

統合レポート 2018

(2018年3月期)

未来創発
Dream up the future.

脈々と受け継がれてきた企業理念 「未来創発—Dream up the future.—」

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、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。

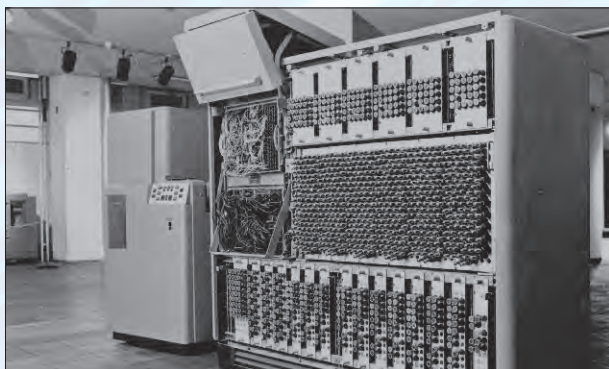
私たちは、「未来はわからない、見えないものなのだから、思い切って私たちが創ってしまおう」という意気込みを「未来創発—Dream up the future.—」の企業理念として宣言しています。

「未来創発」を実現してきた過去の実績例

日本初のコンピュータ商用利用

NRIのITソリューション事業の源流は、1953年に野村証券(株)に設置された計算部です。1955年には、アメリカで完成したばかりの商用コンピュータ (UNIVAC-120) を導入し、日本初のコンピュータの商用利用として話題となりました。

1966年に、計算部が分離・独立して(株)野村電子計算センターを設立し、その後、日本有数のシステムインテグレーターとしての地位を築き上げました(1972年に野村コンピュータシステム(株)に社名変更)。



野村証券に導入された商用コンピュータ (UNIVAC-120)

日本初の民間総合シンクタンク

NRIのコンサルティング事業の源流は、1965年に、野村証券(株)が調査部の機能を拡充し、より高度な資質を備えた研究調査機関への飛躍・発展を期して、旧(株)野村総合研究所を設置したことにさかのぼります。

その後、1970年に大阪で開催された日本万国博覧会では、未曾有の大イベントの運営計画の根拠となる入場者予測を成功させたことで、シンクタンクの存在と実力を世にアピールしました。



6,400万人の入場者数を記録した日本万国博覧会 (大阪)

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.

NRIは、「使命」「事業ドメイン」「経営の目標」「行動指針」の4つを柱とした企業理念を掲げています。

使命

社会に対して：
新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う
お客様に対して：
お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える

事業ドメイン

未来社会創発企業

経営の目標

ナビゲーション&ソリューションにより、
企業価値の最大化を目指す

行動指針

真のプロフェッショナルとしての誇りを胸に、
あくなき挑戦を続ける

共同利用型サービスの先駆者

NRIは、まだクラウドという言葉もなかった1970年代から、証券会社の勘定系と呼ばれるバックオフィスシステムを共同利用型サービス（アプリケーションをネットワーク経由で共同利用の形態で提供するSaaS型サービス）として提供を開始しました。

特に、リテール証券会社向け「THE STAR」は、2013年には野村證券(株)が利用を開始し、2018年3月末の利用社数は71社に達するなど、日本の証券業界を支える存在に成長しています。



「THE STAR」は資本市場の安定や発展を支えてきた

コンビニエンスストア業態を創成期から支援

(株)セブン-イレブン・ジャパンが業界の数々の常識を覆し、コンビニエンスストアの業態を確立してきた歴史の中で、情報技術を駆使してその実現をサポートしてきたのがNRIです。

多頻度小口配送の仕組みを支え、欲しいものが常に店頭で並ぶ背後には、NRIが構築したシステムによる膨大なデータの処理や分析が活かされています。今や、コンビニエンスストアは社会のインフラとなり、海外にも幅広く展開しています。



国内店舗2万店を超えるセブン-イレブン

「未来社会創発企業」として、 社会やお客様のイノベーションに貢献する

NRIは「未来社会創発企業」として、社会や企業が抱える課題の解決をナビゲートします。企業が社会的価値と経済的価値を両立するCSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) の考え方は、NRIにとっては目新しいものではなく、「未来創発」の企業理念を通じて、社員の一人ひとりに共有されています。

長期経営ビジョン「Vision2022」では、お客様やパートナーとともに、イノベーションの力で新しい価値や新しい未来を創出するというNRIの姿勢を、“Share the Next Values!”というビジョン・ステートメントに込めています。

社会的課題 | 人口減少・働き方改革

解決策 | AIソリューション
「TRAINA/トレイナ」

NRIは、10～20年後には、日本の労働力人口の約49%が就いている職業において、技術的には人工知能(AI)やロボット等により代替できる可能性が高いとの共同研究結果を公表しています。労働力不足や働き方改革が叫ばれる日本社会において、AIやロボット等の活用は大きな社会的課題といえます。

NRIでは、音声認識技術とAIを活用し、コールセンターや社内ヘルプデスク等の応対業務から営業担当者の支援業務まで、様々な業務時間を大幅に短縮するAIソリューション「TRAINA/トレイナ」を提供しています。



AIソリューション「TRAINA/トレイナ」

社会的課題 | 地方創生

解決策 | 日本航空との共同開発
「どこかにマイル」

日本航空(株)とNRIが共同開発した国内線特典航空券サービス「どこかにマイル」は、通常よりも少ないマイルで、ランダムに表示された4つの行き先候補の「どこか」に行けるサービスです。このサービスには、NRIの保有特許を基に開発されたアルゴリズムが組み込まれています。

これまで特典航空券の必要マイル数に満たなかった顧客の旅行機会を拡大するとともに、日本各地の魅力再発見、地域活性化にもつながるサービスとして、NRIのアナリティクス力が社会的課題の解決に貢献する一つのイノベーションを生み出しました。



国内線特典航空券サービス「どこかにマイル」

長期経営ビジョン「Vision2022」(2016年3月期～2023年3月期)

ビジョン・ステートメント



Shareとは、

関係性の広がりや濃密さの代名詞です。より広く、より深く共創し、連携しあえるパートナーとして認められるよう私たちは努めます。

Nextとは、

次代へ向けたパラダイムの洞察です。より先へ、よりダイナミックに未来を想像し、お客様、そして社会をナビゲートしていけるよう挑戦します。

Valuesとは、

「真に意味あるイノベーション」の実現によって生み出される全く新しい価値であると同時に、その実現のために活躍する多くの人々の異なる価値観を意味しています。社内外の多様な人材の力で「活力ある未来社会」を実現し、将来の世代につないでいきます。

社会的課題

情報セキュリティリスク

解決策

マイナンバーの制度設計からシステムまでを一体支援

マイナンバー制度は、政府が推進するデジタル・ガバメントを支える重要な社会インフラの1つです。

NRIは、その設計段階から関与し、政府への提言等を行ってきました。また、金融機関や一般企業に、堅牢性に優れたマイナンバー管理サービス「e-BANGO」(2018年6月末現在保管件数約1,300万件)を提供するほか、『公的個人認証サービス』を活用した次世代本人確認サービス「e-NINSHO」を提供し、行政側の電子化推進と一対の民間側の電子化実現を通じて、デジタル・ガバメント構想の推進を支援しています。



マイナンバー保管・管理サービス「e-BANGO」

社会的課題

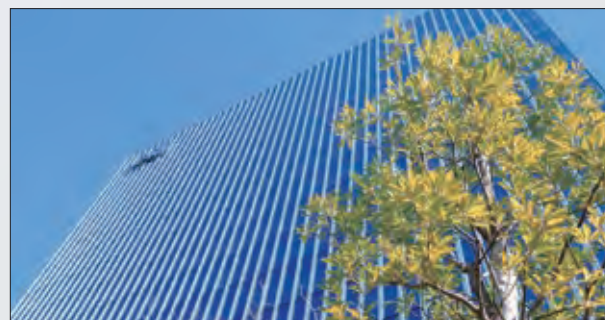
環境保全

解決策

国内事業会社初の円建てグリーンボンド発行

NRIは、2016年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」を発行しました。グリーンボンドとは、資金用途を環境問題の解決に資する事業に限定した社債です。海外では2015年に年間4兆円超のグリーンボンドが発行された一方で、国内では事業会社の発行事例がありませんでした。

起債によって、NRIの環境問題への取組みを世の中に発信するとともに、NRIが国内第1号となることで他社のグリーンボンド発行を促し、国内のグリーンボンド市場発展に貢献したいという思いが込められています。



調達資金で持分取得した環境性能に優れたオフィスビル(横浜野村ビル)



NRIの企業理念	1	
目次／編集方針	5	
NRIのあゆみ	7	
社長メッセージ	9	
NRIの価値創造	17	
NRIの価値創造プロセス	17	
NRIを取り巻く事業環境変化	19	
ビジネスモデル:国内得意領域のさらなる強化(コーポレートIT領域)	21	
ビジネスモデル:新しい成長ドライバーの創造(グローバル/ビジネスIT領域)	23	
人的資本の競争優位性	25	
社会・関係資本の競争優位性	26	
財務資本の競争優位性(CFOメッセージ)	27	
成果(アウトカム):財務ハイライト	28	
成果(アウトカム):非財務ハイライト	30	
長期経営ビジョンと 中期経営計画	31	
長期経営ビジョン「Vision2022」と中期経営計画の進捗状況	31	
2018年3月期の1年間のあゆみ	34	
NRIの 事業セグメント	35	
NRIの4つの事業セグメント	35	
コンサルティングセグメント	37	
金融ITソリューションセグメント	39	
産業ITソリューションセグメント	41	
IT基盤サービスセグメント	43	
NRIの サステナビリティ経営	45	
コーポレート部門管掌役員メッセージ	45	
NRIのサステナビリティ経営方針	46	
2018年3月期の主なサステナビリティ活動実績	47	
ステークホルダー・ダイアログ	49	
E(環境):51	環境負荷の低い未来社会の創発	51
S(社会):53	NRIの人材戦略	53
	産学連携が生み出す新たな価値	55
	未来を拓く人づくり	56
	ダイバーシティ・マネジメント	57
	働き方改革の取組みと健康経営	58
G(ガバナンス):59	NRIのコーポレート・ガバナンス	59
	取締役会・監査役会の体制と責務	61
	取締役・監査役の報酬等	63
	社外役員メッセージ	65
	役員一覧	67
	内部統制/倫理・コンプライアンス	69
	ステークホルダーとの協働	71
	情報開示・コミュニケーション	72
	NRIの品質管理	73
企業情報/データ	77	
過去11年間の要約連結財務諸表	77	
連結財務データ	79	
ESGデータ	81	
NRIグループネットワーク	85	
会社情報/株式情報	86	



統合レポート2018の編集方針

NRIでは、2014年3月期から、価値創造の全体像をわかりやすくお伝えするために、重要な財務・非財務情報を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。統合レポート2018の制作にあたり、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様のフィードバックを参考に、以下のコンテンツを特に充実させています。

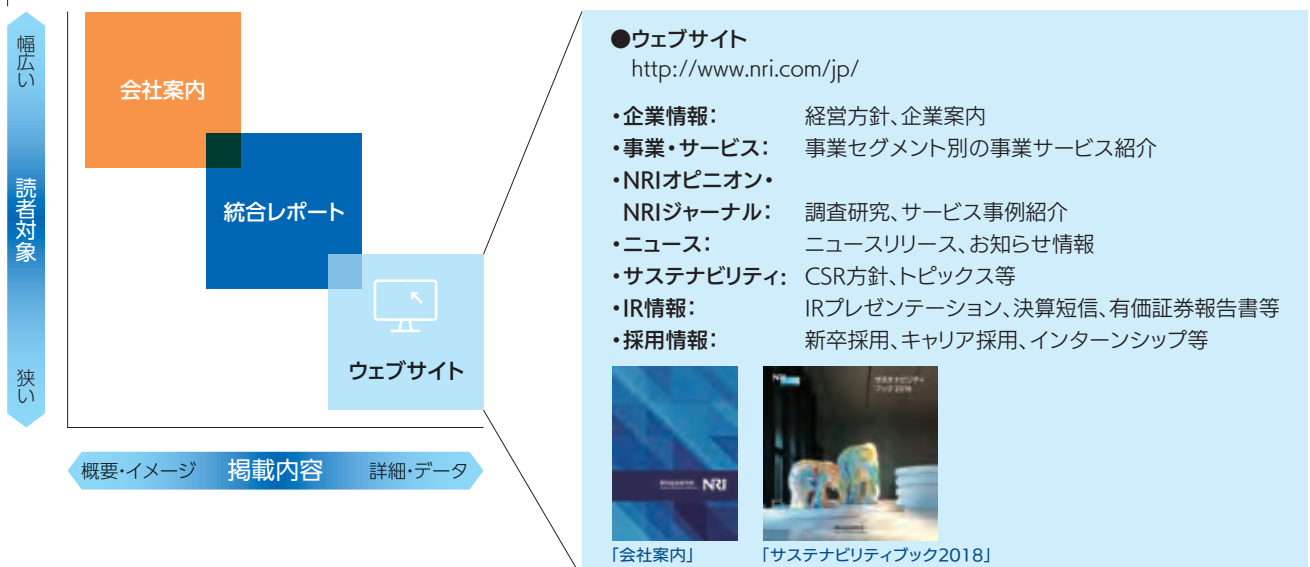
目次	統合レポート2018での制作ポイント	掲載ページ
社長メッセージ	・デジタルビジネス、グローバルビジネスの戦略に関するメッセージを拡充	P.9-16
NRIの価値創造	・NRIを取り巻く事業環境認識と、対応策(中期経営計画)の関係性を記載 ・投資家の皆様からの質問が多いリスク項目への対応方針を記載	P.19-20
NRIの事業セグメント	・財務資本の競争優位性について、CFOメッセージや財務マネジメント方針を記載 ・財務ハイライトで、主要な財務データの推移を掲載	P.27-29
NRIの事業セグメント	・事業セグメント別に、強み、事業環境(お客様の動向)、戦略・対応策、活動事例を記載	P.37-44
NRIのサステナビリティ経営	・2018年3月期のサステナビリティ活動と関連するSDGsの一覧表を作成	P.47-48
NRIのサステナビリティ経営	・NRIの品質管理(システム開発・運用管理、情報セキュリティ管理等)を拡充	P.73-76
企業情報/データ	・連結財務諸表、財務データ、ESGデータを大幅に拡充	P.77-84

なお、掲載しきれない詳細情報や関連情報について、統合レポートの各ページにおいて、ウェブサイトや有価証券報告書等の情報ソースを紹介しておりますので、ぜひご活用ください。

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」
- 経済産業省「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」
- 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・レポート・ガイドライン 第4版 [G4]

開示情報の棲み分け



NRIがあゆむ未来創発の歴史

連結売上高
(億円)

8,000 —

6,000 —

4,000 —

2,000 —

0 65 77.9 82.9 87.9 92.3 97.3

NRIは、創業以来、様々な景気変動や経済危機の影響を受けながらも、持続的な成長を続けてきました。現在推進する長期経営ビジョン「Vision2022」(2016年3月期～2023年3月期)と、その前半部分である中期経営計画(2017年3月期～2019年3月期)でも、「未来創発」の志を胸に、中長期の企業価値の向上に邁進します。

新生NRI
誕生

バブル景気崩壊

NRIの沿革

1965年
日本初の民間シンクタンクとして
旧・野村総合研究所設立



旧・野村総合研究所設立

1966年
野村電子計算センター設立
(1972年、野村コンピュータシステムに
社名変更)



野村電子計算センター設立

1967年
ニューヨーク事務所設立

1972年
ロンドン事務所設立

1976年
香港事務所設立

1984年
シンガポール事務所設立

1988年
旧・野村総合研究所と野村コンピュータ
システムが合併し、野村総合研究所に

1994年
NRI Pacific設立、台北事務所設立

1995年
ソウル支店設立

1997年
マニラ事務所設立



旧・野村総合研究所と野村コンピュータシステムが合併し、野村総合研究所に

提供サービスの進化

コンサルティング 関連イベント

1970年
大阪万博の入場者予測などの調査受託
(マネジメントコンサルティングの先駆け)

1984年
システムクリニックサービス開始
(システムコンサルティングの先駆け)

1988年
NRIを含む世界5大シンクタンク「T5」
の提言活動を推進(1995年まで)

1989年
年金制度研究に着手
(後に、日本版401K制度化で結実)

1994年
日本で6番目に企業ウェブサイトを開設

1995年
慶應義塾大学とサイバー社会基盤研究
推進センター(CCCI)設立
CCCIにてネットショッピングモール
「電話クラブ」運営開始
(日本のネット通販の草分け)

ITソリューション 関連イベント

1970年
野村証券「総合オンラインシステム」稼働

1974年
共同利用型サービス「STAR」稼働
(リテール証券会社向け)

1979年
セブン-イレブン・ジャパン
「新発注システム」稼働

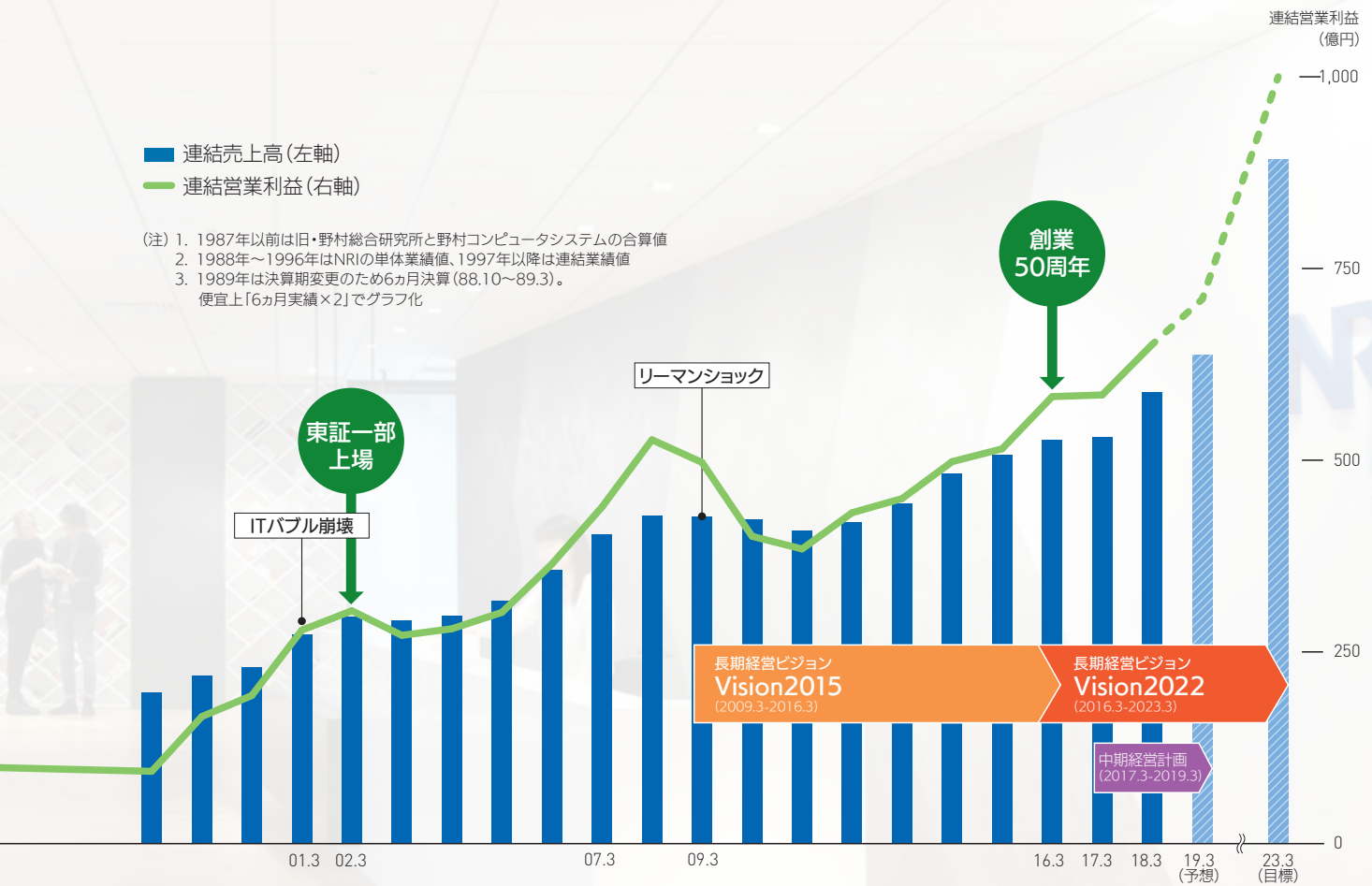
1987年
共同利用型サービス「I-STAR」稼働
(ホールセール証券会社向け)

1987年
野村証券「ファミコントレードシステム」
稼働(現在のネットトレードサービスの
先駆け)

1988年
日米間の国際VAN(付加価値通信網)
サービス開始

■ 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



2000年
NRIセキュアテクノロジーズ設立

2001年
東証一部上場
NRIデータテック、NRIサイバーパテント設立



東証一部上場

2002年
NRI上海設立
NRI北京設立

2007年
NRI社会情報システム設立

2008年
米国ダラスオフィス、モスクワ支店設立

2009年
NRI・BPOサービス設立
(2010年、NRIプロセスイノベーションに社名変更)

2010年
NRI大連設立

2011年
NRIインド設立

2012年
NRI FT India設立
NRIシステムテック設立

2013年
NRIタイ設立

2014年
だいこう証券ビジネス子会社化
NRIホールディングス・アメリカ設立
NRI ITソリューションズ・アメリカ設立

2015年
フライアリー・アンド・パートナーズグループ会社化
北京智明創発グループ会社化
日本智明創発ソフトグループ会社化
NRIシンガポール、NRIみらい設立

2016年
カッター・アソシエイツグループ会社化
ASGグループ会社化
NRIデジタル、NRIリテールネクスト設立

2017年
NRIホールディングス・オーストラリア設立
SMSグループ会社化

1997年
第1回生活者一万人アンケートを実施
(以降、3年ごとに実施)

2000年
ユビキタスネットワーク提唱
(新たな情報技術パラダイム)

2003年
CIO補佐官を、厚生労働省、農林水産省等に派遣開始

2007年
清華大学・野村総研中国研究センター設立
インサイトシグナル事業開始
(広告効果測定サービス)

2011年
東日本大震災復興に向けた提言活動

2014年
「NISA」制度設計からシステム構築までを包括支援

1993年
共同利用型サービス「T-STAR」稼働
(資産運用会社向け)

1997年
共同利用型サービス「BESTWAY」稼働
(投信窓向け)
都市銀行と共同で「eキャッシュ」実験開始
(日本初の電子マネー実験)

1999年
インターネット専門証券会社向けサービス提供開始

2000年
共同利用型サービス「BizMart」稼働
(B2B商取引支援)

2001年
「TRUE TELLER」提供開始
(テキストマイニング)
中国オフショア開発本格化

2004年
共同利用型サービス「e-JIBAI」稼働
(自賠責保険向け)

2012年
共同利用型サービス「Value Direct」稼働
(ネットバンキング向け)

2016年
AIソリューション「TRAINA ノトレイナ」提供開始

「未来創発」の企業理念を胸に、社会や企業のデジタルトランスフォーメーションを推進します。



2017年はデジタルトランスフォーメーション(DX)元年と呼べるほどに、デジタルビジネスの手応えを感じる一年となりました。

2018年3月期は売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益いずれも過去最高を達成し、2019年3月期を最終年度とする中期経営計画の目標達成が射程圏内に入ってきました。

NRIは、社会や企業のDXをイノベーションの力で支援することで社会的価値の実現と、その成果としての持続的な経済的価値の実現を目指します。

代表取締役社長

此本 臣吾

7期連続の増収増益を達成

中期経営計画の折り返しとなった2018年3月期は、国内景気の緩やかな回復基調が続く中、企業のIT投資は堅調に推移しました。このような環境の下、NRIは、既存事業の拡大と生産性向上を続けながら、デジタルビジネスやグローバルビジネスの新領域で、事業基盤の強化を進めてきました。

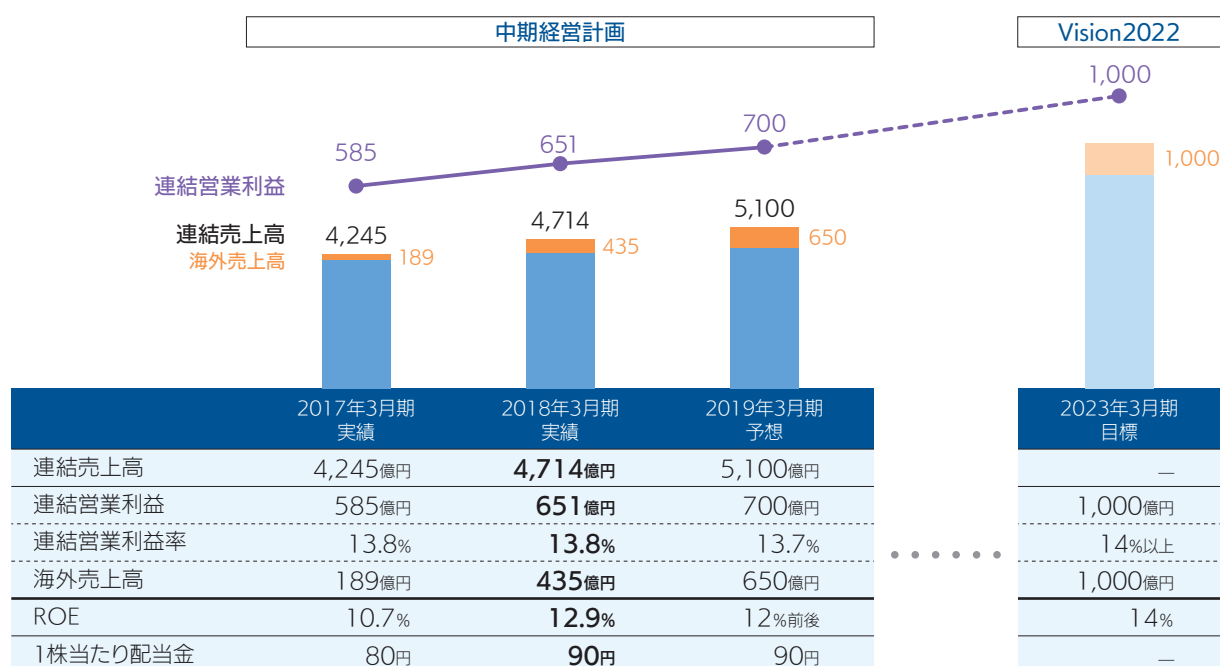
その成果として、2018年3月期の連結売上高は4,714億円(前期比11.1%増)、連結営業利益は651億円(同11.3%増)と、7期連続の増収増益となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は551億円(同22.4%増)となり、いずれも過去最高を達成しました。中期経営計画の最終年度である2019年3月期は、連結売上高5,100億円(当期比8.2%増)、連結営業利益700億円(同7.5%増)の業績予想を開示しました。なお、連結売上高の予想は、最近の事業動向を踏まえ、中期経営計画策定時よりも上方修正しています。その先にある、長期経営ビジョン「Vision2022」(2023年3月期が最終年度)で掲げた連結営業利益1,000億円の目標達成を見据えて、さらなる飛躍を目指しています。

その大きな飛躍を支える力として、デジタルビジネスとグローバルビジネスといった新領域の成長は欠かせません。2018年3月期は、その成長力に大きな手応えを感じる一年となりました。

ITが企業のビジネスモデルを変える時代

企業のIT活用は、大きなターニングポイントを迎えています。ストレージ大容量化や半導体の処理性能向上、通信速度向上、スマートフォン等のデバイス普及などが、人工知能(AI)、IoT(Internet of Things)、ブロックチェーン、自動運転などの新技術を生み、企業はプロダクト、サービス、ビジネスモデルの変革「デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)」を迫られています。ITの活用も、これまでは企業の業務プロセスの効率化に貢献する「コーポレートIT(以下、CiT)」が中心でしたが、近年は、ITが企業のビジネスモデルそのものを変える「ビジネスIT(以下、BiT)」が大きく注目されています。

中期経営計画(2017年3月期～2019年3月期)及び長期経営ビジョン「Vision2022」(2023年3月期)の実績と数値目標 (億円)



NRIでは、2010年頃からデジタル分野のコンサルティング案件が増加していましたが、多くがPoC (Proof of Concept:コンセプトの実証実験)の域にとどまり、本格導入に向けたIT投資に踏み切る案件は僅かでした。それが2017年には、流通業、製造業、サービス業等の産業分野のお客様を中心に、DXを具体化するためのIT投資プロジェクトが一気に増加し、一部の先駆的な企業だけでなく、幅広い企業でDXが動き出しました。この動きは一過性のものでなく、息長く拡大を続けると考えています。

その一方で、お客様の話を伺っていると、DX投資の効果を十分引き出せている企業はまだ少ないのが実情です。企業にとって、DXによるビジネスモデルの変革は、中長期の経営ビジョンや事業戦略に基づく意思決定が求められ、また、多くの社員や業務を巻き込んだ挑戦を伴います。

NRIは、お客様の信頼できる戦略パートナーとして、デジタル化への挑戦を支援し、お客様の競争力向上に貢献していきます。

経費率改善やCX向上に 貢献する「DX1.0」

NRIでは、デジタル関連プロジェクトの経験を基に、企業のDXの取組みについて、既存ビジネスのプロセス変革に寄与するDXを「DX1.0」、デジタルで新しいビジネスモデルそのものを生み出すDXを「DX2.0」と定義しています。



2018年3月 本社にて、MITメディアラボ所長の伊藤穰一氏と此本が、「デジタルが拓く近未来～デジタルが創る未来の生活～」と題して対談

NRIのデジタルビジネス戦略

ビジネス変革 (DX2.0)

新たなビジネスモデルの創造

デジタルエコシステム

デジタル技術を活用した新しいビジネスモデルの創造、プラットフォームの構築

プロセス変革 (DX1.0)

既存ビジネスモデルの効率化・高度化

デジタルフロント

商品サービスの認知、購入、アフターフォローなど一連のCX(顧客体験)をデジタル技術で高度化

デジタルバック

社内業務やサプライチェーン等のバックオフィス業務プロセスを、デジタル技術で効率化・自動化

「DX1.0」で目指す成果の1つは経費率の改善です。例えば、AIやアナリティクス、RPA (Robotic Process Automation:ロボットを活用した業務プロセス自動化)を使った社内業務の効率化や、インターネットを用いたダイレクト販売による商流の効率化などを狙うもので、現在のDXの主流はこの領域の案件になります。

「DX1.0」によるもう1つの成果は、CX(顧客体験)の向上です。CXとは、商品サービスの認知から購入、アフターフォローの一連の顧客接点プロセスを通じて、顧客と企業・ブランドとの間に生まれる信頼関係を意味します。営業担当者による対面サービスには人手の限界がある中、営業担当者をITで後方支援したり、PCやスマートフォン等のチャネルを活用することで、より幅広い顧客層に高品質なサービスを提供し、CXを高めることが可能になります。

あるお客様では、店舗スタッフの対面接客サービス改善にデジタルを活用しています。PCやタブレットに来店客の氏名やIDを入力すると、過去の取引履歴や接客履歴等のビッグデータ解析から導き出した、来店客に役立つと思われる情報や提案内容が画面に表示されます。店舗スタッフは、画面に従って接客を行うことで、来店客の満足度やサービス成約率が向上する成果が得られました。この仕組みは、店舗スタッフの接客スキルの底上げにも役立っています。



この事例では、当該業界・業務とデータアナリティクスの専門性を併せ持つNRIのコンサルタントが、ビッグデータから、来店客に役立つ情報や提案内容を抽出するアルゴリズム（結果を導くための計算手順）を構築しては、迅速に店舗に展開し、その活用結果のフィードバックを基に、日々アルゴリズムの精度を上げるサイクルを回しています。

また、この仕組みは、日々更新されるビッグデータを迅速に活用するためのデータマート（ビッグデータ分析処理に用途を限定したデータベース）の整備や、事業方針の変更や店舗スタッフの声を基に迅速にアプリケーションの機能改修を行うアジャイル開発のノウハウが不可欠であり、多くのNRIのコンサルタントとシステムエンジニアが、お客様サイドの事業部門、情報システム部門と連携しながら、この仕組みを支えています。

新しいビジネスモデルを 創発する「DX2.0」

一方で、お客様の中には、既存ビジネスのプロセス変革を超えて、デジタルを活用した新しいビジネスモデル開発を志向する事例も出てきています。NRIでは、こういったお客様の動きを「DX2.0」と呼んでいます。世界に目を向けると、自動車や乗務員の資産を持

たないUber Technologies社が、シェアリングエコノミーのコンセプトと、需要者と供給者をマッチングするプラットフォームを構築することで、タクシー業界を席卷する存在にまで成長しました。私は、今後日本でも、デジタルを活用した新しいビジネスモデルが続々と生まれてくると考えています。

NRIは、国内最大の戦略コンサルティング部門を擁し、これまでも、経営者や事業部門を対象に、事業戦略策定や新規事業開発のお手伝いを続けてきました。「DX2.0」では、ビジネスモデルの競争優位性がITによって決定づけられるため、コンサルタントとシステムエンジニアが1つのチームでお客様を支援する体制を組んでいます。NRIでは、コンサルティングとITソリューションを一体化したサービス形態を「コンソリューション」と呼んでいます。2016年に設立したNRIデジタル㈱は、ビジネスモデル開発と、それを実現する業務プロセスとITソリューションを一体として支援する専門会社です。現在も、複数のお客様と新しいビジネスモデルを開発する「DX2.0」案件が進行しています。

「DX2.0」案件には、NRIがお客様と一緒に合併会社を設立する事例もあります。例えば、2017年にケネディクス㈱と設立した「ビットリアルティ㈱」は、不動産投資型クラウドファンディングのプラットフォームを構築し、これまでプロ投資家に限られていた金融商品への投資機会を、デジタルの力で広く開放するビジョン

を掲げています。こういった、投資を伴う踏み込んだ活動も増やしていく方針です。

DXは、コンソリレーションのNRIに追い風

以上の「DX1.0」「DX2.0」とともに、従来のシステムインテグレーターの仕事の進め方では、お客様の期待には応えられません。お客様がビジネスモデルを描き、システム開発のRFP(提案依頼書)が出るのをただ待つのではなく、お客様とともに、ビジネスモデルやそれを実現する業務やITを同時並行的に議論しながら、スピーディーにDXを生み出す戦略パートナーが求められています。

1988年に、旧(株)野村総合研究所と野村コンピュータシステム(株)が合併し新生・野村総合研究所が誕生した当時、コンサルティングの会社とシステムの会社の合併は世界でも例がなく、入社して3年目の駆け出しコンサルタントであった私には、両社間にどのような相乗効果が成り立つのか想像もできませんでした。それから30年が経過した現在、ITを使ってビジネスを変革するDXは、どの企業でも経営の優先課題となっています。このようなお客様のDXへのニーズに応えるためには、コンサルティング機能を持たないシステム会社はありえず、システム機能を持たないコンサルティング会社もありません。30年前にこの合併を企図した当時の経営者の慧眼には感服するしかなく、私はその志をしっかり受け継いでいく所存です。

グローバル展開はIP重視の戦略を徹底

2018年3月期は、もう1つの新領域であるグローバルビジネスでも、確かな手応えを得ることができました。NRIのグローバル事業は3つの方針の下で進めています。

1つ目は、国内のお客様とともに海外進出し、現地支援を拡大するアプローチです。例えば、(株)セブン-イ

レブン・ジャパンの中国やアメリカでの支援などの事例があり、着実な成長を続けています。

2つ目は、先進市場の中でも競争力を持つIP(Intellectual Property:先端技術やビジネスモデル等の知的財産)を獲得し、それを武器に世界で戦うアプローチです。2015年に買収した米国ブライアリー・アンド・パートナーズや2016年に買収した米国カッター・アソシエイツ、豪州ASGはいずれも、この方針の下で買収を決断しました。特にITマネージドサービスに強みを持つASGの買収は、オンプレミスにあるお客様のソフトウェア資産を買い取って、クラウド環境にマイグレーション(移行)した後に、お客様にサービスバックする独自のIPに将来性を感じたからです。

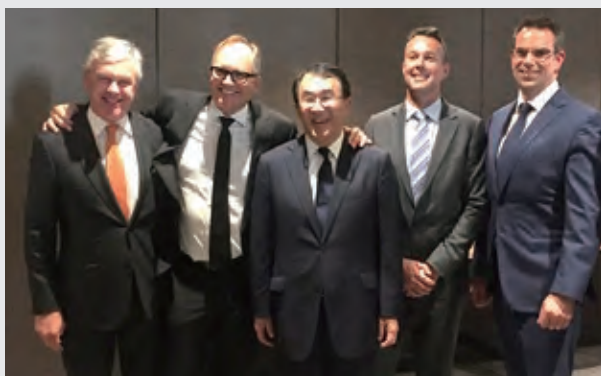
最後の3つ目は、既存のIPを武器に海外の成長市場に参入するアプローチです。例えば、国内金融領域で大きなシェアを持つ共同利用型サービスのグローバル展開がそれにあたります。直近では、ホールセール証券会社向け「I-STAR」が米国市場で採用されるなど、少しずつ実績が出てきています。

以上のように、NRIのグローバル事業戦略は、顧客基盤やIPという確かな競争優位性を前提に進めています。高い付加価値で勝負しているNRIにとって、やみくもに規模拡大を狙うM&Aは無縁のものです。

2019年3月期からは豪州事業が成長軌道に

2018年3月期は、特にASGと、ASGが2017年に買収したSMSによる豪州事業の拡大が寄与し、海外売上高は435億円(前期比246億円増)となりました。

ASGとSMSは、PMI(Post Merger Integration:買収後の統合プロセス)を経て、豪州6拠点、従業員1,500名体制での一体経営を開始しています。統合により豪州市場での存在感が増し、さらにNRIの支援で財務基盤が健全化したことで、官公庁等の大型案件への入札が可能になり、直近では、豪州の航空交通管制を担うAirservices Australiaから大型案件を受注するなど、2019年3月期からは成長ドライバーとして期待できる段階にきています。



