

# Building the Next Stage

# 未来創発

Dream up the future.

変化が激しく先の予測がつかないこの時代。  
社会をしっかりと見据えながら確かな未来を  
切り拓いていきたい。

そのために、新しい価値を創造することで  
世の中に貢献したいと私たちは願っています。

NRIグループは「未来社会創発企業」として  
あくなき挑戦を続けていきます。

## 目次

1	社長メッセージ	28	コーポレート・ガバナンス
2	連結業績ハイライト	32	役員一覧
4	セグメントハイライト	34	CSR
6	NRI at a Glance	37	財務セクション
8	NRIの強み	38	11年間の主要連結財務データ
8	I. 独自のビジネスモデル	40	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
10	II. 優良な顧客基盤	43	設備の状況
11	III. 優秀で層の厚い人材	46	研究開発
12	トップインタビュー	47	経営方針と課題
	 2011年3月期は厳しい事業環境の中で、減収減益という結果になりました。しかしながら、情報システムの「所有から利用」へ、というIT市場の大きな流れは、当社にとって大きな追い風となっています。まずは成長軌道への回帰を果たすことに注力し、今後のさらなる飛躍に向けて前進していきます。	48	事業等のリスク
18	特集 さらなる飛躍へ向けた中長期戦略	52	重要な会計方針および見積り
	NRIでは「ビジョン2015」を策定し、金融、産業、中国・アジアの3分野で積極的な事業展開を進めています。今回の特集では、中長期的な成長に向けた各分野の戦略について、具体的な事例も交えながらご紹介しています。	55	経理の状況
19	金融関連分野のサービス高度化	120	監査報告書
21	産業関連分野の拡大	122	NRIグループ
22	産業関連分野：事例紹介「BizMart」	123	会社データ
24	中国・アジア事業の強化・拡大		
26	震災復興に向けた取り組み		
	 災害時でも情報システムを安定的に稼働させて皆様の日常生活をお守りすることが、NRIグループの最大の使命のひとつです。今回の震災ではその責務を果たすことができたと思います。今後も復興に向けて、NRIらしい支援活動によって最大限の貢献をしていきます。		

### 注意事項

本アニュアルレポートは、2011年3月期の業績および今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、NRIが発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。本アニュアルレポートに記載されている意見や見解は、アニュアルレポート作成時点におけるNRIの見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。本アニュアルレポートのいかなる部分も一切の権利は株式会社野村総合研究所に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等をおこなわないようお願いいたします。

# 社長メッセージ



代表取締役社長  
(CEO&COO)

嶋本 正

2011年3月、日本は東日本大震災という未曾有の大災害に見舞われました。被災された方々に心からお見舞いを申し上げます。

NRIはシンクタンクをルーツのひとつに持つとともに、社会の基盤となる情報システムを支える企業です。被災された地域と日本経済の復興に向けて、ナビゲーションとソリューション能力を活かしたNRIらしい支援活動に取り組んでまいります。

現在、NRIは2015年に向けた経営ビジョンである「ビジョン2015」を掲げ、既存の強みを

さらに伸ばしつつ、新しい分野での成長施策を推し進めています。

本アニュアルレポートにより、同ビジョンを中心とした当社の中期的な戦略をご理解いただければ幸いです。

近年、IT市場では情報システムの「所有から利用へ」という流れが拡大しています。NRIは、金融分野で既にシェアの高い業界標準ビジネスプラットフォーム(共同利用型システム)を提供しており、この流れは当社にとって大きな追い風です。産業分野においても中長期的には金融分野と同様に、業界の標準となるビジネ

スプラットフォームの展開を目標としていますが、まずはその推進に欠かせない顧客基盤の強化・拡大に注力します。また、成長著しい中国・アジア地域での事業拡大に向けた取り組みを加速させています。

NRIは2011年12月で東証一部上場10周年の節目を迎えます。自らの社会的存在意義と「顧客とともに栄える」という経営理念に改めて立ち返り、さらなる飛躍に向けて前進を続けてまいります。

# 連結業績ハイライト

(百万円)

2

連結業績ハイライト

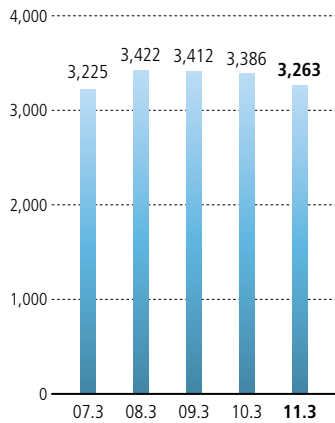
	2007.3通期	2008.3通期	2009.3通期	2010.3通期	2011.3通期
売上高	322,531	342,289	341,279	338,629	326,328
売上原価	234,578	238,537	240,854	245,641	233,119
販売費及び一般管理費	44,055	51,087	50,711	52,911	54,782
営業利益	43,897	52,664	49,713	40,077	38,426
経常利益	46,099	55,517	51,731	40,947	40,073
税金等調整前当期純利益	46,744	47,987	44,181	37,328	39,853
当期純利益	27,019	28,157	24,513	21,856	23,188
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,583	31,806	46,180	58,060	48,777
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,578	△47,925	△70,994	△16,175	△27,723
財務活動によるキャッシュ・フロー	44,040	△23,537	△22,414	△10,348	1,590
設備投資額	29,903	36,438	70,083	29,000	20,755
減価償却費	19,795	16,517	20,763	30,915	30,665
研究開発費	2,864	4,915	4,104	3,561	3,564
純資産 (期末)	216,232	207,363	205,466	220,237	231,074
総資産 (期末)	371,458	362,447	354,487	363,368	380,032
従業員数 (期末)	5,303	5,711	6,118	6,263	6,594
<b>1株当たりデータ (円) (注2)</b>					
当期純利益 (EPS)	132.95	138.52	125.54	112.32	119.11
配当金	36	50	52	52	52
純資産	1,060.84	1,038.68	1,051.65	1,125.63	1,179.92
<b>株価情報 (3月31日終値ベース)</b>					
株価 (注2) (円)	3,470	2,605	1,530	2,130	1,836
時価総額 (億円)	7,807	5,861	3,443	4,793	4,131
<b>財務指標 (%)</b>					
ROE (注3)	12.7	13.3	11.9	10.3	10.3
ROA (注4)	13.5	15.1	14.4	11.4	10.8
売上高営業利益率	13.6	15.4	14.6	11.8	11.8
売上高当期純利益率	8.4	8.2	7.2	6.5	7.1
自己資本比率	58.1	57.0	57.7	60.3	60.5
配当性向	27.1	35.7	41.3	46.3	43.7

(注) 1. 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

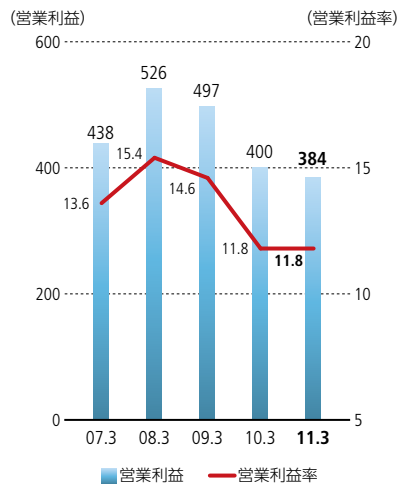
2. 1株当たりデータ、株価は、株式分割の影響を過年度分について遡及して算出しています。

3.  $ROE = \frac{\text{当期純利益}}{(\text{期首純資産} + \text{期末純資産}) \div 2} \times 100$ 4.  $ROA = \frac{\text{経常利益}}{(\text{期首総資産} + \text{期末総資産}) \div 2} \times 100$

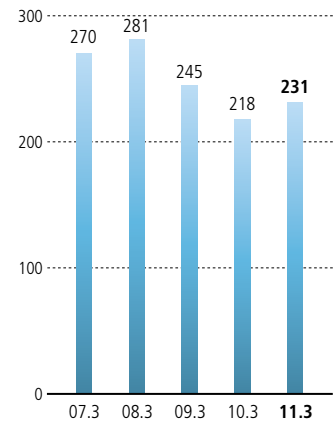
## 売上高 (億円)



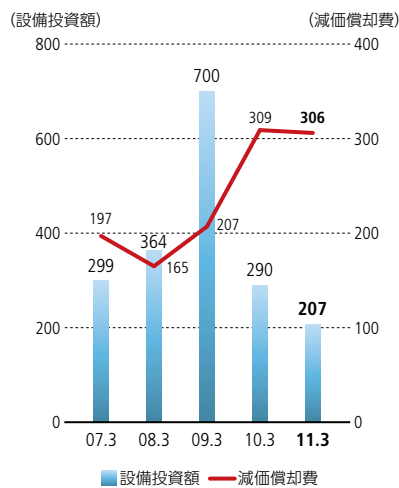
## 営業利益・営業利益率 (億円/%)



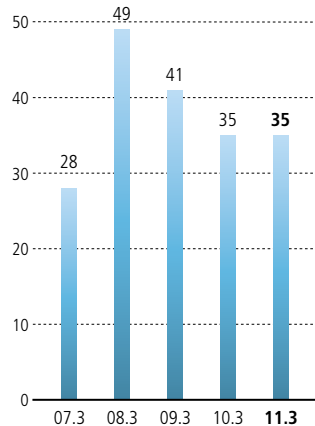
## 当期純利益 (億円)



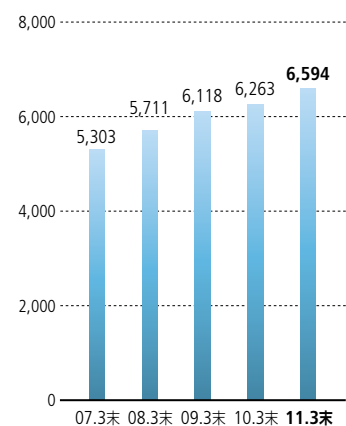
## 設備投資額・減価償却費 (億円)



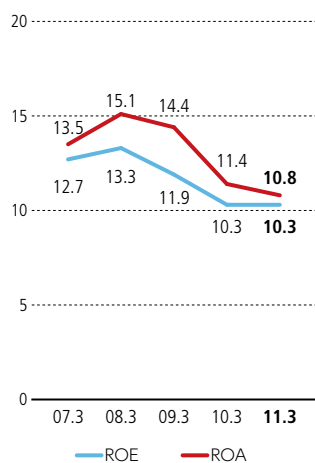
## 研究開発費 (億円)



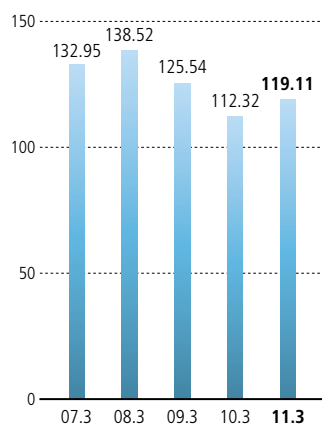
## 従業員数 (人)



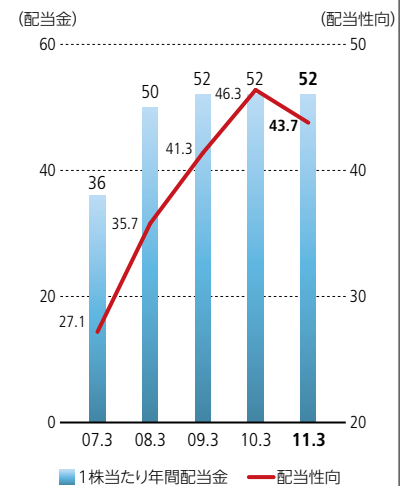
## ROE・ROA (%)



## 1株当たり当期純利益 (円)



## 1株当たり年間配当金・配当性向 (円/%)



(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しています。

# セグメントハイライト

4

セグメントハイライト

社会や産業、企業の今をとらえて、その先へと導く

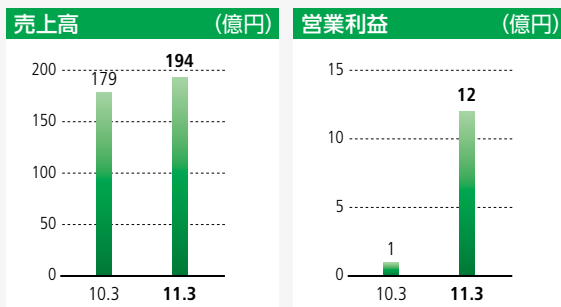
## コンサルティング

### 特徴・強み

政策提言や戦略コンサルティングから、業務改革、システム構築に向けた業務・システムコンサルティングまで、幅広い分野でサービスを提供しています。また、中国をはじめとするアジア地域においては、日系企業はもとより現地企業や現地政府からのコンサルティング案件を獲得するなど、アジア市場にも数多くの実績を持っています。

### 事例

- ・多岐にわたる業界のグローバル戦略、新興国戦略策定・実行支援
- ・製造業グループ／金融グループ等に対する本社業務改革支援
- ・消費財メーカー／小売サービス業の新チャネル・新事業開発支援
- ・医療ツーリズム、レアメタル、スマートグリッドなど政府の基幹政策・事業の実行支援
- ・アジア主要地域におけるインフラ開発計画策定支援（空港、港湾、鉄道等）



### 当期のポイント

中国、新興国関連のプロジェクトや実行支援型の大型プロジェクトが増加したため、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増加しました。

この結果、売上高19,409百万円(前期比7.9%増)、営業利益1,217百万円(同855.4%増)となりました。

業界に不可欠なシステム・サービスを提供する

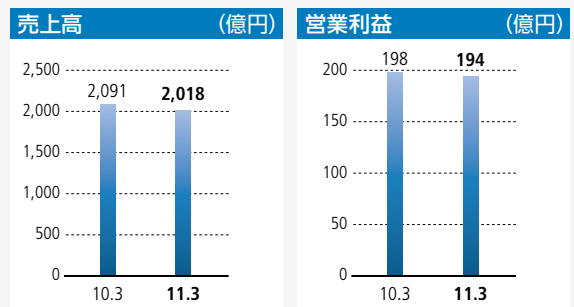
## 金融ITソリューション

### 特徴・強み

証券業や保険業、銀行業、その他金融業（資産運用、消費者金融等）などの分野で、システム開発や運用アウトソーシング、共同利用型システムなどのITソリューションを提供しています。証券業や資産運用などの分野をさらに強化するとともに、銀行業や保険業の拡大も進め、新規顧客の獲得と業界標準となる共同利用型システムの拡充を目指しています。

### 事例

- ・野村証券の基幹業務システムおよび情報系システム
- ・準大手・中堅の証券会社など50社以上に導入されている総合証券バックオフィスシステム「THE STAR」
- ・セブン銀行のATMネットワークシステムおよび勘定系システム
- ・かんぽ生命保険の総合情報システム
- ・投資信託の窓口販売業務ソリューション「BESTWAY」



### 当期のポイント

保険業向けの案件が増加しましたが、証券業向けの開発案件や商品販売が減少しました。コスト面では、収益構造の強化に向けた戦略的な案件への取り組みによるコストやソフトウェアの償却費が増加した一方、外部委託費が減少しました。

この結果、売上高201,833百万円(前期比3.5%減)、営業利益19,429百万円(同2.1%減)となりました。

(注) 1. 当期より、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」を適用しています。過年度の数値は、当該会計基準を遡及適用したものです。  
2. 各セグメントは内部売上高を含みます。

業界の枠や既存の仕組みを越え、変革と成長を支える

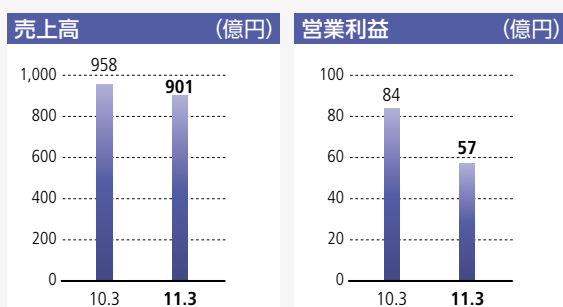
## 産業ITソリューション

### 特徴・強み

流通・小売業のITパートナーとして業務システムの企画・構築・運用を長年にわたって手掛けた実績を持つほか、さまざまな産業の顧客向けにITソリューションサービスを展開しています。サプライチェーンマネジメント(SCM)構築や顧客管理などのノウハウを活かした情報システムに強みを持ち、電子商取引をサポートする業界横断の共同利用型システムも広範に提供しています。

### 事例

- セブン-イレブン・ジャパンの総合情報システム
- 製造業・卸売業・小売業を結び、企業間・企業内の流通業務を高度化・効率化するソリューション「BizMart」
- サッポロビールの「こだわりの品質」を支える、携帯電話を活用したフィールドスタッフ向けソリューション
- 約3,000の企業・組織が利用している特許情報サービス「NRIサイバーパテントデスク」



### 当期のポイント

製造・サービス業等向けにおいて、開発案件が前期の大型案件の反動等により減少し、また、機器導入をとまなう開発案件の減少により商品販売も減少しました。コスト面では、顧客基盤の拡大に向けた案件で追加コストが発生しました。

この結果、売上高90,111百万円(前期比6.0%減)、営業利益5,770百万円(同31.5%減)となりました。

安全性・信頼性と先端技術を追求し、社会の基盤を支える

## IT基盤サービス

### 特徴・強み

NRIの提供する情報システム・サービスをより高品質・高付加価値なものとする、インフラサポート部門としての役割を果たしています。システム基盤技術・生産技術の研究開発でNRIのシステム事業を支援するほか、堅牢な情報セキュリティと最先端の免震・耐震設備を備えたデータセンターでのシステム運用をおこなっています。

### NRIが保有するデータセンター



横浜第一データセンター



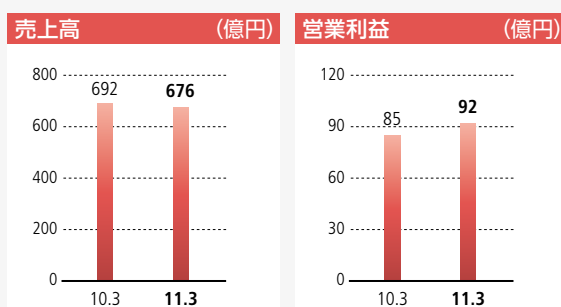
横浜第二データセンター



大阪データセンター



日吉データセンター



### 当期のポイント

外部顧客に対する売上高は運用サービスが減少したものの、開発案件および商品販売が増加し、ほぼ横ばいとなりました。一方、内部売上高は減少しました。コスト面では、外部委託費や減価償却費が減少しました。

この結果、売上高67,649百万円(前期比2.4%減)、営業利益9,230百万円(同8.3%増)となりました。

# NRI at a Glance

## 幅広い分野に広がるNRIの事業



NRIは、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からなるコンサルティングサービスと、情報システムの開発、運用サービスおよび関連する商品販売等からなるITソリューションサービスを展開しています。

コンサルティングとITソリューションのそれぞれにおいて、幅広い業種の顧客に対してサービスを提供しており、人々の暮らしや社会を支えています。

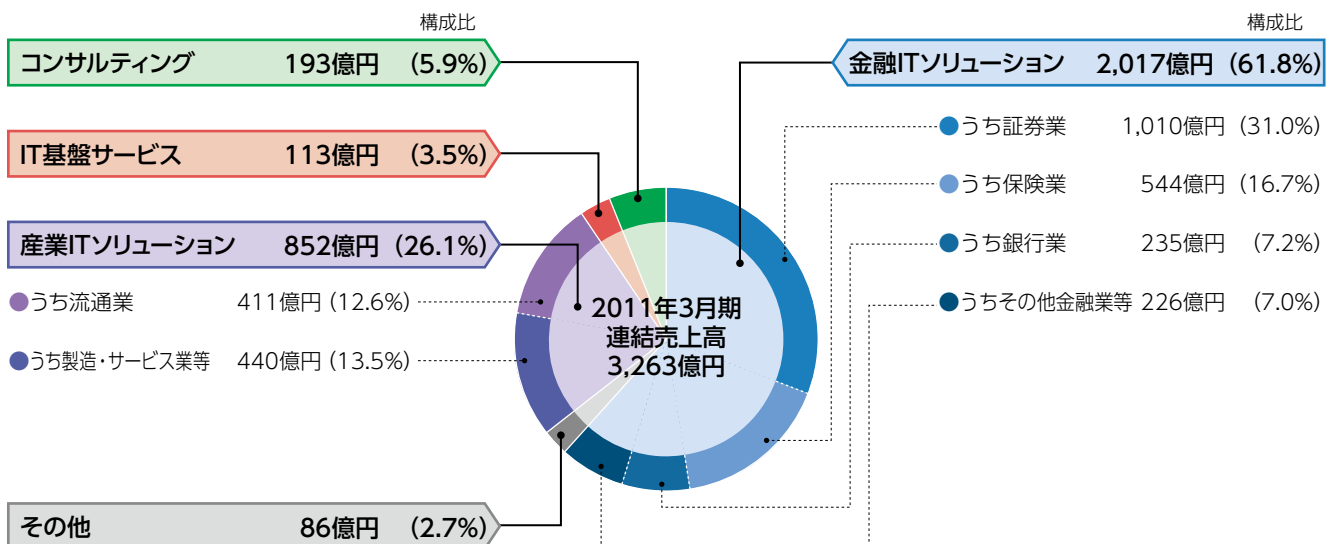
### コンサルティング

日本における先駆者として、社会や産業、企業の発展に貢献してきました。多彩かつ深い専門性を持つコンサルタントが、顧客のさまざまな課題に取り組み、変革を導いています。東証一部上場企業やアジア各国政府などから年間約1,000件の案件を受注しています。

### ITソリューション

社会インフラとして機能している情報システムの企画・開発・運用などを数多く手掛けています。証券取引システム、ATMシステム、コンビニエンスストアのPOSシステム、飲料メーカーの販売・物流システムなど、さまざまな場所でNRIの情報システムが社会を支える重要な役割を担っています。

## ■セグメント別外部売上高



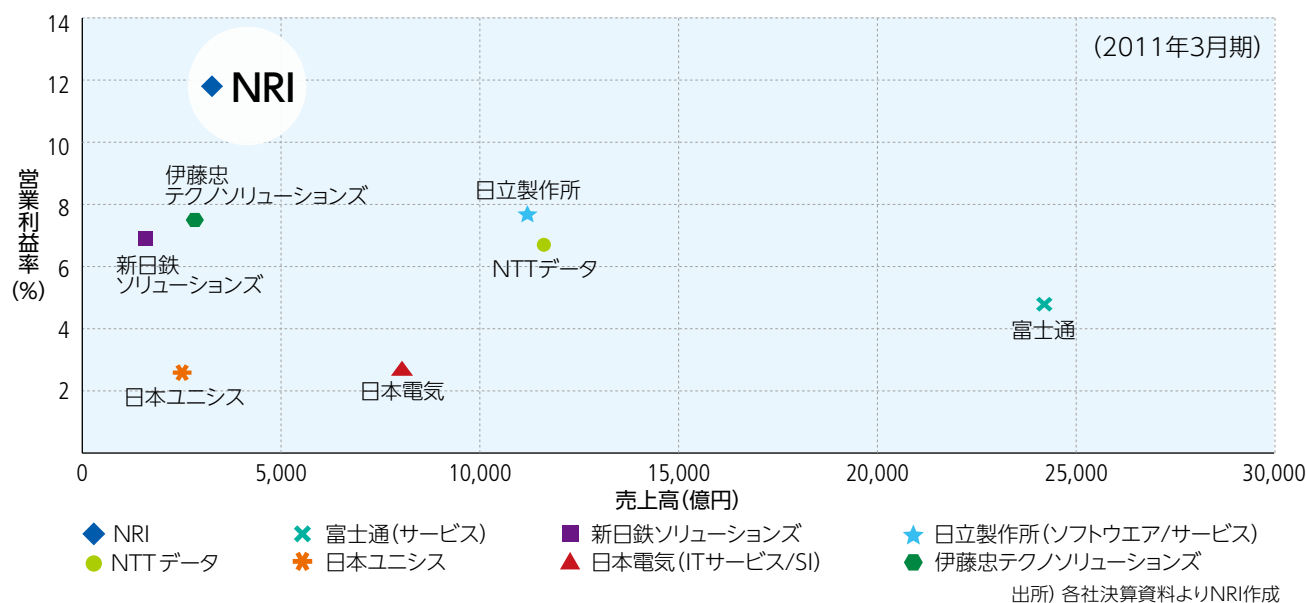


## 業界トップクラスの収益力と事業の継続的な拡大

NRIは、業界トップクラスの収益力(営業利益率)を達成しており、今後も中長期的な利益成長を目指しています。

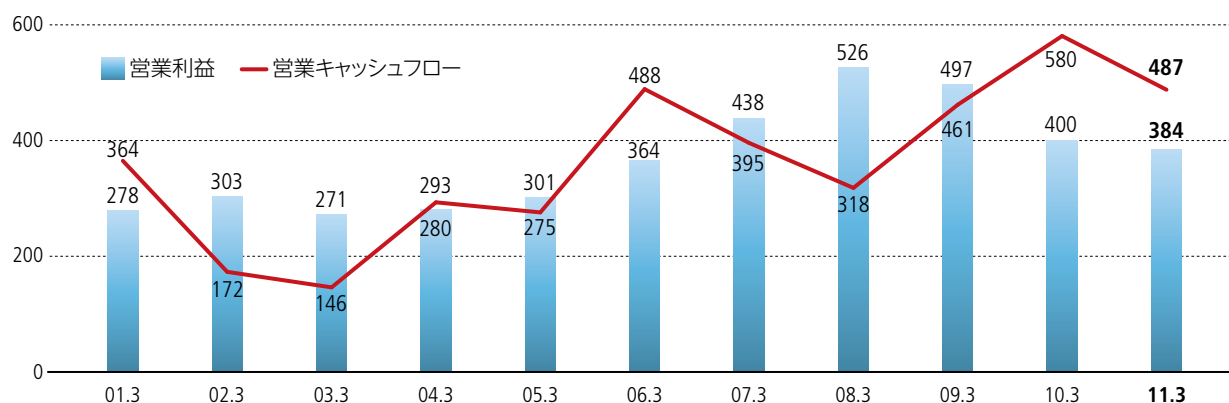
続くページで、それらを可能としている強みをご説明します。

### ■同業他社との売上高・営業利益率比較



### ■営業利益・営業キャッシュフロー

(億円)



NRI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。

景気の動向により業績の変動はありますが、中長期的には継続的な成長を達成しています。営業利益はここ数年、世界的な景気後退の影響により減益となっていますが、中長期の成長のための投資は継続しておこなっており、今後は成長軌道の回復に注力していきます。

