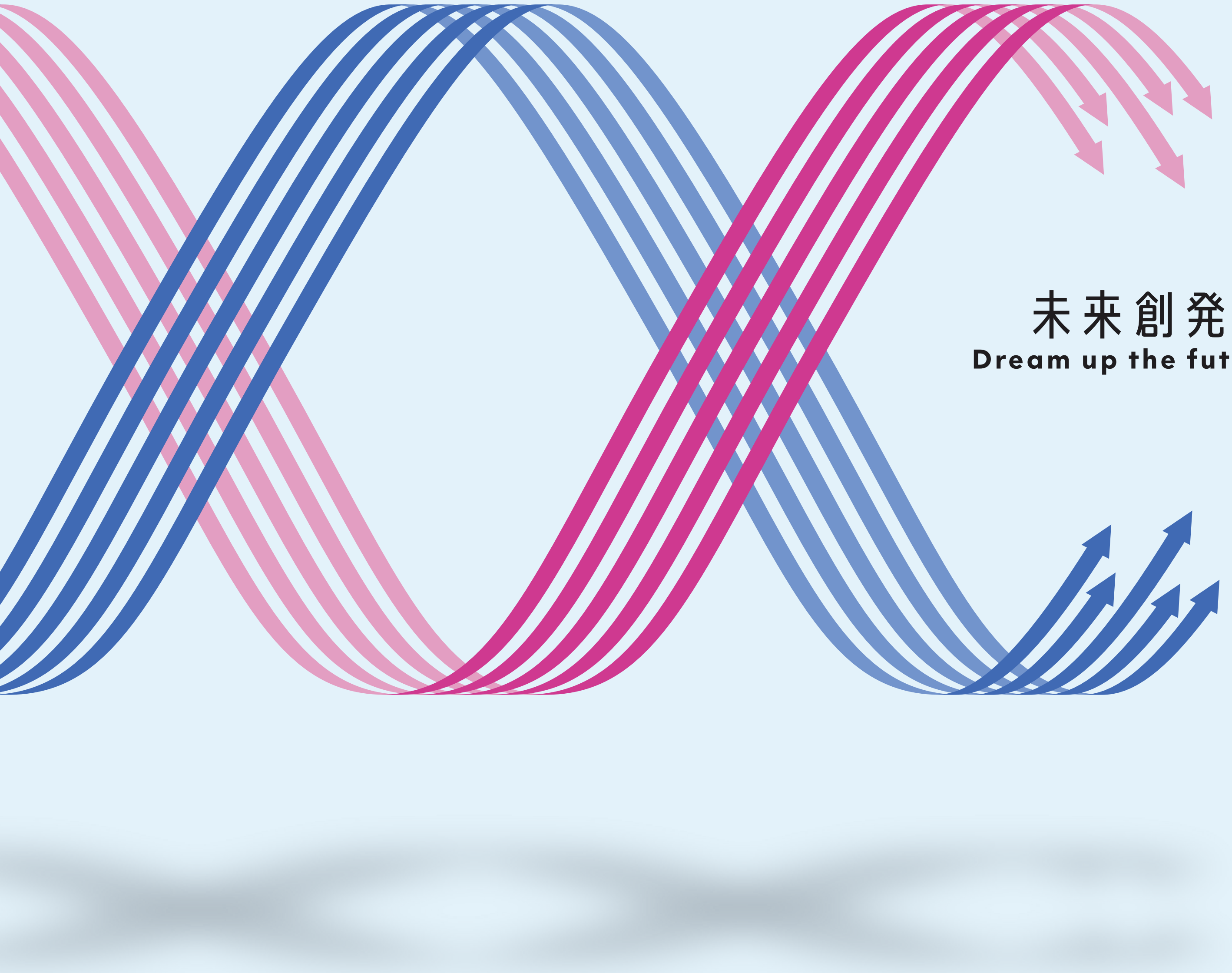
未来創発
Dream up the future.

統合レポート 2019

2019年3月期



未来創発
Dream up the future.

野村総合研究所
Nomura Research Institute

創業の精神を礎に、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㈱野村総合研究所と、日本のIT産業をリードしてきた野村コンピュータシステム㈱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、新しい社会やビジネス、そして未来を生み出そうとする姿勢を企業理念「未来創発—Dream up the future.—」として掲げ、変化の激しい今の時代においてもNRI創業の精神を継承しながら、新たな社会価値を生み出し、様々な社会課題の解決に取り組んでいます。

脈々と継承されるNRI創業の精神

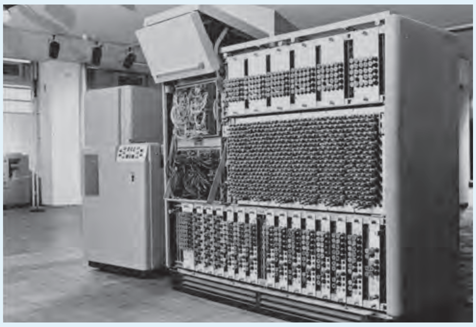
日本初の民間総合シンクタンク

NRIのコンサルティング事業の源流は、1965年に、野村證券㈱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㈱野村総合研究所を設置したことにさかのぼります。
その設立趣意書「野村総合研究所—その構想と方針—」には、設立の狙いとして「日本にこれまでにない、あたらしいタイプの研究所となること」「研究調査を通ずる産業経済の振興と一般社会への奉仕」の2点が謳われています。これは、本業を通じて新たな社会価値を創造し、社会課題の解決に取り組むことを第一義とするNRIのDNAとして、今日まで受け継がれています。

旧・野村総合研究所の設立趣意書（1962年に野村證券が作成）

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年に野村證券㈱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、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。これは、「これまでの世の中にない新しい仕組みを創り出していきたい」という想いが実現したものです。
1966年には、計算部が分離・独立して㈱野村電子計算センター※が設立されました。その設立理念は、「野村證券における高度な情報システム開発から得た様々なノウハウを、より多くの企業の経営合理化などに役立てること」とされ、社会への奉仕と、新たな価値を生み出す姿勢を表しています。



野村證券に導入された商用コンピュータ（UNIVAC-120）

※1972年に野村コンピュータシステム㈱に社名変更

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

NRIのなりたちとその使命

1988年、情報サービス企業のあるべき姿を予見して旧㈱野村総合研究所と野村コンピュータシステム㈱が合併、新生・野村総合研究所（NRI）が誕生しました。新生NRIは、両社の創業当時の精神を受け継ぎ、単にリサーチ・コンサルティングやITサービスを提供するだけにとどまらず、新たな社会価値を創造し、社会やお客様の課題を解決することを使命としています。

リサーチ・コンサルティング

野村證券 調査部 → 分社化 → 1965年4月 旧・野村総合研究所設立

ITソリューション

野村證券 電子計算部 → 分社化 → 1966年1月 野村コンピュータシステム設立

合併 → 1988年1月 新生NRI誕生 → 2001年12月 東証一部上場 → 2015年4月 長期経営ビジョン「Vision2022」及びビジョン・ステートメント“Share the Next Values!”発表

「来るべき高度情報社会を見通した時、システム機能を持たないシンクタンクはあり得ないし、シンクタンク機能を持たないシステム企業もあり得ない」

（新生NRI合併調印式後の記者会見より）

経営とIT（情報技術）が一体となるデジタル時代の到来を予見し、将来の日本が世界で生きていくために一番必要な会社を生むことが、両社合併を主導した経営陣の想いでした。

「未来創発」の理念の下、イノベーションによって未来を切り拓き、社会価値をお客様と共創していきます。

企業が社会価値と経済価値を両立するCSV(Creating Shared Value:共通価値の創造)の考え方は、NRI創業の精神に相通じるものであり、企業理念「未来創発」を通じて社員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、新たな価値の実現に向けて挑戦し続ける意志を“Share the Next Values!”に込め、「価値共創を通じた社会課題の解決」と、それを支える「持続的成長に向けた重要課題」への取組みを併せ、「NRIのサステナビリティ経営」として推進していきます。これにより、NRIの持続的成長と持続可能な未来社会づくりの両立を目指します。

価値共創の取組み事例

新たな価値創造を通じた

活力ある未来社会の共創

未来社会の姿を考える「NRI未来創発フォーラム」の開催

NRIは、企業理念「未来創発」に基づき、社内外の専門家・有識者による、日本や世界の未来の姿を考えるためのビジネスフォーラム「NRI未来創発フォーラム」を毎年開催しています。2017年からの3年間は、「デジタルが拓く近未来」を共通テーマに掲げ、日本や世界のあるべき姿や企業経営の方向性を議論しています。こうした提言活動を通して、より多くの皆様とともに活力ある未来社会を創造していきたいと考えています。

「NRI未来創発フォーラム2018」における此本の基調講演の様子

お客様との共創で新しい価値を創造

日本航空㈱(JAL)が2016年12月から始めた「どこかにマイル」。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。
このサービスは、構想段階からJALとNRIが「共創」する形で生まれました。国内旅行需要の喚起に加え、航空会社にとっては空席利用の促進、地域にとっては地域活性化にもつながるなど、新たな価値を生み出しています。

JALとNRIの「共創」により生まれた国内線特典航空券サービス「どこかにマイル」

NRIのサステナビリティ経営

●長期経営ビジョン

「Vision2022」
ビジョン・ステートメント

Share the Next Values!

Vision2022財務目標

営業利益	1,000億円
営業利益率	14%以上
海外売上高	1,000億円
ROE	14%

●価値共創を通じた社会課題の解決（CSVへの取組み）

新たな価値創造を通じた
活力ある未来社会の共創

社会資源の有効活用を通じた
最適社会の共創

社会インフラの高度化を通じた
安全安心社会の共創

＋

●持続的成長に向けた重要課題

- 地球環境保全のための負荷低減
- 多様なプロフェッショナルが挑戦する場の実現
- 社会からの信頼を高める法令遵守・リスク管理
- 社会のライフラインとしての情報システムの管理

社会資源の有効活用を通じた
最適社会の共創

共同利用型サービス拡大による最適社会の共創

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※として提供を開始しました。その他にも多様な業界・分野で共同利用型サービスを提供し、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っています。そして、同一システムを共同で利用いただくことで環境負荷軽減に大きな成果を挙げています。

資本市場の安定と発展を支えてきたリテール証券会社向け「THE STAR」

※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（Software as a Service）型サービス

社会インフラの高度化を通じた
安全安心社会の共創

金融機能・流通機能のインフラを支える社会的責任

NRIが運営するデータセンターは、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・安心への取組みとして、万が一の障害時対応の訓練活動や、障害や情報セキュリティインシデントの予兆を見逃さない点検活動など、毎年3,000回以上の点検・訓練を継続し、社会の重要なインフラ運営の高度化を通じて、安全安心社会を支えています。

データセンター総合連動点検の様子（左端が此本）

目次／編集方針

目次

NRIの企業理念　1		NRIの企業理念 ... 1 NRIのサステナビリティ経営 ... 3
目次／編集方針　5		目次 ... 5 統合レポート2019の編集方針 ... 6
NRIのあゆみ　7		NRIのあゆむ価値創造の歴史 ... 7
トップメッセージ　9		トップメッセージ ... 9
NRIの価値創造　17		価値創造プロセス ... 17 外部環境の変化による機会とリスク ... 19 ビジネスモデル ... 21 中期経営計画（2019-2022） ... 25 価値を創出する資本（競争優位性） ... 29 人的資本の競争優位性 ... 29 社会・関係資本の競争優位性 ... 30 知的資本の競争優位性 ... 31 財務資本の競争優位性（CFOメッセージ） ... 33 財務・非財務ハイライト ... 35 2019年3月期の1年間のあゆみ ... 38
価値創造を通じた社会課題の解決　39		事業ドメイン ... 39 NRIの4つの事業セグメント ... 39 コンサルティングセグメント ... 41 金融ITソリューションセグメント ... 43 産業ITソリューションセグメント ... 45 IT基盤サービスセグメント ... 47
価値創造を支える仕組み　49		コーポレート部門管掌役員メッセージ ... 49 主なサステナビリティ活動実績 ... 51
	E（環境マネジメント）	環境負荷の低い未来社会の創発 ... 53
	S（人材マネジメント）	NRIの人材戦略 ... 57 DX人材の育成 ... 59 ダイバーシティ・マネジメント ... 61 働き方改革の取組みと健康経営 ... 62
	G（ガバナンス）	NRIのコーポレート・ガバナンス ... 63 取締役会・監査役会の体制と責務 ... 65 取締役・監査役の報酬等 ... 67 内部統制／倫理・コンプライアンス ... 69 社外役員メッセージ ... 71 役員一覧 ... 73 ステークホルダーとの協働 ... 75 情報開示・コミュニケーション ... 78 NRIの品質管理 ... 79
企業情報／データ　83		過去11年間の要約連結財務諸表 ... 83 連結財務データ ... 85 ESGデータ ... 87 NRIグループネットワーク ... 89 会社情報／株式情報 ... 90

統合レポート2019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。

NRIは、創業以来、事業を通じて社会的な課題の解決に取り組み、持続的な未来社会づくりに貢献しています。「統合レポート2019」では、これらの取組みと併せて、ステークホルダーの皆様のフィードバックを参考に、NRIのサステナビリティ経営や、2019年4月に策定した中期経営計画（2019-2022）を中心に、外部環境の変化とそれに対応したNRIの競争優位性を明確にしています。そして、中長期の成長戦略を基に事業を通じて新たな社会価値を創造することで社会課題を解決し、よりよい未来社会とNRIの持続的な成長の実現に至る価値創造ストーリーを紹介しています。

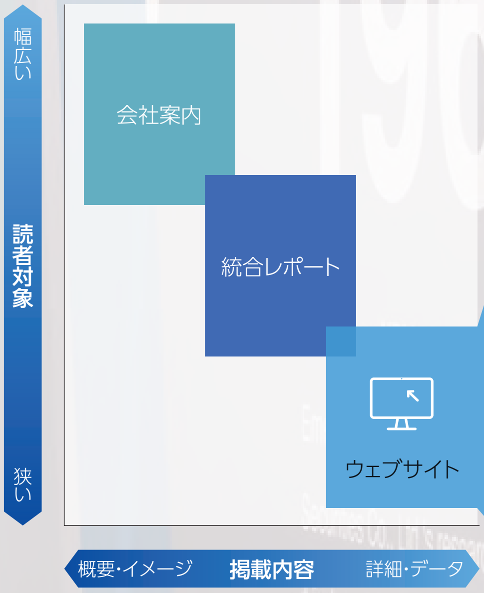
また、掲載しきれない詳細情報や関連情報について、統合レポートの各ページにおいて、ウェブサイトや有価証券報告書等の情報ソースを紹介しておりますので、ぜひご活用ください。

NRIでは、中長期的な企業価値向上に邁進し、その価値を判断いただくために、ステークホルダーの皆様とのより深いコミュニケーションに努めてまいります。

●開示にあたって参考にしたガイドライン

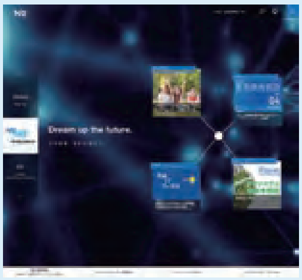
国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」	経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」	グローバル・レポーティング・イニシアティブ（GRI）GRIスタンダード

●開示情報の棲み分け



●ウェブサイト
https://www.nri.com/jp

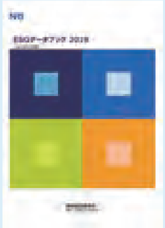
- ・ナレッジ・インサイト
- ・ソリューション・サービス
- ・サステナビリティ
- ・ニュース
- ・企業情報
- ・株主・投資家情報（IR）
- ・採用情報
- ・NRI People
- ・NRI JOURNAL



ウェブサイト

「会社案内」

「サステナビリティブック2019」



「ESGデータブック2019」

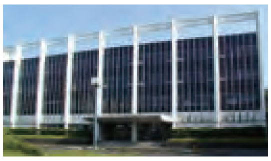
注意事項
- ・本統合レポートは、2019年3月期の業績及び今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、㈱野村総合研究所（NRI）が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。
- ・本レポートに記載されている意見や見通しは、作成時点におけるNRIの見解であり、その情報の正確性及び完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。
- ・本レポートのいかなる部分も一切の権利はNRIに帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。
- ・本レポート内の“NRI”は、一部“NRIグループ”全体を指す場合がありますが、便宜上“NRI”と表記しています。

NRIのあゆみ価値創造の歴史

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、社会課題の変化に合わせていくつもの新しい価値を創り出し、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、中期経営計画(2019-2022)でも、「未来創発」の理念の下、中長期の企業価値の向上に邁進します。

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
「電活クラブ」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
野村證券「総合オンラインシステム」稼働

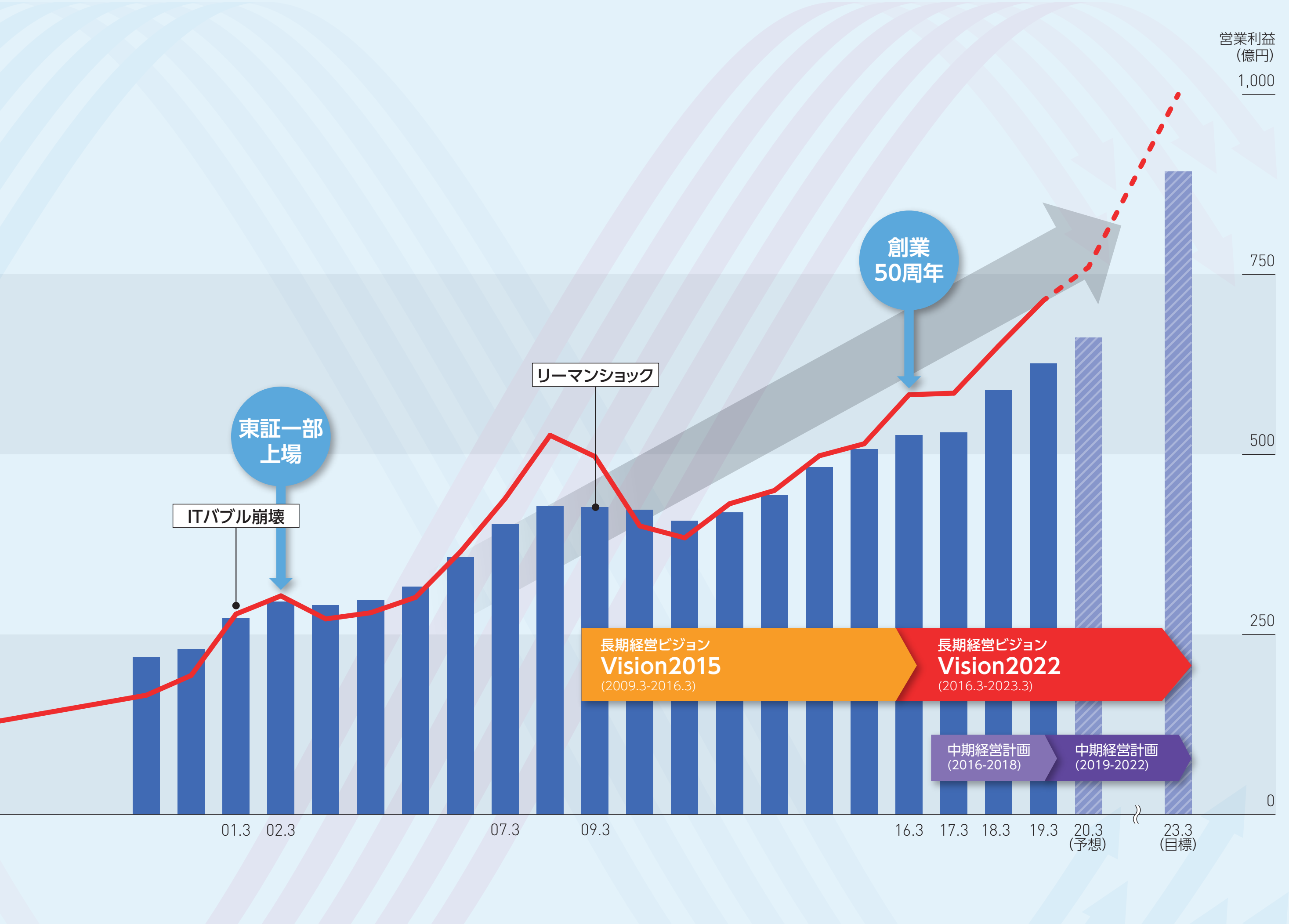
1974年
共同利用型サービス「STAR」稼働
(リテール証券会社向け)

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
野村證券「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



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iテック、NRIサイバーパテント設立

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システムテクノ設立

2013年
NRIタイ設立

2014年
だいこう証券ビジネス グループ会社化
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
ブライアリー・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オーストラリア設立
SMS グループ会社化

2018年
NVANTAGE設立

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

2012年
資生堂の総合美容ウェブサービス「watashi+」のサービス設計からシステム構築までを包括支援

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
(投信窓販向け)
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
インターネット専業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／トレイナ」提供開始

新たな中期経営計画をスタート。
お客様の戦略パートナーとして、ともに価値を創造し、
社会課題の解決に取り組みます。

2019年3月末にNRIは、長期経営ビジョン「Vision2022」の前半戦である3ヵ年の中期経営計画（2016-2018）のゴールを迎えました。3年間を通じて既存事業の拡大と成長領域であるグローバル事業及びDXビジネスにおける事業基盤の構築が進み、その成果として、目標を達成することができました。これもひとえにステークホルダーの皆様のご支援の賜物と、心より御礼申し上げます。

昨今、社会のデジタル化やグローバル化が急速に進み、人口減少に伴う労働力の不足や地球温暖化など社会的な課題が深刻化しています。

NRIはこれまで創業当時から掲げる企業理念「未来創発」の下、イノベーションによって未来を切り拓き、事業を通じて様々な社会課題を解決してきました。これからもこの理念を継承し、激しく変化する時代や社会のパラダイムを洞察するとともに、お客様と併走しながら、ビジネスからソリューションまで一貫してサービス提供できる強みを活かして事業機会を拡大していきます。

今回策定した中期経営計画（2019-2022）は、持続可能な未来に向けた成長戦略です。
その実現のために、お客様の戦略パートナーとして、ともに価値を創造し、社会課題の解決に取り組むことで、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

2019年7月
代表取締役会長兼社長

中期経営計画（2016-2018）の振り返り

長期経営ビジョン「Vision2022」と前中期経営計画の4つの重点テーマ

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※1に磨きをかけるとともに、グローバル化の飛躍的拡大やデジタル領域での新たな価値創造への決意を示したものです。V2022の中核となる「グローバル化」と「DX※2ビジネス」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、その前半3ヵ年にあたる「中期経営計画（2016-2018）」では、既存事業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、成長領域であるグローバル事業とDXビジネスの事業基盤を構築するために、以下に示す4つの重点テーマを掲げ、着実に事業を推進しました。

※1 Intellectual Property: 先端技術やビジネスモデル等の知的財産
※2 デジタルトランスフォーメーション: デジタル技術を活用した業務プロセスの変革やビジネスモデルの変革

中期経営計画（2016-2018）の成果

このような取組みの結果として、当初計画した目標である売上高5,000億円、営業利益700億円を達成することができました。その中でも、DXビジネス案件を推進する上で欠かせないコンサルティングとITソリューションの一体化による顧客支援「コンソリューション※3」が、より一層の深化を遂げました。加えて、3年前に課題と感じていた「挑戦を可能とする風土改革」についても、イノベーション推進委員会を設置し、様々なスタートアップに出資・提携する案件が生まれるなど、社員一人ひとりが新たな機会に挑戦する意志を持ち、実現することができる組織風土づくりが浸透したと考えています。

一方で、これら成果の背景にはITサービス業界を取り巻く好調なマクロ環境があります。恵まれた環境に油断したり、目標達成に慢心することなく、謙虚に自省しながら経営を行うことが大切であると考えています。

※3 企画・構想段階からコンサルティングとITソリューションがお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながらビジネスを創出するビジネスモデル

中期経営計画（2016-2018）の成果

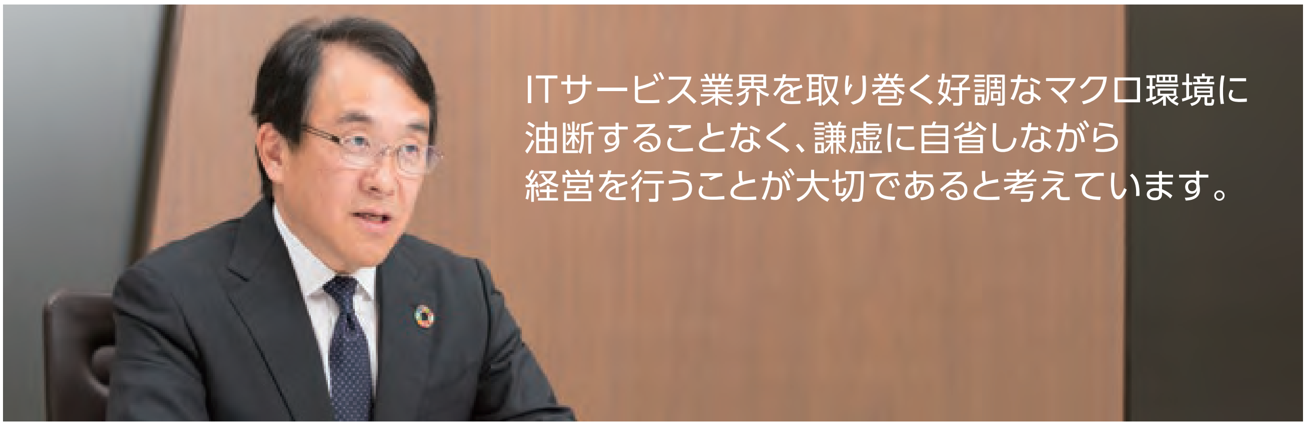
●中期経営計画（2016-2018）の4つの重点テーマ

	重点テーマ	3年間の主な成果
1	国内得意領域の生産性向上	●予期せぬ大型不採算案件は、ほぼ抑制 ●ビジネスプラットフォーム開発体制の統合、aslead（開発管理統合ツール）導入により、生産性が向上
2	業界標準ビジネスプラットフォームの拡大と顧客の大型化	●産業ITでは、DXを背景に受注活況、顧客大型化が大きく進展 ●金融ITでは、事業環境の厳しさによる影響があったものの、ビジネスプラットフォームは拡大、大型案件の仕込みでも成果
3	グローバル関連事業の基盤構築	●ASGグループをベースに豪州事業が順調に進展 ●グローバル事業の拡大に伴い、さらなるガバナンス強化に着手
4	ビジネスIT※4の創出	●D2C※5、デジタルマーケティング、アナリティクス関連案件が増加 ●BiTのアジャイル開発の習熟が進み収益性が向上 ●お客様との合弁会社設立による共創モデルが実現（KDDI・DMG森精機・デンソー・JAL）

●財務実績

	2016年3月期実績	2019年3月期実績	
売上高	4,214億円	5,012億円	+19% ↗
海外売上高	146億円	530億円	3.6倍 ↗
営業利益	582億円	714億円	+23% ↗
営業利益率	13.8%	14.3%	+0.4pt ↗
ROE	10.6%	12.3%	+1.6pt ↗

※4 BiT: お客様のビジネスの拡大に直接貢献するIT
※5 Direct to Consumer: ECなどによる直販



中期経営計画（2019-2022）で目指す姿

新たな社会課題とNRIの使命

昨今、デジタル化が急速に進む中、国内企業の多くはDXへの対応に悩みを深めています。DXの必要性を理解しながらも既存事業への影響を懸念して必要な取組みに踏み出せないケースや、IT（情報技術）に詳しい社内人材が不足して十分な体制が構築できない事例が見受けられます。さらに、経済産業省がDXレポートの中で発表した概念「2025年の崖」にある通り、多くの企業がブラックボックス化した古くて遅い基幹システム（レガシーシステム）を抱えており、新しいデジタル技術を活用したDXの推進を一層難しくしています。これらの課題は将来的に、国内企業の競争力低迷、人材の枯渇、事業機会の逸失につながる可能性があります。このような環境の変化の中、「コンソリューション」に強みを持つNRIへの期待は高く、お客様の課題にしっかりと応えていきます。そして、お客様とともに新たな社会価値を創造することで、社会課題の解決を実現していきたいと考えています。このことはまさに、私たちの企業理念にある「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」ことそのものであり、社会課題を提起し、それを解決することに他なりません。これは、創業以来、私たちが大切に継承してきた理念です。そして、この社会課題の解決に取り組むことはNRIの使命であり、同時に、成長の機会にもつながると確信しています。

企業理念「未来創発」とCSV

近年注目されているCSV※という概念は、社会課題に目を向け、本業を通じて解決することで事業機会を創出し、自社の成長と持続可能な社会の創造を両立するという考え方です。企業が持続的な成長を図るためには、社会価値と経済価値を両立させ、長期的な視点に立って経営を行うことが不可欠です。私たちが創業当時か

長期経営ビジョン「Vision2022」 ビジョン・ステートメント

Share the Next Values!

Share	NRIグループ内外の多様な人材が手を携えて総力を結集し、**お客様とともに**活力ある**未来社会づくり**に貢献して、成果と喜びを分かち合う。
Next	**時代先取り**の精神で、グローバルへ、デジタルへ、**未来の領域**へと踏み出していき、次代に向けた新たなビジネスモデルを創造する。
Values	自らの強みを磨き、**社会とお客様へ**の様々なサービス提供を通じて**価値を創造**し、未来志向の新たなビジネスモデルを生み出していく。

ら掲げる「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拓き、社会課題の解決に貢献する意志を示したものです。この意志には、CSVの考え方が内在しており、社会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いう考えであり、グループ社員一人ひとりに共有されています。

※Creating Shared Value:共通価値の創造

NRIのサステナビリティ経営

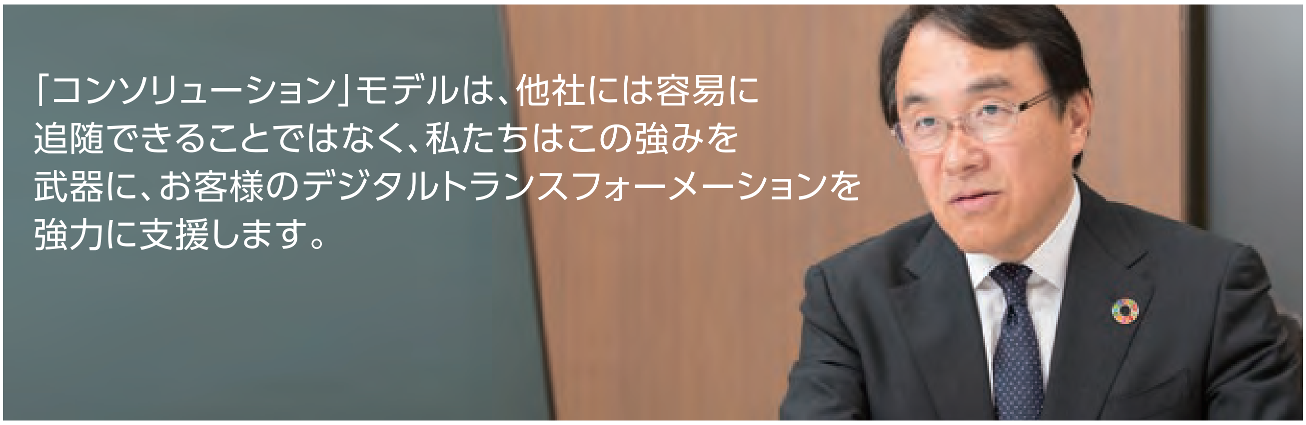
私たちのDNAである「未来創発」の意志は、2015年4月に発表したV2022にも受け継がれています。「お客様とともに活力ある未来社会づくりに貢献する」「時代先取りの精神でグローバル、デジタルなど未来の領域に踏み出していく」「社会とお客様にしっかりと価値を創造し、提供していく」。これら私たちの覚悟をV2022のビジョン・ステートメント“Share the Next Values!”として宣言しています。

そして、今回策定した中期経営計画(2019-2022)では、V2022の財務目標と、成長戦略と連動した非財務目標「持続的成長に向けた重要課題」に加えて、CSVへの取組みを「価値共創を通じた社会課題の解決」として新たに明示しました。その中でNRIの全ての事業を通じて生み出す社会価値を「NRIらしい3つの社会価値」として定義しています。これらを、経営のPDCAに組み込み、モニタリングしながら、NRIの持続的成長と持続可能な未来社会づくりを両立させる、「NRIのサステナビリティ経営」として推進していきます。

NRIのサステナビリティ経営と目指す姿

NRIらしい3つの社会価値

	NRIの活動の例	関連するSDGs
新たな価値創造を通じた **活力ある未来社会の共創**	●**ビジネスモデル変革** ・DXコンサル、アナリティクス ・D2C、金融デジタル事業 ・異業種間連携、新規参入支援 ●**社会・制度提言**、情報発信など	**人々が豊かさを実感できる経済発展** 8 働きがいも経済成長も / 9 産業と技術革新の基盤をつくろう / 10 人や国の不平等をなくそう / 17 パートナーシップで目標を達成しよう
社会資源の有効活用を通じた **最適社会の共創**	●**ビジネスプロセス変革** ・戦略/業務/システムコンサル ●**ASPによるリソース削減** ・ビジネスプラットフォーム (THE STAR、BESTWAYなど)	**持続可能な生産と消費** 12 つくる責任 つかう責任 / 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに / 8 働きがいも経済成長も / 17 パートナーシップで目標を達成しよう
社会インフラの高度化を通じた **安全安心社会の共創**	●**ITインフラ変革** ・セキュリティ事業 ・クラウド、DCマネージドサービス ●**安定サービス運用** ●**防災・減災政策提言・復興支援**など	**社会発展を支える強くてしなやかなインフラ** 9 産業と技術革新の基盤をつくろう / 11 住み続けられるまちづくりを / 13 気候変動に具体的な対策を / 17 パートナーシップで目標を達成しよう



中期経営計画（2019-2022）の成長戦略

3つの成長戦略

2019年4月、私たちは、V2022の実現に向けて、その最終年度をゴールとする新たな中期経営計画をスタートさせました。財務目標として、売上高6,700億円以上、営業利益1,000億円、海外売上高1,000億円などを設定しています。そして、その目標達成に向けて、私たちの強みを発揮し、社会課題の解決を通じて事業の成長につながる①DX戦略、②グローバル戦略、③人材・リソース戦略の3つを成長戦略として位置付け、お客様との価値共創を目指します。

DX戦略

デジタル化で社会や消費者行動の変化が加速する中、ビジネスプロセス及びビジネスモデルの変革のために、戦略策定からソリューションの実装まで、テクノロジーを活用し、総合的に支援できる「DXパートナー」が強く求められています。

国内最大級のコンサルティング部門を擁するNRIは、様々な業界や業務プロセスに精通したコンサルタントが在籍しています。業界やお客様との長期にわたる取引関係の中で蓄積した経験やノウハウに基づいた洞察力を持つコンサルタントと、実用性まで考慮して最新のテクノロジーを駆使できるシステムエンジニアが1つのチームとなりお客様を支援する「コンソリューション」モデルは、他社には容易に追随できることではなく、私たちはこの強みを武器に、お客様のDXを強力に支援します。

ビジネスプラットフォーム戦略においては、金融分野を中心に、お客様の非戦略領域に対してNRIが長年培ってきた「THE STAR」や「BESTWAY」などの共同利用型サービスの拡大をさらに進めます。加えて、業界構造の変化に合わせて異業種から金融業へ参入するお客様に向けては、新たなビジネスプラットフォームを提供することで、迅速な新事業創出・新市場進出の支援も行っていきます。

中期経営計画（2019-2022）の成長戦略

	注力テーマ
DX戦略	**テクノロジーを活用した顧客のビジネスモデル／プロセス変革** ●フロントから基幹までのDXをトータルで支援し、顧客大型化を実現
ビジネスプラットフォーム戦略	**金融分野のビジネスプラットフォーム（BPF）の進化** ●IT構造改革や新規参入に対応したBPFのさらなる拡大
クラウド戦略	**クラウドを活用したレガシーシステムのモダナイゼーション** ●多様化するシステム基盤からアプリケーション開発までをトータル支援
グローバル戦略	**海外売上高1,000億円に向けたさらなるグローバル事業展開** ●豪州・北米での外部成長を軸に、事業基盤を拡大
人材・リソース戦略	**NRIグループの競争力を支える人材採用・開発、パートナー連携** ●キャリア採用の強化、多様な働き方の推進 など

トップメッセージ

クラウド戦略においては、古くて遅いレガシーシステムのモダナイゼーション※1、クラウドネイティブのアプリケーション開発などを通じて、お客様のビジネスのアジリティ（機敏性）を高め、ITコストの最適化を実現します。

※1 システム基盤・アプリケーションの最適化・近代化を行う手法

グローバル戦略

従来のアジア拠点に加え、前中期経営計画で事業基盤を構築した豪州と北米を主たる注力地域とし、M&Aなどによる外部成長を軸とした事業拡大を進めます。

豪州は人口が増加し、ITサービス市場の成長率は日本に比較して高く、また、クラウドなど新技術の導入が活発であるなど、非常に魅力のある市場です。ITインフラサービスに強みを持つASGグループが、コンサルティングサービスに強みを持つSMSを統合したことで、ITマネージドサービス※2を一貫して提供することが可能になりました。このASGグループを中心に、豪州市場での地位確立を目指します。また、北米では、デジタル領域における高付加価値なIPの獲得を通じた事業拡大を推進します。

グローバル事業拡大に必要なM&Aなどによる外部成長は、単に規模拡大を追うのではなく、もっぱら顧客基盤や競争力のあるIPの獲得を狙う方針に変更はありません。2020年3月期から2023年3月期までの4年間で前中期経営計画の実績を上回る500億円以上のM&A投資規模を想定しています。

そして、2019年4月には、加速するグローバル事業を支え、ガバナンスを利かせるための組織としてグローバル本社機構を新設しました。人事、法務、リスク管理などグローバル基準の管理体制を事業拡大に併せて強化していきます。

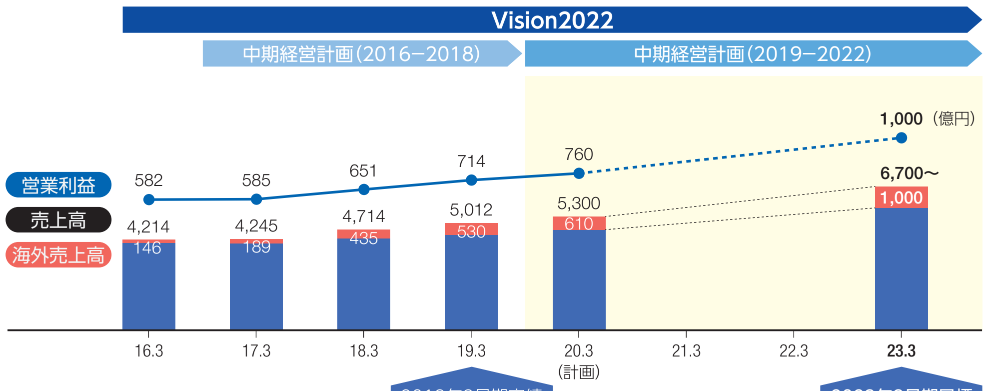
※2 お客様のソフトウェア資産を買い取り、クラウド環境にマイグレーションした後に、システム保守サービスも一体で提供するITサービス

人材・リソース戦略

お客様のビジネスを成功に導き、社会課題の解決を通じたDXビジネスの拡大を進めるには、デジタル時代を支え、勝ち抜くことのできる人材の採用と育成が欠かせません。DXビジネスのプロジェクトでは「ビジネスモデルを構想するビジネスデザイナー、ビジネスに寄与する情報をデータから抽出・分析するデータサイエンティスト、アプリケーションやシステム基盤のアーキテクチャーを設計するアプリケーション／プラットフォーム人材」を1つの単位とするチームを構成します。さらに、このチームの中核には、ビジネスもITも理解した上で、お客様の責任者と対話ができるリーダーシップを持つ人材が必要になります。

このような多様なスキルを有する人材は、スペシャリストとしての採用を拡大するだけでなく、戦略的に育成を行っていきます。2019年4月からDX人材育成プログラムを創設し、アナリティクス、ブロックチェーン、アジャイル開発、クラウドなど、DXビジネスを推進するために必要な能力開発を全社横断的に強力に推進しています。また、DXなどの技術を有するパートナー企業との連携も拡大していきます。

中期経営計画（2019-2022）の財務目標



	2019年3月期実績	2023年3月期目標
EBITDAマージン	21.7%	**20%以上**
ROE	12.3%	**14%**

そして、専門的な知識と能力を身につけた多様な人材が働く環境として、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）を単に推進するだけではなく、社員一人ひとりの強みや個性が組織の強みに転換されるインクルージョン（一体化）の考えの下、女性活躍、シニア人材の活躍、障がいのある方々が働きやすい環境づくりなどの働き方改革を推進していきます。

社会的責任を全うする品質へのこだわり

これまで述べてきたような、リスクを恐れず果敢に挑戦する取組みを進める一方で、決して失敗が許されない領域もあります。私たちが運営するデータセンターは、金融機能や商品流通機能を提供するお客様の事業継続を支え、企業機密や個人情報など大切な情報をお預かりしており、24時間365日、万全の態勢での運営と高度な情報セキュリティ管理が求められます。データセンターが安全・安心であり続けるために、万が一の障害時対応の訓練活動や、障害や情報セキュリティインシデントの予兆を見逃さない点検・訓練を年間約3,000回以上継続し、日々、運用品質を高めています。

そして、経営として成長への施策を展開するためには、システム開発段階で予期せぬ大型不採算案件を発生させないことが大前提です。プロジェクト管理を全社横断的に担当する品質監理本部が主導する形で、提案・見積段階での妥当性の審議やプロジェクト管理に係るナレッジマネジメントの強化を進めるなど、これまで培ってきた品質マネジメントシステムの下、プロジェクトリスクマネジメントを徹底しています。

このように、私たちは社会的責任を全うするために日々カイゼンを続けています。

持続的な企業価値向上とステークホルダーの皆様との対話促進

NRIが持続的な成長を実現するために、創出した利益・キャッシュについては、中長期的な事業成長のための投資と株主還元の両立を目指します。2018年11月には、約300億円の自己株式の取得を完了し、2019年6月には1,600億円規模の自己株式の公開買付けによる取得を発表するなど、資本効率をさらに向上させてきました。引き続き、NRIの成長ステージに則した配当性向の検討も行います。

また、これまでV2022や中期経営計画など、中長期的な戦略と財務目標を示すことでNRIの持続的な企業価値向上をわかりやすく説明し、ステークホルダーの皆様と建設的な対話を進めてきました。この一環として、2019年2月には、ESG説明会を初めて開催し、企業理念の実践とサステナビリティ経営、環境、社会、ガバナンスの取組みをご紹介しました。これからもステークホルダーの皆様との対話強化に努めていきます。

2020年3月期は、中期経営計画（2019-2022）の初年度です。これからも事業を通じてNRIらしい社会価値を創造し、持続可能な未来社会づくりに貢献し続けるためにグループ一丸となって挑戦を続けてまいります。

今後も皆様の一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

価値創造プロセス

NRIは、将来の社会課題を洞察し、その解決への挑戦を通じて新たな価値を創造しています。事業環境の変化に柔軟に対応しながら最適な事業ドメイン(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。

●将来の社会課題と事業環境の変化

P.19-20

●NRIの各種資本

(インプット)

※データは2019年3月期または2019年3月末現在

人的・知的資本 P.29/P.31-32/P.57-62

グローバルで活躍する社員ネットワーク

・グループ社員数:	12,578名
・海外拠点要員数:	3,574名

高い専門性を支える投資

・一人当たり年間研修費(NRI単体):	47万円
・研究開発費:	36億円

社会・関係資本 P.30

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):	73社
・BESTWAY(銀行等):	114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4,000名

●事業ドメイン P.39-40

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

●ビジネスモデル

グローバルな広がり

海外新規

アジア・パシフィック

国内

コアビジネスの高度化／大型化 P.21-22

既存ビジネスモデル

人材マネジメント P.57-62

コーポレート・ガバナンス P.63-82

企業理念 P.1-4

そして、その結果生み出されたソリューションやサービスは、お客様への提供を通じて活力ある未来社会づくりに貢献すると同時に、NRIの目指す長期経営ビジョン「Vision2022」の実現につながります。この一連のプロセスが繰り返されることでNRIの盤石な競争優位性の構築と持続的な企業価値向上が実現し、より一層資本が強化され、新たな社会課題の解決への挑戦につながっていきます。

製造資本 P.79-82

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

財務資本 P.33-36

強靭な財務体質
・自己資本比率: 67.1%
・格付: 格付情報センター(R&I): AA-
S&Pグローバル・レーティング・ジャパン: A

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: 395億円

成長と還元を両立する高い資本効率
・ROE 12.3%

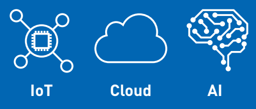
自然資本 P.53-56

環境マネジメントシステム
・EMSカバー率(CO_2排出量ベース): 92.9%
－データセンター: ISO14001認証取得
－オフィス: NRI-EMS導入

温室効果ガス排出量削減
・2019年3月期実績 38.2%削減
(2014年3月期比)

グローバル事業の拡大

P.23



DXビジネスの創出と拡大

P.24

新ビジネスモデル → 顧客・ビジネスの広がり

環境マネジメント P.53-56

●長期経営ビジョン「Vision2022」

ビジョン・ステートメント

Share the Next Values!

中期経営計画(2019-2022)
(2020年3月期～2023年3月期)

P.25-28

●社会への提供価値 P.41-48

新たな価値創造を通じた
活力ある未来社会の共創

未来に向けて新たな価値が次々と生み出され、すべての生活者がそれらを享受できる、豊かで快適な社会をめざす

社会資源の有効活用を通じた
最適社会の共創

大切な社会資源(人財・モノ・カネ・知的資産)を有効活用する力強い産業を育み、あらゆるひとが暮らしやすい社会をめざす

社会インフラの高度化を通じた
安全安心社会の共創

情報システムをはじめとする社会インフラの守りを固め、事故や災害等にも強い、安全安心な社会をめざす

外部環境の変化による機会とリスク

NRIを取り巻く事業環境変化

NRIは、環境変化に合わせて、価値創造プロセスを柔軟に修正しています。社会環境やお客様企業のニーズの変化、そしてNRIにとっての機会と脅威を把握した上で、持続的成長を続けるための事業方針を、中長期の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

社会環境の変化	お客様(企業)の課題	NRIにとっての機会・脅威
国内 **人口減少・働き方改革** 少子高齢化に伴う労働力人口の減少は、日本市場の縮小とともに、日本企業の競争力低下をもたらす懸念がある。一方で、日本政府は働き方改革を重点政策に掲げ、長時間労働の是正、労働生産性の向上を目指している。	**既存の業務・システムの効率化** 古いIT技術に基づいて構築された非効率な既存システムを新技術を用いて効率化し、既存の業務プロセスの改革とあわせて、バックオフィス業務の省力化・効率化とシステム費用の削減を図っていく。	**機会** お客様を自社システム開発・運用の負担から解放するNRIの共同利用型サービスや、新しい技術を利用したシステムのモダナイゼーションなど、お客様のシステムの最適化に向けたITサービス提供にとって事業機会となる。
国内・海外 **IT技術の加速度的進化** ITの進化が、AI(人工知能)やIoTなどの新しいデジタル技術を生み、社会のデジタル化が急速に進展している。他方、経済産業省のレポート※で発表された概念「2025年の崖」にある通り、多くの企業がブラックボックス化した古くて遅い基幹システムを抱えており、デジタル技術の活用を難しくしている。	**DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進** 新しいIT技術を用いてビジネスモデルを変革する「攻めのIT投資」により、競争優位性の構築やトップラインの向上を目指す。	**機会** お客様の戦略・業務・ITを一体支援してビジネス変革を導くパートナーが求められ、コンサルティングとITソリューションが連携して解決策を導くNRIが競争優位性を発揮する機会となる。
海外 **海外市場規模の相対的拡大** 2019年6月公表の世界銀行の経済見通しでは、世界経済の実質GDP成長率は2019～2021年にかけて2.6～2.8%と予想されている。一方、日本は同期間にかけて0.6～0.8%と予想されている。	**海外におけるIT投資の拡大** 高い経済成長を達成する海外市場において、海外進出した日本企業を含めた海外現地企業のIT投資ニーズが拡大していく。一方、中長期的にみて、日本市場における企業のIT投資ニーズは相対的に縮小する可能性がある。	**機会** 海外市場におけるIT投資ニーズの取り込みを狙って、NRIの海外顧客基盤を拡大する機会になる。また、海外において競争力のあるIPを獲得する機会も拡大する。

※経済産業省「DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開～」

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

リスク項目	対応策
IT投資需要の変動による影響 景気変動やIT投資の更新サイクルの影響で、収益が急に低下する可能性	●**景気変動などに左右されない経営課題に直結したDX案件を拡大** ►DX領域でのビジネスモデルの変革など、お客様にとって優先度の高いテーマに、コンサルティングとITソリューションが一体で対応して事業を拡大 ●**共同利用型サービスの拡大等を通じ、安定的な収益構造を構築** ►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)など継続率の高い安定的な事業の割合を高水準で維持(6割超)
開発人員リソースのボトルネック 急激な事業拡大により、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	●**新卒・キャリア採用をともに強化し、中期経営計画(2019-2022)期間の4年間で社員数(NRI単体)を1,000人以上増加** ●**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** ►結果として、需要拡大の局面でもリソース余力を確保 ●**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** ►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 ●**受注動向を踏まえ、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**

脅威

バックオフィス業務を対象とした従来型のシステム開発事業は、お客様のコスト削減ニーズの高まりで、付加価値の高いサービスを提供できない限り、収益性が低下する可能性がある。

脅威

ビジネスモデルを変革するDX関連のIT投資は増えつつあるものの、IT技術の急激な変化をはじめ、お客様のビジネスを取り巻く環境が大きく変わるリスクがある。

脅威

今後増加が見込まれる海外のIT投資ニーズをうまく取り込めない場合、今後のNRIの成長機会を逸することになる。さらに日本市場の長期的な縮小に伴い、NRIの成長力が制約される可能性がある。

NRIのビジネスモデル（事業方針）

コアビジネスの高度化／大型化

NRIの強みである共同利用型サービス事業の拡大を進めるとともに、新しいIT技術を活用した業務プロセスの改革・システム構造の改革等に関してお客様をトータルで支援し、より高い付加価値を提供する。

DXビジネスの創出と拡大

コンサルティングとITソリューションが一体となり、DX領域でのビジネスモデルの構築からシステム構築までお客様を総合的に支援するとともに、出資等を通じてお客様のビジネスにコミットし、リスクと成果をシェアする。

グローバル事業の拡大

豪州と北米を主たる注力地域として、M&Aなどによる外部成長を軸とした事業基盤の拡大を目指す。豪州ではITソリューションベンダーとしての地位の向上を目指し、北米では競争力あるIPの獲得を目的に事業を拡大する。

リスク項目	対応策
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新たな競合サービスの登場や価格競争による収益圧迫の可能性	●**価格競争はせず、高付加価値サービスの提供に専念** ►特定のお客様の戦略・業務・ITを徹底的に理解し、お客様のニーズにフィットした支援を、包括的かつ中長期的に行うことで差別化 ●**共同利用型サービスは、圧倒的なトップシェアで優位性を構築** ►法制度変更への迅速な対応等の付加価値を維持しつつ、安定的な稼働とコスト削減メリットを提供
技術革新への対応の遅れ デジタル技術等の急速な変化に伴うNRIのソフトウェアや提供サービスが陳腐化する可能性	●**安定的に研究開発費を投入し、新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による最先端の技術動向の把握 ►業界トップクラスのお客様とのPoC（実証実験）を通じて、新技術の活用に関する知見をいち早く獲得 ●**新技術を理解・活用できる専門性を有した人材の育成強化** ►DX領域で事業をリードできる高度な人材の育成に向けた、研修講座の充実及び社内認定資格制度の運用

コアビジネスの高度化／大型化

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などのITソリューションと、周辺業務を受託するBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービス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	●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	●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	●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	●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	●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	●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	●NRIが自ら開発したシステムを、複数のお客様に対して「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（ITソリューション+BPOサービス）	●「共同利用型サービス」などのITソリューションと、関連する周辺業務アウトソーシング（BPO）サービスを合わせて受託 （例）データ入力、帳票出力・送付、顧客口座管理業務など

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、お客様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※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。

※Software as a Service: NRIの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

ユーティリティ・サービス（ITソリューション+BPOサービス）

ユーティリティ・サービスとは、NRIの共同利用型サービスをはじめとするITソリューションと、周辺業務のアウトソーシング（BPO）サービスを組み合わせて提供するものです。

近年、お客様の中には、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

稼働	サービス	内容	利用
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	73社
1997年稼働	BESTWAY	銀行等向け投信窓販口座管理システム	114社※（※生損保・投信会社等も含む）
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	28社
2012年稼働	Value Direct	オンラインバンキングシステム	18社
1993年稼働	T-STAR	資産運用会社向け信託財産管理システム	78社
2015年稼働	e-BANGO	マイナンバー管理サービス	マイナンバー保管件数 約1,600万件

（注）2019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、㈱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。

共同利用型サービス THE STAR × BPOサービス だいこう証券ビジネス

●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㈱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ミドル・バックオフィス業務全般を提供しています。

共同利用型サービス T-STAR × BPOサービス NRIプロセスイノベーション

●金融機関・事業会社向け

NRIは、金融機関の基幹システムを運用してきた経験と実績を基に、高い管理水準を有したマイナンバー保管・管理システムとして「e-BANGO」を提供しています。㈱だいこう証券ビジネスはマイナンバーの収集・登録・管理及び利用業務を担い、マイナンバー管理業務全般を提供しています。

マイナンバー管理サービス e-BANGO × BPOサービス だいこう証券ビジネス

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のある知的財産（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は行わず、北米・豪州・アジアで外部成長を軸に事業基盤を拡大しています。

グローバルに拡大する事業基盤

地域	会社名	会社概要
豪州	ASG AN NRI COMPANY	**ASGグループ**（2016年グループ会社化） IP 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ITマネージドサービス。2017年にコンサルティングに強みを持つSMSを子会社化、2018年より一体経営を開始。
北米	brierley+partners	**ブライアリー・アンド・パートナーズ**（2015年グループ会社化） IP 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。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うロイヤリティプログラム統合ソリューション「BRIERLEY LOYALTY WARE™」等。
	Cutter ASSOCIATES	**カッター・アソシエイツ**（2016年グループ会社化） 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。
アジア	NVANTAGE A Nomura Research Institute and Nomura Joint Venture	**NVANTAGE**（2018年設立） IP NRIの人材、ITソリューション、BPOサービスの提供及び野村ホールディングス㈱の金融業務のノウハウを結集して、グローバル金融機関のホールセール部門を中心とした業務改革を強力に支援・推進。

豪州地域での事業基盤の拡大

ASGグループ（ASG）は、豪州のIT市場をリードするキープレイヤーとして、官公庁や大手民間企業を中心とした長期にわたる大型ITアウトソースを提供することで事業基盤を拡大してきました。2016年12月にグローバル事業のコアとしてNRIグループ入りし、2017年にはさらにSMSを統合し、豪州国内で2,000人規模の陣容を持つTier1企業として成長しています。

●ASGの沿革

ASG
1996年
パースにて創業

↓

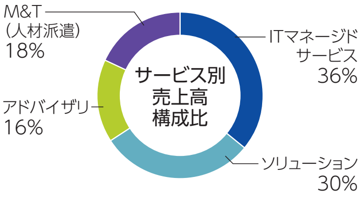
ASG An NRI Company
2016年12月に
NRIグループへ

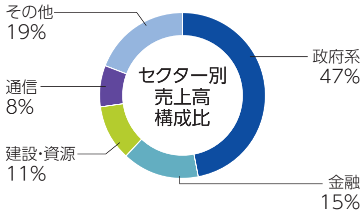
SMS Management & Technology
1986年
メルボルンにて創業

↓

ASG AN NRI COMPANY
2017年9月
ASGがSMSを買収、
経営統合し新生ASGへ

●ASGの事業ポートフォリオ（2018年6月末時点）





●ASGの強み

良好な顧客基盤	●政府、金融、通信、建設・資源業界の優良顧客を保有 ●長期・安定した関係を維持
ITマネージドサービス提供における多数の実績	●政府系を中心に大規模ITマネージドサービスの実績 ●品質・機動性・追加提案等がお客様から支持 （契約更新率：95%以上）
地域に密着した柔軟な事業運営	●セールスは地域に密着し柔軟性を確保 ●オペレーションは地域横断で効率化

DXビジネスの創出と拡大

DXビジネスを実現するためには、業務プロセスやビジネスモデルを変革し、それらを実現するITインフラ変革を同時並行で、ともに議論しながら、スピーディーに実装できる戦略パートナーが必要です。
NRIは、コンサルティングとITソリューションの人材と機能を併せ持ち、お客様と併走し、仮説検証を繰り返しながらDXビジネスを創出する「コンソリューション」を強みとして、DXビジネスの実現を推進しています。

DX戦略

DX2.0	ビジネスモデル変革		**エコシステムを目指した業種横断プラットフォームの構築** ●特定領域におけるサービス確立と機能提供
DX1.0	プロセス変革	デジタルフロント	**エンドユーザー向け活動のデジタル化** ●顧客D2C戦略の推進支援 ●CRM、デジタルマーケティング など
		デジタルバック	**顧客の企業内活動のデジタル化** ●在庫最適化などのSCM改革 ●AI、RPA等の活用による業務効率化 ●業界標準ビジネスプラットフォーム など
	インフラ変革		**クラウド／セキュリティ等のインフラ高度化** ●オンプレミスからクラウドへの移行支援 ●システム基盤のマネージドサービス ●NRIセキュアテクノロジーズ㈱(NRIセキュア)を中心としたセキュリティ事業 など

お客様との共創で拡大するDX2.0ビジネスモデル変革

主な取組み		事業概要
bitREALTY	**ビットリアルティ㈱** 設立： 2017年6月26日 資本金：4.95億円 (ケネディクス：80.1%、NRI：19.9%)	●**ケネディクス㈱**と、不動産及びインフラ資産に係る投資型クラウドファンディング・プラットフォーム運営を行う合弁会社を設立 ●従来は機関投資家に限られていた不動産への投資の機会を、デジタルの力で様々な投資家に提供する仕組みを創出
KDDI Digital Design	**KDDIデジタルデザイン㈱** 設立： 2017年12月15日 資本金：70億円 (KDDI: 51%、NRI: 49%)	●**KDDI㈱**と、企業のデジタル変革を支援する合弁会社を設立 ●事業戦略の立案から、事業化の検証、必要となるシステム開発やネットワークインフラ構築、運用までを一貫して支援
TECHNIUM	**テクニウム㈱** 設立： 2018年1月9日 資本金：3億円 (DMG森精機: 66.6%、NRI: 33.4%)	●**DMG森精機㈱**と、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合弁会社を設立
Ndias	**㈱NDIAS** 設立： 2018年12月3日 資本金：1億円 (デンソー: 50%、NRIセキュア: 50%)	●**㈱デンソー**とNRIセキュアが、自動車サイバーセキュリティ事業を行う合弁会社を設立 ●自動運転やコネクティッドカー時代に向け、自動車業界向けに車載電子機器及び車両のセキュリティ評価やコンサルティングサービス等を提供
JAL DIGITAL EXPERIENCE	**JALデジタルエクスペリエンス㈱** 設立： 2019年2月4日 資本金：4.75億円 (JAL: 51%、NRIグループ: 49%)	●**日本航空㈱(JAL)**と、航空利用中だけでなく、旅先や日常生活において豊かな体験やライフスタイルをパーソナライズして提案するサービスを創出する合弁会社を設立

中期経営計画 (2019-2022)

中期経営計画(2019-2022)は、長期経営ビジョン「Vision2022」の最終ゴールに向けた後半4年間の計画であるとともに、持続可能な未来社会に向けたNRIの成長戦略です。

3つの成長戦略

今、国内企業の多くにおいて、DX※の有効性や必要性を理解しながらも、IT人材不足により取組みに着手できない、また、既存事業との利益相反により取り組んでも成果が得られないケースが見受けられます。さらに、経済産業省のDXレポートにあるように、産業界全体で、老朽化・ブラックボックス化したレガシーシステムが企業の成長を阻害し、将来的に、競争力の低迷、IT人材の枯渇、事業機会の逸失に至る「2025年の崖」の到来が懸念されています。

NRIでは、このような社会やお客様が抱える新たな課題に真摯に応えるべく、①DX戦略、②グローバル戦略、③人材・リソース戦略の3つを中期経営計画(2019-2022)の成長戦略として設定し、お客様とともに新たな価値を共創することで、その解決を目指します。

中期経営計画(2019-2022)の成長戦略

	注力テーマ
DX戦略	テクノロジーを活用した顧客のビジネスモデル/プロセス変革
ビジネスプラットフォーム戦略	金融分野のビジネスプラットフォームの進化
クラウド戦略	クラウドを活用したレガシーシステムのモダナイゼーション
グローバル戦略	海外売上高1,000億円に向けたさらなるグローバル事業展開
人材・リソース戦略	NRIの競争力を支える人材採用・開発、パートナー連携

※デジタルトランスフォーメーション: デジタル技術を活用した業務プロセスの変革やビジネスモデルの変革

DX戦略

●DXパートナーとなり、継続的に事業を拡大

テクノロジーの発展により、デジタル技術を活用してビジネスを拡大する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。そして、NRIのDXビジネスでは、既存ビジネスの業務プロセス変革に寄与するDXを「DX1.0」、デジタル技術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。

「DX1.0」領域では、デジタル技術を活用した顧客業務及びIT資産の効率化や、クラウドやセキュリティ等のインフラの高度化に関する数多くの取組みを進めています。また、「DX2.0」領域では、高度な技術を有する企業やお客様と合弁会社を設立し、協業を通じて、デジタル技術を活用した新たなビジネスを創造すべく推進しています。