ASGのマネジメントとの集合写真



ASGの事業戦略について意見を交わす此本とASGのLewis CEO

ASGの創業者で現CEOのGeoffrey Lewisは、M&Aを積極的に活用し、アグレッシブに成長を追い求める経営者です。これまでNRIは、日本の資本市場を支えるシステムを担う会社として、安全性や確実性を重視する気風が強かったように感じています。しかし、日本でもDXの動きが活発化し、事業環境が劇的に変化する局面において、柔軟性や多様性が求められています。私は買収を通じて、ASGの持つ魅力的なIPを獲得できただけでなく、経営陣や社員から、異なる経営手法や働き方を学ぶ機会を得たことは、NRIの将来にとって大きな財産になると確信しています。

共同利用型サービスも進化を続ける

ここまで新領域の事業展開をお話してきましたが、現在のNRIの収益基盤を支える共同利用型サービスも着実に事業拡大を続けています。共同利用型サービスは、主に企業の業務プロセス効率化に貢献するCiTです。企業は事業拡大に貢献するBiTへの投資を捻出するために、CiTは安全性や確実性は重視するものの、自前主義にはこだわらない傾向が続くと考えています。こうした傾向を追い風に、共同利用型サービスの利用社数は着実に増加を続けています。

また、NRIでは、共同利用型サービスに加えて、その周辺事務を引き受けるBPO (Business Process

Outsourcing) サービスをパッケージ化して提供する取組みを、子会社の㈱だいこう証券ビジネスやNRIプロセスイノベーション㈱とともに推進しています。米国ではユーティリティ・サービスと呼ばれて一般化しているサービスですが、お客様にとっては事務作業を担う人員リソース等の固定費負担を軽減できるメリットがあります。大規模な人員削減を発表しているメガバンクなどの金融業界では、コスト削減を目的としたIT投資への関心が強いと感じますが、NRIの共同利用型サービスはそのニーズにお応えできると考えています。

新領域を切り開く 知的資本や人的資本

デジタルビジネスの拡大を進めるにはR&Dや人材育成の基盤構築は欠かせません。NRIでは例えばMITメディアラボやスタンフォード大学との産学提携を進めています。社員を派遣して、先端技術の最新動向の把握や、グローバル企業や政府機関をメンバーとするコンソーシアム活動への参画を続けており、NRIの次の成長を支える事業構想に活用しています。

また、デジタルビジネスで需要が高まるデータサイエンティストについては、社内認定資格制度を立ち上げて研修や勉強会を整備したほか、各プロジェクトで

得たノウハウを共有する「アナリティクスナレッジセンター」を設置しています。同様に需要が高いAIエンジニアに関しては、社内の有望な人材を一定期間受け入れて、数多くの実証実験を通じて短期育成する「AI tech lab.」という組織を立ち上げました。

さらに、デジタル領域の事業開発を加速するために「イノベーション推進委員会」という会議体を立ち上げて、オープンイノベーションの発想で、有用なIPを持つスタートアップ等への出資・提携を機動的に進める意思決定プロセスも整備しています。

以上のような取り組みで成果を引き出すために最も重要な点は、志ある社員が、デジタルビジネスやグローバルビジネス等の新領域に果敢に挑戦できる機会を数多く作り出すことにあります。NRIでは健康経営や働き方改革が叫ばれる以前から「残業時間の削減」を進め、同時に「イノベーション活動の時間創出」を行うことで、新事業の検討や社内外の組織横断コミュニケーションを活発化させてきました。フリーアドレス、TV会議、サテライトオフィス、テレワーク等、場所にとらわれることなく働けるインフラも整備し、多様な働き方を支援しています。

NRIでは、社員の国籍やライフスタイル等のダイバーシティ(多様性)が単に実現するだけでなく、多様な個人の強みが組織の強みに転換されているイン

クルージョン(一体化)の状態をいかに作り出すかを重視しています。例えば、米国シリコンバレーの拠点において、2016年からお客様と共同でアプリケーション開発を進めていますが、この取り組みは、現地の企業や大学・研究機関等とのネットワーキングを通じて、様々な考え方や働き方を学び、インクルージョンを推進する1つの機会にもなっています。

金融機能・商品流通機能の安定を支える社会的責任

NRIには、以上のようなリスクや失敗を恐れずに挑戦すべき局面がある一方で、決して失敗が許されない局面もあります。とりわけNRIが運営する5つのデータセンターは、お客様の日々の事業継続を支え、企業機密や個人情報など大切な情報をお預かりする存在として、万全の態勢での運営が求められます。NRIでは安全・安心への取り組みとして、万が一の障害時対応の訓練活動や、障害の予兆を見逃さない点検活動を徹底しています。経営として事業拡大の施策が打てるのも、システム開発段階で不採算案件を出さないこと、そして、運用段階で障害を出さないことが大前提であり、「NRIの生命線」として絶えざるカイゼンを進めています。



NRIのシリコンバレー拠点でアプリケーション開発を行う社員



データセンターの点検活動に参加する此本(後方の右から二人目)



「未来創発」とCSV

NRIの「未来創発」という企業理念は、イノベーションによって未来を切り開き、社会的課題の解決に貢献する意気込みを体現したものです。これは、CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) の考え方にも共通する概念であり、社会的課題の解決の先にこそ、NRIの持続的な企業価値の向上があると自負しています。

日本社会の将来を予測する中で、ほぼ確実に読めるのは人口動態です。2030年度までに労働力人口が236万人減少(2015年比)し、6,362万人になる(出典:独立行政法人労働政策研究・研修機構)という推計がある一方で、AIやロボットによる効率化・自動化が進み、雇用が735万人減少する(出典:経済産業省)と推定されています。つまり労働力人口は減りますが、ITによる業務効率化が進むため、労働者不足には陥らないという構図です。計算上、余剰となる500万人分の労働力で新しい付加価値を生み出すことができれば、労働力人口が減少する中でも経済成長を続けられます。ITは人口減少社会の日本にとって、大きな福音になるはずです。

ステークホルダーの皆様との対話を重視

NRIでは、中期経営計画や長期経営ビジョン「Vision2022」を策定し、中長期の成長戦略を分かりやすく説明するとともに、営業利益やROE(自己資本当期純利益率)といった数値目標を開示するなど、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を増やす試みを進めてきました。また、配当性向やROE目標を常に意識しながら、自己株式取得・消却、増配などの株主還元、資本効率の向上を続けています。

2019年3月期は、中期経営計画の最終年度であると同時に、2020年3月期からの4年間を対象とした次期中期経営計画を策定する年になります。ステークホルダーの皆様のご期待に応える会社であり続けるためにどうあるべきか、いま一度、NRIの未来を議論する機会にしたいと考えています。

NRIの 価値創造プロセス

NRIは、事業環境変化に柔軟に対応しながら、適切な事業ドメイン（事業セグメント）とビジネスモデルを設定し、各種資本を投入することでビジネスモデルを実行します。そして、ビジネスモデルの実行から得た成果（アウトカム）を基に、各種資本の一層の強化を行います。この一連のプロセスを繰り返すことで、磐石な競争優位性を構築し、持続的な企業価値の向上を実現しています。

NRIの各種資本 (インプット)

人的・知的資本

●グローバル社員ネットワーク

・グループ社員数： 12,708名
 ・うち海外拠点要員数： 3,901名

●高い専門性を支えるR&D・教育投資

・研究開発費： 51億円
 ・教育研修費： 17億円

P.25/P.53-55

社会・関係資本

●高いシェアを誇る共同利用型サービス

・THE STAR (リテール証券会社等)： 71社
 ・BESTWAY (銀行等)： 112社

●国内外パートナー企業との緊密な連携

・国内パートナー要員数： 約7,000名
 ・中国パートナー要員数： 約3,500名

P.26

事業セグメント (事業ドメイン)

4つの事業セグメント

コンサルティング

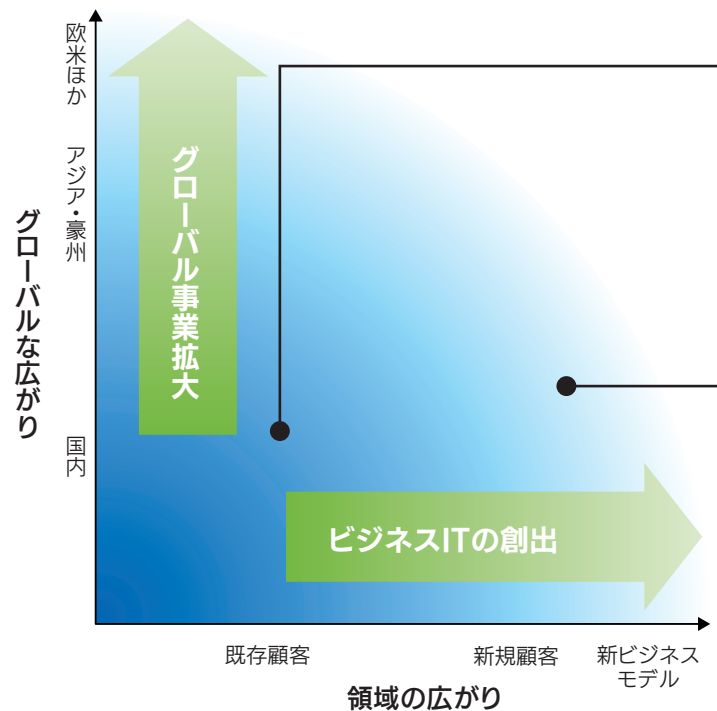
内部支援 → 金融ITソリューション

内部支援 → 産業ITソリューション

IT基盤サービス

P.35-44

ビジネスモデル



NRIを取り巻く事業環境変化 P.19-20

※データは2018年3月期または2018年3月末現在

製造資本



●システム開発品質(NRI-QMS):

・国際標準規格ISO9001 認証取得

●データセンター運営品質:

・グローバル認証基準 M&O認証*取得
(国内データセンター3拠点)

※Uptime Institute社が定めた、データセンター運営におけるグローバルな認証基準

P.73-76

財務資本



●強靱な財務体質

・自己資本比率: 64.2%
・D/Eレシオ: 0.19倍

●機動的な投資を可能にする資金余力

・フリー・キャッシュ・フロー: 556億円
・現金及び現金同等物+
資金運用目的投資残高: 1,858億円

P.27-29

自然資本



●温室効果ガス排出量削減目標

・2031年3月期: 55%削減(目標)
(2014年3月期比)

●環境マネジメントシステム

・カバー率(CO₂排出量ベース): 92%
データセンター: ISO14001 認証取得
オフィス: NRI-EMS導入

P.51

成果(アウトカム)

国内得意領域の さらなる強化

(コーポレートIT領域)

コーポレートIT(CiT):
顧客の内部事務の効率化に資するIT

P.21-22

新しい 成長ドライバーの創造

(グローバル領域)
(ビジネスIT領域)

ビジネスIT(BiT):
顧客のビジネスの拡大に直接貢献するIT

P.23-24

財務成果

成長性: 7期連続の増収増益(営業利益ベース)
収益性: 連結営業利益率 13.8%
EBITDA マージン 21.5%
ROA(総資産経常利益率) 10.3%
株主還元: ROE(自己資本当期純利益率) 12.9%
連結配当性向 39.1%

P.28-29

非財務成果

環境(E): 温室効果ガス排出量削減率 -30.5%
(2018年3月期実績、2014年3月期比)
社会(S): お客様満足度(NRI単体) 84.6%
従業員満足度(NRI単体) 80.5%

P.30

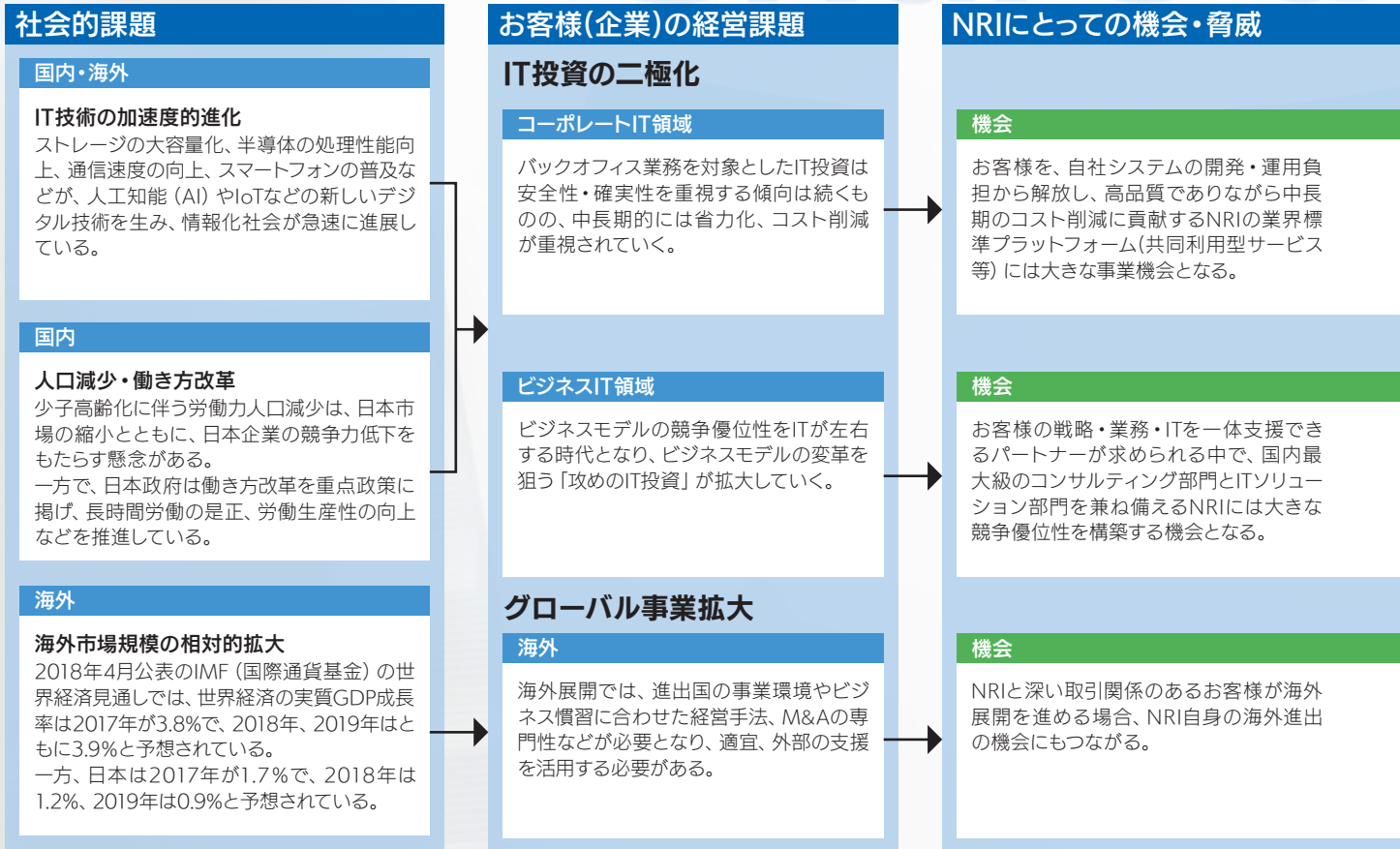
ガバナンス(G): コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2017
東京都知事賞(日本取締役協会)
2017年度ディスクロージャー優良企業
コンピューターソフト部門(日本証券アナリスト協会)

P.52/P.72

NRIを取り巻く 事業環境変化

NRIの価値創造プロセスは、環境変化に合わせて柔軟に修正されています。日々変化する社会的課題や企業の経営課題、そして、それらの課題が生み出すNRIにとっての機会や脅威を把握した上で、持続的成長を続けるためのビジネスモデルを、中期経営計画や年度計画の形に落とし込んでいます。

事業環境変化に基づく機会・脅威と、NRIのビジネスモデル



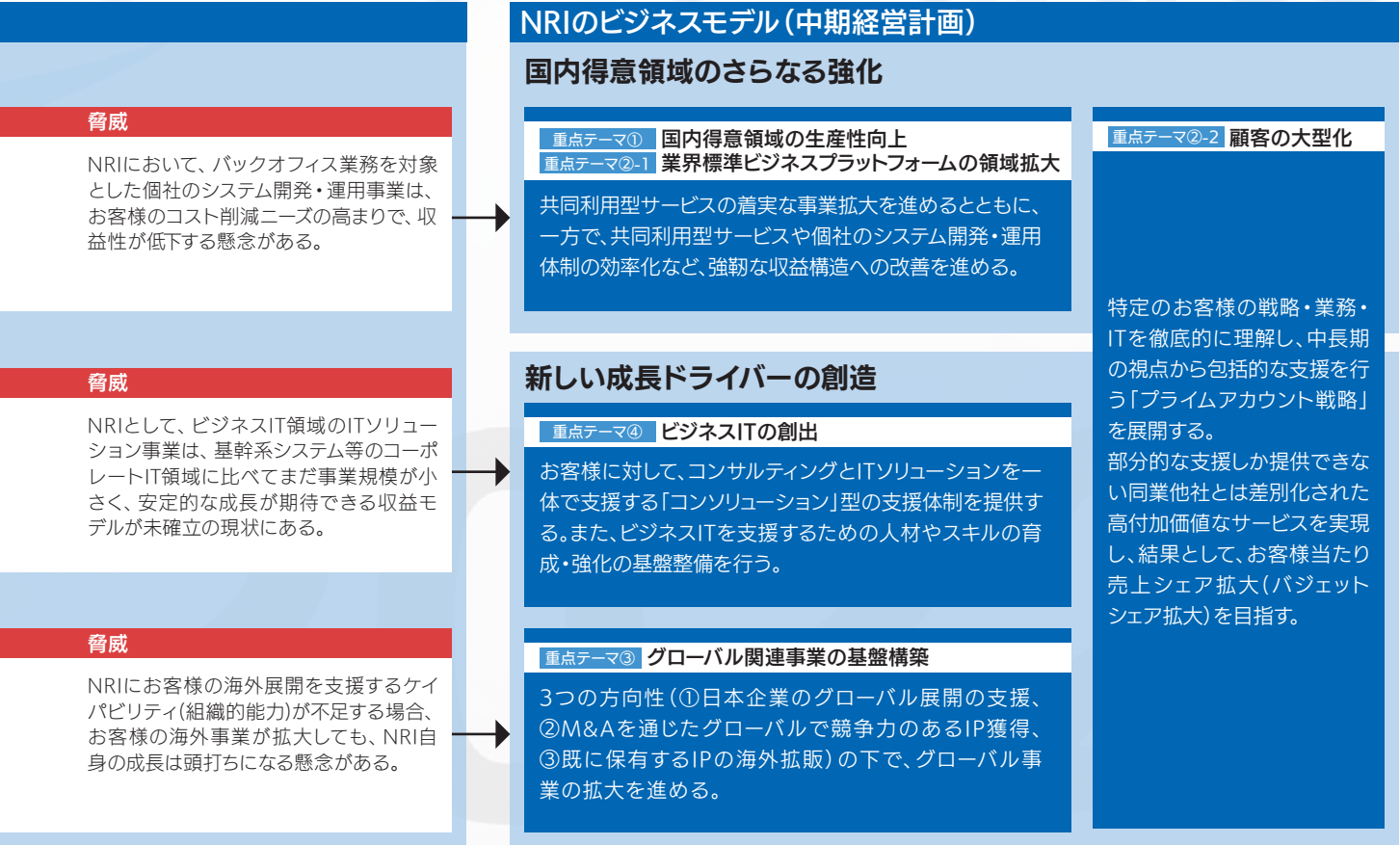
投資家の皆様からの質問が多いリスク項目とNRIの対応策

その他のリスクに関しては、有価証券報告書の「事業等のリスク」参照

リスク項目	NRIの対応策
●システム開発不採算案件の発生 予期せぬ大型不採算案件の発生により、収益が脅かされる可能性	<ul style="list-style-type: none"> ●受注前の見積審査や、受注後のプロジェクト管理を強化する体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・新規案件の提案段階や基本設計段階でのチェック体制を強化 ・特に、一定規模以上のプロジェクトは、システム開発会議など専用審査体制を整え、プロジェクト計画から安定稼働まで進捗状態に応じたレビューを徹底 ●国際標準規格ISO9001準拠の品質マネジメントシステム(NRI-QMS)の整備 ●教育研修等を通じたプロジェクトマネージャーの管理能力の向上
●開発人員リソースのボトルネック 急激な受注拡大により、開発リソースが不足し、収益拡大のボトルネックになる可能性	<ul style="list-style-type: none"> ●業績変動中でも常に一定の採用者数を堅持する採用方針を徹底 ●社員に対する成長機会の提供、人事制度や労務環境の整備による離職率の抑制 <ul style="list-style-type: none"> ・結果として、需要拡大の局面で、同業他社が無理な採用を強いられる中、リソース余力で優位性を発揮 ●国内外の優良な協力会社と良好な取引関係を維持し、NRIのリソース制約を超える生産を可能に <ul style="list-style-type: none"> ・専門性の高い協力会社とは「eパートナー契約」を締結し、共同での生産性向上・品質向上を継続 ●受注動向を勘案し、事業セグメントを越えた全社的な人員リソース管理を実施

the Next Values!

NRIの価値創造



リスク項目	NRIの対応策
<p>●価格競争など競争環境の激化 コンサルティング、ITソリューションにおける競合サービス登場や価格競争による収益圧迫の可能性</p>	<p>●価格競争には加わらず、高付加価値のサービス提供に専念 ・特定のお客様に対して、中長期の視点に立ち、コンサルティングからITソリューションまでの全社一丸の支援体制を提供する「プライムアカウント戦略」の下、戦略・業務・ITの包括的な提案力で差別化</p> <p>●NRIの共同利用型サービスは、圧倒的なトップシェアならではのメリットを提供 ・規模・範囲の経済性を発揮することで、迅速な制度対応等の高付加価値を維持しつつ、中長期的なコスト削減メリットも実現 ・当面は、同様のサービス水準を提供できる代替サービス出現の可能性は低い</p>
<p>●技術革新への対応の遅れ デジタル技術やクラウド技術等の急激な進化に伴うNRIのソフトウェアやデータセンターのサービス陳腐化の可能性</p>	<p>●安定的に研究開発費を投入し、将来のNRIを支える技術への投資を継続 ・MITやスタンフォード大学との産学連携などで最先端の技術動向の把握や、グローバルのコンソーシアム活動(国際ルールの形成プロセス)にも参画 ・業界トップのお客様とのPoC(実証実験)を通じて、新技術の知見をいち早く獲得</p> <p>●パブリッククラウドを前提とした事業モデルも既に拡大中 ・オンプレミスやプライベートクラウドの既存IT資産の良さを残しつつ、段階的にパブリッククラウドを活用する「ITモダナイゼーション」の提案力などで強みを発揮</p>

ビジネスモデル

国内得意領域のさらなる強化

(コーポレートIT領域)

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」から、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。

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領域を拡大しています。

	提供サービス	主なサービス内容
ナビゲーション	未来予測・社会提言	<ul style="list-style-type: none"> ●経済・社会・産業などに関する将来予測・提言活動 ●出版活動、メディア取材・シンポジウム等での情報発信
	マネジメントコンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> ●企業の経営戦略・個別戦略策定の支援 ●政府・官公庁の政策立案の支援 (例) 中長期計画、年度計画、新規事業計画、M&A
	業務コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> ●企業の戦略実行の支援 ●政府・官公庁の政策実現の支援 (例) プロジェクト管理、業務プロセス構築、実行サポート
	システムコンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> ●企業や官公庁のITシステム戦略の策定 ●ITを活用した業務改革の計画、実行支援 ●グローバル各拠点でのITガバナンスの確立
ソリューション	システム開発	<ul style="list-style-type: none"> ●情報システムの企画、設計、開発 必要なハードウェア(サーバ、ネットワーク機器)、ソフトウェア(OS、ミドルウェア、パッケージソフト)を企画・選定し、構築を行う
	運用アウトソーシング	<ul style="list-style-type: none"> ●開発したシステムを安全に運用、保守 システム安定稼働のために、システムの監視や万が一の障害対応をしたり、システムの改修を行う
	共同利用型サービス	<ul style="list-style-type: none"> ●NRIが自ら開発したシステムを、複数の顧客に対して「共同利用型サービス」として広く提供
	ユーティリティ・サービス (共同利用型サービス+BPO)	<ul style="list-style-type: none"> ●「共同利用型サービス」と、関連する周辺業務を合わせて受託(BPO:ビジネス・プロセス・アウトソーシング) (例) データ入力、帳票出力・送付、顧客口座管理業務など

NRIの共同利用型サービス

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。

共同利用型サービスとは、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上でソフトウェアを構築し、SaaS型サービス (Software as a Service: NRIプライベートクラウド上にあるソフトウェアを、インターネットを介して提供するサービス形態) として提供するものです。





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。NRIは、クラウドという言葉さえなかった1970年代からサービスを提供しており、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。

NRIのユーティリティ・サービス (共同利用型サービス+BPO)

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: ビジネス・プロセス・アウトソーシング) を組み合わせて提供するものです。

近年、顧客の中には、経営資源を営業部門や企画部門に集約し、バックオフィス部門そのものを外部委託する動きがみられます。NRIでは、システムだけでなく、関連業務を担う人員とともに、業務プロセス全体を提供しています。

◆主な共同利用型サービス

 <p>1974年稼働 THE STAR リテール証券会社向け 総合バックオフィスシステム</p>	71社	 <p>1997年稼働 BESTWAY 銀行等向け投信 窓販口座管理システム</p>	112社 ※ ※生損保・投信会社等も含む
 <p>1987年稼働 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</p>	28社	 <p>2012年稼働 Value Direct オンライン バンキングシステム</p>	16社
 <p>1993年稼働 T-STAR 資産運用会社向け 信託財産管理システム</p>	75社	 <p>2015年稼働 e-BANGO マイナンバー 管理サービス</p>	マイナンバー保管件数 約1,300万件 2018年6月末現在

(注) 利用社数は2018年3月末現在

◆主なユーティリティ・サービス

リテール証券会社向け

NRIは共同利用型サービス「THE 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・振替などを行う金融商品取引業から、証券バックオフィス事務、印刷・封入・発送業務まで、幅広く提供しています。

資産運用会社 (投資信託・投資顧問等) 向け

NRIは、共同利用型サービス「T-STAR」を提供し、NRIプロセスイノベーション(株)は、資産運用会社 (投資信託・投資顧問等) の基準価額算出などの投信計理業務や運用報告書の制作業務などのモドル・バックオフィス業務全般を提供しています。



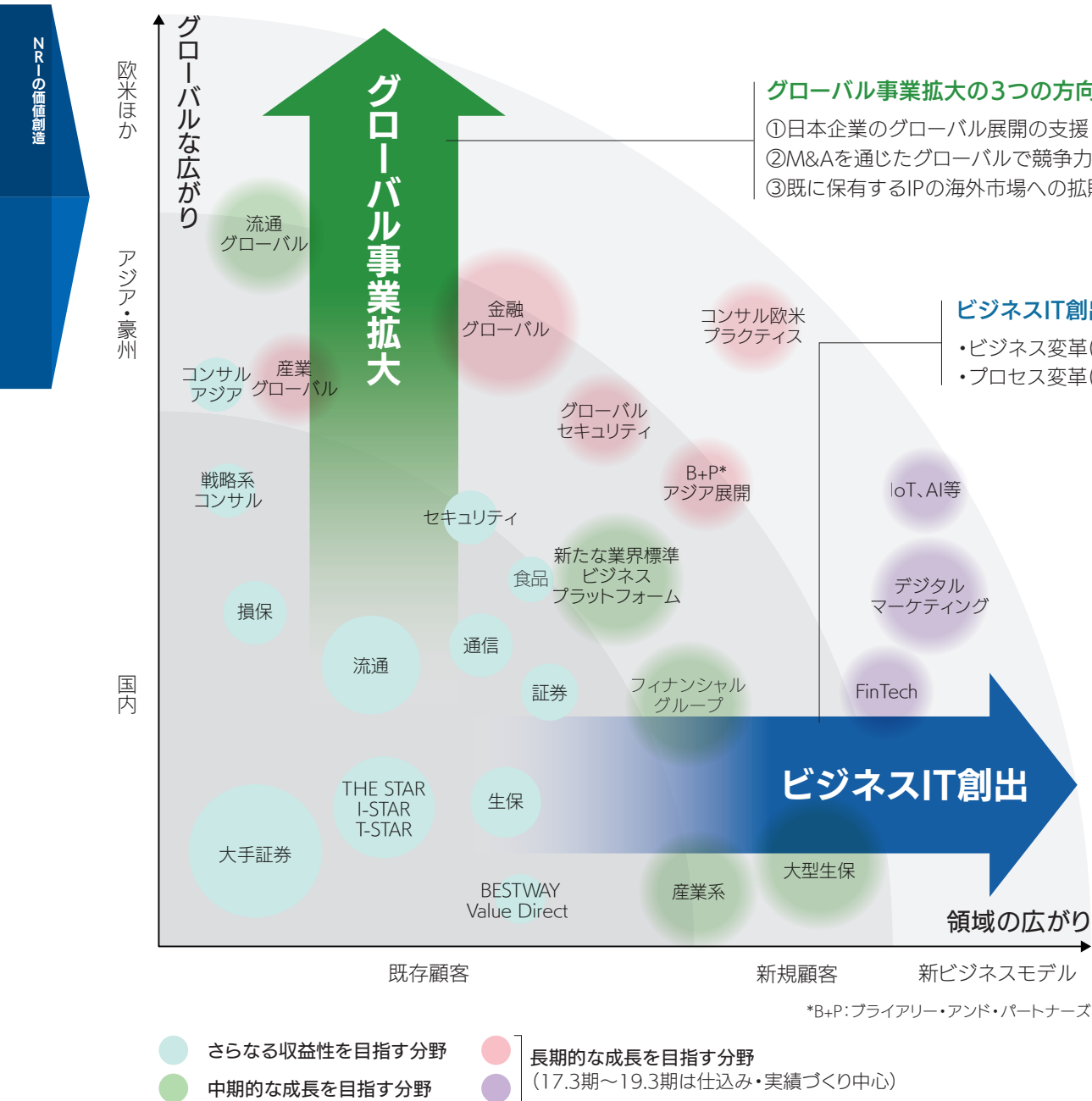
ビジネスモデル

新しい成長 ドライバーの創造

(グローバル/ビジネスIT領域)

NRIは、持続的な成長に向けて、「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 (BiT): 顧客のビジネスの拡大に直接貢献するIT
 コーポレートIT (CiT): 顧客の内部事務の効率化に資するIT






グローバル事業の拡大

NRIのグローバル事業は、長年の積み重ねの中で培った顧客基盤や競争力あるIPという確かな競争優位性を前提に進めています。高い付加価値で差別化するNRIは、単に規模拡大を狙うM&Aには関心はありません。

事業拡大の3つの方向性	近年の実績例
①日本企業のグローバル展開の支援 国内顧客とともに海外進出し、現地支援を拡大するアプローチ	 <ul style="list-style-type: none"> ■米国ダラス拠点における日本企業支援 <ul style="list-style-type: none"> ・NRIは2008年に拠点を設立(現NRI ITソリューションズ・アメリカ本社) ・近年、「交通の便の良さ」「各種コストの安さ」などを評価し、日本企業の進出が進んでおり、現地でのコンサルティング、ITソリューション需要が拡大。
②M&Aを通じたグローバルで競争力のあるIP獲得 先進市場の中でも競争力を持つIPを獲得し、それを武器に世界で戦うアプローチ	 <ul style="list-style-type: none"> ■米国ブライアリー・アンド・パートナーズ(2015年グループ会社化) <ul style="list-style-type: none"> ■IP 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 LOYALTY WARE™」等。創業者は米国航空会社で初めてのマイレージプログラム設計・運用を担当した人物。
	 <ul style="list-style-type: none"> ■米国カッター・アソシエイツ(2016年グループ会社化) <ul style="list-style-type: none"> ■IP 米国資産運用業界におけるリサーチ・コンサルティング力、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。
	 <ul style="list-style-type: none"> ■豪州ASG(2016年グループ会社化) <ul style="list-style-type: none"> ■IP お客様のソフトウェア資産を買い取って、クラウド環境にマイグレーション(移行)した後に、お客様にサービスバックするITマネージド・サービス。
③既に保有するIPの海外市場への拡販 既存のIPを武器に海外市場に参入するアプローチ	 <ul style="list-style-type: none"> ■共同利用型サービス「I-STAR」(ホールセール証券業向け)の海外市場への拡販直近の採用実績 <ul style="list-style-type: none"> 豪州: OpenMarkets社 米国: Thomson Reuters社

ビジネスIT(デジタルビジネス)の創出

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(デジタルビジネス)領域では、顧客との実証実験にとどまらず、本格導入や事業開始へと進展する取組みが増加しています。

デジタルビジネス戦略	近年の実績例
ビジネス変革(DX2.0) 新たなビジネスモデルの創造	<ul style="list-style-type: none"> ■合併会社: ビットリアルティ <ul style="list-style-type: none"> ・2017年に、ケネディクス(株)との合併事業としてビットリアルティ(株)を設立。 ・不動産投資型クラウドファンディングのプラットフォームを構築し、これまでプロ投資家に限られていた金融商品への投資機会を、デジタルの力で広く開放するサービス提供を予定。 <p> 詳しくは、ビットリアルティウェブサイト参照 https://www.bit-realty.com/</p>
プロセス変革(DX1.0) 既存ビジネスモデルの効率化・高度化	<ul style="list-style-type: none"> ■顧客: 日本航空 国内線特典航空券サービス「どこかにマイル」 <ul style="list-style-type: none"> ・日本航空(株)とNRIが共同開発した国内線特典航空券サービス。 ・通常よりも少ないマイルで、ランダムに表示された4つの行き先候補の「どこか」に行けるサービスで、NRI保有のビジネスモデル特許を基に開発されたアルゴリズムが組み込まれている。 <p> 詳しくは、ウェブサイトNRIジャーナル参照 https://www.nri.com/jp/journal/2017/05/20170525/</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ■顧客: サッポロホールディングス AIソリューション「TRAINA/トレイナ」を活用した間接部門の業務効率化 <ul style="list-style-type: none"> ・サッポロホールディングス(株)は、TRAINAを社内の間合せ対応業務に活用。 ・問合せ件数の45%をTRAINAが回答、人による回答も情報検索時間を80%短縮。 <p> 詳しくは、ウェブサイトNRIジャーナル参照 https://www.nri.com/jp/journal/2017/10/20171011/</p>

人的資本の競争優位性

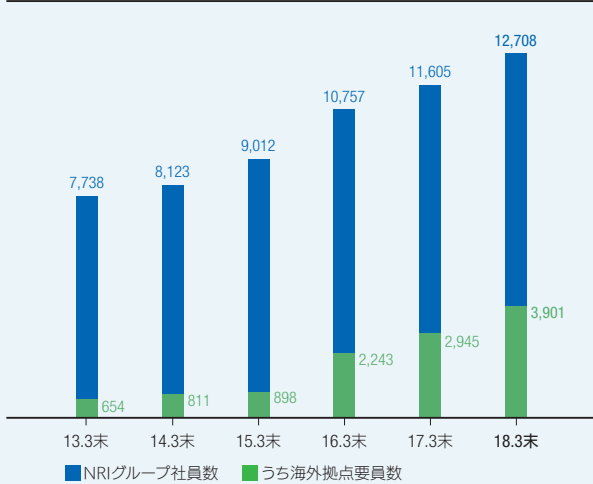
NRIは高度な専門性を持つ人材を多数抱えており、様々な成長機会を提供することで、さらなる強化を進めています。その結果、ITサービス業界の中で、高い収益力と生産性を維持しています。



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。

◆NRIグループ社員数・海外拠点要員数 (名)



◆資格取得者数 (名)

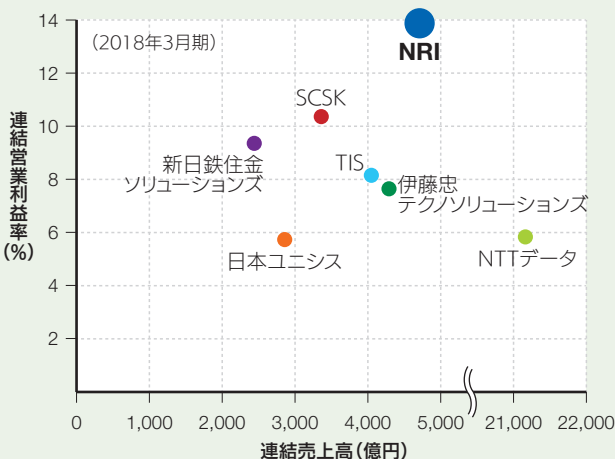
(集計対象:単体)	16.3末	17.3末	18.3末
情報処理技術者試験(高度)*	6,009	6,398	6,608
ITコーディネーター	176	187	197
Project Management Professional	230	255	292
ITIL Manager/Expert/Intermediate	63	70	70
証券アナリスト検定会員	228	242	245
公認会計士	10	9	9
中小企業診断士	42	45	46
一級建築士	12	11	10
電気通信主任技術者	114	110	107

