

未来創発

Dream up the future.

野村総合研究所

統合レポート 2020

2020年3月期

COVER STORY

未来を創る



NRIでは、創業当時から掲げる「未来創発」の企業理念のもと、
本業を通じて社会課題を解決し、持続可能な未来社会づくりに貢献するという
価値共創の考え方が役職員に共有されています。
お客様の先にある社会の要請を洞察し、その実現を担う。
それがNRIの使命です。

企業理念


「未来創発」

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」

共に創る





社会にイノベーションをもたらすお客様を支援し、
共にそれを実現するのがNRIの存在意義です。
NRIは、これまでも、これからも価値共創を追求し続けます。

使命

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」

実現する

社のデジタル化が急速に進み、あらゆる事象がデータに基づいて把握でき、豊富なデータが付加価値の源泉となる「デジタル資本主義」への移行が加速します。

どのようなデータをいかに活用するかが、企業の競争力に直結します。こうした経営課題を解決する力がNRIにはあります。

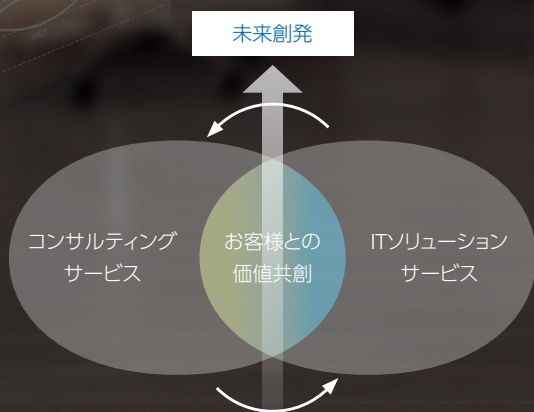
コンソリケーション※

国内最大級のコンサルティング部門を擁するNRIには、様々な業界や業務プロセスに精通したコンサルタントが在籍しています。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一つのチームとなりお客様を支援する「コンソリケーション」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。

※ 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・推進するビジネスモデル



“コンソリケーション”モデル
 コンサルティングとITソリューションがお客様と併走

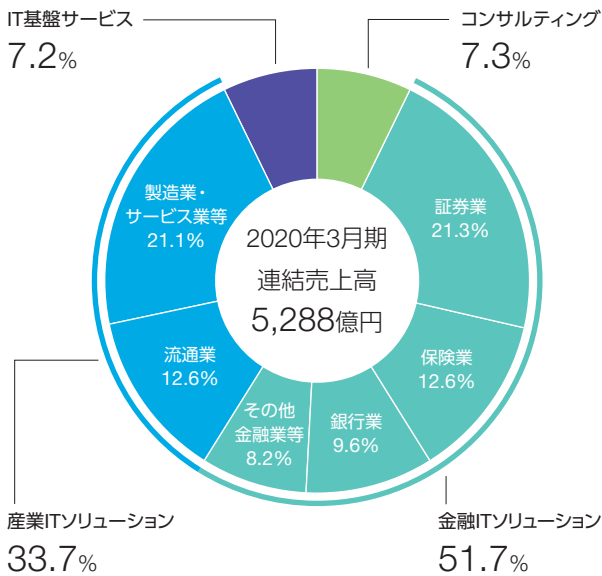


D Xによるビジネスモデルの変革を多くの企業が進めています。NRIは将来の変化を先取りした提案を通じて、お客様の変革を企画・構想段階から支援します。そして、変革の実現に向けて、コンサルティングとITソリューションがお客様と併走します。

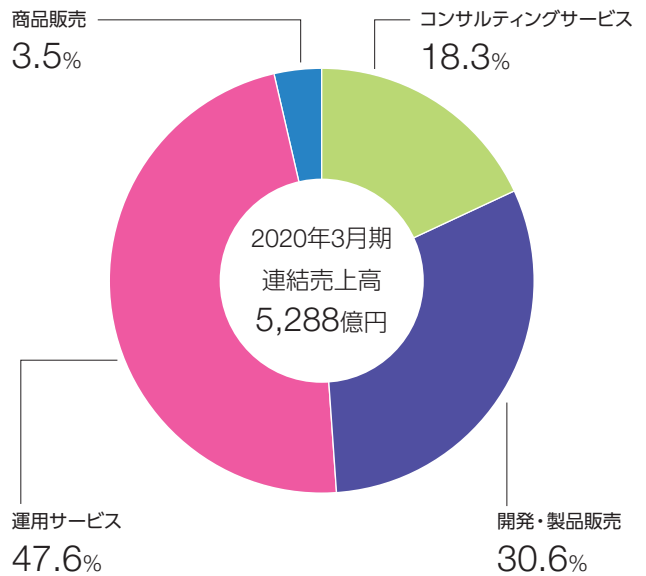
NRIグループの事業

NRIグループの事業は、「コンサルティング」「金融ITソリューション」「産業ITソリューション」「IT基盤サービス」の4つのセグメントで構成されます。各事業セグメントは、それぞれの領域で業界トップレベルの競争力を持ちながら、必要に応じて柔軟に社内横断のチーム体制を構築します。コンサルティングとITソリューションの機能を併せ持つことで、お客様や社会の優先課題を解決する的確なソリューションを迅速に、かつ一貫して提供できることがNRIグループの強みです。

事業セグメント別外部売上高

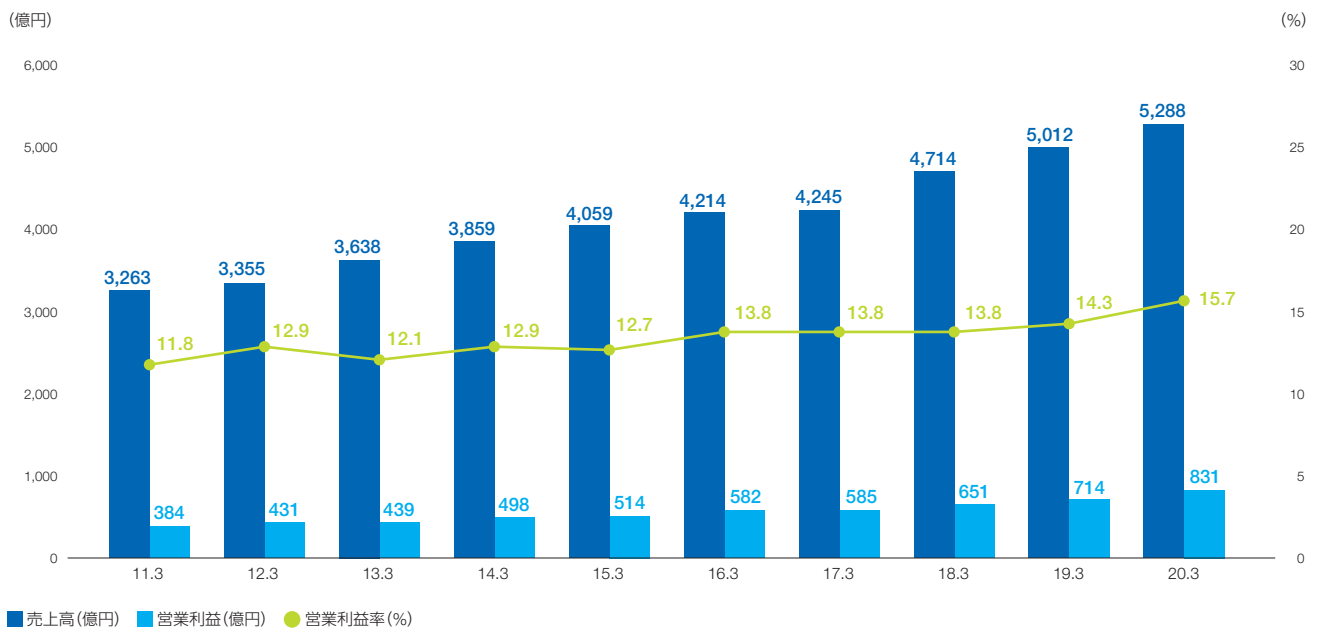


サービス別外部売上高



(注) 比率は2020年3月期の連結売上高に占める割合

売上高・営業利益・営業利益率推移



コンサルティング

- 企業や官公庁に対する、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の提供
- 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



金融ITソリューション

- 証券業、保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関に対する、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の提供

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、日本証券テクノロジー、
カッター・アソシエイツ



産業ITソリューション

- 流通業、製造業、サービス業、公共部門に対する、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の提供

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

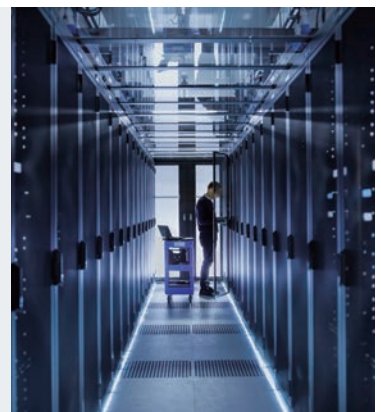


IT基盤サービス

- 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する、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の提供
- 外部のお客様に対する、IT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスの提供
- 先端的な情報技術等に関する研究

主要な関係会社

NRIセキュアテクノロジーズ、NRIデータテック、NRIデジタル



「コンソリューション」の提供を強みとして
NRIならではの価値を社会に提供し、
持続的に企業価値を向上していきます。

社会が大きな困難に直面する中、NRIは企業理念「未来創発」の実現に向け、
価値共創によって社会的使命を果たしていくとともに、
未来を見据えながら、自己変革を続けていきます。

2020年7月
代表取締役会長兼社長

此本 臣吾



デジタル化の大きな変化が一気に起こるパラダイムシフトの兆しを感じています。

2020年、世界中で新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が猛威を振っています。不幸にも亡くなられた方々、並びにご家族の皆様には謹んでお悔やみ申し上げます。また、り患された方々には心よりお見舞い申し上げますとともに、最前線に対応にあたっておられる医療従事者の皆様には心より敬意と感謝の意を表します。

感染拡大は、依然として予断を許さない状況が続いており、世界経済はリーマンショック以来の停滞が懸念されています。一方、当時とは大きく異なることがあります。それは「パラダイムシフト」を伴っているという点です。

感染拡大を受けて当社は、4月よりテレワークを原則とし、私自身も週のうち何日かは自宅で執務しました。その間、ウェブ会議システムを活用して経営者の皆様とのコミュニケーションをとらせていただく中で、様々なご要望をいただきました。フル・テレワークを想定した業務の全面電

子化や、企業内ネットワーク基盤の強化といった事業継続に向けたインフラの導入に関するご要望を多くいただきました。同時に、例えばECビジネスの強化やサブスクリプション型のサービスモデルへの転換など、各企業がデジタル技術を活用してビジネスモデルを変革するDX(デジタルトランスフォーメーション)の様々な可能性を検討しているということも実感しました。そうした各企業で検討中のビジネスモデル変革に対し、私は変化を先取りしたご提案を通じ、構想の具現化に貢献していきたいという想いを強くしています。

このようにコロナ禍によって、5年から10年程度は要すると見込まれていた変化が、一気に起こり得る兆しを感じています。そして新たな時代の到来も早まるものと見ています。

データが付加価値の源泉となる「デジタル資本主義」への移行が加速します。

社会提言は「未来創発」に向けた重要なテーマの一つです。「新型コロナウイルス対策緊急提言」を発信したのもその一環です。2018年3月期より私が監修する書籍や「NRI未来創発フォーラム」での講演を通じて提言させていただいてきたのが、「デジタル資本主義」です。

先進国の人口減少やワークライフバランスの重視が一層進む中、労働投入量や労働生産性を前提に成長を考える、伝統的な産業資本主義は限界が来ていると思います。一方、社会のデジタル化が急速に進み、生活者の行動をはじめ、あらゆる事象がデータに基づいて把握できるよう

になっています。今後は、この豊富なデータが付加価値の源泉となる「デジタル資本主義」の時代になると考えています。今回のコロナ禍を機に進む働き方の変化や、非対面サービスへのシフトという変化の中では、まさにどのようなデータを持っているか、それをいかに活用するかが、企業の競争力に直結する重要な経営課題になっていくので、「デジタル資本主義」への移行は、加速していくと感じています。そうした新しい時代を担っていく力があるのがNRIです。

NRIは「コンソリレーション」の提供を通じてお客様のDXを強力に支援します。

当社は、1965年に日本初の本格的な民間総合シンクタンクとして誕生した「旧・野村総合研究所」と、1966年に設立され日本で初めて商用コンピュータのビジネス利用を実現してきた「野村コンピュータシステム」が、1988年

に合併して誕生しました。合併を主導した経営陣は「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」という言葉を残しました。

合併から約30年、コンサルティングとITソリューションが一体となってお客様と併走し、DXを推進する「コンソリューション」の強みを本格的に発揮できる機会が拡大しています。



その含意を私が身をもって知る機会を得たのは、今から10年以上前のことでした。当時、あるお客様による新たなビジネスモデルの構築をお手伝いしていました。今では一般的になっているO2O (Online to Offline) でしたが、当時はまだ先駆けた挑戦だったと思います。そのため、この案件では、私たちコンサルタントがお客様企業のCEOやビジネス部門と目指すビジネスモデルの姿を十分に議論し、その上でITソリューションが形にしていきました。コンサルティングとITソリューションが別々に活動する方が一般的だった当時としては、異例のアプローチでした。私はこの時、将来、このプロジェクトのようにITの利活用によるビジネスモデルの変革が広がっていく確信めいたものを抱きました。またこの時期、私は役員としてシステムに関連する事業も担当するようになりました。そこで、将来に向けたNRIのビジネスモデルの大きな可能性を強く感じました。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・推進する「コンソリューション」という独自のビジネスモデルです。「コンソリューション」を通じて、お客様のDXを強力に支援できるとの考えに至りました。

そうした確信を抱きながら策定に携わったのが、2015年4月に公表した長期経営ビジョン「Vision2022」(以下、V2022)です。公表の2年後、私が「DX元年」と呼ぶ2017年頃より、ITを活用したビジネスモデルの変革(DX)を行う動きが本格化し、コンサルティングとITソリューションの両方がセットであることが案件組成の条件になっていきました。合併から約30年、コンサルティングとITソリューションが一体となってお客様と併走し、DXを推進する「コンソリューション」の強みを本格的に発揮できる機会が拡大しています。

今では、合併時の約30年前に先人が残した言葉の真意を全社員が共有しています。そして現在私たちがあゆんでいる道もまた、先人が創業時に規定した道と言えましょう。

企業理念に明文化された使命のもと、これからも価値共創を追求し続けます。

創業以来掲げている企業理念「未来創発」には、私たちの「使命」として次の2行が記されています。

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

近年、本業を通じた社会課題の解決によって事業機会を見出し、自社の成長と持続可能な社会への貢献を両立する考え方であるCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)への関心が高まっています。B2Cの企業は眼前の「消費者」という社会と常に接しているわけですから、社会価値の創出が企業価値に直結することをイメージするのが容易です。他方、B2B企業は直接社会とは接点を持ちません。しかしそうであるがゆえに、B2C企業以上に社会価値を意識しなければなりません。お客様の先にある社会の要請をお客様以上に、そして先回りして理解していないと、付加価値を提供できず存在意義を失うためです。生業の性質上、当社にとってとりわけ重要であることは言うまでもありません。これが1行目の「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」の真意です。つまり当社は、既に創業時からCSVそのものと言える考え方が企業理念で明文化されているのです。当社は業界でもトップクラスの高い生産性を誇りますが、これは規模やコストではなく、変化をいち早く察知し、社会価値につなが

るご提案を差し上げる、あるいはたとえ難度が高くても社会的有用性が高いシステム構築に、あえて挑戦するという「価値」を軸とした企業文化が根付き、人材戦略をはじめとするあらゆる企業活動や仕組みも「価値」を評価の尺度としてきた結果です。

社会にイノベーションをもたらすのはお客様です。強みを活かしお客様とともにそれを実現していくことが私たちの存在意義です。そうした「共創」の考え方が込められているのが、2行目の「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」です。

これから社会は、過去の経験や理論が通用しない非連続な変化の時代を迎えていきます。そこでは、生活者はもとより取引先、地域社会、国家、投資家など社会を構成するあらゆる主体にスコープを広げて将来の社会課題を「洞察」し、共創していく姿勢が私たちに求められていきます。こうした言わば「攻め」に加え、社会になくしてはならない機能を提供するお客様の事業継続を支えるとともに、貴重な情報をお預かりしているデータセンターの万全の態勢での運営や、高度な情報セキュリティ管理など、私たちに果たし続けていくべき社会的責務もあります。まさに企業理念に内在しているCSVの考え方にに基づき、コンサルティングとITソリューションという、2つの機能を駆使し、社会課題の解決に貢献していくことこそ、NRIの持続的な企業価値向上の道筋と言えるのです。

「聞くこと」とチームワークを大切にしています。

未来を洞察しお客様をナビゲートしていく上で、高度な理論を身に付けることが必須であることは言うまでもありません。しかし私は、経営者として将来を洞察しNRIが進むべき道を示すために、理論だけではなく「現場の声を聞くこと」をととても大切にしています。

コンサルタントとしてのキャリアをあゆんできた私は1994年、当時設立されたばかりの台湾事務所へ拠点長として赴任しました。当時、理論ではなく「いくら儲かるのか」という実質主義を徹底した中華流ビジネスに直面し、30

歳代前半だった私は大いに困惑したのを覚えています。自分一人の理論で判断することの限界を悟った私は、幹部はもとより現場の「声を聞くこと」に徹するようになり、また社員の成長の結果を会社の成長にいかに結び付けるかが自らの仕事だと考えるようになりました。経営の舵取りを行うようになってからも「現場」を重んじ、常にお客様はもとより社員の話の聞き役に回るように心掛けてきました。今後も、的確な経営判断を導き出すためには、「現場」から学び、本当に価値ある情報を見出していかねばなら



的確な経営判断を導き出すためには、「現場」から学び、本当に価値ある情報を見出していかなければならないと思っています。そのため、社内は風通しが良く、社員が私に気軽に意見を言うことができる風土づくりに努めています。

ないと思っています。そのため、社内は風通しが良く、社員が私に気軽に意見を言うことができる風土づくりに努めています。

経営陣にも同様のことが言えます。正しく現場の情報を共有することができる経営陣の間でこそ、率直に議論

を戦わせることができます。そして、ひとたび決定した方向性には一致団結して取り組んでいくような、チームワークのとれたマネジメントであれば、社員も迷うことなく、ついてきてくれると思っています。

難局を「チャンス」と捉え、長期的な成長につながる投資を進めていきます。

歴史を振り返ると、経済はほぼ10年周期で困難な時期を経験してきました。当社も1990年代のバブル崩壊、1998年のアジア通貨危機、2001年のITバブル崩壊によって大きな打撃を受け、2008年のリーマンショックでは特に甚大な影響を受けました。そうした難局に差し掛かった時、歴代のNRI経営者は会社を変える「チャンス」と捉え、好調時には着手できなかった構造的な課題に取り組んできました。例えばリーマンショックで業績が大きく落ち込んだ根本原因は、金融機関向けが7割近くという偏ったポートフォリオでした。そこで当時の経営陣は、産業向けを収

益のもう一つの柱に育成する方針を打ち出し、構造的課題の解決に向けた改革を進めていきました。その意志を私も受け継いでいったことで、現在は金融機関向け以外の売上高比率が約5割を占めるに至り、近年の安定的な業績の伸びを支えています。つまり危機の際に行ったことが10年後に花開いているわけです。このように短期の業績に過度に気をとられることなく、長期的な視点で経営を行うのは当社の伝統です。役職員の評価に際しても、長期的な視点で何を実施したのかを重視しています。

COVID-19の拡大により、NRIの業績も一定の影響を受けると想定しますが、私は、現在の景気後退をNRIの次の10年を創造していくための大きな機会だと捉え、こういう時にしかできない長期的な課題に取り組みたいと考えています。具体的には、デジタルIP*など今後の生産性向上につながる知的資産への開発投資や、将来のビジネス

につながる重要テーマの研究投資など、長期的な成長をもたらす投資をさらに進めていく考えです。そして、企業活動が正常化した後の新しいIT投資の大きな波を、しっかりと取り込んでいきたいと考えています。

※ デジタルIP: デジタルの領域で活用可能な知的資産 (IP: Intellectual Property)

中期経営計画(2019-2022)のもと、DX戦略とグローバル戦略を着実に推進します。

V2022では、2023年3月期までの財務目標として「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」「ROE14%」を設定しました。そしてそのドライバーとなる「DXビジネスの創出」と「グローバル化」を進めていくため、中期経営計画を策定し、確実にステップを踏んでいくこととしました。V2022の前半3か年にあたる「中期経営計画(2016-2018)」の初年度には、コンサルティングとITソリューションの機能を統合したNRIデジタル(株)を設立し、DXビジネスを先導できる人材とDX2.0*との親和性が高い案件を移管しました。その戦略的な狙いは、多様な専門家が職種を越えてアイデアを出し合い、協力してお客様のDXを支援するための基盤を強化することでした。この中期経営計画で売上高5,000億円、営業利益700億円という財務目標を達成し、足場も固めた私たちは次のステージに向かっていくことになりました。

V2022の後半4か年の方向性を定めた「中期経営計画(2019-2022)」では、企業理念の実現に向けてより力強く前進していくべく、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。そして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」として推進しています。「NRIらしい3つの社会価値」の創出に向け、財務目標に加えて成長戦略と連動した定量的な非財務KPIを四半期ごとにモニタリングしながら確実な取組みの遂行を図っています(→P.50-51)。

初年度の2020年3月期は、売上高、営業利益及び、各段階利益で2019年3月期に引き続き過去最高を更新することができました。営業利益についてはコンサルティングの増収効果並びに開発生産性の向上などにより当初の計画よりも1年前倒しで進捗しています。DX関連需要の拡大に強い手応えを感じた1年でした。DXビジネスの収益性を高めることを目的とした「デジタルIP」の獲得も、標準化や部品化、高付加価値な分析モデルの事業化などで大きな進展を見ることができました。ビジネスプラットフォーム戦略においても金融プラットフォーム事業の強化に向けた足場固めなど、着実に前進しています。

グローバル戦略も着実に進展しています。NRIは、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ています。豪州は、人口が増加傾向にあり、ITサービス市場の成長率も高く、新技術の導入にも積極的な魅力ある市場です。2017年に、ITインフラサービスに強みを持つASGグループと、コンサルティングサービスに強みを持つSMSを経営統合し、ITマネージドサービスを一貫して提供する体制を整え、足場を構築しました。2020年には、豪州メガバンク傘下のバックオフィスの一部門であるAUSIEX社の株式取得に向けた手続きを開始するなど着々と事業基盤を整えています。また、北米では、デジタル領域における高付加価値なIPの獲得を主目的に事業を展開していきます。

※ DX2.0: 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。
なお、既存ビジネスの業務プロセス変革に寄与するDXは「DX1.0」

成長戦略を担う人材の採用と育成を進め、NRIに最適な新しい働き方も探求していきます。

人材戦略では、「価値」を提供しお客様のDXを成功に導くことができる人材の採用と育成に取り組んでいます。DXビジネスのプロジェクトチームを構成するビジネスデザイナー、データサイエンティスト、アプリケーション/プラットフォーム人材などに加え、ビジネスとITを理解し、お客様の責任者とも対話ができるリーダーシップ人材の強化を進めています。こうしたスペシャリストの採用だけでなく、社内でも戦略的に育成を行っています。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ビジネスに関連する能力開発を全社横断的に強力に推進しています。各プログラムへの応募が殺到するなど、若い社員の意欲の高まりを実感しています。

働き方に関してもNRI独自のスタイルを追求していきます。現在、多くの企業がテレワークを新しい働き方とし

て導入しています。もはや過去の働き方に戻ることはないと思いますが、一方でテレワークの導入だけで生産性が上がるという考えには疑問を持っています。

かつて日本企業が国際競争力を持ってきた原動力は、モノづくりにおける「すり合わせ」に代表される「暗黙知」です。合理性を追求する欧米とは異なり、多少の無駄があったとしても、暗黙知を共有しながら付加価値を生み出してきたのが日本企業だと思います。安易なテレワークへの移行は、そうした日本独自の強みを否定することになり、労働時間は効率化できても付加価値を生み出しにくくなる危険性があると感じています。NRIでは、従来型と新しい働き方を組み合わせた最適な働き方を探っていきます。答えを探っていく中で、NRIは新しいパラダイム「デジタル資本主義」を担う存在として、また一歩先をあゆんでいくことができると考えています。

NRIでは、従来型と新しい働き方を
組み合わせた最適な働き方を
探っていきます。答えを探っていく中で、
NRIは新しいパラダイム
「デジタル資本主義」を担う存在として、
また一歩先をあゆんでいくことが
できると考えています。



