

2011年3月期 第1四半期  
2010年4月1日～2010年6月30日

## 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

2010年 Vol.3

トップインタビュー	1
数字で見るNRI	4
セグメント別およびサービス別の概況	5
トピックス	6
NRIについてよくあるご質問、 株主の皆様へのアンケートより	7
会社データ	8

## トップインタビュー

Top Interview



**嶋本 正**

代表取締役社長 (CEO & COO)

### 第三の創業

#### 第一の創業：共存の時代

1965年 野村総合研究所設立、  
1966年 野村コンピュータシステム設立

野村総合研究所 と 野村コンピュータシステム

#### 第二の創業 (1988年両社の合併)：共生の時代

ナビゲーション + ソリューション

#### 第三の創業 (2010年～)：共創の時代

ナビゲーション × ソリューション

代表取締役社長の嶋本が、経営方針と中長期的な成長戦略について株主の皆様へご説明します。

長期経営計画「NRIビジョン2015」で掲げる目標の達成に向けた取り組みを着実に遂行しつつ、ナビゲーションとソリューションの融合をさらに進め、NRIの「第三の創業」を推進していきます。

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

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

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

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

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

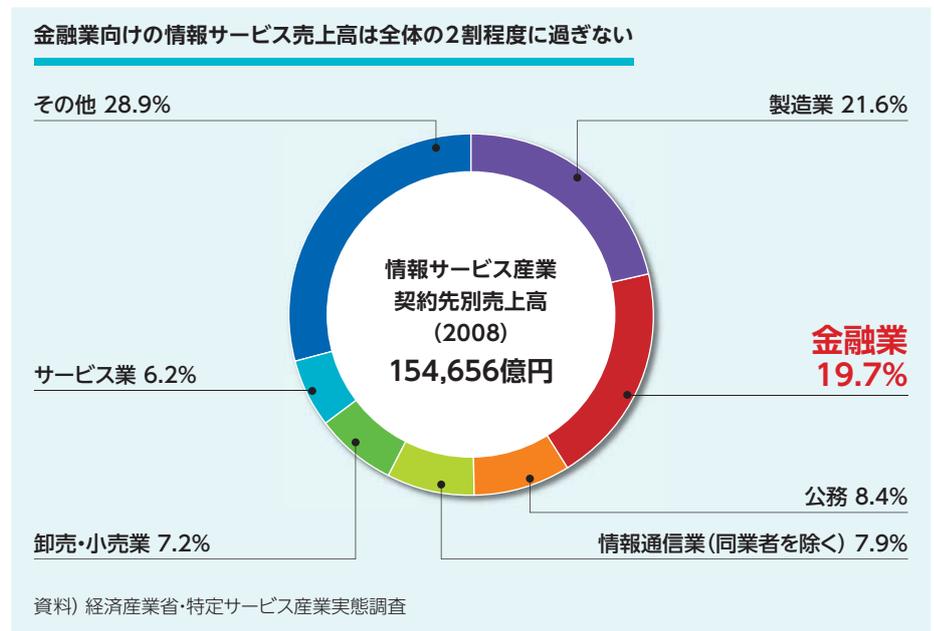
## ナビゲーション×ソリューションを具現化する取り組みはどのように進めていらっしゃいますか？

### \*1 プライムアカウント戦略

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

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

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



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

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

**【金融関連分野のサービス高度化】**は、個別企業ごとにおこなう受託型システム開発から、NRIが自主開発した共同利用型システムを複数の顧客に提供するビジネスへと舵を切っていくことを意味しています。金融分野ではすでに「THE STAR\*2」などを提供しており、業界の標準となるシステムとして高いシェアを得ています。

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

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

### \*2 THE STAR

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

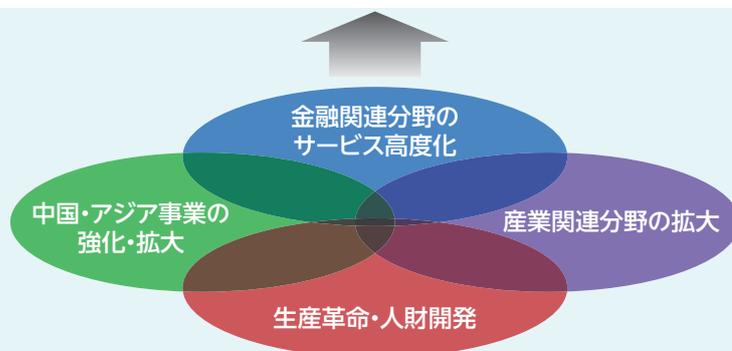
【中国・アジア事業の強化・拡大】では中国・アジアに「第二のNRI」を築くことを目標に、コンサルティングからITソリューションまでのサービスを一貫して提供できる体制づくりを進めています。

