

2009年3月期 決算のご報告  
2008年4月1日～2009年3月31日

- 株主の皆様へ……1
- 数字で見るNRI……2
- 業種別およびセグメント別の概況……3
- 連結財務諸表……4
- 特集……5
- トピックス……7
- 会社データ……8

## Dream up the future.

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

野村総合研究所  
Nomura Research Institute

## 株主の皆様へ

To Our Shareholders



株主の皆様には、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

2009年3月期は、世界的な金融危機のなか景気が急速に悪化し、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みられました。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、外部委託費の変動費化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、野村ホールディングスのシステム資産を買い取り、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。

当期末（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円といたします。2008年11月に実施済みの配当金とあわせ、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。

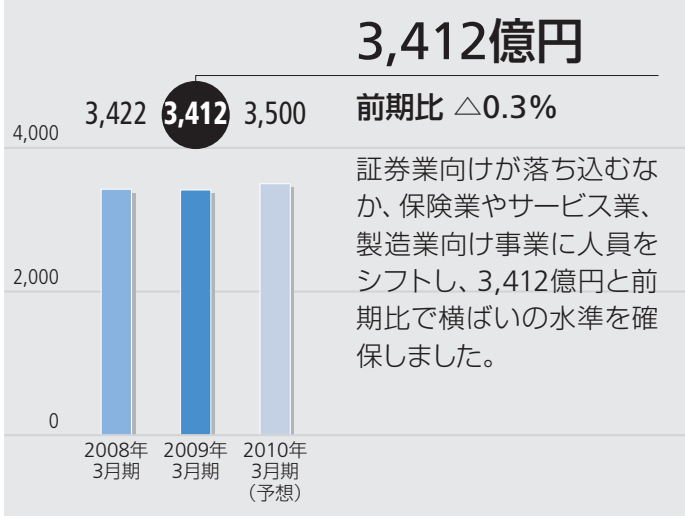
2009年6月  
代表取締役会長兼社長  
(CEO&COO)

藤沼彰久

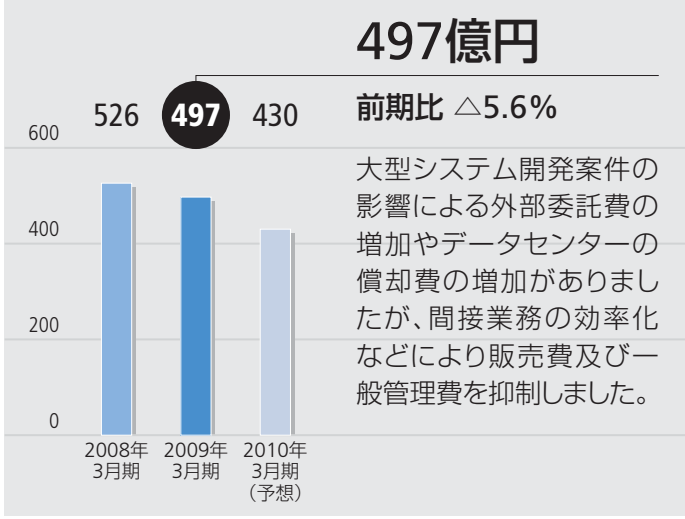
# 数字で見るNRI

NRI at a Glance

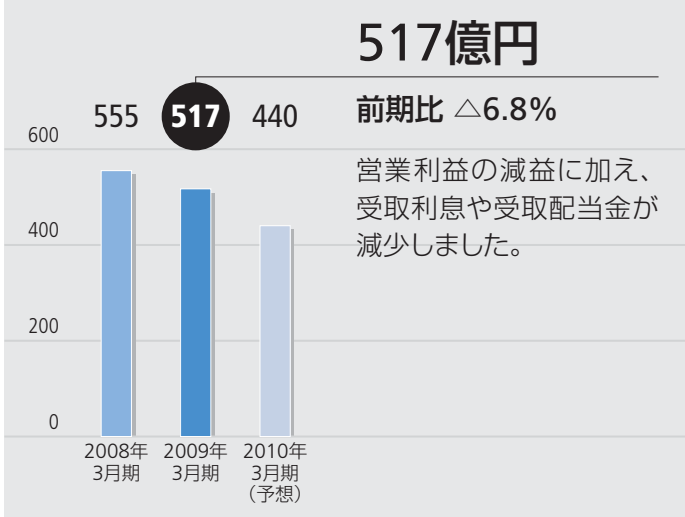
## 売上高 (単位：億円)



