

統合レポート 2017  
(2017年3月期)

## ▶ 目次

### NRIの価値創造

NRIのあゆみと持続的な成長	3
NRIの価値創造プロセス	5
NRIの事業	7
価値を創出する資本(競争優位性)	9
得意領域(独自のビジネスモデル)のさらなる強化	11
新しい成長ドライバーの創造	13
財務ハイライト	15
非財務ハイライト	16

### NRIの戦略

社長メッセージ	17
Vision2022および中期経営計画の進捗状況	27
事業セグメント別戦略	
セグメント At a Glance	31
コンサルティング	33
金融ITソリューション	35
産業ITソリューション	37
IT基盤サービス	39
人材戦略	41

### NRIの価値創造を支える基盤

NRIのCSR	
CSR方針と推進体制	43
マテリアリティ(重要課題)	44
ステークホルダー・ダイアログ	45
事業活動を通じた社会課題の解決(CSV)	46
ダイバーシティマネジメント	47
健康経営	48
環境	49
環境情報開示	51
NRIのコーポレートガバナンス	
コーポレートガバナンス	53
リスク管理・内部統制およびコンプライアンス	62
NRIの品質管理	63
役員一覧	65

### 財務セクション

11年間の主要連結財務データ	67
連結財務諸表	69

### 会社データ

NRIグループネットワーク	75
企業・投資家情報	76

#### 注意事項

- 本統合レポートは、2017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。

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

## 【統合レポート2017の編集方針】

NRIは2014年3月期から、企業価値創造活動の全体像をわかりやすく、かつ、簡潔にお伝えするために、企業価値に関わる重要な財務・非財務情報について関連付けながら説明する統合レポートを発行しています。

今年度は、執行役員のメッセージを拡充するとともに、CSR報告書を本統合レポートに統合し、企業価値創造に深く関わるESG関連情報を強化しています。これにより、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。

また、今回より「財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」などの有価証券報告書の記載事項については、本統合レポートに転載していません。詳細はウェブサイトのIR情報に掲載の有価証券報告書をご覧ください。

## 【開示にあたって参考にしたガイドライン】

- ・国際統合報告評議会 (IIRC) 国際統合報告フレームワーク
- ・グローバル・リポーティング・イニシアティブ (GRI) サステナビリティ・リポーティング・ガイドライン 第4版 [G4]

## 【NRIが選定されているSRIインデックス】

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



MSCI | 2017 Constituent  
MSCI Global Sustainability Indexes

(THE INCLUSION OF NOMURA RESEARCH INSTITUTE, LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF NOMURA RESEARCH INSTITUTE, LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.)

NRIの価値創造

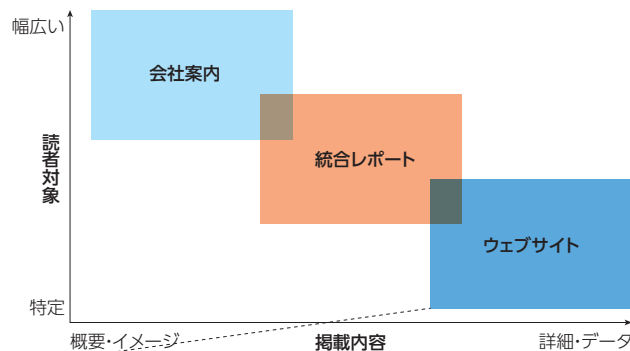
NRIの戦略

NRIの価値創造を支える基盤

財務セクション

会社データ

## 【NRIの各情報媒体の棲み分け】



### IR情報



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

- ・決算短信
- ・有価証券報告書
- ・IRプレゼンテーション等

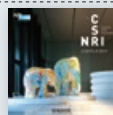
### サステナビリティ



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

- ・CSR方針
- ・サステナビリティピククス等

【CSRブック2017】  
1年間のCSR活動の概要をわかりやすく説明



### NRIオピニオン NRIジャーナル



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

- ・定期刊行物
- ・提言・調査レポート等

# NRIのあゆみと持続的な成長

NRIは、日本初の民間総合シンクタンクである旧(株)野村総合研究所と、日本で初めて商用コンピュータを導入したシステムインテグレーターの草分けである野村コンピュータシステム(株)の合併で誕生した、リサーチ・コンサルティングからITソリューションまで一貫したサービスを提供する企業です。

NRIは、創業以来、「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」を使命とし、新しいビジネスモデルを次々と生み出そうとする意気込みを「未来創発」のコーポレート・ステートメントに込めて、これまでに数々の社会・政策提言をおこない、共同利用型サービスなどのユニークなビジネスを展開してきました。

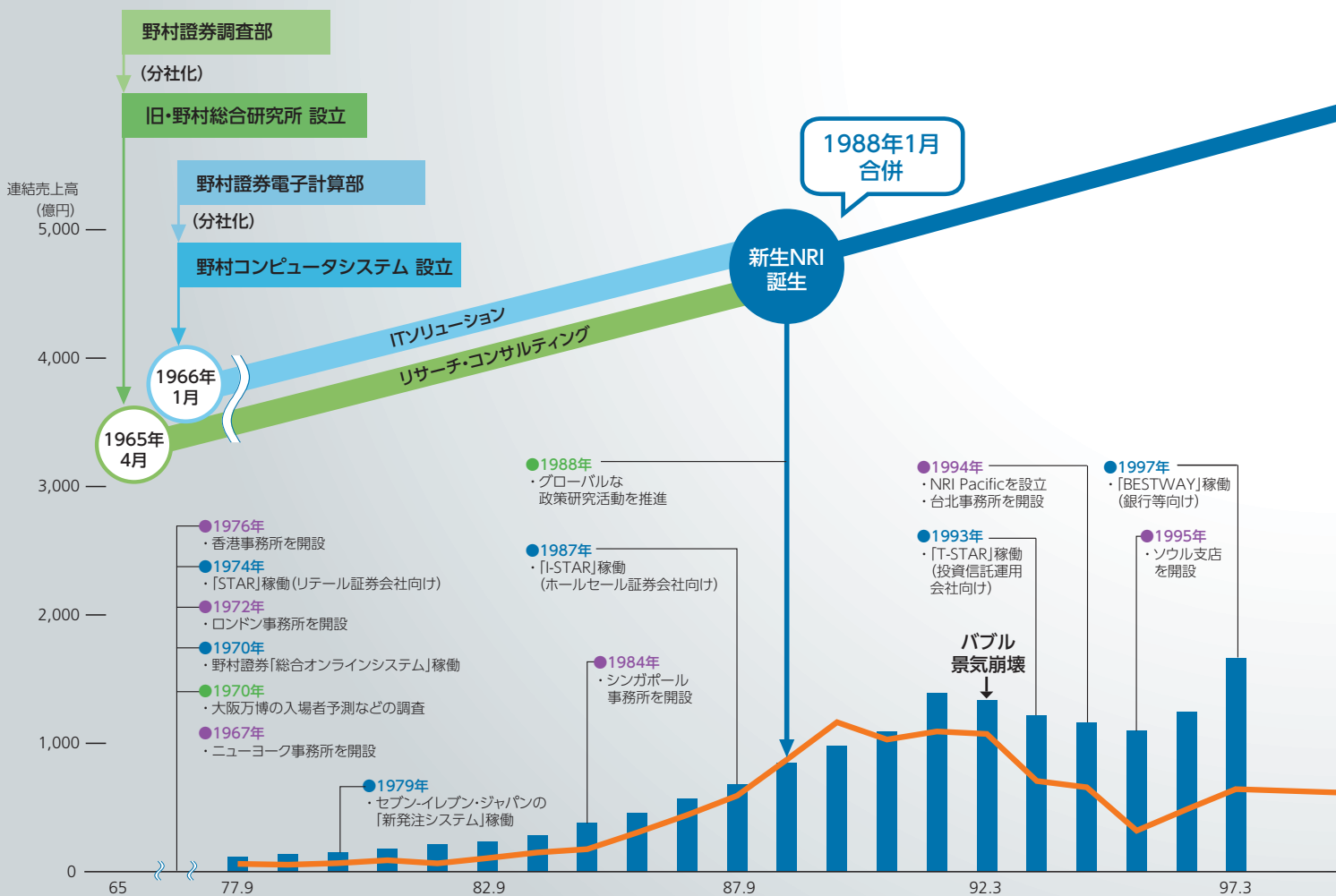
現在推進する8カ年の長期経営ビジョン「Vision2022」(2016年3月期～2023年3月期)とその前半戦である中期経営計画(2017年3月期～2019年3月期)でも、NRIの変わらない志を胸に、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に邁進します。

## NRIの沿革

■ 連結売上高(左軸) ■ 連結営業利益(右軸)

- (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年～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ヵ月決算(88/10～89/3)。便宜上「6ヵ月実績×2」でグラフ化

- コンサルティング事業関連イベント
- ITソリューション事業関連イベント
- 新会社・新拠点設立、M&A関連イベント



企業理念

コーポレート・ステートメント

**未来創発**  
Dream up the future.

使命

新しい社会の  
パラダイムを洞察し、  
その実現を担う

お客様の信頼を得て、  
お客様とともに  
栄える

長期経営ビジョン  
[Vision2022]

(2016年3月期～2023年3月期)

長期経営ビジョン  
[Vision2022]は  
P27ご参照

Share

多様な人材の総力の結集や  
成果と喜びの分かち合い

Next

新しい時代に向けた  
パラダイムの洞察と  
ビジネスモデルの創造

Values

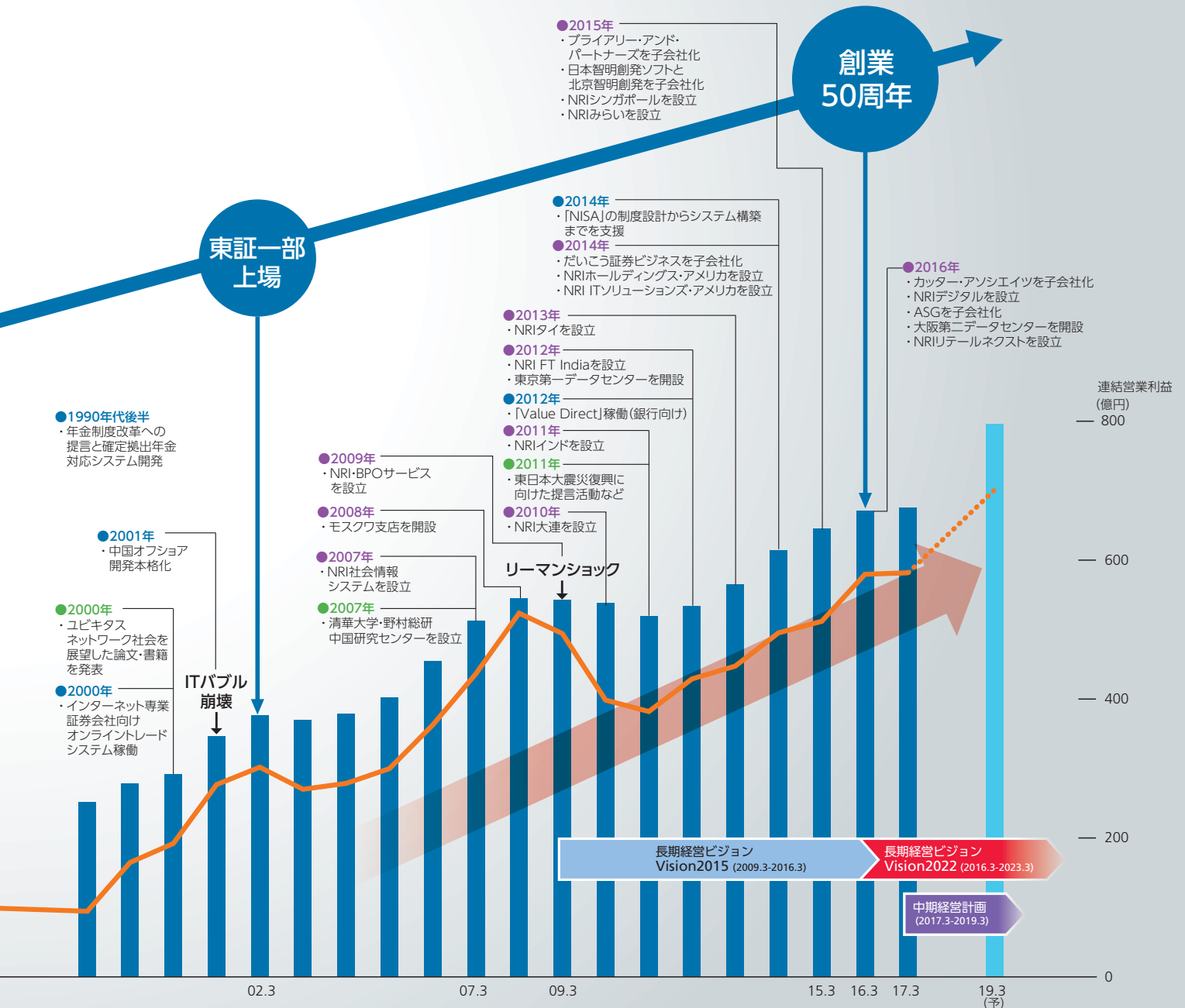
イノベーションによって  
生み出される新しい価値や  
多くの人の価値観

CSR方針

・CSV (Creating Shared Value)の重視  
・4つのマテリアリティ(重要課題)

詳細はP43-44ご参照

NRIの価値創造



# NRIの価値創造プロセス

価値創造プロセス<sup>※1</sup>とは、価値創造に貢献する各種資本(競争優位性)を投入し、ビジネスモデルに基づく事業活動を通じて、各ステークホルダーに対するアウトプットに変換する一連のプロセスを図示したものです。

NRIは、優秀で層の厚い人材や強固な顧客基盤などの各種資本(インプット)を用いて、4つの事業セグメントが連携する「ナビゲーション×ソリューション」の力で、得意領域(独自のビジネスモデル)をさらに強化しながら、新たな成長ドライバーの創造に取り組むことで、持続的な成長を目指しています。

その結果として、NRIは、顧客に提供するサービス、株主・投資家等に対する財務成果などに加えて、よりよい社会・環境に向けた非財務的な価値(アウトプット)の創造も追求しています。

※1 価値創造プロセスは、国際統合報告評議会(IIRC)が2013年12月に公表した「国際統合報告フレームワーク」を参考に作成。

## 価値を創出する資本(競争優位性)(インプット)

(数値は2017年3月期または2017年3月末)

### 人的・知的資本

- 業界×テーマを網羅した  
コンサルタント集団
- 高度な専門性を誇るITエンジニア
- グローバル化を支える海外拠点要員

P9ご参照

NRIグループ社員数

11,605人

コンサルタント 約950人  
ITエンジニア 約8,500人

海外拠点要員数  
2,929人

### 社会・関係資本

- 業界トップ企業との強固な取引関係
- トップシェアの共同利用型サービス
- 国内外パートナー企業との  
密接な連携

P10ご参照

P60ご参照

共同利用型サービス利用社数  
STAR(リテール証券向け)

70社

BESTWAY(銀行等向け)

111社

国内パートナー要員数

約7,000人

中国オフショアパートナー要員数

19地域 18社 約3,500人

### 製造資本

- 徹底した品質管理
- 高品質のデータセンター(DC)
- BCP(事業継続計画)・  
環境性能を備えた設備

品質マネジメントシステム規格  
ISO 9001 認証取得

M&O<sup>※2</sup>認証取得  
(東京第一DC・横浜第二DC)

建築環境総合性能評価システム  
CASBEE Sランク 取得<sup>※3</sup>

### 財務資本

- 強固な財務体質
- 継続的な設備投資・R&D
- 機動的な投資に対する資金余力

P15ご参照

自己資本比率

69.1%

設備投資額・研究開発費

386億円・56億円

フリー・キャッシュ・フロー

308億円

### 自然資本

- エネルギー資源、水資源、紙資源

P51ご参照

## ビジネスモデル

### 2つの方向性

得意領域(独自のビジネスモデル)  
のさらなる強化  
【コーポレートIT】

〔コーポレートIT〕  
基幹系情報システムなど、顧客の内部事務の  
品質向上や効率化に資するIT

P11-12ご参照

### NRIの4つの事業セグメント

P7-8ご参照

コンサル

金融IT  
ソリューション

IT基盤

※2 米国の民間団体Uptime Instituteが定める国際的なデータセンター運営基準。

※3 建築物をその環境性能で評価し格付けする手法。Sが最高ランク。認証は横浜総合センター(横浜野村ビル)および大阪総合センターにて取得。東京本社も同等の環境性能を有す。

企業理念(未来創発)

Vision2022(Share the Next Values!) / 中期経営計画

## ステークホルダーに提供する価値(アウトプット)

(数値は2017年3月期)

## 提供サービス(顧客に対する提供価値)

サービス別 連結売上高	・コンサルティングサービス	627億円
	・開発・製品販売	1,319億円
	・運用サービス	2,172億円
	・商品販売	126億円

## 財務成果(株主・投資家等に対する提供価値)

・売上高	4,245億円
・営業利益率	13.8%
・親会社株主に帰属する当期純利益	450億円
・配当性向	42.4%
・ROE(自己資本当期純利益率)	10.7%

## 環境・社会に対する提供価値

環境	・温室効果ガス削減率 (基準年度比)	-27.0%
	・グリーンレベニュー <sup>※4</sup>	976億円
社会	ダイバーシティマネジメント ・女性管理職比率	6.0%
	健康経営 ・年次有給休暇取得率	70.6%
	情報発信・提言活動 ・新聞・雑誌への寄稿	273回
	人づくり支援活動 ・NRI学生小論文コンテスト 応募数	3,103件

P16、P43-52ご参照

新しい成長ドライバーの創造

【グローバル/ビジネスIT】

〔ビジネスIT〕  
顧客のビジネスの拡大に直接貢献するIT

P13-14ご参照

ティング

産業IT  
ソリューション

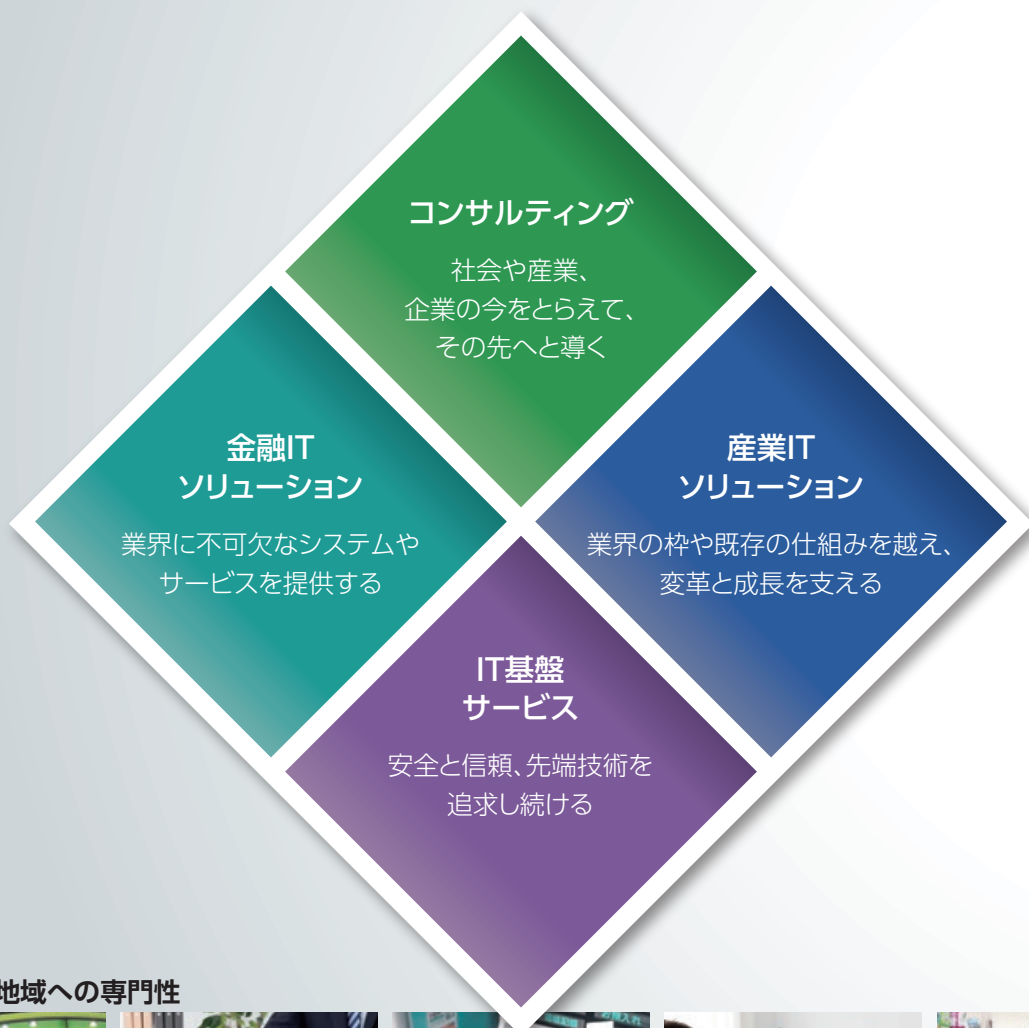
サービス

※4 社会全体の電力使用量の削減に貢献するNRIの共同利用型サービスから得た売上。  
詳しくはP16ご参照。

## NRIの4つの事業セグメント

NRIの事業は、マネジメントコンサルティング、業務コンサルティング、システムコンサルティング等を提供する「コンサルティング」、証券業や保険業、銀行業等の金融機関向けにITソリューションを提供する「金融ITソリューション」、流通業や製造・サービス業など産業系の顧客向けにITソリューションを提供する「産業ITソリューション」、NRIのITソリューション事業を支えるIT基盤・ネットワーク構築、データセンター運営等の提供や、外部顧客に運用サービスやセキュリティサービス等の提供をおこなう「IT基盤サービス」の4つの事業セグメントから構成されています。

各事業セグメントは、それぞれの担当領域で業界トップレベルの競争力を持ちながら、必要に応じて柔軟に全社横断のチーム体制を構成し、顧客が抱える課題の解決に全力で取り組みます。



### 幅広い業界・地域への専門性



証券業



資産運用業



銀行業



保険業



流通業



製造業



サービス業



公共



アジア・豪州



欧米



事業内容

コンサルティング



官公庁に対する政策立案や、企業の戦略立案・業務改革に関するコンサルティング、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。

アジア・豪州地域等の海外市場でも、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、数多くの実績を持っています。

競争優位性

- アジア最大級のコンサルティングファーム
- 業界×テーマでの網羅的な専門家ラインナップ
- 業務とITの両方に精通したコンサルタント
- 政策提言・将来予測など情報発信力で構築したNRIブランド

【国内外コンサルタント数】  
約950名(2017年3月末)

サービス事例

- 政府に対する政策立案・実行支援
- 多岐にわたる業界のグローバル戦略、新興国戦略策定・実行支援
- 製造業や金融機関等に対する本社業務改革支援
- グループ・グローバルでのITガバナンスの確立

金融ITソリューション



主に証券業や保険業、銀行業等の金融機関顧客向けに、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ソリューションの提供をおこなっています。

共同利用型サービスは制度改革や事業環境変化に即応した機能追加をおこない、利用社数の拡大を進めています。

- 業界トップ企業等との強固な顧客基盤
- 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)
- ユーティリティ・サービス(共同利用型サービス×BPO)
- 金融当局・業界団体等への積極的な提言(NISA制度創設など)

【金融ITサービスの世界ランキング】  
FinTech Rankings(IDC Financial Insights発表):7年連続トップ10入り  
FinTech Forward Rankings(American Banker・BAI発表):7年連続トップ10入り

- 野村証券の基幹系業務システムおよび情報系システム
- セブン銀行のATMネットワークシステムおよび勘定系システム
- リテール証券会社など70社(2017年3月末現在)に導入され、シェア50%超を誇る総合バックオフィスシステム「STAR」

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、コンサルティングからシステム開発、運用サービスまで、一貫したサービス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。

- 業界トップ企業等との強固な顧客基盤
- グローバルSCM構築実績
- パッケージ+クラウドを組み合わせたシステム企画、開発・運用
- 最先端のデジタルマーケティングノウハウ

【M&Aによるグローバルで競争力の高い知的財産(IP)獲得】  
CRM・ロイヤリティプログラム(米国ブライアリー・アンド・パートナーズ)  
クラウド環境で提供するマネージドサービス(豪州ASG)

- セブン&アイ・ホールディングスの受発注システムやPOS情報分析システム
- 資生堂のオンラインビジネス
- 製造業・卸売業・小売業を結び、企業間・企業内の流通業務を高度化・効率化するソリューション「BizMart」

IT基盤サービス



金融系や産業系のITソリューション部門に対して、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ソリューションに係る新事業・新商品の開発に向けた研究や先端的な情報技術等に関する研究をおこなっています。

- 国内3拠点の運用オペレーションセンター、世界各地のネットワーク拠点
- 最高水準のファシリティ・運用管理能力を持つデータセンター
- 企業のグローバル展開を支援するセキュリティ事業
- デジタルビジネス創造を支援するR&D体制や専門会社(NRIデジタル)

【グローバル基準のデータセンター運営】  
M&O認証\*を日本で初めて取得(東京第一・横浜第二データセンター)  
\*米国の民間団体Uptime Instituteが定める国際的なデータセンター運営基準。

- 2016年4月に大阪第二データセンターを開業し、関東地区3カ所、関西地区2カ所でデータセンターを運営
- NRIセキュアテクノロジーズが高度セキュリティ運用・監視やコンサルティング等の各種サービス、ソフトウェアなど情報セキュリティサービスをワンストップで提供
- デジタルビジネスを専門とするNRIデジタルを設立

# 価値を創出する資本(競争優位性)

## プロフェッショナルが生み出す高い収益性と生産性

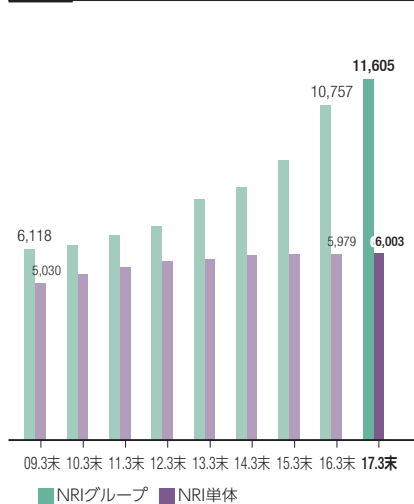
NRIは、価値創造プロセスのインプットにあたる各種資本において、業界トップクラスの競争優位性を継続しています。人的・知的資本では、NRIは高度な専門性を持つ人材を多数抱えており、様々な成長機会を提供することで、さらなる強化を進めています。その結果、ITサービス業界の中で、高い収益力と生産性を維持しています。

### 【人的・知的資本】

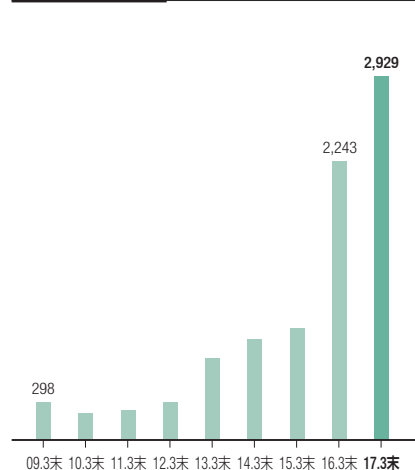
#### 層の厚い プロフェッショナル人材

NRIは、国内・海外拠点の社員が連携してサービスを提供しています。また、高度な情報処理技術などを持つプロフェッショナル人材を多数抱えています。

社員数 (人)



海外拠点要員数 (人)



資格取得者数<sup>※1</sup> (人)

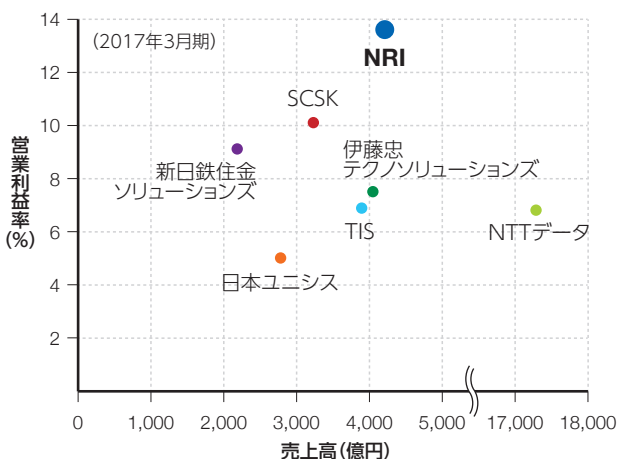
	16.3末	17.3末
情報処理技術者試験(高度) <sup>※2</sup>	6,009	6,237
ITコーディネーター	176	187
Project Management Professional	230	255
ITIL Manager/Expert/Intermediate	63	70
証券アナリスト検定会員	228	242
公認会計士	10	9
中小企業診断士	42	45
一級建築士	12	11
電気通信主任技術者	114	110

※1 NRI単体+出向者  
 ※2 経済産業大臣の指定試験機関である(独)情報処理推進機構が実施している資格試験。旧制度下で実施された「システムアナリスト試験」「上級システムアドミニストレーター試験」「情報セキュリティスペシャリスト試験」「情報セキュリティアドミニストレーター試験」の合格者数を含む延べ人数。

