には支給しません。

監査役

監査役は独立の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ます。この考えに基づき、監査役の報酬等には、固定給に加え、常勤の監査役に対して、業績に応じた変動給を取り入れています。また、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担う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。なお、報酬等の決定にかかる手続きは、透明性を高めるため、規程として明文化しています。

監査役の報酬制度の概要は次のとおりです。

①基本報酬

本人の経験・見識や役割等に応じた固定給に加え、常勤の監査役に対しては、前期の会社の業績達成度に応じた報酬としての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。

取締役および監査役への報酬等 (2009年3月期)

区分	人数(名)	報酬等の額(百万円)
取締役	13	740
うち社外取締役	3	27
監査役	6	146
計	19	886

- (注) 1. 取締役および監査役への報酬等の額は、2005年6月23日開催の第40回定時株主総会決議により、取締役年額10億円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません)、監査役年額2億5千万円以内と定められています。また、2006年6月23日開催の第41回定時株主総会において、取締役に對し、上記報酬等の額の範囲内で新株予約権を用いたストックオプションの付与をおこなうことが承認されています。
2. 当期末日(2009年3月31日)現在の人員は、取締役11名、監査役5名です。
3. 取締役の人数には、2008年6月20日開催の第43回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。
4. 監査役の人数には、2008年6月20日開催の第43回定時株主総会の終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいます。
5. 取締役の報酬等の額には、ストックオプションとしての新株予約権の費用計上額169百万円を含めています。当期中に、取締役に付与した新株予約権の数は第10回1,350個、第11回275個であり、新株予約権1個当たりの目的となる株式の数は100株です。

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に内部統制担当役員を任命し、推進組織として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。当期から新たに内部統制報告制度が導入されたのにもない、財務報告の信頼性確保にかかる内部統制の点検とさらなる強化に取り組みました。

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体で審議し、主管部署が事業部門と連携して適切な対応を講じています。(リスク情報→P39の4項をご参照ください)

また、倫理・コンプライアンス体制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、取締役に直属のコンプライアンス会議を設置するほか、倫理綱領、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、その定着および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、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14名)が、リスク管理体制、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。

内部統制システムの構築に関する基本方針について

1. 基本方針策定にあたっての考え方

当社は、「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」という2つの企業使命を掲げ、その実践を通して広く経済社会の発展に貢献することを基本理念としている。また、企業価値の向上に向けて、業務執行における迅速かつ確かな意思決定と、より透明性の高い公正で効率的な経営の実現を、コーポレート・ガバナンスの重要な目的と考えている。

当社は、この基本理念のもと、コーポレート・ガバナンスの充実・強化のため、次のとおり内部統制システムの構築に関する基本方針を定める。

2. 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

当社の取締役および使用人が、公正で高い倫理観に基づいて行動し、広く社会から信頼される経営体制を確立するため、以下の事項を定める。

- (1) 取締役および使用人が法令および定款を遵守し、倫理観を持って事業活動をおこなう企業風土を構築するため、コンプライアンスに関する規程および当社グループ全体に適用する倫理綱領、ビジネス行動基準を定める。
- (2) 法令および定款の遵守体制の実効性を確保するため、取締役会の決議により、最高倫理責任者、取締役に直属のコンプライアンスに関する会議体および担当役員を置く。担当役員は、取締役および使用人の法令遵守意識の定着と運用の徹底を図るため、研修等必要な諸活動を推進し、管理する。
- (3) 部門の責任者は、部門固有のコンプライアンス・リスクを認識し、主管部署とともに法令遵守体制の整備および推進に努める。
- (4) 反社会的勢力とは取引関係も含めて一切の関係を持たない。反社会的勢力からの不当要求に対しては、組織全体として毅然とした対応をとる。
- (5) 当社およびグループ会社の事業に従事する者からの法令違反行為等に関する通報に対して適切な処理をおこなうため、公益通報の運用に関する規程を定めるとともに、通報先を社内および社外とするコンプライアンス・ホットラインを設置する。是正、改善の必要があるときには、すみやかに適切な措置をとる。
- (6) 内部監査部署は、法令および定款の遵守体制の有効性について監査をおこなう。主管部署および監査を受けた部署は、是正、改善の必要があるときには、すみやかにその対策を講ずる。

3. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- (1) 取締役の職務の執行に係る情報は、文書化（電磁的記録を含む）のうえ、経営判断等に用いた関連資料とともに保存する。文書管理に関する主管部署を置き、管理対象文書とその保管部署、保存期間および管理方法を規程に定める。
- (2) 取締役の職務の執行に係る情報は、取締役または監査役等から要請があった場合に備え、適時閲覧可能な状態を維持する。
- (3) 主管部署および文書保管部署は、取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理について、継続的な改善活動をおこなう。
- (4) 内部監査部署は、取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理について監査をおこなう。主管部署および監査を受けた部署は、是正、改善の必要があるときには、その対策を講ずる。

4. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

全社的なリスク管理、事業活動にともなうリスク管理および危機管理対策からなるリスク管理体制を適切に構築し、適宜その体制を点検することによって有効性を向上させるため、以下の事項を定める。

- (1) リスク管理の全体最適を図るため、取締役会の決議により内部統制の担当役員および内部統制推進部署を置く。内部統制推進部署は、リスク管理および内部統制の状況を点検し、改善を推進する。
- (2) 事業活動にともなう各種のリスクについては、それぞれの主管部署およびリスク管理に関する規程を定めて対応するとともに、必要に応じて専門性を持った会議体で審議する。主管部署は、事業部門等を交えて適切な対策を講じ、リスク管理の有効性向上を図る。
- (3) 事業の重大な障害・瑕疵、重大な情報漏洩、重大な信用失墜、災害等の危機に対しては、しかるべき予防措置をとる。また、緊急時の対策等を基本的指針に定め、危機発生時には、これに基づき対応する。
- (4) 本項の(2)、(3)のリスク管理体制については、継続的な改善活動をおこなうとともに、定着を図るための研修等を適宜実施する。
- (5) 内部監査部署は、リスク管理体制について監査をおこなう。主管部署および監査を受けた部署は、是正、改善の必要があるときには、すみやかにその対策を講ずる。

5. 取締役の職務の執行が効率的におこなわれることを確保するための体制

意思決定の機動性を高め、効率的な業務執行をおこない、その実効性を向上させるため、以下の事項を定める。

- (1) 取締役の職務の執行が効率的におこなわれることを確保するため、取締役会の運営に関する規程を定めるとともに、取

締役会を原則として月1回開催するほか、必要に応じて適宜臨時に開催する。

- (2) 取締役会の決議により、業務の執行を担当する執行役員を選任し、会社の業務を委任する。執行役員は、取締役会で決定した会社の方針および取締役社長の指示のもとに業務を執行する。
- (3) 事業活動の総合調整と業務執行の意思統一を図る機関として経営会議を設置し、当社グループの全般的な重要事項について審議する。経営会議は、原則として毎週開催する。
- (4) 事業計画に基づき、予算期間における計数的目標を明示し、事業部門の目標と責任を明確にするとともに、予算と実績の差異分析を通じて所期の業績目標の達成を図る。
- (5) 経営の効率化とリスク管理を両立させ、内部統制が有効に機能するよう、ITシステムの主管部署を置いて整備を進め、全社レベルでの最適化を図る。
- (6) 内部監査部署は、事業活動の効率性および有効性について監査をおこなう。内部統制推進部署、主管部署および監査を受けた部署は、是正、改善の必要があるときには、連携してその対策を講ずる。

6. 財務報告の信頼性を確保するための体制

- (1) 適正な会計処理を確保し、財務報告の信頼性を向上させるため、経理業務に関する規程を定めるとともに、財務報告に係る内部統制の体制整備と有効性向上を図る。
- (2) 内部監査部署は、財務報告に係る内部統制について監査をおこなう。主管部署および監査を受けた部署は、是正、改善の必要があるときには、その対策を講ずる。

7. 企業集団における業務の適正を確保するための体制

当社グループ全体を対象にした法令遵守体制の構築およびグループ会社への適切な経営管理のため、以下の事項を定める。

- (1) 企業集団における業務の適正を確保するため、当社グループ全体に適用する倫理綱領およびビジネス行動基準を定める。
- (2) 法令遵守体制の実効性を確保するため、主管部署を定める。主管部署は、グループ会社に対してコンプライアンスに関する規程の制定支援、研修およびコンプライアンス・ホットラインの周知等、必要な諸活動を推進し、管理する。
- (3) 内部監査部署は、グループ会社の法令および定款の遵守体制の有効性について監査をおこなう。主管部署は、是正、改善の必要があるときには、すみやかにその対策を講ずるよう、適切な指導をおこなう。
- (4) グループ会社が一体となって事業活動をおこない、当社グループ全体の企業価値を向上させるため、グループ会社の経営管理に関する規程を定める。グループ会社が当社グループの経営・財務に重要な影響を及ぼす事項を実行する際には、主管部署が適切な指導をおこなう。

8. 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

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組織として専任部署を置く。

9. 前項の使用人の取締役からの独立性に関する事項

監査役を補助する使用人の人事に関する事項については、監査役との協議により定めるものとする。

10. 取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制

- (1) 監査役の要請に応じて、取締役および使用人は、事業および内部統制の状況等の報告をおこない、内部監査部署は内部監査の結果等を報告する。
- (2) 取締役および使用人は、重大な法令・定款違反および不正行為の事実、または会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実を知ったときには、すみやかに監査役に報告する。

11. その他監査役の監査が実効的におこなわれることを確保するための体制

重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握できるようにするため、監査役は取締役会のほか、経営会議その他の重要な会議に出席できる。また、監査役から要求のあった文書等は、随時提供する。

情報開示を推進する仕組み

NRIIは、経営の透明性向上および株主・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。開示資料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および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。

(<http://www.nri.co.jp/ir/individual/index.html>)

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年より当社社外取締役

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すべて把握し、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。

社外取締役として、心がけていること

NRIは事業の拡大とともに、社会インフラとしての情報システムを担う企業になってきていると思います。収益をあげることはもちろん必要ですが、私は社会インフラである電力事業の経験なども踏まえ、NRIが社会から評価される会社として歩んでいるかどうか、そういう意味で間違った経営判断をしていないかを特に意識して見えています。また蓄積してきた技術やノウハウを、もっと社会に還元してもらいたいとも思っています。

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っている会社です。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

コールド・ストーン・クリーマリー

ジャパン株式会社代表取締役会長

2008年より当社社外取締役

NRIのコーポレート・ガバナンスについて

NRIはトップが進むべき方向性を示し、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。

社外取締役として、心がけていること

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社内の方とは違う観点でアドバイスすることが私の役割のひとつだと考えています。コストについての検証が十分されているか、事業計画は環境の変化に応じて徹底的に検証し、必要に応じて修正しているか、などを心がけています。

株主の皆様へのメッセージ

NRIとそこに働く社員の方々と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おいてとても重要ですが、必ずしもすべ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。その実現のために私も協力できればと願っています。

取締役



代表取締役会長兼社長
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
専務執行役員
事業部門統括、事業推進、
流通・サービス・産業関連システム担当
経営ITイノベーションセンター長
嶋本 正



代表取締役
専務執行役員
本社機構統括、内部統制、経営企画、
コーポレートコミュニケーション、情報システム担当
室井 雅博



取締役
専務執行役員
証券・金融関連システム担当
石橋 慶一



取締役
専務執行役員
証券ITサービス事業本部長
沢田 ミツル



取締役
常務執行役員
経理、財務、内部統制推進担当
廣田 滋



取締役
コンプライアンス担当
川野 忠明



取締役 (社外取締役)
南 直哉
(東京電力株式会社 顧問)



取締役 (社外取締役)
澤田 貴司
(株式会社リヴァンプ 代表取締役
コールド・ストーン・クリーマリー・
ジャパン株式会社 代表取締役会長)

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）
（社外監査役）
田中 正人



監査役
（社外監査役）
泉谷 裕
（株式会社村田製作所 顧問）



監査役
（社外監査役）
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）

執行役員（取締役兼務は除く）

専務執行役員
専務執行役員
常務執行役員
常務執行役員

末永 守
鈴木 純
山田 浩二
鵜川 寿信
谷川 史郎
稲月 修
山田 澤明
中村 昭彦
三ツ木 義人
栗原 良行
楠 真
板野 泰之

執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員

堀部 明
齊藤 春海
此本 臣吾
柴内 哲雄
中野 秀昭
東山 茂樹
中村 正秀
佐藤 公治
室脇 慶彦

執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員

綿引 達也
滝本 雅樹
上田 肇
原田 豊
上野 歩
船倉 浩史
中村 卓司
淵田 真弘
三浦 智康



NRIのCSR方針

NRI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、人びと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。

1. 本業を通じて社会への責任を果たす (攻めのCSR)

- 未来社会のあり方を提言する
- 社会を支える情報システムを作る
- 「お客様の競争力・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する

2. 社会との信頼関係を築く (守りのCSR)

- 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、法令、社会・文化的モラルを遵守する
- 具体的制度、体制を整備し、徹底する

3. 心にとどく社会貢献を目指す (NRIらしい社会貢献)

- 新しい社会を洞察するための情報を発信する
- 次世代社会を担う若者や経営者の育成を支援する
- より良い社会の枠組み作りに積極的に取り組む

ステークホルダーとの関係

NRIのステークホルダーは、「株主・投資家」「顧客」「ビジネスパートナー」、そして「社員」を中核とし、「消費者」「地域社会」「業界団体・競合会社」「行政」「教育・研究機関」「学生」、さらに「NGO・NPO」や「環境」に至る広がりを持っています。ステークホルダーごとの特性に応じたコミュニケーションを緊密に保ち、それぞれに対する責任を果たします。

1. 本業を通じて社会への責任を果たす(攻めのCSR)

NRI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作る」ことです。ナビゲーション&ソリューションというNRIの事業内容そのものの着実な遂行にほかなりません。

NRIは、「お客様の競争力・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。

ビジネスプラットフォームの推進による社会への貢献

「NRIビジョン2015」では、「ビジネスプラットフォーム」の提案、拡大を目指しています。企業や社会にとって、情報システムはなくてはならないものですが、企業や業界が個別に情報システムに投資し保有するのではなく、共通して利用できるシステム=プラットフォームをNRIが提供し、各企業がそれをサービスとして利用することで、業界・社会全体としてシステムにかかるコストを低減することができます。各企業はその分を付加価値を高めるために再投資することができ、ひいてはさまざまな業界、さらには日本全体、社会全体を活性化することにつながるとNRIは考えています。

