



NRI 50th
Anniversary
変える意志、変わらぬ信念。

統合レポート 2015

(2015年3月期)

Sharing Value,
Sharing the Future.

目次

2015 in Summary	1
NRIとは	2
NRIの長期経営ビジョン	8
社長メッセージ	9
特集：多種多様な「プロフェッショナル」が 企業価値創造の源泉	17
コンサルティング	18
情報システム開発：IT戦略立案	19
情報システム開発：設計・開発	19
情報システムの保守・運用	21
財務・非財務ハイライト	22
事業別概況	24
セグメント at a Glance	24
コンサルティング	26
金融ITソリューション	27
ミニ特集：共同利用型サービス	28
産業ITソリューション	30
IT基盤サービス	31
ミニ特集：データセンター	32
グローバル事業	33
企業価値創造を支える仕組み	35
コーポレート・ガバナンス	36
役員一覧	36
品質管理	44
人材戦略	46

情報発信・提言	48
人づくり	50
環境	51
財務セクション	52
11年間の主要連結財務データ	52
経営者による財政状態および 経営成績に関する説明および分析	54
設備の状況・研究開発	60
事業等のリスク	61
重要な会計方針および見積り	65
連結財務諸表	66
NRIグループ	74
会社データ	75

注意事項

- 本統合レポートは、2015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、(株)野村総合研究所 (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。本統合レポートに記載されている意見や見通しは、統合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。本統合レポートのいかなる部分も一切の権利はNRI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。
- 本レポート内の“NRI”は、一部“NRIグループ”全体を指す場合がありますが、便宜上“NRI”と統一表記しています。

統合レポート2015の編集方針

2014年からNRIでは、企業価値創造活動の全体像をわかりやすく、かつ、簡潔に伝えるために、企業価値に関わる重要な財務・非財務情報について関連づけながら説明する統合レポートを発行しています。これにより、機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのより深いコミュニケーションを目指しています。なお、ホームページやCSR報告書ではより詳細な情報を掲載しています。併せてご参照ください。

●コーポレートホームページ

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

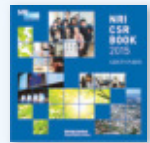


企業活動全般について紹介

●CSR報告書

[CSRブック2015]

1年間の
CSR活動の概要を
わかりやすく説明



PDFファイル[CSR報告書2015] 電子版

3つの重点テーマを
中心とした取り組みや
関連情報を詳細に説明

<http://www.nri.com/jp/csr/>
2015年9月末に公開予定



インターネット上[CSR活動File]

NRIの事業や活動を
CSRの視点から具体的
かつタイムリーに解説

<http://www.nri.com/jp/csr/activities/>



財務情報

●IR情報
<http://www.nri.com/jp/ir/index.html>

非財務情報

●CSRの取り組み
<http://www.nri.com/jp/csr/index.html>

●NRIオピニオン
<http://www.nri.com/jp/opinion/index.html>

Sharing Value, Sharing the Future.

NRIは2015年4月に 創立50周年を迎えました。

NRIの企業理念は「未来創発」です。
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。



2015 in Summary

売上高

4,059 億円
前期比+5.2% ▲

営業利益

514 億円
前期比+3.4% ▲

当期純利益

388 億円
前期比+23.3% ▲

フリー・キャッシュ・フロー

576 億円

受注残高

2,271 億円
前期比+8.6% ▲

ROE

10.8%
前期比+0.6ポイント ▲

1株当たり当期純利益

194 円
前期比+35円 ▲

1株当たり年間配当金

70 円
前期比+14円 ▲

社員数

9,012 名
前期比+889名 ▲

「先進」「信頼」「品質」を重視し、コンサルティング一貫したサービスを提供するビジネスモデル

理念

未来創発

Dream up the future.

使命

先進

未来社会への
洞察

信頼

顧客とともに
栄える

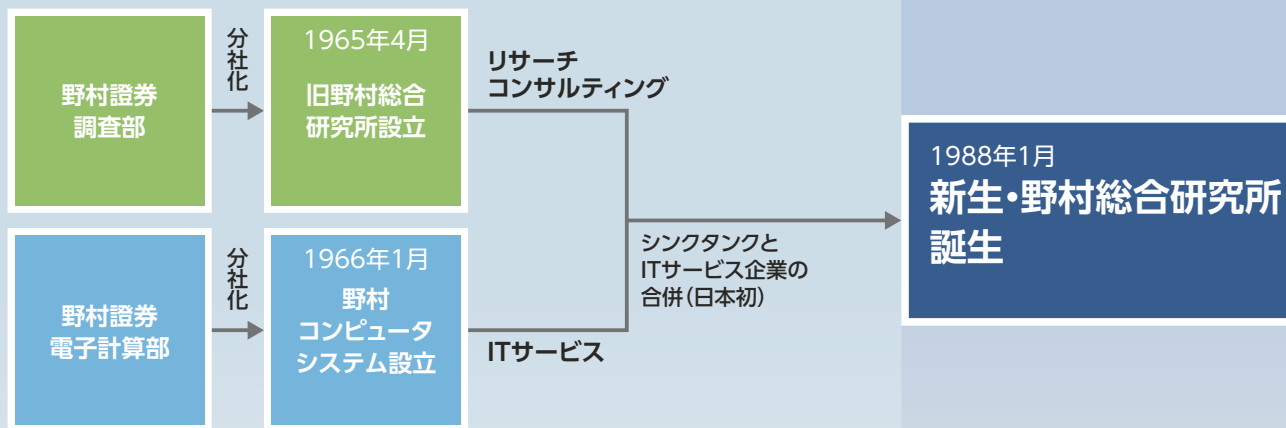
2つの使命の前提となる

品質

NRIは、旧(株)野村総合研究所と野村コンピュータシステム(株)の統合により、コンサルティングからITサービスの構築・運用までを一貫して提供する先進的な企業となりました。

企業や社会の課題を発見し解決策を導く「ナビゲーション」と、その課題の解決をITサービスの提供でサポートする「ソリューション」を融合させた「ナビゲーション×ソリューション」を推進しています。

NRIは創立以来、時代先取りの精神「先進」を実践し、顧客からの「信頼」と「品質へのこだわり」を持ち続けています。



先駆的な
ITソリューション
の提供

1955年
日本初の
商用コンピュータ導入

1970年
野村証券「総合オンライン
システム」稼働

1979年
セブン-イレブン・ジャパンの
新発注システム稼働

先進的な社会提言・
政策提言

1965年
日本初の民間
シンクタンク
として誕生

1970年
大阪万博の調査などにより先進的な
調査機関として評価を得る

1988年
グローバルな
政策研究活動を推進

共同利用型
サービスの拡大

1974年
[STAR]稼働
リテール証券会社向け
(クラウドサービスの先駆け)

1987年
[I-STAR]稼働
ホールセール証券会社向け

ングからITサービスまで
を確立してきました。



2001年12月
東証一部上場

2015年4月
創立50周年

2008年4月
長期経営ビジョン「Vision 2015」(~2016年3月)

1990年代後半
年金制度改革への
提言と確定拠出年金
対応システム開発

2000年
インターネット専門証券向け
オンライントレードシステム稼働

2014年
[NISA]制度導入
制度設計からシステム構築まで支援

2000年
ユビキタスネットワーク
社会を展望した論文・
書籍を発表

2007年
清華大学・野村総研
中国研究センター設立

2011年
東日本大震災復興に
向けた提言活動など

1993年
[T-STAR]稼働
投資信託
運用会社向け

1997年
[BESTWAY]稼働
銀行向け

2012年
[Value Direct]稼働
銀行向け

「ナビゲーション×ソリューション」を軸とした独自のビジネスモデルがNRIの強みの源泉です。

NRIの価値創造プロセス

NRIは「ナビゲーション×ソリューション」を軸として価値創造をおこなっています。

ナビゲーションは、コンサルティング事業が核となっています。

ソリューションは情報システムの開発、運用アウトソーシング、共同利用型サービスから構成されています。

コンサルティング、システム開発、運用アウトソーシングのプロセスの繰り返しで蓄積されたノウハウを活用して開発された共同利用型サービスが、NRIの高い収益性に貢献しています。

NRIのビジネスモデル

ナビゲーション

顧客の経営課題
顧客のニーズ

コンサルティング

Input

支える仕組み

財務資本

強固な財務体質
豊富なフリー・キャッシュ・フロー
高い財務信用力

人的資本

優秀で層の厚い人材

製造資本

大規模システム構築・運用力
高品質・安全なデータセンター

知的資本

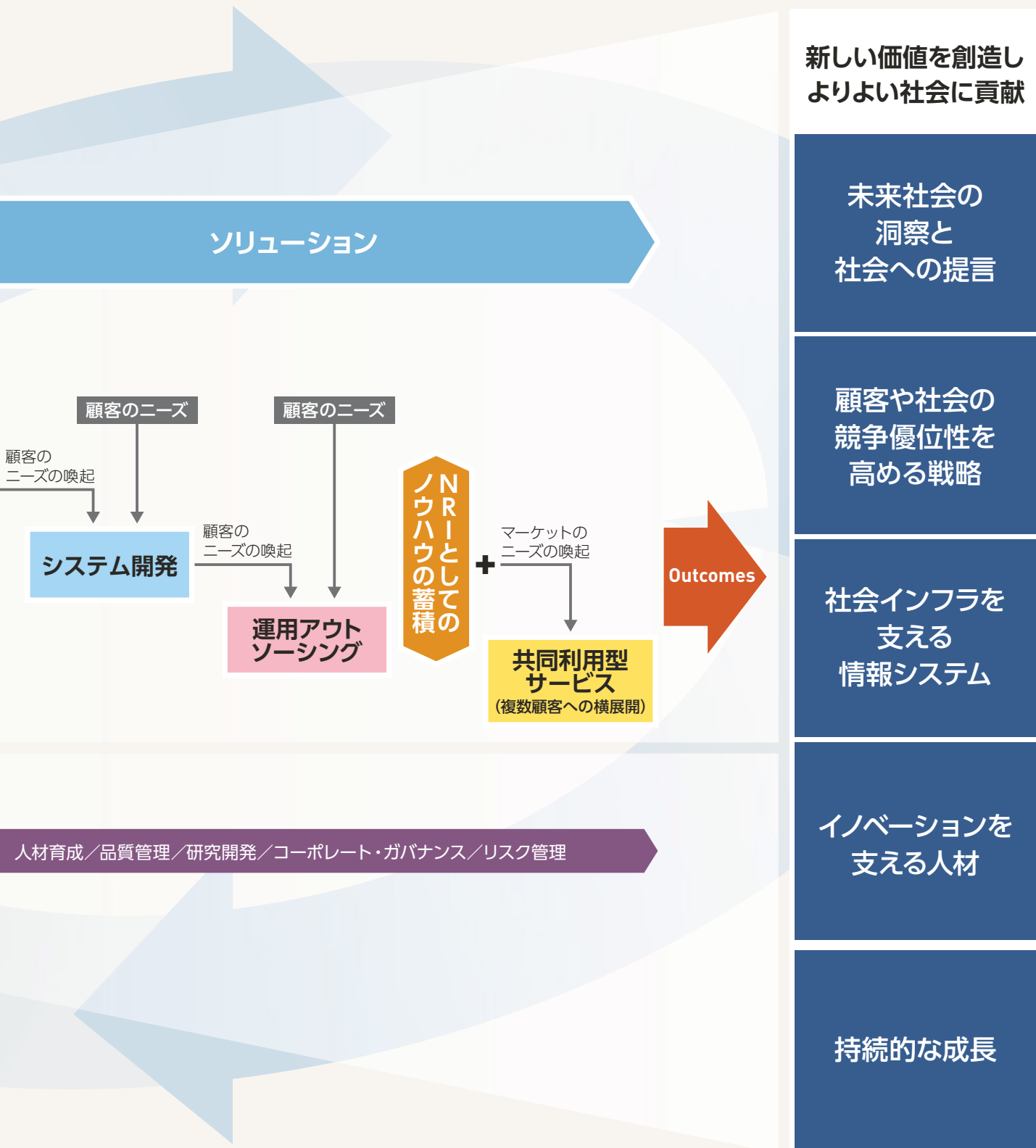
共同利用型サービス
先を見据える力
NRIブランド

社会・関係資本

強固な顧客基盤

自然資本

(注) 上記6つの「資本」を含む価値創造プロセスは、国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に発表した【国際統合報告フレームワーク】を参考にしています。



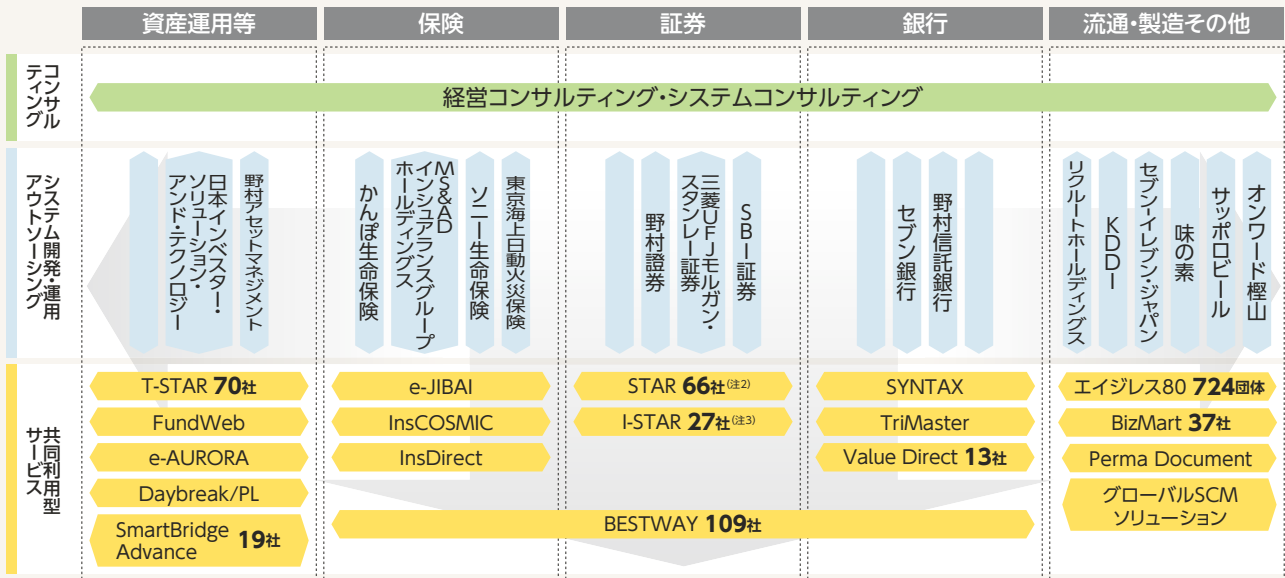
強固な顧客基盤と継続的な事業が、安定した収益構造につながっています。

NRIは顧客との「信頼」を重視し、創立以来、顧客にサービスを提供しながら、ともに成長してきました。

長年の金融業向けITサービス提供の実績をベースにした幅広い顧客基盤が特徴です。さらに、力強い事業ポートフォリオを実現するために、製造・サービス・流通分野の顧客基盤の拡大も推進しています。

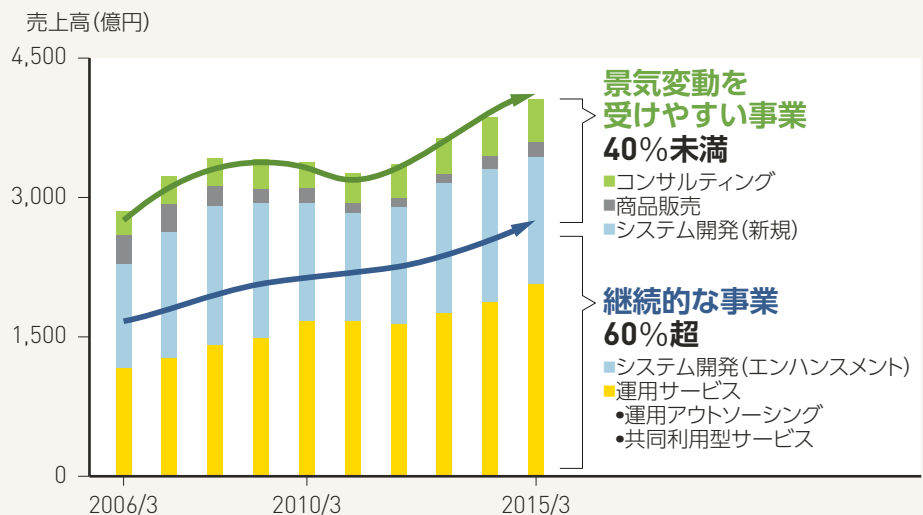
運用アウトソーシングや共同利用型サービスの提供、システム開発中のエンハンスメントが、継続性の高い事業です。これらの継続的な事業が6割を超える安定した収益構造がNRIの強みのひとつです。

幅広いサービスと強固な顧客基盤



(注) 1. 利用社数は2015年3月末現在
2. STARは部分利用を含む社数
3. I-STARはサブシステムを除く社数

収益構造イメージ



About NRI
NRIとは

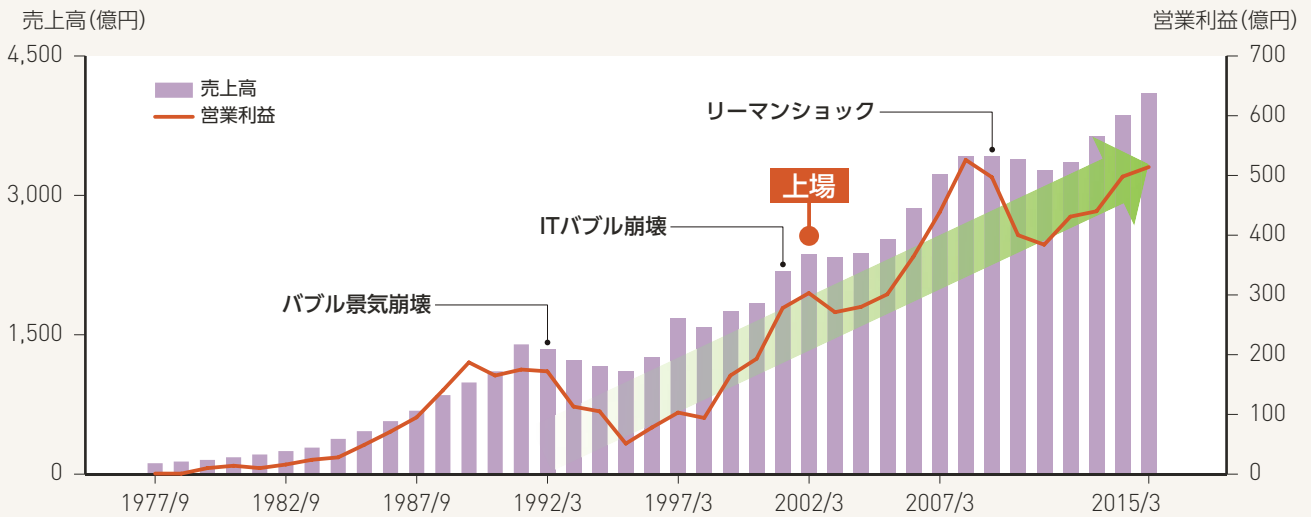
50年間の取り組みが、 持続的な成長や高い収益性と 生産性に結実しています。

景気の動向による業績の変動はありますが、NRIはこれまで長期的に売上高、利益の両面で成長を達成してきました。また、NRIは業界トップクラスの収益力(営業利益率)と生産性(1人当たり売上高・営業利益)を誇っています。

NRIが持続的に価値を生み出し、成長を果たすことができる理由のひとつには、一歩先を見据えた先行投資があります。高い収益性と生産性から蓄積される豊富なキャッシュ・フローから、常に一定の割合で新たな顧客、新たな事業の創出に向けた取り組みに経営資源を配分しています。

▶ 先行投資についてはP11ご参照

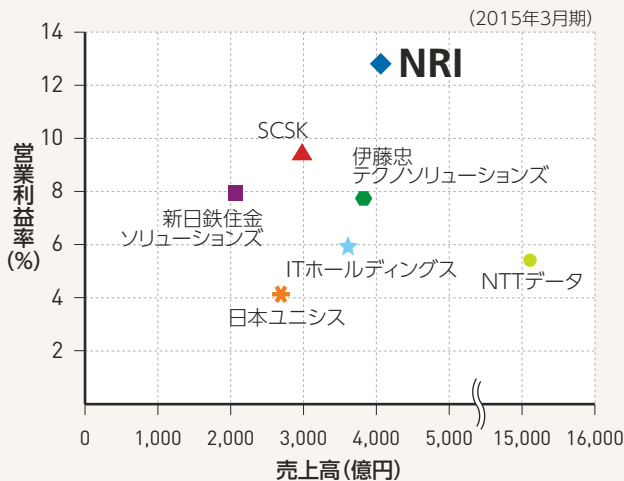
持続的な成長



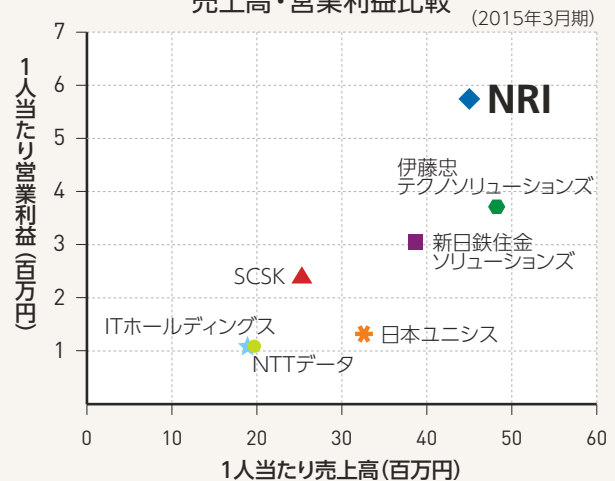
(注) 1. 1987年以前は旧野村総合研究所と野村コンピュータシステムの合算値
 2. 1988～1996年はNRIの単体業績値、1997年以降は連結業績値
 3. 1989年は決算期変更のため6ヶ月間(1988/10～1989/3)。便宜上「6ヶ月実績×2」でグラフ化

高い収益力と生産性

同業他社との売上高・営業利益率比較



同業他社との従業員1人当たり
売上高・営業利益比較



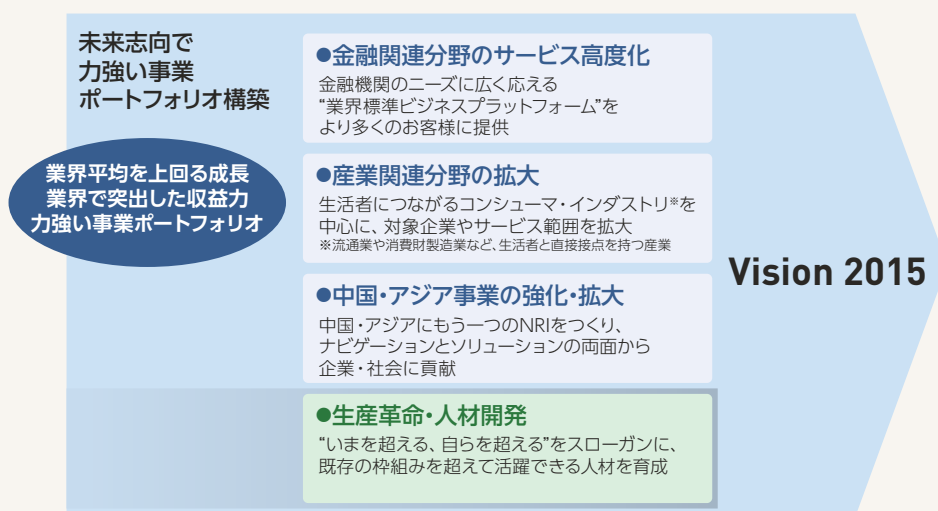
(出所) 各社決算資料よりNRI作成

中長期の継続した成長に向け、常に将来を見つめ続けています。

NRIは現在、2016年3月期を最終年度とする8ヶ年の長期経営ビジョン「Vision 2015」を推進しています。情報システムの「所有から利用へ」の流れを背景とした共同利用型サービスの市場シェアの順調な拡大や、顧客基盤の拡大など着実な成果を挙げています。そして2015年4月には、今後8ヶ年の新たなビジョン「Vision 2022」を発表しました。

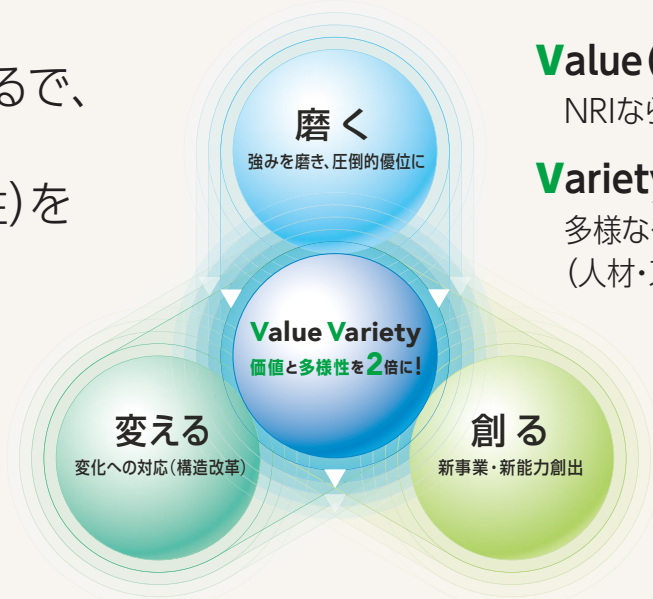
Vision 2015 (2009年3月期～2016年3月期)

メインメッセージ
いまを超える、
自らを超える。



Vision 2022 (2016年3月期～2023年3月期)

メインメッセージ
磨く、変える、創るで、
Value(価値)と
Variety(多様性)を
倍増(VV)



Value(価値)
NRIならではの価値創造・価値向上

Variety(多様性)
多様なケイパビリティの結集
(人材・スキル・ノウハウなど)