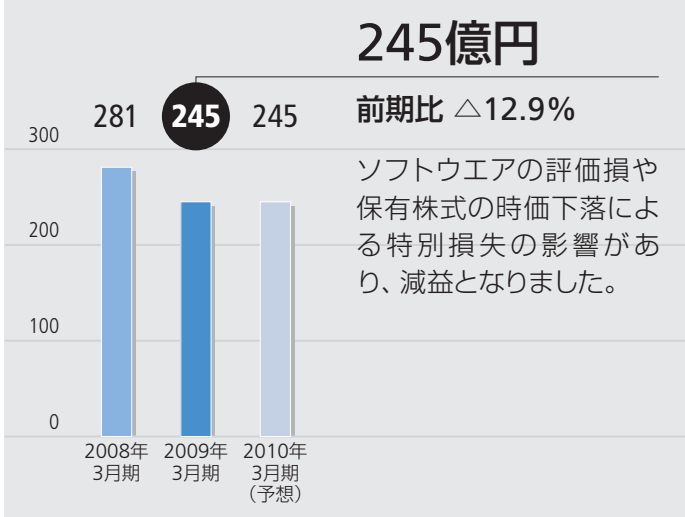
## 営業利益 (単位：億円)



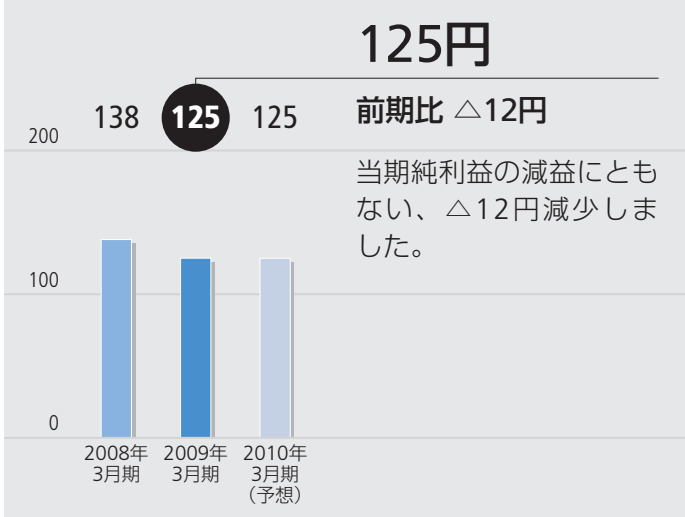
## 経常利益 (単位：億円)



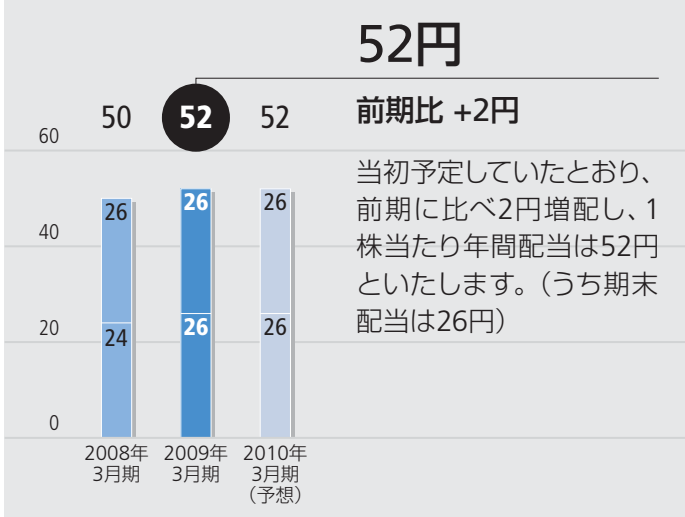
## 当期純利益 (単位：億円)



## 1株当たり当期純利益 (単位：円)



## 1株当たり配当金 (単位：円)



(注) 1. 記載金額は、億円未満 (1株当たり当期純利益・配当金は円未満) を切捨てて表示しております。  
2. 2010年3月期の通期予想は、2009年4月に発表したものです。業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき作成しております。したがって、予想に内在する不確定要因や今後の事業運営における状況変化等により、実際の売上高、利益および配当金は当該予想と異なる結果となる可能性があります。