「NRIビジョン2015」では、「いまを超える、自らを超える。」をステートメントとして掲げ、NRI自身の変革を進めていきます。NRIが変革を成し遂げ、ビジネスプラットフォームを提供することで、企業や社会の活性化に寄与することを目指していきます。

2. 社会との信頼関係を築く(守りのCSR)

NRI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、社会的・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。

- コーポレート・ガバナンス
- リスクマネジメント
- 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

3. 心にとどく社会貢献を目指す(NRIらしい社会貢献)

NRI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らしいきずな作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、次世代社会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作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活動を内外に分かりやすく伝えます。

未来に向けた情報発信と提言活動

NRIグループは社会・産業や経営、ITなどについての未来社会の創造に資する、調査・研究結果を単行本や月刊誌、報告書・レポートなどで公表するとともに、マスメディアや講演を通じて社会に発信しています。2009年3月期は、調査・研究、コンサルティング、システム構築で得た知見をまとめた単行本を14冊発行しました。また、一部の単行本は中国語や韓国語に翻訳され、アジアでも活用されています。このほかNRIは、経営者や政策担当者などに向け、社会や産業分野において関心が高まっている事柄について調査・研究の発表や提言を掲載した「知的資産創造」、CIOや情報システム担当者などに向け、NRIのシステムソリューションや先進的なIT情報について掲載した「ITソリューションフロンティア」などの月刊誌を発行しています。ホームページでは、「世の中のしくみや変化がひと目でわかる!」をコンセプトに、新しい社会や生活に関連するトピックスを「NRI未来ナビ」と題して掲載しています。また、現在注目されているテーマについて、NRIのコンサルタントが解説する映像番組「NRI Podcast」を配信しています。

2008年10月には「2010年、未来を創発するカー『第三の開国』に向けて」と題して東京・名古屋で「未来創発フォーラム」を開催し、株主、お客様、そして一般の方々の合計約4,000名の方に来場いただきました。このフォーラムでは、日本市場で独自に進化した技術やサービスが、世界標準と異なっていたり、コストが高いことで、海外シェアを獲得できない「ガラパゴス化現象」について講演をおこないました。また、パネルディスカッションでは未来に向けた日本の産業や経営のあり方を議論しました。



2009年3月期に発行した主な単行本

未来のために人を育てる

NRIは社会において次世代を担う若者や経営者の人材の育成に貢献する活動をおこなっています。

財団法人野村マネジメント・スクールは、1981年、企業の経営幹部の育成を目的に設立されたビジネススクールです。NRIは設立当初から、調査・研究や経営コンサルティングの経験を活かし、その運営に携わっています。設立以来28年間、同スクールが提供している「トップのための経営戦略講座」は、ハーバード・ビジネス・スクールの教授陣を講師に迎え、戦略的視点で経営判断力を磨くプログラムです。開講当初よりこの講座は高く評価され、これまでに1,932名が受講し、このうち121名が、その後上場企業の社長・会長に就任しています。野村マネジメント・スクールではこのほかに、ペンシルバニア大学ウォートン・スクールや東京大学など、ビジネススクールの教授陣を講師に迎えた経営財務やポートフォリオの講座なども提供しており、すべての講座の修了者は、2009年3月期までに5,075名にのぼっています。

また、学生や教員などの企業訪問への対応や、大学への講師の派遣、学生小論文コンテストやプレゼンテーション大会の開催を通じて、人材育成を支援しています。2009年3月期はのべ8つの学校から148名の学生の訪問を受け入れたほか、横浜市と山形県の教員、合計8名の訪問を受け入れました。

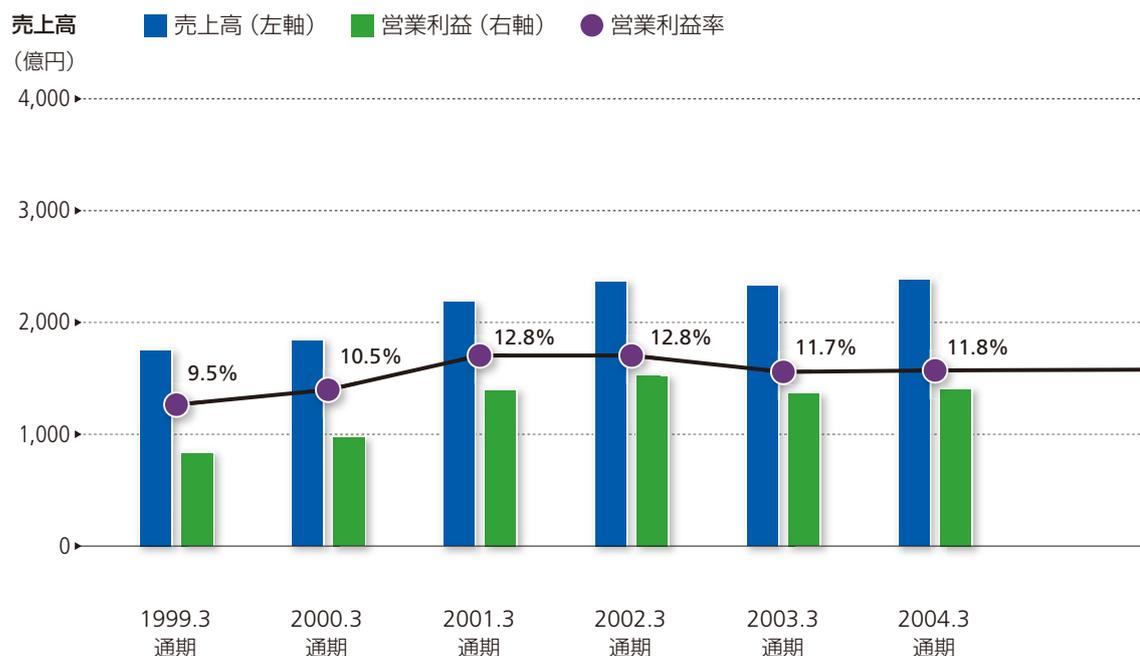
また、国内外の大学にコンサルタントやシステムエンジニアを積極的に派遣し、企業経営やITなどについて講義をおこなっています。2009年3月期は、32校の大学で、のべ80名が教壇に立ちました。

48	11年間の主要連結財務データ
50	経営者による財政状態および 経営成績に関する説明および分析
56	設備の状況
58	研究開発
59	経営方針と課題
60	2010年3月期の見通し
61	事業等のリスク
65	重要な会計方針および見積り
67	経理の状況
135	監査報告書

136	NRIグループ
-----	---------

137	会社データ
-----	-------

P.67以降は第44期（自平成20年4月1日 至平成21年3月31日）有価証券報告書からの抜粋となります。



売上高	175,058	183,616	217,984	236,569	232,743	238,067
売上原価	132,561	138,395	160,643	173,636	173,545	178,096
販売費及び一般管理費	25,928	25,906	29,497	32,568	32,034	31,948
営業利益	16,568	19,315	27,842	30,364	27,164	28,022
経常利益	18,610	20,781	31,550	32,953	27,627	29,293
税金等調整前当期純利益	15,171	9,590	43,629	39,009	27,177	32,927
当期純利益	8,148	5,130	25,381	22,363	15,459	18,269
1株当たり配当金 (円) ^(注1)	1	1	1	4	4	8
純資産 (期末)	81,192	91,837	165,171	195,564	185,350	229,331
総資産 (期末)	152,163	168,274	289,104	299,892	256,798	326,799
従業員数 (期末) ^(注2)		3,600	3,847	4,313	4,619	4,791
財務指標 (%)						
ROE ^(注3)	11.0	5.9	19.8	12.4	8.1	8.8
ROA ^(注4)	12.5	13.0	13.8	11.2	9.9	10.0
売上高営業利益率	9.5	10.5	12.8	12.8	11.7	11.8
売上高当期純利益率	4.7	2.8	11.6	9.5	6.6	7.7
自己資本比率	53.4	54.6	57.1	65.2	72.2	70.2

(注) 1. 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。

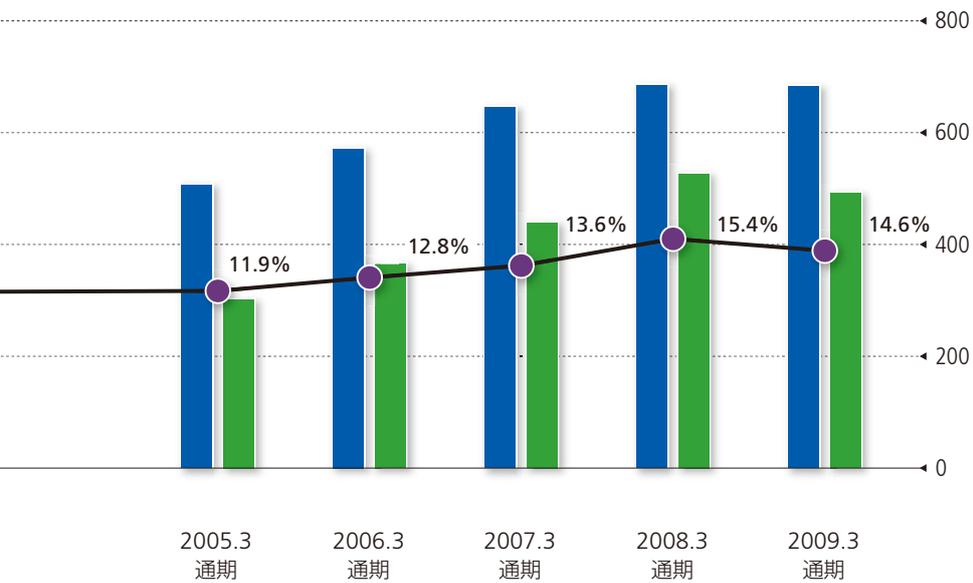
2. 1999年3月期の従業員数は非開示。

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

営業利益

(億円)



(百万円)

252,963	285,585	322,531	342,289	341,279	売上高
190,732	213,706	234,578	238,537	240,854	売上原価
32,071	35,409	44,055	51,087	50,711	販売費及び一般管理費
30,159	36,469	43,897	52,664	49,713	営業利益
30,987	38,252	46,099	55,517	51,731	経常利益
27,361	37,535	46,744	47,987	44,181	税金等調整前当期純利益
16,303	22,518	27,019	28,157	24,513	当期純利益
20	28	36	50	52	1株当たり配当金 (円)
231,766	209,301	216,232	207,363	205,466	純資産 (期末)
317,341	311,786	371,458	362,447	354,487	総資産 (期末)
4,848	5,013	5,303	5,711	6,118	従業員数 (期末)
財務指標 (%)					
7.1	10.2	12.7	13.3	11.9	ROE
9.6	12.2	13.5	15.1	14.4	ROA
11.9	12.8	13.6	15.4	14.6	売上高営業利益率
6.4	7.9	8.4	8.2	7.2	売上高当期純利益率
73.0	67.1	58.1	57.0	57.7	自己資本比率

業績概況

当期（2009年3月期）は、米国のサブプライムローンに端を発した世界的な金融危機の中、企業収益、生産および輸出の大幅な減少、設備投資の減少などが見られ、景気は急速に悪化しました。また、情報サービス産業では、証券業などにおいて情報システム投資意欲の後退が見られました。

このような環境のもと、NRIグループは、保険業やサービス業、製造業向け事業などに人的リソースを的確にシフトしたほか、外部委託費の適正化や経費の削減といったコスト構造改革に注力するなど、事業環境の変化に応じた施策を進めました。また、プロジェクト管理の強化、システム障害削減活動による生産性向上、アジア事業の強化にも取り組みました。期末には、長期的で安定したビジネス基盤を構築することを目的に、証券業主要顧客の保有する国内証券リテール業務にかかる基幹システムの一部を取得し、同顧客からの受託アウトソーシングサービスの範囲をさらに拡大しました。

こうした活動の結果、NRIグループの売上高は341,279百万円（前期比0.3%減）と前期比横ばいの水準を確保しました。間接業務にかかる事務委託費を削減し販売費及び一般管理費の増加を抑制しましたが、将来の事業拡大に向けた設備投資にかかる償却費などで売上原価が増加したため、営業利益は49,713百万円（同5.6%減）、経常利益は51,731百万円（同6.8%減）となりました。当期純利益は、ソフトウェアの評価損や保有株式の時価下落による特別損失があり、24,513百万円（同12.9%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

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、売上高（外部売上高）は32,866百万円（前期比8.4%増）、営業利益は4,126百万円（同0.3%減）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みると、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（前期比3.9%減）となりました。運用サービスは、前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。

コスト面では、大型システム開発案件の影響による外部委託費の増加や横浜第二データセンターの償却費の増加がありました。

この結果、売上高（外部売上高）は308,413百万円（同1.1%減）、営業利益は45,587百万円（同6.1%減）となりました。

参考：2007年3月期と2008年3月期との比較

2008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	2007年3月期	2008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	322,531	342,289	19,757	6.1
売上原価	234,578	238,537	3,958	1.7
売上総利益	87,953	103,751	15,798	18.0
（売上総利益率）	27.3%	30.3%	3.0P	—
販売費及び一般管理費	44,055	51,087	7,031	16.0
営業利益	43,897	52,664	8,767	20.0
（営業利益率）	13.6%	15.4%	1.8P	—
営業外収益	2,419	3,031	611	25.3
営業外費用	216	178	△38	△17.9
経常利益	46,099	55,517	9,417	20.4
特別利益	2,081	2,655	574	27.6
特別損失	1,436	10,185	8,748	608.9
税金等調整前当期純利益	46,744	47,987	1,243	2.7
法人税等	19,725	19,829	104	0.5
当期純利益	27,019	28,157	1,138	4.2

①売上高

売上高は、コンサルティングサービスは横ばいでしたが、ITソリューションサービスは好調となり、342,289百万円（2007年3月期比6.1%増）と過去最高となりました。

コンサルティングサービスは、内部統制に関するコンサルティング案件の増加などがありましたが、アジアにおける経営コンサルティング事業の確立に向けた活動など先行投資に注力したこともあり、30,333百万円（同1.5%増）となりました。

ITソリューションサービスは、サービス別で見ると、証券業向けを中心に金融サービス業向け全般で開発案件が増加し、開発・製品販売は150,177百万円（同10.7%増）と好調でした。運用サービスは、金融サービス業向け共同利用型サービスが好調だったほか、流通業主要顧客向けシステム運用が順調に伸び、140,865百万円（同11.3%増）となりました。システム開発にともなう機器導入案件が減少したため、商品販売は20,913百万円（同31.1%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311,955百万円（同6.6%増）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238,537百万円（2007年3月期比1.7%増）となりました。これは、開発案件増などによる外注費の増加や従業員増などによる労務費の増加のほか、商品販売減にともなう機器仕入の減少やソフトウェアの販売減によるソフトウェア償却高の減少などによるものです。