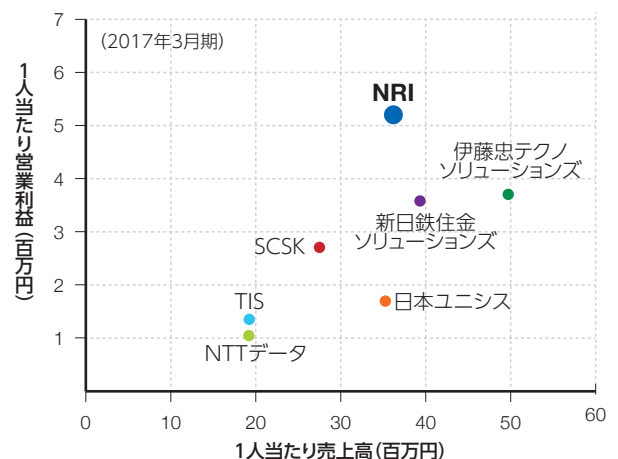
#### 高い収益力と生産性

NRIは、同業他社と比べて、トップレベルの収益力(営業利益率)と生産性(1人当たり売上高・営業利益)を維持しています。

●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

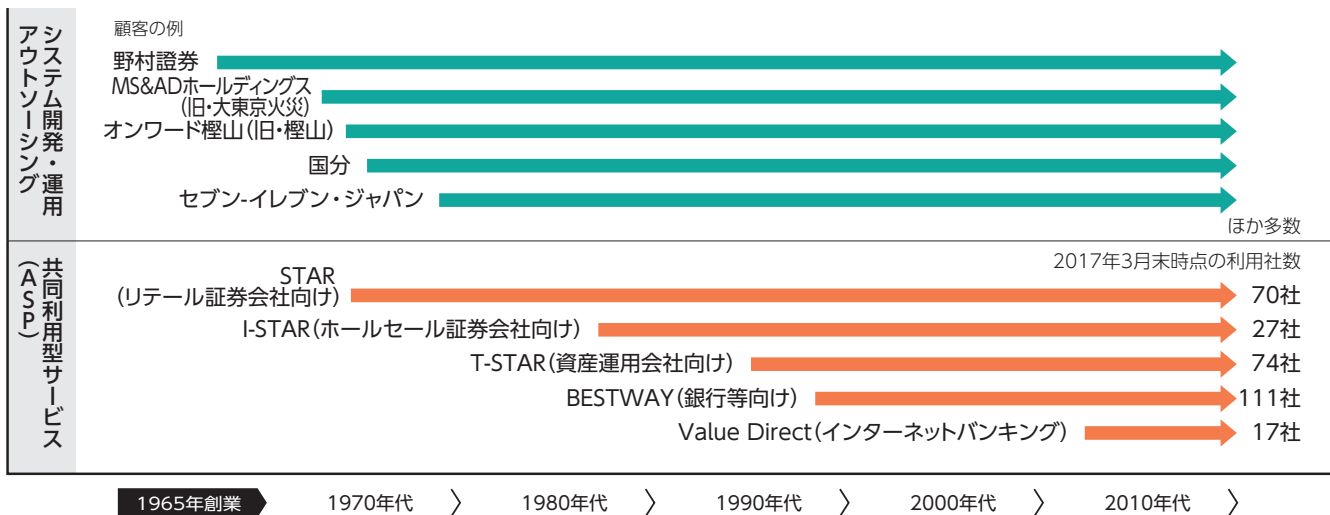
## 強固な顧客基盤と安定的な収益構造

社会・関係資本では、強固な顧客基盤がNRIの競争優位性をもたらしています。業界トップ企業との長い取引関係の中で得た経験やノウハウの蓄積は、NRIの重要な財産であり、運用アウトソーシングや共同利用型サービス利用顧客数の増加は、事業の拡大だけでなく、収益構造の安定化に貢献しています。

### 【社会・関係資本】

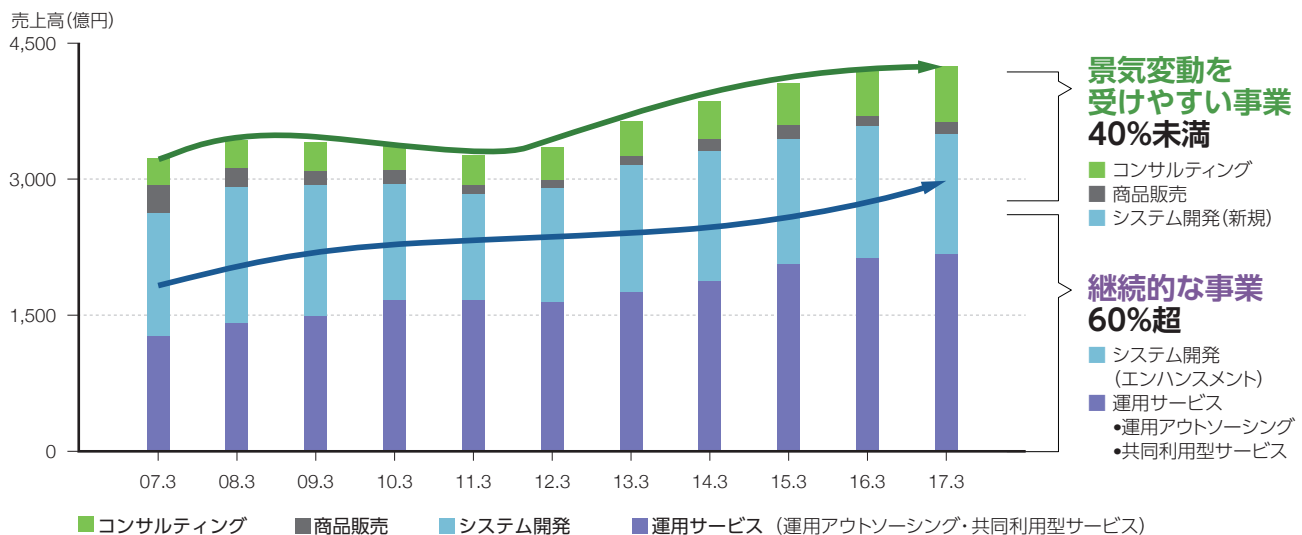
#### 強固な顧客基盤と共同利用型サービス

NRIは、業界トップ企業との長期的な取引関係の中で、ノウハウを蓄積してきました。さらに、そのノウハウを基に共同利用型サービスを提供することで、より多くの顧客との継続的な取引関係を構築しています。



#### 安定的な収益構造

NRIは、共同利用型サービス、運用アウトソーシングやエンハンスメント (保守・運用) など継続率の高い事業が6割を超える安定的な収益構造を構築しています。



## ナビゲーション×ソリューションのビジネスモデル

NRIは、コンサルティングによって問題発見から解決策を導く「ナビゲーション」と、システム開発・運用などによって課題解決を実現する「ソリューション」までを一貫して提供し、必要に応じて、相乗的に連携する「ナビゲーション×ソリューション」の独自のビジネスモデルを展開しています。

「ナビゲーション×ソリューション」のビジネスモデルの集大成のひとつがNRIの共同利用型サービスです。共同利用型サービスは、自社単独でのシステム構築よりもコスト削減が期待でき、制度改正への対応負荷も軽減できます。これにより、差別化を図るべき分野に経営資源を集中できることから、多くの顧客からご支持をいただいています。NRIは、こうした情報システムの「所有から利用へ」の流れを40年以上前から支援してきたパイオニアです。

さらに、近年では、共同利用型サービスに加えて、周辺業務を受託するBPOを組み合わせたユーティリティ・サービスへとサービス範囲を拡大しています。

ナビゲーション

### マネジメントコンサルティング

### システムコンサルティング

#### 強化の方向性

- 最新の経営・事業戦略や政策テーマの分析・提案力
- 日進月歩の技術動向に応じたIT活用の提案
- 戦略・政策を実現する業務プロセス構築・改革の支援

### システム開発

### 運用アウトソーシング

#### 強化の方向性

- 顧客の個別のご要望に応じたカスタム開発
- 障害撲滅のためのプロジェクト管理の徹底
- 高品質の運用アウトソーシング

### 共同利用型サービス

### ユーティリティ・サービス (共同利用型サービス×BPO)

#### 強化の方向性

- 業界標準サービスとして、日々進化を続ける共同利用型サービス
- 周辺業務受託(BPO)まで、サービス範囲を拡大

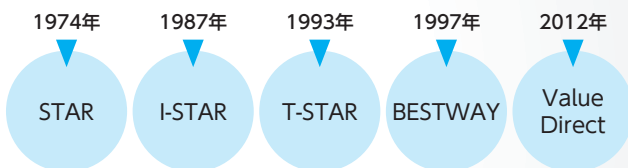
ソリューション

## NRIの共同利用型サービスの特長

### 業界の先駆けとして圧倒的なシェアを誇る

NRIは、長期にわたり、金融業界の顧客ニーズに応え、革新的なソリューションを提供してきました。これらの長期的なノウハウ蓄積の結晶が共同利用型サービスです。クラウドという言葉さえなかった1974年からサービスを提供しており、他社の追随を許しません。

### ●共同利用型サービスの歴史



### 金融分野での豊富なラインナップ

制度改正や事業環境変化に即応した機能追加をおこない、常に業界最先端のサービスを顧客に提供しています。

### ●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	70社
I-STAR	ホールセール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	27社
T-STAR	投資信託運用会社向け 信託財産管理システム	74社
BESTWAY	銀行等向け 投資信託窓口販売口座 管理システム	111社

(注)利用社数は2017年3月末現在

## 主なユーティリティ・サービス

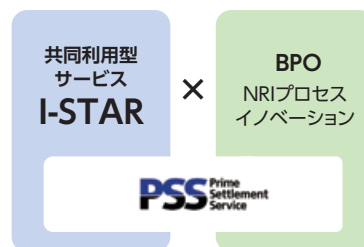
ユーティリティ・サービスとは、NRIの共同利用型サービスと、周辺業務のアウトソーシング (BPO: Business Process Outsourcing) を組み合わせて提供するものです。

### リテール証券会社向け



NRIは共同利用型サービス「STAR」を提供し、(株)だいこう証券ビジネスは、証券会社に代わって取引所への発注・約定や決済、口座管理・振替などをおこなう金融商品取引業から、証券バックオフィス事務、メーリング業務まで、幅広く提供しています。

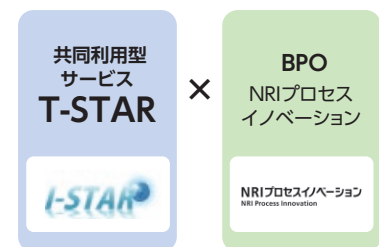
### ホールセール証券会社(投資銀行)向け



NRIはNRIプロセスイノベーション(株)と共同で、共同利用型サービスとBPOを一体的に提供するサービスを「プライム・セトルメント・サービス」のブランド名で提供しています。

P36ご参照

### 資産運用会社(投資信託・投資顧問等)向け



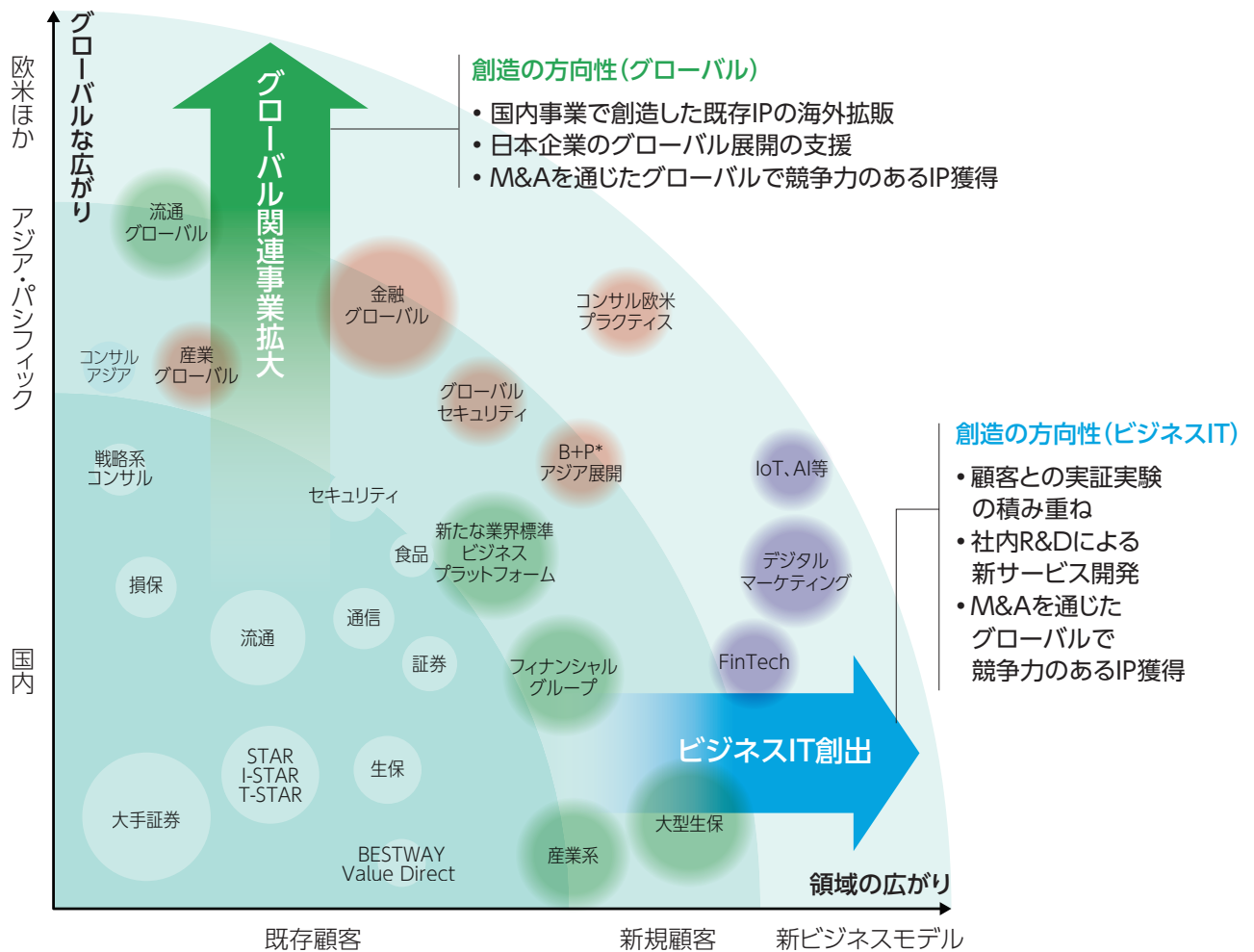
資産運用会社(投資信託・投資顧問等)の運用業務をトータルにサポートする共同利用型サービス「T-STAR」の周辺業務をNRIプロセスイノベーション(株)が提供しています。

# 新しい成長ドライバーの創造

## 「グローバル」と「ビジネスIT」で持続的な成長を実現する

NRIは、持続的な成長のために、「グローバル関連事業の拡大」と「ビジネスIT\*の創出」を進めています。これらはNRIの事業ドメインを大きく広げるチャレンジですが、顧客との実証実験、社内R&Dに加えて、M&A等による先進的な知的財産(IP)を獲得して進めており、着実に成果が出ています。

※【ビジネスIT】顧客のビジネスの拡大に直接貢献するIT。これに対して、基幹系情報システムなど、顧客の内部事務の品質向上や効率化に資するITを「コーポレートIT」という。



- さらなる収益性を目指す分野
- 中期的な成長を目指す分野
- グローバル関連事業の基盤構築
- ビジネスITの創出
- 長期的な成長を目指す分野  
(中期経営計画期間の3年間は仕込み・実績づくり中心)

\*B+P:ブライアリー・アンド・パートナーズ

## グローバル関連事業拡大の実績例

NRIは、共同利用型サービス等の既存IPを活用したオーガニックな事業拡大を進めながら、M&Aによる高い競争力を持つ外部のIP獲得により、グローバル展開を加速化します。

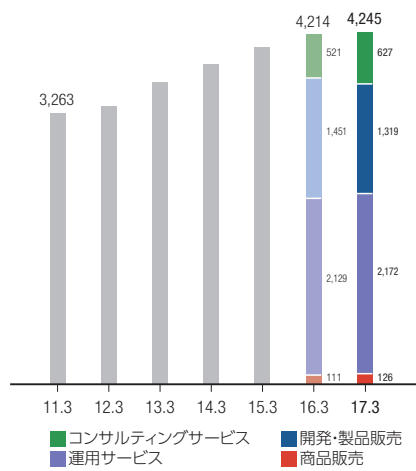
会社名	会社の特長
ブライアリー・アンド・パートナーズ  <b>brierley+partners™</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初めて米国航空会社のマイレージプログラムを設計・運用した人物が創業し、30年以上の実績を持つ。</li> <li>・米国でのロイヤリティプログラムの草分け的な企業。現在は、CRM、ITソリューション、システム運用、オペレーションまで広範なサービスを提供。</li> <li>・顧客の会員登録から、行動履歴の記録・追跡、ポイントやマイルの取得、ポイントと特典との交換に至るまで、必要な全機能がそろったロイヤリティプログラム統合ソリューション[BRIERLEY LOYALTYWARE™]等を提供。</li> </ul>
カッター・アソシエイツ  <b>Cutter ASSOCIATES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米国資産運用業界におけるリサーチおよびコンサルティングに定評があり、資産運用会社・保険会社・年金基金等の200社以上の顧客基盤は全米随一。</li> <li>・米国資産運用会社の事業戦略や業務課題、ITソリューション等への深い知見を持つ。</li> </ul>
ASG  <b>ASG</b> An NRI Company	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豪州の政府や民間企業に対して、統合基幹系業務システムや経営データ分析等のビジネスソリューション、ITインフラソリューションに関するコンサルティング、開発・運用サービスを提供。</li> <li>・世界でも、クラウド化で先端を行く豪州ITサービス市場において、クラウド型マネージドサービス導入・運用実績を数多く有する。</li> </ul>

## ビジネスIT創出の実績例

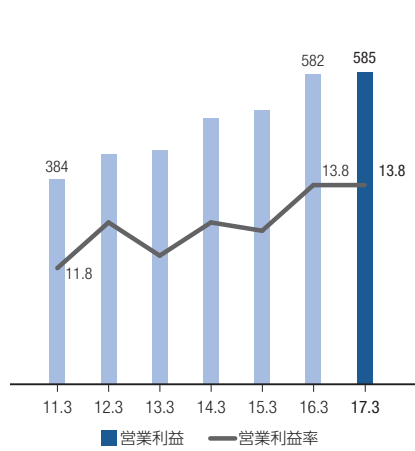
デジタルテクノロジーを活用して、顧客のビジネスモデルに変革を起こすビジネスIT領域では、数多くの顧客との実証実験に加え、社内R&D活動を積み重ねています。以下に、具体的な取り組みや成果事例を紹介します。

会社・サービス名	主な内容
NRIデジタル(株)  <b>NRI digital</b>	デジタルビジネスを専門とする新会社として設立し、「デジタルビジネスコンサルティング」「デジタルITソリューション」「デジタルアナリティクス」の3つのサービスを提供。1つの組織にコンサルタントやシステムエンジニアなどの専門家が集結。
どこかにマイル  <b>どこかにマイル</b> <small>As you wander</small>	日本航空(株)とNRIが共同開発した新しいマイレージサービス。国内線特典航空券で通常必要となるマイル数の半分以下の6,000マイルで、NRI保有特許を基に開発したアルゴリズムから抽出した4つの候補地の「どこかに」行けるサービス。
TRAINA/トレイナ  <b>TRAINA</b> <small>トレイナ</small>	コンタクトセンターやWeb接客の窓口業務を効率化するためのAI(人工知能)型ソリューション。NRIが長年培ってきたテキストマイニングなどの自然言語処理技術を使ったテキスト解析ソリューション[TRUE TELLER]をベースに、AIによる対話技術が取り入れられている。

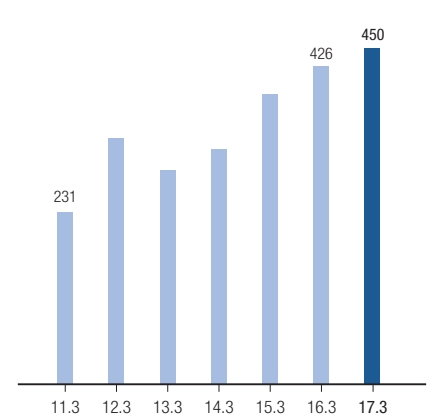
売上高 (億円)



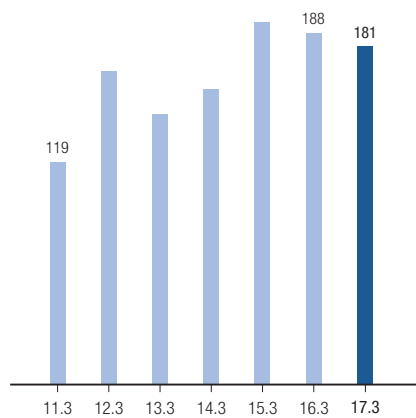
営業利益・営業利益率 (億円/%)



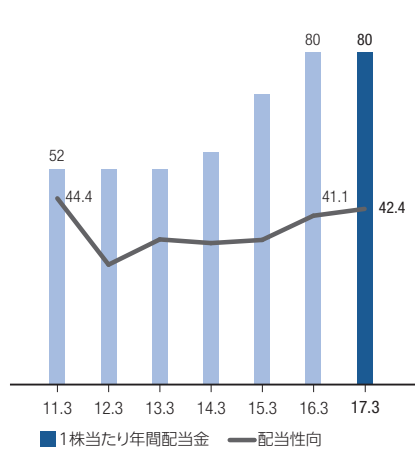
親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)



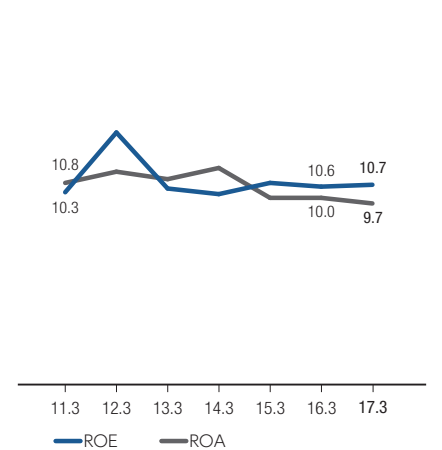
1株当たり当期純利益\*1 (円)



1株当たり年間配当金\*1・配当性向\*2 (円/%)

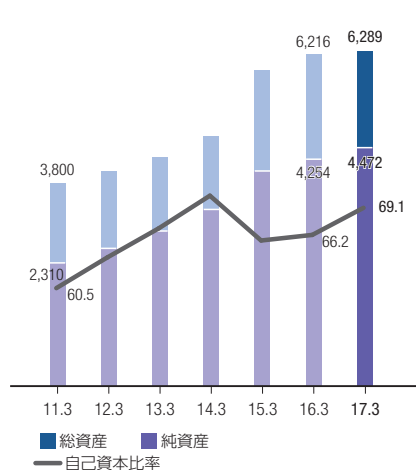


ROE・ROA (%)

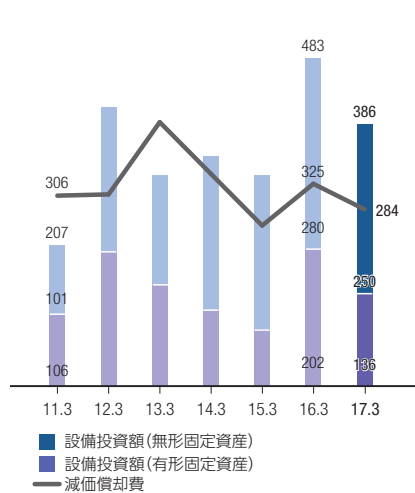


※1 NRIは、2015年10月1日付、および2017年1月1日付で、それぞれ普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割をおこないました。  
1株当たり当期純利益・配当金は、株式分割を遡及修正していない数値を表示しています。  
※2 配当性向は、NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含めて計算しています。

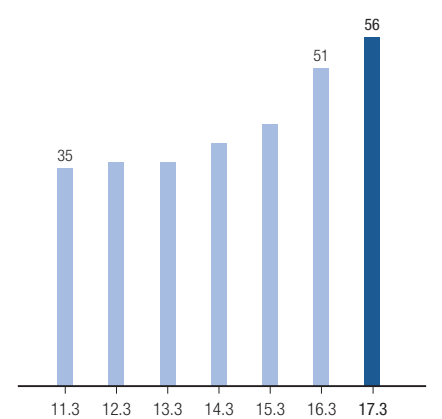
総資産・純資産・自己資本比率 (億円/%)



設備投資額・減価償却費 (億円)



研究開発費 (億円)



(注)記載金額は、億円未満(1株当たり当期純利益・配当金は円未満)を切捨てて表示しています。



▶ 非財務ハイライト

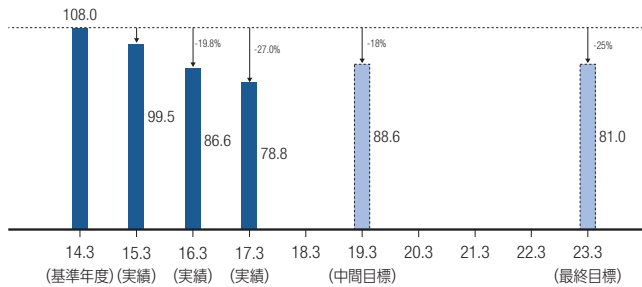
環境関連

P49-52ご参照

温室効果ガス排出量\*

(千t-CO<sub>2</sub>)

NRIグループの温室効果ガス排出量は、環境性能に優れた新しいデータセンターへの移行等により、大幅に削減されています。  
 ・2016年3月期: 2014年3月期比で**19.8%**削減を実現  
 (中間目標(2019年3月期までに18%削減)を既に達成)  
 ・2017年3月期: 2014年3月期比で**27.0%**削減を実現  
 (最終目標(2023年3月期までに25%削減)を既に達成)

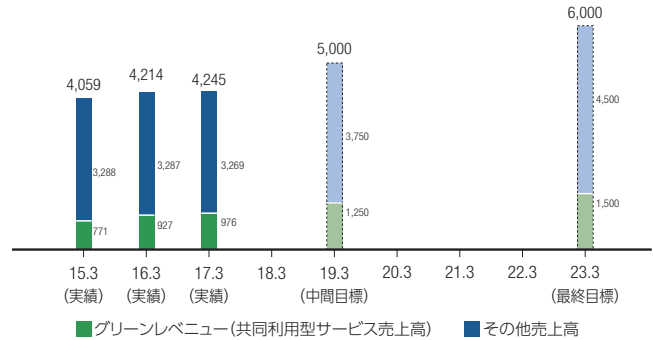


\* NRIグループのScope1、Scope2の合計。今回から温室効果ガス排出量は、NRI単体ではなく、NRIグループの数値になりました。

グリーンレベニュー(共同利用型サービス売上高)

(億円)

ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する事業計画を策定しています。具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上高が拡大することで、社会全体としてのCO<sub>2</sub>排出量の抑制効果が期待できます。共同利用型サービスを利用いただくことで、顧客が個々にシステムを構築して運用することに比べて、約7割のCO<sub>2</sub>を削減できると考えられています。



NRIの価値創造

社員数/雇用関連

社員数

(集計対象:グループ)		2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期	
		名	比率	名	比率	名	比率
		9,012	100%	10,757	100%	11,605	100%
社員数	男女別	6,980	77.5%	7,980	74.2%	8,375	72.2%
	女性	2,032	22.5%	2,777	25.8%	3,230	27.8%
地域別	日本	8,105	89.9%	8,498	79.0%	8,676	74.8%
	欧州	12	0.1%	21	0.2%	12	0.1%
	米州	41	0.5%	293	2.7%	383	3.3%
	アジア	854	9.5%	1,945	18.1%	1,995	17.2%
	うち中国	374	4.2%	1,398	13.0%	1,473	12.7%
	豪州	-	-	-	-	539	4.6%

雇用関連

(集計対象:単体)	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
採用者数(名)	328	299	289
総離職率(%)	3.2	3.3	3.9
平均勤続年数(年)	13.4	13.8	14.3
新卒新入社員の3年後定着率(%)	95.5	94.8	90.9
平均報酬:従業員全体(千円)	10,892	11,560	11,514

ダイバーシティマネジメント/健康経営関連

P47-48ご参照

女性活躍関連

(集計対象:単体)	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
女性社員比率(%)	18.2	18.8	19.0
女性役員比率(%)	6.7	6.7	6.7
女性管理職比率(%)	5.4	5.8	6.0
女性採用者比率(%)	25.9	29.8	26.6

健康経営関連

(集計対象:単体)	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
年次有給休暇取得率(%) <sup>※1</sup>	61.7	66.5	70.6
業務上死亡者数(名)	0	0	0
労働災害件数(件) <sup>※2</sup>	1	0	2

※1 2016年3月期より、暑中休暇(年3日取得可能)を含んだ日数で算出  
 ※2 死亡災害および死傷災害による休業4日以上の発生件数

育児・介護休業関連

(集計対象:単体)	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
マタニティ有給休暇取得者数(名)	12	17	13
産前産後休暇取得者数(名)	53	73	76
育児休業取得者数(名)	56	96	94
うち男性(名)	9	21	24
パートナー出産休暇取得者数(名) <sup>※1</sup>	-	-	38
介護休業取得者数(名)	1	1	2
育児休業取得後の復職率(%) <sup>※2</sup>	96.1	97.9	98.4
育児休業取得後の定着率(%) <sup>※3</sup>	95.9	92.3	91.7