▶ 「Vision 2015」の成果等についてはP10、「Vision 2022」の数値目標等についてはP13ご参照

長期的かつ高い視点で 確かな成果と次なる成長へ

当期(2015年3月期)は、4期連続の増収増益を達成し、特に、売上高および当期純利益は過去最高となりました。これは、好調な事業環境に支えられたことありますが、NRIが2008年4月から進めてきた長期経営ビジョン「Vision 2015」の成果が着実に実っている証であると考えています。また、2015年4月には創立50周年を迎えるとともに、新たな長期経営ビジョン「Vision 2022」を公表、スタートさせました。NRIは、長期的な企業価値向上のための取り組みを、絶え間なく続けていきます。

代表取締役会長兼社長

嶋本 正



2015年3月期は4期連続の増収増益を達成

当期は、コンサルティング事業、ITサービス事業のいずれもが順調に伸びた1年となりました。多くの顧客が成長への道筋を探索し、具体的な施策を推し進める中、年間を通じてコンサルティングの需要や情報システムへの投資意欲が高水準で続き、高い稼働率を維持することができました。また、全般的な収益性の向上もあり、4期連続の増収増益を達成しています。

一方、大規模な不採算案件が複数生じるなど課題も残りました。これにより、営業利益は前期比で増加したものの、目標の530億円に届きませんでした。不採算案件は、いずれも経験の少ない分野での難度の高い案件ではありましたが、新たな大規模不採算案件の発生を抑止するため、既に様々な面から対策を講じています。

長期経営ビジョン「Vision 2015」の成果

2016年3月期は、現在進めている長期経営ビジョン「Vision 2015」の最終年度です。同時に、次期ビジョンである「Vision 2022」を2015年4月に始動させており、2つの長期ビジョンが重なる重要な1年になります。

「Vision 2015」では、長期的な成長のためにNRI自身の変革を図るべく、各分野で目指す事業像を掲げ、「業界平均を上回る成長」と「業界で突出した収益力」、そして「力強い事業ポートフォリオ」の実現を目指してきました。

スタートした2008年にリーマンショックが起きたことなどから事業環境が悪化し、初年度から3期連続の減収減益という状況に直面しました。しかし以後4期は連続の増収増益で、売上高、利益の両面で業界平均を上回る成長を続けてきました。業界で突出した収益力もしっかりと維持しています。

一方、特定の分野への依存度を減らすことで事業の安定性向上を目指す「力強い事業ポートフォリオ」については、具体的な成果がありました。まず、野村ホールディングス(株)と(株)セブン&アイ・ホールディングスの2大顧客「以外」への外部売上高構成比は、約58%から約70%へとアップしました。全体成長率よりも高いペースで伸びており、顧客基盤が広がったといえます。

また、拡大を目指してきた産業関連分野の外部売上高構成比は、約19%から約24%へ上昇しました。さらにグローバル事業関連の外部売

▶「Vision 2015」の概要についてはP8ご参照

▶「Vision 2015」のこれまでの成果(事業ポートフォリオ)

力強い事業ポートフォリオの構築に向けて、
着実に前進している

	外部売上高構成比	
	2008年3月期 (Vision 2015策定時)	2015年 3月期
2大顧客「以外」の拡大	約58%	約70%
産業関連分野の顧客大型化	約19%	約24%
グローバル事業関連の売上拡大	約1%	約4%
業界標準ビジネスプラットフォーム (共同利用型サービス)の拡大	約12%	約19%

上高構成比も、ビジョンスタート時には約1%でしたが、約4%まで伸びたことに加え、2015年4月に米国のブライアリー・アンド・パートナーズを買収したこともあり、2016年3月期には5%超えが確実となる見込みです。

NRIの強みであり、高い収益力の源泉のひとつである業界標準ビジネスプラットフォーム(共同利用型サービス^{*1})は、情報システムの「所有から利用へ」の流れの拡大などにより、市場シェアを順調に伸ばしてきました。外部売上高構成比は約12%から約19%まで伸び、収益率の向上にも貢献しています。

長期的視点での先行投資が結実

これら事業ポートフォリオの強化における成果は、景気後退局面でも変わらずに一定の割合で継続してきた先行投資の結果でもあります。

NRIは、長期的視点からの企業価値創造を重視し、事業の比率として、基準利益率^{*2}の事業を6割、共同利用型サービスなどの高収益率の事業を2割、さらに将来に向けた先行投資的な事業を2割——という2:6:2の考え方で取り組んでいます。先行投資的な事業としては、産業関連分野におけるプライムアカウント戦略^{*3}など、時間をかけ顧客基盤の拡大を推進してきたことなどが挙げられます。また、共同利用型サービスの事業展開では、既に高いシェアを誇るサービスの拡大に加えて、インターネットバンキングソリューション「Value Direct」など新たな分野のサービスに挑戦しています。

「自らを超える」ために、従来の延長線上だけではなく、今後も新たな顧客、新たな事業の創出を継続的におこないます。

外部成長も活用し高い成長率を実現

自前主義から、積極的なアライアンスあるいはM&A(外部成長)を活用した成長への転換という面でも、成果を積み上げています。M&Aは、①お互いの共感に基づく良好な関係を基本としたシナジー効果が発揮できること、②顧客基盤の拡大につながること、③新たな技術・スキルを獲得できること——これら3つの要素を重視しています。

2012年4月に、売上高1兆円規模の食品メーカーである味の素(株)の情報システム子会社へ出資し、NRIシステムテクノ(株)としてNRIグループに迎えることができたのはよい事例です。

▶注1——個別顧客向けのシステム構築で培った技術・ノウハウを盛り込み、自社で先行投資してサービスを開発、業界インフラとして複数の顧客に提供するという、NRIが最も得意としているビジネスモデル。リテール証券会社向け「STAR」や銀行向け「BESTWAY」が代表例。

▶事業別概況についてはP24-34ご参照

▶注2——コンサルティングの提案や、システム開発や運用サービスの提案などの際に、目指すべき基準として設定している利益率。

▶注3——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、業界のトップ企業に継続的にアプローチすることで強固な関係を築き、顧客基盤の拡大を図る戦略。

さらに、2014年4月の(株)だいこう証券ビジネスの連結子会社化で、証券事務BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)サービスのノウハウと顧客を獲得しました。2015年4月に買収した米国のブライアリー・アンド・パートナーズは、ロイヤリティプログラムとCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)を中心とした企業のデジタルマーケティング^{※4}戦略・システム構築を得意としており、NRIとの相乗効果でさらに付加価値の高いサービス提供が見込めます。

注4—Webメディア(電子商取引、ソーシャルメディアなど)や実店舗といった顧客が接する全チャネルから集めたビッグデータを活用し、個々の顧客ニーズに合わせた価値を提供するサービス。

「Vision 2015」の総仕上げと不採算案件の発生抑止への取り組み

2016年3月期は、良好な事業環境が継続すると予想されることから、これまでの施策をさらに推進して、売上高、営業利益、当期純利益全てで、過去最高を目指します。「Vision 2015」の総仕上げにふさわしい成果を挙げたいと考えています。

一方で、不採算案件を早期に把握し、未然に防ぐことを最重要課題のひとつとして取り組んでいます。具体的には、2014年10月に各事業本部にプロジェクトリスクマネジメント部を新設したほか、顧客への提案内容のレビューを強化しました。さらに、今後、管理職の意識や対応能力を向上するためのリスクマネジメント研修を新たに採り入れる計画です。また、トラブルの予兆として、労働時間やパートナー要員数の急増などの様々なシグナルが生じることから、これらのシグナルを活用したプロジェクト・アラートのシステム化にも取り組んでいます。



「品質へのこだわり」とコーポレート・ガバナンス

「品質へのこだわり」は、「Vision 2015」最終年度、さらに「Vision 2022」でも引き続き重視していきます。顧客や社会の信頼を受けて、重要なITインフラの運営を委ねていただいているため、品質はNRIが守らなければならない最も重要なことのひとつであると強く認識し、「NRI品質」にこだわりながらキープアップしていきます。

経営の品質という視点では、中長期的に企業価値を上げていくために、コーポレート・ガバナンスを強化する考えです。2015年6月から適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードについても、株主から見た企業価値向上の施策と合わせて、適切に対応していきます。

品質管理についてはP44-45、コーポレート・ガバナンスについてはP36-43
▶ ご参照

「Vision 2022」で目指すこと

中核役員を中心に1年をかけて、新たな長期経営ビジョン「Vision 2022」の構想を進め、2015年4月に公表、スタートさせました。現在、具体的な戦略の検討を進めています。2023年3月期までの8ヶ年としたのは、仮に景気後退に直面した場合でも、長期的な視点を維持し、将来に向けた取り組みを続けながら企業価値の向上を目指すことができると考えたからです。

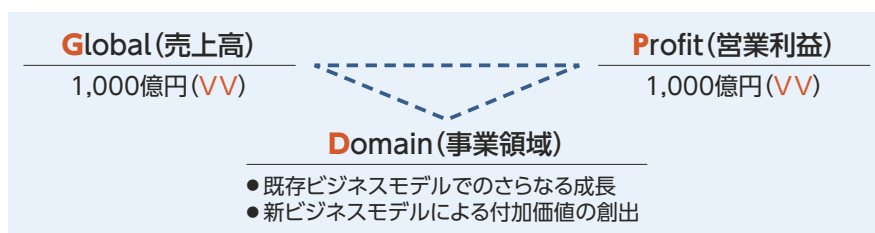
ビジョンのキーワードは「磨く」「変える」「創る」の3つです。独自性があり、かつ収益性の高いビジネスモデル（共同利用型サービス）をはじめとした強みを「磨く」ことによって、今まで以上に圧倒的な優位性を築くことができると考えています。「変える」は、時代の大きな変化に対応できるよう、既存の事業や能力を変革していくことです。最後の「創る」は、現在NRIが持っていない事業、先ほどの例でいうデジタルマーケティングやグローバル展開を含めた新規事業、新技術などの創出です。

同時に、2つのV=「Value（価値）」「Variety（多様性）」を倍にするという高い目標を掲げました。「Value」については、NRIらしい価値創造の結果として営業利益を1,000億円へと倍増させることを目指します。「Variety」の要素は色々ありますが、グローバル事業の拡大が、NRIとして最も多様性の強化につながると考え、代表的なものとして

▶ 「Vision 2022」の概要についてはP8ご参照

▶ 「Vision 2022」で目指す事業像

目指す事業像



業績面での目標

重要指標	数値目標
営業利益	1,000億円
営業利益率	14%以上
グローバル事業売上高	1,000億円
自己資本当期純利益率 (ROE)	14%

グローバル事業の売上高を1,000億円とすることを掲げました。これらは、「磨く」「変える」「創る」ことで、より高いステージを目指すというメッセージをできるだけシンプルに伝えるべくシンボリックな目標として表現したものです。

「Vision 2022」目標の実現に向けて

3つのキーワードの実現とともに、利益率の目標として「営業利益率14%以上」を「経営の意志」として示しました。営業利益率は「Vision 2015」においては13%を目指していましたので、もう一段高いレベルを掲げました。共同利用型サービスなどの高収益の事業の拡大とさらなる収益性の向上、そして、予期せぬ不採算案件の発生を抑えることで14%の達成は十分可能であると考えています。

また、グローバル事業の売上高1,000億円は、かなり高い目標といえます。その達成に向けては、金融関連分野のグローバルITサービス事業の拡大がポイントのひとつだと考えています。現状、NRIのグローバル事業は、海外事業展開を計画する日本企業に向けたコンサルティングおよびITサービス支援を柱に展開していますが、そのうち、金融ITソリューションの比率はわずかです。一方、国内では全体売上高の約6割を占め、圧倒的な強みを持つ分野ですので、この強みを海外でも活かします。例えば、日本の金融機関は海外拠点においても国内と同程度のITサービスのクオリティを求めているものの、そのニーズに応えられるITサービス企業がないのが現状です。そのような顧客の今後のグローバルシステムについて、NRIがどのように寄与できるかを真剣に検討しています。さらに、M&Aによる外部成長の活用にも、今後、積極的に取り組んでいきます。

価値倍増のための人材育成

人材育成については、変化対応力のある人づくりが重要と考えています。まず、グローバル事業を推し進めるためには、人材もグローバル対応が必要です。顧客のグローバルシステムを国や地域を越えてマネジメントできる人材を、社内だけでなく外部からも登用し、強化していきます。また、今まで弱かった、あるいは全くなかったスキルを持つ人材を育てていくことが、「Vision 2022」でのチャレンジのひとつになります。

「健康経営」とダイバーシティの推進

「Vision 2022」の達成には「健康経営」やダイバーシティ(人材の多様性)の推進も重要です。

有能なプロフェッショナルであっても、心と身体の健康がなければ何も始まりません。「健康である」ということは「専門性を磨く」と同じように大切であると、社員には伝えています。企業の評価軸として「健康経営」がクローズアップされていることもあり、2016年3月期から担当役員を任命して本格的に取り組んでいます。

今後、NRIグループが成長していく中で、今まで以上に多様な人材が集い、活躍できる会社にしていく必要があります。ダイバーシティでは、「女性の活躍」「グローバル社員の活躍」「障がい者が働きやすい環境づくり」「50代の活性化」に向けて取り組んでいます。まず、「女性の活躍」については、上級専門職の女性比率は2015年3月末時点で5.4%とまだ低い水準にありますので、2023年3月末までに2倍とすることを目標に、ダイバーシティ推進組織を軸に様々な取り組みを実施していきます。また、急速に拡大している海外の現地社員が従来以上に活躍できる仕組みの構築を急ピッチで進めています。障がい者雇用面では、2%の法定雇用率を守るだけでなく、障がい者の方々もいきいきと働ける場を設けるため、新たに子会社を設立しました^{*5}。NRIでは、遠からず社員の4分の1が50代という構成になります。さらに、若手にチャンスを与えながら、優秀な50代にどのような職域・仕事で活躍してもらうのか、議論を進めています。

▶注5—障害者雇用促進法に定める特例子会社の認定を申請予定(2015年7月1日現在)。

特例子会社は、障がい者の雇用促進のために特別な配慮をし、一定の条件を満たした子会社を指す。国からの認定を受けることで、特例子会社で雇用する障がい者は親会社が雇用しているものとみなされる。

▶ 人材戦略については
P46-47ご参照

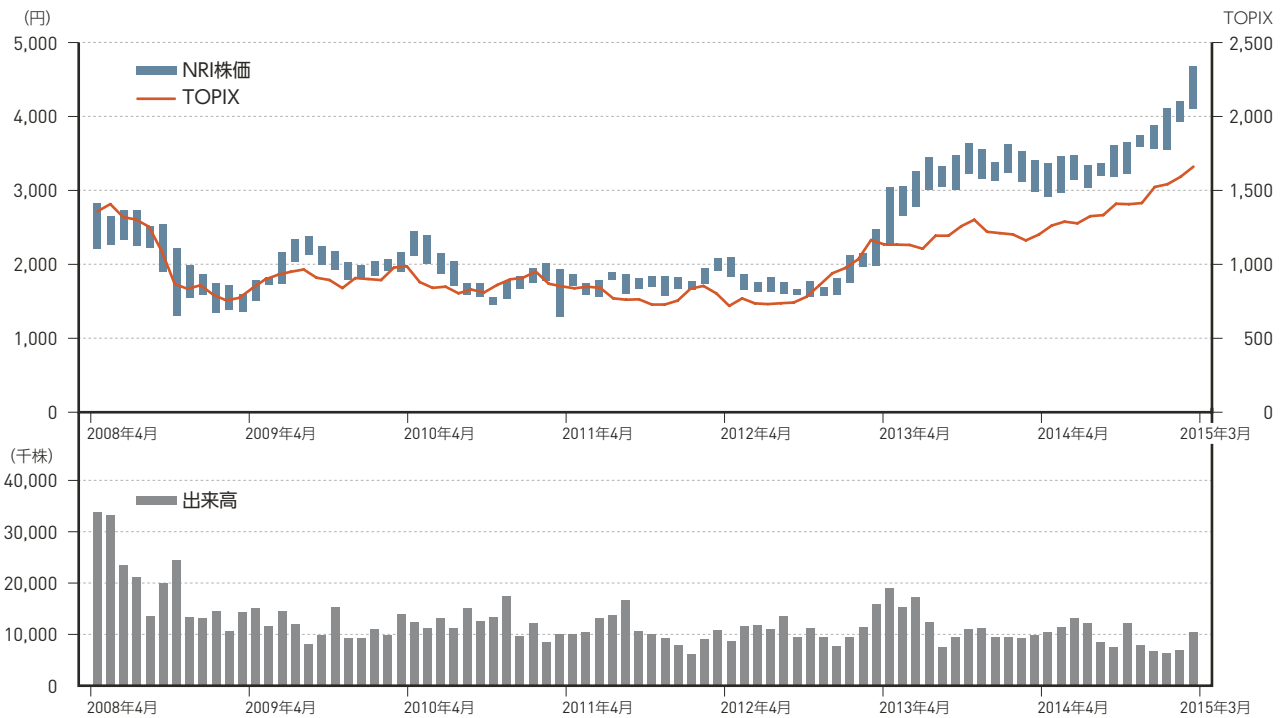
株主還元と資本政策

株主還元として、連結配当性向として35%を目安に、安定的な配当をおこなうことを基本方針にしています。中長期的な事業の発展に向けた資金の活用策としては、新規サービスの創出や制度変更への対応に向けた共同利用型サービスへの投資、M&Aなどが挙げられます。

2015年3月期から従来の営業利益および営業キャッシュ・フローに加え、自己資本当期純利益率(ROE)と1株当たり当期純利益(EPS)も重視したマネジメントを進めています。高い利益成長に加え、資本の効率的な活用も重要視していく方針です。2006年3月期以降、10%以上のROEを維持しており、さらなる資本効率の向上を目指し、「Vision 2022」では過去の水準を上回るROE14%を目標に掲げました。今後の成長戦略の策定・推進と合わせて、目標達成に向けた施策を考えていきます。



▶NRI株価とTOPIX(東証株価指数)月末値の比較



*TOPIXとは、東証市場第一部に上場する内国普通株式全銘柄を対象とする株価指数。

50周年とNRIのあるべき姿

NRIは、2015年4月に創立50周年を迎えました。このキャッチフレーズは「変える意志、変わらぬ信念。」です。

「変える意志」とは、顧客や社会とともに、理想の姿に向かって変革を進め、自らも変わっていかうという決意を表した言葉です。

一方、変わらないものもあり、それが「信念」です。50年間で振り返った時に、NRIがなぜここまでこれたのかを考えると、前身となる2社から受け継いだ想いと、信念などを反映した様々な実践の結果であるわけです。その信念とは、まずは「時代先取りの精神」、つまり「先進」。そしてもうひとつは「顧客第一の精神」、つまり「信頼」です。これらの前提となるのがこれまで述べてきた「品質へのこだわり」で、コンサルティングでもITサービスでも、高い品質を提供することではじめて、NRIの存在意義があると考えています。

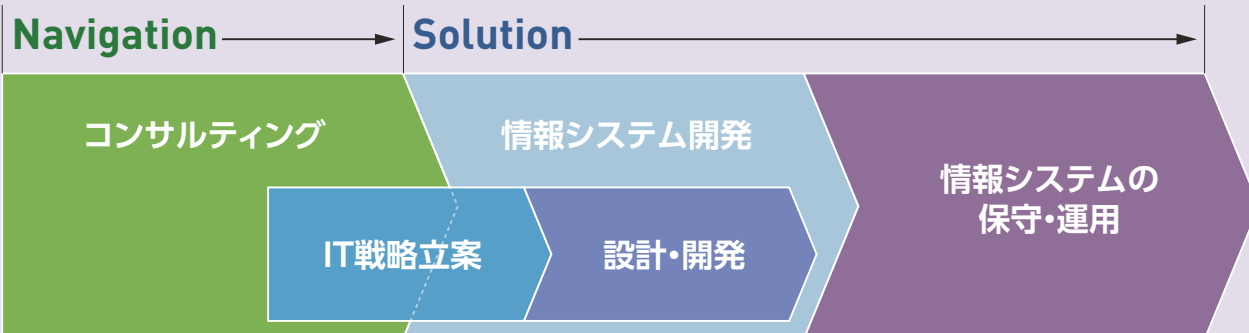
今後もこれら3つを守りながら、人をつくり、社会をつくり、環境をつくることで、顧客や社会の発展と変革に貢献し、自らの持続的な価値向上を進めていきます。



創立50周年については
▶ ホームページ内「創立50周年記念サイト」ご参照

情報発信・提言、人づくり、
▶ 環境についてはP48-51ご参照

特集：多種多様な「プロフェッショナル」が企業価値創造の源泉



NRIは、そのDNAともいえる「時代先取りの精神」「顧客第一の精神」そして「品質へのこだわり」を、「ナビゲーション×ソリューション」を軸とする独自のビジネスモデル（P4-5ご参照）として具体化し、顧客に高い付加価値を提供することで、長期的な企業価値向上につなげています。

このNRIの価値創造プロセスを支えているのは、何といても優秀で層が厚い社内外の人材です。顧客にとって価値ある仕組みを生みだし、革新しながら提供し続けていくのは、常に自ら進化し、イノベーションを起こせるプロフェッショナルたちにほかなりません。

NRIは、新卒採用者の半数以上が大学院卒業生という数字が示すように、高いポテンシャルを持った人材を毎年継続して採用しています。OJT (On the Job Training) を通じて若手に重要な仕事を任せることで社員の専門性を高め、成長を促す風土と、各種の人材育成プログラムなどにより、それを支える仕組みがあります。加えて、日本国内や中国を中心とする海外の優秀なパートナー企業との協業も、NRIの価値創造に重要な役割を果たしています。

本特集では、NRIの「ナビゲーション×ソリューション」が、どのようなプロフェッショナルによって提供されているかをご紹介します。

コンサルティング

顧客の課題を発見し、解決策を導くパートナー

日本最強のコンサルティング部門

「ナビゲーション」を担うのは、質量ともに日本最大規模を誇るコンサルタント集団です。高度な知識と豊富な経験を備え、社外有識者とも議論できる総勢約900名が英知を結集して「異才融合」を実現。戦略、業務、情報システムの3分野で、グローバルに高品質のサービスを提供します。

幅広い領域×テーマをカバーする経営コンサルタント

NRIの経営コンサルタントは、業種・産業ごとに区分するコンサルティング領域と、顧客の抱える様々な課題を分類したコンサルティングテーマについて、それぞれ得意分野を持つ専門家です。顧客である経営者や現場とのコミュニケーションに力を注ぎ、課題の発見と解決に向けてあらゆる支援をおこなっています。

半世紀にも及ぶ歴史的な背景を持つNRIには、蓄積された膨大な知とノウハウがあります。それらが、各コンサルタントに継承され、先進性と融合しています。

経営コンサルタントの連携が生み出す強み

NRIは、様々な能力を持つ優秀な専門家同士が連携し、一堂に会している組織、つまり文字通り「総合」研究所である点も強みです。多くの専門的な分野において社内に専門家がいて、緊密に連携を取り合う土壌があります。顧客の抱える課題は様々な要素が複雑に絡み合っていることが多くありますが、NRIは速やかにかつ的確に解決策を提示することができます。

また、ここ数年、インド、タイに拠点を開設するなど、アジア地域を中心にネットワークの整備が進んでおり、これまで以上に、グローバルパートナーとして価値を提供できる基盤が整っています。

▶コンサルティングの領域とテーマ

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

優位性の源泉

NRIの経営コンサルタントの特徴

NRIの経営コンサルタントは、経営トップのディスカッションパートナーとなれる専門性と姿勢を備えています。官公庁や東証一部上場企業をはじめとする多くの顧客向けのコンサルティング実績と、ナビゲーターたらんとする姿勢によって、顧客にない視点や他業界等の情報がもたらされます。現場に踏み込んで得た情報も活用して、新たな道筋を創り上げ、提案から実行支援まで責任を持って、実効性あるサービスを提供します。

情報システム開発：IT戦略立案

情報システムと顧客業務を理解し、深く関わることで、戦略実行性を高める

戦略・業務への精通が生むシステム立案

NRIは、コンサルティングからITサービスの構築・運用まで、一貫して担えることを価値提供における大きな強みとしています。

「情報システム開発」の第一段階が、IT戦略の立案策定です。まず、コンサルティングを通じ、顧客が抱える課題を洗い出し、その進むべき方向を明確にしていきます。そのうえで、ビジネスアナリスト(以下、「BA」)が

IT戦略立案やIT計画遂行支援などをおこないます。

情報技術の急速な進歩や、世代交代によるノウハウの消失などを背景に、日本企業の多くは情報システムの全面刷新や新事業へのシステム対応に必要なスキルを持つIT部門の人材不足に悩んでいます。それに対して、高度な能力と業務知識を有するBAにより、情報システム・業務両面でサポートできるのがNRIの競争優位性です。こうして、価値ある情報システムのグランドデザインがなされます。

優位性の源泉

ITサービスでの真価を示すビジネスアナリスト

ビジネスアナリスト(BA)は、NRIの「ナビゲーション×ソリューション」の要の存在であり、情報システムの構想立案支援、要件定義・仕様決定をおこないます。そのためには、情報システムはもちろん、顧客の中長期の経営戦略や業務、業界動向などを熟知。さらに、企業の組織、費用対効果、構築スケジュール、関係者との様々な調整、要求仕様の優先度判断などにまで目を配れる力量があります。各業界に対応できるBAを多数抱えているのがNRIの強みです。

情報システム開発：設計・開発

社内外の連携により顧客ニーズにマッチする情報システムを実現

顧客第一を具現化するシステムエンジニア

NRIの提供するITサービスにおいて、顧客の求めるものを情報システムに具現化するのが設計・開発工程です。NRIのシステムエンジニアは、顧客の業務に軸足を置くアプリケーションエンジニア(以下、「AE」)と、情報技術に軸足を置くテクニカルエンジニア(以下、