# NRIの強み

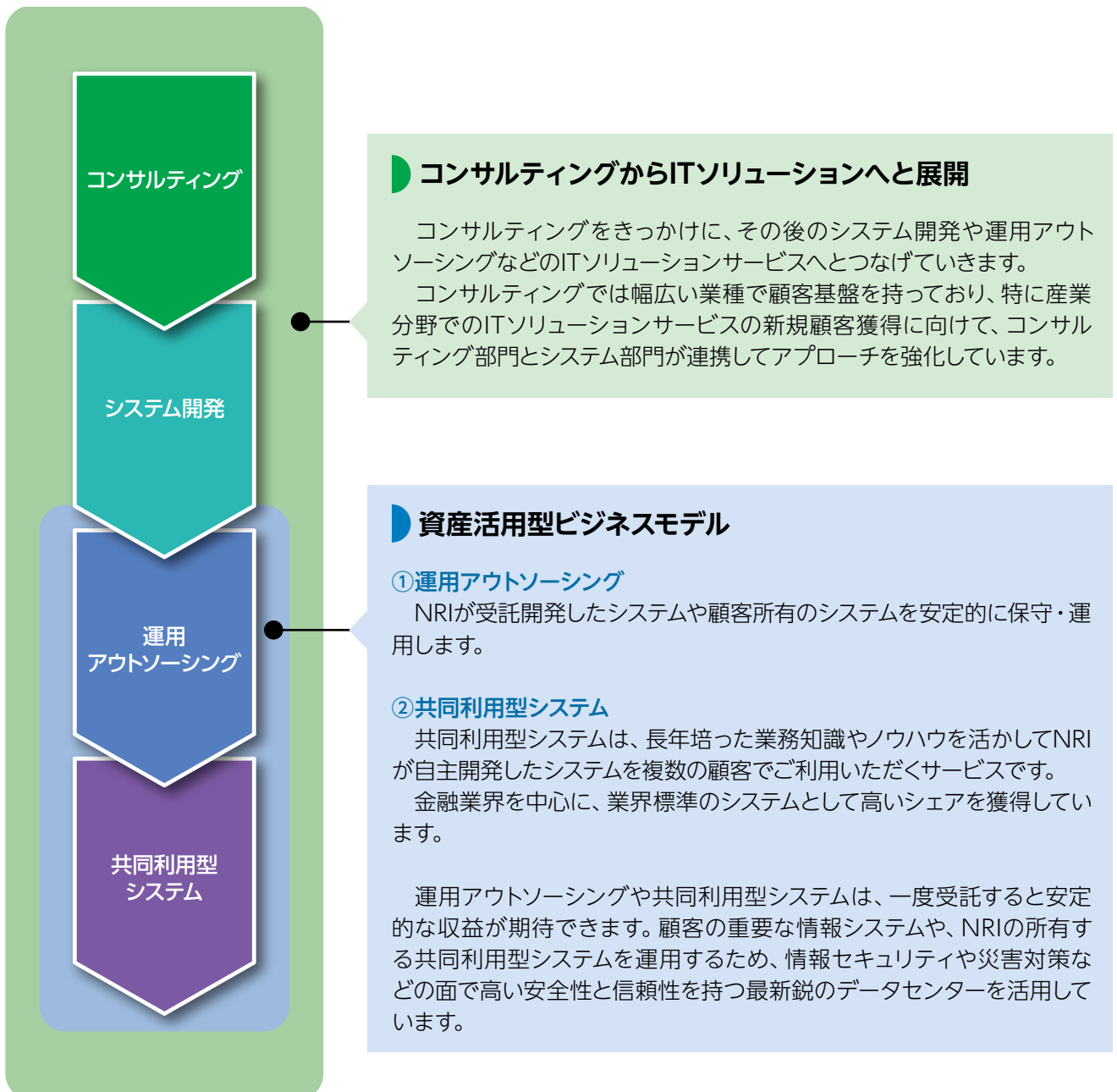
8

NRIの強み

## I. 独自のビジネスモデル

コンサルティングからシステムの開発・運用アウトソーシング、そして共同利用型システムまでを一貫して提供することで高いシナジー効果を発揮し、付加価値の高いサービスを顧客に提供しています。

また、蓄積したノウハウを活用してシステムを自主開発し、共同利用型システムとして多数の顧客に利用いただくビジネスモデルは、情報システムの「所有から利用へ」の流れを追い風にして、NRIの大きな強みとなっています。



# NRIのビジネスモデルを支えるデータセンター

NRIは顧客の重要な情報システムをお預かりするために、最新鋭のデータセンターへの投資を積極的におこない、災害や情報漏えい等に備えて万全の対策をおこなっています。

## 最新鋭の設備により、東日本大震災の際にも安定的に稼働

現在、NRIでは国内に4カ所のデータセンターを保有しています。

その中で最も新しいものは2007年に完成した横浜第二データセンターで、大規模な地震発生に備え、最新の免震・制震装置を装備しています。また、データセンターの国際的な評価基準に対応した多重化された電源空調設備に加え、高い環境性能を有しており、外資系企業からも高い評価を得ています。

例えば、電力や通信回線も必ず複数の配線を確保しています。停電などにより全ての電力供給がストップした場合、瞬時に大容量の蓄電池が作動します。また、蓄電池のバッテリーが切れてしまう前に、大型の発電装置が稼働して電力供給をまかないます。

こうした対策により、東日本大震災においてもNRIのデータセンターと情報システムは安定的な稼働を継続することができました。

情報セキュリティ対策については、3DホログラフィックスキャナーやX線検査装置を活用し、顧客の機密情報の不正な持ち出しに備えています。また、ネットワークへのアクセス管理や取引先を含めた情報管理なども厳格におこなっています。

## 需要の高まりを受け、多摩に新データセンターを設立

拡大する運用アウトソーシング事業の拠点として、東京都多摩市に2012年の完成を目指して新たなデータセンターを建設しています。災害対策などの安全性・信頼性はもちろん、環境にも配慮した世界最先端のデータセンターとなる予定です。

### <おもな特徴>

#### ■安全性

- ・最先端の免震・制震技術を導入
- ・生体認証装置などのセキュリティ装置を導入

#### ■環境性

- ・自然換気など自然エネルギーを最大限に利用
- ・局所空調など高いエネルギー効率の設備機器
- ・グリーンITを活用し、環境負荷を軽減

#### ■信頼性

- ・多重化された拡張性の高い電源システム
- ・機器を冷却する気流環境を最適化する空調設備



横浜第二データセンター



停電時でもシステムを稼働させるための電源設備



免震構造により、地震の被害を防止



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



多摩市に2012年竣工予定の新データセンター

## II. 優良な顧客基盤



NRIは顧客との長期的で良好な関係構築に努めており、顧客の戦略をさまざまな側面からサポートしています。当社の顧客は各業界を代表する企業も多く、先進的な顧客事業のサポートから得られたノウハウは貴重な事業資産として、NRIの優位性のひとつになっています。

### 野村ホールディングス

**NOMURA**

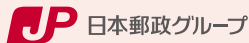
- 40年以上にわたり情報システムをサポートしてきたパートナーシップ
- 野村証券の店舗での対面サービス強化とともに、インターネットやコールセンターなどを通じた非対面チャネルも充実する戦略に応える、情報システムのサポート

### セブン&アイ・ホールディングス



- セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂の基幹情報システムを広範にサポート
- セブン銀行、アイワイカード事業、電子マネー「nanaco」などの戦略領域を支える
- 海外(米国・中国)での店舗展開をサポート

### 日本郵政グループ



- かんぽ生命保険の基幹システムをはじめ、事業インフラ整備をサポート
- ゆうちょ銀行の窓口での投資信託販売のシステムを、制度開始以来担当

#### 金融分野

証券会社、資産運用会社、保険会社などで大きな顧客基盤を持っています。個別のシステム開発・運用アウトソーシングだけでなく、共同利用型システムサービスも数多く展開しています。

#### 産業分野

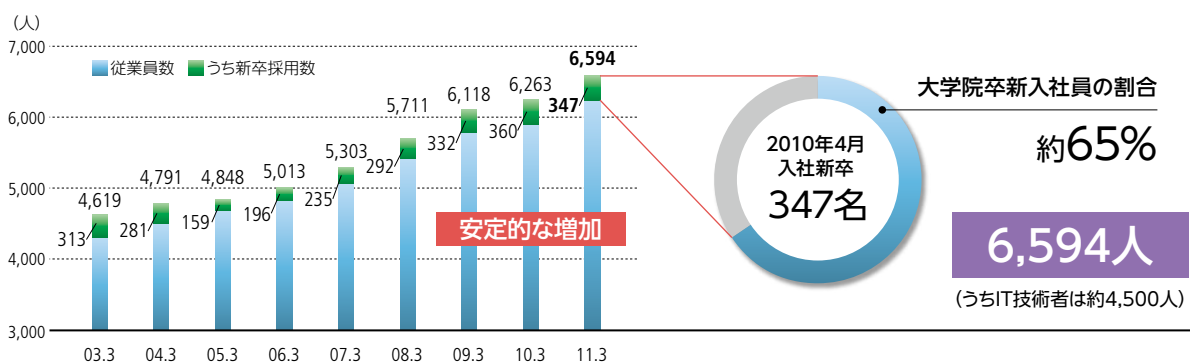
サプライチェーンマネジメント(SCM)構築や顧客管理などのノウハウに強みを持ち、流通・小売業や食品・衣料などのコンシューマ・インダストリを中心に数多くの顧客をサポートしています。

### Ⅲ. 優秀で層の厚い人材

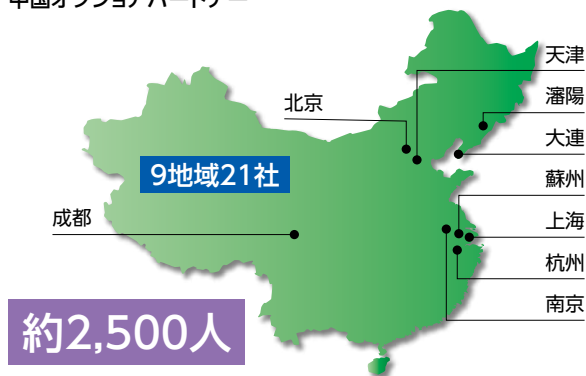
付加価値の高いサービスを提供するためには、優秀な人材の活用が欠かせません。NRIは社員・国内パートナー企業・オフショアパートナー企業の3つのリソースを効果的に活用して、質の高いサービスを提供していきます。

#### ■3つの人的リソース——社員+国内・中国パートナー

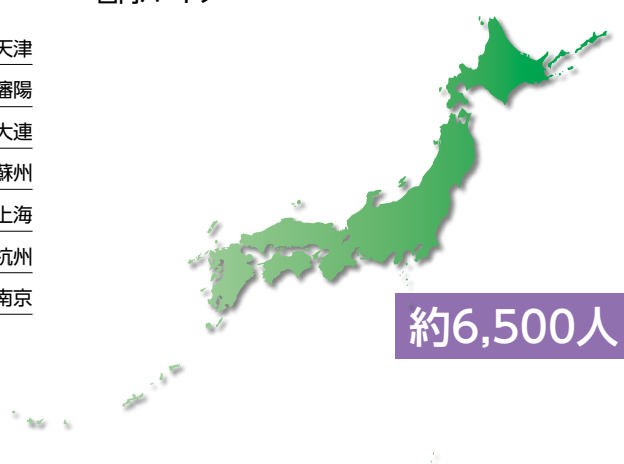
NRIグループ人員



中国オフショアパートナー



国内パートナー



(注)人数は2011年3月末時点

NRIは事業の成長を担う人材を確保するため、大学・大学院卒などの高いポテンシャルを持った学生を継続的に採用し、専門性の高い人材へと育成しています。

また、NRIのビジネスを成功させるためには、パートナー企業との連携も不可欠です。国内および中国を中心とする海外の協力会社との長年にわたる協業により、NRIと国内外の協力会社は強い信頼関係を構築しています。

中国オフショア開発の活用では、NRIは20年近い取り組みの歴史があります。その過程で得られたさまざまな工夫やノウハウによって、NRIは日本のITサービス業界の中で中国でのオフショア開発を最も積極的に進めている企業のひとつとなっています。

# トップインタビュー

12

トップインタビュー



## 嶋本 正

代表取締役社長 (CEO &amp; COO)

日本のIT市場では、情報システムの「所有から利用へ」という大きな流れが拡大しています。これは従来からNRIが推進してきた業界標準ビジネスプラットフォームの展開にとって大きな追い風となっています。

この追い風を受け、NRIは「ビジョン2015」達成に向けた施策を遂行しています。自己変革を続けながらまずは成長軌道への回帰を目指し、今後のさらなる飛躍に向けて前進していきます。

### ▶2011年3月期の概況

#### 2011年3月期の業績をどのように評価されていますか。

顧客のIT投資が抑制される厳しい事業環境の中ではありますが、減収減益という結果となり、非常に残念に思っています。

売上高は、主に証券業向けや製造・サービス業向けの案件獲得が進まず減収となりました。利益面では、売上高の低迷に加えて産業分野で不採算案件が発生した影響もあり、減益となりました。

#### ■業種別連結外部売上高

	2010年3月期	2011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 (%)
コンサルティング	17,945	19,356	1,411	7.9
金融ITソリューション	209,032	201,767	△7,265	△3.5
証券業	108,401	101,093	△7,308	△6.7
保険業	53,895	54,420	525	1.0
銀行業	25,881	23,561	△2,320	△9.0
その他金融業等	20,854	22,691	1,837	8.8
産業ITソリューション	90,965	85,233	△5,731	△6.3
流通業	41,289	41,168	△120	△0.3
製造・サービス業等	49,676	44,065	△5,611	△11.3
IT基盤サービス	11,391	11,322	△68	△0.6
その他	9,295	8,648	△646	△7.0
合計	338,629	326,328	△12,301	△3.6

一方で、今後の業績回復に向けて明るい兆しも出てきました。コンサルティング分野において中盤以降は国内企業からの引き合いが増えたほか、中国でのプロジェクト受注が急拡大し、上海の現地子会社が黒字化を達成しました。現地で採用した人材を中核に、日系企業だけでなく中国政府や現地企業からの受注にハイレベルな対応ができるようになりました。

システム分野では野村証券(株)が当社の**業界標準ビジネスプラットフォーム\*1** **[STAR-IV]\*2**の採用を決定しました。また、2010年から実施している**プライムアカウント戦略\*3**の成果として、従来はコンサルティングにサービス範囲がとどまっていた顧客から、新たにシステム案件を受注しました。

2011年3月には東日本大震災が発生しましたが、NRIグループにおいては震災による大きな人的・物的被害はなく、震災後もシステムやデータセンターは安定的に稼働しています。また、2011年3月期の業績に対する東日本大震災の影響は軽微でした。

### 不採算案件が発生した原因についてご説明ください。

不採算案件は、産業分野の新規顧客向けのシステム開発において発生しました。NRIにとって新しい分野の案件であったため、従来のプロジェクトマネジメントの仕組みでカバーしきれない部分があったことは否めません。また、顧客の業務に関するノウハウの蓄積が少なかったことなども影響しました。

ここで得た経験を活かし今後はこのような事態が発生しないよう、早い段階でのリスク要因の把握に努めます。また、品質監理体制の点検を逐次おこない、その強化と見直しを継続的にこなっていきます。

## ▶2012年3月期の見通し

### 2012年3月期の見通しをお聞かせください。

コンサルティング分野では東日本大震災の影響で案件が一部延期されるなど、受注状況に影響があることは否めません。一方で、グローバル展開については中国以外のアジア地域でも拠点網の拡充が検討されており、さらなる強化・拡大に向けての取り組みを進めています。

金融ITソリューション分野では、野村証券(株)へのSTAR-IV導入という大規模なプロジェクトが本格化し、2013年初の導入に向けて全力を挙げて取り組んでいきます。野村証券(株)への導入を完遂することで、STAR-IVは証券業のバックオフィスシステムにおけるデファクト・スタンダード化に向けてさらに大きな一歩を踏み出します。

#### \*1 業界標準ビジネスプラットフォーム

企業がビジネスをおこなううえで共通に必要な機能を、効率的に提供するシステムサービス。事業活動をシステム面で支える新しい社会インフラとしての役割を果たしている。

#### \*2 STAR-IV

証券会社向け共同利用型バックオフィスシステム

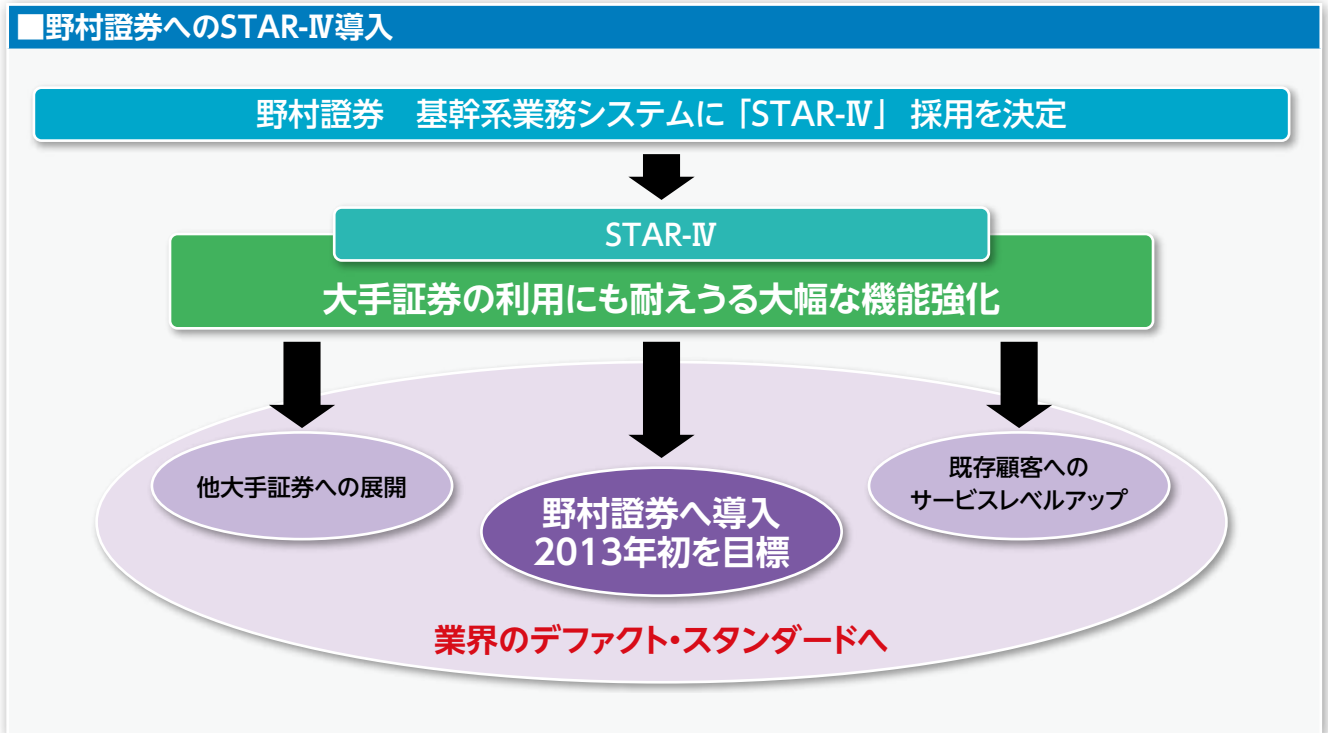
#### \*3 プライムアカウント戦略

業界を代表する企業に対し、コンサルティングとITソリューションの両部門が連携し、大型のソリューション案件の受注を目指す戦略。

顧客の間では、競合他社との差別化に直接結びつかない非競争領域において、標準的でコストパフォーマンスの高いITサービスを利用したい、というニーズが高まっています。NRIの提供しているSTAR-IVはまさにそのニーズに合致するものであり、他の大手証券会社からも注目されるはずで

また、銀行業向けのインターネットバンキングシステム「Value Direct」や資産運用会社向けのバックオフィスシステム「T-STAR」など、業界標準ビジネスプラットフォームの新規開発やさらなるシェア向上に向けた機能の拡充を図っていきます。

産業ITソリューション分野では不採算案件も終息し、今後は新規顧客の獲得に向けた取り組みを改めて強化します。



## ▶中長期の見通しと成長戦略

中長期の事業環境の見通しをどのようにお考えですか。

情報システムの「所有から利用へ」の流れが一層加速すると予想しています。これは、NRIにとって大きな追い風となります。

日本国内のIT市場は、全体としては大幅な成長を期待し難い状況ですが、顧客が望むITソリューションの形態が変わってくると見えています。企業が個別に情報システムを開発し自社資産として「所有」する形態が減っていく一方、それに代わって、ITサービスを「利用」する形態が増えていきます。





NRIが提供している業界標準ビジネスプラットフォームは、NRIが自社開発したシステムを、サービスとして数多くの顧客にご利用いただくビジネスモデルです。これはまさに「所有から利用へ」の潮流に合致するものであり、今後も既存サービスにおける顧客のさらなる拡大を図りつつ、金融分野を中心に新たな業界標準ビジネスプラットフォームの開発・提供を進めていきます。

### ■業界標準ビジネスプラットフォーム

- 顧客のITコスト削減ニーズ
- 情報システムを自社保有することへのこだわりの低下
- クラウド型サービスへの期待の高まり



情報システムの所有からサービス利用へ



業界標準としてのNRIの  
ビジネスプラットフォームの事業機会が一層向上

### 「ビジョン2015」の進捗状況をご説明ください。

「ビジョン2015」の各戦略の詳細は、特集 **さらなる飛躍へ向けた中長期戦略** (⇒p.18) でご紹介しています。

いまお話ししたように、金融関連サービスの高度化では、進捗があったと考えています。STAR-IVのデファクト・スタンダード化が見えてきたほか、銀行業向けなどで新規分野の開拓も積極的に進めており、業界標準ビジネスプラットフォームの展開に一層注力していきます。

産業関連分野の拡大にあたっては不採算案件への対応などがあり、若干足踏み状態でしたが、食品・衣料・日用雑貨をはじめとする消費財分野の流通・卸・製造業にターゲットを絞り、顧客基盤の拡大を図っていきます。

また、産業分野にはコンサルティングでの顧客も多いため、コンサルティング部門とITソリューション部門が連携して提案をおこなう取り組みを進めており、成果があがっています。例えば、コンサルティングをきっかけとしたシステム案件の受注に加えて、データセンターでのシステム運用を受託していた顧客に新たにコンサルティングサービスを提供する、といったケースが生まれています。

コンサルティングとITソリューションの各事業部門間の連携意識は着実に強まっており、実際に成果が出はじめたことで今後はさらに活動に弾みがつくと期待しています。

中国・アジア事業の強化・拡大については、日系企業のグローバル展開へのサポートを中心に推進しています。それに加えて、コンサルティング事業では現地スタッフの中核となって活動することで、現地政府や現地企業向けの案件が増加しました。

システム事業においても、現地スタッフの強化・拡充や現地企業とのアライアンスなどが今後の成長加速のためには重要と考えています。中国・アジア地域の市場特性やビジネスの実情にあったかたちで事業展開を進めていきます。

## ■ビジョン2015

### 金融関連分野のサービス高度化

業界横断的・市場横断的な新世代ビジネスプラットフォーム拡大

### ビジョン実現に向けた2011年度の重点施策

野村証券へのSTAR-IV導入を着実に遂行

銀行分野でのソリューション拡大

### 産業関連分野の拡大

業界をリードする顧客の獲得、得意とする業種・業務領域の拡大

業務コンサルティング事業の拡充

コンサルティングの強みを活かしたアプローチによるシステムの新規顧客拡大

コンシューマ・インダストリを核とした顧客基盤拡大

### 中国・アジア事業の強化・拡大

中国・アジアに「第二のNRI」を

日系企業のグローバル展開への支援強化

アライアンスの推進等による事業基盤確立

### 生産革命・人材開発

高まる需要に対応した、新データセンターの建築

人材育成推進

## 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

今後の成長に向けて、研究開発や設備投資で注力している分野を教えてください。

研究開発や設備投資、人材の採用・育成など、中長期の成長のために必要な投資を、今後も継続的におこなっていきます。

研究開発では戦略的重点テーマを選定し、経営資源を集中的に投下していきます。具体的には、複数のクラウドを使いこなす先進のハイブリッドクラウドや、膨



大かつ複雑化したデータを活用する高速・大規模分散データベース、既存のIT基盤を最適化・近代化させるITモダナイゼーションなどのテーマで研究をおこなっています。

設備投資の面では、NRIが自社開発する業界標準ビジネスプラットフォーム関連の投資が増えています。また、情報システムの運用に不可欠なデータセンターを新たに東京都多摩市に建設中で、2012年度の竣工を予定しています。

NRIは中長期的に年率7%の成長を目指しており、その目標の達成のため、従業員数の5%を目安に新卒採用を継続的におこなっているほか、専門性の高い人材のキャリア採用も通年で実施しています。NRIが成長を続けていくうえで、新たにチャレンジしていく領域は大きく広がっており、人材の重要性はますます高まっています。ポテンシャルの高い人材を採用し、専門的な知識と能力を身に付けたプロフェッショナルへと育成していくことで、事業拡大に必要な人的リソースの拡充を図ります。

## ▶投資家の皆様へ

### 投資家の方々へのメッセージをお願いします。

中長期的に年率7%の成長を達成するという目標は、「ビジョン2015」に盛り込まれた戦略を実践することで達成できると考えています。今期については、まずは成長軌道への回帰を果たすことに注力し、今後の飛躍の土台をつくってまいります。

株主還元については、配当性向30%をめどとしています。また、安定的な配当を重視しておりますが、収益を向上させて、1株当たり配当金額を増やしていきたいと考えています。

2011年12月に、NRIは東証一部上場10周年を迎えます。

上場した時、厳しい市場で自らを律して成長するという強い決意がありました。今後も、『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』という「ビジョン2015」の目標達成に邁進していきます。

東日本大震災という大きな困難に日本全体が直面している現在、上場時の初志や、「顧客とともに栄える」という経営理念に立ち返り、お客様、株主の皆様、そして社会全体に貢献していきたいと思っております。

# 特集 さらなる飛躍へ向けた中長期戦略

18

特集

NRIは「ビジョン2015」を策定し、金融、産業、中国・アジアの3分野で新たな事業展開を進めています。自社の強みや事業環境、ターゲットとする顧客の特性を踏まえた戦略で前進を図っています。具体例も交えながら、各分野の戦略についてご紹介します。



- **金融関連分野のサービス高度化 (p.19)**  
既存の強みをさらに強化し、業界のデファクト・スタンダードへ
- **産業関連分野の拡大 (p.21)**  
新規顧客を獲得し、金融に並ぶ収益基盤に
- **中国・アジア事業の強化・拡大 (p.24)**  
国内依存を脱し、成長著しい中国・アジアへ



## 金融関連分野のサービス高度化

金融関連分野では、個別企業のシステム開発や運用アウトソーシングに加え、高いシェアを誇る共同利用型システムサービスを数多く提供しています。今後はシェアの高い既存分野でさらに顧客拡大を図りつつ、銀行・グローバル・BPO分野などの新規事業を積極的に開拓していきます。



### 高いシェアを誇るNRIの共同利用型システム

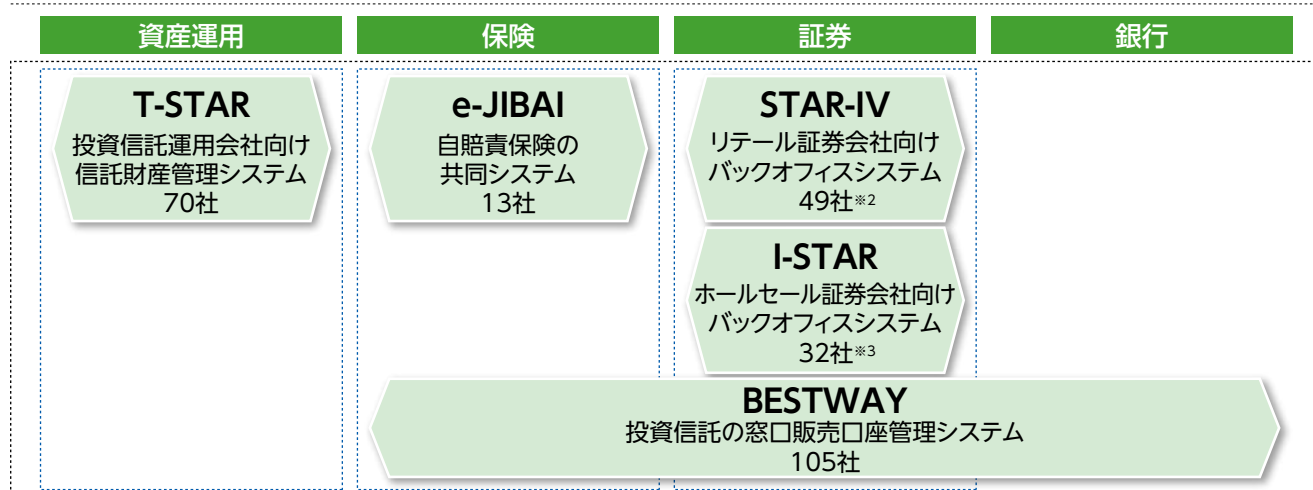
証券業をはじめとする金融分野は、NRIが最も強みを発揮している分野のひとつです。野村證券(株)などの業界を代表する顧客の情報システムを開発・運用しているほか、そこから得られたノウハウを活かし、業界のデファクト・スタンダードとなる共同利用型システムを数多く提供しています。