該当年度内に、休暇あるいは休業の取得を開始した人数  
 ※1 パートナー出産休暇制度は2017年1月開始  
 ※2 当年度の育児休業からの復職者数/当年度育児休業からの復職予定者数×100%  
 ※3 前年度の育児休業から復職した者のうち、当年度3月末時点で在籍している社員数/前年度の育児休業からの復職者×100%

情報発信・提言活動/人づくり・社会づくり支援活動

情報発信・提言活動

(集計対象:単体)	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
単行本の発行(冊)	19	25	13
新聞・雑誌への寄稿(回)	210	229	273
講演(回)	1,088	1,161	937
テレビ・ラジオへの出演(回)	81	126	102

人づくり・社会づくり支援活動

(集計対象:単体)	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
NRI学生小論文コンテスト応募数(件)	883	2,622	3,103
キャリア教育支援 学校数(校)	31	38	34
参加人数(名)	1,700以上	1,500以上	1,277
被災地への復興支援寄金 (集計対象:グループ 2017年3月期)	熊本地震復興支援 東日本大震災復興支援		2,789.4万円 1,201.0万円
※2011年以降、累計寄付金総額は約2億2,461万円			

## NRIは、創業の精神を継承しながら、 グローバル、ビジネスITの 新領域の拡大に挑戦します



代表取締役社長  
此本 臣吾

NRIは、長期経営ビジョン「Vision2022」(2016年3月期～2023年3月期)の実現に向けて、その前半戦となる中期経営計画(2017年3月期～2019年3月期)を推進しています。2017年3月期は、中期経営計画1年目として着実な一歩を踏み出しました。

中期経営計画では、NRIの得意領域である顧客のバックオフィス業務の品質向上や効率化に貢献するコーポレートITの事業領域を磐石なものとしながら、グローバル関連事業の拡大や、顧客の事業拡大に直接貢献するビジネスITへの提供価値の拡大で、持続的な成長を目指しています。

2018年3月期は、日本初の民間総合シンクタンクである旧(株)野村総合研究所と、システムインテグレーターの草分けである野村コンピュータシステム(株)の合併30周年にあたります。社会的責任を強く意識した両社の創業の精神を継承しながら、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

## ▶ 中期経営計画1年目を振り返って

2016年4月にNRIの舵取りを始めて、1年がたちました。就任前に長期経営ビジョン「Vision2022」(以下、V2022)の作成を担当していた経緯もあり、この1年間、やるべきことに迷いはありませんでした。V2022の実質的な船出の年となった2017年3月期は、日本銀行のマイナス金利政策導入や英国のEU離脱決定など、株式市況や金融業界に大きな影響を及ぼす出来事があったものの、企業経営のグローバル化の加速や**デジタルトランスフォーメーション**の進展など、顧客を取り巻く中長期的な事業環境変化のトレンドは、予想通りに進行しています。

このような環境を背景に、V2022の実現に向けた前半戦として策定した中期経営計画(2017年3月期～2019年3月期)は、この1年間で着実に実行できた、という手応えを感じています。

2017年3月期の連結売上高は4,245億円(前期比0.7%増)、連結営業利益は585億円(同0.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は450億円(同5.7%増)となりました。既存事業の拡大や生産性向上を進めながら、グローバルや**ビジネスIT**等の新領域の事業基盤を確立することができました。2018年3月期は、中期経営計画の目標達成に向けた取り組みをさらに加速させていきます。

中期経営計画の推進にあたっては、戦略マップと**バランス・スコアカード**という管理ツールを用いて、数値目標だけでなく、プロセスや定性的な目標も含めて**PDCAサイクル**を回しています。これらのツールは、NRIのように、中長期のビジョンを描き、その実現までのプロセスを管理したい企業には最適であり、継続的に使い続けていくつもりです。

Vision2022および中期経営計画の進捗状況についてはP27-30ご参照

### 【デジタルトランスフォーメーション】

企業が、クラウド、ビッグデータ、モビリティ等の新しいIT技術を活用して、ビジネスモデルや製品サービスを刷新して、競争上の優位性を確立すること。

### 【ビジネスIT】

顧客のビジネスの拡大に直接貢献するIT。これに対して、基幹系情報システムなど、バックオフィス業務の品質向上や効率化に資するITを「コーポレートIT」という。

### 【バランス・スコアカード】

企業業績を定量的な財務業績のみでなく、多面的に定義し、それらをバランスよく管理する経営管理手法。

詳しくは以下を参照

「NRI 経営用語の基礎知識」  
[http://www.nri.com/jp/opinion/m\\_word/management/balance.html](http://www.nri.com/jp/opinion/m_word/management/balance.html)

### 【PDCAサイクル】

Plan(計画)、Do(実行)、Check(測定・評価)、Action(対策・改善)の仮説・検証型プロセスを循環させ、マネジメントの品質を高めようという概念。

詳しくは以下を参照

「NRI 経営用語の基礎知識」  
[http://www.nri.com/jp/opinion/m\\_word/management/pdca.html](http://www.nri.com/jp/opinion/m_word/management/pdca.html)

## ▶ 変革期に求められる経営メンバーのチームワーク

国内の金融・流通分野のトップ企業に対して、高品質の基幹系情報システム(コーポレートIT)を提供し、そこで蓄積した業務知識やノウハウを活かして、業界標準プラットフォーム(共同利用型サービス)などの知的財産(IP)に展開する——これが、現在のNRIの収益を支えるユニークなビジネスモデルです。V2022の狙いは、このビジネスモデルに安住せず、中長期のさらなる成長を見据えて、地域(グローバル)と提供価値(ビジネスIT)の両面で事業領域を拡大することであり、これはNRIにとって大きなチャレンジといえます。

こうしたチャレンジをするに際して、私は経営メンバーのチームワークを最も重視しています。各メンバーが全体最適の視点を持ち、他の担当分野についても遠慮することなく、風通しよく建設的な議論ができる環境づくりを心がけています。

## ▶ 多様な人材の蓄積こそがNRIの強み

現在は、かつてないほど事業環境が目まぐるしく変化する時代です。特にITサービス業界はAI、IoTなどの新技術が次々に登場し、それによって企業活動が日々変わっていきます。その中で、旧来の業界やサービスの区分では対応できない横断的なテーマが増えています。

幸い、NRIにはコンサルティングからITソリューションまで多種多様な専門性を持った人材の蓄積があり、多角的で重層的なものの見方が可能です。変革期の企業経営には、複眼的な視野と検証が必須であり、NRIは、これを高いレベルで実現できる会社であると自負しています。

### 【共同利用型サービス】

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、顧客に必要な業務を標準化したうえで、システムとしてNRIが独自に開発・提供するサービス。継続性の高い事業であり、NRIの高い収益力の源泉のひとつである。リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム「STAR」や銀行等向け投資信託窓口販売口座管理システム「BESTWAY」が代表例。

### 【知的財産(IP: Intellectual Property)】

自社固有の業界ナレッジや業界標準のサービスなど、価値提供の源泉となる知的財産。NRIの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)もそのひとつ。

### 【IoT(Internet of Things)】

一般的にモノのインターネット化といわれ、インターネットに様々なモノを接続することを意味する。



近年は、海外のグループ企業が増加し、社員の多国籍化が急速に進んでいます。また、NRIは「女性活躍推進」に優れた上場企業である「なでしこ銘柄」(平成28年度)にも選定されました。人材のダイバーシティ(多様性)はさらに進展し、それがNRIの強みになっていくと考えています。

なでしこ銘柄についてはP47ご参照

## ▶ 全ての社員がチャレンジできる施策の徹底

企業が変革を進めるうえで経営者の強い意志に基づく施策の徹底が必要なことは、私自身、経営コンサルティングの経験を通じて多くの経営者を見てきたのでよく理解しています。

NRIは現在、ITサービス業界の中でも高収益のビジネスモデルを確立しています。この成功体験を持ちながら、グローバルやビジネスITといった新領域にチャレンジする風土を醸成するのは容易ではありません。

ビジネスIT立ち上げの時期は、収益貢献がまだ小さいので、既存の組織の中では、社員のモチベーションの面でもやりにくい。そこでひとつの解決方法として、NRIデジタル(株)という新会社を設立し、コンサルタントとシステムエンジニアをひとつの組織に集め、オープンイノベーションを実現しやすい場にしました。

経営者はこのような課題を敏感に感じ取り、全ての社員が新しい仕事にチャレンジできる体制を整える必要があります。今後も第2、第3のNRIデジタルのような新しい組織体制を用意して、勢いをつけていきます。

### 【なでしこ銘柄】

経済産業省と東京証券取引所が共同で、東京証券取引所の全上場企業約3,500社の中から、女性活躍推進に優れた企業を「なでしこ銘柄」として毎年選定している。平成28年度は47社が選定された。なでしこ銘柄は、「女性活躍推進」に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介し、企業への投資を促進し、各社の取り組みを加速化していくことを狙いとしている。



## ▶ ビジネスITで顧客のビジネスモデル変革を支援

新しいテクノロジーが続々と登場する中で、企業のITに対する期待も変わってきています。米国では、基幹系の業務を支えるコーポレートIT(ERP、SCMなど)は、品質を重視しながらも可能な限りコスト削減を目指し、パッケージやクラウド、**ユーティリティ・サービス**を利用する動きが既に一般化しています。

一方、ビジネスITは企業にとって差別化の武器です。米国では、コーポレートITに責任を持つCIO(Chief Information Officer)と、ビジネスITを担当するCDO(Chief Digital Officer)もしくはCTO(Chief Technology Officer)を区別する企業も増えています。CDOやCTOは、顧客の声を聞き、ITでビジネスをどのように変革するかを考えるのが仕事ですから、ビジネス自体に精通していないと務まりません。

既に多くの日本企業も、ITを使ってビジネスモデルを変革しようと動き始めています。ただし、現状は具体的な成果が挙がっていないケースが多いようです。提案側のITベンダーも、新技術の機能面ばかりアピールしている傾向が見られます。いつの時代も技術は手段でしかありません。これをどのように使って経営課題を解決するのか——これこそが考えるべき論点です。

ビジネス変革のストーリーを本の章立てに例えれば、企業のビジネスモデルの本質と諸課題を明らかにするのが第1章であり、課題解決にどのITが寄与できるのかを考え抜くのが第2章のテーマです。そして、第3章でやっとITが導入されて、課題が解決するのです。しっかりと第1章と第2章がなければ、第3章で技術が変革を生み出すことはできません。

私は、ビジネスITを活用したビジネスモデル変革には、大きく2つの方向性があると考えています。1つ目は「顧客接点の作り方」です。店舗、コールセンター、ホームページ、スマートフォンアプリでの顧客の行動履歴等をビッグデータとして解析した結果から、顧客との最適な

### 【ERP(Enterprise Resource Planning)】

これまで部門ごとに構築・運用されていた業務システムを統合することでデータの一元管理ができ、経営資源の全体最適での配分や有効活用を目指す。現在では基幹系情報システムを指すことが多い。

### 【SCM(Supply Chain Management)】

原材料や部品の調達から製造、在庫管理、販売、配送/輸送までのプロセス全体を一元管理し最適化する情報システムを指す。

### 【ユーティリティ・サービス】

水道・電気などのように、コンピュータリソースを「サービス」として提供する手法。NRIには、投資銀行分野で、共同利用型サービスと、周辺業務を引き受けるBPO(Business Process Outsourcing)サービスを組み合わせ、パッケージ化して提供する「プライム・セトルメント・サービス」などがある。

コミュニケーション機会を見つけて収益拡大につなげる、といった方向性です。IoTで、販売した機器の稼働状況をリアルタイムで収集し、アフターサービスに結びつけるのも同様の取り組みといえます。

2つ目は、「内部業務の効率化・高度化」です。企業のサプライチェーンやサービスデリバリープロセスの処理スピード向上や自動化は、顧客満足度向上とコスト削減の双方のメリットがあります。NRIでも、金融機関のポストレード業務を対象にしたBPOサービスにRPAを導入するなど取り組みを進めています。

以上のいずれの方向性を検討する場合も、顧客のビジネスを深く理解していなければ有効な提案はできません。NRIには、様々な業界や業務プロセスに精通したコンサルタントと、実用性までを考慮して最新のITを駆使できるシステムエンジニアという2つの人的資本があります。ここが、ビジネスITの領域でNRIが他社に比べて大きなアドバンテージを持っているところです。

ビジネスITは、現状では、このテーマがこれくらいの市場規模になる、という予測を立てられるような段階ではありません。ここ数年は、顧客と一緒に実証実験を積み重ねて実績を蓄積する中で、競争力のあるプラットフォームを創り出していきたい。そして、このプラットフォームを同様の悩みを抱える顧客に広げていきたい、と考えています。

## ▶ グローバル市場でも「価値」で勝負

この1年で様々な施策を打ってきましたが、コストや規模を追求するのではなく新しい「価値」で競争するというNRIの戦い方を変えることはありません。この期間に実施したグローバルM&Aでも、規模を追ったものはひとつもありません。ITサービス企業がグローバル展開を図る場合、M&Aは避けて通れないと考えています。国が違えば、法規制や商慣習など異なる点は多く、これらに精通した人材がいないと、現地でのビ

### 【RPA (Robotic Process Automation)】

人がおこなうPCの操作などをロボットにより自動化する取り組みのこと。

ジネスが成り立たないからです。しかし、NRIと全く異なる企業文化の会社をマネジメントするには困難が伴います。NRIと同じく、個性的なIPを保有している企業を発掘し、仲間にしていく方針を堅持します。

2017年3月期は、資産運用分野における取り組みを強化しました。金融IT市場全体から見ると、資産運用分野はそれほど大きくはありませんが、NRIは「T-STAR」という共同利用型サービスを持っています。この分野での一層の成長を目指して、2016年6月、米国のカッター・アソシエイツを買収しました。同社は、資産運用会社向けのパッケージソリューションを評価したうえで、顧客への導入支援をおこなう会社で、北米市場の顧客や商品サービスを熟知した企業です。今後はNRIが保有するIPの現地市場での競争力を探りながら、北米市場で事業拡大を目指します。

また、2016年12月に子会社化した豪州のASGは、クラウドサービスでユニークなビジネスモデルを確立しています。豪州はクラウド利用が世界的に見ても先行している市場であり、同社のビジネスモデルは、日本はもちろん世界に展開できるものです。NRIは日本市場でも本格的にPCI戦略を推進していますが、ASGのIPも取り入れていきます。

PCI戦略についてはP37ご参照

【PCI(Package Cloud Integration)戦略】

開発期間の短縮やコスト低減を狙いとして、業務パッケージをクラウドサービスと組み合わせて提供すること。

## ▶ コーポレートITの提供価値の拡大

「価値」の競争は、現在のNRIの得意領域であるコーポレートITでも同じです。米国市場では、コーポレートIT領域におけるユーティリティ・サービス活用が定着しています。ITサービス業界の売上高のうち、個別のシステムインテグレーションが全体の2割程度まで下がる一方、顧客がシステムを所有せずにユーティリティ・サービスとして利用する売上比率が5割を超える状況になっています。日本のITサービス市場は、まだ、正反対の比率ですが、いずれ米国市場の割合に近づくでしょう。





NRIは、金融業界向けを中心に共同利用型サービスを多く保有していますが、ここにBPOサービスを組み合わせる形でユーティリティ・サービスを強化しています。例えば、リテール証券会社に対しては、子会社の(株)だいこう証券ビジネスがBPOサービスを提供していますし、資産運用会社に対しては、NRIプロセスイノベーション(株)が同様の役割を担っています。顧客のニーズを理解し、そこに新たな発想を加えていくことによって、コーポレートITでも提供価値の拡大余地は大きいと確信しています。

### ▶ 品質管理は「一丁目一番地」の課題

ここまで攻めの施策を強調してきましたが、経営として大胆な施策を展開できるのも、NRIのシステム開発で、ここ数年間は大型不採算案件が発生していない、という成果が土台となっています。NRIは50年を超える歴史の中で、成功と失敗を繰り返し、その度にプロジェクト管理の重要性を再確認し、品質マネジメントシステムを進化させてきました。現在でも、プロジェクト管理を全社横断的に担当する品質監理本部が主導する形で、提案・見積り段階での妥当性の審議徹底や、プロジェクト管理に係るナレッジマネジメント強化など、様々な改善施策を着実に進めています。

現在、NRIでは「健康経営」を標榜し、働き方改革を推進していますが、社員が心身ともに生き生きと働き続けるために最も重要な要素が、システム開発工程のリスクマネジメントを徹底すると同時に、システム稼働で障害を出さない、つまり品質管理を万全にすることなのです。プロジェクト管理は、NRIの屋台骨を支える「一丁目一番地」の最優先課題であり、継続的な改善に努めていきます。

品質管理についてはP63-64ご参照



## ▶ 創業の精神に則り、CSVを推進

2018年1月に、日本初の民間総合シンクタンクである旧(株)野村総合研究所と、システムインテグレーターの草分けである野村コンピュータシステム(株)の合併30周年を迎えます。旧・野村総合研究所は、1965年、証券不況等で日本の社会・経済への将来不安が高まった時期に設立されました。設立の狙いは、「産業経済の振興と一般社会への奉仕」と明言されています。1966年に設立された野村コンピュータシステムも、日本社会におけるコンピュータの商業利用の先駆者です。この両社が合併して誕生した新生NRIは、単にリサーチ・コンサルティングやITサービスを提供する会社にとどまらず、日本社会をナビゲートしていくミッションを背負っており、それがDNAに埋め込まれているのです。

社長就任以降、様々な企業経営者とお話しする機会が増えました。世界が変化の渦中にあり、不透明なこの時代。日本はこれからどう進んでいくべきか、国や企業、そして日本人として抱える課題をどのように解決するべきか、NRIに積極的に提言してほしい、あるいはイニシアチブを取ってほしいとおっしゃる方が少なくありません。

このような経緯もあって、最近、NRIが目指すCSR活動に関する見直しをおこない、**CSV**の考え方をより重視することとしました。CSVとは、「企業が社会的な課題を自社の強みを用いて解決することで、結果として自らの持続的成長にもつながる」という考え方です。創業の趣意そのものがCSVの精神に近いNRIにとって、本業を通じて新たな価値を生み出し、その価値で社会に貢献し、自らも成長して経済価値を拡大していく、というCSVのストーリーは非常にフィットします。

思い返すと、**ユビキタスネットワーク社会**という概念を提唱して、高度化する情報化社会への議論を喚起したのはNRIです。また、コンビニエンスストアの発注システムプロジェクトでは、POSの普及に貢献しました。さらに、阪神・淡路、東日本、そして熊本といった震災の折には、微力ではありますが、復興計画の策定やその推進を支援してきました。

### 【CSV(Creating Shared Value:共通価値の創造)】

マイケル・E・ポーター(ハーバード大学教授)などが、CSRに代わる新たな概念として提唱。本業に即した形で、社会的な問題を解決するサービスや取り組みをおこなっていくもので、経営戦略に組み込まれる形で展開される。

### 【ユビキタスネットワーク社会】

「いつでも、どこでも、なんでも、だれでも」ネットワークにつながる社会。情報があらゆる場所、あらゆる層において利用可能な社会。

NRIの社員には、社会的課題を前にした時に、培ってきた知識やノウハウを社会への提言や支援活動につなげる姿勢が、脈々と受け継がれています。これからも、こうした姿勢を広め、根付かせていきたいと思えます。

CSRについてはP43-52ご参照

## ▶ 資本の効率的な活用で、株主の期待に応える

2017年3月期は、自己株式の取得とそれに続く消却や、株式分割による実質的な増配も実施しました。また、2018年3月期は、先ほど申し上げた合併30周年にあたって、記念配当を実施します。

ROE(自己資本当期純利益率)については、V2022で掲げた14%(2023年3月期目標)と、その前半戦である中期経営計画で示した12%前後(2019年3月期目標)の達成を目指します。企業価値の持続的成長が最も重要な株主還元であるという基本的な考え方は変わりませんが、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についても、絶えず検討し続けています。

冒頭でも述べましたが、想定外の経済・政治事象は発生したものの、中期経営計画の重点施策は着実に進捗しています。株主や投資家を含むステークホルダーの皆様のご期待に応えるべく、グループ一丸となって挑戦を続けてまいります。

2017年7月  
代表取締役社長

此本 臣吾

# ▶ Vision2022および中期経営計画の進捗状況



長期経営ビジョン「Vision2022」と、その前半戦となる中期経営計画は着実に進捗しています。  
 中期経営計画の初年度である2017年3月期は、これまでの得意領域の生産性向上などの取り組みに加え、  
 新たな挑戦であるグローバル化やビジネスITについても、具体的な成果が生まれています。

## 中期経営計画はV2022実現の第1ステップ

NRIは、2015年4月に、2023年3月期を最終年度とする長期経営ビジョン「Vision2022(以下、V2022)」をスタートさせました。これは、NRIの既存の強みであるIPに磨きをかけるとともに、グローバル化の飛躍的拡大や、ビジネスIT領域での新たな価値創造への挑戦の覚悟を示したもので、成長戦略の5つの柱と数値目標で構成されています。

V2022の中核となる「グローバル化」と「ビジネスIT」の2大テーマはNRIの長期的な成長にとって不可欠ですが、成果の果実を得るまでには一定の時間を要します。そこで、V2022実現の第1ステップとして、既存の強みをベースとした事業拡大や生産性向上を続けながら、「グローバル化」と「ビジネスIT」への先行投資を進めるべく、2017年3月期からの3か年を対象とした中期経営計画を策定しました(図1)。

### Vision2022成長戦略の5つの柱

- 1 **グローバル化**の飛躍的拡大  
(アジアからグローバルへ)
- 2 **IP**のラインナップ強化  
(業界ナレッジ、共同利用型サービス)
- 3 **ビジネス価値創造**の推進  
(ビジネスITとコンソリユーション※)
- 4 **生産革新**のさらなる追求  
(国内得意領域の生産性向上)
- 5 **多様な人材**の連携と結集  
(ビジネス創造とグローバル経営)

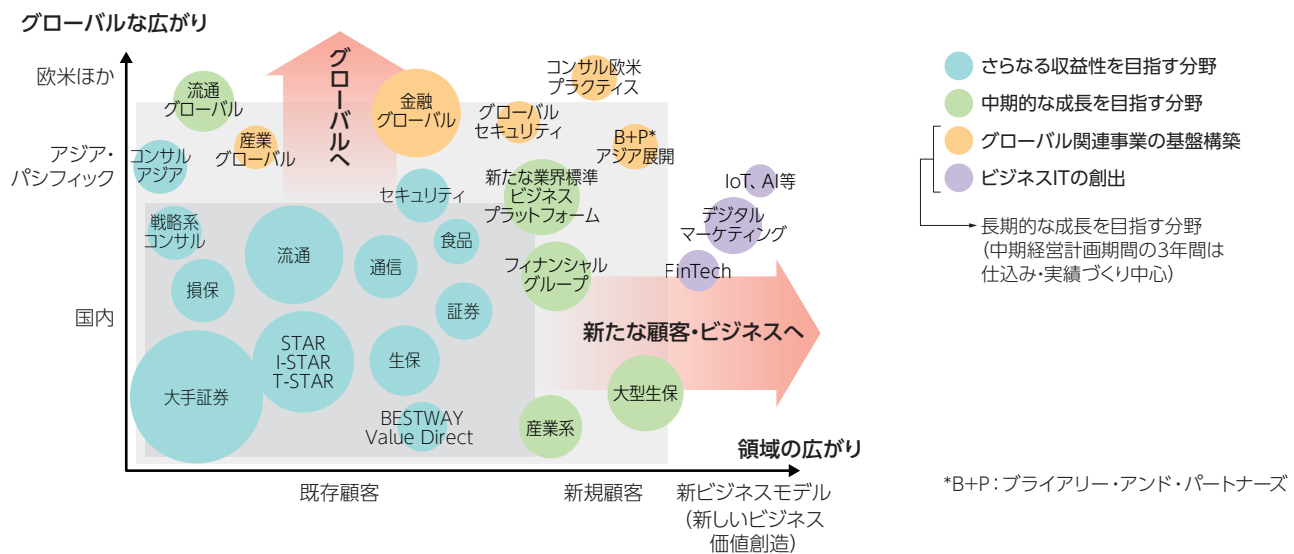
### Vision2022の数値目標

営業利益	1,000 億円
営業利益率	14% 以上
グローバル関連事業売上高	1,000 億円
ROE	14%

※【コンソリユーション】ビジネスITを企画・構想する段階から、コンサルティングとソリューションが顧客と併走し、顧客と仮説検証を繰り返しながらビジネスを創出するモデル

中期経営計画の事業展開イメージ

(図1)



## 2017年3月期は、中期経営計画1年目として 着実な一歩

中期経営計画は①生産性向上、②顧客との取引大型化、③グローバル化、④ビジネスIT創出の4つの重点テーマで構成されています。①と②は既存の強みをベースとした短中期的な成長や生産性向上を志向するテーマである一方で、③と④は中期経営計画の期間中は仕込み・実績づくりを中心として、長期的な成長を目指すテーマとして位置付けました。

2017年3月期は、中期経営計画の初年度として着実な一歩となりました。2017年3月期の数値実績は、連結売上高4,245億円、連結営業利益585億円、連結営業利益率13.8%となり、グローバル関連事業売上高は311億円、ROEは10.7%となりました。

セグメント別売上高は、コンサルティングは企業収益の改善を受けて、業務・システムコンサルティングなどの増加に加え、グローバル関連でASGがシステムコンサルティングの増加に寄与し、売上高305億円(前期比7.8%増)となりました。

金融ITソリューションは、前期に大型の製品販売があった証券業向け開発・製品販売や、保険業向け開発・製品販売が減少して、売上高2,469億円(同2.3%減)となりました。

産業ITソリューションは、開発・製品販売が流通業、製造・サービス業等ともに増加したことに加え、ASGが

運用サービスの増加に寄与し、売上高1,072億円(同5.6%増)と増加しました。

IT基盤サービスは、セキュリティ事業などが増加し、売上高292億円(同1.8%増)となりました。

詳細は有価証券報告書ご参照

以下、中期経営計画の4つの重点テーマごとに、2017年3月期の主な実績や、現在進行中の取り組みを紹介します。

### 重点テーマ①

## 国内得意領域の生産性向上

本テーマでは、予期せぬ大型不採算案件の根絶を最重要課題と考え、新規案件の提案段階や基本設計段階でのチェック体制の強化や、過去プロジェクトの成功・失敗事例のナレッジ共有の仕組みの整備を進めました。

また、システム開発手法・開発管理ツールの革新やテスト工程の自動化など、システム開発の生産性向上の取り組みを進めています。

特に、顧客のビジネス拡大に直接貢献するビジネスIT領域は、コーポレートIT領域とは異なる開発手法や開発体制等が求められるため、既存体制とは別のフロント技術開発センター(bit.Labs)の立ち上げや、UI/UX(ユーザー・インターフェイス/ユーザー・エクスペリエンス)開発に優れた外部企業との提携などを実施しました。

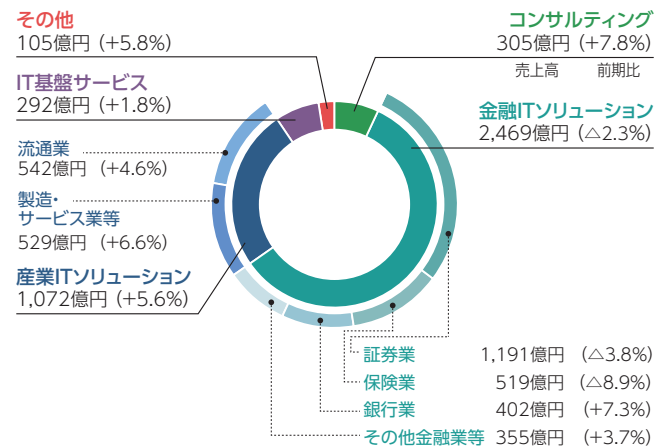
### 連結業績ハイライト

	2016年 3月期	2017年 3月期	増減額	増減率
売上高	4,214	4,245	+31	+0.7%
営業利益	582	585	+2	+0.4%
営業利益率	13.8%	13.8%	-	-
経常利益	610	603	△6	△1.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	426	450	+24	+5.7%
1株当たり当期純利益 (EPS) <sup>*1</sup> (円)	171.42	181.77	+10.35	-
1株当たり年間配当金 <sup>*2</sup> (円)	80.00	80.00	-	-
配当性向	41.1%	42.4%	+1.3P	-
自己資本当期純利益率 (ROE)	10.6%	10.7%	-	-

※1 1株当たり当期純利益は、前期の期首に株式分割がおこなわれたと仮定して算出した値を記載しています。

※2 NRIは2015年10月1日付および2017年1月1日付で普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割をおこなっていますが、当期の期末配当はこれにともなう1株当たり配当金の調整はおこなわないため、実質増配となります。

### セグメント別外部連結売上高 (2017年3月期)



※カッコ内は前期比



重点テーマ②

顧客との取引大型化

現在のITインフラを取り巻く日進月歩の技術革新は多くの顧客自身が自力で追従することは難しく、そこは信頼できるITサービス会社の包括的な支援や、ITインフラを自ら所有せず外部サービスを利用したい、という動きが顕著に出てきています。NRIは、顧客との継続的な取引で培った信頼関係をベースに支援範囲の拡大を進めています。

一例として、某金融機関グループを顧客とした段階的な事業拡大を紹介します(図2)。もともとはアプリケーションの開発ベンダーをNRIに集約する形での受託拡大を進めてきましたが、近年、コスト最適化やイノベーション実現に向けて、クラウド化によるIT構造改革をご支援し、運用アウトソーシングを提供する関係に発展しました。今後は、金融機関単体だけではなく、グループ全体のITインフラストラクチャー共通化の支援や、ビジネスIT領域で、顧客のビジネスモデル変革を支援する変革パートナーとしてのお付き合いを目指しています。