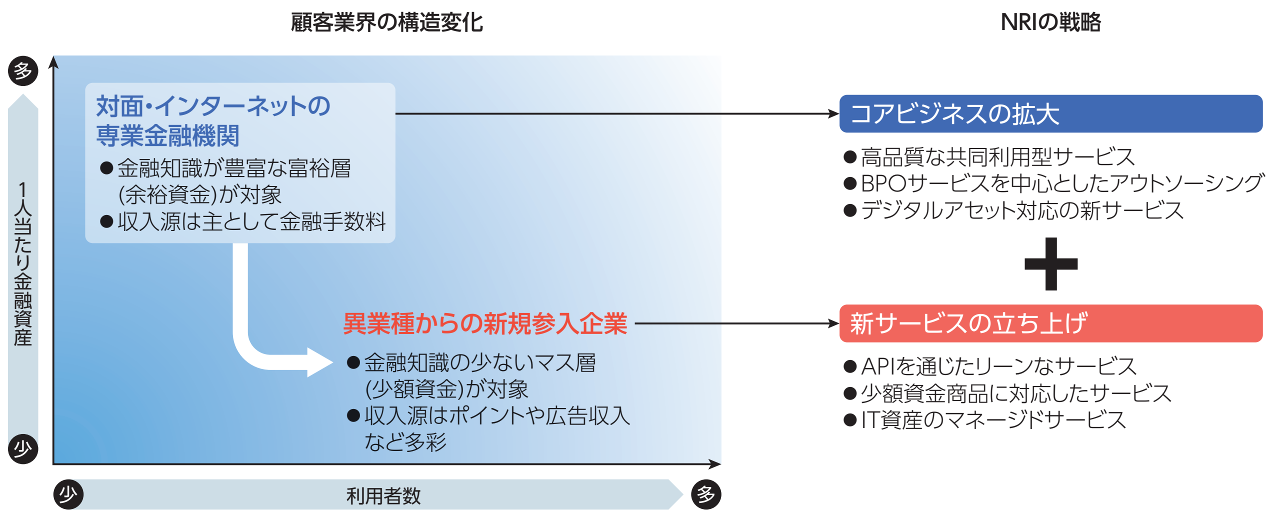
前中期経営計画の期間中である2017年頃から、流通業、製造業、サービス業等の産業分野のお客様を中心に、デジタル技術を活用したビジネスモデルや業務プロセスの変革に対するIT投資が一気に増加し、幅広い企業でDXへの投資が動き出しました。この勢いが息長く、業界横断的に拡大を続けると予想される次の4年間も、NRIは社会や企業のDXパートナーとなり、お客様のDXを支援することで社会価値を創造し、事業を拡大していきます。

DX戦略における事業拡大イメージ

●ビジネスプラットフォーム戦略

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、1つのシステムを複数の企業で共同利用する「共同利用型サービス」を提供しています。リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム「THE STAR」をはじめとする当サービスをご利用いただくお客様の拡大を図るとともに、金融機関がバックオフィスで行う一連の事務処理の代行サービスを新たに提供するなど、顧客領域とサービス領域の拡大を進めます。加えて、業界構造の変化により異業種から金融業界へ参入されるお客様に向けて、新たなビジネスプラットフォームを提供し、お客様の新規事業や新サービスの創出の支援を推進します。

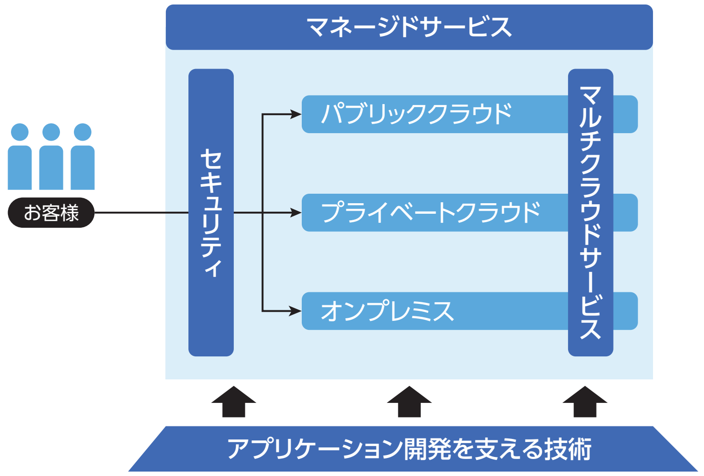
ビジネスプラットフォーム戦略



●クラウド戦略

オンプレミスや複数クラウドの利用など、顧客システム基盤の多様化・複雑化に伴い、システム全体の最適化への需要が高まっています。その需要に対し、NRIは、複数のクラウド基盤を一元的に管理するマルチクラウドサービスや、お客様のIT部門に代わりシステム全体を最適化して総合的に支援するマネージドサービスを提供します。また、お客様のビジネスを支える高度なセキュリティとビジネスのアジリティ(機敏性)を高め、コストの最適化を実現します。

クラウド戦略



マネージドサービス:
●顧客IT部門に代わり、システム全体を最適化してトータル支援

セキュリティ高度化:
●複数のシステム基盤に対応した、高いセキュリティレベルを実現

マルチクラウドサービス:
●複数のクラウド基盤を使うお客様への一元的サービス

アプリケーション開発を支える技術:
●デジタルIPの開発・適用 (アプリケーション共通部品、デジタル開発キット など)

グローバル戦略

V2022及び中期経営計画（2019-2022）の目標である海外売上高1,000億円に向け、豪州、北米、アジア・欧州の3つの地域ごとに成長戦略を実行し、M&Aなどによる外部成長を軸にグローバル事業基盤の拡大を加速します。また、拡大するグローバル事業を支える役割として、2019年4月には、グローバル本社機構を新設しました。各地域の地域統括会社と連携し、海外子会社のガバナンス強化を図ります。

次の4年間におけるグローバル事業拡大に向けたM&A投資規模は、過去3年間を上回る500億円以上の投資を想定しています。

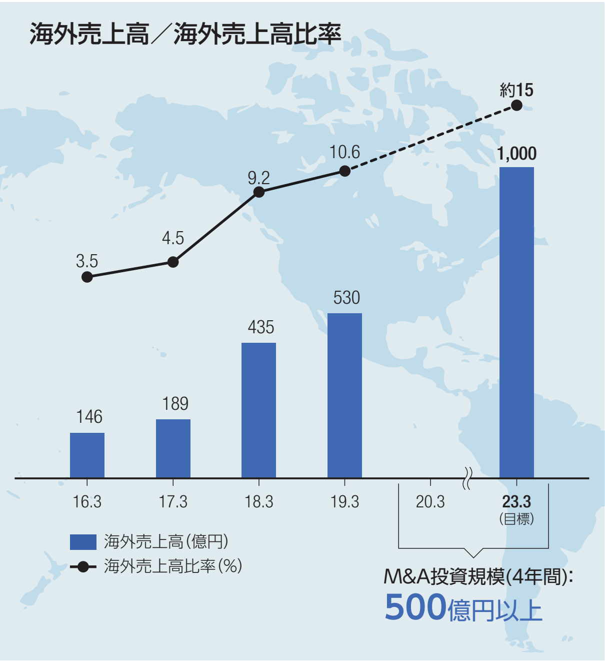
グローバル戦略

豪州
- 2021年3月期を目途に、**豪州ITサービス企業トップ10クラス**を目指す
- シナジーの見込める分野でさらなる外部成長

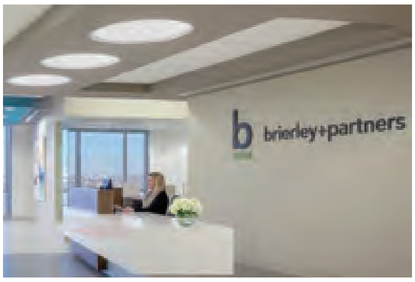
北米
- 先進的な技術・ノウハウなどの**高付加価値IP**を獲得

アジア・欧州
- アジア各拠点の日本企業／現地向けコンサルをさらに拡大
- 2018年に設立したNVANTAGEを軸に、金融機関向け**アウトソーシングビジネス**を拡大

グローバル本社機構
- グローバル戦略の策定・執行支援
- NRIオーストラリアなど地域統括会社と連携し、海外子会社のガバナンスを強化



ASGグループ（豪州）



ブライアリー・アンド・パートナーズ（北米）

NVANTAGE（インド）

人材・リソース戦略

持続可能な未来社会づくりに向けて、これらの成長戦略を実行していくには、お客様のビジネスを成功に導き、新たな価値を創出できる人材の採用と育成が不可欠です。特に、DX戦略やグローバル事業などの成長領域を着実に推進できる人材の確保が急務となっており、新卒・キャリア採用の強化と社員の育成に取り組みます。また、社員が活躍・チャレンジできる組織風土の醸成とダイバーシティの推進を行い、NRIらしい働き方改革を推進していきます。さらに、デジタル技術に精通し、ノウハウを保有するパートナー企業との関係強化を図ります。

人材・リソース戦略

採用強化	●**4年間で1,000名以上の社員数(NRI単体)を増加** ●**新卒採用の強化:** プロモーションの強化 など ●**キャリア採用の強化:** スペシャリストの採用拡大に向けた処遇制度のさらなる拡充 など
社員のスキル転換・育成	●**ビジネスデザイナー、データサイエンティスト**などを戦略的に育成 ●DX戦略を支える**アプリケーション／プラットフォーム人材**へのスキル転換・育成
社員の活躍推進	●**多様な働き方の推進** (ダイバーシティ、女性活躍、シニア人材活躍 など)
開発パートナーの拡大	●DXなどの技術・ノウハウを保有する**開発パートナーを拡大**

	2019年3月期		2023年3月期(計画)※
新卒採用	約300名	→	安定的に拡大
キャリア採用	約100名	→	倍増

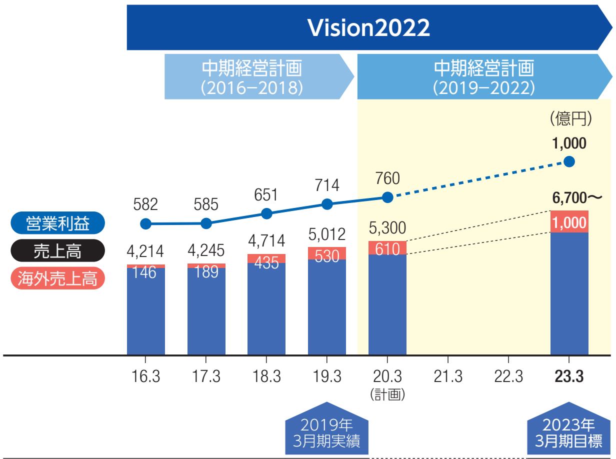
※NRI単体の計画

中期経営計画(2019-2022)数値目標

中期経営計画(2019-2022)では、売上高、営業利益、営業利益率やROEといった従来の財務目標に加え、DXビジネス拡大を見据えたDX関連売上高の数値目標を新たに開示しました。売上高に占めるDX関連売上高の割合を、約60%(2019年3月期)から約75%(2023年3月期目標)へと拡大を図ります。

NRIは、これまで以上に開示の充実を図り、ステークホルダーの皆様との対話を促進していきます。

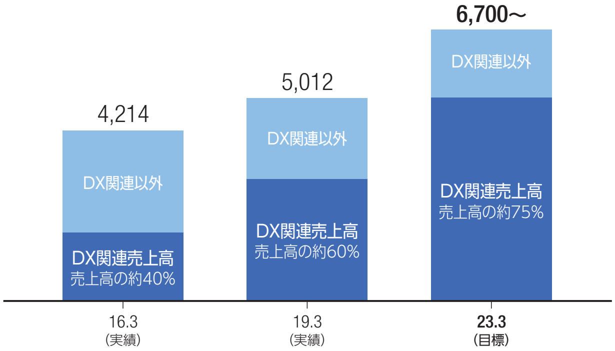
中期経営計画(2019-2022)の財務目標



	2019年3月期実績	2023年3月期目標
EBITDAマージン	21.7%	**20%以上**
ROE	12.3%	**14%**

DX関連売上高の数値目標

(億円)



DX関連売上高の定義

DX関連	●ビジネスプラットフォーム THE STAR、BESTWAY、T-STAR など ●DXコンサルティング、アナリティクス、D2C支援、CRM、デジタルマーケティング ●SCM改革、AI、RPAによる業務効率化 ●クラウド、セキュリティ、マネージドサービス など
DX関連以外	●DX以外の従来型コンサルティング ●オンプレミス+スクラッチのシステム開発 ●BPOサービス など

人的資本の競争優位性

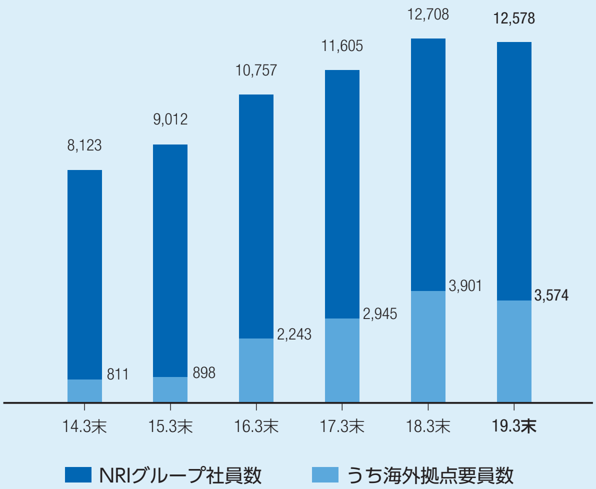
NRIは高度な専門性を持つ人材を多数抱えており、様々な成長機会を提供することで、さらなる強化を進めています。その結果、ITサービス業界の中で、高い収益力と生産性を維持しています。

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)

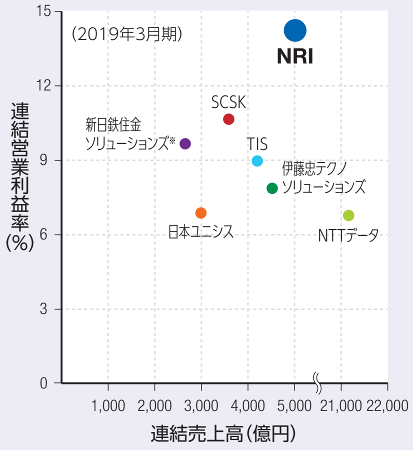
(集計対象:単体)	17.3末	18.3末	19.3末
情報処理技術者試験(高度)※1	6,398	6,608	6,726
ITコーディネーター	187	197	207
Project Management Professional	255	292	299
ITIL Manager/Expert/Intermediate	70	70	70
証券アナリスト検定会員	242	245	245
公認会計士	9	9	16
中小企業診断士	45	46	46
一級建築士	11	10	10
電気通信主任技術者	110	107	107
パブリッククラウド関連資格取得者※2	6	28	94

※1 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
※2 AWS認定資格、Google Cloud認定資格（GCP）、Microsoft Certified (Technology Azure)の合格者数の延べ人数

アウトカム 高い収益力と生産性

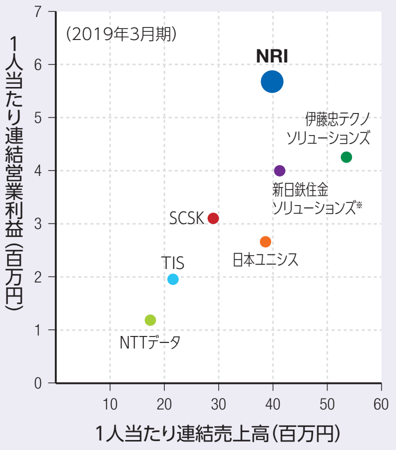
NRIは、国内外の同業他社と比べて、トップレベルの収益力（連結営業利益率・EBITDAマージン）と生産性（1人当たり連結売上高・営業利益）を維持しています。

同業他社との連結売上高・営業利益率比較



※2019年4月1日より、日鉄ソリューションズに社名変更
(出所) 各社決算資料よりNRI作成

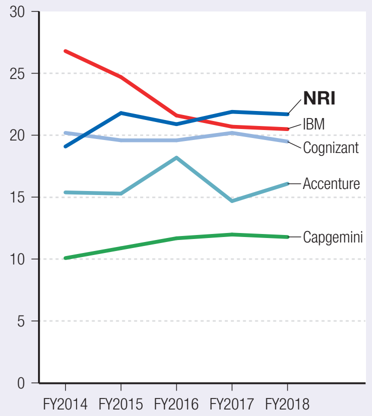
同業他社との従業員1人当たり連結売上高・営業利益比較



※2019年4月1日より、日鉄ソリューションズに社名変更
(出所) 各社決算資料よりNRI作成

EBITDAマージン比較

(%)



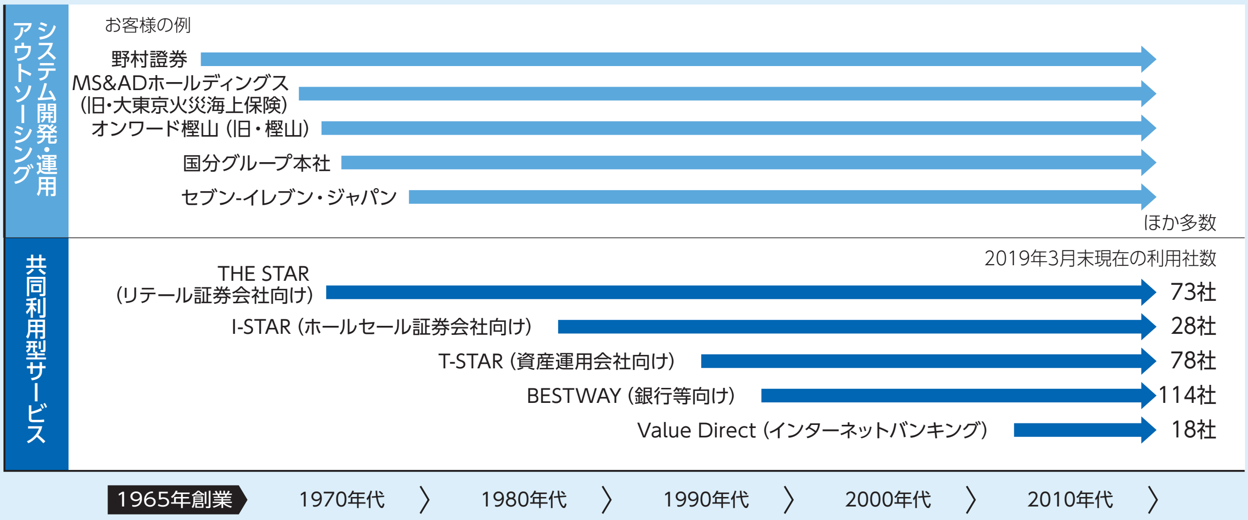
(出所) SPEEDAよりNRI作成

社会・関係資本の競争優位性

業界トップクラスの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。

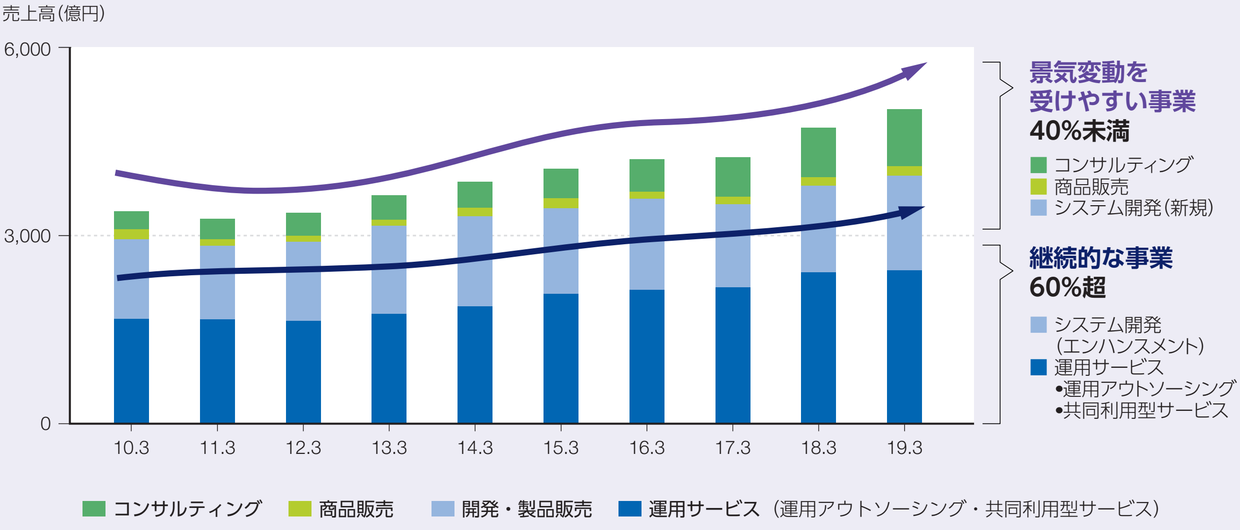
社会・関係資本
強固な顧客基盤と共同利用型サービス

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



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。



知的資本の競争優位性

イノベーションでNRIらしい価値を創造し、社会課題の解決を通じた持続可能な未来社会づくりを実現するために、質の高い調査力と体制で研究開発を推進しています。

研究開発方針

NRIでは、3つの分類で研究開発を進めています。1つ目は、「事業開発」として長期経営ビジョン「Vision2022」や中期経営計画に沿った新事業・新商品開発に向けた研究や事業性調査、プロトタイプ開発、実証実験などを、2つ目は、「技術調査」として情報技術に関する先端技術や基盤技術、生産・開発技術の研究を、3つ目は、「社会提言」として新しい社会システムに関する調査・研究などを進めています。

2019年3月期は、特に事業開発系のテーマに重点を置き、新たな価値創造につながる事業の事業化ノウハウの蓄積を図りました。

研究開発のテーマ分類と取組み方針

テーマ	取組み方針
事業開発	●中長期視点の新規事業開発に関する研究開発（事業探索、インキュベーションなど） ●AI（人工知能）、IoT（モノのインターネット）、FinTechなど重点テーマと位置付けるデジタルトランスフォーメーションの活用に向けた研究開発
技術調査	●NRIの技術競争力強化、事業開発の活性化に資する技術動向調査 ●重点テーマに関連する技術や生産革新及び将来の事業に関連する技術調査
社会提言	●NRIの事業に資する社会提言活動 ●政府機関や企業経営に資する提言活動

研究開発体制

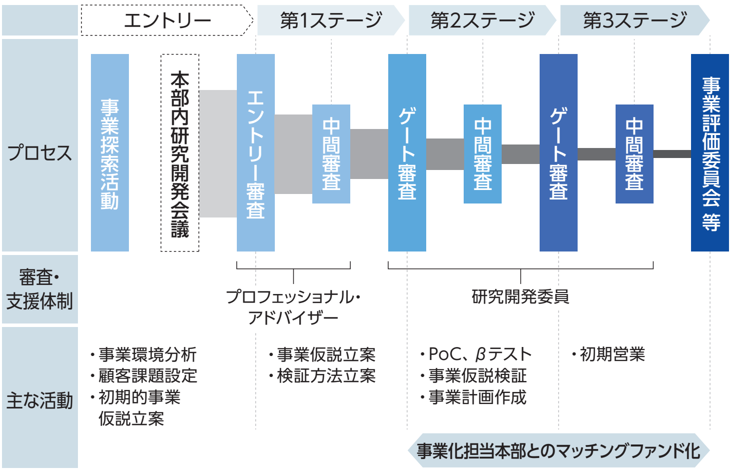
全社横断的に研究開発を進めるために、研究開発委員会を設置し、社会や社外と横断的に協業しながら研究開発を推進しています。

また、昨今の激しく変化する外部環境や最先端技術に迅速に対応し、多くの挑戦を実施できる仕組みとするために、ステージゲート管理を導入しています。併せて、研究開発成果の社内公開を強化し、全社横断的に知見やノウハウを活用した事業探索を可能にしています。

研究開発を推進する組織

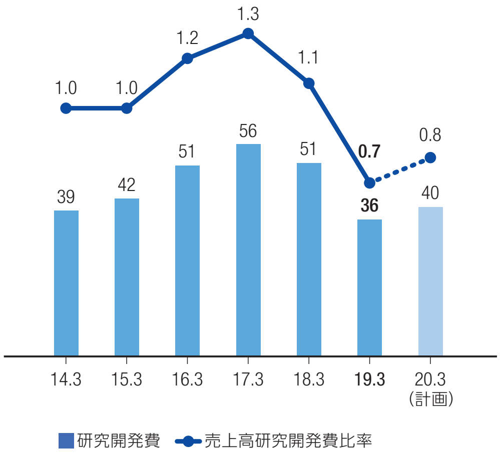
研究開発委員会	研究開発戦略を提起・審議するとともに、個別の研究開発案件について、立案から成果活用に至るまで、全社的視点でプロジェクトを審査
未来創発センター	政策提言・先端的研究機能を担い、新しい社会システムに関する調査・研究を実施
DX生産革新本部	情報技術分野における先端技術・基盤技術などの研究を実施
各事業本部	中長期的な事業開発・新サービス開発を担い、事業性調査、プロトタイプ開発、実証実験などを実施

ステージゲート管理



研究開発費の推移

（億円／%）



研究開発事例

2030年革新者プロジェクト

超高齢社会、国内市場の成熟など、構造的な課題により閉塞感に覆われた日本の未来に希望をもたらしたい。そんな想いから立ち上げた「2030年革新者プロジェクト（旧名称：日本価値創造プロジェクト）」。2012年に未来創発センター内に「2030年研究室」が新設され、以来、2030年の日本に向けて、次世代の若者たちが誇りを持てる良質な仕事を創造するために模索を続けています。悲観的にならざるを得ない将来のマクロ的な予測ではなく、未来のシナリオを変え得るモデルを最前線の挑戦者たちの創造的実践から探索する、革新者100人への「イノベーション・ダイアローグ」や、そのネットワークを基にした、国内の様々な地域での「イノベーション・プログラム」の提供など、地方創生事業に挑戦しています。

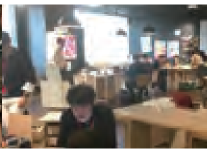
これまで、北海道、沖縄県、新潟県などで事業創出イノベーション・プログラムを実施し、2018年8月には、山陰地域での起業を支援する「SAN-IN・イノベーション・プログラム」を開始しています。

㈱山陰合同銀行 本店で行われた「SAN-IN・イノベーション・プログラム」の共同記者会見の様子。
左から、山陰合同銀行の安喰地域振興部長、石丸頭取、NRI社長の此本、2030年研究室室長の齊藤

若手スタートアップチャレンジArumon

「ITで世の中を変えたい」「新しいことにもっとチャレンジしたい」。NRIがまだやっていないことへのチャレンジを若手発で、という想いで2016年から始まった若手スタートアップチャレンジArumon。ゼロからユーザーニーズを探索し、デザイン思考・UXデザインを活用して、仮説検証を繰り返しながらビジネスやサービスを生み出しています。2018年3月には、「StartBootCamp」と題した事業化プロセス体験プログラムを開催しました。このプログラムは、様々な企業や団体に所属する初対面のメンバーと3日間という短期間に、チームを組んで起業体験をすることで、「事業化プロセス」「アントレプレナーシップ」「チームワーク」を体験し、新しいサービスの可能性を探索するものです。NRIでは、今後も企業や社内外のメンバーとコラボレーションし、オープンイノベーションに取り組んでいきます。

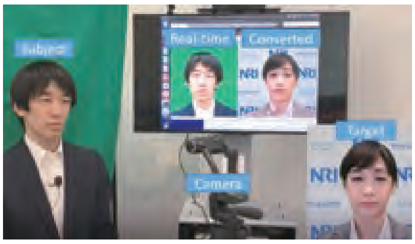
プログラム終了後の集合写真



(左)60秒のアイディアピッチの様子
(右)会場でチームワークを活かしながら製作を進める様子

AI技術の評価と活用に取り組むAI tech lab.

AI tech lab.はAIに特化した技術獲得やソリューションの開発というミッションを持ち、2017年に始動しました。技術進化の著しいAI分野において、ディープラーニングをはじめとするAI技術をエンタープライズ領域のソリューションに適用し、価値に換えていくことは容易ではありません。その中で、AI tech lab.は立ち上げ間もない組織にもかかわらず、NRIが持つ業界や業務に関する深い知見を武器に、お客様の事業に資するソリューション開発に取り組んでいます。2019年3月期は、ホワイトカラーの業務効率改善に特化した社内資料検索エンジン「Core.」や、ビデオコンタクトセンター向けの映像・音声変換ソリューション「Real Avatar」などを開発・試作しました。今後は、小売業など人手不足問題が深刻化する業種に的を絞ったソリューション開発を進め、新たな価値の創出を通じて社会課題の解決に貢献していきます。



人の顔と声をリアルタイムに別の人に変換して提示するシステム「Real Avatar」

財務資本の競争優位性（CFOメッセージ）

力強いキャッシュ創出力を背景に、大規模自己株式取得により減少した自己資本を早期に回復させ、財務健全性と高い資本効率の両立によるさらなる企業価値向上を目指します。

大規模な自己株式取得を実施

NRIはVision2022（以下、V2022）においてROE目標を掲げるなど資本の効率性を重視しつつ、財務規律を強く意識した上で、「成長」と「還元」を両軸に事業を運営しています。

2019年5月、大株主である野村ホールディングス㈱より、保有する当社株式の一部について売却する意向がある旨の連絡を受け、当社は1,600億円規模の自己株式取得を決断しましたが、この決断は従前から強く意識している財務規律と資本効率向上の双方を踏まえて十分に検討を重ねた結果です。この結果、ROEやEPSの改善と株主還元強化が実現するとともに、経営の独立性の一層の向上にも資すると考えております。

ROE目標については、当社のビジネスモデルの根幹にある付加価値創出を反映させることで日本企業の平均よりも高い水準を目指すこととし、V2022開始時の水準である約10%から、前中期経営計画最終年度に12%、V2022最終年度の2023年3月期には14%まで高めることを目標に掲げました。そして前中期経営計画期間中の3年間に、総額約900億円の自己株式の取得を行うなど、資本効率向上による株主価値向上に努めてまいりました。

ROEは、2019年3月期に既に12.3%を達成しており、2023年3月期の目標14%についても今回の還元施策により早い段階での達成が見込まれます。そして、今後のROE水準は欧米の平均を上回る水準になります。

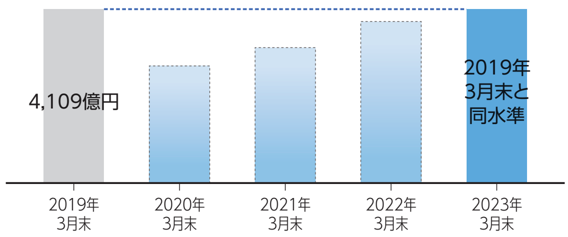
新中期経営計画期間中のこれ以降の還元施策は配当が中心となりますが、連結配当性向35%を目安とする方針を継続し、利益成長に伴い1株当たり年間配当金が持続的に増加するとともに、自己株式保有方針としては発行済株式総数の概ね5%程度を目安とすることを堅持いたします。

健全なバランスシート運営と財務規律の維持

2019年8月に実施した大規模な自己株式取得においては、借入等の負債を活用することで自己資本比率が一時的に50%台に下がりますが、V2022の目標であるROE14%を大きく上回る資本効率を継続しつつ、2023年3月期の自己資本比率は2019年3月期（67.1%）と同水準になる見込みです。

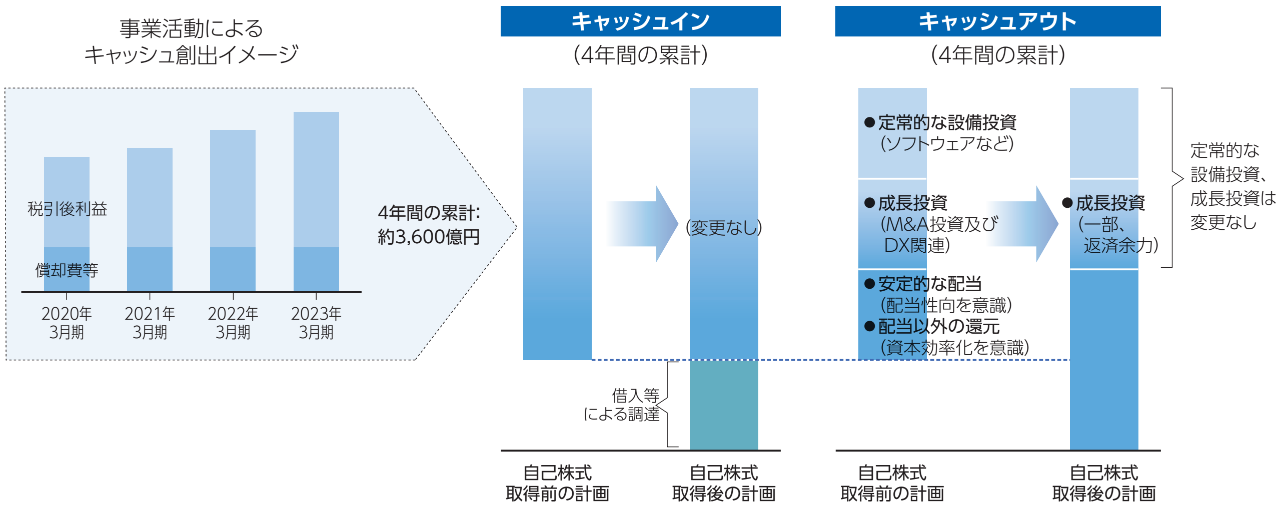
NRIでは、金融市場や商品流通市場を支える情報システムを担う社会的責任から、不測の事態が発生した場合でもサービスを継続するため、財務規律を重視した運営を行っています。流動性の維持の観点では、売上高の2～3ヵ月分を

新中期経営計画の期間中における自己資本※の推移（イメージ）



※自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分

新中期経営計画の期間中におけるキャッシュイン、キャッシュアウトのイメージ図
(大規模自己株式取得前後の計画比較)



目安に自己資金(現金+現金同等物)を保持する方針です。

調達にあたっては、財務安定性や資金調達手段の多様化を考慮しつつ、ネットD/Eレシオは0.3倍を上限とし、ネット有利子負債の水準はEBITDAの範囲内であることも強く意識した運営を行うことで、財務健全性を確保しております。

こうしたバランスシート運営を念頭に、従前より事業用資産の効率化や非事業用資産の流動化に継続的に取り組んできました。特に政策保有株式については、コーポレートガバナンス・ガイドライン制定時に19銘柄(2015年3月末現在)あった上場株式を15銘柄(2019年3月末現在)に縮減するとともに、保有額も約20%減少しており、今後も継続的に保有の合理性を検証し縮減していきます。

安定的なキャッシュ創出と資本効率の高い成長を実現できる会社に

「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。これは上場来意識している重要な指標です。

創出するキャシュ・フローのうち、毎期のソフトウェア投資など事業運営で必要な通常の投資資金は、減価償却費の範囲内で実施し、残りのキャッシュ・フローは成長投資と配当等の還元の原資となります。新中期経営計画で想定している中長期的な成長投資は、M&Aで500億円、DX関連投資で100億円をベースラインと想定しており、必要に応じて負債の活用も視野に入れながら、今回の大規模自己株式取得の実施後も成長投資を緩めることなく実施していきます。

なお投資事業を行う際には、資本コストを上回るハードルレート(6%: 円貨ベース※)を設定し、IRR(内部収益率)、営業利益率などの指標を評価した上で可否を判断しています。

※外貨ベースでは各国の金利水準やカントリーリスクを踏まえて別途設定

グローバルスタンダードを意識した開示強化

新中期経営計画では、グローバルスタンダードを意識した施策を実践するとともに、情報開示についても同様のス

財務マネジメント方針

財務・非財務ハイライト

タンスで取り組んでいます。

2018年3月期より本格的に検討を開始したIFRSの導入に向けた準備活動は順調に進捗しており、新中期経営計画期間中の導入を目指しています。2019年3月期には海外でのプレゼンス向上を目的としてS&Pグローバル・レーティング・ジャパン㈱(以下、S&P)の格付も取得いたしました。また、財務指標として重視しているEBITDAマージンは、20%以上の水準を継続的に維持する考えを、新たに新中期経営計画の目標値として公表しています。IFRSの導入、S&Pによる格付取得、EBITDAマージン目標は、より当社が飛躍する上で、特に海外の同業他社との比較を強く意識したものです。

NRIは「未来創発」を企業理念に掲げ、自社の経済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、社会価値の実現も目指してまいります。これまでも、2017年3月期には国内の事業会社としては初めて「グリーンボンド※1」を、2018年3月期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。2019年3月期には環境目標数値をグローバル基準で担保する「SBT(Science Based Target)」の認定を取得、環境変動による財務への影響を開示していくタスクフォース「TCFD※2」への賛同も早期に表明しました。

NRIは、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、経済価値と社会価値の両立を目指すCSV※3の考え方に重点を置きながら、財務・非財務の各種KPIの開示やESG説明会の開催などを通じて、今後も投資家の皆様との対話を強化していきたいと考えております。

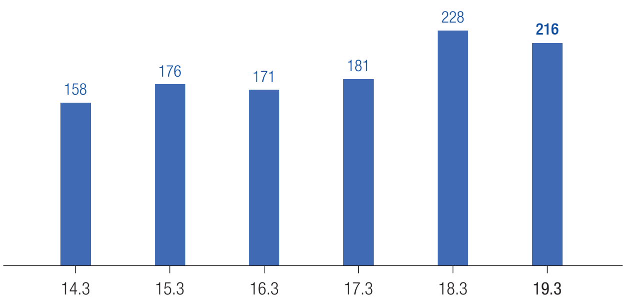
※1 地球温暖化をはじめとした環境問題の解決に資する事業に要する資金を調達するために発行される債券
※2 気候関連財務情報開示タスクフォース
※3 Creating Shared Value: 共通価値の創造

財務ハイライト

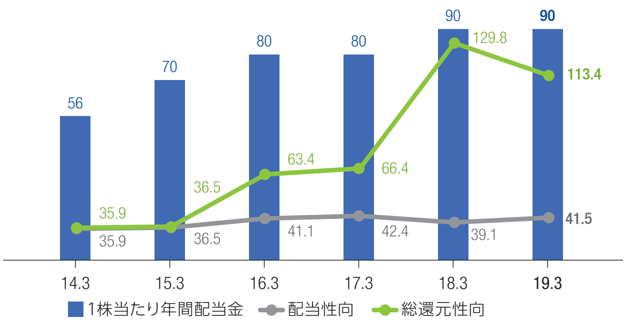
詳しくは、有価証券報告書の第一部第2の3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】参照

●株主価値／株主還元

1株当たり当期純利益(EPS)※2 (円)

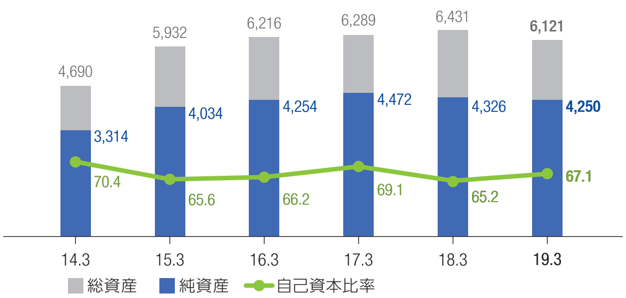


1株当たり年間配当金(DPS)・配当性向※3・総還元性向 (円／%)

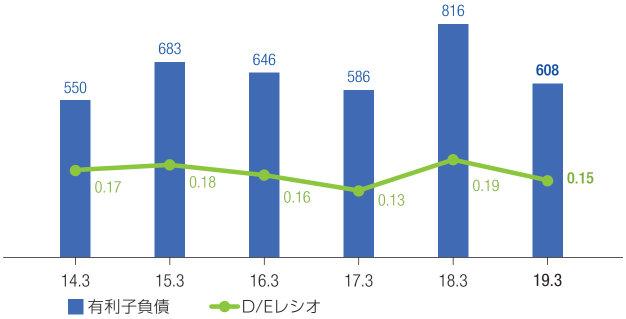


●財政状態

総資産・純資産・自己資本比率 (億円／%)



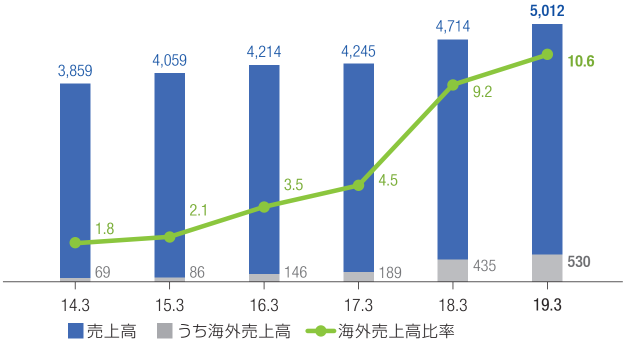
有利子負債・D/Eレシオ (億円／倍)



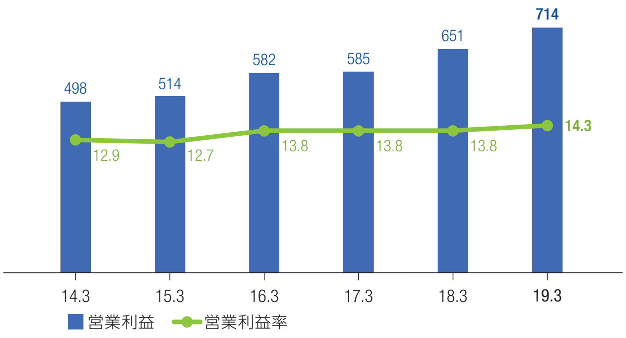
※1 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
※2 当社は、2015年10月1日付及び2017年1月1日付で、それぞれ普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行いました。1株当たり当期純利益(EPS)は、それぞれ2015年3月期の期首及び2016年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定しています。
※3 配当性向は、配当金総額(NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む)を当期純利益で除して算定しています。
(注)当社は、2019年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。1株当たり当期純利益(EPS)、1株当たり年間配当金(DPS)は、当該株式分割を遡及修正していない数値を表示しています。

●損益の状況／キャッシュ・フローの状況

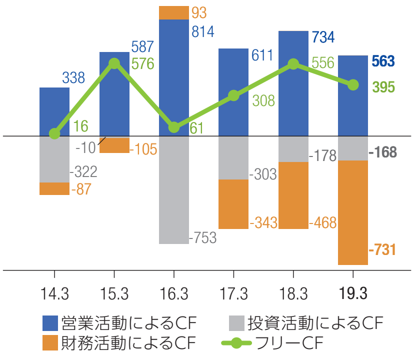
売上高・海外売上高※1・海外売上高比率 (億円／%)



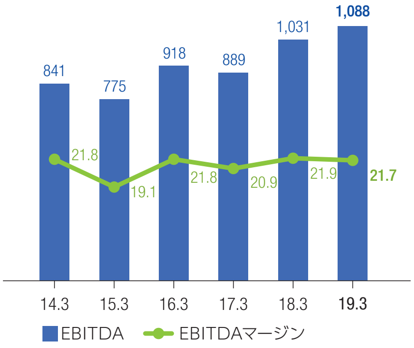
営業利益・営業利益率 (億円／%)



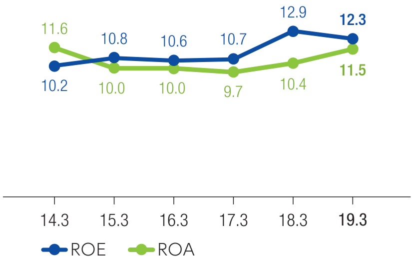
キャッシュ・フロー(CF) (億円)



EBITDA※2・EBITDAマージン (億円／%)

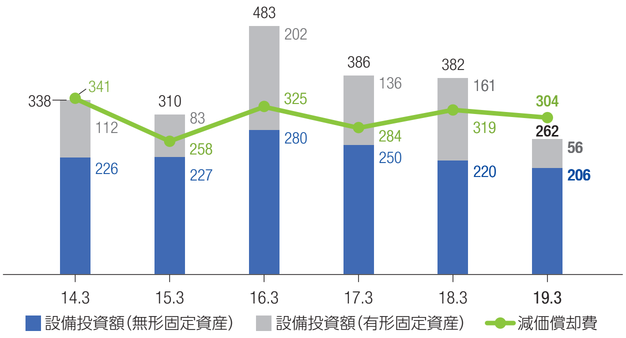


ROE・ROA※3 (%)

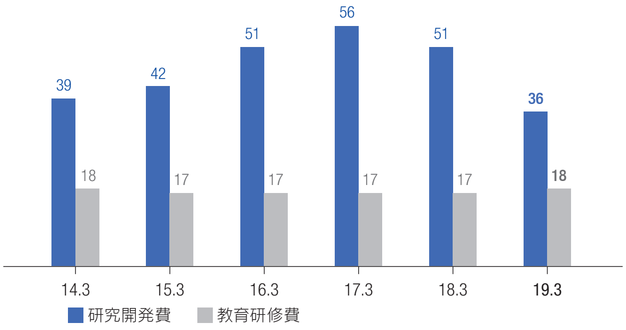


●投資の状況

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 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。
※2 EBITDAは、2017年3月期までは営業利益+減価償却費+のれん償却費、2018年3月期以降は営業利益+減価償却費+のれん償却費+固定資産除却損で算出しています。
※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。
ROA = 経常利益 / 総資産(期首・期末平均)で算出しています。

非財務ハイライト

より詳細なデータはP.87–88参照

●E：環境

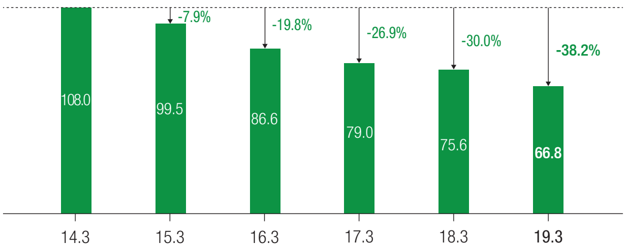
温室効果ガス排出量削減率

(千t-CO_2)

(集計単位: グループ)

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。

・2019年3月期: 2014年3月期比で**38.2%**削減を実現



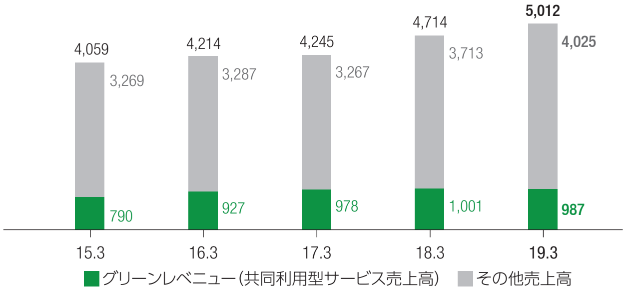
グリーンレベニュー(共同利用型サービス売上高)

(億円)

(集計単位: グループ)

ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する事業計画を策定しています。具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上高が拡大することで、社会全体としてのCO_2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、お客様が個々にシステムを構築して運用することに比べて、約7割のCO_2を削減することができると考えられています。

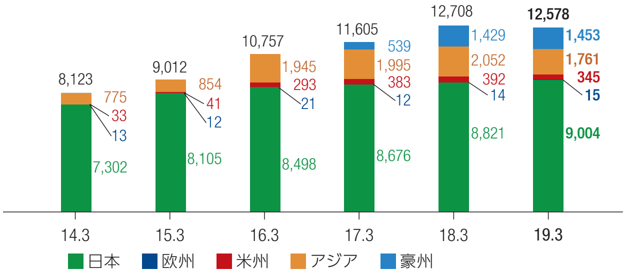


●S：社会

社員数

(名)

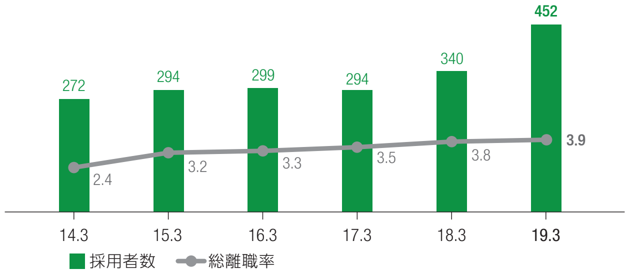
(集計単位: グループ)



採用者数・総離職率

(名／%)

(集計単位: 単体)

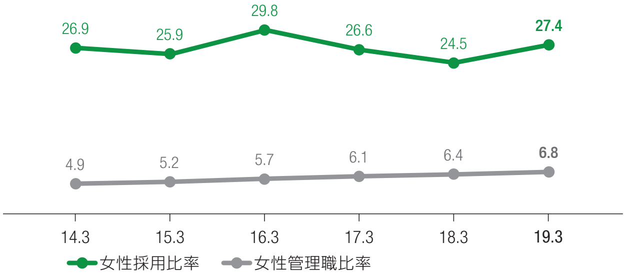


(注)総離職率は、期末の従業員数に対する退職者数の割合

女性採用比率・女性管理職比率

(%)

(集計単位: 単体)

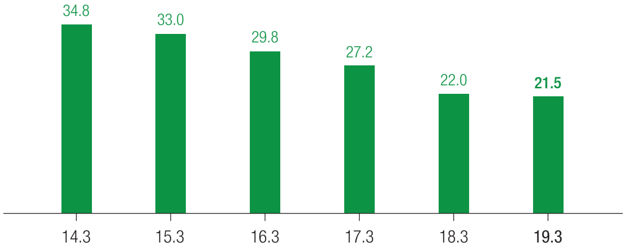


(注)女性管理職比率は期初の値

社員一人当たりの月平均残業時間

(時間)

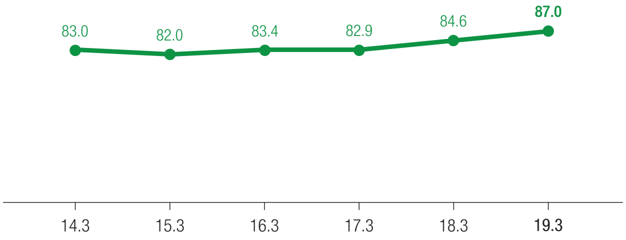
(集計単位: 単体)



お客様満足度

(%)

(集計単位: 単体)

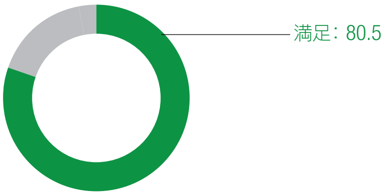


(注) NRIが受注したプロジェクト単位で、アンケート調査を実施
「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答いただいた比率
(5段階評価の上位2項目の合計)

従業員満足度

(%)

(集計単位: 単体)



(注) 日本国内勤務のNRI社員(2017年10月1日現在)を対象に調査(2年に1回実施)
有効回答者数: 5,545名、回収率: 85%
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

2019年3月期の1年間のあゆみ

以下では、2019年3月期のNRIの取組みとその成果をご紹介します。

	カテゴリ	トピック
2018年 4月	産業ITソリューション	豪州ASGグループが、デジタルトランスフォーメーションを支えるセキュアなクラウド環境を提供する契約をAirservices Australia（航空管制機関）と締結
	経営	当社取締役等を対象※に、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式報酬制度の導入を発表 ※対象者は取締役（社外取締役を除く）と執行役員等
5月	IT基盤サービス / 金融ITソリューション	AI（人工知能）を用いたソリューション導入実績等が評価され、米国FTFニュース・テクノロジー・イノベーションアワード2018（AI部門）を受賞
6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㈱」を設立し、サービス提供開始
	コンサルティング	政府の女性就業率目標を達成するために、追加で27.9万人分の保育の受け皿が必要と提言
7月	ESG	FTSE Russell社が開発した世界的なESG投資指数「FTSE4Good Developed Index」の構成銘柄に13年連続で選定
8月	金融ITソリューション	野村ホールディングス㈱と、金融業界向けにITソリューションとBPOサービスを提供する合弁会社「NVANTAGE」をインドに設立
9月	経営	グローバル事業の拡大に向けてS&Pグローバル・レーティング・ジャパン㈱より、新規格付「A」を取得
	ESG	世界的なESG投資指標「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)」の「World Index」の構成銘柄に初選出
	IT基盤サービス	㈱デンソーとNRIセキュアテクノロジーズ㈱が自動車サイバーセキュリティ事業を行う合弁会社「㈱NDIAS」設立を合意
10月	経営	ディスクロージャー優良企業賞（コンピューターソフト部門）を2年連続受賞
11月	IT基盤サービス	NRIセキュアテクノロジーズ㈱がブロックチェーン技術を用いた情報システム向けに「セキュリティ・モニタリング」サービスを開始
	経営	2018年5月16日から同年11月15日の期間で、約300億円の自己株式の取得を完了
	金融ITソリューション	米国子会社カッター・アソシエイツが、富裕層向け金融サービスに特化したスイスのリサーチ会社の事業資産を買収
12月	コンサルティング	2017年の日本の富裕層は127万世帯、純金融資産総額は299兆円と推計
	ESG	「NRI学生小論文コンテスト2018」の受賞者が決定
2019年 1月	ESG	「WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）」に加盟
2月	産業ITソリューション	日本航空㈱とデジタル技術を用いた革新的なサービスを提供する合弁会社「JALデジタルエクスペリエンス㈱」を共同設立
	ESG	「健康経営優良法人（ホワイト500）」に3年連続で認定
	金融ITソリューション / IT基盤サービス	AIを使ったソリューション「TRAINA／トレイナ」を、三井住友海上あいおい生命保険㈱に導入
3月	ESG	女性活躍推進に優れた上場企業として、「なでしこ銘柄」に3年連続選定

NRIの4つの事業セグメント

NRIの事業は、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、資産運用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・サービス業等の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.41–42

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グループ

金融ITソリューション P.43–44

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

産業ITソリューション P.45–46

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ネットコム、NRIシステムテクノ、ブライアリー・アンド・パートナーズ、ASGグループ

IT基盤サービス P.47–48

内部支援（金融ITソリューション・産業ITソリューションへ）

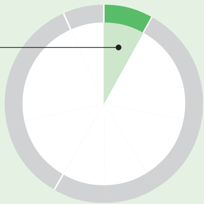
グループ内の金融ITソリューションセグメント、産業ITソリューションセグメント等に対して、データセンターの運営管理、IT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、外部のお客様に対して、IT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。さらに、先端的な情報技術等に関する研究を行っています。

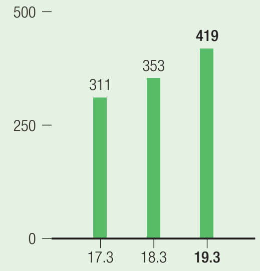
主要な関係会社 NRIセキュアテクノロジーズ、NRIデータiテック、NRIデジタル

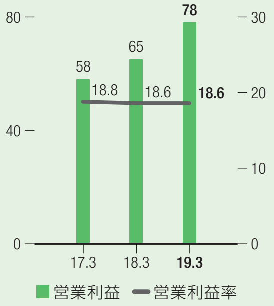
お客様

2019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／%）

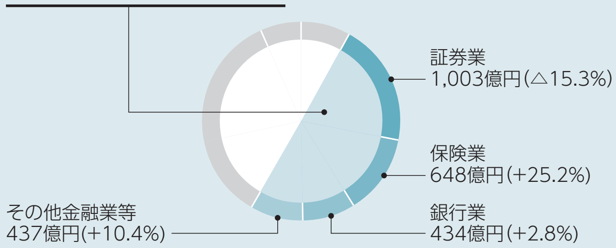
413億円（+19.5%）

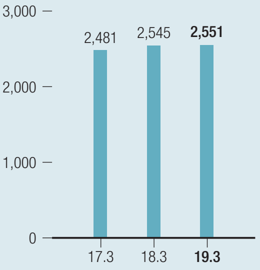


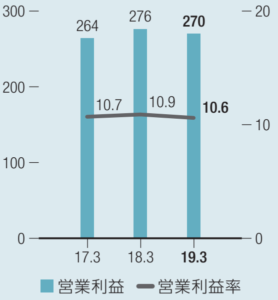




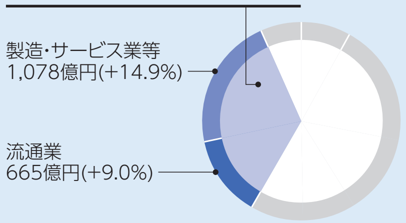
2,523億円（+0.1%）

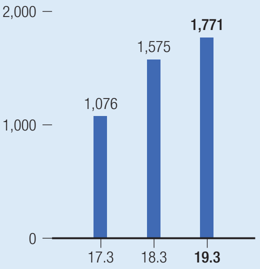


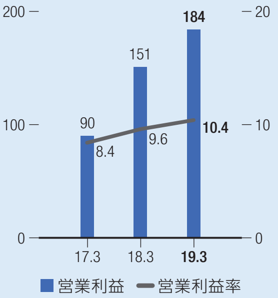




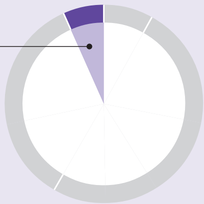
1,744億円（+12.6%）

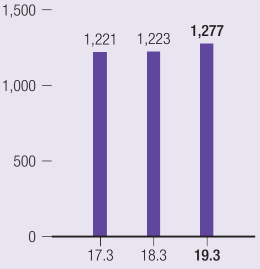


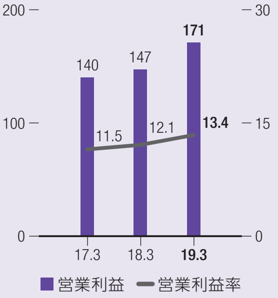




331億円（+11.0%）







（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. 2019年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2018年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。また、前期比については、当該変更後の区分による前期の数値を用いています。

価値創造を通じた社会課題の解決

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)「ITナビゲーター2019年版」
(右)「RとPythonで学ぶ[実践的]データサイエンス&機械学習」

事業環境

● 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変革
- 情報・データをベースにした異業種企業連携の活性化
- デジタル技術の高度な活用による差別化が進展

● 経営のグローバル化が加速
- グローバルIT市場の拡大、特に中国の存在感の一層の強まり
- 国・事業ごとに異なるITガバナンス統一の必要性

● 人口減少の影響が切実化
- 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

戦略・対応策

● 国内事業
- 中期的なパートナー化を目指したアカウントマネジメント
- コンサルタントとITエンジニアの一体支援による「コンソリューション」
- 実行を支援する業務コンサルティング、包括的支援の推進
- AI(人工知能)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の現地拠点による現地アカウント開拓の推進

社会への提供価値

新たな価値創造を通じた**活力ある未来社会の共創**

追加で整備が必要な保育の受け皿の量を推計

近年、待機児童問題の解決は重要な政策課題であり続けています。NRIでは、今後整備すべき保育の受け皿の量を、期待される政策効果とあわせて定量的に可視化することが保育施設の整備のあり方を検討する上で必要と考え、調査分析及び政策提言を行っています。具体的には、政府が定めている女性の就業率目標（2022年までに80％）を達成するために、どの程度の保育の受け皿が必要かという観点から、今後整備が必要な量の推計を行いました。最新の推計では、2017年6月に策定された「子育て安心プラン」による32万人分に加えて、あと27.9万人分の保育の受け皿整備が必要という結果になりました。

NRIでは、未就学児を持つ保護者へのアンケートも実施し、保育の充足が就労や出産にもたらす影響などを調査し、保育の受け皿整備により、労働力の確保と出生率の上昇が同時に実現可能であることが示唆されました。

「必要な労働力量」に基づく独自のロジックで必要な保育の受け皿の量を推計

詳しくは、ウェブサイトの提言・調査レポート参照
https://www.nri.com/jp/knowledge/report/lst/2018/cc/mediaforum/forum267

社会資源の有効活用を通じた**最適社会の共創**

ASEAN諸国　債券市場の育成に向けた技術支援

アジア域内の金融資本市場の発展施策の一環として、ASEAN各国と日中韓の財務省及び中央銀行は、アジア債券市場育成イニシアティブ（ABMI）を進めています。NRIは、日本・ASEAN金融技術支援基金（JAFTA）に基づき、ASEAN事務局及びASEAN各国に対して継続的に技術支援を実施しています。2019年3月期は、カンボジア、インドネシア、ラオス、ベトナムの4ヵ国で技術支援プロジェクトを行いました。

カンボジアでは現在国債が発行されておらず、将来に向けた国債の発行可能性についてNRIが分析評価し、その成果を経済財政省がプノンペンで開催した国債市場発展セミナーで発表しました。セミナーには、同省やカンボジアの中央銀行、証券取引委員会、証券取引所、金融機関などから多数が参加し、国債の具体的な発行方法などについて活発な質疑応答が展開されました。

技術支援の成果をカンボジア政府主催のセミナーで発表

社会インフラの高度化を通じた**安全安心社会の共創**

福島県会津若松市　5GやIoTの技術を活用した「日本酒造り」の実証事業

NRIは、KDDI㈱及び會津アクティベートアソシエーション㈱とのコンソーシアムにより、総務省から「郊外において高速データ伝送やIoTサービス等を支える次世代モバイルシステムの技術的条件等に関する調査検討」を受託・実施しました。本事業では、会津若松市その他の関係者の協力を得て、日本酒造りの工程（稲作・醸造・流通・販売）に5G・IoTを活用したITソリューションを実装し、高度化・効率化を図るための実証を行っています。例えば稲作では、ドローンで上空から農地全体を撮影し、農地に行かなくても施肥量の調整や収穫の判断ができるようにすることで、農家の方々の負荷の低減を図ることができます。ドローンで空撮した映像をリアルタイム伝送することで、酒蔵や自宅からのモニタリングが可能となります。NRIでは、5Gなどの新技術の活用による地場産業の革新や地方創生に今後も取り組んでいきたいと考えています。