COVER STORY																				
6	事業概要 6 NRIグループの事業																			
8	トップメッセージ																			
16	目次／編集方針																			
18	NRIの企業理念																			
20	NRIのあゆみ 20 NRIのあゆむ価値創造の歴史																			
22	価値を創出する資本(競争優位性) 22 人的資本の競争優位性 23 社会・関係資本の競争優位性 24 知的資本の競争優位性																			
26	NRIの価値創造 26 外部環境の変化による機会とリスク 28 価値創造プロセス 30 ビジネスモデルと事業の方向性 34 NRIが持つ資本とその活用を通じた価値創出 36 資本の活用 ～新型コロナウイルス対策緊急提言～ 38 財務ハイライト 40 非財務ハイライト 42 Vision2022とNRIの目指すサステナビリティ経営 44 Vision2022と中期経営計画の概要及び進捗状況																			
48	価値創造を支える仕組み 48 CFOメッセージ 50 コーポレート部門管掌役員メッセージ 52 主なサステナビリティ活動実績																			
	<table border="1"> <tr> <td rowspan="4">人的・知的資本</td> <td>54 NRIの人材戦略</td> </tr> <tr> <td>56 DX人材の育成</td> </tr> <tr> <td>58 ダイバーシティ・マネジメント</td> </tr> <tr> <td>59 働き方改革の取組みと健康経営</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">社会・関係資本</td> <td>60 ステークホルダーとの協働</td> </tr> <tr> <td>63 情報開示・コミュニケーション</td> </tr> <tr> <td>製造資本</td> <td>64 NRIの品質管理</td> </tr> <tr> <td>自然資本</td> <td>68 環境負荷の低い未来社会の創発</td> </tr> <tr> <td rowspan="6">ガバナンス</td> <td>72 NRIのコーポレート・ガバナンス</td> </tr> <tr> <td>74 取締役会・監査役会の体制</td> </tr> <tr> <td>76 取締役・監査役の報酬等</td> </tr> <tr> <td>79 社外役員メッセージ</td> </tr> <tr> <td>80 内部統制／倫理・コンプライアンス</td> </tr> <tr> <td>82 役員一覧</td> </tr> </table>	人的・知的資本	54 NRIの人材戦略	56 DX人材の育成	58 ダイバーシティ・マネジメント	59 働き方改革の取組みと健康経営	社会・関係資本	60 ステークホルダーとの協働	63 情報開示・コミュニケーション	製造資本	64 NRIの品質管理	自然資本	68 環境負荷の低い未来社会の創発	ガバナンス	72 NRIのコーポレート・ガバナンス	74 取締役会・監査役会の体制	76 取締役・監査役の報酬等	79 社外役員メッセージ	80 内部統制／倫理・コンプライアンス	82 役員一覧
人的・知的資本	54 NRIの人材戦略																			
	56 DX人材の育成																			
	58 ダイバーシティ・マネジメント																			
	59 働き方改革の取組みと健康経営																			
社会・関係資本	60 ステークホルダーとの協働																			
	63 情報開示・コミュニケーション																			
製造資本	64 NRIの品質管理																			
自然資本	68 環境負荷の低い未来社会の創発																			
ガバナンス	72 NRIのコーポレート・ガバナンス																			
	74 取締役会・監査役会の体制																			
	76 取締役・監査役の報酬等																			
	79 社外役員メッセージ																			
	80 内部統制／倫理・コンプライアンス																			
	82 役員一覧																			
84	事業セグメント 84 NRIの4つの事業セグメント 86 コンサルティングセグメント 88 金融ITソリューションセグメント 90 産業ITソリューションセグメント 92 IT基盤サービスセグメント																			
94	企業情報／データ 94 過去11年間の要約連結財務諸表 96 連結財務データ 98 ESGデータ 100 NRIグループネットワーク 101 会社情報／株式情報																			

統合レポート2020の編集方針

NRIでは、2014年3月期から、価値創造の全体像をわかりやすくお伝えするために、重要な財務・非財務情報を関連付けながら説明する統合レポートを発行しています。

「統合レポート2020」では、ステークホルダーの皆様のフィードバックを参考に、記載内容を充実させています。特に、トップメッセージでは、企業理念に込められた価値共創への想いや、持続的な企業価値向上の道筋についてわかりやすくご紹介しています。また、非財務の重要指標(KPI)の開示や、「新型コロナウイルス対策緊急提言」など具体的な活動内容の説明についても充実化を図りました。

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いますので、ぜひご利用ください。

NRIでは、中長期的な企業価値向上に邁進し、その価値をご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いきます。

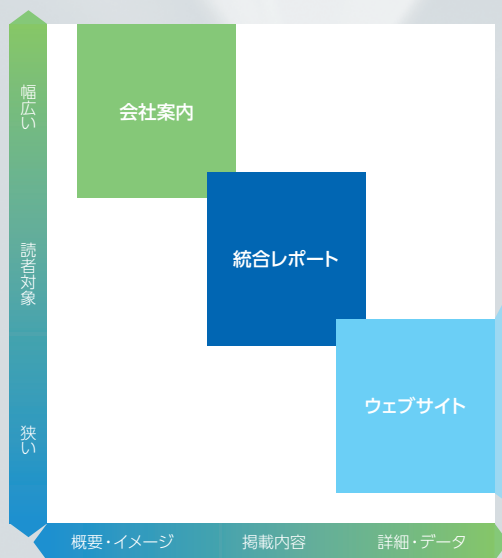
開示にあたって参考にしたガイドライン

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



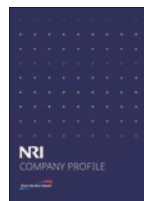
ウェブサイト

<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2020



ESGデータブック2020

注意事項

- ・本統合レポートは、2020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、(株)野村総合研究所 (NRI) が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。
- ・本レポートに記載されている意見や見通しは、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。

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(株)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(株)の合併で誕生した、コンサルティングからITソリューションまで一貫したサービスを提供する企業です。

私たちは、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

1965 Research consulting

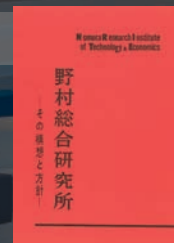
旧(株)野村総合研究所設立

日本初の民間総合シンクタンク

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

その設立趣意書「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(株)野村総合研究所の設立趣意書
(1962年に野村証券が作成)

リサーチ・コンサルティング

1966 IT solutions

野村コンピュータシステム(株)設立

日本初のコンピュータ商用利用

NRIのITソリューション事業の源流は、1953年に野村証券(株)に設置された計算部です。1955年には、アメリカで完成したばかりの商用コンピュータ (UNIVAC-120) を導入、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(株)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、「野村証券におけ

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。

※1972年に野村コンピュータシステム(株)に社名変更



野村証券(株)に導入された
商用コンピュータ (UNIVAC-120)

ITソリューション

未来創発

Dream up the future.

NRII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	事業ドメイン	経営の目標	行動指針
<p>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</p> <p>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</p>	未来社会創発企業	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	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

1988

合併

新生NRI誕生



2001

東証一部上場

2015

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)

NRII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(株)野村総合研究所と野村コンピュータシステム(株)が合併、新生・野村総合研究所(NRI)が誕生しました。新生NRII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でなく、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。

NRIのあゆむ価値創造の歴史

売上高
(億円)
8,000

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。

その過程で人的資本、社会・関係資本、知的資本など、今日の競争優位につながる重要な資本を蓄積してきました。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。

6,000

■ 売上高(左軸)
■ 営業利益(右軸)

(注) 1. 1987年以前は旧・野村総合研究所と野村コンピュータシステムの合算値
2. 1988年～1996年はNRIの単体業績値、1997年以降は連結業績値
3. 1989年は決算期変更のため6ヵ月決算(88.10～89.3)。便宜上「6ヵ月実績×2」でグラフ化

4,000

2,000

0

77.9 78.9 79.9 80.9 81.9 82.9 83.9 84.9 85.9 86.9 87.9 88.9 89.3 90.3 91.3 92.3 93.3 94.3 95.3 96.3 97.3 98.3 99.3 00.3 01.3 02.3 03.3 04.3 05.3

新生NRI誕生

バブル景気崩壊

東証一部
上場

ITバブル崩壊

NRIの沿革

1965年
日本初の民間シンクタンクとして
旧・野村総合研究所設立



旧・野村総合研究所設立

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



野村電子計算センター設立
1967年
ニューヨーク事務所設立

1972年
ロンドン事務所設立

1976年
香港事務所設立

1984年
シンガポール事務所設立

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

1994年
NRI Pacific設立、台北事務所設立

1995年
ソウル支店設立

1997年
マニラ事務所設立



旧・野村総合研究所と野村コンピュータシステムが合併し、野村総合研究所に

2000年
NRIセキュアテクノロジーズ設立

2001年
東証一部上場
NRIデータテック、NRIサイバーパテント設立

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

社会的要請に応じて生み出してきたサービス

コンサルティング

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制度化で結末)

1994年
日本で6番目に企業ウェブサイトを開発

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

1997年
第1回生活者1万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)

ITソリューション

1970年
野村証券「総合オンラインシステム」稼働

1974年
共同利用型サービス「STAR」稼働(リテール証券会社向け)

1979年
セブーン・イレブン・ジャパン「新発注システム」稼働

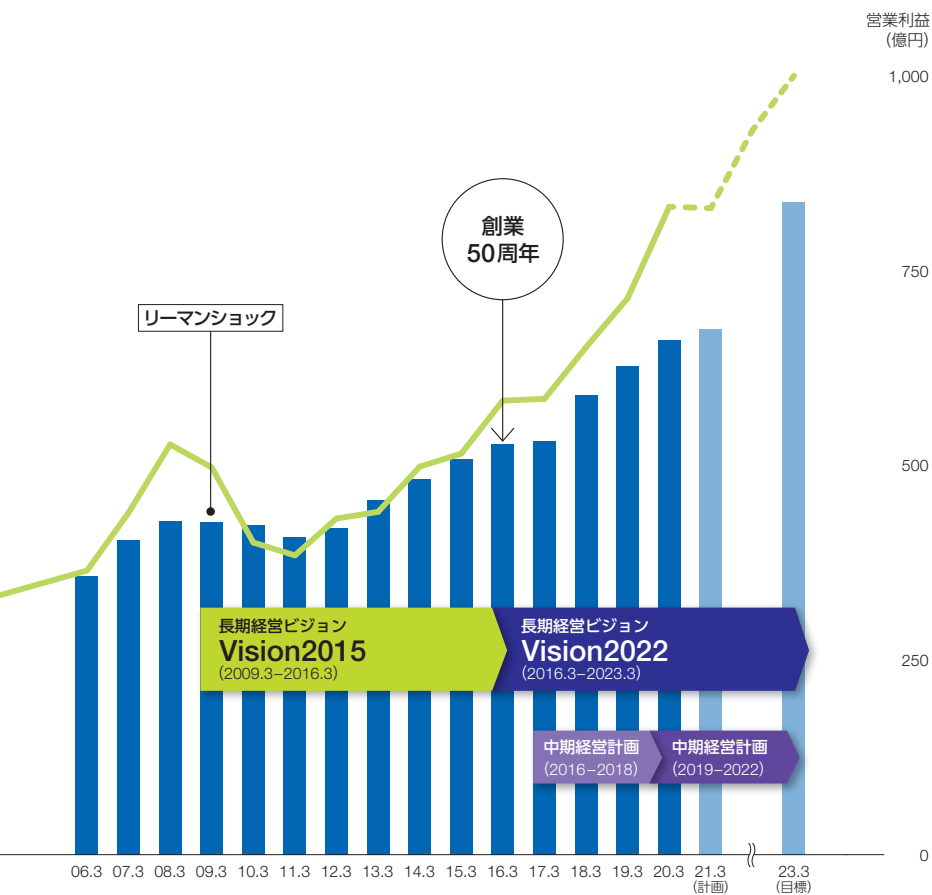
1987年
共同利用型サービス「I-STAR」稼働(ホールセール証券会社向け)

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

1988年
日米間の国際VAN(付加価値通信網)サービス開始

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)



積み上げてきた資本

人的資本

- 層の厚いプロフェッショナル人材
- グローバルで活躍する社員ネットワーク

知的資本

- 高い専門性を支える研究開発
- 競争力ある知的資産

社会・関係資本

- 強固な顧客基盤と継続的な取引関係
- 国内外パートナー企業との緊密な連携

製造資本

- システム開発品質 (NRI-QMS)
- データセンター運営品質

財務資本

- 強固な財務基盤
- 機動的な投資を可能にする資金余力
- 成長と還元を両立する高い資本効率

自然資本

- データセンターの温室効果ガス排出量削減
- 共同利用型サービス拡大による顧客の環境効果創出

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

2015年
プライアリー・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

2019年
日本証券テクノロジー
グループ会社化

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
インサイティングナル事業開始
(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

1999年
インターネット専門証券会社向け
サービス提供開始

2000年
共同利用型サービス「BizMart」
稼働
(B2B商取引支援)

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

2004年
共同利用型サービス「e-JIBAI」
稼働
(自賠責保険向け)

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

2016年
AIソリューション
「TRAINA/トレイナ」提供開始

人的資本の競争優位性

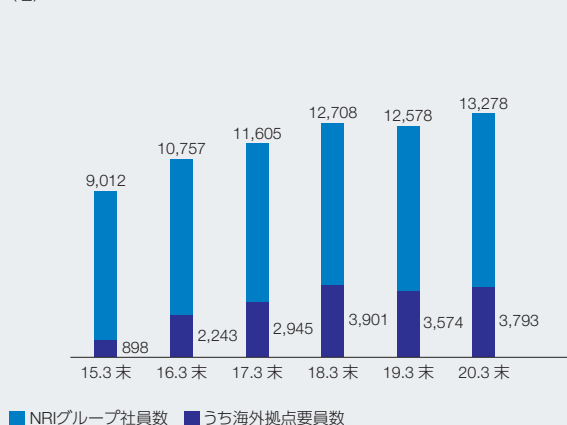
NRIは高度な専門性を持つ人材を多数抱えており、様々な成長機会を提供することで、さらなる強化を進めています。その結果、ITサービス業界の中で、高い収益力と生産性を維持しています。

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)	18.3末	19.3末	20.3末
情報処理技術者試験(高度) ^{※1}	6,608	6,726	6,856
ITコーディネーター	197	207	240
Project Management Professional	292	299	320
ITIL Manager/Expert/Intermediate	70	70	68
証券アナリスト検定会員	245	245	246
公認会計士	9	16	15
中小企業診断士	46	46	48
一級建築士	10	10	10
電気通信主任技術者	107	107	108
パブリッククラウド関連資格取得者 ^{※2}	28	94	543

※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

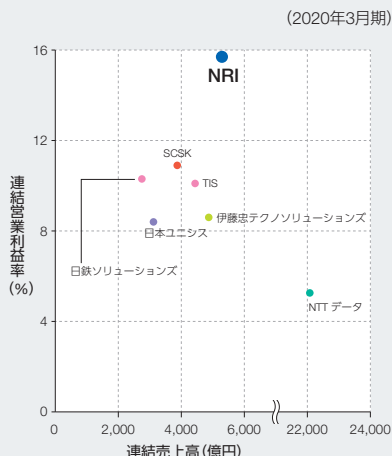
※2 AWS認定資格、Google Cloud認定資格(GCP)、Microsoft Certified(Technology Azure)の合格者数の延べ人数

アウトカム

高い収益力と生産性

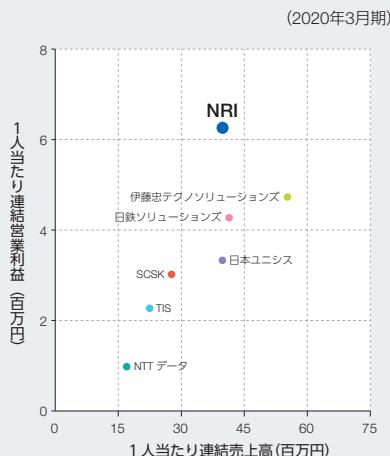
NRIは、国内外の同業他社と比べて、トップレベルの収益力(連結営業利益率・EBITDAマージン)と生産性(1人当たり連結売上高・営業利益)を維持しています。

同業他社との連結売上高・営業利益率比較



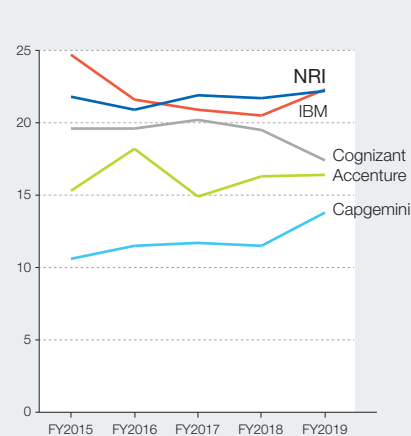
(出所)各社決算資料よりNRI作成

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



(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

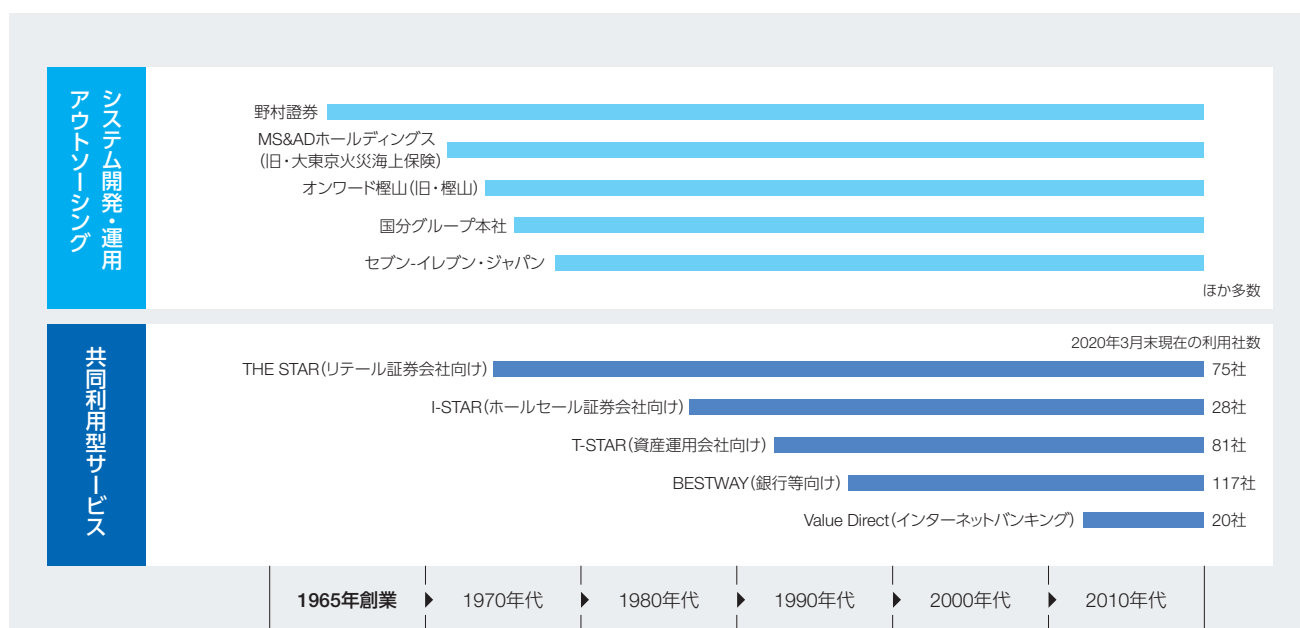
社会・関係資本の競争優位性

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
継続的な取引関係

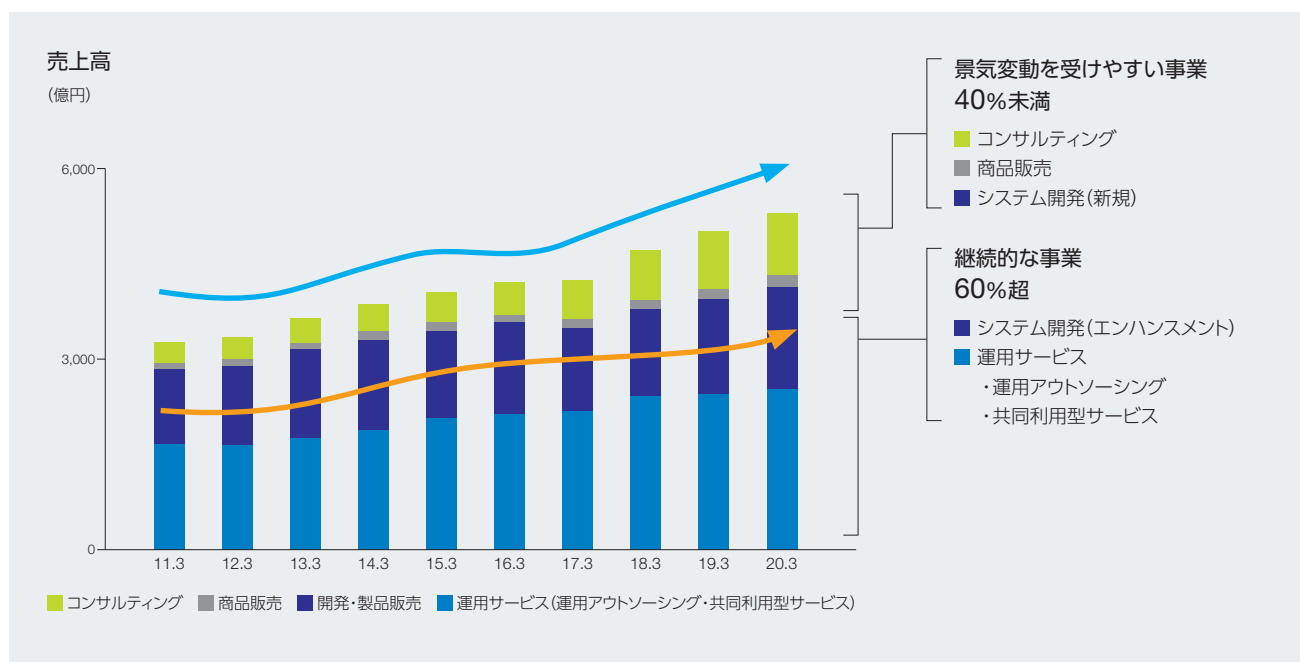
NRIは、業界トップクラスの企業との長期的な取引関係の中で、ノウハウを蓄積してきました。さらに、そのノウハウを基に共同利用型サービスを提供することで、より多くのお客様との継続的な取引関係を構築しています。



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。研究開発の成果は、未来予測や社会提言として広く社会に発信するとともに、事業活動を通じて得られた既存のノウハウと融合し、実践的な「競争力ある知的資産」として活用されます。

研究開発方針

NRIでは、2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、「調査研究」として情報技術に関する先端技術調査や基盤技術、生産・開発技術の研究及び社会提言のための調査研究などを進めています。

2020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DXの活用に向けた研究開発
	・重点テーマに関連する技術の有用性評価
調査研究	・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
	・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

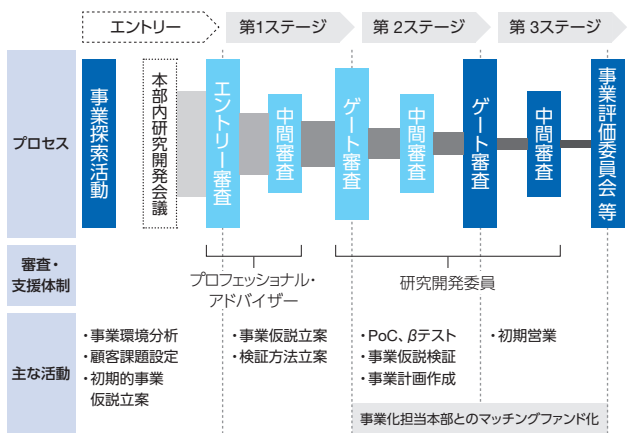
全社横断的に研究開発を進めるために、研究開発委員会を設置し、社会や社外と横断的に協業しながら研究開発を推進しています。

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

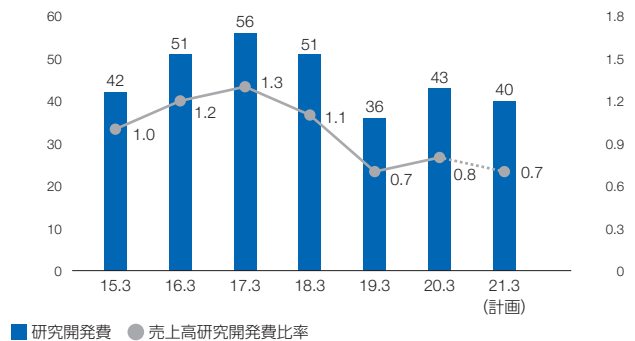
研究開発委員会	研究開発戦略を提起・審議するとともに、個別の研究開発案件について、立案から成果活用に至るまで、全社的視点でプロジェクトを審査
未来創発センター	政策提言・先端的研究機能を担い、新しい社会システムに関する調査・研究を実施
DX生産革新本部	情報技術分野における先端技術・基盤技術などの研究を実施
各事業本部	中長期的な事業開発・新サービス開発を担い、事業性調査、プロトタイプ開発、実証実験などを実施

ステージゲート管理



研究開発費の推移

(億円/%)



競争力ある知的資産の開発

業界トップクラスの企業との取引の中で得たノウハウや、研究開発活動を通じて得た知見を基に、事業に幅広く活用できる「競争力ある知的資産」の開発を進めています。特に近年は、クラウド基盤やアルゴリズムなどDXビジネスの領域で、顧客や業界をまたいで活用可能な「デジタルIP」の開発に注力しています。複数のデジタルIPをそろえることにより、高品質なITソリューションをより短時間で提供可能となり、NRIの競争優位の強化に貢献します。

今後も引き続き、デジタルIPの開発に向けた研究投資を継続していきます。

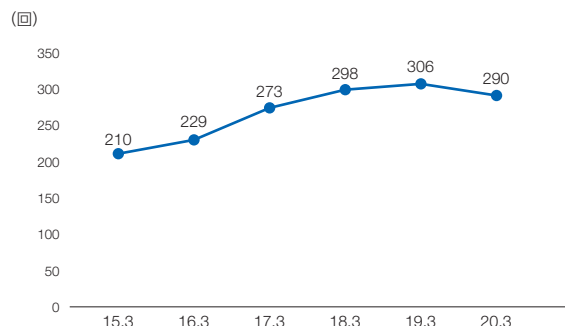
狙い	デジタルIP
標準化・部品化による 高品質・高機能・生産性の向上	IoT、AIなどのクラウド基盤
	EC向け標準化部品
高付加価値な分析モデルの事業化	データアナリティクスに基づくアルゴリズム

未来予測・社会提言

NRIは創業以来、未来予測や社会提言などのシンクタンクとしての活動を継続しています。金融や流通、ITなど各産業分野の調査研究、消費者の動向調査や未来予測などを行い、書籍の出版のほか、シンポジウム、雑誌・新聞・テレビ等を通じてその成果を広く社会に発信しています。

いずれも各種メディア書評欄で多数取り上げられ、各方面から高い評価を得ています。これらの活動は、NRIの企業ブランド・イメージの向上に大きく寄与しているものと考えています。