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

#### NRIビジョン2015 (2009年3月期～)

##### 2015年の将来像

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



#### 配当や事業投資など、利益の配分についてはどのように考えていますか？

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

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

#### 株主の皆様へのメッセージをお願いします。

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

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



# 数字で見るNRI

NRI at a Glance

## 売上高

(単位：億円)



**806億円**  
前年同期比  $\Delta$ 1.1%

売上高は、銀行業、保険業向けの開発案件や製品販売が増加した一方、証券業向け開発案件が減少し、806億円と前年同期比で横ばいとなりました。

## 営業利益

(単位：億円)



**65億円**  
前年同期比  $\Delta$ 34.1%

厳しい環境のなか、外部委託費の適正化に注力したものの、中長期的成長に向けた投資活動にともなう減価償却費の増加や、新規分野での想定を超えるコストの増加などにより、65億円(前年同期比 $\Delta$ 34.1%)となりました。

## 経常利益

(単位：億円)

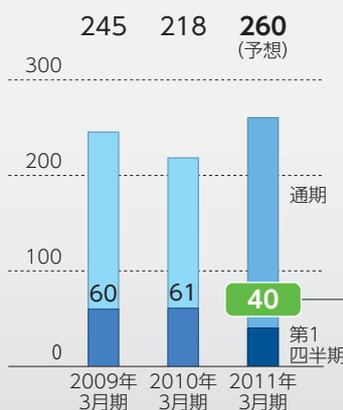


**75億円**  
前年同期比  $\Delta$ 30.9%

受取配当金が増加し、営業外損益が9億円(前年同期比+3.9%)となりました。

## 四半期(当期)純利益

(単位：億円)



**40億円**  
前年同期比  $\Delta$ 33.3%

前年同期比 $\Delta$ 33.3%の40億円となりました。

## 1株当たり四半期(当期)純利益

(単位：円)



**20円**  
前年同期比  $\Delta$ 10円

前年同期に比べ10円減少し、20円となりました。

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

2. 2011年3月期通期予想は、2010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、利益は当該予想と異なる結果となる可能性があります。

# セグメント別およびサービス別の概況

Summary by Segment and Service

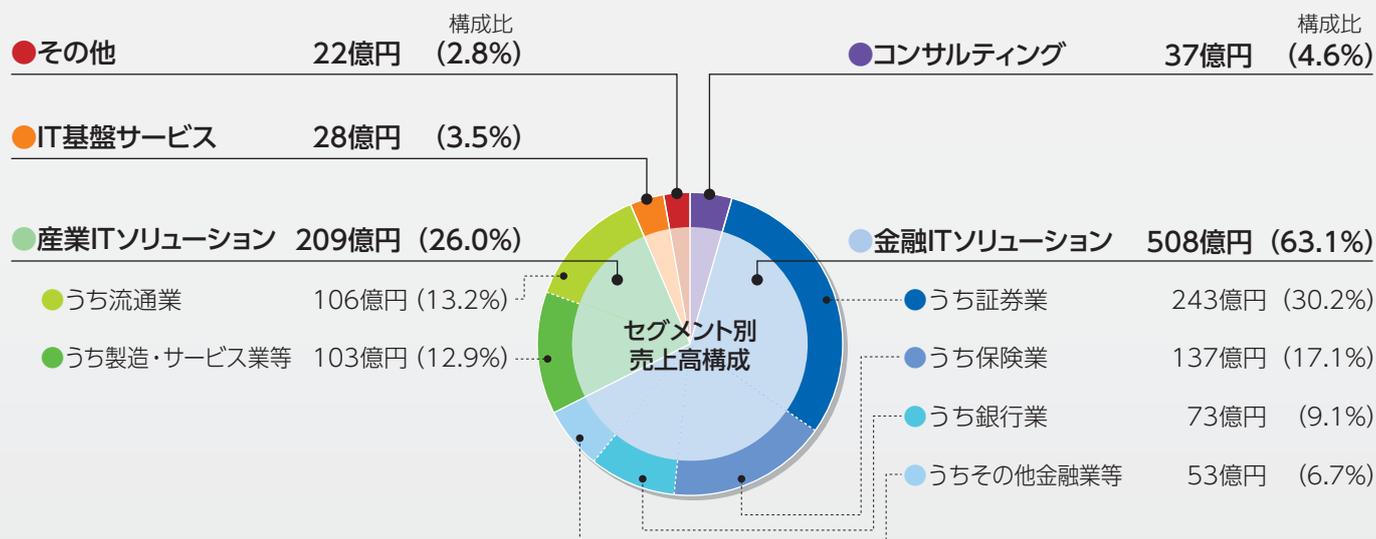
2010年 Vol.3

2011年3月期 第1四半期

## セグメント別売上高

(単位：億円、%)