*情報処理技術者試験(高度):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

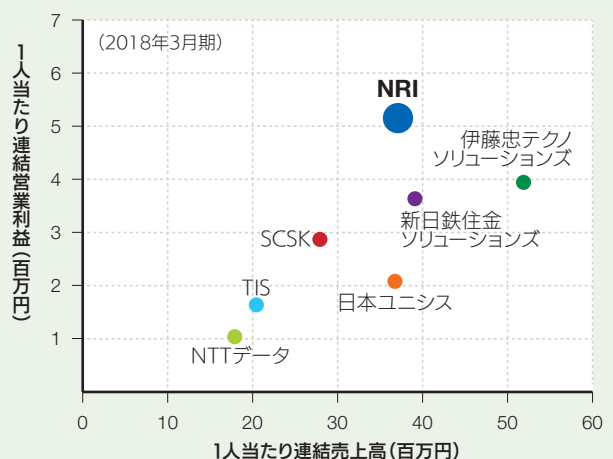
アウトカム
高い収益力と生産性

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

◆同業他社との連結売上高・営業利益率比較



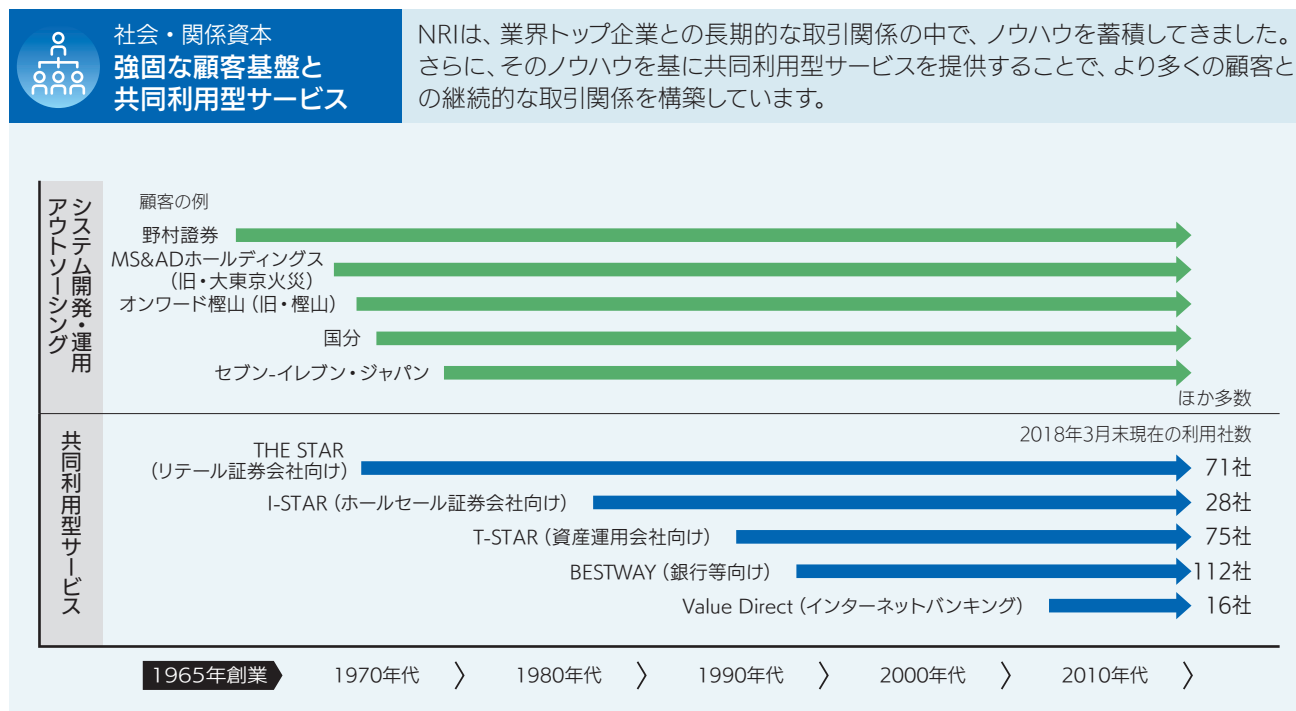
◆同業他社との従業員1人当たり連結売上高・営業利益比較



(出所) 各社決算資料よりNRI作成

社会・関係資本の競争優位性

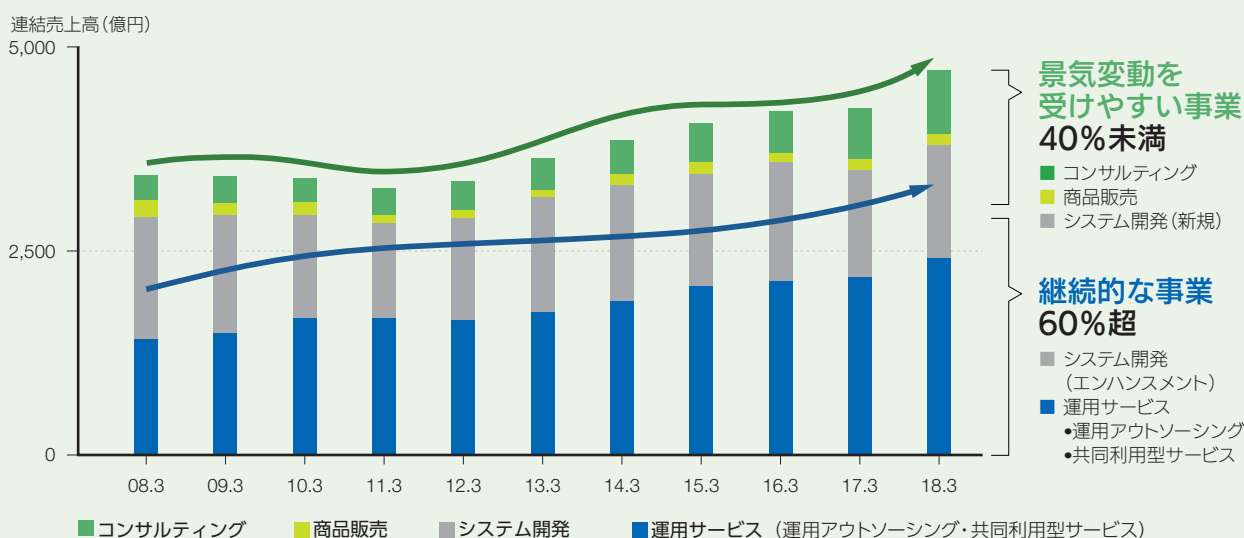
業界トップ企業との長い取引関係の中で得た経験やノウハウの蓄積は、NRIの重要な財産であり、運用アウトソーシングや共同利用型サービス利用社数の増加は、事業の拡大だけではなく、収益構造の安定化に貢献しています。



NRIの価値創造

アウトカム 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。



財務資本の競争優位性 (CFOメッセージ)



常務執行役員
経理財務担当
横山 賢次

健全なバランスシート運営

NRIでは、金融市場や商品流通市場を支える情報システムを担う社会的責任から、不測の事態が発生した場合でもサービスを継続するため、比較的厚めの自己資金を保持する方針です。

基本的に、毎期のソフトウェア投資など事業運営に必要な投資資金は、減価償却費の範囲内で実施しています。

一方、M&Aをはじめとした中長期的な投資資金は財務安定性や資金調達手段の多様化を考慮し、一部は社債や借入れ等の負債を活用する方針です。日頃からマーケットとの対話を意識し、D/Eレシオは0.1倍前後を基本、0.3倍を上限としています。2018年3月期末における有利子負債の残高は816億円(前期末比39.3%増)、現金及び現金同等物の残高は1,583億円(同4.1%増)となっています。

「成長」と「還元」の両立

財務マネジメントにおいては、「成長」と「還元」の両立を意識しています。まず、「成長」については、売上拡大とともに安定的なキャッシュ創出力を重視し、20%以上のEBITDAマージンの維持を目指しています。

2018年3月期は、連結売上高4,714億円(前期比11.1%増)、連結営業利益651億円(同11.3%増)、EBITDAマージン21.5%(同0.5ポイント増)と順調な成長を達成することができました。中期経営計画の最終年度となる2019年3月期の業績予想は、連結売上高5,100億円、連結営業利益700億円とさらなる成長を目指しています。

投資事業では資本効率を意識し、今期では約6%の資本コストを基にハードルレートを設定し、IRR(内部収益率)、連結営業利益率などの指標を評価した上で実行しています。

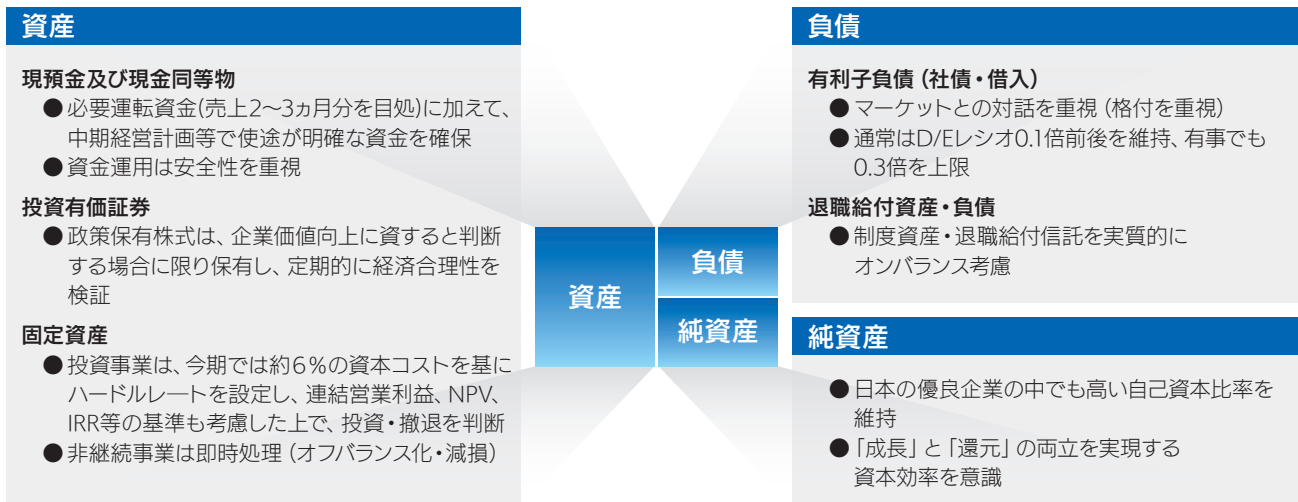
一方、「還元」については、2018年3月期には、記念配当(NRI合併30周年記念配当)及び499億円の自己株式取得を行いました。その結果、EPSは228円(前期比46円増)、1株当たり年間配当金は90円(同10円増)、連結配当性向は39.1%(同3.2ポイント減)、ROE(自己資本当期純利益率)は12.9%(同2.3ポイント増)となりました。

NRIでは、中期経営計画の最終年度となる2019年3月期にROE12%前後という目標を開示しています。また、連結配当性向は35%を目安とし、1株当たり配当金は持続的に増加させる方針を堅持しています。さらに、自己株式取得については、自己株式保有方針として、発行済株式総数の概ね5%程度を目安とし、超過部分は速やかに消却することを開示しています。

CSVを考慮した財務マネジメント

最後に、NRIの財務マネジメントではCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)の考え方も重視しています。例えば、2016年には、国内事業会社としては初めて、環境問題の解決に資する事業に資金用途を限定する社債である「グリーンボンド」を発行し、2017年3月には発行体が国内で外貨調達する道を開く「カブキ債(国内公募外貨建社債)」を発行しました。NRIは「未来創発」を企業理念に掲げ、自社の経済的価値の実現にとどまらず、ESG投資の裾野拡大や資金調達手段の多様化といった、社会的価値の実現も目指してまいります。

NRIの財務マネジメント方針



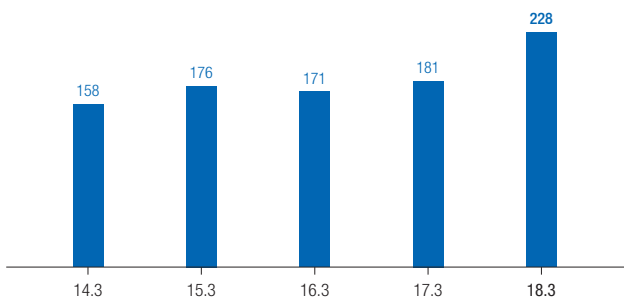
成果(アウトカム): 財務ハイライト

詳しくは、有価証券報告書の第一部第2の3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】参照

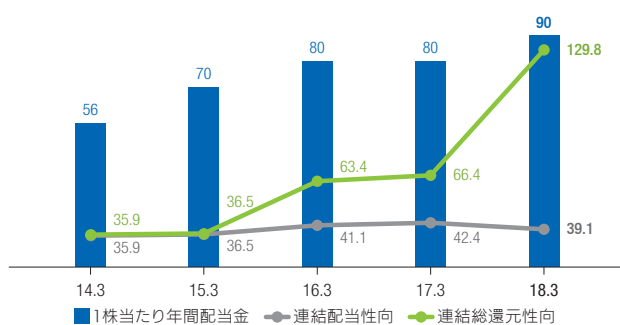
株主還元

2018年3月期に、記念配当(NRI合併30周年記念配当)実施及び499億円の自己株式取得を行ったことで、連結総還元性向が上昇しました。

◆1株当たり当期純利益(EPS)^{※2} (円)



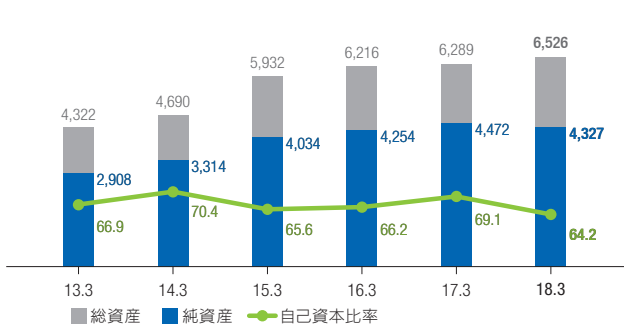
◆1株当たり年間配当金・連結配当性向^{※3}・連結総還元性向 (円/%)



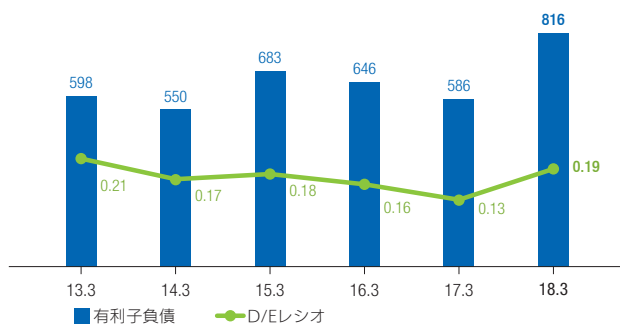
財政状態

社債発行のため、2018年3月期末における有利子負債の残高は816億円(前期末比39.3%増)となりました。

◆総資産・純資産・自己資本比率 (億円/%)



◆有利子負債・D/Eレシオ (億円/倍)



※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、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。

※2 NRIは、2015年10月1日付及び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行いました。1株当たり当期純利益は、それぞれ2015年3月期の期首及び2016年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定しています。

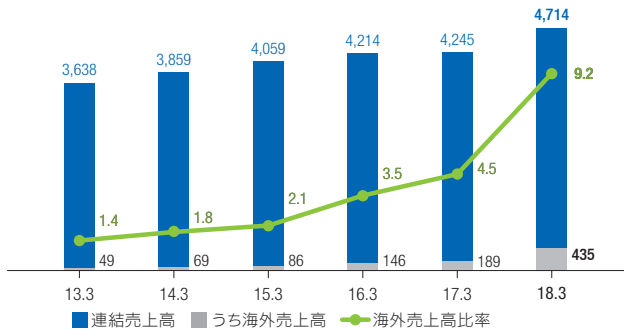
※3 配当性向は、配当金総額(NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む)を当期純利益で除して算定しています。

成果(アウトカム):財務ハイライト

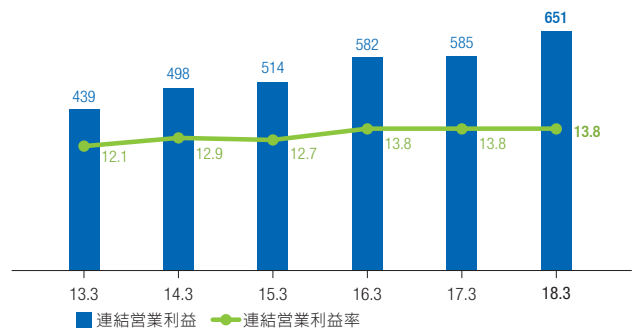
損益の状況、キャッシュ・フローの状況

連結売上高は4,714億円(前期比11.1%増)、連結営業利益は651億円(同11.3%増)、連結営業利益率は前期と同水準の13.8%となりました。また、豪州のASGやSMSの連結効果等により、海外売上高比率が9.2%と増加しました。

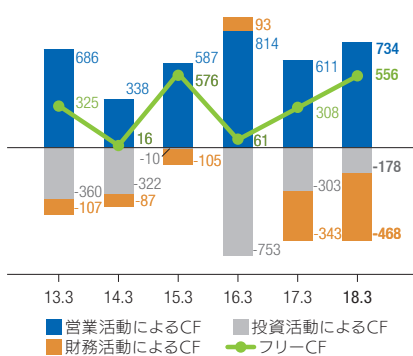
◆連結売上高・海外売上高比率※2 (億円/%)



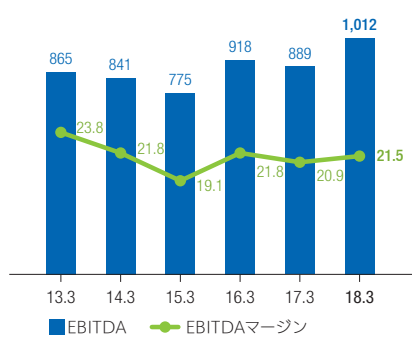
◆連結営業利益・連結営業利益率 (億円/%)



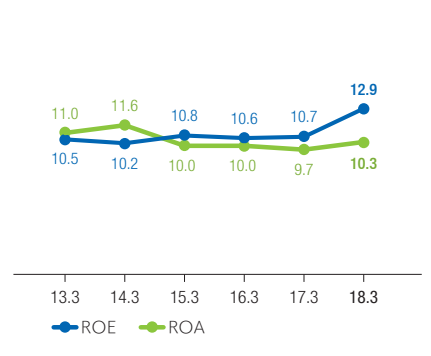
◆キャッシュ・フロー (億円)



◆EBITDA※3・EBITDAマージン (億円/%)



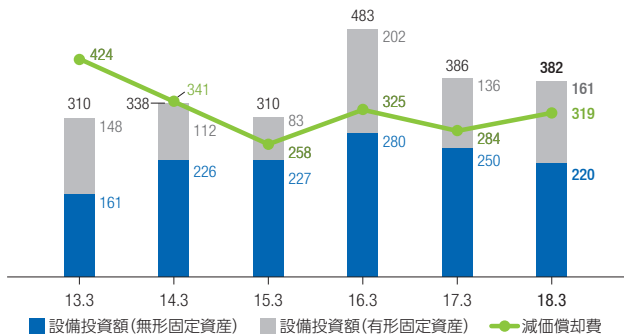
◆ROE※4・ROA※5 (%)



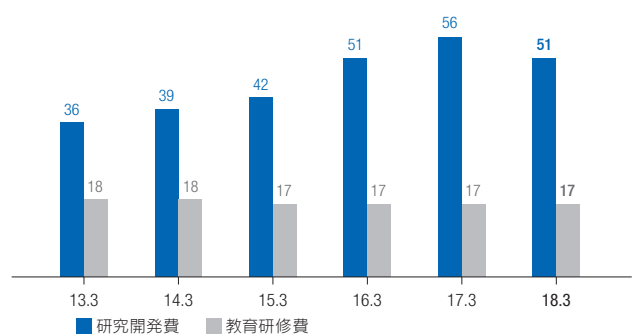
投資の状況

2018年3月期に、総額382億円の設備投資を実施しました。金融ITソリューションでの共同利用型サービス開発等、IT基盤サービスでのデータセンター関連投資を行いました。また、2017年6月に横浜野村ビルへの移転が完了し、同ビルの信託受益権及びオフィス設備を取得しました。

◆設備投資額・減価償却費 (億円)



◆研究開発費・教育研修費 (億円)



※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、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
 ※2 海外売上高は2017年3月期より集計方法を変更しています。
 ※3 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費で算出しています。
 ※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) で算出しています。
 ※5 ROA = 経常利益 / 総資産 (期首・期末平均) で算出しています。

成果(アウトカム):非財務ハイライト

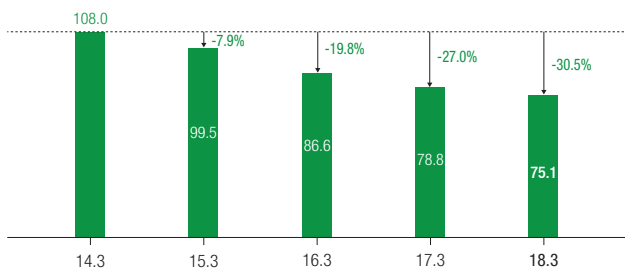
より詳細なデータはP.81-84参照

E:環境

◆温室効果ガス排出量削減率 (集計単位:グループ)

(千t-CO₂)

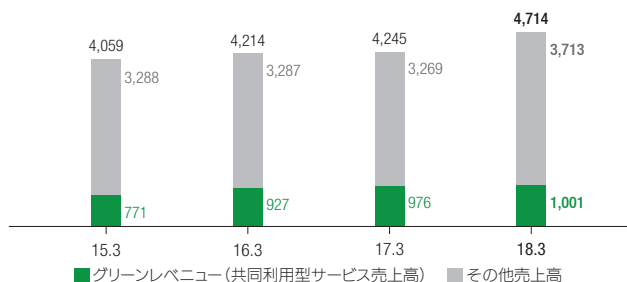
NRIグループの温室効果ガス排出量は、環境性能に優れた新しいデータセンターへの移行等により、大幅に削減されています。
 ・2018年3月期: 2014年3月期比で**30.5%**削減を実現



◆グリーンレベニュー(共同利用型サービス売上高) (集計単位:グループ)

(億円)

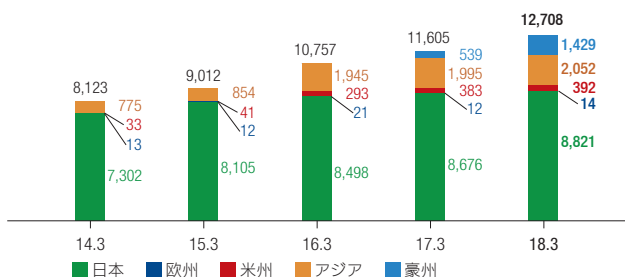
ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する事業計画を策定しています。具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上高が拡大することで、社会全体としてのCO₂排出量の抑制効果が期待できます。
 共同利用型サービスを利用いただくことで、顧客が個々にシステムを構築して運用することに比べて、約7割のCO₂を削減することができると考えられています。



S:社会

◆社員数 (集計単位:グループ)

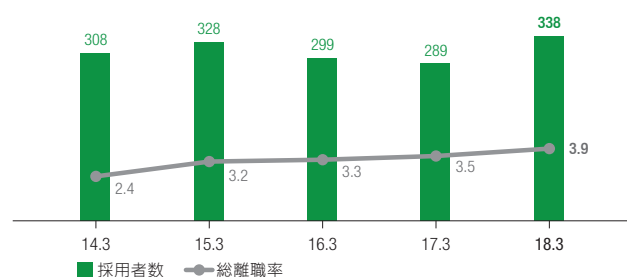
(名)



◆採用者数・総離職率

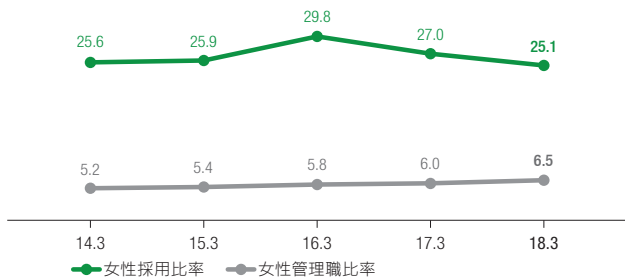
(集計単位:採用者数はグループ、総離職率は単体)

(名/%)



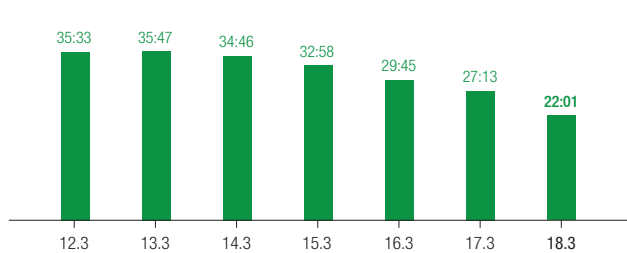
◆女性採用比率・女性管理職比率 (集計単位:単体)

(%)



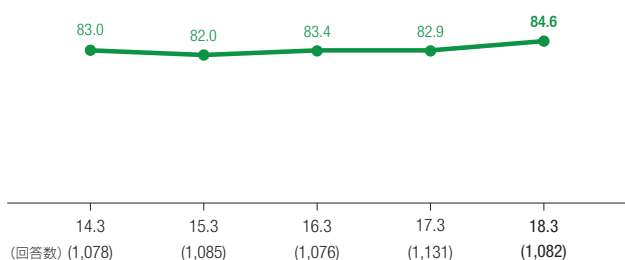
◆社員一人当たりの月平均残業時間 (集計単位:単体)

(時間)



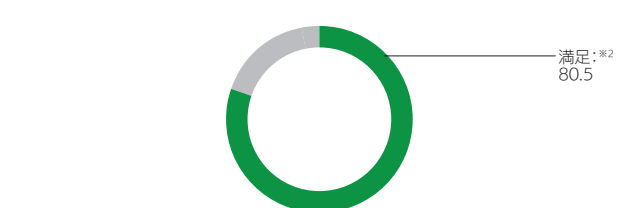
◆お客様満足度 (集計単位:単体)

(%)



◆従業員満足度 (集計単位:単体)

(%)



※1 NRIが受注したプロジェクト単位で、アンケート調査を実施
 ※2 「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答いただいた比率 (5段階評価の上位2項目の合計)

※1 日本国内勤務のNRI社員(2017年10月1日現在)を対象に調査
 有効回答者数:5,545名、回収率85%
 ※2 満足と考える従業員割合は、4段階評価で「満足している」または「どちらかといえば満足している」の割合

長期経営ビジョン「Vision2022」と中期経営計画の進捗状況

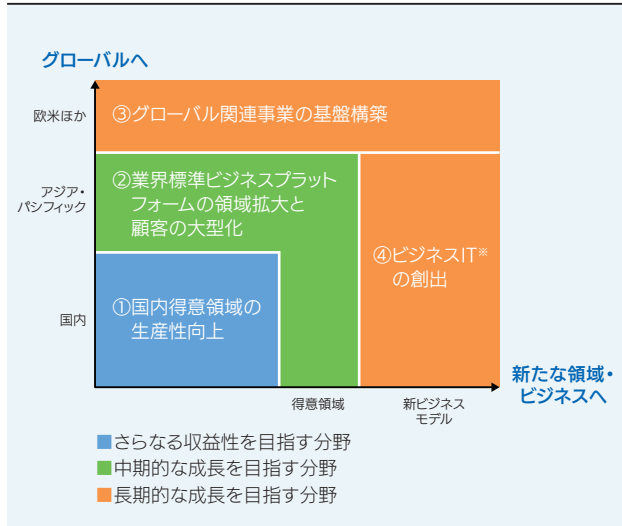
NRIは持続的な企業価値の向上を目指して、長期経営ビジョン「Vision2022」(2016年3月期～2023年3月期)と、その前半3カ年に該当する中期経営計画(2017年3月期～2019年3月期)を開示しています。以下では、Vision2022の概要と、中期経営計画の進捗状況を紹介します。

V2022の全体像と中期経営計画の位置づけ

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、5つの成長戦略で構成されています。そして、その成長戦略に基づく事業拡大と資本効率の向上に関する数値目標として、連結営業利益1,000億円、連結営業利益率14%以上、海外売上高1,000億円及びROE14%を掲げています。

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、その成果を得るまでには一定の時間を要します。そこで、V2022実現の前半戦として、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カ年を対象に、4つの重点テーマで構成された中期経営計画を策定しました。中期経営計画は①国内得意領域の生産性向上、②業界標準ビジネスプラットフォームの領域拡大と顧客の大型化、③グローバル関連事業の基盤構築、④ビジネスITの創出の4つの重点テーマで構成されています。

◆中期経営計画の4つの重点テーマ



※ビジネスIT:顧客のビジネス拡大に直接貢献するIT

◆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)

※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(2017年3月期～2019年3月期)及びVision2022の実績と数値目標

(億円)



中期経営計画の4つの重点テーマ

2018年3月期は、中期経営計画2年目として、前述した4つの重点テーマを着実に推進しました。以下では、これまでの成果の一部を紹介します。

重点テーマ 1

国内得意領域の生産性向上

本テーマは、NRIが国内で得意領域とする、顧客の内部事務の効率化に資するコーポレートIT領域の着実な事業拡大とともに、生産性向上を進める取組みです。

まずは、予期せぬ大型不採算案件の抑止が最重要課題と考え、プロジェクト管理の強化と過去プロジェクト事例の共有などナレッジの拡充を進めています。

また、システム開発では、オフショア開発の拡大と新たな開発手法への対応など生産性向上による収益率向上の取組みを進めています。さらに、システム保守業務では、保守運用体制を組織的に共有し、人員のリソースの適切な配置を行うとともに、生産革新の取組みを進め、より効率的な事業運営を目指しています。

重点テーマ 2

業界標準ビジネスプラットフォームの領域拡大と顧客の大型化

NRIは、長期にわたる金融業界のノウハウの蓄積を基に、業務を遂行するために必要な情報システムを標準化し、一つのシステムを複数の企業で共同利用する「業界標準ビジネスプラットフォーム（共同利用型サービス）」を提供しています。コーポレートIT領域のコスト削減ニーズを受けて、この共同利用型サービスの利用社数の着実な拡大を進めるとともに、金融機関がバックオフィスで行う一連の事務処理を受託するBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）を組み合わせたクーティリティ・サービスの提供など、顧客領域とサービス領域の拡大を進めています。

また、経営とITを包括的に相談できる戦略パートナーとして、顧客との継続的な取引で培った信頼関係を基に支援範囲の拡大を進めています。その中で、特定の顧客をターゲットに、顧客の戦略や課題を深く理解しながら中長期的な取引拡大につなげるアカウントプランを策定し、役員を営業責任者に任命してグループ横断体制で支援を行う「プライムアカウント戦略」を実行しており、近年、その成果が出てきています。ある産業分野の顧客A社の事例では、コンサルティングからITソリューションまで、NRIが包括的な戦略パートナーとして提案することで、フロント系の部分的な領域から、現在では基幹系・グローバル領域にまで支援範囲が拡大しています。

◆生産性向上の取組み

予期せぬ大型不採算案件の抑止

- 提案時チェックと高リスク案件の初動強化
- 国内外の過去プロジェクト事例の蓄積とノウハウの共有

高成長を支える収益率の向上

- オフショア、ニアショアパートナーの活用と拡大
- フロント開発、アジャイル開発への対応
- PCI (Package Cloud Integration) 戦略の推進

リソース管理のさらなる高度化

- 事業セグメント内部の開発リソースを一元管理し、プロジェクト間で柔軟に共有
- 事業セグメント間の機動的なリソースシフトを実施

生産革新の事業貢献

- 開発 Cockpit の導入
- テストセンターのサービス開始

◆顧客の大型化

A社との関係強化プロセス

フロント系【特定領域】で実績

- EC事業開発を一貫支援
- その後、エンハンスメント案件を安定推進

フロント系【他領域】に拡大

- デジタルマーケティング共通基盤
- 店舗チャンネル
- AI・IoT関連 などの領域へ拡大

基幹系・グローバルに拡大

- 基幹系・海外系システムへの展開
- IT計画、セキュリティ支援 など

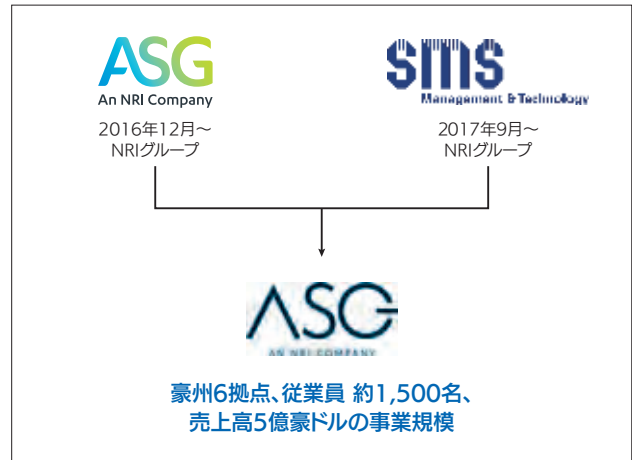
重点テーマ
3

グローバル関連事業の基盤構築

NRIのグローバル事業は、①日本企業のグローバル展開支援、②M&Aを通じたグローバルで競争力のあるIPの獲得、③既に保有するIPの海外市場への拡販、の3つの方針で推進しています。

特に②について、2015年に子会社化した米国プライアリー・アンド・パートナーズは、2016年に日本法人を設立し、日本での事業拡大も進んでいます。また、2016年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しています。さらに、2016年に子会社化した豪州ASGは、2017年に子会社化したSMSとの一体経営を開始し、既にコスト削減効果が出始めています。さらに、2018年3月にはAirservices Australiaから大型案件を獲得するなど、今後の事業拡大が期待できます。

◆新生ASGとしての総力を結集



重点テーマ
4

ビジネスITの創出

テクノロジーの発展により、顧客のビジネス拡大に直接貢献するビジネスITへの取組みが拡大しています。NRIは、コンサルティングとITソリューションを併せ持つ強みを発揮することで、競争優位性を構築しています。

NRIでは、デジタルビジネスの取組みを、「DX1.0」と「DX2.0」として整理しています。

既存ビジネスモデルの効率化・高度化に貢献する「DX1.0」領域では、現在、数多くの実績の蓄積が進んでいます。また、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの創造を目指す「DX2.0」領域では、高度な技術を有する顧客と合併会社を設立するなど、挑戦を続けています。

一方で、先端技術に関するR&Dや産学連携の取組みを進め、ビジネスITのナレッジを共有する「アナリティクスナレッジセンター」や、AIエンジニア育成のために「AI tech lab.」を開設するなど、ビジネスITを支える事業基盤の強化を進めています。

2018年3月期はビジネスITへの投資が本格化した一年となりました。この勢いがさらに加速する2019年3月期も、NRIは、社会や企業のDXを支援していきます。

◆主なビジネスIT案件事例

DX2.0	デジタルエコシステム	<ul style="list-style-type: none"> ケネディクス(株)と合併会社「ビットリアルティ(株)」設立 KDDI(株)と合併会社「KDDIデジタルデザイン(株)」設立 DMG森精機(株)と合併会社「テクニウム(株)」設立
DX1.0	デジタルフロント	<ul style="list-style-type: none"> 野村證券(株)の個人投資家向け資産運用型ロボアドバイザー「野村のゴールベース」 日本航空(株)の国内線特典航空券サービス「どこかにマイル」 有料放送メディア(株)WOWOWの顧客データマネジメントプラットフォーム(DMP)
	デジタルバック	<ul style="list-style-type: none"> RPA(Robotic Process Automation)を活用した業務効率化・自動化 AIソリューション「TRAINA/トレイナ」を活用した業務効率化・自動化
デジタルソリューション・技術基盤		<ul style="list-style-type: none"> AIエンジニア育成組織「AI tech lab.」の設置 データサイエンティスト社内認定資格制度の設立 アナリティクスナレッジセンターによるベストプラクティス共有

2018年3月期の1年間のあゆみ

以下では、「2018年3月期 1年間のあゆみ」としてNRIの取組みとその成果を振り返ります。

	カテゴリ	トピック
2017年 4月	 金融IT ソリューション	マイナンバーカードに格納された電子証明書等を活用した署名検証(本人確認)サービス「e-NINSHO」を提供開始
5月	 経営	国連グローバル・コンパクトに参加を表明
6月	 産業IT ソリューション	ケネディクス㈱と不動産投資型クラウドファンディング事業の合併会社「ビットリアルティ㈱」を設立。インターネットを通じて、様々な投資家へ不動産への幅広い投資機会を提供
7月	 産業IT ソリューション	サッポロホールディングス㈱が、NRIのAIソリューション「TRAINA/トレイナ」を活用し、社内の問い合わせ対応業務を45%削減
	 経営	GPIFが選定する3つのESG指数全てでNRIを採用
8月	 コンサル ティング	国内100都市を対象に、今後の成長性を左右する「産業創発力」の現状、及び将来のポテンシャルを分析した「成長可能性都市ランキング」を作成
	 IT基盤 サービス	NRIセキュアテクノロジーズ㈱が、㈱アイ・ティ・アールが調査した、2017年度のサイバー・セキュリティ・コンサルティング・サービス市場でシェアNo.1を獲得
9月	 産業IT ソリューション	豪州ASGが豪州SMSを買収し、豪州事業がさらなる成長へ
10月	 IT基盤 サービス	システム開発プロジェクトにおける品質向上と業務効率化の双方を推進する開発管理統合サービス「aslead」の提供を開始
	 金融IT ソリューション	フィンテック企業TORANOTEC㈱に出資し、新たな投資サービスの開発に向けたプロダクト開発を推進
11月	 コンサル ティング	ロシア・モスクワ市における高度交通信号システム実証で大幅な渋滞緩和に成功
12月	 金融IT ソリューション	みずほ証券㈱が、NRIのAIソリューション「TRAINA/トレイナ」を活用し、コンプライアンス関連の業務時間を大幅に短縮
	 産業IT ソリューション	KDDI㈱と企業のデジタル変革を支援する合弁会社「KDDIデジタルデザイン㈱」を設立
2018年	 金融IT ソリューション	対面でのコンサルティングサービスに活用する新情報端末「PlanDo」を用いたシステムをNRIが構築し、約10,000名の富国生命お客さまアドバイザーの柔軟な働き方の実現を推進
1月	 産業IT ソリューション	DMG森精機㈱と製造業のデジタル化を推進する合弁会社「テクニウム㈱」を設立
	 金融IT ソリューション	ホールセール証券会社向け総合バックオフィスソリューション「I-STAR」を全面刷新し、国債や株式の決済期間短縮化等、証券市場の高度化へ対応
	 経営	12月までに実施した自己株式取得(約1,145万株、約500億円)後に、自己株式消却(1,300万株)を完了
2月	 コンサル ティング	NRIが提供する広告効果測定プログラム「インサイトシグナル(Insight Signal)」で、人工知能(AI)を用いてテレビCMの効果を高い精度で予測するモデルを開発
	 IT基盤 サービス	NRIセキュアテクノロジーズ㈱とGEデジタルが、アジア・太平洋地域で初めて産業用制御システムに対するセキュリティ認証プログラム「Achilles認証」を提供
3月	 金融IT ソリューション	NRIが設立した有識者検討会が、「キャッシュレス社会実現に向けた論点整理」を公表