「TE」)に分かれ、それぞれ専門性を磨き、連携して構築プロジェクトを成功に導きます。

また、常に最新の技術で顧客の価値向上を支援するために、信頼できる国内外のパートナー企業との協業も積極的に進めており、高い付加価値を継続的に提供できる要因のひとつとなっています。

顧客の業務と情報技術の両面から 「顧客に必要な情報システムを考える」アプローチ

AEは、顧客の業務を遂行するアプリケーションを開発する役割を担います。業務・課題の本質を捉え、これを実行・解決するために必要な機能面から、現実的な情報システムを設計するのが最も重要な役割です。

まず、顧客との徹底的なコミュニケーションで、業界知識やノウハウ、現場業務を理解します。そのうえで、顧客の経営層とも課題を共有でき、ビジネス展開のニーズをくみ取り、活用方法やマーケティングにまで

踏み込んで情報システムを提案・設計できるのがNRIのAEの強みです。

一方、TEは、顧客の求める情報システムのIT基盤を設計・構築することでプロジェクトを牽引します。多様なハードウェア、ソフトウェアが相互連携しスムーズに稼働するよう、多種多様な技術要素を検証し、情報システムの処理性能や安全性、品質などの面において効果的なIT基盤を提案します。

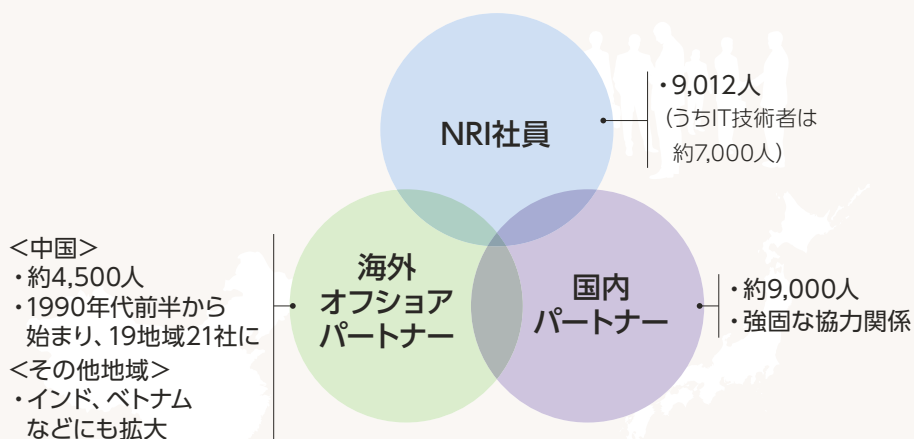
使いやすく高品質の情報システムを高い効率で構築する——アプリケーションとIT基盤に関する豊富な人材は、NRIのITサービスの大きな強みのひとつです。

優位性の源泉

プロジェクトの要となるプロジェクトマネージャー

これらのシステムエンジニアや国内外のパートナーをまとめ、構築プロジェクトを品質・スケジュール・コスト面も含めて成功へと導き、付加価値を最大化するのがプロジェクトマネージャー（PM）です。NRIでは、大規模かつ先進的な情報システムの構築を担えるPMを多数擁して、海外も含めたプロジェクトを遂行、大きな価値を提供しています。

事業を支える人材



(注)人数は2015年3月末現在

パートナー企業との協業



NRIとパートナー企業はNRIの経営方針の共有や品質向上に向けた連携など、様々な活動を通じて長年にわたり信頼関係を構築してきました。

そして特に専門性の高い業務ノウハウと情報技術力を持つパートナー企業とは「e-パートナー契約」を交わして、プロジェクト運営などで密接に連携しています。

e-パートナーは、2015年3月末現在で国内外合わせ9社となっています。

優位性の源泉

海外オフショアパートナーの活用

NRIは、中国オフショア開発を業界に先駆けて取り組み、インドやベトナムなども含めて優秀で信頼できるパートナー企業のネットワークをつくりあげてきました。海外オフショアパートナーの活用は、情報システムの開発におけるコンセプトや品質管理、生産性向上の仕組みを共有することで、NRI社員や国内パートナーだけでは足りないリソースを補完できるだけでなく、今後NRIがグローバル事業を拡大するうえで、重要な役割を担っています。

情報システムの保守・運用

データセンター運営にも高い「NRI品質」を

情報システムの利用者の視点が 運用重視の風土を醸成

情報システムの利用者にとって、安定的かつ効率的なシステム運用は欠かすことのできない重要なポイントです。NRIのITソリューション部門は、野村証券(株)の電子計算部、すなわち情報システムを使う側から出発しているため、この運用重視の姿勢が根づいています。NRIでは、早くから情報システムの運用をアウトソーシングするビジネスモデルを構築し、顧客に、情報システムに費やす経営資源を最小限にするメリットを提供してきました。そしてこれが、NRIにとっても安定的な収益性を支える要素となっています。

常に品質向上・効率化で付加価値向上

顧客のNRIへの期待のひとつに、「高い品質」「高い信頼性」があると認識しています。この期待に応えるため、常に品質にこだわり、高いレベルで維持するという取り組みを継続的におこなっています。

高品質のデータセンターやオリジナルの運用パッケージソフトなどの資産を活用し、遠隔監視などを実現して運用の効率化を図るとともに、BCP/DR*のノウハウなども駆使して、顧客や業界の基幹インフラとなっている情報システムを安全に運用しています。オ

ペレーターの業務を可視化して分析、改善するなど、運用品質の維持向上にも努めています。

高度な信頼性を保ちつつ、常に進化するのがNRIの情報システムの運用サービスで、これが顧客からの信頼につながっていると信じています。

*BCPはBusiness Continuity Plan(事業継続計画)、DRはDisaster Recovery(災害復旧)の略で、大地震などの非常事態に対して事業を継続するための準備・対応策を指す。



データセンターの中央監視室

優位性の源泉

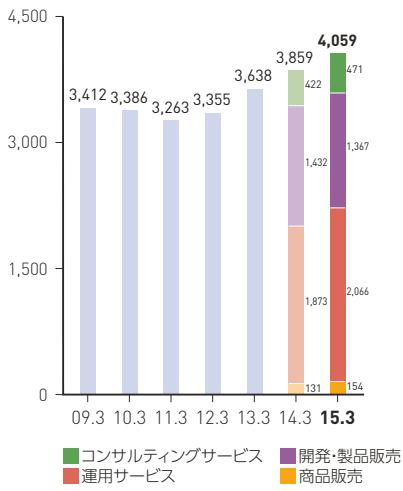
大規模システムを支えるプロフェッショナル

NRIが運用している情報システムの中には、多くの顧客が共同で利用し、それぞれの業界におけるデファクトスタンダードとなっているものもあります。こうした社会インフラともいえる情報システムを、いかなる状況でも停止することなく、安定的に稼働させ続けるために、様々なプロフェッショナルが関わっています。具体的には、大規模システムの構成要素を監視・制御する「運用システム」、それらを確実に稼働させる「設備環境」、24時間365日稼働させ続ける高度な「運用業務」などを設計・運用する担当者が、さらなる効率的なマネジメントに向けて、様々な改善をおこないながら品質を高めています。

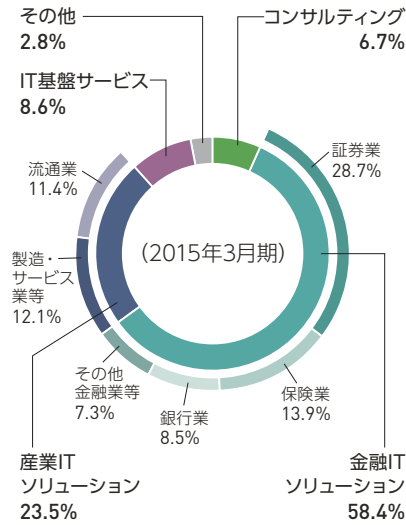
万全のバックアップ体制を用意し、設計段階にも運用側が関わって高い運用品質を実現する——NRIでは運用業務も日々進化しています。

財務・非財務ハイライト

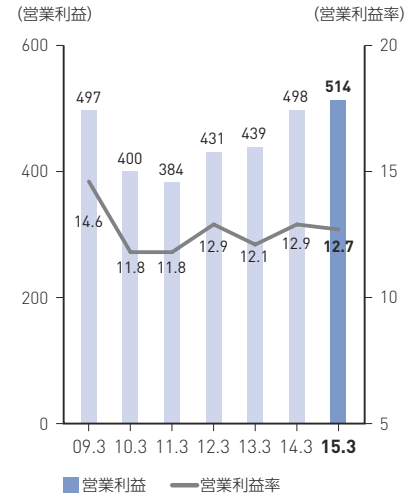
▶売上高 (億円)



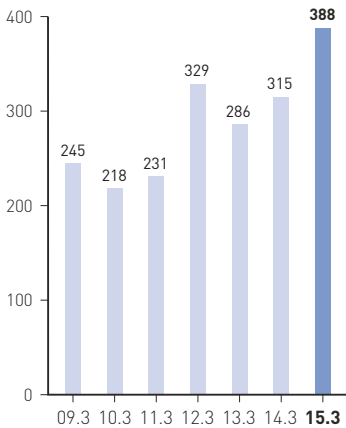
▶セグメント別外部売上高構成比 (%)



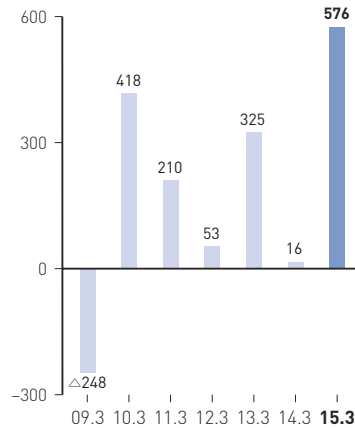
▶営業利益・営業利益率 (億円/%)



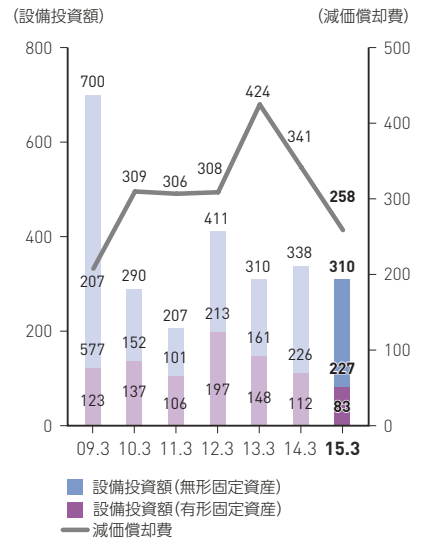
▶当期純利益 (億円)



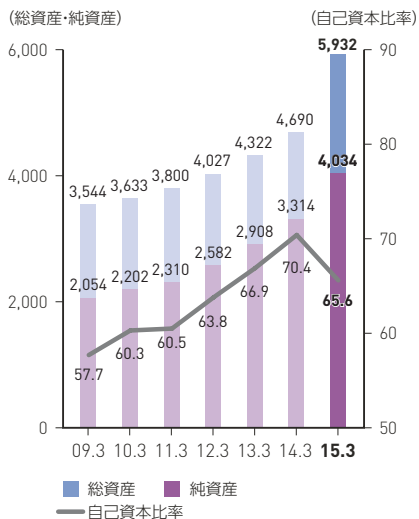
▶フリー・キャッシュ・フロー (億円)



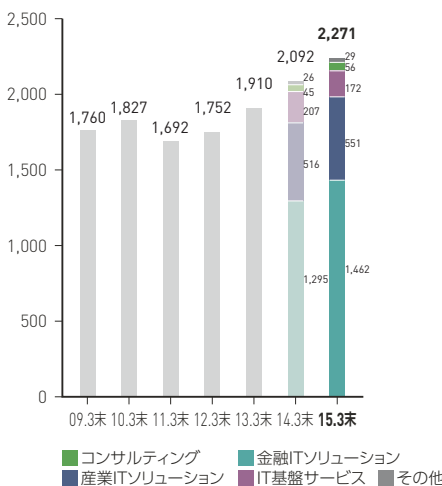
▶設備投資額・減価償却費 (億円)



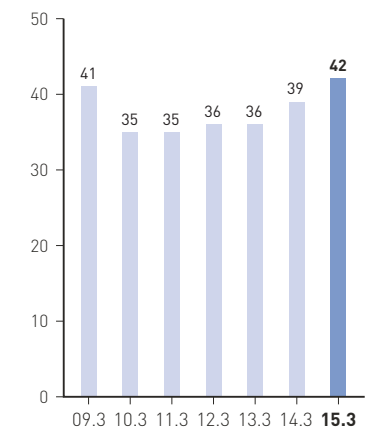
▶総資産・純資産・自己資本比率 (億円/%)



▶受注残高 (億円)

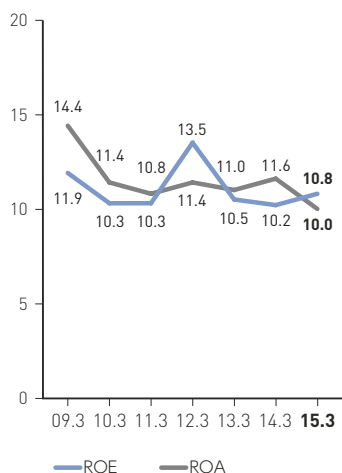


▶研究開発費 (億円)

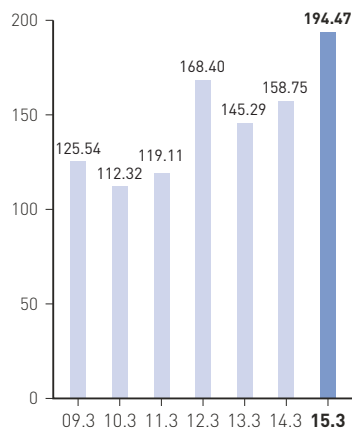


(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しています。

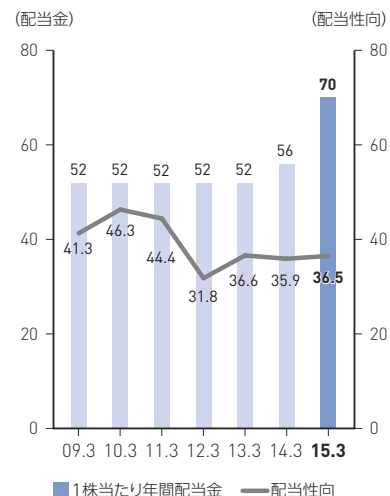
▶ROE・ROA (%)



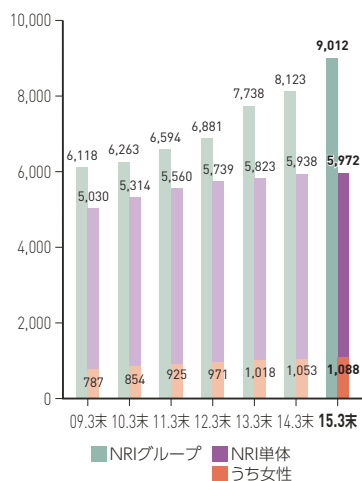
▶1株当たり当期純利益 (円)



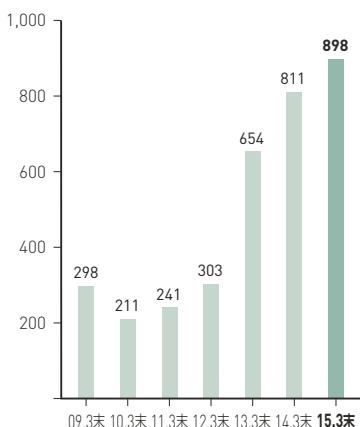
▶1株当たり年間配当金・配当性向 (円/%)



▶社員数 (人)



▶海外拠点要員数 (人)



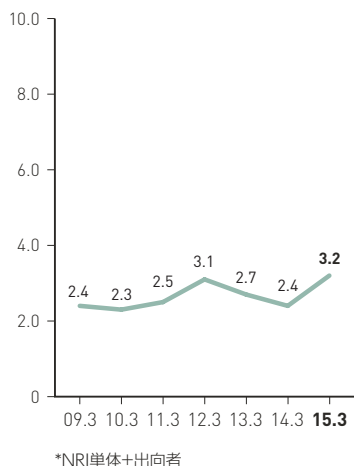
▶情報処理技術者* (人)

	13.3末	14.3末	15.3末
システム監査技術者	277	298	317
ITサービスマネージャー	297	320	341
情報セキュリティスペシャリスト	700	836	951
データベーススペシャリスト	560	625	689
ネットワークスペシャリスト	827	861	886
プロジェクトマネージャー	579	657	693
システムアーキテクト	766	816	848
ITストラテジスト	165	209	246
合計	4,171	4,622	4,971

*NRI単体+出向者

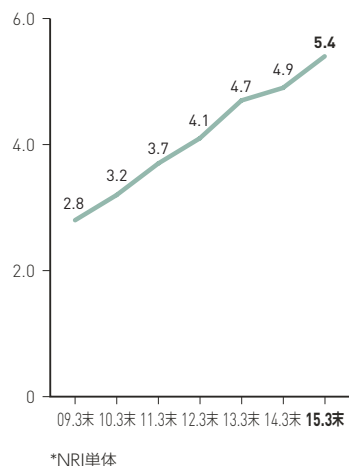
*情報処理技術者は、経済産業大臣の指定試験機関である独立行政法人情報処理推進機構が実施している資格試験。

▶離職率* (%)



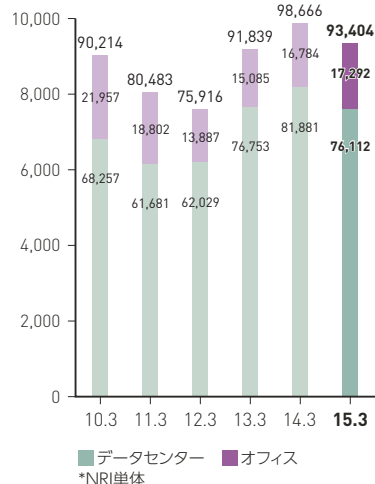
*NRI単体+出向者

▶上級専門職に占める女性の割合* (%)



*NRI単体

▶CO₂排出量* (トン-CO₂)



*NRI単体

*経済産業省が提示している東京電力の実排出係数をNRI単体の電力量に乗じて算出。

▶ 人材戦略についてはP46-47、環境についてはP51ご参照

▶ より詳細な財務データについてはP52-53ご参照

セグメント at a Glance

事業内容

コンサルティング

政策提言や戦略コンサルティング、業務改革をサポートする業務コンサルティング、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。

中国をはじめとするアジア地域においては、日本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も獲得するなど、アジア市場にも数多くの実績を持っています。

競争力の源泉 & Key Figures

- 日本有数のコンサルタント集団
- 社会提言、情報発信により蓄積されたNRIブランド

国内外のコンサルタント数

約 **900** 名※
※2015年3月末現在

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、システム開発および運用サービスの提供、共同利用型サービス等のITサービスの提供をおこなっています。

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、新規顧客の獲得と共同利用型サービスの拡充を目指しています。

- 業界・業務知識とシステム開発ノウハウ
- 共同利用型サービス

STAR

利用社数

シェア

66 社※

50 %超

※2015年3月末現在

産業ITソリューション

流通業、製造業、サービス業や公共向けに、システムコンサルティング、システム開発および運用サービス等の提供をおこなっています。

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サービスも広範に提供しています。

- プロジェクトマネジメント力
- 顧客基盤の拡大

外部売上高構成比

2008年3月期

2015年3月期

約 **19** % → 約 **24** %

IT基盤サービス

主に金融ITソリューションセグメントおよび産業ITソリューションセグメントに対し、データセンターの運営管理やIT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、様々な業種の顧客に対してIT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。このほか、ITサービスに係る新事業・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おこなっています。

- IT基盤構築力
- 耐災害性の高いデータセンター

東京第一データセンター

日本で初めて

M&O ※ 認証取得

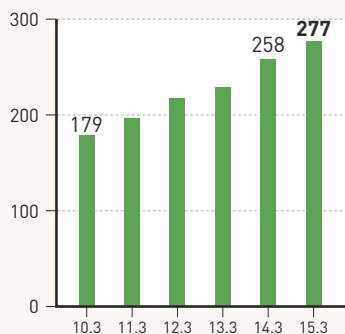
※米国の民間団体Uptime Instituteが定める国際的なデータセンターの運営基準の認証

2015年3月期の主な実績

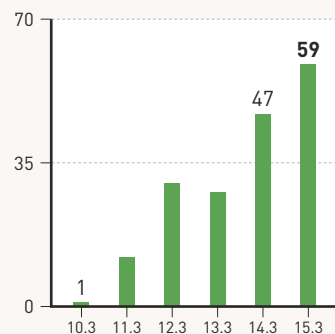
企業収益の改善を受けて、企業の構造改革に係るコンサルティングや、情報システム刷新プロジェクトの実行を支援するシステムコンサルティングが増加しました。増収による稼働率の上昇で、大幅な増益となりました。

この結果、売上高は27,749百万円(前期比7.5%増)、営業利益は5,959百万円(同26.6%増)となりました。

売上高(億円)

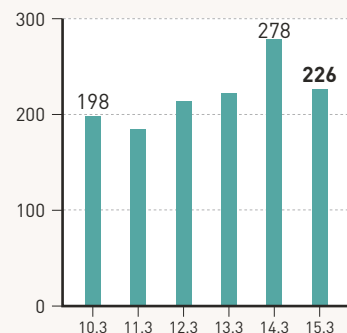
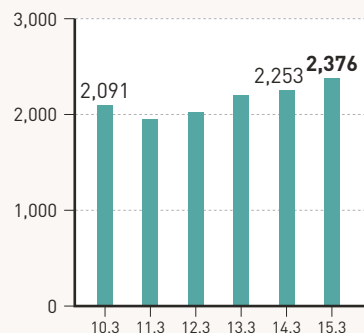


営業利益(億円)



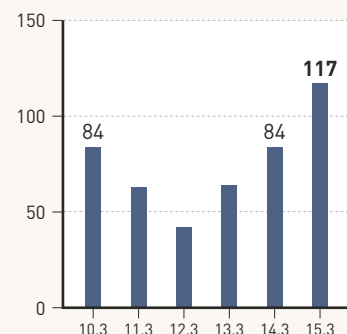
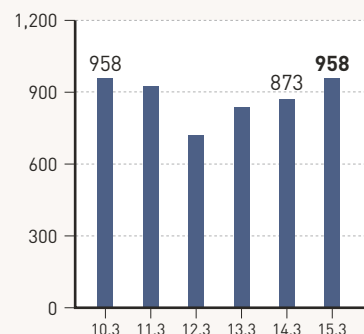
共同利用型サービスにおける顧客・サービスの増加や、2014年4月からNRIグループに加わった(株)だいこう証券ビジネスが増収に寄与しました。一方、複数のシステム構築プロジェクトにおいて、開発規模の拡大により予定を超える外部委託費が発生し、不採算となりました。

この結果、売上高は237,649百万円(前期比5.5%増)、営業利益は22,621百万円(同18.7%減)となりました。



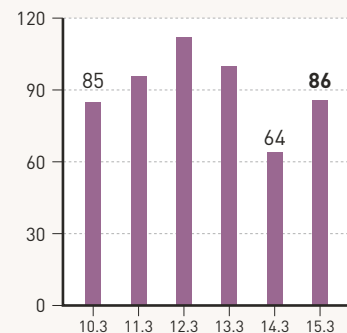
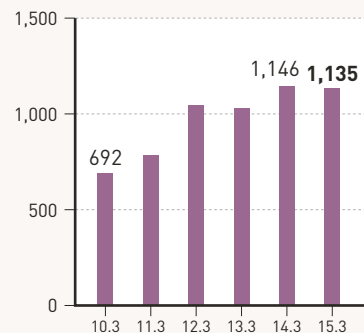
流通業、製造・サービス業等で、ともに幅広くITサービスの提供が増加しました。増収による稼働率の上昇やシステム開発案件の採算性改善で、セグメントとしての過去最高益を更新しました。

この結果、売上高は95,857百万円(前期比9.7%増)、営業利益は11,790百万円(同40.2%増)となりました。



大型IT基盤構築プロジェクトの前期の売上高が大きかったことの反動の影響がありました。複数の案件において低採算や不採算の影響があったものの、東京第一データセンターの稼働率上昇などにより増益となりました。

この結果、売上高は113,505百万円(前期比1.0%減)、営業利益は8,636百万円(同33.5%増)となりました。



(注) 1. 2011年3月期より、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」を適用し、2010年3月期は遡及適用後の数値を記載しています。
 2. 2012年3月期および2013年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、それぞれ前期は組み替え後の数値を記載しています。
 3. 記載金額は、単位未満を切捨てて表示しています。
 4. 各セグメントの売上高には内部売上高を含みます。

コンサルティング

「Vision 2015」の達成に向けた最近の主な成果

NRIには、国内約700名のコンサルタントが活動しており、質・量ともに日本最大規模を誇っています。当セグメントでは、業務コンサルティングとシステムコンサルティングをセットで提供できる強みを活かして、顧客企業の競争力強化を支援しています。また、産業関連分野のコンサルティングを多く手掛けてきた実績から、ITソリューション部門と連携した営業活動により、産業関連分野での顧客基盤の拡大を進めています。

海外では中国・アジア地域を中心に、ネットワークを拡大しており、9拠点で約200名の現地コンサルタントが活躍しています。海外展開を進めている日本企業はもとより現地政府からのコンサルティング案件も獲得するなど、数多くの実績を挙げています。

業績回復にともない、多くの企業が将来に向けた事業開発や構造改革に取り組んでおり、改革支援ニーズは旺盛です。NRIは多くの企業の改革実行を支援してきた経験に基づいた業務コンサルティングで訴求してきましたが、その結果、顧客基盤の拡大と案件の大型化に結びついています。