売上原価率で見ると2007年3月期の72.7%から69.7%に改善しました。システム開発等におけるプロジェクト管理の徹底や中国企業への開発委託増などが、売上原価率の改善に寄与しました。また、商品販売の売上原価率も改善しました。

販売費及び一般管理費は51,087百万円（同16.0%増）となりました。これは、中長期的に成長を持続するための生産性の向上や研究開発投資、社内情報システムの再構築やセキュリティの強化などをおこなったことによるものであり、人件費（給与手当・賞与引当金繰入額・退職給付費用・福利厚生費）および事務委託費などの増加に表れています。

以上により、営業利益は52,664百万円（同20.0%増）となり、売上高営業利益率は2007年3月期の13.6%から15.4%に改善しました。

③営業外損益および経常利益

営業外収益は3,031百万円（2007年3月期比25.3%増）、営業外費用は178百万円（同17.9%減）となり、営業外損益は2,853百万円（同29.5%増）となりました。短期金利の上昇や短期運用資金の平均残高の増加などにより受取利息が増加したほか、増配等により受取配当金が増加しました。持分法適用関連会社であった野村ファンド・リサーチ・アンド・テクノロジー（株）の全株式を売却したことから、持分法投資利益は減少しました。

以上により、経常利益は55,517百万円（同20.4%増）となりました。

④特別損益、法人税等および当期純利益

(株)セブン銀行株式、(株)ネットマークス株式および(株)アルゴ21株式などの売却により特別利益は2,655百万円(2007年3月期比27.6%増)、年金制度の改定による退職給付引当金繰入などにより特別損失は10,185百万円(同608.9%増)となり、特別損益は△7,530百万円(2007年3月期は644百万円)となりました。

以上により税金等調整前当期純利益は47,987百万円(2007年3月期比2.7%増)となり、法人税等(法人税、住民税及び事業税および法人税等調整額)を控除後の当期純利益は、28,157百万円(同4.2%増)となりました。

利益配分に関する基本方針および配当

(1) 剰余金の配当等の決定に関する方針

NRIは、企業価値の継続的な向上が最も重要な株主還元と考えています。剰余金の配当については、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(2009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、2008年11月に実施済の配当金(基準日は2008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41.3%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
2008年10月24日	5,057百万円	26円	2008年9月30日
2009年 5月15日	5,057百万円	26円	2009年3月31日

2009年3月期末の財政状態の分析

要約連結貸借対照表

区分	2008年	2009年	前期末比 増減額 (百万円)
	3月期末 金額 (百万円)	3月期末 金額 (百万円)	
資産の部			
流動資産	190,910	122,572	△68,338
現金及び預金	17,709	20,307	2,598
売掛金	61,164	56,408	△4,756
開発等未収収益	18,258	21,245	2,987
有価証券	84,987	13,999	△70,987
(現金同等物)	65,017	13,999	△51,017
(3ヶ月超債券等)	19,970	—	△19,970
その他	8,790	10,610	1,820
固定資産	171,537	231,915	60,378
有形固定資産	58,253	58,274	21
無形固定資産	30,257	74,886	44,628
投資その他の資産	83,026	98,754	15,728
投資有価証券・			
関係会社株式	48,708	57,667	8,959
(株式)	44,723	37,212	△7,511
(その他)	3,984	20,455	16,470
差入保証金・長期貸付金	18,485	18,447	△38
その他	15,832	22,639	6,807
資産合計	362,447	354,487	△7,960

区分	2008年	2009年	前期末比 増減額 (百万円)
	3月期末 金額 (百万円)	3月期末 金額 (百万円)	
負債の部			
流動負債	74,779	70,026	△4,752
買掛金	33,430	28,961	△4,469
リース債務	—	655	655
未払金	6,891	4,812	△2,079
未払費用	5,057	4,466	△591
その他	29,398	31,130	1,731
固定負債	80,305	78,994	△1,310
新株予約権付社債	49,997	49,997	—
リース債務	—	414	414
長期未払金	4,512	2,938	△1,574
繰延税金負債	4	2	△2
退職給付引当金	25,790	25,642	△148
負債合計	155,084	149,020	△6,063
純資産の部			
株主資本	198,103	200,882	2,779
資本金・資本剰余金	33,484	33,574	90
利益剰余金	225,780	240,061	14,280
自己株式	△61,161	△72,753	△11,592
評価・換算差額等	8,652	3,692	△4,959
その他有価証券評価差額金	9,649	5,850	△3,798
為替換算調整勘定	△997	△2,158	△1,161
新株予約権	608	892	284
純資産合計	207,363	205,466	△1,896
負債純資産合計	362,447	354,487	△7,960

①概要

当期末の財政状態は、流動資産122,572百万円(前期末比35.8%減)、固定資産231,915百万円(同35.2%増)、流動負債70,026百万円(同6.4%減)、固定負債78,994百万円(同1.6%減)、純資産205,466百万円(同0.9%減)となり、総資産は354,487百万円(同2.2%減)となりました。

主な増減内容は、以下のとおりです。

開発等未収収益が増加しましたが、売掛金が減少したため、売上債権は減少しました。仕入債務や前期の設備投資にかかる未払金が減少しました。

アウトソーシングサービス提供のためのIT資産の取得や共同利用型システムの開発により、無形固定資産が増加しました。また、資本効率の向上等のため、自己株式を取得しました。これらの取得資金に充当したことなどにより有価証券(主に現金同等物)が減少しました。

保有株式の時価下落によりその他有価証券評価差額金が減少し、また、円高の進行により為替換算調整勘定が減少しました。投資有価証券は、時価下落による影響がありま

したが、資金運用目的の債券投資増により増加しました。

②有価証券について

有価証券の合計額は、71,667百万円(前期末比46.4%減)であり、総資産に占める割合は20.2%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

設備投資や自己株式の取得に充当したことなどから主に現金同等物の有価証券が減少し、流動資産の有価証券は13,999百万円(前期末比83.5%減)となりました。内訳は、公社債投資信託12,000百万円および国債1,999百万円であり、すべて現金同等物です。

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下落がありましたが、資金運用目的の債券投資増などにより、投資有価証券・関係会社株式

は57,667百万円（前期末比18.4%増）となりました。内訳は、時価のある株式20,851百万円、時価のない株式16,360百万円、債券19,818百万円および投資事業有限責任組合の持分636百万円です。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」を合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29,643百万円、当期末74,330百万円であり、総資産に占める割合は、それぞれ8.2%、21.0%となっています。当期のソフトウェア投資額は、アウトソーシングサービス提供のためのソフトウェアの取得、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、57,692百万円（前期比228.9%増）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」を合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46,180百万円（前期比45.2%増）となりました。これは、主に税金等調整前当期純利益44,181百万円（同7.9%減）、減価償却費20,763百万円（同25.7%増）、売上債権の減少2,759百万円（前期は△10,934百万円）、法人税等の支払額△22,669百万円（前期比5.6%減）などによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは70,994百万円（同48.1%増）の支出となりました。これは、アウトソーシングサービス提供のためのIT資産の購入や共同利用型システムの開発による無形固定資産の取得、データセンターにおける機械装置などの有形固定資産の取得、資金運用のための投資有価証券の取得によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは自己株式の取得および配当金の支払いにより22,414百万円（同4.8%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28,228百万円（同62.6%減）となりました。

NRIグループの当期の設備投資額は70,083百万円となりました。その主な内容は、ITソリューションサービスにおける、アウトソーシングサービス提供のためのIT資産の取得、

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およびデータセンター関連の設備投資です。

主要な設備

(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)	ITソリューション サービス	1,083	29	516	—	—	2	8,028	9,660	1,491 [337]
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	1,655	84	901	—	—	0	45,386	48,027	1,442 [448]
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	928	52	1,888	—	—	0	3,881	6,752	1,488 [393]
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	38	1	29	—	—	0	1	70	49 [1]
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	4,277	1,627	242	14,112	4,952	—	1	11,100	61 [86]
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	5,911	4,889	1,998	(6,748) —	—	59	16	12,874	50 [170]
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	10,069	876	501	4,602	2,312	1	—	13,762	6 [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	4,166	1,354	292	13,200	2,221	1	1	8,037	24 [23]
横浜ラーニングセンター (横浜市保土ヶ谷区)	全社（共通）	247	0	139	—	—	—	47	434	27 [7]

(注) 1. 金額は2009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9,207百万円です。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」欄には、事業所ごとの主なセグメント名称を記載しています。

5. 「事業所名」欄には、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。

(2) 国内子会社および在外子会社

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	69	-	333	-	-	-	168	571	221 [84]
エヌ・アール・アイ・セキュア テクノロジーズ(株)本社 (東京都千代田区)	ITソリューション サービス	20	-	629	-	-	62	205	918	126 [32]
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)	705	-	16	7,385	1,805	-	5	2,533	105 [44]
(株)インステクノ本社他 (東京都江東区)	ITソリューション サービス	0	-	3	-	-	-	1	4	63 [-]
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	21	-	25	-	-	-	41	87	129 [33]
《在外子会社》										
Nomura Research Institute Hong Kong Limited (中華人民共和国 香港)	ITソリューション サービス	-	-	12	-	-	-	24	36	149 [29]

- (注) 1. 金額は2009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います。年間賃借料は103百万円です。なお、当該年間賃借料にはNRIからの賃借部分は含まれていません。
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)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

5. 2009年4月に、(株)インステクノは子会社ではなくなりました。

2010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35,000百万円であり、事業の種類別セグメントごとの内訳は次のとおりです。そのほか、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
コンサルティングサービス	ハードウェア	100	パソコン等
ITソリューションサービス	ソフトウェア	16,000	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	13,700	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	5,200	不動産設備の取得およびパソコン等
合計		35,000	-

- (注) 1. 金額に、消費税等を含んでいません。
2. 投資予定金額については、自己資金を充当する予定です。

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4,104百万円であり、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、日本企業の新興国市場における事業展開に関し、現状の課題を分析し、各国の経済予測を踏まえたうえで、今後の戦略についての研究をおこないました。また、国内市場が成熟化する中、消費者の先端層（イノベーター）をいち早く捉え商品の普及を図るイノベーター・マーケティングの研究をおこないました。アジア関連の研究にも重点的に取り組み、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、ベトナムなどの新興国の経済状況の調査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614百万円となりました。

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、欧州における金融ITマーケットの調査、米国証券会社のサービス動向調査などをおこないました。また、携帯電話サービス競争力強化のための機能連携やその実現可能性検証のための研究開発、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、生産性と品質の向上を図るため、システム開発アーキテクチャ（設計思想・基本設計）の共通化の研究、システムの定量分析をおこなうためのアプリケーション分析基盤の研究、システム開発時のテスト工程の自動化に関する研究、これまで蓄積してきたプロジェクト管理に関する数々のノウハウをプロトタイプに盛り込むなどのプロジェクトマネジメントの高度化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3,489百万円となりました。

*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。

(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中、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、外部の専門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、従来の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・提供する体制の強化を図ります。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「もうひとつの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ます。

(4) 会社の対処すべき課題

企業のIT投資は、グローバル化や業務効率化への対応のため拡大が続いてきましたが、2008年後半からの世界的な景気後退を受け、IT投資抑制の気運も高まり、不要不急な案件の延期や凍結などその影響が徐々に表れています。

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IT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、非金融業顧客の獲得に向けたサービス開発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を進めていきます。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、開発体制を整備・強化いたします。また、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・提供する際には、国内外の協力会社を含め、開発手法のさらなる改善とプロジェクト管理の徹底が必要と考えています。生産性向上のための施策や成果を、協力会社を含め全社で共有・活用するほか、協力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効率化を図ります。また、会議運営の効率化などワークスタイルの革新を進めるとともに、外部委託費の見直しや販売管理費の適正化など、業務効率化、コスト最適化を推進します。

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、新しい技術の知識やスキルの獲得、提案型人材の育成などを目指し、社内認定資格制度や次世代リーダー育成プログラム等、人材育成制度の拡充を図ります。また、内部統制システムについては、役職員に対する研修や啓発活動を継続的に実施することで、周知徹底に取り組んでいきます。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。

景気の悪化は当面続くと見られ、情報サービス産業においては、証券業などにおいて情報システム投資意欲の後退が続いています。

このような環境の中、NRIグループの売上高は、証券業向け売上は減少するものの、サービス業や製造業の新規顧客向けや保険業向け売上が増加するものと見込み、当期比増

収としています。営業利益は、外部委託費など経費の削減に一層注力しますが、将来の事業拡大に向けた設備投資にかかる償却費や従業員増による労務費の増加などがあり、減益を見込んでいます。

次期の業績予想は、以下のとおりです。

業績予想

区分	2009年3月期		2010年3月期		当期比	
	(実績)	(億円)	(予想)	(億円)	増減額 (億円)	増減率 (%)
売上高		3,412		3,500	87	3
営業利益		497		430	△67	△14
経常利益		517		440	△77	△15
当期純利益		245		245	—	—
1株当たり当期純利益 (円)		125.54		125.95	0.41	0
1株当たり年間配当金 (円)		52		52	—	—

なお、上記の2010年3月期の業績予想は、2009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。

業績予想につきましては、修正を発表する場合があります。最新の情報につきましては、NRIのホームページ (<http://www.nri.co.jp>) をご参照ください。

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、将来的に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38.6%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ともに、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きます。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とともなう市場ニーズの変化に迅速に対応することが求められています。

このような環境認識のもと、NRI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、人的リソースを「人財」ととらえ、その確保・育成のための仕組み作りを進めています。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 대응する人材の確保・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もって付加価値の高いサービスを顧客に提供することを目指しており、顧客からも品質の高いサービスが求められています。

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の管理能力の向上に努め、また、ISO9001*1)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。

*1 ISO (国際標準化機構) によって制定された品質マネジメントシステムの国際規格。

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。

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およびISO27001*2に準拠した情報セキュリティ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。

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グループの業績に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 ISO (国際標準化機構) によって制定された情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格。

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、生産実績に対する外注実績の割合は5割強であり、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、いわゆる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ある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、従業員数の動向、割引率など多くの仮定や見積りをういた計算によって決定されており、その見直しによって大きく変動することがあります。年金資産については、株式市場動向、金利動向などにより変動しますが、中でも、NRIグループの年金資産のうち2割弱が退職

給付信託の特定銘柄株式となっており、当該株式の時価の変動により大きく影響を受けます。

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きました。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。