情報発信・提言活動(新聞・雑誌等の寄稿回数)



NRI社員による出版物



「NRI未来創発フォーラム2019」を開催

2019年10月2日、東京国際フォーラムにて「NRI未来創発フォーラム2019」を開催しました。本フォーラムは、NRIの企業理念「未来創発」に基づき、日本や世界の未来の姿を考えることを目的に、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ています。3回目を迎えた今年も、NRI代表取締役会長兼社長の此本の基調講演に加え、DX研究のパイオニアであるMITのジョージ・ウェスターマン氏による特別講演及び経済キャスターの小谷真生子氏をモデレータに迎えるNRIの専門家によるパネル

ディスカッションを通じて、社会のあるべき姿や企業経営の方向性を議論しました。



「NRI未来創発フォーラム2019」の会場の様子



基調講演をする此本

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

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。社会環境の変化や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立て、中長期の経営計画や年度計画に落とし込んでいます。

社会環境の変化

国内
<p>人口減少・働き方改革</p> <p>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、日本企業の長時間労働の是正、労働生産性の向上を目指す働き方改革の動きが続いている。特に、新型コロナウイルス感染拡大への対応の必要性から、テレワークの利用拡大による働き方の見直しが加速しつつある。</p>
国内・海外
<p>IT技術の進化と活用の進展</p> <p>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。新しいIT技術を活用してビジネスを変革するDXが進展している。特に、新型コロナウイルス感染拡大への対応のため、ITを活用してビジネスモデルを見直す動きが加速すると想定される。</p>
海外
<p>海外市場規模の相対的拡大</p> <p>2010～2019年にかけて、世界経済の実質GDP成長率は年平均3.2%であったのに対し、日本の同じ期間における同成長率は年平均1.2%であった。今後も世界全体に比して、日本経済の低成長が続くと予想される。</p> <p><small>※数値はIMFのデータを基に算出</small></p>

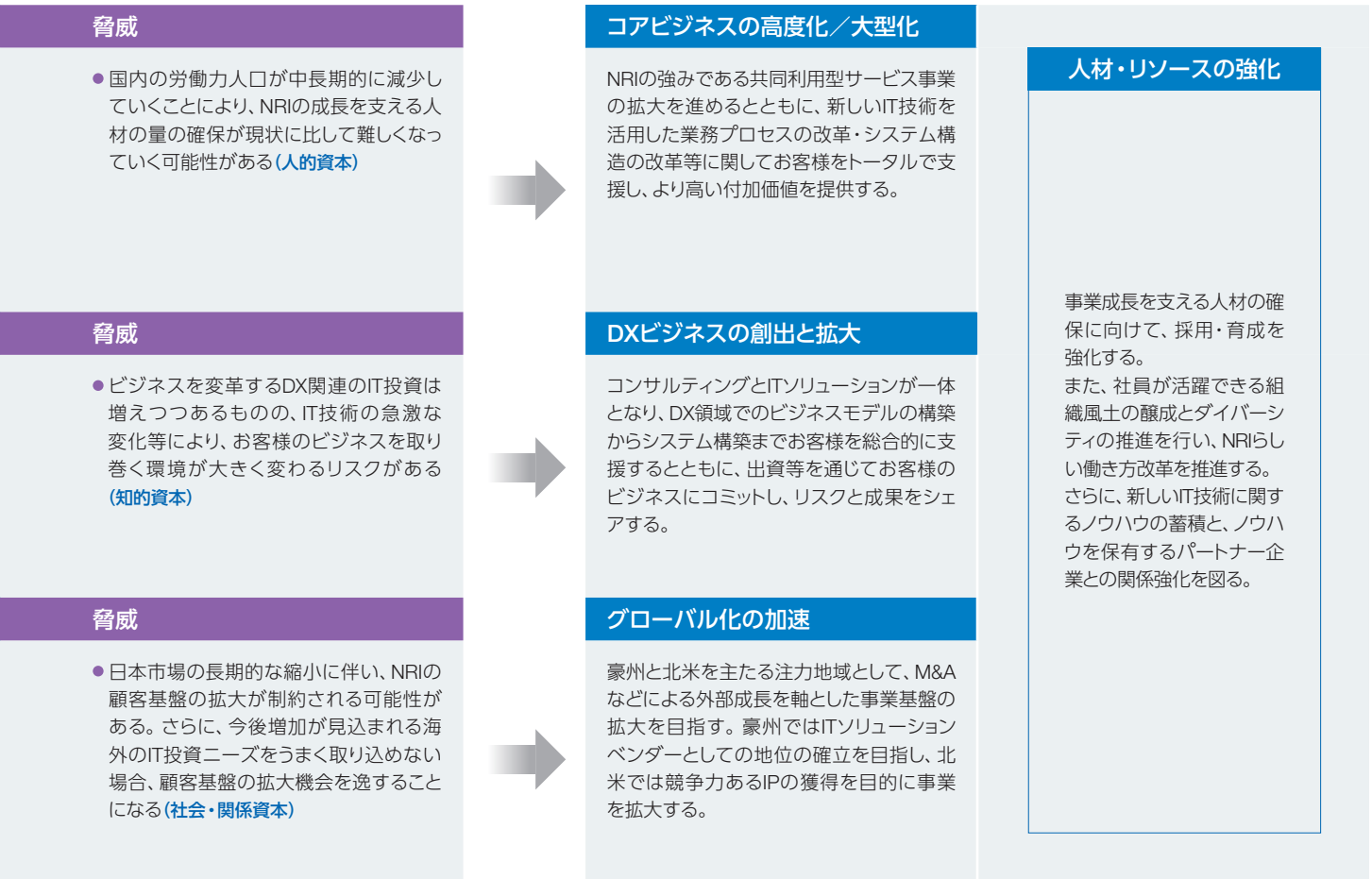
NRIにとっての機会・脅威

機会
<ul style="list-style-type: none"> ● お客様において、業務の効率化や生産性の向上のニーズが高まり、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、NRIのITサービス利用の機会が拡大する (社会・関係資本) ● NRIに最適な働き方の追求を通じた、生産性向上の可能性が高まる (人的資本)
機会
<ul style="list-style-type: none"> ● お客様のビジネスとITを一体支援して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が顧客基盤を拡大する機会となる (社会・関係資本) ● DX関連の先端的なテーマを中心に研究開発を強化し、またお客様との協業を通じてノウハウを蓄積する機会が増える (知的資本)
機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 (社会・関係資本) ● 海外において競争力のあるIPを獲得する機会が拡大する (知的資本)

投資家の皆様からの質問が多いリスク項目とNRIの対応策

その他のリスクに関しては、有価証券報告書の「事業等のリスク」参照

リスク項目	NRIの対応策
<p>IT投資需要の変動による影響</p> <p>新型コロナウイルス感染拡大の影響を含めた景気変動や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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 景気変動などに左右されにく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付加価値の高いサービスを提供 ● 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が6割超 ● 新型コロナウイルスの影響等でIT投資需要が一時的に低下しても、将来に備えた投資を推進 ➔ 景気回復後のIT投資需要の拡大に対応し、成長機会を確実に確保
<p>海外事業の売上減</p> <p>経済環境の低迷が続く豪州・北米を中心に、海外事業の売上回復が遅れる可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 景気低迷の中で無理な事業拡大をせず、守りの事業運営を優先 ➔ 2020年3月期にリストラによるコストカットを実施 ● 中長期的な戦略は変更せず、M&Aなどによる外部成長を軸とした事業拡大を志向 ➔ 豪州における金融分野の事業基盤拡大に向け、2020年4月にAUSIEX社の株式取得の手続き開始を発表



リスク項目	NRIの対応策
<p>価格競争など競争環境の激化</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 価格競争はせず、高付加価値サービスの提供に専念 ➔ 特定のお客様のビジネスと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
<p>開発人員リソースのボトルネック</p> <p>継続的な事業拡大により、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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 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名以上増加 ● 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

価値創造プロセス

NRIは、独自の「コンソリューション」モデルを通じて、お客様の課題解決のための最適なサービスを提供します。このお客様と共創した価値が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。

未来

長期経営ビジョン「Vision2022」 ▶ P.42

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)

主な取組み(インプット) ▶ P.34

人的資本
<ul style="list-style-type: none"> DX人材育成プログラムの実施 ダイバーシティの推進 新卒・キャリア採用強化 人権報告書の策定 グループ社員数 13,278名
知的資本
<ul style="list-style-type: none"> デジタルIPの開発 ビジネスモデル創出の協業(株式会社BOOSTRY設立等) 社会提言(未来創発フォーラム、新型コロナウイルス対策緊急提言など) 研究開発費 43億円
社会・関係資本
<ul style="list-style-type: none"> 共同利用型サービスの利用拡大 パートナー企業との関係強化(テレワーク環境の整備支援等) 投資家などステークホルダーとの対話強化
製造資本
<ul style="list-style-type: none"> 全社プロジェクトウォッチング 「DX生産革新フォーラム」、「安全・安心フォーラム」の開催 高度な情報セキュリティサービスの提供
財務資本
<ul style="list-style-type: none"> 1,600億円規模の自己株式取得 政策保有株式の売却 1株当たり年間配当金の引き上げ 株式分割の実施
自然資本
<ul style="list-style-type: none"> TCFDシナリオ分析結果の公表 共同利用型サービス拡大を通じた顧客のCO₂排出量削減 NRIグループ環境方針の改正

※ データは2020年3月期または2020年3月末現在

ビジネスモデル ▶ P.30

競争優位性 ▶ P.22

事業セグメント ▶ P.84

経営基盤

コンサルティングサービス

お客様価値

“コンソリューション”
コンサルティングとITソリューション

層の厚い
プロフェッショナル人材

競争力ある
知的資産

金融ITソリューション

コンサルティング

IT基盤

人材マネジメント ▶ P.54

コーポレート

社会への提供価値 → P.43

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



様との
共創

ITソリューション
サービス

“ソリューション”モデル

ソリューションがお客様と併走

強固な顧客基盤と
継続的な取引関係

テイング

産業ITソリューション

サービス

環境マネジメント → P.68

ガバナンス → P.72

成果(アウトカム) → P.34

人的資本

- 女性管理職比率 **7.1%**
- 女性採用比率 **28.2%**
- 新卒採用 **約300名**(NRI単体)
- キャリア採用 **約180名**(NRI単体)

知的資本

- DX関連売上高 **3,080億円**
- 新ビジネスモデル創出に関する提携件数 **4件**
- 主要メディア取扱件数 **122件**
- 新聞・雑誌への寄稿回数 **290回**

社会・関係資本

- 共同利用型サービス売上高 **1,036億円**
- 国内パートナー要員数 **約7,500名**
- 海外パートナー要員数 **約5,000名**
- 投資家・アナリスト面談人数 **568名**

製造資本

- セキュリティ、安全安心への投資額 **57億円**
- データセンター、ISO認証機関より「優秀活動賞」受賞
- 財務的及び社会的に重大な影響を及ぼす
情報システム障害の発生なし

財務資本

- ROE **20.3%**
- EBITDAマージン **22.2%**
- 配当性向 **27.9%**
- ネットD/ELレシオ **0.02倍**

自然資本

- 温室効果ガス排出量 **43.8%削減**(2014年3月期比)
- 環境マネジメントシステム(EMS)カバー率 **93.7%**
- 共同利用型サービスによる顧客のCO₂削減量
83,299トン

※ データは2020年3月期または2020年3月末現在

ビジネスモデルと事業の方向性

NRIのポジショニングと「コンソリューション」モデルの優位性

NRIは、同業他社と比較して高い収益力と生産性を実現しています(P.22参照)が、これは、NRIのIT業界におけるポジショニングと関係があります。NRIは、主に各業界トップクラスのお客様の先進的なテーマに取組み、価格競争は回避し、付加価値を追求して差別化を常時図っています。高付加価値なサービスの代表例が「共同利用型サービス」です。層の厚い人材、強固な顧客基盤、競争力ある知的資産といった強みが、こうしたポジショニングの確立を支えています。

近年、デジタル革命の進展により、お客様の経営課題とITの問題が相互・密接に影響する傾向が強まりました。ITを活用して、どのようにビジネスモデルを変革するのか、実現性のある解決策を迅速に提示し、実践することに価値が置かれています。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て問題解決にあたるNRI独自の「コンソリューション」が、高い付加価値を提供できる機会が広がっています。

事業成長の方向性

NRIは、以下の3つの方向で事業成長を図っていきます。

1. コアビジネスの高度化／大型化

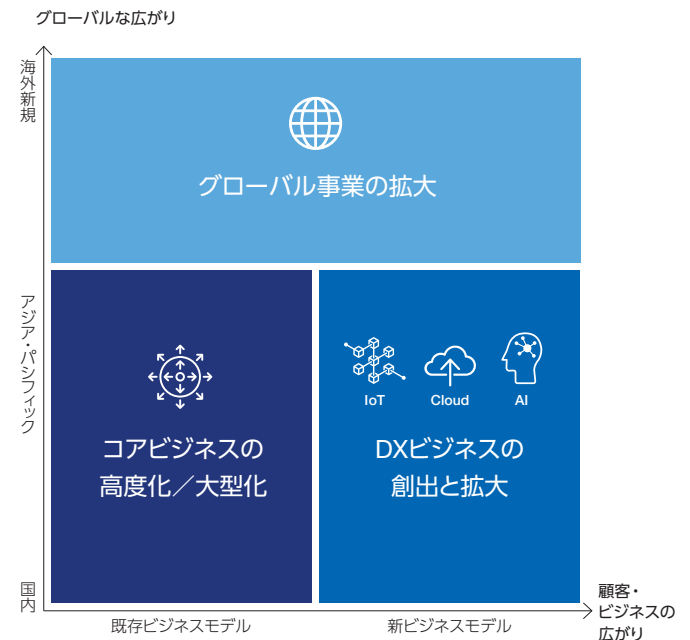
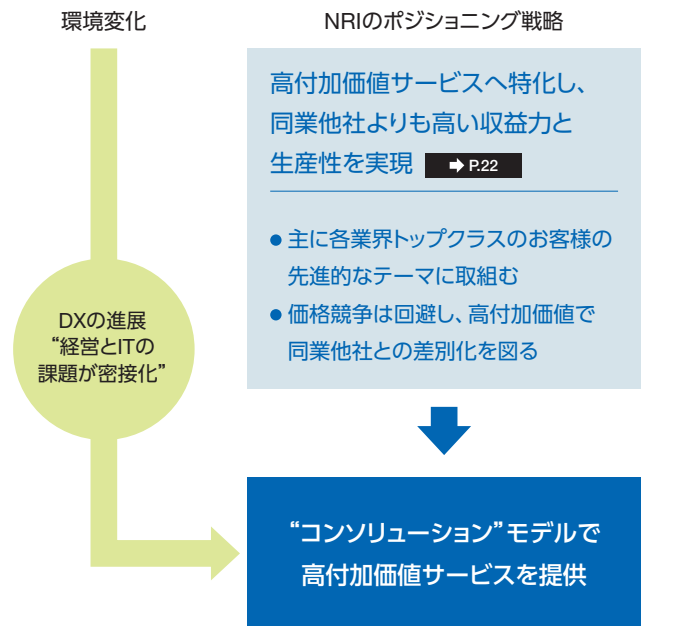
長期的なノウハウ蓄積の集大成の一つである「共同利用型サービス」のさらなる拡大を目指します。また、個々のお客様の課題に対し、最先端のノウハウを活かしたサービス提供を継続し、既存のコアビジネスの高度化／大型化を図ります。

2. 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でお客様と併走しながら、スピーディーに支援する「コンソリューション」で、市場の急速な拡大が続くDXビジネスの実現を目指します。

3. グローバル事業の拡大

国内と同様、高い付加価値の提供を目指し、市場成長が見込まれるグローバルへ事業機会を求めます。



1. コアビジネスの高度化／大型化

共同利用型サービス、及びユーティリティ・サービスは、ナビゲーションからソリューションまで一貫した支援を提供できるNRIのケイパビリティを最大限に発揮できる代表的なサービスです。

共同利用型サービス

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提供するものです。

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

	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	75社		1997年稼働 BESTWAY 銀行等向け投信窓販口座管理システム ※ 生損保・投信会社等も含む	117社※
	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	20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	81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1,900万件

(注) 2020年3月末現在

主なユーティリティ・サービス

リテール証券会社向け

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



資産運用会社(投資信託・投資顧問等)向け

NRIは、共同利用型サービス「T-STAR」を提供し、NRIプロセスイノベーション(株)は、資産運用会社(投資信託・投資顧問等)の基準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。



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。(株)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。

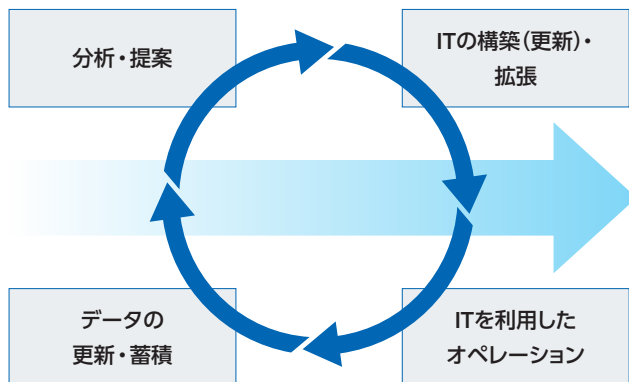


2.DXビジネスの創出と拡大

新しいデジタル技術を活用してビジネスを変革する、DXビジネスの実現に対するお客様のニーズが高まっています。そのためには、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・推進する「コンソリューション」を強みとして、成果とリスクをお客様と分かち合いながらDXビジネスの実現を推進しています。

コンソリューションのイメージ
～コンサルティングとITソリューションが併走し、継続的に価値を共創～







DXビジネス戦略

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(株)(NRIセキュア)を中心としたセキュリティ事業 など	

※ Direct to Consumer: ECなどによる直販


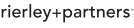


お客様との共創で拡大するDX2.0ビジネスモデル変革

主な取組み	事業概要
 KDDIデジタルデザイン(株) 設立:2017年12月15日 資本金:70億円 (KDDI:51%、NRI:49%)	<ul style="list-style-type: none"> ● KDDI(株)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
 テクノウム(株) 設立:2018年1月9日 資本金:3億円 (DMG森精機:66.6%、NRI:33.4%)	<ul style="list-style-type: none"> ● DMG森精機(株)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
 (株)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%)	<ul style="list-style-type: none"> ● (株)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デジタルエクスペリエンス(株) 設立:2019年2月4日 資本金:4.75億円 (JAL:51%、NRIグループ:49%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本航空(株)(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
 (株)BOOSTRY 設立:2019年9月2日 資本金:11.75億円 (野村HD:66%、NRI:34%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 野村ホールディングス(株)と、ブロックチェーン技術を活用し、有価証券やその他の権利をトークンの形で発行するSTO*向け取引基盤の開発・提供を行う合弁会社を設立 <p style="text-align: right;">※STO: Security Token Offering</p>

3.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、豪州・北米・アジアで外部成長を軸に事業基盤を拡大しています。

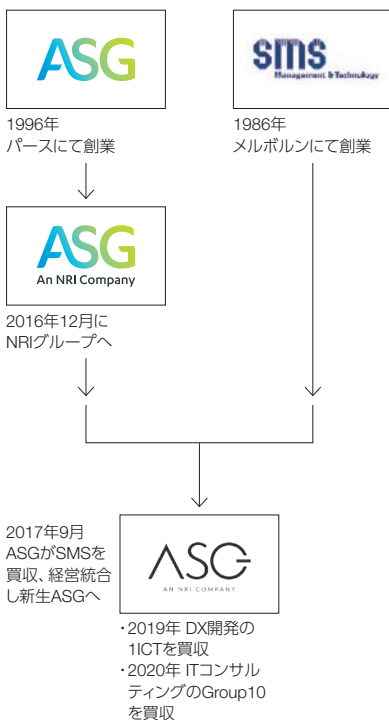
グローバルに拡大する事業基盤

地域	会社名	会社概要
豪州		ASGグループ(2016年グループ会社化) コンサルティングから、アプリケーション、インフラ、データ、セキュリティまで、お客様のDXとイノベーションを実現するサービスをエンド・エンドで提供。 主要顧客は、政府機関や金融・通信等の大手企業。
北米		ブライアリー・アンド・パートナーズ(2015年グループ会社化) 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の設計・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ったロイヤリティプログラム統合ソリューション「Brierley LoyaltyWare®」等。
		カッター・アソシエイツ(2016年グループ会社化) 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(2018年設立) 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(株)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。

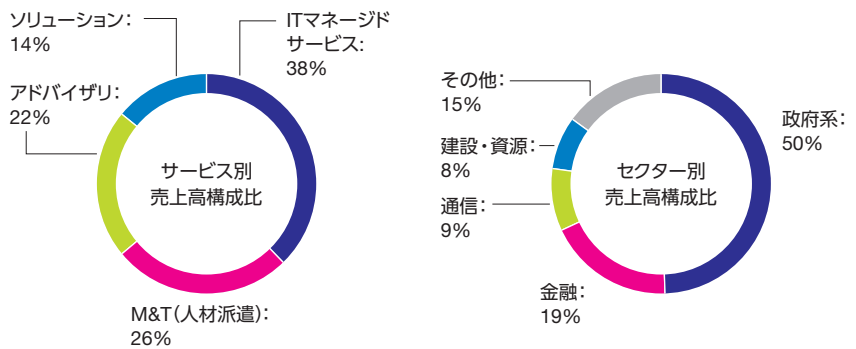
豪州地域での事業基盤の拡大

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、政府機関を中心に長期にわたるマネージドサービ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SMSを統合、その後さらに1ICT、Group10を子会社化して、DXに関わるケイパビリティを拡充してきました。2020年現在、豪州国内で約1,600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の事業ポートフォリオ(2020年6月末時点)



ASGの強み

DXにおけるエンド・エンドのサービス	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様のDXをワンストップで実現可能 ● 多様なソフトウェア製品やクラウドサービス等をお客様のニーズに合わせてインテグレーション
優良な顧客基盤と多数の実績	<ul style="list-style-type: none"> ● 豪州政府機関、大手金融・通信会社に対し、長期にわたって継続的にサービスを提供 ● 豪州を代表する企業での先進的な実績が評価
地域に密着した柔軟な運営体制	<ul style="list-style-type: none"> ● セールスは地域に密着し、お客様ニーズに柔軟かつ機動的に対応 ● オペレーションは地域横断で効率化(一部はオフショア)

NRIが持つ資本とその活用を通じた価値創出

	 人的資本	 知的資本	 社会・関係資本
価値創造における 諸資本の重要性	高度な専門性を持つ国内・海外の多様なプロフェッショナル人材が活躍し、あらゆる価値創造を牽引	質の高い調査研究活動と業務を通じて得た知見を基に、先進的な知的資本を蓄積し、イノベーションによる新しい価値を創造	業界トップクラスの企業を中心とする強固な顧客基盤と共同利用型サービスの拡大、およびパートナー企業など各ステークホルダーとの関係強化を通じ、安定継続的に価値を創造
中長期の強化方針	<p>採用強化(2020年3月期-2023年3月期で単体1,000名以上増加)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>社員のスキル転換・育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● DX領域の専門人材を戦略的に育成 ● 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 <p>社員の活躍推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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) ● 人権尊重の取組み 	<p>デジタルIPの開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ● DX領域での競争力向上に資するデジタルIP開発 <p>事業開発投資</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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、FinTechなど重点テーマと位置付けるDXでの活用に向けた研究開発 <p>社会提言の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● デジタル化などの環境変化が社会に与える影響についての提言活動 	<p>ビジネスプラットフォーム戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 既存の共同利用型サービスなどコアビジネスの拡大 ● 異業種からの金融事業参入向け新プラットフォームサービスの立ち上げ <p>国内外パートナー企業との関係強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内外パートナー企業との長期安定的な協力関係づくり <p>社会活動の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ステークホルダーとの対話機会の充実 ● 人づくり・社会づくり活動の充実
2020年3月期の 主な取組み (インプット)	<ul style="list-style-type: none"> ● DX戦略を支える人材育成プログラムの展開強化 ● ダイバーシティ推進の取組み(仕事と育児の両立支援など) ● 働き方改革や社内外交流を推進するオフィス環境整備 ● 新卒採用・キャリア採用人数を増強 ● 「NRIグループ人権報告書」の策定 ● 「NRIグループAI倫理ガイドライン」策定 ● グループ社員数 13,278名 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルIPの開発(クラウド基盤IP、EC向け標準化部品、アルゴリズムIP) ● DX分野での新事業につながる重点テーマの探索・開発 ● ビジネスモデル創出に向けた協業推進(株BOOSTRYの設立など) ● 「未来開発フォーラム」開催と新経済指標の発表 ● 「新型コロナウイルス対策緊急提言」の発信 ● 研究開発費 43億円 	<ul style="list-style-type: none"> ● 最適社会の共創を目指した共同利用型サービスの利用社数拡大 ● パートナー企業のテレワーク業務環境の整備支援 ● 海外ロードショー、ステークホルダーダイアログなどを通じた投資家との対話 ● ESG説明会の開催 ● NRI学生小論文コンテスト 2019開催
2020年3月期の成果 (アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理職比率 7.1% ● 女性採用比率 28.2% ● 女性活躍推進に優れた上場企業の「なでしこ銘柄」に4年連続選定 ● 「健康経営優良法人2020(ホワイト500)」に4年連続認定 ● 採用人数 新卒採用 約300名、キャリア採用 約180名 	<ul style="list-style-type: none"> ● DX関連売上高 3,080億円(対連結売上高比率 58%) ● 新たなビジネスモデル創出に関する提携件数 4件 ● 主要メディア取扱件数 122件 ● 新聞・雑誌への寄稿回数 290回 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共同利用型サービス売上高 1,036億円 ● 共同利用型サービス利用社数 THE STAR 75社 ● 国内パートナー要員数 約7,500名 ● 中国オフショアパートナー要員数 約5,000名 ● お客様満足度調査(NRI単体)の評価結果 83.8%* ● 投資家・アナリスト個別面談人数 延べ568名 <p>※ 「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)</p>