近年、顧客のIT部門は、情報システムの老朽化や新事業へのシステム対応に必要なスキルを持つIT部門の人材不足など、様々な課題を抱えています。そうし

たIT部門の改革・強化支援ニーズも高まっており、案件が急速に増加しています。

最終年度の重点戦略

戦略コンサルティング、業務コンサルティング、システムコンサルティングともに顧客からの需要は高い水準で継続することが見込まれます。顧客の業務に精通し、信頼関係を構築しながら、顧客の課題解決に応えるコンサルティングサービスを提供していきます。これにより、さらなる顧客基盤の拡大と案件の大型化を推進し、成長を目指していきます。

また、サービスの拡充による業務コンサルティング事業の拡大にも取り組みます。例えば、社会の制度変更への対応支援や、社内の膨大なデータの活用支援などが挙げられます。2016年1月に施行されるマイナンバー制度(社会保障・税番号制度)対応支援において、NRIは、既に多くの実績を挙げています。

さらに、NRIのコンサルタントが様々な切り口から「地方創生」に関する改革案を提言するなど、創立50周年を契機に、NRIらしい社会提言を活発化していきます。

▶ グローバル事業についてはP33-34ご参照

▶ 業務コンサルティングの最近の代表事例

民間企業

顧客	内容
製薬メーカー	全社構造改革支援 ●コスト構造改革、人事制度改革などの複数の社内プロジェクトをPMO(プロジェクト・マネジメント・オフィス)で推進支援
運輸物流業	事業構造改革支援 ●組織改編、M&Aによる事業強化など大掛かりな改革を伴走型で実行支援
飲料メーカー	営業改革支援 ●大掛かりな営業組織の改編とそれともなう経営システム改革を実行支援

官公庁

顧客	内容
環境省	除染事業推進支援 ●「除染情報管理支援」と「推進を指揮する福島環境再生事務所の業務支援」
経済産業省	医療国際化事業支援 ●政府(+民間企業)の国際展開、民間企業の国際展開への補助事業の実施を支援
総務省	G空間シティ構築事業管理支援 ●「G空間シティ構築事業」の実証プロジェクトの選定から契約、進捗管理、成果確認までの一連の業務を受託

▶ NRIが提案する改革の実践論



(2014年12月 中央経済社発行)



(2014年12月 野村総合研究所発行)

金融ITソリューション

「Vision 2015」の達成に向けた最近の主な成果

当セグメントは、「Vision 2015」において「業界標準ビジネスプラットフォーム(共同利用型サービス)」の拡充をはじめとする金融関連サービスの高度化を推進しています。共同利用型サービスは、個別企業向けのシステム構築で培った業界・業務の知識・ノウハウを結集し、業界向けに独自開発した高付加価値のクラウドスタイルのサービスで、NRIの大きな強みのひとつです。

日本企業における情報システムの「所有から利用へ」の流れを背景に、「STAR」(リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム)をはじめとする既存の共同利用型サービスの市場シェアがさらに拡大しました。加えて、インターネットバンキングソリューション「Value Direct」や金融機関の提案型営業業務を支援するソリューション「アドバイザープラットフォーム」など、新分野の共同利用型サービスも順調に顧客を増やしています。

また、「STAR」事業は2014年4月に連結子会社化した(株)だいこう証券ビジネスが手掛ける証券事務のBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)事業と組み合わせ、幅広いサービスの提供をおこなっています。

最終年度の重点戦略

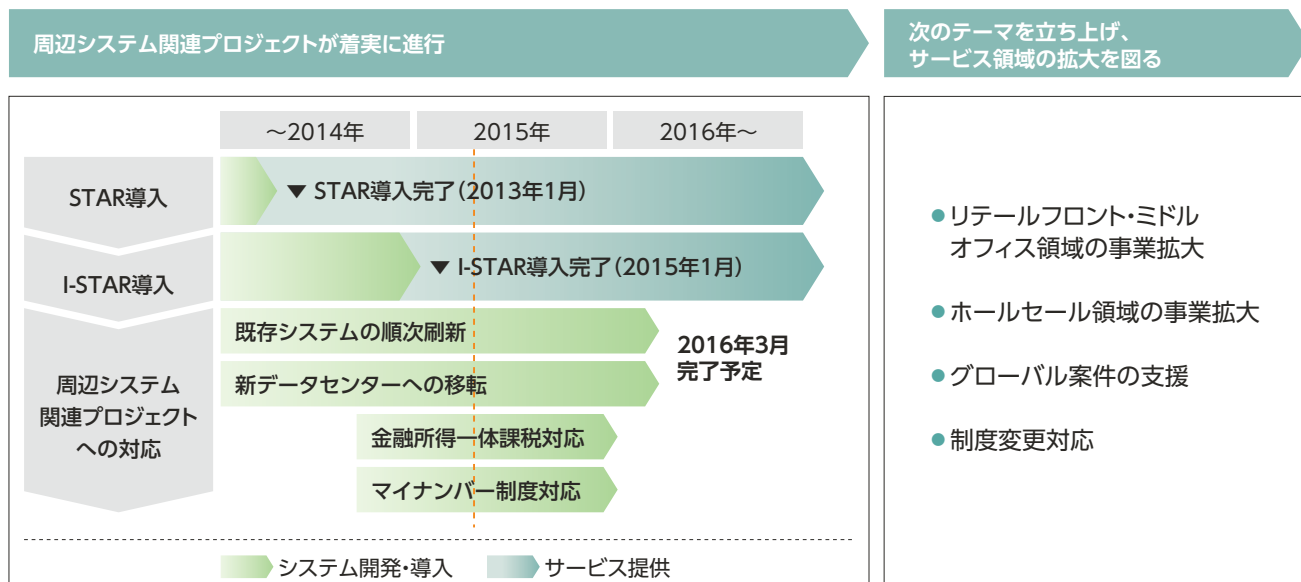
まず、野村証券(株)の国内システム刷新プロジェクトを、2016年3月期末の完遂に向けて、確実に進めていきます。2013年1月の「STAR」に続き、2015年1月には「I-STAR」(ホールセール証券会社向け総合バックオフィスシステム)の提供が始まりました。NRIは戦略的なパートナーとして野村証券(株)をはじめとした野村グループの今後のIT戦略をサポートすることで、サービス領域のさらなる拡大に努めていきます。

また、マイナンバー制度や、金融所得一体課税、ジュニアNISA(未成年者を対象とした少額投資非課税制度)など、金融関連の制度変更への対応が重要となります。この機会を捉え、共同利用型サービスの新規顧客開拓と新サービス拡充を図ります。

そのほか、保険業向けでは、システム更改や業界再編にともなうシステム再構築など、大規模なシステム開発案件が進行しています。これらに着実に対応することで、サービス領域の拡大による事業拡大を目指していきます。

▶ 共同利用型サービスについてはP28-29、グローバル事業についてはP33-34ご参照

野村証券(株)の国内システム刷新プロジェクトの完遂とその先のサービス領域拡大



共同利用型サービス

NRIだから可能な高付加価値サービス

NRIの共同利用型サービスの大きな強みのひとつは、顧客が業務を遂行するために必要な情報システムの標準化です。

NRIは、前身のひとつである野村コンピュータシステム(株)の時代から、長年、証券業向けの情報システムの個別開発を手掛けてきました。1974年に稼働を開始した証券共同オンラインシステム「STAR」は、そこで蓄積した業務知識とノウハウを活かして、証券会社で標準的に必要とされる機能を集約したシステムとして開発されたものです。共同利用型サービスの先駆けともいえます。

リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム「STAR」は、40年以上にわたって進化を続けてきた、NRIの代表的な共同利用型サービスです。現在、準大手・中堅の証券会社など多くの顧客にご利用いただいております。業界のデファクトスタンダードとなっています。2013年1月には、野村証券(株)へのサービス提供も始まり、業界最大手の証券会社のニーズにも対応し得る業界標準システムとして、ステータスがさらに向上しました。

証券業界が求める先端機能、拡張性、信頼性、そしてセキュリティ——これらもNRIの共同利用型サービスの特徴です。高いレベルの品質を求める金融機関の要

求に応えるサービスは、自社のデータセンターで運用することで実現しています。データセンターをはじめとするIT基盤も重要な付加価値のひとつとなっているのです。

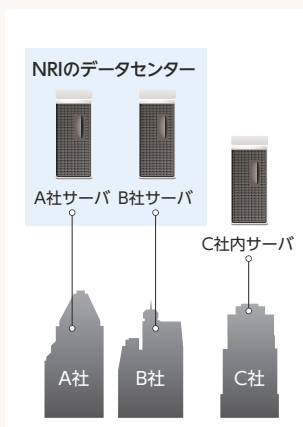
▶ IT基盤サービスについてはP31、データセンターについてはP32ご参照

情報システムの「所有から利用へ」の流れで事業機会が拡大

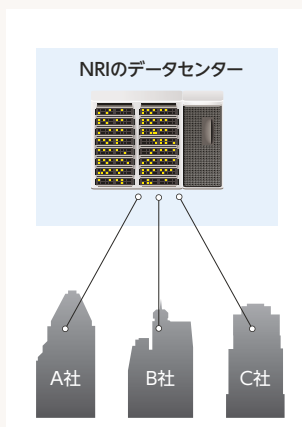
業界でデファクトスタンダードの地位を確立しているNRIの共同利用型サービスは、「STAR」のほかにも多くあります。証券・資産運用業界では、ホールセール証券会社向け総合バックオフィスシステム「I-STAR」、投資信託運用会社向け信託財産管理システム「T-STAR」、銀行業界では投資信託窓口販売口座管理システム「BESTWAY」などが挙げられます。日本企業の多くでは、独自に情報システムを構築・運用する形態から、アウトソーシングや汎用アプリケーションなど社外のサービスの利用に移行する傾向が強まっています。こうした情報システムの「所有から利用へ」の流れは、共同利用型サービスの事業機会をさらに広げています。

▶個別開発の情報システムと共同利用型サービスの違い

個別開発の情報システム



共同利用型サービス



共同利用型サービスの例

(利用社数)

STAR	リテール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	66社
I-STAR	ホールセール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	27社
T-STAR	投資信託運用会社向け 信託財産管理システム	70社
BESTWAY	投資信託窓口販売 口座管理システム	109社

※利用社数は2015年3月末現在

確実な制度変更への対応も魅力のひとつ

共同利用型サービスは、複数社が共同で利用するため、顧客はITコストを低減することができるのはもちろんのこと、制度変更に対応する必要がなくなります。個社単独での情報システムの制度変更対応は、企業にとって大きな負担となります。NRIが迅速かつ確実に対応し、共同利用型サービスとして提供することで、顧客にとっても作業負荷やコストの低減において大きなメリットとなります。

2014年1月のNISA(少額投資非課税制度)導入が、共同利用型サービスのメリットを顧客に実感していただく大きな機会となりました。NRIは、モデルとなった英国のISAについて早くから調査・研究をおこない、制度設計から関わっていたため、他社に先行して対策を講じることができました。「STAR」のほか、「BESTWAY」やインターネットバンキングソリューション「Value Direct」でも、NISAに対応した機能の提供をおこない、利用社数を拡大することに成功しました。

マイナンバー制度対応はBPOと組み合わせた一体型サービスを提供

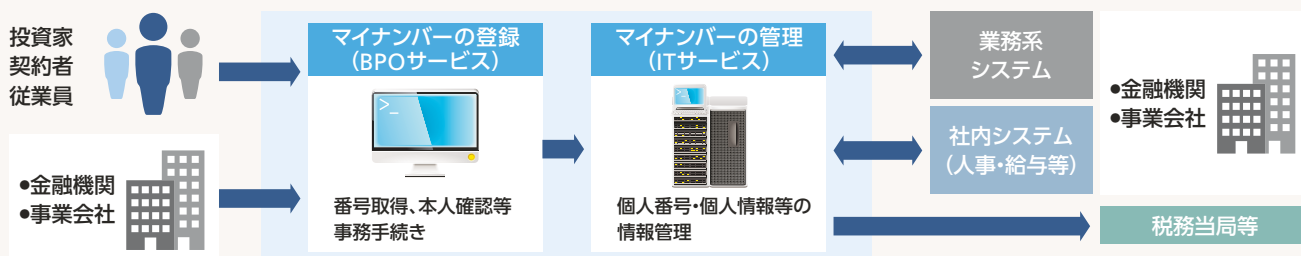
今後も、マイナンバー制度や金融所得一体課税、ジュ

ニアNISAなど、金融関連の制度変更が控えています。なかでも、マイナンバー制度は金融機関にとって影響範囲も大きく、対応の欠かせない制度変更です。NRIは、特に、民間企業の業務への影響について独自に調査・研究をおこなってきました。企業は厳格な手続きや管理を要求されており、2016年1月の制度施行に向け、全社的な事務作業の確認や見直しが必要となっています。マイナンバーの記載が必要となる書類は多岐にわたり、企業の事務負荷が大きいだけでなく、特定個人情報管理に係る費用も増大します。NRIでは、共同利用型サービスと(株)だいこう証券ビジネスの事務のBPOサービスを組み合わせて、マイナンバーの登録から管理までを一体で提供する「マイナンバー登録・管理サービス」を金融機関と事業会社向けに提供して、一層の事業拡大を図ります。

共同利用型サービスの事業領域拡大

NRIの共同利用型サービスは、これまでバックオフィス業務を主な対象としていましたが、新たな分野にも広がりがつあります。フロントオフィスやミドルオフィス業務の分野はまだ開拓の余地が大きく、今後の成長が大いに期待できます。

「マイナンバー登録・管理サービス」のイメージ



	2014年	2015年	2016年～
マイナンバー制度の導入スケジュール	▼主務省令公布 ▼ガイドライン提示	▼番号カード交付	▼制度施行
サービス化に向けたNRIのスケジュール	制度動向調査 サービス化検討・計画	システム開発	サービス提供

産業ITソリューション

「Vision 2015」の達成に向けた最近の主な成果

当セグメントは、「Vision 2015」で目指す産業関連分野の事業拡大を推進しています。これまで、産業関連分野の業界を代表する企業に対して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営業活動をおこない、大型ITサービス案件の獲得を目指すプライムアカウント戦略など、顧客基盤拡大の取り組みを進めてきました。

2012年4月に情報システム子会社をNRIグループに迎えた味の素(株)のほか、KDDI(株)向け事業も拡大し、既に長い実績のある(株)セブン&アイ・ホールディングスと合わせて、産業関連分野の3大顧客といえるまでになっています。

3大顧客をはじめとする大手顧客には、各社の成長戦略に必要な情報システムの提供や提案をおこない、関係をより強固にしていくことで、顧客向けのサービス領域を広げる「顧客の大型化」の活動を積極化させており、着実な成果を挙げています。2014年2月には、丸紅(株)と資本・業務提携を締結し、丸紅(株)が2014年4月に設立した丸紅ITソリューションズ(株)に20%出資しました。総合商社である同社が国内外において展開している多様な事業をITサービスの面から支援しています。

そのほか、SAPなどのERP(統合業務パッケージ)を活用したシステム構築の取り組みにも、成果が表れています。情報システムの構築・運用を長年にわたり支援してきた顧客向けに、基幹システムをSAP on アマゾン ウェブ サービスで刷新する支援をおこなうなど、着実に実績を積み重ねています。また、2014年12月には、製造業向けの生産管理システムをはじめとしたERPの構築・導入支援で豊富な実績を有する東洋ビジネスエンジニアリング(株)と資本・業務提携をおこないました。

最終年度の重点戦略

顧客との信頼関係を深め、顧客のさらなる大型化を図るとともに、プライムアカウント戦略を推進し、新規顧客を開拓していきます。ERP事業については、NRIのコンサルティング力と東洋ビジネスエンジニアリング(株)のERP導入に関するノウハウを合わせることで提案活動の体制を強化し、競争力を高めて案件獲得につなげていきます。

▶3つの重点分野

顧客の大型化・
新規顧客の開拓

グローバル事業の
推進

ERP事業の
競争力強化

▶ グローバル事業についてはP33-34ご参照

IT基盤サービス

「Vision 2015」の達成に向けた最近の主な成果

当セグメントは、主に、金融ITソリューションセグメントおよび産業ITソリューションセグメントに対し、データセンターの運営管理やIT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しており、NRIのビジネスモデルを支える重要な役割を担っています。

2012年11月に開業した東京第一データセンター(T1DC)は、最高水準の設備と柔軟な拡張性を備えた最新鋭のデータセンターです。最高度の信頼性が求められる金融機関向けの情報システムにも対応し、NRIの提供する共同利用型サービスや「NRI金融クラウド」^{※1}の中核拠点として位置付けられています。「NRI金融クラウド」は、T1DCのほか横浜第二データセンターでも構築を推進しており、コスト効率の向上を目指しています。さらに、各種の点検・訓練活動を強化して、データセンター運営の品質向上にも取り組んでいます。

※1 金融向けの共同利用型サービスのIT基盤をクラウド化したもの。最新鋭で高効率のデータセンター設備を使って情報システムの集積度を高め、最高レベルのIT統制や運用を実現しつつ、IT基盤にかかるコスト削減を達成することを目指している。

最終年度の重点戦略

2016年4月の開業を目指し、関西地区に新たなデータセンターの建設を進めています。関西地区におけるデータセンター需要の拡大に応えると同時に、Tier 4およびFISCガイドライン^{※2}を満たす高品質なサービスをリーズナブルな価格で提供、顧客に貢献することが可能となります。

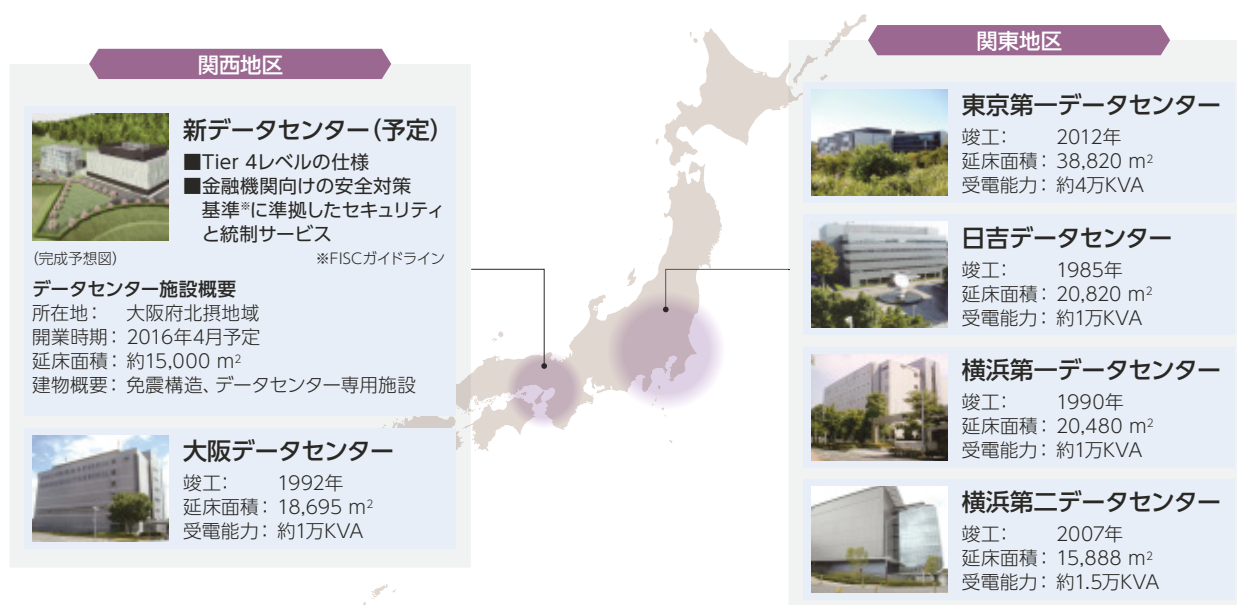
また、近年、社会の情報セキュリティ強化への動きが広がっており、事業機会の拡大が見込まれます。さらに、BCP/DR^{※3}の必要性に対する企業の意識も高まっており、NRIの高スペックなデータセンターを活用することで顧客のニーズに応えていきます。

※2 Tierはデータセンターの格付け基準で、4が最高レベル。FISC(金融情報システムセンター)は金融機関や情報システム会社の出捐で設けられた公益財団法人で、金融機関情報システムの安全対策・セキュリティ・監査などにガイドラインを策定している。

※3 BCPはBusiness Continuity Plan(事業継続計画)、DRはDisaster Recovery(災害復旧)の略で、大地震などの非常事態に対して事業を継続するための準備・対応策を指す。

▶ データセンターについてはP32ご参照

▶NRIのデータセンター





ミニ特集

データセンター

NRIのビジネスを支えるデータセンター

NRIが提供する共同利用型サービスや顧客から個別に運用を受託する情報システムは、障害を起こすことなく安定して稼働することが絶対条件です。顧客の事業継続に必要な情報システムを任されているからです。

NRIは関東地区に4ヶ所、関西地区に1ヶ所あるデータセンターを活用し、情報システムの安定運用を支えてきました。いずれもデータセンターに求められる高い耐火・耐震性や、情報漏えいおよびトラブルを防ぐ高度なセキュリティ・監視体制を実現、顧客の信頼に応えています。

BCP/DRの重要性の高まりやクラウドコンピューティングなどへのニーズ、情報セキュリティニーズの高度化から、データセンターに求められる条件は、さらに多様で高度なものとなってきています。具体的には、BCPに不可欠な重要なデータを、大規模な災害や障害から守るという安全性や、事業環境の変化にともなう情報システムの変更要請への柔軟な対応(拡張性)、環境負荷の低減(環境性能)、さらに、セキュリティや信頼性などが挙げられます。

これらのニーズに応えるのが、T1DCであり、関西地区に新たに建設中の新データセンターです。

「金融品質」を提供する東京第一データセンター

2012年11月、T1DCは、5番目の自社データセンターとして開業しました。証券会社や銀行などの金融機関では、情報システムの安定稼働や情報セキュリ

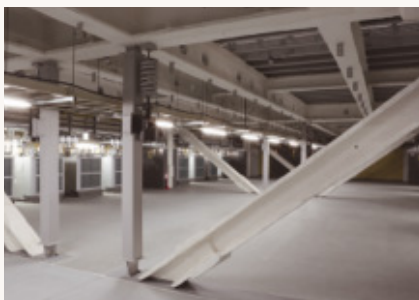
ティにおいて、特に高いレベルの品質が要求されます。その厳しい要求レベルに応えるサービスを提供する最新鋭の拠点です。地震・津波に耐える地盤と標高、緊急時に都心から即応できる30キロ圏に適地を選定。ここに、金融機関に適用される安全対策基準に準拠した建設仕様および耐震性、さらには縦揺れさえも軽減する最新の免震技術を盛り込んで、建設しました。また、ダブルデッキシステムという画期的な省電力設計が採用されています。

▶ 環境についてはP51ご参照

グローバルなデータセンター運営基準M&Oに日本初認証



T1DCは、2014年12月に、米国の民間団体Uptime Instituteが定めたデータセンターの運営基準Management & Operation (M&O)の認証を日本で初めて取得しました。この認証は、日々のデータセンター設備の運営に対して、「組織対応」「維持管理計画」「スタッフトレーニング」「運営ポリシー」「負荷管理」など様々な観点から評価がおこなわれます。今回、極めて高い得点で認証されたことは、NRIのデータセンター運営能力がグローバル基準に照らしても高いと評価されたものといえます。今後も、優れたデータセンター運営品質により、顧客からの厚い信頼を得られるよう努力していきます。



メンテナンスエリア
(ダブルデッキ下層:ブレース構造)



メンテナンスエリア
(屋上:太陽光パネル)



M&O認証式

グローバル事業

NRIはこれまで、日本国内向けのサービスを中心に事業を拡大してきましたが、中長期的な成長を実現するために、グローバル事業拡大の重要性が高まっています。海外への積極的な事業展開によりグローバル化する顧客のニーズに、コンサルティングおよびITサービスの両面で支援を拡大しています。拠点および人材の拡充・強化などにより、事業を支える体制づくりも進めています。海外拠点は20を超え、海外で働く社員も約900名まで増えました。事業の拡大にとまじり、ガバナンスを含めたグローバル事業の運営機能の充実を図っています。

コンサルティング

「Vision 2015」の達成に向けた最近の主な成果

NRIは、日本での長年の経験を活かし、海外進出する日本企業にとどまらず現地政府・企業向けにもサービスの範囲を広げています。NRI台湾は2014年に設立20周年、NRIソウルも2015年には20周年を迎えますが、ともに顧客の大半は現地の政府・企業です。

さらに業務提携により、中国・アジア地域のみならずグローバルネットワークの拡充が進んでいます。例えば、2014年7月、ドイツのコンサルティング企業であるh&z Management Consulting(以下、「h&z社」と)との戦略的な協力関係を構築しました。これにより、欧州域内の企業との協業を充実させることができるほか、当該地域で広範なコンサルティングサービスの提供が可能となりました。アフリカ諸国の政府機関との業務協力関係も広がっており、2015年2月には南アフ

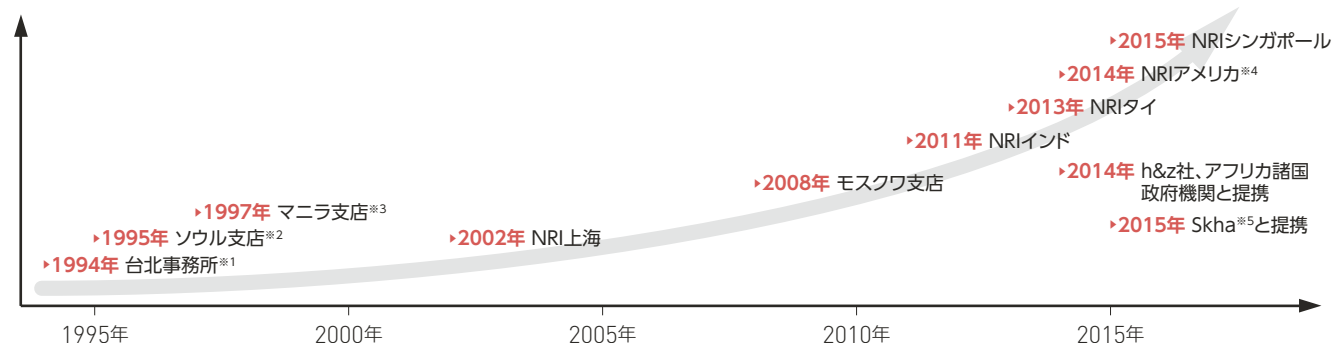
リカ共和国・貿易産業省が加わりました。アフリカ市場への進出を検討する日本企業に対して、情報発信や幅広い支援などをおこなっています。