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進行基準の採用について

NRIグループは、リサーチ・コンサルティング、システム開発のプロジェクトにおける売上高の認識方法として、原則として進行基準を採用しています。NRIグループの進行基準は、プロジェクトごとに売上原価を発生基準で認識し、これに対応する売上高を原価進捗率（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）に応じて計上するものです。

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。完成・引渡し時に一括して売上高を計上する完成基準と比べ、進行基準を採用することで期間損益計算の適正性を確保しやすくなると考えています。

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原価が、受注時および毎月末において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いるため、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」を合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、2005年3月期4,037百万円、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翌年度から処理しており、当期末の未認識数理計算上の差異残高は、7,020百万円となっています。

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」を合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 (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。



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19年4月1日 至 平成20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20年4月1日 至 平成21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。

第43期事業年度（自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日）は、改正前の財務諸表等規則に基づき、第44期事業年度（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19年4月1日 至 平成20年3月31日）の連結財務諸表および第43期事業年度（自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日）の財務諸表については、新日本監査法人により監査を受け、当連結会計年度（自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日）の連結財務諸表および第44期事業年度（自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日）の財務諸表については、新日本有限責任監査法人により監査を受けています。

なお、新日本監査法人は、監査法人の種類の変更により、平成20年7月1日をもって新日本有限責任監査法人となりました。

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20年3月31日)	当連結会計年度 (平成21年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	17,709	20,307
売掛金	61,164	56,408
開発等未収収益	18,258	21,245
有価証券	84,987	13,999
商品	125	251
仕掛品	34	4
前払費用	1,429	2,044
繰延税金資産	6,837	7,307
その他	445	1,086
貸倒引当金	△82	△84
流動資産合計	190,910	122,572
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	56,527	59,076
減価償却累計額	△26,599	△29,647
建物及び構築物（純額）	29,928	29,429
機械及び装置	24,390	27,003
減価償却累計額	△16,162	△17,776
機械及び装置（純額）	8,228	9,226
工具、器具及び備品	24,119	24,930
減価償却累計額	△15,315	△16,738
工具、器具及び備品（純額）	8,803	8,192
土地	11,292	11,292
リース資産	—	1,505
減価償却累計額	—	△1,371
リース資産（純額）	—	133
有形固定資産合計	58,253	58,274
無形固定資産		
ソフトウェア	23,098	59,614
ソフトウェア仮勘定	6,545	14,715
その他	613	556
無形固定資産合計	30,257	74,886
投資その他の資産		
投資有価証券	46,682	55,436
関係会社株式	※1 2,025	※ 2,231
長期貸付金	7,372	7,481
従業員に対する長期貸付金	217	185
リース投資資産	—	747
差入保証金	11,113	10,965
繰延税金資産	13,115	19,128
その他	※2 2,499	2,695
貸倒引当金	△0	△117
投資その他の資産合計	83,026	98,754
固定資産合計	171,537	231,915
資産合計	362,447	354,487

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成20年3月31日)	当連結会計年度 (平成21年3月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	33,430	28,961
リース債務	—	655
未払金	6,891	4,812
未払費用	5,057	4,466
未払法人税等	12,526	13,396
未払消費税等	795	132
前受金	3,525	4,583
賞与引当金	11,570	12,058
その他	980	958
流動負債合計	74,779	70,026
固定負債		
新株予約権付社債	49,997	49,997
リース債務	—	414
長期未払金	4,512	2,938
繰延税金負債	4	2
退職給付引当金	25,790	25,642
固定負債合計	80,305	78,994
負債合計	155,084	149,020
純資産の部		
株主資本		
資本金	18,600	18,600
資本剰余金	14,884	14,974
利益剰余金	225,780	240,061
自己株式	△61,161	△72,753
株主資本合計	198,103	200,882
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	9,649	5,850
為替換算調整勘定	△997	△2,158
評価・換算差額等合計	8,652	3,692
新株予約権	608	892
純資産合計	207,363	205,466
負債純資産合計	362,447	354,487

②【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
売上高	342,289	341,279
売上原価	238,537	240,854
売上総利益	103,751	100,425
販売費及び一般管理費	※1, ※2 51,087	※1, ※2 50,711
営業利益	52,664	49,713
営業外収益		
受取利息	1,190	943
受取配当金	1,253	1,043
投資事業組合運用益	151	5
持分法による投資利益	143	143
その他	292	167
営業外収益合計	3,031	2,302
営業外費用		
支払利息	—	13
投資事業組合運用損	7	130
その他	170	141
営業外費用合計	178	284
経常利益	55,517	51,731
特別利益		
投資有価証券売却益	※3 2,655	※3 372
関係会社株式売却益	—	※3 252
特別利益合計	2,655	625
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	※4 618	※4 3,758
関係会社株式売却損	—	※4 137
関係会社株式評価損	—	※4 876
退職給付引当金繰入額	※4 9,567	—
リース会計基準の適用に伴う影響額	—	351
特別損失合計	10,185	8,175
税金等調整前当期純利益	47,987	44,181
法人税、住民税及び事業税	23,418	23,560
法人税等調整額	△3,588	△3,891
法人税等合計	19,829	19,668
当期純利益	28,157	24,513

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19年4月1日 至 平成20年3月31日)		当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21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		14,800		14,884
当期変動額				
自己株式の処分		84		90
当期変動額合計		84		90
当期末残高		14,884		14,974
利益剰余金				
前期末残高		206,990		225,780
当期変動額				
剰余金の配当		△9,368		△10,232
当期純利益		28,157		24,513
当期変動額合計		18,789		14,280
当期末残高		225,780		240,061
自己株式				
前期末残高		△47,157		△61,161
当期変動額				
自己株式の取得		△15,000		△11,870
自己株式の処分		997		278
当期変動額合計		△14,003		△11,592
当期末残高		△61,161		△72,753
株主資本合計				
前期末残高		193,232		198,103
当期変動額				
剰余金の配当		△9,368		△10,232
当期純利益		28,157		24,513
自己株式の取得		△15,000		△11,870
自己株式の処分		1,081		368
当期変動額合計		4,870		2,779
当期末残高		198,103		200,882

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21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	22,193	9,649
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△12,544	△3,798
当期変動額合計	△12,544	△3,798
当期末残高	9,649	5,850
為替換算調整勘定		
前期末残高	499	△997
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△1,496	△1,161
当期変動額合計	△1,496	△1,161
当期末残高	△997	△2,158
評価・換算差額等合計		
前期末残高	22,692	8,652
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△14,040	△4,959
当期変動額合計	△14,040	△4,959
当期末残高	8,652	3,692
新株予約権		
前期末残高	307	608
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	300	284
当期変動額合計	300	284
当期末残高	608	892
純資産合計		
前期末残高	216,232	207,363
当期変動額		
剰余金の配当	△9,368	△10,232
当期純利益	28,157	24,513
自己株式の取得	△15,000	△11,870
自己株式の処分	1,081	368
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△13,740	△4,675
当期変動額合計	△8,869	△1,896
当期末残高	207,363	205,466

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19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21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	47,987	44,181
減価償却費	16,517	20,763
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	7	118
受取利息及び受取配当金	△2,443	△1,986
支払利息	—	13
投資事業組合運用損益 (△は益)	△143	125
持分法による投資損益 (△は益)	△143	△143
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)	△2,655	△372
投資有価証券評価損益 (△は益)	618	3,758
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)	△10,934	2,759
たな卸資産の増減額 (△は増加)	134	△96
仕入債務の増減額 (△は減少)	174	△6,043
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△978	△662
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△716	487
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	2,438	△148
差入保証金の増減額 (△は増加)	△923	146
その他	4,508	△195
小計	53,445	66,869
利息及び配当金の受取額	2,381	1,994
利息の支払額	—	△13
法人税等の支払額	△24,020	△22,669
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,806	46,180
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	△7,202	△6,874
定期預金の払戻による収入	6,579	6,929
有価証券の取得による支出	△40,878	△7,972
有価証券の売却及び償還による収入	31,000	28,000
有形固定資産の取得による支出	△21,381	△14,105
有形固定資産の売却による収入	131	0
無形固定資産の取得による支出	△17,485	△57,862
無形固定資産の売却による収入	1	0
投資有価証券の取得による支出	△3,461	△20,775
投資有価証券の売却及び償還による収入	4,665	2,251
関係会社株式の取得による支出	—	△616
従業員に対する長期貸付けによる支出	△6	△11
従業員に対する長期貸付金の回収による収入	110	43
投資活動によるキャッシュ・フロー	△47,925	△70,994

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
ファイナンス・リース債務の返済による支出	—	△388
自己株式の処分による収入	824	73
自己株式の取得による支出	△15,000	△11,870
配当金の支払額	△9,360	△10,228
財務活動によるキャッシュ・フロー	△23,537	△22,414
現金及び現金同等物に係る換算差額	△672	△68
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△40,329	△47,296
現金及び現金同等物の期首残高	115,854	75,524
現金及び現金同等物の期末残高	※ 75,524	※ 28,228

【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19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
<p>1. 連結の範囲に関する事項</p> <p>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. 当連結会計年度において設立された㈱ユビークリンクおよびエヌ・アール・アイ・社会情報システム㈱を、当連結会計年度より連結の範囲に含めています。</p>	<p>1. 連結の範囲に関する事項</p> <p>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.</p>
<p>2. 持分法の適用に関する事項</p> <p>持分法適用の関連会社数 関連会社1社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㈱</p>	<p>2. 持分法の適用に関する事項</p> <p>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㈱ 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㈱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。</p>
<p>3. 連結子会社の事業年度等に関する事項</p> <p>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。</p>	<p>3. 連結子会社の事業年度等に関する事項</p> <p>同左</p>
<p>4. 会計処理基準に関する事項</p> <p>(1) 重要な資産の評価基準および評価方法</p> <p>①有価証券</p> <p>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 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</p> <p>②デリバティブ 時価法</p> <p>③たな卸資産 個別法による原価法</p>	<p>4. 会計処理基準に関する事項</p> <p>(1) 重要な資産の評価基準および評価方法</p> <p>①有価証券</p> <p>売買目的有価証券 同左 満期保有目的の債券 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</p> <p>②デリバティブ 同左</p> <p>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）</p>

<p style="text-align: center;">前連結会計年度 (自 平成19年 4月 1日 至 平成20年 3月31日)</p>	<p style="text-align: center;">当連結会計年度 (自 平成20年 4月 1日 至 平成21年 3月31日)</p>						
<p>(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法</p> <p>①有形固定資産 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。</p> <p>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。</p> <p>なお、主な耐用年数は以下のとおりです。</p> <table style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>建物及び構築物</td> <td>15～50年</td> </tr> <tr> <td>機械及び装置</td> <td>3～15年</td> </tr> <tr> <td>工具、器具及び備品</td> <td>3～6年</td> </tr> </table> <p>②無形固定資産 販売目的の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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>(3) 重要な引当金の計上基準</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	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	<p>(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法</p> <p>①有形固定資産（リース資産を除く） 同左</p> <p>②無形固定資産（リース資産を除く） 同左</p> <p>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。</p> <p>(3) 重要な引当金の計上基準</p> <p>①貸倒引当金 同左</p> <p>②賞与引当金 同左</p>
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						

<p style="text-align: center;">前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)</p>	<p style="text-align: center;">当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)</p>
<p>③退職給付引当金</p> <p>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。</p> <p>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処理しています。</p> <p>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処理しています。</p> <p>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際連結会計年度から処理しています。</p> <p>(4) 重要なリース取引の処理方法</p> <p>リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引については、主として通常の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す。</p> <p>(5) 収益および費用の計上基準</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>(6) 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</p> <p>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。</p>	<p>③退職給付引当金</p> <p style="text-align: right;">同左</p> <p>(4) _____</p> <p>(5) 収益および費用の計上基準</p> <p style="text-align: right;">同左</p> <p>(6) 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</p> <p style="text-align: right;">同左</p>
<p>5. 連結子会社の資産および負債の評価に関する事項</p> <p>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。</p>	<p>5. 連結子会社の資産および負債の評価に関する事項</p> <p style="text-align: right;">同左</p>
<p>6. 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲</p> <p>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。</p>	<p>6. 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲</p> <p style="text-align: right;">同左</p>

【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19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
<p>有形固定資産の減価償却の方法</p> <p>当社および国内連結子会社は、法人税法の改正にともない、当連結会計年度より、平成19年4月1日以降に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更しています。これにより、営業利益、経常利益、および税金等調整前当期純利益はそれぞれ503百万円減少しています。</p> <p>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。</p>	<p>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</p> <p>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。</p>
<p>—————</p>	<p>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</p> <p>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。</p>
<p>—————</p>	<p>3. リース取引に関する会計基準の適用</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
<p>—————</p>	<p>4. 「『退職給付に係る会計基準』の一部改正（その3）」の適用</p> <p>「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。</p>

【追加情報】

前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
<p>1. 有形固定資産の減価償却の方法</p> <p>当社および国内連結子会社は、法人税法改正にともない、平成19年3月31日以前に取得した資産については、改正前の法人税法に基づく減価償却の方法の適用により取得価額の5%に到達した連結会計年度の翌連結会計年度より、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間にわたり均等償却し、減価償却費に含めて計上しています。</p> <p>この結果、従来の方法に比べ、営業利益、経常利益および税金等調整前当期純利益がそれぞれ141百万円減少しています。</p> <p>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。</p>	—————
<p>2. 退職給付制度</p> <p>当社は、確定給付型の制度としての適格退職年金制度および退職一時金制度と、確定拠出年金制度を設けていましたが、平成20年4月1日付で適格退職年金制度および退職一時金制度の一部を、確定拠出年金制度および確定給付企業年金制度に移行しました。当該移行にともない「退職給付制度間の移行等に関する会計処理」（企業会計基準適用指針第1号）および「退職給付制度間の移行等の会計処理に関する実務上の取扱い」（実務対応報告第2号）を適用しており、この結果、特別損失（退職給付引当金繰入額）を9,567百万円計上しています。</p>	—————

【注記事項】

(連結貸借対照表関係)

前連結会計年度 (平成20年3月31日)	当連結会計年度 (平成21年3月31日)
<p>※1 関連会社に対する主な資産</p> <p>関係会社株式 535百万円</p>	<p>※ 関連会社に対する主な資産</p> <p>関係会社株式 1,247百万円</p>
<p>※2 投資その他の資産のその他</p> <p>ゴルフ会員権の預託保証金に対する貸倒引当金相当額65百万円を相殺のうえ表示しています。</p>	—————

(連結損益計算書関係)