 製造資本	 財務資本	 自然資本
<p>第三者機関の認証・保証を得た高いサービス品質により、社会インフラの高度化に寄与し、安全安心な社会インフラを共創</p>	<p>強固な財務基盤の構築とともに、機動的な投資を可能にする資金余力と高い資本効率で、成長と還元を両立</p>	<p>データセンターの消費エネルギーの適切なマネジメントを通じ、環境負荷低減による地球環境の保全に貢献</p>
<p>情報システムの品質向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト監理活動の継続強化 ● 稼働システムの品質重視 ● データセンターの運営品質重視 <p>情報セキュリティの品質強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● セキュリティ管理の枠組みの高度化 ● 情報セキュリティ教育 ● サイバー攻撃への対応 	<p>強固な財務基盤、力強い中長期成長の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 社会インフラを支える企業にふさわしい財務健全性の確保 ● 成長投資を支えるキャッシュ・フロー創出力の確保(EBITDAマージン 20%以上) ● ネットD/ELシオの上限 0.3倍 <p>成長と還元の両立を実現する資本効率</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ROE目標 14% ● 株主還元向上の取組み(配当性向35%を目安) <p>グローバルスタンダードを意識した財務運営・開示強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● IFRS導入の検討 	<p>国際標準に基づく環境マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス排出量削減(2031年3月期目標 55%(2014年3月期比)) ● データセンターの再生エネルギー利用(2031年3月期目標 36%) ● 環境マネジメントシステム(EMS)の推進 ● TCFD提言への先駆的な取組み(気候変動に伴う事業への影響評価) <p>共同利用型サービス拡大による顧客の環境効果創出</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト監理活動を通じた全社プロジェクトウォッチング ● 「DX生産革新フォーラム」の開催 ● 「安全・安心フォーラム」の開催 ● 情報セキュリティ研修の実施 ● 高度な情報セキュリティサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大株主である野村ホールディングス(株)からの1,600億円規模の自己株式取得 ● 政策保有株式の一部売却 ● 1株当たり年間配当金の引き上げ ● 普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● データセンター事業を対象としたTCFDシナリオ分析結果の公表 ● 共同利用型サービス拡大を通じた顧客のCO₂排出量削減 ● 「NRIグループ環境方針」の改正 ● 「NOMURA-BPI SDGs」の提供開始
<ul style="list-style-type: none"> ● セキュリティ、安全安心への投資額 57億円 ● データセンター、ISO認証機関より「優秀活動賞」受賞 ● NRIセキュアテクノロジーズ(株)、「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3年連続受賞 ● 財務的及び社会的に重大な影響を及ぼす情報システム障害の発生なし 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROE 20.3% ● EBITDAマージン 22.2% ● 配当性向 27.9% ● ネットD/ELシオ 0.02倍 ● S&Pグローバル格付 A(2018年9月より維持) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス排出量 43.8%削減(2014年3月期比) ● 環境マネジメントシステム(EMS)カバー率 93.7% ● 共同利用型サービスによる顧客のCO₂削減量 83,299トン ● 気候変動に対する先駆的な取組みにより、CDP「気候変動Aリスト」に認定 ● サプライチェーンに対する気候変動の取組みにより、CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」で「リーダーボード」に認定

新型コロナウイルス対策 緊急提言

2020年3月24日より、NRIウェブサイトでは新型コロナウイルス対策に関する緊急提言を開始しました。

NRIは、高い専門性を持つ多様なプロフェッショナル人材が、環境変化を常に分析し、未来予測と社会提言活動を通じて、様々な領域で知的資産を積み上げています。さらに、未来に向けて浮かび上がる企業の経営課題・社会課題と解決策を提案し、その実現の支援を通じてお客様とともに社会価値を創造してきました。

今般の新型コロナウイルス感染拡大は、その影響スピードと大きさの点で、未来社会を大きく変える可能性のある環境変化であると想定されることから、NRIグループの総力を挙げて緊急提言を始めました。マクロ・公共(政策)・生活者・経営・産業・グローバルなどの多様な分野にわたってプレスリリース記事を公表しています。

様々な視点による緊急提言の例

 新型コロナウイルス対策緊急提言
<https://www.nri.com/jp/keyword/proposal>

マクロ

- ・新型コロナウイルス経済ショックのマクロ的位置づけ
- ・ニューノーマルを見据えた「デジタル社会資本」の整備を進めよ
- ・ベイズ構造時系列モデルを用いた新型コロナウイルスが産業に与える影響の予測

公共(政策)

- ・マイナンバーカードを活用した現金給付に期待
- ・影響長期化を見据えて雇用維持と共に企業存続の対応も必要に
- ・官民・内外連携したリスク・マネジメントで持続可能な経済社会システムの再構築を
- ・新型コロナウイルス感染拡大に伴う医療のサイバーセキュリティ

生活者

- ・新型コロナウイルス感染拡大に伴う人々の行動と意識の変化から見る「学び方改革」、「働き方・暮らし方改革」の可能性
- ・新型コロナウイルス感染拡大が日本人の消費行動に及ぼす影響
- ・新型コロナウイルス感染拡大で生活におけるデジタル活用が急進展

経営

- ・BCP Readyに向けたオフィスITの活用
- ・コロナ禍を受けてCIOがとるべき施策
- ・過去の経済危機の経験から学ぶ求められるアフターコロナに向けた攻めの姿勢

産業

- ・キャッシュレスでの支払いが増加:感染拡大防止、経済回復に向けてそれぞれがすべきこと
- ・新型コロナウイルス感染症の影響を受けた企業のサプライチェーン上の対応状況と課題
- ・消費行動の新常態「巣ごもり消費」・「気晴らし消費」・「非接触」を、小売企業の変革チャンスに

グローバル

- ・「New Normal」に向けた英国のチャレンジ
- ・「危」を「機」に変える中国企業のデジタル変革
- ・COVID-19危機と転換が求められる
タイの自動車産業～生産・供給体制の再編と新規事業の開発
- ・コロナ後の中国オンライン診療市場

コロナ禍におけるパラダイムシフトに向けた取組み

NRIは、緊急提言活動で得られた知見を基に、将来の経営課題について、お客様と議論を深めているところです。お客様からいただく声を通じて、NRIが認識している今後の重要課題は「事業継続への取組み」と「ビジネスモデルのデジタル変革」の2つです。

「事業継続への取組み」には、テレワークが常態化した働き方の中でも、社内と同じように業務が遂行できるための企業内ネットワークの強化や業務の電子化などがあります。また、無人レジ等の非接触を前提とした売り場サービスの導入や、グローバルなサプライチェーンの再構築(供給体制の分散化など)も取組みが求められます。

「ビジネスモデルのデジタル変革」では、コロナ禍で拡大したEC市場で事業拡大を狙い、メーカー等が自社のECチャネルを強化することが想定されます。さらに、サブスクリプション型などAs a Serviceモデルへの転換や、金融機関の非対面チャネルの強化も総じて加速する可能性があります。

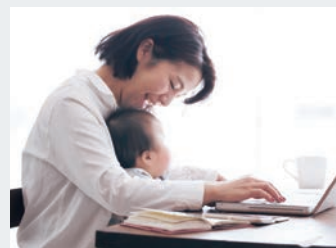
コロナ禍によるこうしたパラダイムシフトを先取りした提案活動を進め、新たな事業機会を探索し、お客様の課題解決を支援していきたいと考えています。

パラダイムシフトによる今後の事業機会の可能性

NRIに寄せられるお客様のニーズ

事業継続への取組み

- フル・テレワークを想定した業務の全面電子化や企業内ネットワーク基盤の強化
- 無人レジ等の売り場での非接触型サービスの導入
- グローバルサプライチェーンの再構築(さらなる分散化や国内回帰)



ビジネスモデルのデジタル変革(DX)

- ECビジネスの強化(在庫一元管理、コールセンター高度化、最適配送など)
- As a Serviceモデルへの転換(サブスクリプション型など)
- 金融機関の非対面チャネルの強化(フロントオフィス領域の新サービスなど)



新型コロナウイルス感染対策のためのデジタルソリューションをオフィスに導入

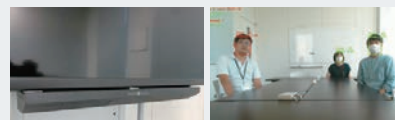
NRIに来訪されるお客様やパートナー企業の社員、及びNRI社員の健康を守るために、オフィスの3密を避け、来訪者の発熱を検知するデジタルソリューションをNRIのオフィスに導入しました。

NRIが開発したAIカメラが会議室内の人数や密接状態、及びマスク着用の有無を把握し、必要に応じて注意喚起メッセージが流れます。また、入館者の体温をサーマルカメラで計測し、発熱の可能性を検知します。

そのほか、Bluetoothタグを活用した密集レベル等の計測や、会議室のCO₂濃度の計測による、新型コロナウイルス感染対策のソリューションを導入しています。



入退館ゲートにサーマルカメラを設置。来館者の体温を確認。



会議室内のAIカメラとマスク着用の把握。



詳細は下記のニュースリリースを参照

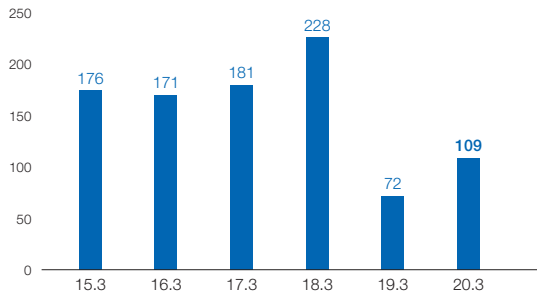
https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/1st/2020/cc/0611_1

財務ハイライト

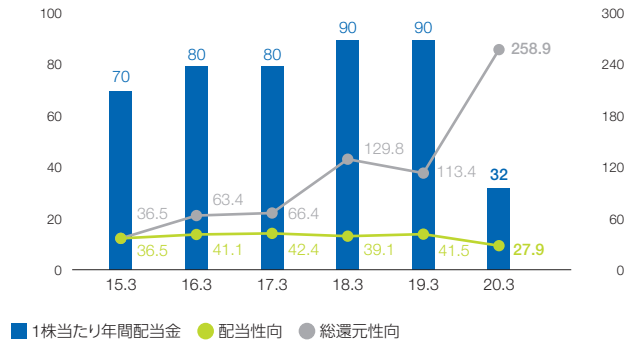
詳しくは、有価証券報告書の第一部第2の3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】参照

株主価値／株主還元

1株当たり当期純利益 (EPS) ※2※3
(円)

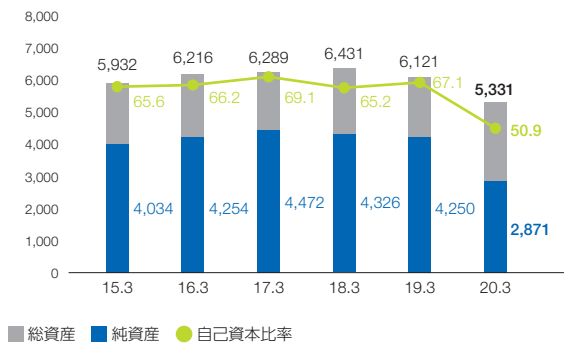


1株当たり年間配当金 (DPS) ※3・配当性向※4・総還元性向
(円/%)

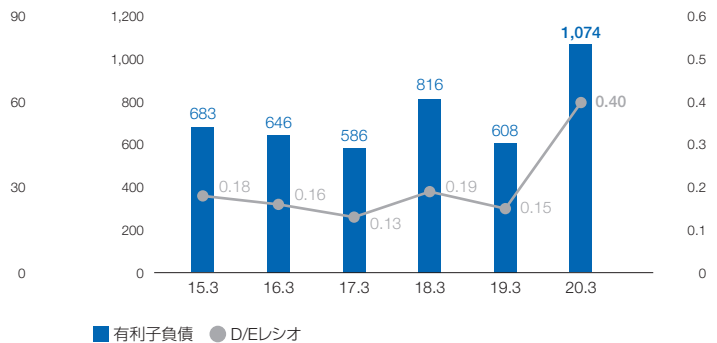


財政状態

総資産・純資産・自己資本比率
(億円/%)

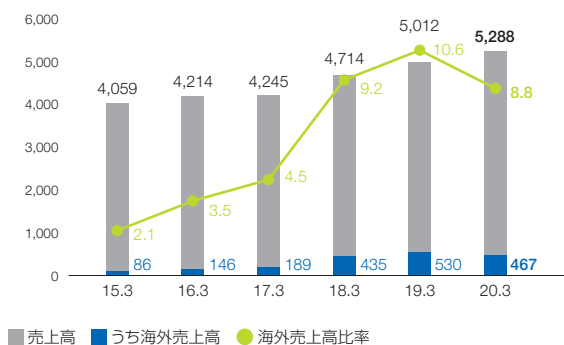


有利子負債・D/Eレシオ
(億円/倍)

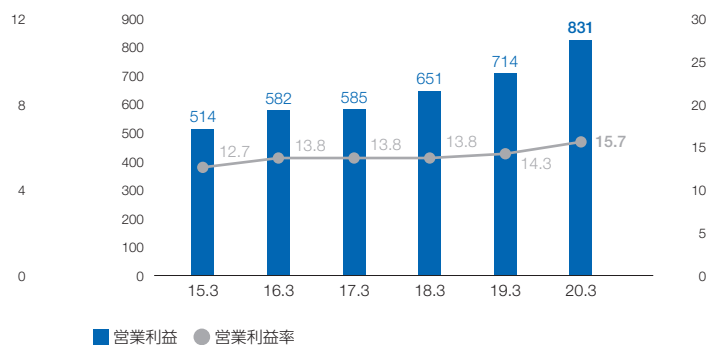


損益の状況／キャッシュ・フローの状況

売上高・海外売上高※5・海外売上高比率
(億円/%)



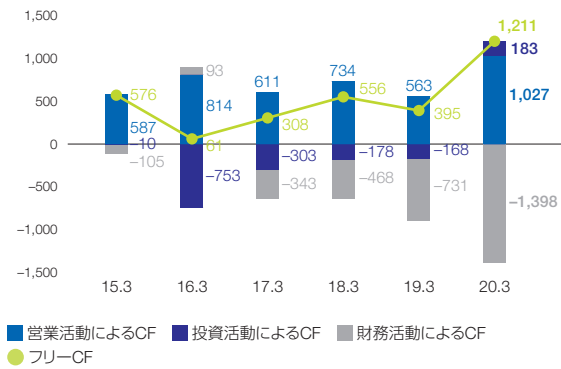
営業利益・営業利益率
(億円/%)



※1 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
 ※2 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 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) は、2019年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して計算しています。なお、2019年3月期の1株当たり年間配当金 (DPS) は、当該分割が行われる前の1株当たり金額です。
 ※4 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。
 ※5 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。

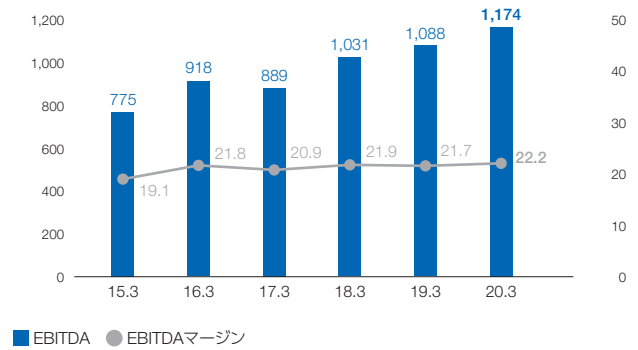
キャッシュ・フロー(CF)

(億円)



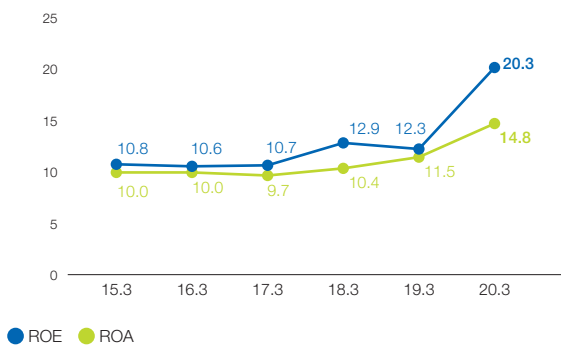
EBITDA*1・EBITDAマージン

(億円/%)



ROE・ROA*2

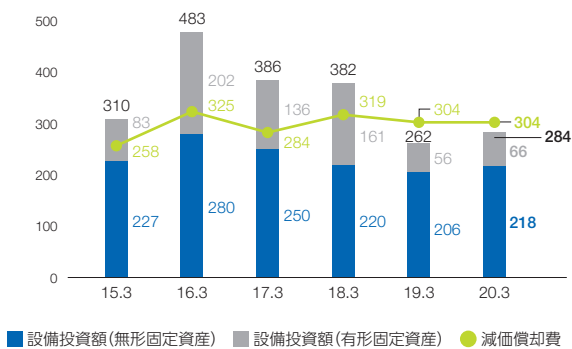
(%)



投資の状況

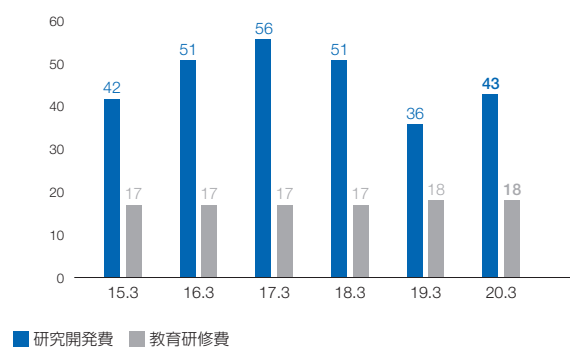
設備投資額・減価償却費

(億円)



研究開発費・教育研修費

(億円)



*1 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+のれん償却額+固定資産除却損で算出しています。

*2 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

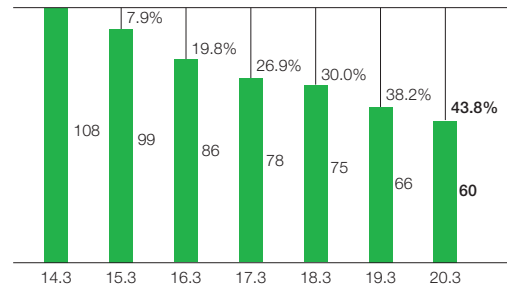
その他のデータはP.98-99参照

E:環境

温室効果ガス排出量削減率(集計単位:グループ)
(千t-CO₂)

NRIグループの温室効果ガス排出量は、環境性能に優れた新しいデータセンターへの移行等により、大幅に削減されています。

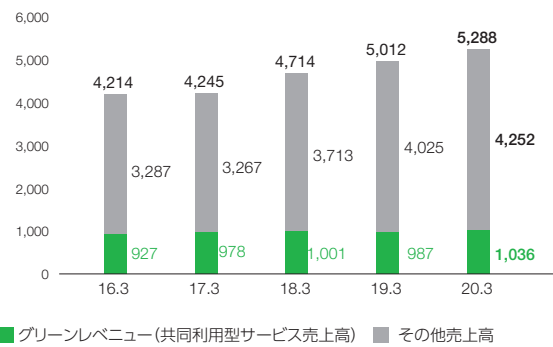
・2020年3月期:2014年3月期比で43.8%削減を実現



グリーンレベニュー(共同利用型サービス売上高)(集計単位:グループ)
(億円)

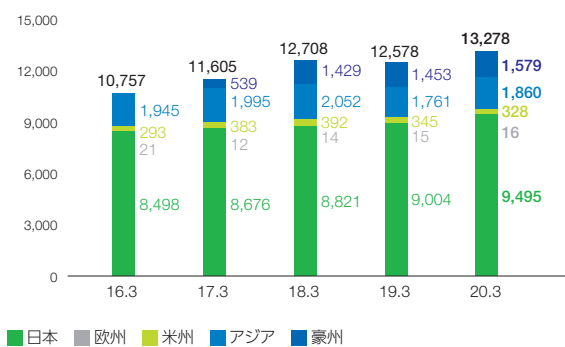
ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する事業計画を策定しています。具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上高が拡大することで、社会全体としてのCO₂排出量の抑制効果が期待できます。

共同利用型サービスを利用させていただくことで、お客様が個々にシステムを構築して運用する場合に比べて、約7割のCO₂を削減することができると考えられています。

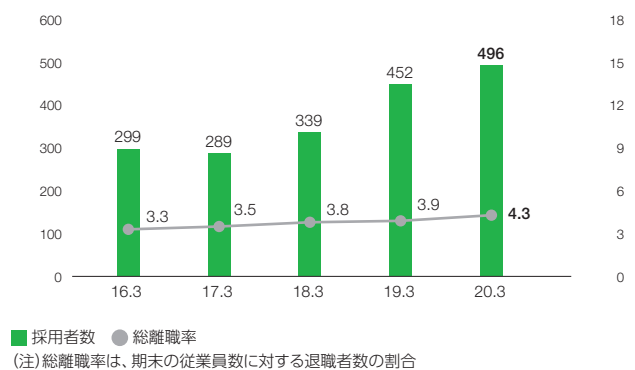


S:社会

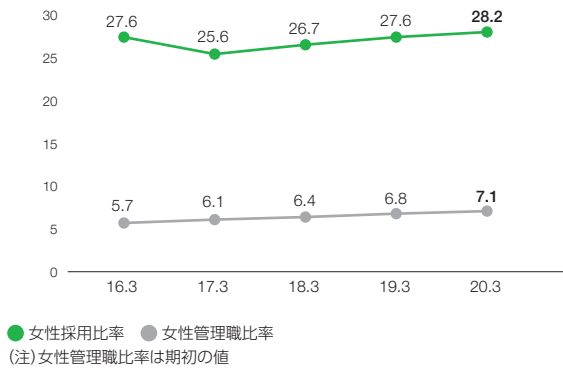
社員数(集計単位:グループ)
(名)



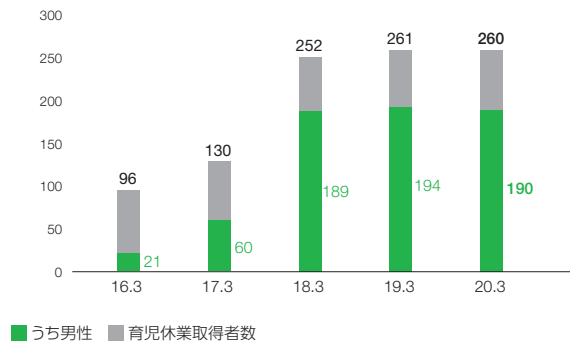
採用者数・総離職率(集計単位:単体)
(名/%)



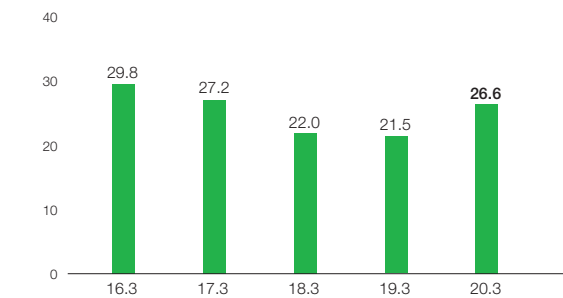
女性採用比率・女性管理職比率(集計単位: 単体)
(%)



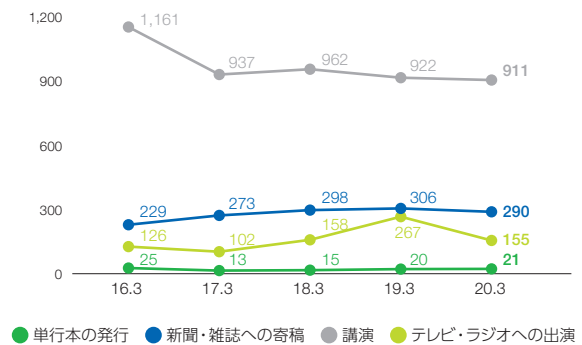
育児休業取得者数(集計単位: 単体)
(名)



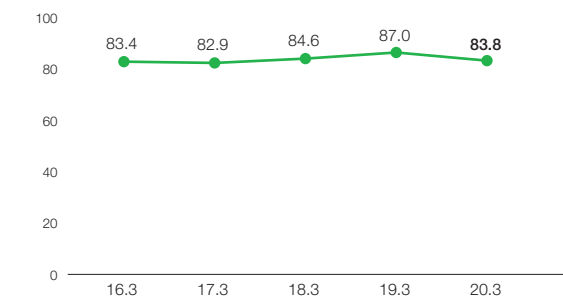
社員1人当たりの月平均残業時間(集計単位: 単体)
(時間)



情報発信・提言活動(集計単位: 単体)
(冊/回)

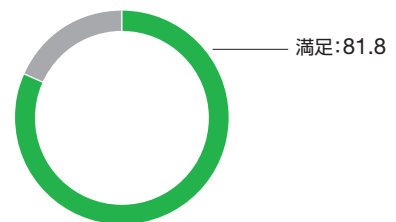


お客様満足度(集計単位: 単体)
(%)



(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」とご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(2019年7月1日現在)を対象に調査(2年に1回実施)
有効回答者数: 5,706名、回収率: 83%
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

Vision2022とNRIの目指すサステナビリティ経営

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)をスタートしました。V2022の下、NRIの持続的な成長と、持続可能な未来社会づくりを両立させる「サステナビリティ経営」を進めています。

企業理念「未来創発」とCSV

本業を通じて社会課題を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CSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)の考え方が近年注目されています。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必要です。NRIが創業当時から掲げる「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NRIの持続的な企業価値の向上があるという考え方を社員が共有しています。

NRIのサステナビリティ経営

NRI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、V2022の下で、財務目標及び成長戦略と連動した非財務目標である「持続的成長に向けた重要課題」に加えて、CSVへの取組みを明示した「価値共創を通じた社会課題の解決」を掲げています。その中では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」として推進しています。