こうした取り組みにより、グローバル事業関連の売上高はコンサルティング事業関連の売上高の約3割を占めるまでに成長しました。

最終年度の重点戦略

グローバル事業の成長をより一層加速させていきます。業界や分野(公共・社会関連等)を軸に東京の本社と海外拠点の連携を強め、より専門性を打ち出してテーマ開発・営業を進めます。また、M&Aを活用したグローバルネットワークの拡充も積極的に推進していきます。

▶整備が進むコンサルティング事業のグローバルネットワーク(9拠点(2015年3月末現在))



*1 現NRI台湾 ※2 現NRIソウル ※3 現NRI APAC マニラ支店 ※4 1967年、ニューヨーク事務所(現NRIアメリカ)を設立。2014年に北米拠点再編
*5 PT. Skha Indonesia。インドネシアのコンサルティング会社

▶ NRI全体の海外拠点についてはP74ご参照

ITサービス

「Vision 2015」の達成に向けた最近の主な成果

顧客である日本企業の海外事業展開の支援を柱に事業を推進しています。2014年4月には北米拠点を再編し、NRIアメリカのダラス支店をNRI IT ソリューションズ・アメリカとして現地法人化しました。(株)セブン&アイ・ホールディングスの事業展開をサポートするとともに、北米事業を拡大する体制を強化しました。また、(株)公文教育研究会が世界規模で導入する情報システムの構築支援など、実績を積み重ねています(下記「事例紹介」ご参照)。

また、ASEAN地域における日本の製造業および卸売業の販売・生産拠点に対して展開しているグローバルSCMソリューション^{*}は、拠点にコンパクトで費用対効果の高い情報システムを導入したいという顧客ニーズに応えたサービスで、その導入実績は、2015年3月末時点で70社、134拠点(15ヶ国)と着実に増加しています。

2015年4月には、米国のブライアリー・アンド・パートナーズ(以下、「B+P」)を買収しました。B+Pは、主に

北米市場において、ロイヤリティプログラムとCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)を中心とした企業のデジタルマーケティング戦略構築、ITサービス開発・運用サポートをおこなっています。成長市場であるデジタルマーケティングのノウハウと実績を活用して、さらに付加価値の高いサービスをより多くの地域で提供していく計画です。

※ 海外に進出した日本企業を対象とする、各種業務支援システムのアウトソーシングサービス。ERPを核とした基幹業務の支援にはじまり、グローバルな業務情報共有、サプライチェーンの可視化、企業間データのやりとりといったソリューションを提供している。

最終年度の重点戦略

体制を一層強化して、日本企業の海外事業展開の支援やグローバルSCMソリューション事業を拡大します。さらに、B+Pの事例のようなM&Aや業務提携も視野に入れ、新事業の創出によるグローバル事業の拡大を推進していきます。

事例紹介

(株)公文教育研究会

日本を含めた世界48の国と地域の、およそ2万5,000教室、430万人の学習者の情報管理や、指導者を支援する機能を備えた次世代基幹システムの導入が、2014年に北米と英国で始まりました。今後、欧州、アフリカ、南米、アジア、日本にも展開し、情報を一元管理していく予定です。本システムの導入は、顧客の事業活動の中核となる情報システムに関して、設計から構築・運用までをグローバルで支援する、NRIにとっての象徴的なプロジェクトとなっています。引き続き同社のグローバル展開を支援していきます。



海外の公文式教室に通う子どもたち

企業価値創造を支える仕組み

事業を通じ、顧客や社会の価値を創造することで、自らの価値を創造することがNRIの使命です。この使命を果たすために、事業戦略の遂行に注力するとともに、CSR活動についても、重点テーマを設定し、持続的な企業価値創造を支えるための“人財”の育成・強化やサービスの品質管理に力を入れています。また、コーポレート・ガバナンスをはじめとした社会との信頼関係を築くための制度や体制を整備するとともに、NRIらしい社会貢献を通じ、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取り組んでいます。

CSRの重点テーマ

NRIがCSR活動を推進するうえで、特に重点的に取り組む項目を「重点テーマ」として設定しました。

1 未来に向けた持続可能な社会づくり

社会は豊かさを求めて成長を続けてきましたが、一方でその限界も見えています。増加する人口、枯渇する資源、地球温暖化などのマクロな問題から、国や地域ごとの経済、産業、暮らしに関わるミクロな問題まで、次の世代に先送りできない問題が山積しています。NRIは、こうした社会課題に対して、調査・研究をもとにした提言や新たな社会の枠組みづくりを通じて、課題解決に貢献していきます。

2 人々の暮らしを支える情報インフラの提供

現代社会において情報システムは、経済や産業、暮らしを支えるライフラインのひとつです。また、限られた資源を効率的に活用できるようにしたり、新たな仕組みと価値を生み出したりします。こうした情報システムを企画・開発し、安定的に運用することがNRIの事業の根幹です。信頼される情報システムをつくり、動かし、守り続けることで、社会や暮らしを支えています。

3 イノベーションを創出する人づくり

「未来創発」を実現するには、新しい価値や枠組みを考え、変革を創出する人材が欠かせません。そうした人材の育成のために、多様な働き方を受け入れる制度や環境づくり、育成や評価の仕組みづくりなどを推進しています。また、日本や世界の未来を支える学生たちを育てていくことも大切です。NRIでは若者の育成を支援する様々な施策に取り組んでいきます。

▶ 「NRIのCSR方針」についてはホームページご参照
<http://www.nri.com/jp/csr/2011/principle/index.html>

役員一覧

取締役



しまもと ただし
嶋本 正
代表取締役会長兼社長

1976年 当社入社
2001年 当社取締役 情報技術本部長
2002年 当社執行役員 情報技術本部長
2004年 当社常務執行役員 情報技術本部長
兼研究開発センター副センター長
2008年 当社代表取締役 専務執行役員 事業部門統括
2010年 当社代表取締役社長 事業部門統括
2015年 当社代表取締役会長兼社長(現任)



むろい まさひろ
室井 雅博
取締役副会長

1978年 当社入社
2000年 当社取締役 ナレッジソリューション部門企画・業務本部長兼ECナレッジソリューション事業本部長
2002年 当社取締役 常務執行役員 e-ソリューション部門長
2007年 当社取締役 専務執行役員 企画、広報、情報システム担当、研究開発センター長
2009年 当社代表取締役 専務執行役員 本社機構統括、内部統制、経営企画、コーポレートコミュニケーション、情報システム担当
2013年 当社代表取締役副社長 コーポレート管掌、品質・生産革新、リスク管理担当
2015年 当社取締役副会長(現任)



まるやま あきら
丸山 明
取締役副会長

1979年 野村證券株式会社(現 野村ホールディングス株式会社)入社
2003年 野村證券株式会社取締役
2010年 野村證券株式会社代表取締役副社長
2010年 株式会社野村資本市場研究所取締役 代表執行役社長
2011年 株式会社野村資本市場研究所代表取締役社長
2013年 当社取締役
2014年 当社取締役副会長(現任)



さわだ みつる
沢田 ミツル
代表取締役副社長 特命担当

1979年 富士通株式会社入社
1991年 当社入社
2001年 当社取締役 システムコンサルティング事業本部長
2002年 当社執行役員 システムコンサルティング事業本部長
2004年 当社常務執行役員 システムコンサルティング事業本部長
2008年 当社取締役 専務執行役員 証券関連システム担当、証券システム事業本部長
2012年 当社代表取締役 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
2015年 当社代表取締役副社長 特命担当(現任)



いたの ひろし
板野 泰之
代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門担当、リスク管理、
コンプライアンス、健康経営担当

1980年 当社入社
2005年 当社執行役員 サービス・産業システム事業本部副本部長
2009年 当社常務執行役員 サービス・産業システム事業本部長兼 関西支社長、中部支社長
2014年 当社取締役 専務執行役員 コーポレート部門担当、リスク管理、コンプライアンス担当
2015年 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門担当、リスク管理、コンプライアンス、健康経営担当(現任)



このもと しんご
此本 臣吾
代表取締役 専務執行役員
ビジネス部門担当、
コンサルティング事業担当

1985年 当社入社
2004年 当社執行役員 コンサルティング第三事業本部長
2010年 当社常務執行役員 コンサルティング事業本部長
2015年 当社代表取締役 専務執行役員 ビジネス部門担当、コンサルティング事業担当(現任)



うえの あゆむ
上野 歩
取締役 専務執行役員
流通・情報通信・産業ソリューション事業、
中国・アジアシステム事業担当、
産業ITイノベーション事業本部長

1983年 当社入社
2008年 当社執行役員 経営ITイノベーションセンター副センター長
2013年 当社常務執行役員 流通・情報通信・産業ソリューション事業担当、流通・情報通信ソリューション事業本部長
2015年 当社取締役 専務執行役員 流通・情報通信・産業ソリューション事業、中国・アジアシステム事業担当、産業ITイノベーション事業本部長(現任)



さわだ たかし
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)

1981年 伊藤忠商事株式会社入社
1997年 株式会社ファーストリテイリング入社
1998年 同社取締役副社長
2003年 株式会社KIAACON代表取締役社長
2005年 株式会社リヴァンプ代表取締役
2008年 当社取締役(現任)
2011年 株式会社リヴァンプ代表取締役社長(現任)
2013年 セコム株式会社社外取締役(現任)
2014年 株式会社ケースホールディングス社外取締役(現任)
2015年 株式会社リンクアンドモチベーション社外取締役(現任)



うたがわ しゅうえい
槍田 松瑩
取締役(注1)
(三井物産株式会社 顧問)

1967年 三井物産株式会社入社
1997年 同社取締役
2002年 当社代表取締役社長
2007年 株式会社東京放送ホールディングス社外取締役(現任)
2009年 三井物産株式会社取締役会長
2009年 株式会社TBSテレビ社外取締役(現任)
2013年 株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役(現任)
2014年 当社取締役(現任)
2015年 三井物産株式会社取締役
2015年 同社顧問(現任)



どい みわこ
土井 美和子
取締役(注1)
(国立研究開発法人情報通信研究機構 監事)

1979年 東京芝浦電気株式会社(現 株式会社東芝)入社
2005年 同社研究開発センター技監
2008年 同社研究開発センター首席技監
2014年 独立行政法人情報通信研究機構(現 国立研究開発法人情報通信研究機構)監事(現任)
2015年 当社取締役(現任)

監査役



すえなが まさまさ
末永 守
監査役(常勤)

1979年 当社入社
2000年 当社取締役 証券システム本部長兼
システムコンサルティング事業本部長
2002年 当社取締役 常務執行役員 証券・保険ソリューション部門長
2004年 当社常務執行役員 基盤ソリューション事業本部長
2007年 当社取締役 専務執行役員 流通・サービス・
産業関連システム担当
2009年 当社専務執行役員 システムマネジメント・技術支援・
品質監理担当
2012年 当社専務執行役員
2012年 当社監査役(現任)



あおき みつあき
青木 実
監査役(常勤)^(注2)

1982年 野村証券株式会社(現 野村ホールディングス株式会社)入社
2001年 野村証券株式会社営業相談室長兼総務審理室長
2004年 同社執行役員 営業業務本部支店経営担当(東京)兼本店長
2008年 同社執行役員 名古屋支店長
2009年 野村ビジネスサービス株式会社執行役員副社長
2011年 同社取締役副社長
2013年 野村証券株式会社顧問
2014年 当社監査役(現任)



きたがき ひろふみ
北垣 浩史
監査役(常勤)

1985年 当社入社
2000年 当社資産運用システムサービス事業部長
2002年 当社監査役室長
2006年 当社内部統制推進部長
2010年 当社統括支援室長
2011年 当社経営戦略室長
2015年 当社総合企画センター主席
2015年 当社監査役(現任)



のなか ひさかつぐ
能仲 久嗣
監査役^(注2)

1970年 東京芝浦電気株式会社(現 株式会社東芝)入社
2003年 株式会社東芝執行役員常務
2005年 同社執行役員上席常務
2007年 同社執行役員専務
2008年 同社取締役 代表執行役員副社長
2009年 同社常任顧問
2011年 みらかホールディングス株式会社社外取締役(現任)
2013年 当社監査役(現任)



やまざき きよたか
山崎 清孝
監査役^(注2)
(仰星監査法人 理事 代表社員)

1979年 芹沢政光公認会計士事務所入所
1983年 公認会計士登録
2005年 監査法人芹沢会計事務所(現 仰星監査法人)代表社員
2006年 仰星監査法人理事代表社員
2007年 同法人副理事長代表社員 東京事務所長
2010年 同法人理事長代表社員
2014年 当社監査役(現任)
2014年 仰星監査法人理事代表社員(現任)

(注) 1. 澤田貴司、槍田松瑩、土井美和子は社外取締役です。なお、NRIは3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、同取引所に届け出しています。
2. 青木実、能仲久嗣、山崎清孝は社外監査役です。なお、NRIは能仲久嗣および山崎清孝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、同取引所に届け出しています。

執行役員および経営役(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
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
執行役員
執行役員
執行役員

齊藤 春海
三ツ木 義人
綿引 達也
原田 豊
滝本 雅樹
船倉 浩史
東山 茂樹
上田 肇
淵田 真弘
臼見 好生
松尾 正人
横山 賢次
三浦 智康
村田 佳生

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
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
執行役員

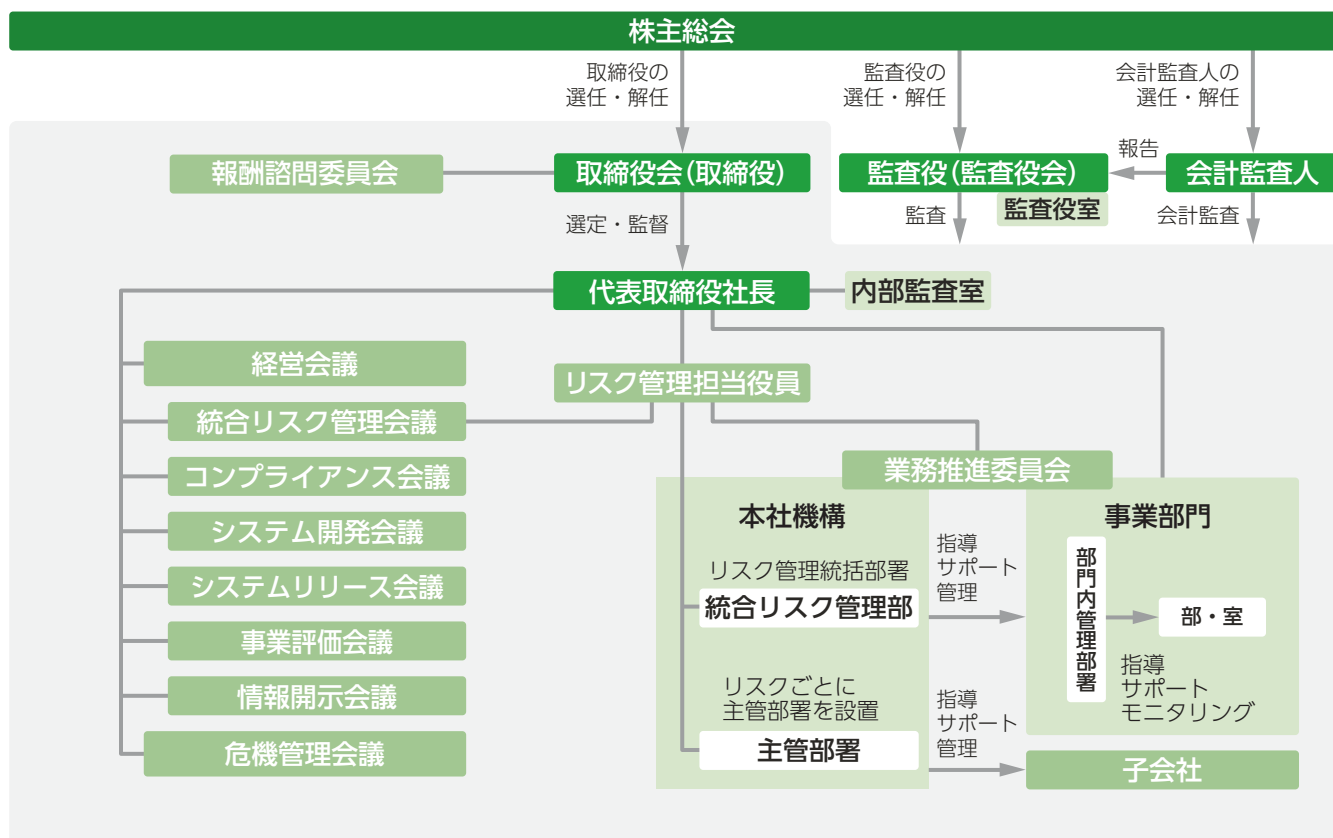
坂田 太久仁
嵯峨野 文彦
深美 泰男
小粥 泰樹
林 滋樹
稲田 陽一
増谷 洋
藤田 勝彦
山本 明雄
竹本 具城
立松 博史
舘野 修二
安齋 豪格
横手 実

執行役員
執行役員
執行役員
執行役員
経営役
経営役
経営役
経営役
経営役
経営役
経営役
経営役
経営役
経営役
経営役

久保 並城
江波戸 謙
肥後 雄一
村上 勝俊
金井 進
西村 元也
中島 久雄
安丸 徹
西本 進
渡辺 徹郎
大元 成和
小原 康司
川浪 宏之

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、全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、コーポレート・ガバナンスをさらに充実させるための体制を以下のとおり構築しており、NRIのコーポレート・ガバナンス体制は有効に機能していると考えています。



各委員会・会議体の役割と活動

報酬諮問委員会	社外有識者で構成され、取締役の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する。
経営会議	業務執行の意思統一のため、原則として週1回開催され、会社経営の全般的な重要事項を審議する。
統合リスク管理会議	取締役社長の指示に基づき、リスク管理に関する重要事項を審議する。
コンプライアンス会議	取締役社長の指示に基づき、倫理・法令等の遵守体制の整備、再発防止等倫理・コンプライアンス経営の推進に係る重要事項を審議する。
システム開発会議	取締役社長の指示に基づき、システム開発に関する重要事項を審議する。
システムリリース会議	取締役社長の指示に基づき、システムリリースに関する重要事項を審議する。
事業評価会議	取締役社長の指示に基づき、事業化投資や受託事業におけるソフトウェア開発投資等に関する重要事項を審議する。
情報開示会議	取締役社長の指示に基づき、有価証券報告書等の開示に関する重要事項を審議する。
危機管理会議	取締役社長の指示に基づき、危機発生時における迅速な体制の整備と支援等を目的として設置される。
業務推進委員会	本社機構と事業部門の部門内管理部署が参加し、有効性・効率性の高い内部統制の定着を図る。

株主総会の充実にに向けた取り組み

株主総会の活性化と議決権行使の円滑化のため、より多くの株主に出席いただける株主総会開催日の設定や、招集通知の早期発送、インターネットによる議決権行使制度の導入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、株主総会後に経営報告会を実施し、主に個人株主向けにNRIの状況や今後の取り組み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も取り組んでいます。

経営・執行体制

NRIの取締役は社外取締役3人を含む10人です。任期を1年とし、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。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図るため社外取締役を選任しており、その人選については、独立性に加え、NRIの業務執行を客観的な視点で監督するにふさわしい豊富な経験と高い見識を重視しています。

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および経営役に委譲しており、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および経営役は、取締役会が決定した方針に基づき業務を執行しています。事業活動の総合的な調整と業務執行の意思統一のため、代表取締役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。

▶2015年3月期の主な会議体の開催状況

取締役会	14回
監査役会	17回
社外取締役の取締役会への出席状況	89%
社外監査役の取締役会への出席状況	90%
社外監査役の監査役会への出席状況	92%

▶最近の取締役会の意思決定の事例

(株)だいこう証券ビジネスの連結子会社化
関西地区に新たなデータセンターの建設
米国のブライアリー・アンド・パートナーズの買収
海外拠点の再編(地域持株会社化)
事業資産(日吉データセンター・日吉寮)のオフバランス化

▶社外取締役選任理由

澤田 貴司

(株式会社リヴァンプ 代表取締役社長)

「ユニクロ」を展開する株式会社ファーストリテイリングの経営に携わられた後、株式会社リヴァンプを設立し企業の活性化や新規事業の立ち上げ等を推進してこられました。その経歴を通じて培われた企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場からNRIの経営を監督していただくことを期待し、選任しています。

槍田 松瑩

(三井物産株式会社 顧問)

長年にわたり三井物産株式会社の経営に携わってこられました。その経歴を通じて培われた企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場からNRIの経営を監督していただくことを期待し、選任しています。

土井 美和子

(国立研究開発法人情報通信研究機構 監事)

情報技術分野における研究開発部門の研究者および責任者としての長年にわたる経験をお持ちであります。過去に会社の経営に関与されたことはありませんが、その経歴を通じて培われた専門家としての豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場からNRIの経営を監督していただくことを期待し、選任しています。

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、各種規程の遵守状況のモニタリング結果等の内部統制の状況に関する報告を、リスク管理統括部署から適宜受けています。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。

*監査役山崎清孝は、公認会計士の資格を持っており、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。

▶社外監査役選任理由

青木 実

NRIの主要事業分野のひとつである証券業界における豊富な経験と高い見識をお持ちであり、客観的な立場からNRI取締役の職務執行を監査していただくことを期待し、選任しています。

能仲 久嗣

長年にわたり株式会社東芝の経営に携わってこられました。その経歴を通じて培われた企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場からNRI取締役の職務執行を監査していただくことを期待し、選任しています。

山崎 清孝

(仰星監査法人 理事 代表社員)

監査法人の理事代表社員を務められ、公認会計士としての長年にわたる経験をお持ちであります。過去に会社の経営に関与されたことはありませんが、その経歴を通じて培われた財務・会計に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場からNRI取締役の職務執行を監査していただくことを期待し、選任しています。

役員報酬

●役員報酬等の額

2015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	その他	
取締役 (社外取締役を除く)	550	292	127	127	2	8
監査役 (社外監査役を除く)	86	66	17	0	1	2
社外役員	84	74	8	—	0	8

- (注) 1. 上記には、2014年6月20日開催の第49回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2人および監査役2人を含んでいます。
2. 「その他」には、確定拠出年金の掛金および傷害保険の保険料を記載しています。
3. 監査役のス톡オプションは、監査役就任前に付与されたものです。
4. 上記のほか、過去に退任した役員に係るス톡オプション費用(取締役1人、0百万円)を当該期に計上しています。

●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。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、行使価額が1円のもの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NRI株式を保有することになっています。

なお、社外取締役には、基本報酬の変動給部分、賞与および株式関連報酬は支給しません。

●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およびリスク管理

NRIグループ全般にわたって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、リスク管理担当役員を任命するとともに、リスク管理統括部署を設置しています。また、統合リスク管理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業務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置き、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設けています。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17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、リスク管理統括部署、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、連携を図っています。

株主・投資家の皆様とのコミュニケーション

●基本的な考え方

NRIは健全かつ中長期にわたって持続的な成長と利益目標の達成に努め、株主・投資家の皆様の期待に応えていきたいと考えています。

積極的な対話を通じて、株主・投資家の皆様の信頼を得るとともに、資本市場で適切な評価を受けることが大切です。そのため、フェアディスクロージャーを基本に、NRIの事業や中長期的な成長戦略などの理解の促進と、株主・投資家層のさらなる拡充に取り組んでいます。

●株主・投資家の皆様との直接的なコミュニケーションの充実

株主・投資家層の拡大を目指して、直接的なコミュニケーションによるNRIの事業活動や成長戦略の理解促進に努めています。具体的には、機関投資家やアナリスト向けに国内外での説明会およびミーティングを実施しているほか、国内外の機関投資家向けのフォーラムに参加しています。また、より多くの地域の個人投資家の皆様にNRIを知ってもらうため、個人投資家向けの説明会も開催しています。

▶2015年3月期の直接コミュニケーションの状況

機関投資家・アナリスト	延べ548名
個人投資家	説明会実施数: 東京2回、札幌・福岡にて各1回、計4回 参加者数: 延べ559名

●株主アンケートの実施

NRIは株主の皆様とのコミュニケーションの一環として、株主アンケートを実施しています。

2015年3月期に実施した2回のうち、1回目は、株式購入の理由やNRIの情報を入手する主な媒体、株式の保有方針などを質問し、株主12,539名のうち1,968名より回答がありました(回収率15.7%)。2回目は、株主通信「NRIだより」の誌面構成への意見などを収集し、株主11,887名のうち2,256名より回答がありました(回収率19.0%)。

NRIは株主の皆様からのご要望・ご意見の把握に一層努め、ご期待に応えていきたいと考えています。

●適切な情報開示

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。開示書類のさらなる信頼性向上のため、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。

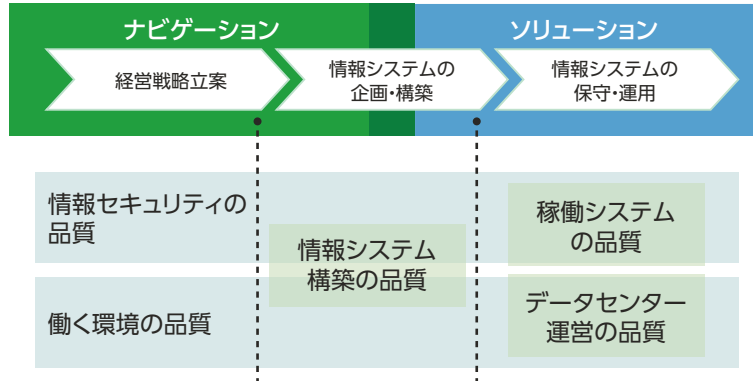
ホームページの「IR情報」にて決算情報等の最新情報を速やかに掲載するとともに、個人投資家向けの専用のサイトを設け、開示情報の充実とわかりやすさの向上に努めています。