NRIの4つの事業セグメント

NRIの事業は、主に以下の4つの事業セグメントから構成されています。

- コンサルティングサービスを提供する「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ソリューション等を提供する「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お客様向けにITソリューション等を提供する「産業ITソリューション」
- NRIグループのITソリューション事業向けにIT基盤・ネットワーク構築、データセンター運営等を提供し、また、外部のお客様向けに運用サービスやセキュリティサービス等を提供する「IT基盤サービス」



コンサルティング

P.37-38

企業や官公庁向けに、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を提供しています。また、社会、経済、ビジネス、技術等に関する研究、未来予測、社会提言を行っています。

主要な関係会社 ASG



金融ITソリューション

P.39-40

主に証券業、保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス、共同利用型サービス等を提供しています。

主要な関係会社 だいこう証券ビジネス、NRIプロセスイノベーション、カッター・アソシエイツ

社内支援



産業ITソリューション

P.41-42

主に流通業、製造業、サービス業、公共向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス等を提供しています。

主要な関係会社 NRIシステムテクノ、ブライアリー・アンド・パートナーズ、ASG

社内支援



IT基盤サービス

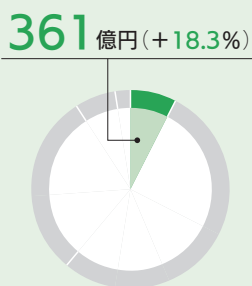
P.43-44

グループ内の金融ITソリューションセグメント、産業ITソリューションセグメント等に対して、データセンターの運営管理、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、外部のお客様に対して、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。さらに、先端的な情報技術等に関する研究を行っています。

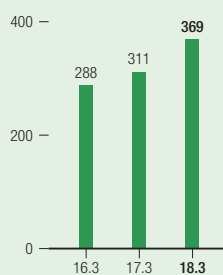
主要な関係会社 NRIセキュアテクノロジーズ、NRIデータテック、NRIデジタル

お客様

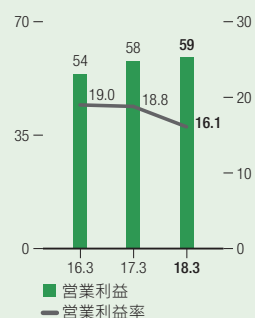
**2018年3月期
セグメント別外部売上高
(前期比)**



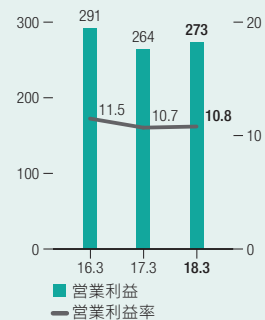
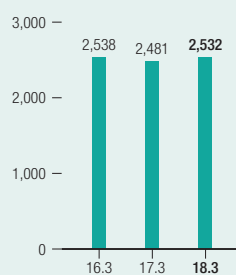
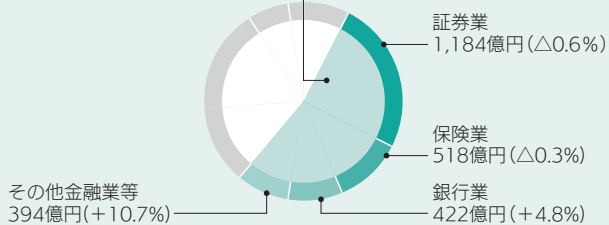
**売上高
(内部売上高を含む)
(億円)**



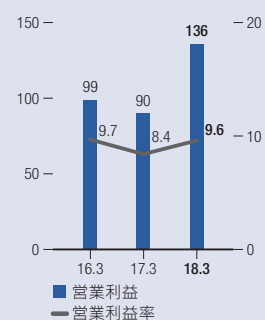
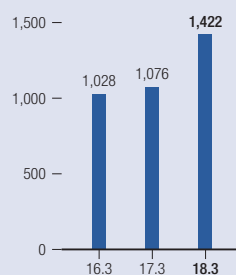
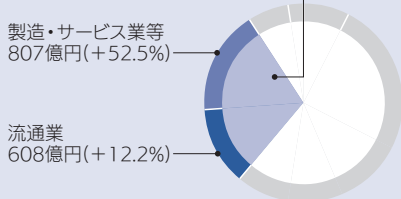
**営業利益・
営業利益率
(億円/%)**



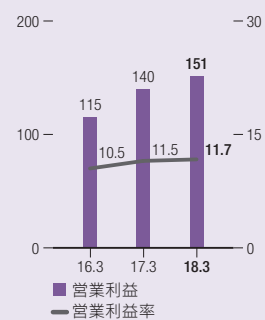
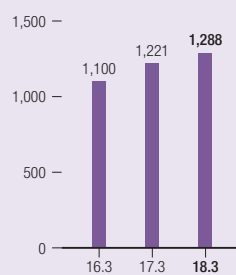
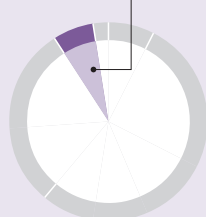
2,518 億円 (+2.0%)



1,416 億円 (+32.1%)



301 億円 (+3.0%)



(注) 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、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。



コンサルティングセグメント

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。アジアパシフィック・欧米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。

サービス事例

- 民間企業に対する中長期計画、事業戦略、海外事業戦略等の策定支援
- 民間企業に対するデジタル事業開発支援
- 製造業や金融機関等に対する業務プロセス改革支援
- グループ・グローバル統一基準のITガバナンスの確立支援
- 官公庁に対する政策立案・実行支援

セグメントの強み

- 国内外1,000名超のコンサルタントを擁する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
- 戦略・業務・ITに精通したコンサルタント
- 統計解析・マーケティングリサーチ等の長年の経験が培ったデータアナリティクスの専門性



左: 定期刊行物「知的資産創造」
右: 「図解 CIOハンドブック(改訂5版)」

事業環境(お客様の動向)

- **デジタルによる企業変革が加速**
 - ・デジタル技術を活用したビジネスモデルの志向
 - ・戦略立案におけるアナリティクスの活用が進行
 - ・社内業務におけるRPAやAIの活用が拡大
- **経営のグローバル化が加速**
 - ・業界トップ企業に加え、中堅・中小企業でもグローバル戦略が主要課題へ
 - ・国・事業ごとに異なるITガバナンス統一の必要性
- **企業・官公庁の組織運営で、戦略実行能力の人材不足**
 - ・ミドル層の人材不足
 - ・デジタル技術に追随できないIT部門/IT子会社の増大

NRIの戦略・対応策

- **国内事業**
 - ・中期的なアカウントプランに基づく提案活動
 - ・コンサルタントとエンジニアの一体支援による「コンソリケーション」
 - ・実行を支援する業務コンサルティング、出向・常駐型支援
 - ・AI等のデジタル技術を活用したコンサルティングサービス拡大
- **海外事業**
 - ・グローバル・プラクティス活動
 - ・現地パートナーとの協業推進による顧客基盤の強化
 - ・NRI現地拠点による現地アカウント開拓の推進

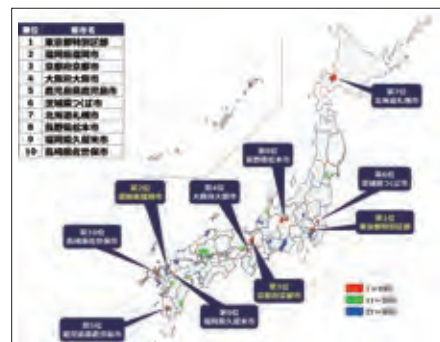
活動実績

● 社会提言・未来予測(シンクタンク活動)

地方創生を担うポテンシャルを持つ「成長可能性都市」のランキング作成

地方創生のひとつの理想は、地方都市が大都市に依存せずに、自立して世界と結びつき、外貨を獲得できる「ローカルハブ」になることです。NRIでは、各都市の強み・弱みを明らかにし、ローカルハブとしてポテンシャルの高い都市を見極めるため、国内100都市を対象に「産業創発力」の現状及び将来のポテンシャルをランキング形式で評価しました。評価基準は、海外のローカルハブの成功事例を分析し、「①多様性を受け入れる風土」「②創業・イノベーションを促す取組み」「③多様な産業が根付く基盤」「④人材の充実・多様性」「⑤都市の暮らしやすさ」「⑥都市の魅力」の6点を設定しています。

限られた国内市場を奪い合うのではなく、各都市の強みを活かし、世界と結びついていくことで、日本が総体として成長していくことができるとNRIは考えています。



ローカルハブになるポテンシャルを有した「成長可能性都市」のランキング上位は、福岡市、鹿児島市、つくば市など

詳しくは、ウェブサイトのNRIジャーナル参照
<https://www.nri.com/jp/journal/2017/08/20170830/>

● コンサルティング(海外市場)

ロシア・モスクワ市 高度交通信号システム実証で大幅な渋滞緩和

NEDO^{*}、(株)京三製作所、NRIは、ロシアのモスクワ市交通管制センター(TsODD)と共同で実施していた高度交通信号システムの実証事業を完了しました。本実証事業では、モスクワ市内の深刻な交通渋滞の解決に向けて、同市内の5カ所の連続する交差点に同システムを設置し、車の移動時間の短縮効果の検証を行い、その結果、混雑時間帯で最大40%の渋滞緩和効果を確認しました。

今回の成果により、車の燃料消費低減によるCO₂排出量削減と、移動時間短縮による経済活動の活性化への貢献が期待できます。また本実証事業で得られた成果を基に、今後、ロシアの他の地域への高度交通信号システムの展開を目指します。

※NEDO: 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



朝の混雑時間帯における渋滞緩和の様子
 (上:実証前 下:実証後 写真奥がモスクワ市内方面)

● コンサルティング(国内市場)

AIを利用した「働き方改革」支援コンサルティングサービスを提供開始

NRIは、「働き方改革」を推進するコンサルティングサービスとして、人工知能(AI)を活用し、個々の社員のスケジュール情報を分析して、社員の時間の使い方を可視化し、改善を図るサービスの提供を開始しました。

日本では、製造業の生産ラインの自動化は進んでいるものの、サービス業やホワイトカラーの生産性は、他の先進諸国と比べて低いとされています。意思決定構造の曖昧さや、硬直的雇用慣行など、様々な原因が複雑に絡み合った結果と考えられますが、ホワイトカラーの生産性はそもそも非常に計測しにくいという特徴がありました。NRIは、ホワイトカラーの働き方を可視化し、効率化するための注力点を定量的に示すため、スケジュール情報をAIで分類する技術を開発しました。これにより、社員一人ひとりの時間の使い方を分析し、課題の発見や改善案の導出につなげることができるようになります。



社員の移動エリアを地図上に表示し、テレワークやサテライトオフィス導入計画等に活用



金融ITソリューションセグメント

主に証券業や保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関顧客向けに、システムコンサルティング、システム開発及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行っています。

共同利用型サービスは、NRIが長年培った金融業界のノウハウを基に、顧客の事業環境や制度改正に即応するITサービスとして着実に利用者数が拡大しています。

サービス事例

- 野村證券(株)の基幹系業務システム及び情報系システム
- (株)セブン銀行のATMネットワークシステム及び勘定系システム
- デファクトスタンダードとなっている共同利用型サービス
「THE STAR」「I-STAR」「T-STAR」「BESTWAY」

セグメントの強み

- 業界トップクラスの金融機関をはじめとした長年にわたる取引に基づく強固な顧客基盤
- 金融業界で高いシェアを誇るSaaS型の共同利用型サービス
- グループ会社と連携して提供するユーティリティ・サービス(共同利用型サービス+BPOサービス)
- 金融当局・業界団体等との密接なコミュニケーション(マイナンバー制度、NISA制度などの政策立案の支援等)
- 金融政策や金融仲介機能の課題を議論・発信するシンクタンク活動(金融市場パネル、国内金融の活性化に向けた研究会、日中金融円卓会合等)



2017 Number 10
FinTech Rankings
(IDC Financial Insights)

IDC Financial Insights発表の世界の金融ITサービス企業ランキングで第10位

事業環境(お客様の動向)

- 金融機関全般で、厳しい事業環境が継続
 - ・証券業:市況は比較的堅調だが、収益向上には課題あり
 - ・銀行業:メガバンクは人員削減方針を打ち出し、地方銀行は再編が進む
 - ・保険業:マイナス金利の影響から運用強化・業務運営効率化が課題
- FinTechへの取組み継続も、攻めのIT投資はまだ先か
- 異業種による金融事業への新規参入
- 大手金融機関等のM&Aによる海外事業拡大

NRIの戦略・対応策

- 共同利用型サービスを核に顧客ニーズに的確に対応
 - ・新規ニーズへの着実な対応、ITO×BPOサービスの拡大
- 銀行業・保険業での取引拡大
 - ・大手生損保、ダイレクト損保等の業務効率化や新事業に向けた案件等の獲得
 - ・銀行業は、フロント領域、新たな形態の銀行などを深耕
- デジタル金融サービス(FinTech関連)の顧客支援継続と、新規事業の創出
- 生産革新によるコスト構造改革
 - ・開発保守運用体制の効率化、人員リソースの適切なアサインメント
- グローバル事業の拡大
 - ・日系金融機関の海外拠点支援の拡大
 - ・ホールセール証券会社向け共同利用型サービス「I-STAR/GX」を米国で提供開始

活動実績

● 金融業全般

AIを用いたソリューション導入実績等が評価され、米国でアワードを受賞

NRIは、米国のFTFニュース・テクノロジー・イノベーションアワード2018のBest Artificial Intelligence (A.I.) Initiative部門で受賞しました。この受賞は、NRIの2017年における人工知能(AI)を用いた実証実験やソリューション導入実績[※]が評価されたものです。

この賞は、金融関連の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及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したもので、金融業界内では、広く認知されています。

※評価された主な実績(ニュースリリース)

- 音声認識技術と人工知能の活用で、NRIがみずほ証券のコンプライアンス関連の業務時間を大幅に短縮(2017年12月11日)
http://www.nri.com/jp/news/2017/171211_1.aspx
- みずほ銀行と共同で、人工知能を活用したデリバティブ契約業務の効率化に向けた実証研究を実施し、有効性を検証(2017年7月31日)
http://www.nri.com/jp/news/2017/170731_1.aspx
- 「投資判断における自然言語分析の実証実験結果」について(2017年6月26日)
http://www.nri.com/jp/news/2017/170626_1.aspx



Best Artificial Intelligence (A.I.) Initiative部門で受賞

詳しくは、FTFニュース・テクノロジー・イノベーションアワード2018ウェブサイト参照
<https://www.ftfnews.com/awards/the-ftf-news-technology-innovation-awards-2018>

● FinTech(フィンテック)

資産運用及びアプリ開発を手掛けるTORANOTECに出資

NRIとTORANOTEC(株)は、2017年10月30日に出資契約と協業の基本合意書を締結しました。

TORANOTECの100%子会社であるTORANOTEC投信投資顧問(株)は、おつりで投資するサービス「トラノコ」を2017年6月から提供していますが、NRIは投信口座管理システムサービスである「BESTWAY/JJ」及び、投信会社のバックオフィス業務をサポートする「T-STAR/TX」を提供して、「トラノコ」の円滑なサービス提供を支援してきました。今後は、パートナーシップをますます強固にし、「トラノコ」のさらなる進化に共に取り組むと同時に、新たな投資サービスの開発に向けて協力して取り組んでいきます。



TORANOTEC投信投資顧問が提供するおつり投資アプリ「トラノコ」

詳しくは、おつり投資アプリ「トラノコ」のウェブサイト参照
<https://toranoko.com/>

● 保険業

新情報端末で、約10,000名の富国生命お客さまアドバイザーの業務を刷新

NRIは、富国生命保険(相)のお客さまアドバイザー(営業職員)が、対面でのコンサルティングセールスに活用する新情報端末「PlanDo」をApple「iPad[®]」で刷新することに伴い、同端末に搭載される「新営業支援システム(ライフプラン提案機能や保険商品の提案機能などを搭載)」と、「新契約申込手続システム(申込手続のペーパーレス化が可能)」の構築を完了し、2018年1月から本番運用を開始しました。

NRIは、富国生命の営業支援システムを2001年に構築して以来、長年にわたって新商品対応や制度改定対応などの改善や改良を手掛けてきました。今回のシステム構築プロジェクトは、フコク情報システム(株)が6社のベンダーを統括し、協同で推進されました。その中でNRIは、新営業支援システムと新契約申込手続システムの開発を担当しました。

※iPadはApple Inc.の登録商標です。



2018年1月に富国生命が導入した新情報端末「PlanDo」



デジタルマーケティングの推進

産業ITソリューションセグメント

流通小売・卸売業、製造業、通信業、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行っています。

(株)セブン&アイ・ホールディングス、2017年12月に合併会社を設立した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。

サービス事例

- (株)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
- (株)資生堂の総合美容ウェブサービス (watashi+)
- 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」

セグメントの強み

- 最先端のデジタルマーケティングプラットフォーム (DMP) ソリューション
- グローバルSCMソリューションの実績
- パッケージ・ソリューションとクラウドサービスを組み合わせた提案力
- フライアリー・アンド・パートナーズのロイヤリティ・マーケティングソリューション
- ASGのITマネージドサービス

brierley+partners™

フライアリー・アンド・パートナーズがフォレスター社から顧客ロイヤリティ・ソリューション業界のNo.1企業に認定 (The Forrester Wave™; Customer Loyalty Solutions, Q3 2017)

事業環境(お客様の動向)

- **業績好調な大手企業を中心に、攻めのIT投資が拡大**
 - ・ビジネスモデル変革を目指すBiT (デジタル) 関連テーマが拡大
 - ・EC事業拡大によるフロント系システム・SCMシステムの高度化
 - ・RPA等を活用した業務プロセスの省力化・自動化も活発
- **基幹系システム刷新の必要性**
 - ・パッケージ・ソリューション、クラウドサービスの活用拡大
- **グローバル事業の拡大**
 - ・グローバルITガバナンスの重要性の高まり

NRIの戦略・対応策

- **プライムアカウント戦略の継続**
 - ・コンサルティング部門との連携による最上流工程からの支援拡大
 - ・デジタルから基幹系・グローバル系への支援領域拡大
- **グローバル事業の拡大**
 - ・ASG: SMSとの一体化で、豪州市場でのトップ10を目指す
 - ・フライアリー・アンド・パートナーズ: 米国事業に加えて、日本事業拡大の継続
- **デジタルビジネスの拡大**
 - ・不動産テック事業の拡大 (ビットリアルティ(株))
 - ・KDDIデジタルデザイン(株)の事業拡大
- **PCI (Package Cloud Integration) 戦略の推進**
 - ・パッケージ・ソリューション、クラウドサービスを組み合わせた提案力強化

活動実績

● 国内事業

KDDIと、企業のデジタル変革を支援する合併会社を設立

NRIは、2017年12月、KDDI(株)の子会社であるKDDIデジタルデザイン(株)に対して、49%の出資を行いました。

KDDIデジタルデザインは、NRIの戦略コンサルティングとシステムインテグレーション力、そしてKDDIの次世代ネットワークやIoTプラットフォームの構築力など、双方の持つ強みを活かし、お客様のデジタルによる変革(デジタルトランスフォーメーション)を戦略立案から、事業化検証、システム構築まで一貫して支援していく事業会社です。



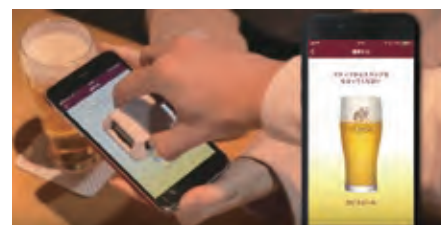
商号	KDDIデジタルデザイン(株)	
設立年月日	2017年12月15日	
資本金	70億円(資本準備金含む)	
代表取締役社長	桑原 康明	
株主構成	KDDI(株):	51%
	(株)野村総合研究所:	49%
本社所在地	東京都千代田区九段北 一丁目13番12号 北の丸スクエア	
事業内容	事業戦略支援、事業化検証、システム開発、ネットワークインフラ構築、システムやネットワークの運用	

● 国内事業

来店者向けロイヤリティ向上サービス「YEBISU BARアプリ」配信

(株)サッポロライオンとNRIは、来店された方へのポイント付与とステータスに応じた特典付与などを通じたロイヤリティ向上サービス「YEBISU BARアプリ」を共同開発し、2018年5月8日(火)から全国のエビスバーで配信と提供を開始しました。

「YEBISU BARアプリ」は、お客様がグループで来店し、幹事がまとめて支払うことが多い飲食店において、会計をしないお客様を含む来店者全員にスタンプ付与などを行うサービスです(特許出願中)。今回、サッポロライオンとNRIは、NRIのグループ会社であるブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン(株)が提供するロイヤリティプログラムのノウハウ及びITパッケージ製品を用いて、サービス開発を行いました。



スマートフォン上の「YEBISU BARアプリ」でのスタンプ付与時の操作と画面イメージ

● 海外事業

セキュアなクラウド環境を提供するサービス契約をAirservices Australiaと締結

豪州の航空交通管制機関Airservices Australiaと、NRI子会社のASGIは、クラウド上の仮想デスクトップ環境をインターネット経由で提供するDaaS(Desktop as a Service)サービスを主とする契約を締結しました。DaaSサービスとは、企業や組織で利用するパソコンのデスクトップ環境をクラウド上のサーバーに集約し、利用者はインターネット経由で自分の仮想デスクトップ環境にアクセスする形で利用するものです。

本契約は、5年間で84百万豪ドルにのぼり、さらに5年間の延長オプションが付与されています。ASGIは、オンプレミスにあるお客様のソフトウェア資産をクラウド環境にリフトアウトし、サービスとしてお客様に提供する独自のIPでグローバルな競争力を持っています。





IT基盤サービスの概要

IT基盤サービスセグメント

NRIの金融系や産業系の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、様々な業種のお客様に対して、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、新事業・新ソリューション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も行っています。

サービス事例

- 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(株)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
- NRIデジタル(株)が、コンソリダーションとオープンイノベーションでデジタルビジネスを支援

セグメントの強み

- 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
- 国内5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
- 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専門会社(NRIデジタル(株))
- 長年にわたる情報技術トレンド予測(「ITロードマップ」出版活動など)
- ディープラーニング・音声認識・画像認識・文字認識等に関する調査・研究



データセンター運営におけるグローバル認証基準であるM&O認証を日本で初めて取得(2018年7月1日現在、3カ所のデータセンターで保有)

事業環境(お客様の動向)

- **IT基盤事業・IT運用アウトソース事業**
 - ・自社データセンター刷新への対応負担の拡大
 - ・パブリッククラウドサービスへの関心の高まり
 - ・海外事業拡大に伴うグローバルIT運用体制の必要性
- **セキュリティ事業**
 - ・サイバー攻撃巧妙化による高度なセキュリティ対策の必要性
 - ・IoTなどデジタル技術のビジネス活用に伴うセキュリティ対策領域の拡大
- **デジタル事業**
 - ・既存ビジネスの効率化・高度化へのデジタル技術の活用
 - ・デジタル技術を活用した新ビジネスモデル構築への挑戦

NRIの戦略・対応策

- **IT基盤事業・IT運用アウトソース事業**
 - ・安全・安心のデータセンター運営(障害撲滅のカイゼン継続)
 - ・次世代運用基盤(MDC2.0)の整備(遠隔管理、AIによる業務自動化など)
 - ・ITモダナイゼーションソリューションの提供(オンプレミスからクラウドへの段階的移行の支援)
 - ・グローバル運用体制による支援(国内5拠点+世界中のネットワーク拠点)
- **セキュリティ事業**
 - ・グローバルセキュリティ事業の拡大
 - ・IoTやブロックチェーン等の新領域へのセキュリティ対策サービスの提供
- **デジタル事業全般**
 - ・先端技術のR&D活動、外部連携(産学連携、オープンイノベーション)
 - ・NRIデジタル(株)によるデジタルビジネス支援拡大

活動実績

●セキュリティ事業

NRIセキュアが、国内外の調査会社に市場の“リーダー”として評価される

NRI子会社のNRIセキュアテクノロジーズ(株) (以下、NRIセキュア)は、米国大手調査会社フォレストリサーチの発行レポート「Vendor Landscape: Global Managed Security Services, 2017」において、セキュリティ運用監視サービスをグローバルに提供する代表的なベンダーの1社として紹介されました。

また、同じく米国の大手調査会社フロスト&サリバンの発表した「2017年 フロスト&サリバン ジャパンエクセレンスアワード」では、日本のセキュリティ運用監視サービス市場の最優秀企業である「2017 ジャパン・マネージド・セキュリティ・サービス・プロバイダー・オブ・ザ・イヤー」を受賞しています。

一方、国内大手調査会社(株)アイ・ティ・アールの調査「2017年度の国内サイバー・セキュリティ・コンサルティング・サービスについての調査」では、NRIセキュアは市場第1位(ベンダー売上金額)を獲得しています。同調査では、NRIセキュアを「情報セキュリティサービスの先駆けとして事業展開しており、ポリシー策定支援、セキュリティ監査、CSIRT構築支援、IoTセキュリティコンサルティングなど全方位をカバーした広範なサービスを提供し、コンサルティング市場において確固たる地位を築いている」と分析しています。

●デジタル事業

DMG森精機と、製造業のデジタル化を推進する新会社「テクニウム」を設立

NRIとDMG森精機(株)は、デジタル技術を用いて、工場等における生産設備の高度な活用を支援するシステム・サービスを専門に提供する新会社「テクニウム(株)」を2018年1月に設立しました。

テクニウムは、会員制ウェブサイトを用いて、お客様ごとに生産設備、人的リソース、加工ノウハウ等、様々な情報の一元管理を実現します。また、最先端のソフトウェアや機械を高度に活用するためのトレーニングを、お客様の設備や担当者の経験に応じて提供します。さらに、DMG森精機の加工技術を集積したデータベースを用いて、最適な加工プログラム作成を実現します。これらを通して、お客様の「機械の高度活用」をサポートします。

●品質管理サービス事業

システム開発プロジェクトの開発管理統合サービス「aslead」の提供を開始

NRIは、情報システム開発プロジェクトにおいて、成果物の品質向上と業務効率化の双方をサポートする開発管理統合サービス「aslead(アスリード)」の提供を2017年10月に開始しました。「aslead」を導入することで、プロジェクトの状況把握が容易になり、効率的なマネジメントが実現できます。また、プロジェクトのメンバー間での情報共有が円滑になることで、コミュニケーションが活性化します。

「aslead」を利用するNRI社員からは、「連絡や調整、報告などの情報共有がスムーズになった」「無駄な会議・メールが大幅に削減され、プロジェクトメンバーが本来の業務に集中する時間が確保できるようになった」「指摘・課題の放置、関係者間の認識の齟齬、指摘対応漏れなどに伴う後工程での無駄な作業が発生しにくくなった」などの声が出ています。



フロスト&サリバンより「2017 ジャパン・マネージド・セキュリティ・サービス・プロバイダー・オブ・ザ・イヤー」を受賞

TECHNIUM

商号	テクニウム(株)
設立年月日	2018年1月9日
資本金	3億円
代表取締役社長	川島 昭彦
株主構成	DMG森精機(株): 66.6% (株)野村総合研究所: 33.4%
本社所在地	東京都江東区枝川3丁目1番4号 DMG MORI東京デジタル イノベーションセンター
事業内容	生産支援ITサービス、加工エンジニアリングサービス、人材育成サービス



指摘の分析結果(チーム別、分類別、開発者別)を自動生成して表示する(画面イメージ)



代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門管掌
臼見 好生

コーポレート部門管掌役員メッセージ

企業理念とCSV

ESGを踏まえた企業経営は、持続的な成長や事業継続のための必要条件です。近年、スチュワードシップ活動を重視する機関投資家との対話（エンゲージメント）では、SDGsに対するNRIの姿勢や、ESGをどのように機会やリスクとして認識しているのかなど、質問をいただく機会が増えています。

創立以来、NRIでは、「未来創発」の企業理念の下、コンサルティングやITソリューションといった本業を通じて社会が抱える課題解決を支援し、「サステナブルな社会の創出」に貢献することがNRIの使命であるという価値観が役員、社員には共有されています。シンクタンクとしてあるべき未来についての社会提言・未来予測や、金融市場をシステムインフラから支え続ける共同利用型サービスの取組みはわかりやすい事例です。このように、社会的課題の解決を通じて、自社の経済的価値を高めるCSV（Creating Shared Value: 共通価値の創造）というコンセプトを重視しています。

4つのマテリアリティ

CSVを推進する上で、国連グローバル・コンパクトや国際規格・ガイドライン等を踏まえて、NRIが取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を特定しています（P.46 NRIの

サステナビリティ経営方針参照）。

とりわけNRIがグローバルに事業拡大を進める中で、国籍、性別などにかかわらず、多様なプロフェッショナルが活躍できる環境や制度の整備が重要になっています。M&AによってNRIグループの一員となった企業の人材を積極的に登用するとともに、国内では他社に先駆けて「働き方改革」に取り組み、労務時間の削減や健康経営の推進で着実に成果をあげてきました。

譲渡制限付株式報酬制度の導入

こうしたNRIの事業や取組みに対し、2018年3月期は、日本取締役協会「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]2017」東京都知事賞受賞、「なでしこ銘柄」選定、「えるばし」最高位の取得、「健康経営優良法人（ホワイト500）」認定をはじめ、多様な視点からの高い評価を得ることができました。

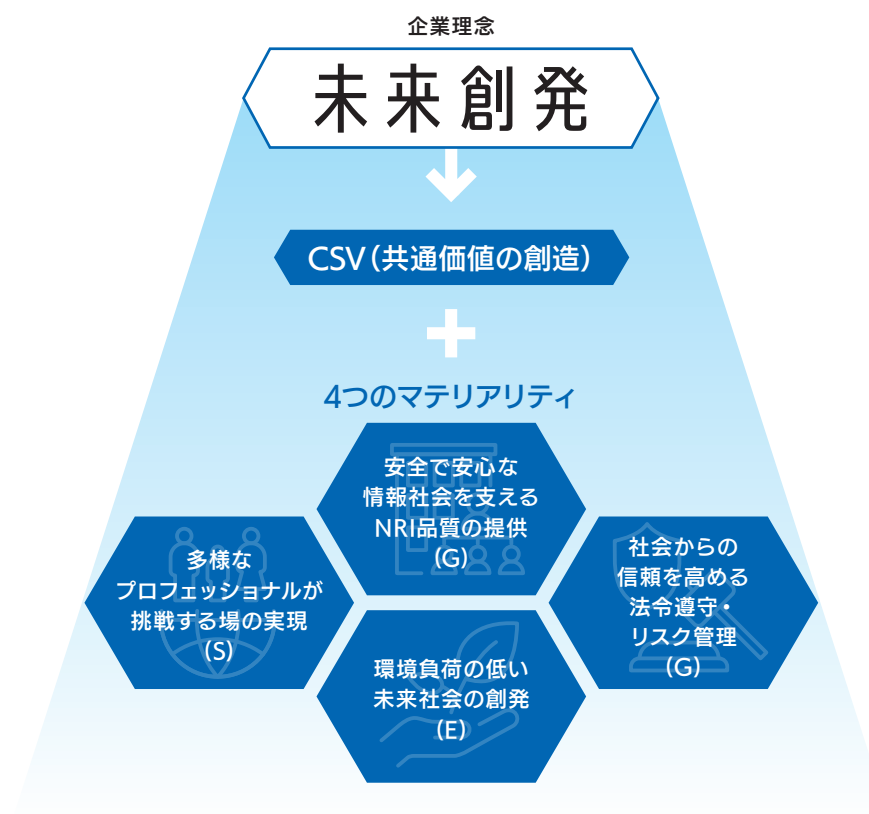
さらに、2018年6月の株主総会において、取締役の中長期のインセンティブとして、従来のストックオプションを廃止し、譲渡制限付株式報酬を導入することが承認されました。取締役が就任時から株式を保有して、株主と価値観を共有することで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すとともに、サステナブルな社会の創出により一層貢献してまいります。

NRIのサステナビリティ経営方針

NRIは、「未来創発」の企業理念の下、本業であるコンサルティングやITソリューション等を通じて、サステナブルな社会の創出に貢献していきます。近年注目されているCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)の考え方は、NRIの企業理念には既に内在しており、社会と共有できる価値(Shared Value)を創造(Create)する企業経営をこれまで推進してきました。

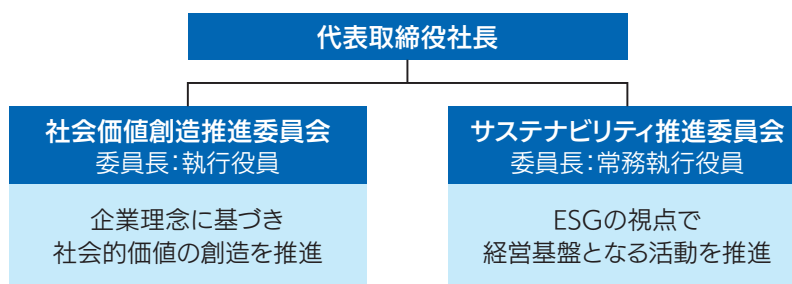
NRIでは、2017年5月に、国連グローバル・コンパクトへの参加を表明し、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けた取り組みを進めています。また、GRI(G4)、ISO26000、Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)、SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)等の国際基準・ガイドライン、社外有識者の意見等を参考に、経営の視点や社外ステークホルダーの視点から、優先度が高い4つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

そして、マテリアリティの解決に向けた活動計画を立案し、実行するとともに、定期的に進捗状況を評価し、活動計画やマテリアリティ自体の見直しを行っています。



サステナビリティ経営の推進体制





NRIでは、サステナビリティ経営の推進体制として、「社会価値創造推進委員会」と「サステナビリティ推進委員会」を社長特命で設置し、両委員会での調査や議論を踏まえて、経営会議等に提言を行っています。



2018年3月期の主なサステナビリティ活動実績

NRIは、CSV(共通価値の創造)と4つのマテリアリティ(重要課題)からなるサステナビリティ経営方針に基づき、サステナブルな社会の実現に向けた様々な活動を展開しています。以下では、2018年3月期に取り組んだ、具体的な活動事例をマテリアリティ別に紹介しています。

4つのマテリアリティ(重要課題)への対応

マテリアリティ(重要課題)	主な方針	2018年3月期の取組み事例
 <p>E(環境): 環境負荷の低い 未来社会の創発</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動への対応 ・持続可能なエネルギー消費 ・環境に関する責任と保全 ・サプライチェーンにおける環境への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「新環境目標」の設定(2031年3月期までに温室効果ガス排出量を55%削減(2014年3月期比)) ● NRI独自のオフィス向け環境マネジメントシステム「NRI-EMS」の導入範囲拡大 ● 環境性能に優れたオフィスビル移転・再生可能エネルギーの利用 ● eラーニング、森林整備活動等による「NRIグリーンスタイル活動」の推進
 <p>S(社会): 多様なプロフェッショナル が挑戦する場の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の多様性 ・健全な雇用・労使関係 ・人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の教育・研究機関と連携したソリューション開発・人材育成 ● 「NRI学生小論文コンテスト」開催(2007年3月期から継続) ● 男性社員向け「仕事と育児の両立支援」の取組み拡大 ● 2017年6月に事業所内保育所「ゆめみなと保育園」を開設 ● 障がい者雇用促進法に基づく特例子会社「NRIみらい」による障がい者雇用の促進 ● 働き方改革や社内外交流を推進する新しいオフィス環境の整備
 <p>G(ガバナンス): 社会からの信頼を高める 法令遵守・リスク管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレート・ガバナンス強化 ・リスク・危機管理 ・海外腐敗防止 ・顧客への適切な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を主要な構成員とする「指名諮問委員会」の新設 ● 「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 ● 取締役の中長期インセンティブ報酬制度として「譲渡制限付株式報酬制度」を導入 ● パートナー企業とCSRを議論する「CSR勉強会」の開催 ● 「機関投資家・アナリスト向け事業説明会」を開催(2011年3月期から継続) ● 豪州地域のガバナンス強化のため「NRIホールディングス・オーストラリア」を設立 ● グローバルガバナンスを推進する本社部署「グローバル業務企画部」の活動本格化
 <p>G(ガバナンス): 安全で安心な 情報社会を支える NRI品質の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティ・システム管理 ・情報社会へのアクセス 	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト監理機能強化など情報システムの品質向上活動 ● 「生産革新フォーラム」など全社的な品質・生産性向上の取組み ● 「安全・安心フォーラム」の開催と、第三者機関による認証・保証の取得 ● 国内外のセキュリティ対策レベルの向上 ● サイバー攻撃への対応としてCSIRT(攻撃対応体制)を高度化

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標

NRIのサステナビリティへの取組みは、2015年9月に国連で採択された、2030年までの持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)の達成にも寄与しています。

掲載ページ	関連するSDGs
P.51	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに、9 産業と供給連鎖の革新を創出しよう
P.51	12 つくる責任、つかう責任、13 気候変動に具体的な対策を
P.51	10 人や国の不平等をなくそう
P.52	15 陸の豊かさも守ろう
P.55	
P.56	4 質の高い教育をみんなに、5 ジェンダー平等を実現しよう
P.57	8 働きがいも経済成長も、10 人や国の不平等をなくそう
P.57	8 働きがいも経済成長も、10 人や国の不平等をなくそう
P.57	8 働きがいも経済成長も、10 人や国の不平等をなくそう
P.58	
P.61	
P.61	
P.63	
P.71	16 平和と公正をすべての人に、17 パートナーシップで目標を達成しよう
P.72	16 平和と公正をすべての人に、17 パートナーシップで目標を達成しよう
—	
—	
P.73	3 すべての人に健康と福祉を、9 産業と供給連鎖の革新を創出しよう
P.74	3 すべての人に健康と福祉を、9 産業と供給連鎖の革新を創出しよう
P.74	3 すべての人に健康と福祉を、9 産業と供給連鎖の革新を創出しよう
P.75	11 住み続けられるまちづくりを、16 平和と公正をすべての人に
P.76	11 住み続けられるまちづくりを、16 平和と公正をすべての人に

国連グローバル・コンパクト(UNGC)への参加表明



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。

ESG株式指数の構成銘柄への採用状況

2016年の世界のESG投資額は約2,400兆円で世界の全ての投資の約4分の1を占めると言われています。国内でも2017年7月に年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が日本株の3つのESG株式指数を選定して、本格的なESG投資が始まりました。NRIは、代表的なESG株式指数の構成銘柄に採用されています。

Dow Jones Sustainability Asia Pacific
2016年から2年連続採用



GPIFが選定した3つのESG株式指数の全てに、NRIは採用されました。

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*



MSCI Global Sustainability Indexes*
2016年から2年連続採用



MSCI日本株女性活躍指数(WIN)*



FTSE4Good Developed Index
2006年から12年連続採用



FTSE Blossom Japan Index



*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.