日本酒造りの工程におけるドローンを使った農地撮影の様子

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、お客様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㈱の基幹系業務システム及び情報系システム
- ㈱セブン銀行のATMネットワークシステム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（ITソリューション+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）

IDC FINTECH RANKINGS 2018 TOP 10

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9位

事業環境

- **一層の高齢化進展と次世代層への資産移転への対応**
  - ・証券業: 大手証券中心に超富裕層・高齢層への対応を強化し、次世代層の取込みにも注力
  - ・銀行業: メガバンク中心にウェルス分野やフロント領域の取組み強化
  - ・保険業: 損保業では代理店大型化、生保業ではマルチチャネル化強化
  - ・資産運用業: 直販等、販売チャネルの多様化
- **低金利等による収益力低下を背景に、商品の多様化、コスト削減に向けた投資拡大**
  - ・ITソリューションに加え、BPOサービスを活用
- **異業種やベンチャー企業による金融事業への新規参入に伴い、連携や対応を模索**
  - ・証券業: 異業種と大手証券会社との連携
  - ・銀行業: ベンチャー企業等と連携し新規アプリケーション・サービス開発
  - ・保険業: 自動運転技術などの進展を受け、商品性が多様化
- **M&Aによる大手金融機関等の海外事業拡大**

戦略・対応策

- **新たな事業創造とサービスラインナップの拡充**
  - ・高齢層からの資産移転や次世代層の投資促進に向けた政策提言による、新しい事業機会の創造
  - ・次世代層獲得に向けたデジタルソリューションの拡充
- **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、ITソリューション×BPOサービスの拡大
- **デジタル金融サービスの提供に向けた、顧客支援継続と新規事業の創出**
  - ・機能のモジュール化やAPI解放で異業種参入に対応
  - ・従来の金融業界の枠組みを超えた業界横断の事業開拓やサービスラインナップの拡充
- **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
  - ・金融業界向けITソリューションとBPOサービスを提供するNVANTAGEをインドに設立
  - ・米国子会社カッター・アソシエイツによるウェルス・マネジメント分野の事業資産の買収

社会への提供価値

新たな価値創造を通じた**活力ある未来社会の共創**

「金融デジタルトランスフォーメーションを加速する」をテーマに、「NRI金融ITフォーラム2018」を開催

NRIは、2018年11月、「NRI金融ITフォーラム2018」を開催しました。本フォーラムは、「NRIは戦略の立案と実行及びシステム構築・運用まで一貫して実施可能なパートナーであり、お客様とともに金融業界の活性化に取り組んでいく」という理念の下、金融業界におけるNRIの総合力をアピールするイベントとして毎年、企画・開催しています。第7回の今回は、「金融デジタルトランスフォーメーションを加速する」をテーマに、お招きした外部講師の講演や、NRIのエコノミスト・研究員・コンサルタント・エンジニアより金融業界に精通するNRIらしい研究や取組みの講演を行いました。NRIでは、金融ITソリューションセグメント傘下の各事業本部が総力を挙げ、お客様とともに金融業界の活力ある未来社会を共創していきます。

(上)「NRI金融ITフォーラム2018」会場の様子
(左)挨拶を述べる此本

社会資源の有効活用を通じた**最適社会の共創**

外国証券を扱うバックオフィスソリューション「I-STAR/GX」を米国Refinitiv(旧トムソン・ロイター)と共同で提供開始

2019年5月、米国Refinitiv(旧トムソン・ロイター)の顧客である米国証券会社が、NRIが提供する外国証券を扱うバックオフィスソリューション「I-STAR/GX」の本番利用を開始しました。

米国Refinitivは、国内証券を扱うバックオフィスソリューションBETAシステムを提供しており、当該システムは米国証券の業界プラットフォームと位置付けられます。一方、NRIは、Euroclearなど海外カストディアンとのSWIFT接続を含む外国証券業務プロセスのナレッジを活かして「I-STAR/GX」をサービス化しています。

米国RefinitivとNRIが戦略的パートナーシップを結び、BETAシステムと「I-STAR/GX」を組み合わせることで、外国証券の決済・預託残管理・コーポレートアクション、顧客・銘柄属性管理などの一連の業務プロセスをシステム化し、さらに外国証券と国内証券の記帳の統合とSTP※化を実現しました。NRIは、グローバル規模で、金融機関の直面する課題に対応し、プロセスの効率化とお客様の企業価値向上を高めることで最適社会を共創していきます。

※Straight Through Processing: 取引データ取り込み後、手作業なしにシステムで自動処理されること

「I-STAR/GX」本番稼働を喜ぶ米国RefinitivとNRI関係者

社会インフラの高度化を通じた**安全安心社会の共創**

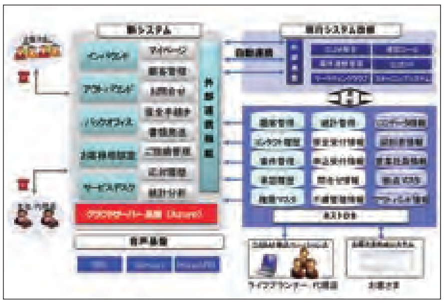
ソニー生命保険のカスタマーセンターシステムをMicrosoft Azure上に構築

2018年5月、ソニー生命保険㈱は、「Microsoft Azure(アジュール)※1」を使い、顧客からの電話対応などでオペレーターが使用するカスタマーセンターのシステムを刷新しました。

NRIはこれまで、ソニー生命保険の契約管理システムなどの基幹システム構築をはじめ、商品対応などをご支援してきました。今回のAzure基盤導入にあたっては、システム設計・開発から運用環境整備まで一貫して携わりました。

クラウド上のカスタマーセンターシステム導入によってシステムの運用負荷は軽減され、運用コストの削減が実現しました。また、クラウドの継続的なリスク評価にNRIの金融機関向けクラウドリスク管理支援サービスを適用。FISC※2が定める安全対策基準についてNRIが評価代行を行い、顧客情報を安全かつ継続的に管理できるようになりました。NRIはお客様のビジネスのさらなる拡大を支援するとともに、安全安心な社会の共創に貢献していきます。

※1 Microsoft Azureは、米国 Microsoft Corporationの登録商標
※2 金融情報システムセンター



ソニー生命保険㈱の新カスタマーセンターシステム概要図
※ライフプランナーはソニー生命保険㈱の登録商標

詳しくは、ソニー生命保険㈱のウェブサイト参照
https://www.sonylife.co.jp/company/news/30/files/180830_cc.pdf

産業ITソリューションセグメント

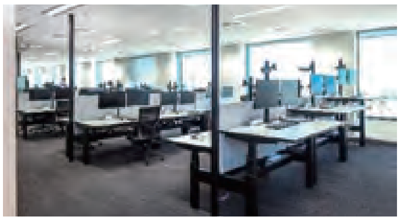
流通小売・卸売業、製造業、通信業、サービス業や公共向けに、コンサルティングからシステム開発、運用サービスまで、一貫したサービスの提供を行っています。
㈱セブン&アイ・ホールディングス、KDDI㈱、味の素㈱、2019年2月に合弁会社を設立した日本航空㈱、資本・業務提携の関係にある丸紅㈱など、業界トップ企業との長期的なビジネスパートナーとしての関係強化を進め、新たな価値の創出を目指しています。

サービス事例

- ㈱セブン&アイ・ホールディングスの受発注システムやPOS情報分析システム
- ㈱資生堂の総合美容ウェブサービス「watashi+」やIoTスキンケアシステム「Optune」
- 日本航空㈱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

- お客様との協業・提携によるDX2.0ビジネスモデル変革
- 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
- ブライアリー・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グループのITマネージドサービス



ITマネージドサービスに強みを持つASGグループは、政府組織から要求される高いセキュリティ・レベルを満たす新ナショナル・オペレーション・センターをアデレードに開設

事業環境

- **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DX2.0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
  - ・人材不足や働き方改革を背景に、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

戦略・対応策

- **コアビジネスの高度化／大型化**
  - ・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グループ：政府系顧客を中心に事業拡大。豪州市場でのトップ10クラスを目指す
  - ・ブライアリー・アンド・パートナーズ：北米事業に加えて、日本事業拡大の継続
- **デジタルビジネスの拡大**
  - ・デジタルIPの開発強化
  - ・不動産テック事業の拡大
  - ・KDDIデジタルデザイン㈱の事業拡大
  - ・JALデジタルエクスペリエンス㈱の設立と事業拡大
- **戦略遂行を支えるマネジメント強化**
  - ・デジタルビジネス、パッケージ・ソリューションを推進する人材の育成

社会への提供価値

新たな価値創造を通じた**活力ある未来社会の共創**

日本航空とデータアナリティクスやAIを駆使し、ライフスタイルを豊かにする体験を提案する合弁会社を設立

NRIグループは、2019年2月、日本航空㈱(以下、JAL)の子会社である「JALデジタルエクスペリエンス㈱」に対して、49%の出資を行いました。JALデジタルエクスペリエンスは、JALが持つ顧客基盤や高品質なサービスと、NRIグループが持つデータアナリティクスやAI(人工知能)などのデジタルテクノロジーを組み合わせて、お客様一人ひとりのニーズに対する理解を深め、豊かな経験(エクスペリエンス)や新たなライフスタイルをパーソナライズした形で提案するサービスを創出していきます。第1弾として、2019年秋に新たな会員組織を創設し、お客様の日常生活に寄り添ったサービスを、様々な企業との提携を通じ展開する予定です。また、JALグループにおける新しいサービス開発に取り組むなど、活力ある未来社会を共創していきます。

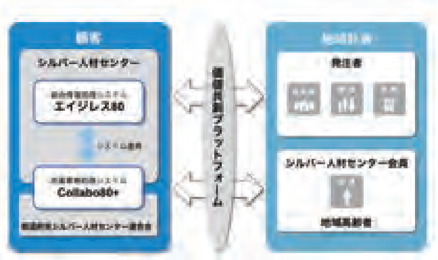
JAL DIGITAL EXPERIENCE

商号	JALデジタルエクスペリエンス㈱
設立年月日	2019年2月4日
資本金	4.75億円
代表取締役	三須基樹 (日本航空㈱) 中村博之 (㈱野村総合研究所)
株主構成	日本航空㈱:51% NRIグループ:49% (㈱野村総合研究所:44%、 ブライアリー・アンド・パートナーズ・ ジャパン㈱:5%)
事業内容	データアナリティクスやAIなどを駆使し、 利用者のライフスタイルを豊かにする サービスなどを展開予定

社会資源の有効活用を通じた**最適社会の共創**

高齢者の「働く」を支えるITソリューションを提供

NRI社会情報システム㈱は、高齢者の生きがい就業の促進と地域社会の活性化を目的に、シルバー人材センター向けのITサービス会社として、2007年にNRIから分社化し、設立されました。現在では全都道府県の800を超えるシルバー人材センターや都道府県シルバー人材センター連合会に向けて、「エイジレス80」「Collabo80+」を中心とした基幹業務システムや各種のITインフラサービスをワンストップでご提供しています。また、地域社会との価値共創のための新たな仕組みづくりや、少子高齢化社会への情報発信・社会提言など、「人生100年時代」における働き方を洞察し、今後も提供サービスの付加価値を高めていきます。NRIとNRI社会情報システムは、お客様とともに最適社会の共創を進めていきます。



業界トップシェアを誇る「エイジレス80」と「Collabo80+」

詳しくは、NRI社会情報システム㈱ウェブサイト参照
https://www.nri-social.co.jp/

社会インフラの高度化を通じた**安全安心社会の共創**

革新的なデータ管理環境を実現する基本契約をオーストラリア統計局と締結

ASG
AN NRI COMPANY

NRI子会社のASGグループ(以下、ASG)は、豪州IT市場でコンサルティング、経営分析、データアナリティクス、ITシステム構築などでお客様をサポートする、デジタルトランスフォーメーションのエキスパートです。

100年以上の歴史を持つ世界有数の統計局のひとつ、Australian Bureau of Statistics(オーストラリア統計局、以下ABS)は、長年の蓄積で老朽化・肥大化したシステムに起因するデータ処理の分断などで、運用コストの増加が課題となっていました。一連の業務プロセスの効率化を視野に入れ、革新的な企業データ管理(Enterprise Data Management: EDM)環境を実現するためにASGをパートナーに選びました。統一されたシステム環境で、データの互換性も確保された新たなEDMにより、ABSの業務プロセスは大幅に効率化されただけでなく、ビッグデータを活用した高度な分析も可能となりました。NRIとASGは、お客様のITインフラを高度化し、安全安心な社会を共創していきます。

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㈱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㈱が、コンソリュ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㈱）
- 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）
- AI（人工知能）・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

JQA-IM1553　JQA-IC0020

NRIが提供するITソリューションインフラ※「NRIクラウド」が、一般財団法人日本品質保証機構によるISO/IEC27001及びISO/IEC27017の認証を取得（2018年10月19日付）

※お客様のシステムにおける安定運用を実現するための、ITインフラに関するNRIのソリューションの総称
https://www.nri.com/jp/service/ips/managed

事業環境

- **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活用の拡大
  - ・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（モノのインターネット）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
- **DX生産革新**
  - ・労働人口の減少と働き方改革によるIT活用の加速

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
  - ・クラウドデータセンター運用サービスの高度化
  - ・マルチクラウドサービスの確立・拡大
  - ・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、産学連携、オープンイノベーション
  - ・NRIデジタル㈱によるデジタルビジネス支援拡大
  - ・㈱NDIAS設立と事業拡大
  - ・テクニウム㈱の事業拡大
- **DX生産革新**
  - ・デジタルワークプレイス事業拡大
  - ・アジャイル開発などシステム開発の変革

社会への提供価値

新たな価値創造を通じた**活力ある未来社会の共創**

NRIのAIソリューション「TRAINA／トレイナ」シリーズが、三井住友海上あいおい生命のコンタクトセンターに導入開始

NRIのAIソリューション「TRAINA／トレイナ」シリーズの3製品（VOICEダイジェスト、FAQナレッジ、テキストマイニング）が、三井住友海上あいおい生命保険㈱に導入開始されました。2019年中に導入が完了する予定です。ここ数年、コンタクトセンター業界における人員の採用難が続いており、AIを活用して、オペレーター業務の効率化と対応品質を向上させる、抜本的な変革が求められています。「TRAINA／トレイナ」シリーズを導入することで、お客様のお問い合わせ対応が文字データ化され、要約やその分析が可能となります。また、お客様との通話内容からオペレーターが回答すべき候補が表示される「FAQナレッジ検索機能」などにより、対応品質の向上効果が確認されています。NRIは、AIやクラウドなど最先端技術を活用し、お客様のビジネスプロセス変革を通じて、未来社会を共創していきます。

NRIの提供するコトバに強いAIソリューション「TRAINA／トレイナ」

詳しくは、「TRAINA／トレイナ」ウェブサイト参照
https://www.traina.ai/

社会資源の有効活用を通じた**最適社会の共創**

従業員の経験価値を向上し、真の「働き方改革」を実現するソリューション、デジタルワークプレイス事業

人口減少と少子高齢化、女性の社会進出やシニア人材の活躍など、様々な働き方を実現する「働き方改革」が求められています。一方で、従来の働き方改革は、労働時間短縮や労働生産性向上など、企業目線で語られることが多く、従業員のモチベーションや達成感など働くことで得られるEX※が犠牲になる事例が見られました。

NRIのデジタルワークプレイス事業では、企業文化、IT（情報技術）、オフィス空間など物理的環境の3要素を組み合わせ、EXの向上を最終目標として設定した真の「働き方改革」を実現します。コラボレーションクラウド、IoT、ビデオカンファレンスなど新たなデジタル技術の活用により働く場所と時間の自由度を高めることで、働く時間に余裕ができ、ワークライフバランスが向上します。さらには、優秀な人材が集まり、新サービスなどイノベーションが創出され、未来社会づくりに貢献するサイクルが生まれます。NRIでは、この一連のプロセスをコンサルティングからオフィス構築、IT導入まで一貫してお客様を支援することで、一人ひとりの働き方がよりスマートに、幸せに暮らせる最適社会を共創していきます。

※Employee Experience: 従業員の経験価値

デジタルワークプレイスのイノベーションサイクル

詳しくは、デジタルワークプレイス事業ウェブサイト参照
https://www.nri.com/jp/service/solution/ips/dwp

社会インフラの高度化を通じた**安全安心社会の共創**

デンソーと自動車サイバーセキュリティ事業を行う合弁会社を設立

NRIの子会社のNRIセキュアテクノロジーズ㈱（以下、NRIセキュア）と㈱デンソーは、車載電子製品のセキュリティ診断を中心としたサイバーセキュリティ事業を行う合弁会社「㈱NDIAS（エヌディアス）」を2018年12月に設立しました。自動運転やコネクティッドカーの時代が間近に迫り、多種多様なものが自動車とつながることで、外部からのハッキングなど新たな脅威が生まれつつあります。また、それに対するサイバーセキュリティ要件の国際標準化や、対策の義務化・法制度化が検討されています。こうした背景を踏まえ、これまでデンソーが培った車載に適したサイバーセキュリティ技術開発のノウハウと、NRIセキュアの金融システムの分野などで培ったセキュリティ診断とコンサルティング業務のノウハウを活かし、自動車の開発段階から量産後に必要となる対応まで、一貫した車載電子機器のセキュリティ評価及びコンサルティング業務を行います。NRIセキュアは、デンソーとともに安全・安心なモビリティ社会を共創していきます。

Ndias

商号	㈱NDIAS（呼称：エヌディアス）
設立年月日	2018年12月3日
資本金	1億円
代表取締役社長	橋本 幸典
株主構成	NRIセキュアテクノロジーズ㈱：50% ㈱デンソー：50%
事業内容	•自動車の車載電子機器・車両のセキュリティ評価 •自動車業界向けセキュリティコンサルテーション、セキュリティ教育など

詳しくは、㈱NDIASウェブサイト参照
https://ndias.jp/

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。創業以来、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、「持続可能な未来社会づくり」に貢献することが私たちの使命であるという価値観が役職員に共有されています。シンクタンクとしての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、事業を通じた社会課題の解決を通じて、自社の経済価値を高めるCSV※1というコンセプトをNRIのサステナビリティ経営の中に「価値共創を通じた社会課題の解決」として掲げています。

持続的成長に向けた重要課題

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が取り組むべき持続的成長に向けた重要課題(マテリアリティ)を特定しています。

とりわけグローバルに事業拡大を進める中で、人種・国籍・性別などを問わず、多様なプロフェッショナルが活躍できる環境整備と、社員一人ひとりの強みや個性が組織の強みに転換されるインクルージョン(一体化)の考えが重要になっています。これまでもM&AによってNRIグループの一員となった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成果を挙げてきました。そして、2019年2月には、労働基本権の尊重や、人権の尊重に加え、人権尊重責任をどのように果たすのかを明記した「NRIグループ人権方針」を策定しました。

コーポレート・ガバナンスの進化

サステナブルな未来社会づくりへの積極的な姿勢をより示すために、2019年3月期は、WBCSD※2への加盟やTCFD※3への賛同など、新たなイニシアチブに参加しました。また、これまでの取組みに対して、「なでしこ銘柄」選定、「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も得ています。

企業統治については、コーポレート・ガバナンスが事業や環境・社会への貢献を支える役割であると同時に、事業環境変化への対応力を生み出すという考え方の下、取締役会を「ガバナンスの要」として執行・非執行・社外のバランスを重視し、多様な専門性を持った人員を配置しています。2019年3月期は、コーポレート・ガバナンスコードを改訂し、当社取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めるための譲渡制限付株式報酬の導入、社長等の後継者計画の本格検討や、政策保有株式保有方針の見直しなどを進めました。また、拡大するグローバル事業に対してガバナンスを利かせる組織として、2019年4月、グローバル本社機構を新設しました。

NRIはこれからもコーポレート・ガバナンスの仕組みを進化させながら、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、持続可能な未来社会づくりに、より一層貢献してまいります。

※1 Creating Shared Value: 共通価値の創造
※2 持続可能な開発のための世界経済人会議
※3 気候関連財務情報開示タスクフォース

●NRIのサステナビリティ方針

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。

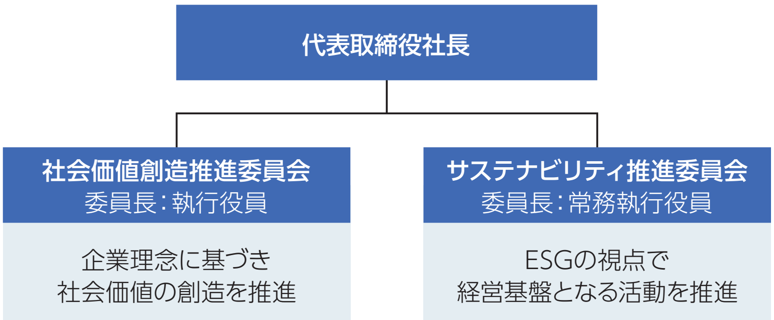
2017年5月には、国連グローバル・コンパクトへの参加を表明し、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けた取組みを進めています。また、GRIスタンダード、ISO26000、Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)、SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)等の国際基準・ガイドライン、社外有識者の意見等を参考に、経営の視点や社外ステークホルダーの視点から、優先度が高い4つの持続的成長に向けた重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

そして、その課題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、活動計画や課題の見直しを行っています。

NRIのサステナビリティ経営と目指す姿

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。



主なサステナビリティ活動実績

NRIは、CSVの取組みである「価値共創を通じた社会課題の解決」と、それを支える「持続的成長に向けた重要課題」からなるサステナビリティ方針に基づき、持続可能な未来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、NRIの価値創造を支える持続的成長に向けた重要課題の取組みをご紹介します。

持続的成長に向けた重要課題への対応

持続的成長に向けた重要課題（マテリアリティ）	主な方針／関連するSDGs	主なサステナビリティ活動事例	掲載ページ
地球環境保全のための負荷低減	・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	●「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））	P.53
		●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	P.53
		●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	P.54
		●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	—
		●NRIが策定した温室効果ガス削減目標が「SBTイニシアチブ」の認定取得	P.53
		●事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加するRE100に加盟	P.53
		●気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同	P.55
		●気候変動イニシアティブ（JCI）へ賛同	P.52
多様なプロフェッショナルが挑戦する場の実現	・人材の多様性 ・健全な雇用・労使関係 ・人権の尊重	●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	P.58
		●「NRI学生小論文コンテスト」開催（2007年3月期から継続）	P.38
		●男性社員向け「仕事と育児の両立支援」の取組み拡大	P.61
		●2017年6月に事業所内保育所「ゆめみなと保育園」を開設	P.61
		●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	P.61
		●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.62
		●2019年2月に労働基本権や人権の尊重に加え、人権尊重責任を明記した「NRIグループ人権方針」を策定	P.61
社会からの信頼を高める法令遵守・リスク管理	・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	●独立社外取締役を主要な構成員とする「指名諮問委員会」の設置	P.65
		●「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	P.65
		●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	P.67
		●パートナー企業とCSRを議論する「サステナビリティ・ダイアログ」の開催	P.77
		●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）	P.78
		●2019年2月に「ESG説明会」を開催	P.78
		●豪州地域のガバナンス強化のため「NRIオーストラリア」を設立	P.70
		●2019年4月にグローバルガバナンスを推進する「グローバル本社機構」の新設	P.27
社会のライフラインとしての情報システムの管理	・情報セキュリティ・システム管理 ・情報社会へのアクセス	●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	P.79
		●「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	P.80
		●「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	P.80
		●国内外の情報セキュリティ対策レベルの向上	P.81
		●サイバー攻撃への対応としてCSIRT（情報セキュリティ事故対応のための体制）を高度化	P.82

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。

イニシアチブへの加盟

2017年5月
国連グローバル・コンパクト (UNGC)

NRIは、日本のみならずグローバルに活動を展開しています。そのため、今後も社会に信頼され、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。

2018年6月
気候変動イニシアティブ

2018年7月
気候関連財務情報開示タスクフォース

2018年9月
Science Based Targets initiative

2019年1月
持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)

2019年2月
Renewable Electricity 100%

ESG株式指数の構成銘柄への採用状況

2018年の世界のESG投資額は、約3,400兆円にのぼります。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 World Index
2018年に初採用
Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
2016年から3年連続採用

MSCI ESG Leaders Indexes※
MSCI Global Sustainability Indexesから改称された指数
2016年から3年連続採用

FTSE4Good Developed Index
2006年から13年連続採用

GPIFが選定した4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日本株女性活躍指数(WIN)※

FTSE Blossom Japan Index

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

※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.

E（環境マネジメント）

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低減活動に取り組んでいます。NRIは、保有する5つのデータセンターの利用により多くのエネルギーを消費するため、気候変動に対する取組みについて、ESGの要素の中では特に力を入れています。

環境目標

●エネルギー利用に関する目標

2019年2月18日、NRIは、事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加する国際イニシアチブ「RE100」※に加盟しました。2051年3月期までに、事業で使用する全ての電力を、再生可能エネルギーで調達することを目指します。また、NRIの事業で使用するエネルギーの9割以上が電力であることから、NRIは、2051年3月期までに事業活動における温室効果ガス排出量をゼロに近づけることも目指していきます。NRIの加盟は、グローバルで165社目、日本企業では17社目となります。

※国際NGOであるThe Climate GroupがCDPとのパートナーシップの下で運営する国際イニシアチブ。加盟した企業は2050年までに事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーにする目標を宣言し、公表する。
http://there100.org/

●温室効果ガス排出量に関する目標

2018年9月、NRIが策定した温室効果ガス排出削減目標が、国際的な環境イニシアチブである「Science Based Targets（SBT）イニシアチブ※」より、産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいた削減目標として認定されました。NRIの認定は、グローバルで132社目、日本企業では29社目となります。

※産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるため、企業による科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標達成を推進することを目的として、気候変動対策に関する情報開示を推進する機関投資家の連合体であるCDP、国連グローバル・コンパクト（UNGC）、世界資源研究所（WRI）、世界自然保護基金（WWF）の4団体により設立されたイニシアチブ
https://sciencebasedtargets.org/

環境マネジメントシステムの推進

NRIでは、主なCO_2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月期においては、NRI-EMSを中国の一部の海外拠点へ導入しています。2020年3月期においては、英語圏の海外拠点への導入を計画しています。

環境目標

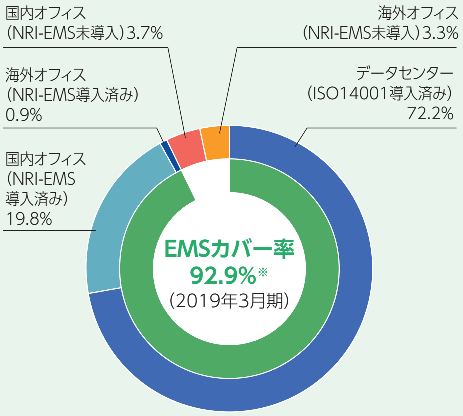
SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

RE 100

	2031年3月期目標	2051年3月期目標
Scope 1+2	NRIグループの温室効果ガス排出量55%削減（2014年3月期比）	NRIグループの温室効果ガス**排出量ゼロ**
Scope 1+2	データセンターの再生エネルギー利用率36%	NRIグループの**再生エネルギー利用率100%**
Scope 3	NRIグループサプライヤーの70%以上にSBT水準の温室効果ガス排出削減目標を設定（2024年3月期まで）	

Scope: 企業による温室効果ガス排出量の算定・報告の対象範囲
Scope 1: 燃料の燃焼などの直接排出量
Scope 2: 電気・熱・蒸気などの使用に伴う間接排出量
Scope 3: Scope 1、2以外の温室効果ガスの間接排出量。サプライチェーンでの製造、従業員の通勤、出張など

環境マネジメントシステムの対象範囲
（CO_2排出量ベース）



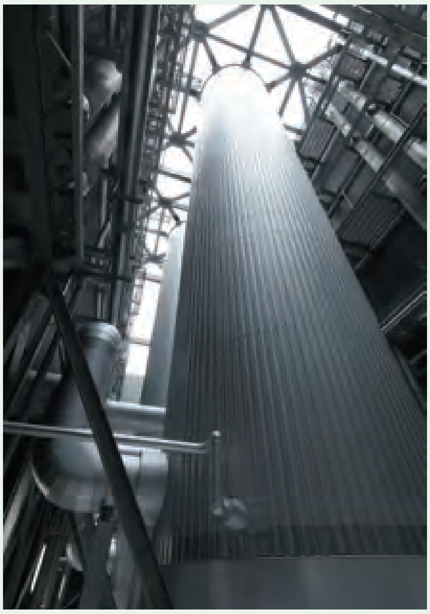
※EMSカバー率の数値は、2019年4月～6月に実施した第三者機関によるデータ保証作業に基づいた確定数値となっている。そのため、2019年6月発行のサステナビリティブック2019に掲載されたEMSカバー率92.4%とは若干異なっている。

価値創造を支える仕組み

新しいデータセンターへの移行

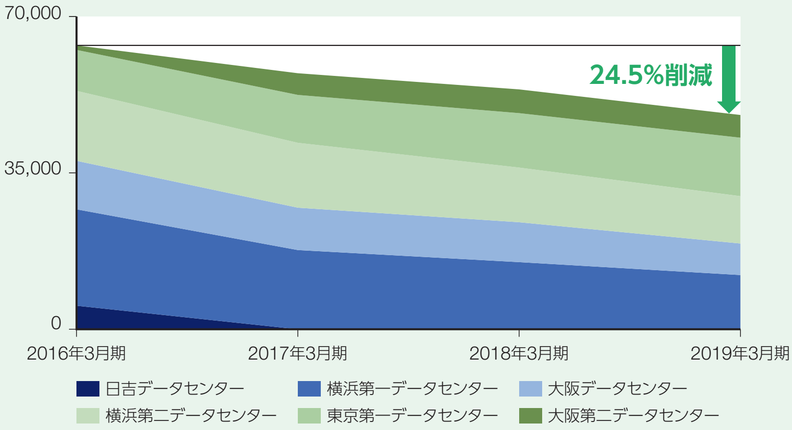
環境性能に優れた東京第一データセンター、横浜第二データセンター、大阪第二データセンターへのシステム移行を進めています。2012年11月に開業した東京第一データセンターでは、サーバ機器を置くフロアと空調などの設備関連機器を置くフロアを分離して効率的かつ柔軟性の高い空調を実現するダブルデッキシステムや冷水を蓄積して効率的な空調を実現する冷水縦型蓄熱槽等、様々な省エネルギー設備が導入されています。

新しいデータセンターへのシステム移行により、2016年3月期比で既に24.5%の温室効果ガス排出量の削減を実現しています。



東京第一データセンターの冷水縦型蓄熱槽

データセンターの温室効果ガス排出量の推移 (t-CO_2)

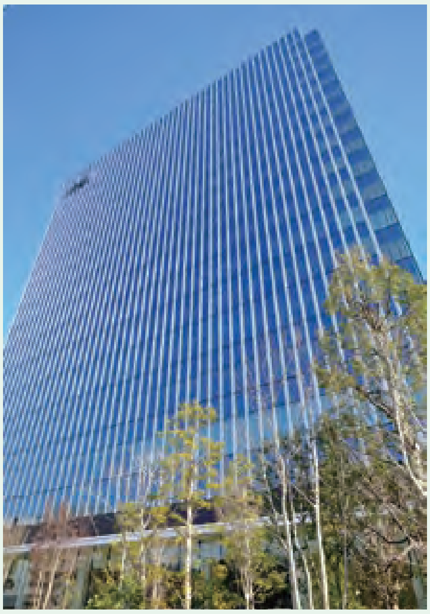


新しいオフィスへの移行

2016年3月期から環境性能に優れた東京本社、横浜総合センター、大阪総合センターの新しいオフィスへ移転を進めています。

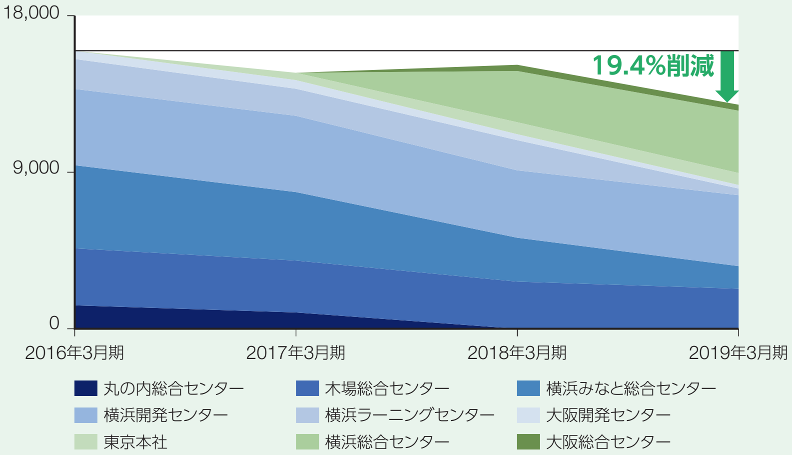
2017年4月に入居を開始した横浜総合センター（横浜野村ビル）は、環境性能に優れていることから、グリーンボンドを発行して持分取得や設備投資に充てています。

新しいオフィスにおける従業員一人当たりの温室効果ガス排出量は従来のオフィスに比べ半減しています。



環境性能に優れた横浜総合センター
（横浜野村ビル）

主要なオフィスの温室効果ガス排出量の推移 (t-CO_2)



価値創造を支える仕組み

NRIにおけるTCFD最終提言に対する取組み

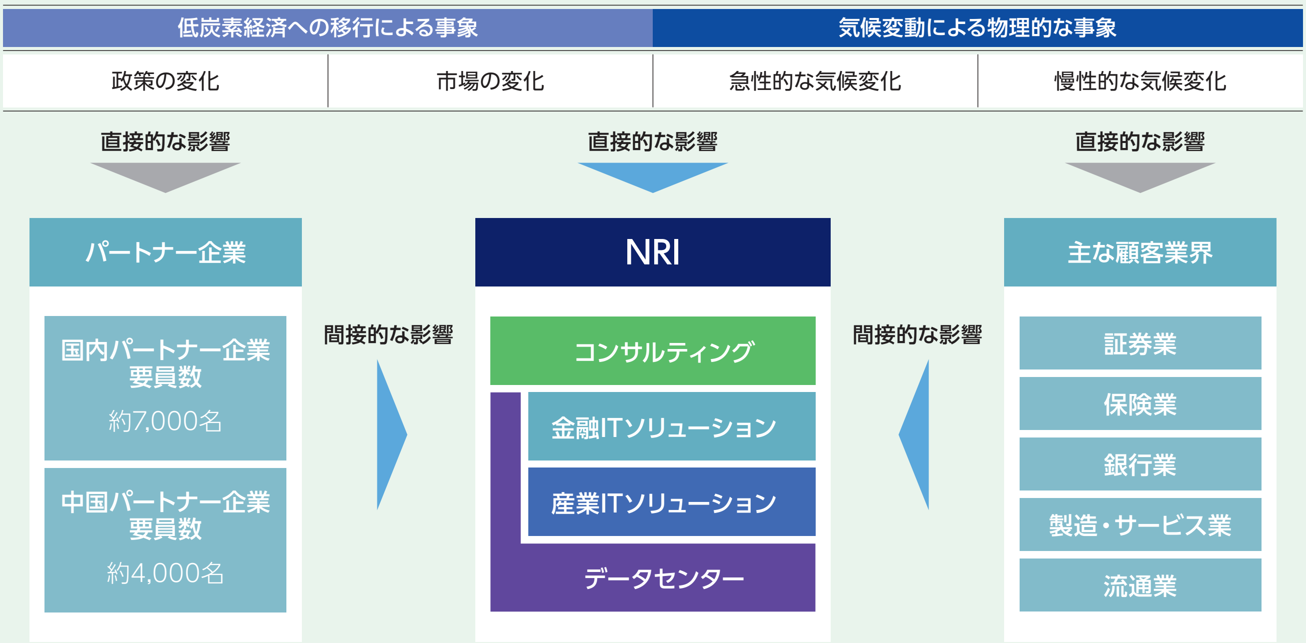
NRIは、サステナビリティ経営の価値共創を支える経営基盤としての取組みを推進する「サステナビリティ推進委員会」を設置し、サステナビリティ経営に関する取組みを進めています。

NRIは、主にデータセンターの利用により多くのエネルギーを消費していることから気候変動問題を重要視しています。また、金融業のお客様を多数持つことから、2018年7月に金融機関以外の事業会社として早い段階でTCFD※1最終提言（以下、TCFD）に対する支持を表明しています。TCFDへの対応は、コンサルティング事業本部の専門家とともにサステナビリティ推進委員会で9回の議論を重ね、2019年2月に開催したESG説明会※2において進捗状況を公表しました。

リスク・機会の検討プロセス

2019年3月期は、検討スコープの設定、シナリオ※3の定義・特定を行った後に、想定される各事業の影響を検討しました。検討スコープの設定について、NRIの4つの事業分野における、事業への直接的な影響に加え、お客様やパートナーから受ける間接的な影響を含めたバリューチェーン全体をスコープの対象としました。シナリオの定義・特定については、対象期間を2030年以降の中長期とし、パリ協定で合意された2℃未満に気温上昇を抑える「2℃シナリオ」と、現在想定されている以外の対策が実行されない「4℃シナリオ」の2つを設定しました。これらシナリオを踏まえ、各事業分野への想定される影響（機会・リスク）を特定しました。

検討スコープ



シナリオの定義・特定

2℃シナリオの世界観	4℃シナリオの世界観
2℃シナリオでは、温室効果ガスの排出抑制に向け、炭素税の導入や排出規制の強化がなされ、再生可能エネルギーの拡大や省エネルギーの促進が実現する社会を前提としました。	4℃シナリオでは、温室効果ガスの排出規制に向けた厳しい政策導入や規制強化が実施されず、異常気象の激甚化が顕著になり、洪水などの自然災害が増加する社会を前提としました。

想定される事業への影響

＋機会　－リスク

事業分野	2℃シナリオ		4℃シナリオ	
コンサルティング	＋	顧客企業に脱炭素への変革が求められるため、NRIの持つ、サステナビリティに関する知見やソリューションへの需要が高まると考えています。	－	4℃シナリオで想定するような自然災害の激甚化は、マクロ経済の停滞やお客様の収益を悪化させ、事業の売上に影響するリスクがあると考えています。
金融ITソリューション	＋	NRIの共同利用型サービスは個別企業が独自にシステム開発をする場合より、消費電力やCO_2排出量、コストを大幅に削減することができ、さらに、RE100の達成に向けた再生可能エネルギー利用率を増加させることで、需要は増加すると考えています。	－	気候変動が資産の損失やマクロ経済の長期停滞の要因となり、金融機関の収益が悪化した場合には、提供するサービスへの需要に影響するリスクがあると考えています。
産業ITソリューション	＋	サプライチェーンや物流プロセスの効率化支援は、低炭素化につながるものであり、今後関連する取組みが進展することは、需要増加の機会になると考えています。	＋	クラウド型システムの提供により、自然災害が生じた場合の被害を最小限に留めることが可能であり、お客様のリスクを抑えることができると考えています。
データセンター	＋	NRIは、2051年3月期までに全ての電力を再生可能エネルギーで賄う、脱炭素型のデータセンターを目指しており、お客様の環境配慮が強まれば、需要増加の機会になると考えています。	＋	自然災害を考慮した立地選定とともに、複数のデータセンターによる相互バックアップで事業停止リスクを抑制しているため、需要増加の機会になると考えています。
			－	自然災害に伴う電力障害や真夏日の増加は、機器のメンテナンス・更新費用や冷却費用を増大させるリスクとなると考えています。

※1 世界主要25ヵ国の財務省、金融規制当局、中央銀行総裁が参加メンバーとなっている金融安定理事会（FSB: Financial Stability Board）が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース」（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）。
企業に投資家が適切な投資判断を行うための気候関連の財務情報を主要な年次報告書等で開示することを提言しており、その内容として、気候変動が企業に及ぼすリスクに関するガバナンス、戦略、リスク管理など4項目について開示が求められている。

※2 NRIのサステナビリティ経営と具体的なESGに対する取組みについて、投資家やアナリスト、メディアの方に理解していただくことを目的とした「ESG説明会」を開催している。
詳細は、P.78及びウェブサイト（https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018）を参照。

※3 TCFDで規定されている「シナリオ分析」（気候変動が将来、自社の事業に及ぼし得る影響の分析）を指す。NRIでは、「2℃シナリオ」については、IEA（国際エネルギー機関: International Energy Agency）が公表しているWorld Energy Outlook2018（世界エネルギー展望2018）におけるSustainable Development Scenarioを採用している。「4℃シナリオ」についてはIPCC（国連気候変動に関する政府間パネル: Intergovernmental Panel on Climate Change）におけるRCP（代表濃度経路シナリオ: Representative Concentration Pathways）8.5（高位参照シナリオ）を採用している。

S（人材マネジメント）

NRIの人材戦略

NRIの強みは「人財」、すなわち、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標の下に自立して働き、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「人財」を育むために、志の高い人材の能力を開花させ、現場で成果につなげていく仕組みや環境づくりを促進しています。

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。

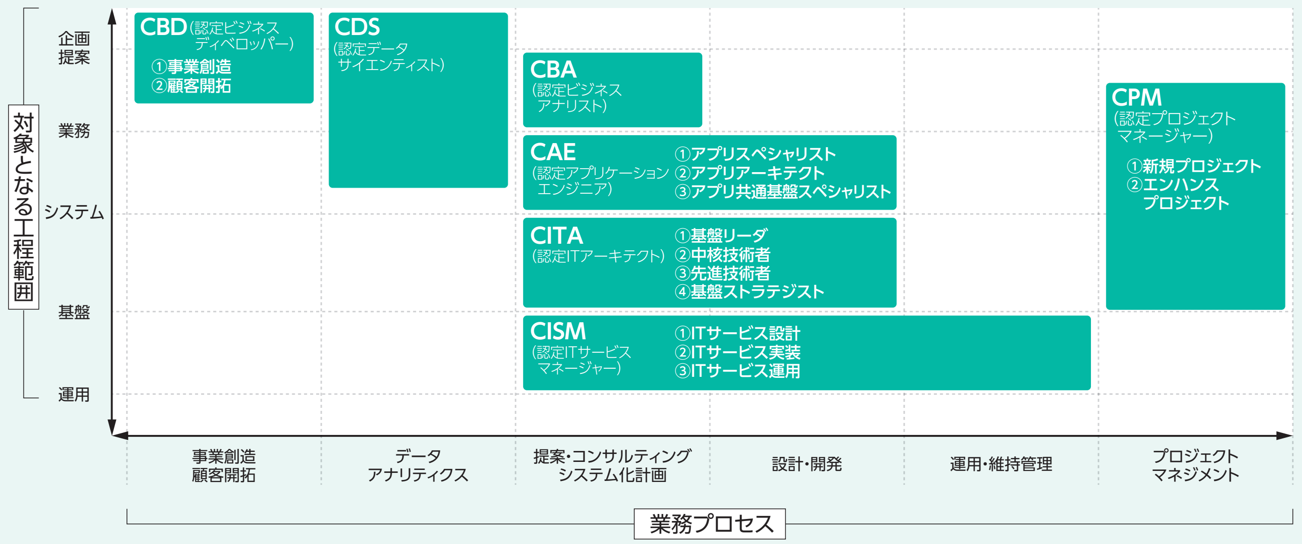
さらに、短期的な業績に伴う報酬だけではなく、持続的な企業価値向上の実現という中長期的な貢献へのインセンティブとして、退職手当、確定拠出年金制度、社員持株制度、E-Ship®※などを導入しています。

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

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・技能を習得するための手段として位置付けています。研修プログラム（図3）は、大きく「階層別プログラム」「キャリア別プログラム」に分かれています。「階層別プログラム」では、階層別・役職別カリキュラムに加えて、選抜型の経営人材育成のほか、職種別カリキュラム、女性活躍支援、ベテランキャリア形成などのプログラムを実施しています。「キャリア別プログラム」では、キャリアフィールド（図1）に沿った個々人の能力開発、社内認定を目指したキャリア開発などを意識して、多様な社員ニーズを満たせるよう多彩な研修プログラムを提供しています。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。

NRI(単体)の社員一人当たり年間研修費

第2位

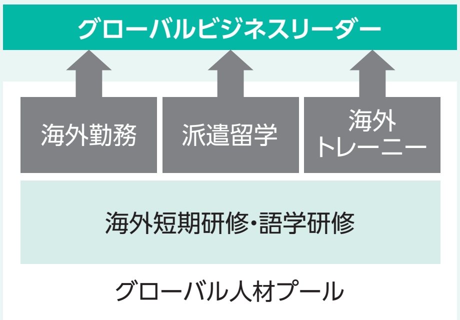
日経WOMANキャリアのホームページ「人を活かす会社調査ランキング最新版」（調査実施は2015年6〜7月）に掲載されている「社員一人当たり研修費」において、有効回答企業数454社中、NRIは2位にランキングされています。

グローバル人材育成プログラム

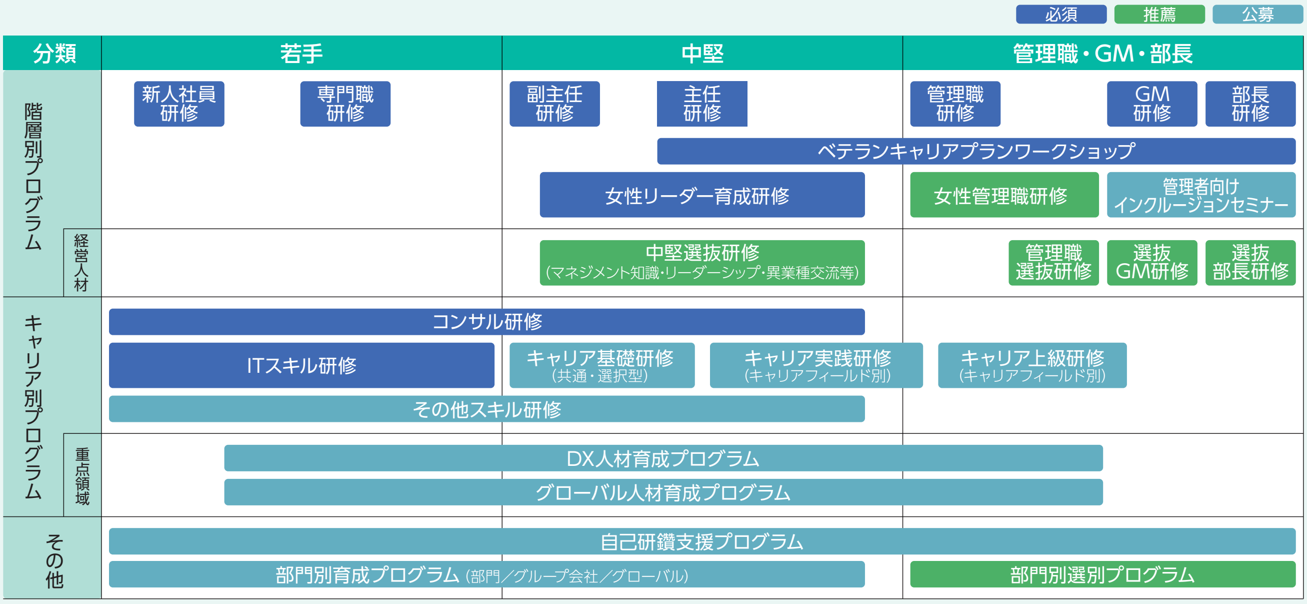
NRIでは、中期経営計画（2019-2022）の成長戦略のひとつ「グローバル戦略」を推進できるグローバルビジネスリーダーを育成するため、多くの海外プログラムを実施しています。特に、社員をグローバルで活動する顧客企業の海外拠点に派遣し、1年程度グローバルビジネスを体験する「海外トレーニー制度」に力を入れています。これまでに、8年間で180名が海外16カ国に派遣されています。

また、「派遣留学」は、幅広い教養と見識及び高度な専門能力を獲得するための制度で、海外のビジネススクールでのMBA取得に加え、コンピュータサイエンス（MSE/MCS）や法務（LLM）などの学位取得も盛んです。中国やインドでプロジェクトマネジメントやデータサイエンスを学ぶ研修も実施しています。

NRIのグローバル人材育成プログラム



研修プログラム体系（図3）



S（人材マネジメント）

DX人材の育成

長期経営ビジョン「Vision2022」及び中期経営計画（2019−2022）の成長戦略の柱である「DX戦略」を加速する人材を育成するプログラムを実施しています。従来の能力を備えたコンサルタント、システムエンジニアに、既存スキルを活かしながら活動領域をDX分野に広げてもらうリスキル教育を実施し、DX時代のNRIが目指す人材ポートフォリオへの戦略的な移行を進めています。

DX人材育成プログラム

AI（人工知能）、アナリティクス、ブロックチェーン、UXデザイン、アジャイル、マイクロサービスなど、DX時代に必要なケイパビリティの強化を目指し、従来の入社年次にあわせたスキル養成に加えて、年次横断でのDXスキル獲得のための研修を用意しています（図1）。基礎知識やITスキルのみならず、実践ノウハウ、最新のビジネスユースケース、NRIらしい深い洞察や先鋭的なビジネスインサイトを共有するような、多彩なカリキュラムを整備しています。

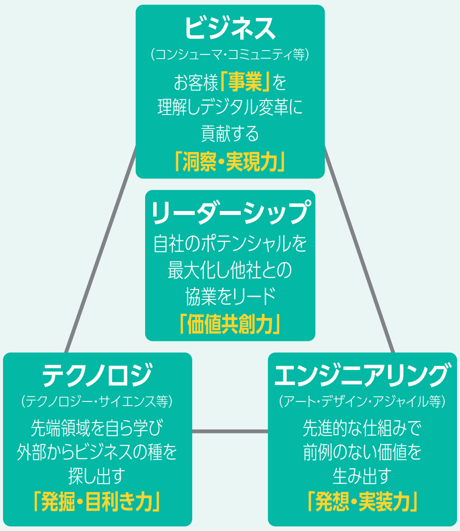
また、国内外の研究機関（大学院等）やデータサイエンティスト（DS）協会などの外部団体や企業との連携を積極的に行い、アカデミックな知見・先進的な事例を数多く取り込むなど、より高度な学びの場の設定や、社員の人脈形成・活躍の場づくりなども支援しています。これらは、「まなぶ機会」「いくせいの機会」「つながる機会」「かつやくの機会」を軸にカリキュラムが企画・計画され、より効果の高いスキル習得のチャンスを得られるように構成されています（図2）。

キャリアフィールドについては、2012年に「データサイエンティスト」を設定、2017年に「認定データサイエンティスト」を制度化するなど、データサイエンス人材の育成にも力を入れています。

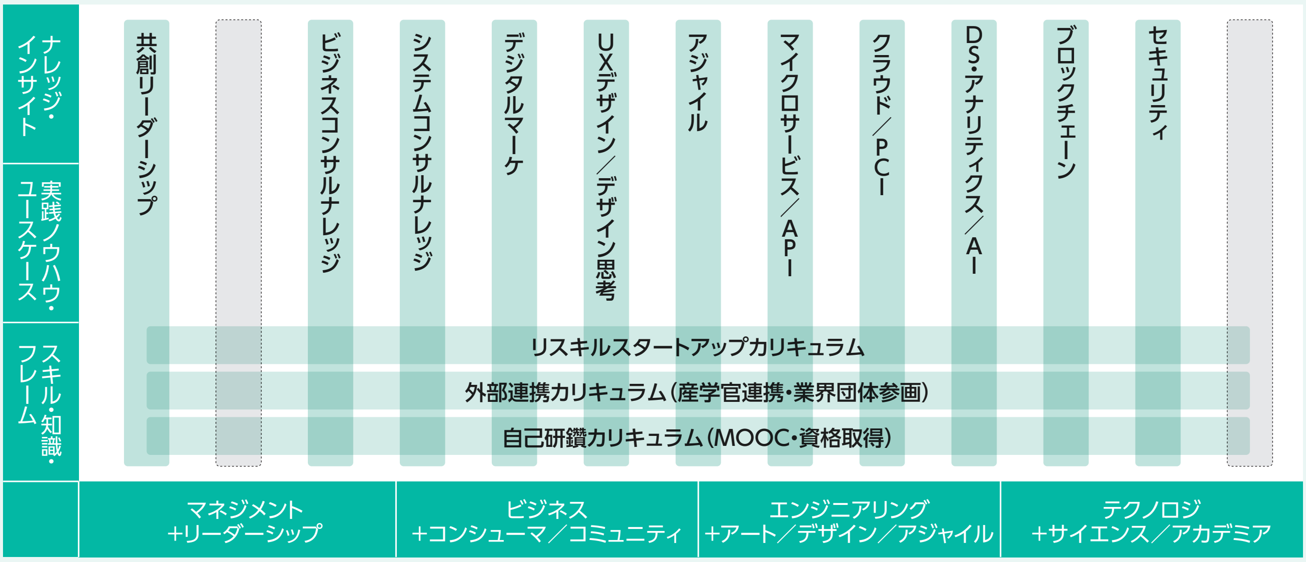
DX戦略の遂行に必要な人材を育成するため、ケイパビリティごとにスキルの習熟度に応じたランクを設定しています。育成人数の目標を定めて、プログラムの企画運営を行っています。

DX人材の育成方針（目指す人材像）

社員一人ひとりがこれまでのキャリアで培ったスキルを活かしながら、DX時代を生き抜くエッセンス（下記）をプラスし、DX時代をリードする人材になることを目指します。



DX人材育成プログラム（図1）



4つの学びの場（図2）

1 まなぶ機会 一人ひとりが、新領域に挑戦するための学習機会を得る	**2 いくせいの機会** 有識者として後進育成に貢献し、自らも学ぶ
●単純なスキル・事例研究に加えて、NRIらしい高度なナレッジ共有、独自のインサイトも学べる研修 ●一人ひとりの状況に応じ、自分のペースで学べるコース、未経験者やベテランなど、どの層でも学べる基礎を学ぶコースも設置 ●Coursera、大学講座、資格取得などで自己研鑽	●DX有識者会議で、社内研修や育成施策を企画し、OJT/OFFJTの高度な融合を促進する施策を主導する ●社内外の研修講師、産学連携の大学教授、イベント登壇、インターン生の指導などの後進を育成する機会 ●他者に教える機会を通じて、体系化や内省による、より深い学びにつなげていく
3 つながる機会 社内ネットワーク形成による個の力の増強	**4 かつやくの機会** NRIのプレゼンスを高めつつ、自分自身の成長にもつなげる
●DX有識者会議に参画し、人材情報・案件情報の集約を基にした社内高度人材の人的交流、インサイト共有、組織力強化の施策を主導する ●社内のDX関連のCoE組織の機能強化、コンサル・ソリューションの連携強化、高度人材候補の発掘によるジョブアサインの活性化、高度なナレッジの普及浸透を促進する ●これらの施策を通じて、社内リソースと情報の融合を促進し、個々の能力発揮を補強する	●外部講演、新聞記事・Web記事掲載などの情報発信、業界団体の理事や委員派遣などの外部連携への、戦略的な人材アサイン ●NRIのブランディング強化の機会を通じて、自己成長のきっかけにする

「DXフォーラム」の開催

NRIがプロジェクトで蓄積したDXに関するナレッジや、NRIらしいビジネスインサイトを社内で共有し合うことを目的に、2018年9月、横浜において「NRI DXフォーラム」を開催しました。

今回のフォーラムは、テーマを「アナリティクス」に定めて、講演・展示・対談イベントなどを実施し、DXの展望や事例について共有が図られました。国内外6ヵ所の拠点への映像配信等による視聴者を含め、500名以上の社員が参加しました。

「デジタル化は未来をどう変えるか?」と題して行われた対談イベントでは、デジタル化の最新動向や研究を紹介するとともに、デジタル化がもたらす変革の中で中長期的に目指すべき方向について、登壇者と28名の現場からの参加者が熱い議論を交わしました。

講演する此本及び会場の様子と対談イベントの様子

「みなとみらいトレーニングスクエア」の開設

2018年7月、NRI横浜総合センターに新たな研修施設「みなとみらいトレーニングスクエア」がオープンしました。会社の変革を担う人材の育成のための鍛錬の場であるとともに、社員が気軽に集まることができるコミュニケーションの場として、人材戦略の新拠点が始動しています。

研修の様子

オープニングセレモニーの様子

価値創造を支える仕組み

S（人材マネジメント）

ダイバーシティ・マネジメント

NRIでは、人種・国籍・性別・年齢・障がいの有無・性的指向などを問わず、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。2019年2月には人権方針を改訂し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施をコミットするなど、人権尊重の取組みの強化に努めています。

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、「リーダー育成プログラム」などのキャリア形成支援策を実施しています。2018年より、女性役員が講師を務める「女性リーダー養成塾」を開始したほか、2019年2月に管理職向けセミナーを実施しています。

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㈱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、2019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166名（雇用率2.45%）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。

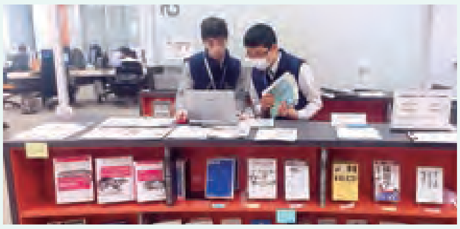
NRIグループ人権方針
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies

女性活躍推進法に基づく行動計画

期間	2019年4月～2023年3月
目標	1. 女性管理職比率を2023年3月期末までに8.5%以上にする（女性管理職を100名以上新たに登用する） 2. 女性の採用比率を30%以上にする 3. 管理職に対するダイバーシティ・マネジメントに関するさらなる意識啓発を行う
取組み	1. 管理職育成を目的とした女性社員向けリーダー育成プログラムを継続する 2. 女性学生の応募増加施策を継続する 3. 多様な個性や価値観を持つ社員に対する管理職のマネジメント責任及び育成責任の啓蒙施策を実施する 4. 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

管理職向け「ダイバーシティ&インクルージョンセミナー」の様子

事業所内保育所「ゆめみなと保育園」



雑誌・書籍コーナーで働くNRIみらいの社員

S（人材マネジメント）

働き方改革の取組みと健康経営

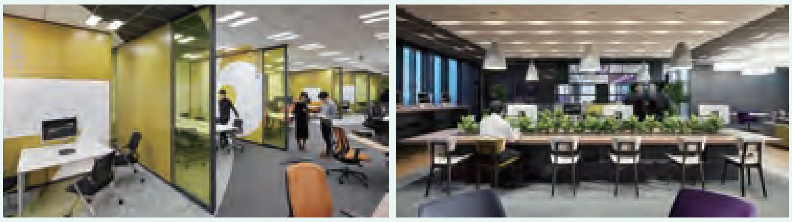
NRIでは、働き方改革を進めることで、長時間労働を抑えてワーク・ライフ・バランスの向上を促進し、自身の健康や家庭生活も大切にしながら能力を十分に発揮できる環境を目指しています。

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。2018年7月のテレワーク・デイズには延べ約6,000名のNRI社員が参加しました。

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

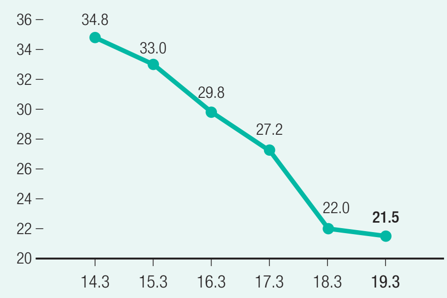
健康経営

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。

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

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、2019年と3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5期連続取得、2018年「プラチナくるみん」の特例認定
  （「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、2019年と3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

女性が活躍しています！

NADESHIKO BRAND 2019

プラチナくるみん
子育てサポートしています

2019
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

G（ガバナンス）

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
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/company/governance/guideline20181214.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。

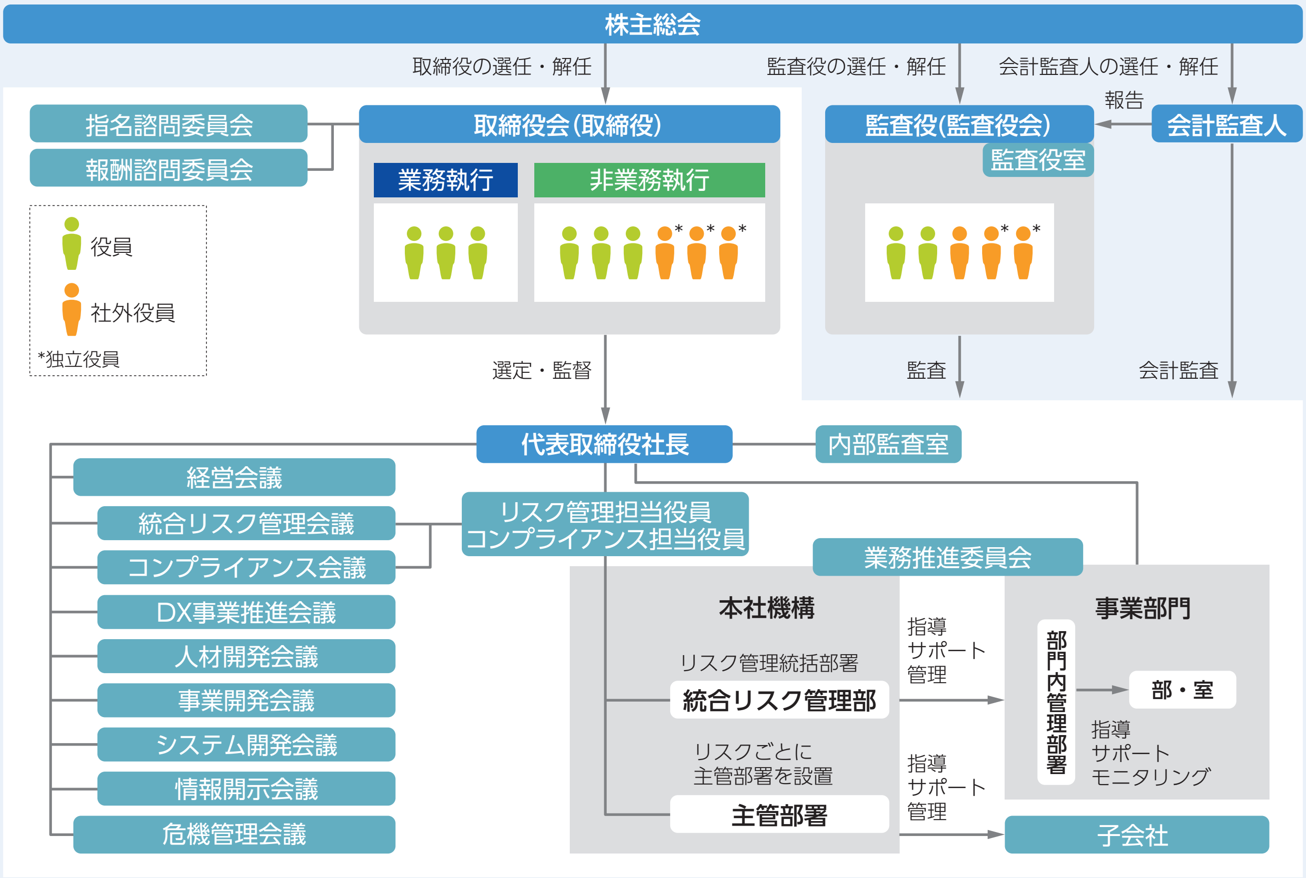
2001年以降のコーポレート・ガバナンスの主な取組み内容

2001年	●企業理念の制定 ●東京証券取引所第一部上場
2002年	●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	●「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	●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	●取締役の員数を15名以内に減員
2008年	●「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	●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	●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	●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	●「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	●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	●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.65-66参照
内部統制／倫理・コンプライアンスについてはP.69-70参照