# 業種別およびセグメント別の概況

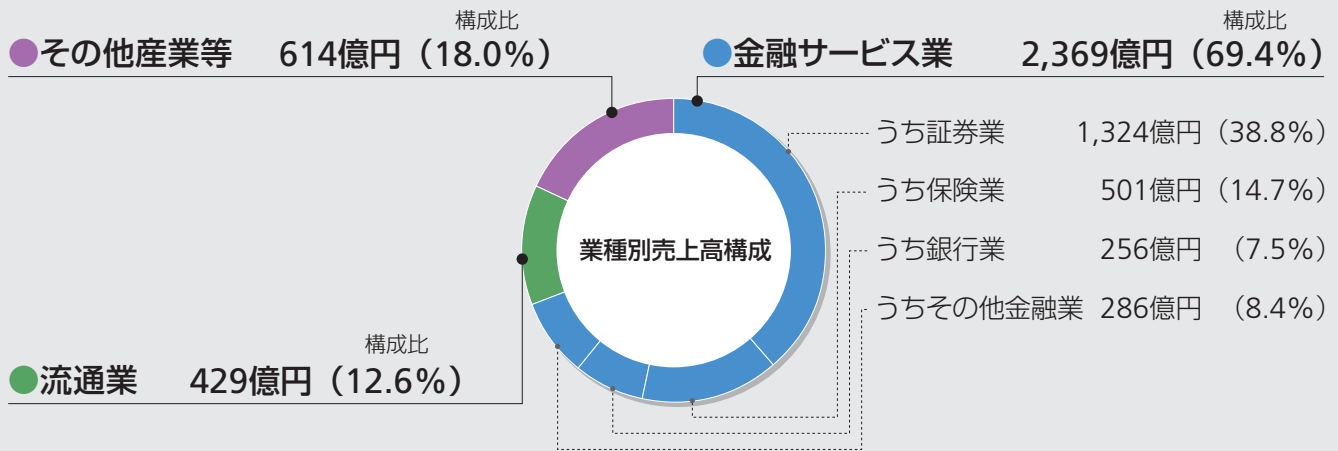
Summary by Sector and Segment

2009年 Vol.2

2009年3月期 決算のご報告

## 業種別売上高

(単位：億円、%)



(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しております。

## セグメント (サービス) 別売上高

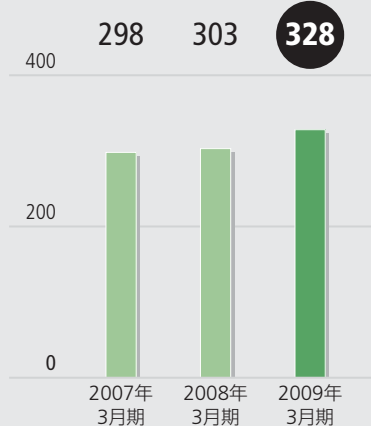
(単位：億円、%)

### ● コンサルティングサービス

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

328億円 (9.6%)

前期比 +8.4%



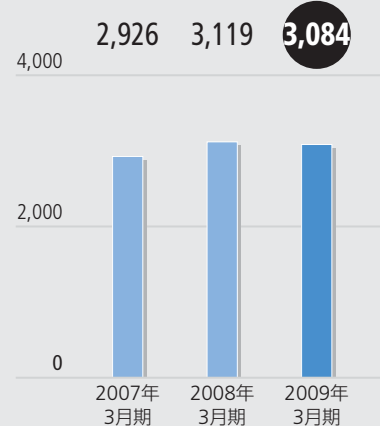
景気の急激な悪化を受け経営コンサルティング案件は減少しましたが、金融サービス業向けを中心にシステムコンサルティング案件が増加し、売上高は増収となりました。

### ● ITソリューションサービス

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

3,084億円 (90.4%)