重点テーマ③

グローバル関連事業の基盤構築

2015年4月に子会社化した米国ブライアリー・アンド・パートナーズは、2016年4月には日本法人を設立し、国内や東南アジアにおいてデジタルマーケティングサービス事業の展開を進めています。また、2016年6月に子会社化した米国カッター・アソシエイツは日系金融機関の北米拠点の支援が進展するなど、シナジー効果が出てきています。また、2016年12月に子会社化した豪州ASGは、同社が得意とするクラウド型マネージドサービスの豪州やアジアでのさらなる事業拡大を目指して、現在、NRI本体との連携を進めている段階にあります。

重点テーマ④

ビジネスITの創出

ビジネスIT領域は、デジタルマーケティング、FinTech、AI(人工知能)、IoT(モノのインターネット)の分野を中心に、様々な顧客と実証実験に取り組んでお

顧客との取引大型化 (図2)

長期的な関係構築の中で、顧客のシステム構成やビジネスモデルを把握し、信頼を獲得して受託範囲を拡大

某金融機関グループの事例



ビジネスITの創出 (図3)

デジタルマーケティング、FinTech、AI、IoTの分野を中心に着実に仕込みを推進

新たなデジタルビジネスの創造を加速

- ・NRIデジタルにおいて、デジタルマーケティング領域で顧客との共同事業立ち上げ等を提案
- ・AI型ソリューション「TRAINA/トレイナ」の提供を開始。コールセンター分野を中心に、各社に導入を推進
- ・日本航空の新マイレージサービス「どこかにマイル」を立ち上げ
- ・野村証券の個人投資家向け資産運用助言型ロボアドバイザー「野村のゴールベース」を立ち上げ

顧客等との新技術の事業探索

- ・AI(金融機関の業務自動化等)やIoT(セキュリティ分野等)におけるコンサルティングや実証実験
- ・ブロックチェーン技術の証券市場適用に向けた実証実験
- ・アナリティクス領域でコンサルティングや実証実験(自動車、運輸ほか)
- ・「NRI HACKATHON 2016」を開催、協賛企業とともにオープンイノベーションを推進

り、活動量を増やして試行錯誤を繰り返す中で、他社に先行してノウハウを蓄積しています。

その中で、日本航空(株)の新マイレージサービス「どこかにマイル」や野村證券(株)の個人投資家向け資産運用助言型ロボアドバイザー「野村のゴールベース」など、具体的なサービスに結実した支援実績も出てきています(図3)。

また、2016年8月に、NRIデジタル(株)を設立し、NRI本体とは切り離れた組織体制で、コンソリューションを推進しています。その中で、某製造業の顧客に対して、デジタルマーケティング事業を共同で推進し、事業から得た収益等の成果に対して報酬を得る新しいビジネスモデルも検討しています。

### 2018年3月期は、 中期経営計画の成長戦略を加速

NRIを取り巻く現在の経営環境は、経営や事業のデジタル化やグローバル化の進展に対応する顧客内の人材不足は顕在化しており、NRIへのコンサルティング需要は高水準を継続しています。また、ITソリューショ

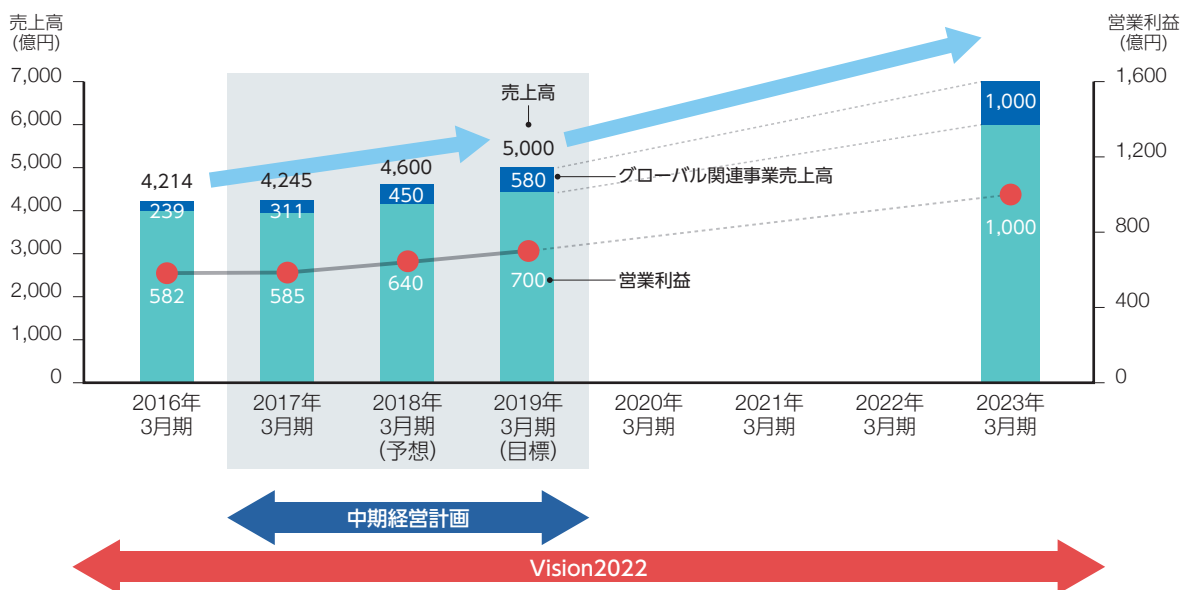
ン事業では、コーポレートIT領域において、コスト削減や開発スピード短縮の期待や、ITアウトソース活用による戦略分野への資源集約の動きが継続しています。一方、ビジネスIT領域では、日進月歩の技術テーマに顧客は食傷気味で、自社のビジネスモデル改革をともに進める変革パートナーとしてのNRIへの期待は非常に高いと認識しています。

中期経営計画の最終目標である2019年3月期の数値目標に向かって、その通過点としての2018年3月期は、連結売上高4,600億円、連結営業利益640億円、連結営業利益率13.9%、グローバル関連事業売上高450億円の目標を設定しています(図4)。

中期経営計画の成長戦略を変えることなく、従来の得意領域である業界標準プラットフォーム事業等の拡大や生産性向上を進めながら、グローバルやデジタルの新領域に着実に対応してまいります。

中期経営計画の実績および数値目標

(図4)



## ▶ 事業セグメント別戦略

### セグメント At a Glance

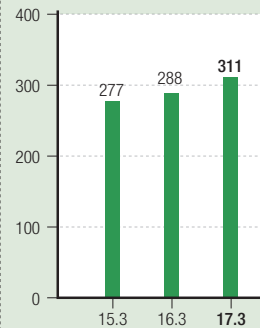
事業セグメント	2017年3月期の実績
 <b>コンサルティング</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 企業収益の改善を受け、顧客業務の実行を支援する業務コンサルティングなどが増加したことに加え、グローバル関連ではASGがシステムコンサルティングの増加に寄与しました。</li><li>● この結果、売上高311億円(前期比8.1%増)、営業利益58億円(同6.7%増)となりました。</li></ul>
 <b>金融ITソリューション</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 証券業を中心にシステムコンサルティングが増加しましたが、前期に大型の製品販売があった証券業向け開発・製品販売や保険業向け開発・製品販売が減少しました。また、子会社のだいでこう証券ビジネスにおいて、業務体制見直しに向けた事業構造改善費用を計上しました。</li><li>● この結果、売上高2,481億円(前期比2.2%減)、営業利益は264億円(同9.3%減)となりました。</li></ul>
 <b>産業ITソリューション</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 開発・製品販売が流通業、製造・サービス業等ともに増加したことに加え、ASGが運用サービスの増加に寄与しました。一方で、外部委託費や運用経費が増加しました。</li><li>● この結果、売上高は1,076億円(前期比4.7%増)、営業利益は90億円(同9.0%減)となりました。</li></ul>
 <b>IT基盤サービス</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 外部顧客に対する売上高は、情報セキュリティ事業で増加し、内部売上高は大阪第二データセンターの開業にともない、災害復旧(DR)を支援する運用サービスやIT基盤構築案件が増加しました。</li><li>● この結果、売上高1,221億円(前期比11.0%増)、営業利益140億円(同21.1%増)となりました。</li></ul>



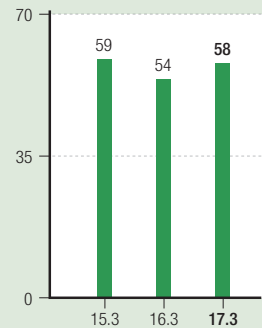
2018年3月期の重点施策

- 経営コンサルティング、ITコンサルティングにおける大型案件化
- アジア・豪州顧客基盤の拡大、欧米ベストプラクティスの探索
- デジタル戦略・ソリューション強化 (コンソリューション推進)

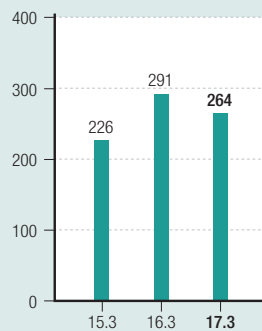
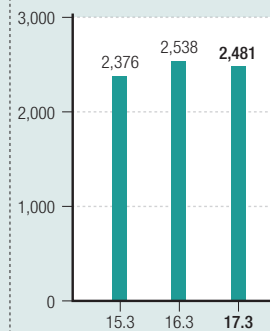
売上高(億円)



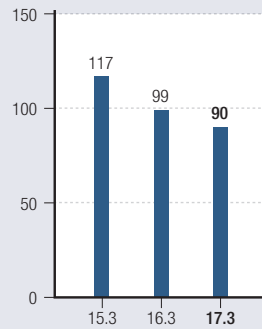
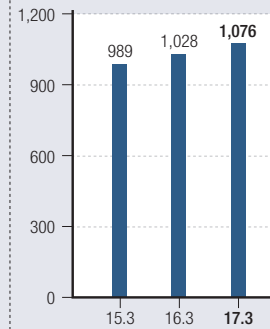
営業利益(億円)



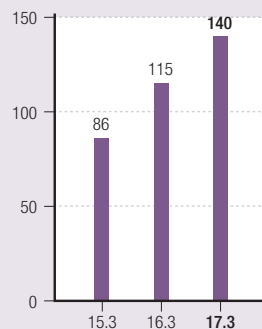
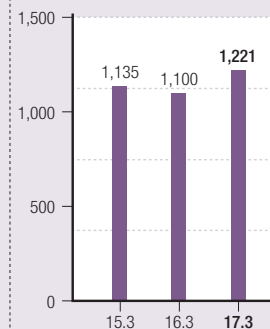
- 証券業 ● 証券会社向け共同利用型サービスの新規顧客獲得  
● 証券分野での共同利用型サービス×BPO展開による領域拡大  
● 大手証券会社のグローバルITサポートの確立
- 保険業 ● 生損保向け大型システム開発案件の獲得  
● 生保大型顧客との関係強化、サービスの拡大
- 銀行業 ● BESTWAY・Value Direct事業の拡大  
● 銀行フロント分野等でのソリューション提供
- その他 ● 資産運用向け共同利用型サービスの事業拡大  
● カッター・アソシエイツとのシナジー拡大



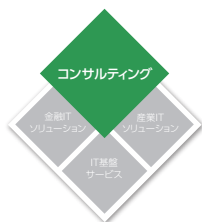
- 流通業 ● 既存顧客のIT基盤更改対応、フロント系事業拡大
- 製造・サービス業等 ● 産業顧客の大型化 (プライムアカウント戦略の強化)  
● PCI(Package Cloud Integration)戦略の推進  
● ASG、ブライアリー・アンド・パートナーズとのシナジー拡大



- ITO事業拡大
- 情報セキュリティ事業の拡大(グローバル、IoT)
- NRIデジタルを中心に、デジタル事業の立ち上げ推進



(注) 1. 2016年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2015年3月期は組み替え後の数値を記載しています。  
2. 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しています。  
3. 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

## コンサルティング部門の事業方針

### 中期経営計画におけるミッション

グローバル化やデジタルトランスフォーメーションの変革期を迎える中、コンサルティングへの需要は高まっています。また、近年、課題解決策の提案に留まらず、結果を出すための実行支援を求める顧客のニーズが強まっています。特に、ビジネスIT領域では、デジタルビジネスの企画からサービスインまでの一貫した支援ニーズが拡大しています。そのため、案件の大型化が進むとともに、経営コンサルタント、システムコンサルタント、システムエンジニアが連携したプロジェクト運営も増加しています。

グローバル化の支援では、海外展開を進める日本企業はもとより、現地企業や現地政府からの実績も拡大しており、コンサルティング部門の売上に占めるグローバル関連事業の割合は既に約3割を占めています。現在、さらなる拡大を目指し、アジア・豪州市場での事業基盤の拡大を進めつつ、欧米市場での事業拡大にも着手しています。

### グローバル展開では現地化が進展

海外拠点では、現地企業との提携・M&Aを通じた現地化を進めています。

近年では、アジア・欧米市場において、戦略立案や市場調査に留まらず、業務プロセス改革やシステム導入といった長期にわたって実行支援をおこなう案件が増えています。日本発のコンサルティングファームとして、日本市場での知見だけでなく、現地市場の深い理解や実行支援力といったスキルが備わってきた結果といえます。

また、2016年に子会社化した豪州ASGは、システムコンサルティング部隊を保有しており、日本の部隊と連携し、豪州市場の開拓を進めています。豪州はクラウドサービス活用で先進的な市場であり、海外市場のノウハウを日本市場に還元する取り組みも並行して進めていきます。

### ビジネスIT領域のコンソリューション拡大

中期経営計画の大きな柱のひとつであるビジネスITへの取り組みは、NRIが長年追求してきたコンサルティングとソリューションの連携の集大成といえます。コーポレートITの領域では、コンサルティングからシステム開発へのボタンタッチを円滑に進めるための連携が多かった一方で、ビジネスITでは両者が一緒にチームを組み、顧客とともに新ビジネスを創出する動きが求められます。新ビジネス開発という目的のために、顧客の事業部門とシステム部門を巻き込みながら、コンサルタントとシステムエンジニアが知恵を出し合ってアイデアをソリューションの形にするプロジェクト運営が求められ、NRIでは「コンソリューション」と呼んでいます。

2016年12月に開始した日本航空(株)との共同開発である「どこかにマイル」は、コンサルティング部門と産業ITソリューション部門のコンソリューションの成果のひとつです。

### シンクタンクとしての調査研究・政策提言活動

NRIでは、社会や企業経営のあり方に対して、調査研究・提言活動を継続しています。産業や社会の将来予測、生活者の価値観や消費行動の変化、法規制の見通しやインパクト、企業経営・IT活用手法といったテーマで調査・研究をおこない、イベントや出版講演等での情報発信や、企業・官公庁・大学・研究機関等との定期的な交流を続けています。

具体的な事例として、2012年から継続している「革新者プロジェクト」があります。同プロジェクトでは、日本が抱える社会的な課題に対して、常識を超えた革新的な手法で解決に取り組む「革新者」と名づけた企業家100人へのインタビューを実施して、イノベーションを生むためのノウハウを体系化し、このノウハウを社会に還元する活動を展開しています。最近では、北海道や沖縄を舞台に、地域経済を支える若手経営者を集めて、革新者やNRIの研究員・コンサルタントを仲介役に、地方創生につながるビジネスアイデアを出し合うワークショップを実施しました。この取り組みを契機に、自治体や地元金融機関などを巻き込んで、新しい企業が生まれた事例も出ています。

部門トップが語るNRIの挑戦

## ヘルステックで発揮するNRIの総合力

コンサルティング事業担当  
専務執行役員 **上野 歩**



安倍政権の成長戦略では「健康産業の活性化と質の高いヘルスケアサービスの提供」を目玉施策のひとつとして掲げていますが、NRIでは、それ以前から、医療・介護分野の政策提言やヘルスケア産業動向に関する情報発信を続けてきました。

厚生労働省の推計では、2014年度に約40.8兆円となった国民医療費は、2025年度には60兆円を超え、対GDP比で9.9%に達すると予測されています。そのため、国は医療費適正化を目指して、慢性期医療から予防医療に舵を切っており、2018年に向けて関連制度・ガイドラインの制定が続いています。

一方で、企業においては、健康保険組合の財政健全化や、従業員の健康問題を解決して生産性を向上させたいというニーズが拡大しており、NRIは、2007年から、様々な企業の健康保険組合を支援する形で、組合員の健康増進につなげるコンサルティングサービスを展開してきました。

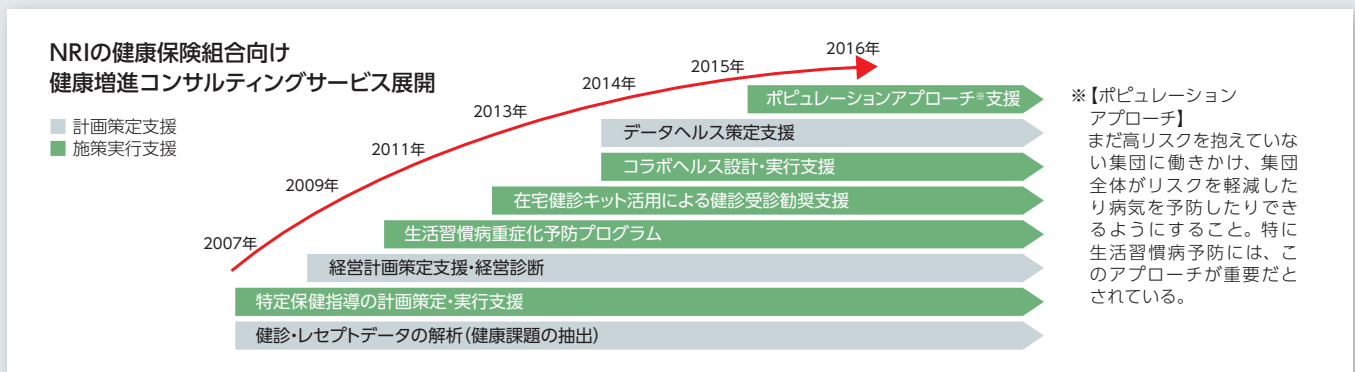
具体的には、組合員の人間ドック・健康診断結果やレセプト（診療報酬明細書）等の健康データを基に、各組合の課題を分析して対処策の創出につなげるサービスを、他社に先駆けて提供してきました。さらに、近年では、各組合の健康課題に対応して、保健事業施策の

実行に向けた支援ツールとなる、「生活習慣病重症化予防プログラム」や「経営層および各事業所における健康経営の浸透支援」も併せておこなっています（下図）。

NRIでは、以上のサービスを「ヘルステック（健康×IT）」のソリューションとして、さらに進化させていく方針です。例えば、多くの組合員の健康データをビッグデータとして収集・解析し、直近の人間ドック・健康診断の結果から、未病の段階にある組合員を抽出して、病気になる前に先回りした健康指導をおこなう、といった健康情報プラットフォーム事業を構想しています。

NRIは、健康保険組合向けコンサルティング実績を持つコンサルタントに加えて、ビッグデータ解析を実現するデータアナリストや、組合員向けの健康管理アプリケーションを設計開発するシステムエンジニアなど多彩な人材プールを擁しています。コンサルティング（ナビゲーション）に留まらず、組合員の健康改善という結果を出すための実行支援（ソリューション）を期待する顧客に対しては、NRIの総合力が何よりの武器になります。

今後も、以上のような社会課題の解決に向けて、NRIらしい提案活動を続けてまいります。





# 金融ITソリューション

## 金融ITソリューション部門の事業方針

### 中期経営計画におけるミッション

足下の国内経済は比較的堅調に推移していますが、マイナス金利政策や海外の政治情勢による株式市場の変動もあり、予測困難なトレンドが継続しています。その中で、金融業界では、再編・統合の拡大、フロント分野を中心としたFinTech導入が進んでいるほか、大手金融機関を中心にグローバル展開が加速しており、大きな変革期を迎えています。

金融ITソリューション部門では、変革期にある金融機関を支援するために、共同利用型サービスの支援範囲拡大、金融機関とのパートナーシップ強化、グローバル関連事業拡大、FinTech活用支援の4つを重点テーマとしてサービス強化を進めています。

### 共同利用型サービスの支援範囲拡大

コーポレートIT領域（バックオフィス・ミドルオフィス領域）における金融機関の外部アウトソースのトレンドは継続しており、NRIが提供する「STAR（リテール証券会社向け）」などの共同利用型サービスの利用社数は着実に拡大しています。

近年では、共同利用型サービスによるITアウトソーシング（ITO）に、NRIグループ会社が提供するバックオフィス・ミドルオフィス業務のビジネスプロセス・アウトソース（BPO）を組み合わせたユーティリティ・サービスを強化しています。ユーティリティ・サービスは、欧米市場では一足早く活用が進んでいるサービスで、金融機関は、オペレーション部門全体の効率化をさらに進めることができます。

### 金融機関とのパートナーシップ強化

現在、システム開発や運用アウトソーシング、共同利用型サービスなどを利用いただいている多くの金融機関と、重要な経営・業務課題を相談いただける関係に発展しています。

例えば、保険業では、IT構造改革や次期中期経営計画にともなう案件、イノベーションのための実証実験などを受託しています。また、銀行業では、リテールバンキング事業関連、経営管理・リスク管理関連、グローバル関連の案件などを受託しています。特に、地方銀行では、共同事業の推進や、基盤更改にともなうITアウトソース受託なども進めています。

### グローバル関連事業拡大

金融ITソリューション部門のグローバル関連事業は、海外現地拠点や2016年にグループ会社化した米国カッター・アソシエイツを通じた拡大を進めています。日系金融機関の海外拠点支援やホールセール・市場系ソリューション案件の獲得とともに、カッター・アソシエイツの知的財産（IP）を北米・豪州で拡販する動きを進めています。さらに、大手証券会社のグローバルホールセール分野のITサポート拡大も並行して進めています。

### FinTech活用支援

FinTechは、今や全ての金融機関の経営課題になっている一方で、金融機関の競争優位性の強化につながる投資ができていない事例は少ない状況です。NRIとしては、新しい技術の特徴を理解したうえで、金融機関の事業拡大に貢献する使い方を提案できる部分が、最も大きな付加価値と考えています。

直近では、(株)日本取引所グループと共同実施した株式市場におけるブロックチェーン技術の活用に関する実証実験をはじめとして、数多くの金融機関と実証実験が進行中です。その中には、野村證券(株)の個人投資家向け資産運用助言型ロボアドバイザー「野村のゴールベース」など、サービス導入に至った事例も出てきています。

部門トップが語るNRIの挑戦

## 進化するNRIの 共同利用型サービス

金融ITソリューション事業担当  
常務執行役員 **船倉 浩史**



NRIの共同利用型サービスは、1974年の「STAR」稼働に始まる40年以上の長い歴史の中で、数多くの金融機関に支えられて、ここまで成長することができました。これまで築き上げてきた金融機関との信頼関係をさらに発展させるべく、NRIでは、NISA(少額投資非課税制度)など金融制度への着実な対応に加えて、日々革新的なサービス開発に取り組んでいます。

プライム・セトルメント・サービス(以下、PSS)は、金融機関がバックオフィスでおこなう一連のポストレード業務に対して、業務で使うシステム(ITO)に加え、事務処理代行(BPO)も併せて提供する統合サービスです。金融機関は、このサービスを利用することで、オペレーション部門全体のさらなる効率化が可能となります。

このサービスは、NRIと子会社のNRIプロセスイノベーション(株)が共同で提供するもので、ITOは、投資銀行分野で40社以上に採用されている共同利用型サービス「I-STAR」を利用し、BPOは、決済などの「I-STAR」を利用する事務処理および周辺事務の一部を対象とします。

本サービスは、米国の金融テクノロジー専門メディアが主催するアワードで受賞するなど、グローバルマー

ケットでも評価されているサービスです。ユーティリティ・サービスは、日本よりも一歩進んでいる欧米マーケットで、既に多くの金融機関が採用しており、今後、日系金融機関でも活用が広がっていくと考えられます。



また、2017年4月より、PSSのさらなる進化を目指す取り組みとして、PC上で人がおこなう各種操作<sup>※1</sup>を自動化する「ロボティック・プロセス・オートメーション(Robotic Process Automation、以下「RPA<sup>※2</sup>」)を導入しました。具体的には、支払調書業務に係るデータ受領業務と照合業務を対象としています。

RPA導入によって業務手順が自動化され、オペレーターの手作業で生じるミスがなくなり、大量の業務を均一な品質で処理することが可能になります。NRIは、金融機関の複雑かつ高度な業務分野においても、RPAの適用可能性を追求し、金融機関の業務の効率化や業務品質の向上に貢献するために挑戦を続けていきます。

※1 マウス操作、システムへの入力、メールの送受信、Excel等のデータファイルの操作など。

※2 ロボットに業務を記憶させることにより、大規模なシステム開発をとまわずにPCオペレーション業務の自動化を実現することができる。

### プライム・セトルメント・サービス(PSS)受賞歴

FTF News Technology Innovation Awards 2016 <sup>※3</sup>	 <b>Best Clearing and Settlement Solution Award</b> (ベスト・クリアリング・アンド・セトルメント・ソリューション賞)
Wall Street Letter Institutional Trading Awards 2016 <sup>※4</sup>	 <b>Best Utilities Technology Award</b> (ベスト・ユーティリティ・テクノロジー賞)

※3 米国の金融専門メディアであるFinancial Technologies Forum(FTF)が主宰し、金融テクノロジー会社、サービスプロバイダーおよび監査機関を対象に、この1年間の功績をたたえることを目的とするアワードで、金融業界内では広く認知され、受賞内容にも信頼が置かれている。

※4 米国の金融テクノロジー専門メディアであるWall Street Letterが主宰し、この1年間に目覚ましいイノベーションや、功績を残した証券会社や金融ITサービス企業を表彰するアワードで、金融業界内では広く認知され、信頼されている。



# 産業ITソリューション

## 産業ITソリューション部門の事業方針

### 中期経営計画におけるミッション

産業分野（流通業、製造・サービス業等）の顧客は、国内の少子高齢化や不透明な経済見通しの中、グローバル展開やデジタル技術の活用などの新しい取り組みに挑戦しており、これまで以上に経営の舵取りに悩んでいます。

産業ITソリューション部門では、(株)セブン&アイ・ホールディングス、KDDI(株)、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)、資本・業務提携の関係にある丸紅(株)など、業界トップ企業との長期的なパートナー関係強化を進めるプライムアカウント戦略を推進しています。近年、この活動が実を結び、プライムアカウントの顧客から、ビジネスIT領域に該当するオムニチャネル戦略や、グローバル化にともなう国・拠点を越えた事業管理など、新規性の高いテーマの相談事例が増えています。

また、コーポレートIT領域に該当する基幹系システムの更改・再構築を検討する顧客では、品質を維持しながらも効率化・コスト削減を進めたい、というニーズが高まっています。こういった動きに対応して、NRIでは、近年、パッケージソリューションやクラウドサービスを組み合わせた提案力を強化するPCI (Package Cloud Integration) 戦略を進めています。

以上の取り組みについて、自社の内部資源でオーガニックな成長を継続しながら、M&A等による外部IP獲得を通じた競争力強化を進めていきます。

### プライムアカウントの顧客に対するビジネスIT支援

デジタル技術の隆盛やグローバル化の加速で、多くの顧客がビジネスモデルの変革を迫られています。特に、デジタル技術でビジネスを変革させるビジネスIT領域は、金融分野よりも法的規制が少ない産業分野で先行しており、現在、NRIでは多くの流通業や製造・サービス業の顧客と実証実験を進めています。その成果は、目に見える形で出始めており、例えば、2016年12月に開始した日本航空(株)の新サービス「どこかにマイル」は、NRIとの共同開発で生み出されたものです。

### コーポレートITでのPCI戦略

コーポレートIT領域では、基幹系システム等の更改・再構築において、コスト低減やアウトソーシングの需要が強まっています。NRIでは、以前から、ERPやSCM等のパッケージソリューション、アマゾン ウェブ サービス (AWS) などのパブリッククラウドサービスの導入実績を蓄積してきました。その中で、現在、NRIがあえてPCI戦略を掲げているのには理由があります。パッケージ導入の際には、顧客の既存業務プロセスを簡素化・標準化する必要があります。この時、顧客が培ってきた競争優位性を失わない形で業務改革をおこなう必要があり、業務コンサルティングを強みとするNRIは大いに優位性を発揮できるのです。

また、パッケージやクラウドの需要拡大の背景には企業のグローバル化があります。従来、トップ企業であればあるほど、自社の業務プロセスを一番と考え、業務のカスタマイズ化が進んできました。しかし、グローバルM&Aが増加し、海外企業とシナジー効果を追求する局面で、日本本社の複雑な業務プロセスが大きな障害になるケースが多く、近年のシステム更改・再構築では、パッケージ採用を検討する事例が増えています。

### M&AでグローバルでのIP獲得

グローバル関連事業では、近年、プライムアカウントの顧客のグローバル展開を支援する案件が増えています。また、M&A等による外部IPの獲得を通じた事業拡大も進めています。

2015年4月に子会社化した米国ブライアリー・アンド・パートナーズは、デジタルマーケティング分野で、顧客の囲い込みを実現する「ロイヤリティプログラム」ソリューションの米国市場におけるリーダー企業です。2016年4月には同社の日本法人を設立し、日本・アジア市場での顧客開拓も進めており、既にも実績が出始めています。