（2019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、監査役及び社長等の役員人事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、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。
DX事業推進会議	代表取締役社長の指示に基づき、デジタルトランスフォーメーション（DX）事業の推進に関す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。

G（ガバナンス）

取締役会・監査役会の体制と責務

NRI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名を含む9名です。

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。

取締役会の体制

- 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、監査役及び社長等の役員人事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

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原因・対応の分析、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、社長の後継者計画の策定・運用への主体的な関与、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

監査役会の体制と責務

NRIの監査役は、社外監査役3名を含む5名です。

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。

監査役会の体制

- 監査役会は、独立性確保のため半数以上を社外監査役で構成
- 独立社外監査役は2名以上選任
- 監査役には、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者を1名以上選任

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。

監査役の主な責務

- 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

取締役の体制(2019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19.3期	選任理由
このもと しんご 此本 臣吾 (1960年2月11日生)	代表取締役 会長兼社長	業務執行	4年	取締役会 14/14回	2016年より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、当社の経営に関する豊富な経験と実績を有している。また長期経営ビジョン「Vision2022」及びビジョン達成に向けた中期経営計画を策定・推進している。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。
ももせ ひろのり 百瀬 裕規 (1961年9月15日生)	取締役 副会長	非業務執行	新任	—	野村證券㈱の執行役及び専務(執行役員)等を歴任し、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当社の経営を監督していただくため。
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	4年	取締役会 14/14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。また、海外におけるM&A等、ビジネス部門管掌として事業成長を主導している。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。
ふかみ やすお 深美 泰男 (1960年8月12日生)	代表取締役 専務執行役員	業務執行	新任	—	金融ITソリューション、産業ITソリューションの各事業分野及びコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。また、アジア・欧州地域におけるグローバル事業についても現地法人の経営を担うなど、豊富な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。
しまもと ただし 嶋本 正 (1954年2月8日生)	取締役	非業務執行	11年	取締役会 14/14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ている。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ほか、指名諮問委員会の委員長として、役員人事の客観性及び公正性の確保に努めている。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。
うすみ よしお 臼見 好生 (1958年7月1日生)	取締役	非業務執行	2年	取締役会 14/14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。また報酬諮問委員会の委員長として、取締役の報酬決定等の客観性及び公正性の確保に努めている。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。
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	4年	取締役会 14/14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 松﨑 正年 (1950年7月21日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	3年	取締役会 14/14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	1年	(2018年6月22日就任以降) 取締役会 9/11回	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(2019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19.3期	選任理由
はらだ ゆたか 原田 豊 (1960年3月11日生)	監査役 (常勤)	–	3年	取締役会 14/14回 監査役会 17/17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。
さとう こうへい 佐藤 公平 (1961年4月18日生)	監査役 (常勤)	社外	1年	(2018年6月22日就任以降) 取締役会 11/11回 監査役会 13/13回	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。
にしむら もとや 西村 元也 (1962年7月23日生)	監査役 (常勤)	–	新任	–	コンサルティング、金融ITソリューションの各事業分野及びコーポレート部門における幅広い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。
やまざき きよたか 山﨑 清孝 (1953年4月4日生)	監査役	社外 独立	5年	取締役会 14/14回 監査役会 17/17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	2年	取締役会 13/14回 監査役会 16/17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。

G（ガバナンス）

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。

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	●短期インセンティブ報酬として位置付け、当年度の業績を反映し、役職位の違いを加味して決定
c. 株式関連報酬 （譲渡制限付株式報酬）	●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 ●株式関連報酬＝「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 譲渡制限期間は割当日から当社または当社子会社の役員等を退任するまで ＋ 「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 譲渡制限期間は割当日から3〜5年の間

業績連動性の高い報酬制度とするために、賞与及び株式関連報酬に重きを置いています。2019年3月期の取締役等の報酬における構成要素のおおよその割合は、基本報酬を「1」とした場合、賞与は「0.6」、株式関連報酬は「1.1」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「1.7」となります。

（固定報酬）基本報酬【1】	（業績連動報酬）【1.7】	
	（短期業績連動報酬）賞与【0.6】	（中長期業績連動報酬）株式関連報酬【1.1】

（注）1. 2019年3月期の取締役会（社外取締役、期中退任及び期中就任取締役を除く）の平均値で計算しています。
2. 株式関連報酬は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を使用しています。

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

2019年3月期における役員の報酬等の額は次のとおりです。

2019年3月期の代表取締役社長 此本 臣吾の報酬総額(115百万円)と従業員の平均年間給与(12百万円)との報酬比率は9.4:1です。

役員区分	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(名)
		固定報酬	業績連動報酬				その他	
		基本報酬	賞与	ストックオプション	譲渡制限付株式報酬	計		
取締役 (社外取締役を除く)	415	200	112	60	39	212	2	6
監査役 (社外監査役を除く)	82	58	22	0	—	23	1	2
社外役員	105	93	11	—	—	11	0	8

(注) 1. 上記には、2018年6月22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人及び社外役員2人を含んでいます。
2. 「ストックオプション」は、新株予約権の公正価値の総額を、新株予約権の割当日から権利行使開始日までの勤務期間に応じて均等に費用化しており、2018年3月期以前に付与されたものについて、2019年3月期において費用計上された金額を記載しています。なお、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。
3. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2019年3月期において費用計上された金額を記載しております。
4. (注)2. 3. の「ストックオプション」及び「譲渡制限付株式報酬」の費用計上される金額がそれぞれの勤務期間に応じて均等化されるため、上記の各報酬要素別の割合は、前ページに記載した取締役等の報酬における各報酬要素の割合と異なります。
5. 「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。

取締役会の実効性評価(2019年3月期)

2019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、今後の取締役会の運営改善に努めています。

評価手法	●全取締役・監査役を対象にしたアンケート調査 ●独立役員との意見交換 ●上記アンケート・意見交換の結果を基に取締役会で議論
評価結果	●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 ・独立社外取締役3名を含む多様な経験に基づくメンバーで構成、適切な意思決定と監督を担保する体制が整えられている ・自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われている ・個々の取締役はNRIの経営理念や経営計画等を理解した上で、それぞれの知見に基づいて活発に審議を行い、取締役としての職責を果たしている
さらなる実効性の向上に向けた課題	●より質の高い議論・意思決定ができるようにするため、取締役会への情報提供や会議運営上の工夫に取り組む

G（ガバナンス）

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。

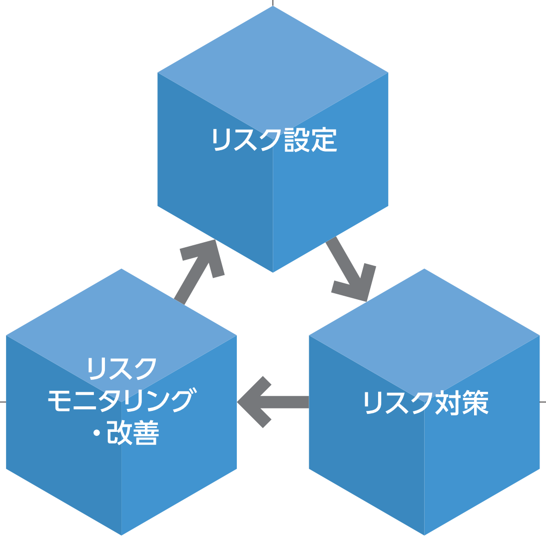
また、内部統制システムの構築に関する基本方針を定め、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検するとともに、各事業部門が出席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着を図っています。

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

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。



●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。

●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。

2020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 情報セキュリティ管理態勢の高度化
Ⅲ プロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底
Ⅳ グローバル化に相応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名）が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIの監査を行っています。

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。

グローバル・ガバナンスの強化

グローバル化の推進により、NRIの海外事業は、14ヵ国・地域42拠点（2019年6月現在）に及んでおり、ガバナンスの強化が急務となっております。買収した子会社に対しては、取締役会でのコントロールを原則に、各子会社の中核人材とのコミュニケーションを重視しています。また、地域統括会社等を通じたグローバル方針の浸透と経営管理の強化を進めるとともに、グローバル・スタンダードの経営管理を推進すべく、IFRS導入を検討しています。

地域統括会社等を通じた経営管理

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
https://www.nri.com/jp/company/company_code

NRIグループビジネス行動基準
https://www.nri.com/jp/company/business_code

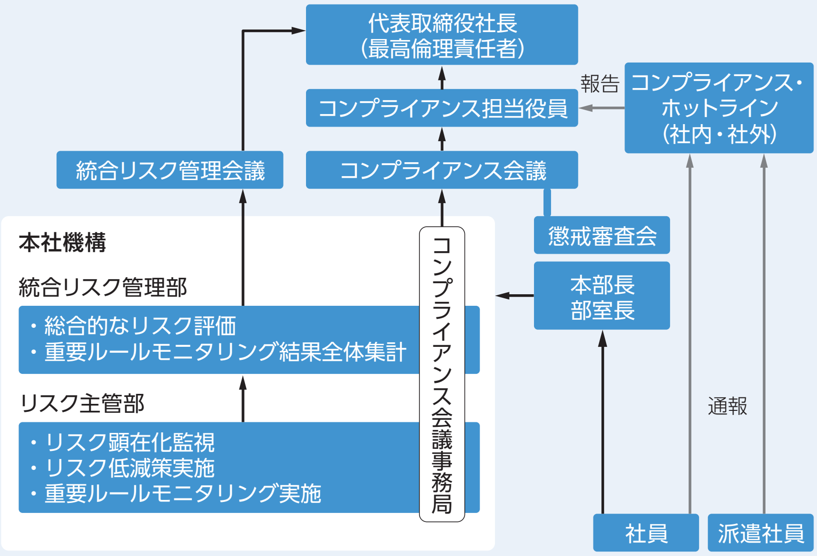
それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、12項目からなる「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

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・ファシリテーション・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グループの人権方針
NRIグループの贈収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/sustainability/social/policies

NRIでは、公益通報者保護法に基づいて公益通報運用規程を定め、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。

コンプライアンス情報伝達プロセス



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、NRI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。

G（ガバナンス）

社外役員メッセージ

社外取締役メッセージ

取締役
松﨑 正年

助言ではなく監督する立場

私が社外取締役をお受けする際に重視する点のひとつに、企業のトップがガバナンスの向上に熱意を持っていることがあります。NRIからの就任要請をお受けしたのは、「ガバナンスをしっかりやりたい」という明確な意思表示があったためでした。また、「監査役会設置会社ではあるが、監督と執行を明確に分ける」という方針に共感したこと、さらに、私個人に対しては「ガバナンス改革を含めた経営改革とグローバル経営の知見を期待する」という役割の明示があり、お役に立てるのではないかと考えました。

私自身の経験を通じて、社外取締役の役割は経営に対する助言ではなく監督だと考えます。そして何より質問が大切です。NRIの取締役会でも、「この先どのようなリスクが起こりうるか」という“職業的懐疑心”を持って質問することで経営を監督しています。

NRI流の実効性を確保した機関設計

機関設計の望ましいあり方について様々な声が聞かれますが、私は、経営者が目指すガバナンスをしっかり考えた上で、それを実現するために適したあり方を選べばよいと考えています。NRIはまさにその好例です。監査役会設置会社であっても報酬・指名に関しては諮問委員会を設け、社外の目を取り入れる工夫があります。また、議論のプロセスも非常に透明性が高く、CEOをはじめとする役員のサクセッションについても、次の人材を系統的に選抜・育成するための枠組みがNRIにはあり、指名諮問委員会でもそれに沿って議論、取組みがなされています。

取締役会においては、社内外の取締役及び監査役が役割を分担し、実効性を伴った議論が行われています。執行3名、非執行3名、社外3名という取締役会も、NRI流の実効性の高い構成になっていると考えます。例えば、豪州でのM&Aに関する議論では、各人の経験を踏まえた厳しい意見や意義深い質疑が交わされました。その結果、幅広い視点から必要な論点が洗い出され、取締役会として冷静な意思決定ができたと思っています。

リスクテイクの環境整備を

新しい中期経営計画の軸のひとつであるグローバル展開については、進出先が広がればリスク要因も増えますから、まずは豪州中心に展開するという現在の方向性は妥当と考えます。今後のリスクへの備えも、グローバル・ガバナンスの強化のために新設したグローバル本社機構によって適切に実行されると期待しています。とはいえ、M&Aで取得した会社にどこまでNRIが入り込むかなど、グローバル経営においては様々な新しい課題に直面することになります。NRIには、これらの経験を、企業としての知見を深めることにつなげて欲しいと思います。私は今後も、M&Aの本来の目的から外れていないかという観点から指摘を続けていきます。

一方、必ずしもブレーキを踏むことだけが社外取締役の役目ではないと考えています。グローバル化などの新たな取組みにあたっては、「どれだけの覚悟があるのか」をお訊きし、成長に必要であれば、リスクテイクの環境を整えることも、社外取締役の役割だと思っています。

社外監査役メッセージ

監査役
大久保 憲朗

“躓きの石”にスポットライトを当てる

社外監査役として私は、執行の方々から見れば当たり前に思えるようなことであっても、少しでも疑問を感じたら素朴に質問や指摘をするように心がけています。どんなに素晴らしい組織でも、規模が大きくなるほど多数の事案のどこかに必ず問題の芽はあります。表面的には問題なさそうに見える場合でも、ガバナンスの観点から“躓きの石”になると思われる点や、将来に向けてよい準備材料になり得る点にあえて着目し、指摘しています。

こうした社外監査役の指摘に対し、NRIの執行サイドは真摯に対応しています。NRIには、監査役と代表取締役が定期的に意見交換する機会が設けられており、また監査役の指摘から始まった事案を取締役会で取り上げ、対応策を議論した上で現場に展開するという場面を何度も経験しています。この地道な努力の積み重ねが、予期せぬ大型不採算案件をここ数年概ね抑制できているように、高水準のリスク管理に結実していると思います。

成長戦略の実現に向けた挑戦を支援

NRIの足元の業績は良く、リスクもしっかり管理されていますが、業績の良い時ほど現状に過剰適応することなく、将来に向けて投資し、企業の変化を促す準備が必要です。NRIの中期経営計画では、DX戦略やグローバル化の加速が戦略の柱になっていますが、DXでの新たなビジネスモデル創出や、価値観の異なる海外企業のマネジメントなど、NRIがこれまであまり経験しなかった課題に多く直面することになるでしょう。

こうした新しい挑戦の過程では、私の経験上、「異能」がもたらす組織の多様性がエネルギーになります。NRIにはコンサルティングやシステム開発のプロジェクトを責任を持ってやり遂げる優秀な人材が多く育っていると思いますが、今後のさらなる成長に向けては、「異能」な人材を認めて投資し、そして失敗を恐れず挑戦できる環境を構築していくことが一層必要になると考えています。もちろん、これらに対する適切なリスク管理の環境整備も必須です。

いかなる企業であっても、持続的な成長のため、企業自身が挑戦を続けることは避けられません。NRIの成長戦略の実践に際し、社外監査役として想定されるリスクをしっかり指摘することを通じ、戦略実現のお手伝いができればと思っています。

情報システムへの社会の期待に応え続ける

情報システムに対する社会の依存度は、ここ数十年で一変し、セキュリティに対する社会の要請は格段に向上しつつあります。システム事業のブランドは、性能やコストなど様々な要素から醸成されますが、セキュリティ品質のウエイトが増していることは間違いないでしょう。NRIは「安全安心社会の共創」を目指すべき社会価値のひとつに掲げており、社会における情報システムのセキュリティの重要性は当然認識されていますが、最重要社会インフラを背負っていることに、経営はもちろん、社員一人ひとりが今後一層強い自覚を持たなければなりません。社会が求めるセキュリティ管理の水準にNRIが応え続けるように、監査役として客観的な立場から気付いたリスクを指摘することを通じ、貢献していきたいと考えています。

G（ガバナンス）
役員一覧

取締役

このもと しんご
此本 臣吾
業務執行

1960年2月11日生

代表取締役会長兼社長　（464百株）

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
2019年6月　当社代表取締役会長兼社長（現任）

ももせ ひろのり
百瀬 裕規
非業務執行　新任

1961年9月15日生

取締役副会長　（—）

1985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
2008年4月　野村證券株式会社執行役
2008年10月　同社執行役員
2013年4月　同社常務（執行役員）
2016年4月　同社専務（執行役員）
2019年4月　同社顧問
2019年6月　当社取締役副会長（現任）

うえの あゆむ
上野 歩
業務執行

1960年3月15日生

代表取締役副社長 ビジネス部門管掌　（254百株）

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）

ふかみ やすお
深美 泰男
業務執行　新任

1960年8月12日生

代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌　（213百株）

1983年4月　当社入社
2011年4月　当社執行役員 流通・情報通信ソリューション事業本部副本部長
2016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
2017年4月　当社常務執行役員 本社機構担当、経営企画、統合リスク管理、人事、人材開発、法務・知的財産、情報システム担当
2019年4月　当社専務執行役員 コーポレート部門管掌
2019年6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）

しまもと ただし
嶋本 正
非業務執行

1954年2月8日生

取締役　（1,244百株）

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創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
2019年6月　当社取締役（現任）

うすみ よしお
臼見 好生
非業務執行

1958年7月1日生

取締役　（231百株）

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4月　当社常務執行役員 コーポレート部門管掌
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
2019年4月　当社取締役（現任）

（重要な兼職の状況）
ヤフー株式会社社外取締役

どい みわこ
土井 美和子
非業務執行　社外　独立

1954年6月2日生

取締役（注1）　（17百株）

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
株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役

まつざき まさとし
松﨑 正年
非業務執行　社外　独立

1950年7月21日生

取締役（注1）　（20百株）

1976年4月　小西六写真工業株式会社（現 コニカミノルタ株式会社）入社
2003年10月　コニカミノルタビジネステクノロジーズ株式会社（現 コニカミノルタ株式会社）取締役
2005年4月　コニカミノルタホールディングス株式会社（現 コニカミノルタ株式会社、以下同じ）執行役、コニカミノルタテクノロジーセンター株式会社（現 コニカミノルタ株式会社）代表取締役社長
2006年4月　コニカミノルタホールディングス株式会社常務執行役
2006年6月　同社取締役 常務執行役
2009年4月　同社取締役 代表執行役社長
2013年4月　コニカミノルタ株式会社取締役 代表執行役社長
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）
コニカミノ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
株式会社LIXILグループ社外取締役 取締役会議長

おおみや ひであき
大宮 英明
非業務執行　社外　独立

1946年7月25日生

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
2018年6月　当社取締役（現任）
2019年4月　三菱重工業株式会社取締役 相談役
2019年6月　同社相談役（現任）

（重要な兼職の状況）
三菱重工業株式会社相談役
セイコーエプソン株式会社社外取締役

監査役

はらだ　ゆたか
原田　豊

1960年3月11日生

監査役(常勤)　(473百株)

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)

さとう　こうへい
佐藤 公平

社外

1961年4月18日生

監査役(常勤)　(2百株)

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
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　野村バブコックアンドブラウン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)

にしむら　もとや
西村　元也

新任

1962年7月23日生

監査役(常勤)　(188百株)

1987年4月　当社入社
2015年4月　当社経営役 システムコンサルティング事業本部副本部長
2015年8月　当社経営役 システムコンサルティング事業本部副本部長兼
保険ソリューション事業本部統括部長
2018年4月　当社執行役員 システムコンサルティング事業本部副本部長
2019年4月　当社理事
2019年6月　当社監査役(現任)

やまざき　きよたか
山﨑　清孝

社外　独立

1953年4月4日生

監査役(注1)　(29百株)

1979年10月　芹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　監査法人芹沢会計事務所(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　同法人代表社員
2018年10月　同法人顧問(現任)

(重要な兼職の状況)
仰星監査法人顧問

おおくぼ　のりあき
大久保　憲朗

社外　独立

1959年5月22日生

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

(注) 1. 取締役土井美和子、松﨑正年、大宮英明、監査役山﨑清孝、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、2019年6月20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、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、佐藤公平及び山﨑清孝が2018年6月22日開催の定時株主総会で、西村元也が2019年6月20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。2019年6月25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。なお、2019年7月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を実施していますが、当該分割前の株式数を表示しています。

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名(取締役を兼務する3名を除く)です。

専務執行役員

齊藤　春海	綿引　達也
滝本　雅樹	船倉　浩史
上田　肇	村田　佳生

常務執行役員

横山　賢次	林　滋樹
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
迫　尚宏	立松　博史
舘野　修二	安齋　豪格
江波戸　謙	

執行役員

横手　実	久保　並城
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	渡辺　徹郎
大元　成和	川浪　宏之
北川　園子	小田島　潤
中丸　泰樹	桧原　猛

経営役

山﨑　政明	清水　康次
小池　裕	森沢 伊智郎
小林　一央	小暮　典靖
柳澤　花芽	郡司 浩太郎
斉藤　英紀	池谷　武文

研究理事

小粥　泰樹	桑津 浩太郎

G（ガバナンス）

ステークホルダーとの協働

●ステークホルダーダイアログ

2018年8月2日に、スイスのジュネーブにあるSDGsを推進する国際的NPO World Business Council for Sustainable Development（以下、WBCSD）を、また同月3日にはチューリッヒで国際的なESG評価機関のRobecoSAMを訪問して、NRIで2回目となる海外でのダイアログを開催し、「ESG投資家が企業に求めること」や「SDGsに向けた企業としてのあるべき対応」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。

（所属、役職は2018年8月時点）

WBCSDに加盟することのベネフィット

フェデリコ・メルロ氏
WBCSD
マネージング・ディレクター

WBCSDでは、ターゲットプロジェクトが約30ありますが、加盟企業は1社につき、2〜3のターゲットプロジェクトに参画しています。WBCSDに加盟するメリットは、以下の3つです。

1. “Mission & Vision”の共有
   200社のCEOとの意見交換やSustainable Visionの価値観を共有できます。
2. リーディングカンパニーとしての位置付けを得る
   イニシアティブを発揮してリーディングカンパニーの位置付けを確保できます。
3. 知見を得る
   WBCSDの活動を通じて世界の動きを知ることができます。

これらの活動は、規制や緊急事態により企業に制約が課せられる前に、解決策を導くことにもつながります。

SDGsをどのように推進していくべきか

フィリッポ・ベグリオ氏
WBCSD
マネージング・ディレクター

WBCSDは、SDGsが掲げている社会課題について、ビジネスを通じて具体的にどのように解決できるのかを、企業間で連携しながら対応することで、付加価値を生み出していけるように支援しています。WBCSDでは企業が単独で社会課題を解決に導くことはできないと考えています。また社会に与えるインパクトやスケーラビリティを拡大していくために、以下の3つのコンセプトに基づき、企業に対して活動に参画してくれるよう、推奨しています。

- ●Innovation: ビジネスで社会課題を解決するためのイノベーション
- ●Collaboration: 企業が様々なステークホルダーやアクターと連携
- ●Valuation: 経済価値だけではなく、本当の価値（True Value）を見出す

ESG投資家が企業に期待していること

エドアルド・ガイ氏
RobecoSAM
マネージング・ディレクター

企業は単にサステナブルでより良い社会づくりに貢献するのではなく、ESGに関する課題の解決を通じて、持続的かつ収益性のあるビジネスを構築していくことが重要だと考えています。我々が最も注視していることは、企業自身が社会にどのような形で、正・負のインパクト（影響）を与えているのかを定量的に測る工夫をしながら行動し、その情報を開示するかです。

また、今後、企業の経営戦略においては、経営意思決定プロセスの中で、不測の事態が生じてもリスクを最小限にとどめていくために、常時リスクマネジメント体制を構築しているかどうかが問われます。そのためには、社会変化の兆しを的確に捉えるため、ダイバーシティやインクルージョン（一体化）等の観点で、多様な価値観を包含できるマネジメント体制が機能していることが期待されています。

価値創造を支える仕組み

ICT業界への懸念と期待

ジバン・ガフリ氏
RobecoSAM
ディレクター

ICT業界は、人や企業をつなぐだけでなく、様々なプロセスをより信頼的で効率的なものにすることによって、常に社会の発展において重要な役割を果たしてきました。新しい技術が導入される際にたびたび経験してきたように、今日では、AI（人工知能）やインダストリー5.0によって多くの仕事が消滅し、大きな社会的不均衡を生み出すことが懸念されています。したがって、これらの新技術の開発が適切に管理され、ネガティブインパクトを防ぐためにあらゆるステークホルダーが関与することが重要です。そうしたプロセスを守るなら、新しい技術の導入が経済・社会にポジティブインパクトをもたらすことが可能になるでしょう。そのために現時点では、全ての当事者とステークホルダーが協力して未来に向けた最善の方法を見つけることが重要であり、我々RobecoSAMは広くオープンに皆様の意見を聞き、議論をしていきたいです。

ESG投資家が企業に求めている情報開示

マンジット・ジャス氏
RobecoSAM
ディレクター

情報開示の方法は、ESGに焦点をあてたデータブックや統合レポートによるデータ開示等、形式にはこだわっていません。

我々にとっては、その情報が監査を受けているか、容易にアクセスできるか、そして財務的な重要性について説明されているかという点が重要です。

投資家にとっては、社会に及ぼす負の影響（インパクト）による潜在的なリスク課題が、万一、顕在化した際に、それが事業戦略上どれくらいの影響を及ぼすのかについて、わかりやすく工夫して情報を開示することが重要です。そして企業は、抽出した課題の解決プロセスを明示し、見える化した形で説明責任を果たすことで、信頼性を担保することができます。

サステナブルな社会の実現に向けて

横山賢次
野村総合研究所
常務執行役員

昨年度に続き、海外でダイアログを実施しました。今回のダイアログは、国際的ESG評価機関やSDGs推進機関の方々から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。ESG投資家が企業に対して事業戦略にサステナブルな社会づくりを組み込むと同時に、それによる影響を開示していくことを求めていることを実感しました。また、ICT業界に対しては、テクノロジーの進化によるネガティブな面の懸念がある一方で、それ以上にポジティブな面での大きな期待もあることがわかりました。さらに、長らく検討中であったSDGsの対応についても、その本質を知ることができました。SDGsは、国内でも多くの企業が対応を進めています。NRIは、SDGsの本質を見極めながら対応して広めていきたいと考えています。

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います。

私たちは未来のサステナブルな社会を作っていきます。

過去のステークホルダー・ダイアログにおけるご指摘への対応状況

ご指摘の内容	NRIの対応状況
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を組み込んでいくことでビジネスの機会が得られる	中期経営計画（2019-2022）では「価値共創を通じた社会課題の解決」を謳い、「新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創」「社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創」「社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創」の3つの社会価値の共創を中核に事業を推進していくことを定めました。経営戦略にサステナビリティ視点を組み込み、それら非財務情報に係るKPIを設定した上で、経営のPDCAに組み込んでモニタリングを行い、進捗を公表していく予定です。
新しい技術の進展が経済や社会にネガティブインパクトを与えないように適切に管理する必要がある	NRIは、AIの研究、システム開発、運用、利活用を進めていますが、同時に、AIが社会に対してネガティブインパクトを与える可能性があることを認識しています。現在、人間中心のAI社会の実現に向けたAIの開発や利用を行うべく、NRIの全役職員の行動の指針となる「AI倫理ガイドライン」（仮称）の作成を「人間中心のAI社会原則」「Recommendation of the Council on Artificial Intelligence」などの各種ガイドラインを参考に進めています。
ICT業界特有の人権課題に対して考慮していく必要がある	2019年3月期はICT業界特有の人権課題へ対応するため、NRI全体の人権リスクアセスメントを実施し、NRIの事業活動が人権に及ぼす潜在的な人権リスクの特定を行いました。今後は、当該リスクの顕在性や人権に与える影響度を分析・評価する人権インパクトアセスメントにより人権への負の影響を特定し、その防止や軽減に取り組んでいく予定です。

●お客様・パートナーとの協働

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。

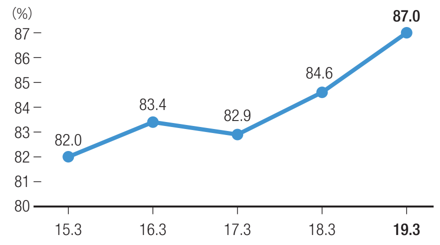
調査結果は品質監理部がとりまとめ、担当部署にフィードバックし、アフターフォローやサービス品質改善に向けた施策を実施するなど、サービスの品質向上に役立てています。

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

「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)



調査は全事業ユニットを対象に実施しています。調査対象のお客様及びプロジェクト・サービスは事業ユニットごとに一定の基準で抽出しています。

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
https://www.nri.com/jp/company/partner

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」などの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11,000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。

パートナー・サステナビリティ・ダイアログの開催

サステナビリティ活動の推進に向けて、パートナー企業との協力体制を構築することを目的に、毎年開催しています。2019年1月のダイアログには17社のパートナー企業が参加、5社から自社のサステナビリティ活動について紹介していただきました。

サステナビリティ活動の協力のあり方について、パートナー企業と活発に議論

G（ガバナンス）

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、発送日よりも前にNRI及び東京証券取引所のウェブサイトに掲載
  第54回定時株主総会: 5/23公開→6/20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。2019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10,926名に発送し、2,861名より回答（回収率26.2%）
機関投資家・アナリスト	●国内外での個別面談人数: 延べ487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で13都市訪問
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1,171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「株主・投資家情報（IR）」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

ESG説明会の開催

NRIのサステナビリティ経営と具体的なESGに対する取組みについて、投資家やアナリスト、メディアの方にご理解いただくことを目的とした「ESG説明会」を開催しています。2019年2月開催の説明会には、84名の方々に参加いただきました。

ESG説明会の様子

ESG説明会の詳細は、ウェブサイト参照
https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018

NRIに対する外部評価

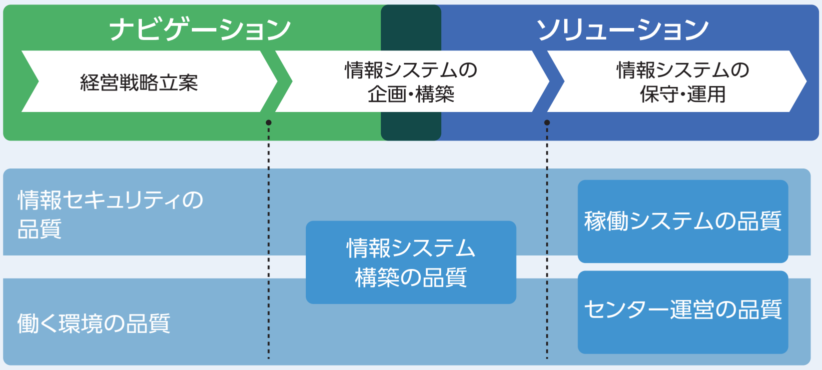
- 2018年度（第24回）ディスクロージャー優良企業 コンピューターソフト部門（公益社団法人日本証券アナリスト協会）

G（ガバナンス）

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

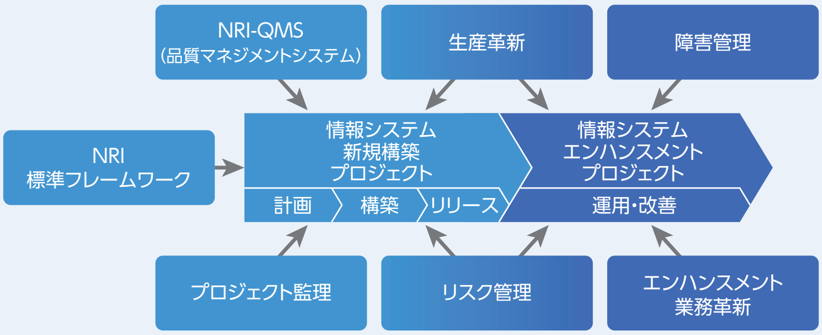


情報システムの品質向上への取組み

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。

情報システムの品質向上に向けたプロジェクト支援体制

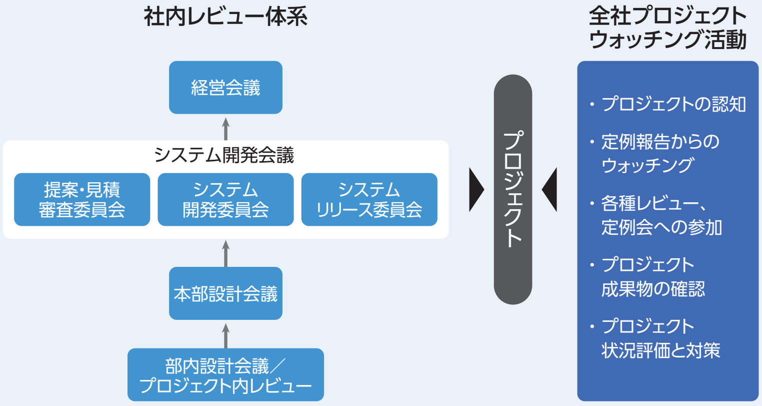


● 情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理活動

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。

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。

本フォーラムでは、「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）
- ●ISO27017（クラウドサービスセキュリティ）
- ●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
https://www.nri.com/jp/site/security_declare

● 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。

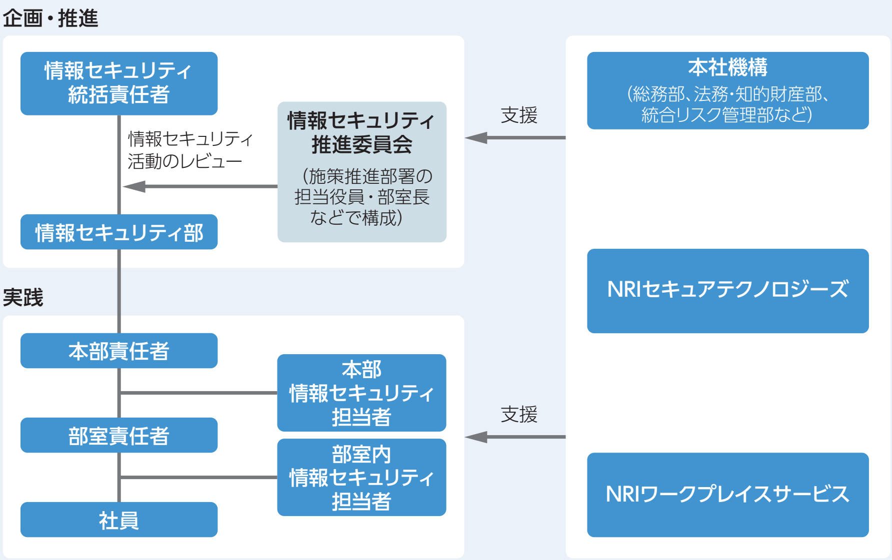
● 情報セキュリティ管理体制

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㈱(以下、NRIセキュア)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、ウィルス（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 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
※2 Intrusion Detection System: 不正侵入を検出するシステム
※3 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、ウィ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 Computer Security Incident Response Team: 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

● 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。

たいせつにしますプライバシー 11820047(10)

個人情報保護方針 https://www.nri.com/jp/site/security
個人情報の取扱いについて https://www.nri.com/jp/site/privacy

国内外の調査会社に情報セキュリティ市場のリーダーと評されるNRIセキュア

フロスト&サリバンより「2018 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

NRIセキュアは、米国大手リサーチ・コンサルティング会社、フロスト&サリバンが発表した「ベストプラクティスアワード2018」において、マネージドセキュリティサービス部門の最高位表彰である「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」を昨年に引き続いて2年連続で受賞しました。また、米国ガートナー※1が発行した「デジタルフォレンジック／インシデントレスポンス」に関するマーケット・ガイド レポート※2では、代表的グローバルベンダーの1社として紹介されています。

一方、国内のITコンサルティング会社、㈱アイ・ティ・アールの市場調査レポート「ITR Market View:サイバー・セキュリティ・コンサルティング・サービス市場2018」では、2017年度の同市場ベンダー別売上金額で前年度に引き続き第1位を獲得しています。

※1 ガートナーは、ガートナー・リサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。ガートナー・リサーチの発行物は、ガートナー・リサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。
※2 Gartner "Market Guide for Digital Forensics and Incident Response Services", by Brian Reed and Toby Bussa (04Dec2018)

働く環境の品質

NRIでは、心身ともに活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
https://ir.nri.com/jp/ir/library/securities.html

	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
損益計算書：				
売上高	341,279	338,629	326,328	335,554
売上原価	240,854	245,641	233,119	235,515
売上総利益	100,425	92,988	93,209	100,038
販売費及び一般管理費	50,711	52,911	54,782	56,886
役員報酬	1,242	1,125	1,093	899
給料及び手当	16,272	18,261	19,167	20,065
賞与引当金繰入額	3,826	3,700	4,283	4,527
退職給付費用	1,690	2,111	2,260	2,347
福利厚生費	3,165	3,376	3,641	3,651
教育研修費	1,250	1,477	1,451	1,567
事務委託費	8,168	7,270	6,831	8,401
EBITDA	70,476	70,992	69,094	74,027
営業利益	49,713	40,077	38,426	43,152
営業外損益	2,017	870	1,646	1,533
経常利益	51,731	40,947	40,073	44,686
特別損益	△ 7,549	△ 3,618	△ 219	11,518
法人税等	19,668	15,476	16,663	23,283
親会社株主に帰属する当期純利益	24,513	21,856	23,188	32,920
貸借対照表（期末）：				
資産合計	354,487	363,368	380,032	402,784
流動資産	122,572	137,744	177,593	176,804
現金及び預金	20,307	15,055	16,757	8,462
固定資産	231,915	225,623	202,439	225,980
有形固定資産	58,274	58,965	58,451	67,569
無形固定資産	74,886	68,319	57,641	57,861
のれん	—	—	—	—
投資その他の資産	98,754	98,339	86,346	100,549
投資有価証券	55,436	53,699	43,964	61,273
負債合計	149,020	143,131	148,957	144,507
流動負債	70,026	67,195	68,160	69,380
短期借入金	—	—	—	—
受注損失引当金	—	—	—	—
固定負債	78,994	75,936	80,797	75,126
社債	49,997	49,997	49,997	49,997
長期借入金	—	—	9,176	6,677
純資産合計	205,466	220,237	231,074	258,276
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	46,180	58,060	48,777	53,067
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 70,994	△ 16,175	△ 27,723	△ 47,731
（除く、資金運用目的投資）	△ 74,058	△ 28,184	△ 19,292	△ 25,299
フリー・キャッシュ・フロー	△ 24,813	41,885	21,054	5,335
（除く、資金運用目的投資）	△ 27,877	29,876	29,485	27,767
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 22,414	△ 10,348	1,590	△ 10,438
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 68	10	△ 335	62
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 47,296	31,547	22,309	△ 5,041
現金及び現金同等物の期末残高	28,228	59,775	82,085	77,043
現金及び現金同等物+資金運用目的投資残高	51,271	73,837	104,417	121,601

（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は、2017年3月期までは営業利益+減価償却費+のれん償却費、2018年3月期以降は営業利益+減価償却費+のれん償却費+固定資産除却損で算出しています。

(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	**2019年3月期**
363,891	385,932	405,984	421,439	424,548	471,488	**501,243**
262,315	276,664	289,210	287,270	280,761	311,868	**336,508**
101,575	109,267	116,774	134,168	143,787	159,619	**164,735**
57,608	59,450	65,287	75,873	85,272	94,481	**93,293**
878	986	1,316	1,227	1,213	1,101	**1,069**
20,080	20,087	22,450	25,395	27,576	29,681	**30,506**
4,582	4,715	5,136	5,802	5,993	6,751	**6,783**
2,492	2,458	2,105	2,155	3,038	2,678	**2,533**
3,641	3,786	4,362	4,935	5,842	6,348	**6,532**
1,843	1,853	1,789	1,712	1,768	1,705	**1,851**
8,823	9,640	11,170	14,246	16,722	16,740	**17,073**
86,567	84,126	77,528	91,814	88,933	103,177	**108,846**
43,967	49,816	51,486	58,295	58,514	65,138	**71,442**
1,891	2,544	1,455	2,705	1,839	1,023	**967**
45,858	52,360	52,942	61,001	60,354	66,161	**72,409**
△ 2,988	349	6,132	1,304	4,638	16,366	**4,340**
14,261	21,175	19,209	19,513	21,042	26,356	**25,213**
28,612	31,527	38,880	42,648	45,064	55,145	**50,931**
432,222	469,010	593,213	621,695	628,944	643,117	**612,192**
189,206	208,121	298,565	306,943	295,915	298,275	**285,788**
10,273	9,885	26,469	62,138	152,610	159,541	**124,773**
243,016	260,888	294,647	314,751	333,029	344,842	**326,404**
63,456	62,767	53,915	65,384	63,790	68,528	**65,376**
42,854	42,712	55,582	65,085	99,485	103,747	**91,505**
—	—	—	7,864	35,404	36,624	**27,572**
136,705	155,408	185,148	184,280	169,754	172,566	**169,522**
88,378	94,766	116,480	120,397	103,841	88,999	**80,203**
141,404	137,601	189,745	196,286	181,646	210,442	**187,160**
118,207	79,841	113,208	134,304	111,552	162,133	**124,264**
—	—	10,645	2,270	2,870	6,074	**6,345**
579	3,083	3,911	1,345	1,591	50	**933**
23,196	57,759	75,988	61,327	69,500	47,714	**62,419**
—	30,000	30,000	15,000	25,000	34,082	**33,931**
4,250	22,054	21,333	27,969	24,396	408	**13,213**
290,818	331,408	403,467	425,409	447,297	432,674	**425,032**
68,600	33,839	58,710	81,470	61,147	73,493	**56,349**
△ 36,019	△ 32,234	△ 1,093	△ 75,344	△ 30,341	△ 17,882	**△ 16,826**
△ 34,055	△ 38,086	△ 13,800	△ 52,725	△ 41,348	△ 30,162	**△ 15,025**
32,580	1,605	57,617	6,126	30,805	55,610	**39,523**
34,544	△ 4,246	44,910	28,744	19,799	43,330	**41,324**
△ 10,723	△ 8,773	△ 10,536	9,326	△ 34,327	△ 46,829	**△ 73,106**
721	337	694	△ 1,071	624	△ 2,529	**△ 1,519**
22,579	△ 6,830	47,775	14,381	△ 2,897	6,251	**△ 35,102**
99,623	92,792	140,567	154,949	152,051	158,303	**123,200**
145,974	133,350	169,023	206,031	192,028	185,882	**152,743**

連結財務データ

(単位:百万円)

			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	**2019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		25,631	27,353	28,370	30,574	34,577	**41,304**
	金融ITソリューション		225,313	237,111	252,842	246,979	252,122	**252,367**
	証券業		115,646	116,534	123,896	119,128	118,397	**100,309**
	保険業		49,813	56,414	57,082	51,982	51,836	**64,874**
	銀行業		31,763	34,584	37,541	40,286	42,225	**43,404**
	その他金融業等		28,090	29,577	34,321	35,580	39,662	**43,780**
	産業ITソリューション		87,322	97,938	101,538	107,208	154,917	**174,417**
	流通業		44,066	46,705	51,882	54,256	61,057	**66,540**
	製造・サービス業等		43,255	51,232	49,656	52,952	93,860	**107,876**
	IT基盤サービス		37,579	34,779	28,720	29,241	29,870	**33,153**
	その他		10,085	8,803	9,966	10,544	―	**―**
外部売上高+内部売上高	コンサルティング	売上高	25,820	27,749	28,823	31,161	35,332	**41,947**
		営業利益	4,708	5,959	5,487	5,853	6,561	**7,810**
		営業利益率(%)	18.2	21.5	19.0	18.8	18.6	**18.6**
	金融ITソリューション	売上高	225,345	237,649	253,802	248,188	254,567	**255,162**
		営業利益	27,809	22,621	29,171	26,461	27,673	**27,095**
		営業利益率(%)	12.3	9.5	11.5	10.7	10.9	**10.6**
	産業ITソリューション	売上高	87,389	98,974	102,859	107,672	157,585	**177,114**
		営業利益	8,408	11,769	9,974	9,076	15,119	**18,425**
		営業利益率(%)	9.6	11.9	9.7	8.4	9.6	**10.4**
	IT基盤サービス	売上高	114,624	113,505	110,044	122,107	122,342	**127,777**
		営業利益	6,470	8,636	11,575	14,015	14,764	**17,130**
		営業利益率(%)	5.6	7.6	10.5	11.5	12.1	**13.4**
サービス別外部売上高	コンサルティングサービス		42,233	47,110	52,131	62,734	78,987	**90,816**
	開発・製品販売		143,213	136,710	145,157	131,908	138,111	**150,467**
	運用サービス		187,361	206,698	212,952	217,271	241,198	**244,273**
	商品販売		13,124	15,465	11,197	12,634	13,191	**15,686**
主な相手先別売上高	野村ホールディングス㈱		90,688	82,469	68,666	71,600	77,937	**60,579**
	㈱セブン&アイ・ホールディングス		40,888	40,973	43,254	45,285	47,001	**49,109**
海外売上高	海外売上高		6,945	8,655	14,618	18,925	43,559	**53,081**
	海外売上高比率 (%)		1.8	2.1	3.5	4.5	9.2	**10.6**

(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。
3. 2019年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2018年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。

(単位:百万円)

		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	**2019年3月期**
受注高	コンサルティング	25,575	28,390	27,425	34,609	36,285	**40,747**
	金融ITソリューション	236,216	253,830	256,293	246,153	244,794	**265,724**
	産業ITソリューション	88,079	101,380	104,650	116,335	174,260	**178,221**
	IT基盤サービス	44,127	31,215	23,352	31,423	30,154	**33,467**
	その他	10,123	9,153	10,840	10,463	―	**―**
	計	404,122	423,970	422,561	438,986	485,494	**518,161**
受注残高	コンサルティング	4,584	5,622	4,677	8,711	6,764	**6,207**
	金融ITソリューション	129,548	146,268	149,718	148,893	141,574	**154,930**
	産業ITソリューション	51,688	55,412	58,523	67,650	94,120	**97,924**
	IT基盤サービス	20,769	17,205	11,837	14,019	14,295	**14,609**
	その他	2,610	2,679	3,553	3,472	―	**―**
	計	209,202	227,188	228,310	242,748	256,754	**273,672**

(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)

生産実績・外注実績：	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	**2019年3月期**
生産実績	264,839	280,562	279,405	277,736	304,044	**327,324**
外注実績	132,825	141,925	139,303	126,361	135,522	**150,635**
うち、中国企業への外注実績	21,387	23,482	23,476	18,815	19,532	**23,213**
外注比率(%)	50.2	50.6	49.9	45.5	44.6	**46.0**
中国企業への外注比率(%)	16.1	16.5	16.9	14.9	14.4	**15.4**

(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)

設備投資・減価償却・研究開発：	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	**2019年3月期**
設備投資額	33,878	31,080	48,325	38,668	38,201	**26,276**
有形固定資産	11,217	8,349	20,285	13,640	16,188	**5,615**
無形固定資産	22,661	22,731	28,040	25,027	22,012	**20,661**
減価償却費	34,118	25,800	32,598	28,476	31,941	**30,427**
研究開発費	3,903	4,222	5,110	5,674	5,170	**3,665**

(単位：%)

財務指標：	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	**2019年3月期**
売上総利益率	28.3	28.8	31.8	33.9	33.9	**32.9**
売上高営業利益率	12.9	12.7	13.8	13.8	13.8	**14.3**
EBITDAマージン	21.8	19.1	21.8	20.9	21.9	**21.7**
ROE (自己資本当期純利益率)	10.2	10.8	10.6	10.7	12.9	**12.3**
ROA (総資産経常利益率)	11.6	10.0	10.0	9.7	10.4	**11.5**
D/Eレシオ(倍)	0.17	0.18	0.16	0.13	0.19	**0.15**
自己資本比率	70.4	65.6	66.2	69.1	65.2	**67.1**
株価収益率(PER)(倍)	20.5	23.2	20.1	22.6	22.1	**23.3**
配当性向	35.9	36.5	41.1	42.4	39.1	**41.5**
総還元性向	35.9	36.5	63.4	66.4	129.8	**113.4**

(単位：円)

1株当たり指標：	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	**2019年3月期**
1株当たり当期純利益 (EPS)	158	176	171	181	228	**216**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (EPS)	149	176	170	181	227	**215**
1株当たり純資産額 (BPS)	1,657	1,765	1,646	1,750	1,760	**1,763**
1株当たり年間配当金 (DPS)	56	70	80	80	90	**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は、2017年3月期までは営業利益+減価償却費+のれん償却費、2018年3月期以降は営業利益+減価償却費+のれん償却費+固定資産除却損で算出しています。
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株当たり当期純利益(EPS)、潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)及び1株当たり純資産額(BPS)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。
7. 当社は、2019年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いましたが、1株当たり当期純利益(EPS)、潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)、1株当たり純資産額(BPS)、1株当たり年間配当金(DPS)は、当該株式分割を遡及修正していない数値を表示しています。

ESGデータ

E：環境

ESGデータブック2019
https://www.nri.com/jp/sustainability/library/back_number

環境KPI（集計単位：グループ）：	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
温室効果ガス排出量削減率（2014年3月期比）(%)	7.9	19.8	26.9	30.0	**38.2**
データセンターの再生エネルギー利用率（%）	0.1	0.1	0.1	0.1	**0.1**
サプライヤーの環境目標設定割合（%） （Scope3のカテゴリー1、2、及び11）	n/a	n/a	n/a	4.6	**18.1**

温室効果ガス排出量（集計単位：グループ）：		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
直接的温室効果ガス排出量（Scope1）	（千t-CO_2）	1	1	1	1	**1**
国内	（千t-CO_2）	1	1	1	1	**1**
海外	（千t-CO_2）	0	0	0	0	**0**
間接的温室効果ガス排出量（Scope2）	（千t-CO_2）	97	84	77	73	**65**
国内	（千t-CO_2）	95	81	74	70	**62**
海外	（千t-CO_2）	2	3	3	3	**2**
Scope1 ＋ Scope2排出量合計	（千t-CO_2）	99	86	78	75	**66**
国内	（千t-CO_2）	96	83	75	72	**63**
海外	（千t-CO_2）	2	3	3	3	**2**

（注）Scope：企業による温室効果ガス排出量の算定・報告の対象範囲
Scope 1：燃料の燃焼などの直接排出量
Scope 2：電気・熱・蒸気などの使用に伴う間接排出量
Scope 3：Scope 1、2以外の温室効果ガスの間接排出量。サプライチェーンでの製造、従業員の通勤、出張など

S：社会

社員数（集計単位：グループ）：		2015年3月期		2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期		**2019年3月期**	
		名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)
社員数		9,012	100	10,757	100	11,605	100	12,708	100	**12,578**	**100**
地域別	日本	8,105	89.9	8,498	79.0	8,676	74.8	8,821	69.4	**9,004**	**71.6**
	欧州	12	0.1	21	0.2	12	0.1	14	0.1	**15**	**0.1**
	米州	41	0.5	293	2.7	383	3.3	392	3.1	**345**	**2.7**
	アジア	854	9.5	1,945	18.1	1,995	17.2	2,052	16.1	**1,761**	**14.0**
	うち中国	374	4.2	1,398	13.0	1,473	12.7	1,465	11.5	**1,168**	**9.3**
	豪州	―	―	―	―	539	4.6	1,429	11.2	**1,453**	**11.6**

雇用関連（集計単位：単体）：	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
採用者数（名）	294	299	294	340	**452**
総離職率（%）※	3.2	3.3	3.5	3.8	**3.9**
平均勤続年数（年）	13.4	13.8	14.3	14.6	**14.6**
新卒新入社員の3年後定着率（%）	95.5	92.5	90.9	93.3	**95.9**
平均報酬：従業員全体（千円）	10,892	11,560	11,514	11,660	**12,217**

※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）：	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
女性社員比率（%）	18.2	18.8	19.0	19.3	**19.8**
女性管理職比率（%）※	5.2	5.7	6.1	6.4	**6.8**
女性採用比率（%）	25.9	29.8	26.6	24.5	**27.4**

※女性管理職比率は、期初の値

育児・介護休業（集計単位：単体）：	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
マタニティ有給休暇取得者数（名）	12	17	13	9	**13**
産前産後休暇取得者数（名）	53	73	76	56	**72**
育児休業取得者数（名）	56	96	130	252	**261**
うち男性（名）	9	21	60	189	**194**
育児短時間勤務制度利用者数（名）	79	96	107	107	**113**
育児休業取得後の復職率（女性）(%) ※1	96.1	97.9	97.3	97.0	**96.7**
育児休業取得後の定着率（女性）(%) ※2	95.9	92.3	91.7	93.3	**92.8**
介護休業取得者数（名）	1	1	2	3	**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 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%
※2 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)：

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
障がい者雇用数 (名)	108	117	119	134	**136**
障がい者雇用比率 (%)	2.1	2.2	2.2	2.2	**2.4**

(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)：

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
社員一人当たりの月平均残業時間(時間)	33.0	29.8	27.2	22.0	**21.5**
年次有給休暇取得率 (%) ※1	66.9	66.5	70.6	71.4	**71.3**
業務上死亡者数 (名)	0	0	0	0	**0**
労働災害件数 (件) ※2	1	0	2	0	**2**

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

お客様満足度・従業員満足度 (集計単位：単体)：

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
お客様満足度 (%) ※1	82.0	83.4	82.9	84.6	**87.0**
従業員満足度 (%) ※2	—	60.3	—	80.5	**—**

※1 お客様満足度は、「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)
※2 従業員満足度は、総合的な満足度を尋ねた回答を採用。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

情報発信・提言活動 (集計単位：単体)：

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
単行本の発行 (冊)	19	25	13	15	**20**
新聞・雑誌への寄稿 (回)	210	229	273	298	**306**
講演 (回)	1,088	1,161	937	962	**922**
テレビ・ラジオへの出演 (回)	81	126	102	158	**267**

人づくり／社会づくり活動 (集計単位：単体)：

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
NRI学生小論文コンテスト応募数 (件)	883	2,622	3,103	1,767	**1,444**
キャリア教育支援　学校数 (校)	31	38	34	24	**31**
参加人数 (名)	1,700以上	1,500以上	1,277	733	**850**

G：ガバナンス

取締役構成 (集計単位：単体)：

	2015年7月現在	2016年7月現在	2017年7月現在	2018年7月現在	**2019年7月現在**
取締役合計 (名)	10	10	9	7	**9**
社外取締役 (名)	3	3	3	3	**3**
女性取締役 (名)	1	1	1	1	**1**

取締役会開催状況 (集計単位：単体)：

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
開催回数 (回)	14	15	14	15	**14**
全取締役の平均出席率 (%)	98	96	96	98	**98**
社外取締役の平均出席率 (%)	89	88	90	93	**95**
全監査役の平均出席率 (%)	94	97	99	99	**99**
社外監査役の平均出席率 (%)	90	98	98	98	**98**

監査役会開催状況 (集計単位：単体)：

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
開催回数 (回)	17	19	18	18	**17**
全監査役の出席率 (%)	95	98	99	100	**99**
社外監査役の平均出席率 (%)	92	98	98	100	**98**

通報窓口への通報または相談件数 (集計単位：単体)：

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	**2019年3月期**
通報または相談件数 (件)	6	3	8	2	**4**

NRIグループネットワーク (2019年7月1日現在)

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i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

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

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・オーストラリア
Nomura Research Institute Australia Pty Ltd.

ASG
ASG Group Limited

- シドニーオフィス
  Sydney Office
- キャンベラオフィス
  Canberra Office
- メルボルンオフィス
  Melbourne Office
- ブリスベンオフィス
  Brisbane Office
- アデレードオフィス
  Adelaide Office

野村総合研究所(北京)有限公司
Nomura Research Institute (Beijing), Ltd.

- 上海支店
  Shanghai Branch
- 大連支店
  Dalian 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

大連智明創発有限公司
Zhiming Software Dalian, 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

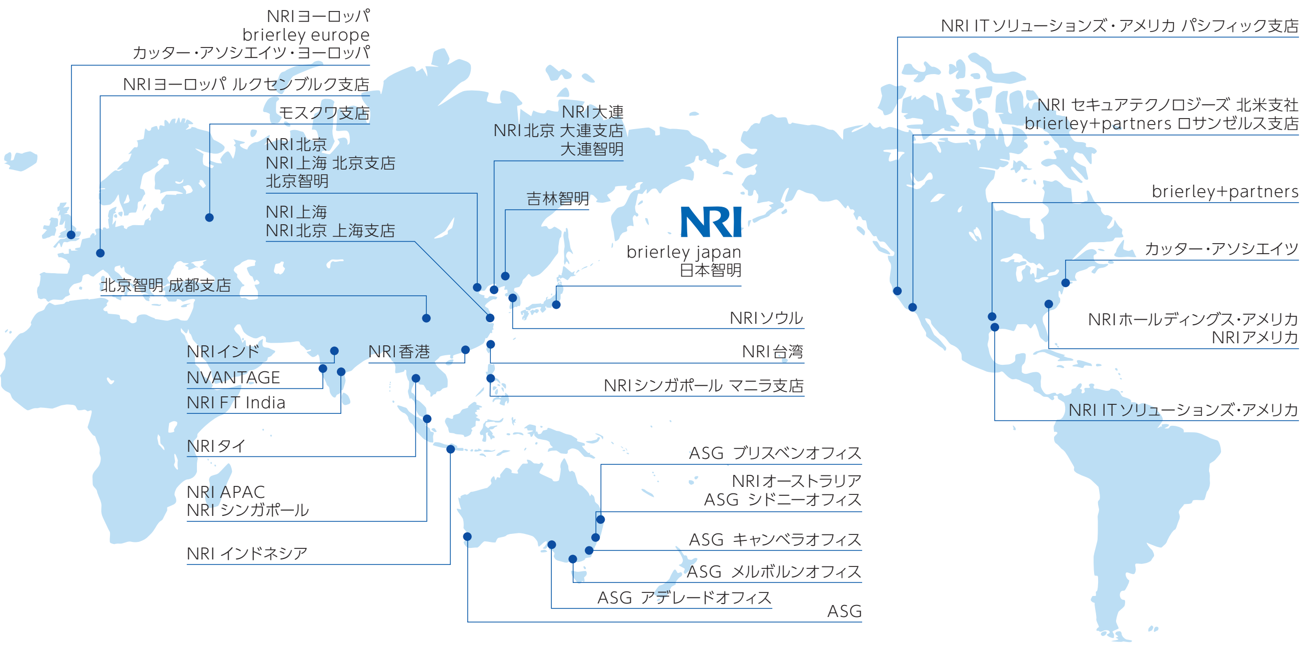
ノムラ・リサーチ・インスティテュート・インドネシア
PT. Nomura Research Institute Indonesia

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・インディア(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・インディア(NRI FT India)
Nomura Research Institute Financial Technologies India Pvt. Ltd.