IR情報トップページ

<http://www.nri.com/jp/ir/index.html>

NRIは創立以来、一貫して「品質へのこだわり」を重視してきました。社会インフラとしての情報システムを担う責任の大きさを認識し、サービスの品質向上に取り組んでいます。

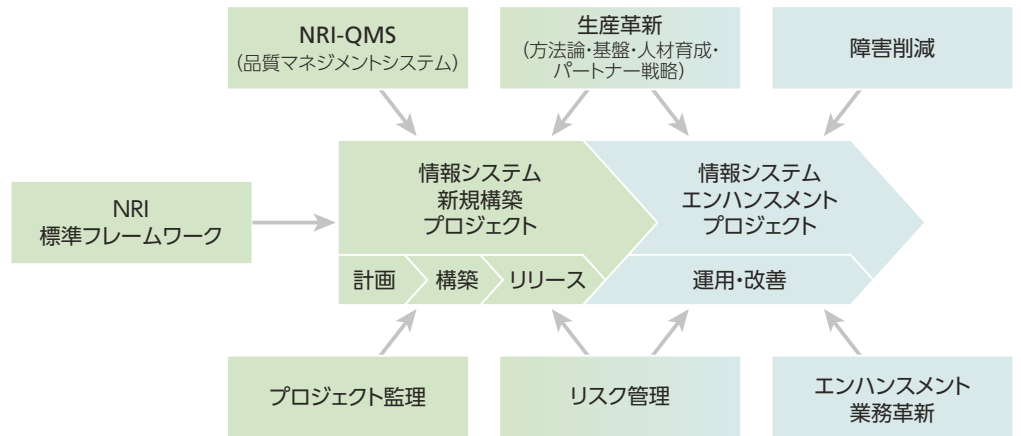


情報システムの品質向上への取り組み

システム構築、保守・運用、コンサルティングサービスのプロジェクト実施にあたっては、各事業本部が責任を持って品質管理をおこなうとともに、各事業本部の品質管理活動を推進・支援し、統括する組織を置いています。

●品質向上に向けた様々な角度からの支援体制

NRIでは、情報システムの構築から保守・運用の工程に至るまで、品質管理や生産革新を専門とする組織を中心として、全社を挙げて品質にこだわり、支える体制を整えています。



●情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理活動

情報システムを新規に構築するプロジェクトに対して、「監視機能」と「推進・支援機能」の両面で各事業本部を支えています。

NRIでは、各プロジェクトを実践・成功させるための「プロジェクト管理」とは別にプロジェクトの品質向上を推進し、問題の早期発見、早期対策を支援する「プロジェクト監理」と呼ぶ活動を推進しています。

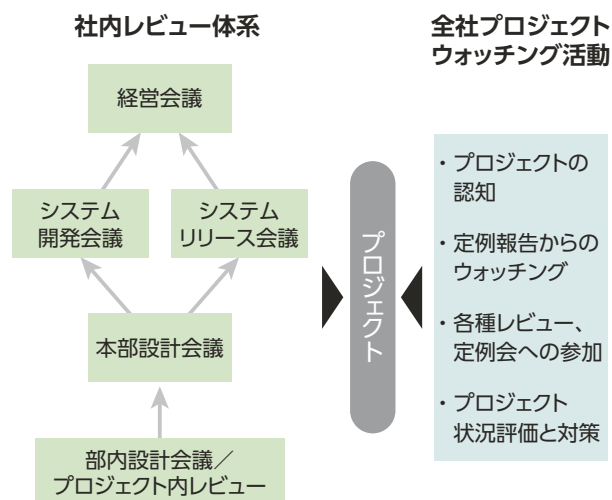
全社レベルでの有識者が集まりプロジェクトのレビューをおこなうシステム開発会議、システムリリース会議および全社プロジェクトウォッチング活動が品質管理活動の重要な役割を担っています。

▶ 不採算案件の発生抑止への取り組みについてはP12ご参照

●稼働システムの品質も重視

完成した情報システムを高い品質で保守・運用していくことは、顧客との信頼関係を築くだけでなく、顧客

▶プロジェクト監理活動



のビジネスの効率化や発展に向けた「改善・提案」の機会を生み出します。NRIでは、このような意味で、保守・運用プロジェクトを「エンハンスメントプロジェクト」と呼び、新規の情報システム構築プロジェクトと同様に重視しています。

●安定稼働を支えるデータセンター運営品質

情報システムの安定稼働には、情報システム自体の品質に加え、その情報システムを管理・運用するデータセンターの運営品質も非常に重要です。NRIでは、情報システムの重大障害を撲滅し、安全・安心なサービスを提供するため、システム基盤の再点検、障害撲滅会議の実施、障害発生時のリスクの可視化、データセンターでの大規模障害を想定した訓練、センター設備を連動させた点検等をおこなっています。

トピックス

情報システムの万全な運用体制のために

2014年には巨大地震の発生を想定して、NRIグループ全体で本格的な訓練を実施しました。また、サイバー攻撃を想定した訓練を初めておこないました。



巨大地震を想定して訓練を実施

▶情報セキュリティの品質

NRIでは、社会の規範となる高度な情報セキュリティ管理の枠組みを、オフィスやデータセンター、パートナー企業において確立することで、顧客や社会から信頼され続けることを目指しています。情報セキュリティ統括責任者のもと、情報セキュリティに関わる法令や

情報技術の進展に対応し、規程・ルールの整備、ISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）やプライバシーマークの認証取得、社員への啓発活動も積極的におこなっています。

▶働く環境の品質

NRIでは、社員が健全にいきいきと働くことができる職場環境づくりを目指して、多様な人材の活用、グローバル人材の育成、労務環境の改善など、様々な取り組みを進めています。長時間労働を抑え、社員の意識を変えていくことで、ワーク・ライフ・バランスの向上

を促進し、自身の健康や家庭生活も大切にしながら能力を十分に発揮させることを目指した「健康経営」の実践が、NRIのさらなる成長につながっていくと考えます。

「人」は、NRIの経営資源の中で最も重要な付加価値の源泉のひとつです。「ナビゲーション×ソリューション」推進の鍵ともいえます。志の高い人材の秘められた能力を开花させ、現場で成果につなげていけるような“人財”を育成していくことが、NRIの人材戦略です。

▶ NRIの人材育成の仕組み

● 真のプロフェッショナル育成を目指す キャリアフィールド

高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとに自律して働き、あくなき挑戦を続ける。NRIでは、こうした人材を育成するため、社員の多様な経験を可視化し、各自が現在の自身の専門分野・レベルを明確にする「キャリアフィールド」を整備しています。これは、事業戦略に沿って社員のキャリアを22の専門分野に分け、分野ごとに7段階のレベルを設定したもので、複数のキャリアフィールドの選択を推奨することで、社員の専門性の多様化を目指しています。また、将来の目標もキャリアフィールドとレベルで設定することで、専門性の高さの追求と多様化の両立を意識し、自らの業務とキャリアプランに活用しています。

▶ キャリアフィールド

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
戦略コンサルタント	業務コンサルタント	システムコンサルタント	ストラテジスト	営業/アカウントマネージャー	プロジェクトマネージャー(新規)	プロジェクトマネージャー(エンハンスメント)	アプリケーションアーキテクト	アプリケーションスペシャリスト	アプリケーションスペシャリスト	一通基盤スペシャリスト	一通基盤スペシャリスト	一サービスマネージャー	セキコリテイスベシヤリスト	研究員	データサイエンティスト	プロジェクト管理スペシャリスト	品質管理スペシャリスト	業務管理スタッフ	経営管理/本社スタッフ	システムエンジニア	コンサルタント

● 育成の土台となる「OJT」「研修」「自己研鑽」

また、OJT(On the Job Training)、研修、自己研鑽の3つを有機的に結合させ好循環させながら、人材育成に関する様々な取り組みをおこなっています。

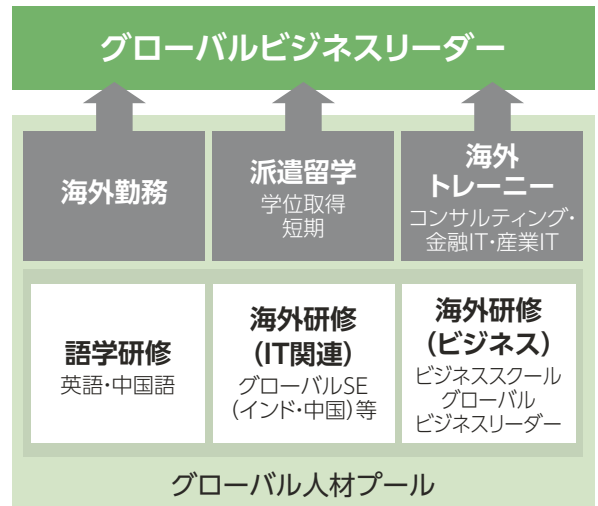
OJTの一環として、新入社員にはマンツーマンでインストラクターをつけ、業務をおこなう中で必要な知識と技能が身につくように指導しています。コンサル

ティング部門/システム部門間や、NRIおよび顧客の海外拠点でのトレーニー制度もあります。

さらにOJTで得た知識を整理し理解を深め、OJTでは得られない知識・技能を習得する仕組みとして、研修制度があります。階層/役職別のものや、マネジメントやリーダーシップ能力を磨くキャリアアップ研修など、多様なプログラムを用意しています。グローバルに活躍するビジネスリーダー育成のため、海外のビジネススクールへの留学、中国やインドでの現地語によるシステム開発研修なども実施しています。

また高い専門知識・技術を持つ社員を育てるために、情報処理技術者資格などの取得を支援するとともに、独自に社内認定資格制度を設けています。

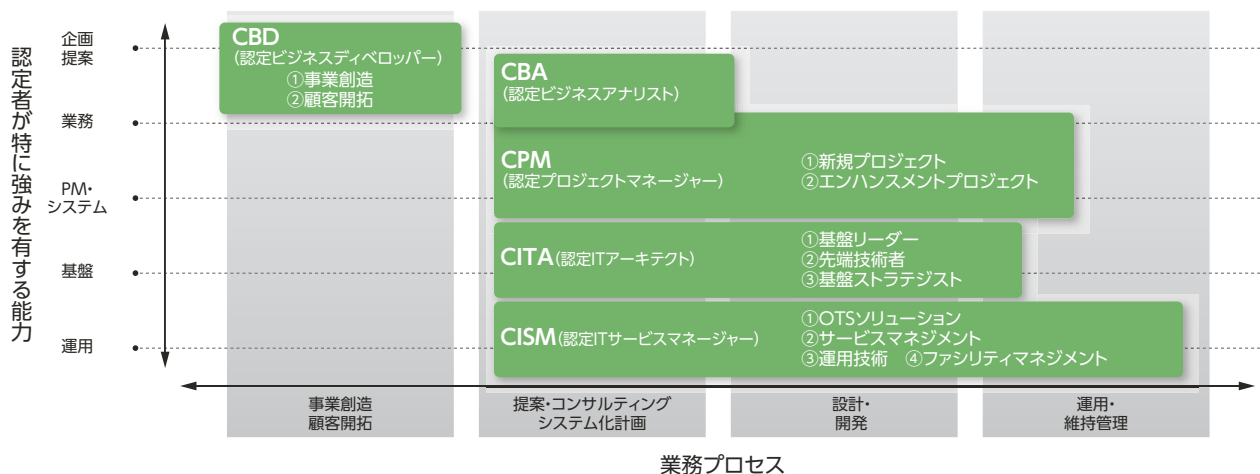
▶ NRIのグローバル人材育成プログラム



● 高度な専門性を持つ人材を認定

社内認定資格は、NRIの中核的な人材育成を促進するとともに、社員に対して、NRIにおけるプロフェッショナル人材の目標像を示すことを目的としています。現在5種類の資格があり、実務での実績や指定研修、外部資格を保有している社員が認定され、その数は年々増加しています。

社内認定資格



自律的に成長できる風土づくり

NRIでは、社員が自ら研鑽に励む風土づくりのための取り組みを、様々な形でおこなっています。

「NRInnovation! Forum (NIF)」という活動では、組織を超えて、人材育成、グローバル、女性活躍推進な

どをテーマに、議論し交流を深めています。お互いを尊重し、「いまを超える、自らを超える」行動につながることを目指し、日々活動しています。

NRInnovation! Forum

人財育成	社員の人材育成に対する意識の向上と重要性について認識を深める
グローバル	社内外のグローバル事業について知るとともに、その必要性を認識し、自ら関心を持って行動する
女性活躍推進 NWN (NRI Women's Network)	一人ひとりがいきいきと働くための、多様な働き方やキャリアについて学び、そのノウハウを共有して自身に役立てる
チャレンジ!	NRIの「技術」「開発」に触れながら、業務の視点とテクニカルな視点の融合を図る

継続議論



NRInnovation! Forum 全体会

(社長メッセージ、結果発表、議論他)

トピックス

女性のさらなる活躍に向けて

NRIは、高い意欲や能力を有する社員が活躍し続けることができる職場環境の整備に取り組んでいます。なかでも、「NRI Women's Network (NWN)」活動(2009年2月～)は、女性社員の活躍を目指し、「女性のキャリア形成支援」「仕事と育児の両立支援」「企業風土の醸成」の3つを柱として活動を進めています。

2010年4月に設置されたダイバーシティ推進組織を軸に、女性社員同士のネットワーク構築や今後のキャリア形成のきっかけづくりを目的とした「NWN年次大会」や、女性社員が少人数で懇談し、情報共有や意見交換などをおこなう「ミニNWN」や「NWNサロン」を年に数回開催しています。ワーキングマザーに向けては、妊娠中の「三者面談」*や復帰後の「仕事と育児の両立支援研修」など、様々な取り組みを実施しています。最近是个々のさらなるキャリアアップに向けて、新たな施策に積極的に取り組んでいます。

*出産・育児を迎える社員とその上司、およびNWN事務局で、産休前・産休復帰後の働き方や利用する制度について、コミュニケーションを図る目的でおこなっている。



NRIは、創立当初から多様な分野において調査・研究活動をおこなっています。得られた成果は事業に活かすとともに、定期刊行物やレポート、書籍、フォーラムなどのイベントを通じて情報発信を続けています。

日本の将来のあるべき姿を提言

少子高齢化や都市圏への人口集中が進む今日、地方の魅力を最大限に引き出すことは日本が活力を取り戻すうえでとても重要なテーマです。NRIのコンサルタントが、これまでの経験や専門家の知見を活かし、2015年2月から「緊急提言 地方創生」と題して、様々な切り口から提言をしています。既に、都市と地方との共生モデルや、東京オリンピック・パラリンピックを契機とした地方都市の活性化案などを発表しています。

先端技術で未来社会に役立つ仕組みづくりに貢献

将来有望な先端技術を見極め、様々な機器や情報システムと組み合わせて、未来社会に役立つソリューションを創り出す。そのための研究開発にもNRIは長年取り組んでいます。例えば2014年には、日本航空(株)と共同で、カメラ機能や情報伝達機能を持つウェアラブル端末(スマートウォッチ)をスタッフが身につけ、空港での旅客案内や航空機の整備などの効率化と高度化を目指す実験をおこないました。



情報伝達機能を持つスマートウォッチ

NRI定期刊行物の歴史

1984

1990

マンスリー・レポート



野村コンピュータシステムの「システムクリニックサービス」の一環として、顧客に各種の情報を適時提供。

知的資産創造



知的資産創造活動を日々展開するNRIのプロフェッショナル陣が、時代のニーズに応えたタイムリーなテーマで執筆する総合情報発信誌。

1995

2000

2005

2010

2015

システム・マンスリー



旧NRIと野村コンピュータシステムの合併後、事業内容の拡大にともない、『システム・マンズリー』に名称変更。

ITソリューションフロンティア



『ITソリューションフロンティア』に名称変更され、取り上げる内容の幅がさらに拡大。その位置付けは一貫して『NRIのシステム情報発信誌』。



NRI Management Review

NRIコンサルタントのオピニオン、日本を代表する企業のトップインタビューなどを通じて、時代の一步先をいく最新情報を発信。



NRI地域経営ニュースレター

『NRI地域経営ニュースレター』として創刊。

NRIコンサルタントが多様な専門的見地から、毎回1つのテーマを軸に論考を発信。

NRI Knowledge Insight



NRIパブリックマネジメントレビュー

『NRIパブリックマネジメントレビュー』に改称。中央省庁、地方自治体、企業の方に、政策立案や事業展開に関する最新情報を提供。



金融ITフォーカス

金融ビジネスの最新トレンドについて市場環境、金融機関経営、業務改革などの視点からトピックを提供。

日本の資産運用ビジネス

資産運用会社、金融商品販売会社双方の経営者、マーケティング企画、営業企画担当者などを対象に、日本の資産運用ビジネスの状況について包括的に解説。



NRI国際年金研究シリーズ

海外の先進的な年金基金の運営動向を紹介し、日本の年金ファンドの運営内容の改善提案をおこなうレポート。



NRIは、9,000人を超えるプロフェッショナル集団です。経営コンサルタント、ITコンサルタント、システムエンジニア、プロジェクトマネージャーなど職種も多岐にわたっており、様々な第一級の人材がそろっています。こうした人材が、日常の事業を通じて培った経験やノウハウを活かして、様々な人づくりプログラムを提供しています。

▶ 将来を担う若い世代の能力を引き出し、育てるキャリア教育プログラム

子どもたちや学生が自分で将来の進路や職業を選択し、社会で能力を発揮できる大人になってほしいとの想いから、多様なプログラムを提供しています。具体的には、小学生・中学生に実施している情報システム学習プログラム「便利を支える情報システムの秘密」や中学生・高校生向けの「NRI IT戦略体験プロ

ラム」、高校生向けの「NRIコンサル1日体験プログラム」「チームビルディング研修」があります。参加者は体験型の授業を通じて、情報システムやビジネス、社会の仕組み、システムエンジニアやコンサルタントの仕事、「働くこと」とはどのようなことか、などを実感していきます。



「便利を支える情報システムの秘密」



「NRIコンサル1日体験プログラム」

▶ 未来社会について考える機会の提供

学生たちに、学び、考え、発表する場を提供する活動もおこなっています。例えば、高校生・留学生・大学院生に、日本や世界に目を向け、将来について提言してもらう目的で、2006年から「NRI学生小論文コンテスト」を毎年開催しています。学生にとっては、社会に自分の意見を発表する機会となっています。2014年度のテーマは「創りたい未来社会～あなたの夢とこだわり～」で、全国から883作品の応募がありました。

そのほか、NRIが収集した消費者マーケティングデータを活用して、斬新なビジネスの法則やマーケティング指標を導く「マーケティング分析コンテスト」、中国・北京の「清華大学・野村総研中国研究センター」では「清華野村杯 日中経済スピーチ大会」も実施しています。2014年には大学院生向けに、「産業界」や「働くこと」について具体的に考える機会を提供するCSRワークショップ「働くを考える」を開催しました。



「NRI学生小論文コンテスト2014」上位入賞者



NRIでは、豊かな未来を目指し、人類と自然とが調和する地球環境保全のために、全役職員が環境負荷低減に向けた取り組みをおこなっています。環境推進委員会を2014年5月、環境推進室を7月に設立し、環境活動推進体制を強化しています。

Green by NRI

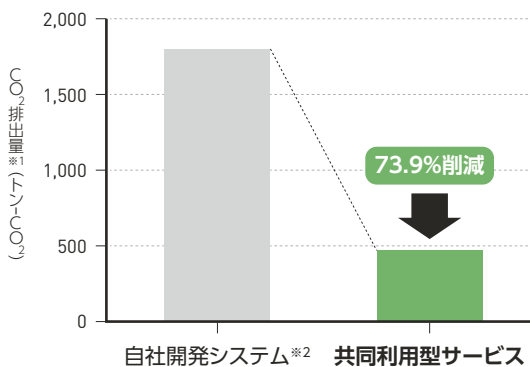
「Green by NRI」とは、NRIが提供するサービスや政策提言活動を通じて、顧客の事業や社会システムの効率化と生産性向上を図り、これにより環境負荷低減に貢献することをいいます。

●共同利用型サービスの活用による CO₂排出の大幅削減

一人ひとりがマイカーを使わず電車やバスを利用するほうが、エネルギーの消費は少なく、CO₂排出量も抑えられます。これと同じことが企業の情報システムにも当てはまります。NRIはひとつの情報システムを複数の企業で利用する「共同利用型サービス」を、多様な分野で提供しています。

リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム「STAR」の場合、顧客が同等のシステムを個別に運用した場合に比べて、CO₂排出量を73.9%削減できるとい試算が出ています。

▶各社開発システムと共同利用型サービスの 年間CO₂排出量の比較



※1 経済産業省が提示している東京電力の実排出係数を電力量に乗じて算出。

※2 「STAR」を利用している顧客が同等のシステムを個別に運用すると仮定し、サンプルデータの回帰分析で近似曲線を求め積算して算出。

Green of NRI

「Green of NRI」とは、NRIのデータセンターやオフィスビルの設備やIT機器の省エネルギー化、一人ひとりがおこなう省エネ活動などの環境対策により、NRIグループ自身の環境負荷低減を進める活動をいいます。

●高度な環境性能を誇るデータセンター

NRIの事業において、消費電力の約8割をデータセンターが占めています。そのため、全てのデータセンターにおいて環境マネジメントシステムを構築し、ISO14001の認証を取得しています。

東京第一データセンターは、データセンターの未来形ともいえる「ダブルデッキシステム」を採用し、これをベースに複数の省エネルギー技術を組み合わせることにより、消費電力の大幅な削減を実現しました。

仮想化やクラウド化などの流れを受けてデータセンターに配置される機器は、年々高密度化・高性能化しています。それにとまって機器が発する熱も増大しており、安定運用のためには機器をいかに冷却するかが大きな課題となっています。サーバ機器と設備機器を置くフロアを完全分離するダブルデッキシステムは、効率的かつ柔軟性の高い空調を実現し、消費電力の大幅な削減を可能にしています。

冬期および中間期の冷外気を利用して、冷凍機を使用せずに冷水を創るフリークーリングや高温冷水※を導入し、空調にかかる消費電力の大幅な削減を実現しました。また、太陽光発電システム、地熱を利用した熱源システムなど、自然エネルギーを最大限利用することにより環境負荷低減に努めています。

※水温は14℃～15℃程度。通常使用される7℃程度の冷水よりも電力消費を抑えられる。

11年間の主要連結財務データ

	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3
会計年度						
売上高	252,963	285,585	322,531	342,289	341,279	338,629
売上原価	190,732	213,706	234,578	238,537	240,854	245,641
販売費及び一般管理費	32,071	35,409	44,055	51,087	50,711	52,911
EBITDA ^(注2)	48,561	53,043	63,692	69,181	70,476	70,992
営業利益	30,159	36,469	43,897	52,664	49,713	40,077
経常利益	30,987	38,252	46,099	55,517	51,731	40,947
当期純利益	16,303	22,518	27,019	28,157	24,513	21,856
受注残高	117,923	132,030	135,129	143,199	176,021	182,759
外注実績	73,173	87,335	102,324	118,596	121,446	109,825
設備投資額	17,351	18,343	29,903	36,438	70,083	29,000
減価償却費	18,402	16,574	19,795	16,517	20,763	30,915
研究開発費	1,646	2,501	2,864	4,915	4,104	3,561
会計年度末						
純資産(期末)	231,766	209,301	216,232	207,363	205,466	220,237
総資産(期末)	317,341	311,786	371,458	362,447	354,487	363,368
従業員数(期末)(人)	4,848	5,013	5,303	5,711	6,118	6,263
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,569	48,875	39,583	31,806	46,180	58,060
投資活動によるキャッシュ・フロー	△81,981	17,853	△18,578	△47,925	△70,994	△16,175
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,928	△54,828	44,040	△23,537	△22,414	△10,348
現金及び現金同等物の期末残高	38,677	50,752	115,854	75,524	28,228	59,775
1株当たり情報(円)^(注3)						
当期純利益(EPS)	72.46	103.94	132.95	138.52	125.54	112.32
純資産	1,030.09	1,030.55	1,060.84	1,038.68	1,051.65	1,125.63
配当金	20	28	36	50	52	52
株価情報(3月31日終値ベース)						
株価(円) ^(注3)	2,000	2,886	3,470	2,605	1,530	2,130
時価総額(億円)	4,500	6,493	7,807	5,861	3,443	4,793
財務指標(%)						
ROE	7.1	10.2	12.7	13.3	11.9	10.3
ROA	9.6	12.2	13.5	15.1	14.4	11.4
売上高営業利益率	11.9	12.8	13.6	15.4	14.6	11.8
EBITDAマージン	19.2	18.6	19.7	20.2	20.7	21.0
自己資本比率	73.0	67.1	58.1	57.0	57.7	60.3
配当性向	27.6	26.2	27.1	35.7	41.3	46.3

(注) 1. 記載金額は、百万円未満を切捨てて表示しています。

2. EBITDAは営業利益に減価償却費を加算して算出しています。

3. 1株当たり情報および株価は、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。

4. 2014年3月期より「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」を適用しており、2013年3月期については当該変更を反映した遡及処理後の数値を記載しています。