前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)																																																
<p>※1 販売費及び一般管理費の主要な費目および金額</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>貸倒引当金繰入額</td><td style="text-align: right;">7百万円</td></tr> <tr><td>役員報酬</td><td style="text-align: right;">1,178百万円</td></tr> <tr><td>給与及び手当</td><td style="text-align: right;">15,385百万円</td></tr> <tr><td>賞与引当金繰入額</td><td style="text-align: right;">3,557百万円</td></tr> <tr><td>退職給付費用</td><td style="text-align: right;">1,636百万円</td></tr> <tr><td>福利厚生費</td><td style="text-align: right;">2,815百万円</td></tr> <tr><td>不動産賃借料</td><td style="text-align: right;">4,067百万円</td></tr> <tr><td>事務委託費</td><td style="text-align: right;">9,787百万円</td></tr> <tr><td>旅費及び交通費</td><td style="text-align: right;">1,473百万円</td></tr> <tr><td>器具備品費</td><td style="text-align: right;">2,263百万円</td></tr> <tr><td>租税公課</td><td style="text-align: right;">1,192百万円</td></tr> <tr><td>減価償却費</td><td style="text-align: right;">1,314百万円</td></tr> </table>	貸倒引当金繰入額	7百万円	役員報酬	1,178百万円	給与及び手当	15,385百万円	賞与引当金繰入額	3,557百万円	退職給付費用	1,636百万円	福利厚生費	2,815百万円	不動産賃借料	4,067百万円	事務委託費	9,787百万円	旅費及び交通費	1,473百万円	器具備品費	2,263百万円	租税公課	1,192百万円	減価償却費	1,314百万円	<p>※1 販売費及び一般管理費の主要な費目および金額</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>貸倒引当金繰入額</td><td style="text-align: right;">118百万円</td></tr> <tr><td>役員報酬</td><td style="text-align: right;">1,242百万円</td></tr> <tr><td>給与及び手当</td><td style="text-align: right;">16,272百万円</td></tr> <tr><td>賞与引当金繰入額</td><td style="text-align: right;">3,826百万円</td></tr> <tr><td>退職給付費用</td><td style="text-align: right;">1,690百万円</td></tr> <tr><td>福利厚生費</td><td style="text-align: right;">3,165百万円</td></tr> <tr><td>教育研修費</td><td style="text-align: right;">1,250百万円</td></tr> <tr><td>不動産賃借料</td><td style="text-align: right;">4,428百万円</td></tr> <tr><td>事務委託費</td><td style="text-align: right;">8,168百万円</td></tr> <tr><td>旅費及び交通費</td><td style="text-align: right;">1,379百万円</td></tr> <tr><td>器具備品費</td><td style="text-align: right;">1,346百万円</td></tr> <tr><td>減価償却費</td><td style="text-align: right;">978百万円</td></tr> </table>	貸倒引当金繰入額	118百万円	役員報酬	1,242百万円	給与及び手当	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
貸倒引当金繰入額	7百万円																																																
役員報酬	1,178百万円																																																
給与及び手当	15,385百万円																																																
賞与引当金繰入額	3,557百万円																																																
退職給付費用	1,636百万円																																																
福利厚生費	2,815百万円																																																
不動産賃借料	4,067百万円																																																
事務委託費	9,787百万円																																																
旅費及び交通費	1,473百万円																																																
器具備品費	2,263百万円																																																
租税公課	1,192百万円																																																
減価償却費	1,314百万円																																																
貸倒引当金繰入額	118百万円																																																
役員報酬	1,242百万円																																																
給与及び手当	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																																																
<p>※2 一般管理費に含まれる研究開発費</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>研究開発費</td><td style="text-align: right;">4,915百万円</td></tr> </table>	研究開発費	4,915百万円	<p>※2 一般管理費に含まれる研究開発費</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>研究開発費</td><td style="text-align: right;">4,104百万円</td></tr> </table>	研究開発費	4,104百万円																																												
研究開発費	4,915百万円																																																
研究開発費	4,104百万円																																																
<p>※3 特別利益</p> <p>投資有価証券売却益 主として(株)セブン銀行株式、(株)ネットマークス株式および(株)アルゴ21株式の売却にともなうものです。</p>	<p>※3 特別利益</p> <p>(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。</p>																																																
<p>※4 特別損失</p> <p>(1) 投資有価証券評価損 主として藍澤証券(株)株式の減損にともなうものです。 (2) 退職給付引当金繰入額 年金制度の改定にともなうものです。</p>	<p>※4 特別損失</p> <p>(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。</p>																																																

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20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 (注) 1	45,000,000	180,000,000	—	225,000,000
合計	45,000,000	180,000,000	—	225,000,000
自己株式				
普通株式 (注) 2	4,291,620	22,106,382	453,710	25,944,292
合計	4,291,620	22,106,382	453,710	25,944,292

(注) 1. 平成19年4月1日付で1株を5株に株式分割したことにより、発行済株式総数は180,000,000株増加し225,000,000株となっています。

2. 自己株式の増加株式数22,106,382株の内訳は、株式分割による17,166,480株、市場買付による4,939,600株および単元未満株式の買取による302株です。減少株式数453,710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453,000株および新株予約権付社債の転換にともなう710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			—		608	
合計				—		608	

3. 配当に関する事項

(1) 配当金の支払い

(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19年5月15日 取締役会	普通株式	4,477百万円	110円	平成19年3月31日	平成19年6月1日
平成19年10月25日 取締役会	普通株式	4,890百万円	24円	平成19年9月30日	平成19年11月29日

(注) 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いました。

(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20年5月13日 取締役会	普通株式	5,175百万円	利益剰余金	26円	平成20年3月31日	平成20年6月2日

当連結会計年度（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) 配当金の支払い

（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

(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19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21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 現金及び預金勘定 17,709百万円 有価証券勘定 84,987百万円 預入期間が3ヶ月を超える 定期預金 $\Delta 7,202$ 百万円 取得日から償還日までの期間が 3ヶ月を超える債券等 $\Delta 19,970$ 百万円 現金及び現金同等物 <u>75,524</u> 百万円	※ 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 有価証券勘定 13,999百万円 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>28,228</u> 百万円

(リース取引関係)

(借手側)

I 前連結会計年度(自平成19年4月1日至平成20年3月31日)

1. リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引

(1) リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額および期末残高相当額

	取得価額 相当額	減価償却累 計額相当額	期末残高 相当額
	(百万円)	(百万円)	(百万円)
機 械 装 置	75	50	24
器 具 備 品	1,433	938	494
合 計	1,508	989	518

(2) 未経過リース料期末残高相当額

1 年 内	935 百万円
1 年 超	1,038 百万円
合 計	1,974 百万円

(3) 支払リース料、減価償却費相当額および支払利息相当額

支 払 リ ー ス 料	804 百万円
減 価 償 却 費 相 当 額	764 百万円
支 払 利 息 相 当 額	17 百万円

(4) 減価償却費相当額の算定方法

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっています。

(5) 利息相当額の算定方法

リース料総額とリース物件の取得価額相当額との差額を利息相当額とし、各連結会計年度への配分方法については、利息法によっています。

2. オペレーティング・リース取引

未経過リース料

1 年 内	196 百万円
1 年 超	247 百万円
合 計	444 百万円

II 当連結会計年度(自平成20年4月1日至平成21年3月31日)

1. 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

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

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 超	4,686 百万円
合 計	7,185 百万円

(貸手側)

I 前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)

1. リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引

(1) リース物件の取得価額、減価償却累計額および期末残高

該当事項はありません。

(2) 未経過リース料期末残高相当額

該当事項はありません。

(3) 受取リース料、減価償却費および受取利息相当額

該当事項はありません。

(4) 利息相当額の算定方法

利息相当額の各連結会計年度への配分方法については、利息法によっています。

(5) 転貸リースにかかる未経過リース料期末残高相当額

1 年 内	1,258 百万円
1 年 超	1,636 百万円
合 計	2,895 百万円

(注) 上記転貸リースにかかる金額が、借手側未経過リース料期末残高相当額に含まれています。

2. オペレーティング・リース取引

未経過リース料

1 年 内	28 百万円
1 年 超	21 百万円
合 計	49 百万円

II 当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)

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 超	17,697 百万円
合 計	26,925 百万円

(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20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20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20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	3,205	21,514	18,309
	(2) 債券			
	①国債・地方債等	3,999	4,000	0
	②社債	—	—	—
	③その他	—	—	—
	(3) その他	384	410	25
	小計	7,589	25,925	18,335
(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	10,088	8,123	△1,965
	(2) 債券			
	①国債・地方債等	3,992	3,992	△0
	②社債	5,000	4,946	△53
	③その他	—	—	—
	(3) その他	663	628	△34
	小計	19,744	17,690	△2,054
合計		27,333	43,615	16,281

(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589百万円であり、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と思われるものを除き、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19年4月1日至平成20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)
4,289	2,655	—

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20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	14,549
マネー・マネジメント・ファンド	4,585
フリー・ファイナンシャル・ファンド	14,579
キャッシュ・リザーブ・ファンド	10,954
コマーシャル・ペーパー	44,876

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20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)
(1) 債券				
①国債・地方債等	8,000	—	—	—
②社債	2,000	—	—	—
③その他	44,931	—	—	—
(2) その他	—	—	—	—
合計	54,931	—	—	—

II 当連結会計年度

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	—	—

(デリバティブ取引関係)

1. 取引の状況に関する事項

前連結会計年度

(自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度

(自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)

該当事項はありません。

2. 取引の時価等に関する事項

前連結会計年度

(自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度

(自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)

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20年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (平成21年3月31日) (百万円)
(1) 退職給付債務	△54,443	△57,241
(2) 年金資産	30,390	27,304
(3) 未積立退職給付債務 ((1) + (2))	△24,053	△29,936
(4) 未認識数理計算上の差異	1,183	7,020
(5) 未認識過去勤務債務	△2,920	△2,726
(6) 退職給付引当金 ((3) + (4) + (5))	△25,790	△25,642

前連結会計年度
(平成20年3月31日)

当連結会計年度
(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 7,567百万円が含まれています。
3. 確定拠出年金制度への一部移行による資産移換は4年間でおこなう予定です。当連結会計年度末時点の未移換額は流動負債の「未払金」および固定負債の「長期未払金」に計上しています。
4. 上記の金額は、平成20年4月1日付の制度移行後のものです。

(注) 1. 同左

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。

3. 退職給付費用に関する事項

	前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日) (百万円)
(1) 勤務費用	4,674	3,402
(2) 利息費用	1,512	1,103
(3) 期待運用収益	△701	△342
(4) 数理計算上の差異の処理額	△572	△72
(5) 過去勤務債務の費用処理額	—	△194
(6) 年金制度移行による退職給付引当金繰入額	9,567	—
(7) 退職給付費用 ((1) + (2) + (3) + (4) + (5) + (6))	14,479	3,896
(8) その他	338	1,385
計	14,817	5,282

前連結会計年度
(自 平成19年4月1日
至 平成20年3月31日)

当連結会計年度
(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。

(注) 1. 同左

2. 「(8) その他」は、確定拠出型年金等への拠出額です。

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19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
(1) 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る。）	
(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における従業員の平均残存勤務期間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19年4月1日 至平成20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	281百万円
販売費及び一般管理費	274百万円

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1回新株予約権	第2回新株予約権	第3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(31人) 当社国内子会社の取締役(12人)	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)
株式の種類別のストック・オプション数(注)	普通株式 402,500株	普通株式 415,000株	普通株式 422,500株
付与日	平成14年6月27日	平成15年8月12日	平成16年6月24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16年7月1日 至平成19年6月30日	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

	第4回新株予約権	第5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)	当社の取締役、執行役員および従業員(役員待遇)(36人) 当社国内子会社の取締役(12人)	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)
株式の種類別のストック・オプション数(注)	普通株式 407,500株	普通株式 95,500株	普通株式 400,000株
付与日	平成17年7月1日	平成17年7月1日	平成18年9月11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19年7月1日 至平成22年6月30日	自平成18年7月1日 至平成19年6月30日	自平成21年7月1日 至平成25年6月30日

	第7回新株予約権	第8回新株予約権	第9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)	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)
株式の種類別のストック・オプション数(注)	普通株式 94,500株	普通株式 422,500株	普通株式 96,500株
付与日	平成18年9月11日	平成19年7月10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	自平成20年7月1日 至平成21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1回 新株予約権	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5回 新株予約権	第6回 新株予約権	第7回 新株予約権
権利確定前（株）							
前連結会計年度末	340,000	—	—	407,500	—	400,000	94,500
付与	—	—	—	—	—	—	—
失効	—	—	—	—	—	—	—
権利確定	340,000	—	—	407,500	—	—	94,500
未確定残	—	—	—	—	—	400,000	—
権利確定後（株）							
前連結会計年度末	—	81,000	181,000	—	7,000	—	—
権利確定	340,000	—	—	407,500	—	—	94,500
権利行使	—	58,500	139,000	167,500	7,000	—	81,000
失効	340,000	—	—	—	—	—	—
未行使残	—	22,500	42,000	240,000	—	—	13,500

	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	—	—
付与	422,500	96,500
失効	—	—
権利確定	—	—
未確定残	422,500	96,500
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	—	—

(注) 1. 各新株予約権には権利確定条件を付していないため、権利行使期間が到来したストック・オプションについて、権利が確定したものと記載しています。

2. 前連結会計年度末のストック・オプションの数は、平成19年4月1日付の株式分割（1：5）による調整をおこなっています。

②単価情報

	第1回 新株予約権	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5回 新株予約権	第6回 新株予約権	第7回 新株予約権
権利行使価格 (円)	3,583	2,018	2,284	2,319	1	3,282	1
行使時平均株価 (円)	—	3,542	3,314	3,467	3,312	—	3,583
付与日における公正 な評価単価 (円)	—	—	—	—	—	4,322	15,733

	第8回 新株予約権	第9回 新株予約権
権利行使価格 (円)	3,680	1
行使時平均株価 (円)	—	—
付与日における公正 な評価単価 (円)	1,030	3,619

3. ストック・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8回 新株予約権	第9回 新株予約権
株価変動性 ※1	33.0%	28.9%
予想残存期間 ※2	5年	1年6ヶ月
予想配当 ※3	40円/株	40円/株
無リスク利率 ※4	1.548%	0.968%

※1 第8回新株予約権は、5年間（平成14年7月から平成19年7月まで）、第9回新株予約権は、1年6ヶ月間（平成18年1月から平成19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20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. ストック・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20年4月1日 至 平成21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	280百万円
販売費及び一般管理費	299百万円

2. ストック・オプションの内容、規模およびその変動状況

(1) ストック・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）ストック・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	—	—