エヌバンテージ(NVANTAGE)
Nvantage India Private Limited

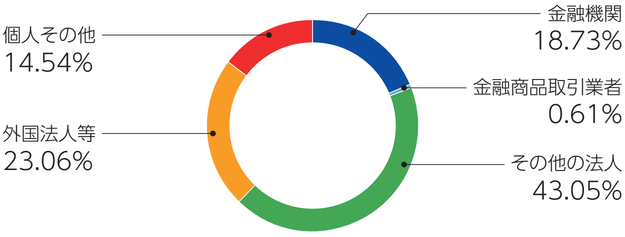
NRIの海外拠点



会社情報（2019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	193億円
代表者	代表取締役会長兼社長　此本　臣吾 （2019年7月1日現在）
従業員数 （連結ベース）	12,578人

所有者別持株比率（単元株式ベース）（2019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（2019年3月31日現在）

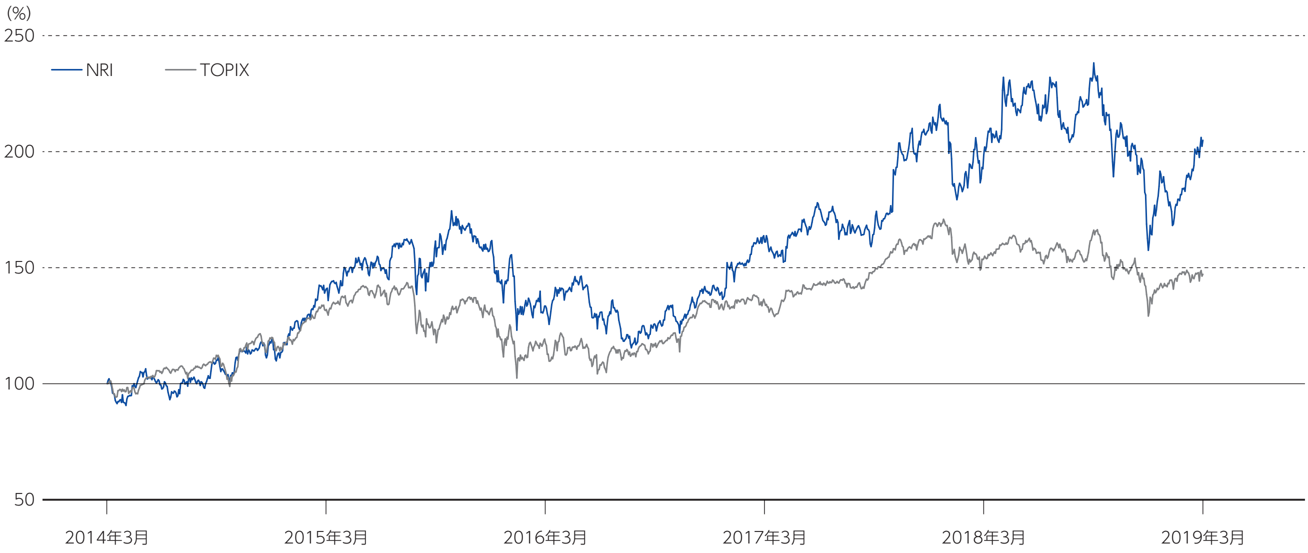
上場証券取引所	東京証券取引所第一部
証券コード	4307
事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行可能株式総数	907,500,000株
発行済株式の総数	251,260,000株
単元株主総数	10,910名
株主名簿管理人 （連絡先・郵送先）	三菱UFJ信託銀行株式会社 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 Tel. 0120-232-711（通話料無料）
配当基準日	9月30日、3月31日

大株主の状況（2019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	29.62
野村ファシリティーズ株式会社	22,506	9.60
株式会社ジャフコ	13,156	5.61
NRIグループ社員持株会	9,843	4.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	9,114	3.89
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）	8,725	3.72
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	3.52
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	7,893	3.37
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	1.91
株式会社セブンーイレブン・ジャパン	2,601	1.11

（注）当社が保有する自己株式16,822,653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。

過去5年間の株主総利回り（TSR※1）推移



保有期間※3	1年	2年	3年	4年	5年
NRI	140.8%	132.6%	159.7%	198.0%	200.9%
TOPIX	130.7%	116.5%	133.7%	154.9%	147.1%

※1 株式投資により得られた収益（配当とキャピタルゲイン）を投資額（株価）で割った比率
※2 NRIとTOPIXの値は、2014年3月末の終値を100としています。
※3 2019年3月末の終値を基準としています。
（出所）NRI作成

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
https://www.nri.com/jp

NRI

統合レポート 2019

野村総合研究所

ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C017982
Printed in Japan

ESG データブック 2019

（2019年3月期）

野村総合研究所
Nomura Research Institute

ESGデータブック2019　目次

サステナビリティ マネジメント

サステナビリティ方針	P. 1
ステークホルダー	P. 2
マテリアリティ（重要課題）	P. 3
情報開示	P. 4

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス マネジメントアプローチ	P. 5
コーポレート・ガバナンス データ	P. 6
リスクマネジメント マネジメントアプローチ	P.10
リスクマネジメント データ	P.11
コンプライアンス マネジメントアプローチ	P.15
コンプライアンス データ	P.16
サプライチェーン・マネジメント マネジメントアプローチ	P.19
サプライチェーン・マネジメント データ	P.20
クライアント・リレーションシップ・マネジメント マネジメントアプローチ	P.23
クライアント・リレーションシップ・マネジメント データ	P.24
イノベーション・マネジメント データ	P.25
情報システムの品質 マネジメントアプローチ	P.28
情報システムの品質 データ	P.29
情報セキュリティ マネジメントアプローチ	P.34
情報セキュリティ データ	P.35

環境

環境マネジメント マネジメントアプローチ	P.39
環境マネジメント データ	P.41
気候変動 データ	P.43
温室効果ガス排出 データ	P.45
エネルギー消費 データ	P.46
資源利用・廃棄物 データ	P.47
NRIグリーンボンド（第3回無担保社債） データ	P.48

社会

労働慣行・ダイバーシティ マネジメントアプローチ	P.49
労働慣行 ・ダイバーシティ データ	P.51
労働安全衛生 マネジメントアプローチ	P.56
労働安全衛生 データ	P.57
人材開発 マネジメントアプローチ	P.58
人材開発 データ	P.61
ビジネスと人権 マネジメントアプローチ	P.68
ビジネスと人権 データ	P.69
社会貢献活動 データ	P.73

外部保証書

独立した第三者保証報告書	P.75

GRIスタンダード対照表

■表中記号に関する凡例

記号

-	該当なし
n/a	欠損または利用不可

集計対象範囲を表す記号

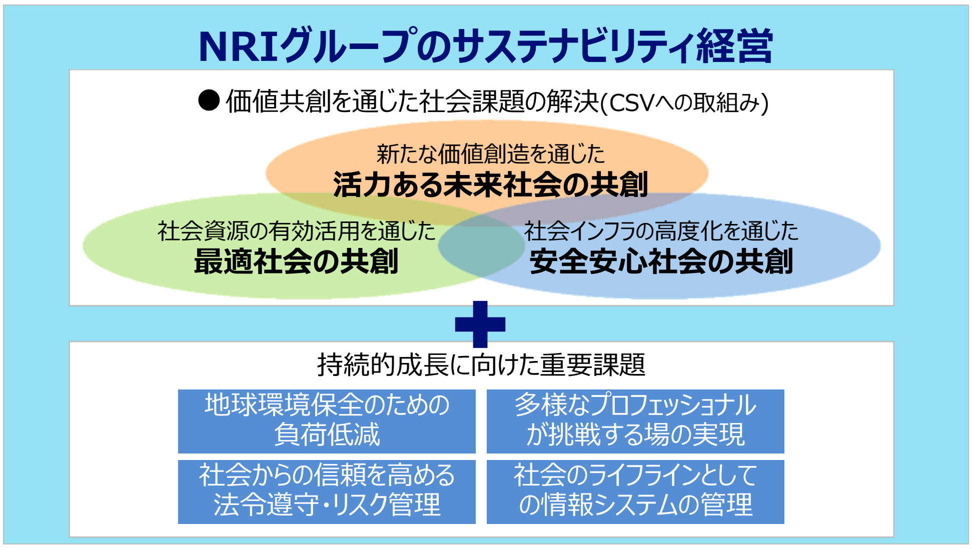
a	NRIグループ（国内・海外）
a-	基本的に、NRIグループ（国内・海外）であるが、一部を除く
b	NRIグループ（国内）
b-	基本的にNRIグループ（国内）であるが、一部を除く
c	NRI単体
c-	基本的にNRI単体であるが、一部を除く
d	その他

サステナビリティ方針

▶サステナビリティ経営方針

NRIのサステナビリティ経営方針

NRIは、お客様が事業の中で社会課題を解決していくことを支援し、社会価値をお客様と共創していく企業になっていきたいと考えています。そのような想いから、NRIは、国連グローバルコンパクト(UNGC)、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)等に賛同し、参加を表明しています。
「NRIグループ中期経営計画(2019-2022)」では「価値共創を通じた社会課題の解決」を謳い、「新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創」「社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創」「社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創」の3つの社会価値の共創を中核に事業を推進していくことを定めました。
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、持続可能な未来社会づくりに貢献し、社会的責任を果たしてまいります。
また、国内外の多様なステークホルダー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。



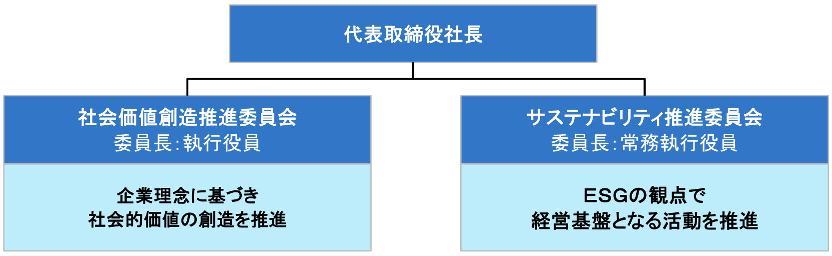
リンクファイル	サステナビリティマネジメント「ESG説明会」 https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018 「未来創発」の理念の下、イノベーションによって未来を切り拓き、社会価値をお客様と共創していきます。 https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2019_all_A3.pdf#page=3

▶サステナビリティ経営の推進体制

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。

【体制図】



▶イニシアチブへの参画

イニシアチブへの参画

- 国連グローバル・コンパクト（UNGC：United Nations Global Compact）
- 気候変動イニシアチブ（JCI：Japan Climate Initiative）
- 持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD：World Business Council for Sustainable Development）
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）
- Science Based Targets initiative（SBTi）
- RE100 (Renewable electricity 100%)
- 一般社団法人日本経済団体連合会「企業行動憲章」

ステークホルダー

▶ステークホルダーの状況

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

▶ステークホルダーとの対話

ステークホルダーとの対話	
	NRIグループは、日常の事業活動を通じて、さまざまな形でステークホルダーの意見を聞き、コミュニケーションを図る機会を大事にしています。 また、日常の対話の他に、グローバルなサステナビリティのトレンドを理解し、経営戦略やリスクマネジメントに反映するために、オピニオンメーカーやルールメーカーである有識者とのダイアログを行っています。 2016年度は、SDGs（持続可能な開発目標）をテーマとしたダイアログを行い、NRIが目指すべき「未来創発」の方向性について意見を交わしました。 2017年度は、ESG投資をテーマとしたダイアログをロンドンで、ビジネスと人権をテーマとしたダイアログを東京で行い、ICT業界における「デジタルライツ」の問題など、ESG課題をNRIの事業活動にどのように統合していくべきかについて、貴重なご意見をいただきました。 2018年度は、スイスのジュネーブにあるSDGs推進する国際的NPO World Business Council for Sustainable Development（以下、WBCSD）を訪問、さらにチューリッヒで国際的なESG評価機関のRobecoSAMを訪問し、海外での２回目のダイアログを開催しました。そのダイアログでは、「ESG投資家が企業に求めること」や「SDGsに向けた企業としてのあるべき対応」などについて、意見を交わしました。 また、サステナビリティ経営と具体的なESGに対する取り組みを、紹介するための、初めてのESG説明会を開催し、ステークホルダーの方々より「NRIらしい価値共創」に対して、貴重なご意見をいただきました。 ダイアログにはNRIグループのサステナビリティ・CSR責任者である常務執行役員が参加し、ダイアログの成果をガバナンスと経営の強化に直接反映する体制としています。

リンクファイル	ステークホルダーダイアログ https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue ESG説明会 https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018

マテリアリティ（重要課題）

▶マテリアリティ（重要課題）

マテリアリティ（重要課題）

ISO 26000、GRI*ガイドライン第4版、Dow Jones Sustainability Indices （DJSI）、SASB（米国サステナビリティ会計基準審議会）の国際基準・ガイドラインの項目や国連グローバル・コンパクトをベースとしてNRIの15のマテリアリティ（重要課題）を特定しています。

社会のライフラインとしての情報システムの管理
- 情報セキュリティ・システム管理
- 情報社会へのアクセス

多様なプロフェッショナルが挑戦する場の実現
- 人材の多様性
- 社会との対話
- 顧客とのコミュニケーション
- 健全な雇用・労使関係
- 人権の尊重

社会からの信頼を高める法令遵守・リスク管理
- コーポレート・ガバナンスの強化
- リスク・危機管理
- 海外腐敗防止
- 顧客への適切な情報開示

地球環境保全のための負荷低減
- 気候変動への対応
- 持続可能なエネルギー消費
- 環境に対する責任と保全
- サプライチェーンにおける環境配慮

＊GRI：Global Reporting Initiativeという国際組織の略称。

マテリアリティ（重要課題）の特定プロセス

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

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

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

▶マテリアリティ（重要課題）のKPI

地球環境保全のための負荷低減

対象とするマテリアリティ（重要課題）	気候変動への対応
長期の目標	2030年度において、NRIグループの事業活動から生じる温室効果ガスの排出量（Scope1+2）を2013年度比で55%削減する。
目標年度	2030年度
進捗	2018年度：　温室効果ガス排出量削減率38.2%（2013年度比）

多様なプロフェッショナルが挑戦する場の実現

対象とするマテリアリティ（重要課題）	人材の多様性
長期の目標	1. 女性管理職比率を2022年度末までに8.5%以上にする（女性管理職を100名以上新たに登用する） 2. 女性の採用比率を30%以上にする 3. 管理職に対するダイバーシティマネジメントに関する更なる意識啓発を行う
目標年度	2022年度
進捗	2018年度：　女性管理職比率6.8%、女性採用比率27.6%

社会のライフラインとしての情報システムの管理

対象とするマテリアリティ（重要課題）	情報セキュリティ・システム管理
長期の目標	顧客システムのセキュリティ審査結果と是正状況、および各事業拠点、パートナー企業に対する監査結果と是正状況を指標として管理する。
目標年度	継続的活動
進捗	2018年度：　財務的および社会的に重大な影響を及ぼす情報システム障害は発生しませんでした。

情報開示

▶情報開示の体系

情報開示の体系

統合レポート（冊子およびPDF）
企業価値創造活動の全体像をわかりやすく、かつ、簡潔にお伝えするために、企業価値に関わる重要な財務・非財務情報について関連付けながら説明しています。

ESGデータブック（PDF）
環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）に関する非財務情報に関し、詳細に開示しています。

サステナビリティブック（冊子およびPDF）
1年間のサステナビリティ推進活動の概要をわかりやすく説明しています。

ウェブサイト
NRIグループに関する情報、株主・投資家情報、CSR情報、その他の情報に関し、詳細に開示しています。

リンクファイル	
	ディスクロージャー方針 https://www.nri.com/jp/ir/policy サステナビリティ https://www.nri.com/jp/sustainability サステナビリティ報告 https://www.nri.com/jp/sustainability/library/back number

▶報告の対象範囲/報告期間/外部保証

報告の対象範囲

財務および非財務情報の開示に関しては、原則としてNRIグループ（株式会社野村総合研究所および連結子会社）を対象としています。非財務情報のうち、特定の範囲を対象としているものが一部ありますが、その場合は個別に対象範囲を明示しています。

報告対象期間

2018年度（2018年4月1日～2019年3月31日）の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2019年4月1日以降の活動、および将来の活動予定についても記載しています。

外部保証

環境データの一部に関し、第三者認証機関の認証を得ています。

リンクファイル	
	独立した第三者保証報告書 (P.75) https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustinability/library/back number/ESG Databook 2019 2.pdf?la=ja-JP&hash=5B42B081CD1793D6EAC4A77274882FADC912CDD4#page=78

▶参考にしたガイドライン

開示にあたって参考にしたガイドライン

・国際統合報告評議会（IIRC）国際統合報告フレームワーク
・グローバル・レポーティング・イニシアチブ（GRI）サステナビリティ・レポーティング・スタンダード
・環境省　環境報告書ガイドライン（2018年版）
・国連　ビジネスと人権に関する指導原則報告フレームワーク
・コーポレート・ヒューマンライツ・ベンチマーク

リンクファイル	
	GRIスタンダード対照表 https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustinability/library/back number/ESG Databook 2019 2.pdf?la=ja-JP&hash=5B42B081CD1793D6EAC4A77274882FADC912CDD4#page=79

▶社外からの評価

社外からの評価

SRIインデックス銘柄への選定
・Dow Jones Sustainability World Index (2018～)
・Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index（2016年～）
・MSCI ACWI ESG Leaders Index（MSCI Global Sustainability Indexesから2017年に改称）（2016年～）
・FTSE4Good Developed Index（2006年～）
・MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数（2017年～）
・MSCI日本株女性活躍指数（WIN）（2017年～）
・FTSE Blossom Japan Index（2017年～）
・SNAM Sustainability Index（2012年～）

ダイバーシティ関連の評価
・経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄」に選定（2017年～）
・厚生労働省「えるぼし」最高位を取得（2017年～）

健康経営*への評価
・日本健康会議「健康経営優良法人（ホワイト500）」認定を取得（2017年～）
・日本生産性本部「ワークバランス大賞」優秀賞（2016年）

*「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

コーポレート・ガバナンス マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「コーポレート・ガバナンスの強化」および「社会との対話」

重要課題とNRIのアプローチ

NRIは、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、社会、お客様、社員、取引先、株主等のステークホルダーの立場を踏まえたうえで、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。

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、法令および東京証券取引所の規則で定められている情報、なら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。

なお、NRIのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、および取り組み方針を明らかにするため、「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を公開しています。

重点活動・中長期目標

NRIグループは、国内市場においては金融業や流通業における顧客基盤の構築や金融分野のビジネスプラットフォームの提供などを通して、グローバル市場においては日本企業のグローバル化への対応と、主に豪州でのＭ＆Ａなどを通して成長してきました。一方で、顧客企業においてはデジタルトランスフォーメーション(以下、ＤＸと表記)関連のＩＴ投資が増加し、業務プロセスを変革する段階から、ビジネスモデルそのものを変革する段階へと急速に進展しています。NRIグループが今後さらなる成長を実現するためには、国内外の既存事業領域における競争優位性をさらに高めつつ、ＤＸ領域においても信頼されるパートナーとしての地位を確立し、顧客との取引を大型化する必要があると考えています。そのためにはＤＸ事業やグローバル事業を推進する人材の確保が必要であり、採用と育成の強化が重要です。
連結での海外売上比率はまだ約１割ですが、NRIの外国人持株比率は20%以上30%未満、NRIグループの海外就業者比率は28%にのぼります。
以上のことを鑑み、下記の観点からコーポレート・ガバナンスの充実を進めています。
・グローバル基準の透明性と独立性
・環境・社会面の非財務要因も含めた持続可能性
・NRIのグローバル経営に向けた多様性と普遍性

進捗・成果・課題

透明性と独立性の向上に関しては、2015年に独立社外取締役を2名から3名に増員し、2016年からは取締役会の実効性評価を始めました。2017年には、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するとともに、報酬諮問委員会の主要な構成員を社外有識者から独立社外取締役に変更しました。
持続可能性の面では、2017年にサステナビリティ推進委員会を設置し、経営の意思決定と監督に持続可能性の視点を取り入れる体制としました。
グローバルガバナンスにおける多様性・普遍性については、新たにNRIグループに加わった海外子会社の企業文化・風土を尊重しながら、NRIの企業理念やグループ企業行動原則・行動基準等を共有するという方向で進めています。

リンクファイル	コーポレート・ガバナンス https://www.nri.com/jp/company/governance NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン https://www.nri.com/jp/company/governance NRIのコーポレート・ガバナンス https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/00/link/AR2019_all.pdf#page=65 2019年3月期 有価証券報告書 https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/ir/financial/yuuhou/1903yuuhou.pdf

コーポレート・ガバナンス データ

▶コーポレート・ガバナンスの方針

取締役会の独立性に関する方針および目標

NRIは、監査役制度を基礎として、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しています。
取締役会は、非業務執行取締役、業務執行取締役、および社外取締役でバランス良く構成し、執行の視点、監督の視点、第三者の視点など、多角的な視点から取締役会における適切な意思決定と監督の実現を図っています。
独立社外取締役は原則3名、少なくとも2名以上選任することを定めています。
なお、取締役会の独立性に関しては、「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」第11条、第13条、第17条、第19条、第23条に定めています。

参照文書

NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン
https://www.nri.com/jp/company/governance

▶コーポレート・ガバナンスの構成

取締役数、監査役数（6月末）		単位	2015年6月末	2016年6月末	2017年6月末	2018年6月末	2019年6月末
取締役総数		名	10	10	9	7	9
	うち、女性	名	1	1	1	1	1
	うち、外国人	名	0	0	0	0	0
業務執行取締役		名	5	3	3	3	3
非業務執行取締役		名	2	4	3	1	3
独立取締役		名	3	3	3	3	3
監査役総数		名	5	5	5	5	5
	うち、女性	名	0	0	0	0	0
	うち、外国人	名	0	0	0	0	0
社外監査役		名	3	3	3	3	3
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

取締役会議長

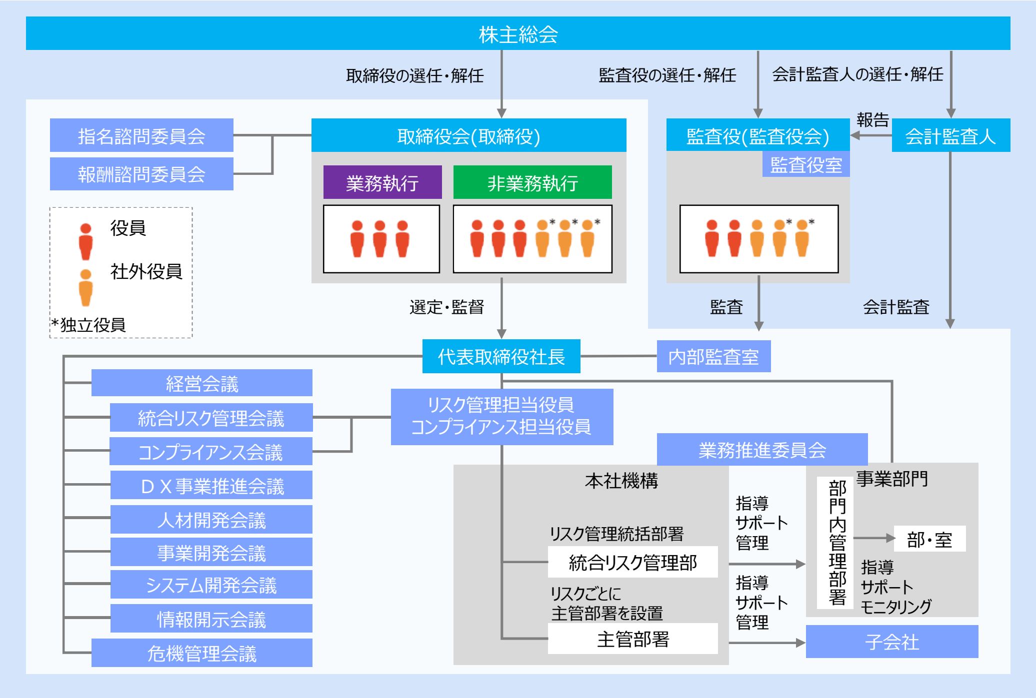
取締役会議長は非業務執行取締役が務めることを「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」に定め、これにより監督と執行の分離を図っています。
（「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」 第12条 取締役会の議長）

執行役員数（6月末）		単位	2015年6月末	2016年6月末	2017年6月末	2018年6月末	2019年6月末
執行役員		名	37	37	38	40	38
	うち、女性	名	0	0	0	0	1
経営役*		名	9	11	12	10	10
	うち、女性	名	0	1	1	1	1
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

＊ 2015年4月に設置。

▶コーポレート・ガバナンス体制図

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス データ

▶取締役・監査役の選定基準・プロセス

取締役・監査役の選定プロセス	
取締役・監査役の選定基準	取締役は15名以内とし、取締役会全体として、NRIの事業、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し、多角的な視点から取締役会における適切な意思決定と監督の実現を図ることとしています。 監査役会は、独立性確保のため半数以上を社外監査役で構成し、独立社外監査役は2名以上選任することとしています。また、監査役には、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者を1名以上選任することとしています。
	取締役候補者は、豊富な実務経験と高い能力、見識を備え、NRIの企業理念に沿って中長期的な企業価値向上に貢献することが期待できる人物を選定することとしています。 監査役候補者は、豊富な実務経験と高い能力、見識を備え、中立的・客観的な視点から監査を行い、経営の健全性確保に貢献することが期待できる人物を選定することとしています。

▶コーポレート・ガバナンスの機能（機関・委員会）

最高統治機関	
概要	取締役会
	業務執行の権限および責任を大幅に執行役員等に委譲し、取締役会は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ます。（「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」 第11条 取締役会等の体制）

取締役の報酬に関する機関	
概要	報酬諮問委員会
	報酬諮問委員会は、独立社外取締役を主要な構成員とし、取締役の報酬等の体系および水準等について、客観的かつ公正な視点から審議します。（「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」 第22条 報酬諮問委員会）

取締役・監査役等の指名に関する機関	
概要	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・監査役候補者、社長等の選定等について、経営の基本方針および各役員の選定基準等に照らし、客観的かつ公正な視点から審議します。

監査に関する機関	
概要	監査役・監査役会
	監査役・監査役会は、取締役の職務執行を適切に監査する。監査役会は、監査役監査の方針その他監査に関する重要事項の協議・決定および監査意見の形成・表明を行います。（「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」 第11条 取締役会等の体制）

経営戦略に関する機関	
概要	経営会議
	業務執行の意思統一をはかるため、原則として週1回開催され、会社経営の全般的な重要事項を審議します。

リスク管理に関する機関	
概要	統合リスク管理会議
	取締役社長の指示に基づき、当社グループのリスク管理に関する重要事項を審議します。

コンプライアンスに関する機関	
概要	コンプライアンス会議
	取締役社長の指示に基づき、倫理・法令等の遵守体制の整備、再発防止等、倫理・コンプライアンス経営の推進に係る重要事項を審議します。

サステナビリティに関する機関	
概要	社会価値創造推進委員会、サステナビリティ推進委員会
	NRIグループのサステナビリティ経営を推進するために、理念に基づき、社会課題を解決して、サステナブルな社会の創出に貢献する「社会価値創造推進委員会」と、ESGの視点で経営基盤となる活動を推進し、ブランド毀損を抑止する「サステナビリティ推進委員会」を、設置しています。

人材に関する機関	
概要	人材開発会議
	取締役社長の指示に基づき、社員の能力開発および育成に関する重要事項を審議します。

コーポレート・ガバナンス データ

事業開発に関する機関	
概要	事業開発会議 取締役社長の指示に基づき、研究開発、企画事業、有価証券取得等の投資に関する重要事項を審議します。

システム開発に関する機関	
概要	システム開発会議 取締役社長の指示に基づき、ITソリューションに係るシステム等の顧客への提案・見積、開発およびリリースに関する重要事項を審議します。

情報開示に関する機関	
概要	情報開示会議 取締役社長の指示に基づき、有価証券報告書等の開示に関する重要事項を審議します。

危機管理に関する機関	
概要	危機管理会議 取締役社長の指示に基づき、危機発生時における迅速な体制の整備と支援等を目的として設置されます。

内部統制の推進に関する機関	
概要	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ります。

▶取締役会の有効性

取締役会の状況	単位	2018年度*
取締役会の開催回数	回	14
取締役会の出席率	%	98
取締役の任期	年	1
取締役の平均在職期間	年	4.1

* 集計の対象は、2018年6月22日第53回定時株主総会から2019年6月20日第54回定時株主総会までの在任期間

取締役会の実効性分析・評価の結果

1. 評価手法
・全取締役・監査役を対象にしたアンケート調査
・独立社外役員会議での意見交換
・上記アンケート・意見交換の結果を基に取締役会で議論

2. 評価結果
・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
　・独立社外取締役3名を含む多様な経験に基づくメンバーで構成、適切な意思決定と
　　監督を担保する体制が整えられている
　・自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われている
　・個々の取締役は当社の経営理念や経営計画等を理解した上で、
　　それぞれの知見に基づいて活発に審議を行い、取締役としての職務を果たしている

3. さらなる実効性の向上に向けて
　・より質の高い議論・意志決定ができるようにするため、取締役への情報提供や会議運営上の工夫に取り組む

▶役員報酬等

役員区分ごとの報酬等の総額等	対象人数（名）	単位	報酬等の総額	基本報酬	業績連動報酬			
					賞与	ストックオプション	譲渡制限付株式報酬	その他
取締役（社外を除く）	6	百万円	415	200	112	60	39	2
監査役（社外を除く）	2	百万円	82	58	22	0	-	1
社外役員	8	百万円	105	93	11	-	-	0

（注）1. 上記には、2018年6月22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名および社外役員2名を含んでいます。
2.「 その他」には、確定拠出年金の掛金および傷害保険の保険料を記載しています。
3. 監査役のス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。
4. 譲渡制限付株式報酬は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、
譲渡制限株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2018年度において費用計上された金額を記載しています

役員ごとの連結報酬等の総額等	氏名	役員区分	単位	連結報酬等の総額	基本報酬	業績連動報酬			
						賞与	ストックオプション	譲渡制限付株式報酬	その他
	此本　臣吾	取締役	百万円	115	53	34	15	11	0

（注）連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

コーポレート・ガバナンス データ

取締役の報酬等の決定に関する方針

取締役の報酬等の総額の上限は年10億円（譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権は、長期インセンティブ株式報酬として年1億2千万円以内、中期インセンティブ株式報酬として年2億8千万円以内、合わせて年4億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。））です。当社は、取締役の報酬等について透明性の向上を図ることを目的に、報酬等の体系および水準について客観的かつ公正な視点から審議する取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を主要な構成員とする報酬諮問委員会を設置しています。その諮問結果を踏まえ、取締役会において、取締役の報酬等の決定に関する方針を決定しています。
取締役の報酬制度は、役職位を基本としていますが、業績の一層の向上を図るため、業績連動性を重視した制度としています。その水準は、情報サービス産業におけるリーディングカンパニーたるべき水準を、市場水準および動向等を参考に決定しています。
取締役の報酬等は次の3つから構成されています。

a. 基本報酬
役職位に応じた固定給（本人給と役割給）です。

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します。

c. 株式関連報酬（譲渡制限付株式報酬）
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債権）を支給します。譲渡制限付株式報酬は、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としての「長期インセンティブ株式報酬」と、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としての「中期インセンティブ株式報酬」により構成され、割当てを受ける株式数は役職位に応じて決定します。なお、取締役は「役員自社株保有ガイドライン」に基づき役職位に応じた一定数以上の当社株式を保有することになっています。
なお、社外取締役には、賞与および株式関連報酬は支給しません。

取締役社長の報酬と従業員平均給与額の比較	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
代表取締役社長の報酬	百万円	100未満	100未満	104	113	115
野村総合研究所従業員の平均年収	千円	10,892	11,560	11,514	11,660	12,217
年収の比率	倍	n/a	n/a	9.0	9.7	9.4

▶経営層への自社株保有要請

経営層の自社株保有に関する規定

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NRI株式を保有することになっています。

リスクマネジメント マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

15のすべてのマテリアリティと関連するが、とりわけ「リスク・危機管理」

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループは、業務遂行上、生じる不測の事態により、NRIグループの資本が毀損する可能性、または、業務遂行上、妨げとなる事象により企業価値の維持、向上ができなくなるものを事業運営上のリスクとして定義しています。
これらリスクは、米国COSO（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission：米国トレッドウェイ委員会組織委員会）が開発したERMフレームワーク（COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework：全社的リスクマネジメント－統合フレームワーク）に則り、経営戦略リスク、事業継続リスク、コンプライアンスリスク、情報セキュリティリスク、システム障害リスク、プロジェクト管理リスク、外部委託・調達リスク、子会社・関連会社リスク、業務リソースリスク、情報開示リスク、レピュテーションリスクの11種類に分類し、統合的に管理しています。また、近年では気候変動や人権課題など社会的課題に対するリスクへの対応が、企業の中長期の持続的成長に大きな影響を及ぼすことを認識しています。
NRIグループは、これらESGリスクについても、統合リスクの枠組みの中で対応していきます。
NRIグループは、内部統制システムを整備し、かつ継続的な改善を図るため、リスク管理担当役員を任命するとともに、リスク管理統括部署を設置しています。また、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検し、統合リスク管理会議の内容は、年に複数回、取締役会へ報告しています。事業活動に伴う主要リスクに対しては、リスクごとに主管部署を定めており、必要に応じて専門性を持った会議で審議し、主管部署が事業部門と連携して適切な対応を講じています。

重点活動・中長期目標

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

【2019年3月期 重点テーマ】
①品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
②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
③情報セキュリティ管理態勢のレベルアップ
④グローバル化に相応しいガバナンス態勢の整備
⑤働きやすい労働環境の整備
⑥事業継続責任を果たすための適切な備え

進捗・成果・課題

統合リスク管理会議における2019年3月期 重点テーマの各項目について、2019年3月期の成果としては次のとおりです。

①品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
　重大システム障害が発生した場合に備え、大規模システム障害に対する対応ガイドラインの整備、障害対応訓練を実施。
②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
　予期せぬ不採算案件が発生した場合に備え、提案見積審査委員会でのチェック強化を継続。
③情報セキュリティ管理態勢のレベルアップ
　重大セキュリティ障害が発生した場合に備え、サイバー攻撃への対応としてCSIRTを整備。
④グローバル化に相応しいガバナンス態勢の整備
　買収子会社のガバナンス手法、国別経営リスクのリスク対応方針を検討。
⑤働きやすい労働環境の整備
　労務管理基準に基づいた労務状況のモニタリング。働き方改革推進法への対応を実施。
⑥事業継続責任を果たすための適切な備え
　地震を想定した災害訓練を実施。

リンクファイル	内部統制システムの構築に関する基本方針 https://www.nri.com/jp/company/internal 内部統制／倫理・コンプライアンス https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2019_all_A3.pdf#page=36

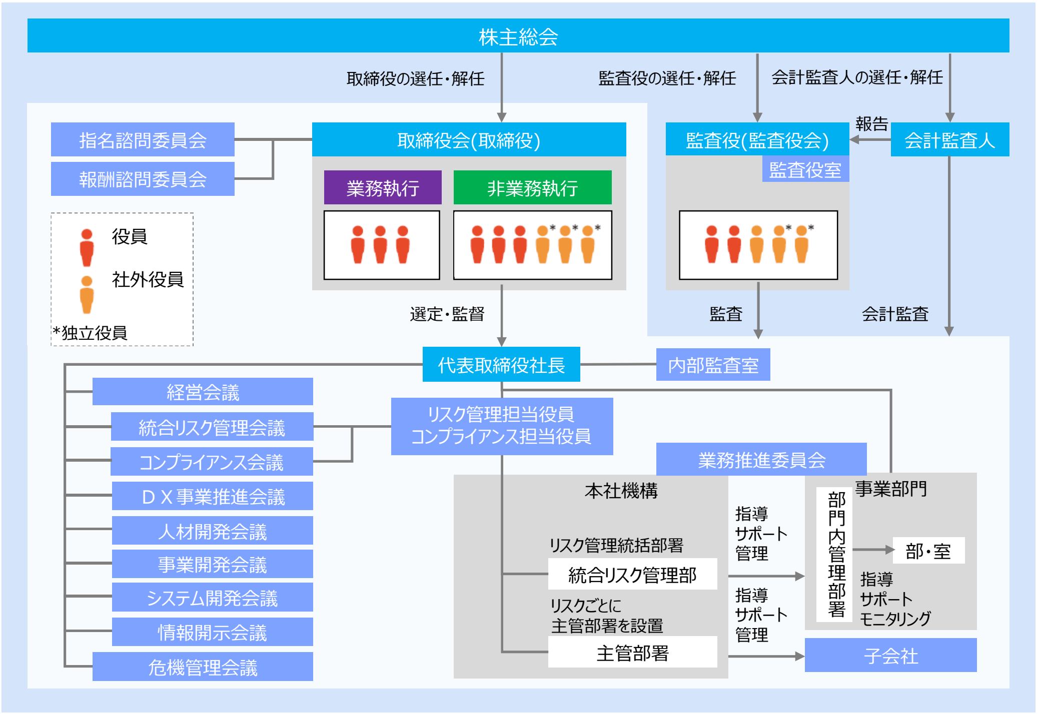
リスクマネジメント データ

▶リスクマネジメントの体制

リスクマネジメントの体制

NRIは、内部統制システムの構築に関する基本方針を定めるとともに、リスク管理担当役員を任命し、リスク管理統括部署を設置しています。また、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検し、統合リスク管理会議の内容は、年に複数回、取締役会へ報告しています。事業活動に伴う主要リスクに対しては、リスクごとに主管部署を定めており、必要に応じて専門性を持った会議で審議し、主管部署が事業部門と連携して適切な対応を講じています。
また、代表取締役社長直属の組織である内部監査室（社員21名）が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIグループ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、主管部署および事業部門が適宜連携し、改善に努めています。また、内部監査室は、会計監査人との間で内部監査の実施計画や結果に関して定期的に意見交換を行い、連携を図っています。

【コーポレート・ガバナンス体制図】



責任者

代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌* 深美 泰男
＊リスク管理およびコンプライアンスを担当に含む

責任機関・委員会

統合リスク管理会議

リスクマネジメント機能の独立性、および取締役会の関与

リスク管理の全体最適を図るため、取締役会の決議により、NRIグループ全体のリスク管理に関する規程を定め、リスク管理担当役員およびリスク管理統括部署を置いています。また、取締役社長の指示に基づきNRIグループのリスク管理に関する重要事項を審議するため、統合リスク管理会議を置いています。

リスクマネジメント データ

▶リスクアセスメント

リスク評価手法

NRIグループでは、リスク管理に関する重要事項を審議するため、取締役社長の指示に基づき、統合リスク管理会議を組織しています。統合リスク管理会議では、NRIグループにおける重要リスクをモニタリングし、リスクを網羅的に分析したうえで、中長期のリスクと短期のリスクの分類、各リスクごとの重要性を総合的に勘案し、毎年、重点テーマを定め管理しています。それらリスク評価やモニタリング内容などは、年に複数回、取締役会へ報告しています。

リスク管理の対象としているリスク項目

- 経営戦略リスク
- 事業継続リスク
- コンプライアンスリスク
- 情報セキュリティリスク
- システム障害リスク
- プロジェクト管理リスク
- 外部委託・調達リスク
- 子会社・関連会社リスク
- 業務リソースリスク
- 情報開示リスク
- レピュテーションリスク

リンクファイル	内部統制／倫理・コンプライアンス https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2019_all_A3.pdf#page=36 事業等のリスク https://www.nri.com/jp/company/risk

▶長期のリスク

長期のリスク 1

M&Aに伴う、買収先のESGリスク

事業への潜在的影響

NRIは中期経営計画でグローバル事業の拡大を目標としており、海外企業のM&Aも従来以上に積極的に行っていく予定です。その際に、買収先企業の事業リスク、財務リスクは事前に十分に審査していますが、買収時に認識できないより長期的な潜在的なESGリスクが発生した場合、将来的にNRIのレピュテーションの毀損や、事業継続への影響が生じる可能性があります。

リスク低減策

M&Aの実施に際しては、事前審査において、財務リスク、法務リスクに加えて、ESGリスクに関するデューディリジェンスも実施しています。また買収後には、買収先企業の経営者、従業員に対して、経営理念の浸透を含めたプリンシプルベースの教育を行い、ガバナンスを強化しています。

長期のリスク 2

データセンターの電力使用によるCO_2排出に伴う、気候変動リスク

事業への潜在的影響

NRIは5つのデータセンターを保有しており、データセンターの電力使用に伴う温室効果ガス排出量は、NRIグループ全体の排出量の72%を占めています。気候変動に関する国際的な合意が急速に進む状況において、今後、新たな規制や税制により、データセンターの運営コストが上昇するリスクがあります。

リスク低減策

すべてのデータセンターでISO 14001の認証を取得するとともに、2030年度までに温室効果ガス排出量を2013年度比で55%削減する環境目標を設定し、環境負荷低減の取り組みを重点的に行っています。
また、データセンターの環境性能を世界トップレベルに高めることにより、消費電力の軽減と温室効果ガス排出量の削減を図っています。
さらに、環境規制強化に対して自社の環境負荷低減努力だけではクリアできない場合に備え、排出権取引の利用もはじめました。

▶リスクへの対応

統合的リスク管理体制

NRIでは、リスクを「全社的なリスク」「事業活動に伴うリスク」「災害や事故などによる危機」の3つに大きく分け、それぞれについて管理体制を構築し、互いに連携しながら統合的にリスク管理を行うとともに、適宜その体制を点検し、改善を図っています。特に、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）の整備に取り組んでいます。

大規模な災害、事件・事故や感染症の流行などへの対策

災害や事件・事故などの発生時には、NRIグループ社員および関係者の生命と安全を確保するとともに、お客様の重要な情報システムと情報資産を守り、事業・業務を継続することに努めています。
大規模な災害、NRIグループにかかわる事件・事故、感染症の流行などの発生に備え、リスク管理統括部署およびリスクごとの主管部署が連携して予防策の検討など必要な対応を行っています。
「コンティンジェンシーハンドブック」をNRIグループ全社員に配布し、災害などの緊急事態発生時における行動指針の徹底を図っています。さらに、災害発生時に電子メールや電話を通じて全社員の安否や、出社可否を確認するための「安否確認システム」を構築し、迅速な運用を実現するための訓練を毎年行っています。安全管理の観点から、派遣社員についても、本人の了解を得たうえで安否確認の対象としています。

リスクマネジメント データ

危機管理	
	緊急事態発生に備えた事前準備として、緊急事態発生時の基本的な対応体制・手順をまとめた「コンティンジェンシープラン」を作成しています。 大規模なシステム障害や情報セキュリティ障害が発生した場合、速やかに緊急対策本部を設置して担当部署やお客様との連携を図ります。そして、障害の状況を踏まえながら、障害回復、原因究明、情報の開示、再発防止策の検討などの対策を実施します。

▶エマージングリスク

新たなリスク-1	
	AIを活用したシステム開発における人権リスク
リスクの内容	
	今後、AIを活用したシステム開発を当社が受託することも増えてきます。 当社の顧客企業には金融機関や流通企業がおり、与信のスコアリングやターゲティング広告、プロファイリングによるダイレクトマーケティング等のシステムへのAI活用が予想されます。 AI活用により、個人情報保護やプライバシーへの影響や差別や社会的排除の発生などが懸念されます。
ビジネスインパクト	
	AI技術の進展等により、より事業戦略的システムの構築需要が高まり、当社の売上が向上する可能性がある一方で、個人情報保護、プライバシー、差別、社会的排除等の社会問題を引き起こし、レピュテーションを毀損して、当社の売上等を減少させる可能性もあります。
対策	
	信頼できる高品質AIシステムの開発が可能なプロセスや体制の確立が必要となる。公平性、アカウンタビリティ、透明性等の確保による信頼性や、プライバシー、セキュリティ、ディペンダビリティを確保した高品質AIの技術開発と、その運用基準、体制の確立を目指している。 現在は、The OECD AI Principles、Ethics guidelines for trustworthy AI等の国際的原則を参照しながら、AI倫理ガイドラインを策定を進めている。AI倫理ガイドライン策定後は、システム開発時や運用時のチェックプロセスやチェック体制の確立に着手する予定です。

新たなリスク-2	
	IoTによるサイバーテロリスク
リスクの内容	
	ネットワークとつながり、さまざまな便利な機能を提供する「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基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）の進化で、より快適な移動手段へと進化する車。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。車だけでなく、家電等もネットワークに接続するようになり、同様の「サイバー攻撃」の危険が増大しています。
ビジネスインパクト	
	システム開発において、従来よりもよりセキュリティ対策についての高度な対応が求められるようになってきています。 IoTにより、多くの機器がネットワークに接続され、より便利な社会が作られる一方で、サイバーテロによるリスクは増大しつつあります。 当社のようなシステム開発・運営会社は、従来よりも人命にかかわる重大な責任を持つことになり、セキュリティ対策について、最新動向を踏まえながらの万全の体制での対応が求められています。 一度でも、サイバーテロが顧客企業に発生すれば、システム開発会社としてのレピュテーションの毀損は免れません。
対策	
	NRIグループでは、グループ内にセキュリティ専門会社のNRIセキュアがあり、、2017年5月から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」というサービスを始めた。 また、日本で数少ない情報セキュリティの分野の監視サービスも行っている。NRIセキュアはサイバー対策技術に優れている米国のカルフォルニアにも支社を持ち、先進的なセキュリティ技術について把握する体制を整えている。 世界的なハッキング大会などで優勝したメンバーを含むホワイトハッカー（正義のハッカー）をNRIセキュア社内に抱え、高い専門性によりグループ内でのシステム開発においてもセキュリティリスクの低減を図っている。

リンクファイル	サイバー攻撃から車社会を守る https://www.nri.com/jp/journal/sustainability/2017/12

リスクマネジメント データ

▶リスク文化

リスクマネジメントに関する教育・啓発

階層別研修の実施、eラーニングによる全社員への啓発、コンプライアンス意識調査を通じた啓発を行っています。

人事評価、財務的なインセンティブ

事業活動に伴うリスクについてはリスクごとに主管部署が定められており、リスクマネジメントの成果は主管部門の部門長の業績評価に直接反映されます。その他のリスク*[1]については、リスク発生の責任の所在に応じて、部門長の評価に反映されることがあります。
また、管理職が管理する配下従業員に関する人権・労働リスク*[2]に関して、管理職のリスク管理の成果として業績評価に直接反映されます。

*1 コンプライアンスリスク、従業員に関する人権・労働リスク、等
*2 安全衛生、長時間労働、差別・ハラスメント、等

従業員による潜在的リスクの確認・報告

NRIグループの従業員は、違法行為や情報セキュリティ上のインシデントを含むあらゆるリスクを発見した場合、通常のレポートラインに基づいてリスク主管部署へ報告することが義務付けられていると同時に、当該リスク主管部署はリスク管理担当役員へ報告することが義務付けられています。
また、これらのリスクを是正する目的で、外部サービス（弁護士事務所）にホットラインを設けています。

潜在的リスクに関する社内のフィードバックプロセス

四半期毎各2回の開催による業務推進委員会にて、全部門に向けリスク事例を速やかに展開し、また部門間の情報を共有するなど、リスクへの対応力を高めています。

コンプライアンス マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

15のすべてのマテリアリティの基本となるが、とりわけ「海外腐敗防止」

重要課題とNRIのアプローチ

グローバル経済の拡大に伴い、企業が公正で透明性の高い事業活動を行うことへの社会的な要請はますます厳しくなっています。
特に、腐敗防止、不正競争防止、税務コンプライアンス等の、国境を跨いで社会的影響が大きい問題に対しては、世界的に法規制の強化が進んでいます。
NRIグループは、中期経営計画「Vision2022」でグローバル関連事業の拡大を目指しており、グローバルなコンプライアンス体制を強化し法令遵守を徹底することを何よりも優先します。また、法令遵守に留まらず、国際的な社会規範に従った行動をしていくことが、持続的な事業活動の前提であると認識しています。

重点活動・中長期目標

NRIは、一般社団法人日本経済団体連合会の会員として、その企業行動憲章の精神を尊重し、実践しています。
NRIグループ全役員・従業員が遵守すべき規範として、「NRIグループ企業行動原則」および「NRIグループビジネス行動基準」を定めています。
また、2016年に「NRIグループの贈収賄禁止に関する方針」および「NRIグループの独占禁止法遵守の方針」を定め、グローバルなコンプライアンス強化を進めています。

コンプライアンス データ

▶コンプライアンス方針

コンプライアンスに関する方針

NRIグループは倫理・法令などを誠実に遵守し、その徹底を図っています。「企業理念」ならびに「NRIグループ企業行動原則」を実現するために設けた「NRIグループビジネス行動基準」においては、「暴力団等の反社会的勢力または犯罪的行為をおこなう個人・団体とは、一切関係を持ってはならない」と定めています。また、NRIグループの事業に従事する者（社員のみならず、パートナー企業の社員等も含みます）からの組織的または個人的な法令違反行為等に関する通報の適正な処理の仕組みを設けることにより、不正行為等の早期発見と是正を図り、もってコンプライアンス経営の強化を図っています。
また、贈収賄禁止および独占禁止法遵守に関する方針を策定しています。

方針の適用範囲

NRIグループ役職員

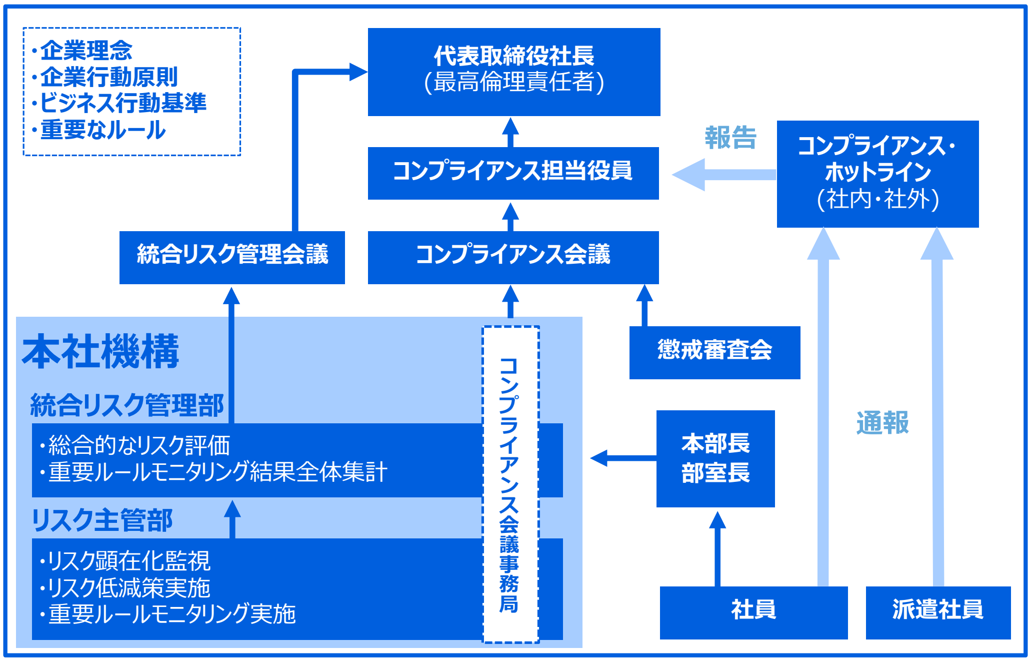
参照文書

企業理念
https://www.nri.com/jp/company/c_philosophy/
NRIグループ企業行動原則
https://www.nri.com/jp/company/company_code/
NRIグループビジネス行動基準
https://www.nri.com/jp/company/business_code/
コンプライアンスの推進
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies

▶コンプライアンスの体制

コンプライアンスの体制

倫理・法令遵守経営の実効性を確保するため、最高倫理責任者およびコンプライアンス担当役員を置き、コンプライアンス会議を設置・運営するほか、コンプライアンス等に関する研修や啓発活動を継続的に実施することで、その定着と実効性の向上を図っています。また、反社会的勢力に対しては、取引を含め一切の関係を持たないことを基本方針としており、主管部署が情報収集および取引防止に関する管理・対応をおこなっています。



責任者

最高倫理責任者： 代表取締役社長 此本 臣吾
リスク管理担当役員/コンプライアンス担当役員： 代表取締役 専務執行役員 深美 泰男

責任機関・委員会

コンプライアンス会議

内部通報制度、相談窓口

法令違反行為等に関する通報窓口は社外通報窓口（弁護士事務所）を含めた複数の通報窓口を設置し、匿名での通報や相談ができるようにしています。また、通報者に対し、通報を理由とした解雇や契約解除などの不利益な取り扱いを禁じるなど、通報者の保護が図られています。これらの通報に対しては、事実を調査したうえで速やかに対処、再発防止などの措置を講じています。

第三者によるコンプライアンス・システムの監査・外部認証

内部統制監査報告書作成の一環として、毎年、コンプライアンス・システムは監査法人による監査を受けています。

コンプライアンス データ

▶コンプライアンスの状況

コンプライアンス徹底の仕組み

NRIグループは、毎年、規程の遵守状況の全社モニタリング結果や、内部監査の結果などを基に、翌年度に優先的に取り組むべき重要なリスクを「重点テーマ」として経営層が設定し、ルール遵守の徹底に力を入れています。
「重点テーマ」を、ルールの内容や法的根拠、事例等を解説した冊子「NRIグループ RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」に反映させ、この冊子をNRIグループの全社員に配布しています。これに掲載されたルールの遵守状況は、定期的にモニタリングを実施し、課題が発見された場合は本社機構と事業部門が連携して、改善に取り組んでいます。
NRIグループ全社員を対象として、コンプライアンス意識調査を原則として隔年で実施しています。また、層別研修、役職別研修などに加え、「役職員が守るべき重要なルール」に関する確認テスト（eラーニング形式）を実施しています。

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
コンプライアンス確認テスト履修率（隔年実施）＊	%	-	98.9	-	-	-
集計対象範囲			a-			
コンプライアンス意識調査回収率（隔年実施）	%	87.3	-	81.5	-	-
集計対象範囲		a		a		
内部通報・相談件数	件	6	3	8	2	4
集計対象範囲		b-	b-	b-	b-	b-

＊ 2017年度はコンプライアンス確認テストは実施していません。2018年度において、NRIグループ社員向けに「NRIグループ RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」の周知徹底を含むコンプライアンス研修を実施しました。また2019年度も継続実施の予定です。

コンプライアンス違反件数、内容、および措置

2018年度は、NRIグループの経営に重大な影響を与えるコンプライアンス違反はありませんでした。

▶腐敗防止

腐敗防止に関する方針

NRIグループは、社会規範と法令に則って公正な企業活動を遂行するため、日本国不正競争防止法、US FCPA（Foreign Corrupt Practices Act）、UK Bribery Act 2010、中国刑法贈収賄罪、その他各国の贈収賄法規制を遵守します。贈収賄行為および贈収賄に該当する恐れのある行為を未然に防止し、お客様や社会から信頼をいただける企業であり続けます。
NRIグループは、NRIグループのすべての役員および職員に対し、行動基準として「NRIグループの贈収賄禁止に関する方針」を定めます。代理人およびパートナーに対しても同様のルールの遵守を求めます。

方針の適用範囲

NRIグループ役職員、ビジネスパートナー

参照文書

NRIグループの贈収賄禁止に関する方針
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#zoushuu

汚職に関する違反件数、内容、および措置

該当事項はありません。

▶政治献金

政治献金に関する方針

NRIグループは、「NRIグループビジネス行動基準」において、「企業活動に関連して政治家（含む候補者）又は政治団体に対する政治献金や選挙運動への協力について直接これをおこなってはならない」と定めています。

方針の適用範囲

NRIグループ役職員

参照文書

NRIグループビジネス行動基準
http://www.nri.com/jp/company/business_code.html

政治献金の金額・主要な献金先

NRIグループは、政治献金を行っていません。

コンプライアンス データ

▶不正競争防止

不正競争防止に関する方針	
	NRIグループは、独占禁止法、不正競争防止法および下請法等の国内法はもちろん、米国の反トラスト法、EU競争法、中国独禁法等各国の独禁法規制を遵守し、公正な競争を行います。 NRIグループは、NRIグループのすべての役員および職員に対し、行動基準として「NRIグループ独占禁止法遵守の方針」を定めます。代理人およびパートナーに対しても同様のルールの遵守を求めます。
方針の適用範囲	NRIグループ役職員、ビジネスパートナー
参照文書	NRIグループの独占禁止法遵守の方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#dokusen

不正競争防止に関する違反件数、内容、および措置	
	該当事項はありません。

▶税務リスク・コンプライアンス

税務に関する方針	
	NRIグループの税務に対する方針を「NRIグループ税務方針」として定め、基本方針、法令遵守、税務ガバナンス、税務リスクへの対応、税務プランニング、税務当局との関係について規定しています。 NRIグループの役職員は、法令・社会規範・社内規程を遵守し、持続的な成長と企業価値向上に努めています。 税務に関しても本ポリシーに基づき、ガバナンスの充実に向けて取り組んでいます。 NRIグループは、納税義務を果たすことで地域社会の発展に貢献し、誠実な企業として良識をもって行動します。
方針の適用範囲	NRIグループ
参照文書	NRIグループ税務方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#zeimu

サプライチェーン・マネジメント マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「社会との対話」「サプライチェーンにおける環境配慮」

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループの事業は、社外委託先や購買先など、ビジネスパートナーの皆様との協力のうえに成り立っています。そのため、NRIグループでは、健全な商習慣と法令に従った、相互に利益のある取引関係を構築することを基本方針としています。
NRIグループの提供する社会的な基盤を支えるサービスを維持するためには、ビジネスパートナーとの良好な関係を継続することに加え、ともに成長していくことが不可欠です。そのために、NRIグループは以下のようなことを実施しています。
・ビジネスパートナーとの、NRIグループの経営方針の共有
・ともに成長していくための情報と機会の提供
・健全な業務環境を保つためのルール・手段の提供と定期的なモニタリング

また、国内外でビジネスを行ううえで「責任あるサプライチェーン」への対応が強く求められるようになり、法令遵守や品質・情報セキュリティ面の責任に加えて、環境保全や適正な労働慣行、人権の尊重などESG面の課題に対しても、ビジネスパートナーと一体となって取り組んでいく必要があります。
そのため、「NRIグループの調達方針」の中で「ESG調達の実践」を明示し、法令や社会規範を遵守するとともに、環境・人権等へ配慮した調達活動を行い、ビジネスパートナーの皆様とともに、持続可能な社会の構築に貢献していくという方針を共有しています。

重点活動・中長期目標

環境面の取り組みとして、現在、サプライチェーンにおける環境目標の設定を進めています。温室効果ガス排出量の影響が大きいScope3のカテゴリー1（購入した製品・サービス）、カテゴリー2（資本財）、およびカテゴリー11（販売した製品・サービス）の70%を占めるビジネスパートナーに対して、温室効果ガス排出量に関する目標を設定するように働きかけていきます。

人権面の取り組みとしては、2022年度までに、ビジネスパートナーに対して人権方針の遵守を約束していただくことを検討しており、現在、主要なビジネスパートナーとのダイアログを進めています。

進捗・成果・課題

NRIは、今後求められるサプライチェーン全体でのESG活動への布石とするため、ビジネスパートナーと、毎年「CSR勉強会」を行っています。そこでは、ESGに関する国内外企業の動向や、NRIを含めた参加企業各社のESG活動の状況を共有し、意見を交換しています。とりわけ、人権に関しては、多くの時間を割くようにしています。
2018年度は17社のビジネスパートナーが参加しました。
2019年度もサプライチェーンに関する目標達成に向けて、ビジネスパートナーとの対話や啓蒙を継続するため「CSR勉強会」への積極的な参加を働きかける予定です。

サプライチェーン・マネジメント データ

▶サプライチェーン・マネジメントの方針

サプライヤーに適用する方針

NRIグループは、「NRIグループの調達方針」により、社外委託先や購買先などのビジネスパートナーに対するパートナーシップの構築と公正な選定について定めています。また、ビジネスパートナーにESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮した活動を求めるため、調達方針の中に「ESG調達の実践」という項目を設けています。

方針の適用範囲

NRIグループの役員および社員、ならびに、社外委託先、購買先などのビジネスパートナー

参照文書

NRIグループの調達方針
https://www.nri.com/jp/company/partner

▶サプライチェーンの状況

サプライヤーの概要

NRIグループの主なビジネスパートナーは、以下の２つになります。
①パートナー企業（社外委託先）
②ベンダー（ハードウェア購買先）

システムインテグレーターとしての側面から言えば、NRIグループは、情報システムの構築や運用を発注するクライアント（お客様法人）から受注させていただくことが少なくありません。その場合、NRIグループは、設計などの上流の工程を受け持ち、パートナー企業には下流の工程をお願いしています。システムエンジニアの集団という意味では、NRIグループも、パートナー企業も、違いはありません。

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
中国オフショアパートナー企業数*	社	21	21	18	18	18
パートナー要員概数（国内）	名	9,000	7,500	7,000	7,000	7,000
パートナー要員概数（中国）	名	4,500	4,000	3,500	3,500	4,000
集計対象範囲		c	c	c	c	c

* 2015年10月に、NRIは、中国のオフショアパートナーであり、NRIのeパートナーでもあったSinoCom Software Group Ltd. から、NRI向けオフショア開発事業を譲り受けました。この影響もあり、2016年度の中国オフショアパートナー企業数とパートナー要員概数（中国）は減少しています。

調達金額

調達金額		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
外部委託費総額		百万円	141,925	139,303	126,361	135,522	150,635
国・地域別内訳	中国	百万円	23,482	23,476	18,815	19,532	23,213
集計対象範囲			a	a	a	a	a

重要なサプライヤー（critical supplier）

特に専門性の高い業務ノウハウ、情報技術力を持つパートナー企業とは「eパートナー契約」を締結し、プロジェクト運営などで密接に連携して、情報セキュリティ管理の徹底と品質管理の向上を図り、人材育成にも協力しています。eパートナーは、2019年3月末時点で国内8社、中国5社となっています。
また、エンハンスメント業務革新活動を、特定のプロジェクトに限らず全社的に取り組む企業を「e-eパートナー（extended eパートナー）」として認定する制度を2008年度に制定しました。e-eパートナーは、2019年3月末時点で国内3社となっています。

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
eパートナー数*	社	9	8	8	13	13
うち国内	社	7	7	7	8	8
うち中国	社	2	1	1	5	5
e-eパートナー数*	社	3	3	3	3	3
うち国内	社	3	3	3	3	3
集計対象範囲		c	c	c	c	c

* 数値はすべて年度末値。

オフショア開発*1の推進

システム開発における委託工数全体に占めるオフショアパートナー企業の比率は、約4割となっています。
NRIグループは委託先の多様化を進めています。中国では北京や上海など大都市部だけでなく、中国のパートナー企業と協力して、中国の地方都市におけるオフショア開発推進に取り組んでいます。ITソリューション事業における中国パートナー企業は、2019年3月末現在、19地域18社です。さらに、日本国内のニアショア開発*2や、チャイナ・プラス・ワンとして東南アジア地域におけるオフショア開発も推進しています。

*1 オフショア開発：海外の企業や子会社に、ソフトウェアの開発やシステムの構築などを委託すること。
*2 ニアショア開発：国内遠隔地の企業や子会社に、ソフトウェアの開発やシステムの構築などを委託すること。