「セグメント情報等の開示に関する会計基準」を適用したことにより、セグメントの開示方法を変更しました。NRIでは、「コンサルティング」「金融ITソリューション」「産業ITソリューション」「IT基盤サービス」の4つのセグメントにより、セグメント情報を開示しています。



コンサルティングは、景気の低迷を受け経営コンサルティング案件、システムコンサルティング案件ともに減少しました。

金融ITソリューションでは、主に証券業や保険業、銀行業などの金融業顧客向けに、システムコンサルティング、システム開発および運用サービス等を提供しています。売上高は証券業向け開発案件が減少した一方、銀行業、保険業向けの開発案件や製品販売が増加しました。

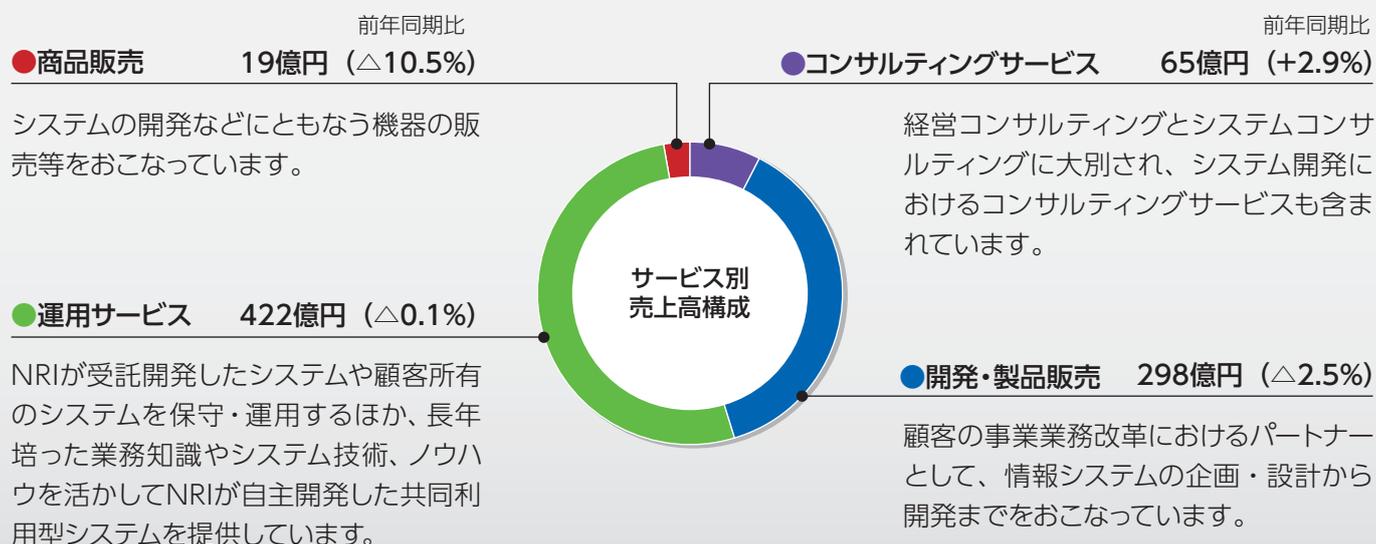
産業ITソリューションでは、主に流通業、製造業およびサービス業顧客のほか、公共顧客向けにシステムコンサルティン

グ、システム開発および運用サービス等を提供しています。売上高は流通業向けの開発案件が増加する一方、製造・サービス業等顧客向けの開発案件や商品販売が減少しました。

IT基盤サービスは主に金融ITソリューションセグメントおよび産業ITソリューションセグメントに対し、データセンターの運営管理やIT基盤・ネットワーク構築などのサービスを提供するほか、先端的な情報技術等に関する研究をおこなっています。売上高は前年同期比でほぼ横ばいとなりました。

## サービス別売上高

(単位：億円、%)



システムの開発などにともなう機器の販売等をおこなっています。

NRIが受託開発したシステムや顧客所有のシステムを保守・運用するほか、長年培った業務知識やシステム技術、ノウハウを活かしてNRIが自主開発した共同利用型システムを提供しています。

経営コンサルティングとシステムコンサルティングに大別され、システム開発におけるコンサルティングサービスも含まれています。

顧客の事業業務改革におけるパートナーとして、情報システムの企画・設計から開発までをおこなっています。

(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しております。

## 業務アウトソーシング事業を拡充

～BPOサービス提供会社の完全子会社化と大連現地法人の設立～（2010年6月28日発表）

NRIは、金融機関向けにデータベース整備や投資信託の基準価額関連業務などの高付加価値なBPO\*サービスを提供するNRI・BPOサービス株式会社を100%子会社化しました。これは、より広い範囲の業務アウトソーシングに対するニーズが拡大したため、また金融機関に求められている業務委託に関する内部統制強化に対応するためです。同時に、7月1日付けで社名を「NRIプロセスイノベーション株式会社」に変更しました。