(注) 各新株予約権には権利確定条件を付していないため、権利行使期間が到来したストック・オプションについて、権利が確定したものとして記載しています。

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. ストック・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. ストック・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

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (平成20年3月31日)	当連結会計年度 (平成21年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金繰入額否認	4,662	4,856
未払事業所税否認	123	126
未払事業税否認	1,012	1,041
退職給付引当金超過額	15,102	14,400
減価償却費等の償却超過額	6,426	8,800
少額固定資産費否認	459	353
進行基準調整額	101	85
その他	1,509	1,943
繰延税金資産合計	29,399	31,607
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△6,595	△3,998
プログラム等準備金	△1,832	△884
固定資産圧縮積立金	△98	△147
在外子会社の留保利益に対する税効果	△919	△140
その他	△4	△2
繰延税金負債合計	△9,451	△5,173
繰延税金資産(△負債)の純額	19,948	26,434

(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。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (平成20年3月31日)	当連結会計年度 (平成21年3月31日)
流動資産－繰延税金資産	6,837	7,307
固定資産－繰延税金資産	13,115	19,128
固定負債－繰延税金負債	△4	△2

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：%)	
	前連結会計年度 (平成20年3月31日)	当連結会計年度 (平成21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
交際費等永久に損金に算入されない項目	連結財務諸表規則第	1.1
将来の解消見込みが不明のため一時差異認識	15条の5第3項の規	5.0
しない投資有価証券評価損等	定に基づき記載を省	
在外子会社からの受取配当金益金不算入制度	略しています。	△1.8
の創設にともなう繰延税金負債の取崩		
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19年4月1日 至 平成20年3月31日)				
	コンサルティングサービス (百万円)	IT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. 売上高及び営業利益					
(1) 外部顧客に対する売上高	30,333	311,955	342,289	—	342,289
(2) セグメント間の内部売上高 又は振替高	393	1,025	1,419	(1,419)	—
計	30,727	312,981	343,708	(1,419)	342,289
営業費用	26,588	264,456	291,044	(1,419)	289,624
営業利益	4,139	48,525	52,664	0	52,664
2. 資産、減価償却費及び資本的 支出					
資産	19,500	186,593	206,093	156,354	362,447
減価償却費	388	16,128	16,517	—	16,517
資本的支出	584	35,854	36,438	—	36,438

	当連結会計年度 (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)	IT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. 売上高及び営業利益					
(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

(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

IT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156,628百万円、当連結会計年度は94,680百万円であり、その主なものは、当社が管理する当社グループ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)

法人税法の改正にともない、当連結会計年度より、平成19年4月1日以降に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更しています。この結果、従来の方と比べて、「コンサルティングサービス」について営業費用は16百万円多く、営業利益は16百万円少なく計上され、「IT

ソリューションサービス」について営業費用は487百万円多く、営業利益は487百万円少なく計上されています。

また、平成19年3月31日以前に取得した資産については、改正前の法人税法に基づく減価償却の方法の適用により取得価額の5%に到達した連結会計年度の翌連結会計年度より、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間にわたり均等償却し、減価償却費に含めて計上しています。この結果、従来の方法と比較して、「コンサルティングサービス」について営業費用は4百万円多く、営業利益は4百万円少なく計上され、「ITソリューションサービス」について営業費用は136百万円多く、営業利益は136百万円少なく計上されています。

(当連結会計年度)

「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19年4月1日 至平成20年3月31日)

国内セグメントの売上高等が全セグメントの売上高等の合計額の90%超であるため、記載を省略していません。

当連結会計年度(自平成20年4月1日 至平成21年3月31日)

国内セグメントの売上高等が全セグメントの売上高等の合計額の90%超であるため、記載を省略していません。

【海外売上高】

前連結会計年度(自平成19年4月1日 至平成20年3月31日)

海外売上高は、連結売上高の10%未満のため、記載を省略しています。

当連結会計年度(自平成20年4月1日 至平成21年3月31日)

海外売上高は、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19年4月1日 至平成20年3月31日）

(追加情報)

当連結会計年度より、「関連当事者の開示に関する会計基準」（企業会計基準第11号 平成18年10月17日）および「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第13号 平成18年10月17日）を早期適用しています。これによる開示対象範囲の変更はありません。

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	182,799	持株会社	(被所有) 直接 6.5 間接 31.1	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2人	システム開発・ 運用サービス等 の提供 (注) 2	84,413	売掛金 および 開発等 未収収益	14,262

(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. 取引条件ないし取引条件の決定方針等は以下のとおりです。

コンサルティングサービスおよびITソリューションサービス取引は、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。

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) 3	15,010 (5)	-	-

(注) 1. 取引金額は消費税等を含んでいません。

2. 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. 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。

3. 連結財務諸表提出会社の役員および主要株主等

種類	氏名	所在地	資本金又は出資金 (百万円)	職業	議決権等の所有(被所有)割合 (%)	関連当事者との関係	取引内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
役員	大野 健	—	—	当社取締役 エヌ・アール・アイ・シェアードサービス(株)取締役会長 (注) 2	(被所有)直接 0.0	—	ストックオプションの付与 (注) 1	14	新株予約権	11

- (注) 1. 子会社取締役を兼務する当社取締役(平成19年8月31日付で辞任)に対し、子会社取締役として当社が付与したストックオプションとしての新株予約権を記載しています。
2. 平成19年10月に、エヌ・アール・アイ・シェアードサービス(株)の名称をNR I ワークプレイスサービス(株)に変更しました。
3. 上記の取引金額には、当連結会計年度において付与したストックオプションとしての新株予約権の公正評価額を記載しています。

II 当連結会計年度（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。

- 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。
- 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。

- 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。
- 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。
- 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。

(1株当たり情報)

前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
1. 1株当たり純資産額 1,038.68円	1. 1株当たり純資産額 1,051.65円
2. 1株当たり当期純利益 138.52円	2. 1株当たり当期純利益 125.54円
3. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益 130.70円	3. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益 118.29円
<p>当社は、平成19年4月1日付で株式1株につき5株の株式分割をおこなっています。当該株式分割が前期首におこなわれたと仮定した場合の前連結会計年度における1株当たり情報については、それぞれ以下のとおりとなります。</p>	
(1) 1株当たり純資産額 1,060.84円	
(2) 1株当たり当期純利益 132.95円	
(3) 潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 130.19円	

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

前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
1. 1株当たり当期純利益	1. 1株当たり当期純利益
(1) 当期純利益 28,157百万円	(1) 当期純利益 24,513百万円
(2) 普通株主に帰属しない金額 一百万円	(2) 普通株主に帰属しない金額 一百万円
(3) 普通株式にかかる当期純利益 28,157百万円	(3) 普通株式にかかる当期純利益 24,513百万円
(4) 期中平均株式数 203,281,201株	(4) 期中平均株式数 195,265,802株
2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益	2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益
(1) 当期純利益調整額 一百万円	(1) 当期純利益調整額 一百万円
(2) 普通株式増加数 12,161,050株	(2) 普通株式増加数 11,965,852株

前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
<p>3. 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の算定に含めなかった潜在株式の概要</p> <p>(1) 平成14年6月27日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 325,000株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり3,583円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 3,351.45円</p> <p>(2) 平成19年7月10日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 415,000株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり3,680円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 3,550.90円</p>	<p>3. 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の算定に含めなかった潜在株式の概要</p> <p>(1) 平成16年6月24日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 39,000株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり2,284円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円</p> <p>(2) 平成17年7月1日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 224,500株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり2,319円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円</p> <p>(3) 平成18年9月11日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 392,500株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり3,282円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円</p> <p>(4) 平成19年7月10日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 415,000株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり3,680円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円</p> <p>(5) 平成20年7月8日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 417,500株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり2,650円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 1,865.36円</p>

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 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
1. 純資産の部の合計額 207,363百万円	1. 純資産の部の合計額 205,466百万円
2. 純資産の部から控除する金額 608百万円 (うち、新株予約権) (608百万円)	2. 純資産の部から控除する金額 892百万円 (うち、新株予約権) (892百万円)
3. 普通株式にかかる当連結会計年度末の純資産額 206,755百万円	3. 普通株式にかかる当連結会計年度末の純資産額 204,574百万円
4. 1株当たり純資産額の算定に用いられた当連結会計年度末の普通株式の数 199,055,708株	4. 1株当たり純資産額の算定に用いられた当連結会計年度末の普通株式の数 194,526,505株

(重要な後発事象)

前連結会計年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
<p>(自己株式の取得)</p> <p>平成20年5月13日開催の取締役会において、会社法第459条第1項の規定による定款の定めに基づき、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、自己株式を取得することを決議しました。</p> <p>また、当該決議に基づき、平成20年5月14日から平成20年6月13日まで(約定ベース)に、以下のとおり自己株式を取得しました。</p> <p>1. 取得対象株式の種類 当社普通株式</p> <p>2. 取得した株式の総数 4,645,700株</p> <p>3. 株式の取得価額の総額 11,869百万円</p> <p>4. 取得方法 東京証券取引所における市場買付</p>	<p>—————</p>

⑤【連結附属明細表】

【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	前年度末残高 (百万円)	当年度末残高 (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
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)	3
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。

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	前年度末残高 (百万円)	当年度末残高 (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	3.15	—
リース債務 (1年以内に返済予定のものを除く。)	—	414	3.86	平成22年～ 平成26年
計	—	1,070	—	—

(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	256	123	29	5

(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20年4月1日 至平成20年6月30日)	第2四半期 (自平成20年7月1日 至平成20年9月30日)	第3四半期 (自平成20年10月1日 至平成20年12月31日)	第4四半期 (自平成21年1月1日 至平成21年3月31日)
売上高(百万円)	79,495	85,789	85,923	90,071
税金等調整前四半期 純利益金額(百万円)	10,566	14,061	13,133	6,419
四半期純利益金額 (百万円)	6,051	8,181	7,419	2,861
1株当たり四半期純 利益金額(円)	30.63	42.07	38.14	14.71

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20年3月31日)	当事業年度 (平成21年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	6,860	8,583
売掛金	※1 59,235	※ 54,515
開発等未収収益	17,941	20,133
有価証券	84,987	13,999
商品	60	142
仕掛品	34	4
前払費用	1,215	1,741
繰延税金資産	6,160	6,681
その他	273	990
貸倒引当金	△76	△74
流動資産合計	176,693	106,717
固定資産		
有形固定資産		
建物	54,102	56,635
減価償却累計額	△25,527	△28,490
建物（純額）	28,575	28,144
構築物	1,140	1,145
減価償却累計額	△713	△751
構築物（純額）	427	394
機械及び装置	24,345	26,920
減価償却累計額	△16,176	△17,761
機械及び装置（純額）	8,168	9,158
工具、器具及び備品	21,114	21,393
減価償却累計額	△13,397	△14,448
工具、器具及び備品（純額）	7,717	6,945
土地	9,486	9,486
リース資産	—	904
減価償却累計額	—	△833
リース資産（純額）	—	70
有形固定資産合計	54,375	54,200
無形固定資産		
ソフトウェア	22,755	59,019
ソフトウェア仮勘定	6,555	14,487
その他	540	519
無形固定資産合計	29,851	74,026

(単位：百万円)

	前事業年度 (平成20年3月31日)	当事業年度 (平成21年3月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	46,473	55,356
関係会社株式	9,210	10,245
長期貸付金	7,372	7,481
従業員に対する長期貸付金	215	176
リース投資資産	—	439
差入保証金	11,347	10,922
繰延税金資産	13,342	18,622
その他	※2 2,474	2,672
貸倒引当金	△0	△117
投資その他の資産合計	90,436	105,801
固定資産合計	174,663	234,028
資産合計	351,356	340,745
負債の部		
流動負債		
買掛金	※1 33,670	※ 29,424
リース債務	—	401
未払金	6,881	4,637
未払費用	4,075	3,506
未払法人税等	11,305	12,219
未払消費税等	619	—
前受金	3,510	4,525
関係会社預り金	9,814	10,287
賞与引当金	10,400	10,900
その他	921	895
流動負債合計	81,198	76,798
固定負債		
新株予約権付社債	49,997	49,997
リース債務	—	236
長期未払金	4,512	2,938
退職給付引当金	25,337	25,130
受入保証金	830	829
固定負債合計	80,677	79,131
負債合計	161,875	155,929

(単位：百万円)

	前事業年度 (平成20年3月31日)	当事業年度 (平成21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	84	174
資本剰余金合計	14,884	14,974
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	2,678	1,294
固定資産圧縮積立金	144	215
別途積立金	172,070	187,070
繰越利益剰余金	31,436	28,100
利益剰余金合計	206,900	217,251
自己株式	△61,161	△72,753
株主資本合計	179,223	178,072
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	9,649	5,850
評価・換算差額等合計	9,649	5,850
新株予約権	608	892
純資産合計	189,481	184,815
負債純資産合計	351,356	340,745

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
売上高		
総合情報サービス	309,133	311,940
商品売上高	18,799	12,757
売上高合計	*1 327,933	*1 324,697
売上原価		
総合情報サービス	215,653	221,069
商品売上原価	15,179	10,512
売上原価合計	*1 230,833	*1 231,582
売上総利益	97,099	93,115
販売費及び一般管理費		
貸倒引当金繰入額	10	114
広告宣伝費	900	728
交際費	675	637
役員報酬	838	886
給料及び手当	13,691	14,451
賞与引当金繰入額	3,198	3,441
退職給付費用	1,489	1,511
福利厚生費	2,650	2,829
教育研修費	1,308	1,472
不動産賃借料	3,729	4,028
保守修繕費	361	507
水道光熱費	625	684
事務委託費	11,992	10,590
旅費及び交通費	1,366	1,262
通信費	586	579
器具備品費	2,135	1,121
事務用品費	201	126
情報資料費	314	324
租税公課	1,065	939
減価償却費	1,123	790
雑費	672	1,043
販売費及び一般管理費合計	*2 48,938	*2 48,074
営業利益	48,161	45,041

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
営業外収益		
受取利息	153	154
有価証券利息	642	513
受取配当金	1,279	※1 1,769
投資事業組合運用益	75	—
その他	249	150
営業外収益合計	2,400	2,587
営業外費用		
支払利息	※1 54	※1 91
投資事業組合運用損	7	63
その他	153	152
営業外費用合計	214	307
経常利益	50,346	47,321
特別利益		
投資有価証券売却益	※3 2,655	※3 372
関係会社株式売却益	—	※3 357
特別利益合計	2,655	730
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	※4 617	※4 3,758
関係会社株式評価損	—	※4 2,327
退職給付引当金繰入額	※4 9,567	—
リース会計基準の適用に伴う影響額	—	266
特別損失合計	10,184	9,402
税引前当期純利益	42,817	38,648
法人税、住民税及び事業税	21,163	21,270
法人税等調整額	△3,548	△3,204
法人税等合計	17,614	18,065
当期純利益	25,202	20,583