ステークホルダー・ダイアログ



2017年7月、英国ロンドンに在住の5名の有識者をお迎えして、NRIでは初となる海外でのダイアログを「CSRダイアログ」として開催、その後、9月に東京でも3名の有識者をお迎えして、「CSRダイアログ」を開催し、「ESGを巡る状況」や「NRIグループに求められる対応」などについて意見を交わしました。成果として得られたご意見等は、今後のサステナビリティ経営に活かしていきます。



コリン・メルヴィン氏

アルカディコ・パートナーズ
創設者及び代表

企業は、投資家との適切な関係を

PRI（責任投資原則）や他のイニシアティブが真に狙うことは、社会・環境・経済面での利益を増進させるべく、ビジネスと投資行動のあり方を変えることです。だからこそ、私たちは、私たちの活動（responsibility）が、事業から切り離された、何か別の新しいものを作り出すことのないように注意しなければなりません。複数のESG指標が存在しますが、いずれも、責任ある事業への転換を促すものでなければなりません。企業による豊かな社会への貢献を十分に説明しないもの、単なる企業の比較評価に終始するものであってはいけません。このためにも投資家は、目的に合致した指標を用いているかどうかを把握する必要があります。企業は「社会経済における富の創出の原動力」なのです。企業にとって「利益」とは、良い活動、有益な活動を適切に実行することによってもたらされる「結果」なのです。



スティーブ・ウェイグッド氏

アビバ・インベスターズ
チーフ・レスポンシブル・
インベストメント・オフィサー

NRIが考慮すべき人権課題とは

ICT業界では、デジタルライツが大きなテーマになると考えています。これには「表現の自由」が含まれます。「表現の自由」について、今、政府が一方向的にインターネットをシャットダウンし、「表現の自由」に制限をかけるといった事態が起きており、これが問題になっています。NRIは、事業を人権視点から捉え、事業を通じて「表現の自由」や「個人情報の保護」といった権利をどのように侵害する可能性があるのか、また、侵害された人々をどう救済できるのかを考えるとよいでしょう。NRIのマイナンバーに関する事業が、自動的に個人情報を読み上げるものであるならば、このサービスが人権に及ぼす影響の有無について、世界人権宣言に照らし合わせて考察する必要があると思います。

海外展開を進めるNRIに求められる対応

人権・環境を含めた各々のESG課題は、NRIのグローバル戦略とそれぞれ密接に関連しているため、個々別々に捉えて考えるべきではありません。

ESGはもはやグローバルに普遍的なコンセプトであり、NRIがサービスを提供する顧客企業や買収先の企業も、ESGの基準により計量的に評価される時代です。

こうしたグローバルなESGの潮流の中で、NRIは今後どのようにビジネスを成長させていくのかという視点が重要です。

すなわち、NRIがグローバル化を推進していく中で、NRIの製品やサービスにESGをどのように組み込んでいくかという、ESGソリューション・手法そのものが大きなビジネスチャンスになりうるということです。



ブヴァン・セルヴァナサン氏
ブルーナンバー財団CEO

派遣社員への対応に関し、人権面で考慮すべき点

一般的に派遣社員は、人材派遣会社が介在するために、待遇などを決める際にも派遣社員が実際に働いている会社と直接交渉することができず、弱い立場に置かれています。例えば、英国では、正規社員と同じ教育・スキルがあり同一価値の労働をしているにもかかわらず、派遣社員という理由だけで賃金は格段に低く抑えられています。派遣社員にも正規社員と同様の権利を保障することが重要です。

ホットラインの対象を派遣社員に拡げることを勧めます。不満の申し立てにより、どのような問題が生じているか知るための重要な情報源となり、状況が悪化する前に対処することができます。



ヘイリー・セント・デニス氏
人権ビジネス研究所 広報担当

サステナブルな社会の創造を目指して

今回、初めて海外でダイアログを実施しました。NRIでは、現在、グローバル化を進めており、2016年から2017年にかけて、豪州企業のM&Aを実施しました。現在の海外売上高は約9%ですが、今後、さらに上昇していくと考えています。

今回のCSRダイアログは、海外で著名なESG投資家や人権専門家等の方々からESGや人権についての貴重なご意見をいただき、大変、有意義な場となったことを感謝しております。ロンドンでは、日本のテレビ局からの取材があり、欧米だけでなく、国内でもESG投資などへの関心が高まってきていると実感しました。今後、ESG投資家等から、より厳しい目で企業のESGの活動が見られる時代になっていくと思っています。今回、ご指摘いただいたご意見を真摯に受け止め、NRIの今後の取組みに活かしていきたいと思えます。

私たちは、サステナブルな社会の創出に貢献してまいります。



横山賢次
野村総合研究所
常務執行役員

環境負荷の低い未来社会の創発

NRIでは、サステナブルな豊かな未来を目指し、人類と自然が調和する地球環境を保全していくために、全役職員が環境負荷軽減活動に取り組んでいます。

2015年の「パリ協定」で定められた「2℃目標」を意識した「科学に整合する目標SBT (Science Based Targets)」に沿って、温室効果ガスを長期の視点で大幅に削減していくことが自らの責務と考える企業が欧州・米国で増えています。NRIは、そのような国際社会の動きに呼応して、新たな温室効果ガスの削減目標を2018年2月に設定しました。

環境方針と環境目標

環境方針

NRIでは、NRIグループ環境方針と生物多様性指針を制定しています。また、社外委託先や購買先等のビジネスパートナーに対してもESG (環境・社会・ガバナンス) に配慮した活動を求め、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。

環境目標

詳細な環境データはP81-82参照

NRIは、2016年1月に設定した「2014年3月期比で温室効果ガス排出量を25%削減する」という環境目標を環境性能に優れたデータセンターへのシステム移行等の取組みにより、達成しました。

環境目標の達成により、NRIはSBT^{*1}認定を目指して、「2031年3月期までに、温室効果ガス排出量^{*2}を2014年3月期比で55%削減する」という新たな環境目標を設定しました。

※1 SBT (Science Based Targets): パリ協定の目標である世界の平均気温上昇「2℃未満」の達成に向けて、科学的根拠と整合した温室効果ガス排出量削減目標を企業に求める国際的イニシアチブ

※2 スコープ1とスコープ2が対象

環境マネジメントシステムの推進

NRIでは、主なCO₂発生源である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NRI独自の環境マネジメントシステム「NRI-EMS」の導入を進めています。

2019年3月期は、NRI-EMSの海外拠点への導入を進めています。

環境性能に優れたオフィスビルへの移転・再生可能エネルギーの利用

2016年から2017年にかけて環境性能に優れた新しいオフィスに移転して、従来に比べ単位面積当たりの電気使用量を半減させました。また、2018年3月期は、東京、横浜、大阪の主要なオフィスビル向けに660MWh分のグリーン電力証書を購入しました。



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>

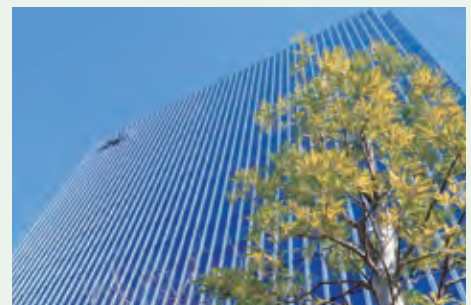
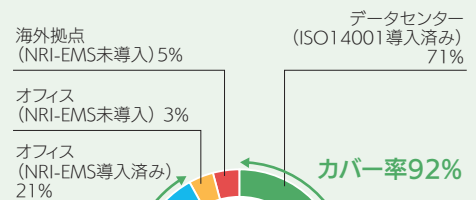
NRIグループの調達方針

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

目標年度	削減目標 (2014年3月期比)
2031年3月期	55%

◆環境マネジメントシステムの対象範囲

(CO₂排出量ベース)

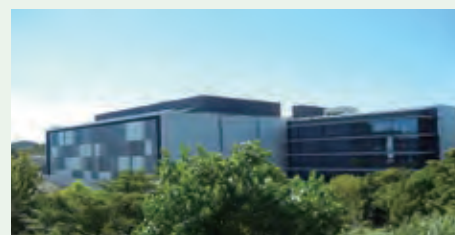


横浜野村ビル外観

共同利用型サービスの活用によるCO₂排出量の大幅削減

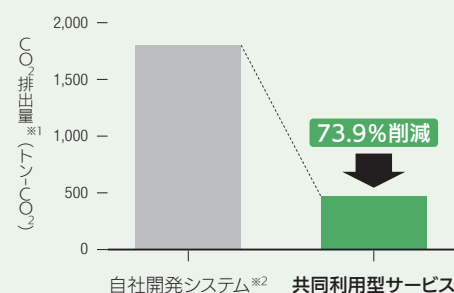
デジタルテクノロジーが劇的に進歩し、ITの利用拡大が進む中、IT業界では、電力使用量の増大化が懸念されています。NRIは、これに対し、お客様も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する戦略を展開しています。

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CO₂排出量、コストを大幅に削減することができます。リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム「THE STAR」の場合、CO₂排出量を73.9%削減できると試算しています。



高度な環境性能を誇る東京第一データセンター

◆自社開発システムと共同利用型サービスの年間CO₂排出量の比較



※1 経済産業省が提示している東京電力の実排出係数を電力量に乗じて算出。

※2 「THE 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。

NRIグリーンスタイル活動(環境教育・森林整備活動)

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

2018年3月期は、eラーニングによるESGテストと福島県只見町の森林整備活動*に参加する活動を行いました。

※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。



只見町での森林整備活動

日本取締役協会「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]2017」東京都知事賞を受賞

2018年2月、一般社団法人日本取締役協会が主催する2017年度の「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]」においてNRIは東京都知事賞企業に選出されました。この表彰制度は、コーポレートガバナンスを用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を応援することを目的としています。

NRIが受賞した東京都知事賞は、コーポレートガバナンスの取組みに加え、ESG(環境・社会・ガバナンス)に対する先進的な取組みを行っている企業を選出されるものです。NRIは、事業会社として国内初のグリーンボンドの発行及び女性の登用が評価され、選出されました。



表彰式の様子
小池百合子 東京都知事(左)と取締役会長 嶋本正(右)



NRIの人材戦略

NRIの強みは「人材」、すなわち、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標の下に自立して働き、変革を恐れずに挑戦するプロフェッショナルである社員です。このような「人材」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促進しています。

人事制度における3つの柱

NRIの人事制度は、「業績・成果・能力主義」「裁量労働制」「評価・人材育成制度」の3つの柱を軸に設計しています。「評価・人材育成制度」では、専門分野の多様化と追求を奨励し、社員の自発的・計画的な能力開発を支援しています。

専門分野を追求するための見取り図として22の「キャリアフィールド」(図1)を設定し、複数の専門分野で能力を磨くことで、広い視野で事業環境の変化に柔軟に対応し、組織横断で協業できる人材を育成しています。その中で、特に高度な専門性を持つ人材を社内認定資格(図2)に認定することで、NRIの中核的な人材育成を促進し、社員に対してプロフェッショナル人材のロールモデル(目標像)を示しています。

また、一人ひとりの社員が目指すキャリアフィールドとレベルを上司と共有し、半期ごとに上司との面談を通じて、自ら設定した目標とその達成度の確認を行うC&A (Challenge&Act) 制度を導入しています。

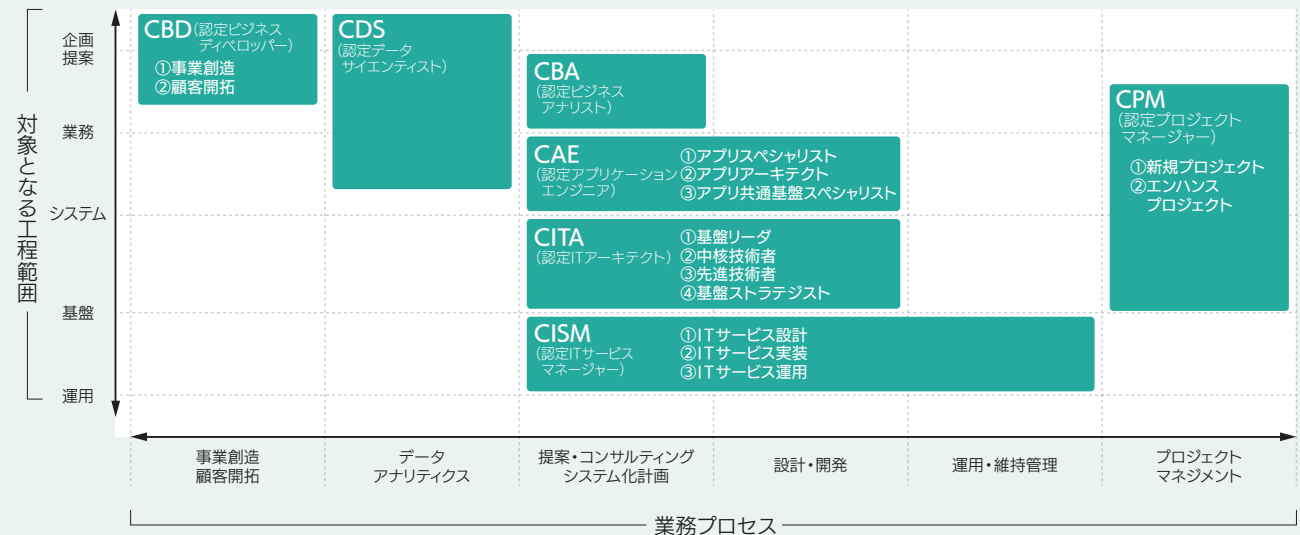
さらに、短期的な業績に伴う報酬だけでなく、持続的な企業価値向上の実現という中長期的な貢献へのインセンティブとして、退職手当、確定拠出年金制度、社員持株制度、E-Ship制度*などを導入しています。

*E-Ship (Employee Share Holding Incentive Plan) 制度: 従業員 (Employee) が株式を保有する (Share Holding) ことにより、その後の値上がりインセンティブ (勤労意欲に対する報奨) として受取ることができる制度のこと。

◆キャリアフィールド (図1)

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

◆社内認定資格 (図2)



日本企業トップクラスの人材投資

NRIの人材育成は、「OJT (On The Job Training)」を中心に、「研修」「自己研鑽」をあわせた3つの手段を有機的に結合させています。まずは、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。

グローバル人材育成プログラム

NRIでは、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整備しています(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、7年間で139名が海外15カ国に派遣されています。

また、「派遣留学プログラム」では、海外のビジネススクールでMBAなどを取得します。さらに、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も用意されています。

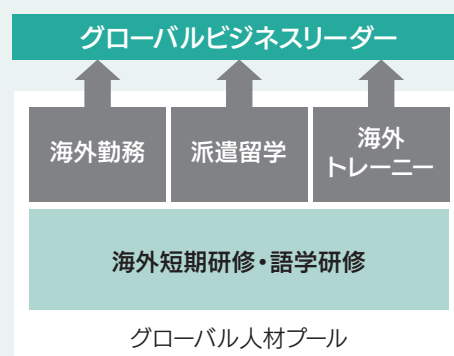


NRI(単体)の社員一人当たり
年間平均研修予算

第3位

日経キャリアマガジン「優良企業パーフェクトブック 2018年度版」に掲載された「2016年 人を活かす会社調査 社員一人当たり年間平均研修予算」において、有効回答企業数361社中、NRIは3位にランキングされています。

◆NRIのグローバル人材育成プログラム(図3)



AI・アナリティクス領域の人材育成

デジタルビジネスを支える人工知能(AI)領域のプロフェッショナルを育成するために、各事業本部からAIエンジニアとして素質がある人材を受け入れ、集中的に実証実験等の経験を積ませることでスピーディーに人材を育成するインキュベーション組織「AI tech lab.」を立ち上げました。

また、アナリティクス領域を支えるデータサイエンティストに関しては、社内認定資格制度を開始し、高度な専門性を有する社員をロールモデル(目標像)として示しています。さらには、各事業本部がアナリティクスに関わるベストプラクティスを全社的に共有する仕組みである「アナリティクスナレッジセンター」を立ち上げ、先端技術を探索・獲得する組織「bit. Labs」*と共創しながら業務・技術両面で人材育成を推進しています。

*ビジネスIT領域の技術開発を行う組織



アナリティクスに関わる事例や先端技術を共有する
アナリティクス案件共有会



産学連携が生み出す新たな価値

NRIでは、オープンイノベーションの発想で、国内外のトップクラスの大学・研究機関と産学協定を結び、多様な視点を有するイノベティブな人材づくりや事業開発を進めています。以下に、具体的な取組みをいくつか紹介します。

米国の教育・研究機関(MIT、スタンフォード大学等)との共創

NRIでは、米国トップクラスの教育・研究機関であるMITメディアラボ(マサチューセッツ工科大学内設置の研究所)やスタンフォード大学と産学協定を結び、人的交流を通じて、新たな事業開発を推進するとともに、多様な視野を持ったイノベティブな人材育成を進めています。

MITメディアラボには客員研究員として常駐者を派遣し、デジタルトランスフォーメーションへの挑戦を支える基盤技術として注目されるブロックチェーンやクリプトカレンシー(仮想通貨)など、先端技術の可能性を探索しながら新たなビジネスへの活用を模索しています。また、2018年1月には、MITメディアラボ研究員を本社に招き、NRIグループ社員とのアイデアソン*を開催するなど積極的に交流を図っています。

スタンフォード大学とも、人工知能(AI)やデジタルサイエンスなどの分野で共創しており、シリコンバレーのエコシステムを活用してイノベーションを起こす活動を通じて、NRIの人材育成にもつながっています。

*アイデアソン: 様々な分野の人々が集まり、最新のITなどを活用して、新たなビジネスアイデアを創り出す活動のこと。



MITメディアラボ研究員とのディスカッション



NRI社員とMITメディアラボ研究員とのアイデアソン

中国の教育・研究機関(清華大学等)との共創

NRIは2007年に、中国北京の清華大学と共同で「清華大学・野村総研中国研究センター」を設立し、それ以来、中国における清華大学とNRIのブランド形成、学者・専門家などの政策プレーンとのネットワーク構築を進めています。

そのようなつながりから、2017年10月には、中国・清華大学五道口金融学院、中国大手FinTech企業を東京に招き、日本の金融関連監督機関や金融機関などの関係者ととも、中国でのFinTech最新動向に関してセミナーを開くなど、先端技術分野での調査研究、企業交流を進めています。



清華大学・野村総研中国研究センターとNRI関係者

国内の教育・研究機関(東京大学等)との共創

先端情報技術に関する高度な専門性を有する人材を育成するために、東京大学(以下、東大)との間で、2016年6月から、NRIのほか7社の企業とともに「先端人工知能学寄付講座」に参加協力しています。

この講座を通じて、東大が目指す「人工知能技術のあるべき姿へ発展する方向性を見極めや、正しく、先進的で、かつ実践的な知識と技能を有する人材の育成」に関する支援を行っています。

未来を拓く人づくり

NRIでは、新しい枠組みや価値を生み出し、変革を創出するためには、未来を支える学生たちを育むことが大切だと考えています。以下では、様々な取組みのいくつかを紹介します。

東京工業大学と「サイバーセキュリティ」研究・教育で連携

NRIと東京工業大学は、「サイバーセキュリティ」に関する研究・教育の推進を目的に、2016年4月から連携協定を結んでいます。このプログラムを通じて両方で共同研究を行うとともに、NRIやNRIセキュアテクノロジーズ(株)からも講師を派遣する「サイバーセキュリティ特別専門学修プログラム」を開設し、高度な専門性を有したサイバーセキュリティ人材の育成を支援しています。



東京工業大学 三島学長(当時)(右)と此本(左)

小中高生向けキャリア教育プログラム

将来を担う若者が、学び、考え、発表する機会を提供するために、小・中学生、高校生向けのキャリア教育プログラムを行っています。

情報システムの仕組みがわかる「便利を支える情報システムの秘密」や「IT戦略プログラム」「コンサル1日体験プログラム」など、NRIが事業で培った経験やノウハウを活かしながら、ゲーム感覚で楽しみ、自分で考え、課題解決に挑戦していく内容になっています。



キャリア教育プログラムの様子

NRI学生小論文コンテスト

2006年から毎年、高校生・大学生を対象に、日本と世界の関係づくりや未来社会に向けた提案の機会として「NRI学生小論文コンテスト」を開催しています。

2017年は、新たに最終審査にプレゼンテーションを審査対象として取り入れました。論文審査を勝ち抜いた学生の皆さんによる素晴らしいプレゼンテーションが行われ、審査委員を含む多くの来場者に感銘を与えました。将来を担う若い人たちが、未来に目を向け、自分たちが何をすべきかを真剣に考え、その熱い思いを色々な形で伝える場をつくることで、世界で活躍するような人材が輩出できればと考えています。



NRI学生小論文コンテスト2017受賞者の集合写真

マーケティング分析コンテスト

様々な視点からの消費者の購買要因に関するデータ分析を行い、学術研究及び企業の市場分析力の向上に寄与するとともに、学生をはじめとした若い世代が研究成果を発表する場として、2007年から毎年、「マーケティング分析コンテスト」を開催しています。

2017年は過去最多79件の応募があり、企業が単独で行う広告・マーケティング領域のコンテストとして国内最大級となっています。授賞候補作品22件のうち21件が大学生の作品となるなど、学生の研究成果発表の場として、未来を支える人づくりに貢献しています。



マーケティング分析コンテスト2017審議会の様子

ダイバーシティ・マネジメント

NRIでは、人種・国籍・性別・年齢を問わず、多様な価値観を持つ社員一人ひとりが、成長機会を得て活き活きと働き、挑戦していくことができる職場環境づくりを促進しています。

人権に関する方針

NRIグループは、2015年3月期に「国際人権章典」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」を尊重することを謳った人権方針を策定しました。「NRIグループ企業行動原則」に示す遵守事項の徹底をはじめ、基本的人権を尊重し、安全で健康的な職場環境の実現に取り組んでいます。

女性活躍推進

NRIでは2008年に社長直轄のプロジェクトとしてNRI Women's Network(NWN)を立ち上げ、「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つを柱とした活動を展開してきました。

女性社員比率が増加し、女性が働き続けることが当たり前となった現在、プロフェッショナルとして活躍し続けることに重きをおいて、NWNを中心に「リーダー育成プログラム」や「キャリアデザインセミナー」などのキャリア形成支援施策を推進しています。

出産・育児・介護支援

NRIでは、男女ともに仕事と育児を両立しやすい職場づくりを進めています。育児休業をはじめとする制度に加えて、2017年1月に「パートナー出産休暇」を制定し、男性社員に向けた両立支援にも力を入れています。同年6月に横浜総合センターに開園した、事業所内保育所「ゆめみなと保育園」により、社員の希望するタイミングでの復職とキャリアプラン構築を支援しています。

また、介護休業や介護短時間勤務などの制度の充実により、社員の仕事と介護の両立も支援しています。

障がい者の活躍推進

NRI特例子会社^{*}のNRIみらい(株)では、様々な障がいのある社員が、働き方改革に貢献できるように、会議室やライブラリーのセッティング、研修支援、社内便の集配送、用度品管理等のほか、社員へのマッサージサービスなども行っています。

また、障がい者雇用及び特例子会社の経営課題や動向に関する定点調査と発表を行うなど、障がい者の雇用機会拡大に向けて取り組んでいます。なお、2018年6月現在の、NRIとグループ適用会社の障がい者雇用数は142名(雇用率2.3%)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。

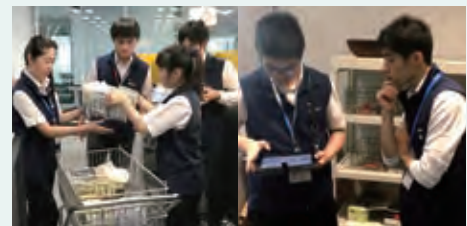
NRIグループの人権に関する方針
<http://www.nri.com/jp/csr/comp/index.html>

◆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
取組み	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



事業所内保育所「ゆめみなと保育園」



様々な現場で活躍するNRIみらいの社員



「身体障害者補助犬法」に基づき訓練を受けた盲導犬とNRIみらいの社員



働き方改革の取組みと健康経営

NRIでは、働き方改革を進めることで、長時間労働を抑えてワーク・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。

働き方改革の取組み

NRIでは、1994年より、当時の日本としては先進的な取組みとして裁量労働制を取り入れており、「時間にとらわれない働き方」を促進してきました。

また、2016年から2017年にかけて、東京・横浜・大阪の各拠点を新たなオフィスビルに移転し、「ヒト・モノ・コト・情報・目的をつなげ、新しい価値を生み出す」コンセプトの下、「場所にとらわれない働き方」を実現するオフィススペースにしています。テレワークやサテライトオフィスの利用も拡大しており、2018年3月期に発足した働き方改革推進委員会を中心に、より一層生産性高く柔軟な働き方の実現を後押ししています。

こうした働くインフラに加え、事業本部ごとに業務の内容や特性にあわせた「働き方改革」に取り組むなど、多様な人材が共創できる企業文化を醸成しています。



新たなワークスタイルを実現する新オフィス

健康経営

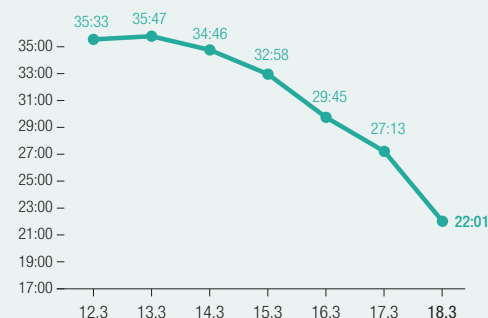
社員のQOL (Quality of Life) の向上に資する「健康経営^{*}」の実現を目指すために、NRIでは、健康経営担当チーフヘルスオフィサー (CHO: Chief Health Officer) を任命し、4つの活動目標を軸に、組織の活性化や生産性向上に向けて、様々な制度の整備や取組みを進めています。

^{*}従業員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。

NRIに対する外部評価

- 2017年に「えるぼし」で最高位 (3段階目) の認定 (女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣の認定)
- 2017年、2018年と2年連続で「なでしこ銘柄」に選定 (東京証券取引所と経済産業省が選定する女性活躍推進に優れた企業)
- 2007年より「くるみん」の4期連続取得 (「次世代育成支援対策推進法」に基づく子育てサポート企業の認定)
- 2017年、2018年と2年連続で健康経営優良法人 (大規模法人部門)「ホワイト500」に認定

◆社員一人当たりの月間平均残業時間の推移 (時間)



◆NRI健康宣言2022

基本方針: NRIグループは、社員一人ひとりが自らの健康に対して、正しい知識・認識に基づき、長期的なQOLの向上に積極的に取り組むことを支援します。

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



NRIのコーポレート・ガバナンス

NRIは、社会、お客様、社員、取引先、株主等のステークホルダーの皆様の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・的確な意思決定を行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、及び取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。

 NRI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>

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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行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、法令及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行う。

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。

2001年以降のコーポレート・ガバナンスの主な取組み内容

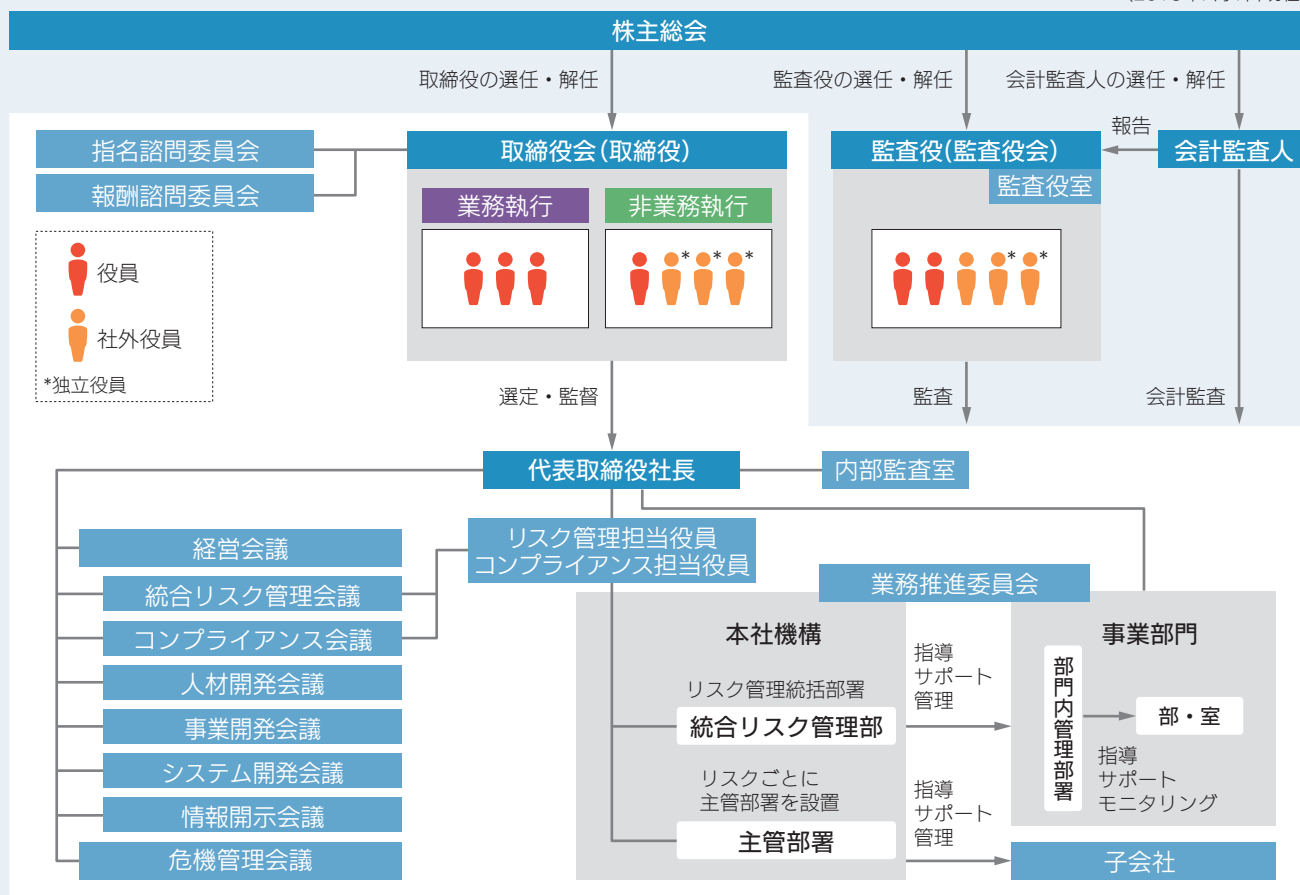
2001年	<ul style="list-style-type: none"> ●企業理念の制定 ●東京証券取引所第一部上場
2002年	<ul style="list-style-type: none"> ●経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入 ●取締役の員数を20名以内に減員し、社外取締役を選任 ●監査役の監査機能の強化のため、社外監査役を増員
2003年	<ul style="list-style-type: none"> ●「NRIグループ倫理綱領(2010年「NRIグループ企業行動原則」に改訂)」及び「NRIグループビジネス行動基準」を制定
2005年	<ul style="list-style-type: none"> ●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
2006年	<ul style="list-style-type: none"> ●取締役の員数を15名以内に減員
2008年	<ul style="list-style-type: none"> ●「長期経営ビジョン」を初めて開示(Vision2015) ●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
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ●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
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ●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
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ●独立社外取締役を2名から3名に増員 ●独立社外取締役及び独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置 ●「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定 ●「NRIグループ企業行動原則」の全面改訂
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ●「中期経営計画」を初めて開示(2017年3月期～2019年3月期) ●取締役会の実効性評価を導入
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●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
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ●取締役に対する中長期インセンティブとして「譲渡制限付株式報酬制度」を導入

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会・監査役会についてはP.61-64参照

内部統制／倫理・コンプライアンスについてはP.69-70参照

(2018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、取締役及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及び水準について、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回開催し、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	代表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	代表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	代表取締役社長の指示に基づき、社員の能力開発及び育成に関する重要事項を審議する。
事業開発会議	代表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	代表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、開発及びリリースに関する重要事項を審議する。
情報開示会議	代表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	代表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行う。
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・監査役会の体制と責務

当社は、監査役会設置会社として監査役・監査役会の機能を有効に活用しつつ、コーポレート・ガバナンスをさらに充実させるための体制を構築しています。

取締役会は、業務執行の権限及び責任を大幅に執行役員等に委譲し、専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、監査役・監査役会が取締役の職務執行を適切に監査します。

取締役会の決議により選任された執行役員等は、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行っています。

取締役会の体制と責務

NRIの取締役は、社外取締役3人を含む7人です。

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。

取締役会の主な責務

- 中期経営計画及び事業計画を含む経営の基本方針、重要な人事など、法令、定款及び「取締役会規程」で定められた重要事項の決定
- 上記の重要事項を除く業務執行の意思決定の、業務執行取締役及び執行役員等への委任と監督
- 中期経営計画の実現への努力と、仮に業績目標が未達に終わった場合の分析、分析結果の次期以降の計画への反映
- 企業理念や行動指針、具体的な経営戦略等を踏まえた、社長等の後継者選定の適切な監督
- 取締役(社外取締役を除く)及び執行役員等の報酬等の持続的な成長に向けた健全なインセンティブ付け
- コンプライアンスや財務報告に係る内部統制等のリスク管理体制の整備とその運用の監督

取締役の選任方針

- 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化
- 取締役会は、非業務執行取締役、業務執行取締役及び社外取締役でバランスよく構成
- 独立社外取締役は原則3名、少なくとも2名以上選任
- 取締役は15名以内とし、取締役会全体として、当社事業、企業経営、IT技術、財務、金融等に関する経験、知見等のバランスや多様性を考慮した構成とする

取締役会の諮問機関

NRIでは、独立社外取締役を主要な構成員とする以下の2つの諮問機関を設置しています。

- 指名諮問委員会：取締役及び監査役の指名に関する事項を審議
- 報酬諮問委員会：役員報酬に関する事項を審議

監査役会の体制と責務

NRIの監査役は、社外監査役3人を含む5人です。

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・決定及び監査意見の形成・表明を行います。

監査役会の主な責務

- 取締役会その他の重要な会議に出席するほか、必要に応じて役職員に対して報告を求め、取締役の職務執行を厳正に監査
- 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、会計監査人及び内部監査室と連携して監査
- リスク管理統括部署から、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適宜受ける

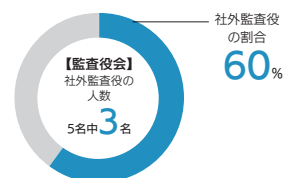
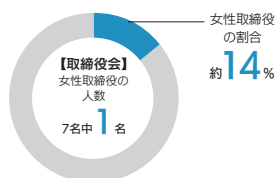
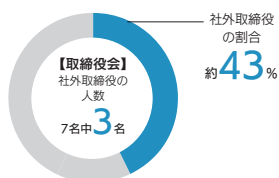
なお、監査役による監査が実効的に行われることを確保するため、監査職務を支援する監査役室を設置しています。

取締役の体制 (2018年7月1日現在)

氏名	地位・担当等	執行・社外・独立	取締役在任年数	出席回数 18.3期	選任理由
しまもと ただし 嶋本 正 (1954年2月8日生)	取締役会長	非業務執行	11年	取締役会 15/15回	代表取締役社長を6年務めるなど、当社の経営に関する豊富な経験と実績を有し、また取締役会議長として取締役会の適切な運営と活性化に努めている。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。
このもと しんご 此本 臣吾 (1960年2月11日生)	代表取締役社長	業務執行	3年	取締役会 15/15回	コンサルティング事業分野における長年にわたる業務執行経験と実績を有しており、アジア地域における拠点長を務めるなど、グローバル事業についても豊富な経験と実績を有している。また代表取締役社長として当社グループの経営を担っており、その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
うえの あゆむ 上野 歩 (1960年3月15日生)	代表取締役副社長	業務執行	3年	取締役会 15/15回	産業ITソリューション事業分野における長年にわたる業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
うずみ よしお 白見 好生 (1958年7月1日生)	代表取締役専務執行役員	業務執行	1年	(2017年6月23日就任以降) 取締役会 11/11回	コーポレート部門における長年にわたる業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
どい みわこ 土井 美和子 (1954年6月2日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	3年	取締役会 14/15回	情報技術分野における研究開発部門の研究者及び責任者としての長年にわたる経験をお持ちである。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ないが、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、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため。
まつざき まさとし 松崎 正年 (1950年7月21日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	2年	取締役会 15/15回	長年にわたりコニカミノルタ㈱の経営に携わってこられた。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、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため。
おおみや ひであき 大宮 英明 (1946年7月25日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	新任	-	長年にわたり三菱重工業㈱の経営に携わってこられた。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、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため。

監査役の体制 (2018年7月1日現在)