前期比 △1.1%



保険業向けのシステム開発などで増加しましたが、景気悪化の影響を受け証券業向けの売上が減少し、減収となりました。

(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しております。

# 連結財務諸表

Consolidated Financial Statements

## 要約連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2008年3月期 (2008年3月31日現在)	2009年3月期 (2009年3月31日現在)
(資産の部)		
流動資産	190,910	122,572
固定資産	171,537	231,915
有形固定資産	58,253	58,274
無形固定資産	30,257	74,886
投資その他の資産	83,026	98,754
<b>資産合計</b>	<b>362,447</b>	<b>354,487</b>
(負債の部)		
流動負債	74,779	70,026
固定負債	80,305	78,994
<b>負債合計</b>	<b>155,084</b>	<b>149,020</b>
(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
<b>純資産合計</b>	<b>207,363</b>	<b>205,466</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>362,447</b>	<b>354,487</b>

### ●投資活動によるキャッシュ・フロー

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など、無形固定資産への投資が増加しました。

## 要約連結損益計算書

(単位：百万円)

	2008年3月期 自2007年4月1日 至2008年3月31日	2009年3月期 自2008年4月1日 至2009年3月31日	増減額
売上高	342,289	341,279	△1,009
売上原価	238,537	240,854	+2,317
売上総利益	103,751	100,425	△3,326
販売費及び 一般管理費	51,087	50,711	△375
営業利益	52,664	49,713	△2,951
営業外損益	2,853	2,017	△835
経常利益	55,517	51,731	△3,786
特別損益	△7,530	△7,549	△19
税金等調整前 当期純利益	47,987	44,181	△3,806
法人税等	19,829	19,668	△161
当期純利益	28,157	24,513	△3,644

## 要約連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2008年3月期 自2007年4月1日 至2008年3月31日	2009年3月期 自2008年4月1日 至2009年3月31日	増減額
営業活動による キャッシュ・フロー	31,806	46,180	+14,374
投資活動による キャッシュ・フロー	△47,925	△70,994	△23,068
財務活動による キャッシュ・フロー	△23,537	△22,414	+1,122
現金及び現金同等物 に係る換算差額	△672	△68	+604
現金及び現金同等物 の増減額(減少:△)	△40,329	△47,296	△6,966
現金及び現金同等物 の期首残高	115,854	75,524	△40,329
現金及び現金同等物 の期末残高	75,524	28,228	△47,296

(注) 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しております。



NRI緊急提言 金融危機を乗り越える

# 「金融危機下での 企業経営」

森沢 伊智郎

経営革新コンサルティング部長

NRIが経営者を対象に実施した「金融危機下での経営戦略に関するアンケート調査」によると、回答企業の半数近くは金融危機を「好機（危機でもあり好機でもあると回答したものを含む）」と認識している。また、約6割は「攻め」と「守り」の両面を実施する前向きな姿勢を見せている。「生産設備」「広告・宣伝」への投資は抑えていくものの、研究開発を中止・抑制する意向は極めて低い。新規事業や新商品の立ち上げに力を入れながら、

人材育成や採用についても継続性を重視していこうという明確な意思が見て取れる。

また、各社が発表した対応策を見てみると、工場の閉鎖や人員の削減といったこれまでタブーとされた内容が盛り込まれている。「人」は最後のカードであり、経営者にとっては苦渋の選択を迫られる。事実、1990年代前半のバブル崩壊にともなう景気後退局面では、「人」や「組織・制度」といった聖域と呼ばれる領域に手をつけるまで2～3

年の時間を要している。こういった各企業の動きは、1990年以降、二度の大きな景気後退局面の経験の中で、日本企業の経営が成長したことを示している。1990年以降約20年の様々な経験は、日本企業の強みとして自信を持っていい部分ではないか。

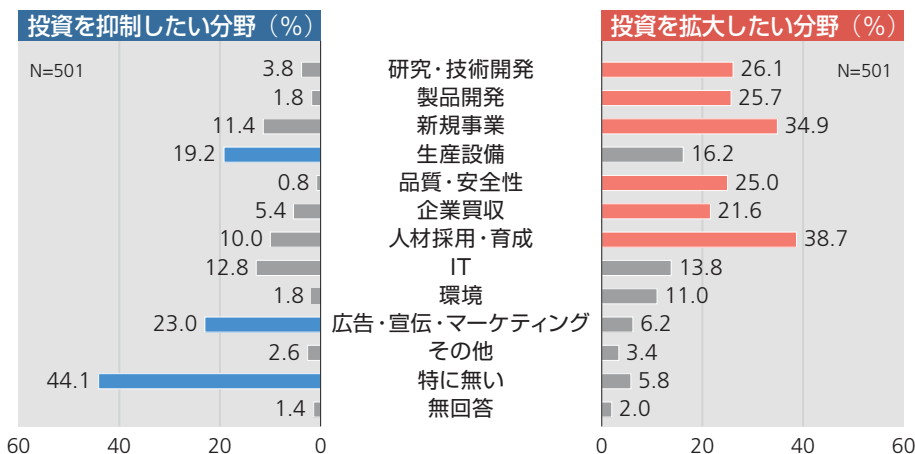
もちろん、金融危機後の経営環境は今後も予断を許さない状況が続くと考えられる。在庫調整が順調に進んでいる等明るい材料も出てきてはいるが、依然先行きは不透明のままである。