	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	
						会計年度
326,328	335,554	363,891	385,932	405,984		売上高
233,119	235,515	262,315	276,664	289,210		売上原価
54,782	56,886	57,608	59,450	65,287		販売費及び一般管理費
69,091	74,027	86,441	83,934	77,286		EBITDA ^(注2)
38,426	43,152	43,967	49,816	51,486		営業利益
40,073	44,686	45,858	52,360	52,942		経常利益
23,188	32,920	28,612	31,527	38,880		当期純利益
169,286	175,242	191,012	209,202	227,188		受注残高
101,156	112,039	116,166	132,825	141,925		外注実績
20,755	41,165	31,048	33,878	31,080		設備投資額
30,665	30,875	42,474	34,118	25,800		減価償却費
3,564	3,643	3,643	3,903	4,222		研究開発費
						会計年度末
231,074	258,276	290,818	331,408	403,467		純資産(期末)
380,032	402,784	432,222	469,010	593,213		総資産(期末)
6,594	6,881	7,738	8,123	9,012		従業員数(期末)(人)
						キャッシュ・フロー
48,777	53,067	68,600	33,839	58,710		営業活動によるキャッシュ・フロー
△27,723	△47,731	△36,019	△32,234	△ 1,093		投資活動によるキャッシュ・フロー
1,590	△10,438	△10,723	△8,773	△ 10,536		財務活動によるキャッシュ・フロー
82,085	77,043	99,623	92,792	140,567		現金及び現金同等物の期末残高
						1株当たり情報(円)^(注3)
119.11	168.40	145.29	158.75	194.47		当期純利益(EPS)
1,179.92	1,309.39	1,464.11	1,657.15	1,942.27		純資産
52	52	52	56	70		配当金
						株価情報(3月31日終値ベース)
1,836	2,053	2,416	3,260	4,520		株価(円) ^(注3)
4,131	4,619	5,436	7,335	10,170		時価総額(億円)
						財務指標(%)
10.3	13.5	10.5	10.2	10.8		ROE
10.8	11.4	11.0	11.6	10.0		ROA
11.8	12.9	12.1	12.9	12.7		売上高営業利益率
21.2	22.1	23.8	21.7	19.0		EBITDAマージン
60.5	63.8	66.9	70.4	65.6		自己資本比率
44.4	31.8	36.6	35.9	36.5		配当性向

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(2015年3月期)の国内景気は、消費税率引上げによる影響があったものの、緩やかな回復基調が続きました。企業収益に改善の動きも見られる中で、情報システム投資は堅調に推移しました。

このような環境の下、NRI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。また、中長期的な成長を実現するため、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ました。

2016年1月に施行されるマイナンバー制度(社会保障・税番号制度)については、NRIの広範囲なソリューションを活用し、マイナンバーの登録から管理までを一体で提供するサービスへの取り組みを進めました。制度変更としてこのほかジュニアNISA(未成年者を対象とした少額投資非課税制度)の創設および金融所得課税の一体化が予定されており、NRIはこれらに着実に対応し、共同利用型サービスの一層の事業拡大に努めています。

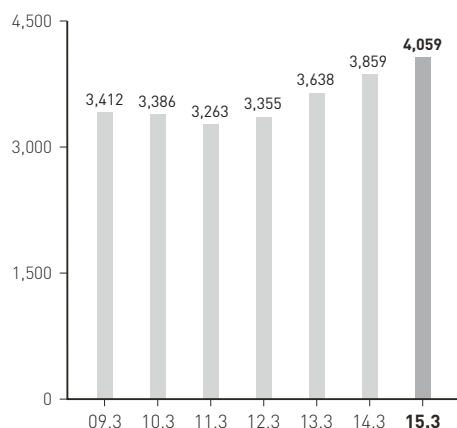
データセンター事業については、1月に関西地区において新データセンターの建設に着手しました。2016年4月の開業を予定しています。

海外事業については、日本企業の海外展開をサポートするとともに、現地政府・企業向け事業の開拓を進めました。また、海外事業の拡大に向けた事業強化および経営体制の強化を目的に、北米地域とアジア地域において持株会社を軸とする組織再編を進めました。人材面においては海外研修制度を充実させるなど、グローバルビジネスに対応する人材の育成を進めています。

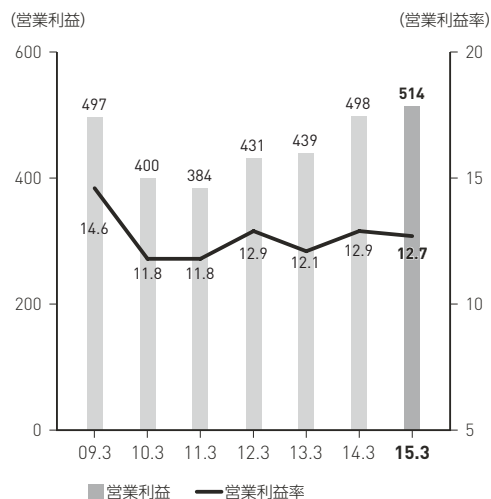
NRIの当期の売上高は、前期を上回り405,984百万円(前期比5.2%増)となりました。売上原価は289,210百万円(同4.5%増)、売上総利益は116,774百万円(同6.9%増)となりました。販売費及び一般管理費は、人員増加にともなう人件費および外部委託費が増加し65,287百万円(同9.8%増)となり、営業利益は51,486百万円(同3.4%増)、営業利益率は12.7%(同0.2ポイント減)、経常利益は52,942百万円(同1.1%増)となりました。当期は、投資有価証券売却益および、(株)だいこう証券ビジネスの連結子会社化にともなう負ののれん発生益等が発生し特別利益を計上しました。一方、将来の事業拡大に向けた拠点配置の見直しによるオフィス再編費用の発生や、事業資産の効率化を目的とした日吉データセンターの売却*により、特別損失を計上しました。NRIの当期純利益は38,880百万円(同23.3%増)となりました。

*日吉データセンターは、売却後もNRIが賃借により引き続き使用します。

▶売上高 (億円)



▶営業利益・営業利益率 (億円/%)



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。

コンサルティング

当セグメントは、政策提言や戦略コンサルティング、業務改革をサポートする業務コンサルティング、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。

政府・企業が構造改革を掲げる中、コンサルティングの需要が高まっており、NRIは顧客のニーズに的確に対応し、顧客基盤を拡大していきます。

当期は、企業収益の改善を受け、企業の構造改革に係るコンサルティングや、顧客のシステム刷新プロジェクトの実行を支援するシステムコンサルティングが増加しました。売上高は27,749百万円(前期比7.5%増)、営業利益は5,959百万円(同26.6%増)となりました。

(百万円)	2014年3月期	2015年3月期
売上高	25,820	27,749
営業利益	4,708	5,959
営業利益率	18.2%	21.5%

金融ITソリューション

当セグメントは、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、システム開発および運用サービスの提供、共同利用型サービス等のITサービスの提供をおこなっています。

2016年1月に施行されるマイナンバー制度については、

NRIの広範囲なソリューションを活用し、マイナンバーの登録から管理までを一体で提供するサービスへの取り組みを進めました。制度変更としてこのほかジュニアNISAの創設および金融所得課税の一体化が予定されており、NRIはこれらに着実に対応し、共同利用型サービスの一層の事業拡大に努めていきます。

売上高は、当期からNRIに加わった(株)だいこう証券ビジネスの寄与もあり証券業を中心に運用サービスが増加し、また、保険業のシステム再構築支援などのシステムコンサルティングが増加しました。一方、提案時の計画の見通し不足やシステム再構築における既存システムの調査不足により、複数の案件において追加コストが発生し不採算となりました。

この結果、売上高237,649百万円(前期比5.5%増)、営業利益22,621百万円(同18.7%減)となりました。

(百万円)	2014年3月期	2015年3月期
売上高	225,345	237,649
営業利益	27,809	22,621
営業利益率	12.3%	9.5%

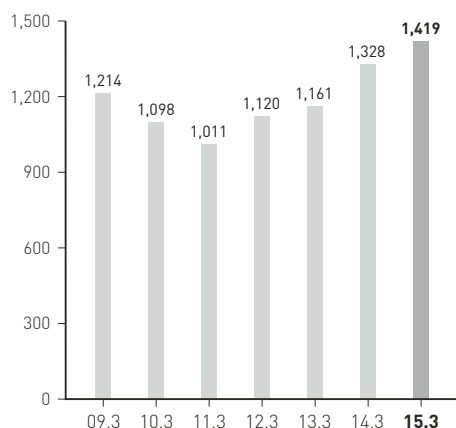
産業ITソリューション

当セグメントは、流通業、製造業、サービス業や公共向けに、システムコンサルティング、システム開発および運用サービス等の提供をおこなっています。

顧客基盤の拡大に向け、産業分野においても多くの顧客を持つコンサルティング部門と連携してITサービスの提案

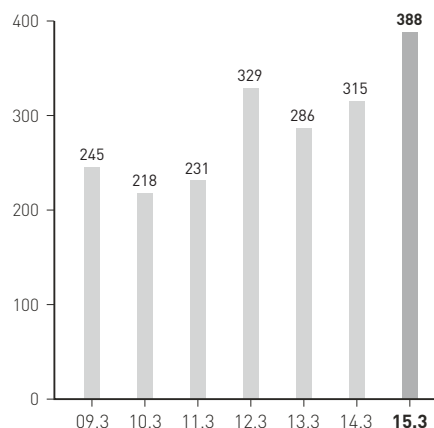
外部委託費

(億円)



当期純利益

(億円)



をおこなう取り組みを進めています。また、各企業の独力によるIT対応が難しくなりつつある中、企業のIT部門の構造改革支援を、NRIのシステムコンサルティングとITサービスを活かして進めています。

丸紅(株)との間でITサービス分野における資本・業務提携契約を締結し、当期から丸紅ITソリューションズ(株)を持分法適用の範囲に含めています。

売上高は、通信業向け開発・製品販売、運用サービスを中心に増加しました。顧客基盤の拡大や採算性の向上に向けた取り組みの成果が表れ、収益性が向上しました。

この結果、売上高95,857百万円(前期比9.7%増)、営業利益11,790百万円(同40.2%増)となりました。

(百万円)	2014年3月期	2015年3月期
売上高	87,389	95,857
営業利益	8,408	11,790
営業利益率	9.6%	12.3%

IT基盤サービス

当セグメントは、主に金融ITソリューションセグメントおよび産業ITソリューションセグメントに対し、データセンターの運営管理やIT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、様々な業種の顧客に対してIT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。このほか、ITサービスに係る新事業・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おこなっています。

顧客基盤の拡大に向け、顧客に対し、IT基盤の刷新だけでなく、業務改善や収益改善につながるIT基盤ソリューションを提案する取り組みを進めています。

データセンター事業については、1月に関西地区において新データセンターの建設に着手しました。2016年4月の開業を予定しています。

外部顧客に対する売上高は、IT基盤構築やIT基盤刷新案件における開発・製品販売が減少しました。コスト面では、不採算案件による影響があったもののデータセンター事業における減価償却費が減少し、営業利益は増加しました。

この結果、売上高113,505百万円(前期比1.0%減)、営業利益8,636百万円(同33.5%増)となりました。

(百万円)	2014年3月期	2015年3月期
売上高	114,624	113,505
営業利益	6,470	8,636
営業利益率	5.6%	7.6%

その他

上記4つ以外の事業セグメントとして、システム開発や運用サービスの提供をおこなう子会社などがあります。

売上高16,761百万円(前期比9.3%増)、営業利益1,595百万円(同24.6%増)となりました。

▶2015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、当期のNRIの売上高は405,984百万円(前期比5.2%増)、営業利益は51,486百万円(同3.4%増)となり、営業利益率は12.7%(同0.2ポイント減)となりました。

② 営業外損益および経常利益

営業外収益は、保有有価証券の受取配当金や持分法による投資利益が減少し1,791百万円(前期比35.8%減)、営業外費用は、(株)だいこう証券ビジネスの連結子会社化にともない借入金に係る支払利息が増加し335百万円(同35.7%増)となり、営業外損益は1,455百万円(同42.8%減)、経常利益は52,942百万円(同1.1%増)となりました。

③ 特別損益、法人税等および当期純利益

投資有価証券売却益および(株)だいこう証券ビジネスの連結子会社化にともなう負ののれん発生益等が発生し、特別利益14,565百万円を計上しました。一方、将来の事業拡大に向けた拠点配置の見直しによるオフィス再編費用の発生や、事業資産の効率化を目的とした日吉データセンターの売却により、特別損失8,432百万円を計上しました。この結果、特別損益は6,132百万円(前期は349百万円)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32.5%となり、19,209百万円(前期比9.3%減)となりました。

以上の結果、当期純利益は38,880百万円(同23.3%増)となりました。

▶利益配分に関する基本方針および配当

(1) 剰余金の配当等の決定に関する方針

NRIは、企業価値の継続的な向上が最も重要な株主還元と考えています。剰余金の配当については、中長期的な事業発展のための内部留保を確保しつつ、安定した配当を継続することを基本とし、連結配当性向^{*}35%を目安に、事業収益およびキャッシュ・フローの状況等を勘案して決定します。

内部留保資金については、既存事業の強化や新規事業展開のための設備投資および研究開発投資、ならびに人材育成投資、M&Aなどの戦略的投資など、今後の事業展開に向けて活用していきます。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。

^{*}連結配当性向=年間配当金総額(NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む。)÷連結当期純利益

(2) 剰余金の配当の状況

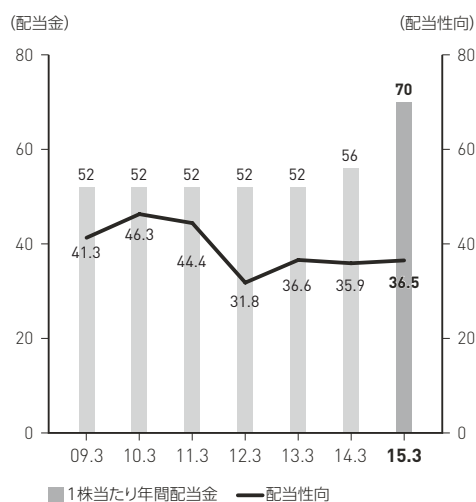
上記方針および当期の業績を踏まえ、1株当たり40円としました。これにより、年間の配当金は、2014年11月に実施済みの配当金(基準日は2014年9月30日)と合わせ1株当たり70円(前期と比べ14円の増配)となり、連結配当性向は36.5%となりました。

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(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日
2014年10月24日	6,072	30	2014年9月30日
2015年5月14日	8,105	40	2015年3月31日

(注) 配当金の総額は、NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金支払額(2014年10月決議分74百万円、2015年5月決議分85百万円)を含んでいます。

▶1株当たり年間配当金・配当性向 (円/%)



▶2015年3月期末の財政状態の分析

① 概要

当期末におけるNRIの財政状態は、前期末と比べ、流動資産は90,443百万円増加の298,565百万円(前期末比43.5%増)、固定資産は33,758百万円増加の294,647百万円(同12.9%増)、流動負債は33,366百万円増加の113,208百万円(同41.8%増)、固定負債は18,229百万円増加の75,988百万円(同31.6%増)、特別法上の準備金は547百万円(前期末は該当なし)、純資産は72,059百万円増加の403,467百万円(前期末比21.7%増)、総資産は124,202百万円増加の593,213百万円(同26.5%増)となりました。

② 有価証券について

前期末と比べ、有価証券は35,735百万円増加し119,539百万円(前期末比42.6%増)、投資有価証券は21,714百万円増加し116,480百万円(同22.9%増)となりました。これは余資の運用目的による有価証券の購入や、保有株式の価格上昇によるものです。有価証券は公社債投資信託(現金同等物)および残存償還期間が1年内の短期債券であり、また、投資有価証券は、株式等93,183百万円(同69.9%増)、債券23,016百万円(同42.0%減)および投資事業組合等への出資金280百万円(同9.2%増)です。

関係会社株式は、(株)だいこう証券ビジネスが連結子会社となったことなどにともない9,632百万円減少し2,158百万円(同81.7%減)となりました。

③ 有形固定資産について

有形固定資産については、前期末と比べ、建物及び構築物が4,881百万円減少し33,191百万円(前期末比12.8%減)、機械及び装置が470百万円減少し4,984百万円(同8.6%減)、工具、器具及び備品が242百万円増加し7,308百万円(同3.4%増)となりました。建物及び構築物、土地の減少は、主に日吉データセンターの売却によるものです。有形固定資産の合計額は8,851百万円減少し53,915百万円(同14.1%減)となり、総資産に占める割合は9.1%となりました。当期は、データセンター関連の設備投資を中心におこない、有形固定資産投資額は8,349百万円(前期比25.6%減)でした。

④ ソフトウェアについて

ソフトウェア(ソフトウェア仮勘定を含む。)は、前期末と比べ12,990百万円増加し53,987百万円(前期末比31.7%増)となり、総資産に占める割合は9.1%となりました。当期は、共同利用型システムの開発にともなうソフトウェア投資を中心におこない、ソフトウェア投資額は22,731百万円(前期比0.3%増)でした。

⑤ 退職給付について

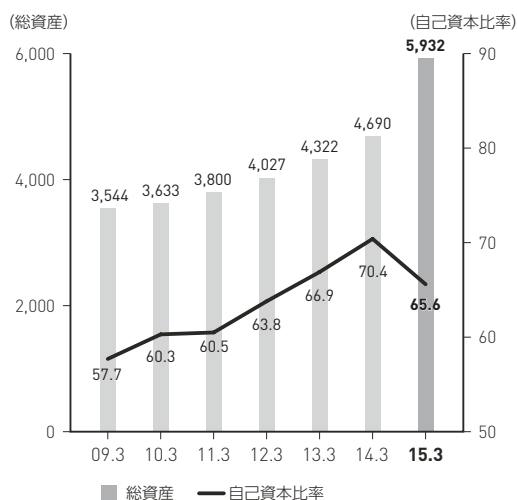
退職給付については、年金資産の増加等により、前期末と比べ退職給付に係る資産は14,384百万円増加し34,688百万円(前期末比70.8%増)、退職給付に係る負債は755百万円増加し5,297百万円(同16.6%増)となりました。

⑥ その他

上記のほか、前期末と比べ、売掛金が4,843百万円減少し62,282百万円、開発等未収収益が3,091百万円増加し36,592百万円、未払法人税等が11,159百万円減少し2,185百万円となりました。

また、(株)だいこう証券ビジネスが連結子会社となったことにより、同社事業に係る勘定科目が新たに加わり、営業貸付金10,769百万円、信用取引資産16,764百万円、短期差入保証金7,754百万円、短期借入金10,645百万円、信用取引負債12,314百万円、短期受入保証金8,676百万円、金融商品取引責任準備金547百万円を計上しました。

▶総資産・自己資本比率 (億円/%)



▶キャッシュ・フロー

当期末の現金及び現金同等物は、前期末から47,775百万円増加し140,567百万円となりました。

当期において、営業活動により得られた資金は58,710百万円となり、前期と比べ24,870百万円多くなりました。前期に15,000百万円の退職給付信託の拠出があったことおよび当期の売上債権の増減額が減少に転じたことなどによるものです。

投資活動による支出は1,093百万円となり、前期と比べ31,140百万円少なくなりました。データセンターの設備・機械装置等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、資金運用目的での有価証券の取得などの投資をおこなった一方で、有価証券の売却および償還による収入や、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入、日吉データセンターの売却による収入がありました。

財務活動による支出は10,536百万円となり、前期と比べ1,763百万円多くなりました。主な支出は配当金の支払いでした。

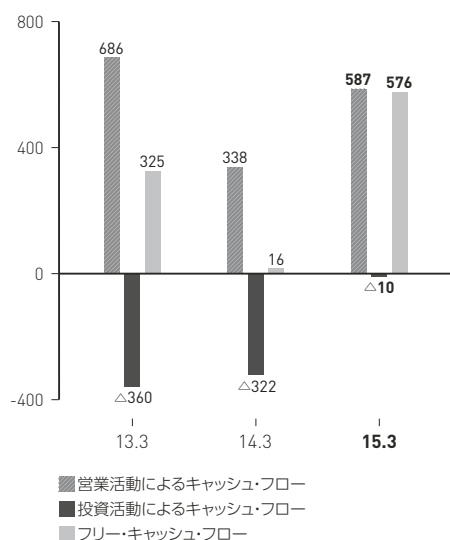
▶格付けの状況

NRIは、(株)格付情報センター(R&I)から格付けを取得しています。

2015年3月末現在の発行体格付けは以下のとおりです。

格付け機関名	(株)格付情報センター (R&I)
格付け (格付けの方向性)	AA- (安定的)

▶キャッシュ・フロー (億円)



設備の状況・研究開発

▶設備の状況

NRIは、当期において、総額31,080百万円の設備投資(無形固定資産を含む。)を実施しました。主なものは、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。

セグメントごとの内訳は次のとおりです。

セグメントの名称	投資金額(百万円)
コンサルティング	82
金融ITソリューション	19,555
産業ITソリューション	3,700
IT基盤サービス	6,311
その他	727
全社(共通)	702
計	31,080

▶ 主な設備については有価証券報告書ご参照

なお、当期において、事業資産の効率化を目的として日吉データセンター(期首帳簿価額7,707百万円、IT基盤サービスセグメント)を売却しました。NRIは当該データセンターを賃借により引き続き使用します。

NRIの当期末における翌1年間の設備投資計画は、総額45,000百万円であり、セグメントごとの内訳は次のとおりです。

なお、経常的な設備の更新のための除却および売却を除き、重要な設備の除却および売却の計画はありません。

セグメントの名称	投資予定金額(百万円)	設備等の主な内容・目的
コンサルティング	50	・オフィス設備
金融ITソリューション	17,000	・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 ・金融業等顧客向けのシステム開発用機器、データセンターに設置するサービス提供用機器
産業ITソリューション	8,000	・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 ・流通業、製造・サービス業等顧客向けのシステム開発用機器、データセンターに設置するサービス提供用機器
IT基盤サービス	18,600	・データセンターの建設* ・データセンター関連設備の取得 ・IT基盤サービスを提供するための自社利用ソフトウェアの開発
その他	800	・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機器
全社(共通)	550	・オフィス設備
計	45,000	

*大阪府に建設中のデータセンターであり、2016年に完成予定です。

▶研究開発

▶ セグメントごとの主な研究開発活動については有価証券報告書ご参照

NRI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

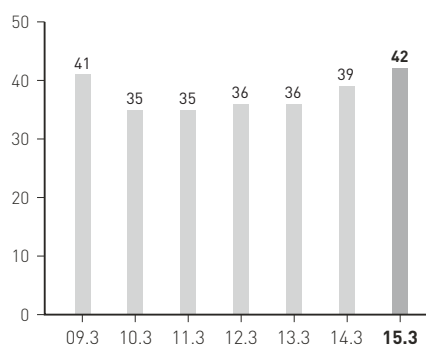
研究開発は、NRIの技術開発を担うIT基盤イノベーション本部、および政策提言・先端的研究機能を担う未来創発センターにおいて定常的に取り組んでいるほか、各事業部門においても、中長期的な視点に立った事業開発・新商品開発に取り組んでおり、必要に応じ社内横断的な協業体制の下で進めています。研究開発戦略を提起するとともに全社的な視点から取り組むべき研究開発プロジェクトを選定する場と

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4,222百万円です。

▶研究開発費

(億円)



事業等のリスク

NRI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が判断したものです。

(1) 経営戦略について

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には、NRIの業績が影響を受ける可能性があります。

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とともに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には、NRIの業績が影響を受ける可能性があります。

③ 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、データセンターに係る不動産や運用機器、ソフトウェア等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との契約が更新されない可能性があります。

④ ソフトウェア投資について

NRIは、製品販売、共同利用型サービスおよびアウトソーシングサービス等の事業展開を図るため、ソフトウェア投資をおこなっています。多くの場合、ソフトウェアは特定用途別に設計するため、転用しにくい性質を持っており、投資にあたっては慎重な検討が求められます。

NRIは、事業計画の妥当性を十分に検討したうえでソフトウェアの開発に着手しています。また、開発途中および完成後であっても、事業計画の進捗状況の定期的なチェックをおこない必要に応じて速やかに事業計画を修正する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 特定業種および特定顧客への依存について

NRI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を主とする金融ITソリューションの外部売上高は、連結売上高の6割を占めています。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3割を占める規模となっています。

金融サービス業向け事業等で培った業務ノウハウ、大規模システム・先端システムの構築・運用ノウハウは、NRI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。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が、NRI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。

⑥ 出資、M&A、提携について

NRIは、将来の事業機会をにらみ各事業会社に出資しているほか、事業上の関係強化を図るため、取引先等に対して投資採算性等を考慮に入れつつ出資しています。また、事業基盤の強化に向けM&Aや提携をおこなうことがあります。

これらの実施にあたっては、対象となる企業の財務内容や事業について詳細な事前審査をおこない、意思決定のために必要かつ十分な情報収集と検討をおこなったうえで決定しています。

しかしながら、実施後にNRIが認識していない問題が明らかになった場合や、期待した成果を挙げられない場合には、NRIの業績が影響を受ける可能性があります。

⑦ 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37.9%保有(間接保有31.5%を含む。)しています。また、同社の関連会社(株)ジャフコ、高木証券(株)がNRIの議決権を8.8%保有しています。

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議決権比率は、将来にわたって一定であるとは限りません。また、野村ホールディングス(株)およびその関係会社による議決権行使が、NRIの他の株主の利益と必ずしも一致しない可能性があります。

(2) 事業継続について

事業活動のグローバル化やネットワーク化の進展にとともに、災害やシステム障害など万一の事態に想定される被害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が保有するデータセンターはセキュリティ対策や耐震等の災害対策においても国内最高の水準にあります。そのデータセンター内にあるNRI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の業績が影響を受ける可能性があります。

(3) 知的財産権について

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

このような環境認識の下、NRIは、情報システムの開発等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、教育研修等を通じて知的財産権に対する社員の意識向上に努めています。一方、知的財産は重要な経営資源であり、積極的に特許を出願することによってNRI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には、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の知的財産権が侵害される可能性があります。

(4) 法令・規制について

NRIは、事業活動をおこなううえで、国内外の法令および規制の適用を受けています。NRIでは、コンプライアンス体制を構築し、法令遵守の徹底に努めています。

しかしながら、法令違反等が発生した場合、また新たな法規制が追加された場合には、NRIの事業および業績が影響を受ける可能性があります。

(5) 情報セキュリティについて

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で、サイバー攻撃等の外部からの不正アクセスによる情報漏洩のリスクが高まっており、情報セキュリティ管理が社会全般に厳しく問われるようになってきました。特に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等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、顧客等からの損害賠償請求やNRIの信用失墜等により、業績が影響を受ける可能性があります。