サプライチェーン・マネジメント データ

▶サプライチェーンのリスク評価

サプライチェーンのリスク評価方法

NRIグループのシステム開発をパートナー企業へ委託する際には、技術力、商品・サービスの品質・納期・コスト、人員と体制、財務状況、コンプライアンスおよび情報セキュリティ管理への取り組みなどを総合的に評価しています。海外のパートナー企業についてはさらに「外国為替及び外国貿易法」など法令に基づく審査も行っています。
また、情報セキュリティに関しては、パートナー企業においてもNRIグループと同等のセキュリティレベルを確保するために、パートナー企業と「機密保持契約」「個人情報の取り扱いに関する覚書」を締結するとともに「セキュリティガイドライン」の遵守を依頼しています。その状況はパートナー企業へのアセスメントを実施することにより、定期的に確認しています。また、NRIの施設内に常駐するパートナー企業社員を対象に、標的型攻撃メールの体験型訓練も実施しています。

サプライチェーンのリスク評価結果

NRIグループは、サプライチェーンのリスクを評価した結果、パートナー企業について、下記のとおり、２つのリスクがあると考えています。

1. 良好な取引関係
2019年3月期において、生産実績に占める外部委託費の割合は４割であり、NRIグループが事業を円滑に行うためには、優良なパートナー企業の確保と良好な取引関係の維持が必要不可欠になります。
NRIグループは、定期的に協力会社の審査を実施するほか、国内外を問わず協力会社の新規開拓を行うなど、優良なパートナー企業の安定的な確保に努めています。また、特に専門性の高い業務ノウハウ等を持つパートナー企業であるeパートナーとのプロジェクト・リスクの共有や、パートナー企業に対するセキュリティおよび情報管理の徹底の要請など、パートナー企業も含めた生産性向上および品質向上活動に努めています。
パートナー企業は、中国をはじめとする海外にも広がっており、中国企業への委託は外部委託費の1.5割を占めています。このため、役員や社員が中国を中心に海外のパートナー企業を定期的に訪問し、プロジェクトの状況確認を行うなど、協力体制の強化に努めています。
このような取り組みにもかかわらず、優良なパートナー企業の確保や良好な取引関係の維持が実現できない場合には、事業を円滑に行うことができなくなる可能性があります。特に、海外のパートナー企業への委託については、日本とは異なる政治的・経済的・社会的要因により、予期せぬ事態が発生する可能性があります。

2. 請負業務
請負契約のもとで行われる業務委託にあたっては、労働関係法令に則った適切な対応が求められます。
NRIグループは、請負業務に関するガイドラインを策定し全社的な問題意識の共有化・定着化を図り、また、協力会社を対象とした説明会を開催するなど、適正な業務委託の徹底に努めています。
このような取り組みにもかかわらず、請負業務の趣旨から逸脱して業務が遂行され、偽装請負問題などが発生した場合には、NRIグループの信用を失う可能性があります。

▶公正な取引

パートナー企業に対する適切な取引関係

NRIグループは、社員に対し、独占禁止法に則り、発注者としての優越的地位の濫用を禁じています。また、下請代金支払遅延等防止法の遵守状況について、下請事業者への業務委託は発注書面の交付、支払期日など法律遵守を徹底しています。
さらに、パートナー企業に対しては、贈答や接待を辞退する旨を文書で通知するとともに、NRIグループの社員にも周知徹底を図っています。

請負業務の適正化に向けた自主点検

NRIとの業務に携わるパートナー企業の社員数は、およそ11,000名にのぼり、そのうち約半数がNRIの施設内に常駐しています。
請負契約のもとで行われる業務委託にあたっては、労働関係法令に則った適切な対応が求められます。
これらのパートナー企業社員との業務遂行において、適正な請負業務を維持するために「請負業務ガイドライン」を策定し、さらに請負契約のパートナー企業社員の執務場所とNRI社員の執務場所を分離して、パートナー企業社員に対してNRI社員が直接指揮命令するような「偽装請負」の防止に努め、毎年自主点検を実施しています。

自主点検の結果	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
点検プロジェクト数	件	962	877	922	939	926
集計対象範囲		c	c	c	c	c

▶サプライチェーンの情報セキュリティ

パートナー企業に対する情報セキュリティ管理の強化

NRIグループは、パートナー企業においてもNRIグループと同等のセキュリティレベルを確保するために、パートナー企業と「機密保持契約」「個人情報の取り扱いに関する覚書」を締結するとともに「セキュリティガイドライン」の遵守を依頼しています。
その状況はパートナー企業へのアセスメントを実施することにより、定期的に確認しています。

パートナー企業のアセスメント	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
監査を実施した企業数	社	100以上*	83	87	81	76
集計対象範囲		c	c	c	c	c

＊ 海外を含む。

サプライチェーン・マネジメント データ

▶サプライヤー選定基準

サプライヤーの選定基準

法令や社会規範を遵守するとともに、環境・人権等へ配慮した調達活動を行い、持続可能な社会の構築に貢献するビジネスパートナーを評価しています。
公平な競争機会を提供し、経営状況、製品・サービスの品質・納期・コストの他に社会への貢献の観点から環境、社会、ガバナンスへの取り組み状況等を総合的に評価しています。

▶サプライヤーのキャパシティビルディングおよびインセンティブ

パートナー企業との相互発展に向けた活動

情報システムの構築や運営に関するプロジェクトの一部工程を国内外のパートナー企業に委託した場合には、パートナー企業と合同で定期的にプロジェクト担当者会議や責任者会議を行い、工程全体の状況や課題、想定されるリスクを確認・共有しています。
主要なパートナー企業とは、定期的に双方の品質監理担当者による会議を実施し、品質の確保といっそうの向上を目指しています。
NRIグループは、品質と生産性の向上を目指した「エンハンスメント業務革新活動」*を推進しています。各プロジェクトでは、eパートナーをはじめとするパートナー企業と共同で、継続的にこの活動に取り組んでいます。
さらに、エンハンスメント業務革新活動を、特定のプロジェクトに限らず全社的に取り組む企業を「e-eパートナー（extended-eパートナー）」として認定する制度を2008年度に設け、運用しています。

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
研修に参加したパートナー企業数	社	19	17	15	14	15
パートナー企業からの研修参加者数（のべ人数）	名	170	199	300	390	306
経営セミナーに参加したパートナー企業数	社	114	112	109	103	110
パートナー企業からの経営セミナーへの参加者数	名	234	234	238	231	226
集計対象範囲		c	c	c	c	c

* エンハンスメント：NRIでは、情報システムの保守・運用業務を、改善・提案を含めて、お客様の業務・システム全体をサポートする「サービス業務」と捉え、このように呼んでいます。

クライアント・リレーションシップ・マネジメント マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「顧客とのコミュニケーション」「顧客への適切な情報開示」

重要課題とNRIのアプローチ

企業はバリューチェーン全体を通じて、お客様や利用者に安全・安心でニーズに応える製品・サービスを提供し続ける責任があります。
さまざまな産業や官公庁などに情報システムを提供しているNRIグループは、直接のお客様に対する責任のみならず、情報システムの恩恵を受ける一般の消費者・利用者への影響や、情報システムが社会にもたらす影響についても考える責任があります。
NRIグループは、情報システム品質および情報セキュリティに関する高度な技術と組織体制で最高水準の情報システムサービスを提供*するとともに、コンサルティングとITソリューションを通じて、将来に向けた産業と技術革新の基盤を創り、経済・社会の発展に繋げていきます。

＊後記「情報システムの品質」「情報セキュリティ」も併せてご参照ください。

重点活動・中長期目標

NRIグループは、企業理念の中で「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」を自らの使命と定めることで、「未来社会」をお客様と「共創」する意志を示しています。今後も、お客様との「価値共創」を通じて、NRIグループの持続的成長と持続可能な未来社会づくりの両立を目指します。

【長期経営ビジョン「Vision2022」】
上記の企業理念の下で、2022年度末までの長期経営ビジョン「Vision2022」を定めました。Vision2022のビジョン・ステートメント「Share the Next Values!」には、お客様とともに新たな価値の実現に向けて挑戦し続けるNRIグループの意志が込められています。

【「Share the Next Values!」に込めた想い】
・Share：NRIグループ内外の多様な人材が手を携えて総力を結集し、お客様とともに活力ある未来社会づくりに貢献して、成果と喜びを分かち合う。
・Next：時代先取りの精神で、グローバルへ、デジタルへ、未来の領域へと踏み出していき、次代に向けた新たなビジネスモデルを創造する。
・Values：自らの強みを磨き、社会とお客様への様々なサービス提供を通じて価値を創造し、未来志向の新たなビジネスモデルを生み出していく。

【中計経営計画（2019-2022）】
Vision2022の後半にあたる4年間の計画として、「中期経営計画（2019-2022）」を定めました。この計画では、成長戦略や数値目標だけでなく、お客様とともに「共創」する3つの社会価値についても言及し、「サステナビリティ経営」を推進していく意志を改めて明示しています。

【成長戦略（注力テーマ）】
・DX戦略：テクノロジーを活用した顧客のビジネスモデル/プロセス変革
・ビジネスプラットフォーム戦略：金融分野のビジネスプラットフォームの進化
・クラウド戦略：クラウドを活用したレガシーシステムのモダナイゼーション
・グローバル戦略：海外売上高1,000億円に向けたさらなるグローバル事業展開
・人材・リソース戦略：NRIの競争力を支える人材採用・開発、パートナー連携

【数値目標】

	2018年度実績	2022年度目標
・売上高	5,012億円	6,700億円以上
・営業利益	714億円	1,000億円
・営業利益率	14.3%	14%以上
・海外売上高	530億円	1,000億円
・EBITDAマージン	21.7%	20%以上
・ROE	12.3%	14%

【3つの社会価値】
・新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創
・社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創
・社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

KPI

KPI	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
営業利益	億円	514	582	585	651	714
営業利益率	%	12.7	13.8	13.8	13.8	14.3
海外売上高	億円	86	146	189	435	530
ROE	%	10.8	10.6	10.7	12.9	12.3
集計対象範囲		a	a	a	a	a
お客様満足度（「満足している」顧客の割合）	%	82.0	83.4	82.9	84.6	87.0
集計対象範囲		c	c	c	c	c

リンクファイル

NRIグループ 企業理念
http://www.nri.com/jp/company/c_philosophy.html
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
長期経営ビジョンV2022
https://www.nri.com/jp/company/vision

クライアント・リレーションシップ・マネジメント データ

▶受託者責任

受託案件に関する総合的な審議

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

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

▶顧客満足

顧客満足度調査

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

高い評価をいただいている項目

・お客様のニーズや課題の把握
・お客様への進捗・課題等の報告
・システムに関する専門知識
・システムの信頼性

改善を期待されている項目

・マニュアルや設計書の内容、わかりやすさ
・見積根拠の明確性と価格

	単位	2014年度	2015年	2016年度	2017年度	2018年度
お客様満足度（「満足している」顧客の割合）*1	%	82.0	83.4	82.9	84.6	87.0
調査対象顧客*2の割合（事業ユニットの割合）	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*1 5段階の評価基準のうち上位2段階を「満足している」顧客の割合として加重平均で算出しています。
*2 コンサルティング事業およびITソリューション事業の全事業ユニットを対象に実施していますが、
調査対象の顧客、およびプロジェクト・サービスは各事業ユニットごとに一定の基準で抽出しています。

イノベーション・マネジメント データ

▶研究開発の方針

研究開発の考え方

持続可能な社会づくりに向け、企業がイノベーションを創造し社会的課題の解決に貢献することが大きく期待されています。
NRIグループは、質の高い調査力と研究開発体制により、イノベーションを創造するための研究開発を推進しています。そして、生み出したイノベーションを現実の社会システムとして活かすための、新たな社会制度やルールづくりの提言を行っています。併せて、イノベーションが広く社会に認知され浸透するように、調査・研究成果の情報発信に力を入れています。
研究開発の重点分野として、セグメントごとに、「コンサルティング」では次代のビジネスや戦略をナビゲートしていくこと、「金融/産業」では、DXの推進や業界標準ビジネスプラットフォーム化の推進、「IT基盤サービス」では先進技術の継続的ウォッチングとそれを社会・生活に適用するIT提案力の強化を、それぞれ目指しています。

▶研究開発の体制

研究開発体制

NRIグループは、「社会提言」、「技術開発」、「事業開発」の3つの領域で研究開発を推進しています。以下の研究開発体制のもと、必要に応じ社内あるいは社外との横断的な協業を進めながら取り組んでいます。

研究開発委員会
研究開発戦略を提起・審議するとともに、個別のR&D案件について立案から成果活用に至るまで、全社的視点でプロジェクトを審査

未来創発センター
政策提言・先端的研究機能を担い、新しい社会システムに関する調査・研究を実施

DX生産革新本部
NRIグループの技術開発を担い、情報技術分野における先端技術・基盤技術などの研究を実施

各事業本部
中長期的な事業開発・新商品（サービス）開発を担い、事業性調査、プロトタイプの開発、実証実験などを実施

▶研究開発の状況

研究開発費		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
総額		百万円	4,222	5,110	5,674	5,170	3,665
分野別内訳	コンサルティング	百万円	814	1,056	1,247	921	796
	金融ITソリューション	百万円	1,855	2,618	2,947	2,844	1,694
	産業ITソリューション	百万円	674	700	622	622	583
	IT基盤サービス	百万円	876	734	857	781	590
売上高比率		%	1.0	1.2	1.3	1.1	0.7
	集計対象範囲		a	a	a	a	a

▶オープン・イノベーション

オープンイノベーション 1

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。

参照事例

共同ニュースリリース（2019年2月4日付）：日本航空と野村総合研究所 共同出資会社「JAL デジタルエクスペリエンス」を設立
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2019/190204_1.pdf

イノベーション・マネジメント データ

オープンイノベーション 2	
	株式会社デンソーと、NRIの子会社であるNRIセキュアテクノロジーズ株式会社は、車載電子製品のセキュリティ診断を中心としたサイバーセキュリティ事業を行う合弁会社「NDIAS」を2018年12月に設立しました。 新会社は、これまでデンソーが培った車載品質や車載に適したサイバーセキュリティ技術開発のノウハウと、野村総合研究所グループのセキュリティ事業の中核を担うNRIセキュアが金融システム、重要インフラや民生機器の分野において培ったセキュリティ診断、コンサルティング事業のノウハウをいかし、ホワイトハッカーとして自動車の開発段階から量産後に必要となる対応まで一貫した車載電子製品のセキュリティ診断およびコンサルティング業務を行います。
参照事例	
	ニュースリリース（2018/09/27） デンソーとNRIセキュアテクノロジーズ、自動車サイバーセキュリティ事業を行う合弁会社の設立に合意 https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2018/cc/0927

オープンイノベーション 3	
	TORANOTECの100%子会社であるTORANOTEC投信投資顧問は、おつりで投資するサービス「トラノコ」を提供しています。これは、少額な資金で誰でも投資を可能にするサービスです。　NRIはこれまで、投信口座管理システムや、投信会社のバックオフィス業務をサポートするシステムを提供して、「トラノコ」の円滑なサービス提供を支援してきました。 今後は更に出資を通じて、「トラノコ」のさらなる進化と、新た投資サービスの開発に取り組んでいきます。 具体的には、NRIが口座管理システムを提供している既存の銀行に「トラノコ」を適応することで、若年層や投資未経験層への新たなアプローチを可能にします。 また、金融機関に向けた少額投資に係る新たな資産運用サービスの開発を推進していきます。 。
参照事例	
	統合レポート2018:資産運用及びアプリ開発を手掛けるTORANOTECに出展 https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/0/teaserItems1/00/linkList/0/link/ar2018.pdf#page=40

▶プロセスのイノベーション

プロセスのイノベーション	
	システム開発効率化に資する開発ツールの導入
概要	
	NRIは、大規模な情報システム開発において、成果物の品質向上と、業務効率化の双方を統合的にサポート（管理）する開発ツールを構築しました。 このツールは、ナレッジの蓄積・共有とコミュニケーションの活性化により効率的なタスク管理を行うための「コラボレーションパッケージ」と、プロジェクト進捗状況をリアルタイムに集計し、開発業務の標準化・自動化を行う「開発パッケージ」の2つで構成されています。このツールの導入により、システム開発のプロジェクト進捗状況を可視化し、高い品質マネジメントの実現と、プロジェクトメンバーの業務効率化を両立することが可能になりました。 さらに、2017年にこのツールを「aslead」というサービスで外販を開始しました。これにより、今後売上増加に貢献するとともに、NRIのプロセスイノベーションの成果がより広くIT産業全体に波及していくことが期待されます。
事業上の効果	
	このツール導入による業務効率化により、一人一日あたり30分程度の余力時間が創出されると見込まれており、これは全体で約5.6%のコスト削減効果になります。
参照事例	
	ニュースリリース（2017/10/19） 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 https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2017/cc/1019 aslead https://aslead.nri.co.jp/

イノベーション・マネジメント データ

▶環境面のイノベーション

環境面のイノベーション							
概要	共同利用型サービスの開発・普及によるCO_2排出量の削減						
	複数の企業が1つの情報システムを共有する「共同利用型サービス」により、お客様が個々にシステムを構築して運用する場合に比べて全体として電力使用量を抑えることができ、約7割のCO_2を削減することができると試算しています。						
環境面のイノベーションによる効果		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
	共同利用型サービスの売上高比率	%	19.0	22.0	23.0	21.0	20.0
	集計対象範囲		a	a	a	a	a

▶社会面のイノベーション

社会面のイノベーション							
概要	コンサルティングによるコミュニティ開発の支援						
	NRIは約700名のコンサルタントを有し、質量ともに日本のトップコンサルティングファームの一つです。企業、地方自治体、新興国政府などNRIの多様なコンサルティングサービスは、全て重要な社会課題の解決に直接繋がるものであり、社会面のイノベーションといえます。						
社会面のイノベーションによる効果		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
	コンサルティング事業の売上高比率	%	6.8	6.7	7.2	7.7	8.2
	集計対象範囲		a	a	a	a	a

情報システムの品質 マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「情報セキュリティ・システム管理」

重要課題とNRIのアプローチ

現代社会において、情報システムは、さまざまな形で社会に広く、また深く浸透し、私たちの便利で快適な暮らしに欠かせないインフラとなっています。また、新たな仕組みやサービスを実現する要であり、社会のイノベーションに大きく寄与しています。一方で、ひとたび情報システムに障害が発生すれば、経済活動や市民生活に多大な影響を及ぼします。

NRIグループは、創業以来一貫して、情報システムの設計から保守・運用に至るまでの品質にこだわり、情報サービスが予定外に止まることのないことを何よりも重視しています。そのうえで、万が一の情報システム障害に備えたバックアップや事業継続の体制整備に万全を期しています。

重点活動・中長期目標

証券、銀行、保険、流通、通信など、さまざまな業界において、システムの構築から運用までトータルでサポートしているNRIグループでは、お客様と約束した期間・コストの中で品質の高いシステムを構築することはもちろん、システムが稼働した後の、保守・運用における品質も、NRIグループの重要な役割と考えています。

このような観点から、NRIグループでは、情報システムの信頼性を高めるため、以下を重点活動テーマとして取り組んでいます。

・情報システム構築段階の品質管理
・情報システム保守・運用段階の品質管理
・情報システム運用を支えるデータセンターの信頼性向上

進捗・成果・課題

NRIは、一定規模以上の情報システム構築プロジェクトを適用対象として、品質マネジメントシステム規格ISO9001の認証を、2002年1月に取得しています。

加えて、大規模で複雑な情報システムを構築するプロジェクトを成功に導くため、リスク管理とプロジェクト支援を組織的に行うプロジェクト監理の体制を整えています。

データセンターでの成果

NRIは、保有・管理する５つすべてのデータセンターにおいて、ITサービスマネジメントに関する国際規格であるISO/IEC 20000およびISO/IEC 27001の認証を取得しています。

また、東京第一、横浜第二、大阪第二の３つのデータセンターにおいて、米国の民間団体 Uptime Institute が定めるデータセンターの運営に関するグローバル基準であるManagement and Operation認証（以下、「M&O認証」）を取得し、世界水準の高い信頼性を確保しています。なお、2014年12月の東京第一データセンターが、国内初の取得例となります。

KPI

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
ISO 9001認証の取得状況	取得済み	取得済み	取得済み	取得済み	取得済み
ISO/IEC 20000/ISO/IEC 27001認証を取得したデータセンターの数	5	5	5	5	5
ISO/IEC 27017 認証の取得状況	-	-	-	-	取得済み
M&O認証を取得したデータセンターの数	1	2	2	3	3
データセンターにおける障害対応訓練の実施回数	n/a	約2,800	約2,900	約3,400	約4,600
データセンター運営に関わる関係者での全体運用訓練の実施回数	5	5	5	5	5
集計対象範囲	c	c	c	c	c

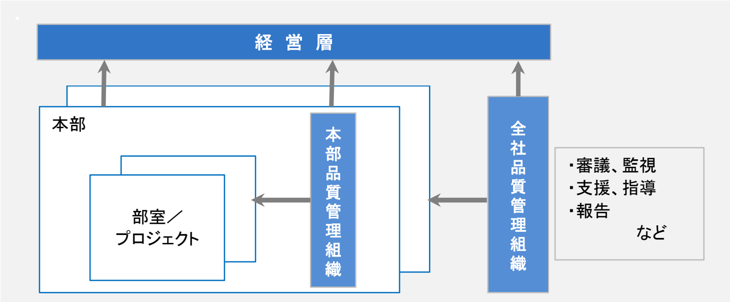
リンクファイル	
	NRIジャーナル：「サプライチェーンを止めない」ために https://www.nri.com/jp/journal/sustainability/2017/01

情報システムの品質 データ

▶情報システム品質向上の推進体制

情報システム品質向上の推進体制

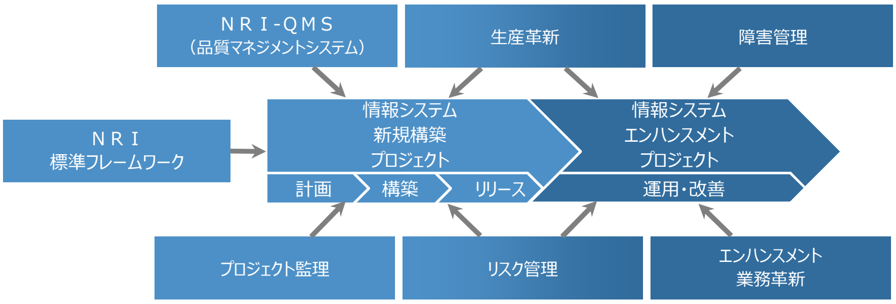
プロジェクト実施にあたっては、各事業本部が責任をもって品質管理を行っています。
加えて、その活動を全社的に監理・推進するとともに、個々に支援する組織として、品質監理本部やDX生産革新本部などが、品質に関する目標の設定や計画の策定をはじめ、品質マネジメントシステムの構築、標準ガイドラインの提供やプロジェクトへの助言などを行っています。
また、「品質向上により生産性が向上し、それがさらなる品質向上につながる」という考えのもと、生産性向上にかかわる課題の解決にも積極的に取り組んでいます。



▶情報システムの品質向上への取り組み

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

NRIでは、情報システムを新規に構築するプロジェクト段階から、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。



NRI-QMS*（品質マネジメントシステム）

長年の品質向上活動で培ったノウハウを基に構築された品質マネジメントシステムです。個々のプロジェクトの品質を確保するための業務プロセスに関する社内規程やガイドライン・雛型を定めたものであると同時に、お客様満足度調査や監査の結果などを基にNRI-QMS自体を定期的に見直し、品質の継続的な改善を図る仕組みです。
NRIでは、一定規模以上の工数を要する情報システム構築プロジェクトを適用対象として、品質マネジメントシステムの規格ISO 9001の認証を取得しています。

*QMS：Quality Management Systemの略。

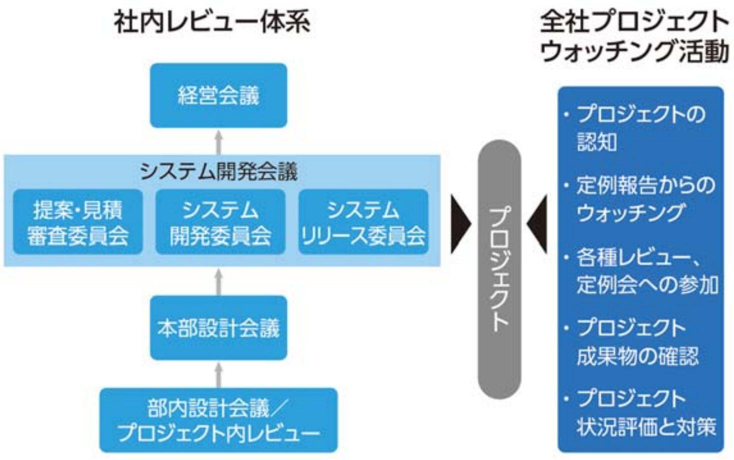
NRI標準フレームワーク

社内規程に則った設計・開発、プロジェクト管理、およびレビュー会議の審査が効果的・効率的に行われ、プロジェクトの品質や生産性が高まるよう、プロジェクトの標準的な工程や、各工程で実施すべき活動・作業などをまとめたガイドラインです。イントラネットを通じて全社員で共有しています。このなかには、各工程で作成すべき成果物（文書）の雛型や作成の手引、事例のほか、品質や生産性の向上に役立つツールやチェックリストなども盛り込まれており、実務ノウハウを社内に浸透させる役割も果たしています。

情報システムの品質 データ

プロジェクト監理

大規模で複雑な情報システムの構築を成功させるため、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。
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。各プロジェクトの状況をつねにモニタリングし、リスクの回避・軽減に向けた支援活動として、プロジェクトマネージャー業務を援助するとともに、品質向上のための開発プロセスや成果物の改善指導などを行っています。
また、個々のプロジェクトごとの品質・納期・収支などに関するリスクを把握・評価して適切な対応を行うため、社内規程に則って、提案・見積り、構築、リリースなどのプロジェクトの節目ごとに各種のレビュー会議を実施しています。
レビュー会議には、全社、事業本部、部という３つのレベルがあり、構築する情報システムの規模や特性、難易度などによって、審査を受けもつレビュー会議が決まります。それぞれのレビュー会議は、単なるプロセスチェックの機会ではなく、プロジェクトマネジメントや品質管理、情報技術などに精通した社内のエキスパートがシステムの内容まで厳しく審査し高品質を実現するとともに、担当者に助言やノウハウを提供するなどの適切な指導や支援を行う場です。
個々のプロジェクトに関するリスクは、5段階の影響レベルに分けられ、経営会議に報告され、必要に応じて、早急な対策や、中長期的な対策が講じられるようになっています。



生産革新

NRIでは、お客様のニーズに合わせてさまざまな技術の中から適切な技術の組合せを選択してシステムを構築・保守してきました。その経験を踏まえ次のような観点で生産性向上に取り組んでいます。
一つは、新技術採用において、新しい機能の活用だけでなく、新技術を使う開発の品質や生産性を担保するためのノウハウを素早く獲得するために技術ごとの専門家集団を構成しています。
もう一つは、NRIではさまざまな年代のさまざまな技術を適用した多くのシステムをサポートしていますので、その保守・運用においては技術に依存しない共通的なプロセスに注目して生産性向上を進めています。
これら２つの観点における複数の施策を複合的に組み合わせることで「生産革新」を目指しています。

情報システム障害管理

NRIでは、情報システム障害削減に向けた全社的な仕組みを構築し、取り組みを重点的に行ってきた結果、障害の発生は大幅に減少しました。
現在では、各現場固有の課題をターゲットとした障害削減活動を中心に、活動が継続的に実施されるよう、全社で共通のルールなどを定め障害発生時の対応および再発防止策を適切に実施することにより、システムの品質改善を図っています。
障害の影響範囲により5段階の障害影響レベルに分けて管理し、障害影響レベルごとに報告手続きを定め、発生後、遅滞なく情報連携が行われる仕組みを構築しています。
発生した障害に対しては、深掘した分析を行い、根本原因を究明し、改善を実施しています。また障害の分析手法に関する研修カリキュラムを用意し、社員およびパートナーの能力と意識の向上を図っています。

エンハンスメント業務革新

情報システムは稼働を始めてから廃止されるまで、お客様のビジネスをサポートし続けます。その間、ビジネスの変化や制度の改定、技術の進歩などに合わせて機能を向上させていくことで、より長い期間、費用対効果の高いシステムの利用が可能になります。NRIでは、情報システムを安定稼働させつつ機能向上を続けることが重要と考え、一般的に保守と呼ばれる稼働後の工程を「エンハンスメント」と呼んでいます。
エンハンスメントは、長い期間続く業務になりますので、課題の放置による損失や改善による効果が大きくなる特徴があります。そこで、全社的にカイゼン活動を推進していくために「エンハンスメント業務革新」という標語を定め、毎年度それぞれのシステムにおいてカイゼン計画を立てて実現する活動を継続しています。

情報システムの品質 データ

▶データセンターサービス本部における、情報システムの保守・運用の品質管理

品質管理の概要

構築した情報システムが有効に活用されるためには、安定したシステム運用が不可欠です。NRIグループは24時間365日、確かな品質のシステム運用サービスを長年にわたって提供しています。

NRIのデータセンターサービス本部では、そうした積み重ねと、ITIL※により、ITサービスマネジメントシステム「システム運用ITSMS」を構築し、データセンターでお預かりする情報システムを対象として、ITサービスマネジメントに関する国際規格であるISO/IEC 20000の認証取得を進めてきました。

この「システム運用ITSMS」に則り、お客様満足度調査の結果や、障害の記録などを活用して、システム運用の品質およびITサービスの向上に努めています。

※ ITIL：Information Technology Infrastructure Libraryの略。情報システムの運用管理を実行するうえでの業務プロセスと手法を体系的に標準化したもの。AXELOS Limitedの登録商標です。

方針

我々は社内外のすべての顧客に対し、品質の高いデータセンター設備・運用サービスを提供する。

ISO 20000の適用範囲

１．データセンターにおけるシステム運用の管理とシステム監視およびデータセンター設備の管理

関連事業所
・横浜総合センター
・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
・大手町クラウドコントロールセンター
・運用執務室（横浜ランドマークタワー）
・中之島クラウドコントロールセンター

２． データセンターサービス本部運用サービス推進部における顧客向けIT全般統制サービスおよびサービスデスクサービスの提供をサポートするITサービスマネジメントシステム

関連事業所
1）札幌ITSMセンター
2）横浜野村ビル

運用品質向上とシステム障害削減への取り組み

情報システムの運用サービスにおいては、機器の故障や、データ量の急増による処理の遅延、あるいは操作の過誤による障害を、完全には避けられません。システム運用部門では、これらの障害の削減と生産性向上に向けて、情報システム構築部門との連携強化や、運用業務の標準化・自動化・省力化の推進、オペレーターのスキル向上など、さまざまな取り組みを行っています。

情報システム構築部門との連携の強化

NRIは、情報システムの稼動品質を向上させるため、システム構築段階から運用品質を見据えた取り組みを強化しています。

第一に、情報システム構築部門と連携を図り、システム運用を安定的かつ効率的に行うための運用業務の標準化を進めています。その成果の一環として、NRI標準フレームワークに、運用に関する項目を整備しています。また、システム構築部門の社員向けに、運用品質を考慮したシステム設計を行うための研修を継続しています。

第二に、障害発生時には情報システム構築部門と連携して、その原因究明と対策に取り組んでいます。類似の障害が懸念されるシステムについても、担当システム部門と協力して対策を展開し、障害発生の未然防止に努めています。

運用の標準化・自動化・省力化の推進

NRIでは、情報システム運用における作業の漏れや、手順の間違いなど、ヒューマンエラーによる障害をなくすため、自動化を推進しています。自社製品である運用管理ツール「Senju」により、システム運用の自動化、省力化、ミスの削減を進めるとともに、その他のツールを用いた業務の標準化や、障害対応事例集の活用などにより、障害の未然防止や、その発生時における迅速かつ適切な対応を図っています。

運用品質に関する改善提案活動の推進

NRIでは、情報システムの運用に携わるNRIおよびパートナー企業の社員から、システム運用の品質改善に向けて年間約1,000件の改善提案を集めています。特に優れた提案については表彰制度を設けています。これらの提案は、システム運用業務に精通した社員の意見を取り入れながら改善活動に反映され、品質向上に活かされています。

自動化・省力化に向けたオペレーションスキルの向上

情報システムを安定的に運用するためには、稼働しているコンピュータやネットワーク機器などを操作するオペレーターの能力向上が重要な要素となります。特に、自動化・省力化が進めば、小人数でさまざまな障害に対応できるよう高い専門性を身につける必要があります。そこで、NRIではオペレーターに対して、集合研修やeラーニング研修を実施し、意識と技術の向上を図っています。また、担当オペレーターが一定以上の技能をもつことを推奨し、習熟意欲向上を促すため、2005年度から習熟度を試験で判定する技能能力判定制度を導入しています。

技能に応じて、シルバーとゴールドの認定があり、オペレーターの技能向上やモチベーションの向上に役立っています。

情報システムの品質 データ

▶情報システム運用を支えるデータセンターの信頼性向上

概要

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という施設の運営品質も非常に重要です。NRIでは、情報システムの安定稼働を担保し、安全・安心なサービス品質提供のため、データセンターサービスに関わるリスクの可視化、各種センター障害を想定した対応訓練、センター設備を連動させた点検等を行っています。

さらにNRIは、東京第一、横浜第二、大阪第二の３つのデータセンターにおいて、Uptime Institute※が定めた、データセンターの設備運用と施設運営に関するグローバル基準であるManagement and Operation認証（以下「M&O認証」）を取得し、世界水準の高い信頼性があることを客観的に評価しています。
なお、2014年12月の東京第一データセンターが、国内初の取得例となります。

※ Uptime Institute : データセンターのパフォーマンスと効率性向上の支援を目的として、データセンターの設計、構築、運用に関する研究、教育、およびコンサルティングサービスを提供する米国の民間団体。世界的に著名な第三者機関として、データセンター設備のTIER基準の作成や、M&O認証を運営し、世界各地の拠点（米国、メキシコ、コスタリカ、ブラジル、イギリス、スペイン、UAE、ロシア、中国、台湾、シンガポール、マレーシア）を通じてグローバルに活動を展開しています。

M&O認証取得状況

東京第一データセンター（2014年12月取得済み、以後、2016年12月、および2018年12月に更新済み）
横浜第二データセンター（2016年　2月取得済み、以後、2018年　2月に更新済み）
大阪第二データセンター（2017年12月取得済み）

参照文書

データセンター運用のグローバル品質基準 ―M&O認証の意味とNRIの取り組み―
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/it_solution/2016/09/ITSF160903.pdf

東京第一データセンターが、M&O認証を日本で初めて取得
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2014/141225.pdf
横浜第二データセンターがM&O認証を取得
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/info/cc/2016/160425_1.pdf
Uptime Institute LLC　（英語）
https://uptimeinstitute.com/

▶SOC2保証報告書の発行

SOC2保証報告書の発行

グローバルなITサービス企業では、SOC2保証報告書を発行するのが当たり前になっています。
SOC2保証報告書とは、米国公認会計士協会（AICPA）が公表したガイダンス（'Report on Controls at a Service Organization Relevant to Security, Availability, Processing Integrity, Confidentiality or Privacy'）に基づいて受託会社のセキュリティ、可用性など会計報告以外の内部統制をTrustサービスなどの基準で評価した報告書のことであり、財務諸表に対応するSOC1保証報告書と同様に外部監査人の意見、監査結果および受託会社確認書が添付されます。

NRIでは、2012年に日本で初めてSOC2保証報告書の発行を始めました。発行にあたっては、米国基準の安全性や信頼性の保証を受けるだけでなく、金融情報システムセンター（FISC）の安全対策基準に準拠していることも、第三者から保証を受けています。

（注）SOC : Service Organization Controlの略。

▶情報システムに関する危機管理

危機管理

NRIグループは、緊急事態発生に備えた事前準備として、緊急事態発生時の基本的な対応体制・手順をまとめた「NRIグループ コンティンジェンシープラン」を作成しています。

保守・運用段階にある情報システムにおける危機管理

大規模なシステム障害が発生した場合、速やかに緊急対策本部を設置して担当部署やお客様との連携を図ります。そして、障害の状況を踏まえながら、障害回復、原因究明、情報の開示、再発防止策の検討などの対策を実施します。

データセンターにおける危機管理

顧客の重要なデータを預かっているNRIのデータセンターでは「データセンター・コンティンジェンシー・プラン（緊急時におけるデータセンターの運用継続のための対応計画）」を整備しています。大規模な地震等の災害や、システム関連の電源設備障害など、危機発生時の行動を具体的に想定した設備の連動性を担保するための総合点検や危機対応訓練を定期的に実施しています。

情報システムの品質 データ

▶NRIグループが提供するサービスに関わるマネジメントシステムに関する認証取得状況

ISO 9001	会社名	取得年月	取得対象
	NRI	2002年 1月	顧客に提供する、予定工数が一定規模以上の企画型、受託型システムの設計・開発
	NRIシステムテクノ	2001年 9月	受託案件のシステム保守運用・開発業務

ISO/IEC 20000	会社名	取得年月	取得対象
	NRI	2008年 3月	データセンターサービス本部運用サービス推進部における顧客向けIT全般統制サービス及びサービスデスクサービスの提供をサポートするITサービスマネジメントシステム
		2009年 4月	データセンターにおけるシステム運用の管理とシステム監視及びデータセンター設備の管理
	NRIデータｉテック	2007年12月	IT基盤トータルサポートサービス
		2008年10月	野村證券㈱に提供する統合デスクトップサービス

▶NRIグループにおける、情報システムの品質マネジメントに関連する、近年の情報発信活動

単行本	文献名	出版社	発行年月
	ITロードマップ 2019年版　情報通信技術は5年後こう変わる！ https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2019/o_book202	東洋経済新報社	2019年3月刊
	ITナビゲーター2019年版 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2018/o_book198	東洋経済新報社	2018年12月刊
	図解 人工知能大全 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2018/artificial_intelligence	SBクリエイティブ	2018年10月刊
	堅牢なシステム開発／運用を実現するためのビットコイン［技術］入門 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2018/bitcoin	技術評論社	2018年7月刊
	デジタル資本主義 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2018/digital_capitalism	東洋経済新報社	2018年5月刊
	決定版 EVシフト ―100年に一度の大転換 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2018/eva_shift	東洋経済新報社	2018年4月刊

定期刊行物	刊行物名	発行頻度
	ITソリューション・フロンティア https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/cc/it_solution	

情報セキュリティ マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「情報セキュリティ・システム管理」

重要課題とNRIのアプローチ

情報システムが経済活動や市民社会の隅々にまで浸透するにつれて、社会インフラや企業・官公庁等を標的としたサイバー攻撃や、大規模な情報漏洩など、情報セキュリティに関するリスクは世界中で高まっています。
NRIグループは、金融、流通など社会を支える重要な情報インフラを運用しています。サービスを継続し、大切な情報を守るために、情報セキュリティ障害の発生を未然に防ぐよう、さまざまな取り組みを行っています。加えて、万一情報セキュリティ障害が発生した場合でも影響が最小限となるよう、対策を施しています。

重点活動・中長期目標

NRIグループは、情報セキュリティリスクを、最高水準の技術と体制で対応すべき課題であると認識し、以下の重点施策を講じています。

・情報セキュリティ障害の未然防止
・情報セキュリティに関する強固なガバナンス体制の構築

進捗・成果・課題

情報セキュリティ障害の未然防止
クライアントの業務データの漏えいリスク等を低減するため、本番システム環境へのアクセスや業務データの持ち出し等に関するルールをプロジェクトごとに定め、PDCAサイクルを用いて継続的に改善しています。
また、サイバー攻撃への未然防止策としてウィルス対策ソフトの導入、ハードディスクの暗号化、各種セキュリティデバイスの導入等、システムによる対応を行う一方、事前の脆弱性情報、攻撃情報等の収集、評価と迅速、適切な対応を行うための組織的活動を進めています。

情報セキュリティに関する強固なガバナンス体制の構築
情報セキュリティ統括責任者およびすべての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を置き、組織全体としての情報セキュリティ管理体制を整えています。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、サイバー攻撃等、緊急事態への迅速、より確実な対応を可能にするための活動を継続しています。

KPI

		2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
情報セキュリティ障害の件数（前年度比）		約12%減	約1%増	約11%減	約11%減	約27%増
重大な情報セキュリティ障害の件数	件	0	0	0	0	0
重大な情報セキュリティ障害により発生した費用	百万円	0	0	0	0	0
集計対象範囲		c	c	c	c	c

リンクファイル

サステナビリティ トピックス：サイバー攻撃から車社会を守る
https://www.nri.com/jp/journal/sustainability/2017/12
サステナビリティ トピックス：「強靭なインフラ構築のための将来のセキュリティ人材の育成」
https://www.nri.com/jp/journal/sustainability/2019/02

情報セキュリティ データ

▶情報セキュリティの方針

情報セキュリティに関する方針

NRIおよびそのグループ企業は、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いただける企業であり続けることを宣言します。

方針の適用範囲

NRIグループ

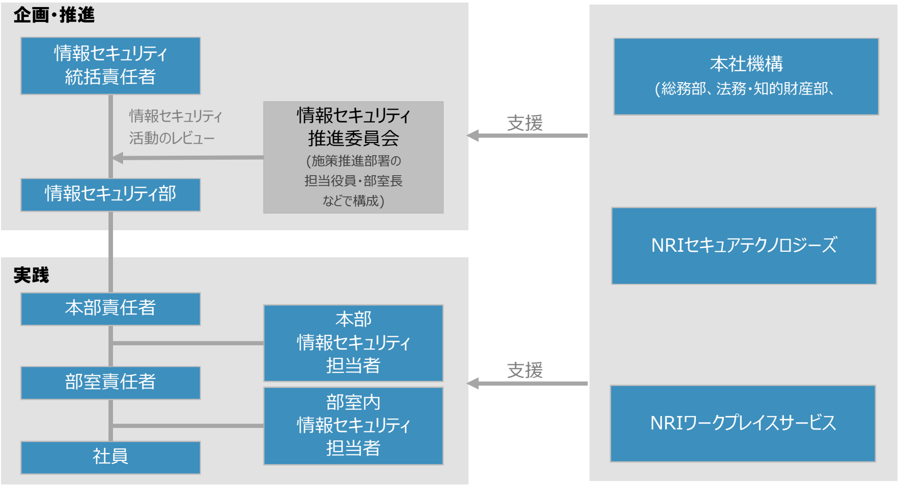
参照文書

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

▶情報セキュリティのマネジメント

情報セキュリティガバナンス体制

NRIグループは、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。すべての事業本部、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および担当者を任命し、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。



責任者

情報セキュリティ統括責任者　執行役員　　西本進

責任機関・委員会

情報セキュリティ推進委員会

規程類の整備

情報セキュリティにかか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。

情報セキュリティに関する教育・啓発

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。

情報セキュリティ関連研修受講者数	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
入社時研修	名	337	350	355	392	515
サイバー攻撃対策実践研修	名	141	44	129	78	83
個人情報関連研修	名	6,292	5,711	5,807	5,997	6,116
派遣社員向けセキュリティ研修	名	1,544	1,516	1,535	1,641	1,695
集計対象範囲		b	b	b	b	b-
海外拠点向けセキュリティ研修	名	900	2,359	2,438	2,597	2,739
集計対象範囲		d	d	d	d	d

情報セキュリティ データ

▶情報セキュリティ障害の発生を未然に防ぐための施策

クライアントの情報システムにおけるセキュリティ確保

業務データの漏えいリスク等を低減するため、本番環境へのアクセスや業務データの持ち出し等に関するルールをプロジェクトごとに定め、PDCAサイクルを用いて継続的に改善しています。例えば、大量の個人情報を取り扱うプロジェクトや、漏えい時にクライアントへの影響が大きな情報を保有するプロジェクトに対しては、ルール通りの運用が実施されていることを主管部が個別に実査し、確認しています。
また、サイバー攻撃等によるデータの改ざんや、システム停止等への取り組みについても、主管部が妥当性を確認しています。

お客様システムのセキュリティを確保するための審査	対象	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
プロジェクトセキュリティルールの確認	審査数	件	245	231	269	230	165
公開Webシステム審査	審査数	件	34	49	37	84	77
サイバー攻撃への対応状況調査と是正	審査数	件	130	130	128	145	148
本番運用の状況調査と是正	審査数	件	137	130	155	10	11
AWS*1利用の実態状況調査と是正	審査数	件	28	14	14	30	48
BPO*2業務の実態調査と是正	審査数	件	35	3	3	1	3
集計対象範囲			c	c	c	c	c

*1 Amazon Web Serviceの略。Amazon. com社が提供しているオンラインサービスの総称。
*2 Business Process Outsourcingの略。組織が業務プロセスの一部を外部の専門会社に委託すること。

パートナー企業に対する情報セキュリティ管理の強化

NRIグループは、パートナー企業においてもNRIグループと同等のセキュリティレベルを確保するために、パートナー企業と「機密保持契約」「個人情報の取り扱いに関する覚書」を締結するとともに「セキュリティガイドライン」の遵守を依頼しています。
その状況はパートナー企業へのアセスメントを実施することにより、定期的に確認しています。

パートナー企業のアセスメント	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
監査を実施した企業数	社	100以上*	83	87	81	76
集計対象範囲		c	c	c	c	c

* 海外を含む。

国内グループ会社向けの施策

グループの定期的な情報セキュリティアセスメントを実施し、改善活動を支援しています。

	対象	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
公開Webシステム審査審	審査数	件	12	8	4	28	24
サイバー攻撃対応状況調査と是正	審査数	件	93	96	99	107	19
本番運用の状況調査と是正	審査数	件	104	5	7	4	6
AWS*1利用の実態状況調査と是正	審査数	件	57	9	5	58	22
BPO*2業務の実態調査と是正	審査数	件	n/a	6	6	3	2

*1 Amazon Web Serviceの略。Amazon. com社が提供しているオンラインサービスの総称。
*2 Business Process Outsourcingの略。組織が業務プロセスの一部を外部の専門会社に委託すること。

海外グループ会社向けの施策

グループの定期的な情報セキュリティアセスメントを実施し、改善活動を支援しています。

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
海外拠点向け情報セキュリティパッケージ導入数	件	n/a	14	15	16	17
公開Webシステム審査	件	n/a	3	4	7	3
サイバー攻撃対応状況調査と是正	件	n/a	10	16	14	4

サイバー攻撃への全社的対応

サイバー攻撃対策として、ウィルス（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等）の導入等、システムによる防御を行っていますが、サイバー攻撃は攻撃者優位であり、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、攻撃対応態勢（CSIRT*4）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、攻撃情報等の収集、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継続実施など教育、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窃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、その会社専用に作られる場合が多く、通常のウィ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、情報窃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、マルウェアを検知・駆除するという方法で講じられる対策をこのように呼ぶ。
*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。

ヒューマンエラー対策

メール誤送信対策ソフトの導入や、同報メールアドレスの管理徹底、添付ファイルの暗号化等、メールのトラブル防止に向けて、幾重にも防衛策を講じています。機密度の高い情報を取り扱うプロジェクトにおいては、メールの送信にあたって上司の承認を必要とする運用を行う場合もあります。

情報セキュリティ データ

▶情報セキュリティ障害の影響を最小限に留める施策

情報セキュリティ障害の影響を最小限に留める施策	
	NRIは、「情報セキュリティ障害管理システム」を導入し、情報セキュリティ障害を一元的に管理しています。障害現場からの一方通行の報告だけではなく、さまざまな視点から総合的に判断できるよう、双方向でコミュニケーションを行い、迅速、適切な対応を行うとともに、改善方策の社内への展開が図れるようにしています。 サイバー攻撃が起きた場合を想定した対応体制（危機管理会議等）の整備、対応手順（コンティンジェンシープラン）の作成、対応訓練を実施するなど、危機的事態にも備えています。

▶情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）の認証取得

ISMS*[1]認証取得状況	会社名、事業所名または部署名
	NRI　横浜総合センター NRI　東京第一データセンター NRI　横浜第一データセンター NRI　横浜第二データセンター NRI　大阪データセンター NRI　大阪第二データセンター NRI　大手町クラウドコントロールセンター NRI　運用執務室（横浜ランドマークタワー） NRI　中之島クラウドコントロールセンター NRI　システムコンサルティング事業本部（一部の事業） NRI　データセンターサービス本部（一部の事業） NRI　クラウドサービス事業本部（一部の事業）*[2] NRI　保険ソリューション事業本部（一部の事業） NRIセキュアテクノロジーズ NRIサイバーパテント NRIシステムテクノ（一部の事業） だいこう証券ビジネス（一部の事業）

*1 JIS Q 27001（ISO/IEC 27001）に基づく認証。
*2 ISO/IEC 20017 クラウドサービスセキュリティ認証。

▶個人情報の保護

個人情報の保護に関する方針	
	NRIは「個人情報保護方針」を定め、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等、社会的な要請の変化にも柔軟に対応しています。
方針の適用範囲	NRI
参照文書	個人情報保護方針（適用範囲：NRI） https://www.nri.com/jp/site/security.html 個人情報の取扱いについて（適用範囲：NRIグループ） https://www.nri.com/jp/site/privacy.html

▶個人情報の保護に関するマネジメント

個人情報の保護に関するガバナンス体制	
	「個人情報保護管理者」に、個人情報保護マネジメントシステムの実施および運用に関する責任および権限を持たせております。 「個人情報保護監査責任者」は、取締役社長によって指名され、個人情報保護管理者から独立した公平、かつ客観的な立場にあり、監査の実施および報告を行う責任および権限を持ちます。 「個人情報保護教育責任者」は、個人情報保護管理者を補佐して、社員等の教育の実施ならびに報告を行う責任および権限を持ちます。
最高責任者	情報セキュリティ統括責任者が兼務しています。

規程類の整備	
	「情報セキュリティのマネジメント」の「規程類の整備」に含まれています。

個人情報の保護に関する教育・啓発	
	「情報セキュリティのマネジメント」の「情報セキュリティ教育」に含まれています。

情報セキュリティ データ

NRIが保有する個人情報

「個人情報管理簿システム」を導入し、個人情報の登録・利用・廃棄等の状況を把握しています。さらに、個人情報の適切な取り扱いができているかどうかについての確認を、毎年主管部が行っています。
役員、社員、派遣社員、クライアントである法人のご担当者、ビジネスパートナー（社外委託先および購買先）のご担当者、NRIグループのイベントへの参加申込者などの個人情報を保有しています。
なお、クライアントが保有する個人情報を、システム処理などで取り扱う場合があります。

外部からの相談窓口

一般的な問い合わせ同様に、広報部門で対応しています

パートナー企業に対する個人情報保護管理の強化

パートナー企業には、NRIが保有する個人情報を取り扱う場合には、「機密保持契約」「個人情報の取り扱いに関する覚書」を締結するとともに「セキュリティガイドライン」の遵守を依頼しています。

▶個人情報の保護に関するリスク

二次的な目的（内部的目的や商業的目的）で利用した個人情報・顧客情報の比率

該当しません。

NRIグループでは、クライアントである法人が保有する個人情報を扱うことがありますが、NRIグループが直接それらの情報を保有・利用しているわけではありません。

政府または法令による個人情報提出の要請件数、および対応

該当しません。

NRIグループでは、クライアントである法人が保有する個人情報を扱うことがありますが、NRIグループが直接それらの情報を保有・利用しているわけではありません。したがって、政府からの要請を含めた顧客個人情報保護の問題に関しては、クライアントが判断し、対応することになります。

情報システムの個人情報保護に関し政府の統制を受けるリスクのある国・地域の状況

各国・地域の状況を把握し、適切な対応を行っています。

個人情報の保護に関する違反件数、内容、および措置

発生していません。

▶プライバシーマークの取得状況

プライバシーマーク*の取得状況

NRI
NRIネットコム
NRIデータｉテック
だいこう証券ビジネス

＊ JIS Q 15001に基づく認定。

環境マネジメント マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「気候変動への対応」「持続可能なエネルギー消費」「環境に対する責任と保全」および「サプライチェーンにおける環境配慮」

重要課題とNRIのアプローチ

情報技術の急速な発展と普及により、ICT（情報通信技術）産業が消費する電気エネルギーと、それに伴うCO_2排出量は世界規模で深刻な問題となっており、地球温暖化防止への責任ある行動が急務となっています。
NRIグループは、「Green by NRI」と「Green of NRI」の両面のアプローチから、地球環境問題の解決に向け積極的に活動しています。
「Green by NRI」とは、ITソリューションやコンサルティングサービス、政策提言活動を通じて、顧客の事業や社会システムの効率化と生産性向上を図り、これにより環境負荷低減に貢献するアプローチです。
「Green by NRI」の活動で影響が大きい事例として、一つの情報システムを複数の企業で利用する「共同利用型サービス」の提供拡大により、社会全体で測定した場合のCO_2排出量を大幅に削減しています。
「Green of NRI」とは、データセンターやオフィスビルの設備やIT機器の省エネルギー化、一人ひとりが行う省エネ活動などの環境対策により、NRIグループ自身の環境負荷低減を進めるアプローチです。
「Green of NRI」の活動で影響が大きい事例として、事業で消費する電力量の約8割を占めるデータセンターの環境性能を世界最高水準に高めることにより、消費エネルギーの低減を推進しています。

重点活動・中長期目標

NRIグループは、環境性能の高い新データセンターへのシステム移行や、本社をはじめとした主要なオフィスを環境性能の高いオフィスビルに移転するなど、温室効果ガス排出量の削減に向けた活動を継続的に推進してきました。
その結果、2015年度に策定した2022年度末の環境目標を、6年前倒しで2017年に達成しました。
それを受けて2018年2月に新たに設定した環境目標は、地球環境問題に対する国際的な要請に沿った形で、パリ協定で目標とされている世界の平均気温上昇「2℃未満」の達成に向けた水準*としました。

【新たな目標】
NRIグループの温室効果ガス排出量（Scope1＋Scope2の合計）：　2030年度に55%削減（2013年度比）

また、上記の目標に加え、データセンター事業者としてグリーンエネルギーの利用を拡大するため、「データセンターの再生エネルギー利用率」（2030年までに36%）と、サプライチェーン全体で事業活動に伴う温室効果ガス排出量を削減するため、「主要取引先における【2℃未満】の達成に向けた環境目標の設定割合」（2023年までに70%の取引先）を追加指標として設定しています。

＊「 2℃未満」の達成に向けた水準：
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、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である「Science Based Targets initiative（SBTi）」の目標設定水準に沿った数値を策定しています。

環境マネジメント マネジメントアプローチ

進捗・成果・課題

KPI

環境目標の達成進捗状況は以下の通りです。
・2013年度（基準年度） 108千t-CO_2
・2018年度 66千t-CO_2
・削減率 38.2%

NRIの地球温暖化防止への取り組みは、企業の気候変動に関する情報開示を評価・格付けする非営利団体CDPから高く評価され、2015年度には「気候変動情報開示先進企業（CDLI）」に選定されました。

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
温室効果ガス排出量削減率（2013年度比）	%	7.9	19.8	26.9	30.0	38.2
データセンターの再生エネルギー利用率	%	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
サプライヤーの環境目標設定割合（Scope3のカテゴリー1，2，および11）	%	n/a	n/a	n/a	4.6	18.1
集計対象範囲		a	a	a	a	a

リンクファイル

環境担当役員からのメッセージ
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/message
Green by IT
・共同利用型サービスの活用によるCO_2排出量の大幅削減
・データセンターの省エネルギー化の提言活動
・コンサルティング活動による地球環境問題への社会貢献
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green by NRI
Green of IT
・高度な環境性能を誇るデータセンター
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green of NRI/data center
・オフィスにおける省エネルギー、環境負荷低減活動
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green of NRI/saving
・役職員への環境教育
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green of NRI/education
・役職員の環境活動
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green of NRI/activities
グリーンボンド
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/greenbond
アジア象の保護活動への参加
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/ir/library/AR2017.pdf#page=51

環境マネジメント データ

▶環境に関する方針

環境に関する方針

NRIでは、NRIグループ環境方針と生物多様性行動指針を制定しています。
また、社外委託先や購買先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。

方針の適用範囲	NRIグループ従業員
参照文書	NRIグループ環境方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/policy 生物多様性行動指針 https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/biodiversity NRIグループの調達方針 https://www.nri.com/jp/company/partner

▶環境マネジメントシステム

環境マネジメントの体制

NRIは、代表取締役社長の指示に基づき、気候変動問題を包含するサステナビリティ経営に責任を負う「サステナビリティ推進委員会」を組織し、年に複数回、経営会議および取締役会へサステナビリティに関する取り組みおよび経営への提言を行っています。

責任者	常務執行役員　　横山 賢次
責任機関・委員会	サステナビリティ推進委員会

環境マネジメントシステム（EMS)導入状況

NRIでは、主なCO_2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
ISO 14001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、中国の智明グループをNRI-EMSの適用範囲として、新たに4拠点を追加し、
2019年度は引き続きその他の海外拠点への導入検討を進めています。

		単位	2018年度
EMSカバー率（CO_2排出量ベース）		%	92.9
データセンター	（ISO 14001導入率 100%）	%	72.2
国内オフィス	（NRI-EMS導入率 84%）	%	19.8
海外拠点	（NRI-EMS導入率 21%）	%	0.9
	集計対象範囲		a

環境に関する監査

NRIは、データセンターのISO 14001、オフィスのNRI-EMSにおいて、それぞれ年に複数回、内部監査を実施しており、EMSのPDCAサイクルを継続的に改善しています。

環境に関する情報開示

NRIは、サステナビリティ推進委員会を中心に環境情報の開示を積極的に進めています。2014年度分から第三者機関による環境情報の保証を取得し、GHGプロトコル等の国際基準に則った精度の高い環境情報の提供に努めています。
このような活動により、企業の気候変動に関する情報開示を評価・格付けする国際非営利団体CDPにより、2015年度の「気候変動情報開示先進企業（CDLI: Climate Disclosure Leadership Index）」に選定されました。

環境に関する教育

役職員一人ひとりが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年度は、ESG（環境・社会・ガバナンス）のeラーニングテスト、および2016年度から継続実施している福島県只見町の森林整備活動*に参加する活動、ならびに東京都八王子市の「高尾の森自然学校」での家族参加型の環境体験活動を実施しました。
また、NRIグループの未来社会創発企業としての確立・発展に貢献した活動を表彰する社内インセンティブ制度「未来創発賞」において、ESGを重要な評価項目としています。

* NRIは、2016年3月に福島県只見町の「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。

環境に関する法規制違反件数、内容、および措置

該当事項はありません。

環境マネジメント データ

▶環境マスバランス

NRIグループの環境マスバランス				単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	保証
INPUT	エネルギー使用量									
		電気*1		千kWh	174,209	155,010	143,253	136,518	127,773	✓
		灯油*2		kl	29	20	35	32	0	✓
		A重油*2		kl	56	279	103	112	128	✓
		都市ガス*2		千m^3	473	407	311	569	628	✓
		冷水・蒸気・温熱*2		千GJ	88	88	87	100	85	✓
			合計	千GJ	1,837	1,655	1,529	1,492	1,390	✓
	水使用量									
		上水*2		千m^3	163	231	200	201	212	✓
	紙使用量									
		事務用紙*2		t	263	258	217	213	190	✓
OUTPUT	温室効果ガス									
		電気*1		千t-CO_2	92	79	72	68	60	✓
		ガス・燃料・冷水・蒸気・温熱*2		千t-CO_2	7	6	6	6	6	✓
			合計	千t-CO_2	99	86	78	75	66	✓
	事業用排水*3									
		排水量		千m^3	50	40	40	35	37	✓
	紙廃棄物*2									
		総廃棄量		t	280	305	284	269	193	✓
		最終処分量		t	0	0	0	0	0	✓
		リサイクル率		%	100	100	100	100	100	✓
	産業廃棄物*4									
		総廃棄量		t	508	566	666	2,365	1,414	✓
		最終処分量		t	28	52	22	75	41	✓
		リサイクル率		%	94.5	90.7	96.6	96.8	97.1	✓
			集計対象範囲		(注2)	(注2)	(注2)	(注2)	(注2)	

（注1） 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）」

（注2）集計対象範囲は以下の通り

*1 NRIグループ
*2 NRIグループのうち本社が国内にあるもの
*3 NRIのデータセンター
*4 NRIグループのデータセンター・総合センター

気候変動 データ

▶気候変動に関するガバナンス

ガバナンスの体制と方法

最高責任者

常務執行役員　横山 賢次

責任機関・委員会名

サステナビリティ推進委員会

気候変動に関するマネジメントへのインセンティブ

NRIグループの環境マネジメントシステムを確実に運営するために、ISO 14000内部監査員やエネルギー管理士等、気候変動の管理に関連する複数の外部資格の取得を奨励しており、取得した従業員に対し試験料を支給するとともに、資格取得者に対して人事考課において評価しています。
また、NRIグループでは、コーポレート・ステートメントである「Dream up the future.」を実現するため、毎年、NRIグループのプレステージ向上やビジョン実現に貢献した社員を表彰する制度があります。本制度は、社会提言等の情報発信活動、新事業・新技術の開発のみならず、ESG（環境・社会・ガバナンス）/サステナビリティ活動を通じた企業価値向上に貢献した社員も表彰の対象としています。