氏名	地位・担当等	社外・独立	監査役在任年数	出席回数 18.3期	選任理由
ほらだ ゆたか 原田 豊 (1960年3月11日生)	監査役(常勤)	-	2年	取締役会 15/15回 監査役会 18/18回	金融ITソリューション、コンサルティングの各事業分野における長年にわたる業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社取締役の職務執行の監査に活かせるものと判断した。
きたがき ひろふみ 北垣 浩史 (1960年4月19日生)	監査役(常勤)	-	3年	取締役会 15/15回 監査役会 18/18回	監査役室長や内部統制推進部長を歴任するなどコーポレート部門を中心に豊富な業務執行経験を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社取締役の職務執行の監査に活かせるものと判断した。
きとう こうへい 佐藤 公平 (1961年4月18日生)	監査役(常勤)	社外	新任	-	当社の主要事業分野の一つである証券業界における長年にわたる経験をお持ちである。その経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。
やまざき きよたか 山崎 清孝 (1953年4月4日生)	監査役	社外 独立	4年	取締役会 15/15回 監査役会 18/18回	監査法人の代表社員を務められ、公認会計士としての長年にわたる経験をお持ちである。社外監査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ないが、その経歴を通じて培われた財務・会計に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。
おおくぼ のりあき 大久保 憲朗 (1959年5月22日生)	監査役	社外 独立	1年	(2017年6月23日就任以降) 取締役会 11/11回 監査役会 14/14回	長年にわたり日本たばこ産業㈱の経営に携わってこられた。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、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。





取締役・監査役の報酬等

取締役の報酬制度

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、市場水準及び動向等を参考に決定しています。

また、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、報酬等の体系及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、取締役の報酬等を決定しています。

取締役の報酬等は、「a.基本報酬」「b.賞与」「c.株式関連報酬」の3項目から構成されています。

2018年4月26日開催の取締役会において、役員報酬制度の見直しを行い、ストックオプション制度を廃止し、譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議し、2018年6月22日開催の第53回定時株主総会において承認されました。なお、社外取締役には、b.賞与及びc.株式関連報酬は支給しません。

取締役の報酬等の総額の上限：年10億円（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない）
 うち、c.株式関連報酬として、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権
 長期インセンティブ株式報酬：年1億2千万円以内
 中期インセンティブ株式報酬：年2億8千万円以内
 合計で年4億円以内

a. 基本報酬	● 役職位に応じた固定給（本人給と役割給）				
b. 賞与	● 当年度の業績を反映し、個人別評価を加味して決定				
c. 株式関連報酬 （譲渡制限付株式報酬）	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株式保有を通じた株主との価値共有の促進という観点から、株式関連報酬として譲渡制限付株式報酬（譲渡制限付株式取得の出資財産とするための金銭報酬）を支給 ● 割当てを受ける株式数は役職位に応じて決定。取締役は「役員自社株保有ガイドライン」に基づき役職位に応じた一定数以上の当社株式を保有 				
	<table border="0"> <tr> <td>● 株式関連報酬 =</td> <td> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 「長期インセンティブ株式報酬」 株式保有を通じた株主との価値共有の促進 や当社の企業価値の持続的な向上に向けた 長期インセンティブ </div> </td> <td>+</td> <td> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 「中期インセンティブ株式報酬」 中期経営計画に代表される当社の中期的な 業績及び株価の上昇に向けた中期インセン ティブ </div> </td> </tr> </table>	● 株式関連報酬 =	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 「長期インセンティブ株式報酬」 株式保有を通じた株主との価値共有の促進 や当社の企業価値の持続的な向上に向けた 長期インセンティブ </div>	+	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 「中期インセンティブ株式報酬」 中期経営計画に代表される当社の中期的な 業績及び株価の上昇に向けた中期インセン ティブ </div>
● 株式関連報酬 =	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 「長期インセンティブ株式報酬」 株式保有を通じた株主との価値共有の促進 や当社の企業価値の持続的な向上に向けた 長期インセンティブ </div>	+	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> 「中期インセンティブ株式報酬」 中期経営計画に代表される当社の中期的な 業績及び株価の上昇に向けた中期インセン ティブ </div>		

監査役の報酬制度

監査役の報酬等は、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、当社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、固定給である「a.基本報酬」に加え、常勤の監査役に対しては業績に応じた変動給である「b.賞与」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。

監査役の報酬等の総額の上限：年2億5千万円

a. 基本報酬	● 本人の経験・見識や役割等に応じた固定給
b. 賞与	● 常勤の監査役を対象とし、当年度の業績を反映して決定

役員区分ごとの報酬等の総額等

2018年3月期における役員の報酬等の額は次のとおりです。

2018年3月期の代表取締役社長 此本 臣吾の報酬総額(113百万円)と従業員の平均年間給与(11百万円)との報酬比率は9.8:1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)	512	243	130	136	3	8
監査役(社外監査役を除く)	81	56	20	2	1	2
社外役員	97	86	10	—	0	7

- (注) 1. 上記には、2017年6月23日開催の第52回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名及び監査役1名を含んでいます。
 2. 「その他」には、確定拠出年金の掛金及び傷害保険の保険料を記載しています。
 3. 監査役のストックオプションは、監査役就任前に付与されたものです。

取締役会の実効性評価(2018年3月期)

2018年3月期の取締役会の実効性評価を実施しました。実効性評価により、当社取締役会の現状を確認し、抽出した課題については、2019年3月期以降の取締役会の運営方針に反映させることを目的としています。

評価手法	<ul style="list-style-type: none"> ●全取締役・監査役を対象としたアンケート調査 ●独立役員会議での意見交換 ●非業務執行取締役による意見交換 ●上記アンケート・意見交換の結果を基にした取締役会での議論
評価結果	<ul style="list-style-type: none"> ●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"> ・業務執行、非業務執行、社外のバランスの良い理想的な人員構成である ・取締役会での活発な審議が行われている ・取締役の知識習得の機会は適切に確保されている ・取締役と社外取締役との意見交換の場は増えている
さらなる実効性 に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> ●付議資料のわかりやすさやボリュームにはまだ改善の余地あり ●より早いタイミングでの付議資料の事前提供 ●社外取締役を支援する補足資料の拡充 ●次期中期経営計画策定、ガバナンスに関する議論機会のさらなる拡充



社外役員メッセージ



社外取締役メッセージ

取締役
土井 美和子

研究開発の専門性から見たNRI

私は1980年代から、コンピュータの発展とともに、日本語ワープロ、コンピュータグラフィックス、ウェアラブルデバイスなどの研究開発に携わってきました。その経験から、研究開発とは、シーズ指向だけではなく、ニーズ指向の視点が大切だと考えています。

NRIは、企業の内部業務を対象とする「コーポレートIT」とどまらず、ビジネスモデルの変革を担う「ビジネスIT」の支援に舵を切っています。ビジネスモデルの変革を支援するには、お客様のみならず、お客様の先にいるエンドユーザーのニーズに基づく提案力が求められます。NRIの研究開発の議論は、この戦略に沿う形で、お客様のニーズを大切にしていると感じます。

小さな失敗ができる機会の創出

戦略を転換する過程では、失敗を恐れずに挑戦することが重要です。社内にイノベーションを起こしたいと考えている社員がいれば、小さくスタートできる機会を与えるべきです。例えば、NRIはシリコンバレーのパロアルト研究所で研究開発を行っていますが、現地では「失敗して当たり

前」の価値観を学んでいます。取締役会でもこうした議論を行った結果、今期から、スタートアップ等への出資・提携を機動的に進める「イノベーション推進委員会」という会議体を立ち上げています。

グローバル化もNRIの戦略の柱の1つです。私も過去に、海外研究機関との連携で苦労した経験があります。最近もNRIがM&Aで子会社化した海外企業をいくつか訪問しましたが、日本と現地では商習慣も社員の仕事への価値観も異なります。NRIが国内で培ってきた企業風土とどのように折り合いをつけていくのか、グローバル企業として成長するプロセスを支援していきたいと考えています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

NRIでは、社外取締役に対する情報提供が充実しています。例えば、毎年、社員と気軽に会話ができるランチ会を複数回開催しています。女性リーダー育成研修にも参画し、これまでに多くの女性社員と交流してきました。NRIには優秀な女性社員が多く、男女の区別なく活躍の場が用意されています。ダイバーシティを組織の強みに転換するインクルージョンを重視していると感じます。



社外監査役メッセージ

監査役
山崎 清孝

不採算案件から学ぶ姿勢

私がNRIの監査役に初めて就任した2014年は、NRIにとって不採算案件で苦戦した試練の年でした。私は建設業界の監査経験が長く、工事進行基準の適用において、決算対応が後手に回る企業をいくつも見てきました。こういった経験から、当時のNRIに対しても、客観的な視点からアドバイスを提供することができました。その後、NRIでは、「予期せぬ大型不採算案件ゼロ」を掲げて、より高次元の品質監理システムを構築し、さらに弛まぬ改善を続けています。その努力が実り、ここ数年は「予期せぬ大型不採算案件ゼロ」が続いています。

第三者の意見を取り入れる寛容さ

NRIの監査役は、取締役の職務執行に対して、はっきりと物言いができる風土があり、執行サイドは監査役の意見に対して、真摯に応えてくれます。NRIは監査役制度を正しく理解し、有効に活用できていると感じています。

また、私の監査法人での経験から強く感じるのは、NRIは会計監査人とも建設的な関係を構築できている点です。例えば、近年のグローバル化により、本社の経理財務部門の

社員が、海外子会社に出向いて指導するケースが増えている中で、会計監査人は、逆に本社側の体制が手薄になるリスクを指摘しています。NRIはその指摘を評価し、迅速に本社体制の見直しに着手しています。

グローバル化を客観的な立場から監視

2016年から2017年にかけての豪州でのM&Aプロセスでは、NRIはこれまでに経験したことのないスピード感で意思決定を進めていました。その中で、取締役会では厳しい意見や質問が交わされましたが、複数のリスクシナリオや最悪のケースまでも共有することができていました。その結果、取締役会は冷静な判断を維持できていたと思っています。

NRIの中長期計画において、グローバル化は避けられません。NRIの業務執行取締役も定量的な目標を掲げている以上、拡大へのインセンティブが働きがちになります。私は、社外監査役としての客観的な立場から、見逃されているリスクがあれば冷静に指摘していきたいと考えています。

役員一覧

取締役



し かもと ただし
嶋本 正
1954年2月8日生

取締役会長 (1,204百株)

1976年4月 当社入社
2001年6月 当社取締役 情報技術本部長
2002年4月 当社執行役員 情報技術本部長
2004年4月 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4月 当社専務執行役員 事業部門統括
2008年6月 当社代表取締役 専務執行役員 事業部門統括
2010年4月 当社代表取締役社長 事業部門統括
2015年4月 当社代表取締役会長兼社長
2016年4月 当社取締役会長 (現任)



このもと しんじ
此本 臣吾
1960年2月11日生

代表取締役社長 (310百株)

1985年4月 当社入社
2004年4月 当社執行役員 コンサルティング第三事業本部長
2010年4月 当社常務執行役員 コンサルティング事業本部長
2015年4月 当社専務執行役員 ビジネス部門担当、コンサルティング事業担当
2015年6月 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4月 当社代表取締役社長 (現任)



うえの あゆむ
上野 歩
1960年3月15日生

代表取締役副社長 ビジネス部門管掌 (203百株)

1983年4月 当社入社
2008年4月 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4月 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4月 当社専務執行役員 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
2015年6月 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4月 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
2018年4月 当社代表取締役副社長 ビジネス部門管掌 (現任)



う す み よ し お
臼見 好生
1958年7月1日生

代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門管掌 (199百株)

1983年4月 当社入社
2010年4月 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4月 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6月 当社代表取締役 常務執行役員 コーポレート部門管掌
2018年4月 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌 (現任)



ど い み わ こ
土井 美和子
1954年6月2日生

社外 独立

取締役^(注1) (9百株)

1979年4月 東京芝浦電気株式会社 (現 株式会社東芝) 入社
2005年7月 株式会社東芝研究開発センター 技監
2008年7月 同社研究開発センター 首席技監
2014年4月 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6月 当社取締役 (現任)
(重要な兼職の状況)
国立研究開発法人情報通信研究機構 監事



まつざき まさとし
松崎 正年
1950年7月21日生

社外 独立

取締役^(注1) (13百株)

1976年4月 小西六写真工業株式会社 (現 コニカミルタ株式会社) 入社
2003年10月 コニカミルタビジネステクノロジー株式会社 (現 コニカミルタ株式会社) 取締役
2005年4月 コニカミルタホールディングス株式会社 (現 コニカミルタ株式会社、以下同じ) 執行役員
コニカミルタテクノロジーセンター株式会社 (現 コニカミルタ株式会社) 代表取締役社長
2006年4月 コニカミルタホールディングス株式会社 常務執行役員
2006年6月 同社取締役 常務執行役員
2009年4月 同社取締役 代表執行役員社長
2013年4月 コニカミルタ株式会社 取締役 代表執行役員社長
2014年4月 同社取締役 取締役会議長 (現任)
2016年6月 当社取締役 (現任)
(重要な兼職の状況)
コニカミルタ株式会社 取締役 取締役会議長
いちご株式会社 社外取締役
日本板硝子株式会社 社外取締役



おおみや ひであき
大宮 英明
1946年7月25日生

新任 社外 独立

取締役^(注1) (-)

1969年6月 三菱重工業株式会社 入社
2002年6月 同社取締役
2005年6月 同社代表取締役 常務執行役員
2007年4月 同社代表取締役 副社長執行役員
2008年4月 同社代表取締役社長
2013年4月 同社代表取締役会長
2014年6月 同社取締役会長 (現任)
2018年6月 当社取締役 (現任)
(重要な兼職の状況)
三菱重工業株式会社 取締役会長
セイコーエプソン株式会社 社外取締役
三菱商事株式会社 社外取締役

(注) 1. 取締役土井美和子、松崎正年、大宮英明、監査役山崎清孝、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。
2. 各取締役は、2018年6月22日開催の定時株主総会で選任されたものです。
3. 監査役は、北垣浩史が2015年6月19日開催の定時株主総会で、原田豊が2016年6月17日開催の定時株主総会で、大久保憲朗が2017年6月23日開催の定時株主総会で、佐藤公平及び山崎清孝が2018年6月22日開催の定時株主総会で、それぞれ選任されたものです。
4. ()内は所有するNRI株式数です。2018年6月27日現在、役員持株会における各自の持分を含めて記載しています。

監査役



はらだ ゆたか
原田 豊

1960年3月11日生

監査役(常勤) (437百株)

1982年4月 当社入社
2008年4月 当社執行役員 保険システム事業本部副本部長
2010年4月 当社執行役員 保険システム事業本部長
2013年4月 当社常務執行役員 保険ソリューション事業本部長
2014年4月 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4月 当社顧問
2016年6月 当社監査役(現任)



きたがき ひろみ
北垣 浩史

1960年4月19日生

監査役(常勤) (122百株)

1985年4月 当社入社
2000年6月 当社資産運用システムサービス事業部長
2002年4月 当社監査役室長
2006年4月 当社内部統制推進部長
2010年4月 当社統括支援室長
2011年4月 当社経営戦略室長
2015年4月 当社総合企画センター主席
2015年6月 当社監査役(現任)



きたう こうへい
佐藤 公平

1961年4月18日生

新任 社外

監査役(常勤) (—)

1984年4月 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
2007年4月 野村證券株式会社執行役員
2008年10月 同社執行役員
2009年4月 同社取締役
2011年4月 同社常務(執行役員)
2013年4月 野村パブリックアンドプライベート株式会社代表取締役社長
2018年4月 野村證券株式会社顧問
2018年6月 当社監査役(現任)



やまざき きよたか
山崎 清孝

1953年4月4日生

社外 独立

監査役(注1) (24百株)

1979年10月 芦沢政光公認会計士事務所入所
1983年8月 公認会計士登録
2005年7月 監査法人芦沢会計事務所(現 仰星監査法人)代表社員
2006年10月 仰星監査法人理事代表社員
2007年9月 同法人副理事長代表社員 東京事務所長
2010年7月 同法人理事長代表社員
2014年6月 当社監査役(現任)
2014年7月 仰星監査法人理事代表社員
2017年10月 仰星監査法人代表社員(現任)

(重要な兼職の状況)
仰星監査法人代表社員



おおくぼ のりあき
大久保 憲朗

1959年5月22日生

社外 独立

監査役(注1) (—)

1983年4月 日本専売公社(現 日本たばこ産業株式会社)入社
2004年6月 日本たばこ産業株式会社取締役 執行役員
2006年6月 同社取締役 常務執行役員
2009年6月 同社取締役 専務執行役員
2012年6月 同社代表取締役副社長
2016年6月 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6月 当社監査役(現任)

(重要な兼職の状況)
公益財団法人たばこ総合研究センター代表理事 理事長

執行役員等(取締役兼務は除く)

当社は、取締役会の経営戦略意思決定と業務執行機能を明確に区分し、業務執行の権限及び責任を執行役員等に大幅に委譲しています。執行役員等は49人(取締役を兼務する3人を除く)です。

専務 執行役員	齊藤 春海 綿引 達也	滝本 雅樹 船倉 浩史	執行役員	迫 尚宏 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 西本 進 小原 康司 大野 庄一 松本 晃 西村 元也 渡辺 徹郎 大元 成和 川浪 宏之	経営役	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 森沢 伊智郎 小林 一央 小暮 典靖	研究理事	小粥 泰樹 桑津 浩太郎
常務 執行役員	上田 肇 淵田 眞弘 松尾 正人 横山 賢次 村田 佳生 深美 林	坂田 太久仁 嵯峨野 文彦 稲田 陽一 増谷 洋 山本 明雄 竹本 具城								



内部統制／倫理・コンプライアンス

内部統制システム

NRIグループ全般にわたって内部統制システムを整備し、かつ継続的な改善を図るため、リスク管理担当役員を任命するとともに、リスク管理統括部署を設置しています。

また、内部統制システムの構築に関する基本方針を定め、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検するとともに、各事業部門が出席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着を図っています。



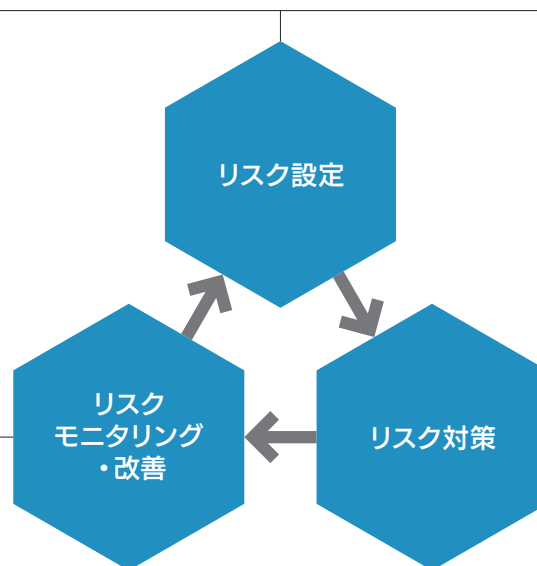
内部統制システムの構築に関する基本方針
<http://www.nri.com/jp/company/internal.html>

◆リスク管理PDCAサイクル

●NRIグループの業務遂行上発生しうるリスクを「経営戦略」「業務活動」「法令遵守」等、13項目に分類し、さらに細分化したリスク項目に対して、年度ごとに、リスクごとの主管部署が、その重要度や影響度を考慮の上で、リスク評価・リスク項目見直しを実施します。

●リスク管理統括部署は、評価を取りまとめた上で、「統合リスク管理会議」において議論を行い、管理すべきリスクを設定します。また、特に重要度・影響度が高い「重点テーマ」(※下記参照)を選定します。

●定期的に、統合リスク管理会議を開催して、全社的な内部統制の状況を適宜点検するとともに、各事業部門が出席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着や改善を行います。



●リスク管理統括部署は、リスクごとの所管部署等と連携しながら管理体制を構築し、統合的にリスク管理を行います。必要に応じて専門性を持った会議で審議し、主管部署が事業部門と連携して適切な対応を講じます。

●社会的影響の大きい事業・サービスについては、BCP(事業継続計画)やDR(災害復旧)の整備に取り組みます。

2019年3月期の リスク管理に関する 重点テーマ*

- I 稼働システムの品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
- II 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
- III 情報セキュリティ態勢の継続的なレベルアップ
- IV グローバル化にふさわしいガバナンス態勢の整備
- V 働きやすい労働環境の整備
- VI 事業継続責任を果たすための適切な備え

内部監査室による社内監査

代表取締役社長直属の組織である内部監査室(社員21人)が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIの監査を行っています。

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、主管部署及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行い、連携を図っています。

倫理・コンプライアンス体制

倫理・コンプライアンス体制の実効性を確保するため、最高倫理責任者及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、「NRIグループ企業行動原則」で会社の行動原則を示すとともに、「NRIグループビジネス行動基準」で社員の行動指針を明記しています。


 NRIグループ企業行動原則
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

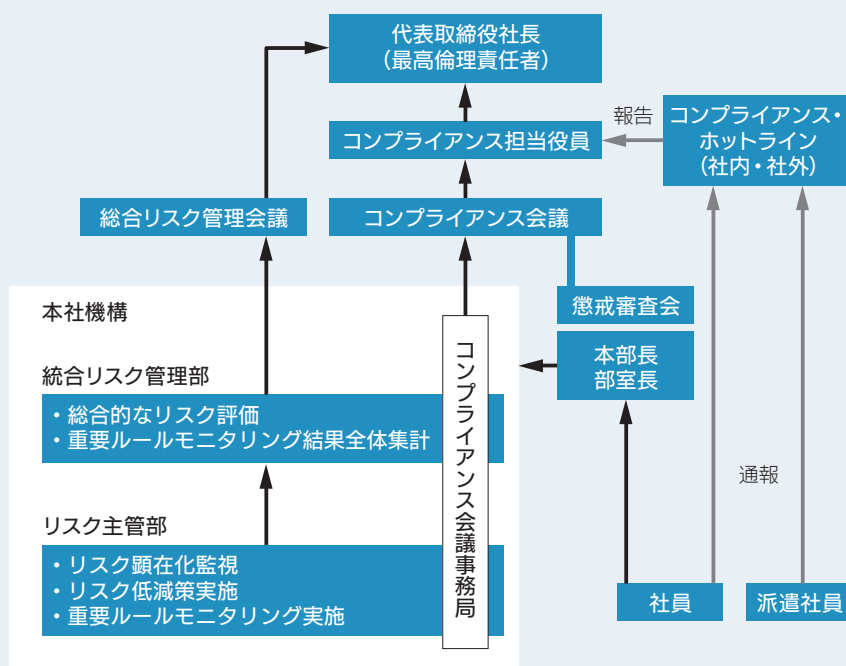
それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、12項目からなる「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

役員及び社員に対し、コンプライアンス意識向上を目的とした定期的な研修や、個別の業務に必要な法律知識等の教育を実施し、その中で、公務員への贈賄・ファシリテティングペイメントの禁止や独占禁止法の遵守の重要性などについても周知徹底を図っています。

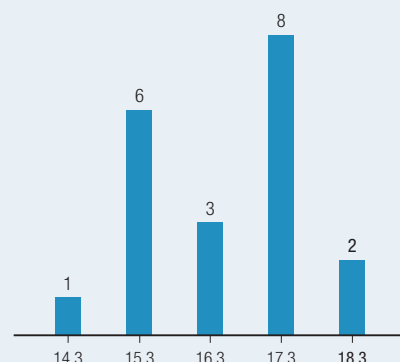

 NRIグループの人権に関する方針
 NRIグループの贈賄禁止に関する方針
 NRIグループの独占禁止法等遵守の方針
<https://www.nri.com/jp/csr/comp/index.html>

NRIでは、公益通報者保護法に基づいて公益通報運用規定を定め、国内グループ社員がコンプライアンス関連の問題を相談できる窓口として、社内・社外に「ホットライン」を設定しています。2018年3月期は、2件の相談に対応しました。

◆コンプライアンス情報伝達プロセス



◆通報窓口への通報または相談件数 (件)



RULE BOOKによる役職員への周知・徹底

役員及び社員が高い倫理観を持ち、法令等を遵守するため、当社における行動指針等を冊子にまとめて解説した「RULE BOOK (役職員が守るべき重要なルール)」を作成し、周知徹底することで、これをコンプライアンス体制の基盤としています。





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。

お客様との協働

NRIは、お客様に対して、誠実な営業活動を行うとともに、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、及び案件の法律的・倫理的・経営的リスクを十分に考慮した上で、右のような検討を行い、受託を決定しています。

●お客様満足度調査

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、提案力やトラブル対応などについても具体的な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、担当部署にフィードバックし、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。

パートナーとの協働

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との協力の上に成り立っています。そのため、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>

システム開発をパートナー企業に委託する際には、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、コンプライアンス及び情報セキュリティ管理への取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行っています。

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。

また、適正な請負契約を維持するために「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。

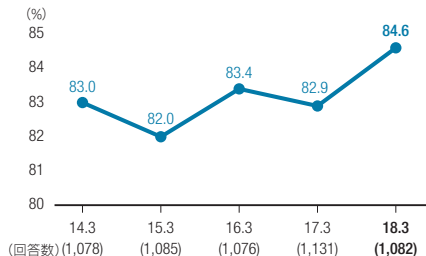
受託案件に関する主な審議項目

- 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(NRI単体)の評価結果

2018年3月期は、1,082件のプロジェクトに関して、お客様から回答をいただきました。

◆「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答いただいた比率 (5段階評価の上位2項目の合計)



「eパートナー」契約の締結

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。



2018年2月、eパートナー9社を中心としたパートナー企業等とCSR勉強会を実施



情報開示・コミュニケーション

NRIでは、建設的な対話を通じて、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ための努力を続けています。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。

株主総会の充実にに向けた取組み

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けて、以下のような取組みを行っています。

- 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及び東京証券取引所のウェブサイトに掲載
第53回定時株主総会：5/24公開→6/22開催（約1ヵ月前）
- 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
- 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
- ㈱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、株主の皆様を対象に「経営報告会」を開催

株主・投資家との対話機会の充実

株主・投資家層の拡大を目指して、直接的・間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。2018年3月期は、主に、以下の活動を実施しました。

株主	●株主アンケート：株主12,464名に発送し、3,003名より回答（回収率24.1%）
機関投資家・アナリスト	●国内外での個別面談人数：延べ492名 ●国内：四半期ごとの決算説明会、個別面談に加えて、経営者とのスモールミーティング、事業説明会等を開催 ●海外：海外ロードショー・海外カンファレンス訪問都市 ニューヨーク、ボストン、シカゴ、トロント、ロンドン、エディンバラ、ミラノ、コペンハーゲン、ストックホルム、シンガポール、香港、シドニー
個人投資家	●個人投資家説明会：計4回実施（東京2回、大阪、福岡）参加者数 延べ911名

適切な情報開示

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、以下の活動をはじめとして、適時開示の遂行と情報開示の一層の充実に努めています。

- 長期経営ビジョンや中期経営計画（中長期の戦略、数値目標等）の開示
- 「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

NRIに対する外部評価

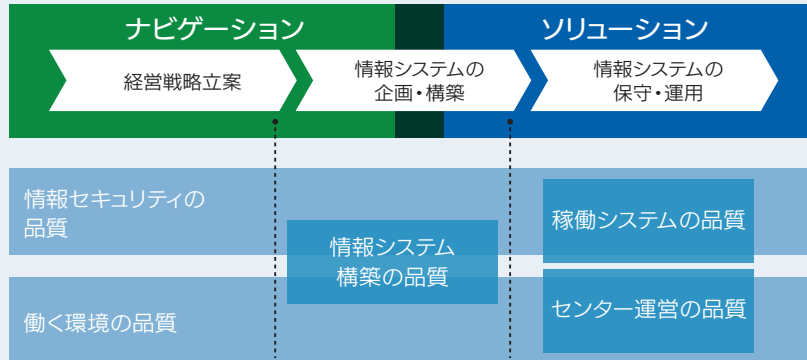
- 2017年度（第23回）ディスクロージャー優良企業 コンピューターソフト部門
（公益社団法人日本証券アナリスト協会）
- 2017年度（第22回）IR優良企業賞
（一般社団法人日本IR協議会）



NRIの品質管理

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。

◆NRIの品質フレームワーク



情報システムの品質向上への取組み

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。

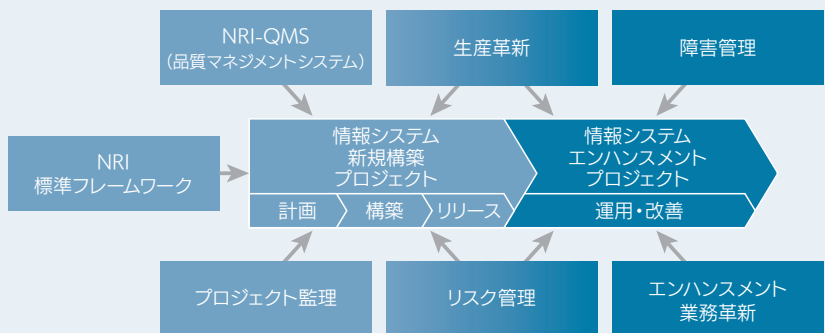
収集・蓄積したナレッジを社内のウェブサイトに掲載し、ノウハウ・事例を全社に共有する取組みを進めています。

●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

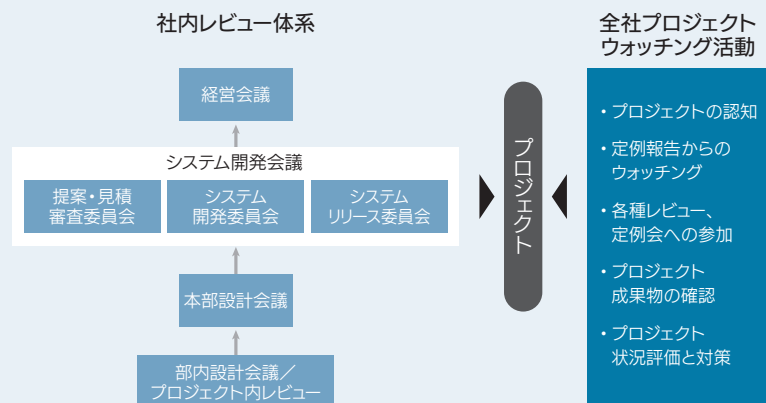
情報システムを新規に構築するプロジェクトに対して、「監視機能」と「推進・支援機能」の両面で各事業本部を支えています。NRIでは、各プロジェクトを実践・成功させるための「管理」とは別に、プロジェクトの品質向上を目指し、問題の早期発見、早期対策を支援する「プロジェクト監理活動」を推進しています。

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にまで厳しくチェックを行うことにより、高品質を実現しています。

◆情報システムの品質向上に向けたプロジェクト支援体制



◆プロジェクト監理活動



●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、お客様との信頼関係を築くだけでなく、お客様のビジネスの効率化や発展に向けた「改善・提案」の機会を生み出します。

NRIでは、このような意味で、保守・運用プロジェクトを「エンハンスメントプロジェクト」と呼び、新規の情報システム構築プロジェクトと同様に重視しています。

生産革新の取組み

NRIでは、2011年3月期から毎年、「生産革新フォーラム」を開催しています。このフォーラムでは、各事業本部での生産性・品質向上に関する取組みを全社横断的に共有し、革新的な取組みには「エンハンス業革賞」として表彰するなど、生産革新活動を全社的に推進しています。

ITサービス業界のリーダーとしてあくなきカイゼンを続け、新たなことへ挑戦する組織風土を醸成しています。



生産革新フォーラム会場と
エンハンス業革賞授賞式の様子



●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を提供するため、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などを行っています。これらの取組みについては、第三者機関による認証や保証を取得しています。

安全・安心フォーラム

データセンターの安定稼働はNRIの社会的使命です。その使命の下、毎年、「安全・安心」をテーマにフォーラムを開催しています。

2018年3月期は、「考える」「学ぶ」「忘れない」をコンセプトに、外部専門家による安全に関する講演や、社員一人ひとりが考えた「安全・安心」に対する標語の中から優秀な標語を表彰するなど、情報システムの安定稼働に対する誓いの場としています。



安全・安心フォーラム会場と
「安全・安心」標語大賞授賞式の様子



NRIに対する認証や保証の一例

- ISO9001 (品質マネジメントシステム)
- ISO14001 (環境マネジメントシステム)
- ISO20000 (ITサービスマネジメント)
- ISO27001 (情報セキュリティマネジメント)
- SOC1/SOC2保証報告書 (内部統制の保証報告書)
- Uptime Institute M&O (Uptime Institute社が定めた、データセンター運営におけるグローバルな認証基準)[※]

※東京第一データセンター、横浜第二データセンター、大阪第二データセンターにて認証取得



情報セキュリティの品質

NRIは、金融、流通など社会を支える重要なインフラを運用しています。いかなるときも、サービスを継続し、重要情報を守るために、高度な情報セキュリティ管理の枠組みを確立することで、お客様や社会から信頼され続けるよう努力しています。

● 情報セキュリティに関する方針

NRIは、法令を遵守するとともに情報サービスを提供する企業が果たすべき役割を十分に認識し、社会の範となる高度な情報セキュリティマネジメントの枠組みを確立させて、お客様や社会から信頼を頂ける企業であり続けることを宣言します。



情報セキュリティ対策についての宣言文
http://www.nri.com/jp/site/security_declare.html

● 情報セキュリティに関する関連規程

情報セキュリティに関わる法令や情報技術の進展に対応して、「情報セキュリティ管理規程」「機密情報管理規程」「個人情報管理規程」「特定個人情報管理規程」「情報資産管理規程」などの管理規程を、適宜新設、ないしは改定しています。

また、それぞれの管理規程に対し、実施要領やガイドライン、マニュアルなどを用意し、一貫性と実効性のある情報セキュリティ管理が行われるようにしています。

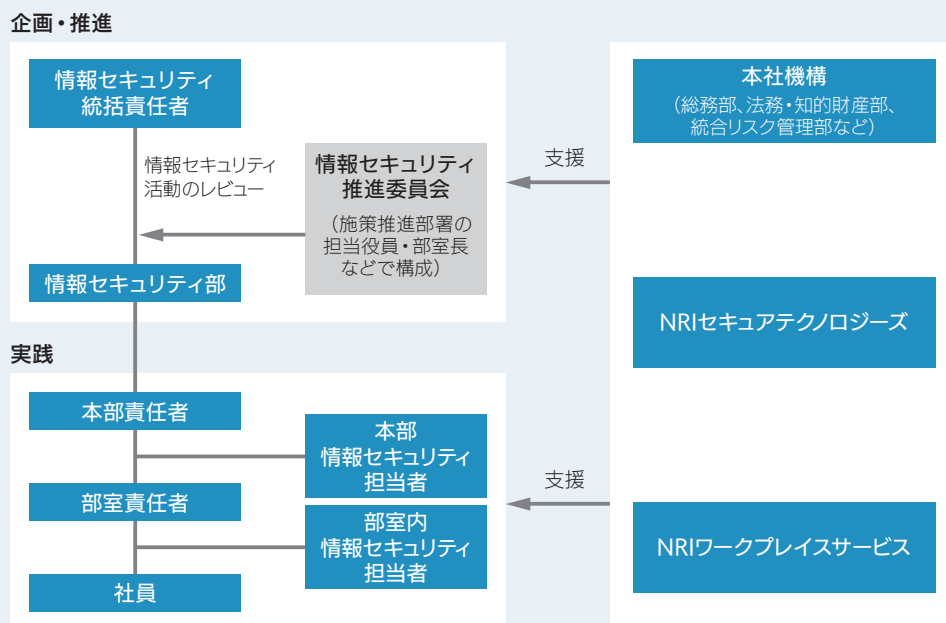
● 情報セキュリティ管理体制

NRIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体として情報セキュリティ管理体制を整えています。全ての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。これにより、情報セキュリティ施策の促進に加え、情報セキュリティ障害やサイバー攻撃などの、緊急事態への迅速かつ的確な対応を確実に行うことを可能にしています。

また、先端的な情報技術の調査・研究等を行う専門組織や、情報セキュリティに関する専門会社であるNRIセキュアテクノロジーズ㈱をグループ内に有し、その技術やノウハウ、知識を各種施策の立案、実施に活かしています。

国内外の各グループ会社については、各社ごとに情報セキュリティの責任者及び担当者を任命し、拠点内の体制整備と情報セキュリティ向上計画の作成を指示しています。また、NRIグループとしての情報セキュリティ対策基準を設け、基準達成に向けた改善活動を推進しています。

◆ 情報セキュリティ管理体制



●情報セキュリティに関する教育

情報セキュリティ意識の啓発や、規程類の周知、設計開発時におけるセキュリティ品質向上などのため、継続的に情報セキュリティ教育を実施しています。また、本部やグループ会社の特性に応じた個別研修も実施しているほか、海外拠点向け研修は、英語や中国語でも受講できるようにしています。集合研修のほか、eラーニングも積極的に取り入れています。

●サイバー攻撃への対応

サイバー攻撃対策として、ウイルス(マルウェア^{※1})対策ソフトの導入、ハードディスクの暗号化、各種セキュリティデバイス(ファイアウォール、IDS^{※2}、振る舞い検知型マルウェア対策^{※3}など)の導入など、システムによる防御のためのシステム対応だけでは不十分であると認識し、CSIRT^{※4}(情報セキュリティ事故対応のための体制)を整えています。

サイバー攻撃を受けても攻撃が成功しないようにする防火型の活動として、脆弱性情報、攻撃情報などを収集、評価、共有し、組織的かつ迅速、適切に対策を講じています。標的型攻撃メールの体験型訓練実施などの教育、訓練も実施しています。

※1 マルウェア:悪意のあるソフトウェアの総称であり、コンピュータに感染することによって、スパムの配信や情報搾取などの遠隔操作を自動的に実行するプログラムのこと。

※2 IDS:Intrusion Detection Systemの略。不正侵入を検出するシステム。

※3 振る舞い検知型マルウェア対策:標的型攻撃に使われるマルウェアは、その会社専用につくられる場合など、ウイルス対策ソフトでは検知・駆除できない。このため、サンドボックスと呼ばれる隔離環境で、マルウェアと思しきソフトウェアを動作させ、情報搾取やそのための事前活動といった振る舞いをしないかを調べ、駆除するための対策とする。

※4 CSIRT:Computer Security Incident Response Teamの略。コンピュータインシデントに関する通知を受け取り、適切な対応を実施する組織(チーム)またはその機能のこと。

●個人情報(個人番号を含む)の取扱い

NRIは「個人情報保護方針」を定め、「個人情報の取扱いについて」を公開しています。社員はそれらに沿って、個人情報の保護に関する法律、行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律(いわゆるマイナンバー法)、その他関係法令を遵守しています。