長期経営ビジョン「Vision2022」ビジョン・ステートメント



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。

NRIのサステナビリティ経営と目指す姿



価値共創を通じた社会課題の解決

NRIらしい3つの社会価値		NRIの活動の例
<p>新たな価値創造を通じた 活力ある未来社会の共創</p>	<p>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楽しむ、豊かで快適な社会をめざす</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスモデル変革 <ul style="list-style-type: none"> ・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
<p>社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創</p>	<p>大切な社会資源(人財・モノ・カネ・知的財産)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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスプロセス変革 <ul style="list-style-type: none"> ・戦略/業務/システムコンサル ● ASPIによるリソース削減 <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスプラットフォーム (THE STAR, BESTWAYなど)
<p>社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ITインフラ変革 <ul style="list-style-type: none"> ・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

Vision2022と中期経営計画の概要及び進捗状況

V2022の最終ゴールに向け、その後半4年間の計画である「中期経営計画(2019-2022)」を進めています。その最初の年度である2020年3月期は、中期経営計画の成長戦略が着実に進捗し、高い業績パフォーマンスを達成しました。

V2022の全体像と中期経営計画の位置付け

NRIは、2015年4月に、2023年3月期を最終年度とする長期経営ビジョン「Vision2022」(以下、V2022)をスタートさせました。これは、NRIの既存の強みであるIPに磨きをかけるとともに、グローバル化の飛躍的拡大や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、5つの成長戦略の柱と数値目標を掲げています。

V2022の実現に向けた最初のステップとして、2016年4月から「中期経営計画(2016-2018)」を開始し、①国内得意領域の生産性向上、②業界標準ビジネスプラットフォームの拡大と顧客の大型化、③グローバル関連事業の基盤構築、④ビジネスITの創出、の4つの重点テーマを推進しました。その結果、最終年度の2019年3月期には、当初計画した目標である売上高5,000億円、営業利益700億円を達成し、またNRIらしいDXビジネスの推進に欠かせない「コンソリケーション」の一層の深化をはじめ、大きな成果を得ることができました。

2019年4月より、V2022の最終ゴールに向けた後半4年間の計画である「中期経営計画(2019-2022)」をスタートしています。社会のデジタル化が一層急速に進む中、お客様・

社会の課題解決とNRIの事業成長を両立していくため、①DX戦略、②グローバル戦略、③人材・リソース戦略の3つの成長戦略を推進しています。

Vision2022成長戦略の5つの柱

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

Vision2022の数値目標

営業利益	1,000億円
営業利益率	14%以上
グローバル関連事業売上高	1,000億円
ROE	14% ^{※2}

※1 ビジネスIT: お客様のビジネスの拡大に直接貢献するIT
 ※2 継続的に高い資本効率を目指す

中期経営計画(2019-2022)の成長戦略

注カテーマ

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

中期経営計画の3つの成長戦略と進捗状況

以下では、中期経営計画の3つの成長戦略の概要と、その最初の年度である2020年3月期の進捗を紹介します。

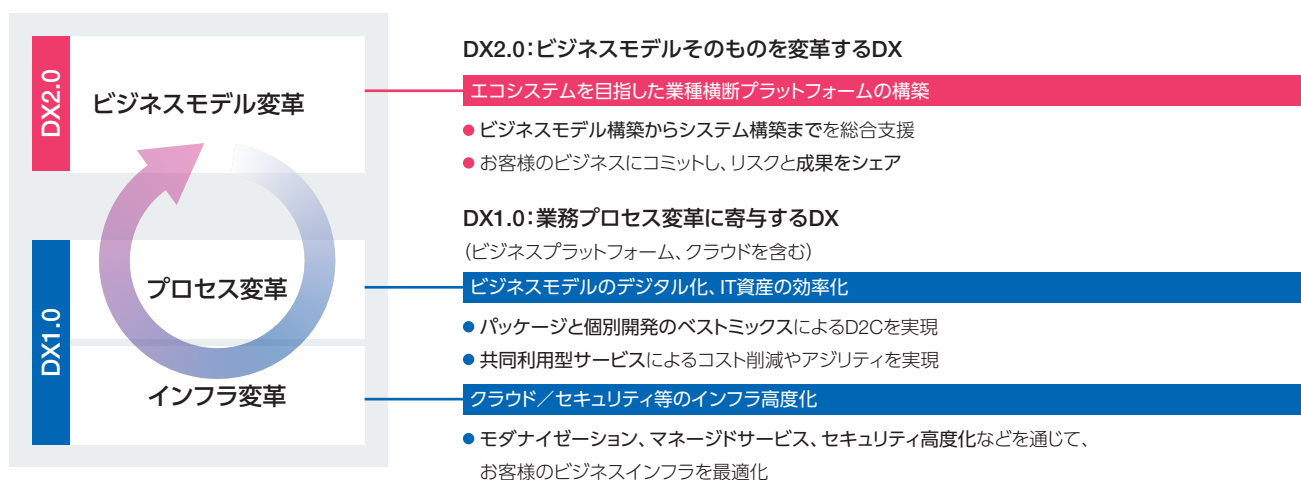
1.DX戦略

「中期経営計画(2016-2018)」の期間中である2017年頃から、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、DXへの投資が動き出しました。NRIは、コンサルティングとITソリューションを併せ持つ強みを発揮することで、競争優位性を構築しています。

NRI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、それぞれ取組みを進めています。「DX1.0」領域では、デジタル技術を活用した業務の効率化や、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。特に流通業、製造業、サービス業等のお客様で、EC事業の立ち上げやそれに伴う物流・在庫システムのインフラ改革の需要が高く、そのご支援をしています。

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併会社を設立し、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。2019年9月には、野村ホールディングス(株)と合併会社「(株)BOOSTRY」を設立し、ブロックチェーン技術を活用した有価証券等の取引基盤の開発事業を始めています。

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

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「共同利用型サービス」をご利用いただくお客様の拡大を図るとともに、バックオフィス業務の代行サービスなど、顧客領域とサービス領域の拡大をとともに進めています(P.31参照)。加えて、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の提供を目指します。2020年3月期は、大手証券会社の一社であるみずほ証券(株)の「THE STAR」導入ご決定を含め、「共同利用型サービス」が大きく拡大しました。

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ています。そのサービス強化の一環として、オラクル・コーポレーションが提供する「Oracle Cloud」 dedicated regionを世界で初めて導入し、NRIの専用パブリッククラウドとして利用することを2020年3月に公表しました。

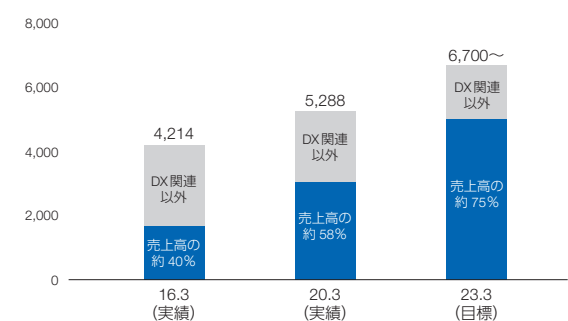
DX関連売上高

DX戦略の達成度をわかりやすく伝えるため、売上高に占めるDX関連売上高の割合の詳細な開示を、2020年3月期より開始しました。この割合は2020年3月期で約58%であり、これを2023年3月期までに約75%へ拡大する目標を設定しています。

り開始しました。この割合は2020年3月期で約58%であり、これを2023年3月期までに約75%へ拡大する目標を設定しています。

DX関連売上高の数値目標

(億円)



DX関連以外	DX関連
● DX以外の従来型コンサルティング	● ビジネスプラットフォーム THE STAR, BESTWAY, T-STAR など
● オンプレミス+スクラッチのシステム開発	● 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
● BPOサービス など	● 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

2.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進めています。2020年4月には、CBA銀行*1のグループ会社であるAUSIEX社の株式取得の手続き開始*2を発表しました。これにより、成長が見込まれる豪州ウエルスマネジメント市場のバックオフィス業務サービスへの参入を目指すとともに、将来の金融分野への事業拡大に向けた基盤構築を大きく進展させます。

豪州のマクロ経済環境の低迷や北米のIT業界の競争激化に、コロナウイルス拡大の影響も加わり、足元の海外事業を取り巻く環境は厳しい状況にあります。リスクを管理しつつ、引き続き事業基盤の拡大を進めていきます。

*1 Commonwealth Bank of Australia Limited: 豪州四大銀行の一つであり、豪州の証券取引所に上場
 *2 SPA(株式譲渡契約)に定めた諸条件が充足されることを条件に、2021年6月末まで(予定)に株式取得を実行

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

豪州における事業基盤構築の取組み

- AUSIEX社の株式取得に向けた手続きを開始
- 豪州ウエルスマネジメント市場のバックオフィス業務サービスへ参入
- 将来的には、豪州直接金融市場インフラの一翼を担うことを目指す

AUSIEX社の概要

名称	Australian Investment Exchange Limited
所在地	シドニー
設立年月日	1996年11月25日
売上高(2019年6月期)	61,813千豪ドル(4,092百万円*)
事業内容	証券取引管理やポートフォリオ管理等のバックオフィスサービス

* 1豪ドル=66.21円で換算

3.人材・リソース戦略

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であることから、新卒・キャリア採用の強化と社員の育成を進めています。採用活動は順調に進捗しており、新卒採用・キャリア採用とも計画通りの人数を確保しています。また、DX案件に必要なスキルの獲得や、スキル転換を目指す人材向けの育成プログラムを充実しました。

そのほか、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協業を進め、関係強化も進めました。

人材・リソース戦略

採用強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019年3月期</th> <th>2023年3月期(計画)*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>新卒採用</td> <td>約300名</td> <td>安定的に拡大</td> </tr> <tr> <td>キャリア採用</td> <td>約100名</td> <td>倍増</td> </tr> </tbody> </table> <p>※NRI単体の計画</p>		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
	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							
社員のスキル転換・育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 								

V2022及び中期経営計画の目標達成に向けて

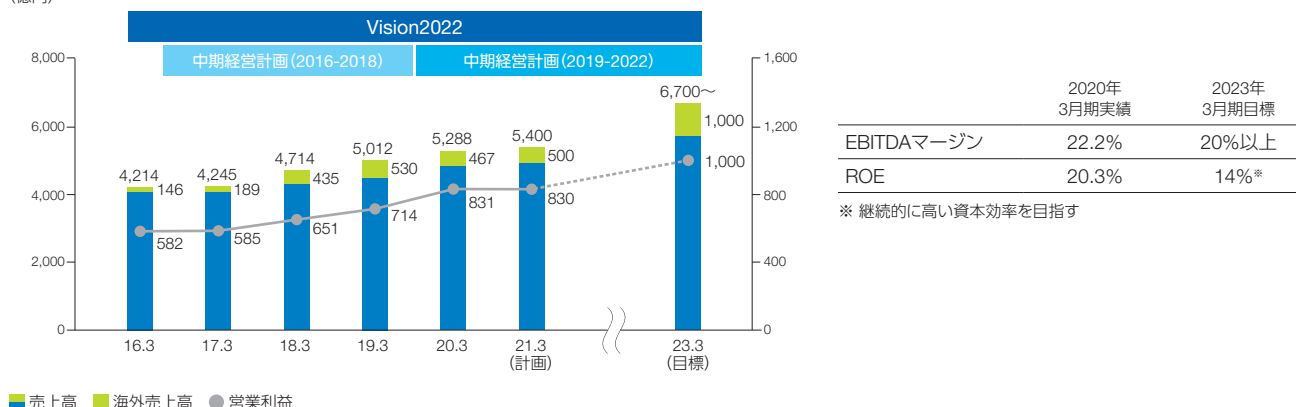
以上の3つの成長戦略を着実に進めた結果、2020年3月期の売上高は5,288億円(前期比5.5%増)、営業利益は831億円(同16.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は692億円(同36.0%増)と、いずれも過去最高を更新しました。

新型コロナウイルス感染症の拡大以降、経済活動のデジタル化に関する議論が活発化しており、今後、企業のデジタル戦略は一気に加速すると思われます。NRIグループは社会の変化を先取りして、未来社会のあるべき姿を洞察し、その実現に取り組んでいきます。

足元は先行きが不透明な状況ではありますが、中期経営計画で掲げた2023年3月期の連結業績目標である売上高6,700億円以上、営業利益1,000億円、海外売上高1,000億円を引き続き目指していきます。

中期経営計画(2019-2022)の財務目標

(億円)



CFOメッセージ



高い資本効率と財務規律のバランスをとり、
さらなる企業価値向上を目指します。

常務執行役員
財務担当
横山 賢次

高い資本効率と株主還元強化

NRIの財務マネジメントは、財務健全性を重視し、その上で資本の効率性を意識しながら、「成長」と「還元」を両立させることを旨としています。

2019年8月、大株主である野村ホールディングス(株)から1,600億円規模の自己株式取得を実施しました。着実な利益成長に加えてこの取組みが寄与し、ROEは、2020年3月期に20%を上回り、Vision2022の最終年度である2023年3月期の目標14%を既に超えています。ROEは、欧米の同業他社と比較しても十分高い水準にありますが、今後もグローバルスタンダードを意識した高い資本効率の実現を目指し、18~20%程度の高い水準での定着を図っていききたいと考えています。EPSは109.35円と前期の72.11円から大きく増加し、株主価値の向上を実現できたと考えています。

今後、「中期経営計画(2019-2022)」期間中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、利益成長に伴う1株当たり配当金の持続的な増加を志向していきます。

コロナ禍の下でのバランスシート運営

NRIでは、金融市場や商品流通市場を支える情報システムを担う社会的責任から、不測の事態が発生した場合でもサービスを継続するため、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、これまで、売上高の2~3ヵ月分を目安に自己資金(現金及び現金同等物)を保持してきており、昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、目安の上限である売上高の3ヵ月分まで手元の自己資金を拡大しました。さらに今後に向けて、不測の事態への一層の備えを考慮し、売上高の3~4ヵ月分まで手元自己資金をより厚めに保持していきたいと考えています。

調達にあたっては、CP発行の活用等を含め、資金調達手段の多様化を進めています。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います。

政策保有株式については、保有の合理性を継続的に検証し縮減を進めています。上場株式の貸借対照表計上額は、2019年3月末の約500億円から、2020年3月末には約240億円へと大きく縮減しています。

グローバルスタンダードを意識した財務マネジメント

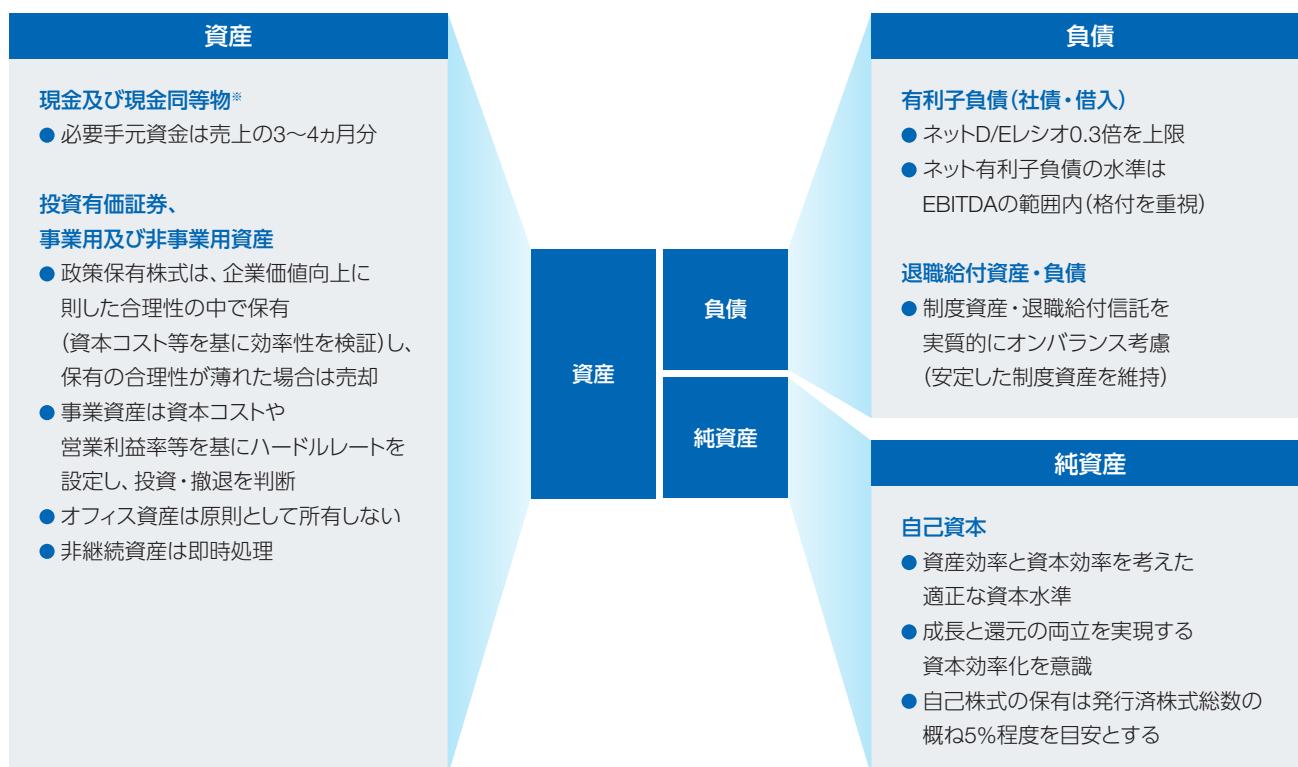
グローバルスタンダードを意識した財務マネジメントの様々な取組みを進めています。例えば、「成長」については、売上拡大とともに安定的なキャッシュ創出力を重視していますが、海外の同業他社との比較を強く意識し、EBITDAマージン20%以上を「中期経営計画(2019-2022)」の目標値として公表しています。2020年3月期のEBITDAマージンは22.2%に達しています。海外の同業他社と比較してもEBITDAマージンは高い水準にあり、今後も20%以上の高い水準を維持していく方針です。さらに、2019年3月期には海外でのプレゼンス向上を目的としてS&Pの格付も取得しました。

今後、グローバルスタンダードに向けた一連の取組みの集大成として、IFRSの導入があります。2018年3月期より本格的な検討を開始した後、導入準備は順調に進捗しており、近い将来の導入を目指しています。

NRIIは「未来創発」を企業理念に掲げ、自社の経済的価値の実現にとどまらず、ESG投資の裾野拡大や資金調達手段の多様化といった社会価値の実現も目指していきます。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 Targets)」の認証を得、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」への賛同も早期に表明し、先進的な取組みを進めています。さらに2020年5月には、今後の気温上昇を1.5°Cに抑える目標を設定するように企業へ要請する共同書簡「Business Ambition for 1.5°C」に署名しました。

NRII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います。

財務マネジメント方針



*現金及び現金同等物
現金、随時引出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヵ月以内に償還期限の到来する短期投資からなる。

コーポレート部門管掌役員メッセージ

国民生活に必要な
情報システムを運営する
企業として事業を継続し、
社会的責務を果たしていきます。

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



コロナ禍で再確認する価値共創の重要性

2020年、新型コロナウイルス感染症が猛威を振るっており、生活者及び企業の経済活動に様々な影響を与えています。そして、この影響がどのくらい続くのか、予断を許さない状況にあります。こうした中でNRIは、金融・流通をはじめ重要な社会・生活インフラを担うお客様に対し、事業上不可欠な情報システムの運営を支える立場にいます。2020年4月からの緊急事態宣言下では、政府の基本的対処方針に示された、国民生活・国民経済の安定確保に不可欠な業務をサポートする事業者として事業を継続しました。テレワークの活用をはじめ感染拡大防止策を十分に講じつつ、社会に必要な情報システムが安定稼働を続けられるように、社員一丸となって対応しました。

NRIは創業以来、コンサルティングやITソリューションの事業を通じて社会的な価値づくりに貢献する、という考え方をDNAとして役職員が共有しています。また、どのような社会価値をお客様と共創すべきか、NRIらしい3つの社会価値を定義して業務活動に組み込んでいます。今般のコロナ禍を通じ、NRIがなすべき価値共創活動の重要性を再確認するとともに、NRIが真に「なくてはならない企業」と社会に認められるように精進していきます。

価値共創への取組みの強化に向けて

価値共創への取組みを強化する観点から、全社戦略と合致した価値共創の施策とその進捗状況を図る重要指標(KPI)

を設定しています。価値共創への取組み状況は、定性・定量(KPI)の両面から四半期ごとに取締役会へ報告し、全社的・継続的なモニタリングを進めています。また、役職員の価値共創への取組みを本部単位で評価し、賞与に加算しています。さらに、価値共創の取組みの社内浸透を図る観点から、現場で浸透・実践を主導する「価値共創リーダー」を任命し、社内での対話を促進しています。この現場での対話が、価値共創活動に対する共感を広げ、事業を通じたさらなる実践拡大につながっていくものと考えています。

サステナビリティ経営のさらなる強化に向けて、効果的な枠組みづくりを今後も継続していきます。

最適な働き方の探求

多くの企業がテレワークを導入したように、コロナ禍で大きな変化の兆しを見せたのが働き方です。NRIは以前からテレワークを導入していましたが、コロナ禍への対応を機に多くの社員が長い時間利用することになりました。

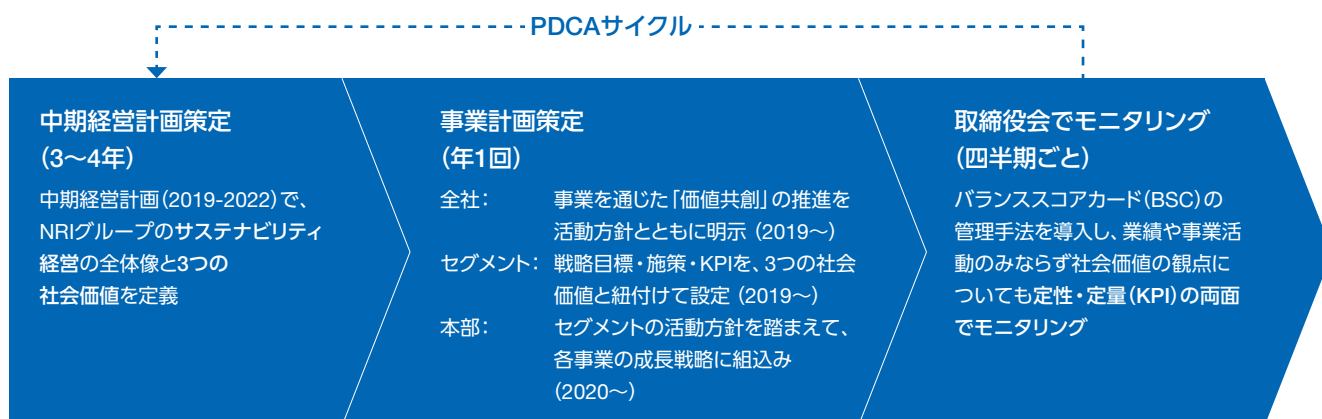
社員にとってテレワークの本質的なメリットは、ワークライフバランスの改善にあり、これは是非なく追求していくべきことです。他方、テレワークによる課題も浮かび上がってきました。例えば、お客様や上司・同僚とのコミュニケーションが思うようにできないケースや、お客様のシステムの環境制約のために出社が必要なケースなど、業務の性質や社員の立場などに応じて課題も多様です。今後、従来型の働き方とテレワークを組み合わせた最適な働き方を探り、NRIらしい働き方改革を進めていきます。

NRIのサステナビリティ方針

NRIは、CSVの考え方にに基づき、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、お客様と共創を目指す3つの社会価値を定義しています。さらに、それぞれの価値共創の進捗状況をモニタリングするための重要指標 (KPI) を設定しています。

CSVの取組みに加え、それを支える持続的成長に向けた重要課題 (マテリアリティ) への対応も進めています。SDGs (持続可能な開発目標) の達成に向け、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、取組みを進めています (P.52参照)。

価値共創の取組み状況のモニタリング



価値共創の取組みと重要指標 (KPI)

[-]は非開示

社会価値	中長期の施策	重要指標	2020年3月期実績
新たな価値創造を通じた 活力ある未来社会の共創	社会提言・制度提案の発信	主要メディア取扱件数 ^{*1}	122件
	DXの推進	DX関連売上高	3,080億円
		DX2.0総事業規模	-
	新たなビジネスモデル創出	提携件数 (JV・自治体支援など)	4件
社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創	最適社会に向けた変革への貢献	業務改革コンサル受注規模	-
	ビジネスプラットフォームの サービス拡大	ビジネスプラットフォーム売上高	1,036億円
	ビジネスプラットフォームを通じた 顧客の環境効果創出	共同利用による顧客の CO ₂ 削減量 ^{*2}	83,299トン
	最適社会を実現する ITインフラ構築への貢献	クラウド・DCサービス事業規模	-
社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創	社会インフラの高度化への貢献	公共向け事業規模	
	情報セキュリティへの貢献	セキュリティ・安全安心への投資額	57億円
	稼働システムの品質の キープアップ	障害件数	-
全般	長期的なCSV活動の推進	NRI未来創発ファンド拠出額	(2021年3月期より運用) ^{*3}

^{*1} NRIに関する2段以上の記事、あるいは写真を伴うもの

^{*2} CO₂削減量: その年度において、顧客がビジネスプラットフォームを利用しなかった場合の顧客のCO₂想定排出量と、実際 (利用する場合) の想定排出量との差

^{*3} 初年度 (2021年3月期) の拠出規模は8.3億円を想定

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/ KPI (2020年3月期の結果)	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	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動への対応 ・持続可能なエネルギー消費 ・環境に関する責任と保全 ・サプライチェーンにおける環境への配慮  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 温室効果ガス排出量削減率 (43.8%、2014年3月期比) </div>	<ul style="list-style-type: none"> ●「新環境目標」の設定(2031年3月期までに温室効果ガス排出量を55%削減(2014年3月期比)) 	P.68
		<ul style="list-style-type: none"> ●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.69
		<ul style="list-style-type: none"> ●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.68
		<ul style="list-style-type: none"> ●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.68
		<ul style="list-style-type: none"> ●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.68
		<ul style="list-style-type: none"> ●気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終提言に対する取組み 	P.70
		<ul style="list-style-type: none"> ●CDPの最高評価である「気候変動Aリスト」企業に認定 	P.69
		<ul style="list-style-type: none"> ●社員向けESG教育の推進 	P.69
多様なプロフェッショナルが 挑戦する場の実現	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の多様性 ・健全な雇用・労使関係 ・人権の尊重  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 女性管理職比率(7.1%) 女性採用比率(28.2%) </div>	<ul style="list-style-type: none"> ●DX人材育成プログラムを含む人材育成の取組み 	P.54
		<ul style="list-style-type: none"> ●NRIグループ人権方針・NRIグループAI倫理ガイドラインの策定、人権報告書の公表 	P.58
		<ul style="list-style-type: none"> ●男性社員向け「仕事と育児の両立支援」の取組み拡大 	P.58
		<ul style="list-style-type: none"> ●2017年6月に事業所内保育所「ゆめみなど保育園」を開設 	P.58
		<ul style="list-style-type: none"> ●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.58
		<ul style="list-style-type: none"> ●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.59
		<ul style="list-style-type: none"> ●独立社外取締役を主要な構成員とする「指名諮問委員会」の設置 	P.72
社会からの信頼を高める 法令遵守・リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレート・ガバナンス強化 ・リスク・危機管理 ・海外腐敗防止 ・顧客への適切な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ●「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.72
		<ul style="list-style-type: none"> ●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.76
		<ul style="list-style-type: none"> ●パートナー企業とCSRを議論する「パートナー・サステナビリティ・ダイアログ」の開催 	P.62
		<ul style="list-style-type: none"> ●「ESG説明会」の開催 	P.63
		<ul style="list-style-type: none"> ●役職員の価値共創への取組みを本部単位で評価し、賞与に加算 	P.77
		<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル・ガバナンスを推進する「グローバル本社機構」の設置 	P.81
		<ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクト監視機能強化など情報システムの品質向上活動 	P.64
社会のライフラインとしての 情報システムの管理	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティ・システム管理 ・情報社会へのアクセス  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 財務的及び社会的に 重大な影響を及ぼす 情報システム障害(発生なし) </div>	<ul style="list-style-type: none"> ●「DX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.65
		<ul style="list-style-type: none"> ●「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.65
		<ul style="list-style-type: none"> ●国内外の情報セキュリティ対策レベルの向上 	P.66
		<ul style="list-style-type: none"> ●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.67

イニシアチブへの加盟

 <p>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。</p>		
<p>2018年6月 気候変動イニシアティブ</p> 	<p>2018年7月 気候関連財務情報開示タスクフォース</p> 	<p>2018年9月 Science Based Targets initiative</p> 
<p>2019年1月 持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)</p> 	<p>2019年2月 Renewable Energy 100%</p> 	<p>2020年5月 Business Ambition for 1.5°C</p> 

ESG株式指数の構成銘柄への採用状況

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。

<p>Dow Jones Sustainability World Index 2018年から2年連続採用 Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index 2016年から4年連続採用</p> 	<p>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。</p> <p>MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*</p>  <p>2019 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数</p>	
<p>MSCI ESG Leaders Indexes* MSCI Global Sustainability Indexesから改称された指数 2016年から4年連続採用</p>  <p>2019 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes</p>	<p>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)*</p>  <p>2019 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</p>	
<p>FTSE4Good Index Series 2006年から14年連続採用</p> 	<p>FTSE Blossom Japan Index</p> 	<p>S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数</p> 

※ 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.