【製造原価明細書】

(a) 総合情報サービス売上原価

区分	注記 番号	前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)		当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)		
		金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	
I 労務費			45,385	20.3	46,293	20.0
II 外注費			122,782	54.8	124,601	53.9
III 経費						
1. システム運用経費		30,843			30,804	
2. 不動産関係費		8,878			9,338	
3. 減価償却費		9,581			12,738	
4. その他		6,498	55,800	24.9	7,543	60,425
当期総製造費用			223,968	100.0		231,320
IV 期首仕掛品原価			—			34
V ソフトウェア振替高			△13,397			△16,516
VI 仕掛品振替高			△34			△4
VII ソフトウェア償却高			5,117			6,235
当期総合情報サービス売上原価			215,653			221,069

(b) 商品売上原価

区分	注記 番号	前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)		当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)		
		金額 (百万円)	構成比 (%)	金額 (百万円)	構成比 (%)	
I 期首たな卸高			287	1.9		60
II 当期仕入高			14,952	98.1		10,594
合計			15,240	100.0		10,655
III 期末たな卸高			60			142
当期商品売上原価			15,179			10,512

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19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21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
当期変動額		
自己株式の処分	84	90
当期変動額合計	84	90
当期末残高	84	174
資本剰余金合計		
前期末残高	14,800	14,884
当期変動額		
自己株式の処分	84	90
当期変動額合計	84	90
当期末残高	14,884	14,974
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	4,431	2,678
当期変動額		
プログラム等準備金の取崩	△1,752	△1,384
当期変動額合計	△1,752	△1,384
当期末残高	2,678	1,294
特別償却準備金		
前期末残高	33	—
当期変動額		
特別償却準備金の取崩	△33	—
当期変動額合計	△33	—
当期末残高	—	—
固定資産圧縮積立金		
前期末残高	73	144
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	144	215

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
別途積立金		
前期末残高	127,070	172,070
当期変動額		
別途積立金の積立	45,000	15,000
当期変動額合計	45,000	15,000
当期末残高	172,070	187,070
繰越利益剰余金		
前期末残高	58,886	31,436
当期変動額		
プログラム等準備金の取崩	1,752	1,384
特別償却準備金の取崩	33	—
固定資産圧縮積立金の積立	△71	△71
別途積立金の積立	△45,000	△15,000
剰余金の配当	△9,368	△10,232
当期純利益	25,202	20,583
当期変動額合計	△27,449	△3,335
当期末残高	31,436	28,100
利益剰余金合計		
前期末残高	191,065	206,900
当期変動額		
プログラム等準備金の取崩	—	—
特別償却準備金の取崩	—	—
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	△9,368	△10,232
当期純利益	25,202	20,583
当期変動額合計	15,834	10,350
当期末残高	206,900	217,251
自己株式		
前期末残高	△47,157	△61,161
当期変動額		
自己株式の取得	△15,000	△11,870
自己株式の処分	997	278
当期変動額合計	△14,003	△11,592
当期末残高	△61,161	△72,753
株主資本合計		
前期末残高	177,308	179,223
当期変動額		
剰余金の配当	△9,368	△10,232
当期純利益	25,202	20,583
自己株式の取得	△15,000	△11,870
自己株式の処分	1,081	368
当期変動額合計	1,915	△1,150
当期末残高	179,223	178,072

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21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	22,193	9,649
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	△12,544	△3,798
当期変動額合計	△12,544	△3,798
当期末残高	9,649	5,850
評価・換算差額等合計		
前期末残高	22,193	9,649
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	△12,544	△3,798
当期変動額合計	△12,544	△3,798
当期末残高	9,649	5,850
新株予約権		
前期末残高	307	608
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	300	284
当期変動額合計	300	284
当期末残高	608	892
純資産合計		
前期末残高	199,809	189,481
当期変動額		
剰余金の配当	△9,368	△10,232
当期純利益	25,202	20,583
自己株式の取得	△15,000	△11,870
自己株式の処分	1,081	368
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	△12,243	△3,514
当期変動額合計	△10,327	△4,665
当期末残高	189,481	184,815

【重要な会計方針】

前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)						
<p>1. 有価証券の評価基準および評価方法</p> <p>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）</p> <p>満期保有目的の債券 償却原価法</p> <p>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</p> <p>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）</p> <p>時価のないもの 移動平均法による原価法</p>	<p>1. 有価証券の評価基準および評価方法</p> <p>売買目的有価証券 同左</p> <p>満期保有目的の債券 同左</p> <p>子会社株式および関連会社株式 同左</p> <p>その他有価証券 時価のあるもの 同左</p> <p>時価のないもの 同左</p>						
<p>2. デリバティブの評価基準および評価方法</p> <p>時価法</p>	<p>2. デリバティブの評価基準および評価方法</p> <p>同左</p>						
<p>3. たな卸資産の評価基準および評価方法</p> <p>個別法による原価法</p>	<p>3. たな卸資産の評価基準および評価方法</p> <p>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）</p>						
<p>4. 固定資産の減価償却の方法</p> <p>(1) 有形固定資産 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。</p> <p>主な耐用年数は以下のとおりです。</p> <table border="0" data-bbox="204 1406 539 1514"> <tr> <td>建物及び構築物</td> <td>15～50年</td> </tr> <tr> <td>機械及び装置</td> <td>3～15年</td> </tr> <tr> <td>工具、器具及び備品</td> <td>3～6年</td> </tr> </table> <p>(2) 無形固定資産 販売目的の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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	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	<p>4. 固定資産の減価償却の方法</p> <p>(1) 有形固定資産（リース資産を除く） 同左</p> <p>(2) 無形固定資産（リース資産を除く） 同左</p>
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						

<p style="text-align: center;">前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)</p>	<p style="text-align: center;">当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)</p>
	<p>(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。</p>
<p>5. 引当金の計上基準</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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処理しています。</p>	<p>5. 引当金の計上基準</p> <p>(1) 貸倒引当金 同左</p> <p>(2) 賞与引当金 同左</p> <p>(3) 退職給付引当金 同左</p>
<p>6. リース取引の処理方法 リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引については、通常の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す。</p>	<p>6. _____</p>
<p>7. 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。</p>	<p>7. 収益および費用の計上基準 同左</p>
<p>8. 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。</p>	<p>8. 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</p>

【会計方針の変更】

<p style="text-align: center;">前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)</p>	<p style="text-align: center;">当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)</p>
<p>有形固定資産の減価償却の方法</p> <p>法人税法の改正にともない、当事業年度より、平成19年4月1日以降に取得した有形固定資産について、改正後の法人税法に基づく減価償却の方法に変更しています。これにより、営業利益、経常利益、および税引前当期純利益はそれぞれ470百万円減少しています。</p>	<p>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</p> <p>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。</p>
<p>—————</p>	<p>2. リース取引に関する会計基準の適用</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
<p>—————</p>	<p>3. 「『退職給付に係る会計基準』の一部改正（その3）」の適用</p> <p>「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。</p>

【追加情報】

前事業年度 (自 平成19年 4月 1日 至 平成20年 3月31日)	当事業年度 (自 平成20年 4月 1日 至 平成21年 3月31日)
<p>1. 有形固定資産の減価償却の方法</p> <p>平成19年度の法人税法改正にともない、平成19年3月31日以前に取得した資産については、改正前の法人税法に基づく減価償却の方法の適用により取得価額の5%に到達した事業年度の翌事業年度より、取得価額の5%相当額と備忘価額との差額を5年間にわたり均等償却し、減価償却費に含めて計上しています。これにより、営業利益、経常利益および税引前当期純利益がそれぞれ140百万円減少しています。</p>	—————
<p>2. 退職給付制度</p> <p>当社は、確定給付型の制度としての適格退職年金制度および退職一時金制度と、確定拠出年金制度を設けていましたが、平成20年4月1日付で適格退職年金制度および退職一時金制度の一部を、確定拠出年金制度および確定給付企業年金制度に移行しました。当該移行にともない「退職給付制度間の移行等に関する会計処理」（企業会計基準適用指針第1号）および「退職給付制度間の移行等の会計処理に関する実務上の取扱い」（実務対応報告第2号）を適用しており、この結果、特別損失（退職給付引当金繰入額）を9,567百万円計上しています。</p>	—————

【注記事項】

(貸借対照表関係)

前事業年度 (平成20年 3月31日)	当事業年度 (平成21年 3月31日)								
<p>※1 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</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">売掛金</td> <td style="text-align: right;">15,237百万円</td> </tr> <tr> <td>買掛金</td> <td style="text-align: right;">2,591百万円</td> </tr> </table>	売掛金	15,237百万円	買掛金	2,591百万円	<p>※ 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</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">売掛金</td> <td style="text-align: right;">11,641百万円</td> </tr> <tr> <td>買掛金</td> <td style="text-align: right;">2,415百万円</td> </tr> </table>	売掛金	11,641百万円	買掛金	2,415百万円
売掛金	15,237百万円								
買掛金	2,591百万円								
売掛金	11,641百万円								
買掛金	2,415百万円								
<p>※2 投資その他の資産のその他</p> <p>ゴルフ会員権の預託保証金に対する貸倒引当金相当額65百万円を相殺のうえ表示しています。</p>	—————								

(損益計算書関係)

前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
※1 関係会社との取引にかかるもの 売上高 93,213百万円 外注費 14,842百万円 支払利息 54百万円	※1 関係会社との取引にかかるもの 売上高 85,211百万円 外注費 13,717百万円 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 4,710百万円	※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
※3 特別利益の内容 投資有価証券売却益 主として㈱セブン銀行株式、㈱ネットマークス株式および㈱アルゴ21株式の売却にともなうものです。	※3 特別利益の内容 (1) 投資有価証券売却益 ㈱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㈱インステクノ株式の売却によるものです。
※4 特別損失の内容 (1) 投資有価証券評価損 主として藍澤證券㈱株式の減損にともなうものです。 (2) 退職給付引当金繰入額 年金制度の改定にともなうものです。	※4 特別損失の内容 (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㈱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 ㈱ユビークリンク株式と野村ホールディングス㈱株式の減損によるものです。

(株主資本等変動計算書関係)

I 前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20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(注)	4,291,620	22,106,382	453,710	25,944,292
合計	4,291,620	22,106,382	453,710	25,944,292

(注) 自己株式の増加株式数22,106,382株の内訳は、株式分割による17,166,480株、市場買付による4,939,600株および単元未満株式の買取による302株です。減少株式数453,710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453,000株および新株予約権付社債の転換にともなう710株です。

II 当事業年度 (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(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。

(リース取引関係)

(借手側)

I 前事業年度(自平成19年4月1日 至平成20年3月31日)

リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引

1. リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額および期末残高相当額

	取得価額 相当額	減価償却累 計額相当額	期末残高 相当額
	(百万円)	(百万円)	(百万円)
機 械 装 置	75	50	24
器 具 備 品	997	719	277
合 計	1,072	770	302

2. 未経過リース料期末残高相当額

1 年 内	464 百万円
1 年 超	524 百万円
合 計	988 百万円

3. 支払リース料、減価償却費相当額および支払利息相当額

支 払 リ ー ス 料	672 百万円
減 価 償 却 費 相 当 額	634 百万円
支 払 利 息 相 当 額	14 百万円

4. 減価償却費相当額の算定方法

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっています。

5. 利息相当額の算定方法

リース料総額とリース物件の取得価額相当額との差額を利息相当額とし、各事業年度への配分方法については、利息法によっています。

II 当事業年度(自平成20年4月1日 至平成21年3月31日)

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

1 年 内	2,310 百万円
1 年 超	4,395 百万円
合 計	6,705 百万円

(貸手側)

I 前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)

リース物件の所有権が借主に移転すると認められるもの以外のファイナンス・リース取引

1. リース物件の取得価額、減価償却累計額および期末残高

該当事項はありません。

2. 未経過リース料期末残高相当額

該当事項はありません。

3. 受取リース料、減価償却費および受取利息相当額

該当事項はありません。

4. 利息相当額の算定方法

利息相当額の各事業年度への配分方法については、利息法によっています。

5. 転貸リースにかかる未経過リース料期末残高相当額

1	年	内	328	百万円
1	年	超	417	百万円
合			計	
			745	百万円

(注) 上記転貸リースにかかる金額が、借手側未経過リース料期末残高相当額に含まれています。

II 当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)

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	9,073	百万円
1	年	超	17,651	百万円
合			計	
			26,724	百万円

(有価証券関係)

子会社株式および関連会社株式で時価のあるもの

前事業年度（平成20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。

(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20年3月31日)	当事業年度 (平成21年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金繰入額否認	4,225	4,427
未払事業所税否認	116	118
未払事業税否認	918	947
退職給付引当金超過額	14,918	14,192
減価償却費等の償却超過額	6,064	8,493
少額固定資産費否認	397	310
進行基準調整額	101	85
その他	1,285	1,759
繰延税金資産合計	28,027	30,334
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△6,595	△3,998
プログラム等準備金	△1,830	△884
固定資産圧縮積立金	△98	△147
繰延税金負債合計	△8,525	△5,030
繰延税金資産（△負債）の純額	19,502	25,303

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20年3月31日)	当事業年度 (平成21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	財務諸表等規則第8	△1.3
交際費等永久に損金に算入されない項目	条の12第3項の規定	1.0
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	に基づき、記載を省 略しています。	6.3
その他		0.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率		46.7

(1株当たり情報)

前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
1. 1株当たり純資産額 948.85円	1. 1株当たり純資産額 945.49円
2. 1株当たり当期純利益 123.98円	2. 1株当たり当期純利益 105.41円
3. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益 116.98円	3. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益 99.32円
<p>当社は、平成19年4月1日付で株式1株につき5株の株式分割をおこなっています。当該株式分割が前期首におこなわれたと仮定した場合の前事業年度における1株当たり情報については、それぞれ以下のとおりとなります。</p>	
(1) 1株当たり純資産額 980.15円	
(2) 1株当たり当期純利益 254.39円	
(3) 潜在株式調整後1株当たり 当期純利益 249.10円	