例えば、銀行業向けに提供している投資信託の窓口販売口座管理システムや資産運用業向けのバックオフィスシステムでは、投資信託の複雑な仕組みを熟知した

NRIのノウハウが活かされており、非常に高いシェアを獲得しています。また、保険業向けでは、公道を走る全ての自動車やバイクに加入が義務付けられている自賠責保険において共同利用型システムを提供しており、国内のほとんどの損保会社にご利用いただいている業界標準のサービスとなっています。

現在、顧客のITサービスへのニーズにおいて、情報システムの「所有から利用へ」という流れが拡大しており、NRIが提供するこれらの共同利用型システムへのさらなる追い風となっています。

### 金融の幅広い分野で共同利用型システムサービスを提供



(注) 1. 利用社数は、2011年3月末時点 2. STAR-IVは、総合利用+部分利用社数 3. I-STARは、サブシステムを除く社数



#### T-STAR

日々変化するデータからの投資信託の基準価額の算出など、投資信託のバックオフィス業務全般を支援。



#### e-JIBAI

自賠責保険制度を支え、保険の事務、管理、決済といった基幹業務をサポートする業界標準のシステム。



#### STAR-IV、I-STAR

リテールおよびホールセールの証券会社のバックオフィス業務をトータルにサポート。



#### BESTWAY

営業店からバックオフィス、確定拠出年金業務まで、投資信託の窓口販売を総合的に支援。

## 既存サービスのさらなるシェア拡大へ

「所有から利用へ」の流れの一例として、野村証券(株)のSTAR-IV導入が挙げられます。STAR-IVはNRIが証券業向けに提供している共同利用型バックオフィスシステムで、中小から準大手の証券会社を中心に数多くの顧客に利用されています。野村証券(株)はこれまでバックオフィスシステムを個別開発してきましたが、STAR-IVの導入を決定されました。これによりSTAR-IVは、さらに圧倒的なシェアを誇る業界標準システムとなります。

現在、NRIでは大手証券会社の利用にも耐えうるレベルまで機能を拡充するためのシステム開発を本格化させており、今後は他の大手証券会社においてもSTAR-IVの顧客を拡大していくことを目指しています。

また、資産運用業向けの共同利用型システムでもクラウド技術の活用によってサービスを高度化するなど、競争力のある既存サービスをより一層強化して、さらなる顧客拡大を図っています。

## 新規分野での事業拡大にも注力

NRIは既存分野の強みに安住せず、銀行業向けやグローバル向け、BPO\*事業などの新規分野において、事業の拡大に向けた取り組みを加速しています。

### ①銀行業向けの拡大

銀行業向けでは、インターネットバンキング共同運用ソリューション[Value Direct]の提供を開始し、地方銀行やネット専業銀行をターゲットに顧客の獲得を図ります。また、地銀向けの勘定系システムで多数の実績を持つ日本ユニシス(株)との協業により、Value Directと同社の勘定系システムを共同で提案するなど、営業活動を強化しています。

### ②グローバル向けサービスの拡充

グローバルに事業展開している顧客向けに、バックオフィス業務をサポートするサービスを提供しています。証券会社の海外拠点向けシステム[I-STAR/GV]およびグローバル資産運用会社向けシステム[T-STAR/GV]の提供を開始するなど、国内向けに偏重していたサービスラインナップをグローバル向けに拡充しています。

### ③BPO事業の拡大

NRIの連結子会社であるNRIプロセスイノベーション(株)が業務アウトソーシングサービスを提供しているほか、中国におけるBPO業務受託の体制をさらに強化するため、2010年10月に野村総合研究所(大連)有限公司(NRI大連)を設立するなど、BPO事業を積極的に強化しています。

NRIの提供する共同利用型システムと業務アウトソーシングを組み合わせることで、付加価値の高いサービスを提供することを目標にしています。資産運用会社向けにおいて、投資信託の基準価額算出やレポート作成等のアウトソーシング業務を受託するなど、顧客獲得の成果があがっています。

#### \*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。

## ■現在注力している新規分野

### ●銀行業向け新サービス：

**Value Direct:**  
ネットバンキング向けソリューション

### ●グローバル向けサービスのラインナップ拡充：

**I-STAR/GV:**  
証券会社の海外拠点向け  
バックオフィスシステム

**T-STAR/GV:**  
グローバル資産運用会社向け  
バックオフィスシステム

### ●BPO事業の拡大:

業務アウトソーシングと共同利用型  
システムを組み合わせ、  
付加価値の高いサービスを提供

## 産業関連分野の拡大

産業関連分野では顧客基盤の拡大に注力しています。流通・小売業向けや消費財製造業(コンシューマ・インダストリ)向けを中心に、コンサルティングとITソリューションのシナジー効果を活かした営業活動により、新規顧客の獲得を目指します。



### コンサルティング部門と連携して新規顧客を獲得

NRIは多くの大手企業に対してコンサルティングサービスを提供しており、戦略策定や経営・業務改革などをサポートしています。流通・小売業や製造業の顧客も多く、こうした顧客基盤をITソリューションの受注にもつなげていくための施策として「プライムアカウント戦略」を推進しています。

これは業界を代表する企業に対し、コンサルティングとITソリューションの両部門が連携して提案を実施するものです。コンサルティングをきっかけとして、システム開発や運用アウトソーシングの提供までおこなうことを目指しており、成果もあがり始めています。

### コンシューマ・インダストリを中心に顧客基盤を拡大

ITソリューションの顧客基盤拡大についてターゲット企業の選択と集中を図り、当社の強みとノウハウが活かせるコンシューマ・インダストリ分野へのアプローチを強

化しています。

NRIは流通・小売業や食品・衣料などの卸・製造業のITパートナーとして業務システムの企画・構築・運用を手掛けた実績を持ち、サプライチェーンマネジメント(SCM)構築や顧客管理などのノウハウに強みがあります。また、膨大な仕入先情報や商品情報などを管理するシステムの構築・運用を長年にわたって手掛けてきました。

今後はこれらの強みを活かして、流通・小売分野で取り扱っているような消費財のメーカーを顧客基盤拡大のターゲットにします。

また、NRIは流通・小売分野での豊富な経験・ノウハウをもとに、企業内・企業間の情報共有や電子商取引を総合的にサポートする業界横断のシステムサービス「BizMart」を開発し、多くの顧客に提供しています(次ページ参照)。

産業分野では金融分野と比べてNRIが提供する業界標準のシステムはまだ多くありませんが、業界を代表する企業へのサービス提供を通じてノウハウを蓄積し、中長期的には業界の標準となる共同利用型システムサービスを数多く展開していきたいと考えています。

### ■コンシューマ・インダストリを核とした顧客基盤の拡大

#### 自主事業の強化

BizMartをはじめとする自主事業を拡充し、業界横断型のサービス提供を目指す

#### コンシューマ・インダストリへの選択と集中

- ・流通業の経験を通じて培ったSCMのノウハウを活用。
- ・流通・小売業と関連の深い、食品・衣料・日用雑貨などの消費財メーカーへの展開を図る。

#### プライムアカウント戦略

「戦略～業務～IT」の課題全体を捉え、大型IT提案を仕掛ける

コンサルティング



ITソリューション

産業関連分野：事例紹介

生産・配送・販売のサプライチェーンをつなぐトータルソリューション

# BizMart



BizMartはインターネットを利用して、生産・配送・販売の企業間連携・企業内情報共有で、業務の高度化・効率化を支援するSaaS (Software as a Service) 型のソリューションです。多くの商品ラインナップを揃えており、顧客のニーズに合わせて組み合わせ、スピーディかつ低コストでサービスを提供します。これらはNRIが流通分野で培ったノウハウが活かされており、消費財関連の製造業や卸・小売業を中心に多くの顧客にご利用いただいています。

NRIのノウハウが結集された、情報共有とEDIサービス

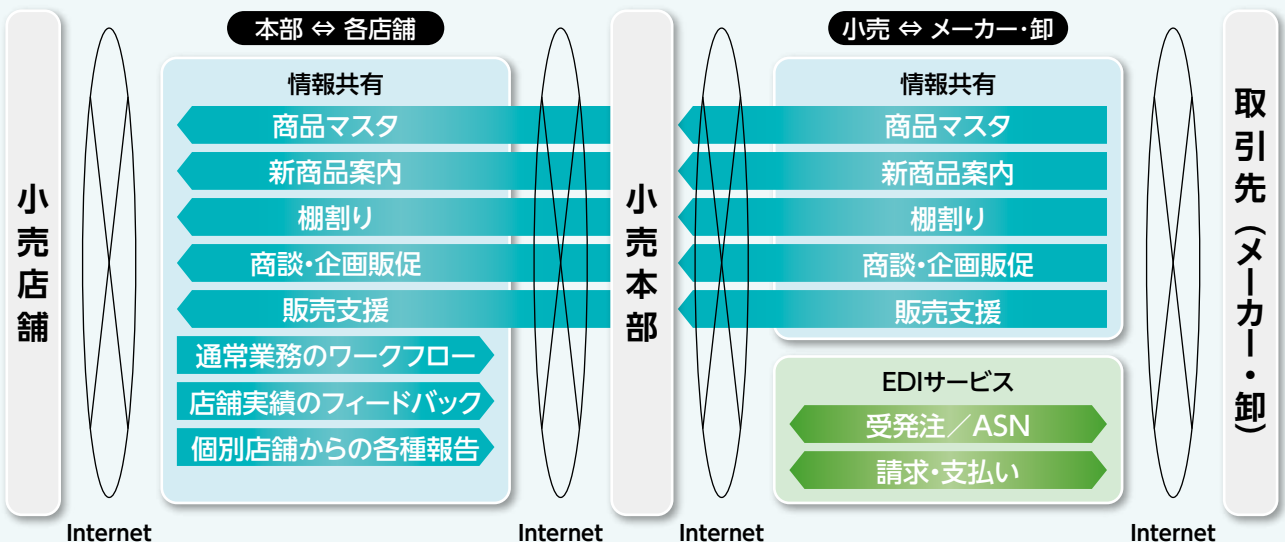
BizMartは、NRIが数多くの実績を持つ流通・小売分野から出発しており、特に情報共有・指示伝達とEDI (電子データ交換) を大きな柱としています。

スーパーマーケットなどの流通・小売業では、膨大なデータを伝達・共有・管理する必要があります。数百・数千に上る取扱商品の情報管理に加え、それらの商品の仕入れ先との受発注・納品・検品業務や請求・支払い業務を日々おこなう必要があります。また、全国に多数の店舗を展開している場合、本社と各店舗間の指示伝達・

情報共有を正確におこなうことも重要です。BizMartにはそれらを効率的に実行するための高度なノウハウが盛り込まれています。

例えば、本社から各店舗に情報を発信した後で相手が確認したかを可視化できるほか、地域や店舗規模、あるいは特約店など伝達先を区別した情報管理・送信が可能です。また、グラフィカルに商品の陳列情報などを管理したり、店舗の従業員がその日の業務として何をすべきかを1画面で確認できるなど、多拠点での業務連携を確実に、スピーディに、そして効率的に遂行するための機能を提供しています。

■小売業を例にした導入イメージ







陳列情報サンプル画面



販売を支援する情報がひとめでわかる販売カレンダーサンプル画面

## コンサルティングを含めた総合的なソリューション提案

BizMartの強みのひとつは、コンサルティングや個別のカスタマイズを含めたトータルソリューションを提供できることです。

導入に際しては、NRIのコンサルタントが顧客の課題を分析し、総合的かつ最適な解決策を提案します。その課題を既存のBizMartでカバーしきれなければ、追加のシステム開発も含めた提案もおこないます。

このように、業務モデルの設計とシステムの設計を一体的に提案できる点は、ナビゲーションからソリューションまでを総合的に提供できるNRIの強みが活かされています。

## 東日本大震災でも信頼性の高さを発揮

BizMartはNRIが保有する最先端のデータセンターで運用されており、震災などの災害対策も万全です。東日本大震災という未曾有の災害においても、BizMartを導入された顧客は受発注などの業務を継続できました。

セキュリティ面ではNRIグループのセキュリティ専門会社と連携し、強固な情報セキュリティレベルを実現しており、重要な情報の流出を防いでいます。

## 画期的なソリューションで顧客の業務を革新

また、BizMartは業界に革新をもたらす先進的な取り組みに積極的にチャレンジしています。

例えば、商品コードの割り当てが煩雑でシステム化が困難であった生鮮食品をカバーしたBizMart Freshは、画期的な成果として歓迎されました。従来は紙やFAXでおこなっていたアナログ業務をシステム化し、資料作成業務などを簡素化・効率化できた、といったお喜びの声を顧客からいただいています。

## 生・配・販の各業界をつなぐ、業界標準プラットフォームへ

BizMart事業のさらなる拡大に向けて、製造業での新規顧客開拓と基幹業務システムへの展開を計画しています。

BizMartはこれまで、流通・小売業界を中心に強固な顧客基盤を築いてきました。今後は生産・製造業や物流・卸の業界でさらなる拡大を遂げるべく、営業活動を強化しています。

また、企業間連携・企業内情報共有など“つなぐ”サービスを中心に提供してきましたが、顧客企業の基幹業務系システムへの展開を図ります。生産管理・物流管理などの基幹業務についてラインナップを拡充していく予定で、そのための研究開発や事業企画などの活動を積極化させています。

BizMartはこれらの取り組みを通じて、生・配・販をつなぐ業界横断のプラットフォームとして、確固たる地位を築いていきます。

さらに、BizMart事業で培ったノウハウを最大限に活用した個別ソリューションを、アジアに展開する日系企業向けに開発・提供することでNRIのグローバルな事業成長に貢献します。

## 中国・アジア事業の強化・拡大

海外事業の拡大もNRIの中長期的な成長にとって重要な課題です。NRIは特に成長著しい中国・アジア地域での事業拡大に注力して、さまざまな取り組みをおこなっています。



### 成長著しい中国・アジア地域で「第二のNRI」を築く

NRI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。

中国・アジア地域はダイナミックな発展を遂げており、今後もさらなる成長が期待されています。NRIは1976年に香港に拠点を開設して以降、東アジア各国に拠点網を拡充してきました。特に中国はアジアの中でも大きなマーケットを抱え、著しい成長を続けているため、NRIは北京・上海・香港・大連に現地法人を設立するなど、重点を置いています。

近年、国内の顧客からは成長著しい中国・アジア地域に積極的に事業展開したいという要望が多く寄せられ

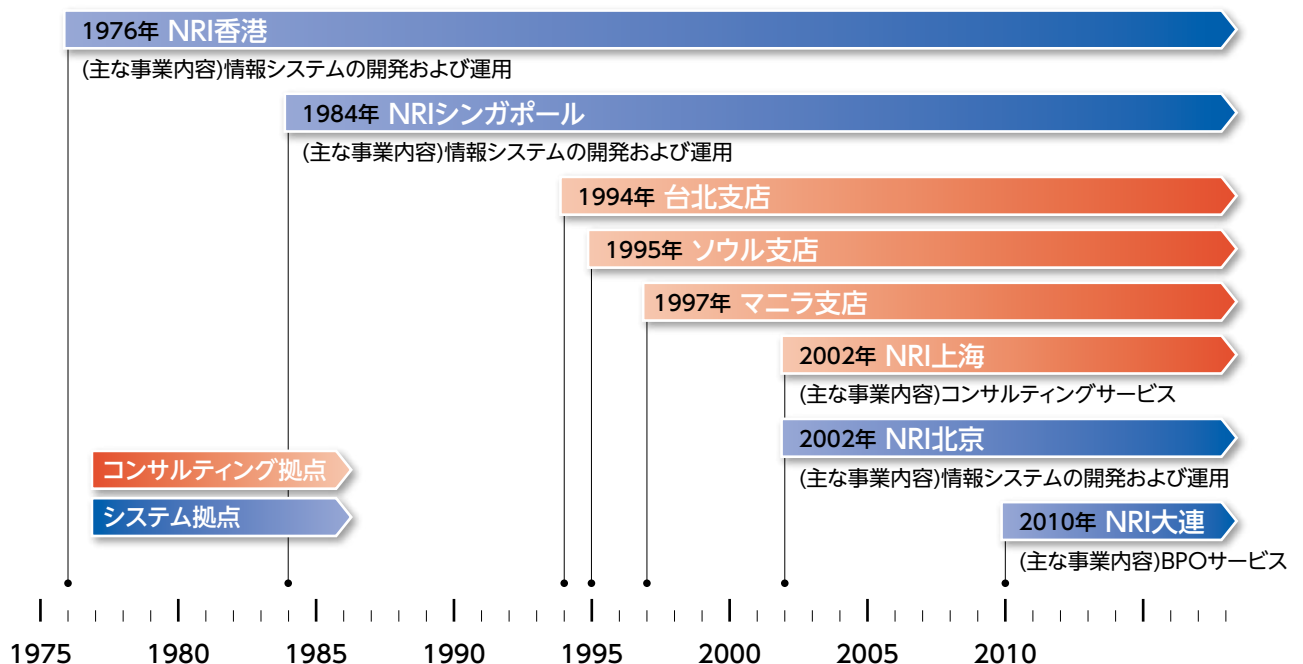
ています。一方で、現地企業や現地政府からの日本での先進的な事例への関心は高く、NRIが日本で培ってきたノウハウへの潜在的なニーズは大きいと考えています。

こうしたことから、海外事業の展開では中国・アジア地域に注力する方針です。今後は中国以外のアジア地域でも、さらなる拠点網の拡充を検討しています。

まずは産業分野を中心に高まっているコンサルティングやシステム面でのニーズに応えるべく、日系企業に対するサポートに注力していきます。また、証券業や保険業をはじめとする金融分野では、日本での先進的なノウハウをもとに現地企業に対するアプローチを強化していきます。

NRIは日本で培った強みを活かし、中国・アジア地域に確固たる事業基盤を築いていきます。

### ■NRIのアジア拠点設立の歴史



## コンサルティング分野でのブランド確立と拠点網の拡大

コンサルティング事業の海外拠点は、1現地法人(上海)、5支店(北京、ソウル、台北、マニラ、モスクワ)の体制となっています。

2010年度は、世界経済を牽引するアジア圏の成長もあり、中国を中心としたアジア事業が好調でした。とりわけ中国では、現地政府、情報通信や自動車などの現地企業からの受注が急伸しています。一方、日系企業からは、現地での新事業開発、研究開発や商品戦略、マーケティングや販売戦略、人材育成や管理職研修などコンサルティングの分野が多岐にわたっています。

また、2007年に中国の名門大学である清華大学と共同で設立した野村総研・清華大学中国研究センターでは、有識者を交えた討論会が47回におよび、中国への認識を深めることに貢献しています。こうした活動は中国でのNRIブランド構築に大きく貢献しています。

今後アジア地域でのコンサルティング事業のさらなる展開をにらみ、インドなど中国以外の地域でも拠点の新設を検討しています。NRIはアジアNo.1のコンサルティ

ングファームを目指し、アジア圏での拠点ネットワークを充実させていきます。

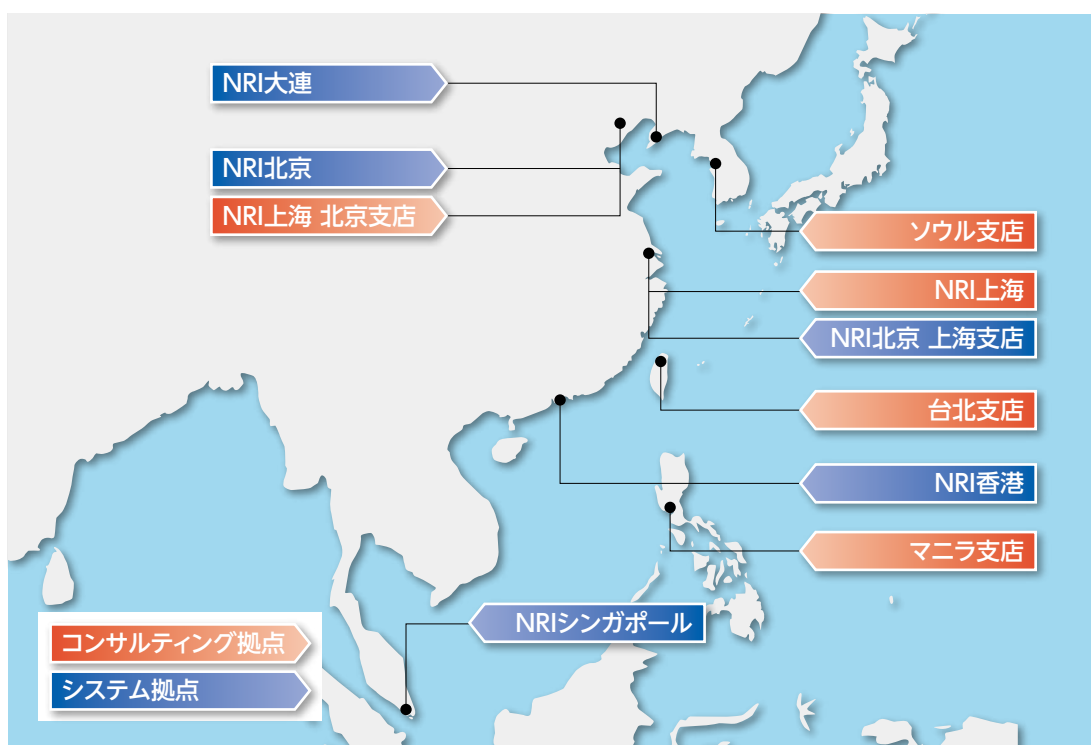
## 日系企業のグローバル展開をシステム面でサポート

ITソリューション事業では、日系企業のグローバル展開へのサポートに注力するとともに、現地企業へのサービス提供を目指します。

当社の顧客であるセブン&アイ・グループは、中国などでコンビニエンスストアやスーパーマーケットを店舗展開しており、NRIはこれら海外事業をシステム面でサポートしています。また、アジア地域に展開している日系製造業約50社に統合業務パッケージを提供しています。さらに、中国・アジアに広く顧客基盤を持つ三菱商事(株)と合弁会社を設立し、ITソリューション事業の顧客拡大を図っています。

今後、アジア地域での事業拡大を加速させるため、現地スタッフの増員や現地企業とのアライアンスを含めたさまざまな取り組みを進めていきます。

### ■アジア地域に広がる拠点網



# 震災復興に向けた取り組み

26

震災復興に向けた取り組み



## 室井 雅博

代表取締役 専務執行役員  
本社機構、総合企画センター、品質監理担当

東日本大震災では、社会を支える情報システムを安定的に稼働させることの重要性が改めて浮き彫りになりました。

NRIグループにとって最大の使命のひとつは、災害時でも情報システムを安定稼働させて皆様の日常生活をお守りすることであり、今回の震災ではその責務を果たすことができたと考えています。

震災からの復興に向けては、ナビゲーションとソリューション能力を活かしたNRIらしい支援活動によって、最大限の貢献をしていきます。

## 災害時でも情報システムを安定稼働させることが最大の使命

NRIのデータセンターで運用しているシステムは、社会を支えるライフラインとして非常に重要な役割を担っています。

例えば、証券業や流通業において、証券取引やサプライチェーンなどの顧客の基幹業務を担うシステムを運用しています。万が一、NRIのデータセンターが止まった場合、証券会社のシステムがストップして証券市場が大混乱に陥るほか、コンビニエンスストアをはじめとする小売業の業務に重大な支障が出るなど、社会全体に及ぼす影響は甚大です。

NRIは免震構造を持った最先端のデータセンターの建設や災害時の対応計画の準備などを通して、地震をはじめとする災害時でも情報サービスの提供がストップしないように万全の準備をしてきました。こうした万が一の時の備えが生き、今回の震災においてもNRIのシス

テムやデータセンターは安定的に稼働を続けることができました。

日々の生活を支えるこうした情報システムを震災などの緊急時にも平時と同様に稼働させること。これがNRIにとって最大の使命であり、今回の震災でもその責務をしっかりと果たすことができたと考えています。

## NRIの強みを活かした支援で復興に貢献

また、NRIでは震災直後から社長直轄の震災復興支援プロジェクトチームを発足させ、ナビゲーションとソリューションの総合力を活かした支援活動にNRIグループを挙げて取り組んでいます。

ナビゲーション力を活かした支援の例としては、震災復興に向けた提言が挙げられます。2011年3月から震災復興に向けた緊急対策の推進について、社内の各分野の専門家の知恵を結集し、地域再生などを含めたさまざまなテーマについての提言をおこなっています。

## ■震災復興に向けた緊急対策の提言

第1回	2011年夏の電力供給不足への対応のあり方
第2回	東北地域・産業再生プラン策定の基本的方向
第3回	被災者登録・所在把握による地域コミュニティ維持
第4回	震災による雇用への影響と今後の雇用確保・創出の考え方
第5回	総合的な減災対策の推進
第6回	家庭における節電対策の推進
第7回	震災後のICTインフラ整備及びICT利活用のあり方
第8回	復興に向けた国際交通、観光、物流対策
第9回	震災による雇用への影響と今後の雇用確保・創出の考え方(2)
第10回	民間の資金・ノウハウを活用した復興事業の推進
第11回	産業復興の考え方 先導的新産業拠点の形成をめざして

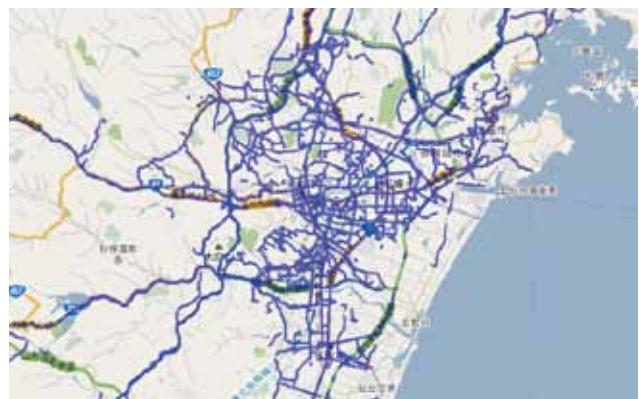
(2011年5月19日現在)

さらに、NRIは地方自治体の政策アドバイザーや、東北地方に関連するさまざまな調査研究プロジェクト業務等を通じて当該地域と深い関わりを持っています。その経験を活かして、被災した自治体の震災復興に向けた計画策定を全面的に支援しています。

ITソリューションでの取り組みとしては、復興の役に立つ情報システムの提供をおこなっています。

その一例として、震災の被災地域およびその周辺の物流・移動を円滑にするため、Androidスマートフォン向け無料アプリ「通れた道路」を提供しました。これは被災地周辺で通過できた道路情報を表示するもので、震災の翌日以降に累積した走行実績に基づいて数時間ごとに更新しています。

NRIは「顧客とともに栄える」を経営理念にしており、本業を通じて社会に貢献していくことを目指しています。今後も、コンサルティングとITソリューションの両事業分野で培ったノウハウを活かした支援によって、被災地の復興に貢献していきます。