人的・知的資本

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に対して社内認定資格(図2)を授与することで、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)制度や、社員自らがキャリアを選択する機会の拡大と適材適所を目的とした、社内公募制度・自己申告書制度を導入しています。

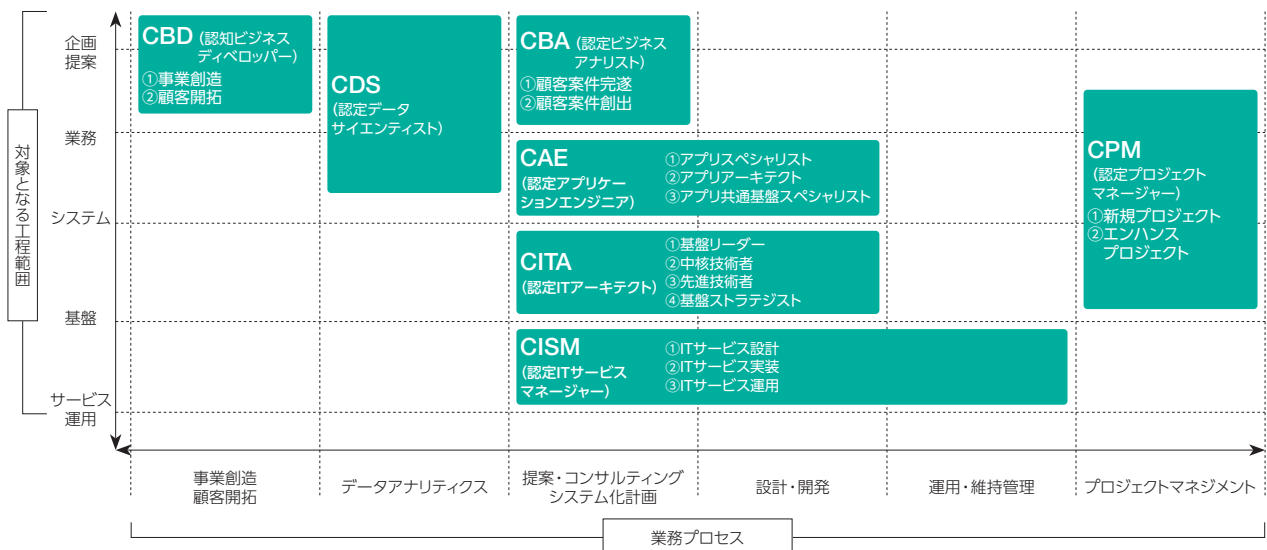
さらに、短期的な業績に伴う報酬だけではなく、持続的な企業価値向上の実現という中長期的な貢献へのインセンティブとして、退職手当、確定拠出年金制度、社員持株制度、E-Ship[®]などを導入しています。

※ Employee Share Holding Incentive Plan: 従業員(Employee)が株式を保有する(Share Holding)ことにより、その後の値上りをインセンティブ(勤労意欲に対する報奨)として受け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」を合わせた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。

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)」の成長戦略の一つ「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。

人材育成の土台となる3つの要素

研修:

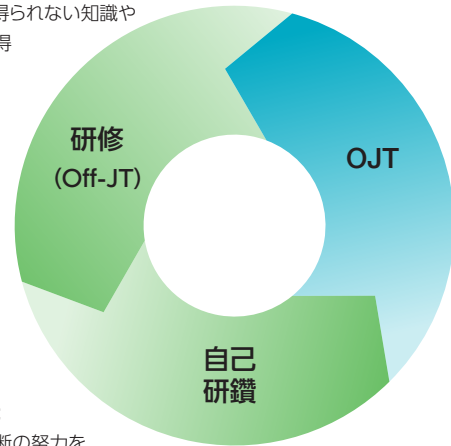
OJTで得た知識を整理し理解を深める
OJTでは得られない知識や技能を習得

OJT:

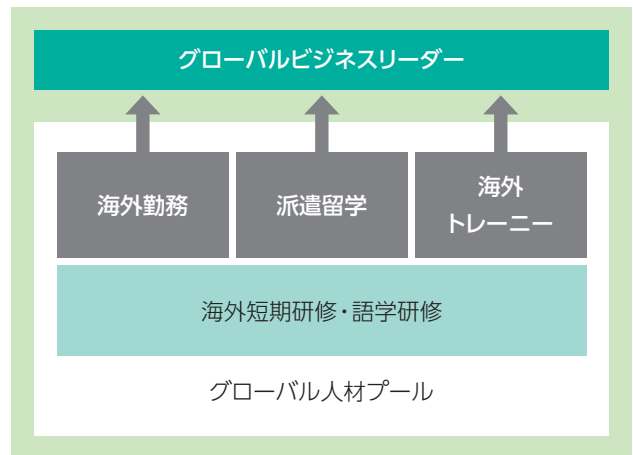
業務経験がプロとしての力を備える最良の機会

自己研鑽:

各自の不断の努力を支援する仕組み



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)

		必須		推薦		公募	
分類		若手		中堅		管理職・GM・部長	
階層別プログラム	人経材営	新人社員研修	専門職研修	副主任研修	主任研修	管理職研修	GM研修 部長研修
		ベテランキャリアプランワークショップ				女性管理職研修	管理者向けインクルージョンセミナー
キャリア別プログラム	領重点	中堅選抜研修 (マネジメント知識・リーダーシップ・異業種交流等)		管理職選抜研修	選抜GM研修	選抜部長研修	
		コンサル研修		キャリア基礎研修 (共通・選択型)	キャリア実践研修 (キャリアフィールド別)	キャリア上級研修 (キャリアフィールド別)	
		ITスキル研修		その他スキル研修			
その他	DX	DX人材育成プログラム					
	グローバル	グローバル人材育成プログラム					
	自己研鑽	自己研鑽支援プログラム					
	部門別	部門別育成プログラム(部門/グループ会社/グローバル)				部門別選抜プログラム	
	ダイバーシティ	ダイバーシティ関連プログラム					

人的・知的資本

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リング教育を実施し、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、従来の入社年次に合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。

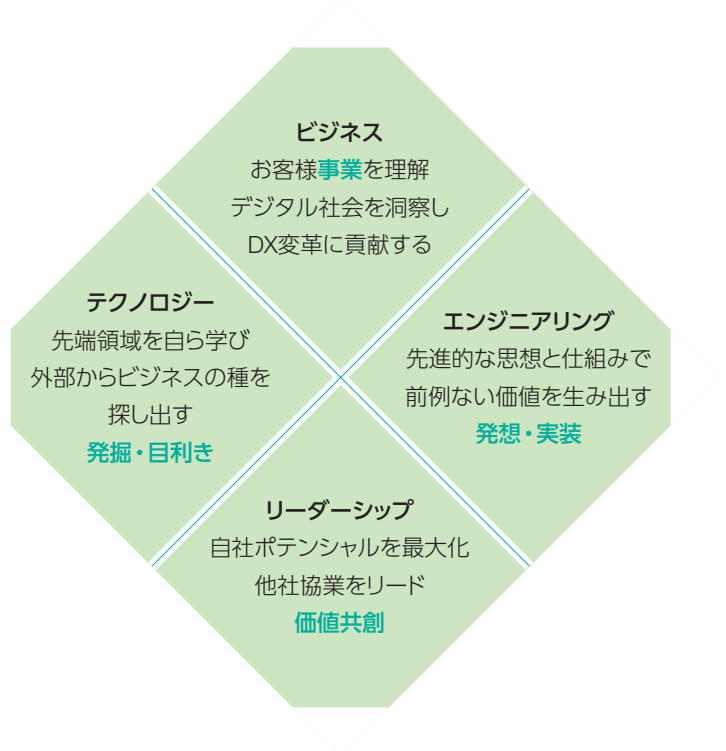
また、国内外の研究機関(大学院等)やデータサイエンティスト(DS)協会などの外部団体や企業との連携を積極的に行い、アカデミックな知見・先進的な事例を数多く取り込むなど、より高度な学びの場の設定や、社員の人脈形成・活躍の場づくりなども支援しています。これらは、「まなぶ機会」「いくせいの機会」「つながらる機会」「かつやくの機会」を軸にカリキュラムが企画・計画され、より効果の高いスキル習得のチャンスを得られるように構成されています(図2)。

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)

ナレッジ・インサイト	共創リーダーシップ	ビジネスコンサルナレッジ	システムコンサルナレッジ	デジタルマーケ	UXデザイン/デザイン思考	アジャイル	マイクロサービス/API	クラウド/PC	DS・アナリティクス/AI	ブロックチェーン	5G/IOT	セキュリティ
実践ノウハウ・ユースケース												
スキル・知識・フレーム												
	自己研鑽カリキュラム (MOOC・資格取得)	外部連携カリキュラム (産学官連携・業界団体参画)				リスキリングスタートアップカリキュラム						
	マネジメント + リーダーシップ	ビジネス + コンシューマ/コミュニティ		エンジニアリング + アート/デザイン/アジャイル			ビジネス + テクノロジーサイエンス/アカデミア					

4つの学びの場(図2)

<p>1 まなぶ機会</p>	<p>一人ひとりが、新領域に挑戦するための学習機会を得る</p>	<p>2 いくせいの機会</p>	<p>有識者として後進育成に貢献し、自らも学ぶ</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>※ Coursera：世界の約200の大学・企業と提携したeラーニング講座を提供</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	
<p>3 つながる機会</p>	<p>社内ネットワーク形成による個の力の増強</p>	<p>4 かつやくの機会</p>	<p>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</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 <p>※ CoE組織：社内を横断する組織機能として、点在する人材やノウハウを集約</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 		<ul style="list-style-type: none"> ● 外部講演、新聞記事・ウェブ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セミナー」の開催

国内外のDXに関するナレッジ、先進事例を社内でも共有し合い、社員の知識とマインドの向上を促すことを目的に、2020年2月、東京・大手町においてDXセミナーを開催しました。

今回のセミナーでは、テーマを「5G」に定めて、4名の社内外の有識者から5Gの技術要素、法整備状況、国内外のユースケース、将来展望などについて講演していただきました。当日は国内3拠点への同時中継により300名以上の社員が参加しました。



講演する此本



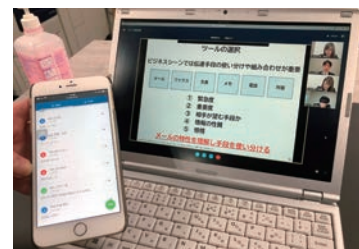
会場の様子

新入社員研修をオンラインで実施

2020年4月に新入社員450名がNRIグループの新しい仲間として加わりました。2020年は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、新人育成は全て在宅版カリキュラムによるオンライン研修に切り替えました。いくつかの仮想クラスに分かれた新入社員と研修講師がメッセージツールを駆使し、講義への質問や感想コメントをリアルタイムに共有することで、クラス内の双方向コミュニケーションを重視した研修を行っています。



役員講話配信の様子



研修のPC画面と質問アプリ

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・性自認・性的指向など問わず、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。

人権尊重への取組み

NRIは、「国際人権章典」や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を基に2019年2月に「NRIグループ人権方針」を策定し、人権尊重への取組みを推進しています。また、AIの開発や利活用に関わる企業として、AIによる負の影響を低減させながら、適切な開発・利活用を進めることが不可欠と考え、2019年10月に「NRIグループAI倫理ガイドライン」を策定しました。このようなNRIの人権尊重における取組み状況をまとめた「人権報告書」を2020年3月に公表しました。この報告書は、企業が人権尊重責任に則って人権課題に関する報告を行うための包括的なガイドラインである「国連指導原則報告フレームワーク」を参照しています。

NRIの取組みや方針をステークホルダーの皆様にご理解いただき、コミュニケーションを図りながら、今後も人権尊重への取組みを向上させていきます。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

NRIでは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を社員一人ひとりの様々な強みや個性が組織の強みに転換されることと捉え、推進活動に取り組んでいます。管理職向けセミナーの実施や、女性のキャリア形成支援研修、アンコンシャス・バイアスや性的マイノリティ理解のためのeラーニングを提供しています。

女性活躍推進としては、2008年に社長直轄のプロジェクトとして始まったNRI Women's Network(NWN)の活動を継続しています。女性が働き続けることが当たり前となった現在では、プロフェッショナルとして活躍し続けることに重きを置いて「リーダー育成プログラム」や女性役員が講師を務める「リーダー養成塾」を開催しています。

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。育児休業に加え、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」は、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や介護セミナーにより、社員の仕事と介護の両立も支援しています。

障がい者の活躍支援

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

また、障がい者雇用及び特例子会社の経営課題や動向に関する定点調査と発表を行うなど、障がい者の雇用機会拡大に向けて取り組んでいます。なお、2020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170名(雇用率2.35%)となっています。

-  **NRIグループ人権方針**
<https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken>
- NRIグループAI倫理ガイドライン**
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI_Ethics_Guidelines
- 人権報告書**
https://www.nri.com/jp/sustainability/library/back_number

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

* 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。

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。2019年7～9月のテレワーク・デイズには延べ約20,000名のNRI社員が参加しました。こうした先進的な取組みにより、2020年4月の新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言発令時には約9割の社員がテレワークを活用し、宣言解除後も週の半分をテレワークとするような働き方を推進しています。

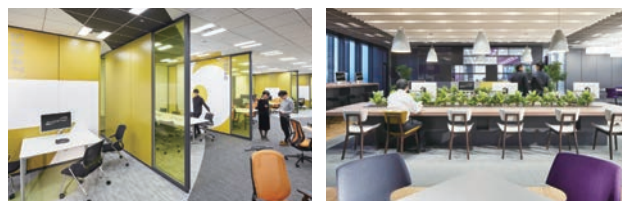
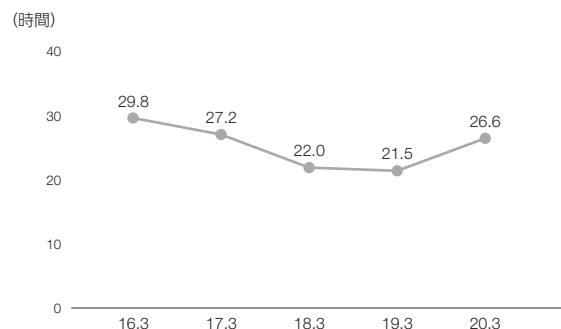
NRIでは、こうした働くインフラに加え、事業本部ごとに業務の内容や特性に合わせた「働き方改革」に取り組むなど、多様な人材が共創できる企業文化を醸成しています。

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、CEOが健康経営担当チーフヘルスオフィサー(CHO:Chief Health Officer)も兼任し、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1人当たりの月間平均残業時間の推移



新たなワークスタイルを実現する新オフィス

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「えるばし」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年から4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年から4年連続で健康経営優良法人
(大規模法人部門)「ホワイト500」に選定



| 社会・関係資本

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

2019年9月2日、国際的なESG評価機関であるVigeo Eiris、並びにサステナブルファイナンスの分野において世界をリードする金融機関BNPパリバグループの資産運用部門であるBNP Paribas Asset Management(以下、BNP Paribas AM)を訪問し、海外では3回目となるステークホルダーダイアログをフランスのパリで開催しました。ダイアログでは、「国際的なサステナブルファイナンスの潮流」や「SDGsに対する企業の取組みに対する評価」などについて、意見を交わしました。



Vigeo Eiris



Emile Beral 氏
Chief Operating Officer



Elise Attal 氏
Institutional Affairs Manager



Nicolas Moriceau-Gomez 氏
Head of Sustainability Rating



Paul Courtoisier 氏
Head of Sustainability Bonds and Loans



Julie Quiedeville 氏
ESG Analyst,
VE Connect Manager

(所属、役職は2019年9月時点)

ESGの評価機関として注目すること

Vigeo Eirisが企業を評価する際に注目しているのは、人権(Human Rights)、人的資源(Human Resource)、企業行動(Business Behavior)、コーポレート・ガバナンス(Corporate Governance)、環境(Environment)、地域活動の参加(Community Involvement)の6つの領域です。それぞれの領域では、さらに複数の評価項目を設けており、それらを以下の3つの観点で管理しています。

1. リーダーシップ: 経営層がどのように関与しているか
2. 実行: どこまでを取組みのスコープとしているか
3. 結果: ステークホルダーへのフィードバック

ICT業界においては、そのほかにプライバシーの問題、AI(人工知能)による雇用の減少や新たな雇用の創出といった点にも注目しています。

企業のCSV活動を評価するアプローチ

Vigeo Eirisでは、企業のCSV活動を「Sustainable Goods & Services」という方法で評価しています。企業の商品やサービスがもたらすインパクトをVigeo EirisがSDGsに対応させて独自に設定した9つのテーマ*に分類し、企業が持続可能な社会の実現にどれほど貢献しているかを評価しています。

企業が商品やサービスを通じて社会にどのように影響を与えているかという点を、Vigeo Eirisでは最も重視しています。

* 9つのテーマ: 情報へのアクセス、能力育成、エネルギーと気候変動、食料と栄養、健康、インフラ、責任ファイナンス、水と衛生、自然保護



BNP Paribas Asset Management



Sheila ter Laag 氏
Head of ESG Specialists,
Sustainability Centre
(所属、役職は2019年9月時点)

金融機関のサステナブル投資

BNP Paribas AMグループは、2002年に初めてのSRIファンドを発行してからサステナビリティ投資に積極的に取り組んでいます。2018年3月にはサステナブル投資に対するBNP Paribas AMグループのアプローチとロードマップをまとめたグローバルサステナビリティ戦略を発表しました。グローバルサステナビリティ戦略では、サステナブル投資を通じて顧客に長期的な投資収益を実現することを目的とし、2020年末までに管理する全ての資産を持続可能なものとするをはじめとした様々な目標を設定しています。

BNP Paribas AMグループは、地球上の資源を奪うことなく、未来をより良い方向へ変えていくよう挑戦し続ける企業に投資したいと考えています。



横山 賢次
野村総合研究所
常務執行役員

サステナブルな社会の実現に向けて

2018年に引き続き、海外でCSRダイアログを実施しました。今回のダイアログでは、世界的なESG評価機関やサステナブルファイナンスの分野で世界をリードする金融機関の方々から貴重なご意見をいただき、有意義な場となったことを深く感謝いたします。Vigeo Eirisとのダイアログでは、ESG評価機関がCSVやSDGsの観点で企業活動をどう評価しているのか、特にICT企業の何に注目しているのかを理解することができました。また、ICT企業がCSVやSDGsを正しく理解し、サステナビリティ経営に統合していくことが求められていると改めて実感いたしました。また、BNP Paribas AMとのダイアログでは金融機関が取り組むサステナブル戦略や投資対象企業に対する見方について、理解を深めることができました。役職員に対する教育や啓蒙活動についても大変参考になりました。NRIも役職員への意識付けを継続して実施していくとともに、今後もCSVの取り組みをより力強く進め、サービスを通して社会課題を解決する挑戦をしていきたいと思っております。


今回、皆様からいただいたご意見を真摯に受け止め、サステナブルな未来社会を創るNRIの今後の取り組みに活かしていきます。

規約型の企業年金として初めて、「日本版スチュワードシップ・コード」の受け入れを表明

NRIは2020年2月14日、日本における規約型の企業年金として初めて、「責任ある機関投資家」の諸原則<日本版スチュワードシップ・コード>（以下、本コード）の受け入れを表明しました。

本コードは、日本の上場株式等に投資する機関投資家が、投資先企業との建設的な目的を持った対話などを通じて、投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促すことにより、企業年金の受益者などの中長期的なリターンの拡大を図ることを目的として、2014年2月に金融庁より公表されました。本コードの対象とする確定給付企業年金には、「基金型企業年金」と「規約型企業年金」があり、NRIは、企業年金のアセットオーナーとして、「規約型企業年金」による受け入れを表明しました。

NRIは、本コードに基づき、企業年金のアセットオーナーとして、資産運用を委託する運用機関を通じて投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促し、企業年金の受益者に対する受託者責任を果たしていきます。

 スチュワードシップ責任を果たすための方針は、ウェブサイト参照
https://www.nri.com/jp/sustainability/governance/stewardship_code

社会・関係資本

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」に至る広がりを持っています。

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。

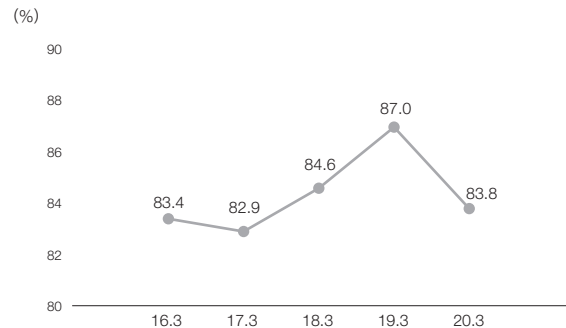
受託案件に関する主な審議項目

- 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

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12,000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情報共有・意見交換の場として、パートナー企業とサステナビリティに関する勉強会を毎年開催しています。2020年1月のダイアログには20社のパートナー企業が参加し、そのうちの4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在り方について、パートナー企業と活発に議論

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。

株主総会充実にに向けた取組み

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

- 集中日を回避した株主総会日程の設定
- 株主の皆様が総会議案の十分な検討期間を確保できるよう、招集通知の早期発送に加え、発送日より前にNRI及び東京証券取引所のウェブサイトに掲載
第55回定時株主総会：5月23日公開→6月18日開催（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
- (株)ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」による議決権行使機会を提供
- 株主総会終了後に、株主の皆様を対象に「経営報告会」を開催

※ 2020年6月の経営報告会は新型コロナウイルス感染防止のため、非開催

株主・投資家との対話の機会の充実

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。2020年3月期は、主に以下の活動を実施しました。

株主	● 株主アンケート：株主12,464名に発送し、3,003名より回答（回収率24.1%）
機関投資家・アナリスト	● 国内外での個別面談人数：延べ568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等を開催 ● 海外：海外ロードショー・海外カンファレンスで15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1,272名

ESG説明会の開催

NRIのサステナビリティ経営とESGへの取組みについて、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。2020年2月に開催した第2回説明会には、71名の方々にご参加いただきました。



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>

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）」で、決算情報等を速やかに掲載
- 個人投資家向けの専用サイトを設け、開示情報の充実とわかりやすさの向上を推進