また、個人情報保護委員会が定める法令・ガイドラインの改定にも対応するなど、社会的な要請の変化にも柔軟に対応しています。



個人情報保護方針

<https://www.nri.com/jp/site/security.html>

個人情報の取扱いについて

<https://www.nri.com/jp/site/privacy.html>

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革新を推進し、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の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。

過去11年間の要約連結財務諸表

事業年度：4月1日～翌年3月31日

この過去11年間の要約財務データは、あくまで利便性を目的としています。
有価証券報告書と併せてお読みいただくようお願いいたします。



有価証券報告書

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

	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
損益計算書：				
売上高	342,289	341,279	338,629	326,328
売上原価	238,537	240,854	245,641	233,119
売上総利益	103,751	100,425	92,988	93,209
販売費及び一般管理費	51,087	50,711	52,911	54,782
役員報酬	1,178	1,242	1,125	1,093
給料及び手当	15,385	16,272	18,261	19,167
賞与引当金繰入額	3,557	3,826	3,700	4,283
退職給付費用	1,636	1,690	2,111	2,260
福利厚生費	2,815	3,165	3,376	3,641
教育研修費	1,063	1,250	1,477	1,451
事務委託費	9,787	8,168	7,270	6,831
EBITDA	69,181	70,476	70,992	69,094
営業利益	52,664	49,713	40,077	38,426
営業外損益	2,853	2,017	870	1,646
経常利益	55,517	51,731	40,947	40,073
特別損益	△ 7,530	△ 7,549	△ 3,618	△ 219
法人税等	19,829	19,668	15,476	16,663
親会社株主に帰属する当期純利益	28,157	24,513	21,856	23,188
貸借対照表（期末）：				
資産合計	362,447	354,487	363,368	380,032
流動資産	190,910	122,572	137,744	177,593
現金及び預金	17,709	20,307	15,055	16,757
固定資産	171,537	231,915	225,623	202,439
有形固定資産	58,253	58,274	58,965	58,451
無形固定資産	30,257	74,886	68,319	57,641
のれん	—	—	—	—
投資その他の資産	83,026	98,754	98,339	86,346
投資有価証券	46,682	55,436	53,699	43,964
負債合計	155,084	149,020	143,131	148,957
流動負債	74,779	70,026	67,195	68,160
短期借入金	—	—	—	—
受注損失引当金	—	—	—	—
固定負債	80,305	78,994	75,936	80,797
社債	49,997	49,997	49,997	49,997
長期借入金	—	—	—	9,176
純資産合計	207,363	205,466	220,237	231,074
キャッシュ・フロー計算書：				
営業活動によるキャッシュ・フロー	31,806	46,180	58,060	48,777
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 47,925	△ 70,994	△ 16,175	△ 27,723
(除く、資金運用目的投資)	△ 37,424	△ 74,058	△ 28,184	△ 19,292
フリー・キャッシュ・フロー	△ 16,119	△ 24,813	41,885	21,054
(除く、資金運用目的投資)	△ 5,617	△ 27,877	29,876	29,485
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 23,537	△ 22,414	△ 10,348	1,590
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 672	△ 68	10	△ 335
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△ 40,329	△ 47,296	31,547	22,309
現金及び現金同等物の期末残高	75,524	28,228	59,775	82,085
現金及び現金同等物+資金運用目的投資残高	102,697	51,271	73,837	104,417

(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。
2. 消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜き方式によっています。
3. EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費で算出しています。

(単位:百万円)

2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
335,554	363,891	385,932	405,984	421,439	424,548	471,488
235,515	262,315	276,664	289,210	287,270	280,761	311,868
100,038	101,575	109,267	116,774	134,168	143,787	159,619
56,886	57,608	59,450	65,287	75,873	85,272	94,481
899	878	986	1,316	1,227	1,213	1,101
20,065	20,080	20,087	22,450	25,395	27,576	29,681
4,527	4,582	4,715	5,136	5,802	5,993	6,751
2,347	2,492	2,458	2,105	2,155	3,038	2,678
3,651	3,641	3,786	4,362	4,935	5,842	6,348
1,567	1,843	1,853	1,789	1,712	1,768	1,705
8,401	8,823	9,640	11,170	14,246	16,722	16,740
74,027	86,567	84,126	77,528	91,814	88,933	101,223
43,152	43,967	49,816	51,486	58,295	58,514	65,138
1,533	1,891	2,544	1,455	2,705	1,839	1,023
44,686	45,858	52,360	52,942	61,001	60,354	66,161
11,518	△ 2,988	349	6,132	1,304	4,638	16,366
23,283	14,261	21,175	19,209	19,513	21,042	26,356
32,920	28,612	31,527	38,880	42,648	45,064	55,145
402,784	432,222	469,010	593,213	621,695	628,944	652,671
176,804	189,206	208,121	298,565	306,943	295,915	309,781
8,462	10,273	9,885	26,469	62,138	152,610	159,541
225,980	243,016	260,888	294,647	314,751	333,029	342,890
67,569	63,456	62,767	53,915	65,384	63,790	68,528
57,861	42,854	42,712	55,582	65,085	99,485	102,716
—	—	—	—	7,864	35,404	39,028
100,549	136,705	155,408	185,148	184,280	169,754	171,645
61,273	88,378	94,766	116,480	120,397	103,841	88,999
144,507	141,404	137,601	189,745	196,286	181,646	219,888
69,380	118,207	79,841	113,208	134,304	111,552	162,133
—	—	—	10,645	2,270	2,870	6,074
—	579	3,083	3,911	1,345	1,591	50
75,126	23,196	57,759	75,988	61,327	69,500	57,160
49,997	—	30,000	30,000	15,000	25,000	34,082
6,677	4,250	22,054	21,333	27,969	24,396	408
258,276	290,818	331,408	403,467	425,409	447,297	432,783
53,067	68,600	33,839	58,710	81,470	61,147	73,493
△ 47,731	△ 36,019	△ 32,234	△ 1,093	△ 75,344	△ 30,341	△ 17,882
△ 25,299	△ 34,055	△ 38,086	△ 13,800	△ 52,725	△ 41,348	△ 30,162
5,335	32,580	1,605	57,617	6,126	30,805	55,610
27,767	34,544	△ 4,246	44,910	28,744	19,799	43,330
△ 10,438	△ 10,723	△ 8,773	△ 10,536	9,326	△ 34,327	△ 46,829
62	721	337	694	△ 1,071	624	△ 2,529
△ 5,041	22,579	△ 6,830	47,775	14,381	△ 2,897	6,251
77,043	99,623	92,792	140,567	154,949	152,051	158,303
121,601	145,974	133,350	169,023	206,031	192,028	185,882

連結財務データ

(単位:百万円)

		2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	
セグメント情報:								
外部売上高 (外部顧客 への売上高)	コンサルティング	22,761	25,631	27,353	28,370	30,574	36,168	
	金融ITソリューション	219,754	225,313	237,111	252,842	246,979	251,876	
	証券業	115,904	115,646	116,534	123,896	119,128	118,412	
	保険業	50,162	49,813	56,414	57,082	51,982	51,836	
	銀行業	27,909	31,763	34,584	37,541	40,286	42,225	
	その他金融業等	25,778	28,090	29,577	34,321	35,580	39,401	
	産業ITソリューション	83,615	87,322	97,938	101,538	107,208	141,662	
	流通業	44,806	44,066	46,705	51,882	54,256	60,894	
	製造・サービス業等	38,808	43,255	51,232	49,656	52,952	80,767	
	IT基盤サービス	28,850	37,579	34,779	28,720	29,241	30,117	
	その他	8,910	10,085	8,803	9,966	10,544	11,663	
外部売上高 +内部売上高	コンサルティング	売上高	22,908	25,820	27,749	28,823	31,161	36,923
		営業利益	2,801	4,708	5,959	5,487	5,853	5,954
		営業利益率(%)	12.2	18.2	21.5	19.0	18.8	16.1
	金融ITソリューション	売上高	219,916	225,345	237,649	253,802	248,188	253,281
		営業利益	22,280	27,809	22,621	29,171	26,461	27,349
		営業利益率(%)	10.1	12.3	9.5	11.5	10.7	10.8
	産業ITソリューション	売上高	83,662	87,389	98,974	102,859	107,672	142,214
		営業利益	6,478	8,408	11,769	9,974	9,076	13,652
		営業利益率(%)	7.7	9.6	11.9	9.7	8.4	9.6
	IT基盤サービス	売上高	103,376	114,624	113,505	110,044	122,107	128,839
		営業利益	10,059	6,470	8,636	11,575	14,015	15,101
		営業利益率(%)	9.7	5.6	7.6	10.5	11.5	11.7
サービス別 外部売上高	コンサルティングサービス	39,078	42,233	47,110	52,131	62,734	78,987	
	開発・製品販売	140,478	143,213	136,710	145,157	131,908	138,111	
	運用サービス	174,990	187,361	206,698	212,952	217,271	241,198	
	商品販売	9,344	13,124	15,465	11,197	12,634	13,191	
主な相手先別 販売実績	野村ホールディングス㈱	100,984	90,688	82,469	68,666	71,600	77,937	
	㈱セブン&アイ・ホールディングス	44,984	40,888	40,973	43,254	45,285	47,001	
海外売上高	海外売上高	4,938	6,945	8,655	14,618	18,925	43,559	
	海外売上高比率(%)	1.4	1.8	2.1	3.5	4.5	9.2	

(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、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
2. 相手先別の売上高には、相手先の子会社に販売したものと及びリース会社等を経由して販売したものを含めています。

(単位:百万円)

		2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
受注高	コンサルティング	23,816	25,575	28,390	27,425	34,609	35,871
	金融ITソリューション	227,820	236,216	253,830	256,293	246,153	244,556
	産業ITソリューション	90,999	88,079	101,380	104,650	116,335	162,945
	IT基盤サービス	27,578	44,127	31,215	23,352	31,423	30,393
	その他	9,446	10,123	9,153	10,840	10,463	11,727
	計	379,661	404,122	423,970	422,561	438,986	485,494
受注残高	コンサルティング	4,641	4,584	5,622	4,677	8,711	8,415
	金融ITソリューション	118,645	129,548	146,268	149,718	148,893	141,573
	産業ITソリューション	50,930	51,688	55,412	58,523	67,650	88,933
	IT基盤サービス	14,222	20,769	17,205	11,837	14,019	14,295
	その他	2,572	2,610	2,679	3,553	3,472	3,537
	計	191,012	209,202	227,188	228,310	242,748	256,754

(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。
2. 金額は販売価格によっています。
3. 継続的な役務提供サービスや利用度数等に応じて料金をいただくサービスについては、各年度末時点で翌年度の売上見込額を受注額に計上しています。

(単位:百万円)

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
生産実績・外注実績:						
生産実績	240,794	264,839	280,562	279,405	277,736	304,044
外注実績	116,166	132,825	141,925	139,303	126,361	135,522
うち、中国企業への外注実績	16,943	21,387	23,482	23,476	18,815	19,532
外注比率(%)	48.2	50.2	50.6	49.9	45.5	44.6
中国企業への外注比率(%)	14.6	16.1	16.5	16.9	14.9	14.4

(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、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
 2. 金額は製造原価によっています。各セグメントの金額は、セグメント間の内部振替前の数値であり、調整額で内部振替高を消去しています。
 3. 外注実績の割合は、生産実績に対する割合を、中国企業への外注実績の割合は、総外注実績に対する割合を記載しています。

(単位:百万円)

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
設備投資・減価償却・研究開発:						
設備投資額	31,048	33,878	31,080	48,325	38,668	38,201
有形固定資産	14,880	11,217	8,349	20,285	13,640	16,188
無形固定資産	16,167	22,661	22,731	28,040	25,027	22,012
減価償却費	42,474	34,118	25,800	32,598	28,476	31,941
研究開発費	3,643	3,903	4,222	5,110	5,674	5,170

(単位:%)

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
財務指標:						
売上総利益率	27.9	28.3	28.8	31.8	33.9	33.9
売上高営業利益率	12.1	12.9	12.7	13.8	13.8	13.8
EBITDAマージン	23.8	21.8	19.1	21.8	20.9	21.5
ROE(自己資本当期純利益率)	10.5	10.2	10.8	10.6	10.7	12.9
ROA(総資産経常利益率)	11.0	11.6	10.0	10.0	9.7	10.3
D/Eレシオ(倍)	0.21	0.17	0.18	0.16	0.13	0.19
自己資本比率	66.9	70.4	65.6	66.2	69.1	64.2
株価収益率(PER)(倍)	16.6	20.5	23.2	20.1	22.6	22.1
配当性向	36.6	35.9	36.5	41.1	42.4	39.1
総還元性向	36.6	35.9	36.5	63.4	66.4	129.8

(単位:円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
1株当たり指標:					
1株当たり当期純利益(EPS)	158	176	171	181	228
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)	149	176	170	181	227
1株当たり純資産額(BPS)	1,657	1,765	1,646	1,750	1,760
1株当たり配当金(DPS)	56	70	80	80	90

(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、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
 2. EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費で算出しています。
 3. 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)で算出しています。
 4. ROA = 経常利益 / 総資産(期首・期末平均)で算出しています。
 5. NRIは、2015年10月1日付及び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行いました。1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益は、それぞれ2015年3月期の期首及び2016年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定しています。
 6. 配当性向は、配当金総額(NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む。)を当期純利益で除して算定しています。

E:環境

対象算定期間: 2017年度(2017年4月1日~2018年3月31日)

集計範囲と算出方法: <http://www.nri.com/~media/PDF/jp/csr/greenstyle/data/180630.pdf>

環境負荷情報

環境負荷情報 Input (資源利用)

INPUT		2016年度	2017年度	保証	集計対象
エネルギー資源	電気(kWh)	143,253	136,518	✓	*1
	灯油(kl)	35	32	✓	*3
	A重油(kl)	103	112	✓	
	都市ガス(千m ³)	311	569	✓	
	冷水・蒸気・温熱(千GJ)	87	100	✓	
	総熱量(千GJ)	1,529	1,492	✓	
水資源	上水(千m ³)	200	201	✓	*3
紙資源	事務用紙(t)	217	213	✓	*3

環境負荷情報 Output (環境影響)

OUTPUT		2016年度	2017年度	保証	集計対象
温室効果ガス排出量	電気(千t-CO ₂)	72	68	✓	*1
	灯油・A重油・都市ガス(千t-CO ₂)	1	1	✓	*3
	冷水・蒸気・温熱(千t-CO ₂)	5	5	✓	
	排出量合計(千t-CO ₂)	78	75	✓	
事業用排水	排水量(千m ³)	40	35	✓	*2
紙廃棄物	紙廃棄物(t)	284	269	✓	*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)	666	2,365	✓	*4
	最終処分量(t)	22	75	✓	
	リサイクル率(%)	96.6%	96.8%	✓	

*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、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、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、横浜開発センター、横浜ラーニングセンター

(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。

環境負荷情報 Output (スコープ別排出量)

項目		2016年度	2017年度	保証	増減率	集計対象
スコープ1排出量(千t-CO ₂)						
NRIグループ合計		1	1	✓	55.2%	*1
エリア別	国内(千t-CO ₂)	1	1	✓	55.2%	*2
	内訳 海外(千t-CO ₂)	-	-	-	-	-
スコープ2排出量(千t-CO ₂)						
NRIグループ合計		77	73	✓	△5.0%	電気*1 冷水・蒸気・温熱*2
エリア別	国内(千t-CO ₂)	74	70	✓	△5.7%	*2
	内訳 海外(千t-CO ₂)	3	3	✓	11.0%	*3
スコープ1、スコープ2排出量合計(千t-CO ₂)						
NRIグループ合計		78	75	✓	△4.2%	電気*1 灯油・A重油・都市ガス・冷水・蒸気・温熱*2
エリア別	国内(千t-CO ₂)	75	72	✓	△4.9%	*2
	内訳 海外(千t-CO ₂)	3	3	✓	11.0%	*3

カテゴリ		2016年度	2017年度	保証	増減率	集計対象
スコープ3排出量(千t-CO ₂)						
1	購入した物品・サービス	64	69	✓	8.0%	*1
2	資本財	23	44	✓	88.6%	*1
3	燃料・エネルギー関連の活動	6	6	✓	△1.0%	電気*1 冷水・蒸気・温熱*2
6	出張	6	7	✓	10.3%	*1
7	従業員の通勤	2	2	✓	9.6%	*1
11	販売した製品の使用	9	7	✓	△22.8%	*1
12	販売した製品の廃棄	0	0	✓	△58.8%	*1
計		112	137	✓	21.9%	

*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

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

2017年度(2017年4月1日～2018年3月31日) (単位:百万円)

項目	金額
期首残高	8,725
建物信託受益権取得支出	△8,364
建物付属設備取得支出	△361
期末残高	—

(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

当社は、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。

分野	項目	
環境	産業廃棄物量 (t)	371
	リサイクル率 (%)	72.8
社会	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)	0件
地域社会貢献	地域社会との対話・交流のためにとられた行動	<ul style="list-style-type: none"> ・2017年6月13日～14日にかけて、周辺住民及び周辺オフィスワーカーも含めた開業イベントを実施。 ・2017年11月7日～2018年3月14日にかけて、ウインターイルミネーションを実施。

3) 対象施設の環境評価

横浜総合センター(横浜野村ビル)
環境負荷情報 INPUT(資源利用)

	INPUT	2016年度	2017年度	保証
エネルギー資源	電気 (千kWh)	—	3,086	✓
	都市ガス (千m ³)	—	269	✓
	冷水・蒸気 (千GJ)	—	15	✓
	総熱量 (千GJ)	—	62	✓

環境負荷情報 OUTPUT(環境影響)

	OUTPUT	2016年度	2017年度	保証
温室効果ガス排出量	電気 (t-CO ₂)	—	1,500	✓
	都市ガス (t-CO ₂)	—	583	✓
	冷水・蒸気 (t-CO ₂)	—	870	✓
	排出量合計 (t-CO ₂)	—	2,953	✓
	床面積当たり排出量 (t-CO ₂ /m ²)	—	0.18	
	従業員一人当たり排出量 (t-CO ₂ /人) A	—	0.24	

横浜みなと総合センター (横浜ダイヤビル)	2016年度	2017年度	保証
エネルギー資源総熱量 (千GJ)	77	51	
温室効果ガス排出量 (t-CO ₂)	3,963	2,537	
床面積当たり排出量 (t-CO ₂ /m ²)	0.41	0.45	
従業員一人当たり排出量 (t-CO ₂ /人) B	0.54	0.60	

横浜野村ビルと横浜ダイヤビルとの比較	2016年度	2017年度	保証
従業員一人当たり排出量の改善 (目標9%) A÷B	—	39.4%	

(注) 1. 横浜野村ビルの環境評価を実施するに当たり、主たる移転元である横浜ダイヤビルを比較対象としています。
2. 従業員一人当たり排出量は、当社のオフィス基準で定める従業員一人当たりの標準利用面積2.5坪を基に算出しています。
3. 横浜野村ビルのエネルギー資源は電気、都市ガス、冷水・蒸気であるため、当該資源を対象として総熱量、温室効果ガス排出量、床面積当たり排出量、従業員一人当たり排出量を算出しています。



S:社会

社員数 (集計単位:グループ) :		2014年3月期		2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
		名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)
社員数		8,123	100	9,012	100	10,757	100	11,605	100	12,708	100
男女別	男性	6,432	79.2	6,980	77.5	7,980	74.2	8,375	72.2	9,285	73.1
	女性	1,691	20.8	2,032	22.5	2,777	25.8	3,230	27.8	3,423	26.9
地域別	日本	7,302	89.9	8,105	89.9	8,498	79.0	8,676	74.8	8,821	69.4
	欧州	13	0.2	12	0.1	21	0.2	12	0.1	14	0.1
	米州	33	0.4	41	0.5	293	2.7	383	3.3	392	3.1
	アジア	775	9.5	854	9.5	1,945	18.1	1,995	17.2	2,052	16.1
	うち中国	331	4.1	374	4.2	1,398	13.0	1,473	12.7	1,465	11.5
	豪州	-	-	-	-	-	-	539	4.6	1,429	11.2

雇用関連 (集計単位:採用者数はグループ、それ以外は単体) :		2014年3月期		2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
採用者数 (名)				308		328		299		289	338
総離職率 (%) ※				2.4		3.2		3.3		3.5	3.9
	うち、自己都合 (%)			1.7		1.9		2.3		2.3	2.3
平均勤続年数 (年)				13.0		13.4		13.8		14.3	14.6
新卒新入社員の3年後定着率 (%)				96.6		95.5		94.8		90.9	93.3
平均報酬:従業員全体 (千円)				10,911		10,892		11,560		11,514	11,660

※総離職率は、期末の従業員数に対する退職者数の割合

女性活躍 (集計単位:単体) :		2014年3月期		2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
女性社員比率 (%)				17.7		18.2		18.8		19.0	19.3
女性役員比率 (%)				0.0		0.0		6.7		7.1	8.3
女性管理職比率 (%)				5.2		5.4		5.8		6.0	6.5
女性採用比率 (%)				25.6		25.9		29.8		27.0	25.1

育児・介護休業 (集計単位:単体) :		2014年3月期		2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
マタニティ有給休暇取得者数 (名)				9		12		17		13	9
産前産後休暇取得者数 (名)				53		53		73		76	56
育児休業取得者数 (名)				66		56		96		94	85
	うち男性 (名)			8		9		21		24	22
パートナー出産休暇取得者数 (名) ※1				-		-		38			168
育児短時間勤務制度利用者数 (名)				70		79		96		107	107
	うち男性 (名)			1		1		1		2	1
育児休業取得後の復職率 (%) ※2				98.0		96.1		97.9		98.4	97.0
育児休業取得後の定着率 (%) ※3				92.9		95.9		92.3		91.7	93.3
介護休業取得者数 (名)				3		1		1		2	3

(注) 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 復職率: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 定着率: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%

障がい者雇用 (集計単位:グループ) :		2014年3月期		2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
障がい者雇用数 (名)				109		108		117		119	134
障がい者雇用比率 (%)				2.1		2.1		2.2		2.2	2.2

(注) NRIとグループ適用会社の障がい者雇用数

健康経営 (集計単位:単体) :		2014年3月期		2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期	
社員一人当たりの月平均残業時間 (平均) (時間)				34:46		32:58		29:45		27:13	22:01
年次有給休暇取得率 (%) ※1				58.6		61.7		66.5		70.6	71.4
業務上死亡者数 (名)				0		0		0		0	0
労働災害件数 (件) ※2				0		1		0		2	0

※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 死亡災害及び死傷災害による休業4日以上の発生件数

情報発信・提言活動 (集計単位: 単体) :	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
単行本の発行 (冊)	12	19	25	13	15
新聞・雑誌への寄稿 (回)	278	210	229	273	298
講演 (回)	943	1,088	1,161	937	962
テレビ・ラジオへの出演 (回)	117	81	126	102	158

人づくり/社会づくり活動 (集計単位: 単体) :	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
NRI学生小論文コンテスト応募数 (件)	1,518	883	2,622	3,103	1,767
キャリア教育支援 学校数 (校)	35	31	38	34	24
参加人数 (名)	1,600以上	1,700以上	1,500以上	1,277	773

お客様満足度 (集計単位: 単体) :	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
お客様満足度調査回答数 (件) ※1	1,078	1,085	1,076	1,131	1,082
お客様満足度 (%) ※2	83.0	82.0	83.4	82.9	84.6

※1 NRIが受注したプロジェクト単位でのアンケート調査回答数

※2 「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答いただいた比率 (5段階評価の上位2項目の合計)

従業員満足度 (集計単位: 単体) :	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
従業員満足度 (%) ※	64.2	—	60.3	—	80.5

※従業員満足度は、総合的な満足度を尋ねた回答を採用。2014年3月期、2016年3月期は、5段階評価のうち、「満足している」または「どちらかといえば満足している」の割合。2018年3月期は、「どちらでもない」をなくした4段階評価で「満足している」または「どちらかといえば満足している」の割合

G:ガバナンス

取締役構成 (集計単位: 単体) :	2014年7月現在	2015年7月現在	2016年7月現在	2017年7月現在	2018年7月現在
取締役合計 (名)	9	10	10	9	7
社外取締役 (名)	2	3	3	3	3
女性取締役 (名)	0	1	1	1	1

取締役会開催状況 (集計単位: 単体) :	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
開催回数 (回)	14	14	15	14	15
全取締役の平均出席率 (%)	97	98	96	96	98
社外取締役の平均出席率 (%)	92	89	88	90	93
全監査役の平均出席率 (%)	99	94	97	99	99
社外監査役の平均出席率 (%)	98	90	98	98	98

監査役会開催状況 (集計単位: 単体) :	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
開催回数 (回)	17	17	19	18	18
全監査役の出席率 (%)	98	95	98	99	100
社外監査役の平均出席率 (%)	96	92	98	98	100

通報窓口への通報または相談件数 (集計単位: 単体) :	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期
通報または相談件数 (件)	1	6	3	8	2

本社

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(代表)

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・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】

- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホールディングス・オーストラリア
Nomura Research Institute Holdings Australia Pty Ltd.
- ASG
ASG Group Limited
- シドニーオフィス
Sydney Office
- メルボルンオフィス
Melbourne Office
- アデレードオフィス
Adelaide Office
- キャンベラオフィス
Canberra Office
- ブリスベンオフィス
Brisbane Office

詳しくは、ウェブサイト(アクセスマップ)参照
<http://www.nri.com/jp/company/map/index.html>

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.
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.

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

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

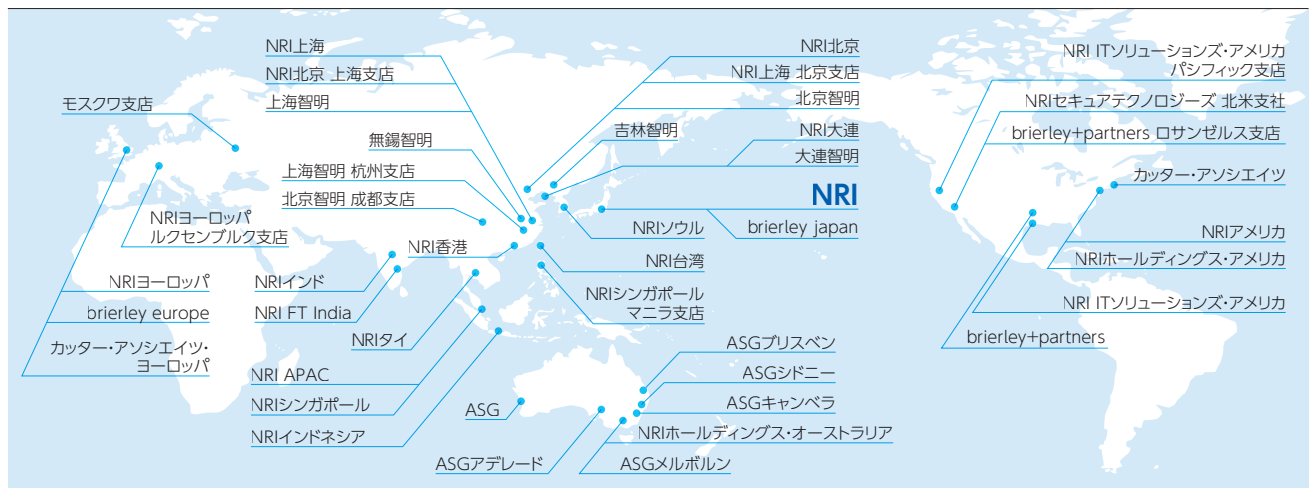
ノムラ・リサーチ・インスティテュート・コンサルティング・アンド・ソリューションズ・インド(NRIインド)

Nomura Research Institute Consulting and Solutions 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(NRI FT India)

Nomura Research Institute Financial Technologies India Pvt. Ltd.

NRIの海外拠点

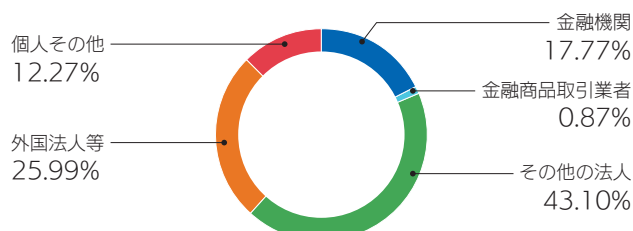


会社情報 / 株式情報

会社情報 (2018年3月31日現在)

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 (連結ベース)	12,708人

所有者別持株比率 (単元株式ベース) (2018年3月31日現在)



(注) 自己株式は「個人その他」に含まれています。

株式情報 (2018年3月31日現在)

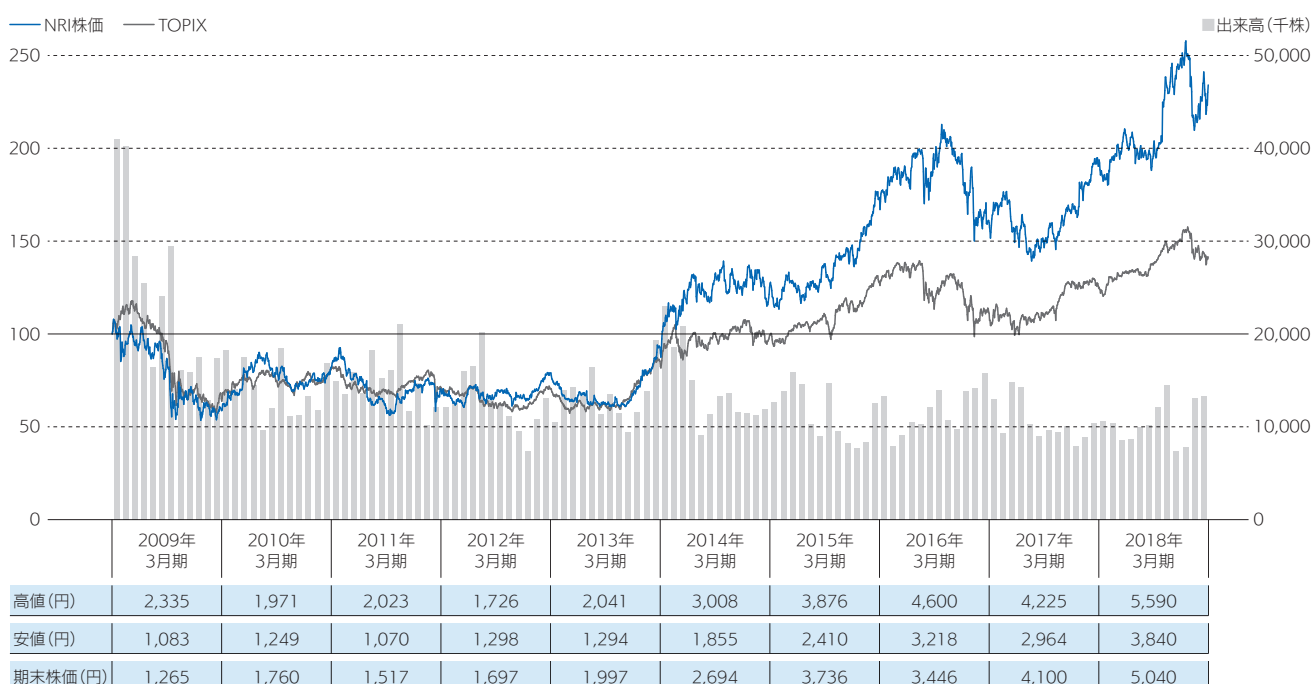
上場証券取引所	東京証券取引所第一部
証券コード	4307
事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行可能株式総数	907,500,000株
発行済株式の総数	251,000,000株
単元株主総数	11,186名
株主名簿管理人 (連絡先・郵送先)	三菱UFJ信託銀行株式会社 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 Tel. 0120-232-711 (通話料無料)
配当基準日	9月30日、3月31日

大株主の状況 (2018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	29.02
野村ファシリティーズ株式会社	22,506	9.41
株式会社ジャフコ	13,156	5.50
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)	11,017	4.60
NRIグループ社員持株会	9,451	3.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	8,475	3.54
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	8,242	3.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	6,655	2.78
全国共済農業協同組合連合会 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	4,478	1.87
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)	4,233	1.77

(注) 当社が保有する自己株式11,729,155株は、上記大株主からは除外しています。所有株式数は千株未満を切り捨て、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価チャート (株価及び出来高の10年推移)



※1 NRI株価とTOPIX (東証株価指数) は、2008年3月の終値データを100として指数化しています。
 ※2 NRI株価及び出来高は、株式分割の調整後の値で表示しています。

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/>

NRI

Fontworks
UDFont



Printed in Japan

サステナビリティ ブック 2018



未来創発

Dream up the future.