パソコンサイト「通れた道路」閲覧画面イメージ

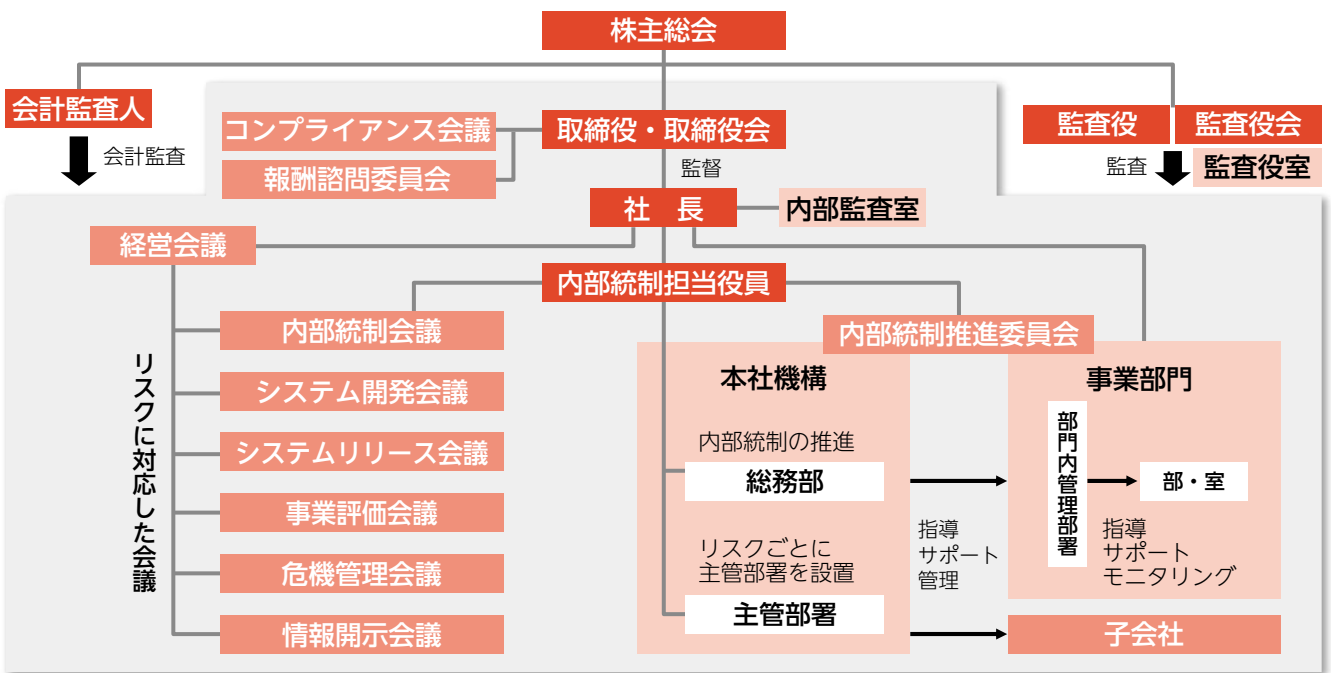


Androidアプリ「通れた道路」操作画面イメージ

# コーポレート・ガバナンス (2011年6月23日現在)

## コーポレート・ガバナンスの基本的な方針

NRIは、企業価値の向上に向けて、業務執行における迅速かつ確かな意思決定と、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。監査役会設置会社であるNRIは、監査役・監査役会の機能を有効に活用しつつ、さらにコーポレート・ガバナンスを充実させるための体制を以下のように構築しており、当社のコーポレート・ガバナンス体制は有効に機能していると考えています。



## 株主総会の充実に向けた取り組み

株主総会の活性化と議決権行使の円滑化に向けた施策として、より多くの株主に出席いただけるような株主総会開催日の設定、招集通知の早期発送、電子投票制度の実施や機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへの参加をおこなっています。また、株主総会后に経営報告会を実施し、主に個人株主向けにNRIの状況や今後の取り組み等を伝える場を設けるなど、株主とのコミュニケーションを向上させるための活動に取り組んでいます。

## 経営・執行体制

NRIの取締役は社外取締役2人を含む10人です。任期は1年であり、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を確立するとともに、各年度における経営責任を明確にしています。社外取締役を招聘することにより、取締役会の一層の活性化と公正で透明性の高い経営の実現を目指しており、その人選については、当社の業務執行を客観的な視点で監督するにふさわしい高い見識と独立性を重視しています。取締役会は、月1回開催するほか必要に応じて随時開催しています。NRIは、業務執行の権限および責任を大幅に執行役員に委譲しており、取締役会はもっぱら全社レベルの業務執行の基本となる意思決定と業務執行の監督を担当しています。また、取締役会の諮問機関として、社外の

有識者で構成される報酬諮問委員会を設置しています。

取締役会の決議により選任された執行役員は、取締役会で決定した方針に基づき業務を執行しています。事業活動の総合調整と業務執行の意思統一のため、代表取締役2人を中心に執行役員等が参加する経営会議を週1回開催し、経営全般の重要事項の審議をおこなっています。

## 監査体制

監査役は、社外監査役3人を含む5人※であり、取締役会その他の重要な会議に出席するほか、必要に応じて役職員に対して報告を求め、取締役の職務執行に関して厳正な監査をおこなっています。社外監査役については、監査体制の中立性・独立性を確保するため、取締役の職務執行を客観的な立場から監査し、公正な視点で意見形成ができる人材を選任しています。監査役会は、監査の方針その他監査に関する重要事項の協議・決定および監査意見の形成・表明をおこなっています。監査役は、会計監査人から監査計画、監査実施状況の報告を受けるほか、NRIの内部監査部門である内部監査室から内部監査結果の報告を受けるなど、会計監査人および内部監査室と連携して監査を進めています。また、監査役は、内部統制推進部署から、各種規程の遵守状況のモニタリング結果等、内部統制の状況に関する報告を適宜受けています。監査役による監査が実効的におこなわれることを確保するため、監査職務を支援する監査役室を設置しています。監査役室の人事については、代表取締役または人事担当役員が監査役室の独立性に留意し監査役と協議し決定しています。

※監査役のうち、泉谷裕は株式会社村田製作所の経理部門における業務経験および経理担当役員の経験を持ち、また、安田莊助は公認会計士および税理士の資格を持っており、それぞれ、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

## 役員報酬

### 【役員報酬等の額】

2011年3月期における役員の報酬等の額は次のとおりです。

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	賞与	ストックオプション	
取締役 (社外取締役を除く)	615	359	143	113	12
監査役 (社外監査役を除く)	81	66	15	—	2
社外役員	82	75	7	—	5

(注) 上表の「対象となる役員の員数」には、在任者数ではなく、2011年3月期にかかる報酬等の支給対象者数を記載しています。

### 【取締役の報酬等の決定に関する方針】

取締役の報酬等の総額の上限は年10億円(ストックオプションを含む。使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。)です。NRIは、取締役の報酬等について透明性の向上を図ることを目的として社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置し、報酬等の体系および水準について客観的かつ公正な観点から審議しています。その諮問結果を踏まえ、取締役会において、取締役の報酬等の決定に関する方針を決定しています。

取締役の報酬制度は、役職位を基本としていますが、業績の一層の向上を図るため、業績連動性を重視した制度と

しています。その水準は、情報サービス産業におけるリーディングカンパニーたるべき水準を、市場水準および動向等を参考に決定しています。

取締役の報酬制度の概要:

①基本報酬

役職位に応じた固定給(本人給と役割給)と、前期の業績達成度に応じた変動給からなります。

②賞与

当該期の業績を反映し、個人別評価を加味して決定します。

③株式関連報酬(ストックオプション)

中長期的な業績向上への意欲と士気を高め、また株主との利害の一致という観点から、株式関連報酬としてストックオプションを付与します。行使価額が時価を基準に決定されるものと、行使価額を1円とするものの2種類を発行し、その付与数は役職位に応じて決定します。なお、取締役は「役員自社株保有ガイドライン」に基づき役職位に応じた一定数以上の当社株式を保有することになっています。

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、社外取締役には支給しません。

### 【監査役の報酬等の決定に関する方針】

監査役の報酬等の総額の上限は年2億5千万円です。監査役の報酬等の決定に関する方針は、監査役の協議により決定しています。監査役は独立した立場から取締役の職務執行を監査する役割ですが、NRIの健全で持続的な成長の実現という点では取締役と共通の目的を持っていることから、固定給に加え、常勤の監査役に対しては業績に応じた変動給を一部取り入れています。

報酬等の水準は、良質なコーポレート・ガバナンスの確立と運用に重要な役割を果たすにふさわしい人材を確保するために必要な水準としています。

監査役の報酬制度の概要:

①基本報酬

本人の経験・見識や役割等に応じた固定給(本人給と役職給)に加え、常勤の監査役に対しては、前期の業績達成度に応じた変動給を支給します。

②賞与

常勤の監査役を対象とし、当該期の業績を反映して決定します。

## 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整備し、かつ継続的な改善を図るため、内部統制担当役員を任命するとともに、内部統制推進部署を設置しています。また、内部統制会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検するとともに、各事業部門が出席する内部統制推進委員会を通じて内部統制システムの定着を図っています。事業活動にともなう主要リスクに対しては、リスクごとに主管部署を定めており、必要に応じて専門性を持った会議で審議し、主管部署が事業部門と連携して適切な対応を講じています。

倫理・コンプライアンス体制については、その実効性を確保するため、最高倫理責任者およびコンプライアンス担当役員を任命するとともに、取締役会に直属のコンプライアンス会議を設置するほか、企業行動原則、ビジネス行動基準



およびコンプライアンスに関する規程を定めています。リスク管理、コンプライアンス等に関する研修や啓発活動を継続的に実施することで、その定着と実効性の向上を図っています。また、反社会的勢力に対しては、取引を含め一切の関係を持たないことを基本方針として行動規範に定めており、主管部署が情報収集および取引防止に関する管理・対応をおこなっています。

代表取締役社長直属の組織である内部監査室(社員20人)が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIグループの監査をおこなっています。監査結果は代表取締役社長等に報告され、是正・改善の必要がある場合には、内部統制推進部署、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。また、内部監査室は、会計監査人との間で内部監査の実施計画や結果に関して定期的に意見交換をおこない、連携を図っております。

### 情報開示を推進する仕組み

NRIは、経営の透明性向上、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任を果たすため、適時開示の遂行と情報開示およびIR機能の一層の充実に努めています。開示書類の一層の信頼性向上のため、情報開示会議において、計算書類や有価証券報告書等の作成プロセスやその適正性の確認をおこなっています。また、個人投資家を対象とした会社説明会の開催や個人投資家向けのホームページの充実に努めています。

# 役員一覧 (2011年6月23日現在)

## 取締役



**藤沼 彰久**  
取締役会長



**鳴沢 隆**  
取締役副会長



**今井 久**  
取締役副会長



**嶋本 正**  
代表取締役社長



**室井 雅博**  
代表取締役 専務執行役員  
本社機構、総合企画センター、  
品質監理担当



**石橋 慶一**  
取締役 専務執行役員  
金融関連ソリューション事業担当、  
証券ITソリューション事業本部長



**沢田 ミツル**  
取締役 専務執行役員  
産業関連ソリューション事業、  
中国・アジアシステム事業担当



**谷川 史郎**  
取締役 常務執行役員  
コンサルティング事業担当、  
未来創発センター長



**南 直哉**  
取締役 (注1)  
(東京電力株式会社 顧問)



**澤田 貴司**  
取締役 (注1)  
(株式会社リヴァンプ 代表取締役社長)

## 監査役



栗之丸 孝義  
監査役（常勤）



山田 澤明  
監査役（常勤）



廣田 俊夫  
監査役（常勤）<sup>(注2)</sup>



泉谷 裕  
監査役 <sup>(注2)</sup>



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

(注) 1. 南直哉、澤田貴司は社外取締役です。なお、NRIは両名を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

2. 廣田俊夫、泉谷裕、安田莊助は社外監査役です。なお、NRIは泉谷裕および安田莊助を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

## 執行役員(取締役兼務は除く)

専務執行役員  
常務執行役員  
常務執行役員  
常務執行役員  
常務執行役員  
常務執行役員  
常務執行役員  
常務執行役員

末永 守  
山田 浩二  
中村 昭彦  
三ツ木 義人  
楠 真  
板野 泰之  
齊藤 春海  
此本 臣吾

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  
執行役員

中野 秀昭  
東山 茂樹  
中村 正秀  
佐藤 公治  
室脇 慶彦  
綿引 達也  
滝本 雅樹  
上田 肇  
原田 豊  
上野 歩  
船倉 浩史

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

中村 卓司  
淵田 眞弘  
横山 賢次  
三浦 智康  
臼見 好生  
村田 佳生  
坂田 太久仁  
嵯峨野 文彦  
深美 泰男  
小粥 泰樹

## NRIグループのCSR方針

NRIグループのCSRは、第一に本業を通じて社会への責任を果たすことを目指します。

同時に、本業の遂行に間違いや不正が起こらないように留意し、社会との信頼関係の構築に努めます。本業における日々の確かな積み重ねこそ、私たちのCSRが目指すものです。そして、人々の心にとどく社会貢献を目指すことで、ステークホルダーとの深いきずなを構築します。

私たちの社会的責任の第一は「本業を通じて社会への責任を果たす」ことにあります。それは「未来社会のあり方を提言し、「社会を支える情報システムをつくる」ことです。ナビゲーション&ソリューションという私たちの事業内容そのものの着実な遂行にほかなりません。私たちは、「顧客の競争力・業績の向上」と「日本経済の持続的成長」に貢献することで、より良い未来社会を創発します。

[重点項目] 事業活動、研究開発

### 攻めのCSR

本業を通じて  
社会への責任を果たす

### 守りのCSR

社会との  
信頼関係を築く

### NRIらしい 社会貢献

心にとどく社会貢献を目指す

私たちは、人びとの心にとどく社会貢献を通じて、社会とのきずなを深めるよう努めます。NRIらしいきずなづくりを推進するために、新しい社会を洞察するための情報を発信し、次世代を担う若者や経営者の育成を支援します。そして、ステークホルダーとともに、より良い社会の枠組みづくりに積極的に取り組みます。あらゆる機会を通じてステークホルダーとのコミュニケーションを図り、本業での確かなCSR活動を内外にわかりやすく伝えます。

[重点項目] 情報発信、人づくり、社会づくり

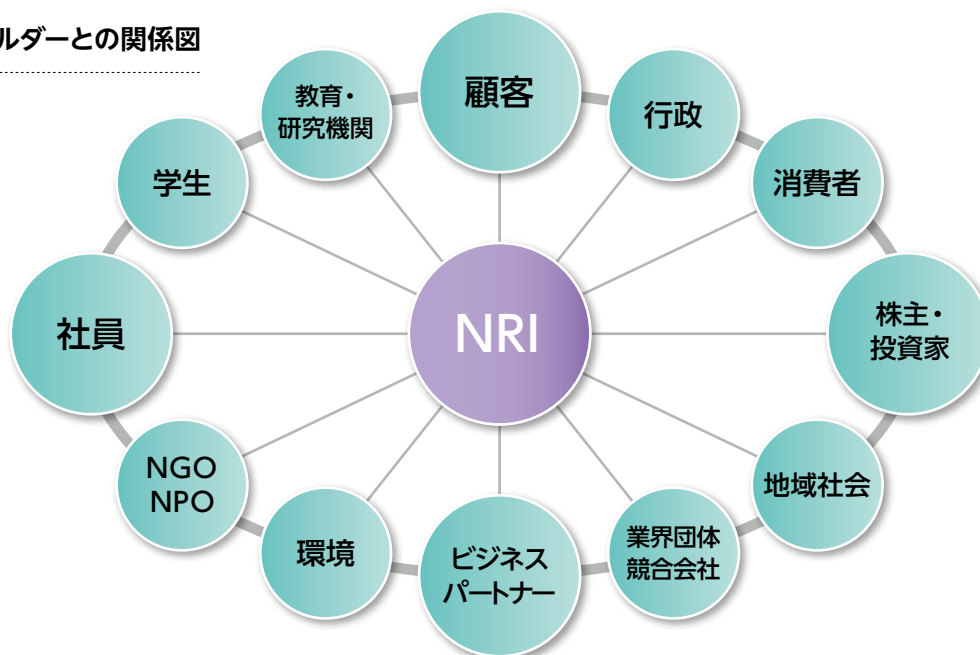
私たちは、本業の遂行に際して、間違いや不正が起こらないように細心の注意を払います。社会との信頼関係を築き、NRIグループの企業価値を守るために、あらゆる法令を遵守することはもちろん、社会・文化的モラルにもとる行為をおこないません。そのために制度、体制を整備し、徹底します。

[重点項目] コーポレート・ガバナンス/内部統制、リスクマネジメント、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

## ステークホルダーとの関係

私たちのステークホルダーは、「顧客」「社員」「株主・投資家」「ビジネスパートナー」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」に至る広がりをもっています。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ながら、より良い未来社会の創発と、社会とのより強い信頼関係の構築につなげていきます。

### ■ステークホルダーとの関係図



## 情報発信——未来社会の創発に資する情報を社会に発信

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

### 経営や社会の課題をテーマとしたセミナーやフォーラムの開催

NRIは未来に向けた提言をより広く社会に発信するため、株主、顧客、そして一般の方々を対象に、セミナーやフォーラムを開催しています。

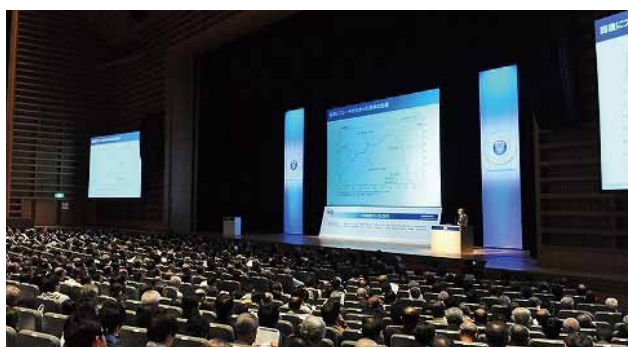
その中でも特に大規模なものが、2003年から毎年開催している「未来創発フォーラム」(<http://www.nri.co.jp/forum/whats.html>)です。

2010年10月には「変革への突破力」と題して東京・名古屋でこのフォーラムを開催し、合わせて約5,000名の方が来場されました。

このフォーラムでは、外部有識者やNRI社員が登壇し、日本が直面している経済危機や少子高齢化、環境問

題などの課題や活力ある日本を創るために取り組むべき方向性について議論しました。

また今回は、テーマに関する質問を来場者から事前に募り、パネリストがいくつかの質問に答えるという初の試みをおこない、大いに盛り上がりました。



「未来創発フォーラム2010」(東京会場)

## 人づくり—次世代を担う若者や経営者の育成を支援

NRIは次世代を担う人材の育成に貢献するため、企業の経営幹部の育成を目的とした野村マネジメント・スクールを支援しているほか、学生の訪問受け入れや大学への講師派遣、論文コンテストなどを通じて、国内外の「人づくり」を支援しています。

### 5回目を迎えた「NRI学生小論文コンテスト」

NRIは次世代を担う大学生、高校生に、日本の将来に目を向け、考えてもらう機会を提供する目的で、2006年より「NRI学生小論文コンテスト」を開催しています。第5回となる2010年は、「日本が世界のためにできること」(大学生・留学生)、「世界のなかで日本の魅力を高めるには」(高校生)をテーマに、論文を募集しました。寄せられた899論文のうち、高校生からの応募が744論文と、2009年の267論文を大きく上まわりました。

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

査には、特別審査委員としてジャーナリストの池上彰氏、ノンフィクションライターの最相葉月氏を迎えて、合計9作の受賞論文を選びました。

今回は、表彰式に先立ち受賞者による論文発表会をおこない、NRIグループ社員との意見交換の場を設けました。



2010年のコンテスト入賞者記念写真

## その他の社会貢献—良き企業市民として、役職員が自主的に社会貢献活動に参加

### 東日本大震災被害への義援金の寄付

NRIは被災者支援のため、震災直後の3月14日に会社として、3,000万円を中央共同募金会に寄付しました。

さらに、海外現地法人を含め、NRIグループ社員に義援金を募集し、社員から寄せられた3,775万6千円に、会社として3,824万4千円の寄付金を加え、合計7,600

万円を日本経済団体連合会を通じて中央共同募金会(一部、日本赤十字社)に寄付しました。NRIは東日本大震災被害への義援金として、総額1億600万円を寄付しました。

東日本大震災で被災された皆様に心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復興をお祈り申し上げます。

# 財務セクション

37

財務セクション

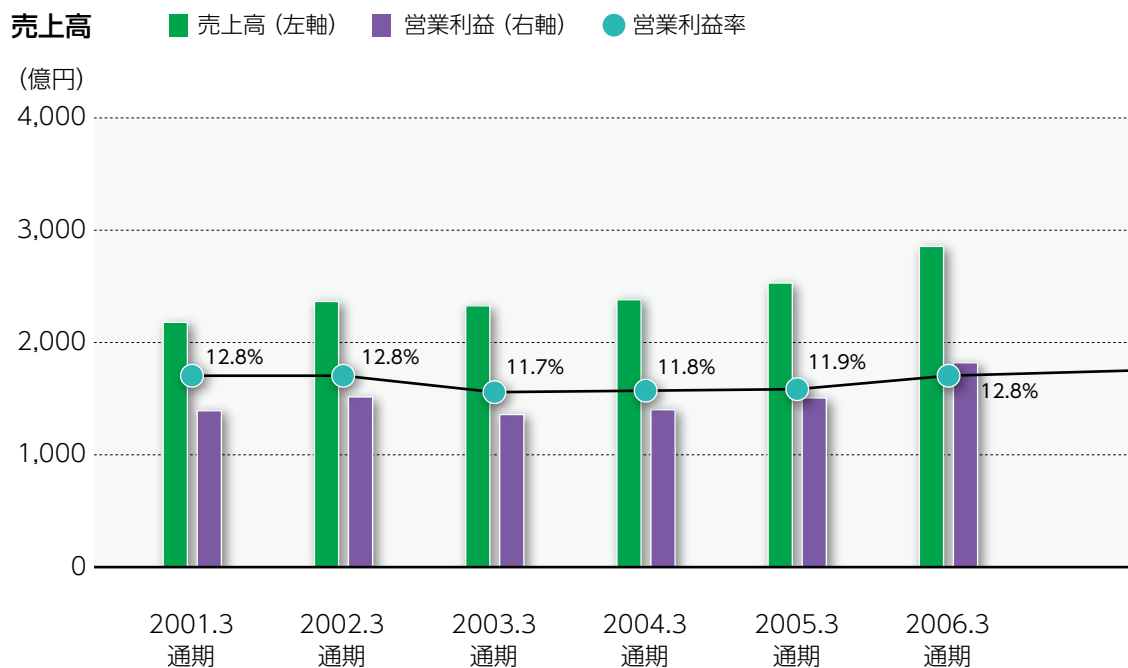
- 
- 38 11年間の主要連結財務データ
  - 40 経営者による財政状態および  
経営成績に関する説明および分析
  - 43 設備の状況
  - 46 研究開発
  - 47 経営方針と課題
  - 48 事業等のリスク
  - 52 重要な会計方針および見積り
  - 55 経理の状況
  - 120 監査報告書
- 
- 122 NRIグループ
- 
- 123 会社データ
- 

P.55以降は第46期(自平成22年4月1日 至平成23年3月31日) 有価証券報告書からの抜粋となります。

# 11年間の主要連結財務データ

38

財務セクション



売上高	217,984	236,569	232,743	238,067	252,963	285,585
売上原価	160,643	173,636	173,545	178,096	190,732	213,706
販売費及び一般管理費	29,497	32,568	32,034	31,948	32,071	35,409
営業利益	27,842	30,364	27,164	28,022	30,159	36,469
経常利益	31,550	32,953	27,627	29,293	30,987	38,252
税金等調整前当期純利益	43,629	39,009	27,177	32,927	27,361	37,535
当期純利益	25,381	22,363	15,459	18,269	16,303	22,518
1株当たり配当金 (円) <sup>(注2)</sup>	1	4	4	8	20	28

純資産 (期末)	165,171	195,564	185,350	229,331	231,766	209,301
総資産 (期末)	289,104	299,892	256,798	326,799	317,341	311,786
従業員数 (期末)	3,847	4,313	4,619	4,791	4,848	5,013

## 財務指標 (%)

ROE <sup>(注3)</sup>	19.8	12.4	8.1	8.8	7.1	10.2
ROA <sup>(注4)</sup>	13.8	11.2	9.9	10.0	9.6	12.2
売上高営業利益率	12.8	12.8	11.7	11.8	11.9	12.8
売上高当期純利益率	11.6	9.5	6.6	7.7	6.4	7.9
自己資本比率	57.1	65.2	72.2	70.2	73.0	67.1

(注) 1. 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

2. 1株当たり配当金は、過年度分について遡及して算出しています。

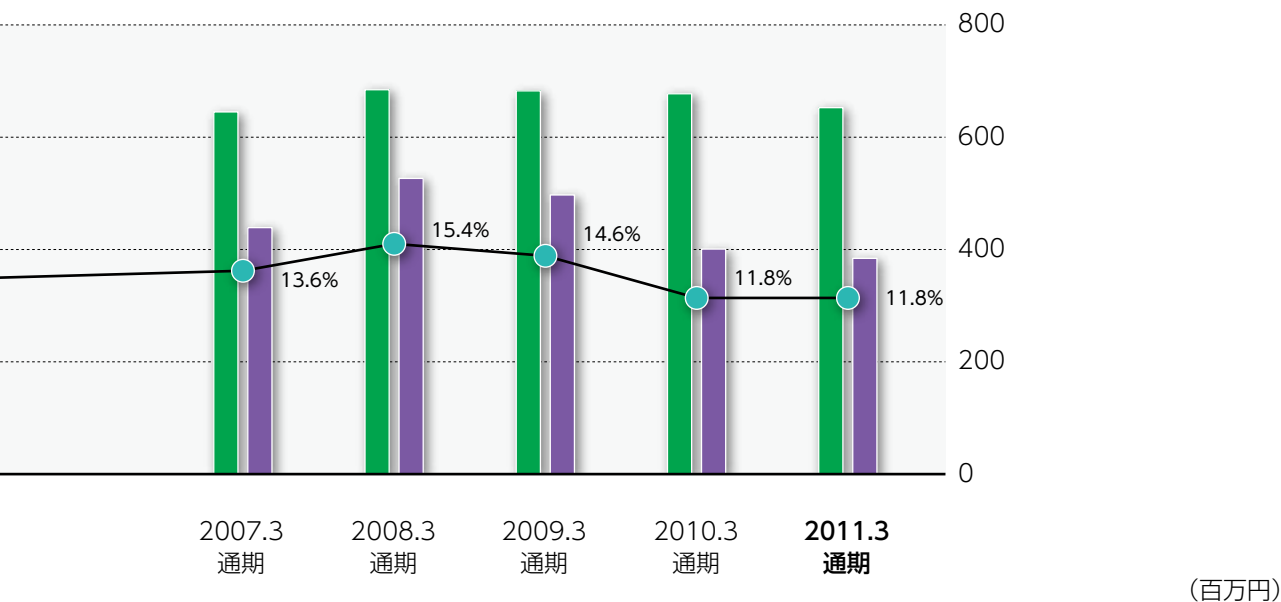
3.  $ROE = \frac{\text{当期純利益}}{(\text{期首純資産} + \text{期末純資産}) \div 2} \times 100$

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



## 営業利益

(億円)



322,531	342,289	341,279	338,629	<b>326,328</b>	売上高
234,578	238,537	240,854	245,641	<b>233,119</b>	売上原価
44,055	51,087	50,711	52,911	<b>54,782</b>	販売費及び一般管理費
43,897	52,664	49,713	40,077	<b>38,426</b>	営業利益
46,099	55,517	51,731	40,947	<b>40,073</b>	経常利益
46,744	47,987	44,181	37,328	<b>39,853</b>	税金等調整前当期純利益
27,019	28,157	24,513	21,856	<b>23,188</b>	当期純利益
36	50	52	52	<b>52</b>	1株当たり配当金(円)
216,232	207,363	205,466	220,237	<b>231,074</b>	純資産(期末)
371,458	362,447	354,487	363,368	<b>380,032</b>	総資産(期末)
5,303	5,711	6,118	6,263	<b>6,594</b>	従業員数(期末)
<b>財務指標(%)</b>					
12.7	13.3	11.9	10.3	<b>10.3</b>	ROE
13.5	15.1	14.4	11.4	<b>10.8</b>	ROA
13.6	15.4	14.6	11.8	<b>11.8</b>	売上高営業利益率
8.4	8.2	7.2	6.5	<b>7.1</b>	売上高当期純利益率
58.1	57.0	57.7	60.3	<b>60.5</b>	自己資本比率