このような状況下における経営の方向は、短期的には「攻めをおこなう余力の早期創出に向けたコスト削減・合理化・業務改革の徹底」、それを受けての「構造的要因への処方箋となる新製品・新事業開発の立ち上げ・加速」、そして長期的視点からの「人材採用・育成の持続的強化」がポイントとなる。

このような視点に立てば、各企業の打ち出した計画の中に抜本的に欠けているものがあるわけではない。むしろ、自らの計画の背景にある強い危機感を維持しながら、これらのことをやり切れるかが最大の課題となる。

## 企業が投資を抑制したい分野と拡大したい分野

(それぞれ上位3つまで複数回答)



企業が、投資を拡大、または抑制したい分野について尋ねたアンケート結果。拡大したい分野として「人材採用・育成」「新規事業」「研究・技術開発」があり、投資が一方的に抑制されているわけではない。

出所：NRI「金融危機下での経営戦略に関するアンケート調査」（2008年11月）





NRI緊急提言 金融危機を乗り越える

## 「金融危機後の中国と日本企業」

此本 臣吾

執行役員 システムコンサルティング事業本部 副本部長

世界不況の中でも中国、インド、ベトナム、インドネシアといったアジアの新興国はまだ元気がある。特に期待されるのは中国だ。これまでのような二桁成長は難しいが、今年も7~8%の成長は可能だろう。

中国経済の中心は沿岸部の大都市であるが、輸出で伸びてきた反動で経済は低迷している。逆に、内陸部は輸出依存度がもともと低かったこともあって沿岸部ほどの影響は受けていない。

また、政府の景気刺激策の目玉である4兆元の公共投資も多くは内陸部のインフラ開発に投入される。これらの巨額の投資は、景気対策と同時に発展の遅れた内陸部の経済開発を目的とするものだ。

たとえば、昨年発表された8本の新幹線のうち、来年にはその一部の上海と南京を時速250キロで結ぶ快速列車が開通する。この沿線の各主要都市の新駅は10分から20分で結ばれることに

なり、新しい交通ネットワークに沿って新しい経済圏が生まれることになる。

北京と上海を結ぶ新幹線も2013年には開通する予定だが、そのルートは内陸部を貫通する計画になっており、新駅を核とした内陸部経済の開発が期待されている。

内陸部の所得水準の向上も目覚ましい。年間世帯所得で5万元から20万元（75万円~300万円に相当）の世帯を我々は中流世帯と呼んでいる。内陸の主要都市では2010年代半ばまでの間で新たに4,800万世帯の中流世帯が生まれると予想される。それは日本の総世帯数とほぼ同じ規模である。

中流世帯の持つ購買パワーは強烈である。外資製の耐久消費財にとって、内陸部は新規購入世帯ばかりであるから、大都市で起こっている買い控えのようなことがない。飽和状態で競争が厳しい沿岸大都市より、これから成長する内陸市場の方にむしろ新しい商機は多くある。

### 内陸都市部に重点が置かれる中国の経済政策

	沿岸都市部	内陸都市部
経済危機	輸出の減速（外需減、元高、労働賃金高）	××
	海外からの直接投資の減少	×
	株・不動産価格の下落	×
景気対策	景気てこ入れの公共投資	○◎
	大型減税	◎
	農村対策（農地経営権移転・下郷家電）	—◎
	金利引き下げと量的金融緩和	○