また、2016年12月に子会社化した豪州ASGはクラウドサービスに強みを持っており、クラウド活用で先進的な市場である豪州で得たノウハウを、他地域にも展開していきます。

部門トップが語るNRIの挑戦

## ビジネスITで「お客様とともに栄える」

産業ITソリューション事業担当  
常務執行役員 **滝本 雅樹**



産業ITソリューション部門におけるビジネスITの取り組みは、プライムアカウント戦略で培った顧客との信頼関係が大きな下支えになっています。顧客の事業拡大に直接貢献するビジネスITの領域は、ビジネスをITの力でどのように変革させていくべきか、顧客と一緒に悩み、議論するパートナーが求められています。

NRIは過去、業界トップ企業との長期的な関係の中でノウハウを蓄積することで成長してきました。ビジネスITにおいて、実証実験を繰り返す中で、顧客の信頼を獲得しながら、ともに成果を目指すプロセスは、「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」という企業理念を持つNRIだからこそ貢献できる領域と考えています。

ビジネスITは、コーポレートITのように精緻な要件定義をおこない、工程を管理しながら着実に開発する、といった類のものではなく、顧客もNRIも正解が見えない中で着手する必要があります。この場合、従来のシステム開発における開発工数等の積み上げに応じた報酬体系だけでなく、NRIとしても顧客とともにリスクを取り、一緒に作り上げた事業やサービスから得た収益等の成果に応じた報酬体系も導入しています。

2016年12月に開始した、日本航空(株)の新しいマイレージサービス「どこかにマイル」(下図)は、NRIと共同開発したものです。このサービスは、国内線特典航空券で通常必要となるマイル数の半分以上の6,000マイルで、4つの候補地の「どこかに」行けるサービスです。候補地の抽出には、NRIが保有する特許を基に開発したアルゴリズムが使われています。

このプロジェクトには、日本航空のサービス部門とシステム部門、コールセンターなどの関係者に加えて、NRIのコンサルティング部門とシステム部門が参画しました。NRIのコンサルタントとシステムエンジニアが一緒に支援することで、サービス企画からシステム開発の間にギャップを生むことなく、「旅におけるセレンディピティ(偶然発見する幸運)」というサービスコンセプトを実現することができました。

本サービスは、コンサルティングからシステムまで全社横断で支援をおこなうプライムアカウント戦略の成功事例のひとつです。今後も、長期的な信頼関係を構築できるパートナーを1社でも増やしていきたい、と考えています。

どこかにマイル



「どこかにマイル」サービス概要:  
利用日(往路ご搭乗日の1ヵ月前から7日前まで)・時間帯・人数(4名まで)を入力後、羽田空港・伊丹空港を出発地とした4つの行き先候補の中から「どこかに」往復できる特典航空券が、6,000マイルで交換できるサービス。



# IT基盤サービス

## IT基盤サービス部門の事業方針

### 中期経営計画におけるミッション

IT基盤サービス部門は、金融系や産業系のITソリューション部門が提供するサービスのITインフラ部分を支える「社内支援」と、社内支援で培った競争優位性の高い知的財産 (IP) を活かし、外部顧客に直接サービスを提供する「外部事業」の2つの役割で構成されています。

中期経営計画では、デジタルトランスフォーメーションやグローバル化への対応を迫られる顧客のビジネスを支えるべく、社内支援では、開発・運用業務の品質・生産性向上を継続しながら、クラウド対応、グローバル対応を進め、ビジネスITのための新しい開発体制や開発手法の導入、ITアウトソース需要への対応を進めています。一方で、外部事業では、ITアウトソース事業とともに、セキュリティ事業やデジタル事業の拡大を推進します。

### 最高品質のシステム運用の実現

IT運用業務では、「データを正確、確実に処理する」高水準の運用品質を実現するために、継続的な努力を続けています。直近で、システム障害件数が2006年3月期比で約5分の1にまで減少しており、着実な成果が出ています。

現在、国内5カ所で運営するデータセンターでは、顧客の個別システムや共同利用型サービスの運用サービスを提供しています。うち、2カ所のセンターでは米国の民間団体Uptime Instituteが定めたデータセンター運営基準であるManagement and Operations認証 (M&O認証) を日本で初めて取得するなど、グローバル基準での運用品質を実現しています。

また、運用業務のさらなる高度化を目指し、遠隔運用管理によるデータセンター要員集約化やAI (人工知能) を活用した障害対応業務の自動化など、次世代運用基盤 [MDC2.0] の整備を進めています。

### ITアウトソースの提供と運用のグローバル化

近年、自社データセンターの老朽化や最新技術への

追従に苦慮する顧客は多く、ITアウトソース需要はますます拡大しています。その中で、NRIのプライベートクラウドに留まらず、アマゾン ウェブ サービス (AWS) などのパブリッククラウドを活用したサービス提供や、それらを組み合わせたマルチクラウド環境でのシームレスな運用を実現しています。

また、顧客のグローバル化に対応すべく、日本、アジアを中心に世界中の地域にネットワーク拠点を保有し、運用オペレーションセンターも国内3拠点に加えて海外での開設を検討中で、グローバル運用体制を強化しています。

### セキュリティ事業は需要拡大が続く

子会社のNRIセキュアテクノロジーズ(株) (以下、NRIセキュア) が展開するセキュリティ事業は、世界的にサイバー攻撃事件が相次ぐ中、需要拡大が続いています。その中で、NRIセキュアでは、グローバル関連事業やIoT (モノのインターネット) 関連事業を強化しています。

グローバル関連では、グローバル企業の各拠点のセキュリティレベル統一を支援するために、北米に最先端のオペレーションセンターを開設するなど体制を強化しています。IoT関連では、多くの顧客がデバイスコントロール (例えば、遠隔操作で自動車を制御する等) 関連のサービス開発を進めている中で、セキュリティ確保はまだ取り組めていない状況にあり、将来的な需要拡大が期待できます。

### ビジネスIT領域での新しい取り組み

ビジネスIT領域に向かう顧客のデジタルトランスフォーメーションを支援する専門の子会社としてNRIデジタル(株)を設立しました。開発についても、ビジネスIT領域では開発スピードが要求され、UI/UX (ユーザーインターフェース/ユーザーエクスペリエンス) を重視した開発手法や体制が必要になることをふまえ、社内にフロント技術開発センター (bit.Labs) を立ち上げています。また、AI (人工知能) 関連の研究成果としては、コールセンターなど窓口業務の効率化と高度化を支援するAI型ソリューション「TRAINA/トレイナ」の提供も始めており、ビジネスIT領域での取り組みが着々と進んでいます。



部門トップが語るNRIの挑戦

# 真に役立つAIを顧客に提案する

IT基盤サービス担当  
常務執行役員 **綿引 達也**

NRIの競争優位性は、オープンイノベーションを推進し、外部ベンダーの最先端の技術や製品をいち早く取り入れて、それらの特徴を熟知したうえで、顧客の課題解決に貢献する使い方を提案できる点にあります。これまでも、共同利用型サービスや業界トップ企業の基幹系システムを動かし続けてきた実績の中で、新技術をスムーズに顧客のビジネスに導入する役割を担ってきました。

AIも万能ではありません。個々の特徴を徹底的に理解し、顧客のビジネスのどこにAIを活用すれば、事業拡大や効率化に貢献できるのかを考えながら、社内システム等に導入して自ら痛い目を見て、経験を積み重ねます。実際の業務で役立つと確証が持てるようになってはじめて、真に顧客の業務に役立つAIを提案できるのです。こうした最新技術領域でのシステム開発の仕方も含め、日進月歩の技術トレンドの習得のため、国内外の大学・研究機関との定期的な情報交換や社員派遣、講義参加にも力を入れています。



NRIの戦略

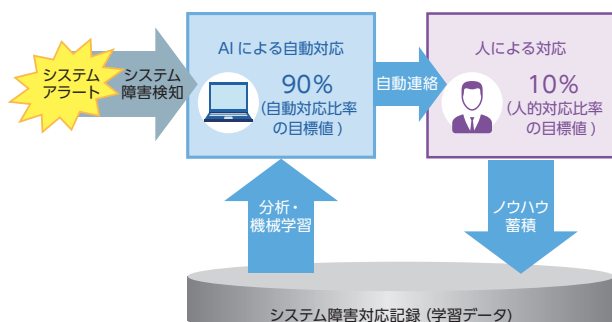
現在、「MDC2.0」(次世代運用基盤)の構築の中で、人がおこなっていた障害対応業務の多くをAIで代替する検討を進めています。単に自動化するだけでなく、人がおこなってきた対応業務のナレッジを蓄積して分析し、AIに学習させることで、人がおこなってきた障害対応に限りなく近いことができるようになります。将来的には、この機能を磨き上げて、顧客に提供する運用管理ソリューション「Senju」に機能追加することも視野にいられています。

また、2016年6月に提供開始した、コールセンター等の窓口業務を高度化・効率化するAI型ソリューション「TRAINA/トレイナ」では、NRIが10年以上前から提供する「TRUE TELLER」を使った過去のコールセンター関連システム開発・業務運営で得た成功や失敗のノウハウを詰め込んでいます。

こうしたNRI内部での試行錯誤の積み重ねがあるからこそ、顧客の業務高度化・効率化に真に貢献するAIの使い方を提案できるのです。

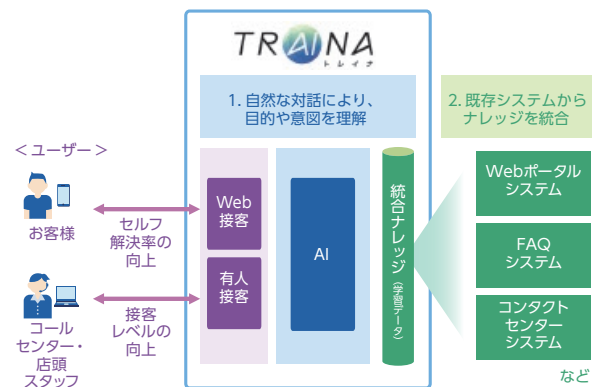
## 次世代運用基盤「MDC2.0」で目指すシステム障害対応

システム障害対応業務について、AIによる自動対応比率90%を目標とし、より高度な業務に人を割り当て、効率化・高度化を進める方針です。



## AI型ソリューション「TRAINA/トレイナ」のサービス概要

既存の業務システムから統合ナレッジを生成し、AIを用いた対話技術で、窓口業務の無人化や接客レベル向上を実現します。



## ▶ 人材戦略

人材は、NRIのビジネスモデル「ナビゲーション×ソリューション」推進のカギを握る重要な経営資源です。志の高い人材の秘められた才能を開花させ、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。

### 未知の領域に挑戦する人材づくり

NRIの礎となるのは「人財」、すなわち、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとに自立して働き、変革を恐れずに果敢に挑戦していくプロフェッショナルである社員です。長期ビジョン「Vision2022」や中期経営計画の実現には、従来の得意領域でのさらなる成長や生産性向上を目指すだけでなく、未来を先取りし、グローバルやビジネスITといった未知の領域に挑戦する「人財」が不可欠となります。

NRIは、こういった「人財」を育むために、志の高い人材の能力を開花させ、現場で成果につなげていく仕組みや環境づくりを強化しています。

### 人事制度の3本柱と複数の専門性の育成

NRIの人事制度は「業績・成果・能力主義」「裁量労働制度」「評価・人材育成制度」の3つの柱を軸に、多種多様なプロフェッショナルが生き生きと活躍できる仕組みや環境が設計されています。

評価・人材育成制度の前提として社員には「専門性の追求」とともに「専門分野の多様化」を奨励しています。複数の専門分野で能力を磨くことで、事業環境の変化

に柔軟に対応可能な、視野が広く、組織横断での協業ができる人材が育つと考えているためです。

専門性の追求においては社員が自らの専門分野とレベルを把握し、レベルアップを図る見取り図として、22の「キャリアフィールド」(図1)を設定しています。目標とするキャリアフィールドとレベルを上司と共有し、組織として人材育成に取り組んでいます。また、NRIでは、高度な専門性を持つ人材を社内認定資格(図2)に認定することにより、NRIの中核的な人材育成を促進するとともに、社員に対してプロフェッショナル人材のロールモ

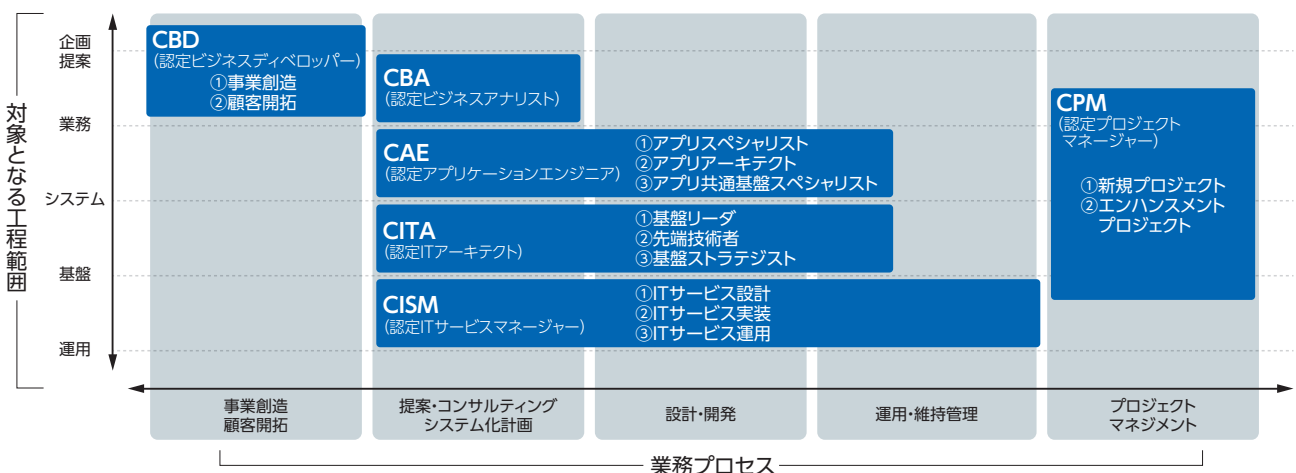
キャリアフィールド

(図1)

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	IT基盤アーキテクト	アプリケーションエンジニア	アプリ共通基盤スペシャリスト	アプリ共通基盤スペシャリスト	ITサービスマネージャー	ITサービスマネージャー	セキュリティスペシャリスト	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

社内認定資格

(図2)



デル(目標像)を示しています。

### OJTを中心とした育成機会の付与

「OJT(On the Job Training)」を中心に、「研修」「自己研鑽」を合わせた3つの手段を有機的に結合させることを重視しています。NRIでは、業務経験を通じたOJTの機会提供こそが最良の育成手段と考えており、研修は、OJTで得た知識を整理し、理解を深めるための手段、または、OJTでは得られない知識・技能を修得するための手段として位置付けています。さらに、各社員の資格取得や語学力向上の自己研鑽を支援する仕組みも整えています。

### 多様なグローバル人材育成プログラム

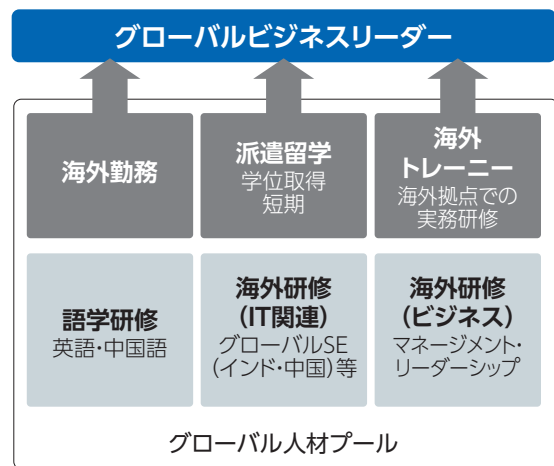
その中で、近年、グローバルに活躍できるビジネスリーダーを育成するプログラムを充実させています(図3)。特に、社員が顧客企業やNRIの海外拠点で1年間、実務研修を中心にグローバルビジネスを体験する海外トレーニー制度に力を入れています。これまでに、6年間で130名、海外14カ国に派遣され、帰国後も国内外で活躍しています(下記コラムご参照)。

派遣留学では、海外のビジネススクールでMBAなどを取得します。海外研修では、海外のビジネススクールで数週間にわたり経営戦略やマーケティングなどを学んだり、中国やインドで数ヵ月間、中国語や英語でシステム開発の基礎を学ぶプログラムが用意されています。

グローバル関連事業が拡大していく中で、これらのプログラムはさらに充実させていく予定です。

NRIのグローバル人材育成プログラム

(図3)



### 現場で専門性を磨く海外トレーニー制度

2015年12月～2017年2月、損害保険会社の米国現地法人に派遣された社員は、トレーニーとして、米国最先端のITセキュリティ管理実務に携わりました。具体的には、全米にいる1万人近い従業員の業務環境や外部公開サイトに対しておこなわれるサイバー攻撃を検知して被害を最小限に食い止めたり、攻撃による被害が発生しないよう予防策を推進するセキュリティチームに所属しました。

派遣期間中には、米国最大セキュリティ・カンファレンスである「DEF CON」のワークショップに参加して講演する機会にも恵まれるなど、最先端のセキュリティトレンドにも触れ、グローバル企業のITセキュリティ管理に関する専門性を磨きました。



米国最大のセキュリティ・カンファレンス「DEF CON」のワークショップにて英語で講演

## ▶ NRIのCSR

### CSR方針と推進体制

NRIは、本業を通じて社会への責任を果たす「攻めのCSR」、社会との信頼関係を築く「守りのCSR」、心にとどく社会貢献を目指す「NRIらしい社会貢献」という3つの方向性を通じて、企業としての社会的責任を果たすことを重視してきました。

経済・社会のデジタル化が大きな潮流として押し寄せている昨今、NRIを取り巻く内外の経営環境は大きく変化しています。

2017年3月期は、従来推進してきたCSR活動の方針を見直し、事業を通じて新たな価値を生み出し社会的課題を解決していくという、CSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)の考え方を重視していくこと

としました。これは「日本や社会の発展に資する」というNRI創業の精神にも合致するものです。

NRIは、企業理念に基づき、「未来のパラダイムを洞察して、より良い社会に変革する」「顧客企業とともに社会を高度化させる」「社会基盤となる仕組みを構築・運営する」という観点から、CSVを推進していきます。

また、CSVの強化に加え、CSR活動を推進する新たな体制づくりをおこない、国際標準に基づいた基盤を整備し、マテリアリティ<sup>\*</sup>(重要課題)を特定しました。

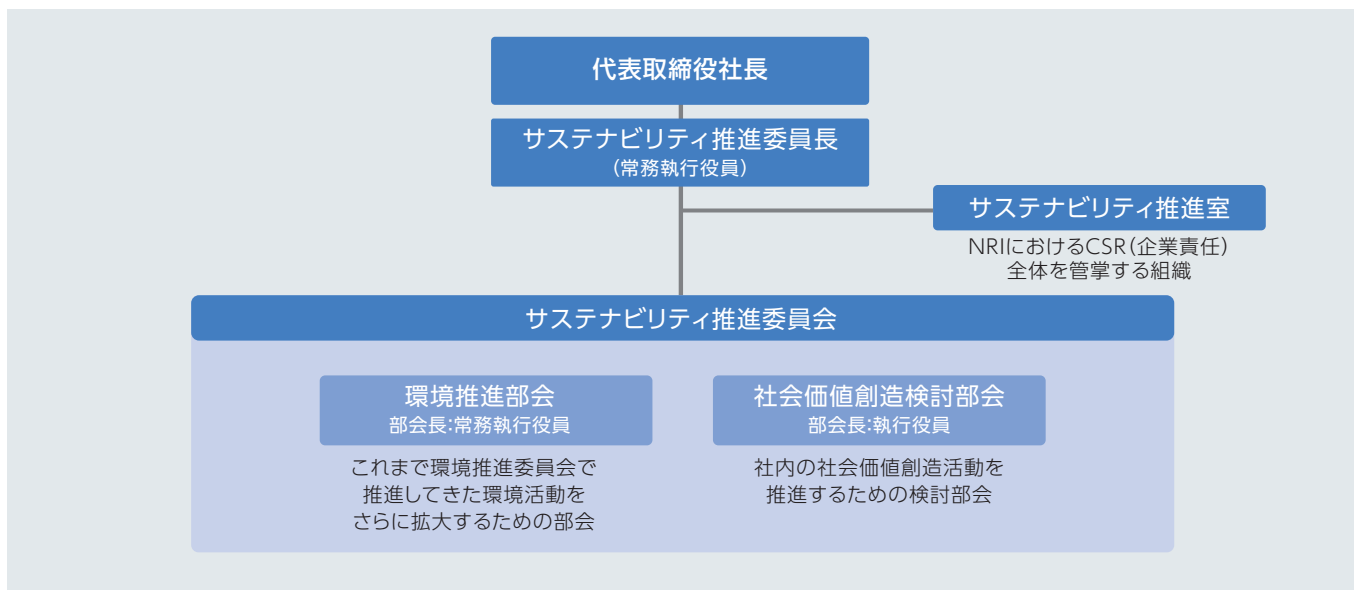
※組織が経済、環境、社会に著しい影響を与える、もしくはステークホルダーの評価や意思決定に実質的な影響を与える課題のことをいう。



NRIは、日本のみならずグローバルに活動を展開し、今後とも社会に信頼され、その期待に応えていくために、2017年5月、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に賛同し、参加を表明しました。

## ▶ 推進体制

NRIでは、CSR全般の活動を推進する社長特命の委員会として「サステナビリティ推進委員会」を設置して、経営会議等に提言をおこなっています。



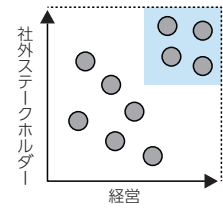
## マテリアリティ (重要課題)

### マテリアリティ (重要課題) の特定

#### 1. 特定プロセス

**Step1** **国際基準に基づく課題要素洗い出し**  
 持続可能な成長を考えるうえで考慮すべき課題となり得る要素を国際規格のガイドライン等をベースとして網羅的なロングリストをまとめる。

**Step2** **マテリアリティ(重要課題)の特定**  
 洗い出した要素に対して、経営の視点(横軸)、社外ステークホルダーの視点(縦軸)から、重要度が高い要素を抽出・特定する。



**Step3** **有識者へのヒアリング・経営討議**  
 抽出された重要度が高い要素に関して、社外の有識者の意見を踏まえて内容を調整、信頼性や客観性を担保し、経営討議を経て特定する。

#### 2. マテリアリティ(重要課題)

ISO26000、GRI(G4)、Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)、SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)の国際基準・ガイドラインの項目や国連グローバル・コンパクトをベースとしてNRIのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

マテリアリティ(重要課題)	課題項目
<b>安全で安心な情報社会を支える NRI品質の提供</b> <small>2017年3月期の取り組み事例はP63-64ご参照</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報セキュリティ・システム管理</li> <li>● 情報社会へのアクセス</li> </ul>
<b>多様なプロフェッショナルが 挑戦する場の実現</b> <small>2017年3月期の取り組み事例はP45、P47-48ご参照</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材の多様性</li> <li>● 顧客とのコミュニケーション</li> <li>● 人権の尊重</li> <li>● 社会との対話</li> <li>● 健全な雇用・労使関係</li> </ul>
<b>社会からの信頼を高める 法令遵守・リスク管理</b> <small>2017年3月期の取り組み事例はP53-62ご参照</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレートガバナンスの強化</li> <li>● 海外腐敗防止</li> <li>● リスク・危機管理</li> <li>● 顧客への適切な情報開示</li> </ul>
<b>環境負荷の低い未来社会の創発</b> <small>2017年3月期の取り組み事例はP49-52ご参照</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動への対応</li> <li>● 環境に対する責任と保全</li> <li>● 持続可能なエネルギー消費</li> <li>● サプライチェーンにおける環境配慮</li> </ul>

NRIの価値創造を支える基盤

## ステークホルダー・ダイアログ

### 「CSRダイアログ」開催

2016年9月、CSRに関わりの深い有識者2名をお迎えし、「NRIの目指す持続可能な社会」や「NRIとSDGs<sup>※1</sup>（持続可能な開発目標）」などについて意見を交わしました。成果として得られた貴重なご意見などは、これからの経営やCSR活動に活かしていきます。

※1 持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)の略。2015年9月の国連サミットで採択された2016年から2030年までの国際目標。



国連開発計画(UNDP) 駐日代表  
東京大学大学院非常勤講師<sup>※2</sup>  
(国際保健政策学)

近藤 哲生氏

#### 方法論とITソリューションで貢献を

NRIの強みである方法論(アイデア)とITソリューションの両方のノウハウを、「持続可能な社会づくり」や「SDGs達成」のために役立てていただきたいと思います。SDGsは目標であって、方法論がありません。目標達成のカギのひとつは、ITを中心としたテクノロジーであると考えています。

SDGsが掲げる17のゴールの中では、「産業・技術革新基盤の構築」と「格差の是正」への重点的な取り組みをNRIに期待します。新興国で携帯電話が急激に普及してきたように、ICTが人々に生活向上への思考を促すことを、これまでのUNDP活動で実感しています。また、リーダーシップをとる富裕層がどうしたら世界をいい方向に変えていけるのか、実証的にアイデアを提案できるのがNRIだと思います。



特定非営利活動法人  
国際協力NGOセンター(JANIC)  
事務局長<sup>※2</sup>

定松 栄一氏

#### 認識を変えつつ、事業に即した取り組みを

「みんなが先進国を目指したら地球はもたない」との認識に基づき、SDGsでは目指すべき開発や社会のあり方が決定的に変わりました。NRIも変化をしていかないと、新しい持続可能な社会を牽引するのは難しいと思います。

SDGsの17のゴールでは、「格差の是正」「パートナーシップで目標を達成しよう」について、グローバルな取引で生まれた利益を使い、グローバルな課題解決のために貢献できる仕組みを率先してつくっていくことが、証券会社の出自を持つNRIにふさわしいと思います。また「持続可能な生産と消費」というテーマでは、NRIが持つ豊富な業務ノウハウやITサービスの実績を活用し、コンビニエンスストアで食料廃棄を抑制する仕組みをつくることなども考えられます。



野村総合研究所  
常務執行役員<sup>※2</sup>

横山 賢次

#### 課題へのナビゲーションとイノベーションが使命

長期経営ビジョン「Vision2022」には、非財務的な目標も盛り込みました。例えば、CO<sub>2</sub>削減率25%などを、日本の目標年よりも前倒して達成することを目指しています。開発目標に関連した海外での取り組みとして、コンサルティング事業では、新興国のインフラ整備支援など企画・運営面を中心に支援しています。ITソリューション事業では、新興国の金融機関向けに共同利用型サービスを提供し、資本市場インフラの整備や人材育成などに取り組んでいます。

「持続可能な未来社会」の概念には、環境面などだけでなく、人工知能やIoTがもたらす社会変革や、地域の疲弊や再生の問題も含まれます。

「持続可能な社会」を定義し、NRIらしく、持つべきビジョン・方針をきちんと立てたうえで、取り組みを進めていきたいと思っています。

※2 肩書きは当時のもの

## 事業を通じた社会課題の解決 (CSV)

世界には、解決しなければならない社会課題があふれています。NRIは事業を通じて、課題を解決し、持続可能な未来に導く取り組みをおこなっています。

### ▶ 「地方創生」× IT

変化の時代には、既存の価値観を打ち破る新しい仕組みやサービスが求められます。今までにないものを創るには、様々な知見や能力が必要です。NRIは、コンサルティングとITソリューションの専門家が、構想段階からお客様と一体となって、ともにビジネスを創り上げていく「コンソリューション」という手法によって、イノベーションを創出しています。例えば、2016年12月に始まった日本航空(株)(以下、JAL)の「どこかにマイル」。往復6,000マイルで日本国内の「どこかに」行ける、たいへん人気のあるこのサービスは、アイデアを具体化する段階からシステムの開発まで、JALとNRIが「共創」する形で生まれました。飛行機の空席を埋めるだけでなく、地域の活性化や、国内旅行需要の喚起など、多様な価値を生み出しています。NRIはこうした共創により、真に意味のあるイノベーションの実現に取り組んでいきます。



日本の魅力を再発見する「どこかにマイル」 画像提供:JAL

### ▶ 震災復興支援

2度にわたる震度7の激震と無数の余震、さらに豪雨に見舞われ、多くの被害を受けた熊本県。NRIは熊本地震の直後から復興への提案をおこない、熊本県および益城町への支援を続けています。地域再生や防災関連政策分野の知見と支援実績を多く有するNRIは、阪神・淡路大震災、東日本大震災において、被災地域の復興計画策定を支援してきました。これらの経験を活かし、熊本県には、震災からの創造的復興に向けたプロジェクトの提案を、益城町には、復興計画の立案およびその実行支援について、社長自ら熊本に出向いて協力を申し出ました。以降、NRI社員2名を益城町に長期に派遣し、復興に向けた活動を現地で進めています。NRIが本領発揮できる分野だからこそ、被災地の復興とその後の産業発展に、これからも力を尽くしていきます。



復興のシンボルでもある熊本城 写真提供:熊本市観光政策課

## ダイバーシティマネジメント

NRIは、人種・国籍・性別・年齢を問わず、多様な価値観を持つ人材が活躍できるように、ダイバーシティマネジメントや健康経営を推進しています。

社員の多様な価値観を尊重することは事業活動における創造性の向上をもたらし、心身ともに健康で生き生きと働き続けることは持続的な事業成長に不可欠である、と考えています。

### 女性活躍推進／出産・育児・介護支援

NRIでは、2009年3月期から「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つを柱としたNRI Women's Network (NWN)活動を展開しており、女性社員比率の上昇とともに、女性が働き続けることが当たり前になりました。