# 経営者による財政状態および 経営成績に関する説明および分析

## ●業績概況

当期(2011年3月期)の国内経済は、当初、輸出・生産が増加し景気が緩やかに回復に向かいましたが、夏以降、増加のペースが鈍化し足踏み状態となりました。年明け以降、持ち直しの動きが見られましたが、3月に東日本大震災が発生し、生産設備の損壊や原材料の調達難、電力不足などから生産活動が大きく低下しました。企業の情報システムへの投資は、当初その計画に回復の兆しが見られたものの、当期を通じて慎重な姿勢が続き、情報サービス産業にとって厳しい経営環境となりました。

このような環境の中、NRIグループは、コンサルティングからシステム開発・運用まで一貫して提供できる総合力をもって事業活動に取り組みました。当期は、中長期的な成長を実現するため、収益構造の強化および顧客基盤の拡大に努めました。ま

た、震災復興支援プロジェクトチームを発足させ、震災復興に向けた対応に関する提言活動を開始しました。

当期の売上高は、前期と比べ金融ITソリューションおよび産業ITソリューションで減少し、326,328百万円(前期比3.6%減)となりました。収益構造の強化および顧客基盤の拡大に向けた案件への取り組みでコストが増加したものの、外部委託費の削減に努めた結果、売上原価は233,119百万円(同5.1%減)となり、売上総利益は93,209百万円(同0.2%増)となりました。販売費及び一般管理費は、人員増加にともなう人件費の増加や前期のオフィス拡張にともなうコストの増加により54,782百万円(同3.5%増)となりました。営業利益は38,426百万円(同4.1%減)、経常利益は40,073百万円(同2.1%減)、当期純利益は23,188百万円(同6.1%増)となりました。

## ●セグメント別の動向

セグメントごとの業績(売上高には内部売上高を含む。)は次のとおりです。

なお、当期より「セグメント情報などの開示に関する会計基準」を適用しているため、前期比(数値)については、前期の数値を変更後のセグメントに組み替えたものを用いています。

### コンサルティング

中国、新興国関連のプロジェクトや実行支援型の大型プロジェクトが増加したため、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増加し、売上高19,409百万円(前期比7.9%増)、営業利益1,217百万円(同855.4%増)となりました。

### 金融ITソリューション

売上高は、保険業向けのコンサルティング案件が増加しましたが、証券業向けの開発案件や商品販売が減少しました。コスト面では、収益構造の強化に向けた戦略的な案件への取り組みによるコストやソフトウェアの償却費が増加した一方、外部委託費が減少しました。

この結果、売上高201,833百万円(前期比3.5%減)、営業利益19,429百万円(同2.1%減)となりました。

### 産業ITソリューション

売上高は、製造・サービス業など向けにおいて、開発案件が前期の大型案件終了の影響もあり減少し、また、機器導入をともなう開発案件の減少により商品販売も減少しました。コスト

面は、顧客基盤の拡大に向けた案件で追加コストが発生しました。

この結果、売上高90,111百万円(前期比6.0%減)、営業利益5,770百万円(同31.5%減)となりました。

### IT基盤サービス

外部顧客に対する売上高はデータセンターにおける基盤システム構築案件を中心にほぼ横ばいとなりましたが、内部売上高は産業ITソリューション向けのシステム開発サポートが減少しました。コスト面では、外部委託費や減価償却費が減少しました。

この結果、売上高67,649百万円(前期比2.4%減)、営業利益9,230百万円(同8.3%増)となりました。

### その他

売上高11,415百万円(前期比5.5%減)、営業利益292百万円(前期は営業損失467百万円)となりました。

## ●2011年3月期の経営成績の分析

### ①売上高および営業利益

業績概況に記載のとおり、売上高は326,328百万円(前期比3.6%減)、営業利益は38,426百万円(同4.1%減)となり、営業利益率は前期とほぼ横ばいの11.8%となりました。

### ②営業外損益および経常利益

投資事業組合運用益、受取配当金の増加などにより営業外収益は1,805百万円(前期比15.0%増)、持分法適用関連会社の業績改善にともなう持分法投資損失の減少などにより営業外費用は158百万円(同77.3%減)となり、営業外損益は1,646百万円(同89.3%増)となりました。

以上の結果、経常利益は40,073百万円(同2.1%減)となりました。

### ③特別損益、法人税等および当期純利益

エヌ・ティ・ティ情報開発(株)株式の売却などにより特別利益は182百万円(前期比6.4%減)、資産除去債務会計基準適用に伴う影響額や株式の評価損により特別損失は402百万円(同89.4%減)となり、特別損益は△219百万円(前年度は△3,618百万円)となりました。

法人税等は、税効果会計適用後の法人税等の負担率が41.8%となり、16,663百万円(前期比7.7%増)となりました。また、少数株主利益は1百万円(前期は少数株主損失△4百万円)となりました。

以上の結果、当期純利益は23,188百万円(前期比6.1%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) 剰余金の配当など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、事業収益およびキャッシュ・フローの状況など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、品質向上など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(2011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、2010年11月に実施済みの配当金(基準日は2010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43.7%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
2010年10月29日	5,061百万円	26円	2010年9月30日
2011年 5月18日	5,062百万円	26円	2011年3月31日

## ●2011年3月期末の財政状態の分析

### (1) 概要

当期末において、流動資産177,593百万円(前期末比28.9%増)、固定資産202,439百万円(同10.3%減)、流動負債68,160百万円(同1.4%増)、固定負債80,797百万円(同6.4%増)、純資産合計231,074百万円(同4.9%増)となり、総資産は380,032百万円(同4.6%増)となりました。

前期末と比べ増減した主な内容は、以下のとおりです。

資産については、売掛金および開発など未収収益が3,256百万円、有価証券が34,941百万円増加する一方、ソフトウェアが10,898百万円、投資有価証券が、債券の償還6,000百万円や株式の価格下落などにより9,734百万円減少しました。負債については、買掛金が1,673百万円減少し、信託型従業員持株インセンティブ・プランの導入にともない、1年内返済予定の長期借入金2,607百万円、長期借入金9,176百万円となりました。

### (2) 有価証券について

有価証券の合計額は124,891百万円(前期末比24.9%増)であり、総資産に占める割合は32.9%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。

#### ①流動資産の有価証券

手元資金の増加や資金運用の短期化などにより有価証券が増加し、流動資産の有価証券は79,661百万円(前期末比78.1%増)となりました。これは公社債投資信託(現金同等物)および残存償還期間が1年内の短期債券です。

#### ②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や資金運用の短期化などにより、投資有価証券・関係会社株式は45,230百万円(前期末比18.2%減)となりました。内訳は、時価のある株式21,521百万円、時価を把握することが極めて困難と認められる株式15,328百万円、債券7,999百万円および投資事業組合などへの出資金379百万円です。

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」をご覧ください。

### (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57,133百万円(前期末比15.7%減)であり、総資産に占める割合は15.0%となっています。当期のソフトウェア投資額は、金融業向けの共同利用型システムの開発などが減少し10,121百万円(同33.3%減)となりました。

## ●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、48,777百万円(前期比16.0%減)の収入となりました。これは、税金等調整前当期純利益39,853百万円(同6.8%増)、減価償却費30,665百万円(同0.8%減)、法人税等の支払額15,319百万円(同26.1%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、27,723百万円(同71.4%増)の支出となりました。データセンターの設備・機械装置などの有形固定資産の取得、共同利用型システムの開発にともなう無形固定資産の取得などがありました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、1,590百万円の収入(前期は10,348百万円の支出)となりました。これは、信託型従業員持株インセンティブ・プランの導入にともなう借入れや配当金の支払いなどによるものです。

以上の結果、当期末の現金及び現金同等物は、82,085百万円(前期末比37.3%増)となりました。

# 設備の状況

NRIグループの当期の設備投資額は20,755百万円となりました。その主な内容は、主に金融ITソリューションにおける高付加価値サービス拡充のための共同利用型システムの開発やIT基盤サービスにおけるデータセンター関連の設備投資です。

## ●主な設備

### (1)NRI

事業所名(所在地)	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 (㎡)	金額 (百万円)				
丸の内総合センター (東京都千代田区)	コンサルティング等	493	0	178	-	-	0	2,127	2,799	1,018 [150]
木場総合センター (東京都江東区)	金融ITソリューション、 IT基盤サービス等	1,293	23	612	-	-	0	29,908	31,837	1,102 [271]
横浜総合センター (横浜市保土ケ谷区)	産業ITソリューション、 IT基盤サービス等	924	42	1,505	-	-	-	5,900	8,373	1,553 [299]
横浜みなと総合センター (横浜市神奈川区)	金融ITソリューション等	1,299	47	491	-	-	-	12,066	13,904	1,025 [276]
大阪総合センター (大阪市北区)	産業ITソリューション等	35	0	23	-	-	-	3	62	71 [3]
日吉データセンター (横浜市港北区)	IT基盤サービス	5,867	633	228	14,112	4,952	-	131	11,812	55 [73]
横浜第一データセンター (横浜市保土ケ谷区)	IT基盤サービス	6,643	2,729	1,408	(6,748) -	-	187	15	10,984	51 [193]
横浜第二データセンター (横浜市都筑区)	IT基盤サービス	10,081	489	568	4,602	2,312	0	-	13,452	7 [8]
大阪データセンター (大阪市住之江区)	IT基盤サービス	6,069	512	302	13,200	2,221	0	0	9,106	27 [32]
横浜ラーニングセンター (横浜市保土ケ谷区)	全社(共通)	174	0	78	-	-	-	35	289	34 [9]
汐留センター (東京都港区)	産業ITソリューション等	72	0	40	-	-	-	187	301	149 [28]

(注) 1. 金額は2011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11,760百万円です。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. 「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

会社名・ 事業所名(所在地)	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 (㎡)	金額 (百万円)				
<b>《国内子会社》</b>										
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)	その他	166	-	229	-	-	-	157	552	277 [65]
エヌ・アール・アイ・セキュア テクノロジーズ(株)本社他 (東京都港区)	産業ITソリューション等	99	-	615	-	-	8	984	1,707	192 [40]
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)	655	-	11	7,385	1,805	-	2	2,475	107 [43]
エヌ・アール・アイ・データ・ アイテック(株)本社他 (東京都江東区)	産業ITソリューション等	36	-	28	-	-	-	41	106	137 [24]
<b>《在外子会社》</b>										
野村総合研究所(北京) 有限公司 (中華人民共和国 北京)	産業ITソリューション等	7	-	51	-	-	-	43	101	98 [-]

(注) 1. 金額は2011年3月31日現在の帳簿価額です。

2. 土地および建物の一部を賃借しており、年間賃借料は89百万円(提出会社からの賃借分を除く。)です。

3. 従業員数の〔 〕内には、派遣社員の年間平均人員数を外書きで記載しています。

4. NRIワークプレイスサービス(株)の土地の内訳は下記のとおりです。

区分	名称	所在地	面積 (㎡)
寮	日吉寮	横浜市港北区	5,621
	東寺尾寮	横浜市鶴見区	1,764

## ●2012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43,000百万円であり、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。

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	ソフトウェア ハードウェア	50	パソコン等
金融ITソリューション	ソフトウェア	10,800	金融業等顧客へサービスを提供するため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	4,200	システム開発用機器、データセンターに設置する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
産業ITソリューション	ソフトウェア	5,700	流通業、製造・サービス業等顧客へサービスを提供するため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	1,300	システム開発用機器、データセンターに設置する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
IT基盤サービス	センター設備等	20,000	データセンター建設およびデータセンター関連設備の取得等
その他	ソフトウェア ハードウェア	500	顧客へサービスを提供するための自社利用ソフトウェアおよびサーバー等
全社(共通)	オフィス設備等	450	不動産設備および什器等
合 計		43,000	

(注) 投資予定金額については、データセンター建設費用の一部に、2011年3月に第三者割当による自己株式の処分を行い調達した11,782百万円を充当し、投資予定残額については自己資金を充当する予定です。

# 研究開発

NRIグループは、次の3つの領域において研究開発をおこなっています。

1. 新規事業・新商品開発に向けた研究ならびに事業性調査、プロトタイプ開発、実証実験
2. 情報技術に関する先端技術、基盤技術、生産・開発技術の研究
3. 新しい社会システムに関する調査・研究

研究開発は、NRIグループの技術開発を担う情報技術本部、および政策提言・先端的研究機能を担う未来創発センターにおいて定常的に取り組んでいるほか、各事業部門においても、中長期的な視点に立った事業開発・新商品開発に取り組んでおり、必要に応じ社内横断的な協業体制の下で進めています。研究開発戦略を提起するとともに全社的な視点から取り組むべき研究開発プロジェクトを選定する場として、研究開発会議を設置しており、立案から成果活用に至るまでプロジェクトの審査をおこなっています。

当期における研究開発費は3,564百万円であり、セグメントごとの主な研究開発活動は次のとおりです。

## コンサルティング

新しい社会システムに関する調査研究として、金融サービス分野に特化した生活者1万人アンケート調査をおこないました。また、2009年度に引き続き、中国、インド、ロシア、新興国を対象に先端動向の調査・研究をおこないました。

当セグメントにかかる研究開発費は462百万円です。

## 金融ITソリューション

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。証券フロントソリューションの開発、ホールセール事業機会の探索、バンキング関連の事業化に向けた研究、ERM(Enterprise Risk Management: 全社的リスクマネジメント)・内部統制関連の事業化に向けた研究、欧米における金融ITマーケットやサービス動向の調査をおこないました。

当セグメントにかかる研究開発費は1,276百万円です。

## 産業ITソリューション

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。

当セグメントにかかる研究開発費は388百万円です。

## IT基盤サービス

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、次世代データベース、ITモダナイゼーション\*3などの技術研究などに取り組みました。また、システム開発時のテスト工程の自動化に関する研究、システム開発のプロジェクトマネジメントを支援するツールの研究、ユーザーインターフェースを高度化する技術の研究をおこないました。

当セグメントにかかる研究開発費は958百万円です。

\*1: OpenID: 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: クラウドコンピューティング: 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。

\*3: ITモダナイゼーション: メインフレームなどの既存システム資産を近代化若しくは最適化する手法。



# 経営方針と課題

## (1) 会社の経営の基本方針

NRIグループ(NRIおよび連結子会社)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」ことを使命としています。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、専門の外部業者に一部を委託するアウトソース化、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「所有から利用」への流れが加速しています。

このような事業環境の変化に対応するため、以下のような経営戦略で事業を推進していきます。

- ・ 金融関連分野での強みを活かし、業界横断的・市場横断的なビジネスプラットフォームによるサービスを拡大、高度化する
- ・ 金融関連分野向けのサービスに加え、産業関連分野において業界をリードする顧客を獲得し、サービスを提供することで、得意とする業種・業務領域を拡大する
- ・ 今後市場拡大が見込まれる、中国を中心とするアジアに「第二のNRI」を実現する

これらの戦略の下、生産性の向上や品質確保のほか、それを支える人材の意識改革・スキル向上をおこないながら、NRIグループの持続的な成長を目指します。

## (4) 会社の対処すべき課題

この度の東日本大震災が社会全体に与える影響は非常に大きく、緩やかな回復傾向にあった国内経済も一時的な減退が予想されるなど、厳しい経営環境が続くものと思われます。

このような中、情報サービス産業においては、重要な社会インフラである情報システムを効率的・効果的に構築し、障害なく安定的にサービス提供していくことで、震災からの復興および経済の発展に寄与することが求められています。業界横断的・市場横断的なビジネスプラットフォームとして、共同利用型サービスの拡大・高度化を迅速に進めていくほか、安定的な運用の維持・確保に努めます。現在、電力供給不足が懸念されていますが、政府などの方針に基づき、データセンターおよびオフィスにおける使用電力の低減に向けた行動計画の策定・実施をおこなっていきます。

そして、今後、中長期的に事業成長を維持していくためには、顧客の拡大が不可欠です。NRIグループの顧客は証券会社などの国内金融業が多く、業種集中による売上変動リスクを回避するという観点からも、産業関連顧客の拡大とグローバル展開が重要であると考えています。そのために、コンサルタントとシステムエンジニアが一体となって産業関連分野における顧客獲得を目指すとともに、国内顧客企業の海外展開に確実に対応できるよう中国を中心とするアジアにおいて人材採用・育成を進めていきます。さらにこれらを着実・効率的に進めるため、国内外を問わず、技術や経験、優良顧客を持つ企業との協業やM&Aなど、社外のリソースを活用することにも取り組んでいきます。

また、システム開発を計画どおり実施するために標準化を進めチェック体制を強化するとともに、次世代を担う人材を育成するための制度の改善、システム障害を未然に防ぐための体制強化などについても、継続的に実施していきます。

# 事業等のリスク

NRIグループの事業等において、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、次のようなものがあります。

なお、これらは当期末における事業等に関するリスクのうち代表的なものであり、実際に起こり得るリスクはこの限りではありません。また、本文中の将来に関する事項は、当期末現在においてNRIグループが判断したものです。

## (1) 経営環境リスク

### ①情報サービス産業における価格競争について

情報サービス産業では、事業者間の競争が激しく、他業種からの新規参入や海外企業の台頭、パッケージ製品の普及も進んでいることから、価格競争が発生する可能性があります。

このような環境認識の下、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37.3%保有(間接保有30.9%、うち21.6%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)が保有)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8.0%保有しています。

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

### ④ハザードリスク

事業活動のグローバル化やネットワーク化の進展にともない、災害やシステム障害など万一の事態に想定される被害規模は大きくなってきており、危機管理体制の一層の強化が求められています。

NRIグループは、大規模災害、大規模障害、事業や業務遂行に関わる事件・事故が発生した場合に備えて、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(緊急時対応計画)を策定し、事前対策や訓練を重ね、より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。NRIグループが保有するデータセンターはセキュリティ対策や耐震などの災害対策においても国内最高の水準にありますが、そのデータセンター内にあるNRIグループの情報資産についてバックアップ体制のさらなる強化を図るとともに、顧客から預かった情報資産については顧客と合意した水準に基づいて対策を進めています。

しかしながら、一企業のコントロールを超える特別な事情や状況が発生し、業務の中断が不可避となった場合には、顧客と合意した水準でのサービス提供が困難となり、NRIグループの業績が影響を受ける可能性があります。

## (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1/3を超え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下、NRIグループは、情報技術に関する先端技術や基盤技術、生産・開発技術の調査・研究に、社内横断的な体制で取り組むことで、技術革新への迅速な対応に努めています。

しかしながら、広範な領域において技術革新が急速に進展し、その対応が遅れた場合、NRIグループの業績が影響を受ける可能性があります。

### ③人材について

NRIグループは、社員個々人の高い専門性こそが、高付加価値サービスを顧客に提供するための土台であると考えています。専門性を備えた人材を確保・育成し、十分に能力を発揮できる人事制度や労務環境を整備することが、NRIグループが中長期的に成長するために必要であると考えています。

NRIグループは、人的資源を「人財」ととらえ、その確保・育成のための仕組みづくりを進めています。人材確保については、インターンシップ制度などにより優れた専門性を有した人材の採用に努め、また、ワーク・ライフ・バランスを重視し、働き方や価値観の多様化に対応した人事制度の構築や労務環境の整備に取り組んでいます。人材育成については、各種資格の取得を支援する制度を設けているほか、教育研修の専用施設などで、多くの人材開発講座を開催しています。また、NRIグループ独自の社内認定資格を用意するなど社員の自己研鑽を促しています。

このような取り組みにもかかわらず、顧客の高度な要請に的確に応え得る人材の確保・育成が想定どおり進まなかった場合、NRIグループの業績が影響を受ける可能性があります。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など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上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、取引先など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割弱となっています。

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など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など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来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などが発生する可能性が高くなります。また、情報システムは重要な社

会インフラであり、完成後の安定稼働に向け、開発段階からの品質管理、リスク管理が重要であると考えています。特に金融サービス業のシステムについては、NRI顧客のみでなく金融市場全体の信頼性に関わる場合もあり、その重要性を強く認識しています。

NRIグループは、教育研修などを通じプロジェクトマネージャーの管理能力の向上に努め、また、ISO(国際標準化機構)9001に準拠した品質マネジメントシステムを整備するなど、受注前の見積り審査や受注後のプロジェクト管理を適切におこなう体制を整えています。特に一定規模以上のプロジェクトは、システム開発会議など、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。また、金融サービス業のシステムについては重点的にシステム開発プロセスの点検・改善を進めています。

しかしながら、作業工数の増加や納品後の性能改善など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などにより顧客の業務に支障を来した場合、損害賠償請求を受ける可能性があります。また、NRIグループの信頼を失う可能性があります。

#### ハ. 運用サービス

NRIグループが開発する情報システムは、顧客の業務の重要な基盤となることが多く、完成後の安定稼働が重要であると考えています。特に金融サービス業のシステムについては、NRI顧客のみでなく金融市場全体の信頼性に関わる場合もあり、その重要性を強く認識しています。

NRIグループは、運用面での品質の向上に注力しており、ISO27001に準拠した情報セキュリティマネジメントシステムおよびISO20000に準拠したITサービスマネジメントシステムにより、運用サービスの品質の維持および向上に継続的に努めています。また、金融サービス業のシステムについては重点的に管理状況などの点検をおこなうほか、万一障害が発生した場合の対応整備を進めています。

しかしながら、運用上の作業手順が遵守されないなどの人的ミスや機器の故障などにより、顧客と合意した水準での安定稼働が実現できなかった場合、NRIグループの業績が影響を受ける可能性があるほか、NRIグループの信頼を失う可能性があります。

#### ② 協力会社について

NRIグループは、生産能力の拡大や生産性の向上および外部企業の持つノウハウ活用などのため、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下でおこなわれています。

#### イ. 良好な取引関係について

当期において、生産実績に占める外注実績の割合は5割弱であり、NRIグループが事業を円滑におこなうためには、優良な協力会社の確保と良好な取引関係の維持が必要不可欠になります。

NRIグループは、定期的に協力会社の審査を実施するほか、国内外を問わず協力会社の新規開拓をおこなうなど、優良な協力会社の安定的な確保に努めています。また、特に専門性の高い業務ノウハウなど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などの徹底の要請など、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

請負契約の下でおこなわれる業務委託にあたっては、偽装請負問題への適正な対応が求められます。

NRIグループは、請負業務に関するガイドラインを策定し全社的な問題意識の共有化・定着化を図り、また、協力会社を対象とした説明会を開催するなど、適正な業務委託の徹底に努めています。

このような取り組みにもかかわらず、請負業務の趣旨から逸脱して業務が遂行された場合、NRIグループの信頼を失う可能性があります。

#### ③ 知的財産権について

電子商取引に関連する事業モデルに対する特許など、情報システムやソフトウェアに関する知的財産権の重要性が増えています。

このような環境認識の下、NRIグループは、情報システムの開発などにあたっては第三者の特許を侵害する可能性がないかを調査するとともに、教育研修など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第三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、業務遂行に支障を来す可能性があります。また、第三者により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などの動向によって変動します。

退職給付債務については、従業員の動向、割引率など多くの仮定や見積りを用いた計算によって決定されており、その見直しによって大きく変動することがあります。年金資産については、株式市場動向、金利動向などにより変動します。

また、年金制度を変更する場合には、退職給付にかかる負債など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

インターネットがインフラとして定着し、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、外部からの不正アクセスなどによる情報漏洩のリスクが高まっており、セキュリティ管理が社会全般に厳しく問われるようになっていきます。情報サービス産業は、顧客の機密情報を扱う機会が多く、より高度な情報セキュリティ管理や社員教育の徹底が求められます。

個人情報の管理においてはプライバシーマークの付与認定(個人情報保護マネジメントシステムの適合性認定)を受け、また、一部の事業について情報セキュリティマネジメントシステムの認証を取得し、機密情報の適切な管理をおこなっています。常に高度なセキュリティレベルを維持するため、システムによる入退館の管理や、パソコンのセキュリティ管理の徹底、個人情報保護に関する研修の実施などをおこなっています。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には、顧客などからの損害賠償請求やNRIグループの信頼失墜などにより、業績に影響を受ける可能性があります。

# 重要な会計方針および見積り

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

## ①工事進行基準の適用について

NRIグループは、受注制作のソフトウェアおよびコンサルティングプロジェクトの売上高の認識方法として、原則として工事進行基準を適用しています。具体的には、プロジェクトごとに売上原価を発生基準で認識し、原価進捗率(プロジェクトごとの見積総原価に対する実際発生原価の割合)に応じて売上高を計上しています。このため、顧客に対する対価の請求を待たず売上高を計上し、対応する債権を開発等未収収益として計上しています。

工事進行基準の採用にあたっては、売上高を認識する基となるプロジェクトごとの総原価および進捗率が合理的に見積り可能であることが前提となります。NRIグループでは、プロジェクト管理体制を整備し、受注時の見積りと受注後の進捗管理を適切におこなうとともに、当初見積りに一定割合以上の変化があったプロジェクトには速やかに見積総原価の修正を義務付けており、売上高計上額には相応の精度を確保していると判断しています。

## ②ソフトウェアの会計処理について

パッケージ製品の開発、共同利用型サービスおよびアウトソーシングサービスで使用する情報システムの開発において、発生した外注費や労務費などを費用処理せず、NRIグループの投資としてソフトウェアおよびソフトウェア仮勘定に資産計上することがあります。その場合、完成した情報システムを顧客に販売またはサービスを提供することによって、中長期的に開発投資を回収しています。

その資金の回収形態に対応して、パッケージ製品などの販売目的ソフトウェアは、原則3年とする残存有効期間に基づく均等配分額を下限として、見込販売数量若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。

## 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など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1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、ならびに割引率など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、2007年3月期4,789百万円、2008年3月期7,940百万円、2009年3月期5,764百万円、2010年3月期△3,141百万円、2011年3月期1,404百万円です。数理計算上の差異は、発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(15年)で定額法により按分した額をそれぞれ発生翌年度から費用処理しており、当期末の未認識数理計算上の差異残高は、4,870百万円となっています。

年金資産などの詳細については、「経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(退職給付関係)」をご覧ください。

## 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上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などに基づいて見積っているため、経営環境の変化などにより課税所得の見積りが大きく変動した場合などには、繰延税金資産の計上額が変動する可能性があります。

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)」をご覧ください。

## ⑤信託型従業員持株インセンティブ・プランにおける会計処理について

NRIは、2011年3月に信託型従業員持株インセンティブ・プランを導入しました。当プランの導入のために設定されたNRIグループ社員持株会専用信託(以下「持株会信託」という。)は、信託の設定後5年間にわたりNRIグループ社員持株会が取得すると見込まれる規模のNRI株式を、NRIからあらかじめ一括して取得し、NRIグループ社員持株会の株式取得に際して当該株式を売却していきます。持株会信託がNRI株式を取得するためにおこなった借入れについてNRIは保証している

ことなどから、NRIと持株会信託を一体として会計処理しており、持株会信託が保有するNRI株式および借入金を含む持株会信託の資産および負債ならびに費用および収益についても財務諸表等に含めて計上しています。そのため、持株会信託の借入れはNRIの借入れとして、持株会信託が保有するNRI株式はNRIの自己株式として処理しています。また、NRIが持株会信託に売却したNRI株式については、持株会信託へ売却した時点では譲渡を認識せず、その後、持株会信託からNRIグループ社員持株会へ売却する都度、NRIからNRIグループ社員持株会に株式が譲渡されたものとして処理します。持株会信託の株式売却益相当額等は信託終了後に受益者へ分配されることから、持株会信託の株式売却益相当額等は当該発生年度の費用として処理します。





# 経理の状況

## 1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

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

前連結会計年度(自平成21年4月1日 至平成22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22年4月1日 至平成23年3月31日)は、改正後の連結財務諸表規則に基づいて作成しています。

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

前事業年度(自平成21年4月1日 至平成22年3月31日)は、改正前の財務諸表等規則に基づき、当事業年度(自平成22年4月1日 至平成23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21年4月1日 至平成22年3月31日)及び当連結会計年度(自平成22年4月1日 至平成23年3月31日)の連結財務諸表並びに前事業年度(自平成21年4月1日 至平成22年3月31日)及び当事業年度(自平成22年4月1日 至平成23年3月31日)の財務諸表について、新日本有限責任監査法人による監査を受けています。