気候変動に関するリスク管理方法

NRIグループは、業務遂行上、生じる不測の事態により、NRIグループの資本が毀損する可能性、または、業務遂行上、妨げとなる事象により企業価値の維持、向上ができなくなるものを事業運営上のリスクとして定義しています。
NRIグループは、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、代表取締役社長の指示に基づき統合リスク管理会議を設置し、全社的な内部統制の状況を適宜点検しています。統合リスク管理会議の内容は、年に複数回、取締役会へ報告しています。事業活動に伴う主要リスクに対しては、リスクごとに主管部署を定めており、必要に応じて専門性を持った会議で審議し、主管部署が事業部門と連携して適切な対応を講じています。
気候変動リスクを含めたESG課題への対応については、統合リスク管理会議とは別に、代表取締役社長の指示に基づき、主にサステナビリティマネジメントを推進するサステナビリティ推進委員会と、CSV（Creating
Shared Value）経営を推進する社会価値創造推進委員会を設置しています。これら3つの組織体において、トライアングル体制にて、ESGリスクのみならず、ESGオポチュニティについても経営戦略に取り込み、推進しています。
気候関連リスク（自然災害等の事業継続リスクも含む）については、社会に対する負の影響を抑止するため、
ESGの経営基盤に責任を持つサステナビリティ推進委員会で管理しています。NRIグループが取り組むべきマテリアリティを特定しており、4つのマテリアリティの中に「環境負荷の低い未来社会の創発」を挙げています。当該マテリアリティに沿った形で、「気候変動への対応」「持続可能なエネルギー消費」「環境に対する責任と保全」「サプライチェーンにおける環境配慮」をテーマに、それぞれ対外的に環境目標を策定・公表し、気候変動リスクを管理しています。また、基盤となる気候変動管理として、保有する5つのデータセンター拠点において、ISO 14001の認証を取得しており、主要オフィスについては、NRIグループ独自のEMS（NRI-EMS）を導入し、PDCAを実践しています。

CDPへの参加

企業の気候変動に関する情報開示を評価・格付けする国際非営利団体CDPの調査には2015年度から回答しており、2015年度には「気候変動情報開示先進企業（CDLI: Climate Disclosure Leadership Index）」に選定されました。

▶気候変動に関する目標

気候変動に関する目標

対象

2013年度を基準とした温室効果ガス排出量　（Scope1とScope2が対象）

目標値

2030年度に55%削減（2013年度比）

目標年

2030年度

進捗

	単位	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
CO_2排出量（Scope1+2）	千t-CO_2	108	99	86	78	75	66
削減率（基準年度対比）	%	(基準年)	8.3	19.8	26.9	30.0	38.2
	集計対象範囲	a	a	a	a	a	a

気候変動 データ

▶気候変動によるリスク

規制によるリスク

脱炭素化に向けた動きが加速しており、カーボンプライシングの導入や強化に向けた検討が各国で実施され、日本においても検討が進められています。
一方、日本では、再生可能エネルギーの発電量は現在10%台であり、政府目標である2030年のエネルギーミックスにおいても再生可能エネルギーによる発電は22－24%と諸外国に比べて高くはなく、化石燃料に多くを依存することが予測されています。
そのため、長期の排出削減目標の実現に向けてIEAで想定しているような高い炭素税が導入されれば、日本の電力価格が上昇することが見込まれ、データセンターを保有するNRIグループも費用が増加するリスクとなります。
また、欧米のIT企業が脱炭素化に舵を切っており、競争上のリスクになると考えています。
そこでNRIグループでは、RE100に加盟し、2050年にすべての電力を再生可能エネルギーで賄うことを目標として、取り組んでいます。

物理的影響によるリスク

NRIグループの事業（コンサルティング、システム開発）は労働集約型の事業であり、人件費が最大の費用項目です。そのため、気候変動が生じ、大雨や台風の激甚化により作業日数が少なくなった場合、新たな人員が必要となり、人件費が増加するリスクがあります。
また、NRIグループでは、インド等新興国においても人員を増加させています。気温が上昇し感染症のリスクが高まった場合、企業としても従業員の健康促進に向けた費用が増加するリスクがあります。
上記に対し、NRIではBCPの強化対策として、オフィスの移転やテレワークの導入等を積極的に行い、リスクの低減に務めています。

▶気候変動による機会

気候変動による機会

NRIグループが提供するサービスの１つである共同利用型サービスでは、複数の企業が同一システムを共同で利用することにより、消費電力やCO2排出量、コストを大幅に削減することができます。
また、NRIグループではRE100加盟により2030年度までに再生エネルギー利用率を36%、2050年度には100%にする目標を掲げています。
このような低・脱炭素に関するサービスは、今後需要が増加することが予想され、NRIグループにとっての事業機会になると考えています。

▶気候変動緩和への活動

製品・サービスを通じた気候変動緩和への貢献

共同利用型サービス
ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する事業計画を策定しています。具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上高が拡大することで、社会全体としてのCO_2排出量の抑制効果が期待できます。
共同利用型サービスを利用いただくことで、顧客が個々にシステムを構築して運用することに比べて、約７割のCO_2を削減することができると考えられています。

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
グリーンレベニュー（共同利用型サービス売上高）	億円	790	927	978	1,001	987
売上高比率	%	19.5	22.0	23.1	21.2	19.7
集計対象範囲		a	a	a	a	a

温室効果ガス排出 データ

▶温室効果ガス排出量

温室効果ガス排出量（Scope1、Scope2）		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	保証
直接的温室効果ガス排出量（Scope1）		千t-CO_2	1	1	1	1	1	✓
	国内	千t-CO_2	1	1	1	1	1	✓
	海外	千t-CO_2	0	0	0	0	0	✓
間接的温室効果ガス排出量（Scope2）＊		千t-CO_2	97	84	77	73	65	✓
	国内	千t-CO_2	95	81	74	70	62	✓
	海外	千t-CO_2	2	3	3	3	2	✓
Scope1+Scope2排出量合計		千t-CO_2	99	86	78	75	66	✓
	国内	千t-CO_2	96	83	75	72	63	✓
	海外	千t-CO_2	2	3	3	3	2	✓
	集計対象範囲		a-	a-	a-	a-	a-	

＊ Scope2の集計対象範囲のうち、電気使用量はa（NRIグループ全体）、冷水・蒸気・温熱はb（NRIグループのうち本社が国内にあるもの）

温室効果ガス排出量（Scope3）		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	保証
間接的温室効果ガス排出量（Scope3）		千t-CO_2	134	161	112	137	120	✓
カテゴリ1	購入した物品・サービス	千t-CO_2	69	75	64	69	84	✓
カテゴリ2	資本財	千t-CO_2	16	48	23	44	12	✓
カテゴリ3	燃料・エネルギー関連の活動＊	千t-CO_2	7	6	6	6	5	✓
カテゴリ6	出張	千t-CO_2	5	6	6	7	8	✓
カテゴリ7	従業員の通勤	千t-CO_2	2	2	2	2	2	✓
カテゴリ11	販売した製品の使用	千t-CO_2	33	21	9	7	6	✓
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	千t-CO_2	0	0	0	0	0	✓
	集計対象範囲		a-	a-	a-	a-	a-	

＊ カテゴリ3 燃料・エネルギー関連の活動の集計対象範囲のうち、電気使用量はa（NRIグループ全体）、冷水・蒸気・温熱はb（NRIグループのうち本社が国内）

（注） 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。

エネルギー消費 データ

▶エネルギー消費量

エネルギー消費量	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	保証
非再生可能エネルギー総消費量	MWh	172,648	187,270	172,912	172,906	160,866	
電気	MWh	174,209	155,010	143,253	136,518	127,773	✓
灯油	kl	29	20	35	32	0	✓
A重油	kl	56	279	103	112	128	✓
都市ガス	千m^3	473	407	311	569	628	✓
冷水・蒸気・温熱	千GJ	88	88	87	100	85	✓
再生可能エネルギー消費量	MWh	92	72	82	621	743	
集計対象範囲		a	a	a	a	a	

▶データセンターのエネルギー消費

データセンターのエネルギー消費量	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
データセンターエネルギー消費量	MWh	137,661	117,712	108,598	103,815	98,550
再生可能エネルギー使用量	MWh	92	72	82	75	72
使用率	%	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
データセンターカバー率	%	100	100	100	100	100

資源利用・廃棄物 データ

▶水資源

水使用量		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	保証
水使用量合計		千m^3	163	231	200	201	212	
	上水消費量	千m^3	163	231	200	201	212	✓
	中水消費量		-	-	-	-	-	
	集計対象範囲		b	b	b	b	b	

排水量		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	保証
排水量合計		千m^3	50	40	40	35	37	✓
	集計対象範囲*		c-	c-	c-	c-	c-	

＊ c-：集計対象範囲はNRIのデータセンター

▶紙資源

紙使用量		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	保証
紙使用量（事務用紙）		t	263	258	217	213	190	✓
	集計対象範囲		b	b	b	b	b	

紙廃棄物		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	保証
紙廃棄物合計		t	280	305	284	269	193	✓
	リサイクル率	%	100	100	100	100	100	✓
	集計対象範囲		b	b	b	b	b	

▶廃棄物

廃棄物発生量		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	保証
廃棄物発生量合計		t	508	566	666	2,365	1,414	✓
	リサイクル率	%	94.5	90.7	96.6	96.8	97.1	✓
	集計対象範囲*		b-	b-	b-	b-	b-	

＊ b-：集計対象範囲は、NRIグループのデータセンターおよび総合センター

NRIグリーンボンド（第3回無担保社債）　データ

プロジェクトの状況

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

KPI	分野	項目	単位	2018年度
	環境	産業廃棄物量	t	9.5
		リサイクル率	%	65.3
	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）	件	0
	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）	件	0
	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		
		・ 2018年11月14日～2019年2月17日にかけて、ウインターイルミネーションを実施。		

対象施設の環境評価

横浜総合センター（横浜野村ビル）				単位	2016年度	2017年度	2018年度	保証
INPUT	エネルギー使用量							
		電気		千kWh	–	3,086	3,912	✓
		都市ガス		千m³	–	269	394	✓
		冷水・蒸気		千GJ	–	15	15	✓
			合計	千GJ	–	62	77	✓
OUTPUT	温室効果ガス				2016年度	2017年度	2018年度	
		電気		t-CO_2	–	1,500	1,858	✓
		ガス・冷水・蒸気		t-CO_2	–	1,453	1,745	✓
			合計	t-CO_2	–	2,953	3,604	✓
					2016年度	2017年度	2018年度	
	床面積当たり排出量			t-CO_2/㎡	–	0.05	0.07	
	従業員一人当たり排出量（A）			t-CO_2/人	–	0.45	0.54	

横浜みなと総合センター（横浜ダイヤビル）		単位	2016年度	2017年度
OUTPUT	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/㎡	0.12	0.14
	従業員一人当たり排出量（2017年度：B）	t-CO_2/人	1.02	1.13

横浜野村ビルと横浜ダイヤビルとの比較		単位	2016年度	2017年度	2018年度
OUTPUT	従業員一人当たり排出量の改善（（A-B）/B）	%	–	-60.6	-51.9

（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。
（注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。
（注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。

労働慣行・ダイバーシティ マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「人材の多様性」「健全な雇用・労使関係」

重要課題とNRIのアプローチ

社員が互いの多様な価値観を尊重しあうことは、心身ともに健康で活き活きと働き続けられる職場環境の礎であるとともに、社員個人はもとより、組織の生産性と創造性の向上をもたらし、会社の持続的な成長に不可欠であると、NRIグループは考えています。加えて、NRIグループは海外における事業を拡大し、社員の４人に１人は海外で働くようになりました。そのため、人種、民族、国籍、出身地、社会的身分、社会的出身（門地）、性別、婚姻の有無、年齢、言葉、障がいの有無、健康状態、宗教、思想・信条、財産、性的指向・性自認及び職種や雇用形態の違いを問わず、多様な価値観を持つ人材がNRIグループに定着し、活躍できるように、国際的な社会規範に沿ったダイバーシティマネジメントを推進しています。また、それを企業としての成長力に変えていくため、創造性を発揮できるよう、長時間労働を抑え、ワーク・ライフ・バランスを向上し、社員が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づくりを進めています。

採用においても、性別等による差別をすることなく、個人の多様な能力・専門性・技能を適切に評価し、決定しています。

採用活動については、新卒者の定期採用のほか、キャリア・障がい者採用を通年で実施しています。採用時の会社説明に際しては、「RJP」*をコンセプトとして、事実に基づいた情報を開示しています。

＊ RJP：Realistic Job Previewの略。求職者に仕事の内容や環境・社風などについて、良い面も悪い面もありのままに伝えていこうという考えで実施する採用活動。

重点活動・中長期目標

NRIグループは、以下の目標を定め、ダイバーシティ＆インクルージョンに関する取り組みを推進しています。

【女性活躍推進法に基づく行動計画】（対象：NRI）期間2019年4月～2023年3月

目標

1. 女性管理職比率を2022年度末までに8.5%以上にする（女性管理職を100名以上新たに登用する）
2. 女性の採用比率を30%以上にする
3. 管理職に対するダイバーシティマネジメントに関する更なる意識啓発を行う

取り組み

1. 管理職育成を目的とした女性社員向けリーダー育成プログラムを継続する
2. 女性学生の応募増加施策を継続する
3. 多様な個性や価値観を持つ社員に対する管理職のマネジメント責任および育成責任の啓蒙施策を実施する
4. 社員が多様な働き方を選択できるための、制度改革を実施する

また、以下の目標を定め、両立支援にに関する取り組みを推進しています。

【次世代育成支援対策推進法に基づく第五期行動計画】（対象：NRI）（期間：2018年4月1日～2020年3月31日）

目標

1. 育児関連制度の利用促進と、より利用しやすい制度への改善を目指す
2. 多様な人材の活躍を支える風土の醸成と向上に努める
3. ワークライフバランスの充実のため、労働環境をさらに向上させる

対策

1-1. 2017年6月に開所した事業所内保育所の運用を推進し、職場への復帰を後押しする。また、保育所に関する説明会を定期的に開催する。
1-2. 男性の育児関連制度（パートナー出産休暇、男性の育児休暇）の利用向上のため、継続して制度の周知や情報提供を行う。
1-3. 育児関連制度利用の実態と社員の要望をアンケートや面談等で定量的・定性的に把握し、改善策の検討を行う。
2-1. 育児・介護等に関するハラスメントを予防するために、各層別の研修等を定期的に実施し、啓発を継続する。
2-2. 育児期・復帰後の社員が自発的にキャリアを考える機会を提供するため、妊娠中・育休復帰後の社員とその上司を対象とした研修・面談等の両立支援施策を継続する。
2-3. 妊娠中・育休復帰後の社員が働きやすい職場の風土醸成のため、研修等を通じて管理職への意識付けを行う。
2-4. ダイバーシティの理解促進のため、世代や役職を超えた研修や座談会などの施策を実施する。
3-1. 在宅勤務や各種ITツールの活用をはじめとする柔軟な働き方を促進する。
3-2. キャンペーン等により休暇の取得を促進する。

労働慣行・ダイバーシティ マネジメントアプローチ

進捗・成果・課題

NRIは、女性活躍推進に優れた上場企業として、平成28年度以来3年連続で「なでしこ銘柄」に選定されています。「なでしこ銘柄」は、経済産業省と東京証券取引所が共同で「女性活躍推進」に優れた上場企業を、「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介し、投資や各社の取り組みを促進するものです。
また、厚生労働大臣より、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な「えるぼし」企業の最高位（3段階目）に認定されました。この認定制度は、2016年4月施行の女性活躍推進法に基づくもので、1. 採用、2. 継続就業、3. 労働時間等の働き方、4. 管理職比率、5. 多様なキャリアコースの各評価項目に対する実績が評価されました。

KPI

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
女性管理職比率*1	%	5.2	5.7	6.1	6.4	6.8
採用10年前後の女性継続雇用割合／男性継続雇用割合*2	%	74.5	80.9	81.9	78.8	74.3
女性平均勤続年数／男性平均勤続年数*3	%	78.3	78.8	80.1	79.8	78.8
女性採用比率*4	%	23.5	27.6	25.6	26.7	27.6
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*1「女性管理職比率」の数値は各年度初（4月1日）時点。
*2 数値は各年度初時点、9～11事業年度前の3年間に採用した従業員が対象。
*3 数値は各年度末（3月31日）時点。
*4「女性採用比率」の値は各年度合計値に基づき算出。

リンクファイル

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）に関して
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag2
新たなワークスタイルで生産性を向上
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustinability/Sustainability_Book2018.pdf#page=14

次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画
NRIの出産・育児に関する主な制度
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag3
NRIの介護に関する主な制度
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag4

労働慣行 ・ダイバーシティ データ

▶従業員構成

従業員数（連結）				単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
全体	総数			名	9,012	10,757	11,605	12,708	12,578
			男性	名	6,980	7,980	8,375	9,285	n/a
				%	77.5	74.2	72.2	73.1	n/a
			女性	名	2,032	2,777	3,230	3,423	n/a
				%	22.5	25.8	27.8	26.9	n/a
	外国人			名	935	2,156	2,837	3,799	3,493
				%	10.4	20.0	24.4	29.9	27.8
地域別	日本			名	8,105	8,498	8,676	8,821	9,004
				%	89.9	79.0	74.8	69.4	71.6
			男性	名	6,439	6,678	n/a	n/a	n/a
			女性	名	1,666	1,820	n/a	n/a	n/a
	欧州			名	12	21	12	14	15
				%	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1
			男性	名	7	14	n/a	n/a	n/a
			女性	名	5	7	n/a	n/a	n/a
	米州			名	41	293	383	392	345
				%	0.5	2.7	3.3	3.1	2.7
			男性	名	23	153	n/a	n/a	n/a
			女性	名	18	140	n/a	n/a	n/a
	アジア			名	854	1,945	1,995	2,052	1,761
				%	9.5	18.1	17.2	16.1	14.0
			男性	名	511	1,135	n/a	n/a	n/a
			女性	名	343	810	n/a	n/a	n/a
		うち中国		名	374	1,398	1,473	1,465	1,168
				%	4.2	13.0	12.7	11.5	9.3
			男性	名	164	737	n/a	n/a	n/a
			女性	名	210	661	n/a	n/a	n/a
	豪州			名	0	0	539	1,429	1,453
				%	0.0	0.0	4.6	11.2	11.6
			男性	名	0	0	n/a	n/a	n/a
			女性	名	0	0	n/a	n/a	n/a
	海外合計			名	907	2,259	2,929	3,887	3,574
				%	10.1	21.0	25.2	30.6	28.4
			男性	名	541	1,302	n/a	n/a	n/a
			女性	名	366	957	n/a	n/a	n/a
			集計対象範囲		a	a	a	a	a

（注）数値は各年度末時点。

従業員数（ＮＲＩ単体）				単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
全体	総数			名	5,972	5,979	6,003	6,130	6,297
			男性	名	4,887	4,855	4,861	4,947	5,049
				%	81.8	81.2	81.0	80.7	80.2
			女性	名	1,085	1,124	1,142	1,183	1,248
				%	18.2	18.8	19.0	19.3	19.8
	平均年齢			歳	39.1	39.5	39.9	40.2	40.3
			男性	歳	39.6	40.0	40.5	40.8	41.0
			女性	歳	36.7	37.0	37.5	37.7	37.6
	平均勤続年数			年	13.4	13.8	14.3	14.6	14.6
			男性	年	14.0	14.4	14.8	15.2	15.3
			女性	年	10.9	11.4	11.9	12.1	12.1
			女性／男性	%	78.3	78.8	80.1	79.8	78.8
	外国人			名	108	88	92	106	112
				%	1.8	1.5	1.5	1.7	1.8
年齢別	30歳未満			名	1,315	1,248	1,172	1,158	1,223
				%	22.0	20.9	19.5	18.9	19.4
			男性	名	951	892	847	820	858
			女性	名	364	356	325	338	365
	30～39歳			名	2,039	2,042	2,031	2,023	2,044
				%	34.1	34.2	33.8	33.0	32.5
			男性	名	1,708	1,687	1,650	1,640	1,640
			女性	名	331	355	381	383	404
	40～49歳			名	1,662	1,589	1,583	1,624	1,575
				%	27.8	26.6	26.4	26.5	25.0
			男性	名	1,378	1,302	1,285	1,315	1,268
			女性	名	284	287	298	309	307
	50～59歳			名	872	1,016	1,116	1,221	1,338
				%	14.6	17.0	18.6	19.9	21.2
			男性	名	775	905	1,000	1,092	1,190
			女性	名	97	111	116	129	148
	60歳以上			名	84	84	101	104	117
				%	1.4	1.4	1.7	1.7	1.9
			男性	名	72	69	79	80	93
			女性	名	12	15	22	24	24
管理職層別	総数			名	2,353	2,427	2,501	2,607	2,733
			男性	名	2,231	2,288	2,348	2,441	2,547
				%	94.8	94.3	93.9	93.6	93.2
			女性	名	122	139	153	166	186
				%	5.2	5.7	6.1	6.4	6.8
		うち部長職以上		名	194	188	201	211	213
			男性	名	189	182	195	204	205
				%	97.4	96.8	97.0	96.7	96.2
			女性	名	5	6	6	7	8
				%	2.6	3.2	3.0	3.3	3.8
			集計対象範囲		c	c	c	c	c

（注）数値は各年度末時点、ただし「管理職層別」以下は各年度初時点。

労働慣行 ・ダイバーシティ データ

▶障がい者雇用

障がい者雇用の推進

NRIは、障がい者雇用に積極的に取り組んでいます。NRI特例子会社のNRIみらい㈱では、主要拠点に設置しているマッサージ室で、ヘルスキーパー（視覚障がいがある企業内理療師）の社員が、グループ社員向けリラクゼーションで活躍しています。また、知的障がい者であるオフィスサポーターの社員は、研修支援、文書の電子化、社内便デリバリー、オフィス空間整備、用度品管理など幅広い分野で活躍しています。
今後もさらなる就業機会の開拓を図り、障がい者の活躍を推進していきます。

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
障がい者雇用者数	名	108	117	119	134	136
障がい者実雇用率*	%	2.1	2.2	2.2	2.2	2.4
集計対象範囲		c	d	d	d	d

（注1）数値は各年度末時点。
（注2）d：集計対象範囲は、NRIおよび、特例子会社制度におけるグループ適用会社
*「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく実雇用率

▶報酬

平均年間給与	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
従業員全体	千円	10,892	11,560	11,514	11,660	12,217
集計対象範囲		c	c	c	c	c

（注）賞与および基準外給与を含む。

新卒初任給	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
修士	円	251,500	251,500	251,500	251,500	251,500
学士	円	221,500	221,500	221,500	221,500	221,500
集計対象範囲		c	c	c	c	c

（注）当該年度の4月第1営業日に入社した新卒採用社員の値。

▶ダイバーシティ&インクルージョンの推進

女性活躍の推進

NRIでは、人材の多様性を認める考え方（ダイバーシティ）と個々の従業員を活かす考え方（インクルージョン）を元に、2008年度から「女性のキャリア形成支援」「仕事と育児の両立支援」「企業風土の醸成」の3つを柱としたNRI Women's Network（NWN）活動を展開しています。
女性社員比率の上昇とともに、女性が働き続けることが当たり前になり、近年のNWN活動は「よりプロフェッショナルとしてキャリアの幅を広げ、活躍し続ける」ことに重きを置くようになっています。
2016年度から女性管理職候補向け「リーダー育成プログラム」を実施しております。2018年度からは、女性管理職を対象として「女性リーダー養成塾」を実施しており、女性役員自ら講師を務めています。
出産・育児に関する取り組みにも継続的に実施しており、妊娠中の女性社員とその上司を対象とした三者面談、育児休業から復帰した社員とその上司がペアで参加する仕事と育児の両立支援研修、「仕事と育児の両立支援ガイドブック 上司編」など、ライフイベントを迎える本人だけでなく、上司にも積極的な働きかけを行っています。加えて、社内で比率が高い男性社員の理解を深めるために、男性向けの制度整備や研修の実施、育児ノウハウの共有にも活動を広げています。
こうした取り組みにより、NRIは、女性活躍推進に優れた上場企業として、平成28年度以来3年連続で「なでしこ銘柄」に選定されています。「なでしこ銘柄」とは、経済産業省と東京証券取引所が共同で「女性活躍推進」に優れた上場企業を、「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介するもので、投資家への投資促進や、各社の取り組みを促進するものです。
また、厚生労働大臣より、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な「えるぼし」企業の最高位（3段階目）に認定されました。この認定制度は、2016年4月施行の女性活躍推進法に基づくもので、1. 採用、2. 継続就業、3. 労働時間等の働き方、4. 管理職比率、5. 多様なキャリアコースの全ての評価項目に対する実績が評価されました。
さらに、NRIは、2017年・2018年2年連続で「MSCI日本株女性活躍指数」に組み入れられました。この指数は、年金積立金管理運用独立法人（GPIF）が、パッシブ運用を行うために選定した３つのESG指数のうちの一つです。

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.

ダイバーシティ＆インクルージョンに関する労使協議の状況

NRIは、「野村総合研究所従業員組合」と、団体交渉や懇談会などを通じて、経済的処遇や人事制度、労務環境などにかかわるテーマについて、定期的に、または不定期に、対話を重ねています。この中で、ダイバーシティマネジメントに関する重要事項についても協議しています。

労働慣行 ・ダイバーシティ データ

▶長期的なインセンティブ

従業員に対する長期的なインセンティブの概要	
	NRIは、短期的な業績向上に偏ることがないよう、NRIグループ社員持株会制度、信託型従業員持株インセンティブ・プラン、退職慰労金制度（確定給付企業年金制度、確定拠出年金制度）という、長期的なモチベーションの向上につながるインセンティブ制度を導入しています。
NRIグループ社員持株会制度	
	NRIグループ（NRIおよびNRIの連結子会社）の社員が、その給与と賞与から自らが定めた金額分の、NRIの株式を定期的に購入し、中長期的な資産形成を支援する福利厚生制度です。社員には、拠出した金額の10%にあたる奨励金が、NRI株式という形で与えられます。また、NRIの株式を保有することにより、NRIグループの業績を向上させるモチベーションを高めるインセンティブ制度としても働きます。なお、配当金は、税引後に、NRIの株式購入に再投資されます。 持株会による、NRIの発行済株式総数に対する所有株式数の割合：4.20%（2019年3月末）
信託型従業員持株インセンティブ・プラン	
	NRIグループの従業員に中長期的な企業価値向上へのインセンティブを付与し、従業員の福利厚生の充実を図ることを目的として、信託型従業員持株インセンティブ・プランを導入しています。 本プランは、NRIグループ社員持株会に加入するすべての従業員を対象とするインセンティブ・プランです。本プランでは、NRIが信託銀行に設定した専用の信託を通じて、持株会が3年間にわたり取得すると見込まれる数のNRI株式を、借入金を原資として予め取得します。その後は、本信託から持株会に対して継続的にNRI株式の売却が行われ、信託終了時点で本信託内に株式売却等相当額が累積した場合には、当該金銭が残余財産として受益適格要件を充たす者に分配されます。 これにより、従業員は信託期間である3年間にわたるNRIの株価上昇のメリットを享受することになるため、中長期的な業績向上へのインセンティブとなります。

▶採用と離職

採用・離職		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
採用者数	総数	名	293	299	289	339	452
	男性	名	219	210	212	256	328
		%	74.7	70.2	73.4	75.5	72.6
	女性	名	74	89	77	83	124
		%	25.3	29.8	26.6	24.5	27.4
	新卒採用者数	名	247	246	223	266	319
	中途採用者数	名	46	53	66	73	133
離職者数*	総数	名	213	223	237	266	284
離職率*		%	3.2	3.3	3.5	3.8	3.9
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

（注）年度集計値。
* 定年退職者を含む。

新卒採用状況		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
採用者数		名	247	246	223	266	319
	男性	名	189	178	166	195	231
		%	76.5	72.4	74.4	73.3	72.4
	女性	名	58	68	57	71	88
		%	23.5	27.6	25.6	26.7	27.6
うち、大卒以上		名	247	246	223	266	319
	男性	名	189	178	177	195	231
	女性	名	58	68	57	71	88
うち、短大・専門		名	0	0	0	0	0
うち、高卒・他		名	0	0	0	0	0
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

（注）年度集計値。

中途採用状況		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
採用者数		名	46	53	66	73	133
	男性	名	30	32	46	61	97
		%	65.2	60.4	69.7	83.6	72.9
	女性	名	16	21	20	12	36
		%	34.8	39.6	30.3	16.4	27.1
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

（注）年度集計値。

採用10年前後の継続雇用の状況	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
女性継続雇用割合／男性継続雇用割合*1	%	74.5	80.9	81.9	78.8	74.3
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*1 数値は各年度初時点、9～11事業年度前の3年間に採用した従業員が対象。

新卒採用３年後定着率		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
2事業年度前の新卒採用者数*		名	265	228	242	240	218
	男性	名	202	170	185	174	164
	女性	名	63	58	57	66	54
2事業年度前の新卒採用者のうち、翌年度頭の継続雇用者数		名	253	211	220	224	209
	男性	名	194	160	168	164	161
	女性	名	59	51	52	60	48
新卒採用3年後定着率		%	95.5	92.5	90.9	93.3	95.9
	男性	%	96.0	94.1	90.8	94.3	98.2
	女性	%	93.7	87.9	91.2	90.9	88.9
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

* 4月1日に入社した者のみ。

労働慣行 ・ダイバーシティ データ

▶従業員の満足度

従業員満足度調査の概要

NRIは、従業員意識を多面的に把握するために、主に３つの方法で従業員の満足度が計測されています。サイクルは、短いものでは半年に１回、日本と海外で働くすべてのNRI従業員を対象に実施しています。
調査方法は主にインターネット調査です。調査項目は、仕事内容、報酬、ワーク・ライフ・バランス、キャリアサポート、福利厚生、職場環境、働きやすさ、全体的な満足度などです。
調査結果は、人事施策立案の判断材料として利用され、また社内イントラネットで従業員に開示され、フィードバックされます。

満足度調査結果*1

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
総合的満足度が高い割合*2	%	-	60.3	-	80.5	-
調査対象者の割合*3	%	-	44.2	-	37.4	-
集計対象範囲*3			d		d	

（注）d：日本で働くNRI社員
*1 調査のスケールは、「満足している」、「どちらかといえば満足している」、「どちらかといえば不満である」、「不満である」の4段階。
（2015年度調査までは「どちらでもない」を含む5段階）
*2「 総合的満足度が高い割合」は「満足している」と「どちらかといえば満足している」を合計した割合。
*3「 調査対象者の割合」はNRIグループの連結従業員総数に対する、調査対象者（日本で働くNRI従業員）の割合を示しています。

▶ワーク・ライフ・バランス

両立支援の概要

NRIは、妊娠期～育児期にかけて育児・介護休業法で定められた制度を上回る制度を整えています。育児のための短時間勤務制度・時間外勤務の免除・制限等は、小学校３年生の学年末まで取得することができ、始業時刻・終業時刻を選択可能なセレクト勤務・シフト勤務などの独自制度を併用することができます。2016年度にはパートナーが出産する社員のための「パートナー出産休暇制度」を導入、2017年度には事業所内保育所を開設するなど、継続して両立のための環境整備に取り組んでいます。
制度面の整備のみならず、個々の事情にあわせて制度を選択するための情報提供や事例紹介にも力を入れています。
妊娠中の女性社員とその上司を対象とした「三者面談」、育児休業から復帰した社員とその上司がペア参加する「仕事と育児の両立支援研修」などを通し、社員の仕事と育児の両立を積極的に応援しています。
また、介護セミナーの定期開催や介護コンシェルジュデスクを通して、情報提供を行っています。
NRIは「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としての認定を受け、2007年より認定マーク（愛称：くるみん）を継続して取得しています。2018年には、5期連続の認定に加え、より高い水準の取り組みを行った企業に与えられる、特例認定（プラチナくるみん）を受けています。

両立支援制度利用状況

		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
マタニティ有給休暇取得者数		名	12	17	13	9	13
産前産後休暇取得者数		名	53	73	76	56	72
育児休業取得者数		名	56	96	130	252	261
うち男性		名	9	21	60	189	194
うち女性		名	47	75	70	63	67
育児短時間勤務制度利用者数		名	79	96	107	107	113
育児休業取得率	男性	%	n/a	6.1	18.7	59.6	61.0
	女性	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
育児休業取得後の復職率（女性）		%	96.1	97.9	97.3	97.0	96.7
育児休業取得後の定着率（女性）		%	95.9	92.3	91.7	93.3	92.8
介護休業取得者数		名	1	1	2	3	3
介護休暇取得のべ日数		日	45	48	43	34	16
介護短時間勤務制度利用者数		名	0	0	0	0	16
集計対象範囲			c	c	c	c	c

労働慣行 ・ダイバーシティ データ

▶多様で柔軟な働き方の支援

多様で柔軟な働き方を支援する施策の概要	
	NRIでは、専門職に対しては、業務の進め方、時間配分を本人の裁量、自己管理に委ねる裁量労働制を適用しています。また、専門職種の業務遂行におけるいっそうの効率化、生産性向上を目指し、時間の裁量に加え、一定の範囲で場所の裁量を持たせる制度も整えており、年100日を上限として計画的に自宅やサテライトオフィスでの勤務が可能です。また、札幌と福岡では、その土地で働くことをを前提としたエリア職の採用を行っています。 2018年度には、オンライン学習講座Courseraの受講支援制度を全社で導入し、多様で柔軟な働き方をしている社員が、時間と場所にとらわれず自身のペースで自己研鑽できる機会も設けました。
事業所内保育所の設置	
	社員が希望するタイミングでの復職をバックアップし、キャリアプランの醸成を支援するため、2017年6月に、NRIで初めての事業所内保育所となる「ゆめみなと保育園」を横浜総合センター（横浜野村ビル）に開園しました。
男性の家事育児参加を促進するための仕組み作り	
	2017年1月にパートナー出産休暇を導入し、男性社員にとっても積極的に育児に参加しやすくなるよう制度整備を行いました。 全社員に「仕事と育児の両立支援Guide Book 男性編」が公開されているほか、育児に関する社内制度への理解を促進するため、社内制度を紹介する説明会の実施や、子育て当事者の男性社員・女性社員による子育てノウハウの情報発信を行いました。育児休業取得経験のある男性社員による座談会も開催しています。
職場復帰支援策の強化	
	妊娠期間中には、女性社員とその上司を対象とした三者面談を2011年度から実施しています。社内制度の理解を深めるとともに、復帰後の働き方について話し合い、スムースな職場復帰を応援しています。 育児休業からの復帰後には、「仕事と育児の両立支援研修」を2010年度から継続実施し、ここでも女性社員と上司双方へ向けた指導を行っています。 2016年度には「仕事と育児の両立支援研修」の受講から1～2年経過後の社員を対象に「仕事と育児の両立支援フォローアップセミナー」を開始し、支援を一層強化しています。
休暇取得の促進	
	暑中休暇・リフレッシュ休暇などの連続休暇の計画的な取得を推進しています。2016年度以降、有給休暇取得率70%以上を達成しまています。
テレワークの活用	
	NRIは、従来から、勤務先事業所とは別のNRIの事業所で就業できる仕組みを整えています。 2016年3月に、業務遂行のいっそうの効率化と、生産性向上のため、テレワーク制度を導入しました。制度導入だけにとどまらず、利用促進キャンペーンを実施しています。2017・2018年度には、総務省をはじめとする６省庁が東京都ならびに経済界と連携して展開する「テレワーク・デイズ」にも特別協力団体として参加し、5日間でのべ約6,000名の社員がテレワークを活用しました。その後も毎月1,000名を超える社員がテレワークを活用しています。
サテライトオフィス	
	NRIでは自席のあるオフィス以外の、主要なオフィスに「リエゾン」を設けており、サテライトオフィスとして利用できるようにしています。また社外のサテライトオフィスを契約し、社員にとって効率的でかつ柔軟な働き方を実現しています。
カジュアルウェア	
	NRIグループでは、リラックスした服装により柔軟な発想を促し生産性を高めることを目的として、1996年から、「お客様に会う可能性がある場合にはビジネススーツを着用すること」などのガイドラインの下で、カジュアルウェアでの勤務を社員に許しています。 加えて、2011年からは、省エネのため、5月から9月までをクールビズ期間として、お客様の前でもノーネクタイでも構わないなど、カジュアルウェアに関するガイドラインを緩和しています。

労働安全衛生 マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「健全な雇用・労使関係」「社会との対話」

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループでは、高い専門性を備えた人材が主要な経営資源です。
労働安全衛生の不備により、社員が健全な環境の中で十分に能力を発揮できない状況が発生した場合には、生産性の低下や成果物の品質低下により、社会を支える重要な基盤である情報システムや、お客様の経営や事業に深くかかわるコンサルティングサービスの提供など、事業サービスに影響が及ぶ恐れがあります。
そのため、NRIは、2015年度から、社員のQOL（Quality of Life）の向上に資する「健康経営」*の実現を目指し、「NRI健康宣言2022」のもと、目標に向かって、実現に努めています。
健康経営は、社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することです。社員の健康は、企業におけるリスクマネジメントの観点からも重要な位置を占めており、健康管理を社員個人に任せるのではなく、企業として積極的に関わっていこうとするものです。社員が健康であることは、個人にとっても企業にとっても非常に重要なことであり、健康経営は、企業がその理念に基づき、社員が健康になることを積極的にあと押しすることで、社員の活力や生産性の向上等、組織の活性化をもたらし、結果的に業績や企業価値の向上につながると期待されます。

【NRI健康宣言2022】
基本方針：野村総合研究所は、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。

NRIでは、社員へのアンケート調査や従業員組合などを通じて寄せられる社員の意見を活かしながら、社員の労働時間や健康状態、職場環境などの改善に積極的に取り組んでいます。
＊「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

重点活動・中長期目標

NRIは、以下の5項目をを労働安全衛生上の重点課題として、労働安全衛生の管理に取り組んでいます。
1. 時間外労働および休日に関する法令の遵守
2. 連続した長時間労働の排除
3. 長時間勤務者に対する産業医面接の徹底と、医師の指示の遵守
4. 深夜勤務の削減
5. 連続休暇（暑中休暇、リフレッシュ休暇）の計画的かつ確実な取得をはじめとする有給休暇取得促進

また、健康経営について以下4項目の活動目標を設定し取り組んでいます。
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

進捗・成果・課題

NRIは、日本健康会議※から、特に優良な健康経営を実践している大企業の法人として、「健康経営優良法人（ホワイト500）」に認定されました。健康経営優良法人認定制度は、2016年度に創設された認定制度で、「経営理念」「組織体制」「制度・施策実行」「評価・改善」「法令遵守・リスクマネジメント」の観点で審査が行われます。NRIは、規模の大きい企業や医療法人を対象とした「大規模法人部門」で認定基準に適合し、2016年度から3年連続で本認定を取得しました。
※ 日本健康会議：経済団体・医療団体・保険者などの民間組織や自治体が連携し、優良な健康経営の実現のために職場、地域で具体的な対応策を実現していくことを目的とする活動体。

KPI

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
従業員の一人あたり年間総労働時間*	時間/年	2,197.6	2,140.8	2,085.8	2,034.3	2,017.2
従業員一人あたり月平均残業時間*	時間	33.0	29.8	27.2	22.0	21.5
定期健康診断受診率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
定期健康診断有所見率	%	42.1	43.5	45.4	70.1	67.9
喫煙率	%	18.9	18.5	17.0	15.9	15.2
運動習慣者比率	%	10.9	11.5	15.9	19.0	20.7
集計対象範囲		c	c	c	c	c

＊ 管理職、裁量労働制社員を含む全従業員。

リンクファイル	
	健康経営 https://www.nri.com/jp/sustainability/social/health_and_productivity_mgmt
	丸の内エリア就業者の健康管理を、試験的に支援 https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/ir/library/AR2017.pdf#page=49

労働安全衛生 データ

▶労働安全衛生

労働安全衛生に関する方針

NRIグループは、社員に安全で健康的な職場環境を提供することを基本方針としており、労働時間管理、職場環境整備、個人の健康管理などについて積極的に取り組んでいます。

労働安全衛生に関する体制

NRIでは、労働環境整備を目的として「安全衛生委員会」を設置し、事業本部単位での衛生管理体制も整えています。これにより、事業本部ごとの事業や業務特性に合わせた、適切な労働環境整備を行っています。

責任者

【労働安全衛生責任者】
常務執行役員　安齋 豪格（本社機構担当）

【健康経営責任者】
専務執行役員　深美 泰男　（健康経営担当チーフヘルスオフィサー［CHO: Chief Health Officer］）

責任機関、委員会

労働安全衛生委員会

労働安全衛生に係る労使協議の状況（安全衛生委員会の状況等）

NRIは、「野村総合研究所従業員組合」と、団体交渉や懇談会などを通じて、労務環境などにかかわるテーマについて、定期的に、または不定期に、対話を重ねています。

労働安全衛生に関するリスク管理

NRIグループでは、高い専門性を備えた人材が主要な経営資源です。労働安全衛生の不備により、社員が健全な環境の中で十分に能力を発揮できない状況が発生した場合には、生産性の低下や成果物の品質低下により、社会を支える重要な基盤である情報システムや、お客様の経営や事業に深くかかわるコンサルティングサービスの提供に影響が及ぶ可能性があります。そのような事態を防ぐため、以下を重点課題として、労働安全衛生の管理に取り組んでいます。

1. 時間外労働および休日に関する法令の遵守
2. 連続した長時間労働の排除
3. 長時間勤務者に対する産業医面接の徹底と、医師の指示の遵守
4. 深夜勤務の削減
5. 連続休暇（暑中休暇、リフレッシュ休暇）の計画的かつ確実な取得をはじめとする有給休暇取得促進

また、上司が部下の労働時間や休暇取得状況などを随時オンラインで確認できる仕組みや、深夜勤務や休日出勤を行った社員のリストを翌日に管理職に配信するなど、社員の勤務状況を正しく把握できる仕組みを整備するとともに、長時間勤務者に対する産業医面接の徹底によるリスクの把握を実施しています。

労働安全衛生の状況

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
業務上死亡者数	名	0	0	0	0	0
労働災害件数*1	件	1	0	2	0	2
労働災害度数率*2		0	0	0	0	0
従業員の一人あたりの月平均時間外労働時間*3	時間	33.0	29.8	27.2	22.0	21.5
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*1 死亡災害および死傷災害による休業4日以上の発生件数。
*2 休業労働災害被災者数／のべ労働時間数×100万時間。
*3 管理職、裁量労働制社員を含む全従業員。

労働安全衛生 データ

▶健康経営

健康管理の概要

NRIグループでは、定期健診の受診促進と受診結果のフォロー、産業医による対応、相談窓口の設置、時間外労働の削減など、社員の健康の維持・向上に総合的に取り組んでいます。

人間ドック・健康診断の受診促進

NRIグループは、すべての社員に対し、毎年必ず健康診断（30歳未満）または人間ドック（30歳以上）を受診するよう定期的に指示し、その受診状況を確認しています。また、社内基準以上の所定時間外労働に従事した社員については、半年ごとに健康診断や医師面談を受けるよう指示し、その受診状況を確認しています。

オフィスへの健康管理室の設置と産業医による対応

NRIは、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整えています。産業医は社員の健康診断や人間ドックの受診結果をチェックするとともに、社員からの健康相談等に応じています。

安全衛生法に基づくストレスチェックの実施

NRIグループでは、2016年度より、労働安全衛生法に基づき、社員がメンタルヘルス不調となることを未然に防止するため、Webアンケート形式のストレスチェックを導入しました。これにより、社員自身に自らのストレスの状況について気づきを促し、必要に応じて産業医による面談を実施しています。また、検査結果を組織ごとに集計・分析し、職場環境の改善につなげています。今後も、法令に従い、毎年実施していきます。

仕事上の悩みの相談窓口を設置

NRIグループでは、社員を対象とした各種相談窓口「PraNet（Professional Assist Network）」を設置し、社員からのさまざまな相談に対応できる体制を整えています。社内の相談窓口に加え、社外にも複数の相談窓口を用意しており、相談できる内容は、仕事・職場全体に関する相談、キャリア開発・能力開発に関する相談、職場のストレスや健康に関する相談、家族の健康や介護に関する相談、倫理・コンプライアンスに関する相談、ハラスメントに関する相談など、多岐にわたります。

時間外・休日労働の削減

NRIでは、労働法等に基づき労働時間・深夜勤務・休日勤務などについての社内管理基準を定め、適正な労務管理を行っています。上司が部下の労働時間や休暇取得状況などを随時オンラインで確認できる仕組みや、深夜勤務や休日勤務を行った社員のリストを翌日に管理職に配信するなど、社員の勤務状況を正しく把握できる仕組みを整備しています。
また、長時間労働等取り除くべき危険・リスクを指数化した「健康管理指数」等の指標によって、部署ごとの状況を定期継続的に確認しています。

喫煙率の低減

NRIは、2015年11月から、禁煙治療にかかる治療費（自己負担分）の７割を会社が支援する「禁煙サポート」を導入しました。
また、NRIは、2015年10月に、オフィスの喫煙スペースを半減させ、2016年度には、世界禁煙デー（5月31日）に、主要なオフィスの喫煙スペースをすべて閉鎖しました。

健康管理のKPI

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
定期健康診断受診率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
定期健康診断有所見率	%	42.1	43.5	45.4	70.1	67.9
喫煙率	%	18.9	18.5	17.0	15.9	15.2
運動習慣者比率	%	10.9	11.5	15.9	19.0	20.7
集計対象範囲		c	c	c	c	c

▶労働時間および年次有給休暇の取得状況

従業員一人あたり年間総労働時間	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
従業員一人あたり年間総労働時間	時間/年	2,197.6	2,140.8	2,085.8	2,034.3	2,017.2
集計対象範囲		c	c	c	c	c

（注）管理職、裁量労働制社員を含む全従業員

従業員一人あたり月平均残業時間	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
従業員一人あたり月平均残業時間	時間	33.0	29.8	27.2	22.0	21.5
集計対象範囲		c	c	c	c	c

（注）管理職、裁量労働制社員を含む全従業員。

年次有給休暇*1	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
付与日数*2	日	21.6	21.2	21.6	21.5	21.4
取得日数	日	14.4	14.1	15.3	15.4	15.3
年次有給休暇取得率	%	66.9	66.5	70.6	71.4	71.3
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*1 全従業員平均ベース。
*2 繰越分を除く。

労働安全衛生 データ

▶メンタルヘルス対策

メンタルヘルス対策

メンタルヘルス対策としては、深夜勤務の削減、連続した長時間労働の排除、長時間勤務者に対する産業医面接の徹底、労働安全衛生法に基づくストレスチェックの他に、以下のような取り組みを行っています。

職場のストレスに関する相談窓口の設置

社員は、職場のストレスに関する相談を、健康管理室（産業医や看護師）に相談できます。加えて、健康保険組合の制度で、社員は、電話やWebサイトを通じて、あるいは対面で、専門の心理カウンセラーによるカウンセリングが受けられます（一定の条件の下で無料）。

長時間労働社員への産業医面談の義務づけ

NRIでは、時間外勤務時間が社内基準を超えた場合には、対象社員の心身への影響を考慮し、産業医との面接を義務づけています。

「ストレスチェック」の実施

NRIでは、労働安全衛生法第66条の10の規定に基づくストレスチェック制度を以下の目的で2016年より実施しています。

・自分のストレス状態を知ることで、ストレスをためすぎないように対処する
・ストレスが高い状態の場合には、医師の面接を受けて助言をもらう
・面接の結果、会社は必要に応じて就業上の措置を行う
・ストレス原因となる職場環境の改善につなげる

復帰支援プログラム

傷病等で休みを取った社員の復職に際しては、主治医の診断の結果を受けて、産業医と相談のうえ、復職させるようにしています。
一定以上の休みを取った社員の場合には、再休職を予防する研修が組み込まれた、外部の専門機関によるリワーク・トレーニングを受講させ、再休職することのないように努めています。

▶野村健康保険組合の制度

ノムラ健康ダイヤル24

健康・医療・介護・育児・メンタルヘルスなどについて、経験豊かな医師、保健師、看護師などに、24時間・年中いつでも、電話で無料の相談ができます。また、近隣の医療機関や、先進医療を行っている医療機関に関する検索システムを利用することができます。

専門医療ダイヤル

社員やその家族が、がんなどの重篤な病気と診断されたとき、セカンドオピニオンや専門医療機関への紹介・受診手配のサービスが受けられます（一定の条件の下で無料）。

メンタルヘルスカウンセリングサービス

電話やWebサイトを通じて、あるいは対面で、専門の心理カウンセラーによるカウンセリングが受けられます（一定の条件の下で無料）。

人材開発 マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「人材の多様性」

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループでは、企業理念の中で、社員に求める行動指針として「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」を掲げています。NRIグループの礎となるのは「人財」、すなわち、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとに自立して働き、変革を恐れずに果敢に挑戦していくプロフェッショナルである社員です。

長期経営ビジョン「Vision2022」の実現には、従来の得意領域での成長や生産性向上を目指すだけではなく、未来を先取りし未知の領域に挑戦する「人財」が不可欠となります。NRIグループは、こういった「人財」を育むために、志の高い人材の能力を開花させ、現場で成果につなげていく仕組みや環境づくりを促進しています。

中期経営計画（2019-2022）において、成長戦略の注力テーマとして(1)デジタルトランスフォーメーション（DX）戦略、(2)ビジネスプラットフォーム戦略、(3)クラウド戦略、(4)グローバル戦略、(5)人材・リソース戦略を挙げており、人材開発マネジメントは経営上の重要な戦略イシューです。特に、DX戦略とグローバル戦略の実現を担う人材の質と量の確保を重要課題としています。また2019年度より新たに掲げた非財務目標である「NRIらしい３つの社会価値」の顧客共創を推進できる中核人材の育成も重要と考えています。

重点活動・中長期目標

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、多種多様なプロフェッショナルが活き活きと活躍できる仕組みや環境を設計しています。評価・人材育成制度を有効に機能させるべく、社員には「専門性の追求」とともに「専門分野の多様化」を動機付けしています。複数の専門分野で能力を磨くことで、事業環境の変化に柔軟に対応可能な、視野が広く、組織横断で協業したり顧客共創を牽引したりすることができる人材が育つと考えているためです。

また、「OJT（On the Job Training）」を中心に、「研修」「自己研鑽」を合わせた3つの手段を有機的に結合させることを重視しています。NRIでは、業務経験を通じたOJTの機会提供こそが最良の育成手段と考えており、研修は、OJTで得た知識を整理し、理解を深めるための手段、または、OJTでは得られない知識・技能を習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。

重点活動として、長期経営ビジョン「Vision2022」の次の時代を担い、NRIらしい３つの社会価値を共創できる「中核人材育成」、中期経営計画（2019-2022）の成長戦略を支える「DX人材育成」「グローバル人材育成」にフォーカスして取り組んでいます。

進捗・成果・課題

NRIでは、日本初の民間シンクタンクとしての創業以来、日本企業トップクラスの人材育成投資をしており、挑戦するプロフェッショナルを生み出し続けることで、日本最大のシンクタンクへと企業成長をとげてきました。公的専門資格の圧倒的な取得者数は、高度な専門性を有する人材が育成されていることを客観的に判断する指標の一つと言えます。

重点活動の進捗として、「中核人材育成」では、キャリアステージにあわせた昇格時研修などに加えて、中堅・管理職・課長・部長の４段階での選抜型育成プログラムを整備し実施しています。これにより次のステージへの後継候補者のパイプラインを強化しています。これまでに約190名の部長（2002年以降）、約90名の課長（2015年改訂以降）が選抜型育成プログラムを修了しています。「DX人材育成」では、従来のキャリアフィールドとキャリアステージに合わせた研修に加えて、AI、アナリティクス、ブロックチェーン、UXデザイン、アジャイル、マイクロサービスなどの新たな研修体系を整備し実施しています。重点戦略領域への人員シフトを進めるリスキル教育も始めています。「グローバル人材育成」では、海外で事業基盤の確立を目指して活躍するグローバルなビジネスリーダーを育成するため、国際業務の実体験を組み込んだ実践的な育成プログラムを実施しています。顧客企業やNRIの海外拠点などに1年間程度派遣するなど、海外での実務経験を通じて業務遂行能力を高めます。海外トレーニー制度では、これまでに300名を超える社員が16ヵ国26都市に派遣されています。これらの重点活動を今後さらに高度化、拡大していく予定です。

リンクファイル	
	人を育てる「教育制度」 https://working.nri.co.jp/2019/contents/institution/institution_a.html 人を活かす「評価制度」 https://working.nri.co.jp/2019/contents/institution/institution_b.html NRIの人材戦略 https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2019_all_A3.pdf#page=30

人材開発 データ

▶人材開発マネジメント

人材開発に関する方針（重点分野）	
	「人」は、ＮＲＩグループの経営資源の中で最も重要なものであり、すべての付加価値の源泉です。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けるような「人財」に育成していくことが、ＮＲＩグループの人材育成です。 ＮＲＩグループ社員のプロフェッショナルとしての活躍は、人材育成の仕組みによって支えられています。 NRIの人事制度では、「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、多種多様なプロフェッショナルが活き活きと活躍できる仕組みや環境が設計されています。 特に人材育成においては、①「OJT（On the Job Training）」、②「研修」、③「自己研鑽」の3つ要素が、さまざまな局面で有機的に結合していくことが重要だと考えています。これらのうちの1つでも欠けてしまう と、プロフェッショナルとして思うような成長ができないと考えています。これら３つの要素はプロフェッショナル育成の土台となっているのです。この３つのうち、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・技能を習得するための手段として位置付けています。 このOJTを効果的に実現するための仕組みが、「C&A（Challenge & Act）制度」です。これは、自身の能力開発と上司からの業績評価を適切に受けるために、上司との面談を通じて半期ごとに個人別目標を明確に設定し、その目標の達成度合いを確認･評価する制度です。目標の達成に向けて上司の指導を受けながら業務に取り組み、定期的な面談で上司と部下のコミュニケーションが図られることから、社員一人ひとりの自主性と個性に応じた成長を支援することができます。 VUCAの時代、DXの時代において、変化に迅速に対応できる人材の育成は重要な観点です。評価・人材育成制度を有効に機能させるべく、社員には「専門性の追求」とともに「専門分野の多様化」を動機付けしています。複数の専門分野で能力を磨くことで、事業環境の変化に柔軟に対応可能な、視野が広く、組織横断で協業したり顧客共創を牽引したりすることができる人材が育つと考えているためです。「キャリアフィールド制度」「社内認定資格制度」は、人材育成を推進するために非常に重要な制度となっています。
人材育成プログラム	
	人材育成プログラムについては、各種の集合研修に加えて、eラーニング研修、資格取得・語学習得支援、留学・研究員派遣・トレーニーなど、多くのメニューを用意しています。長期経営ビジョン「Vision2022」の実現に向けて、特に力を入れているのが、①「中核人材育成」、②「DX（デジタルトランスフォーメーション）人材育成」、③「グローバル人材育成」です。 ①中核人材育成では、NRIグループの成長や事業創造を担う中核人材を育成（主に、経営幹部候補育成、事業マネジメント能力育成、新事業創造力育成）するプログラムを実施しています。上位の管理職向けの選抜研修は、長期経営ビジョン「Vision2022」のさらに次に向けて経営幹部候補のパイプラインを広げることを目的とし、経営人材として必要な基礎知識を学ぶとともに、PL中心の事業目線を離れて、事業セグメント連携・全社最適による価値最大化、BS・PLバランス、マルチステークホルダ等の経営目線を学び、深めるカリキュラムになっています。個々人の能力開発のためのアセスメントも実施しています。中堅向けの選抜研修は、事業実務でのキャリア開発を離れて、高度なマネジメント知識や事業創造プロセスを学ぶとともに、長期経営ビジョン「Vision2022」の成長戦略上重要な「DX時代のリーダシップ」や「顧客共創を牽引できる人材」を意識した異業種交流などのプログラムを提供しています。 ②DX人材育成では、長期経営ビジョン「Vision2022」の成長戦略の一つであるDX戦略を加速する人材を育成するプログラムを実施しています。AIやアナリティクス、ブロックチェーン、UXデザイン、アジャイル、マイクロサービスなど、DX時代に必要なケイパビリティの強化を目指し、ITスキルのみならず、最新のビジネスユースケースから先鋭的なビジネスインサイトを学ぶ場作りもしています。国内外の研究機関（大学院等）やデータサイエンティスト（DS）協会などの外部団体とも連携し、より高度な学びの場を設定したり、社員の人脈形成・活躍の場作りなどの支援もしています。 従来の能力を備えたコンサルタント、システムエンジニアにも、既存スキルを活かしながら活動領域をDX分野に広げてもらうリスキル教育を実施し、DX時代のNRIが目指す人材ポートフォリオへの戦略的な移行を進めています。 ③グローバル人材育成では、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実施しています。特に、社員をグローバル展開している顧客企業の海外拠点に派遣し、１年程度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。また、「派遣留学」では、幅広い教養と見識および高度な専門能力を獲得するための制度です。海外のビジネススクールでのMBA取得を通じて、国際基準の企業経営を学ばせています。コンピュータサイエンス（MSE/MCS）や法務（LLM）などの学位取得も盛んです。加えて、「短期海外研修・語学留学制度」として、グローバルビジネスに必要なスキルを身に付けるために、海外のビジネススクールや研修機関に派遣をしています。中国やインドで英語でプロジェクトマネジメントやデータサイエンスを学ぶ研修も実施しています。

人材開発 データ

自己研鑽	自己研鑽については、プロフェッショナルとしてのキャリア開発において不可欠のものであり、人事面での考慮など様々な方法で推奨をしています。 NRIの業務に密接に関連している情報処理技術者、PMP、証券アナリスト検定会員などの特定の資格については、社員向けに試験対策講座を実施したり、外部講座の受講費用を補助したりしています。さらに、公認会計士や中小企業診断士など、業務に資する公的な資格については、資格登録費用や受験料の還付・補助を行っています。DX関連である、統計学、データサイエンス、AI、クラウド、アジャイル開発などの資格への支援も強化しています。 語学では、社員向けTOEIC試験を実施したり、語学スクールへの通学補助をしたりしています。 昨今のデジタルラーニングの普及に伴い、CouseraやUdemy、GaccoなどのMOOC（Massive Open Online Courses ）を活用した自己研鑽にも力を入れています。 働き方改革の進展にあわせて、新しいデジタルラーニングスタイルへの変革（学び方改革）をしていくことも重要です。 MOOCの活用に加えて、学びの場のデジタル化、学びに関連するコミュニケーションのデジタル化、時空を越えた学びの場の設定など、様々な学び方改革を推進しています。
参照文書	人を活かす「評価制度」 https://working.nri.co.jp/2019/contents/institution/institution_b.html NRIの人材戦略 https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2019_all_A3.pdf#page=30

人材開発 データ

▶人材開発プログラム

人材開発プログラム 1

NRIでは、社員の活動実態に即して、専門分野とそのレベルを社内外に明確にするために、業界標準のITSSを意識した22のキャリアフィールドを設定しています。専門性の度合いについては、各々について７つのレベルを規定しています。この制度は、社員が専門性を追求する際に、自らの専門分野とレベルを把握し、レベルアップを図る見取り図となっており、半期ごとに目標設定と成果確認をするC&A（Challenge and Act）制度のベースにもなっています。

社員には、複数のキャリアフィールドで目標を設定して、能力開発していくことを奨励しています。一つの専門性を追求することも重要ですが、専門分野を複数持つことで視野が広がり、事業環境の変化に柔軟に対応することや、組織横断で協業したり、顧客共創を牽引したりする人材に育つと考えているためです。

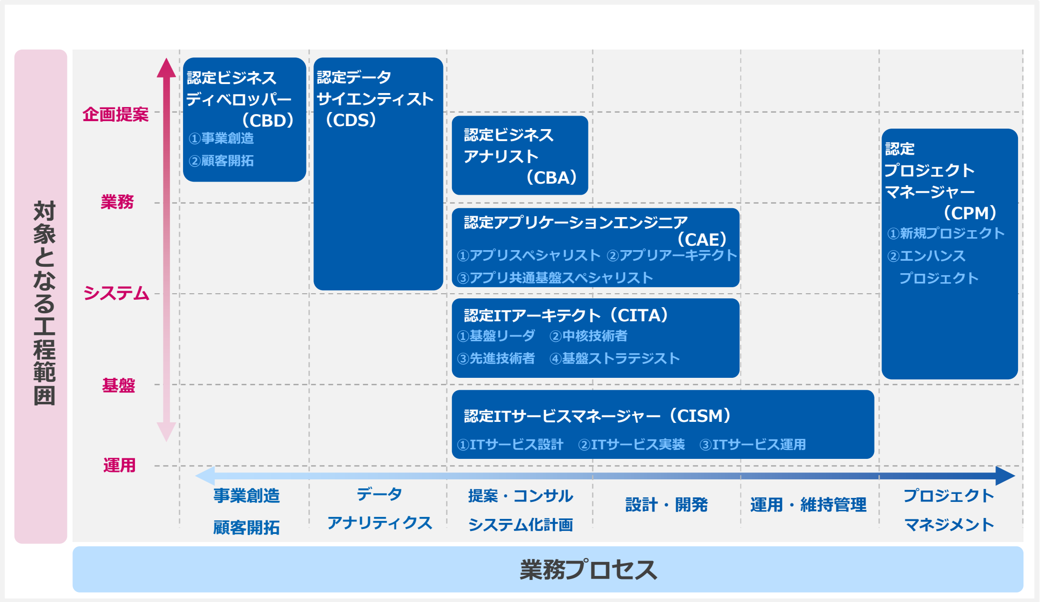
■キャリアフィールド

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

社内認定資格制度

キャリアフィールドを極めた高度な専門性を持つ人材を、社内認定資格者（NRI認定資格者）として認定することにより、プロフェッショナル人材のロールモデル（目標像）を示すとともに、当該分野におけるNRIの中核的な人材育成を促進しています。
７資格１６区分が設定されており、複数の認定資格を得ることも可能です。
年２回、能力基準はもとより、ビジネス実績も含めてNRIを代表する人物として相応しいか、審査が行われています。
このような人材の候補者に対しては、適切なジョブアサインによるOJTに加えて、各資格の要件に則したカリキュラムの研修が設定されています。