近年は、「よりプロフェッショナルとしてキャリアの幅を広げ、活躍し続ける」ことに重きを置いて活動しています。2017年3月期には、女性活躍推進法に基づく行動計画を策定し、女性のキャリア形成支援として「リーダー育成プログラム」や「キャリアデザインセミナー」を推進しています。

#### 女性活躍推進法に基づく行動計画

期間	2017年3月期～2019年3月期
目標	1. 女性管理職比率を7%以上とする 2. 女性就業継続率を男性就業継続率の80%以上とする 3. 女性の採用比率を30%以上とする
取組	1. 入社3～5年目の女性社員を対象としたキャリアデザインセミナーを実施する 2. 女性社員を対象として、管理職育成を目的とした女性リーダー育成プログラムを実施する 3. 復帰した女性社員に対する管理職のマネジメント責任・育成責任の啓蒙施策を実施する 4. 全ての社員が多様な働き方を選択できるための、制度改革を実施する

また、NRIでは、社員の仕事と、出産・育児・介護の両立支援にも取り組んでいきます。「次世代育成支援対策推進法」に基づき、子育てサポート企業として「次世代育成支援対策推進法」に基づく認定マーク（愛称：くるみん）の4期連続取得、介護休業法に基づく介護休業や介護短時間勤務などの制度整備をおこなっています。

これからも、全ての社員にとって働きやすく魅力的な会社となることを目指し、ダイバーシティを推進していきます。

#### 平成28年度「なでしこ銘柄」に選定

NRIは、女性活躍推進に優れた上場企業として、平成28年度「なでしこ銘柄」に選定されました。

「なでしこ銘柄」は、経済産業省と東京証券取引所が共同で「女性活躍推進」に優れた上場企業を、「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介し、投資や各社の取り組みを促進するものです。



#### 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」最高位を取得

NRIは、厚生労働大臣より、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な「えるぼし」企業の最高位（3段階目）に認定されました。

この認定制度は、2016年4月施行の女性活躍推進法に基づくもので、1.採用、2.継続就業、3.労働時間等の働き方、4.管理職比率、5.多様なキャリアコースの各評価項目に対する実績が評価されました。



#### 事業所内保育所「ゆめみなと保育園」が開園

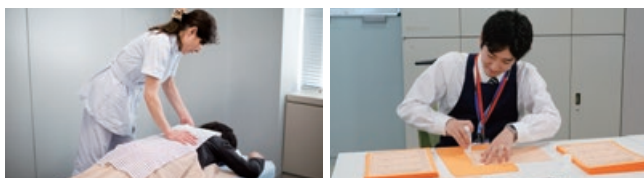
2017年6月1日に、NRIで初めての事業所内保育所となる「ゆめみなと保育園」を横浜総合センター（横浜野村ビル）に開園しました。

社員の希望するタイミングでの復職をバックアップし、キャリアプラン醸成を支援します。



### 障がい者の活躍推進

NRIは、障がい者雇用に積極的に取り組んでいます。NRI特例子会社\*のNRIみらい(株)では、主要拠点に設置しているマッサージ室で、ヘルスキーパー（視覚障がいがある企業内理療師）の社員が、グループ社員向けリラクゼーションで活躍して



様々な現場で活躍するNRIみらいの社員

います。また、知的障がい者であるオフィスサポーターの社員は、研修支援、文書の電子化、社内便デリバリー、オフィス空間整備、用度品管理など幅広い分野で活躍しています。

今後さらなる就業機会の開拓を図り、障がい者の活躍を推進していきます。なお、2017年6月時点の、NRIとグループ適用会社の障がい者雇用者数は134名（雇用率2.2%）となっています。

\*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。



## 健康経営

NRIは、社員が健全に生き生きと働き続けることが、組織の活性化と持続的な成長に不可欠であると考えています。長時間労働を抑えワーク・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できる環境を目指しています。

### 健康経営

NRIでは、社員のQOL(Quality of Life)の向上に資する「健康経営<sup>\*1</sup>」の実現を目指しています。現在、健康経営担当チーフヘルスオフィサー(CHO:Chief Health Officer)を任命し、以下の4つの活動目標を軸に、組織の活性化や生産性の向上に向けて、様々な制度の整備や取り組みを進めています。

※1 従業員の健康支援を通じて会社の益を生もうとする経営方針のこと。健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標。

#### 4つの活動目標と主な活動内容



1	生活習慣病を減らす ・社員の人間ドック・健康診断の予約状況・受診状況を管理し、受診を促進 ・主要なオフィスに健康管理室を設け、産業医が対応する体制を構築
2	ストレスを減らす ・労働安全衛生法に基づくストレスチェックを実施 ・仕事上の悩みの相談窓口(社内・社外)を設置
3	喫煙率を減らす ・禁煙サポートを導入 ・事業所内喫煙スペースを閉鎖
4	ワーク・ライフ・バランスを推進 ・時間外・休日労働を削減 ・有給休暇の取得を促進 ・業務効率化、会議効率化、朝型勤務など、現場主導で取り組むスマート・ワークスタイル・キャンペーン(SWC)を実施

#### 関連指標(NRI単体)

	2016年 3月期	2017年 3月期
定期健康診断受診率(%)	100	100
労働者の1ヵ月当たりの平均残業時間(時間)	29.5	27.5
有給休暇取得率(%)	66.5	70.6

#### 「第9回ワークライフバランス大賞」優秀賞を受賞

NRIは、2016年11月に、公益財団法人日本生産性本部ワークライフバランス推進会議が選定する「第9回ワークライフバランス大賞」の優秀賞に選ばれました。

この賞は、個人のワークライフバランス実現を支援している企業・組織での優れた成果をあげている事例や、地域・社会に大きな貢献を果たしている事例を表彰するものです。

#### 健康経営優良法人(ホワイト500)®認定を取得

NRIは、日本健康会議<sup>\*2</sup>から、特に優良な健康経営を実践している大企業の法人として、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に認定されました。



健康経営優良法人認定制度は、2016年度に創設された認定制度で、「経営理念」「組織体制」「制度・施策実行」「評価・改善」「法令遵守・リスクマネジメント」の観点で審査がおこなわれます。

NRIは、規模の大きい企業や医療法人を対象とした「大規模法人部門」で認定基準に適合し、本認定を取得しました。

※2 経済団体・医療団体・保険者などの民間組織や自治体が連携し、優良な健康経営の実現のために職場、地域で具体的な対応策を実現していくことを目的とする活動体。

#### 丸の内エリア就業者の健康管理を、試験的に支援

NRIは、三菱地所(株)、(一社)大丸有環境共生型まちづくり推進協会とともに、クルソグ実行委員会を組織し、大手町・丸の内・有楽町(以下、丸の内エリア)に勤務する就業者を対象に、「健康経営および働き方改革を支援するソリューションサービス(以下、クルソグ)」を、2017年6月27日から4ヵ月間にわたって、試験的に提供します。

クルソグとは、QOL(Quality Of Life)の間に「Office Worker」をはさんだ造語「Quality Of Office worker's Life So Good!」の略で、丸の内エリアに本社もしくは営業所を構える企業の従業員を対象とした健康管理のソリューションサービスです。

NRIは、クルソグ参加者が健康状態や就労状況を管理できるWebアプリ「WELL plus+(ウェルプラス)」の提供などをおこないます。



## 環境

NRIでは、持続性のある豊かな未来を目指し、人類と自然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きます。

### 環境方針と環境目標

#### 環境方針

NRIは、全役職員に向けて、NRIグループ環境方針と生物多様性行動指針を制定しています。

また、社外委託先や購買先などのビジネスパートナーにESG(環境・社会・ガバナンス)に配慮した活動を求めるため、調達方針の中に「ESG調達の実践」という項目を定めています。

NRIグループ環境方針

<http://www.nri.com/jp/csr/greenstyle/policy.html>

生物多様性行動指針

<http://www.nri.com/jp/csr/greenstyle/biodiversity.html>

NRIグループの調達方針

<https://www.nri.com/jp/company/procurement.html>

#### 環境目標

NRIは、海外拠点も含めたグループ全拠点を対象とし、2014年3月期を基準とした温室効果ガス排出量\*の削減目標を定めています。

\*スコープ1とスコープ2が対象

	削減目標
2019年3月期 (中間目標)	18%
2023年3月期	25%

環境目標の達成状況についてはP16およびP51ご参照

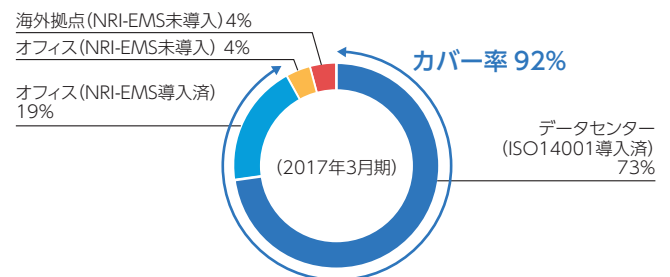
### 環境マネジメントシステムの展開

NRIでは、データセンターにおいて環境マネジメントシステムの国際標準規格であるISO14001の認証を取得しています。

2016年3月期から、オフィスにおいても、NRI独自の環境マネジメントシステム「NRI-EMS」の導入を開始しており、現在は、主要なオフィスとグループ会社の一部に導入しています。環境マネジメントシステムの導入により、環境関連の法令遵守や環境情報の精緻化などが強化され、PDCAサイクルによる継続的な環境負荷低減活動がおこなわれています。

現在、海外拠点も含めたNRIグループ全体への導入に向けた計画を進めています。

#### 環境マネジメントシステムカバー (CO<sub>2</sub>排出量ベース)



### 環境教育・環境インセンティブプログラム

役職員一人ひとり環境意識の向上を図り、環境に配慮した事業活動をおこなうために「NRIグリーンスタイル活動」を推進しています。

2017年3月期は、従来のeラーニングによるESG(環境・社会・ガバナンス)テストに加え、福島県只見町の森林整備活動\*に参加する活動もおこないました。

また、NRIグループの未来社会創発企業としての確立・発展に貢献した活動を表彰する社内インセンティブ制度「未来創発賞」において、ESGを重要な評価項目としています。



只見町での森林整備活動

\*NRIは、2016年3月に只見町の「ただみ豪雪林業体験・観察の森」整備事業に寄付しています。

## 国内初、円建て「グリーンボンド」の発行

企業や社会の持続的発展を後押しする観点から、投資先企業の評価にあたって、財務情報だけでなく、非財務情報であるESG(環境・社会・ガバナンス)情報を考慮する動きが、機関投資家の間で広がっています。

「グリーンボンド」は、地球温暖化をはじめとした、環境問題の解決に資する事業に必要な資金を調達するために発行される債券です。NRIは、2016年9月に国内の事業会社として初めて、円建てのグリーンボンドを100億円発行しました(名称:NRIグリーンボンド)。調達資金は、横浜みなとみらい地区に新設した環境性能に優れたオフィスビル(横浜野村ビル)の持ち分の取得と、このビルへの設備投資に充てます。NRIグリーンボンドの発行は、

環境負荷低減につながるグリーン投資を実践し、持続的な未来社会の実現をリードすることを目的としています。海外市場においては、多数の発行事例があるものの、日本市場においては、これまで事業会社による円建てグリーンボンドの発行事例はありませんでした。NRIでは、この取り組みが国内のグリーン投資の活性化に寄与できるものと期待しています。



横浜野村ビル外観

「NRIグリーンボンド」に関する詳細情報については、下記のサイトをご参照ください  
<http://www.nri.com/jp/csr/greenstyle/greenbond.html>

## 共同利用型サービスの活用によるCO<sub>2</sub>排出量の大幅削減

デジタルテクノロジーが劇的に進歩し、ITの利用拡大が進む中、IT業界では、電力使用量の増大化が懸念されています。NRIは、これに対し、お客様も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する戦略を展開しています。

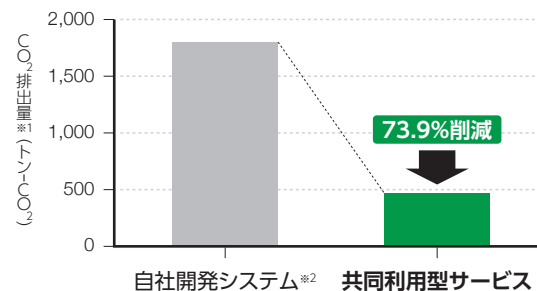
多様な業界・分野で提供している共同利用型サービスでは、お客様の事業や社会システムの効率化と生産性向上を図り、サービスを利用いただくことで環境負荷低減に大きな成果をあげています。複数の企業が同一システムを共同で利用すれば、個社が独自にシステム開発をする場合より、消費電力量やCO<sub>2</sub>排出量、コストを大幅に削減す



高度な環境性能を誇る  
東京第一データセンター

ることができます。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、CO<sub>2</sub>排出量を73.9%削減できると試算しています。

### 各社開発システムと共同利用型サービスの年間CO<sub>2</sub>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。

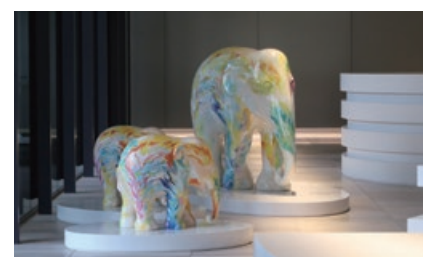
※2 「STAR」を利用している顧客が同等のシステムを個別に運用すると仮定し、サンプルデータの回帰分析で近似曲線を求め積算して算出。

## アジア象の保護活動への参加

NRIは、Elephant Parade<sup>®</sup>という団体がおこなっているチャリティー活動に賛同し、象の形をしたチャリティーアートを国内で初めて購入しました。

この活動は、チャリティーアートの収益を絶滅危惧種のアジア象の保護に充てることを目的に、世界規模で毎年おこなわれています。

NRIが購入したチャリティーアートは、横浜総合センター(横浜野村ビル)のエントランスに設置しています。



横浜野村ビルのエントランスのチャリティーアート

## 環境情報開示

### 環境負荷情報

#### 対象算定期間

2016年度(2016年4月1日～2017年3月31日)

#### 集計範囲と算出方法

<http://www.nri.com/~media/PDF/jp/csr/greenstyle/data/170621.pdf>

#### 環境負荷情報 Input(資源利用)

INPUT		2015年度	2016年度	保証	集計対象
エネルギー資源	電気(kkWh)	155,010	143,253	✓	*1
	灯油(kl)	20	35	✓	*3
	A重油(kl)	279	103	✓	
	都市ガス(km <sup>3</sup> )	407	311	✓	
	冷水・蒸気・温熱(kGJ)	88	87	✓	
	総熱量(kGJ)	1,655	1,529	✓	
水資源	上水(km <sup>3</sup> )	231	200	✓	*3
紙資源	事務用紙(t)	258	217	✓	*3

#### 環境負荷情報 Output(環境影響)

OUTPUT		2015年度	2016年度	保証	集計対象
温室効果ガス排出量	電気(千t-CO <sub>2</sub> )	79	72	✓	*1
	灯油・A重油・都市ガス(千t-CO <sub>2</sub> )	1	1	✓	*3
	冷水・蒸気・温熱(千t-CO <sub>2</sub> )	5	5	✓	
	排出量合計(千t-CO <sub>2</sub> )	86	78	✓	
事業用排水	排出量(km <sup>3</sup> )	40	40	✓	*2
紙廃棄物	紙廃棄物(t)	305	284	✓	*3
	最終処分量(t)	-	-	✓	
	リサイクル率(%)	100.0%	100.0%	✓	
産業廃棄物	総廃棄物(t)	566	666	✓	*4
	最終処分量(t)	52	22	✓	
	リサイクル率(%)	90.7%	96.6%	✓	

#### \*1～4 環境負荷情報 Input(資源利用)及びOutput(環境影響)の集計対象

	名称	説明
*1	NRIグループ	環境負荷情報の集計範囲と算定方法「II. 収集範囲」の各社
*2	NRIグループのデータセンター	東京第一データセンター、横浜第一データセンター、横浜第二データセンター、日吉データセンター(2015年度のみ)、大阪データセンター、大阪第二データセンター
*3	NRIグループのうち本社が国内	環境負荷情報の集計範囲と算定方法「II. 収集範囲」の本社の所在(国内・海外)列が国内の各社
*4	NRIグループのデータセンター・総合センター	*2のデータセンターと東京本社(2016年度のみ)、丸の内総合センター、木場総合センター、横浜総合センター、横浜みなと総合センター、大阪総合センター

#### 環境負荷情報 Output(スコープ別排出量)

項目		2015年度	2016年度	保証	増減率	集計対象
<b>スコープ1排出量(千t-CO<sub>2</sub>)</b>						
NRIグループ合計		1	1	✓	△38.3%	*1
エリア別内訳	国内(千t-CO <sub>2</sub> )	1	1	✓	△38.3%	*2
	海外(千t-CO <sub>2</sub> )	-	-	✓	-	*3
<b>スコープ2排出量(千t-CO<sub>2</sub>)</b>						
NRIグループ合計		84	77	✓	△8.3%	電気*1 冷水・蒸気・温熱*2
エリア別内訳	国内(千t-CO <sub>2</sub> )	81	74	✓	△8.7%	*2
	海外(千t-CO <sub>2</sub> )	3	3	✓	3.1%	*3
<b>スコープ1、スコープ2排出量合計(千t-CO<sub>2</sub>)</b>						
NRIグループ合計		86	78	✓	△8.8%	電気*1 灯油・A重油・都市ガス、 冷水・蒸気・温熱*2
エリア別内訳	国内(千t-CO <sub>2</sub> )	83	75	✓	△9.3%	*2
	海外(千t-CO <sub>2</sub> )	3	3	✓	3.1%	*3

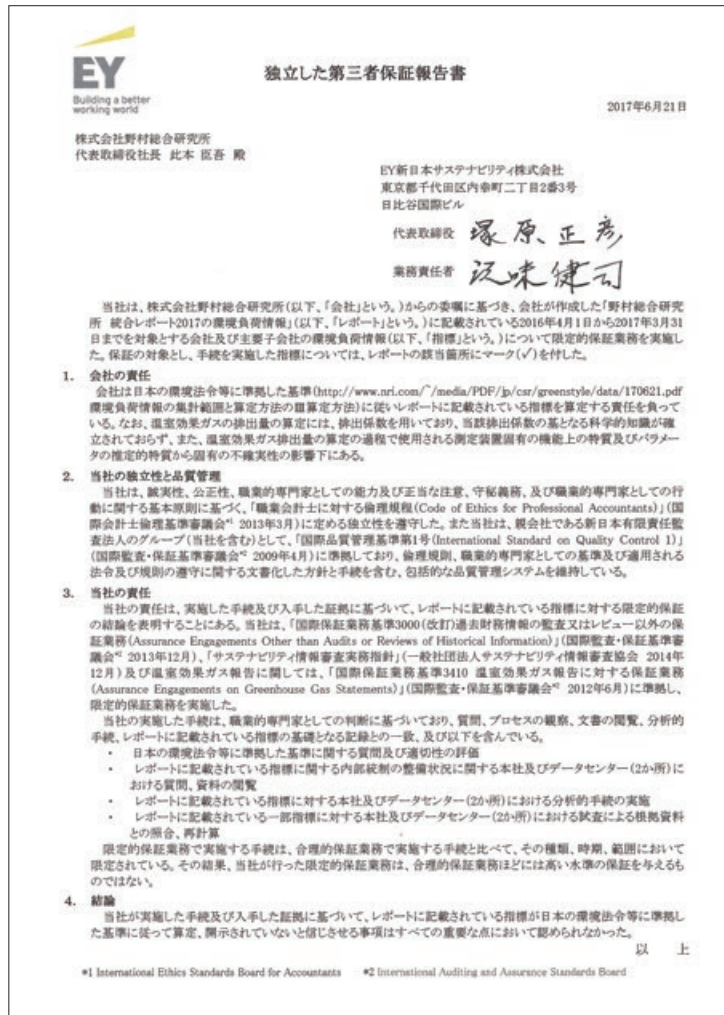
#### スコープ3排出量(千t-CO<sub>2</sub>)

カテゴリ	2015年度	2016年度	保証	増減率	集計対象
1 購入した物品・サービス	75	64	✓	△14.4%	*1
2 資本財	48	23	✓	△51.4%	*1
3 燃料・エネルギー関連の活動	6	6	✓	△6.1%	電気*1 冷水・蒸気・温熱*2
6 出張	6	6	✓	△0.6%	*1
7 従業員の通勤	2	2	✓	4.2%	*1
11 販売した製品の使用	21	9	✓	△56.4%	*1
12 販売した製品の廃棄	0	0	✓	100.3%	*1
計	160	112	✓	△30.1%	

#### \*1～3 環境負荷情報 Output(スコープ別排出量)の集計対象

	名称	説明
*1	NRIグループ	環境負荷情報の集計範囲と算定方法「II. 収集範囲」の各社
*2	NRIグループのうち本社が国内	環境負荷情報の集計範囲と算定方法「II. 収集範囲」の本社の所在(国内・海外)列が国内の各社
*3	NRIグループのうち本社が海外	環境負荷情報の集計範囲と算定方法「II. 収集範囲」の本社の所在(国内・海外)列が海外の各社

(注)1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。  
2. 過去数値については、重要な買収等による影響を「The Greenhouse Gas Protocol (A Corporate Accounting and Reporting Standard-Chapter 5. Tracking Emissions Over Time)」に従い、再計算した数値を記載しています。



**NRIグリーンボンド (第3回無担保社債) に係る情報**

**1) 調達資金の充当状況**

2016年度 (2016年4月1日～2017年3月31日)  
(単位:百万円)

項目	金額
期首残高	-
グリーンボンド発行	10,000
設備投資支出	△1,226
社債発行費支出	△47
期末残高	8,725

(注) 1. 調達資金の充当状況は当社の「グリーンボンド資金管理規則」に準じて作成した「資金収支計算書」を要約したものです。  
2. 「資金収支計算書」については、新日本有限責任監査法人による監査(個別の財務表又は財務諸表項目に対する監査(監査基準委員会報告書805)に基づく監査)を受けています。

**2) プロジェクトの状況**

NRIは、2017年4月にNRIグリーンボンドの資金使途となる横浜総合センター(横浜野村ビル)の信託受益権を取得し、合わせて賃借人として利用を開始しています。

2017年3月末時点のESGに関連する事項は、次のとおりです。

分野	項目(建設時)	
環境	横浜野村ビル建設時の温室効果ガス排出量 <sup>*1</sup>	1,270t-CO <sub>2</sub>
	建設副産物の最終処理率 <sup>*2</sup>	5.1%
	建設副産物のリサイクル率	86.9%
	産業廃棄物量	421.8t
社会	社会面に関する現地監査の結果(サブコントラクター含む)	2016年12月5日に現地監査を実施
	労働安全衛生:重篤な労働災害の発生件数(サブコントラクター含む)	0件
ガバナンス	ESGに関連する係争の有無(サブコントラクター含む)	無し
地域社会貢献	地域のステークホルダーとのかわり	2016年12月5日に現地監査を実施

\*1 横浜野村ビル建設時の温室効果ガス排出量は、以下の排出量を含めていません。

- ・ 躯体に使用する材料の製造や加工により発生する排出量
- ・ 建設区域外を走行する運搬機械から発生する排出量
- ・ 躯体完成後、内装工事により発生する排出量
- ・ 現場事務所、作業員詰所等、建設機械以外から発生する排出量

\*2 建設副産物の発生量のうち、中間処理施設から最終処分施設へ搬出されたものの割合

[NRIグリーンボンド]に関する詳細情報については、下記のサイトをご参照ください  
<http://www.nri.com/jp/csr/greenstyle/greenbond.html>

## コーポレートガバナンス

### 担当役員からのメッセージ



代表取締役 常務執行役員  
コーポレート部門管掌

臼見好生

#### 風通しがよいオープンな取締役会

NRIのコーポレートガバナンスの鍵となる取締役会は、業務執行取締役3名、非業務執行取締役3名、独立(社外)取締役3名というバランスのとれた構成です。社内出身の非業務執行取締役は、社外取締役にはわかりにくいビジネス上の経緯や社内事情なども踏まえた視点から、独立社外取締役は、これまでの経験に基づく第三者の視点からなど、多角的な視点から取締役会における適切な意思決定と監督の実現を図っています。実は、社外取締役や社外監査役に新しく就任された方の多くが驚かれるほど、取締役会ではオープンな議論をおこなっています。

こうした風通しのよさは、NRIにとって数字には表せない財産だと認識しています。創業以来、「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」ことを使命に掲げ、何よりもお客様の利益を大切にしてきたことで培われた企業文化・風土が土台となっています。

2016年からは、取締役会の実効性評価をスタートさせるなど、ガバナンスの精度をさらに高めています。経営の根幹部分で、こうした仕組みが機能しているからこそ、長期経営ビジョン「Vision2022」や中期経営計画で推進するグローバル化やビジネスITの新ビジネス創出といったアクセルも、積極的に踏めるのです。

#### グローバルガバナンスの重要性

V2022の5本柱の1つとして「多様な人材の連携と結集」を掲げています。NRIのグローバル化やビジネスIT創出には多様な専門性や価値観を持つ人材が不

可欠であり、結果として、近年、国内企業や海外企業とのM&Aや業務提携等が加速しています。2017年3月末時点で、NRIグループ社員数は11,605名を擁するまでに至り、海外拠点要員数も2,929名にまで増えています。

特にグローバルガバナンスについては社内で活発な議論を進めていますが、基本的には、新たにNRIグループの仲間になった海外子会社の企業文化・風土を尊重する方針は、経営陣の中で合意しています。近年の米国や豪州の子会社は、NRIと同様に、コストや規模ではなく先進的でユニークなIPを持っているが故にNRIグループに入ってもらいました。そのユニークさは、各国・地域の企業文化・風土が支えているケースが多い。したがって、NRIの企業理念、グループ企業行動原則、グループ行動基準などは共有しますが、現場の第一線の判断を尊重し、権限を委譲する方向性でいます。その前提で、本社がどのようなチェック機能を果たすべきかを、現在、丁寧に検討しています。

#### 全社員のベクトルを揃え、挑戦を支える

今はNRIにとって大きなターニングポイントです。事業評価や人事評価などは、従来のNRIのものさしでは測れない部分も多く発生しています。社員が挑戦するベクトルを揃え、挑戦を後押しする仕組みを整えるのがコーポレート部門の役割と認識しています。株主や投資家などステークホルダーの皆様には、こうしたNRIの姿を率直に説明し、ご理解いただけるようにコミュニケーションを増やしていきたいと考えています。

## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

NRIは、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、社会、お客様、社員、取引先、株主等のステークホルダーの立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・的確な意思決定をおこなうための仕組みがコーポレートガバナンスであるとの認識に立ち、以下の基本的な考え方に沿って、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。なお、NRIのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、および取り組み方針を明らかにするため、「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を公開しています。

コーポレートガバナンス・ガイドライン

<http://www.nri.com/jp/ir/policy/governance/guideline.pdf>

### 【基本的な考え方】

#### ① ステークホルダーとの協働

NRIは、ステークホルダーの利益を尊重し、ステークホルダーと適切に協働する。特に株主に対しては、その権利が実質的に担保されるよう適切な対応をおこなうとともに実質的な平等性を確保する。

#### ② 情報開示とコミュニケーション

NRIは、法令および東京証券取引所の規則で定められている情報、並びにステークホルダーにNRIを正しく理解してもらうために有用な情報を、迅速、正確かつ公平に開示し透明性を確保するとともに、株主との間で建設的な対話をおこなう。

#### ③ コーポレートガバナンス体制

NRIは、監査役会制度を基礎として、独立社外取締役・独立社外監査役を選任するとともに、独立社外取締役を主要な構成員とする取締役会の諮問機関を設置することにより、経営監督機能を強化する。