## 3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みについて

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

(1) 会計基準等の変更等に適切に対応するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、また、企業会計基準委員会や監査法人等が主催する研修等に積極的に参加しています。

(2) 連結財務諸表等の適正性を確保するため、社内規程やマニュアル等を整備しているほか、情報開示会議を設置し、有価証券報告書等の作成プロセスやその適正性の確認を行っています。

## 1【連結財務諸表等】

## (1)【連結財務諸表】

## ①【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成22年3月31日)	当連結会計年度 (平成23年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	15,055	16,757
売掛金	52,874	54,691
開発等未収収益	15,158	16,597
有価証券	44,719	79,661
商品	430	243
仕掛品	0	11
前払費用	1,821	2,332
繰延税金資産	7,267	6,825
その他	484	542
貸倒引当金	△69	△70
流動資産合計	137,744	177,593
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	64,615	68,519
減価償却累計額	△32,239	△34,120
建物及び構築物(純額)	32,376	34,398
機械及び装置	27,553	27,472
減価償却累計額	△21,333	△22,823
機械及び装置(純額)	6,220	4,648
工具、器具及び備品	26,152	25,672
減価償却累計額	△18,142	△18,788
工具、器具及び備品(純額)	8,010	6,883
土地	12,323	12,323
リース資産	764	599
減価償却累計額	△729	△402
リース資産(純額)	34	196
有形固定資産合計	58,965	58,451
無形固定資産		
ソフトウェア	64,085	53,186
ソフトウェア仮勘定	3,701	3,946
その他	532	508
無形固定資産合計	68,319	57,641
投資その他の資産		
投資有価証券	53,699	43,964
関係会社株式	* 1,604	* 1,265
長期貸付金	7,593	7,706
従業員に対する長期貸付金	144	114
リース投資資産	534	342
差入保証金	12,435	10,687
繰延税金資産	19,236	19,389
その他	3,211	2,971
貸倒引当金	△119	△95
投資その他の資産合計	98,339	86,346
固定資産合計	225,623	202,439
資産合計	363,368	380,032

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成22年3月31日)	当連結会計年度 (平成23年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
買掛金	24,155	22,481
1年内返済予定の長期借入金	—	2,607
リース債務	293	223
未払金	7,599	7,970
未払費用	5,743	4,498
未払法人税等	9,879	9,425
未払消費税等	2,943	1,368
前受金	4,058	5,652
賞与引当金	10,885	12,274
その他	1,637	1,658
流動負債合計	67,195	68,160
固定負債		
新株予約権付社債	49,997	49,997
長期借入金	—	9,176
リース債務	328	338
長期未払金	1,457	—
繰延税金負債	0	0
退職給付引当金	24,152	20,689
資産除去債務	—	595
固定負債合計	75,936	80,797
負債合計	143,131	148,957
純資産の部		
株主資本		
資本金	18,600	18,600
資本剰余金	15,017	14,993
利益剰余金	251,800	264,866
自己株式	△72,526	△72,285
株主資本合計	212,891	226,174
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,436	6,257
為替換算調整勘定	△2,256	△2,674
その他の包括利益累計額合計	6,179	3,582
新株予約権	1,154	1,317
少数株主持分	10	—
純資産合計	220,237	231,074
負債純資産合計	363,368	380,032

## ②【連結損益及び包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
売上高	338,629	326,328
売上原価	245,641	233,119
売上総利益	92,988	93,209
販売費及び一般管理費	※1, ※2 52,911	※1, ※2 54,782
営業利益	40,077	38,426
営業外収益		
受取利息	365	337
受取配当金	1,036	1,139
投資事業組合運用益	1	152
その他	166	175
営業外収益合計	1,569	1,805
営業外費用		
支払利息	13	8
投資事業組合運用損	36	44
持分法による投資損失	564	11
その他	85	93
営業外費用合計	699	158
経常利益	40,947	40,073
特別利益		
投資有価証券売却益	※3 195	※3 168
貸倒引当金戻入額	—	14
特別利益合計	195	182
特別損失		
投資有価証券評価損	※4 1,036	※4 38
事務所移転費用	※4 2,777	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	364
特別損失合計	3,814	402
税金等調整前当期純利益	37,328	39,853
法人税、住民税及び事業税	17,402	14,864
法人税等調整額	△1,926	1,798
法人税等合計	15,476	16,663
少数株主損益調整前当期純利益	—	23,190
少数株主利益又は少数株主損失(△)	△4	1
当期純利益	21,856	23,188
少数株主利益	—	1
少数株主損益調整前当期純利益	—	23,190
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	—	△2,178
為替換算調整勘定	—	△405
持分法適用会社に対する持分相当額	—	△13
その他の包括利益合計	—	※5 △2,597
包括利益	—	※6 20,593
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	—	20,591
少数株主に係る包括利益	—	1

## 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21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
<b>株主資本</b>		
<b>資本金</b>		
前期末残高	18,600	18,600
当期末残高	18,600	18,600
<b>資本剰余金</b>		
前期末残高	14,974	15,017
当期変動額		
自己株式の処分	42	△24
当期変動額合計	42	△24
当期末残高	15,017	14,993
<b>利益剰余金</b>		
前期末残高	240,061	251,800
当期変動額		
剰余金の配当	△10,117	△10,122
当期純利益	21,856	23,188
当期変動額合計	11,739	13,066
当期末残高	251,800	264,866
<b>自己株式</b>		
前期末残高	△72,753	△72,526
当期変動額		
自己株式の取得	△0	△0
自己株式の処分	227	241
当期変動額合計	227	241
当期末残高	△72,526	△72,285
<b>株主資本合計</b>		
前期末残高	200,882	212,891
当期変動額		
剰余金の配当	△10,117	△10,122
当期純利益	21,856	23,188
自己株式の取得	△0	△0
自己株式の処分	270	216
当期変動額合計	12,009	13,282
当期末残高	212,891	226,174

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月 31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月 31日)
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
前期末残高	5,850	8,436
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	2,585	△2,178
当期変動額合計	2,585	△2,178
当期末残高	8,436	6,257
為替換算調整勘定		
前期末残高	△2,158	△2,256
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△97	△418
当期変動額合計	△97	△418
当期末残高	△2,256	△2,674
その他の包括利益累計額合計		
前期末残高	3,692	6,179
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	2,487	△2,597
当期変動額合計	2,487	△2,597
当期末残高	6,179	3,582
新株予約権		
前期末残高	892	1,154
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	262	162
当期変動額合計	262	162
当期末残高	1,154	1,317
少数株主持分		
前期末残高	—	10
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	10	△10
当期変動額合計	10	△10
当期末残高	10	—
純資産合計		
前期末残高	205,466	220,237
当期変動額		
剰余金の配当	△10,117	△10,122
当期純利益	21,856	23,188
自己株式の取得	△0	△0
自己株式の処分	270	216
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	2,760	△2,445
当期変動額合計	14,770	10,837
当期末残高	220,237	231,074

## 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21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	37,328	39,853
減価償却費	30,915	30,665
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△11	△23
受取利息及び受取配当金	△1,401	△1,477
支払利息	13	8
投資事業組合運用損益 (△は益)	34	△107
持分法による投資損益 (△は益)	564	11
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	364
投資有価証券売却損益 (△は益)	△195	△168
投資有価証券評価損益 (△は益)	1,036	38
売上債権の増減額 (△は増加)	8,979	△1,726
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△179	176
仕入債務の増減額 (△は減少)	△4,781	△4,305
未払消費税等の増減額 (△は減少)	2,824	△1,575
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△1,051	1,389
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	△1,426	△3,462
差入保証金の増減額 (△は増加)	△1,594	1,745
その他	6,321	1,299
小計	77,375	62,707
利息及び配当金の受取額	1,425	1,394
利息の支払額	△13	△4
法人税等の支払額	△20,727	△15,319
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,060	48,777
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	—	△1,128
定期預金の払戻による収入	6,009	330
有価証券の取得による支出	—	△19,933
有価証券の売却及び償還による収入	—	6,300
有形固定資産の取得による支出	△12,499	△9,565
有形固定資産の売却による収入	10	5
無形固定資産の取得による支出	△15,115	△10,211
無形固定資産の売却による収入	2	0
資産除去債務の履行による支出	—	△63
投資有価証券の取得による支出	△3,435	△30
投資有価証券の売却及び償還による収入	8,446	6,557
関係会社株式の取得による支出	△298	△14
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	664	—
従業員に対する長期貸付けによる支出	△3	△1
従業員に対する長期貸付金の回収による収入	44	31
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,175	△27,723

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	6,500	3,500
短期借入金の返済による支出	△6,500	△3,500
長期借入れによる収入	—	11,783
短期社債の発行による収入	—	9,997
短期社債の償還による支出	—	△10,000
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△235	△68
自己株式の処分による収入	0	0
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△10,112	△10,120
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,348	1,590
現金及び現金同等物に係る換算差額	10	△335
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	31,547	22,309
現金及び現金同等物の期首残高	28,228	59,775
現金及び現金同等物の期末残高	※ 59,775	※ 82,085



## 【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21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23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14社全てを連結しています。</p> <p>主要な連結子会社名 野村総合研究所(北京)有限公司 当連結会計年度より、エヌ・アール・アイ・ラーニングネットワーク(株)及び(株)インステクノは、全株式を売却したため連結の範囲から除外しています。NR I・B P Oサービス(株)は新たに設立したため、連結の範囲に含めています。また、当連結会計年度に、エヌ・アール・アイ・ネットワークコミュニケーションズ(株)とエヌ・アール・アイ・ウェブランディア(株)は合併しました。</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15社全てを連結しています。</p> <p>主要な連結子会社名 野村総合研究所(北京)有限公司 新たに設立した野村総合研究所(大連)有限公司を、当連結会計年度より、連結の範囲に含めています。</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社全てに対する投資について、持分法を適用しています。</p> <p>主要な関連会社名 エムシー・エヌアールアイグローバルソリューションズ(株) 日本クリアリングサービス(株)</p>	<p>2. 持分法の適用に関する事項 同左</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)有限公司及び野村総合研究所(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当たっては、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>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、野村総合研究所(上海)有限公司及び野村総合研究所(大連)有限公司の3社であり、決算日は12月31日です。連結財務諸表の作成に当たっては、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>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及び評価方法</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)</p> <p>満期保有目的の債券 償却原価法</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、売却原価は主として移動平均法により算定)</p> <p>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 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>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及び評価方法</p> <p>① 有価証券</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>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 たな卸資産 同左</p>

前連結会計年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
<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。)</p> <p>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> <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> <p>② 無形固定資産(リース資産を除く。)</p> <p>販売目的ソフトウェアについては、残存有効期間に基づく均等配分額を下限として見込販売数量若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 リース資産</p> <p>所有権移転外ファイナンス・リース取引に係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</p> <p>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</p> <p>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>(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。)</p> <p>同左</p> <p>② 無形固定資産(リース資産を除く。)</p> <p>同左</p> <p>③ リース資産</p> <p>同左</p> <p>(3) 重要な引当金の計上基準</p> <p>① 貸倒引当金</p> <p>同左</p> <p>② 賞与引当金</p> <p>同左</p>

前連結会計年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
<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及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費用処理しています。</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費用処理しています。</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以内の一定の年数(15年)で定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しています。</p> <p>(4) 収益及び費用の計上基準</p> <p>受注制作のソフトウェア及びコンサルティングプロジェクトに係る収益の認識基準</p> <p>原則として工事進行基準を適用しています。この場合の進捗度の見積りは、原価比例法を用いています。なお、期末日現在未完成のプロジェクトに係る工事進行基準の適用に伴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>(5) その他連結財務諸表作成のための重要な事項</p> <p>消費税等の会計処理</p> <p>消費税及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>同左</p> <p>(4) 収益及び費用の計上基準</p> <p>同左</p> <p>(5) 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及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りリスクしか負わない取得日から3か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) その他連結財務諸表作成のための重要な事項</p> <p>消費税等の会計処理</p> <p>同左</p>
<p>5. 連結子会社の資産及び負債の評価に関する事項</p> <p>連結子会社の資産及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>—————</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及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りリスクしか負わない取得日から3か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>—————</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21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
<p>会計処理基準に関する事項</p> <p>「工事契約に関する会計基準」の適用</p> <p>当連結会計年度より、「工事契約に関する会計基準」(企業会計基準第15号 平成19年12月27日)及び「工事契約に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第18号 平成19年12月27日)を適用しています。当社グループ(当社及び連結子会社)は従来、受注制作のソフトウェアに係る収益の計上基準については進行基準を適用していたため、これによる当連結会計年度への影響は軽微です。</p>	<p>会計処理基準に関する事項</p> <p>1. 「持分法に関する会計基準」及び「持分法適用関連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、「持分法に関する会計基準」(企業会計基準第16号 平成20年3月10日公表分)及び「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第24号 平成20年3月10日)を適用しています。これによる影響はありません。</p> <p>2. 「資産除去債務に関する会計基準」の適用</p> <p>当連結会計年度より、「資産除去債務に関する会計基準」(企業会計基準第18号 平成20年3月31日)及び「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第21号 平成20年3月31日)を適用しています。</p> <p>これにより、当連結会計年度の営業利益及び経常利益はそれぞれ36百万円増加し、税金等調整前当期純利益は328百万円減少しています。また、当会計基準等の適用開始による資産除去債務の変動額は699百万円です。</p>

## 【表示方法の変更】

前連結会計年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
<p>—————</p>	<p>(連結損益及び包括利益計算書関係)</p> <p>「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準第22号 平成20年12月26日)に基づく「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則等の一部を改正する内閣府令」(平成21年3月24日 内閣府令第5号)の適用により、当連結会計年度より、「少数株主損益調整前当期純利益」の科目を表示しています。</p>

## 【追加情報】

前連結会計年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
	<p>1. 包括利益の表示について</p> <p>当連結会計年度より、「包括利益の表示に関する会計基準」(企業会計基準第25号 平成22年6月30日)を適用しています。ただし、「その他の包括利益累計額」及び「その他の包括利益累計額合計」の前連結会計年度の金額は、「評価・換算差額等」及び「評価・換算差額等合計」の金額を記載しています。</p> <p>2. 信託型従業員持株インセンティブ・プランにおける会計処理について</p> <p>当社は、従業員(連結子会社の従業員を含む。以下この項において同じ。)に対する中長期的な当社企業価値向上へのインセンティブ付与及び福利厚生の拡充等により当社の恒常的な発展を促すことを目的として、信託型従業員持株インセンティブ・プランを平成23年3月に導入しました。</p> <p>当プランは、NR I グループ社員持株会に加入する全ての従業員を対象に、当社株式の株価上昇メリットを還元するインセンティブ・プランです。当プランを実施するために設定されたNR I グループ社員持株会専用信託(以下「持株会信託」という。)が、信託の設定後5年間にわたりNR I グループ社員持株会が取得すると見込まれる規模の当社株式をあらかじめ一括して取得し、NR I グループ社員持株会の株式取得に際して当該株式を売却していきます。株価が上昇し信託終了時に持株会信託内に収益がある場合には、受益者の拠出割合に応じて金銭が分配されます。なお、当社は持株会信託が当社株式を取得するために行った借入れについて保証しており、信託終了時に借入債務が残っている場合には保証契約に基づき当社が弁済することになります。</p> <p>会計処理については、当社と持株会信託は一体であるとする会計処理を採用しています。したがって、持株会信託が保有する当社株式を含む持株会信託の資産及び負債並びに費用及び収益についても連結財務諸表に含めて計上しています。</p>

## 【注記事項】

(連結貸借対照表関係)

前連結会計年度 (平成22年3月31日)	当連結会計年度 (平成23年3月31日)
※ 関連会社に対する主な資産 関係会社株式 915百万円	※ 関連会社に対する主な資産 関係会社株式 830百万円

(連結損益及び包括利益計算書関係)

前連結会計年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
※1 販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額 貸倒引当金繰入額 16百万円 役員報酬 1,125百万円 給与及び手当 18,261百万円 賞与引当金繰入額 3,700百万円 退職給付費用 2,111百万円 福利厚生費 3,376百万円 教育研修費 1,477百万円 不動産賃借料 4,443百万円 事務委託費 7,270百万円 旅費及び交通費 1,324百万円 器具備品費 1,800百万円 減価償却費 1,607百万円	※1 販売費及び一般管理費の主要な費目及び金額 役員報酬 1,093百万円 給与及び手当 19,167百万円 賞与引当金繰入額 4,283百万円 退職給付費用 2,260百万円 福利厚生費 3,641百万円 教育研修費 1,451百万円 不動産賃借料 5,125百万円 事務委託費 6,831百万円 旅費及び交通費 1,346百万円 器具備品費 1,458百万円 減価償却費 1,818百万円
※2 一般管理費に含まれる研究開発費 研究開発費 3,561百万円	※2 一般管理費に含まれる研究開発費 研究開発費 3,564百万円
※3 特別利益 投資有価証券売却益 主として(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ株式 の売却によるものです。	※3 特別利益 投資有価証券売却益 エス・ティ・ティ情報開発(株)株式の売却によるもの です。
※4 特別損失 (1) 投資有価証券評価損 主として(株)だいら証券ビジネス株式の減損による ものです。 (2) 事務所移転費用 横浜みなと総合センターの開設に伴うオフィスの移 転によるものです。	※4 特別損失 投資有価証券評価損 主として(株)セキュアヴェイル株式の減損によるもの です。
	※5 当連結会計年度の直前連結会計年度におけるその他の 包括利益 その他有価証券評価差額金 2,585百万円 為替換算調整勘定 △90百万円 持分法適用会社に対する持分相当額 △7百万円 計 2,487百万円
	※6 当連結会計年度の直前連結会計年度における包括利益 親会社株主に係る包括利益 24,343百万円 少数株主に係る包括利益 △4百万円 計 24,339百万円

(連結株主資本等変動計算書関係)

I 前連結会計年度(自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及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	30,473,495	319	95,500	30,378,314
合計	30,473,495	319	95,500	30,378,314

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

2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

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

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

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

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

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

## II 当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

## 1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及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	30,378,314	29	101,000	30,277,343
合計	30,378,314	29	101,000	30,277,343

(注)1. 自己株式の増加29株は、単元未満株式の買取りによるものです。自己株式の減少101,000株はストック・オプションの行使に伴う自己株式の処分によるものです。

2. NR I グループ社員持株会専用信託が保有する当社株式は、自己株式に含めて記載しており、当連結会計年度末現在6,201,500株です。

## 2. 新株予約権及び自己新株予約権に関する事項

区分	新株予約権の 内訳	新株予約権の 目的となる 株式の種類	新株予約権の目的となる株式の数(株)				当連結会計 年度末残高 (百万円)
			前連結会計 年度末	当連結会計 年度増加	当連結会計 年度減少	当連結会計 年度末	
提出会社 (親会社)	ストック・オプションとしての 新株予約権		—				1,317
合計			—				1,317

## 3. 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

(決議)	株式の種類	配当金の総額	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
平成22年 5月14日 取締役会	普通株式	5,060百万円	26円	平成22年3月31日	平成22年 6月 2日
平成22年10月29日 取締役会	普通株式	5,061百万円	26円	平成22年9月30日	平成22年11月30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23年5月18日 取締役会	普通株式	5,062百万円	利益剰余金	26円	平成23年3月31日	平成23年6月3日

(注) 配当金の総額には、NR I グループ社員持株会専用信託に対する配当金161百万円を含んでいません。



## (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21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23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掲記されている科目の金額との関係	※ 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係
現金及び預金勘定 15,055百万円	現金及び預金勘定 16,757百万円
有価証券勘定 44,719百万円	有価証券勘定 79,661百万円
	預入期間が3か月を超える定期預金 △782百万円
	取得日から償還日までの期間が3か月を超える債券等 △13,551百万円
現金及び現金同等物 59,775百万円	現金及び現金同等物 82,085百万円

## (リース取引関係)

前連結会計年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
(借主側)	(借主側)
オペレーティング・リース取引	オペレーティング・リース取引
オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料	オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料
1 年 内 7,703百万円	1 年 内 7,097百万円
1 年 超 27,380百万円	1 年 超 19,215百万円
合 計 35,084百万円	合 計 26,312百万円
(貸主側)	(貸主側)
オペレーティング・リース取引	オペレーティング・リース取引
オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料	オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料
1 年 内 9,138百万円	1 年 内 9,013百万円
1 年 超 8,800百万円	1 年 超 59百万円
合 計 17,938百万円	合 計 9,072百万円

## (金融商品関係)

## I 前連結会計年度(自平成21年4月1日 至平成22年3月31日)

## 1. 金融商品の状況に関する事項

## (1) 金融商品に対する取組方針

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

## (2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

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

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

長期貸付金は、建設協力金であり、返還日は平成29年1月です。

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

## (3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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

## 2. 金融商品の時価等に関する事項

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

(単位: 百万円)

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

## (注)1. 金融商品の時価の算定方法に関する事項

## 資産

## (1) 現金及び預金

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

## (2) 売掛金

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

## (3) 開発等未収収益

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

## (4) 有価証券、投資有価証券及び関係会社株式

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

## (5) 長期貸付金

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

## 負債

## (1) 買掛金

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

## (2) 新株予約権付社債

新株予約権付社債の時価は、取引所の価格によります。

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

(単位：百万円)

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

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

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

(注)3. 金銭債権及び満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(単位：百万円)

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

※ 開発等未収収益は、回収日が確定していないため、上表には記載していません。

(注)4. 社債及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

(単位：百万円)

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

## (追加情報)

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

## II 当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

## 1. 金融商品の状況に関する事項

## (1) 金融商品に対する取組方針

当社は、必要に応じ、短期資金は銀行借入、コマーシャルペーパー等により、長期資金は社債等発行や銀行借入により調達します。資金運用については、安全性の高い金融商品を中心に行います。デリバティブ取引については、リスクヘッジ目的に限って行い、投機的な取引は行わない方針です。

## (2) 金融商品の内容及びそのリスク並びにリスク管理体制

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

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

長期貸付金は、建設協力金であり、返還日は平成29年1月です。

営業債務である買掛金は、支払までの期間はおおむね短期です。新株予約権付社債は、設備投資等に係る資金調達のため当社が発行したものであり、償還日は平成26年3月です。長期借入金は、信託型従業員持株インセンティブ・プランの導入に伴いNRIグループ社員持株会専用信託が借り入れたものであり、最終返済期日は平成28年4月です。変動金利であり、金利の変動リスクにさらされています。資金調達に係る流動性リスクについては、資金繰り見通しを策定し当社グループ全体の資金管理を行うほか、安定した調達先の確保等により、そのリスクを軽減しています。

## (3) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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

## 2. 金融商品の時価等に関する事項

平成23年3月31日における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりです。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次表には含まれていません((注)2. 参照)。

(単位：百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	16,757	16,757	—
(2) 売掛金	54,691	54,691	—
(3) 開発等未収収益	16,597	16,597	—
(4) 有価証券、投資有価証券及び 関係会社株式 その他有価証券	109,182	109,182	—
(5) 長期貸付金	7,706	8,106	400
資産計	204,935	205,336	400
(1) 買掛金	22,481	22,481	—
(2) 新株予約権付社債	49,997	48,797	△1,199
(3) 長期借入金 ※	11,783	11,783	—
負債計	84,261	83,061	△1,199

※：連結貸借対照表上、1年内返済予定の長期借入金2,607百万円については、長期借入金に含めています。

(注)1. 金融商品の時価の算定方法に関する事項

#### 資産

(1) 現金及び預金

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

(2) 売掛金

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

(3) 開発等未収収益

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

(4) 有価証券、投資有価証券及び関係会社株式

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

(5) 長期貸付金

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

#### 負債

(1) 買掛金

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

(2) 新株予約権付社債

新株予約権付社債の時価は、取引所の価格によっています。

(3) 長期借入金

長期借入金は、変動金利によるものであり、短期間で市場金利が反映されるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。

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

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額
非上場株式等 ※1	15,328
投資事業組合等への出資金 ※2	379

※1：非上場株式等については、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、時価評価していません。なお、非上場株式等には、関連会社株式830百万円が含まれています。

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

(注)3. 金銭債権及び満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(単位：百万円)

	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	16,757	—	—	—
売掛金	54,691	—	—	—
投資有価証券				
その他有価証券のうち満期があるもの				
国債・地方債等	—	0	1	—
社債	18,010	3,000	—	—
その他	500	—	—	—
長期貸付金	—	—	8,400	—
合計	89,959	3,000	8,401	—

※ 開発等未収収益は、回収日が確定していないため、上表には記載していません。

(注)4. 社債及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
新株予約権付社債	—	—	49,997	—	—	—
長期借入金	2,607	2,556	2,505	2,452	1,663	—
合計	2,607	2,556	52,502	2,452	1,663	—

(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22年3月31日)

該当事項はありません。

## 2. 満期保有目的の債券(平成22年3月31日)

該当事項はありません。

## 3. その他有価証券(平成22年3月31日)

(単位：百万円)

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

(注)1. 上表の「取得原価」は減損処理後の帳簿価額です。

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

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

(単位：百万円)

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

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

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

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

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

## II 当連結会計年度

## 1. 売買目的有価証券(平成23年3月31日)

該当事項はありません。

## 2. 満期保有目的の債券(平成23年3月31日)

該当事項はありません。

## 3. その他有価証券(平成23年3月31日)

(単位：百万円)

	種類	連結貸借対照表 計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えるもの	(1) 株式	13,105	1,837	11,267
	(2) 債券 社債	5,512	5,503	8
	(3) その他	323	204	118
	小計	18,941	7,545	11,395
連結貸借対照表計上額が 取得原価を超えないもの	(1) 株式	22,915	23,705	△790
	(2) 債券 国債・地方債等	1	1	△0
	社債	15,537	15,574	△37
	(3) その他	66,666	66,723	△57
	小計	105,119	106,004	△884
合計		124,061	113,550	10,510

(注)1. 上表の「取得原価」は減損処理後の帳簿価額です。

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

## 4. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

(単位：百万円)

種類	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
(1) 株式	225	168	—
(2) 債券	—	—	—
(3) その他	—	—	—
合計	225	168	—

(注) 上表には、時価を把握することが極めて困難と認められる株式(売却額225百万円、売却益の合計額168百万円)が含まれています。

## 5. 当連結会計年度中に減損処理を行った有価証券(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

当連結会計年度において、有価証券について45百万円(その他有価証券で時価のある株式36百万円、その他有価証券で時価を把握することが極めて困難と認められる株式9百万円)の減損処理を行っています。

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



(デリバティブ取引関係)  
該当事項はありません。

(退職給付関係)

### 1. 採用している退職給付制度の概要

当社は、確定給付型の制度として確定給付企業年金制度及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22年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (平成23年3月31日) (百万円)
(1) 退職給付債務	△61,038	△66,031
(2) 年金資産	35,849	42,808
(3) 未積立退職給付債務((1)+(2))	△25,188	△23,223
(4) 未認識数理計算上の差異	3,567	4,870
(5) 未認識過去勤務債務	△2,531	△2,336
(6) 退職給付引当金((3)+(4)+(5))	△24,152	△20,689

前連結会計年度  
(平成22年3月31日)

当連結会計年度  
(平成23年3月31日)

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

(注)1. 同左

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

2. 「(2) 年金資産」には退職給付信託6,408百万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21年4月1日 至平成22年3月31日) (百万円)	当連結会計年度 (自平成22年4月1日 至平成23年3月31日) (百万円)
(1) 勤務費用	3,558	3,927
(2) 利息費用	1,173	1,244
(3) 期待運用収益	△330	△437
(4) 数理計算上の差異の処理額	311	102
(5) 過去勤務債務の費用処理額	△194	△194
(6) 退職給付費用((1)+(2)+(3)+(4)+(5))	4,518	4,642
(7) その他	1,506	1,616
計	6,024	6,259

前連結会計年度  
(自平成21年4月1日  
至平成22年3月31日)

当連結会計年度  
(自平成22年4月1日  
至平成23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. 「(7) 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21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
(1) 退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準	同左
(2) 割引率	2.1%	
(3) 期待運用収益率	1.5%	
(4) 過去勤務債務の額の処理年数	15年(発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数による定額法によっています。)	
(5) 数理計算上の差異の処理年数	15年(各連結会計年度の発生時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費用処理しています。)	
(6) 会計基準変更時差異の処理年数	移行連結会計年度に全額を費用処理しています。	