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

前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
1. 1株当たり当期純利益	1. 1株当たり当期純利益
(1) 当期純利益 25,202百万円	(1) 当期純利益 20,583百万円
(2) 普通株主に帰属しない金額 一百万円	(2) 普通株主に帰属しない金額 一百万円
(3) 普通株式にかかる当期純利益 25,202百万円	(3) 普通株式にかかる当期純利益 20,583百万円
(4) 期中平均株式数 203,281,201株	(4) 期中平均株式数 195,265,802株
2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益	2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益
(1) 当期純利益調整額 一百万円	(1) 当期純利益調整額 一百万円
(2) 普通株式増加数 12,161,050株	(2) 普通株式増加数 11,965,852株

前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
<p>3. 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の算定に含めなかった潜在株式の概要</p> <p>(1) 平成14年6月27日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 325,000株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり3,583円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 3,351.45円</p> <p>(2) 平成19年7月10日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 415,000株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり3,680円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 3,550.90円</p>	<p>3. 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の算定に含めなかった潜在株式の概要</p> <p>(1) 平成16年6月24日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 39,000株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり2,284円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円</p> <p>(2) 平成17年7月1日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 224,500株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり2,319円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円</p> <p>(3) 平成18年9月11日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 392,500株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり3,282円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円</p> <p>(4) 平成19年7月10日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 415,000株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり3,680円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 2,049.55円</p> <p>(5) 平成20年7月8日発行の新株予約権</p> <p>①新株予約権の目的となる株式の数 417,500株</p> <p>②新株予約権の行使時の払込金額 1株当たり2,650円</p> <p>③新株予約権が存在する期間の期中平均株価 1,865.36円</p>

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 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
1. 純資産の部の合計額 189,481百万円	1. 純資産の部の合計額 184,815百万円
2. 純資産の部から控除する金額 608百万円 (うち、新株予約権) (608百万円)	2. 純資産の部から控除する金額 892百万円 (うち、新株予約権) (892百万円)
3. 普通株式にかかる当期末の純資産額 188,873百万円	3. 普通株式にかかる当期末の純資産額 183,923百万円
4. 1株当たり純資産額の算定に用いられた当期末の普通株式の数 199,055,708株	4. 1株当たり純資産額の算定に用いられた当期末の普通株式の数 194,526,505株

(重要な後発事象)

前事業年度 (自 平成19年4月1日 至 平成20年3月31日)	当事業年度 (自 平成20年4月1日 至 平成21年3月31日)
<p>(自己株式の取得)</p> <p>平成20年5月13日開催の取締役会において、会社法第459条第1項の規定による定款の定めに基づき、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、自己株式を取得することを決議しました。</p> <p>また、当該決議に基づき、平成20年5月14日から平成20年6月13日まで(約定ベース)に、以下のとおり自己株式を取得しました。</p> <p>1. 取得対象株式の種類 当社普通株式 2. 取得した株式の総数 4,645,700株 3. 株式の取得価額の総額 11,869百万円 4. 取得方法 東京証券取引所における市場買付</p>	

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	野村土地建物株	381,520	7,439
		(株)ジャフコ(注)	4,198,000	7,325
		(株)セブン&アイ・ホールディングス	3,002,174	6,484
		(株)リクルート	600,000	4,080
		(株)セブン銀行	10,000	2,624
		(株)だいこう証券ビジネス	2,535,000	1,624
		(株)ベネッセコーポレーション	183,600	651
		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
		高木証券(株)	6,248,941	606
		いちよし証券(株)	879,968	372
		(株)アイワイ・カード・サービス	30,000	313
		(株)InfoDeliver	4,400	308
		あいおい損保C Sデスク(株)	6,000	300
		統一資訊有限公司	4,186,074	274
		朝日火災海上保険(株)	143,000	259
その他(41銘柄)	2,288,251	1,679		
		合計	24,719,668	34,980

(注) 当社が退職給付信託の信託財産に拠出し、議決権行使の指図権を留保している株式750,000株は含まれていません。

【債券】

		銘柄	券面総額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)
有価証券	その他有価証券	第563回政府短期証券	2,000	1,999
		小計	2,000	1,999
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	2,854
		住友商事オランダ現法 ユーロ円債	2,000	2,006
		A G A キャピタル ユーロ円債	2,000	1,997
		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	1,967
		G E キャピタルコーポレーション ユ ーロ円債	2,000	1,959
		東京電力社債482回	1,000	1,014
		第197回しんきん中金債券	1,000	1,011
		第20回トヨタファイナンス無担保社 債	1,000	1,009
		東日本高速道路(株)第3回社債	1,000	1,005
		第102号商工債	1,000	1,005
		第52回日本政策投資銀行債券	1,000	1,002
		第4回兵庫県土地開発公社債券	1,000	1,001
		三井住友ファイナンス&リース(株) ユーロ円債	1,000	1,000
		ファイザーインク ユーロ円債	1,000	981
				小計
		合計	22,000	21,818

【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) CRF	12,000百万口
		小計	—
投資有価証券	その他有価証券	JAFCO Asia Technology Fund II, L.P.	381百万円
		投資事業有限責任組合出資金(4銘柄)	249百万円
		小計	631百万円
合計		—	12,557

【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	54,102	3,062	528	56,635	28,490	3,418	28,144
構築物	1,140	4	—	1,145	751	37	394
機械及び装置	24,345	6,293	3,718	26,920	17,761	4,851	9,158
工具、器具及び備品	21,114	2,210	1,931	21,393	14,448	2,855	6,945
土地	9,486	—	—	9,486	—	—	9,486
リース資産	—	1,418	513	904	833	115	70
有形固定資産計	110,190	12,988	6,692	116,486	62,285	11,278	54,200
無形固定資産							
ソフトウェア	43,240	49,076	14,987	77,330	18,310	8,419	59,019
ソフトウェア仮勘定	6,555	16,516	8,584	14,487	—	—	14,487
その他	1,069	6	3	1,072	552	25	519
無形固定資産計	50,865	65,599	23,575	92,889	18,863	8,445	74,026
投資その他の資産 (その他) (注) 1、2	653	—	136	516	403	40	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、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. 「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います。
3. 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)
機械及び装置	データセンターの設備の取得	4,744
	アウトソーシングサービス提供のためのIT資産の取得	1,303
ソフトウェア	アウトソーシングサービス提供のためのIT資産の取得	37,133
	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	3,746
	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	2,353
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	7,107
	証券業向け共同利用型システム	4,419

4. 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)
機械及び装置	データセンターの設備の除却等	3,718
ソフトウェア	償却済みのソフトウェア等	14,987
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	3,543
	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	2,154

【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	77	191	0	76	192
賞与引当金	10,400	10,900	10,400	—	10,900

(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	8,169
	普通預金	216
	定期預金	174
	別段預金	22
小計		8,582
合計		8,583

②売掛金

(イ) 相手先別内訳

相手先	金額 (百万円)
㈱かんぼ生命保険	12,018
野村ホールディングス㈱	10,742
日本郵政㈱	1,706
㈱ベネッセコーポレーション	1,555
㈱セブン-イレブン・ジャパン	1,483
その他	27,009
合計	54,515

(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 (%)		滞留期間 (日)
				$\frac{(C)}{(A)+(B)} \times 100$	$\frac{(A)+(D)}{2}$	
59,235	361,417	366,137	54,515	87.0	365	57.4

(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、「当期発生高」は消費税等を含んでいます。

③開発等未収収益

(イ) 相手先別内訳

相手先	金額 (百万円)
SMB Cフレンド証券㈱	2,259
㈱かんぼ生命保険	2,218
三菱UFJ証券㈱	1,531
㈱セブン銀行	891
経済産業省	749
その他	12,483
合計	20,133

④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	142
合計	142

⑤仕掛品

区分	金額 (百万円)
情報システム開発仕掛品	4
合計	4

⑥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25,303百万円であり、その内容は「2 財務諸表等 (1) 財務諸表 注記事項 (税効果会計関係)」に記載しています。

⑦買掛金

相手先	金額 (百万円)
日本情報通信開発(株)	5,932
(株)日立製作所	1,978
日本電気(株)	1,488
キヤノンITソリューションズ(株)	1,137
富士通(株)	967
その他	17,919
合計	29,424

⑧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

⑨退職給付引当金

区分	金額 (百万円)
退職給付債務	56,729
年金資産	△27,304
未積立退職給付債務	29,424
未認識数理計算上の差異	△7,020
未認識過去勤務債務	2,726
合計	25,130

(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 
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 宮川 朋弘 
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 森重 俊寛 
業務執行社員

<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構築及び運用並びに内部統制報告書の作成する責任は、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、詳細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20年6月20日

株式会社 野村総合研究所
取締役会 御中

新日本監査法人

指定社員 公認会計士 英 公一 
業務執行社員

指定社員 公認会計士 宮川 朋弘 
業務執行社員

指定社員 公認会計士 森重 俊寛 
業務執行社員

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19年4月1日から平成20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20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。

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 
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 宮川 朋弘 
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 森重 俊寛 
業務執行社員

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4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

独立監査人の監査報告書

平成20年6月20日

株式会社 野村総合研究所
取締役会 御中

新日本監査法人

指定社員 公認会計士 英 公一 
業務執行社員

指定社員 公認会計士 宮川 朋弘 
業務執行社員

指定社員 公認会計士 森重 俊寛 
業務執行社員

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19年4月1日から平成20年3月31日までの第4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20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

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. 045-333-8100

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.
台湾 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 cor. Sen. Gil J. Puyat Avenues,
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ズ株式会社

〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-6-5
丸の内北口ビル
Tel. 03-5220-2022
http://www.nri-secure.co.jp

NRIセキュアテクノロジーズ株式会社 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

〒100-0004
東京都千代田区大手町2-6-2
日本ビル
Tel. 03-5299-4500
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
ダヴィンチ日本橋本町
Tel. 03-6660-9766
http://www.nri-social.co.jp

株式会社コビークリンク

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

NRI・BPOサービス株式会社

〒106-0032
東京都港区六本木1-4-30
六本木25森ビル
Tel. 03-5545-1778

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, England
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.
603 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603室 100190
Tel. +86(10)8286-1555

上海支店

上海分公司
Shanghai Branch
Unit B 24th Fl., Pufa Tower,
588 South Pudong Road,
Shanghai 200120, China
上海市浦東南路588号
浦發大廈24層B单元 200120
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 Floor,
No.1010 Huaihai Zhong Road,
Shanghai 20031, China
上海市淮海中路1010号
嘉華中心29階 200031
Tel. +86(21)5403-1122

北京事務所

北京事務所
Beijing Office
608 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608室 100190
Tel. +86(10)6250-9868

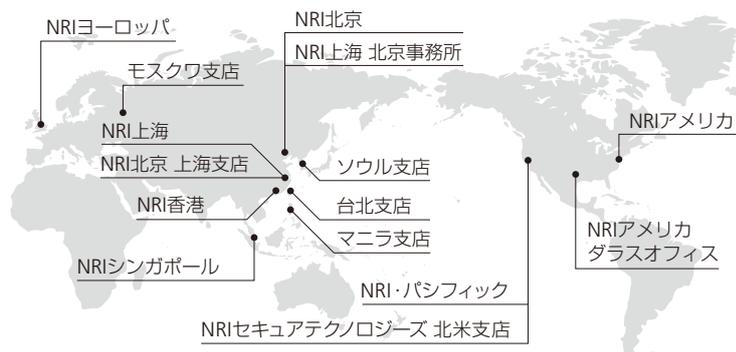
ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホンコン

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
Singapore 049909, Singapore
Tel. +65(6225)8441

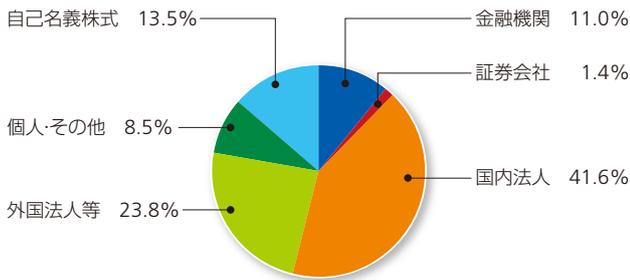
NRIの海外拠点



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	代表取締役会長兼社長 藤沼 彰久
従業員数	5,030名/NRI グループ6,118名

所有者別持株比率



大株主

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
野村アセットマネジメント株式会社	43,387	19.28
野村ファシリティーズ株式会社	18,600	8.27
株式会社ジャフコ	15,040	6.68
野村ホールディングス株式会社	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式会社)	10,076	4.48
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式会社)	8,793	3.91
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,890	2.62
NRIグループ社員持株会	5,794	2.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	5,530	2.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,970	1.76

(注) 当社は、自己株式30,473千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

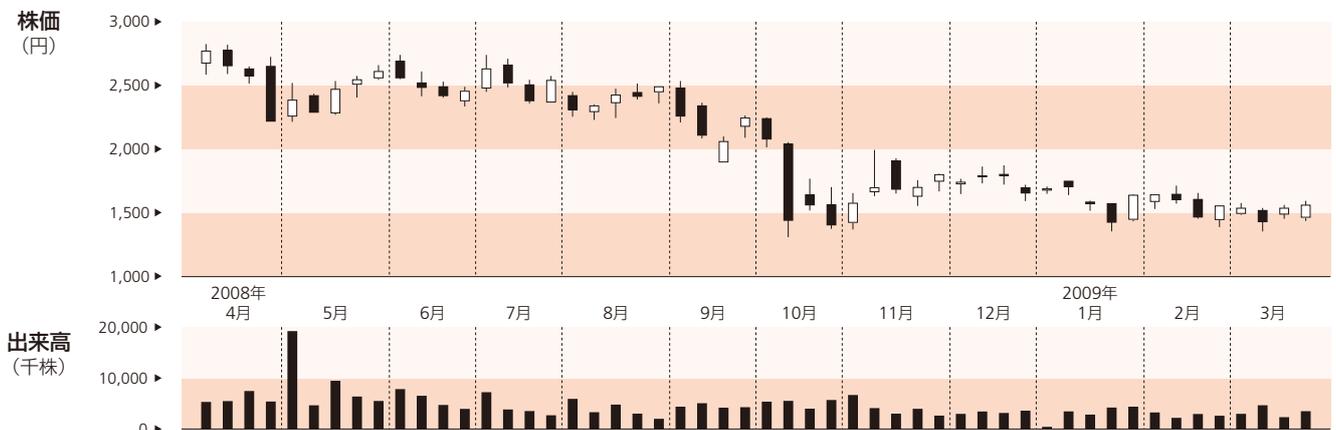
発行可能株式総数	750,000,000 株
発行済株式の総数	225,000,000 株
単元株主数	18,209 名

株主メモ

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

事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100 株
公告方法	電子公告(当社ホームページ http://www.nri.co.jp) ただし、事故その他のやむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
特別口座の 口座管理機関	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>