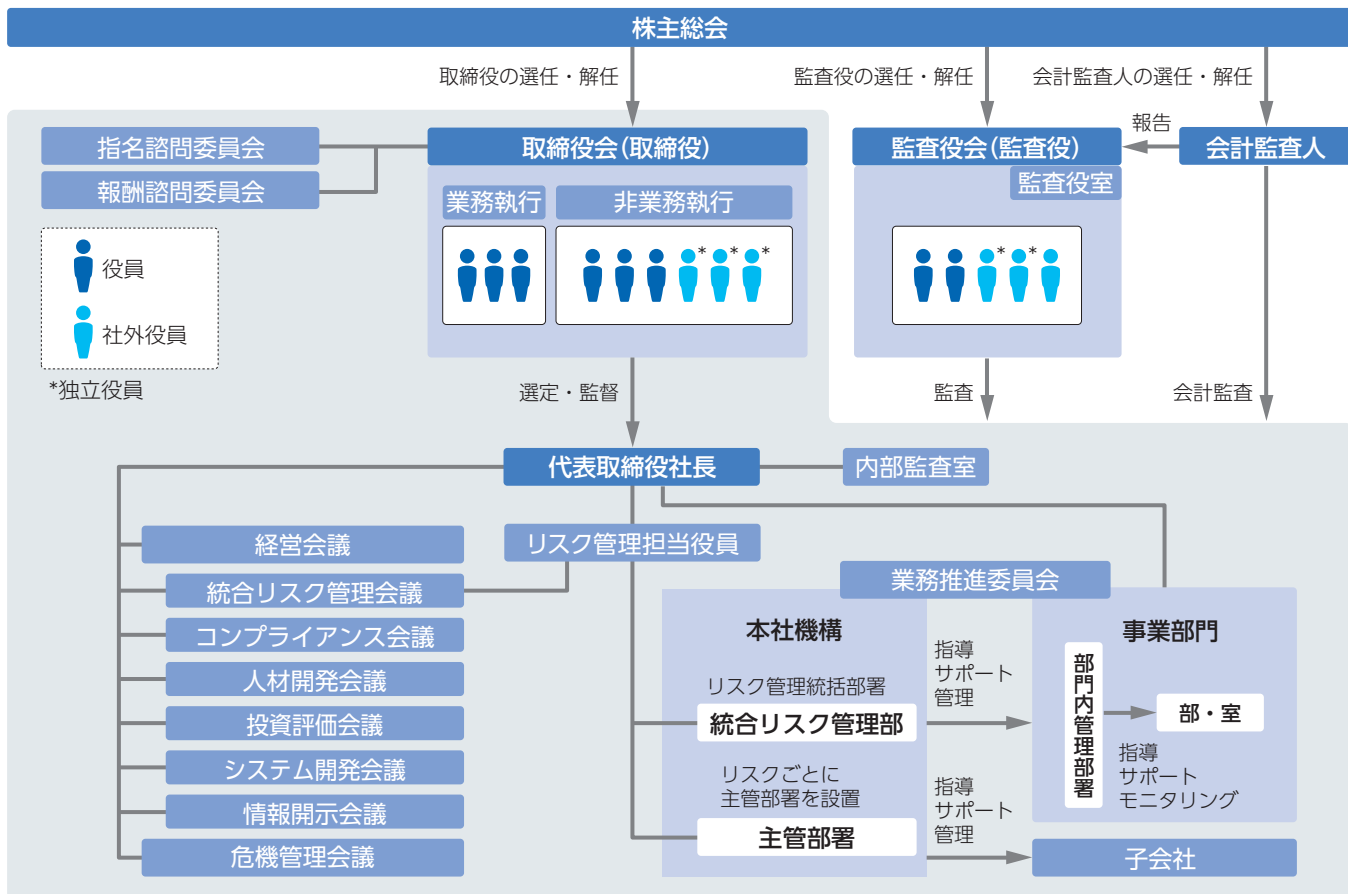
### 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」の対応状況

基本的な考え方	2017年3月期の主な活動実績
① ステークホルダーとの協働 P59-60ご参照	お客様との関係： ● 各プロジェクトで、お客様満足度調査を実施 ビジネスパートナーとの関係： ● e/パートナー※国内8社、中国5社（2017年4月末時点） <small>※専門性の高い業務ノウハウ、情報技術力を持つNRI認定パートナー企業</small> 株主・投資家との関係： ● ウェブサイトにおける株主総会招集通知の早期公開 第52回定時株主総会：5/22公開 → 6/23開催（約1ヵ月前）
② 情報開示とコミュニケーション P61ご参照	機関投資家・アナリスト向け： ● 面談人数：延べ536名 ● 海外ロードショー訪問都市： ニューヨーク、ボストン、ロンドン、パリ、フランクフルト、ジュネーブ、 チュリッヒ、アムステルダム、ストックホルム、シンガポール、香港 個人投資家向け： ● 個人投資家説明会：計4回実施（東京2回、大阪、名古屋） 参加者数：延べ1,057名 株主向け： ● 株主アンケート：計2回実施 （回収サンプル数：1回目2,961名、2回目 3,516名）
③ コーポレートガバナンス体制 P55-59ご参照	● 取締役の構成：社外取締役3人を含む計9人 ● 監査役の構成：社外監査役3人を含む計5人 ● 2017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18回 取締役会の実効性評価を実施

## コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図

(2017年7月1日現在)



### 各委員会・会議体の役割と活動

指名諮問委員会	独立社外取締役を主要な構成員とし、取締役および監査役の指名に関する事項について、客観的かつ公正な観点から審議する。
報酬諮問委員会	独立社外取締役を主要な構成員とし、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。
人材開発会議	取締役社長の指示に基づき、社員の能力開発および育成に関する重要事項を審議する。
投資評価会議	取締役社長の指示に基づき、研究開発、企画事業、有価証券取得等の投資に関す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、ITソリューションに係るシステム等の顧客への提案・見積り、開発およびリリース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。



## 取締役会

NRIの取締役は社外取締役3人を含む9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。NRIは、取締役会の監督機能の充実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の経営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

意思決定と取締役の職務執行の監督を担当しています。なお、取締役会の諮問機関として、取締役および監査役の指名に関する事項を審議するため、独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会を設置しており、また、役員報酬に関する事項を審議するため、独立社外取締役を主要な構成員とす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。

## 取締役会の実効性評価

(2017年3月期)

評価手法	評価結果
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全取締役・監査役を対象にしたアンケート調査</li> <li>● 独立社外役員会議での意見交換</li> <li>● 非業務執行取締役による意見交換</li> <li>● 上記アンケート・意見交換の結果を基に取締役会で議論</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以下の点から、取締役会の実効性は概ね確保されていると評価 <ul style="list-style-type: none"> <li>・独立社外取締役3名を含む多様なメンバー構成</li> <li>・自由闊達で建設的な議論・意見交換</li> <li>・個々の取締役の経営理念や経営計画等への深い理解</li> </ul> </li> <li>● 適切な議案の絞り込み、議案内容の説明方法、資料作成方法などではさらなる改善が必要</li> </ul>

## 監査役会

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。

## 社外取締役選任理由

うつだ しやうまい  
**槍田 松瑩**

社外 独立

三井物産(株) 顧問  
 (株)東京放送ホールディングス 社外取締役  
 (株)三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役  
 東京電力ホールディングス(株) 社外取締役

在任期間: **3年**  
 2017年3月期の取締役会への出席状況  
 (出席回数/開催回数): **12回/14回**



企業経営 グローバル

長年にわたり三井物産(株)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。

どい みわこ  
**土井 美和子**

社外 独立

国立研究開発法人情報通信研究機構 監事

在任期間: **2年**  
 2017年3月期の取締役会への出席状況  
 (出席回数/開催回数): **14回/14回**



IT技術 R&D

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。社外取締役となること以外の方法で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。

まつぎき まさとし  
**松崎 正年**

社外 独立

コニカミノルタ(株) 取締役 取締役会議長  
 いちご(株) 社外取締役  
 日本板硝子(株) 社外取締役

在任期間: **1年**  
 2017年3月期の取締役会への出席状況  
 (出席回数/開催回数): **9回/11回**  
 (2016年6月17日就任以降)



企業経営 グローバル

長年にわたりコニカミノルタ(株)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。

## 社外監査役選任理由

あおき みのる  
**青木 実**

社外

常勤

2017年3月期の取締役会への出席状況  
 (出席回数/開催回数): **14回/14回**  
 2017年3月期の監査役会への出席状況  
 (出席回数/開催回数): **18回/18回**



金融業

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。

やまざき きよたか  
**山崎 清孝**

社外 独立

仰星監査法人 理事 代表社員

2017年3月期の取締役会への出席状況  
 (出席回数/開催回数): **13回/14回**  
 2017年3月期の監査役会への出席状況  
 (出席回数/開催回数): **17回/18回**



財務・会計

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専門的知識および豊富な経験をお持ちであり、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。

おおくぼ のりあき  
**大久保 憲朗**

社外 独立

(公)たばこ総合研究センター 代表理事 理事長

(新任)



企業経営

長年にわたり日本たばこ産業(株)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。

## コーポレートガバナンスの充実に向けた主な取り組み

2002年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入</li> <li>● 取締役の員数を20名以内に減員し、独立社外取締役を選任</li> <li>● 監査役の監査機能の強化のため、社外監査役を増員</li> </ul>
2003年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業理念の実現のため、ステークホルダーに対する行動指針を「NRIグループ倫理綱領(2010年「NRIグループ企業行動原則」に改訂)」および「NRIグループビジネス行動基準」を制定</li> </ul>
2005年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置</li> </ul>
2006年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の員数を15名以内に減員</li> </ul>
2008年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主の権利行使機会の拡大のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加</li> </ul>
2010年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監督と執行の分離を図るため、取締役会の議長に、非業務執行取締役を選任</li> </ul>
2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務遂行上発生しうるリスクを適切に管理するため、統合リスク管理部を新設</li> </ul>
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立社外取締役を2名から3名に増員</li> <li>● 独立社外取締役および独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置</li> <li>● 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定</li> </ul>
2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の実効性評価を導入</li> </ul>
2017年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会を新設</li> <li>● 報酬諮問委員会の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更</li> </ul>

## 取締役および監査役の報酬等の決定方針等

## ●役員区分ごとの報酬等の総額等

2017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)	547	274	139	129	3	9
監査役(社外監査役を除く)	81	57	19	3	1	3
社外役員	96	86	9	—	0	7

(注) 1. 上記には、2016年6月17日開催の第51回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役3名および監査役1名を含んでいます。

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。

## ●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に、報酬等の体系および水準について客観的かつ公正な視点から審議する取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を主要な構成員とする報酬諮問委員会を設置しています。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ます。

取締役の報酬制度は、役職位を基本としていますが、業績の一層の向上を図るため、業績連動性を重視した制度としています。その水準は、情報サービス産業におけるリーディングカンパニーたるべき水準を、市場水準および動向等を参考に決定しています。

取締役の報酬等は次の3つから構成されています。

a. 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。

b. 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。

c. 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。

監査役の報酬等は次の2つから構成されています。

a. 基本報酬

本人の経験・見識や役割等に応じた固定給(本人給と役割給)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。

b. 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。

ステークホルダーとの協働

NRIのステークホルダーは、「お客様」「社員・家族」「株主・投資家」「ビジネスパートナー」を中核とし、「消費者」「メディア」「地域社会」「業界団体・同業他社」「行政」「教育・研究機関」「学生」「NGO・NPO」に至る広がりをもっています。ステークホルダーごとの特性に応じたコミュニケーションを緊密に保ちながら、より良い未来社会の創発と、社会とのより強い信頼関係の構築につなげていきます。

NRIは、ステークホルダーとの良好な関係の構築・維持のために、会社および社員が守るべき原則・基準を、「NRIグループ企業行動原則」「NRIグループビジネス行動基準」に定めています。

NRIグループ企業行動原則  
[http://www.nri.com/jp/company/company\\_code.html](http://www.nri.com/jp/company/company_code.html)  
NRIグループビジネス行動基準  
[http://www.nri.com/jp/company/business\\_code.html](http://www.nri.com/jp/company/business_code.html)

【お客様とのかかわり】

NRIは、お客様に対して、誠実な営業活動をおこなうとともに、お客様との契約を守り、お客様に満足していただけるサービスの提供に努めています。

●受託案件に関する総合的な審議

お客様からの業務の依頼に対して、品質・納期などの受託者責任、および案件の法律的・倫理的・経営的リスクを十分に考慮したうえで、下記のような検討をおこない、受託を決定しています。

- ・調査会社などの情報を活用した与信審査の実施
- ・経営会議や各事業本部の会議における案件ごとの審議
- ・事業の将来性や発展性、社会的影響などを総合的に評価

### ●お客様満足度調査によるサービス品質の向上

各プロジェクトで「お客様満足度調査」を実施し、プロジェクト全体に関する総合評価をしていただくとともに、提案力やトラブルへの対応などについても具体的なご意見をいただいています。調査結果は品質監理部がとりまとめ、全体的な傾向の分析をおこなうとともに、担当部署に回答をフィードバックし、アフターフォローやサービス品質改善に向けた施策を実施するなど、サービスの品質向上に役立てています。

#### 2017年3月期のお客様満足度調査の結果

高い評価を いただいている項目	改善を期待されている項目
<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様のニーズや課題の把握</li> <li>・システムに関する専門知識</li> <li>・スケジュール・納期の遵守</li> <li>・セキュリティへの配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マニュアルのわかりやすさ</li> <li>・見積り根拠の明瞭性と価格</li> </ul>

#### 【ビジネスパートナーとのかかわり】

NRIの事業は、社外委託先や購買先など、ビジネスパートナーの皆様との協力のうえに成り立っています。そのため、NRIでは、健全な商習慣と法令に従った、相互に利益のある取引関係を構築することを基本方針としています。

NRIグループの調達方針  
<http://www.nri.com/jp/company/procurement.html>

NRIの提供する社会的な基盤を支えるサービスを維持するためには、ビジネスパートナーとの良好な関係を継続することに加え、ともに成長していくことが不可欠です。そのために、NRIは以下のようなことを実施しています。

- ・ビジネスパートナーとの、NRIの経営方針の共有
- ・ともに成長していくための情報と機会の提供
- ・健全な業務環境を保つためのルール・手段の提供と定期的なモニタリング

### ●公正で良好な取引関係の構築

NRIのシステム開発をパートナー企業へ委託する際には、技術力、商品・サービスの品質・納期・コスト、人員と体制、財務状況、コンプライアンスおよび情報セキュリティ管理への取り組みなどを総合的に評価しています。海外のパートナー企業についてはさらに「外国為替及び外国貿易法」など法令に基づく審査もおこなわれています。

特に専門性の高い業務ノウハウ、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」を締結し、プロジェクト運営などで密接に連携して、情報セキュリティ管理の徹底と品質管理の向上を図り、人材育成にも協力しています。eパートナーは、2017年4月時点で、国内8社、中国5社となっています。

NRIの社員に対し、独占禁止法に則り、発注者としての優越的地位の濫用を禁じています。また、下請代金支払遅延等防止法の遵守状況について、プロジェクトの責任者に確認しています。さらに、パートナー企業に対しては、贈答や接待を辞退する旨を文書で通知するとともに、NRIの社員にも周知徹底を図っています。

NRIとの業務に携わるパートナー企業の社員数は約10,500名(国内約7,000名、中国オフショア約3,500名)にのぼり、そのうち約半数がNRIのオフィスに常駐しています。これらのパートナー企業社員との業務遂行において、適正な請負業務を維持するために「請負業務ガイドライン」を策定し、さらに請負契約のパートナー企業社員の執務場所とNRI社員の執務場所を分離して、パートナー企業社員に対してNRI社員が直接指揮命令するような「偽装請負」の防止に努め、毎年自主点検を実施しています。

## 情報開示とコミュニケーション

NRIは中長期にわたって、健全かつ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（公平な情報開示）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。

### ●株主総会の充実に向けた取り組み

株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けて、以下のような取り組みをおこなっています。

- ・集中日を回避した株主総会日程の設定
- ・株主の皆様が総会議案の十分な検討期間を確保できるよう、招集通知の早期発送に加え、発送日より前にNRIおよび東京証券取引所のウェブサイトに掲載
- ・ご承諾いただいた株主の皆様には招集通知の電磁的送付を実施
- ・招集通知（要約）の英文での提供
- ・一般投資家のために、株主名簿管理人である信託銀行によるインターネットを用いた議決権行使機会を提供
- ・国内外の機関投資家のために、(株)ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」による議決権行使機会を提供
- ・株主総会終了後に、NRIの事業への理解を深めていただくために、株主の皆様を対象に「経営報告会」を開催

### ●株主・投資家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。2017年3月期は、主に、以下の活動を実施しました。

#### （機関投資家・アナリスト向け）

- ・延べ536名の機関投資家・アナリストに対し、国内外での説明会および面談を実施
- ・国内外の機関投資家向けフォーラムに3回参加

#### （個人投資家向け）

- ・東京（2回）、大阪、名古屋にて、個人投資家向け会社説明会を開催し、延べ1,057名の個人投資家が参加

#### （株主向け）

- ・株主とのコミュニケーションを目的に株主アンケートを2回実施（NRIに関して知りたい情報、情報収集手段、株式購入時期やきっかけ、保有方針などを質問）
  - ・1回目（2016年9月実施）：株主12,469名に発送し、2,961名より回答（回収率23.8%）
  - ・2回目（2017年3月実施）：株主12,592名に発送し、3,516名より回答（回収率27.9%）

### ●適切な情報開示

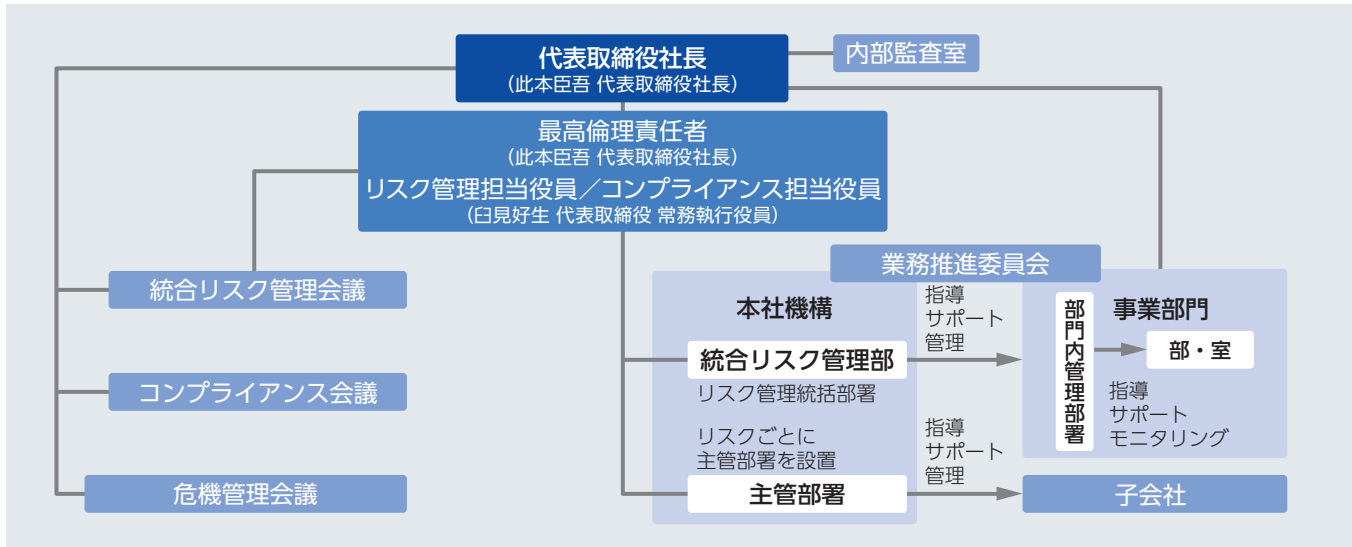
NRIは、経営の透明性向上、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を果たすため、適時開示の遂行と情報開示およびIR機能の一層の充実に努めています。

- ・「情報開示会議」を設置し、開示資料の作成プロセスや適正性を確認
- ・ウェブサイトの「IR情報」にて、決算情報等を速やかに掲載
- ・個人投資家向けの専用サイトを設け、開示情報の充実とわかりやすさの向上を推進

## リスク管理・内部統制およびコンプライアンス

リスク管理・内部統制およびコンプライアンス体制図

(2017年7月1日現在)



### リスク管理・内部統制

NRIは、内部統制システムの構築に関する基本方針を定めるとともに、リスク管理担当役員を任命し、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、各事業部門並びにグループ会社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。

内部統制システムの構築に関する基本方針  
<http://www.nri.com/jp/company/internal.html>

NRIでは、毎年、規程の遵守状況の全社モニタリング結果や、内部監査の結果などを基に、全社的なリスクの点検・評価をおこない、優先的に取り組むべき重点テーマ(図1)を経営層が設定しています。また、重要な事業・サービスを対象に、事業を継続するうえで必要なリスク対策に関するモニタリングを定期的におこなうことにより、BCP(事業継続計画)やDR(災害復旧に備えた対策)の強化を図っています。

また、代表取締役社長直属の組織である内部監査室(社員19名)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。

#### 2018年3月期 重点テーマ

(図1)

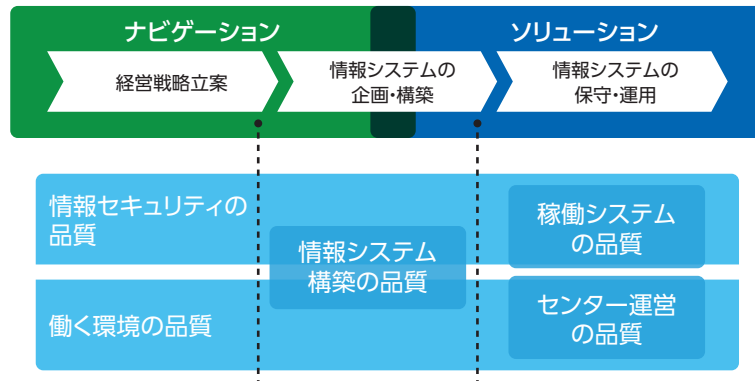
- ① プロジェクトリスクに対するマネジメントのさらなる強化
- ② 品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
- ③ データセンター運用の品質向上
- ④ 情報セキュリティ管理態勢のレベルアップ
- ⑤ 働きやすい労働環境の整備
- ⑥ 事業継続責任を果たすための適切な備え
- ⑦ グローバル化に相応しいガバナンス態勢の整備

### コンプライアンス

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、企業理念、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規程からなるコンプライアンス・プログラムを設けています。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ビジネス行動基準に定めており、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。

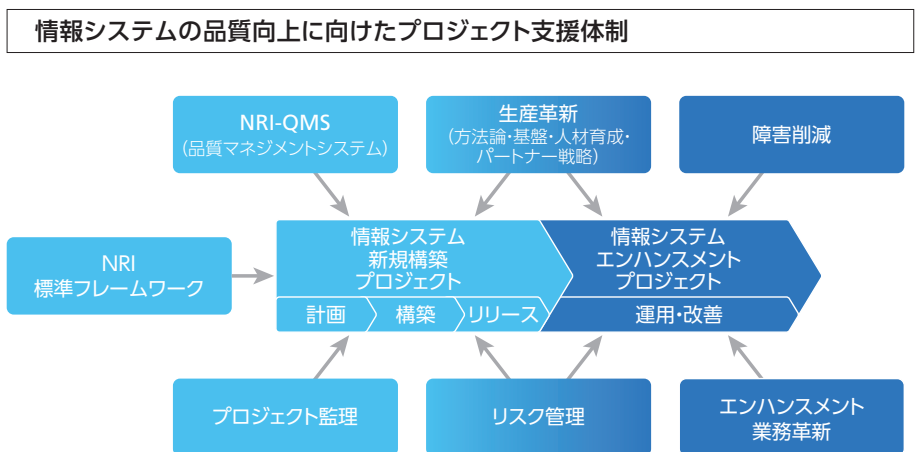
NRIは創業以来、一貫して「品質へのこだわり」を重視してきました。社会インフラとしての情報システムを担う責任の大きさを認識し、サービスの品質向上に取り組んでいます。



情報システムの品質向上への取り組み

NRIでは、情報システムを新規に構築するプロジェクトから、保守・運用のプロジェクトに至るまで、品質管理や生産革新を専門とする組織を中心に、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。

また、収集・蓄積したナレッジを社内のウェブサイトに掲載し、ノウハウ・事例を全社に共有する取り組みを進めています。



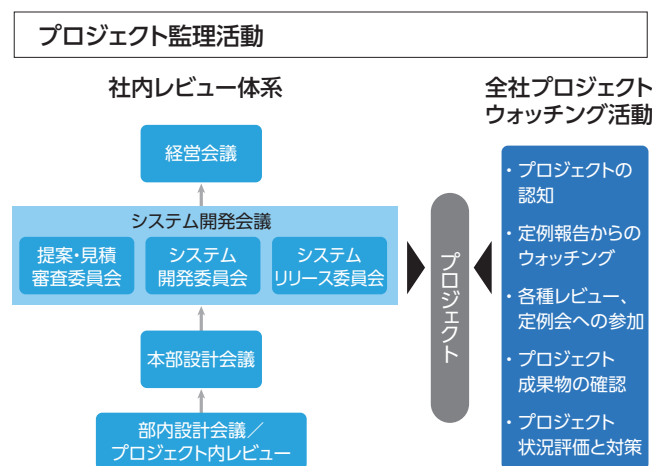
●情報システム構築の品質を支える

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「管理」とは別に、プロジェクトの品質向上を目指し、問題の早期発見、早期対策を支援する「プロジェクト監理活動」を推進しています。

社内レビューを単なるプロセスチェックに終わらせず、各本部から集まった委員がシステムの内容まで厳しくチェックをおこなうことにより、高品質を実現しています。





### ●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、情報システムの安定稼働を担保し、安全・安心なサービス品質提供のため、データセンターサービスに関わるリスクの可視化、各種センター障害を想定した対応訓練、センター設備を連動させた点検等をおこなっています。これらの取り組みについては、第三者審査機関による認証\*を取得しています。

\*ISO20000/27001、SOC1/SOC2、Uptime Institute M&O 等

### 予期せぬ大型不採算案件撲滅の取り組み

不採算案件の撲滅に向けては、常に仕組みを見直しながら改善をおこなっています。

例えば、過去に発生した不採算案件の分析をおこなった結果、顧客への提案段階での問題が、システム開発段階で顕在化するケースが近年増えていることがわかりました。対策として「提案・見積審査委員会」を設置することで、プロジェクト立ち上げ前のチェック機能を強化しています。

また、顕在化した問題の早期把握・対策のため、各事業本部にプロジェクトリスクマネジメント部を設置してプロジェクトウォッチング活動を継続的におこなうとともに、管理職の意識や対応能力を向上するプロジェクト運営リスクマネジメント研修を実施し、全社体制での取り組みを進めています。

こうした取り組みの結果、2016年3月期、2017年3月期の2年連続で、予期せぬ大型不採算案件の発生ゼロを実現しています。

## 情報セキュリティの品質

NRIでは、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、パートナー企業等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よう努力しています。情報セキュリティ統括責任者のもと、情報技術の進展だけでなく、法令や社会的要請の変化等にも対応できるよう規程・ルールを整備し、それらへの適合点検等を実施しています。

また、このような活動の適切な実施がお客様にもご確認いただけるよう、プライバシーマークやISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)の認証取得もおこなっています。近年サイバー攻撃が激しさを増す中で、CSIRT(情報セキュリティ事故対応のための体制)を構築し、より実践的な活動を目指した改善を継続しています。

## 働く環境の品質

NRIでは、心身ともに生き活きと働き続ける職場環境づくりを目指して様々な取り組みを進めています。2016年には東京本社、2017年には横浜総合センター、大阪総合センターの移転を実施しました。いずれのビルも執務室のフリーアドレス化と会議室等共用スペースのオープン化を実現しており、この移転を機にワークスタ

イル革新や組織の風土改革を推進し、より働きやすい職場の実現に取り組んでいます。また、プロジェクトマネージャーやプロジェクト監理部署がプロジェクトメンバーの残業時間を日次で把握できる仕組みを導入するなど、社員の健康面に配慮したマネジメントの高度化に継続的に取り組んでいます。

\* ( ) 内は2017年4月30日現在に所有するNRI株式数

取締役



**嶋本 正**  
 取締役会長 (114,048株)

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  
 2016年 当社取締役会長(現任)



**鈴木 裕之**  
 取締役副会長 (一株)

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  
 2005年 野村証券株式会社執行役員  
 2008年 野村ホールディングス株式会社執行役員  
 2008年 野村証券株式会社執行役員  
 2009年 同社常務(執行役員)  
 2010年 野村ホールディングス株式会社常務(執行役員)  
 2010年 野村証券株式会社執行役員 常務(執行役員)  
 2011年 野村ホールディングス株式会社常務(執行役員)  
 2011年 野村証券株式会社常務(執行役員)  
 2013年 野村ホールディングス株式会社顧問  
 2013年 同社取締役  
 2016年 当社取締役副会長(現任)



**此本 臣吾**  
 代表取締役社長 (27,597株)

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  
 2016年 当社代表取締役社長(現任)



**上野 歩**  
 代表取締役 専務執行役員  
 コンサルティング部門、  
 産業ITソリューション部門管掌、  
 コンサルティング事業担当 (21,039株)

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  
 2016年 当社代表取締役 専務執行役員 コンサルティング部門、  
 産業ITソリューション部門管掌、コンサルティング事業担当(現任)



**臼見 好生**  
 代表取締役 常務執行役員  
 コーポレート部門管掌 (13,359株)

1983年 当社入社  
 2010年 当社執行役員 経営企画、コーポレートコミュニケーション、  
 法務・知的財産担当  
 2015年 当社常務執行役員 本社機構担当、経営企画、  
 コーポレートコミュニケーション、人事、法務・知的財産担当、  
 人材開発センター長  
 2017年 当社代表取締役 常務執行役員 コーポレート部門管掌(現任)



**板野 泰之**  
 取締役 (39,017株)

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  
 2017年 当社取締役(現任)



**槍田 松瑩** 社外 独立  
 取締役(注1) (2,710株)

(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  
 2000年 同社代表取締役常務取締役  
 2002年 同社代表取締役専務取締役 専務執行役員  
 2002年 同社代表取締役社長  
 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  
 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)  
 2017年 東京電力ホールディングス株式会社社外取締役(現任)



**土井 美和子** 社外 独立  
 取締役(注1) (252株)

(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)



**松崎 正年** 社外 独立  
 取締役(注1) (505株)

(コニカミノルタ株式会社取締役 取締役会議長)

1976年 小西六写真工業株式会社(現 コニカミノルタ株式会社)入社  
 2003年 コニカミノルタビジネステクノロジー株式会社  
 (現 コニカミノルタ株式会社)取締役  
 2005年 コニカミノルタホールディングス株式会社  
 (現 コニカミノルタ株式会社)執行役員  
 2005年 コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社  
 (現 コニカミノルタ株式会社)代表取締役社長  
 2006年 コニカミノルタホールディングス株式会社常務執行役員  
 2006年 同社取締役 常務執行役員  
 2009年 同社取締役 代表執行役員社長  
 2013年 コニカミノルタ株式会社取締役 代表執行役員社長  
 2014年 同社取締役 取締役会議長(現任)  
 2016年 いちごグループホールディングス株式会社(現 いちご株式会社)  
 社外取締役(現任)  
 2016年 日本板硝子株式会社社外取締役(現任)  
 2016年 当社取締役(現任)