野村総合研究所は、
新たな未来を創り出します。

NRIグループの企業理念は「未来創発」です。
変化が激しく先の予測がつかないこの時代。
社会をしっかりと見据えながら
確かな未来を切り拓いていきたい。
そのために、新しい価値を創造することで
世の中に貢献したいと私たちは願っています。
NRIグループは「未来社会創発企業」として
あくなき挑戦を続けていきます。

ごあいさつ

野村総合研究所 (NRI) は、「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」という企業理念のもと、「未来社会創発企業」を目指し、持続可能な社会の発展に貢献してまいります。

1965年、旧野村総合研究所が設立された趣旨は、「研究調査を通ずる産業経済の振興と一般社会への奉仕」でした。1988年に野村コンピュータシステムと合併して以降も、その基本姿勢は変わっていません。

人口減少や高齢化、財政破綻の不安、産業競争力の低下など、現状の延長線上で日本の未来を考えると、明るい姿を描くことは容易ではありません。「公」への依存は限界を迎え、地域や企業が、自らの力と責任で生きていかなければならない時代が到来します。

このような状況の中、企業は、利益重視オンリーの経営から、社会課題を捉え事業の中で解決していく経営へと変わってゆく必要があり、それが企業の社会的責任を果たすことになるでしょう。NRIは、自らこのような経営を実践するだけでなく、顧客企業が事業の中で社会課題を解決していくことを支援する企業になっていきたいと考えています。

そのような想いもあり、NRIは、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。

今後とも社会に信頼され、その期待に応えていくために、私たち自身も変化しながら、新しいテクノロジーの潮流を先取りし、未来社会における課題解決に繋がる事業を推進することで、社会的責任を果たしてまいります。同時に、さまざまな関係者の声に対し真摯に耳を傾け、自らの行動を律していく所存です。

株式会社野村総合研究所
代表取締役社長

此本 臣吾



サステナビリティブック2018 Contents



企業理念
ごあいさつ

1



数字で見る
サステナビリティ
トピックス

10 | 11



特集
NRI
未来創発フォーラム
2017

4 | 5



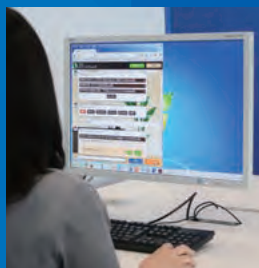
グローバル

12 | 13



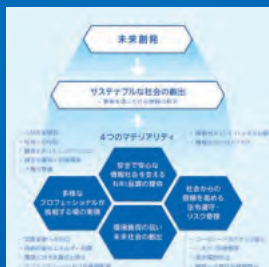
特集
NRI
未来創発フォーラム
2017 (続き)

6 | 7



デジタル
トランス
フォーメーション

14 | 15



サステナビリティ
方針
ESG 株式指数の
構成銘柄への
採用状況

8 | 9



情報セキュリティ

16 | 17



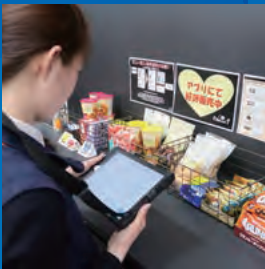
フィンテック

18 | 19



人づくり支援

26 | 27



障がい者・ 高齢者の活躍

20 | 21



ガバナンス

28 | 29



環境負荷 低減活動

22 | 23



ステークホルダー との関係づくり

30 | 31



働き方改革

24 | 25



グローバル ネットワーク

編集方針

32 | 33

デジタルが拓く近未来



NRIグループでは、企業理念「未来創発」のもと、未来社会に向けた提言やビジネスへの示唆を提示するために、毎年「NRI未来創発フォーラム」を開催しています。2017年度から3年間のメインテーマは「デジタルが拓く近未来」です。

2017年度は「デジタルで変える日本の未来」をサブテーマに、米国の著名な文明評論家で経済評論家のジェレミー・リフキン氏をお招きして、同氏の講演やNRIの多彩な専門家の議論を通じて、デジタル社会による影響や懸念されるリスク等、マクロな視点での提言やビジネスへの示唆を提示しました。

いま、AI(人工知能)やIoT(Internet of Things:モノのインターネット)などの技術革新が進む一方で、グローバル化の波も押し寄せてきています。「デジタルエコノミー」が世界各地で同時に立ち上がっている環境下で、多くの企業には経営や事業を従来とは全く異なるものに作り変えていくことが求められています。

[基調講演]

デジタルで変える日本の未来 —シェアリング・エコノミーの衝撃

野村総合研究所 代表取締役社長 **此本臣吾**

デジタル化で経済に縮小のリスク

リーマンショックによる世界経済の長期的低迷、GDPの停滞にも関わらず、2010年前後から「生活レベルが向上した」と感じている日本の生活者が増えていることがNRIの調査でわかりました。この背景にあるのが製品やサービスのデジタル化です。インターネットによって消費者の利便性が高まり、消費者余剰（消費者が最大支払ってもよいと考える価格と実際の取引価格の差分）が拡大しているのです。

一般に、イノベーションが起こると消費者余剰と生産者余剰はともに拡大します。商品やサービスの利便性が高まるとともに、生産者の限界費用（商品やサービスを1単位増やすのに要する費用）が下がって需要が増えるためです。しかし、デジタル化による限界費用の劇的な低下は、商品・サービスの価格の急激な低下を招きます。消費者余剰が拡大し、需要の拡大をはるかに上回るスピードで生産者余剰は縮小します。生産者余剰が過度に減れば、雇用者所得や設備投資にも悪影響が生じ、経済の縮小均衡を引き起こします。

あらゆるモノが共有される時代に

企業にはコスト削減だけでなく新しい価値を生み出す戦略が求められ、その成否を握るのがビッグデータの活用方法です。膨大な顧客情報から需要・供給を見える化し、最適なマッチングを行うシェアリング・サービスを提



供する企業が登場しています。近い将来、あらゆるモノが共有される「シェアリング・エコノミー（共有型経済）」の時代が到来するでしょう。産業構造は、シェアリング・サービスを提供する巨大なプラットフォームと、最適化されたモノづくり企業、シェアリング・エコノミー型のユニークなサービスを提供する企業群に再構成されると予想されます。

共有財を管理する「コモンズ」が必要

個人情報などが巨大プラットフォームに囲い込まれるという新たなリスクも浮上します。そこで「コモンズ」と呼ばれる、シェアリング・エコノミーで共有財を管理する基盤が必要になります。日本でも企業や公的機関が利用できるコモンズが構築され、その上に新しい産業を担う企業群が続々と立ち上がり、オールドエコノミーとの共存期間を経た上で新たな経済構造へと転換することを期待しています。

コモンズのように官民が共有する基盤づくりでは、日本は欧米に比べ後れていると思われるかもしれませんが、デジタルデバイド（情報へのアクセスに対する格差）の影響が小さい日本は、欧米よりもむしろデジタル社会が目指す理想郷の姿に近いと思います。NRIは、日本におけるシェアリング・エコノミーの健全でダイナミックな進展に貢献していきたいと考えています。

【特別講演】

スマート・ジャパンに向けた
“第三次産業革命”と“限界費用
ゼロ社会”

文明評論家 経済評論家 ジェレミー・リフキン氏

過去の産業革命を振り返ると、社会インフラにおける3つの要素<コミュニケーション、エネルギー、輸送>に大きな変革がありました。19世紀の第一次産業革命では電信、石炭・火力、蒸気機関が、20世紀の第二次産業革命では電話、電力、内燃機関が、これに該当します。

IoTが新たな産業革命の源泉に

現在、IoTの進展によって、この3つの要素に大きな変革が起こりつつあります。コミュニケーション媒体として普及したインターネットが、家庭やオフィス、工場や店舗、人が集まる公共の場所にあるモノと結びつくことによって、エネルギーや輸送の仕組みを、これまでとは比較にならないくらい詳細に制御できるようになりました。

これらのインフラを駆使することによって、社会や経済は大きく変わります。これが第三次産業革命です。第三次産業革命によって、限界費用はゼロに近づいていきます。インターネットにつながれた太陽光発電機で個人でもエネルギーが作れますし、3Dプリンターを使えば誰でもさまざまなモノを生産できるようになります。

資本主義は終焉を迎える

こうした社会が実現すると、多数の人々が共通の目的のために協働で作業をするような場、「協



【ジェレミー・リフキン】EUや欧州主要国に対する政策提言を行う。ドイツのメルケル首相のブレーンとして「インダストリー4.0」を牽引するなど、EU首脳や政府高官に向けて政策やエネルギー安全保障などのアドバイスを提供している。著書に『第三次産業革命：原発後の次代へ、経済・政治・教育をどう変えていくか』（インターシフト 2012年）、『限界費用ゼロ社会<モノのインターネット>と共有型経済の台頭』（NHK出版 2015年）

働型コモンズ」が台頭してくるでしょう。このようなコモンズは、資本主義市場や政府ではなく、参加者が共同で構築・管理する形態になります。

世界中に多種多様な協働型コモンズが構築されれば、資本主義は縮小せざるを得ません。近い将来に現在の資本主義は終焉を迎え、協働型コモンズで展開されるシェアリング・エコノミーに移行していくでしょう。



[対談]

世界のデジタル化は どう進んでいくのか？ そして日本の行方は？

[対談者] ジェレミー・リフキン氏、此本臣吾

[モデレーター] 小谷真生子氏 キャスター

リフキン氏の特別講演後、キャスターの小谷真生子氏をモデレーターとして、リフキン氏と此本が対談しました。

小谷氏—お二方の講演を聴いて、世界がシェアリング・エコノミーに向かうことの重要性が分かりました。実現への課題は何でしょうか。

リフキン氏—世界を牽引していくようなリーダーシップが必要だということです。

日本が世界を牽引する可能性も

ドイツでは、リフキン氏がブレーンを務めるメルケル首相のリーダーシップの下、再生可能エネルギー体制への転換や「インダストリー4.0」など、第三次産業革命へ向けた施策が推進されています。

此本—国を挙げた動きとなるので、ある程度は政府のリーダーシップが必要になるでしょう。ただし、民間との協業が欠かせないので、経済界全体の議論の中で明快な方向性を打ち出し、一般の人たちの意識を変えていくことが重要だと思います。

シェアリング・エコノミーに向けた動きを一国内にとどめずに世界中に広げるには、国

境を越えたリーダーシップも必要になります。

リフキン氏—日本はITや建設、生産などの領域で高度な技術を有しています。これらはIoTプラットフォームを構築する上で重要な役割を果たします。日本には、世界的なリーダーシップを握るポテンシャルがあると思います。

共有型経済の進展に貢献

高度化・複雑化するサイバー攻撃への対策も重要な課題です。

此本—第三次産業革命を支えるインフラのアーキテクチャーは、これまでのように中央集権型ではなく分散型になります。インフラを構成する要素のそれぞれに十分なセキュリティ対策を講じないと、サイバー攻撃の脅威を軽減できません。

リフキン氏—世界的に見ると、シェアリング・エコノミーに向けた取り組みの数は、指数関数的に増えるでしょう。

此本—保守的な企業が多い日本では、この数年は歩みが遅いかもかもしれませんが、あるしきい値を超えると一気に進展するはずで。そのような企業を支援することも、NRIの使命の一つだと考えています。

野村総合研究所が「デジタルが拓く近未来」の方向性を探る3部作第1弾

『デジタル資本主義』

東洋経済新報社発行（2018年5月）

野村総合研究所 代表取締役社長 此本臣吾 監修
森健・日戸浩之 著

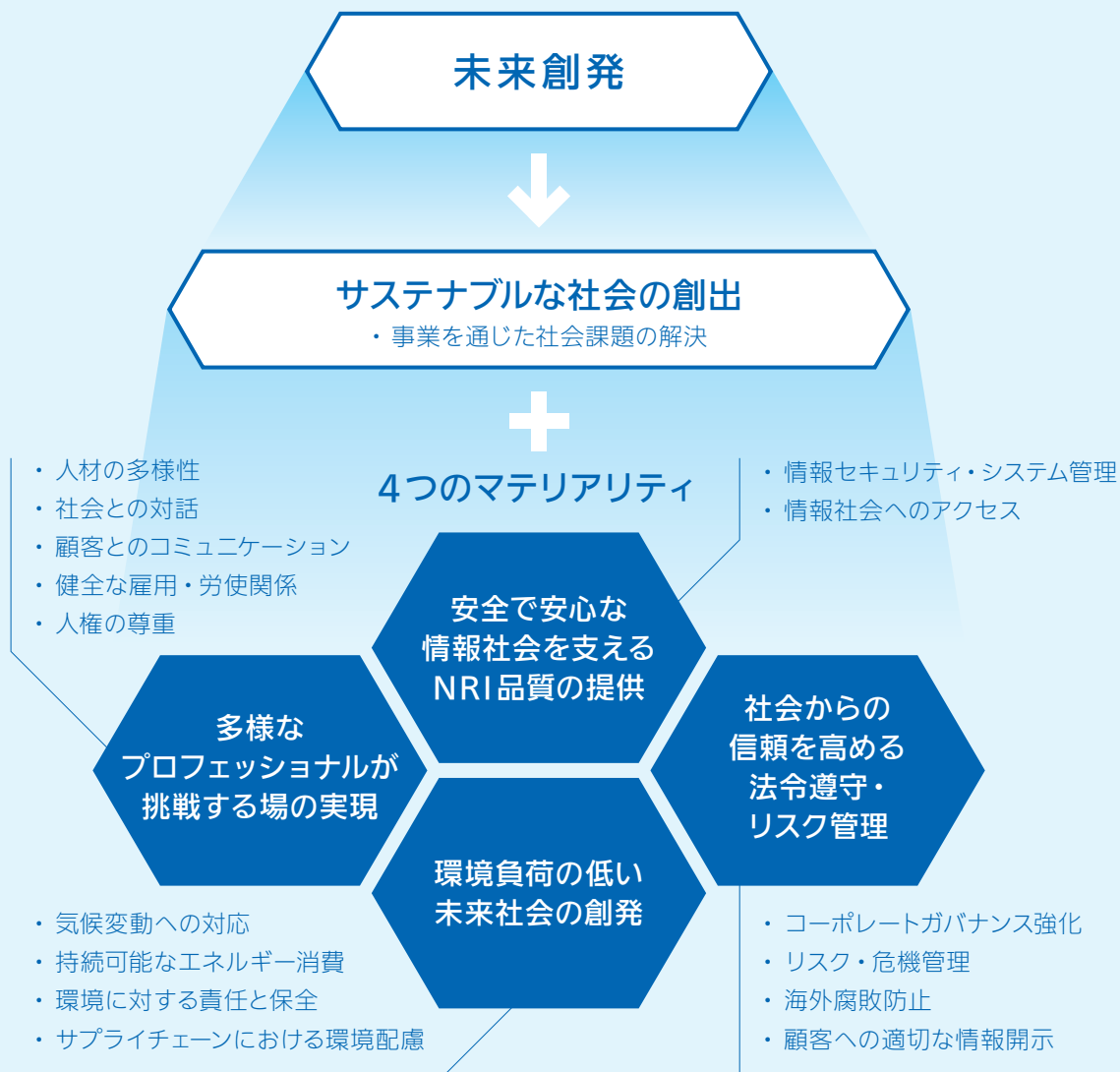


「今こそ、未来を創る選択を」—“未来創発”を企業理念とする野村総合研究所では、「デジタルが拓く近未来」の姿について多角的な洞察を行っており、本書はその研究成果の第1弾です。「デジタル資本主義」の本質と、今後想定される経済社会の姿について3つのシナリオを描きました。どのような未来を創っていくか、本書を手に思い巡らせていただければ幸いです。（野村総合研究所 代表取締役社長 此本臣吾）

サステナビリティ方針

NRIは2017年度にマテリアリティ（ステークホルダーの期待に応える課題）を特定しました。

NRIはマテリアリティに対応しながら、企業理念である「未来創発」の浸透を通じてNRIらしい社会価値を追求し、サステナブルな社会の創出を目指しています。



ESG 株式指数の構成銘柄への採用状況

2016年の世界のESG投資額は約2,400兆円で世界のすべての投資の約4分の1を占めると言われています。国内でも2017年7月に年金積立金管理運用独立行政

法人 (GPIF) が日本株の3つのESG株式指数を選定して、本格的なESG投資が始まりました。NRIは、代表的なESG株式指数の構成銘柄に採用されています。

Dow Jones Sustainability Asia Pacific

2016年から2年連続採用



MSCI Global Sustainability Indexes*

2016年から2年連続採用



FTSE4Good Developed Index

2006年から12年連続採用



年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が選定した3つのESG株式指数のすべてに、NRIは採用されました。

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*



MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)*



FTSE Blossom Japan Index



* 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.

数字で見るサステナビリティピックアップス

— NRIグループを表す代表的数字と表彰

社名	株式会社野村総合研究所
英文社名	Nomura Research Institute, Ltd.
連結売上高	4,714億円(2018年3月期)
時価総額	1兆2,650億円
連結従業員数	12,708人

温室効果ガス排出量

26.9%削減

2016年度実績(2013年度比)

2030年度目標

55.0%削減



NRIグループ海外拠点数

42拠点

14カ国・地域

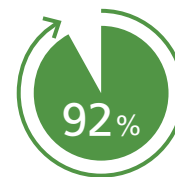


環境マネジメントシステムのカバー率

92%

(2016年度)

NRIではISO14001と独自のNRI-EMSを併用しています。



海外拠点従業員数

3,886人

海外拠点従業員比率

30.6%



2017年度被災地への復興支援寄付金

熊本地震復興義援金寄付額

421.4万円

東日本大震災復興支援金寄付額

900.0万円

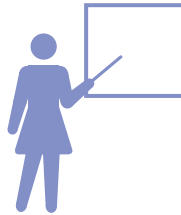


国内表彰

女性管理職数と女性比率

186名 6.8%
(2018年4月1日現在)

女性活躍推進法にもとづく行動計画を策定し、2018年度までに管理職に占める女性社員の比率を7%以上にする目標を掲げています。



育児休暇取得後の復職率
(男女合計)

98.5%
(2017年度)

育児休暇取得者数は252名で
うち189名が男性社員です。



年次有給休暇取得率

71.4%
(2017年度)

各事業所で社員一人ひとりが
ワークライフバランスを推進する
自立型施策を続けています。



なでしこ銘柄

経済産業省と東京証券取引所が、女性活躍推進に優れた上場企業を選定。NRIは2年連続で選定されています。



えるぼし 最高位(3段階目)

厚生労働省から、女性活躍推進法に基づく取り組み状況が優良な企業として、NRIは2017年1月に認定されています。



健康経営優良法人
(ホワイト500)

経済産業省から、特に優良な健康経営を実践している大企業として、NRIは2017年2月以来、2年連続で認定されています。



アフリカ等の新興国発展の力に



新興国と日本企業の橋渡し役として アフリカの持続的な成長を支援しています。



日本政府はアフリカ諸国の発展に向けて、技術移転やインフラ輸出など、さまざまな開発支援を行っています。一過性の援助ではなく、アフリカの自立的な経済発展のために、現地の雇用創出や人材育成、インフラ整備などを進め、日本企業とともに数多くのアフリカ開発支援プロジェクトを実施しています。NRIも新興国と日本企業の橋渡し役として、多くのプロジェクトに携わってきました。



NRIは、これまで築いてきた現地政府との強固な関係や、プロジェクトを実行支援してきたノウハウを活かして、アフリカの産業と技術革新の基盤づくりを支援し、アフリカの持続的な成長と発展に向けた活動を続けていきます。



本文左に配置されたアイコンについて

SDGs[※]（持続可能な開発目標）の17ゴールのうちから、本文で紹介したNRIグループの取り組みが該当すると考えられるゴールを掲載（以降のページも同様）。

※SDGs：世界が抱える課題を解決するために、国連が定めた2016年から2030年までの世界共通の目標。目標の達成に向けて、国連加盟各国の政府、地方自治体、企業、NPO・NGOはもとより、国民一人ひとりの参画と協力が期待されている。

高度交通信号システムでモスクワ市内の渋滞緩和に成功

NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)、(株)京三製作所、NRI、モスクワ市交通管制センターは、共同で高度交通信号システムの実証事業を行いました。モスクワ市内の深刻な交通渋滞の解決のため、同システムを5箇所の連続する交差点に設置、車の移動時間の短縮効果の検証を行い、混雑時間帯で最大40%の渋滞緩和効果を確認しました。



AI(人工知能)を活用し、働き方を改革



AIで足りることはAIに任せ、ヒトはヒトが求められる仕事に集中できる時代が、すぐそこまできています。



ここ数年で、AI(人工知能)は飛躍的に進化し、ビジネス分野への活用も広がっています。サッポロホールディングス(株)とNRIは、AIシステム「TRAINA/トレイナ」を活用し、間接部門への社内からの問い合わせ対応業務の効率化を測る実証実験を行いました。その結果、問い合わせの45%はTRAINAが代行して答えられること、従来のFAQ検索に比べ、時間が8割短縮されることなどがわかりました。AIを用いることで、属人的で非効率な業務を抜本的に改革し、生産性向上につなげることができるという成果が認められ、現在はTRAINAを活用した業務効率化を本格的に展開する段階に移っています。

NRIは、AIによる業務改革を積極的に支援し、企業の働き方改革に寄与していきます。

地域課題をICTベンチャー企業力で解決する 公募プログラムを実施

NRIは、地方公共団体が抱える課題と、課題解決のための技術やノウハウ等を有するベンチャー企業とをマッチングさせ、地域にてベンチャー企業の有するICT(情報通信技術)ソリューションを実証する「StartupXAct」を総務省より受託し、実施しました。2017年度は、北海道天塩町・京都府京丹後市・香川県高松市・熊本県熊本市の4つの地方公共団体で7つのベンチャー企業とのマッチングが成立しました。



未来社会における安全・安心なインフラの提供



安全な走行を支える、 未来社会のインフラづくりを進めています。



ネットワークとつながり、さまざまな機能を提供する「コネクテッドカー」が増えています。さらに高度なネットワークシステムのもとで安全に走行する自動運転車も、2020年に向けて実用化が始まります。ICT(情報通信技術)の進化によって、車はより快適な移動手段へと進化しようとしています。その一方で、従来の車では考えられなかった「サイバー攻撃」にさらされる危険が生じています。グループ会社のNRIセキュアテクノロジーズ(株)は、自動車メーカーを対象に「車両システムセキュリティ診断」サービスを開始し、車のセキュリティ強化を支援しています。NRIグループは、さまざまな分野で培った情報セキュリティ確保のための技術・ノウハウを活かして、未来社会を支えるインフラづくりを進めています。

ブロックチェーン診断サービスの提供

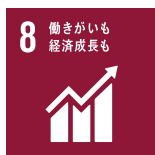
仮想通貨とともに話題となったブロックチェーンは、データを多くのサーバに分散・共有することで、改ざんを事実上不可能にする技術です。しかし、そこにもまだ脆弱性の芽は残っています。NRIセキュアテクノロジーズ(株)は、これからの高度情報社会を支えていく有力な技術の一つとなるであろう、この技術の診断サービスを提供しています。



不動産の投資型クラウドファンディング事業会社を設立



プロ向けに限られていた不動産投資の機会を、
ITを活用して個人投資家にも幅広く提供します。



情報技術による革新的な金融サービスやそれを実現する技術であるフィンテックに多くの企業が注目しています。金融分野でいくつもの共同利用型情報サービスを提供しているNRIでは、かねてからフィンテックについて調査・研究を進め、実装を試みています。

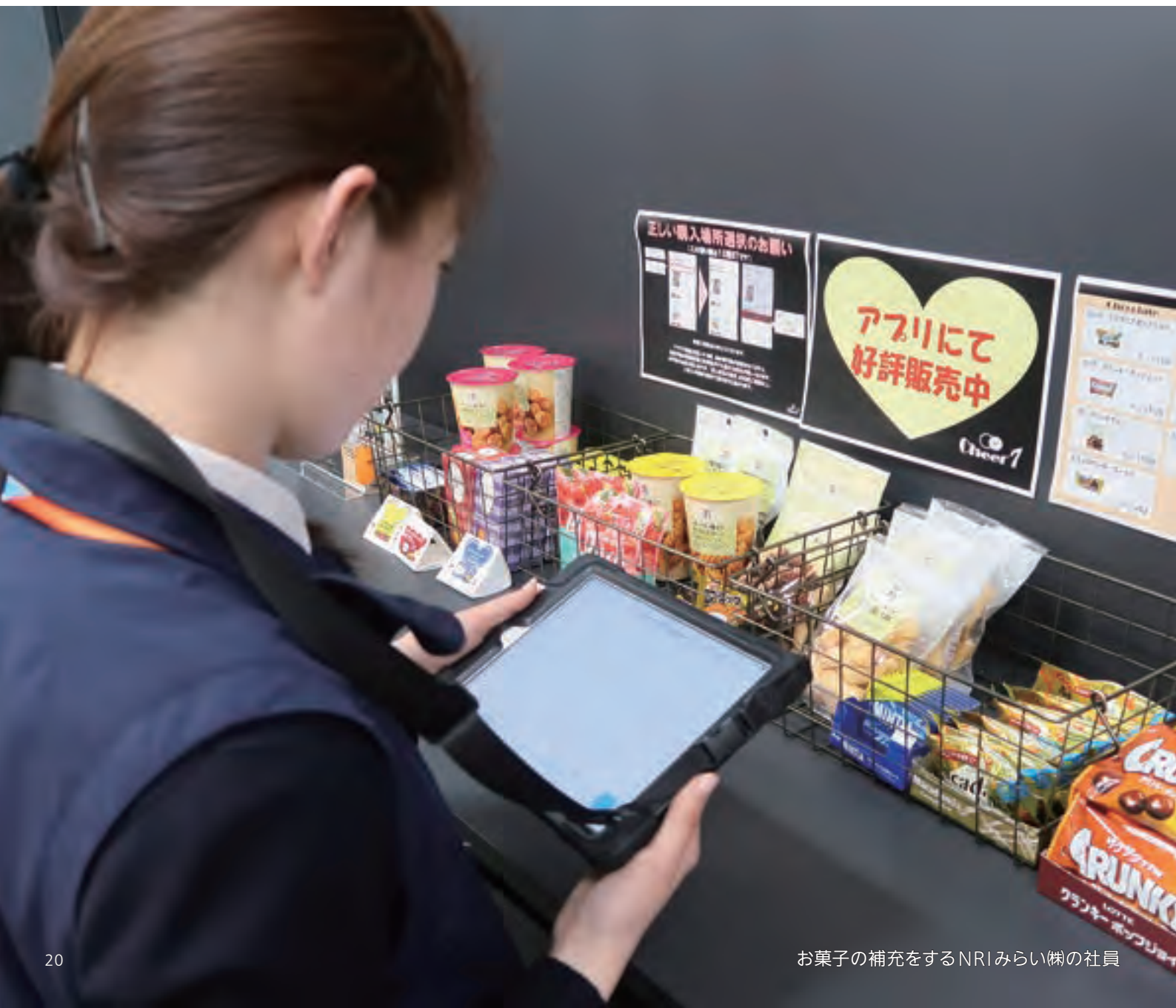
そうした取り組みの一つとして、NRIは、不動産アセットマネジメント会社であるケネディクス㈱とともに、2017年6月にビットリアルティ㈱を設立し、不動産を対象とした投資型クラウドファンディングのプラットフォーム運営事業を準備中です。従来は機関投資家等に限られていた非上場の不動産投資商品を、専門家による高度な不動産マネジメントと高い透明性、安心安全な取引システム等を兼ね備えることで、幅広い投資家の方々に提供します。NRIは、これからもフィンテックの社会実装と高度化に力を注いでいきます。

NRI生活者1万人アンケート調査（金融編）

NRIは、日本人の金融意識や行動がどのように変化しているかを探る目的で、2010年から3年おきに標題の調査を実施しています。2016年の調査では、世の中で話題になっているわりに、フィンテック関連サービスは、生活者の身近なサービスとして広がっていないことが分かりました。普及には、操作の面倒さや、セキュリティへの不安の払しょくなどが必要と考えられます。



将来の労働力不足という社会課題を、障がい者が解決



ITを使って、
障がい者や高齢者の活躍を促進していきます。



日本の総人口は2011年以降継続的に減少しており、2030年時点の総人口は現在と比べて約740万人減の約1億1,900万人と推計*されています。さらに、20歳以上64歳以下の「現役世代」が総人口に占める比率は、2015年時点で56.0%であるのに対し、2030年には53.5%まで減少する見通しです。

NRIは、2015年に障害者雇用促進法に基づく特例子会社としてNRIみらい(株)を設立し、障がい者雇用を推進しています。また、コンビニエンスストアを経営するグループ会社であるNRIリテールネクスト(株)と共同で、労働者不足が深刻なコンビニ業界で障がい者が重要な労働力となる仕組みの実証実験等を行っています。

*国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）報告書」より、出生中位（死亡中位）推計

高齢者の活躍と地域の活性化

グループ会社のNRI社会情報システム(株)は、「エイジレス80」というシステムを通じて、高齢者の労働力と地域のニーズをつなぐシルバー人材センターの業務をサポートしています。元気な高齢者には社会での活躍を促し、サポートが必要な人には周囲の連携によってニーズに合ったサービスが行き届く—そんな未来社会の実現を目指しています。



「2℃目標」へのコミットメントは、企業としての責務



環境性能の高い新データセンターへの移行により、
温室効果ガス排出量の大幅な削減を実現しています。

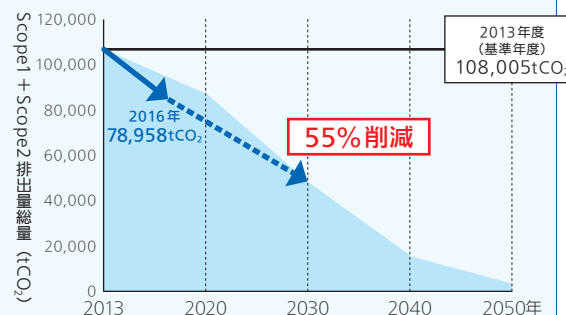


2015年に「パリ協定」に国際社会が合意してから2年が経過しました。いま、「2℃目標」を意識した「科学に整合する目標SBT (Science Based Targets)」に沿って、温室効果ガスを長期視点で大幅に削減することも、自らの責務であるとする企業が、欧州・米国を中心に増えています。

NRIグループはSBTに賛同して、2016年1月に温室効果ガスを2013年度比で25%削減する目標を設定しました。その後、東京第一データセンター等の環境性能に優れたデータセンターへのシステム移行を進め、2016年度に26.9%削減し、目標を達成しました。NRIは、企業の社会的責任として、これからも温室効果ガスの削減に努めていきます。

2030年に向けて新環境目標を設定

環境目標の達成により、NRIグループはSBT認定を目指して「2030年度までに温室効果ガスを2013年度比で55%削減する」という新たな環境目標を設定しました。定量指標だけではなく「データセンターの再生エネルギー利用率」と「主要取引先における環境目標の設定割合」を追加指標として設定しています。



新たなワークスタイルで、生産性を向上



社員交流の機会を増やし、業務に柔軟に取り組める環境を整え、生産性の向上を実現しています。



NRIは、2016年度下期から2017年度上期にかけて、東京・横浜・大阪のオフィスを、非常用発電機などを備え、耐災害性が高く、同時に環境にも優しいオフィスビルに移転しました。これに合わせ、「働き方改革」も念頭に置いた、新しいワークスタイルを導入しました。まず、働く場所をその時の状況に応じて選択できるフリーアドレスにするとともに、各自のパソコンでテレビ会議が行える環境を整えました。これにより、在宅勤務ができるようになりました。また、社員同士のコミュニケーションを活性化するため、新たなオフィスビルには、食事や打ち合わせのほか、イベントも行える大型のカフェラウンジを設け、さらに執務エリアにも交流を促す工夫をちりばめました。こうしたハード面に加え、ソフト面でも、各事業本部ごとに業務の内容や特性にあわせた「働き方改革」に取り組み、残業時間を減らし、生産性の向上を実現しています。

事業所内保育所「ゆめみなと保育園」を開設

NRIは、子どもが認可保育所等に入所できず、育児休業を延長する社員が増えていることから、横浜地区におけるオフィス移転にともない、2017年6月1日に、NRIで初となる事業所内保育所「ゆめみなと保育園」を開設しました。これにより、社員は望まないキャリアブランクを避け、希望するタイミングで職場へ復帰できるようになりました。



次代を担う若い世代が、未来に目を向けるように



若い人たちが未来に目を向け、何をすべきかを考え、
熱い思いを語れる場を提供しています。



NRIグループは、2006年度から毎年「NRI学生小論文コンテスト」を開催しています。このコンテストは、「未来創発」を企業理念に掲げるNRIとして、将来を担う若い人たちに、未来に目を向け、自分たちが何をすべきかを真剣に考え、その熱い思いを発表する場を持ってもらいたいと考え、継続して開催しているものです。

2017年度は、その熱い思いを論文だけでなく、さらにプレゼンテーションでもぶつけてもらおうと、それを新たに審査対象に取り入れました。最終審査会では、論文審査を勝ち抜いた学生の皆さんによる素晴らしいプレゼンテーションが行われ、審査委員を含む多くの聴講者に感銘を与えました。

次世代の育成が、未来につながる

NRIグループでは、企業理念「未来創発」のもと、将来を担う若い世代の育成も大きな役割と考えています。小・中・高校生向けキャリア教育プログラムのほか、内閣府男女共同参画局が中心となって展開する女子中高生・女子学生の理工系分野への選択を応援する「理工チャレンジ（リコチャレ）」に賛同したプログラムなども行っています。



指針となるコーポレートガバナンスを目指して



コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤ受賞式 小池東京都知事（左）と嶋本NRI会長（右）

「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]2017」の 東京都知事賞を受賞しました。



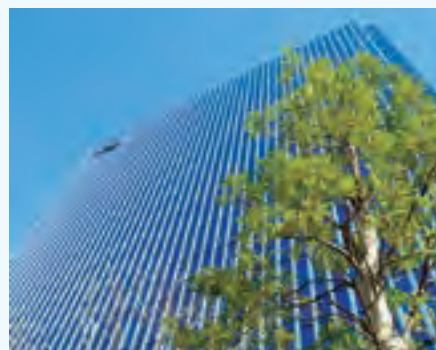
NRIは、一般社団法人 日本取締役協会が主催する2017年度の「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー[®]」において、東京都知事賞企業に選出されました。この表彰制度は、コーポレートガバナンス（企業統治）を用いて中長期的に健全な成長を遂げている企業を応援することを目的としています。

東京都知事賞は、東京都が推進している「国際金融都市・東京」構想の実現に欠かせないESG（環境・社会・ガバナンス）に対する先進的な取り組みを行っている企業を選出します。NRIは、事業会社として国内初のグリーンボンドの発行、および女性取締役の登用が評価され、選ばれました。

日本で事業会社として初めてグリーンボンド*を発行

「ESG投資」という言葉が広く使われるようになってきましたが、日本ではまだESG債券（ESG関連の課題解決を目的とした債券）の発行事例は多くありません。NRIは、企業理念である「未来創発」のもと、国内のグリーン投資市場の活性化を促し、持続可能な未来社会の実現を目指し、環境性能に優れた横浜野村ビルの持分取得と設備投資のため、国内の事業会社として初の円建てによる「NRIグリーンボンド」を発行しました。

*グリーンボンド：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要する資金を調達するために発行される債券。



グローバルな対話を重ね、持続可能な社会を目指す



世界の動きに応じて海外の著名なESG投資家らとも意見を交わし、社会の要請に応じていきます。



世界の投資額の4分の1にあたる約2,500兆円が、「環境・社会・ガバナンス」に配慮した企業に投資される「ESG投資」にあてられていると言われています。NRIグループでは、このような世界の動きに応じて、2017年8月に世界でも有数のESG投資機関であるアビバ・インベスターズでチーフ・レスポンシブル・インベストメント・オフィサーを務めるスティーブ・ウェイグッド氏等を訪ね、海外で初めての有識者ダイアログを行い、「ESGを巡る状況」や「NRIグループに求められる対応」などについて意見を交換しました。

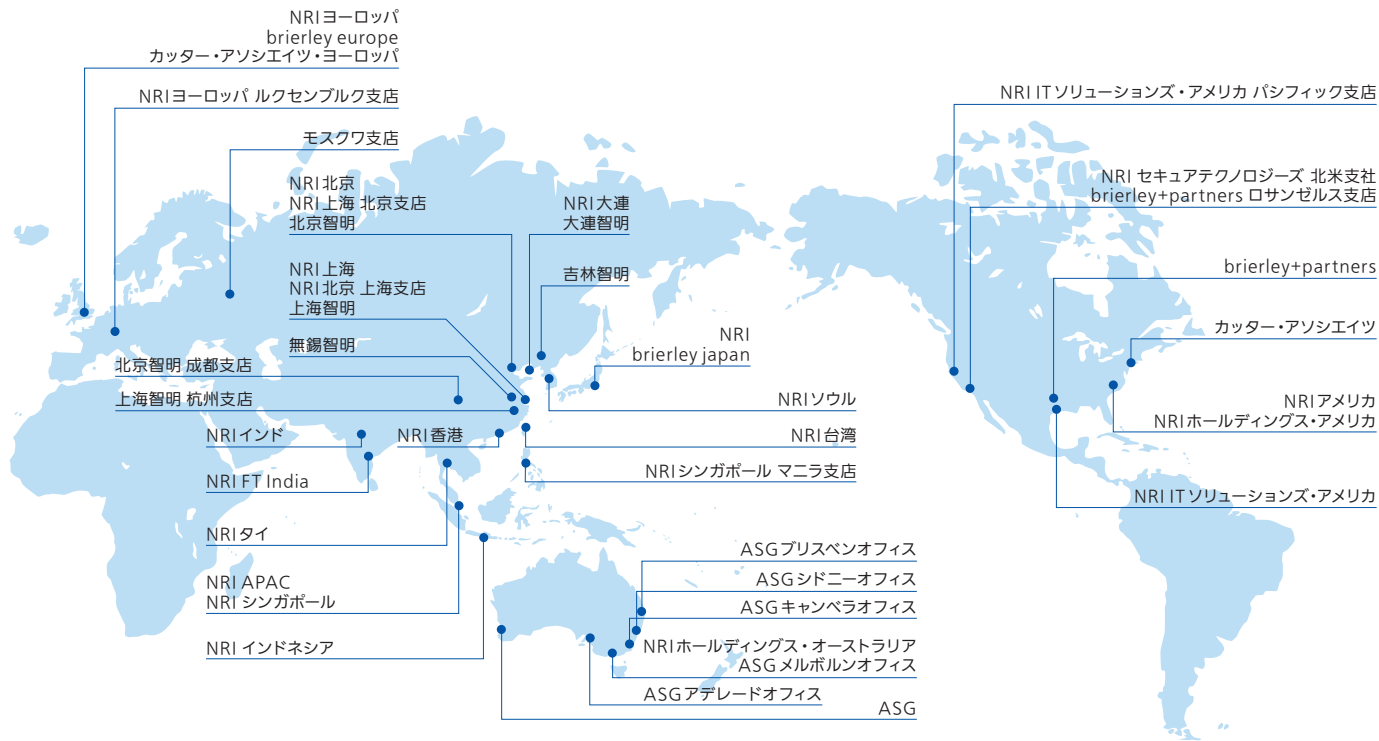
NRIグループでは、このようにさまざまなステークホルダーと継続的に対話することで、社会の要請やNRIグループの課題を把握し、それらを経営や活動に反映させていく努力を続けています。

パートナー企業とのCSR勉強会

NRIグループでは、毎年、事業のサプライチェーンを構成するパートナー企業の方々との勉強会を行っています。2017年度は主要なパートナー企業9社から18名の方が参加されました。ESGに関わる世界の状況を共有し、各社のESGへの取り組みを紹介しあい、意見を交換しました。



グローバルネットワーク



株式会社野村総合研究所
Nomura Research Institute, Ltd.

モスクワ支店
Moscow Branch

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株式会社
NRI SecureTechnologies, Ltd.

北米支店
North America Branch

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

ブライアリー・ヨーロッパ
Brierley Europe Limited

ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン
Brierley+Partners Japan, Inc.

カッター・アソシエイツ
Cutter Associates, LLC

カッター・アソシエイツ・ヨーロッパ
Cutter Associates Europe, Ltd

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

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.

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.

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・コンサルティング・アンド・ソリューションズ・インド
Nomura Research Institute Consulting and Solutions 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 (NRI FT India)
Nomura Research Institute Financial Technologies India Pvt. Ltd.

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホールディングス・オーストラリア
Nomura Research Institute Holdings Australia Pty Ltd.

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

ブリスベンオフィス
Brisbane Office

アデレードオフィス
Adelaide Office

サステナビリティブック2018 編集方針

野村総合研究所は、NRIグループのサステナビリティ（企業の社会的責任を含む）に関わる取り組みをステークホルダーの皆さまに理解していただくとともに、社内外とのコミュニケーションを図り、取り組みの向上につなげていくことを目的として、2005年度からサステナビリティに関連した報告書を発行しています。

2017年度からはサステナビリティ関連の活動や実績について、本冊子（サステナビリティブック2018）と、インターネット上で公開する情報、および「統合レポート2018」で公開しています。

「サステナビリティブック2018」は、以前の「CSRブック」から名称を変更しましたが、従来どおり、ステークホルダーの皆さまにとって関心の高い内容や、NRIグループがお伝えしたい内容を、親しみやすく、読みやすくまとめるよう努めました。一方、インターネット上では、データ集をはじめ、社会の持続的発展のためにNRIグループが行っているサステナビリティに関連した取り組みなどについて、年間を通じて定期的に発信しています。

統合レポート

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

表紙について



この象のオブジェは、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るチャリティーアートです。これは、Elephant Parade®という団体主催のチャリティー活動で販売されているアートで、その収益が絶滅危惧種であるアジア象の保護にあてられています。NRIは、世界規模で毎年行われているこのチャリティー活動に賛同し、国内で初めて購入しました。

対象組織

NRIの活動報告を中心に、一部の項目ではNRIグループ全体やグループ各社の活動について取り上げています。

対象期間

2017年度（2017年4月1日～2018年3月31日）の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2018年4月1日以降の活動、将来の活動予定についても記載しています。

公開年月

2018年6月（前回公開2017年6月、次回公開予定2019年6月）

商標について

本冊子に記載されている社名・製品名などの固有名称は、各社の商標または登録商標です。

免責事項

本冊子にはNRIグループの過去と現在の事実だけでなく、発行時点において入手できた情報に基づいた計画や予測が含まれています。諸与件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象がこの計画や予測とは異なったものとなる可能性があります。

なお、本文中の組織名・役職名などは活動や取材が行われた当時のものです。

「サステナビリティブック」に関する
お問い合わせ先

株式会社野村総合研究所
サステナビリティ推進室

E-mail : nri-csr@nri.co.jp

〒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 : 03-5877-7555

Fax : 03-3243-7400



野村総合研究所グループ

Nomura Research Institute Group

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/>

無断転載禁止 Copyright © 2018 Nomura Research Institute, Ltd. All Rights Reserved.



読みやすいユニバーサルデザインの
の文字を使用しています。



本レポートは、株式会社TBMが製造した石灰石を主原料とする新素材LIMEX（ライメックス）から作られています。LIMEXは通常の印刷用紙と比較し、製造過程で木を一切消費せず、水消費量を98%（1トンあたり20ml）削減できます。CO₂は、塗工印刷用紙と比べ3%（1トンあたり1,666kg）、ポリプロピレン製プラスチック製品と比較し37%（1トンあたり847kg）削減できます。



印刷、および製本する際の電力量の一部（4,000kwh）は自然エネルギーでまかなわれています。