(6) サービスの品質について

NRI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。

① コンサルティングサービス

NRIに蓄積されたノウハウ等の情報を幅広く共有するためのインフラを整備するなど、品質の高いサービスを提供できる体制の確立に努めています。さらに、顧客満足度調査を実施し、結果を分析・フィードバックすることにより、今後のさらなる品質向上に努めています。

しかしながら、顧客の期待する高い品質のサービスを提供できない場合には、その後の業務の受託に支障を来す可能性があります。

② 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等により、作業工数が当初の見積り以上に増加し、納期に遅延することがあります。また、引渡し後であっても性能改善をおこなうなど、契約完遂のため想定以上に作業が発生することがあります。特に複数年にわたる長期プロジェクトは、環境の変化や技術の変化に応じた諸要件の変更等が発生する可能性が高くなります。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は、教育研修等を通じプロジェクトマネージャーの管理能力の向上に努め、また、ISO(国際標準化機構)9001に準拠した品質マネジメントシステムを整備するなど、受注前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等による追加費用が発生した場合には、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等により顧客の業務に支障を来した場合には、損害賠償請求を受ける可能性があるほか、NRIの信用を失う可能性があります。

③ 運用サービス

NRI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等の点検をおこなうほか、万一障害が発生した場合の対応整備を進めています。

データセンターについては、経済・社会に不可欠なインフラであり、その重要性を強く認識しています。一層の安全確保に向けて運営体制を整備し、その運営の評価・検証を定期的におこなっています。

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・設備の故障、電力等のインフラの障害等により、顧客と合意した水準での安定稼働が実現できなかった場合には、NRIの業績が影響を受ける可能性があるほか、NRIの信用を失う可能性があります。

(7) 協力会社について

NRIは、生産能力の拡大や生産性の向上および外部企業の持つノウハウ活用等のため、外部企業に業務委託していますが、これらの多くは請負契約の下でおこなわれています。

① 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割であり、NRI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は、定期的に協力会社の審査を実施するほか、国内外を問わず協力会社の新規開拓をおこなうなど、優良な協力会社の安定的な確保に努めています。また、特に専門性の高い業務ノウハウ等を持つ協力会社である「eパートナー契約」締結先企業とのプロジェクト・リスクの共有や、協力会社に対するセキュリティおよび情報管理の徹底の要請など、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1.5割を占めています。このため、役職員が中国を中心に海外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には、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。

② 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、労働関係法令に則った適切な対応が求められます。

NRI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、偽装請負問題などが発生した場

合には、NRIの信用を失う可能性があります。

(8)人材について

NRI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、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等で、多くの人材開発講座を開催しています。また、NRI独自の社内認定資格を用意するなど社員に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には、NRI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には、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。

(9)保有有価証券について

NRIは、取引先との関係強化などを目的として株式を、また資金運用を目的として債券等を、保有しています。

これらの有価証券について、発行体の業績悪化や経営破綻等が発生した場合には、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、経済環境、市場動向や発行体の業績動向等によって時価が変動するため、NRIの財政状態に影響を与えます。

(10)退職給付に係る資産・負債について

NRI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。退職給付に係る資産・負債は、退職給付債務と年金資産等の動向によって変動します。

退職給付債務については、従業員の動向、割引率等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、金利動向等により変動します。

また、年金制度を変更する場合には、退職給付に係る資産・負債に影響を及ぼす可能性があります。

重要な会計方針および見積り

NRIの連結財務諸表は、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基づき作成されています。その作成には、資産、負債、収益および費用の額に影響を与える仮定や見積りを必要とします。これらの仮定や見積りは、過去の実績や現在の状況等を勘案し合理的に判断していますが、見積り特有の不確実性があるため、実際の結果はこれらの見積りと異なる可能性があります。

NRIの連結財務諸表で採用する重要な会計方針は、有価証券報告書に記載していますが、特に以下の重要な会計方針および見積りが連結財務諸表に大きな影響を与えると考えています。

① 工事進行基準の適用について

NRI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および売上原価の認識方法について、原則として工事進行基準を適用しています。具体的には、売上原価を発生基準で計上し、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。期末時点で未完成のプロジェクトに係る売上高に対応する債権を、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。

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、見積総原価に一定割合以上の変動があったときはその修正を速やかにおこなっており、売上高計上額には相応の精度を確保していると判断しています。

② ソフトウェアの会計処理について

パッケージ製品の開発、共同利用型サービスおよびアウトソーシングサービスで使用する情報システムの開発において、発生した外注費や労務費等を費用処理せず、NRI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、パッケージ製品等の販売目的ソフトウェアは、残存有効期間(原則3年)に基づく均等配分額を下限として、見込販売数量もしくは見込販売収益に基づき償却しています。また、共同利用型サービス等で使用する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(最長5年)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等には、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

退職給付債務および年金資産は、割引率、年金資産の長期期待運用収益率等の将来に関する一定の見積数値に基づいて算定されています。退職給付債務の計算に用いる割引率は、安全性の高い債券の利回りを基礎として決定しています。また、年金資産の長期期待運用収益率は、将来の収益に対する予測や過去の運用実績を考慮して決定しています。

見積数値と実績数値との差異や、見積数値の変更は、将来の退職給付債務および退職給付費用に重要な影響を及ぼす可能性があります。

④ 繰延税金資産について

NRIは、将来の課税所得を合理的に見積り、回収可能性を判断したうえで繰延税金資産を計上しています。将来の課税所得は過去の業績等に基づいて見積っているため、税制改正や経営環境の変化等により課税所得の見積りが大きく変動した場合等には、繰延税金資産の計上額が変動する可能性があります。

⑤ 従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引について

NRIは、信託型従業員持株インセンティブ・プランを2011年3月に導入しました。当プランは、NRIグループ社員持株会に加入する全ての従業員を対象に、NRI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NRIグループ社員持株会専用信託(以下この項において「持株会信託」という。))が、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。株価が上昇し信託終了時に持株会信託内に利益がある場合には、従業員に金銭が分配されます。なお、NRIは持株会信託が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NRIが弁済することになります。

会計処理については、期末における持株会信託の資産および負債をNRIの連結貸借対照表に計上し、自己株式については、NRIが持株会信託へ譲渡した時点で売却処理をおこないますが、期末に持株会信託が保有するNRI株式を持株会信託の取得価額で純資産の部の自己株式に計上します。持株会信託における利益は、将来精算されることになる仮勘定として負債に計上します。持株会信託が損失となる場合は、将来精算されることになる仮勘定として資産に計上したうえで、信託終了時に借入債務が残ることが見込まれるときは引当金を計上します。

①【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成26年3月31日)	当連結会計年度 (平成27年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	9,885	26,469
売掛金	67,125	62,282
開発等未収収益	33,501	36,592
有価証券	83,803	119,539
営業貸付金	—	10,769
信用取引資産	—	16,764
商品	859	524
仕掛品	404	254
前払費用	3,774	4,778
繰延税金資産	8,135	9,144
短期差入保証金	—	7,754
その他	728	3,883
貸倒引当金	△99	△191
流動資産合計	208,121	298,565
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	82,567	67,292
減価償却累計額	△44,494	△34,100
建物及び構築物 (純額)	38,073	33,191
機械及び装置	31,581	24,725
減価償却累計額	△26,127	△19,741
機械及び装置 (純額)	5,454	4,984
工具、器具及び備品	27,244	27,363
減価償却累計額	△20,177	△20,054
工具、器具及び備品 (純額)	7,066	7,308
土地	12,154	7,448
リース資産	359	116
減価償却累計額	△340	△104
リース資産 (純額)	18	12
建設仮勘定	—	970
有形固定資産合計	62,767	53,915
無形固定資産		
ソフトウェア	30,305	39,668
ソフトウェア仮勘定	10,692	14,318
その他	1,715	1,595
無形固定資産合計	42,712	55,582
投資その他の資産		
投資有価証券	94,766	※2 116,480
関係会社株式	※1 11,791	※1 2,158
長期貸付金	8,055	8,175
従業員に対する長期貸付金	56	44
リース投資資産	663	504
差入保証金	11,270	13,025
退職給付に係る資産	20,304	34,688
繰延税金資産	3,135	1,218
その他	5,447	9,031
貸倒引当金	△82	△179
投資その他の資産合計	155,408	185,148
固定資産合計	260,888	294,647
資産合計	469,010	593,213

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成26年3月31日)	当連結会計年度 (平成27年3月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	26,103	24,197
短期借入金	—	10,645
1年内返済予定の長期借入金	2,280	2,147
信用取引負債	—	12,314
リース債務	250	254
未払金	3,695	7,672
未払費用	5,097	6,661
未払法人税等	13,345	2,185
前受金	7,024	7,617
短期受入保証金	—	8,676
賞与引当金	15,030	16,284
受注損失引当金	3,083	3,911
その他	3,930	10,639
流動負債合計	79,841	113,208
固定負債		
社債	30,000	30,000
長期借入金	22,054	21,333
リース債務	458	290
繰延税金負債	39	18,192
退職給付に係る負債	4,542	5,297
資産除去債務	608	747
その他	56	127
固定負債合計	57,759	75,988
特別法上の準備金		
金融商品取引責任準備金	—	※3 547
特別法上の準備金合計	—	547
負債合計	137,601	189,745
純資産の部		
株主資本		
資本金	18,600	18,600
資本剰余金	15,002	15,091
利益剰余金	325,476	352,220
自己株式	△59,870	△57,457
株主資本合計	299,208	328,454
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	24,036	48,914
繰延ヘッジ損益	△37	△27
為替換算調整勘定	△967	418
退職給付に係る調整累計額	8,110	11,662
その他の包括利益累計額合計	31,141	60,967
新株予約権	972	889
少数株主持分	85	13,156
純資産合計	331,408	403,467
負債純資産合計	469,010	593,213

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25年4月 1日 至 平成26年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成26年4月 1日 至 平成27年3月31日)
売上高	385,932	405,984
売上原価	※1 276,664	※1 289,210
売上総利益	109,267	116,774
販売費及び一般管理費	※2, ※3 59,450	※2, ※3 65,287
営業利益	49,816	51,486
営業外収益		
受取利息	328	337
受取配当金	1,624	1,063
投資事業組合運用益	—	15
持分法による投資利益	532	45
その他	305	329
営業外収益合計	2,791	1,791
営業外費用		
支払利息	58	133
投資事業組合運用損	30	16
社債発行費	90	—
支払手数料	46	1
その他	21	184
営業外費用合計	247	335
経常利益	52,360	52,942
特別利益		
投資有価証券売却益	61	9,458
負ののれん発生益	—	3,374
退職給付制度終了益	—	1,470
新株予約権戻入益	303	262
特別利益合計	365	14,565
特別損失		
段階取得に係る差損	—	1,664
固定資産売却損	—	※4 3,231
投資有価証券売却損	—	85
投資有価証券評価損	16	106
オフィス再編費用	—	3,098
退職給付費用	—	105
金融商品取引責任準備金繰入れ	—	140
特別損失合計	16	8,432
税金等調整前当期純利益	52,709	59,075
法人税、住民税及び事業税	18,970	11,422
法人税等調整額	2,204	7,786
法人税等合計	21,175	19,209
少数株主損益調整前当期純利益	31,534	39,866
少数株主利益	7	985
当期純利益	31,527	38,880
少数株主利益	7	985
少数株主損益調整前当期純利益	31,534	39,866
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	6,091	25,217
繰延ヘッジ損益	△37	10
為替換算調整勘定	637	1,300
退職給付に係る調整額	10,366	3,498
持分法適用会社に対する持分相当額	61	△188
その他の包括利益合計	※5, ※6 17,118	※5, ※6 29,838

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成25年4月 1日 至 平成26年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成26年4月 1日 至 平成27年3月31日)
包括利益	48,653	69,705
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	48,645	68,707
少数株主に係る包括利益	7	997

③【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 平成25年4月1日 至 平成26年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	18,600	14,800	303,299	△63,666	273,032
会計方針の変更による 累積的影響額			1,126		1,126
会計方針の変更を反映した 当期首残高	18,600	14,800	304,425	△63,666	274,159
当期変動額					
剰余金の配当			△10,476		△10,476
当期純利益			31,527		31,527
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分		202		3,796	3,998
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－	202	21,050	3,795	25,049
当期末残高	18,600	15,002	325,476	△59,870	299,208

	その他の包括利益累計額					新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	17,937	－	△1,640	－	16,296	1,410	78	290,818
会計方針の変更による 累積的影響額				△2,274	△2,274			△1,147
会計方針の変更を反映した 当期首残高	17,937	－	△1,640	△2,274	14,022	1,410	78	289,670
当期変動額								
剰余金の配当								△10,476
当期純利益								31,527
自己株式の取得								△0
自己株式の処分								3,998
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	6,099	△37	673	10,384	17,118	△438	7	16,688
当期変動額合計	6,099	△37	673	10,384	17,118	△438	7	41,738
当期末残高	24,036	△37	△967	8,110	31,141	972	85	331,408

当連結会計年度(自 平成26年4月1日 至 平成27年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	18,600	15,002	325,476	△59,870	299,208
会計方針の変更による 累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した 当期首残高	18,600	15,002	325,476	△59,870	299,208
当期変動額					
剰余金の配当			△12,137		△12,137
当期純利益			38,880		38,880
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分		88		2,413	2,502
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	88	26,743	2,413	29,245
当期末残高	18,600	15,091	352,220	△57,457	328,454

	その他の包括利益累計額					新株予約権	少数株主持分	純資産合計
	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計			
当期首残高	24,036	△37	△967	8,110	31,141	972	85	331,408
会計方針の変更による 累積的影響額								—
会計方針の変更を反映した 当期首残高	24,036	△37	△967	8,110	31,141	972	85	331,408
当期変動額								
剰余金の配当								△12,137
当期純利益								38,880
自己株式の取得								△0
自己株式の処分								2,502
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	24,877	10	1,386	3,552	29,826	△83	13,070	42,813
当期変動額合計	24,877	10	1,386	3,552	29,826	△83	13,070	72,059
当期末残高	48,914	△27	418	11,662	60,967	889	13,156	403,467

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25年4月 1日 至 平成26年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成26年4月 1日 至 平成27年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	52,709	59,075
減価償却費	34,118	25,800
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	58	△115
受取利息及び受取配当金	△1,952	△1,400
支払利息	58	133
投資事業組合運用損益 (△は益)	30	1
持分法による投資損益 (△は益)	△532	△45
固定資産売却損益 (△は益)	—	3,231
投資有価証券売却損益 (△は益)	△61	△9,372
投資有価証券評価損益 (△は益)	16	106
負ののれん発生益	—	△3,374
段階取得に係る差損益 (△は益)	—	1,664
新株予約権戻入益	△303	△262
オフィス再編費用	—	3,098
売上債権の増減額 (△は増加)	△22,038	4,866
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△1,040	510
仕入債務の増減額 (△は減少)	5,716	△2,376
賞与引当金の増減額 (△は減少)	1,209	824
退職給付引当金の増減額 (△は減少)	△17,568	—
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△5,414	△9,727
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	3,666	752
受注損失引当金の増減額 (△は減少)	2,504	828
差入保証金の増減額 (△は増加)	△410	△1,084
営業貸付金の増減額 (△は増加)	—	1,531
信用取引資産の増減額 (△は増加)	—	△4,963
短期差入保証金の増減額 (△は増加)	—	△742
信用取引負債の増減額 (△は減少)	—	7,468
短期受入保証金の増減額 (△は減少)	—	755
金融商品取引責任準備金の増減額 (△は減少)	—	140
その他	△2,196	3,070
小計	48,568	80,393
利息及び配当金の受取額	2,347	1,428
利息の支払額	△85	△150
法人税等の支払額	△16,990	△22,960
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,839	58,710
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△922	△863
定期預金の払戻による収入	951	1,415
有価証券の取得による支出	—	△6,000
有価証券の売却及び償還による収入	—	1,000
有形固定資産の取得による支出	△11,733	△9,673
有形固定資産の売却による収入	0	4,296
無形固定資産の取得による支出	△22,620	△22,671
無形固定資産の売却による収入	—	3
資産除去債務の履行による支出	△0	△106
投資有価証券の取得による支出	△7,473	△10,578
投資有価証券の売却及び償還による収入	10,450	36,438
関係会社株式の取得による支出	△903	△803
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	※2 6,436
従業員に対する長期貸付けによる支出	—	△4
従業員に対する長期貸付金の回収による収入	16	16
投資活動によるキャッシュ・フロー	△32,234	△1,093

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 平成25年4月 1日 至 平成26年3月31日)	当連結会計年度 (自 平成26年4月 1日 至 平成27年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	—	426
長期借入れによる収入	20,000	1,000
長期借入金の返済による支出	△2,368	△2,853
社債の発行による収入	29,909	—
新株予約権付社債の償還による支出	△49,994	—
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△127	△36
自己株式の処分による収入	4,285	3,173
自己株式の取得による支出	△0	△0
配当金の支払額	△10,477	△12,137
少数株主への配当金の支払額	—	△205
少数株主からの払込みによる収入	—	98
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,773	△10,536
現金及び現金同等物に係る換算差額	337	694
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△6,830	47,775
現金及び現金同等物の期首残高	99,623	92,792
現金及び現金同等物の期末残高	※1 92,792	※1 140,567

株式会社野村総合研究所

<http://www.nri.com/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

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
[タワーS棟]
〒135-0042
東京都江東区木場1-5-25 タワーS棟

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

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

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

モスクワ支店

Moscow Branch

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

〒105-7114
東京都港区東新橋1-5-2
夕留シティセンター

<http://www.nri-net.com>

NRIセキュアテクノロジーズ株式会社

〒100-0004
東京都千代田区大手町1-7-2
東京サンケイビル
<http://www.nri-secure.co.jp>

北米支社

NRI Secure Technologies, Ltd.
North America Branch

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 NRIタワー

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
<http://www.n-itech.com>

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
<http://www.patent.ne.jp>

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
<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
<http://www.nri-pi.com>

NRIシステムテクノ株式会社

〒240-0005
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134 NRIタワー
<http://www.nri-st.co.jp>

株式会社だいこう証券ビジネス

〒135-0052
東京都江東区潮見2-9-15
<http://www.daiko-sb.co.jp>

NRIみらい株式会社

〒240-0005
神奈川県横浜市保土ヶ谷区神戸町134 NRIタワー

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホールディングス・アメリカ

Nomura Research Institute Holdings
America, Inc.
<http://www.nri.com/jp/company/overseas.html>

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.
<http://www.nria.com/jp>

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アイ・ティ・ソリューションズ・アメリカ

Nomura Research Institute IT Solutions
America, Inc.
<http://www.nri.com/jp/company/overseas.html>

パシフィック支店

Pacific Branch
<http://www.nri.com/jp/company/overseas.html>

ブライアリー・アンド・パートナーズ

Brierley+Partners, Inc.
<http://www.brierley.com>

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
<http://www.nri.com/jp/company/overseas.html>

ルクセンブルク支店

Luxembourg Branch
<http://www.nri.com/jp/company/overseas.html>

野村総合研究所(北京)有限公司

Nomura Research Institute (Beijing), Ltd.
<http://beijing.nri.com.cn/jp>

上海支店

Shanghai Branch
<http://shanghai.nri.com.cn/jp>

野村総合研究所(上海)有限公司

Nomura Research Institute Shanghai Limited
<http://consulting.nri.com.cn>

北京支店

Beijing Branch

野村総合研究所(大連)有限公司

Nomura Research Institute (Dalian), Ltd.
<http://www.nri.com/jp/company/overseas.html>

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アジア・パシフィック(NRI APAC)

Nomura Research Institute Asia Pacific
Private Limited
<http://www.nrisg.com>

マニラ支店

Manila Branch
<http://www.nri.com/jp/company/overseas.html>

ジャカルタ駐在員事務所

Jakarta Representative Office
<http://www.nri.com/jp/company/overseas.html>

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 Pte. Ltd.
<http://www.nri.com/jp/company/overseas.html>

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
<http://www.nrihk.com>

野村総合研究所台湾有限公司

Nomura Research Institute Taiwan Co., Ltd.
<http://www.nri.com.tw>

野村総合研究所ソウル

Nomura Research Institute Seoul Co., Ltd.
<http://www.nri-seoul.co.kr/jp>

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・インド

Nomura Research Institute India Private Limited
<http://india.nri.com>

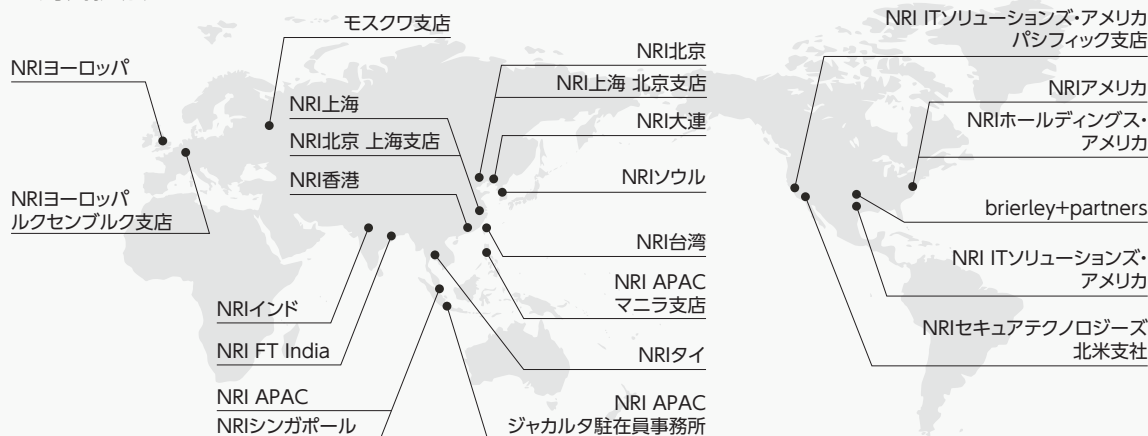
ノムラ・リサーチ・インスティテュート・フィナンシャル・テクノロジーズ・インド(NRI FT India)

Nomura Research Institute Financial Technologies
India Pvt. Ltd.
<http://www.nrifintech.com>

野村総合研究所タイ

Nomura Research Institute Thailand
<http://www.nri.com/jp/company/overseas.html>

・NRIの海外拠点

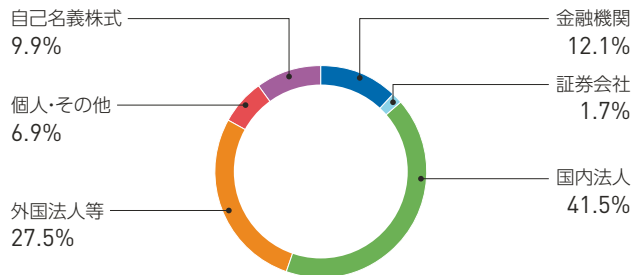


会社データ

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	代表取締役会長兼社長 嶋本 正
従業員数	5,972名/NRIグループ9,012名 (2015年3月31日現在)

所有者別持株比率 (2015年3月31日現在)



大株主 (2015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
野村ファンリティアーズ株式会社	18,600	8.27
株式会社ジャフコ	15,005	6.67
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	13,361	5.94
野村ホールディングス株式会社	13,000	5.78
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	7,168	3.19
NRIグループ社員持株会	7,079	3.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	4,976	2.21
全国共済農業協同組合連合会 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	4,238	1.88
ザバンク オブ ニューヨーク 133522 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3,965	1.76

(注) 自己株式(所有株式数22,365千株、発行済株式総数に対する所有株式数の割合9.94%)は、上記の表には含めていません。

株式の概況 (2015年3月31日現在)

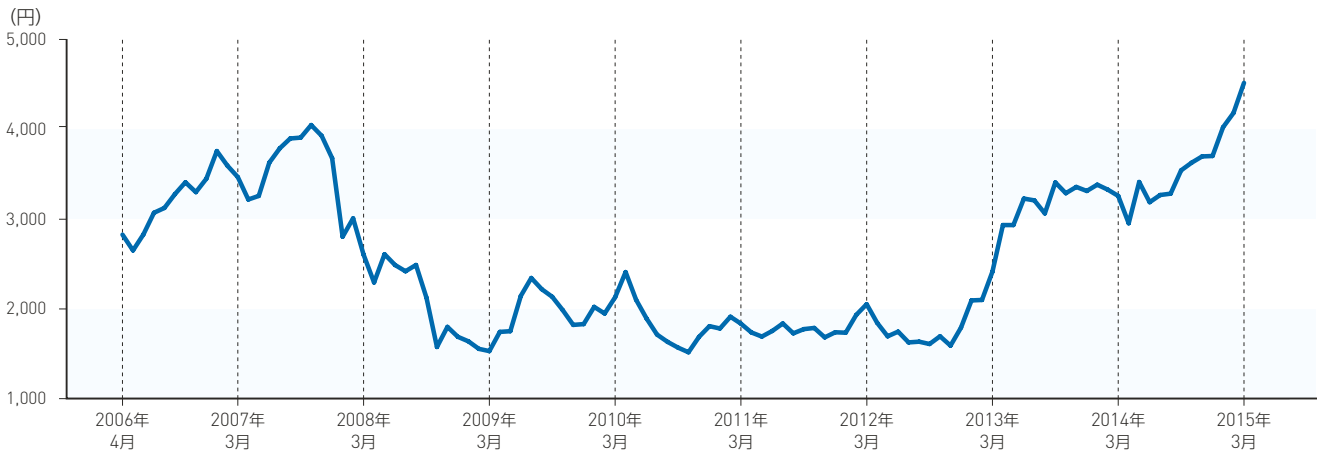
発行可能株式総数	750,000,000 株
発行済株式の総数	225,000,000 株
単元株主数	10,324 名

株主メモ

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

事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100 株
公告方法	電子公告(NRIホームページ http://www.nri.com/jp/) ただし、事故その他のやむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人および 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



本統合レポートに関するお問い合わせ先: 株式会社野村総合研究所 IR室 E-mail: ir@nri.co.jp

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.com/jp/>