NRIプロセスイノベーションは、顧客の業務プロセスをNRIのノウ

ハウで変革するとともに、高い付加価値を加えたサービスを提供します。これまでに実績を積んできた資産運用会社および資産管理会社向けの業務アウトソーシング事業を重点的に拡大するとともに、NRIが高いシェアを持つ他の金融分野にも事業を拡大していく予定です。

またNRIは、中国におけるBPO業務受託の体制をさらに強化するために、2010年10月に中国現

地法人「野村総合研究所(大連)有限公司」(以下、「NRI大連」)を設立することを決定しました。NRI大連では、BPO業務の受託と関連するコンサルティングサービスを提供します。

今後、NRIプロセスイノベーションとNRI大連は対象業種や業務の拡大を図りながら、NRIグループの業務アウトソーシング事業を積極的に強化していく予定です。

※BPO

Business Process Outsourcingの略。企業が自社業務の一部、もしくは全体を外部の専門企業に委託すること。

## 第45回定時株主総会を開催

(2010年6月22日開催)

2010年6月22日午前10時から木場総合センターの大会議室で、156名の株主の皆様のご出席のもと、NRIの「第45回定時株主総会」を開催しました。

株主総会では、平成21年度の事業報告と3つの議案の説明をおこなった後、質疑応答をおこないました。その後、議案が承認され、

約45分間で株主総会は終了しました。

引き続き、「経営報告会」が開催され、嶋本社長から「NRIグループの経営方針および事業戦略」について、コンサルティング事業本部の此本本部長から「生活者一万人アンケート調査と当社関連事業」についてご報告しました。経営

報告会においても、株主の皆様からNRIの事業や業績などについての質問があり、活発な質疑応答ののち、約50分間で会は終了しました。

今後も、株主の皆様が出席しやすく、オープンで内容を容易に理解いただける株主総会を目指していきたいと考えております。

## NRIの事業内容を具体的に教えてください。

コンサルティングでは、経営・事業戦略および組織改革などの立案や実行を支援する経営コンサルティングのほか、ITマネジメント全般にわたるシステムコンサルティングを提供しています。

また、証券業や保険業、銀行業などの金融サービス業向けや、流通業、サービス業および製造業向けなど、幅広い分野の顧客に対し、システムの開発やデータセンターでの運用アウトソーシングサービスを提供しています。

さらに、個別のシステム開発や運用アウトソーシングのノウハウや業務知識を活かし、NRIが自主開発した共同利用型システムを複数の顧客に提供するビジネスへと展開しています。

## 共同利用型システムとは何ですか？

長年培った業務知識やシステム技術、ノウハウを活かしてNRIが自主開発したシステムを複数の顧客にご利用いただくサービスです。

金融分野では、NRIが提供する共同利用型システムを多くの顧客にご利用いただいております。業界インフラとして高いシェアを獲得しています。今後は産業分野においても、業界標準となる共同利用型システムを提供していくことを目標にしています。

### 共同利用型システムサービスの例(金融分野)

		利用社数(注1)
STAR-IV	リテール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	68社(注2)
I-STAR	ホールセール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	36社(注3)
T-STAR	投資信託運用会社向け 信託財産管理システム	73社
BESTWAY	投資信託窓口販売 口座管理システム	112社

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

## 海外への事業展開はしていますか？

中国を中心としたアジア地域に注力して事業展開しています。セブン&アイ・グループの中国・アジア展開への対応や、2008年から始めた三菱商事株式会社との提携を中心に進めています。また、これまでに実績がある流通分野だけでなく、グローバル展開している部品・機械などの製造業へのアプローチも強化しています。

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

## 株主の皆様へのアンケートより (有効回答数:2,279)

年に2回、「NRIだより」にアンケートを同封し、株主の皆様のご意見をおうかがいしています。

「NRIだより2010年Vol.1」に同封したアンケートに、多くのご返信をいただきありがとうございました。右にご紹介した以外にも、業績や配当、未来創発フォーラムなどに関して多くのご意見・ご要望をいただきました。皆様のご期待にお応えできるよう、今後も努力してまいります。

### Q. 「NRIだより」に掲載してほしいと思う内容をお聞かせください。



### Q. NRI株式の購入にあたり、NRIのどこに魅力を感じましたか。



## 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	代表取締役社長 嶋本 正
従業員数	5,314名/NRIグループ6,263名 (2010年3月31日現在)

## 株主メモ

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

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