(ストック・オプション等関係)

## I 前連結会計年度(自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)

## 1. スtock・オプションに係る当連結会計年度における費用計上額及び科目名

売上原価	243百万円
販売費及び一般管理費	289百万円

## 2. スtock・オプションの内容、規模及びその変動状況

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

## (1) スtock・オプションの内容

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

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

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

## (2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

## ① ストック・オプションの数

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

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

## ② 単価情報

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

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

## 3. ストック・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 主な基礎数値及び見積方法

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

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

2. 合理的な見積りが困難であるため、権利行使期間の中間点までの期間と推定しています。  
3. 付与日における、平成22年3月期の予想年間配当額を使用しています。  
4. 予想残存期間に対応する期間の、国債の利回りを使用しています。

## 4. ストック・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行っています。

## II 当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

## 1. ストック・オプションに係る当連結会計年度における費用計上額及び科目名

売上原価	172百万円
販売費及び一般管理費	206百万円

## 2. ストック・オプションの内容、規模及びその変動状況

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

## (1) ストック・オプションの内容

	第4回新株予約権	第6回新株予約権	第8回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 7人 当社執行役員・従業員(役員待遇) 25人 当社子会社取締役 12人	当社取締役 8人 当社執行役員 28人 当社子会社取締役 6人	当社取締役 8人 当社執行役員・従業員(役員待遇) 29人 当社子会社取締役 6人
株式の種類別のストック・オプションの数	普通株式 407,500株	普通株式 400,000株	普通株式 422,500株
付与日	平成17年7月1日	平成18年9月11日	平成19年7月10日
権利確定条件	付与日以降、権利確定日(平成19年6月30日)まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日(平成21年6月30日)まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日(平成22年6月30日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	自 平成17年7月 1日 至 平成19年6月30日	自 平成18年7月 1日 至 平成21年6月30日	自 平成19年7月 1日 至 平成22年6月30日
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21年7月 1日 至 平成25年6月30日	自 平成22年7月 1日 至 平成26年6月30日

	第10回新株予約権	第11回新株予約権	第12回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 9人 当社執行役員 27人 当社子会社取締役 6人	当社取締役 9人 当社執行役員・従業員(役員待遇) 30人 当社子会社取締役 6人	当社取締役 9人 当社執行役員 30人 当社子会社取締役 7人
株式の種類別のストック・オプションの数	普通株式 417,500株	普通株式 95,500株	普通株式 440,000株
付与日	平成20年7月8日	平成20年7月8日	平成21年7月15日
権利確定条件	付与日以降、権利確定日(平成23年6月30日)まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日(平成21年6月30日)まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日(平成24年6月30日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	自 平成20年7月 1日 至 平成23年6月30日	自 平成20年7月 1日 至 平成21年6月30日	自 平成21年7月 1日 至 平成24年6月30日
権利行使期間	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	自 平成24年7月 1日 至 平成28年6月30日

	第13回新株予約権	第14回新株予約権	第15回新株予約権
付与対象者の区分及び人数	当社取締役 9人 当社執行役員・従業員(役員待遇) 33人 当社子会社取締役 7人	当社取締役 9人 当社執行役員 30人 当社子会社取締役 8人	当社取締役 9人 当社執行役員・従業員(役員待遇) 32人 当社子会社取締役 8人
株式の種類別のストック・オプションの数	普通株式 102,000株	普通株式 445,000株	普通株式 103,000株
付与日	平成21年7月15日	平成22年8月18日	平成22年8月18日
権利確定条件	付与日以降、権利確定日(平成22年6月30日)まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日(平成25年6月30日)まで継続して勤務していること。	付与日以降、権利確定日(平成23年6月30日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	自 平成21年7月 1日 至 平成22年6月30日	自 平成22年7月 1日 至 平成25年6月30日	自 平成22年7月 1日 至 平成23年6月30日
権利行使期間	自 平成22年7月 1日 至 平成23年6月30日	自 平成25年7月 1日 至 平成29年6月30日	自 平成23年7月 1日 至 平成24年6月30日

## (2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

## ① ストック・オプションの数

	第4回 新株予約権	第6回 新株予約権	第8回 新株予約権	第10回 新株予約権	第11回 新株予約権	第12回 新株予約権	第13回 新株予約権
権利確定前 (株)							
前連結会計年度末	—	—	422,500	417,500	—	440,000	102,000
付与	—	—	—	—	—	—	—
失効	—	—	—	—	—	—	—
権利確定	—	—	422,500	—	—	—	102,000
未確定残	—	—	—	417,500	—	440,000	—
権利確定後 (株)							
前連結会計年度末	224,500	400,000	—	—	24,000	—	—
権利確定	—	—	422,500	—	—	—	102,000
権利行使	—	—	—	—	24,000	—	77,000
失効	224,500	—	—	—	—	—	—
未行使残	—	400,000	422,500	—	—	—	25,000

	第14回 新株予約権	第15回 新株予約権
権利確定前 (株)		
前連結会計年度末	—	—
付与	445,000	103,000
失効	—	—
権利確定	—	—
未確定残	445,000	103,000
権利確定後 (株)		
前連結会計年度末	—	—
権利確定	—	—
権利行使	—	—
失効	—	—
未行使残	—	—

## ② 単価情報

	第4回 新株予約権	第6回 新株予約権	第8回 新株予約権	第10回 新株予約権	第11回 新株予約権	第12回 新株予約権	第13回 新株予約権
権利行使価格 (円)	2,319	3,282	3,680	2,650	1	2,090	1
行使時平均株価 (円)	—	—	—	—	2,056	—	1,823
付与日における公正な評価単価 (円)	—	865	1,030	631	2,572	539	2,012

	第14回 新株予約権	第15回 新株予約権
権利行使価格 (円)	2,010	1
行使時平均株価 (円)	—	—
付与日における公正な評価単価 (円)	284	1,534

## 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 主な基礎数値及び見積方法

	第14回 新株予約権	第15回 新株予約権
株価変動性 (注)1	37.8%	27.6%
予想残存期間 (注)2	4年10か月	1年4か月
予想配当 (注)3	52円/株	52円/株
無リスク利率 (注)4	0.285%	0.126%

(注)1. 予想残存期間に対応する直近期間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23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行っています。



(税効果会計関係)

## 1. 繰延税金資産及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22年3月31日)	当連結会計年度 (平成23年3月31日)
繰延税金資産		
賞与引当金繰入額否認	4,389	4,932
未払事業所税否認	130	136
未払事業税否認	793	767
退職給付引当金超過額	13,201	11,209
減価償却費等の償却超過額	11,189	11,485
少額固定資産費否認	321	326
進行基準調整額	606	183
その他	2,135	1,692
繰延税金資産合計	32,768	30,734
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△5,766	△4,252
プログラム等準備金	△274	—
固定資産圧縮積立金	△196	△244
在外子会社の留保利益に対する税効果	△27	△22
その他	△0	△0
繰延税金負債合計	△6,264	△4,520
繰延税金資産(△負債)の純額	26,504	26,214

(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22年3月31日)	当連結会計年度 (平成23年3月31日)
流動資産－繰延税金資産	7,267	6,825
固定資産－繰延税金資産	19,236	19,389
固定負債－繰延税金負債	△0	△0

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

前連結会計年度及び当連結会計年度とも、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の差異が法定実効税率の100分の5以下であるため、連結財務諸表規則第15条の5第3項の規定に基づき記載を省略しています。

(セグメント情報等)

## 【事業の種類別セグメント情報】

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

(注)1. 事業区分の方法及び各区分に属する主要なサービスの名称

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

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

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

アウトソーシング・ビューロー・情報提供サービス、

システム機器等の商品販売 等

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

## 【所在地別セグメント情報】

前連結会計年度(自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)

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

## 【海外売上高】

前連結会計年度(自 平成21年4月1日 至 平成22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。

**【セグメント情報】**

当連結会計年度(自平成22年4月1日 至平成23年3月31日)

**1. 報告セグメントの概要**

当社の報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、最高意思決定機関が、経営資源の配分の決定及び実績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものです。

当社は、基本的にサービス及び顧客・マーケットを基礎とした事業本部制をとっており、各事業本部がコンサルティングサービス、システム開発、運用サービス及び商品販売からなるサービスを提供しています。

したがって、当社は、事業本部を基礎とした、主にサービス及び顧客・マーケット別のセグメントから構成されており、「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」及び「IT基盤サービス」の4つを報告セグメントとしています。

**(コンサルティング)**

経営・事業戦略及び組織改革等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資産の評価・診断やIT戦略の策定、システム運用のサポート等の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。

**(金融ITソリューション)**

主に証券業や保険業、銀行業等の金融業顧客向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス等を提供しています。具体的には、各顧客に対してシステム開発やアウトソーシングサービスを提供するほか、業界標準ビジネスプラットフォームである総合証券バックオフィスシステム「THE STAR」、ホールセール証券業向け共同利用型システム「I-STAR」、資産運用会社向け共同利用型システム「T-STAR」、投信窓口販売システム「BESTWAY」及び自賠責保険共同利用型システム「e-JIBAI」等を展開しています。

**(産業ITソリューション)**

主に流通業、製造業及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、システム開発及び運用サービス等を提供しています。また、情報セキュリティサービスやIT基盤構築ツール等を幅広い業種の顧客に対して提供しています。

**(IT基盤サービス)**

主に金融ITソリューションセグメント及び産業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・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、ITソリューションに係る新事業・新商品の開発に向けた研究や先端的な情報技術等に関する研究を行っています。

**2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額の算定方法**

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一です。報告セグメントの利益は、営業利益ベースの数値です。セグメント間の内部売上高及び振替高は市場実勢価格に基づいています。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報  
前連結会計年度(自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結財務諸 表計上額 (注)3
	コンサル テイング	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	計				
売上高									
外部顧客への売上高	17,945	209,032	90,965	11,391	329,334	8,964	338,299	330	338,629
セグメント間の内部売上高 又は振替高	48	158	4,893	57,906	63,007	3,117	66,125	△66,125	—
計	17,993	209,191	95,859	69,298	392,342	12,082	404,425	△65,795	338,629
セグメント利益又は損失(△)	127	19,845	8,425	8,525	36,923	△467	36,456	3,621	40,077
セグメント資産	8,569	105,853	36,909	51,843	203,175	6,538	209,713	153,654	363,368
その他の項目									
減価償却費	78	15,937	3,272	9,466	28,755	510	29,265	1,650	30,915
有形固定資産及び無形固定 資産の増加額	80	12,242	5,608	7,081	25,012	433	25,446	3,553	29,000

(注)1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、システム開発や運用サービス等を提供する子会社等から構成されています。

2. 調整額は以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額に重要なものはありません。
- (2) セグメント資産の調整額153,654百万円には各報告セグメントに配分していない全社資産155,170百万円及びセグメント間の債権の相殺消去等△1,516百万円が含まれています。
- (3) 減価償却費の調整額に重要なものはありません。
- (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額に重要なものはありません。

3. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っています。

当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結財務諸 表計上額 (注)3
	コンサル テイング	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	計				
売上高									
外部顧客への売上高	19,356	201,767	85,233	11,322	317,680	8,320	326,000	328	326,328
セグメント間の内部売上高 又は振替高	52	66	4,877	56,327	61,323	3,095	64,419	△64,419	—
計	19,409	201,833	90,111	67,649	379,003	11,415	390,419	△64,090	326,328
セグメント利益	1,217	19,429	5,770	9,230	35,647	292	35,940	2,486	38,426
セグメント資産	8,855	100,865	34,976	51,321	196,019	5,642	201,662	178,370	380,032
その他の項目									
減価償却費	69	16,127	3,607	8,399	28,204	479	28,684	1,981	30,665
有形固定資産及び無形固定 資産の増加額	79	8,259	4,051	7,063	19,454	306	19,760	994	20,755

(注)1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、システム開発や運用サービス等を提供する子会社等から構成されています。

2. 調整額は以下のとおりです。

- (1) セグメント利益の調整額に重要なものはありません。
- (2) セグメント資産の調整額178,370百万円には各報告セグメントに配分していない全社資産179,973百万円及びセグメント間の債権の相殺消去等△1,602百万円が含まれています。
- (3) 減価償却費の調整額に重要なものはありません。
- (4) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額に重要なものはありません。

3. セグメント利益は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っています。

## 【追加情報】

当連結会計年度より、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」（企業会計基準第17号 平成21年3月27日）及び「セグメント情報等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20号 平成20年3月21日）を適用しています。

## 【関連情報】

当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

## 1. 製品及びサービスごとの情報

サービスごとの販売実績(外部顧客への売上高)は次のとおりです。

サービスの名称	金額 (百万円)	前年度比 (%)
コンサルティングサービス	32,966	14.1
開発・製品販売	117,075	△7.7
運用サービス	166,580	△0.3
商品販売	9,705	△39.0
合計	326,328	△3.6

## 2. 地域ごとの情報

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

## 3. 主要な顧客ごとの情報

主要な顧客ごとの販売実績及び当該販売実績の総販売実績に対する割合は次のとおりです。

顧客の名称	金額 (百万円)	割合 (%)	前年度比 (%)	関連する セグメント名
野村ホールディングス(株)	75,886	23.3	△12.1	金融ITソリューション
(株)セブン&アイ・ホールディングス	39,643	12.1	△2.4	産業ITソリューション 金融ITソリューション

(注) 原則として、主要な顧客の子会社向けの販売実績を含めています。

## 【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

該当事項はありません。

## 【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

該当事項はありません。

## 【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

該当事項はありません。

## 【関連当事者情報】

## I 前連結会計年度(自 平成21年4月1日 至 平成22年3月31日)

## 連結財務諸表提出会社と関連当事者との取引

## 連結財務諸表提出会社の親会社及び主要株主等

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	594,492	持株会社	(被所有) 直接 6.7 間接 31.9	コンサルティン グサービス、I Tソリューション サービスの提供 先  役員の兼任等 転籍1人	システム開発・ 運用サービス等 の提供 (注)2	49,211	売掛金及 び開発等 未収収益	5,237

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

2. システムの開発・維持、調査研究等に係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係る費用、調査研究費用等を勘案し、取引ごとに決定しています。

## II 当連結会計年度(自 平成22年4月1日 至 平成23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及び主要株主等

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	594,492	持株会社	(被所有) 直接 6.5 間接 30.9	開発・製品販売 及び運用サービ ス等の提供先  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	41,037	売掛金及 び開発等 未収収益	5,149

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

2. システムの開発・維持、調査研究等に係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係る費用、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及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) (注)1	東京都 千代田区	30,000	銀行業、 信託業	—	開発・製品販売 及び運用サービ ス等の提供先  役員の兼任等 1人	資金の借入 (利息の支払) (注)2	9,283 (0)	長期借入金 (1年内返済予 定を含む)	9,283

(注)1. 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)が議決権100.0%を直接保有しています。

2. 借入期間は5年、変動金利、半年ごとの分割返済であり、借入利率は当社の信用リスク等を勘案し決定しています。

(1株当たり情報)

前連結会計年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)		当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)	
1株当たり純資産額	1,125.63円	1株当たり純資産額	1,179.92円
1株当たり当期純利益金額	112.32円	1株当たり当期純利益金額	119.11円
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	105.81円	潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	112.21円

(注)1. 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。

	前連結会計年度末 (平成22年3月31日)	当連結会計年度末 (平成23年3月31日)
純資産の部の合計額 (百万円)	220,237	231,074
純資産の部の合計額から控除する金額 (百万円)	1,165	1,317
(うち新株予約権)	(1,154)	(1,317)
(うち少数株主持分)	(10)	(-)
普通株式に係る連結会計年度末の純資産額 (百万円)	219,071	229,757
1株当たり純資産額の算定に用いられた連結会計 年度末の普通株式の数 (千株) ※	194,621	194,722

※：NRIグループ社員持株会専用信託が保有する当社株式を自己株式に含めて計算しています。

2. 1株当たり当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
1株当たり当期純利益金額		
当期純利益 (百万円)	21,856	23,188
普通株主に帰属しない金額 (百万円)	-	-
普通株式に係る当期純利益 (百万円)	21,856	23,188
普通株式の期中平均株式数 (千株) ※1	194,586	194,676
潜在株式調整後1株当たり当期純利 益金額		
当期純利益調整額 (百万円)	-	-
普通株式増加数 (千株)	11,968	11,971
(うち新株予約権付社債) ※2	(11,836)	(11,836)
(うち新株予約権)	(131)	(134)
希薄化効果を有しないため、潜在株 式調整後1株当たり当期純利益金額 の算定に含めなかった潜在株式の概 要	(1) 第3回新株予約権 0株 (平成21年6月30日権利行使期間満了) (2) 第4回新株予約権 224,500株 (3) 第6回新株予約権 392,500株 (4) 第8回新株予約権 415,000株 (5) 第10回新株予約権 417,500株 (6) 第12回新株予約権 440,000株	(1) 第4回新株予約権 0株 (平成22年6月30日権利行使期間満了) (2) 第6回新株予約権 367,500株 (3) 第8回新株予約権 415,000株 (4) 第10回新株予約権 417,500株 (5) 第12回新株予約権 440,000株 (6) 第14回新株予約権 445,000株

※1：NRIグループ社員持株会専用信託が保有する当社株式を自己株式に含めて計算しています。

※2：第1回無担保転換社債型新株予約権付社債について、平成23年3月30日付で転換価額を4,224円から4,222円90銭に変更したため、変更日以降は変更後の転換価額を用いて計算しています。

(重要な後発事象)  
該当事項はありません。



## ⑤【連結附属明細表】

## 【社債明細表】

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

(注)1. 新株予約権付社債に関する記載は次のとおりです。

発行すべき株式	普通株式
新株予約権の発行価額	無償
株式の発行価格	4,222円90銭
発行価額の総額	50,000百万円
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	—
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係る社債を出資するものとし、当該社債の価額は、その払込金額(金100万円)と同額とする。

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

2. 連結決算日後5年内における償還予定額は以下のとおりです。

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

## 【借入金等明細表】

区分	前期末残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
1年以内に返済予定の長期借入金	—	2,607	0.60	—
1年以内に返済予定のリース債務	293	223	4.23	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く。)	—	9,176	0.60	平成24年～平成27年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く。)	328	338	4.12	平成24年～平成27年
合計	621	12,345	—	—

(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. 長期借入金及びリース債務(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)
長期借入金	2,556	2,505	2,452	1,663
リース債務	139	111	47	39

## 【資産除去債務明細表】

当連結会計年度末における資産除去債務の金額が、当該連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、連結財務諸表規則第92条の2の規定に基づき記載を省略しています。

## (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22年4月 1日 至 平成22年6月30日)	第2四半期 (自 平成22年7月 1日 至 平成22年9月30日)	第3四半期 (自 平成22年10月 1日 至 平成22年12月31日)	第4四半期 (自 平成23年1月 1日 至 平成23年3月31日)
売上高(百万円)	80,650	81,455	79,868	84,353
税金等調整前四半期 純利益金額(百万円)	7,185	9,555	11,276	11,835
四半期純利益金額 (百万円)	4,082	5,575	6,583	6,946
1株当たり四半期純 利益金額(円)	20.97	28.64	33.82	35.68

## 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22年3月31日)	当事業年度 (平成23年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	9,122	10,900
売掛金	※ 51,133	※ 52,842
開発等未収収益	14,800	15,662
有価証券	44,719	79,661
商品	276	146
仕掛品	0	11
前払費用	1,647	1,916
繰延税金資産	6,735	6,244
その他	428	652
貸倒引当金	△66	△68
流動資産合計	128,800	167,970
固定資産		
有形固定資産		
建物	62,036	65,807
減価償却累計額	△31,004	△32,782
建物（純額）	31,031	33,025
構築物	1,149	1,151
減価償却累計額	△785	△816
構築物（純額）	364	335
機械及び装置	27,470	27,247
減価償却累計額	△21,296	△22,639
機械及び装置（純額）	6,173	4,608
工具、器具及び備品	22,414	21,672
減価償却累計額	△15,548	△15,839
工具、器具及び備品（純額）	6,865	5,832
土地	10,517	10,517
リース資産	412	249
減価償却累計額	△397	△60
リース資産（純額）	14	188
有形固定資産合計	54,967	54,508
無形固定資産		
ソフトウェア	63,087	51,798
ソフトウェア仮勘定	3,590	3,950
その他	499	476
無形固定資産合計	67,178	56,225

(単位：百万円)

	前事業年度 (平成22年3月31日)	当事業年度 (平成23年3月31日)
投資その他の資産		
投資有価証券	53,555	43,878
関係会社株式	10,007	10,244
長期貸付金	7,593	7,706
従業員に対する長期貸付金	140	112
リース投資資産	416	309
差入保証金	12,518	10,767
繰延税金資産	18,725	18,932
その他	3,188	2,955
貸倒引当金	△119	△71
投資その他の資産合計	106,027	94,833
固定資産合計	228,173	205,568
資産合計	356,973	373,539
負債の部		
流動負債		
買掛金	24,986	22,913
1年内返済予定の長期借入金	—	2,607
リース債務	190	186
未払金	7,639	8,162
未払費用	5,032	3,912
未払法人税等	9,451	8,464
未払消費税等	2,846	1,232
前受金	4,024	5,218
関係会社預り金	10,929	14,041
賞与引当金	9,800	11,100
その他	1,570	1,597
流動負債合計	76,471	79,436
固定負債		
新株予約権付社債	49,997	49,997
長期借入金	—	9,176
リース債務	270	322
長期未払金	1,457	—
退職給付引当金	23,676	20,147
資産除去債務	—	416
受入保証金	863	630
固定負債合計	76,265	80,690
負債合計	152,736	160,127

(単位：百万円)

	前事業年度 (平成22年3月31日)	当事業年度 (平成23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	217	193
資本剰余金合計	15,017	14,993
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	400	—
固定資産圧縮積立金	286	358
別途積立金	199,070	217,070
繰越利益剰余金	33,221	26,529
利益剰余金合計	233,550	244,528
自己株式	△72,526	△72,285
株主資本合計	194,642	205,837
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	8,440	6,257
評価・換算差額等合計	8,440	6,257
新株予約権	1,154	1,317
純資産合計	204,237	213,412
負債純資産合計	356,973	373,539

## ②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
売上高		
総合情報サービス	311,440	304,268
商品売上高	14,205	8,076
売上高合計	325,646	312,345
売上原価		
総合情報サービス	226,557	218,046
商品売上原価	11,484	7,011
売上原価合計	238,042	225,058
売上総利益	87,604	87,287
販売費及び一般管理費		
貸倒引当金繰入額	21	—
広告宣伝費	538	517
交際費	593	539
役員報酬	817	780
給料及び手当	16,343	17,282
賞与引当金繰入額	3,330	3,891
退職給付費用	1,831	1,911
福利厚生費	3,005	3,265
教育研修費	1,448	1,374
不動産賃借料	4,046	4,715
保守修繕費	575	573
水道光熱費	656	612
事務委託費	9,692	9,542
旅費及び交通費	1,202	1,212
通信費	615	610
器具備品費	1,548	1,167
事務用品費	104	42
情報資料費	316	322
租税公課	936	937
減価償却費	1,415	1,572
雑費	931	937
販売費及び一般管理費合計	※2 49,972	※2 51,811
営業利益	37,631	35,475

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
営業外収益		
受取利息	120	120
有価証券利息	219	204
受取配当金	※1 6,858	1,199
投資事業組合運用益	1	150
その他	153	162
営業外収益合計	7,353	1,838
営業外費用		
支払利息	※1 73	※1 66
投資事業組合運用損	23	31
その他	78	78
営業外費用合計	175	175
経常利益	44,809	37,138
特別利益		
投資有価証券売却益	※3 195	※3 168
貸倒引当金戻入額	—	37
特別利益合計	195	205
特別損失		
投資有価証券評価損	※4 1,036	1
関係会社株式評価損	※4 709	※4 898
事務所移転費用	※4 2,719	—
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	294
特別損失合計	4,465	1,194
税引前当期純利益	40,539	36,149
法人税、住民税及び事業税	16,050	13,250
法人税等調整額	△1,926	1,799
法人税等合計	14,123	15,049
当期純利益	26,416	21,100

## 【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21年4月 1日 至 平成22年3月31日)		当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23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			46,032	20.6	47,269	22.6	
II 外注費			113,159	50.6	104,322	49.9	
III 経費							
1. システム運用経費		31,550		28,273			
2. 不動産関係費		10,353		11,076			
3. 減価償却費		12,564		10,713			
4. その他		10,010	64,478	28.8	7,252	57,316	27.4
当期総製造費用			223,670	100.0		208,908	100.0
IV 期首仕掛品原価			4			0	
V ソフトウェア振替高			△12,914			△8,005	
VI 仕掛品振替高			△0			△11	
VII ソフトウェア償却高			15,798			17,154	
当期総合情報サービス売上原価			226,557			218,046	

## (b) 商品売上原価

区分	注記 番号	前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)		当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23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			142	1.2	276	3.9
II 当期仕入高			11,619	98.8	6,881	96.1
合計			11,761	100.0	7,158	100.0
III 期末たな卸高			276		146	
当期商品売上原価			11,484		7,011	

## 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、労務費及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行っています。



## ③【株主資本等変動計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
<b>株主資本</b>		
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	174	217
当期変動額		
自己株式の処分	42	△24
当期変動額合計	42	△24
当期末残高	217	193
資本剰余金合計		
前期末残高	14,974	15,017
当期変動額		
自己株式の処分	42	△24
当期変動額合計	42	△24
当期末残高	15,017	14,993
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	1,294	400
当期変動額		
プログラム等準備金の取崩	△893	△400
当期変動額合計	△893	△400
当期末残高	400	—
固定資産圧縮積立金		
前期末残高	215	286
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	286	358
別途積立金		
前期末残高	187,070	199,070
当期変動額		
別途積立金の積立	12,000	18,000
当期変動額合計	12,000	18,000
当期末残高	199,070	217,070

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
<b>繰越利益剰余金</b>		
前期末残高	28,100	33,221
当期変動額		
プログラム等準備金の取崩	893	400
固定資産圧縮積立金の積立	△71	△71
別途積立金の積立	△12,000	△18,000
剰余金の配当	△10,117	△10,122
当期純利益	26,416	21,100
当期変動額合計	5,121	△6,691
当期末残高	33,221	26,529
<b>利益剰余金合計</b>		
前期末残高	217,251	233,550
当期変動額		
プログラム等準備金の取崩	—	—
固定資産圧縮積立金の積立	—	—
別途積立金の積立	—	—
剰余金の配当	△10,117	△10,122
当期純利益	26,416	21,100
当期変動額合計	16,299	10,978
当期末残高	233,550	244,528
<b>自己株式</b>		
前期末残高	△72,753	△72,526
当期変動額		
自己株式の取得	△0	△0
自己株式の処分	227	241
当期変動額合計	227	241
当期末残高	△72,526	△72,285
<b>株主資本合計</b>		
前期末残高	178,072	194,642
当期変動額		
剰余金の配当	△10,117	△10,122
当期純利益	26,416	21,100
自己株式の取得	△0	△0
自己株式の処分	270	216
当期変動額合計	16,569	11,194
当期末残高	194,642	205,837

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23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	5,850	8,440
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	2,589	△2,182
当期変動額合計	2,589	△2,182
当期末残高	8,440	6,257
評価・換算差額等合計		
前期末残高	5,850	8,440
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	2,589	△2,182
当期変動額合計	2,589	△2,182
当期末残高	8,440	6,257
新株予約権		
前期末残高	892	1,154
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	262	162
当期変動額合計	262	162
当期末残高	1,154	1,317
純資産合計		
前期末残高	184,815	204,237
当期変動額		
剰余金の配当	△10,117	△10,122
当期純利益	26,416	21,100
自己株式の取得	△0	△0
自己株式の処分	270	216
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	2,851	△2,019
当期変動額合計	19,421	9,175
当期末残高	204,237	213,412