■社内認定資格制度

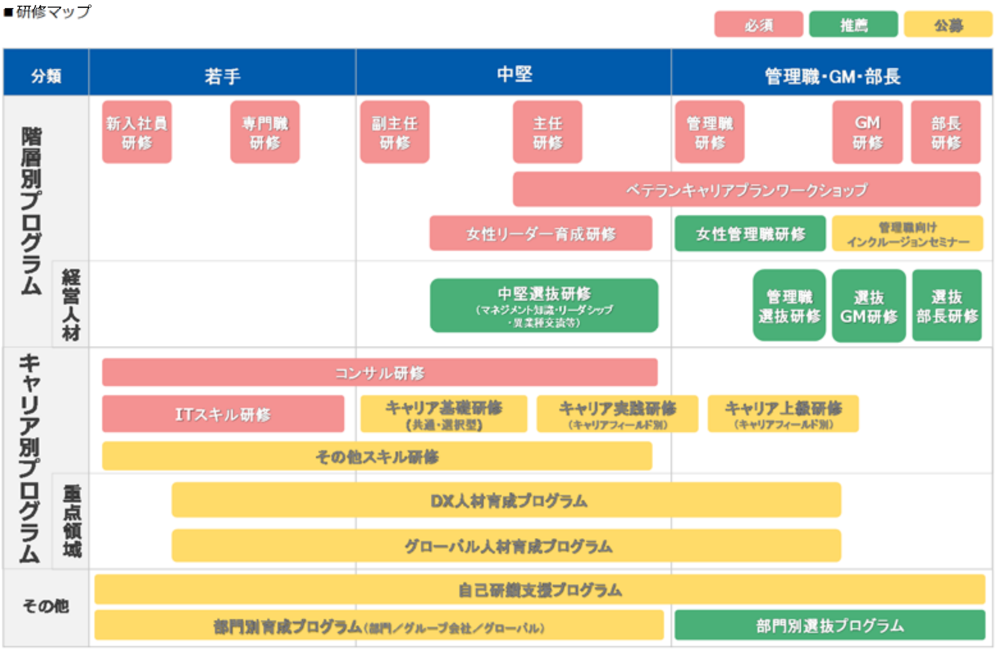


人材開発 データ

研修プログラム

全社で実施する研修プログラムは、大きく「階層別プログラム」「キャリア別プログラム」に分かれています。「階層別プログラム」では、階層別・役職別カリキュラムに加えて、選抜型の経営人材育成のほか、職種別カリキュラム、女性活躍支援、ベテランキャリア形成などのプログラムを実施しています。「キャリア別プログラム」では、各種育成制度に沿ったプログラムを実施しています。キャリアフィールドに沿った個々人の能力開発、社内認定を目指したキャリア開発などを意識して、多様な社員ニーズを満たせるよう多彩な研修プログラムを提供しています。長期経営ビジョン「Vision2022」を受けた重点育成として、「デジタルトランスフォーメーション（DX）人材育成」「グローバル人材育成」も充実させています。
全社で実施する研修プログラムに加えて、各事業本部が独自に研修プログラムを開発・実施しています。各事業本部の事業や業務を網羅するきめ細かい研修育成体系が構築されています。

■研修マップ



事業上の効果

NRIの長期経営ビジョン「Vision2022」の成長戦略に沿った人材像やキャリア、育成プログラムを社員に示すことにより、戦略分野を推進する人材の拡大を促進しています。また育成状況や変化を経年で可視化することにより、長期的な人材戦略の立案と人材ポートフォリオの確認、また短期間で専門性の高い人材の育成を実現させています。

対象従業員

国内外で働く全てのNRI社員

人材開発 データ

人材開発プログラム 2

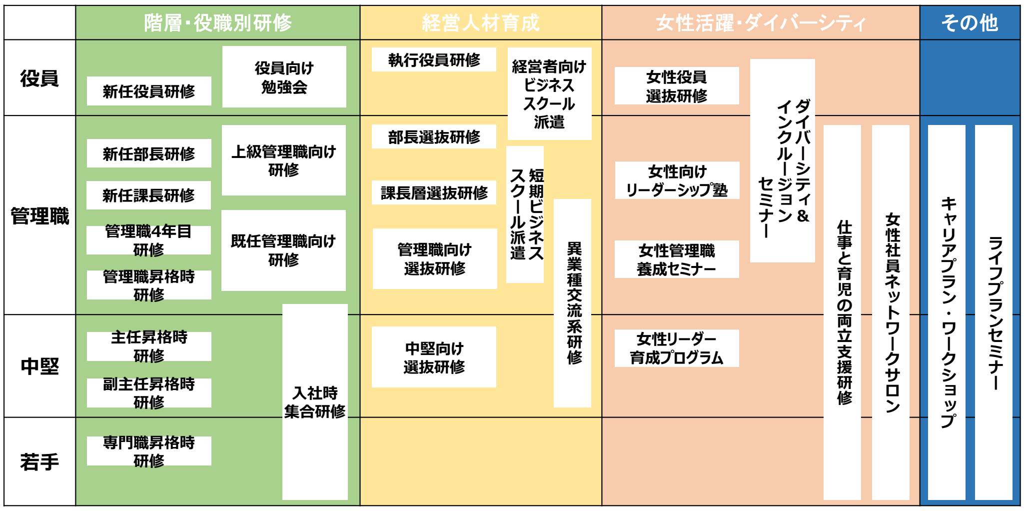
階層別プログラム

NRIグループでは、キャリアステージに合わせて様々な研修プログラムを実施しています。
キャリアステージの昇格時や役職任用時などの研修プログラムがあり、中堅社員から役員までの各層においては選抜研修プログラムを実施しており、経営幹部候補の計画的な育成にも力を入れています。さらにダイバーシティの取り組みとしては、女性社員向けの各層選抜プログラムに加えて、ダイバーシティ＆インクルージョンセミナーを通じて社員の意識向上および啓蒙活動にも力を入れています。またベテラン社員がいつまでも輝いて業務に取り組めるようキャリアプランワークショップを実施しています。

経営人材育成プログラム

NRIグループの成長戦略や事業創造を担う中核人材を育成するプログラムを実施しています。
主に、①経営幹部候補の育成を目標とするコース、②高い視座と全社的視点から事業をマネジメントする能力の育成を目標とするコース、③新事業創造力の育成を目標とするコース、の3つのカリキュラムから構成されています。特に①の上級管理職向けの選抜研修は、長期経営ビジョン「Vision2022」のさらに次に向けて経営幹部候補パイプラインを広げることを目的とし、経営人材として必要な基礎知識を学ぶとともに、PL中心の事業目線を離れて、事業セグメント連携・全社最適による価値最大化、BS・PLバランス、マルチステークホルダ等の経営目線を学び、深めるカリキュラムになっています。
また、役員を含む上級管理職からの選抜者は、当社が支援している外部のビジネススクール（野村マネジメントスクール）に参加し、我が国を代表する企業から派遣された受講生と切磋琢磨することを通じて、経営能力の習得に努めています。
中堅向けの選抜研修では、事業実務でのキャリア開発を離れて、高度なマネジメント知識や事業創造プロセスを学ぶとともに、長期経営ビジョン「Vision2022」の成長戦略上重要な「DX時代のリーダシップ」や「顧客共創を牽引できる人材」を意識した異業種交流などのプログラムを提供しています。
参加者は管理職・中堅社員など各層から選抜され、集合研修、個人ワークやワークショップ等のプログラムを経て、NRIの経営・事業に関する課題の発見、解決策の提言と実行を目指していきます。

■階層別プログラム



DX人材育成プログラム

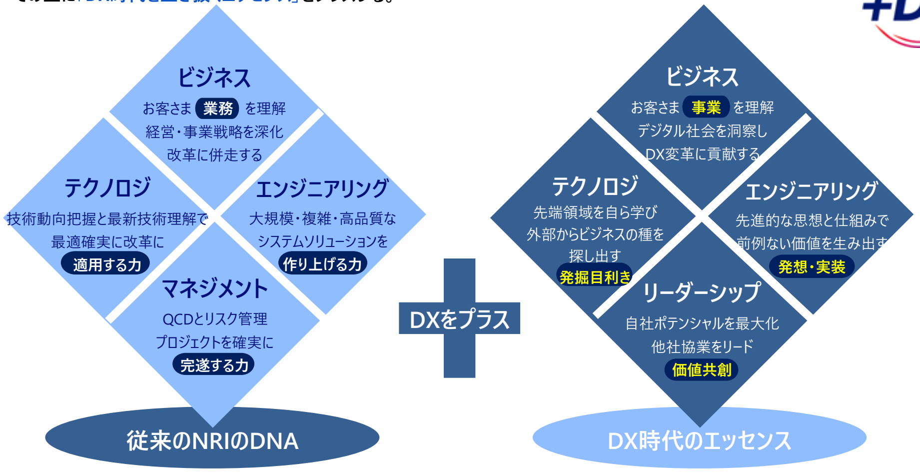
長期経営ビジョン「Vision2022」の成長戦略の一つである「DX戦略」を加速する人材を育成するプログラムを実施しています。
AI、アナリティクス、ブロックチェーン、UXデザイン、アジャイル、マイクロサービスなど、DX時代に必要なケイパビリティの強化を目指し、従来の入社年次にあわせたスキル養成に加えて、年次横断でのDXスキル獲得のための研修を用意しています。基礎知識やITスキルのみならず、実践ノウハウ、最新のビジネスユースケース、NRIらしい深い洞察や先鋭的なビジネスインサイトを共有するような、多彩なカリキュラムを整備し、豊富な「学ぶ場作り」を提供しています。
国内外の研究機関（大学院等）やデータサイエンティスト（DS）協会などの外部団体や企業との連携を積極的に行って、アカデミックな知見・先進的な事例を数多く取り込んで、より高度な学びの場を設定したり、社員の人脈形成・活躍の場作りなどの支援もしています。これらは、「学びの機会」「育成の機会」「繋がる機会」「活躍の機会」を軸にカリキュラムが企画・計画され、より効果の高いスキル習得のチャンスを得られるように構成されています。
従来の能力を備えたコンサルタント、システムエンジニアにも、既存スキルを活かしながら活動領域をDX分野に広げてもらうリスキル教育を実施し、DX時代のNRIが目指す人材ポートフォリオへの戦略的な移行を進めています。

人材開発 データ

DX人材育成プログラム

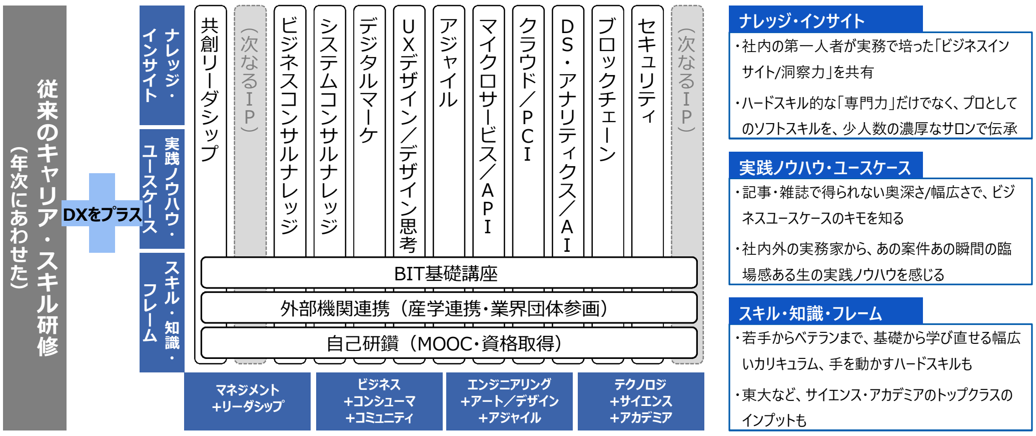
■新しいDX人材イメージ

今までのものを「捨てる」、「変える」のではなく、それを大事にしながら、
その上に「DX時代を生き抜くエッセンス」をプラスする。



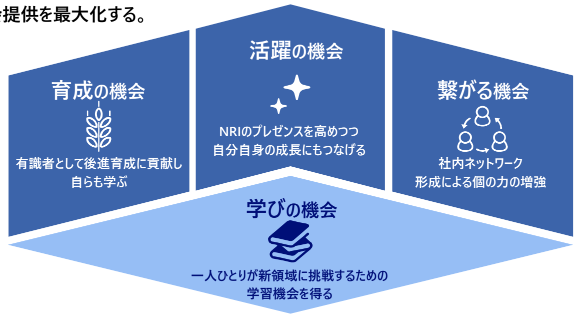
■DX人材育成プログラム

個々人の経験／志向・取り組む業務の状況等に応じて、「DXスキルをプラス」する。



■DX人材成長のための4つの機会提供

学びの場でDX時代を生き抜くエッセンスをプラスする。
「自ら学ぶ人」に機会提供を最大化する。



1.学びの機会
- 単純なスキル・事例研究に加えて、NRIらしい高度なナレッジ共有、独自のインサイトも学べる研修
- 一人ひとりの状況に応じ、自分のペースで学べるよう、自由度を持たせる、未経験者やベテランでも気軽に取り組めるように基礎を学ぶコース
- Coursera,大学講座,資格取得などで自己研鑽

2.育成の機会
- 社内外の研修や産学連携大学への教授・講師・講話者としての登壇機会、インターン生を指導する機会
- NRIナンバーワンから、業界ナンバーワンのナレッジをくみ上げ、質の高いコンテンツを整備、現場の肌感覚で本当に必要な育成を主導する
- 他者に教える機会を通して、自らがさらなる学びを得る

3.繋がる機会
- 有識者会議のメンバーとして社員育成の企画に参加、社内のCenter-of-Excellenceとも連携
- どこにどのような人材・案件があるかを、相互に理解し、協働の下地とする
- 有能な人材を発見する場とし、認定候補やジョブアサイン候補の探索もできるようにする

4.活躍の機会
- 外部講演、新聞記事・Web記事掲載など積極的な情報発信による外部活躍
- 業界団体の理事や委員として活躍し、業界へのコネクションを構築
- 外部活躍によるNRIのプレゼンス向上および自身のネームバリューアップ、自己成長を狙う

人材開発 データ

グローバル人材育成プログラム	
	NRIでは、グローバルで大きく活躍できるビジネスリーダーを育成するため、多くの海外プログラムを実施しています。 特に、社員をグローバルで活動する顧客企業の海外拠点に派遣し、１年程度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。 また、「派遣留学」は、幅広い教養と見識および高度な専門能力を獲得するための制度で、海外のビジネススクールでのMBA取得を通じて、国際基準の企業経営を学ばせています。コンピュータサイエンス（MSE/MCS）や法務（LLM）などの学位取得も盛んです。加えて、「短期海外研修・語学留学制度」として、グローバルビジネスに必要なスキルを身に付けるために、海外のビジネススクールや研修機関に派遣をしています。中国やインドで英語でプロジェクトマネジメントやデータサイエンスを学ぶ研修も実施しています。
事業上の効果	
	NRIの長期経営ビジョン「Vision2022」の成長戦略に沿った人材像やキャリア、育成プログラムを社員に示すことにより、戦略分野を推進する人材の拡大を促進しています。 特に、新中期経営計画2022の「人材・リソース戦略」の施策として「採用」に加えて「社員のスキル転換」を挙げており、DX戦略を担える社員へのリスキルを促進しています。 ３つの重点事項について、「中核人材育成」では、これまでに約190名の部長（2002年以降）、約90名の課長（2015年改訂以降）が選抜型育成プログラムを修了するなど、後継者候補のパイプラインを強化しています。 「DX人材育成」では、AI、アナリティクス、ブロックチェーン、アジャイルなどの戦略ケイパビリティを強化し、戦略重点領域への人員シフトによる、成長戦略の実現を促進しています。「グローバル人材育成」では、グローバルなビジネスリーダーの育成により、NRIのグローバル事業の拡大を促進しています。
対象従業員	
	上級・中堅の管理職

▶人材育成への投資

人材育成投資費用		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
人材育成投資費総額		百万円	3,528	3,372	3,365	3,448	3,632
	集計対象範囲		a	a	a	a	a
従業員一人あたり人材育成能力開発投資費用		千円	521	486	475	466	477
	集計対象範囲		c	c	c	c	c
従業員一人あたり人材育成能力開発期間		時間/人	57	54	47	45	52
	集計対象範囲*		c'	c'	c'	c'	c'

*c':国内外に従事するNRI社員

▶人材開発の効果測定

人材開発の効果測定方法							
	高度な専門性を有する人材の育成に関する投資効果を客観的に判断する指標として、公的専門資格の取得者数を重視しています。						
公的専門資格取得者数		単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
	情報処理技術者（ITストラテジスト）	名	246	279	305	328	354
	情報処理技術者（システムアーキテクト）	名	848	876	903	949	974
	情報処理技術者（プロジェクトマネージャ）	名	693	743	814	869	909
	情報処理技術者（ネットワークスペシャリスト）	名	886	909	939	955	975
	情報処理技術者（データベーススペシャリスト）	名	689	743	789	843	879
	情報処理技術者（エンベッデッドシステムスペシャリスト）	名	33	37	40	48	50
	情報処理技術者（情報セキュリティスペシャリスト）	名	951	1,093	1,218	1,202	1,185
	情報処理技術者（ITサービスマネージャ）	名	341	360	388	409	413
	情報処理技術者（システム監査技術者）	名	317	333	342	354	360
	情報処理安全確保支援士*1（試験合格者数）	名	-	-	-	108	242
	Project Management Professional	名	213	230	255	292	299
	ITIL Manager / Expert / Intermediate	名	53	63	70	70	70
	証券アナリスト検定会員	名	224	228	242	245	245
	公認会計士	名	8	10	9	9	16
	中小企業診断士	名	37	42	45	46	46
	一級建築士	名	12	12	11	10	10
	電気通信主任技術者	名	118	114	110	107	107
NRI認定資格制度取得者数							
	認定ビジネスディベロッパー	名	24	25	24	18	15
	認定ビジネスアナリスト	名	24	23	26	23	22
	認定データサイエンティスト*2	名	-	-	-	7	14
	認定アプリケーションエンジニア*3	名	-	7	16	19	23
	認定ITアーキテクト	名	76	70	67	65	69
	認定ITサービスマネージャー	名	27	27	28	30	33
	認定プロジェクトマネージャー	名	95	100	96	94	93
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

（注）すべて年度末値。
*1 2017年4月より試験開始。
*2 2017年10月より認定開始。
*3 2015年10月より認定開始。

ビジネスと人権 マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ	
	「人権の尊重」、「社会との対話」

重要課題とNRIのアプローチ	
	NRIグループは、「NRIグループの人権に関する方針」で宣言しているとおり、「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」および「ビジネスと人権に関する指導原則」などの人権と労働に関する国際規範を支持・尊重しています。とりわけ、労働基本権を尊重すること、ならびに、強制労働、児童労働、差別、およびハラスメントを禁止することについては、改めて項目を立て、明確に示しています。 また、NRIグループは、「NRIグループの調達方針」において、社外委託先や購買先などのビジネスパートナーの皆様との取引に際し、人権に配慮した調達を行うことを宣言しています。 加えて、NRIは、「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野・10原則に賛同し、2017年5月に「国連グローバル・コンパクト」に参加しました。経営トップ自らのコミットメントのもと、NRIは、10原則を遵守・実践し、責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長の実現に向けて、いっそうの努力をしていく考えです。

重点活動・中長期目標	
	NRIは長期経営ビジョン「Vision2022」の成長戦略の一つとして「グローバル化の飛躍的拡大」（Dramatic expansion of globalization）を掲げており、海外の人権課題を重要な経営課題として位置付けました。 現在、人権リスクの特定に着手し、2019年度に人権デューディリジェンスを実施する予定です。

進捗・成果・課題	
	2018年度から、サステナビリティ推進委員会において、人権デューディリジェンスを開始しています。

リンクファイル	
	NRIグループの人権に関する方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken NRIグループの調達方針 https://www.nri.com/jp/company/partner

ビジネスと人権 データ

▶ビジネスと人権に関する方針

人権に関する方針

NRIグループは、「NRIグループ人権方針」を定め、「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国際労働機関の宣言」「国連グローバル・コンパクトの10原則」等の人権国際規範を支持しています。
また、「NRIグループの調達方針」の中に「ESG調達の実践」を定め、人権に配慮した調達活動を行うとともに、ビジネスパートナーに対しても人権に配慮した事業活動を行うよう要請しています。

方針の適用範囲

NRIグループ、および社外委託先や購買先などのビジネスパートナー

参照文書

NRIグループ人権方針
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken
NRIグループの調達方針
https://www.nri.com/jp/company/partner

▶ビジネスと人権に関するマネジメント

人権に関する最高責任者

NRIの常務執行役員

責任機関・委員会

人権啓発推進委員会

人権に関する取締役会の関与（報告、審議、取締役評価・報酬への反映等）

取締役会には、半年に一度、活動の方針や状況を報告しています。また、取締役会の裁可を要する事案は、適宜取締役会で審議のうえ、判断が下されます。

教育・啓発

NRIグループ社員に対しては、「NRIグループビジネス行動基準」において、働きやすい職場づくりのため、互いの人格と個性を尊重し、人権を侵害する言動は一切行ってはならないと定めています。
こうしたルールは、毎年見直される「RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」の案内を通じて、周知を
図っています。また、層別研修や役職別研修の際にも取り上げて、認識を新たにさせています。人権を侵害する言動があった場合には、事実関係を調査のうえ、必要に応じてコンプライアンス違反として当該社員を懲戒処分にしています。
派遣社員に対しては、定期的に「NRIグループでの就業にあたり守るべき重要なルール（派遣社員編）」を渡し、人権を尊重することや、差別的な言動は禁止されていることを、説明しています。
NRIグループ各社のすべての部長は、人権啓発推進委員会の推進委員を任じられています。さらに、部長に対しては、人権が互いに尊重された働きやすい職場環境をつくる職責があることを定め、認識させています。

▶結社の自由と団体交渉の確保

従業員組合との対話

NRIは、「野村総合研究所従業員組合」とユニオンショップ協定を締結しています。従業員組合とは、団体交渉や懇談会などを通じて、経済的処遇や人事制度、労務環境などにかかわるテーマについて対話を重ねています。毎年実施している「従業員意識実態調査」の結果や、支部会・セミナー等での議論から明らかになった課題は、NRIの経営層にも伝えられ、施策の立案に活かされています。

	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
従業員組合 組合員数*1	名	3,701	3,709	3,773	3,656	3,579
加入率*2	%	100	100	100	100	100
集計対象範囲*2		d	d	d	d	d

*1 組合員数は翌年度頭の数値。
*2 加入率は対象従業員に対する比率（NRIはユニオンショップ制を採用しています）。

ビジネスと人権 データ

▶人権デューディリジェンス

人権関連の取り組み概要

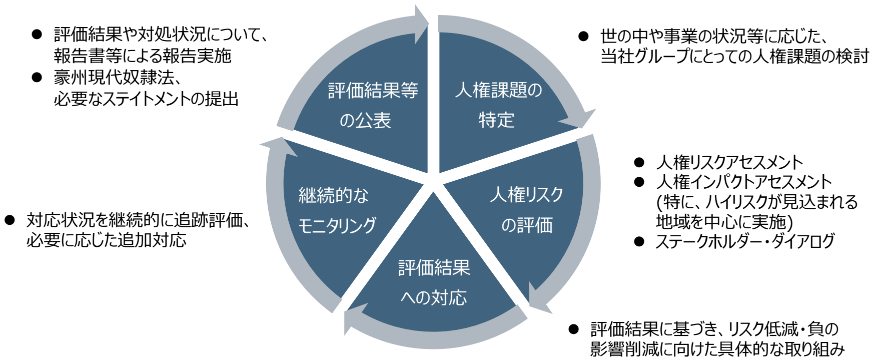
NRIグループは、「国際人権章典」、「ILO中核的労働基準」等の国際的規範および、「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、企業として人権の保護、尊重及び救済に向けた活動を推進していきます。

	これまで	これから
人権方針の明確化とその展開	**グループ人権方針の改訂** ↓一人ひとりの行動へ展開 **グループ行動基準の改訂**	• 経営層・社員への継続的な教育 • 人権関連活動の社内外への情報発信 • ビジネスパートナーへの人権方針説明・人権尊重活動の推進依頼、等
人権デューデリジェンス	**国別の人権リスク評価** （潜在リスク） **プレ人権DDの実施** （海外パートナー）	• 人権影響評価の本格実施 • 特定された府の影響への対処・モニタリング • 評価・影響対処内容を報告書等で公表
救済・是正	**人権対応体制の構築** （人権啓発推進委員会、サステナビリティ推進委員会 人権チーム、等）	• 人権対応体制、意思決定プロセスの整備 • 苦情処理メカニズムの構築 • 人権尊重の取り組みの継続的な見直し、状況に応じた柔軟な対応の実施

国連「指導原則」に基づく人権デューディリジェンスの実施

NRIグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で定められた手順に従って、人権デューディリジェンスの仕組みを構築しています。

1.人権デューディリジェンスのサイクル



2.人権リスクアセスメントの実施

NRIは、世界的に認められた人権リスク評価手法を提供しているVerisk Maplecroft社*1および経済人コー円卓会議日本委員会*2の協力を得て、人権リスクアセスメントを実施し、NRIグループの事業活動が人権に及ぼす潜在的な人権リスクの特定を行いました。
この人権リスクアセスメントは、Verisk Maplecroft社の産業分類に沿い、NRIグループの主要事業であるITサービス事業が属するソフトウェア・ITサービス産業と、コンサルティング事業の属するプロフェッショナルサービス産業を対象産業としております。また、NRI、連結子会社およびTier1サプライヤーが所在する全37カ国を対象地域とし、これら産業が対象地域において引き起こしうる潜在的な人権リスクを特定いたしました。
ILO（国際労働機関）中核的労働基準および分析対象産業との関連性に基づいて選定された10の人権リスク指標に関し、人権リスクを10段階のスコアで評価した上で、4つのリスクレベル（顕著なリスク、高リスク、中リスク、低リスク）に分類しました。

*1 Verisk Maplecroft：リスク分析・リサーチ・戦略予測の分野におけるリーディング企業。政治・人権・経済・環境リスクが組織のレジリエンスや持続可能な調達に及ぼす影響について、データに基づくソリューションやアドバイスを提供する。

*2 経済人コー円卓会議日本委員会：ビジネスを通じて社会をより自由かつ公正で透明なものとすることを目的としたビジネスリーダーのグローバルネットワーク。人権尊重に向けた企業の取組みを支援する。

<人権リスクアセスメント実施範囲>

対象産業	ソフトウェア・ITサービス産業：ITサービス事業 （金融ITソリューション、産業ITソリューション、IT基盤サービス） プロフェッショナルサービス産業：コンサルティング事業
対象国・地域	オーストラリア、ブラジル、カナダ、中国、デンマーク、ドミニカ共和国、フランス、ドイツ、インド、インドネシア、アイルランド、イタリア、日本、ルクセンブルグ、マレーシア、メキシコ、ミクロネシア、モンゴル、オランダ、ニュージーランド、ノルウェー、パナマ、フィリピン、ルーマニア、ロシア、シンガポール、南アフリカ、韓国、スリランカ、スウェーデン、スイス、台湾、タイ、アラブ首長国、英国、米国、ベトナム
人権リスク指標	児童労働、適正賃金、適正な労働時間、職場における差別、現代奴隷、労働安全衛生、プライバシーの権利、結社の自由と団体交渉権、先住民族の権利、土地・財産・住居に関する権利

ビジネスと人権 データ

<特定された人権リスク>

プライバシーの権利
・ソフトウェア・ITサービス産業に関連する人権リスクとして、8の国・地域で「顕著なリスク」、8の国・地域で「高リスク」と特定された。
・プロフェッショナルサービス産業に関連する人権リスクとして、4の国・地域で「高リスク」と特定された。
（対象となる主なステークホルダーグループ：顧客、コミュニティ）

適正賃金
・ソフトウェア・ITサービス産業に関連人権リスクとして、14の国・地域で「高リスク」と特定された。
（対象となる主なステークホルダーグループ：従業員、サプライヤー従業員）

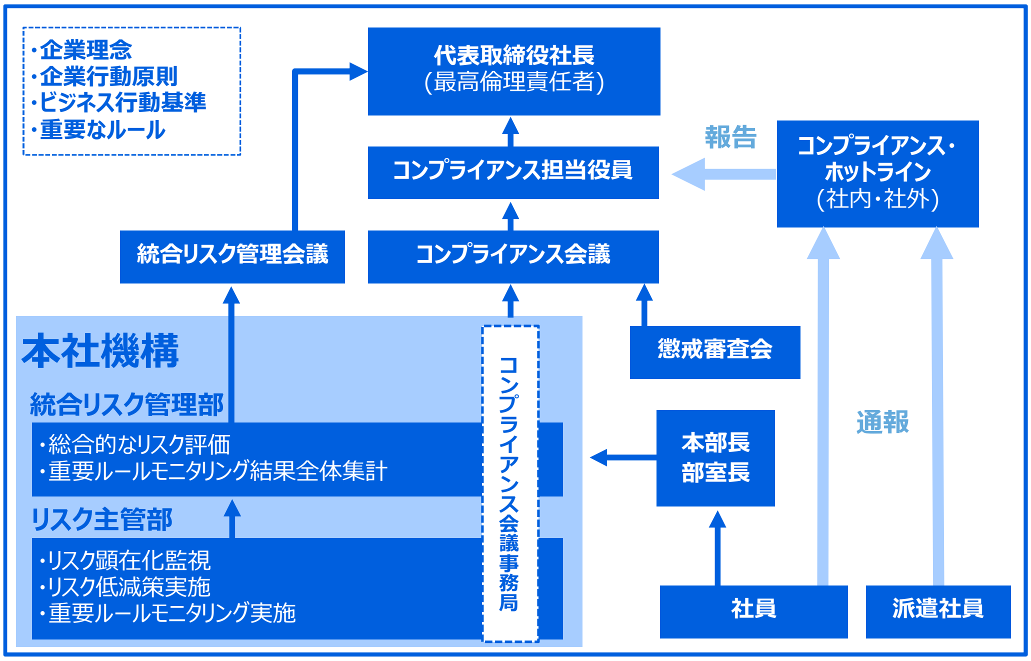
適正な労働時間
・プロフェッショナルサービス産業に関連する人権リスクとして、5の国・地域で「高リスク」と特定された。
（対象となる主なステークホルダーグループ：従業員、サプライヤー従業員）

今後は、特定された人権リスクをもとに、当社グループの事業が人権に与える影響度を分析・評価する人権インパクトアセスメントを実施し、人権リスク発生の防止と対応に取り組んでいきます。

▶人権に関する相談・通報への対応

社員、および派遣社員、パートナー企業社員を対象とした相談・通報に対応する仕組み

NRIグループ社員、ならびに派遣社員、パートナー企業社員を対象として、万が一自分や誰かの人権が損なわれた場合や、その恐れに気づいた場合には、社内ならびに社外に通報窓口が用意されており、イントラネット上で、いつでもその連絡先を確認することができます。
なお、通報窓口があることは、社員については、入社時研修や、毎年配布される冊子「NRIグループ RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」に記載するなどを通して周知に努めています。また、派遣社員やNRIグループの事業所で就業するパートナー企業（社外委託先）社員には、初めて就業する際に、通報窓口があることを資料を渡して、説明しています。
相談や通報に対しては、事実を調査したうえで速やかに対処し、再発防止などの措置を講じています。



適用対象範囲

NRIグループ社員、および派遣社員、パートナー企業（社外委託先）社員

外部を対象とした相談・通報に対応する仕組み（サプライヤー、地域コミュニティ、その他）

NRIグループの外部からの人権に関する苦情を専門とした窓口は設置していません。しかし、代表の電話番号や、問い合わせ一般を受け付けるメールアドレスを公開しており、各社の広報部門が窓口となって、しかるべき部署が適切に対応するようにしています。

適用対象範囲

NRIグループ社員と派遣社員、パートナー企業（社外委託先）社員を除く、すべてのステークホルダー

ビジネスと人権 データ

▶人権に関するエンゲージメント

ステークホルダーとの対話	
	NRIは、毎年、有識者とのダイアログを行い、人権リスクをはじめとしたNRIグループの事業活動に関連するESGリスクの把握に努めています。 2017年度は、ロンドンおよび東京において、世界的に著名な人権専門家やESG投資家とのダイアログを実施しました。 このダイアログにおいて、デジタルライツ、労働者の権利、性別・国籍による差別、サプライチェーンにおける人権、コミュニティへの影響などが、NRIが考慮すべき人権リスクとして指摘されました。 今後、具体的な人権リスクの特定、評価、対応を進めていきたいと考えています。
参照文書	
	ステークホルダーダイアログ https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue

マルチ・ステークホルダー・エンゲージメント	
	NRIは経済人コー円卓会議日本委員会が主催する「ステークホルダー・エンゲージメント・プログラム（人権デューディリジェンス・ワークショップ）」に2012年度より参加し、企業、NGO/NPO、有識者等のマルチ・ステークホルダーによる対話を通じて、人権課題の把握に努めています。
提起された課題	
	情報・通信業界における重要な人権課題（抜粋） ・情報システム開発において長時間労働や不払い残業が発生するおそれ ・サービス停止により利用者の社会生活を脅かすおそれ ・個人情報漏洩等によりプライバシー権を侵害するおそれ ・不正サイトや不正なICT（情報通信技術）利用により人権が脅かされるおそれ ・国家権力からの個人情報提供要求に抗しきれないおそれ ・海外の官公庁向け営業活動等における賄賂や腐敗のおそれ ・環境に配慮したエネルギーや水の利用 ・情報格差是正による人々の生活向上等のポジティブな働きかけ など
参照文書	
	ステークホルダー・エンゲージメント・プログラム http://crt-japan.jp/portfolio/stakeholder_engagement_program/

社会貢献活動 データ

▶社会貢献活動の方針

社会貢献活動の考え方	
	企業は、地域や社会で活動するステークホルダーの一員として、人材や技術、資金などのリソースを活用して、地域・社会の発展に貢献する責任があります。 NRIは、事業活動と社会貢献活動を、企業理念である「未来創発」を実現するための一体の活動と考えています。 そして、「人づくり」「社会づくり」「情報発信」を社会貢献活動の重点分野として定め、人材と技術を活かしたさまざまな活動を行っています。
参照文書	NRI学生小論文コンテスト https://www.nri.com/jp/news/event/lst/cc/sustainability/contest キャリア教育プログラム https://www.nri.com/jp/sustainability/edu 東日本大震災からの復興に向けたNRIグループの取り組み https://www.nri.com/jp/act311

▶社会貢献活動の重点分野

社会貢献活動の重点分野 1	
	人づくり：次世代を担う人材の育成
事業との関連性	次世代を担う人材を育成することは、多くのプロフェッショナル人材を有するNRIのリソースを活かした活動であると同時に、「未来創発」というNRIの企業理念を実現するうえでも欠かせない活動です。 「未来創発」というNRIグループの企業理念を実現するためには、次世代を担う若手人材を育成し、将来に向けてより大きく社会的な波及効果を生み出すことが重要と考えています。NRIグループは、小学生から大学生、留学生まで、それぞれの対象者に応じた教育プログラムの実施や、ダイアログ（対話）・小論文コンテストを通じて未来に目を向け考えていく場を提供するなど、NRIのノウハウを活かしたさまざまな活動を展開しています。また、社員による大学での講義・講演、教員の民間企業における研修を受け入れるなど、教育機関と協働する取り組みも行っています。
事業上の効果	ブランド力と評価の向上：人づくり（Personal development）に強みを発揮することは、シンクタンクとしてのブランド力の向上につながり、特に学生からの評価の向上と優秀な人材の採用につながります。学生からの評価を測るKPIとして、学生とのダイアログを毎年開催し、NRIに対する評価を測っています。
社会への効果	人づくりの活動の中で最も継続的に効果を上げている活動として、2006年から毎年開催している「NRI学生小論文コンテスト」があります。2018年の論文応募数は1,444作品となり、これまでの12回の累計では15,582作品にのぼります。

社会貢献活動の重点分野 2	
	社会づくり：コミュニティ開発支援
事業との関連性	経済・社会発展の過程にある新興国・途上国の開発支援や、震災などの自然災害から立ち直ろうと努力している地域コミュニティの復興支援は、持続可能な社会づくりを実現するための重要な要素です。NRIグループが持つ強力なリソースの一つであるコンサルティング機能により、新興国開発や震災復興の支援を行っています。また、もう一つの強力なリソースであるITソリューション機能を活かして、地域コミュニティ開発の支援を行っています。 さらに、社会貢献活動を通じた地域コミュニティへの貢献も、重要な活動の一つです。
事業上の効果	社会づくり（Social development）に関する社会貢献活動は、地域コミュニティ復興支援や新興国・途上国の開発支援に関するコンサルティング事業およびITソリューション事業につながり、収益を生み出しています。その成果は個別のプロジェクト単位で測ることができます。
社会への効果	社会づくりの効果の一つとして、自然災害の被災者等への義援金・支援金の寄付が挙げられます。 2011年3月の東日本大震災に対する義援金・支援金は、のべで9,134名のNRIグループ社員が拠出しました。累積額は、NRIからのマッチングギフト分を含めて、総額2億4153万円に上ります。 2016年の熊本地震に対する義援金は、のべで2,350名のNRIグループ社員が拠出しました。累積額は、NRIからのマッチングギフト分を含めて、3506万8千円です。 2018年７月の豪雨災害に対する義援金は、のべで626名のグループ社員が拠出し、その額は561万7千円です。

社会貢献活動 データ

社会貢献活動の重点分野 3	
	情報発信：調査・研究成果等の情報発信
事業との関連性	NRIが進める社会イノベーションが広く社会に認知され浸透するためには、調査・研究活動成果の情報発信が欠かせません。 NRIは、創立当初から多様な分野において調査・研究活動を行っています。得られた成果は事業に活かすとともに、定期刊行物やレポート、書籍、フォーラムなどのイベントを通じて情報発信を続けています。
事業上の効果	フォーラムやイベント等を通じて情報発信を続けることにより、シンクタンクとしてのNRIの評価が高まり、最先端のイノベーション関連のプロジェクトにつながります。その成果は、イノベーションの投資として研究開発費で測ることができます。
社会への効果	情報発信の社会的な効果を測る指標として、情報発信の実績推移を開示しています。

▶社会貢献活動の投入費用

社会貢献活動費			単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
	総額		百万円	581	687	591	561	689
	費目別内訳	金銭の提供	百万円	201	348	360	272	395
		現物の提供	百万円	1	0	1	0	0
		施設開放	百万円	10	4	4	4	4
		社員の活動	百万円	367	335	226	284	289
		その他	百万円	0	0	0	0	0
	対経常利益率（NRI単体）		%	1.1	1.2	1.1	1.0	0.9
		集計対象範囲		c	c	c	c	c

▶社会貢献活動の効果測定

社会貢献活動のKPI			単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
人づくり	NRI学生小論文コンテスト応募数		件	883	2,622	3,103	1,767	1,444
	キャリア教育支援	学校数	校	31	38	34	24	31
		参加人数	名	1,700以上	1,500以上	1,277	733	850
	大学への講義提供	学校数	校	28	32	n/a	n/a	n/a
		派遣講師	名	52	59	n/a	n/a	n/a
		集計対象範囲		c	c	c	c	c
社会づくり	被災地への復興支援寄付*1		千円	19,500	16,095	39,904	13,214	16,577
		東日本大震災	千円	19,500	16,095	12,010	9,000	8,000
		2016年 熊本地震	千円	-	-	27,894	4,214	2,960
		平成30年7月豪雨災害	千円	-	-	-	-	5,617
		集計対象範囲		a	a	a	a	a
	TABLE FOR TWO*2 *3		現地食数	14,404	13,842	16,628	24,041	34,982
		集計対象範囲		d	d	d	d	d
情報発信	単行本の発行		冊	19	25	13	15	20
	新聞・雑誌への寄稿		回	210	229	273	298	306
	講演		回	1,088	1,161	937	962	922
	テレビ・ラジオへの出演		回	81	126	102	158	267
	ニュースリリース*4		回	88	107	97	104	69
		集計対象範囲		c	c	c	c	c

＊1 NRIグループ社員からの募金、およびNRIによるマッチングギフトの合計値。
＊2 飲食者からの寄付と、NRIが行った同額のマッチングギフトの合計値。
＊3 2017年度より、CUP FOR TWOも始め、その分も算入。
＊4 2018年度より、「ニュースリリース」への掲載基準が改訂されました。

外部保証書

独立した第三者保証報告書

2019年6月28日

株式会社野村総合研究所

代表取締役会長兼社長　此本　臣吾　殿

EY新日本有限責任監査法人
東京都千代田区有楽町一丁目1番2号

業務責任者　沢味 健司

当法人は、株式会社野村総合研究所(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した「ESGデータブック2019の環境情報開示」(以下、「レポート」という。)に記載されている2018年4月1日から2019年3月31日までを対象とする会社及び主要子会社、横浜総合センター(横浜野村ビル)の環境負荷情報(以下、「指標」という。)について限定的保証業務を実施した。保証の対象とし、手続を実施した指標については、レポートの該当箇所にマーク(✓)を付した。

1.　会社の責任

会社は日本の環境法令等に準拠した基準 (https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/environment/data/FY2018_Scope_of_Data_Collection_and_Method_of_Calculation.pdf)環境負荷情報の集計範囲と算定方法のⅢ算定方法) に従いレポートに記載されている指標を算定する責任を負っている。なお、温室効果ガスの排出量の算定には、排出係数を用いており、当該排出係数の基となる科学的知識が確立されておらず、また、温室効果ガス排出量の算定の過程で使用される測定装置固有の機能上の特質及びパラメータの推定的特質から固有の不確実性の影響下にある。

2.　当法人の独立性と品質管理

当法人は、誠実性、公正性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務、及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく、「職業会計士に対する倫理規程(Code of Ethics for Professional Accountants)」(国際会計士倫理基準審議会[*1] 2018年7月)に定める独立性を遵守した。また当法人は、「国際品質管理基準第1号(International Standard on Quality Control 1)」(国際監査・保証基準審議会[*2] 2009年4月)に準拠しており、倫理規則、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

3.　当法人の責任

当法人の責任は、実施した手続及び入手した証拠に基づいて、レポートに記載されている指標に対する限定的保証の結論を表明することにある。当法人は、「国際保証業務基準3000(改訂)過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務(Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Information)」(国際監査・保証基準審議会[*2] 2013年12月)、「サステナビリティ情報審査実務指針」(一般社団法人サステナビリティ情報審査協会　2014年12月)及び温室効果ガス報告に関しては、「国際保証業務基準3410　温室効果ガス報告に対する保証業務(Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements)」(国際監査・保証基準審議会[*2]　2013年12月)に準拠し、限定的保証業務を実施した。

当法人の実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、質問、プロセスの観察、文書の閲覧、分析的手続、レポートに記載されている指標の基礎となる記録との一致であり、以下を含んでいる。

- 日本の環境法令等に準拠した基準に関する質問及び適切性の評価
- レポートに記載されている指標に関する内部統制の整備状況に関する会社及びデータセンター(2か所)、横浜総合センターにおける質問、資料の閲覧
- レポートに記載されている指標に対する会社及びデータセンター(2か所)、横浜総合センターにおける分析的手続の実施
- レポートに記載されている指標に対する会社及びデータセンター(2か所)、横浜総合センターにおける試査による根拠資料との照合、再計算

限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務で実施する手続と比べて、その種類、時期、範囲において限定されている。その結果、当法人が行った限定的保証業務は、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。

4.　結論

当法人が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、レポートに記載されている指標が日本の環境法令等に準拠した基準に従って算定、開示されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

以　上

*1 International Ethics Standards Board for Accountants　　*2 International Auditing and Assurance Standards Board

GRIスタンダード対照表

NRIのサステナビリティ情報開示は、GRI（Global Reporting Initiative）サステナビリティ・レポーティング・スタンダードの中核(Core)オプションに準拠しています。

◆ 一般開示項目

102：一般開示項目		掲載ページ	
1.組織のプロフィール			
102-1	組織の名称	統合レポート2019 - 会社情報/株式情報	P90
102-2	活動、ブランド、製品・サービス	統合レポート2019 - ビジネスモデル	P21
		統合レポート2019 - NRIの4つの事業事業セグメント	P39
102-3	本社の所在地	統合レポート2019 - 会社情報/株式情報	P90
102-4	事業所の所在地	統合レポート2019 - NRIグループネットワーク	P89
		NRI公式サイト - 国内・海外拠点	(リンク)
102-5	所有形態および法人格	統合レポート2019 - 会社情報/株式情報	P90
102-6	参入市場	統合レポート2019 - 社会・関係資本の競争優位性	P30
		統合レポート2019 - NRIの4つの事業事業セグメント	P39
		統合レポート2019 - NRIグループネットワーク	P90
		NRI公式サイト - ソリューション・サービス	(リンク)
		NRI公式サイト - 国内・海外拠点	(リンク)
102-7	組織の規模	労働慣行・ダイバーシティ - 従業員構成	P51
		統合レポート2019 - 過去11年間の要約連結財務諸表	P83
		統合レポート2019 - 会社情報/株式情報	P90
		有価証券報告書 - 第2 事業の状況 - 経営者による財政状況、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析	P17-27
		有価証券報告書 - 第5 経理の状況 - 連結貸借対照表	P75-76
102-8	従業員およびその他の労働者に関する情報	労働慣行・ダイバーシティ - 従業員構成	P51
102-9	サプライチェーン	サプライチェーン・マネジメント - サプライチェーンの状況	P20
		統合レポート2019 - NRIの価値創造プロセス	P17
		統合レポート2019 - パートナーとの協働	P77
102-10	組織およびそのサプライチェーンに関する重大な変化	当該報告年度中にサプライチェーンに関する重大な変化はありません。	
102-11	予防原則または予防的アプローチ	リスクマネジメント - マネジメントアプローチ	P10
		リスクマネジメント - データ	P11-14
		クライアント・リレーションシップ・マネジメント - 受託者責任	p23
		環境マネジメント - マネジメントアプローチ	P39
		統合レポート2019 - 内部統制／倫理・コンプライアンス	P69
102-12	外部のイニシアティブ	サステナビリティ方針-イニシアチブへの参画	P1
		統合レポート2019 - 国連グローバル・コンパクト（UNGC）への参加表明	P52
		NRI公式サイト - 参加しているイニシアティブ	(リンク)
102-13	団体の会員資格	サステナビリティ方針-イニシアチブへの参画	P1
		統合レポート2019 - 国連グローバル・コンパクト（UNGC）への参加表明	P52
		NRI公式サイト - 参加しているイニシアティブ	(リンク)
2.戦略			
102-14	上級意思決定者の声明	統合レポート2019 - トップメッセージ	P9
102-15	主要なインパクト、リスク、機会	リスクマネジメント - 長期のリスク	P12
		気候変動 - 気候変動によるリスク、気候変動による機会	P44
3.倫理と誠実性			
102-16	価値観、理念、行動基準・規範	コンプライアンス - コンプライアンス方針	P16
102-17	倫理に関する助言および懸念のための制度	コンプライアンス - コンプライアンスの体制	P16

GRIスタンダード対照表

102：一般開示項目		掲載ページ	
4.ガバナンス			
102-18	ガバナンス構造	コーポレート・ガバナンス - コーポレート・ガバナンス体制図	P6
		サステナビリティ方針 - サステナビリティ経営の推進体制	P1
102-19	権限委譲	サステナビリティ方針 - サステナビリティ経営の推進体制	P1
102-20	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	サステナビリティ方針 - サステナビリティ経営の推進体制	P1
102-21	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	ステークホルダー - ステークホルダーとの対話	P2
		クライアント・リレーションシップ・マネジメント - 顧客満足	p23
		統合レポート2019 - 株主・投資家との対話機会の充実	P78
102-22	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	コーポレート・ガバナンス - コーポレート・ガバナンスの構成、コーポレート・ガバナンスの機能	P5-9
102-23	最高ガバナンス機関の議長	コーポレート・ガバナンス - コーポレート・ガバナンスの構成	P5
102-24	最高ガバナンス機関の指名と選出	コーポレート・ガバナンス - 取締役・監査役の選定基準・プロセス	P7
102-25	利益相反	コーポレート・ガバナンス - コーポレート・ガバナンスの方針	P6
102-26	目的、価値、戦略の設定における最高ガバナンス機関の役割	サステナビリティ方針 - サステナビリティ経営方針	P1
		サステナビリティ方針 - サステナビリティ経営の推進体制	P1
		統合レポート2019 - 取締役会の体制と責務	P65
102-27	最高ガバナンス機関の集合的知見	サステナビリティ - サステナビリティ経営の推進体制	P1
102-28	最高ガバナンス機関のパフォーマンスの評価	コーポレート・ガバナンス-取締役会の有効性	P8
102-29	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	サステナビリティ方針 - サステナビリティ経営の推進体制	P1
		マテリアリティ（重要課題）	P3
102-30	リスクマネジメント・プロセスの有効性	リスクマネジメント - リスクマネジメントの体制、リスクアセスメント	P13-14
102-31	経済、環境、社会項目のレビュー	サステナビリティ - サステナビリティ経営の推進体制	P1
102-32	サステナビリティ報告における最高ガバナンス機関の役割	サステナビリティ - サステナビリティ経営の推進体制	P1
102-33	重大な懸念事項の伝達	コンプライアンス - コンプライアンスの体制	P16
102-34	伝達された重大な懸念事項の性質と総数	コンプライアンス - コンプライアンスの状況	P17
102-35	報酬方針	コーポレート・ガバナンス - 役員報酬等	P8-9
102-36	報酬の決定プロセス	コーポレート・ガバナンス - 役員報酬等	P8-9
102-37	報酬に関するステークホルダーの関与	－	
102-38	年間報酬総額の比率	コーポレート・ガバナンス - 役員報酬等	P8-9
102-39	年間報酬総額比率の増加率	コーポレート・ガバナンス - 役員報酬等	P8-9
5.ステークホルダー・エンゲージメント			
102-40	ステークホルダー・グループのリスト	ステークホルダー - ステークホルダーの状況	P2
102-41	団体交渉協定	ビジネスと人権 - 結社の自由と団体交渉の確保	P69
102-42	ステークホルダーの特定および選定	ステークホルダー - ステークホルダーとの対話	P2
102-43	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	ステークホルダー - ステークホルダーとの対話	P2
102-44	提起された重要な項目および懸念	ステークホルダー - ステークホルダーとの対話	P2
6.報告実務			
102-45	連結財務諸表の対象となっている事業体	統合レポート2019 - NRIグループネットワーク	P89
102-46	報告書の内容および項目の該当範囲の確定	情報開示 - 報告の対象範囲/報告期間/外部保証	P4
102-47	マテリアルな項目のリスト	マテリアリティ（重要課題）	P3
102-48	情報の再記述	環境データの一部について、重要な買収等による影響を再計算した数値を記載し、当該箇所に注記を付しています	
		気候変動 データ - 気候変動に関する目標	P43
102-49	報告における変更	マテリアルな項目および該当範囲に関する、過去の報告期間からの重大な変更はありません	
102-50	報告期間	情報開示 - 報告の対象範囲/報告期間/外部保証	P4
102-51	前回発行した報告書の日付	情報開示 - 報告の対象範囲/報告期間/外部保証	P4
102-52	報告サイクル	情報開示 - 報告の対象範囲/報告期間/外部保証	P4
102-53	報告書に関する質問の窓口	お問合せ先	奥付
102-54	GRIスタンダードに準拠した報告であることの主張	GRIスタンダード対照表	本表
102-55	内容索引	GRIスタンダード対照表	本表
102-56	外部保証	情報開示 - 報告の対象範囲/報告期間/外部保証	P75

GRIスタンダード対照表

◆ 特定スタンダード 200：経済 / 300：環境 / 400：社会

200：経済		掲載ページ	
201：経済パフォーマンス			
201-1	創出、分配した直接的経済価値	統合レポート2019 - NRIの価値創造プロセス	P17
201-2	気候変動による財務上の影響、その他のリスクと機会	気候変動 - 気候変動によるリスク、気候変動による機会	P44
201-3	確定給付年金制度の負担、その他の退職金制度	有価証券報告書-第5.経理の状況-退職給付関係	P104-106
201-4	政府から受けた資金援助	–	
202：地域での存在感			
202-1	地域最低賃金に対する標準新人給与の比率（男女別）	–	
202-2	地域コミュニティから採用した上級管理職の割合	–	
203：間接的な経済的インパクト			
203-1	インフラ投資および支援サービス	ウェブサイト - サステナビリティトピックス	(リンク)
203-2	著しい間接的な経済的インパクト	ウェブサイト - サステナビリティトピックス	(リンク)
204：調達慣行			
204-1	地元サプライヤーへの支出の割合	サプライチェーン・マネジメント - サプライチェーンの状況	P20
205：腐敗防止			
103	マネジメント手法	コンプライアンス - マネジメントアプローチ	P15
205-1	腐敗に関するリスク評価を行っている事業所	–	
205-2	腐敗防止の方針や手順に関するコミュニケーションと研修	コンプライアンス - 腐敗防止	P17
205-3	確定した腐敗事例と実施した措置	コンプライアンス - 腐敗防止	P17
206：反競争的行為			
206-1	反競争的行為、反トラスト、独占的慣行により受けた法的措置	コンプライアンス - 不正競争防止	P18
300：環境		掲載ページ	
301：原材料			
301-1	使用原材料の重量または体積	資源利用・廃棄物 - 紙資源	P47
301-2	使用したリサイクル材料	–	
301-3	再生利用された製品と梱包材	–	
302：エネルギー			
103	マネジメント手法	環境マネジメント - マネジメントアプローチ	P39-40
302-1	組織内のエネルギー消費量	エネルギー消費 - エネルギー消費量	P46
302-2	組織外のエネルギー消費量	–	
302-3	エネルギー原単位	–	
302-4	エネルギー消費量の削減	エネルギー消費 - エネルギー消費量	P46
302-5	製品およびサービスのエネルギー必要量の削減	気候変動 - 気候変動緩和への活動	P44
303：水			
303-1	水源別の取水量	資源利用・廃棄物 - 水資源	P47
303-2	取水によって著しい影響を受ける水源	該当ありません	
303-3	リサイクル・リユースした水	資源利用・廃棄物 - 水資源	P47
304：生物多様性			
304-1	保護地域および保護地域ではないが生物多様性価値の高い地域、もしくはそれらの隣接地域に所有、賃借、管理している事業サイト	該当ありません	
304-2	活動、製品、サービスが生物多様性に与える著しいインパクト	該当ありません	
304-3	生息地の保護・復元	該当ありません	
304-4	事業の影響を受ける地域に生息するIUCNレッドリストならびに国内保全種リスト対象の生物種	該当ありません	
305：大気への排出			
103	マネジメント手法	環境マネジメント - マネジメントアプローチ	P39-40
305-1	直接的な温室効果ガス（GHG)排出量（スコープ1）	温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	P45
305-2	間接的な温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ2）	温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	P45
305-3	その他の間接的な温室効果ガス（GHG)排出量（スコープ3）	温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	P45
305-4	温室効果ガス（GHG）排出原単位	–	
305-5	温室効果ガス（GHG)排出量の削減	温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	P45
305-6	オゾン層破壊物質（ODS)の排出量	該当ありません	
305-7	窒素酸化物（Nox）、硫黄酸化物（Sox）、およびその他の重大な大気排出物	該当ありません	

GRIスタンダード対照表

300：環境		掲載ページ	
306：排水および廃棄物			
306-1	排水の水質および排出先	資源利用・廃棄物 - 水資源	P47
306-2	種類別および処分方法別の廃棄物	資源利用・廃棄物 - 廃棄物	P47
306-3	重大な漏出	環境マネジメント - 環境マネジメントシステム	P41
306-4	有害廃棄物の輸送	該当ありません	
306-5	排水や表面流水によって影響を受ける水域	該当ありません	
307：環境コンプライアンス			
103	マネジメント手法	環境マネジメント - マネジメントアプローチ	P39-40
307-1	環境法規制の違反	環境マネジメント - 環境マネジメントシステム	P41
308：サプライヤーの環境面のアセスメント			
103	マネジメント手法	サプライチェーン・マネジメント - マネジメントアプローチ	P19
308-1	環境基準により選定した新規サプライヤー	サプライチェーン・マネジメント - サプライヤー選定基準	P22
308-2	サプライチェーンにおけるマイナスの環境インパクトと実施した措置	−	
400：社会		掲載ページ	
401：雇用			
103	マネジメント手法	労働慣行・ダイバーシティ - マネジメントアプローチ	P49-50
401-1	従業員の新規雇用者と離職	労働慣行・ダイバーシティ - 採用と離職	P53
401-2	正社員には支給され、非正規社員には支給されない手当	−	
401-3	育児休暇	労働慣行・ダイバーシティ - ワーク・ライフ・バランス	P54
402：労使関係			
402-1	業務上の変更に関する最低通知期間	−	
403：労働安全衛生			
103	マネジメント手法	労働安全衛生 - マネジメントアプローチ	P56
403-1	正式な労使合同安全衛生委員会における労働者代表の参加	労働安全衛生 - 労働安全衛生	P57
403-2	傷害の種類、業務上傷害・業務上疾病・休業日数・欠勤および業務上の死亡者数	労働安全衛生 - 労働安全衛生	P57
403-3	疾病の発症率あるいはリスクが高い業務に従事している労働者	労働安全衛生 - 労働安全衛生	P57
403-4	労働組合との正式協定に含まれている安全衛生条項	労働安全衛生 - 労働安全衛生	P57
404：研修と教育			
103	マネジメント手法	人材開発 - マネジメントアプローチ	P60
404-1	従業員一人当たりの年間平均研修時間	人材開発 - 人材開発の投入費用	P67
404-2	従業員スキル向上プログラムおよび移行支援プログラム	人財開発 - 人材開発プログラム	P63
404-3	業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合	−	
405：ダイバーシティと機会均等			
103	マネジメント手法	労働慣行・ダイバーシティ - マネジメントアプローチ	P49-50
405-1	ガバナンス機関および従業員のダイバーシティ	コーポレート・ガバナンス - コーポレート・ガバナンスの構成	P6
		労働慣行・ダイバーシティ - 従業員構成	P51
405-2	基本給と報酬総額の男女比	−	
406：非差別			
406-1	差別事例と実施した救済措置	−	
407：結社の自由と団体交渉			
407-1	結社の自由や団体交渉の権利がリスクにさらされる可能性のある事業所およびサプライヤー	−	
408：児童労働			
408-1	児童労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	−	
409：強制労働			
409-1	強制労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	−	
410：保安慣行			
410-1	人権方針や手順について研修を受けた保安要員	−	
411：先住民族の権利			
411-1	先住民族の権利を侵害した事例	該当ありません	

GRIスタンダード対照表

400：社会		掲載ページ	
412：人権アセスメント			
103	マネジメント手法	ビジネスと人権 - マネジメントアプローチ	P68
412-1	人権レビューやインパクト評価の対象とした事業所	ビジネスと人権 - 人権デューディリジェンス	P70
412-2	人権方針や手順に関する従業員研修	ビジネスと人権 - ビジネスと人権に関するマネジメント	P69
412-3	人権条項を含むもしくは人権スクリーニングを受けた重要な投資協定および契約	–	
413：地域コミュニティ			
413-1	地域コミュニティとのエンゲージメント、インパクト評価、開発プログラムを実施した事業所	–	
413-2	地域コミュニティに著しいマイナスのインパクト（顕在的、潜在的）を及ぼす事業所	–	
414：サプライヤーの社会面のアセスメント			
414-1	社会的基準により選定した新規サプライヤー	サプライチェーン・マネジメント - サプライヤー選定基準	P22
414-2	サプライチェーンにおけるマイナスの社会的インパクトと実施した措置	サプライチェーン・マネジメント - サプライチェーンのリスク評価	P21
		サプライチェーンの情報セキュリティ	P21
415：公共政策			
415-1	政治献金	コンプライアンス - 政治献金	P17
416：顧客の安全衛生			
103	マネジメント手法	情報システムの品質 - マネジメントアプローチ	P28
		情報セキュリティ - マネジメントアプローチ	P34
416-1	製品およびサービスのカテゴリーに対する安全衛生インパクトの評価	情報システムの品質 - 情報システムの品質向上への取り組み	P29-30
		情報セキュリティ - 情報セキュリティのマネジメント	P35
416-2	製品およびサービスの安全衛生インパクトに関する違反事例	情報セキュリティ - マネジメントアプローチ	P34
417：マーケティングとラベリング			
417-1	製品およびサービスの情報とラベリングに関する要求事項	該当ありません	
417-2	製品およびサービスの情報とラベリングに関する違反事例	該当ありません	
417-3	マーケティング・コミュニケーションに関する違反事例	該当ありません	
418：顧客プライバシー			
418-1	顧客プライバシーの侵害および顧客データの紛失に関して具体化した不服申立	情報セキュリティ - 個人情報の保護に関するリスク	P38
419：社会経済面のコンプライアンス			
419-1	社会経済分野の法規制違反	コンプライアンス - コンプライアンスの状況	P17

報告対象組織の範囲
財務および非財務情報の開示に関しては、原則としてNRIグループ（株式会社野村総合研究所および連結子会社）を対象としています。非財務情報のうち、特定の範囲を対象としているものが一部ありますが、その場合には個別に対象範囲を明示しています。

報告対象期間
2018年度 （2018年4月1日～2019年3月31日）の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2019年4月1日以降の活動、および将来の活動予定についても記載しています。

参照したガイドライン
- 国際統合報告評議会（IIRC）国際統合報告フレームワーク
- グローバル・レポーティング・イニシアチブ（GRI）
  サステナビリティ・レポーティング・スタンダード
- 環境省 環境報告ガイドライン 2018年版
- 国連 ビジネスと人権に関する指導原則報告フレームワーク
- コーポレート・ヒューマンライツ・ベンチマーク

公開年月
2019年7月（次回公開予定：2020年7月）

商標について
記載されている社名、製品名など固有の名称は、各社の商標または登録商標です。

免責事項
本書には、NRIグループに関する過去と現在の事実に加えて、2019年6月までに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。

「ESGデータブック2019」に関するお問い合わせ先
株式会社野村総合研究所
コーポレートコミュニケーション部 サステナビリティ推進室
〒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. 03-5877-7100　 Fax. 03-3243-7400
E-mail： sustainability@nri.co.jp