監査役



原田 豊

監査役 (常勤)

1982年 当社入社  
2008年 当社執行役員 保険システム事業本部副本部長  
2010年 当社執行役員 保険システム事業本部長  
2013年 当社常務執行役員 保険ソリューション事業本部長  
2014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  
2016年 当社顧問  
2016年 当社監査役 (現任)



青木 実

監査役 (常勤) (注2)

1982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  
2001年 野村證券株式会社 営業相談室長 兼 総務管理室長  
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 野村證券株式会社 顧問  
2014年 当社監査役 (現任)

社外



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)



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 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)

社外 独立



大久保 憲朗

監査役 (注2)

(公益財団法人たばこ総合研究センター 代表理事 理事長)

1983年 日本専売公社 (現 日本たばこ産業株式会社) 入社  
2004年 日本たばこ産業株式会社 取締役 執行役員  
2006年 同社取締役 常務執行役員  
2009年 同社取締役 専務執行役員  
2012年 同社代表取締役 副社長  
2016年 公益財団法人たばこ総合研究センター 代表理事 理事長 (現任)  
2017年 当社監査役 (現任)

社外 独立

(注) 1. 檜田松瑩、土井美和子、松崎正年は社外取締役です。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、同取引所に届け出ています。  
2. 青木実、山崎清孝、大久保憲朗は社外監査役です。なお、NRIは山崎清孝および大久保憲朗を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

執行役員および経営役 (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  
常務執行役員  
常務執行役員  
常務執行役員  
常務執行役員

齊藤 春海  
綿引 達也  
滝本 雅樹  
船倉 浩史  
上田 肇  
淵田 眞弘  
松尾 正人  
横山 賢次  
村田 佳生  
深美 泰男  
林 滋樹  
坂田 太久仁  
嵯峨野 文彦  
稲田 陽一  
藤田 勝彦

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

迫 尚宏  
小粥 泰樹  
増谷 洋  
山本 明雄  
竹本 具城  
立松 博史  
館野 修二  
安齋 豪格  
横手 実  
久保 並城  
江波戸 謙  
肥後 雄一  
村上 勝俊  
中島 久雄  
安丸 徹  
野口 智彦

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  
経営役  
経営役

西本 進  
小原 康司  
大野 庄一  
松本 晃  
金井 進  
西村 元也  
渡辺 徹郎  
大元 成和  
川浪 宏之  
北川 園子  
小田島 潤  
中丸 泰樹  
桧原 猛  
山崎 政明  
清水 康次  
小池 裕

▶ 11年間の主要連結財務データ

	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	
<b>会計年度</b>							
売上高	322,531	342,289	341,279	338,629	326,328	335,554	
売上原価	234,578	238,537	240,854	245,641	233,119	235,515	
販売費及び一般管理費	44,055	51,087	50,711	52,911	54,782	56,886	
EBITDA <sup>(注2)</sup>	63,692	69,181	70,476	70,992	69,091	74,027	
営業利益	43,897	52,664	49,713	40,077	38,426	43,152	
経常利益	46,099	55,517	51,731	40,947	40,073	44,686	
親会社株主に帰属する当期純利益	27,019	28,157	24,513	21,856	23,188	32,920	
受注残高	135,129	143,199	176,021	182,759	169,286	175,242	
外注実績	102,324	118,596	121,446	109,825	101,156	112,039	
設備投資額	29,903	36,438	70,083	29,000	20,755	41,165	
減価償却費	19,795	16,517	20,763	30,915	30,665	30,875	
研究開発費	2,864	4,915	4,104	3,561	3,564	3,643	
<b>会計年度末</b>							
純資産(期末)	216,232	207,363	205,466	220,237	231,074	258,276	
総資産(期末)	371,458	362,447	354,487	363,368	380,032	402,784	
従業員数(期末)(人)	5,303	5,711	6,118	6,263	6,594	6,881	
<b>キャッシュ・フロー</b>							
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,583	31,806	46,180	58,060	48,777	53,067	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△18,578	△47,925	△70,994	△16,175	△27,723	△47,731	
財務活動によるキャッシュ・フロー	44,040	△23,537	△22,414	△10,348	1,590	△10,438	
現金及び現金同等物の期末残高	115,854	75,524	28,228	59,775	82,085	77,043	
<b>1株当たり情報(円)</b>							
当期純利益(EPS) <sup>(注3)</sup>	664	138	125	112	119	168	
純資産 <sup>(注3)</sup>	5,304	1,038	1,051	1,125	1,179	1,309	
配当金 <sup>(注3)</sup>	180	50	52	52	52	52	
<b>財務指標(%)</b>							
ROE <sup>(注4)</sup>	12.7	13.3	11.9	10.3	10.3	13.5	
ROA <sup>(注5)</sup>	13.5	15.1	14.4	11.4	10.8	11.4	
売上高営業利益率	13.6	15.4	14.6	11.8	11.8	12.9	
EBITDAマージン	19.7	20.2	20.7	21.0	21.2	22.1	
自己資本比率	58.1	57.0	57.7	60.3	60.5	63.8	
配当性向	27.1	35.7	41.3	46.3	44.4	31.8	

(注) 1. 記載金額は、百万円未満(1株当たり情報は円未満)を切捨てて表示しています。

2. EBITDA=営業利益+減価償却費

3. NRIは2015年10月1日付および2017年1月1日付で、普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割をおこないました。1株当たり当期純利益(EPS)・純資産・配当金は、株式分割を遡及修正していない数値を表示しています。

4. ROE=親会社株主に帰属する当期純利益 / 純資産(期首・期末平均)

5. ROA=経常利益 / 総資産(期首・期末平均)

6. 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。

(百万円)

	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	
						<b>会計年度</b>
363,891	385,932	405,984	421,439	421,439	<b>424,548</b>	売上高
262,315	276,664	289,210	287,270	287,270	<b>280,761</b>	売上原価
57,608	59,450	65,287	75,873	75,873	<b>85,272</b>	販売費及び一般管理費
86,441	83,934	77,286	90,893	90,893	<b>86,990</b>	EBITDA <sup>(注2)</sup>
43,967	49,816	51,486	58,295	58,295	<b>58,514</b>	営業利益
45,858	52,360	52,942	61,001	61,001	<b>60,354</b>	経常利益
28,612	31,527	38,880	42,648	42,648	<b>45,064</b>	親会社株主に帰属する当期純利益
191,012	209,202	227,188	228,310	228,310	<b>242,748</b>	受注残高
116,166	132,825	141,925	139,303	139,303	<b>126,361</b>	外注実績
31,048	33,878	31,080	48,325	48,325	<b>38,668</b>	設備投資額
42,474	34,118	25,800	32,598	32,598	<b>28,476</b>	減価償却費
3,643	3,903	4,222	5,110	5,110	<b>5,674</b>	研究開発費
						<b>会計年度末</b>
290,818	331,408	403,467	425,409	425,409	<b>447,297</b>	純資産(期末)
432,222	469,010	593,213	621,695	621,695	<b>628,944</b>	総資産(期末)
7,738	8,123	9,012	10,757	10,757	<b>11,605</b>	従業員数(期末)(人)
						<b>キャッシュ・フロー</b>
68,600	33,839	58,710	81,470	81,470	<b>61,147</b>	営業活動によるキャッシュ・フロー
△36,019	△32,234	△1,093	△75,344	△75,344	<b>△30,341</b>	投資活動によるキャッシュ・フロー
△10,723	△8,773	△10,536	9,326	9,326	<b>△34,327</b>	財務活動によるキャッシュ・フロー
99,623	92,792	140,567	154,949	154,949	<b>152,051</b>	現金及び現金同等物の期末残高
						<b>1株当たり情報(円)</b>
145	158	194	188	188	<b>181</b>	当期純利益(EPS) <sup>(注3)</sup>
1,464	1,657	1,942	1,811	1,811	<b>1,750</b>	純資産 <sup>(注3)</sup>
52	56	70	80	80	<b>80</b>	配当金 <sup>(注3)</sup>
						<b>財務指標(%)</b>
10.5	10.2	10.8	10.6	10.6	<b>10.7</b>	ROE <sup>(注4)</sup>
11.0	11.6	10.0	10.0	10.0	<b>9.7</b>	ROA <sup>(注5)</sup>
12.1	12.9	12.7	13.8	13.8	<b>13.8</b>	売上高営業利益率
23.8	21.7	19.0	21.6	21.6	<b>20.5</b>	EBITDAマージン
66.9	70.4	65.6	66.2	66.2	<b>69.1</b>	自己資本比率
36.6	35.9	36.5	41.1	41.1	<b>42.4</b>	配当性向

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成28年3月31日)	当連結会計年度 (平成29年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	62,138	152,610
売掛金	64,876	67,290
開発等未収収益	32,585	26,259
有価証券	100,572	6,278
営業貸付金	6,758	4,030
信用取引資産	10,338	11,621
商品	540	518
仕掛品	281	553
前払費用	5,143	5,619
繰延税金資産	12,140	9,218
短期差入保証金	7,527	8,846
その他	4,210	3,211
貸倒引当金	△172	△142
流動資産合計	306,943	295,915
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	79,015	61,053
減価償却累計額	△37,099	△25,591
建物及び構築物（純額）	41,915	35,461
機械及び装置	25,117	26,606
減価償却累計額	△18,813	△19,380
機械及び装置（純額）	6,304	7,226
工具、器具及び備品	29,156	28,011
減価償却累計額	△19,441	△18,529
工具、器具及び備品（純額）	9,714	9,481
土地	7,446	7,526
リース資産	114	1,992
減価償却累計額	△110	△1,204
リース資産（純額）	4	787
建設仮勘定	—	3,306
有形固定資産合計	65,384	63,790
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	42,038	45,239
ソフトウェア仮勘定	14,563	16,227
のれん	7,864	35,404
その他	618	2,614
無形固定資産合計	65,085	99,485
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	120,397	103,841
関係会社株式	1,959	1,842
長期貸付金	8,297	—
従業員に対する長期貸付金	31	12
リース投資資産	386	328
差入保証金	16,634	15,140
退職給付に係る資産	25,907	40,771
繰延税金資産	1,684	2,100
その他	9,138	5,857
貸倒引当金	△156	△140
投資その他の資産合計	184,280	169,754
<b>固定資産合計</b>	314,751	333,029
<b>資産合計</b>	621,695	628,944

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (平成28年3月31日)	当連結会計年度 (平成29年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
買掛金	22,177	20,638
短期借入金	2,270	2,870
1年内償還予定の社債	15,000	—
1年内返済予定の長期借入金	3,230	4,545
信用取引負債	6,344	8,786
リース債務	243	326
未払金	12,082	10,504
未払費用	7,429	11,087
未払法人税等	14,325	8,396
前受金	12,440	10,778
短期受入保証金	8,708	7,705
賞与引当金	17,147	17,914
受注損失引当金	1,345	1,591
資産除去債務	—	67
その他	11,559	6,339
流動負債合計	134,304	111,552
固定負債		
社債	15,000	25,000
長期借入金	27,969	24,396
リース債務	156	349
繰延税金負債	10,575	13,839
退職給付に係る負債	6,396	4,771
資産除去債務	963	938
その他	265	204
固定負債合計	61,327	69,500
特別法上の準備金		
金融商品取引責任準備金	654	594
特別法上の準備金合計	654	594
負債合計	196,286	181,646
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	18,600	18,600
資本剰余金	27,944	14,710
利益剰余金	378,083	400,345
自己株式	△48,396	△37,316
株主資本合計	376,231	396,339
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	39,231	37,165
繰延ヘッジ損益	△25	△11
為替換算調整勘定	△1,289	△893
退職給付に係る調整累計額	△2,597	1,832
その他の包括利益累計額合計	35,317	38,093
新株予約権	1,033	1,220
非支配株主持分	12,825	11,644
純資産合計	425,409	447,297
負債純資産合計	621,695	628,944

連結損益および包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自平成27年4月1日 至平成28年3月31日)	当連結会計年度 (自平成28年4月1日 至平成29年3月31日)
売上高	421,439	424,548
売上原価	287,270	280,761
売上総利益	134,168	143,787
販売費及び一般管理費	75,873	85,272
営業利益	58,295	58,514
営業外収益		
受取利息	328	242
受取配当金	1,630	1,527
持分法による投資利益	92	-
保険返戻金	255	-
為替差益	187	95
その他	387	247
営業外収益合計	2,883	2,112
営業外費用		
支払利息	138	143
投資事業組合運用損	12	28
社債発行費	-	50
自己株式取得費用	-	19
持分法による投資損失	-	19
その他	26	10
営業外費用合計	177	272
経常利益	61,001	60,354
特別利益		
投資有価証券売却益	2,277	13,159
投資有価証券償還益	49	-
関係会社株式売却益	357	-
退職給付信託設定益	1,345	-
新株予約権戻入益	9	15
金融商品取引責任準備金戻入	-	60
特別利益合計	4,039	13,234
特別損失		
固定資産売却損	-	8,567
投資有価証券売却損	0	-
投資有価証券評価損	111	28
オフィス再編費用	2,515	-
金融商品取引責任準備金繰入れ	107	-
特別損失合計	2,734	8,596
税金等調整前当期純利益	62,305	64,992
法人税、住民税及び事業税	18,050	15,746
法人税等調整額	1,463	5,295
法人税等合計	19,513	21,042
当期純利益	42,792	43,950
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益	42,648	45,064
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	143	△1,114
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△9,795	△2,015
繰延ヘッジ損益	1	14
為替換算調整勘定	△1,623	437
退職給付に係る調整額	△14,487	4,557
持分法適用会社に対する持分相当額	△85	△40
その他の包括利益合計	△25,989	2,953
包括利益	16,802	46,903
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	16,998	47,840
非支配株主に係る包括利益	△196	△937



## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 平成27年4月1日 至 平成28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	15,091	352,220	△ 57,457	328,454
会計方針の変更による累積的影響額			△ 334		△ 334
会計方針の変更を反映した 当期首残高	18,600	15,091	351,886	△ 57,457	328,120
当期変動額					
剰余金の配当			△ 16,451		△ 16,451
親会社株主に帰属する当期純利益			42,648		42,648
自己株式の取得				△ 9,522	△ 9,522
自己株式の処分		12,874		18,583	31,458
自己株式の消却					
利益剰余金から 資本剰余金への振替					
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△ 21			△ 21
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	-	12,852	26,197	9,060	48,111
当期末残高	18,600	27,944	378,083	△ 48,396	376,231

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配 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	48,914	△ 27	418	11,662	60,967	889	13,156	403,467
会計方針の変更による累積的影響額								△ 334
会計方針の変更を反映した 当期首残高	48,914	△ 27	418	11,662	60,967	889	13,156	403,133
当期変動額								
剰余金の配当								△ 16,451
親会社株主に帰属する当期純利益								42,648
自己株式の取得								△ 9,522
自己株式の処分								31,458
自己株式の消却								
利益剰余金から 資本剰余金への振替								
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								△ 21
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	△ 9,682	1	△ 1,708	△ 14,259	△ 25,649	144	△ 330	△ 25,836
当期変動額合計	△ 9,682	1	△ 1,708	△ 14,259	△ 25,649	144	△ 330	22,275
当期末残高	39,231	△ 25	△ 1,289	△ 2,597	35,317	1,033	12,825	425,409

当連結会計年度 (自 平成28年4月1日 至 平成29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	27,944	378,083	△ 48,396	376,231
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	27,944	378,083	△ 48,396	376,231
当期変動額					
剰余金の配当			△ 18,273		△ 18,273
親会社株主に帰属する当期純利益			45,064		45,064
自己株式の取得				△ 10,819	△ 10,819
自己株式の処分		304		3,899	4,203
自己株式の消却		△ 18,000		18,000	—
利益剰余金から 資本剰余金への振替		4,529	△ 4,529		—
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△ 67			△ 67
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)					
当期変動額合計	—	△ 13,234	22,262	11,079	20,107
当期末残高	18,600	14,710	400,345	△ 37,316	396,339

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配 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	39,231	△ 25	△ 1,289	△ 2,597	35,317	1,033	12,825	425,409
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	39,231	△ 25	△ 1,289	△ 2,597	35,317	1,033	12,825	425,409
当期変動額								
剰余金の配当								△ 18,273
親会社株主に帰属する当期純利益								45,064
自己株式の取得								△ 10,819
自己株式の処分								4,203
自己株式の消却								—
利益剰余金から 資本剰余金への振替								—
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動								△ 67
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	△ 2,065	14	396	4,429	2,775	186	△ 1,181	1,781
当期変動額合計	△ 2,065	14	396	4,429	2,775	186	△ 1,181	21,888
当期末残高	37,165	△ 11	△ 893	1,832	38,093	1,220	11,644	447,297

## 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27年4月1日 至平成28年3月31日)	当連結会計年度 (自平成28年4月1日 至平成29年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	62,305	64,992
減価償却費	32,598	28,476
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△42	△48
受取利息及び受取配当金	△1,959	△1,769
支払利息	138	143
投資事業組合運用損益 (△は益)	12	28
持分法による投資損益 (△は益)	△92	19
固定資産売却損益 (△は益)	-	8,567
投資有価証券売却損益 (△は益)	△2,276	△13,159
投資有価証券評価損益 (△は益)	111	28
投資有価証券償還損益 (△は益)	△49	-
関係会社株式売却損益 (△は益)	△357	-
退職給付信託設定損益 (△は益)	△1,345	-
新株予約権戻入益	△9	△15
オフィス再編費用	2,515	-
売上債権の増減額 (△は増加)	7,391	3,478
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△44	105
仕入債務の増減額 (△は減少)	△2,537	△822
賞与引当金の増減額 (△は減少)	765	767
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△10,530	△10,721
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	936	745
受注損失引当金の増減額 (△は減少)	△2,566	246
差入保証金の増減額 (△は増加)	△3,588	1,489
営業貸付金の増減額 (△は増加)	4,010	2,728
信用取引資産の増減額 (△は増加)	6,425	△1,282
短期差入保証金の増減額 (△は増加)	226	△1,318
信用取引負債の増減額 (△は減少)	△5,970	2,442
短期受入保証金の増減額 (△は減少)	31	△1,002
金融商品取引責任準備金の増減額 (△は減少)	107	△60
その他	△1,615	△2,221
小計	84,591	81,838
利息及び配当金の受取額	2,031	1,841
利息の支払額	△142	△153
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△5,010	△22,379
営業活動によるキャッシュ・フロー	81,470	61,147
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△1,247	△1,383
定期預金の払戻による収入	1,017	1,319
有価証券の取得による支出	△9,002	△12,008
有価証券の売却及び償還による収入	7,000	13,000
有形固定資産の取得による支出	△19,180	△13,530
有形固定資産の売却による収入	22	3,558
無形固定資産の取得による支出	△27,863	△25,261
資産除去債務の履行による支出	△25	△58
投資有価証券の取得による支出	△32,097	△6,922
投資有価証券の売却及び償還による収入	14,824	33,591
関係会社株式の取得による支出	△528	-
関係会社株式の売却による収入	530	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△8,806	△31,064
長期貸付金の回収による収入	-	8,400
従業員に対する長期貸付けによる支出	△9	△3
従業員に対する長期貸付金の回収による収入	20	21
投資活動によるキャッシュ・フロー	△75,344	△30,341
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△8,577	-
長期借入れによる収入	10,200	-
長期借入金の返済による支出	△2,481	△3,459
社債の発行による収入	-	9,949
社債の償還による支出	-	△15,000
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△26	△38
自己株式の処分による収入	36,381	3,650
自己株式の取得による支出	△9,530	△10,839
配当金の支払額	△16,451	△18,273
非支配株主への配当金の支払額	△187	△144
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	△172
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,326	△34,327
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,071	624
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	14,381	△2,897
現金及び現金同等物の期首残高	140,567	154,949
現金及び現金同等物の期末残高	154,949	152,051

**株式会社野村総合研究所**

- 東京本社  
〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-9-2  
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ  
Tel: 03-5533-2111(代表)
- 本場総合センター  
〒135-0042  
東京都江東区木場1-5-15 タワーN棟・5棟
- 横浜総合センター  
〒220-0012  
神奈川県横浜市西区みなとみらい4-4-1  
横浜野村ビル
- 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  
〒530-0005  
大阪府大阪市北区中之島3-2-4  
中之島フェスティバルタワー・ウエスト

**国内拠点**

- NRIネットコム株式会社
- NRIセキュアテクノロジーズ株式会社
- NRIワークプレイスサービス株式会社
- NRIデータテック株式会社
- NRIサイバーパテント株式会社
- NRI社会情報システム株式会社
- NRIプロセスイノベーション株式会社
- NRIシステムテクノ株式会社
- 株式会社だいこう証券ビジネス
- NRIみらい株式会社
- 日本智明創発ソフト株式会社
- NRIリテールネクスト株式会社
- NRIデジタル株式会社
- ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン株式会社

**海外拠点**

**【アメリカ】**

- 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.
- 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.
- 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.
- パシフィック支店  
Pacific Branch
- NRIセキュアテクノロジーズ 北米支社  
NRI Secure Technologies, Ltd.  
North America Branch
- カッター・アソシエイツ  
Cutter Associates, LLC
- ブライアリー・アンド・パートナーズ  
Brierley+Partners, Inc.
- ロサンゼルス支店  
Los Angeles Branch

**【ヨーロッパ・ロシア】**

- 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
- ルクセンブルク支店  
Luxembourg Branch
- カッター・アソシエイツ・ヨーロッパ  
Cutter Associates Europe, Ltd.
- ブライアリー・アンド・パートナーズ・ヨーロッパ  
Brierley Europe Limited
- 野村総合研究所 モスクワ支店  
Nomura Research Institute, Ltd.  
Moscow Branch

**【アジア・パシフィック】**

- 野村総合研究所(北京)有限公司  
Nomura Research Institute (Beijing), Ltd.
- 上海支店  
Shanghai Branch
- 野村総合研究所(上海)有限公司  
Nomura Research Institute Shanghai Limited
- 北京支店  
Beijing Branch
- 野村総合研究所(大連)有限公司  
Nomura Research Institute (Dalian), Ltd.

**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
- 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.
- マニラ支店  
Manila Branch
- 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
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・インドネシア  
PT. Nomura Research Institute Indonesia
- 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
- 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  
Nomura Research Institute Financial Technologies India Pvt. Ltd.

**野村総合研究所台湾有限公司**

Nomura Research Institute Taiwan Co., Ltd.

**野村総合研究所ソウル**

Nomura Research Institute Seoul Co., Ltd.

**野村総合研究所タイ**

Nomura Research Institute Thailand

**北京智明創発有限公司**

Zhiming Software Beijing, Ltd.

成都支店

Chengdu Branch

**上海智明創発有限公司**

Zhiming Software Shanghai, Ltd.

杭州支店

Hangzhou Branch

**大連智明創発有限公司**

Zhiming Software Dalian, Ltd.

**無錫智明創発有限公司**

Zhiming Software Wuxi, Ltd.

**吉林智明創発有限公司**

Zhiming Software Jilin, Ltd.

**ASG**

ASG Group Limited

シドニーオフィス

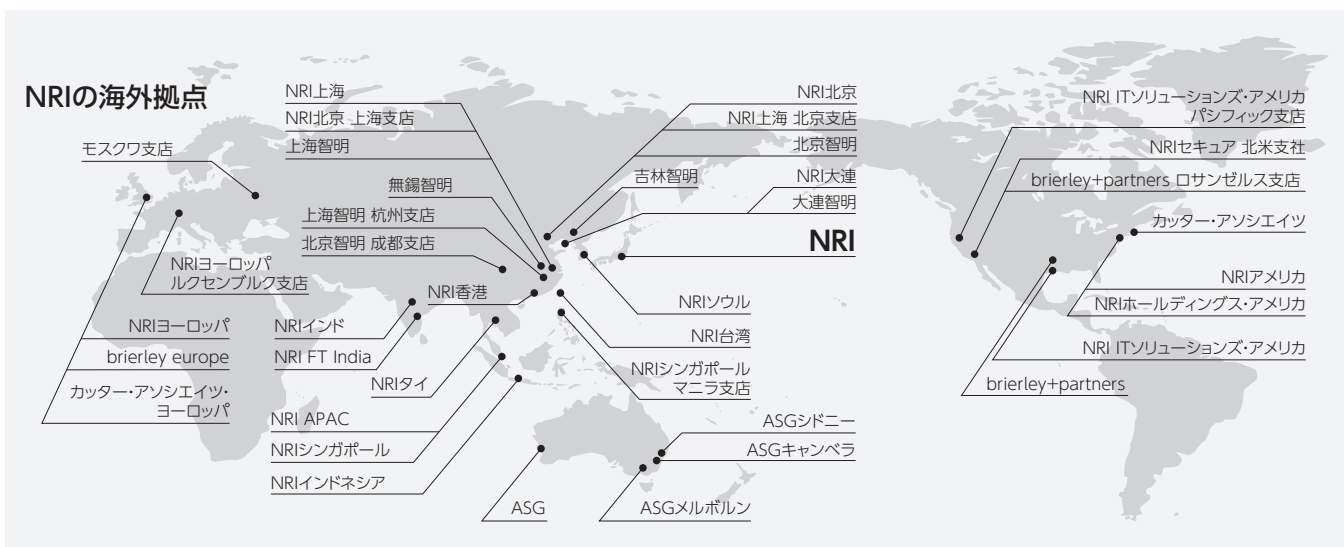
Sydney Office

キャンベラオフィス

Canberra Office

メルボルンオフィス

Melbourne Office

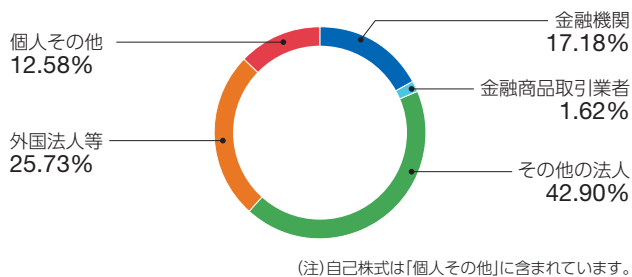


## ▶ 企業・投資家情報

## 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	〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ
資本金	186億円
代表者	代表取締役社長 此本 臣吾
従業員数	6,003名/NRIグループ11,605名(2017年3月31日現在)

## 所有者別持株比率 (2017年3月31日現在)



## 大株主 (2017年3月31日現在)

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
野村ホールディングス株式会社	69,438	26.30
野村ファシリティーズ株式会社	22,506	8.53
株式会社ジャフコ	18,156	6.88
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)	14,851	5.63
NRIグループ社員持株会	9,157	3.47
日本生命保険相互会社	8,242	3.12
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,807	2.58
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,668	2.53
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)	5,043	1.91
全国共済農業協同組合連合会	4,478	1.70

(注) 自己株式(所有株式数13,920千株、発行済株式総数に対する所有株式数の割合5.27%)は、上記の表には含めていません。

## 株式の概況 (2017年3月31日現在)

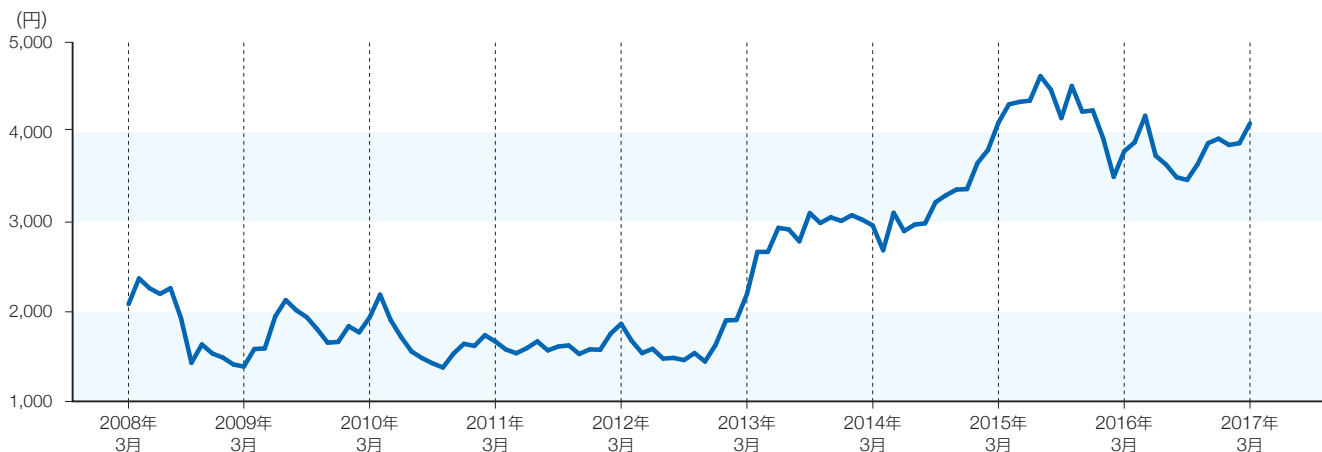
発行可能株式総数	907,500,000 株
発行済株式の総数	264,000,000 株
単元株主数	11,340 名

## 株主メモ

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

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(公告掲載URL <a href="http://pn.nri.com/">http://pn.nri.com/</a> ) ただし、事故その他のやむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所 (連絡先・照会先)	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 0120-232-711(通話料無料)

## 株価チャート



# 株式会社 野村総合研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ

TEL 03-5533-2111

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