NRIに対する外部評価

2019年度（第25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）



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、革新的な取組みを表彰する「生産革新フォーラム」を2011年3月期から実施しています。2020年3月期からは「DX生産革新フォーラム」に名前を変え、生産革新の活動を全社で継続して推進しています。

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
エンハンス業賞授賞式の様子



社会インフラを支えるクラウドサービスの品質

多くのユーザーが共同で利用するクラウドサービスは社会システムを支える存在であり、安全安心な運営が求められます。

NRIでは、各機関が発行しているガイドラインを基に、社内で基準を定め、定期的リスク評価を行い、対策を実施しています。また、独立した組織でこれらの運営について定期的に監査や評価を行い、改善プロセスを回すことで、高い統制、セキュリティ品質を確保、維持しています。

安定稼働を支えるセンター運営品質

情報システムの安定稼働には、情報システム自体の品質に加え、その情報システムを管理・運用するデータセンターの運営品質も非常に重要です。

NRIでは、情報システムの安定稼働を担保し、安全・安心なサービス品質を提供するため、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が認証取得

情報セキュリティの品質

NRII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。いかなる時も、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

NRII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。

 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

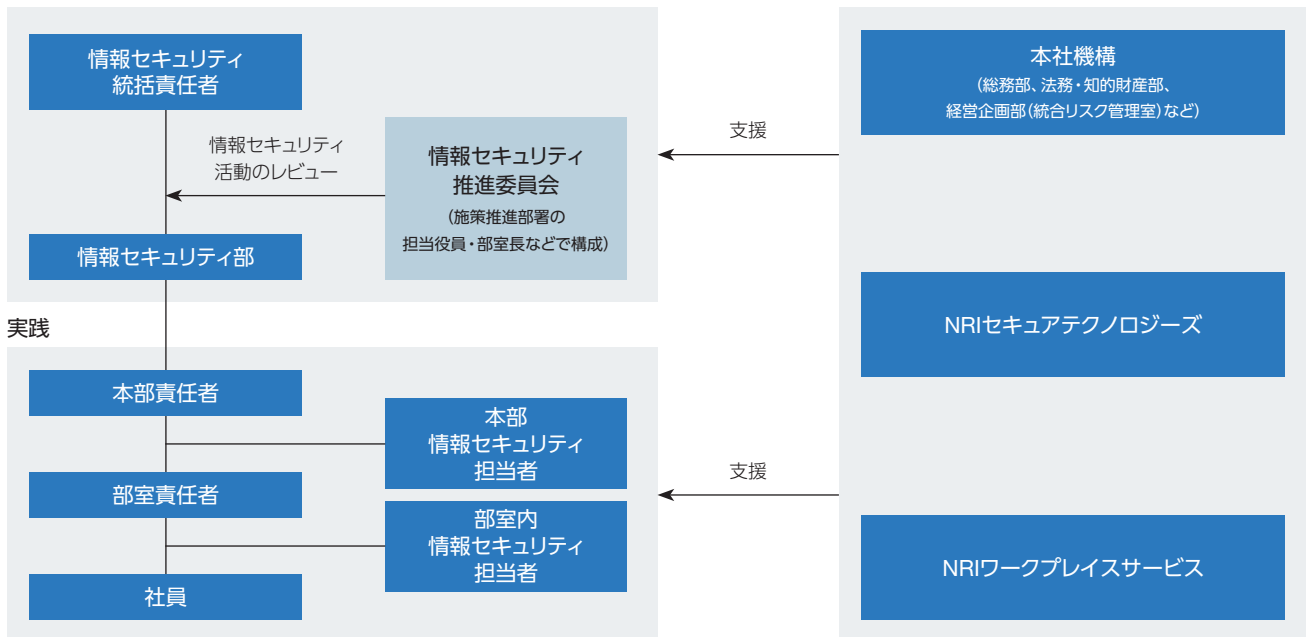
NRIIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体として情報セキュリティ管理体制を整えています。全ての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。これにより、情報セキュリティ施策の促進に加え、情報セキュリティ障害やサイバー攻撃などの、緊急事態への迅速かつ的確な対応を確実に行うことを可能にしています。

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(株)(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、会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

企画・推進



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。

個人情報(個人番号を含む)の取扱い

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

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



個人情報保護方針

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

個人情報の取扱いについて

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

サイバー攻撃への対応

サイバー攻撃対策として、ウイルス(マルウェア*)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、ウイルス対策ソフトでは検知・駆除できない。このため、サンドボックスと呼ばれる隔離環境で、マルウェアと見せかける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

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

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2019」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2017、2018年に引き続いて3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。

※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また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 (11Dec2019)



フロスト&サリバンより「2019 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

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。東京本社、横浜総合センター、大阪総合センターの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、ワークスタイルの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管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し、社員の健康面に配慮しています。さらに、2020年6月からは独自のデジタル技術を活用し、NRIへ来訪されるお客様やパートナーの企業の社員並びにNRI社員の健康を守るため、オフィス内の3密を避け、訪問者の発熱を検知するデジタルソリューションの導入を開始するなど、働く環境の高度化に継続的に取り組んでいます。

自然資本

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の実現を目指しています。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の軽減に取り組んでいます。また全てのステークホルダーと連携してその実現に貢献するために、様々なステークホルダーとの対話を重視した取り組みを行っています。

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。

* RE100: 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「Renewable Energy 100%」の頭文字をとって命名。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。

RE100ウェブサイト(英語)
<http://there100.org/>

温室効果ガス排出量に関する目標

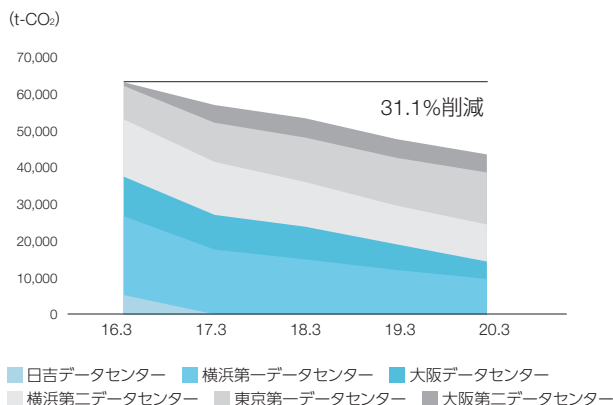
2018年9月、NRIが策定した温室効果ガス排出量削減目標が、国際的な環境イニシアチブである「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ*」より、産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいた削減目標として認定されました。NRIの認定は、グローバルで132社目、日本企業では29社目となります。

2021年3月期においては、産業革命前からの気温上昇を1.5℃未満に抑えるための削減目標の設定を計画しています。

* SBTイニシアチブ: 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量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。

Science Based Targetsウェブサイト(英語)
<https://sciencebasedtargets.org/>

データセンターの温室効果ガス排出量の推移



	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
	データセンターの再生可能エネルギー利用率36%	NRIグループの再生可能エネルギー利用率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量削減目標を設定 (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

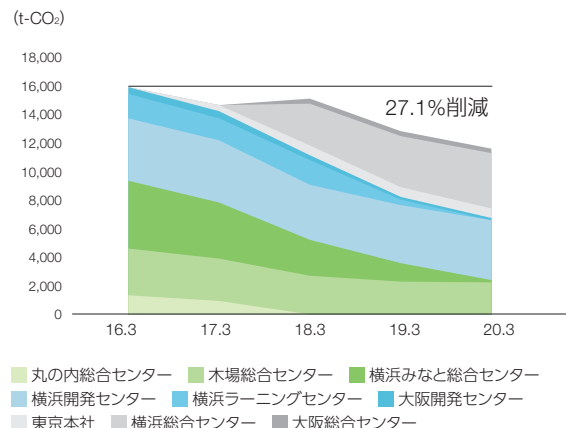
温室効果ガス排出量推移

NRIでは、2016年3月期から、より環境性能の高いデータセンターやオフィスへの移転や集約を進めています。

データセンターについては、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。その結果、2016年3月期比で31.1%の温室効果ガスの排出量削減を実現しました。

オフィスについては、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し、集約を進めています。これにより、主要なオフィスでは、2016年3月期比で27.1%の温室効果ガスの排出量削減を実現しました。

主要なオフィスの温室効果ガス排出量の推移

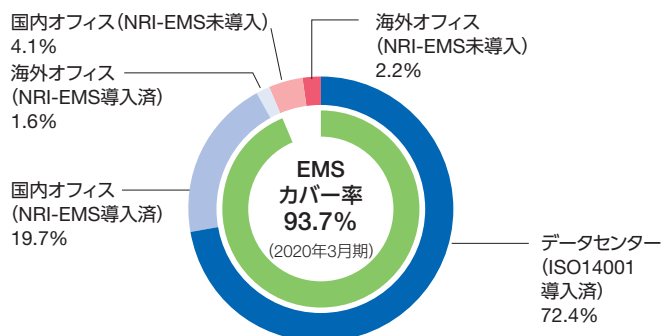


環境マネジメントシステムの推進

NRIでは、主なCO₂発生源であるデータセンターにおいて、環境マネジメントシステムの国際標準規格であるISO14001の認証を取得しています。

また、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月期におけるNRI-EMSの中国拠点への導入を皮切りに、今後は海外拠点への導入を進めていきます。

環境マネジメントシステムの対象範囲 (CO₂排出量ベース)



社員向けESG教育

NRIでは社員一人ひとりの意識向上のため、社員向けESG教育に力を入れています。

2015年3月期から環境教育用eラーニング教材を全役職員へ提供し、環境への意識向上活動に取り組んできました。2017年3月期には、ESG全体の認知拡大のため、環境(E)だけでなく、社会(S)とガバナンス(G)のコンテンツを教材に加え、ESG教育活動の刷新を行いました。

2020年3月期には新たな取組みとして、ESG教育動画を作成し、社内に公開しています。動画ではESGの基本的な説明や、NRIの取組みを紹介し、社員へESGの意識付けを行っています。

そのほかに福島県只見町の「ただみ豪雪林業・観察の森」では、年に一度、社員から30~50名のボランティアを公募し、間伐などの環境保全活動を行っています。この活動は、ユネスコエコパークにも指定されている只見町の豊かな自然に触れ、地球環境保護の重要性を認識する環境教育の役割も果たしています。



SimpleshowによるESG教育動画



「ただみ豪雪林業・観察の森」での社員による環境保全活動

外部からの評価

NRIIは、国際的な非営利団体CDP*によって、2020年1月に最高評価である「気候変動Aリスト」企業に、初めて認定されました。これは、NRIの気候変動に関する戦略や取組み、並びに情報開示が評価されたものと認識しています。

また、サプライチェーンに対する気候変動の取組みについても評価され、2020年2月にCDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、最高評価の「リーダー・ボード」に初めて選定されました。2019年は世界4,800社超の企業が評価対象となり、上位3%の159社が最高評価を受けました。日本からはNRIを含む29社が選定されました。

※ CDP: CDPIは、環境問題に高い関心を持つ世界の機関投資家や主要購買企業の要請に基づき、企業や自治体に、気候変動対策、水資源保護、森林保全などの環境問題対策に関して情報開示を求め、また、それを通じてその対策を促すことを主たる活動としている非営利組織。CDPIは、現在、環境問題に関して世界で最も有益な情報を提供する情報開示プラットフォームの一つとなっている。

CDPウェブサイト(日本語)
<https://www.cdp.net/ja/japan>



自然資本

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おり、また、金融業の顧客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議論を重ね、2019年3月期から毎年ESG説明会*2において進捗状況を公表しています。

想定される各事業への影響(機会とリスク)

TCFD最終提言への支持表明後、初年度である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、パリ協定で合意された2℃未満に気温上昇を抑える「2℃未満シナリオ」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」における影響を「コンサルティング」「金融ITソリューション」「産業ITソリューション」「データセンター」の事業分野ごとに特定しました。

+ 機会 - リスク

事業分野	2℃未満シナリオ		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化は、マクロ経済の停滞や顧客の収益を悪化させ、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捗することは、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とど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、顧客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。

データセンター事業を対象としたシナリオ分析

2020年3月期は、2019年3月期に特定したリスクと機会の中でも、最も気候変動の影響が大きいデータセンター事業を対象に、シナリオ分析を行いました。

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、「2℃未満シナリオ」と「4℃シナリオ」の2つを設定、それぞれの事業インパクト評価のために、シナリオ分析の対象を選定しました。最終的には、各シナリオにおけるデータセンター事業への影響を評価しました。

【シナリオの定義】

2℃未満シナリオ	4℃シナリオ
IEAの持続可能な開発シナリオ(SDS)とIPCCのRCP2.6を参照しつつ、1.5℃特別報告書(SR1.5)とを補足的に活用	IPCCのRCP8.5を主に参照
主な想定事象	主な想定事象
再生可能エネルギーの拡大	極端に暑い日が増加
炭素税の導入	大雨の頻度が増加
省エネルギーの普及	極端な潮位上昇 平均潮位の上昇
低炭素型の製品サービスの成長	

【2℃未満シナリオにおける影響の評価】

2℃未満シナリオでは、炭素税や再生可能エネルギーの導入による影響を調査するため、ベースライン、ケース1、ケース2の状況を想定し、それぞれの財務的影響を評価しました。ベースラインでは、炭素税(75~100\$/t-CO₂)が導入されたことにより、電気代が2019年3月期比で21~28%上昇した世界において、NRIが再生可能エネルギーを調達しなかった場合を想定しています。これに対してケース1は中間目標として掲げている2031年3月期までに再生可能エネルギー調達比率36%を達成した場

合を想定しました。ケース2ではケース1と同じ条件で、かつ再生可能エネルギー調達価格*4が下落した世界を想定しています。

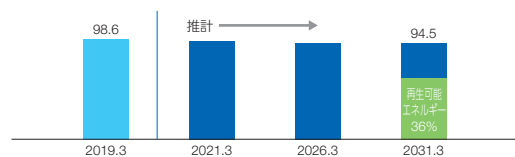
結果、2℃未満シナリオでは、再生可能エネルギー調達目標達成により、炭素税導入の影響緩和が可能であることがわかりました(下図、ケース1とケース2における「ベースラインとの差額」参照)。

現在、再生可能エネルギーの調達に向けた検討を進めており、2031年3月期及び2051年3月期を見据えて長期的かつ安定的に調達できる方法を模索しています。

2℃未満シナリオにおけるシナリオ分析の対象の選定

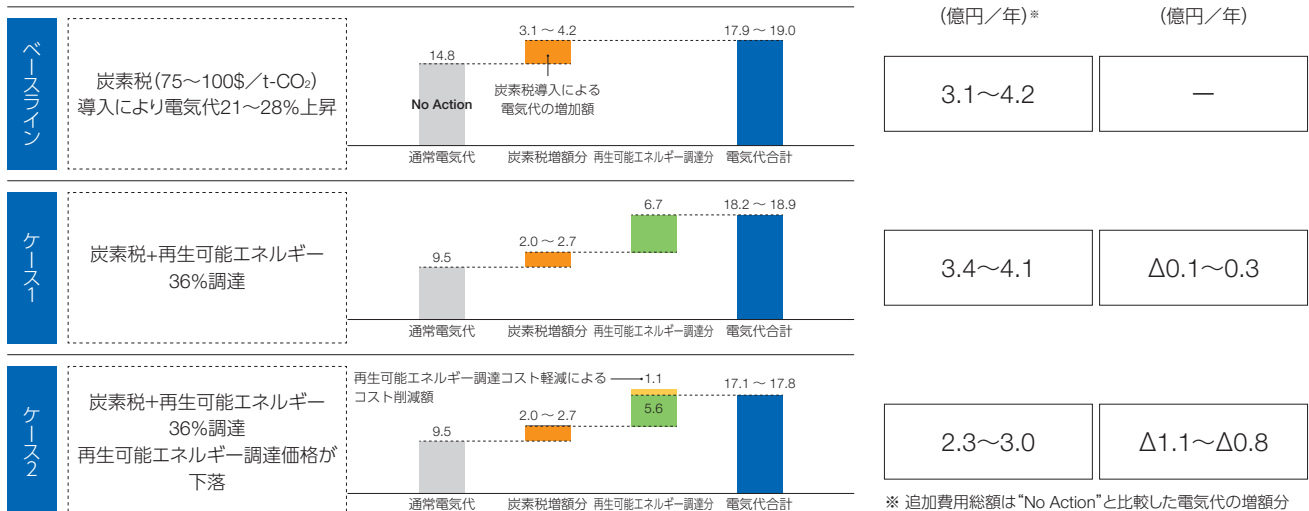
2℃未満シナリオ	
・RE100加盟にあたり、設定した再生可能エネルギー導入目標(2031年3月期に36%)を達成するための費用負担	
・2℃未満シナリオが想定する炭素税が導入された場合の費用負担	

2031年3月期までのデータセンターの電力使用量(MWh)



2℃未満シナリオにおける影響の評価

炭素税及び再生可能エネルギー導入目標達成が与える影響(億円/年)



【4℃シナリオにおける影響の評価】

4℃シナリオでは、データセンターの設備が受ける自然災害からの影響を調査するため、データセンター周辺の洪水、土砂災害によるリスクを国土交通省のハザードマップ等で分析し、財務的な影響は小さいと評価しました。なお、データセンターでは、想定されるリスクに対しての対応策も講じています。

4℃シナリオにおけるシナリオ分析の対象の選定

4℃シナリオ	
・データセンターの設備が受ける自然災害からの影響	

4℃シナリオにおける影響の評価

想定リスク事業	対応策概要
取水制限・断水	・水冷式の空調設備は、取水制限・断水が生じた場合に備え、水を備蓄 ・水の使用量を最小限化するべく、空冷式の設備を優先的に活用
水害(集中豪雨等)	・降雨量等を参考に、十分な能力の排水設備を設計 ・各種災害による影響を受けにくい場所を建設場所として選定
強風被害	・建築基準法に基づき、建物の高さや地域性を考慮 ・対象部位に応じて風荷量を設定し、外装材などの強度を設計
電力供給障害	・障害発生時、バッテリー送電へ自動的に切り替わり、給電を継続 ・バッテリーから自家発電機給電への切り替えを実施

マップによる分析結果の詳細はセキュリティ上の観点から非公開とさせていただきます。

※1 TCFD: 世界主要25カ国の財務省、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項目について開示を求めている。

※2 ESG説明会: 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て、開催している。

詳しくはP.63及びウェブサイト(https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018)参照。

※3 シナリオ: TCFDで推奨されている「シナリオ分析」(気候変動が将来、自社の事業に及ぼす影響の分析)を指す。NRIでは、「2℃未満シナリオ」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 Outlook 2018(世界エネルギー展望2018)におけるSustainable Development Scenarioと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)2.6(低位安定化シナリオ)を採用、さらに1.5℃特別報告書(SR1.5)を補足的に使用している。「4℃シナリオ」についてはIPCCにおけるRCP8.5(高位参照シナリオ)を採用している。

※4 再生可能エネルギー調達価格: 本シナリオ分析において再生可能エネルギー調達価格は、現在と同水準の価格が継続される場合(ケース1)と2030年に向けて下落していく場合(ケース2)の2種類を用いている。現在と同水準の価格とは、従来の電気料金に+4円上乗せされた金額としている。下落していく場合については政府発表のレポート等を参考に2030年代に従来の電気料金と同水準になるとの見込みの下、毎年2%ずつ調達価格が下落した金額を活用している。

| 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

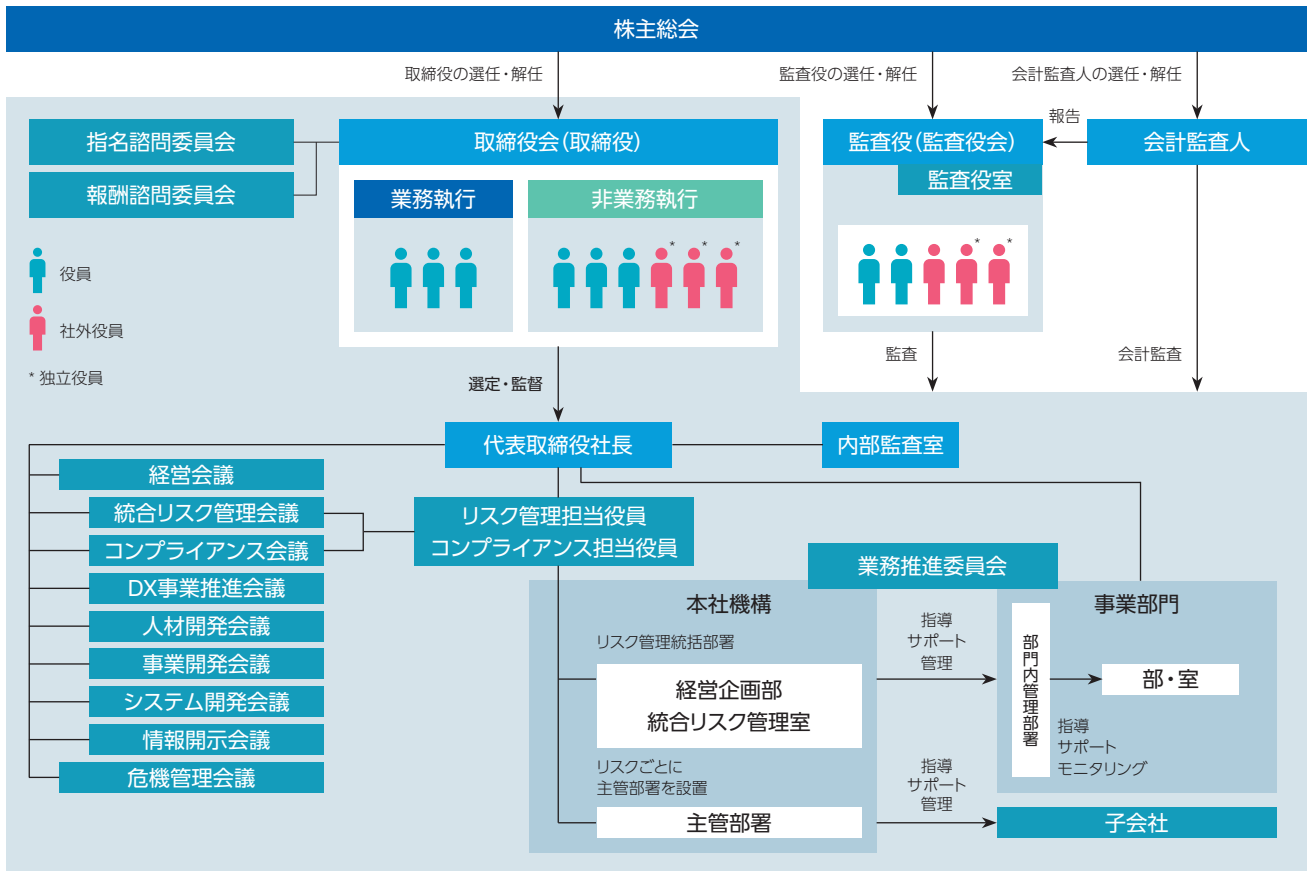
NRIは、法令及び東京証券取引所の規則で定められている情報、並びにステークホルダーにNRIを正しく理解してもらうために有用な情報を、迅速、正確かつ公平に開示し透明性を確保するとともに、株主との間で建設的な対話を行う。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業理念の制定 ● 東京証券取引所第一部上場
2002年	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入 ● 取締役の員数を20名以内に減員し、社外取締役を選任 ● 監査役の監査機能の強化のため、社外監査役を増員
2003年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「NRIグループ倫理綱領(2010年「NRIグループ企業行動原則」に改訂)」及び「NRIグループビジネス行動基準」を制定
2005年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置
2006年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の員数を15名以内に減員
2008年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「長期経営ビジョン」を初めて開示(Vision2015) ● 株主の権利行使機会の拡大のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ● 監督と執行の分離を図るため、取締役会の議長に、非業務執行取締役を選任
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務遂行上発生しうるリスクを適切に管理するため、統合リスク管理統括部署を新設
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を2名から3名に増員 ● 独立社外取締役及び独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置 ● 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定 ● 「NRIグループ企業行動原則」の全面改訂
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「中期経営計画」を初めて開示(2017年3月期～2019年3月期) ● 取締役会の実効性評価を導入
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会を新設 ● 報酬諮問委員会の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役に対する中長期インセンティブとして「譲渡制限付株式報酬制度」を導入



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、システム障害、情報セキュリティ、事業継続等の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、自然災害、感染症、システム障害、情報セキュリティ障害等、危機発生時における迅速な体制の整備と支援等を行う。
業務推進委員会	本社機構と事業部門の部門内管理部署が参加し、有効性・効率性の高い内部統制の定着を図る。

取締役会・監査役会の体制

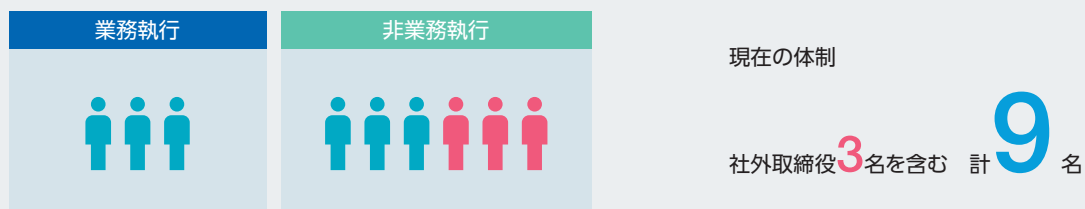
NRIIは、監査役会設置会社として監査役・監査役会の機能を有効に活用しつつ、コーポレート・ガバナンスをさらに充実させるための体制を構築しています。

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

業務執行取締役、非業務執行取締役及び社外取締役でバランス良く構成します。



独立社外取締役は原則3名、少なくとも2名以上を選任します。

取締役は15名以内とし、取締役会全体として、当事業、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ています。