内陸都市部は経済危機の影響をあまり受けることなく、これから始まる経済対策の恩恵を多分に受けるため、経済成長が大いに期待できる。

## かんぽ生命向けキャッシュレスサービスのシステムを構築 (2009年2月27日発表)

NRIは、株式会社かんぽ生命保険向けに保険料払込みキャッシュレスサービスのシステムを構築しました。2009年4月1日より、全国約600局の郵便局員およびかんぽ生命全支店の社員がモバイル決済端末機を持ち、契約者

は現金ではなくカードで支払うことが可能になりました。このシステムの導入により保険会社・契約者双方の事務手続きの効率化や現金の紛失・盗難などの事故の防止につながります。

NRIは保険業界のキャッシュレ

スサービスのシステム構築・運営における豊富な実績とノウハウを活かし、このシステムを構築しました。今後もニーズが高まるとみられる保険業界各社のキャッシュレスサービスを支援していきます。

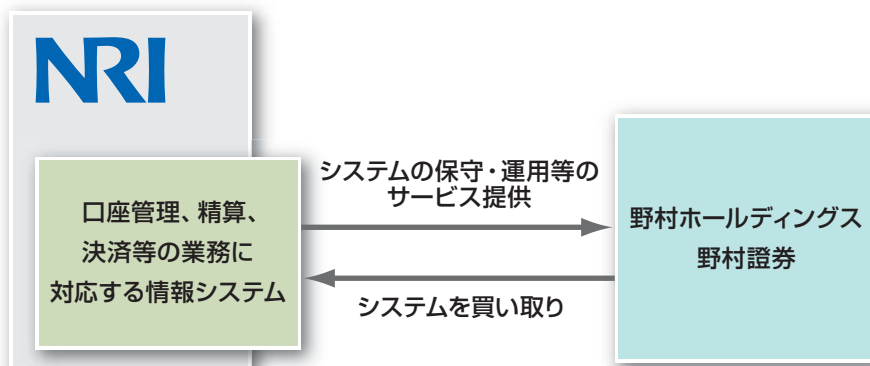
## 野村ホールディングスおよび野村証券と証券システム業務のサービス化で合意 (2009年3月19日発表)

NRIは、野村ホールディングス株式会社および野村証券株式会社と、口座管理、精算、決済などの業務に対応する情報システムを2009年3月に約400億円で買い取り、2009年4月より保守・運用等の業務をサービスとして提供することで合意しました。

NRIは野村証券の証券事業の基幹システムの開発・運用を継続して担ってまいりましたが、今回の合意により、より長期的で安定

したサービス提供と、証券業向け事業の一層の効率化を図ることができます。NRIは今後も、お

客様の競争力の向上に貢献する証券業向けシステムの提供をおこなってまいります。



### 学生向けに、パソコンを利用して自宅や大学から参加できる採用セミナーを開催

NRIへの就職に関心を持つ学生向けに、パソコンを利用して自宅や大学からバーチャルに参加できる採用セミナーを実施しました。

NRIが提供する3D仮想空間を用いたコミュニケーションツール「SITECUBE」を利用して、バーチャル空間上でNRIの事業について説明を受けたり、社員に質問したりできるという試みです。この「NRIセミナー in SITECUBE」は2009年1月～3月に11回開催し、全国からのべ380人の学生が参加しました。

## 会社概要

会社名	株式会社 野村総合研究所
英文社名	Nomura Research Institute, Ltd.
所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目6番5号 丸の内北口ビル
沿革	1965年4月 株式会社野村総合研究所（NRI）設立 1966年1月 株式会社野村電子計算センター（NCC）設立 1988年1月 両社が合併
資本金	186億円
代表者	代表取締役会長兼社長 藤沼 彰久
従業員数	5,030名／NRIグループ6,118名（2009年3月31日現在）

## 株主メモ

- 株券電子化にとまない、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合せください。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）にお問合せください。なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店にてもお取次ぎいたします。
- 未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。

事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100 株
公告方法	電子公告（当社ホームページ <a href="http://www.nri.co.jp">http://www.nri.co.jp</a> ） ただし、事故その他のやむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所  (連絡先・照会先)	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 ☎ 0120-232-711（通話料無料）

## NRIだよりをリニューアルしました

株主の皆様へNRIの業績やニュースをお伝えする「NRIだより」を、今号よりリニューアルいたしました。紙面サイズを変更し、文字を大きくするなど、より読みやすいレイアウトとなりました。

今後も株主の皆様へ充実した情報提供ができるよう、努力してまいります。