## 【重要な会計方針】

前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
<p>1. 有価証券の評価基準及び評価方法</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>子会社株式及び関連会社株式 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及び評価方法</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>子会社株式及び関連会社株式 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. たな卸資産の評価基準及び評価方法</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>2. たな卸資産の評価基準及び評価方法 同左</p>
<p>3. 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。)</p> <p>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> <p>建物及び構築物 15～50年</p> <p>機械及び装置 3～15年</p> <p>工具、器具及び備品 3～ 6年</p> <p>(2) 無形固定資産(リース資産を除く。)</p> <p>販売目的ソフトウェアについては、残存有効期間に基づく均等配分額を下限として見込販売数量若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. 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>

前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
<p>(3) リース資産</p> <p>所有権移転外ファイナンス・リース取引に係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) リース資産</p> <p>同左</p>
<p>4. 引当金の計上基準</p> <p>(1) 貸倒引当金</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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及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。</p> <p>会計基準移行時差異については、移行年度に全額を費用処理しています。</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費用処理しています。</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以内の一定の年数(15年)で定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌期から費用処理しています。</p>	<p>4. 引当金の計上基準</p> <p>(1) 貸倒引当金</p> <p>同左</p> <p>(2) 賞与引当金</p> <p>同左</p> <p>(3) 退職給付引当金</p> <p>同左</p>
<p>5. 収益及び費用の計上基準</p> <p>受注制作のソフトウェア及びコンサルティングプロジェクトに係る収益の認識基準</p> <p>原則として工事進行基準を適用しています。この場合の進捗度の見積りは、原価比例法を用いています。なお、期末日現在未完成のプロジェクトに係る工事進行基準の適用に伴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>5. 収益及び費用の計上基準</p> <p>同左</p>
<p>6. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項</p> <p>消費税等の会計処理</p> <p>消費税及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>6. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項</p> <p>消費税等の会計処理</p> <p>同左</p>

## 【会計方針の変更】

前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
<p>会計処理基準に関する事項</p> <p>「工事契約に関する会計基準」の適用</p> <p>当事業年度より「工事契約に関する会計基準」(企業会計基準第15号平成19年12月27日)及び「工事契約に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第18号 平成19年12月27日)を適用しています。当社は従来、受注制作のソフトウェアに係る収益の計上基準については進行基準を適用していたため、これによる当事業年度への影響は軽微です。</p>	<p>会計処理基準に関する事項</p> <p>「資産除去債務に関する会計基準」の適用</p> <p>当事業年度より、「資産除去債務に関する会計基準」(企業会計基準第18号 平成20年3月31日)及び「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第21号 平成20年3月31日)を適用しています。</p> <p>これにより、当事業年度の営業利益及び経常利益はそれぞれ56百万円増加し、税金等調整前当期純利益は237百万円減少しています。また、当会計基準等の適用開始による資産除去債務の変動額は521百万円です。</p>

## 【追加情報】

前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
—————	<p>信託型従業員持株インセンティブ・プランにおける会計処理について</p> <p>当社は、従業員(連結子会社の従業員を含む。以下この項において同じ。)に対する中長期的な当社企業価値向上へのインセンティブ付与及び福利厚生の拡充等により当社の恒常的な発展を促すことを目的として、信託型従業員持株インセンティブ・プランを平成23年3月に導入しました。</p> <p>当プランは、NR I グループ社員持株会に加入する全ての従業員を対象に、当社株式の株価上昇メリットを還元するインセンティブ・プランです。当プランを実施するために設定されたNR I グループ社員持株会専用信託(以下「持株会信託」という。)が、信託の設定後5年間にわたりNR I グループ社員持株会が取得すると見込まれる規模の当社株式をあらかじめ一括して取得し、NR I グループ社員持株会の株式取得に際して当該株式を売却していきます。株価が上昇し信託終了時に持株会信託内に収益がある場合には、受益者の抛割割合に応じて金銭が分配されます。なお、当社は持株会信託が当社株式を取得するために行った借入れについて保証しており、信託終了時に借入債務が残っている場合には保証契約に基づき当社が弁済することになります。</p> <p>会計処理については、当社と持株会信託は一体であるとする会計処理を採用しています。したがって、持株会信託が保有する当社株式を含む持株会信託の資産及び負債並びに費用及び収益についても財務諸表に含めて計上しています。</p>

## 【注記事項】

(貸借対照表関係)

前事業年度 (平成22年3月31日)	当事業年度 (平成23年3月31日)
※ 区分掲記されたもの以外で各科目に含まれている関係会社に対するもの 売掛金 5,845百万円	※ 区分掲記されたもの以外で各科目に含まれている関係会社に対するもの 売掛金 5,565百万円

(損益計算書関係)

前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
※1 関係会社との取引に係るもの 受取配当金 5,825百万円 支払利息 64百万円	※1 関係会社との取引に係るもの 支払利息 59百万円
※2 一般管理費に含まれる研究開発費 研究開発費 3,004百万円	※2 一般管理費に含まれる研究開発費 研究開発費 3,209百万円
※3 特別利益 投資有価証券売却益 主として(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ株式の売却によるものです。	※3 特別利益 投資有価証券売却益 エヌ・ティ・ティ情報開発(株)株式の売却によるものです。
※4 特別損失 (1) 投資有価証券評価損 主として(株)だいら証券ビジネス株式の減損によるものです。 (2) 関係会社株式評価損 エムシー・エヌアールアイグローバルソリューションズ(株)株式の減損によるものです。 (3) 事務所移転費用 横浜みなと総合センターの開設に伴うオフィスの移転によるものです。	※4 特別損失 関係会社株式評価損 (株)ユビークリンク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21年4月1日 至 平成22年3月31日)

自己株式の種類及び株式数に関する事項

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

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

## II 当事業年度(自 平成22年4月1日 至 平成23年3月31日)

自己株式の種類及び株式数に関する事項

	前事業年度末 株式数(株)	当事業年度増加 株式数(株)	当事業年度減少 株式数(株)	当事業年度末 株式数(株)
自己株式				
普通株式	30,378,314	29	101,000	30,277,343
合計	30,378,314	29	101,000	30,277,343

(注)1. 自己株式の増加29株は、単元未満株式の買取りによるものです。自己株式の減少101,000株はストック・オプションの行使に伴う自己株式の処分によるものです。

2. N R I グループ社員持株会専用信託が保有する当社株式は、自己株式に含めて記載しており、当事業年度末現在6,201,500株です。

(リース取引関係)

前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)		当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)	
(借主側)		(借主側)	
オペレーティング・リース取引		オペレーティング・リース取引	
オペレーティング・リース取引のうち解約不能のもの に係る未経過リース料		オペレーティング・リース取引のうち解約不能のもの に係る未経過リース料	
1 年 内	7,458百万円	1 年 内	6,908百万円
1 年 超	26,907百万円	1 年 超	19,135百万円
合 計	34,366百万円	合 計	26,043百万円
(貸主側)		(貸主側)	
オペレーティング・リース取引		オペレーティング・リース取引	
オペレーティング・リース取引のうち解約不能のもの に係る未経過リース料		オペレーティング・リース取引のうち解約不能のもの に係る未経過リース料	
1 年 内	8,908百万円	1 年 内	8,743百万円
1 年 超	8,743百万円	1 年 超	一百万円
合 計	17,651百万円	合 計	8,743百万円



(有価証券関係)

前事業年度(平成22年3月31日)

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

当事業年度(平成23年3月31日)

子会社株式及び関連会社株式(貸借対照表計上額 子会社株式9,483百万円、関連会社株式326百万円)は、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、記載していません。

(税効果会計関係)

## 1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (平成22年3月31日)	当事業年度 (平成23年3月31日)
	(単位：百万円)	
繰延税金資産		
賞与引当金繰入額否認	3,981	4,509
未払事業所税否認	122	126
未払事業税否認	762	688
退職給付引当金超過額	13,008	10,991
減価償却費等の償却超過額	10,953	11,324
少額固定資産費否認	289	294
進行基準調整額	606	183
その他	1,975	1,556
繰延税金資産合計	31,699	29,675
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△5,768	△4,252
プログラム等準備金	△274	—
固定資産圧縮積立金	△196	△244
繰延税金負債合計	△6,238	△4,497
繰延税金資産(△負債)の純額	25,460	25,177

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

	前事業年度 (平成22年3月31日)	当事業年度 (平成23年3月31日)
	(単位：%)	
法定実効税率	40.6	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の差異が法定実効税率の100分の5以下であるため、財務諸表等規則第8条の12第3項の規定に基づき記載を省略しています。
(調整)		
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△6.1	
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.7	
将来の解消見込みが不明のため一時差異認識しない投資有価証券評価損等の発生・解消	△0.2	
その他	△0.2	
税効果会計適用後の法人税等の負担率	34.8	

## (1株当たり情報)

前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)		当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)	
1株当たり純資産額	1,043.47円	1株当たり純資産額	1,089.22円
1株当たり当期純利益金額	135.76円	1株当たり当期純利益金額	108.39円
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	127.89円	潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	102.11円

(注)1. 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。

	前事業年度末 (平成22年3月31日)	当事業年度末 (平成23年3月31日)
純資産の部の合計額(百万円)	204,237	213,412
純資産の部の合計額から控除する金額(百万円)	1,154	1,317
(うち新株予約権)	(1,154)	(1,317)
普通株式に係る事業年度末の純資産額(百万円)	203,082	212,095
1株当たり純資産額の算定に用いられた事業年度末の普通株式の数(千株)※	194,621	194,722

※：NR I グループ社員持株会専用信託が保有する当社株式を自己株式に含めて計算しています。

2. 1株当たり当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりです。

	前事業年度 (自 平成21年4月 1日 至 平成22年3月31日)	当事業年度 (自 平成22年4月 1日 至 平成23年3月31日)
1株当たり当期純利益金額		
当期純利益(百万円)	26,416	21,100
普通株主に帰属しない金額 (百万円)	—	—
普通株式に係る当期純利益 (百万円)	26,416	21,100
普通株式の期中平均株式数 (千株)※1	194,586	194,676
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額		
当期純利益調整額(百万円)	—	—
普通株式増加数(千株)	11,968	11,971
(うち新株予約権付社債)※2	(11,836)	(11,836)
(うち新株予約権)	(131)	(134)
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定に含めなかった潜在株式の概要	(1) 第3回新株予約権 0株 (平成21年6月30日権利行使期間満了) (2) 第4回新株予約権 224,500株 (3) 第6回新株予約権 392,500株 (4) 第8回新株予約権 415,000株 (5) 第10回新株予約権 417,500株 (6) 第12回新株予約権 440,000株	(1) 第4回新株予約権 0株 (平成22年6月30日権利行使期間満了) (2) 第6回新株予約権 367,500株 (3) 第8回新株予約権 415,000株 (4) 第10回新株予約権 417,500株 (5) 第12回新株予約権 440,000株 (6) 第14回新株予約権 445,000株

※1：NR I グループ社員持株会専用信託が保有する当社株式を自己株式に含めて計算しています。

※2：第1回無担保転換社債型新株予約権付社債について、平成23年3月30日付で転換価額を4,224円から4,222円90銭に変更したため、変更日以降は変更後の転換価額を用いて計算しています。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

④【附属明細表】  
【有価証券明細表】  
【株式】

銘柄		株式数 (株)	貸借対照表計上額 (百万円)	
投資有価証券	その他有価証券	(株)ジャフコ	4,198,000	8,983
		野村土地建物(株)	381,520	7,439
		(株)セブン&アイ・ホールディングス	3,002,174	6,370
		(株)リクルート	600,000	4,080
		(株)セブン銀行	10,000	1,675
		(株)だいら証券ビジネス	2,535,000	783
		SinoCom Software Group Limited	72,356,100	650
		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
		(株)ベネッセホールディングス	183,600	624
		高木証券(株)	6,248,941	556
		朝日火災海上保険(株)	643,000	509
		いちよし証券(株)	879,968	497
		(株)セブン・カードサービス	30,000	313
		(株)InfoDeliver	4,400	308
		極東証券(株)	500,000	292
		統一資訊有限公司	4,186,074	268
		その他(37銘柄)	1,859,422	1,535
		合計		97,640,939

(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	ザ・ゴールドマン・サックス・グループ・インク 8回	1,900	1,912
		第11回メリルリンチ・アンド・カンパニー・インク円貨社債	1,100	1,103
		パークレイズ・バンク・ピーエルシー第1回円貨社債	1,000	1,005
		ウォルマート・ストアーズ・インクグローバル債	1,000	1,002
		クレディセゾン無担保社債18回	1,000	1,001
		ING BANK N. V. 社債 (償還日 平成23年9月22日)	1,000	999
		ING BANK N. V. 社債 (償還日 平成24年2月17日)	1,000	998
		LLOYDS TSB BANK PLC社債	1,000	996
		メリルリンチ・アンド・カンパニー・インク第14回円貨社債	900	905
		ザ・ベアー・スターンズ・カンパニー・インク第7回円貨社債	600	604
		第3回ドイツ銀行AGロンドン支店円貨社債	600	603
		第29回韓国産業銀行円貨債券	500	503
		第24回シティーグループ・インク円貨社債	500	502
		第1回ウォルマート・ストアーズ・インク円貨社債	400	401
		GENERAL ELEC CAP CORP 固定金利	360	361
		GENERAL ELEC CAP CORP 変動金利	150	149
		小計	13,010	13,051
投資有価証券	その他有価証券	B TMUキュラソー・ホールディング ユーロ円債 永久劣後債	3,000	2,989
		東日本高速道路(株) 第3回社債	1,000	1,003
		第102号商工債	1,000	1,003
		第20回トヨタファイナンス無担保社債	1,000	1,002
		第197回しんきん中金債券	1,000	1,000
		東京電力社債482回	1,000	999
		国債・地方債等(2銘柄)	1	1
		小計	8,001	7,999
合計	21,011	21,051		

## 【その他】

種類及び銘柄		投資口数等	貸借対照表計上額 (百万円)	
有価証券	その他有価証券	野村アセットマネジメント(株) F F F	39,537百万口	39,537
		野村アセットマネジメント(株) C R F	19,623百万口	19,623
		国際投信投資顧問(株) F F F	4,501百万口	4,501
		農林中金全共連アセットマネジメント(株) キ ャッシュ・アルファ・ファンド	1,802百万口	1,802
		野村証券(株) ノムラ外貨U S M M F	7百万米ドル	617
		合同運用指定金銭信託 パナソニック フィナンシャルサービス(株) 貸付運用 期間6ヶ月	400口	400
		合同運用指定金銭信託 パナソニック フィナンシャルサービス(株) 貸付運用 期間1年	100口	100
		野村証券(株) ノムラ外貨英ポンドM M F	0百万英ポンド	27
		小計	—	66,609
投資有価証券	その他有価証券	JAFCO Asia Technology Fund II, L. P.	198百万円	318
		投資事業組合等への出資金(4銘柄)	44百万円	36
		小計	242百万円	354
合計		—	66,964	

【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	62,036	6,649	2,878	65,807	32,782	4,067	33,025
構築物	1,149	2	—	1,151	816	30	335
機械及び装置	27,470	1,928	2,150	27,247	22,639	3,352	4,608
工具、器具及び備品	22,414	1,458	2,200	21,672	15,839	2,342	5,832
土地	10,517	—	—	10,517	—	—	10,517
リース資産	412	200	363	249	60	26	188
有形固定資産計	124,000	10,239	7,592	126,647	72,138	9,819	54,508
無形固定資産							
ソフトウェア	94,539	8,973	7,667	95,844	44,045	19,583	51,798
ソフトウェア仮勘定	3,590	8,005	7,645	3,950	—	—	3,950
その他	1,073	2	7	1,068	591	21	476
無形固定資産計	99,203	16,980	15,320	100,863	44,637	19,604	56,225
投資その他の資産 (その他) (注)1	361	—	133	227	129	13	98
繰延資産	—	—	—	—	—	—	—
繰延資産計	—	—	—	—	—	—	—

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

2. 当期増加額の主なものは、次のとおりです。

資産の種類	内容	取得価額 (百万円)
建物	データセンターの設備取得等	5,653
ソフトウェア	証券業向け共同利用型システムのリリースに伴うソフトウェア仮勘定からの振替等	4,709
	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伴うソフトウェア仮勘定からの振替等	1,331
ソフトウェア仮勘定	証券業向け共同利用型システム	3,595
	資産運用サービス向け共同利用型システム	1,991

3. 当期減少額の主なものは、次のとおりです。

資産の種類	内容	取得価額 (百万円)
ソフトウェア	償却済みのソフトウェア等	7,667
ソフトウェア仮勘定	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	4,439
	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	1,202

## 【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	185	88	0	133	140
賞与引当金	9,800	11,100	9,800	—	11,100

(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		2
預金	当座預金	10,298
	普通預金	461
	定期預金	113
	別段預金	23
小計		10,897
合計		10,900

## ② 売掛金

## (イ) 相手先別内訳

相手先	金額(百万円)
(株)かんぼ生命保険	14,056
野村ホールディングス(株)	4,964
ソニー生命保険(株)	2,129
野村証券(株)	1,768
(株)セブン-イレブン・ジャパン	1,419
その他	28,504
合計	52,842

## (ロ) 売掛金の発生及び回収並びに滞留状況

前期繰越高 (百万円) (A)	当期発生高 (百万円) (B)	当期回収高 (百万円) (C)	次期繰越高 (百万円) (D)	回収率(%) $\frac{(C)}{(A)+(B)} \times 100$	滞留期間(日) $\frac{(A)+(D)}{2}$ $\frac{(B)}{365}$
51,133	329,807	328,098	52,842	86.1	57.5

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

## ③ 商品

区分	金額(百万円)
コンピュータ機器及びソフトウェア	146
合計	146

## ④ 仕掛品

区分	金額(百万円)
情報システム開発仕掛品	11
合計	11



## ⑤ 繰延税金資産

繰延税金資産は、流動資産と固定資産の合計で25,177百万円であり、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。

## ⑥ 買掛金

相手先	金額(百万円)
日本情報通信開発(株)	2,508
日本電気(株)	2,070
(株)日立製作所	1,509
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)	1,166
キャノンITソリューションズ(株)	690
その他	14,967
合計	22,913

## ⑦ 新株予約権付社債

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

## ⑧ 退職給付引当金

区分	金額(百万円)
退職給付債務	65,489
年金資産	△42,808
未積立退職給付債務	22,681
未認識数理計算上の差異	△4,870
未認識過去勤務債務	2,336
合計	20,147

## (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23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 森重 俊寛  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 宮田 八郎  
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22年4月1日から平成23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、連結損益及び包括利益計算書、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にあり、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23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23年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。財務報告に係る内部統制を整備及び運用並びに内部統制報告書を作成する責任は、経営者にあり、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、評価手続及び評価結果についての、経営者が行った記載を含め全体としての内部統制報告書の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、内部統制監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。  
当監査法人は、株式会社野村総合研究所が平成23年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価について、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

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

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

平成22年6月21日

株式会社 野村総合研究所  
取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 英 公一  
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21年4月1日から平成22年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結附属明細表について監査を行った。この連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。  
当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。  
当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社野村総合研究所及び連結子会社の平成22年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

＜内部統制監査＞  
当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社野村総合研究所の平成22年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。財務報告に係る内部統制を整備及び運用並びに内部統制報告書を作成する責任は、経営者にあり、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、評価手続及び評価結果についての、経営者が行った記載を含め全体としての内部統制報告書の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、内部統制監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。  
当監査法人は、株式会社野村総合研究所が平成22年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価について、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

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

独立監査人の監査報告書

平成23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 森重 俊寛  
業務執行社員  
指定有限責任社員 公認会計士 宮田 八郎  
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22年4月1日から平成23年3月31日までの第46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にあり、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23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22年6月21日

株式会社 野村総合研究所  
取締役会 御中

新日本有限責任監査法人

指定有限責任社員 公認会計士 英 公一  
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21年4月1日から平成22年3月31日までの第45期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び附属明細表について監査を行った。この財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。  
当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社野村総合研究所の平成22年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

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



# NRIグループ (2011年8月1日現在)

## 株式会社野村総合研究所

http://www.nri.co.jp

## 丸の内総合センター (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

## 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 NRIタワー  
Tel. 03-5533-2111

## 横浜みなと総合センター

〒221-0056  
神奈川県横浜市神奈川区金港町1-7  
横浜ダイヤビル  
Tel. 03-5533-2111

## 大阪総合センター

〒530-0004  
大阪府大阪市北区堂島浜1-4-16  
アクア堂島西館  
Tel. 06-4797-2700

## ソウル支店

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

## 台北支店

Nomura Research Institute, Ltd.  
Taipei Branch  
13th Fl.-E, No.168, Tun-Hwa N. Rd.,  
Taipei, Taiwan R.O.C.  
台湾台北市敦化北路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  
107045 Moscow, Trubnaya St.12,  
Millenium House, Russian Federation  
Tel. +7(495)795-0640

## NRIネットコム株式会社

〒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

〒105-7113  
東京都港区東新橋1-5-2  
汐留シティセンター  
TEL: 03-6274-1011  
http://www.nri-secure.co.jp

## 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)638-7266

## NRIサイバーパテント株式会社

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

## NRIワークプレイスサービス株式会社

〒240-0005  
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134  
Tel. 045-336-8600

## NRIデータテック株式会社

〒135-0042  
東京都江東区木場1-5-25 タワーS棟  
Tel. 03-6660-9700  
http://www.n-itech.com

## NRI社会情報システム株式会社

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

## NRIプロセスイノベーション株式会社

〒221-0056  
神奈川県横浜市神奈川区金港町1-7  
横浜ダイヤビル  
Tel. 045-274-9900

## ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アメリカ

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

## NRI・パシフィック

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

## NRIアメリカ ダラスオフィス

Dallas Branch Office  
1722 Routh Street, #208, Dallas,  
TX 75201, U.S.A.  
Tel. +1(214)969-1033

## ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ヨーロッパ

Nomura Research Institute Europe Limited  
Nomura House,  
1 St. Martin's-le-Grand,  
London EC1A 4NP, U.K.  
Tel. +44(20)7102-1000

## 野村総合研究所 (北京) 有限公司

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

## 上海支店

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

## 野村総合研究所 (上海) 有限公司

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

## 北京支店

北京分公司  
Beijing Branch  
705. Tower A, Ping An international  
Finacial Centre, No 3,  
Xinyuan South Road, Chaoyang District,  
Beijing 100027, China  
北京市朝阳区新源南路3号  
平安金融國際中心A座705号 100027  
Tel. +86(10)8444-2518

## 野村総合研究所 (大連) 有限公司

野村綜研 (大連) 科技有限公司  
Nomura Research Institute (Dalian), Ltd.  
602, 23rd Bldg, Software Park, No.40,  
Software Park East Road, Dalian City,  
Liaoning Province 116023, China  
大連市軟件園東路40号  
大連軟件園23号館602号室 116023  
Tel. +86(411)3970-0793

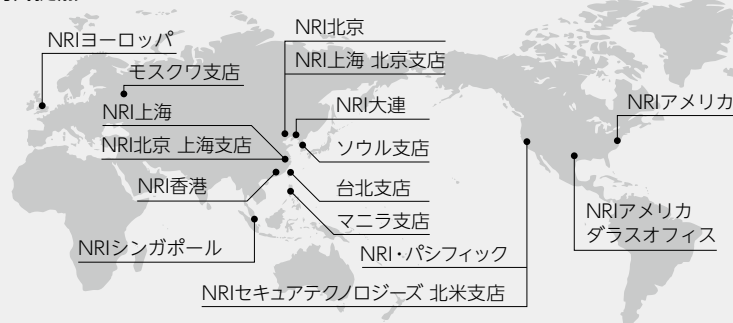
## ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホンコン

Nomura Research Institute Hong Kong  
Limited  
30th Fl. Two International Finance Centre,  
8 Finance Street,  
Central, Hong Kong  
Tel. +852(2535)0300

## ノムラ・リサーチ・インスティテュート・シンガポール

Nomura Research Institute (Singapore)  
Private Limited  
6 Battery Rd. #36-01  
The Standard Chartered Bank Bldg.  
Singapore 049909, Singapore  
Tel. +65(6671)9800

## NRIの海外拠点

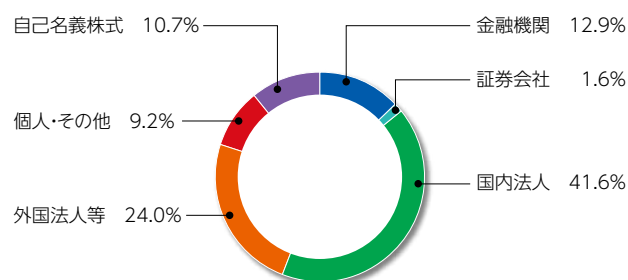


# 会社データ

## 会社概要

会社名	株式会社 野村総合研究所
英文社名	Nomura Research Institute, Ltd.
所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目6番5号 丸の内北口ビル
資本金	186億円
代表者	代表取締役社長 嶋本 正
従業員数	5,560名/NRIグループ6,594名(2011年3月31日現在)

## 所有者別持株比率 (2011年3月31日現在)



## 大株主 (2011年3月31日現在)

株主名	所有株式数(千株)	持株比率 (%)
野村アセットマネジメント株式会社	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	15,005	6.67
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 ファンズ (常任代理人 シティバンク銀行株式会社)	8,155	3.62
NRIグループ社員持株会	7,310	3.25
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)	6,463	2.87
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	6,401	2.84
野村信託銀行株式会社 (NRIグループ社員持株会専用信託口)	6,201	2.76
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	5,122	2.28

(注) NRIは、自己株式24,075千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 (2011年3月31日現在)

発行可能株式総数	750,000,000 株
発行済株式の総数	225,000,000 株
単元株主数	16,845 名

## 株主メモ

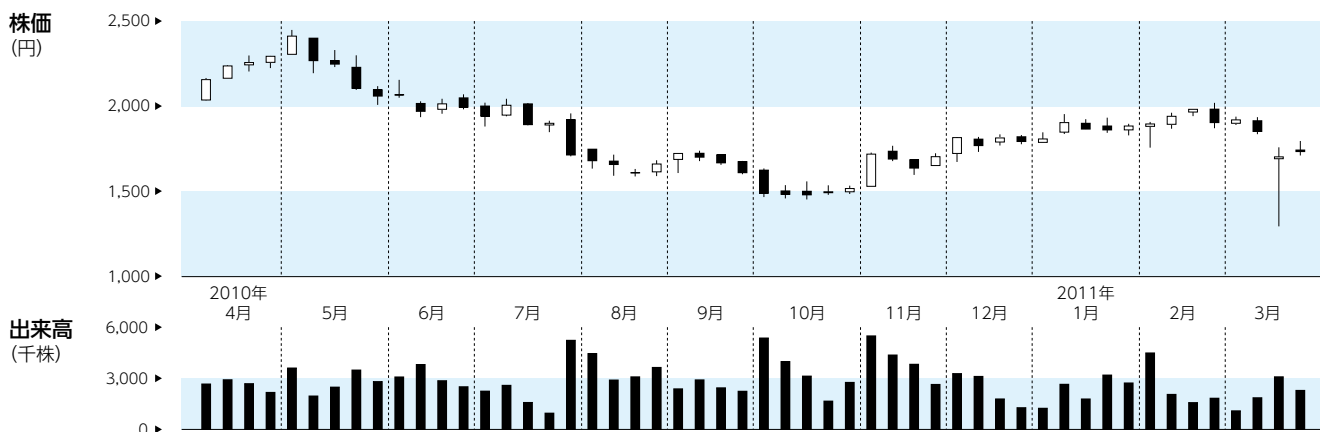
・株券電子化にとまいない、株主様の住所変更、買取請求その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。株主名簿管理人(三菱UFJ信託銀行)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。

・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お取次ぎいたします。

・未受領の配当金につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。

事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100 株
公告方法	電子公告(NRIホームページ <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。
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所 (連絡先・照会先)	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 0120-232-711 (通話料無料)

## 株価チャート



# 株式会社 野村総合研究所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル

TEL 03-5533-2111

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