取締役会の諮問機関

NRII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

監査役会の体制

- ・独立性確保のため半数以上を社外監査役とします。
- ・現在、監査役は5名で、うち社外監査役が3名です。

独立社外監査役は2名以上を選任します。

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名以上選任します。

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

取締役の体制(2020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 20.3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	5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	1年	(2019年6月20日 就任以降) 取締役会 11/11回	野村證券(株)の執行役員及び専務(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の監督に活かせるものと判断した。
うえの あゆむ 上野 歩 (1960年3月15日生)	代表取締役 副社長	業務執行	5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	1年	(2019年6月20日 就任以降) 取締役会 11/11回	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	12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、後継者計画の策定・運用や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。
ふなくら ひろし 船倉 浩史 (1963年7月10日生)	取締役	非業務執行	新任	—	金融ITソリューション事業分野における長年にわたる業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。
まつぎき まさとし 松崎 正年 (1950年7月21日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	4年	取締役会 14/14回	長年にわたりコニカミノルタ(株)の経営に携わってこられた。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	2年	取締役会 13/14回	長年にわたり三菱重工業(株)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。
さかたしのい 坂田 信以 (1957年3月31日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	新任	—	化学業界において安全性などに関する研究者及び責任者として、長年にわたり企業の技術戦略をサステナビリティの視点で評価する活動に携わってこられた。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の経営を監督していただくため。

監査役の体制(2020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 20.3期	選任理由
さかた たくひと 坂田 太久仁 (1961年11月20日生)	監査役 (常勤)	—	新任	—	産業ITソリューション、IT基盤サービスの各事業分野及び当社グループの人材育成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。
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	2年	取締役会 14/14回 監査役会 17/17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)	—	1年	(2019年6月20日 就任以降) 取締役会 11/11回 監査役会 13/13回	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 山崎 清孝 (1953年4月4日生)	監査役	社外 独立	6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	3年	取締役会 14/14回 監査役会 17/17回	長年にわたり日本たばこ産業(株)の経営に携わってこられた。その経歴を通じて培われた企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。

取締役・監査役の報酬等

取締役の報酬制度

- ・業績の一層の向上を図るため、業績連動性を重視した報酬制度としています。
- ・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。

報酬の水準は、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。

総額の上限額

総報酬 10億円 ^{※1}				
【固定報酬】 基本報酬	【業績連動報酬】			
	【短期業績連動報酬】 賞与	【中長期業績連動報酬】 株式関連報酬(譲渡制限付株式報酬) 4億円 ^{※2}		
役職位に応じた固定給(本人給と役割給)です。	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します。	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)を支給します。割当てを受ける株式数は役職位に応じて決定します。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としています。		
		<table border="1"> <tr> <td>長期インセンティブ株式報酬 1.2億円^{※2}</td> <td>中期インセンティブ株式報酬 2.8億円^{※2}</td> </tr> <tr> <td>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の位置付けです。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です。</td> <td>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の位置付けです。譲渡制限期間は割当日から3～5年の間です。</td> </tr> </table>	長期インセンティブ株式報酬 1.2億円 ^{※2}	中期インセンティブ株式報酬 2.8億円 ^{※2}
長期インセンティブ株式報酬 1.2億円 ^{※2}	中期インセンティブ株式報酬 2.8億円 ^{※2}			
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の位置付けです。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です。	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の位置付けです。譲渡制限期間は割当日から3～5年の間です。			

※1 使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない

※2 譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権

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。2020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「0.8」、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「1.9」となります。

取締役報酬の構成比(2020年3月期)



(注) 1. 2020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

基本報酬	本人の経験・見識や役割等に応じた固定給
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

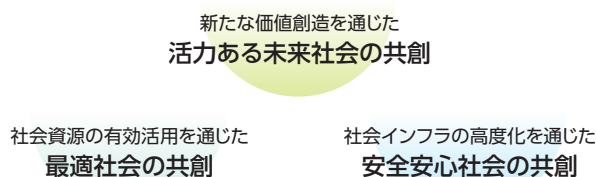
(注) 監査役に対して株式関連報酬は支給しません。

役職員の「価値共創」への取組みを本部単位で評価

2020年3月期より、本部ごとの評価軸に「価値共創(CSV)」を追加しました。

役職員の「価値共創」への取組みを本部単位で評価し、2021年3月期から賞与に加算します。

価値共創を通じた社会課題の解決(CSVへの取組み)



役職員の「価値共創」への
取組みを本部単位で評価し、
賞与に加算

役員区分ごとの報酬等の総額等

2020年3月期における役員の報酬等の額は次の通りです。

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)	508	205	164	25	110	300	2	6
監査役(社外監査役を除く)	91	57	26	1	4	32	1	3
社外役員	110	96	13	—	—	13	0	6

- (注) 1. 上記には、2019年6月20日開催の第54回定時株主総会の終結の時をもって退任した監査役1人を含んでいます。また、上記のほか、過去に退任した役員に係るストックオプション費用(取締役1人、2百万円)を当年度に計上しています。
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、2017年度以前に付与されたものについて、2019年度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年度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、77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。

クローバック制度等について

過去3年以内に支給した賞与の算定の基礎とした財務諸表の数値に訂正等が生じた場合、当該賞与の全部または一部の返還を請求することができる制度(クローバック制度)を導入しています。また、譲渡制限付株式報酬制度において、譲渡制限付株式の付与対象者が、法令、社内規程に違反する等の非違行為を行ったまたは違反したと取締役会が認めた場合は、付与した株式の全部を無償取得することができる条項(マルス条項)を、譲渡制限付株式割当契約書にて定めています。

取締役会の実効性評価(2020年3月期)

2020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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 以下の点から、取締役会の実効性は概ね確保されていると評価 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 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 ・ 社外役員からの活発な意見・助言を始めとして、全体として自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われている ・ 任意の委員会である「指名諮問委員会」・「報酬諮問委員会」についても適切に議論が行われ、実効的に機能している
さらなる実効性の向上に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> ● NRIグループ中期経営計画(2019~2022)に掲げる戦略推進の議題については付議の在り方の一層の向上に取り組むと同時に、グループガバナンスに関する議論を更に充実させていくなど、バランスのとれた会議運営に向けて工夫をしていく

社外役員メッセージ



取締役
大宮 英明

経営戦略へ積極的に関与

私は社外取締役として、役員の指名・報酬の審議を含む経営執行の監督責務をしっかりと果たすとともに、適切な監督の下での企業価値向上に向けて、経営戦略へ積極的に関与することを重視しています。

過去に私自身が経営執行に携わった経験に基づき、社外の離れた立場から色々な示唆を提供できると思い、取締役会に提案された戦略について積極的に意見を言うように心掛けています。NRIはDXビジネスの拡大やグローバル化による事業成長を目指していますが、こうした領域での機会やリスクなど社外の客観的な視点からの気付きを指摘することで、後押ししていきます。

社会インフラ企業としての価値貢献

新型コロナウイルスの拡大という危機に際して、NRIは金融・流通をはじめ情報システムの領域で止めてはいけない社会のインフラを担う立場にいます。また、緊急提言活動などNRIらしい方法で社会に価値を提供しており、こうした社会に対する姿勢を高く評価しています。

ただ、NRIという企業のポテンシャルを考えると、果たしている社会的責任の幅がまだまだ狭いと思います。昨今、マイ

ナンバーカードを利用した特別定額給付金の支給手続きの遅れなど、行政のデジタル化が課題として取り上げられていますが、社会インフラとしての情報システムの重要性は、今後さらに高まる一方です。その中でNRIは、コンサルティングも含めた総合力を活かして人々の利便性や安全性を高める社会インフラを担うことができる数少ない企業だと思います。今以上に社会的責任の範囲を広げて、社会にとって一層不可欠な企業になってほしいと思います。

ダイバーシティの推進と後継者育成

女性の活躍を含むダイバーシティの推進には力を入れて取り組んでいると思いますが、女性の経営への登用はあまり進んでいないように見受けられます。採用や管理職登用など女性活躍の裾野は広がりがつつあるので、今後はそれが女性の経営人材の輩出と経営陣のダイバーシティに結び付けていくことを期待しています。

取締役会の議論は活発で、そこで決定した方針には一丸となって対応するチームワークの良さを感じます。また、議論の進め方は総じて透明性が高く、実効性の高い枠組みができています。特に、CEOを含む役員のサクセッションプランは、人材の能力を評価しながら選抜・育成するよく考えられた仕組みになっており、それに沿って議論をしています。

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。

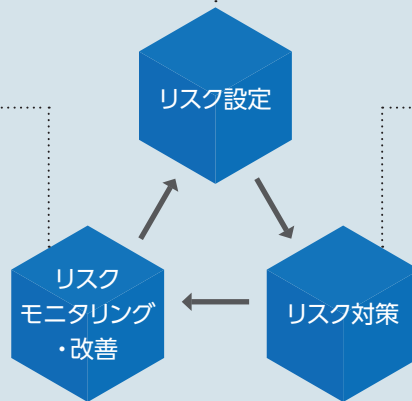
内部統制システムの構築に関する基本方針
<https://www.nri.com/jp/company/internal>

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、評価をとりまとめた上で、「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」を選定します。

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



■ リスク管理統括部署は、リスクごとの所管部署等と連携しながら管理体制を構築し、統合的にリスク管理を行います。必要に応じて専門性を持った会議で審議し、主管部署が事業部門と連携して適切な対応を講じます。
■ 社会的影響の大きい事業・サービスについては、BCP(事業継続計画)やDR(災害復旧)の整備に取り組みます。

2021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 NRIグループに相応しいガバナンス態勢の整備
- V 事業継続責任を果たすための適切な備え
- VI 働きやすい労働環境の整備

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

グローバル戦略を推進していく体制として、北米、アジア及び豪州において地域統括会社または持株会社を設置し、主に買収子会社に対するガバナンス体制の強化を進めています。また、本社においては2019年4月に設置したグローバル本社機構を中心にグローバル戦略の策定や執行を支援するとともに、買収子会社を含む海外子会社全般のガバナンスの強化を進めています。

地域統括会社等を通じた経営管理

	地域統括会社等	担当地域
NRI本体	▶ NRI Australia (メルボルン)	▶ 豪州
	▶ NRI Holdings America (ニューヨーク)	▶ アメリカ
	▶ NRI Asia Pacific (シンガポール)	▶ アジア
	▶ NRI北京 (北京)	▶ 中国本土
		▶ 国内・欧州

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

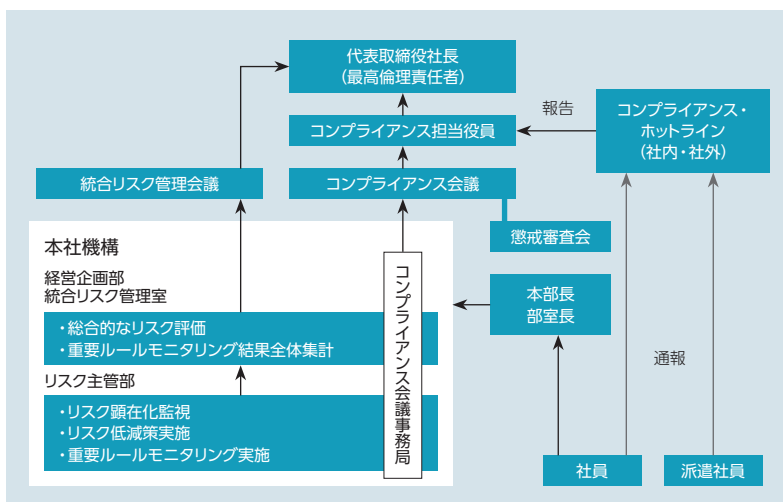
それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、12項目からなる「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

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グループ人権方針 / NRIグループの贈賄禁止に関する方針 / NRIグループの独占禁止法等遵守の方針**
<https://www.nri.com/jp/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。



役員一覧

独立 社外 非業務執行 業務執行 新任

取締役



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 (187,154株)
業務執行
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 ひろし
百瀬 裕規
1961年9月15日生
取締役副会長 (13,500株)
非業務執行
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員
2008年10月 同社執行役員
2013年 4月 同社専務(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
1960年3月15日生
代表取締役副社長 ビジネス部門管掌 (87,153株)
業務執行
1983年 4月 当社入社
2008年 4月 当社執行役員 経営IT/ソリューションセンター
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/ソリュ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/ソリューション事業
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
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 (75,538株)
業務執行
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
1954年2月8日生
取締役 (375,622株)
非業務執行
1976年 4月 当社入社
2001年 6月 当社取締役 情報技術本部長
2002年 4月 当社執行役員 情報技術本部長
2004年 4月 当社常務執行役員 情報技術本部長兼研究開発センター
副センター長
2008年 4月 当社専務執行役員 事業部門統括
2008年 6月 当社代表取締役 専務執行役員 事業部門統括
2010年 4月 当社代表取締役社長 事業部門統括
2015年 4月 当社代表取締役会長兼社長
2016年 4月 当社取締役会長
2019年 6月 当社取締役(現任)



ふなくら ひろし
船倉 浩史
1963年7月10日生
取締役 (63,921株)
新任 非業務執行
1986年 4月 当社入社
2008年 4月 当社執行役員 証券システム事業本部副本部長
2014年 4月 当社常務執行役員 金融ソリューション事業本部長
2018年 4月 当社専務執行役員 金融ITソリューション事業担当
2020年 4月 当社顧問
2020年 6月 当社取締役(現任)



まつざき まさとし
松崎 正年
1950年7月21日生
取締役(注1) (7,643株)
独立 社外 非業務執行
1976年 4月 小西六写真工業株式会社(現 コニカミルタ株式会社)入社
2003年10月 コニカミルタビジネステクノロジー株式会社
(現 コニカミルタ株式会社)取締役
2005年 4月 コニカミルタホールディングス株式会社
(現 コニカミルタ株式会社、以下同じ)執行役員
コニカミルタテクノロジーセンター株式会社
(現 コニカミルタ株式会社)代表取締役社長
2006年 4月 コニカミルタホールディングス株式会社常務執行役員
2006年 6月 同社取締役 常務執行役員
2009年 4月 同社取締役 代表執行役員社長
2013年 4月 コニカミルタ株式会社取締役 代表執行役員社長
2014年 4月 同社取締役 取締役会議長(現任)
2016年 6月 当社取締役(現任)



おおくみや ひろまさ
大宮 英明
1946年7月25日生
取締役(注1) (2,120株)
独立 社外 非業務執行
1969年 6月 三菱重工株式会社入社
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(現任)
2018年 6月 当社取締役(現任)
2019年 4月 三菱重工株式会社取締役 相談役
2019年 6月 同社相談役(現任)

(重要な兼職の状況)
コニカミルタ株式会社取締役 取締役会議長
いちご株式会社社外取締役
株式会社LIXILグループ社外取締役 取締役会議長

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



さかたし のい
坂田 信以
1957年3月31日生
取締役(注1) (-)
新任 独立 社外 非業務執行
1979年 4月 住友化学工業株式会社(現 住友化学株式会社)入社
2011年 4月 住友化学株式会社理事
2013年 4月 同社執行役員
2016年 4月 同社顧問(現任)
株式会社住友化学技術情報センター取締役副社長
2017年 6月 同社代表取締役社長
2018年 5月 一般社団法人日本化学工業協会常務理事(現任)
2020年 6月 当社取締役(現任)

(重要な兼職の状況)
住友化学株式会社顧問
一般社団法人日本化学工業協会常務理事

監査役



さかたたくひと
坂田 太久仁 新任
1961年11月20日生
監査役(常勤) (148,090株)

1984年 4月 当社入社
2010年 4月 当社執行役員 流通・情報通信システム事業本部副部長
2011年 4月 当社執行役員 サービス・産業ソリューション第一事業本部副部長兼関西西支社長、中部支社長
2017年 4月 当社常務執行役員 データセンターサービス本部長
兼クラウドサービス本部副部長
2020年 4月 当社理事
2020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) (1,231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員
2008年10月 同社執行役員
2009年 4月 同社取締役
2011年 4月 同社常務(執行役員)
2013年 4月 野村パブリックアンド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
1962年7月23日生
監査役(常勤) (57,594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
山崎 清孝 社外 独立
1953年4月4日生
監査役(注1) (9,850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. 取締役松崎正年、大宮英明、坂田信以、監査役山崎清孝、大久保憲朗を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。
2. 各取締役は、2020年6月18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、大久保憲朗が2017年6月23日開催の定時株主総会で、佐藤公平及び山崎清孝が2018年6月22日開催の定時株主総会で、西村元也が2019年6月20日開催の定時株主総会で、坂田太久仁が2020年6月18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。2020年6月23日現在の役員持株会における各目の持分を含めて記載しています。

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

綿引 達也 上田 肇

常務執行役員

横山 賢次 立松 博史
林 滋樹 舘野 修二
嵯峨野 文彦 安齋 豪格
稲田 陽一 江波戸 謙
増谷 洋 横手 実
山本 明雄 久保 並城
竹本 具城 肥後 雄一
迫 尚宏

執行役員

村上 勝俊 川浪 宏之
中島 久雄 北川 園子
安丸 徹 小田島 潤
野口 智彦 中丸 泰樹
西本 進 桧原 猛
小原 康司 山崎 政明
大野 庄一 清水 康次
松本 晃 小池 裕
須永 義彦 森沢 伊智郎
渡辺 徹郎 小林 一央
大元 成和

経営役

小暮 典靖 森 克也
柳澤 花芽 武田 則幸
郡司 浩太郎 清水 雅史
斉藤 英紀 小林 敬幸
池谷 武文

研究理事

小粥 泰樹 桑津 浩太郎

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.86-87**

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。

金融ITソリューション **▶ P.88-89**

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、日本証券テクノロジー、カッター・アソシエイツ

産業ITソリューション **▶ P.90-91**

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、プライアリー・アンド・パートナーズ、ASGグループ

IT基盤サービス **▶ P.92-93**

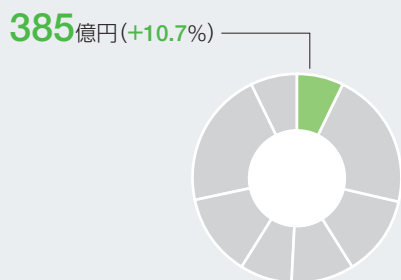
金融ITソリューションセグメント、産業ITソリューションセグメント等に対して、データセンターの運営管理、IT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、外部のお客様に対して、IT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。さらに、先端的な情報技術等に関する研究を行っています。

主要な関係会社

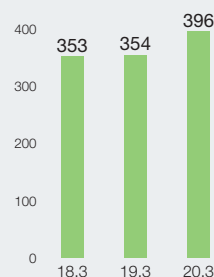
NRIセキュアテクノロジーズ、NRIデータテック、NRIデジタル

お客様

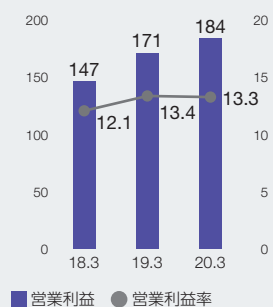
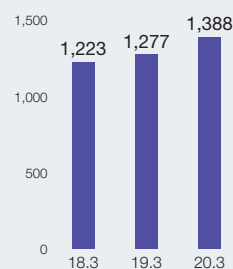
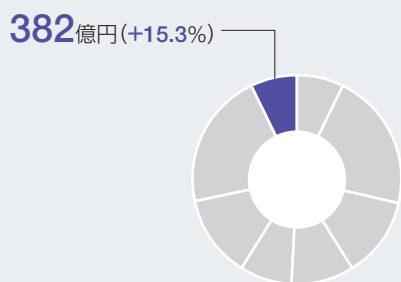
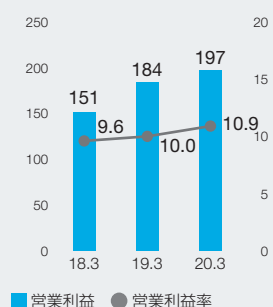
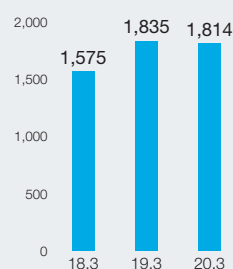
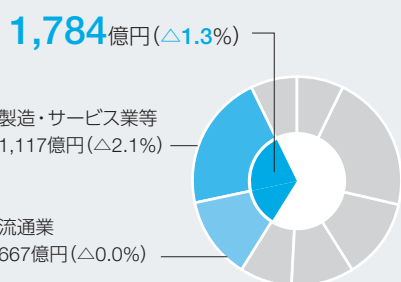
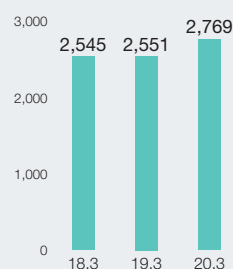
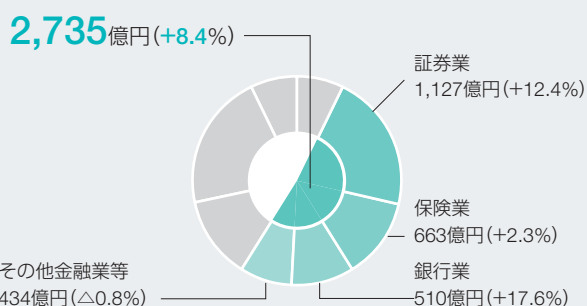
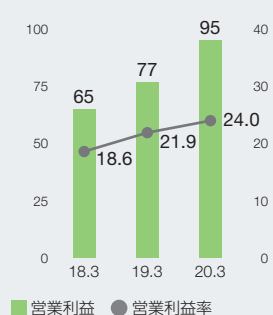
2020年3月期セグメント別
外部売上高(前期比)



売上高(内部売上高を含む)
(億円)



営業利益・営業利益率
(億円/%)



(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. 2020年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2019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。

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DXビジネス開発支援
- 製造・サービス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



デジタル国富論



ITナビゲーター2020年版

国内外の事業環境(お客様の動向)

DXによる企業変革の加速

- ・DXによるビジネス変革テーマの拡大、変革ニーズの一層の高まり
- ・レガシーな基幹システム及びIT人材不足がDXの足かせとなる状態の継続(国内)

不透明な経営環境、経営の難易度の高まり

- ・新型コロナウイルス感染拡大など急速な環境変化への対応、課題の高度化
- ・競争力強化の具体的成果につながる実行支援ニーズの高まり



NRIの戦略・対応策

国内事業

- ・DX関連ソリューション、サービスメニューの強化
 - DXによるビジネス変革コンサルティングの強化
 - 業務コンサル、顧客IT部門の包括支援などDX実行支援の強化
- ・アカウントマネジメントの高度化を通じた顧客対応力の強化
 - 社内連携による顧客ニーズへの的確な対応
 - 大型案件化、クロスセルの推進などを通じた継続的取引関係の強化

海外事業

- ・グローバル・プラクティス活動を通じた提案力強化
- ・欧米等先進国のDX関連の知的資産(IP)の探索

活動実績

新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創

デジタル時代に対応した新経済指標「GDP+i」の提言

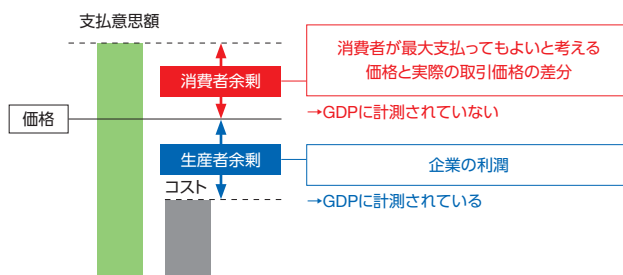
日本では近年、実質GDP成長率などの主要な経済指標が低迷する一方で、生活者の主観的な生活実感は向上していることがNRIの調査からわかりました。NRIはこの相反する現象の背景に、デジタルサービスから得られる豊かさ(デジタルが生み出す消費者余剰)があると考え、デジタル時代の経済活動をより実態に即して表す指標「GDP+i」を提案し、2019年10月に東京で開



NRI未来創発フォーラム2019の様子(基調講演する此本)

催したNRI未来創発フォーラム2019で発表しました。

デジタルが生み出す消費者余剰[i]は、下図に示される通り、消費者が最大支払ってもよいと考える価格と実際の取引価格の差分であり、実際の金額としては発現しない、概念上の存在です。これとGDPを平面上で表現した「GDP+i」をデジタル時代の新指標として提案し、デジタルサービスから得られる豊かさを含めた経済活動分析の必要性を提言しました。



GDP+iの説明図

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、これまでにインドネシア、カンボジア、タイ、ベトナム、ラオスなどに対して継続的に技術支援を実施しています。ABMIに基づく取組みの結果、ASEAN域内の現地通貨建て債券市場の規模は拡大しています。

2020年3月期、ベトナム・ホーチミン証券取引所において、ベトナム財務省とアジア開発銀行が共催する社債市場のワークショップが開かれました。ワークショップには、金融当局や銀行、

証券会社などから約120名が参加しました。NRIは、社債の流通市場の可視化と活性化について講演し、パネル討論にも登壇しました。



ベトナム・ホーチミン市でのワークショップの様子

社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

鶴岡市のデジタル技術の活用によるまちづくりの支援

山形県鶴岡市では、現在「デジタル化による構造改革事業」を進めています。デジタル時代の経済社会を捉えた上で、進行する少子高齢化や地域活性化などの社会課題の解決に取り組むことが重要だと考え、まちづくりやデジタル化に関する豊富な知識や技術を有するNRIと2019年12月12日に連携活動に係る基本合意書を締結しました。

鶴岡市は、デジタル技術の活用によるまちづくりを通じて、高い生産性を有し、自立的な経済成長が可能な地方都市を目指しています。また、市民の健康や安心で快適な生活を支援する質の高い都市サービスを実現することで、個々人が「幸福」や「豊かさ」を実感できる地域社会の構築を目指しています。NRIは鶴岡市と連携し、安心で快適な質の高い都市サービスの実現や、効

率的な電子政府(デジタル・ガバメント)構築の推進を支援します。

NRIは、地域社会、産業開発に関するノウハウや実績及びデジタル技術とその活用に関する豊富な実績を基に、広く地域の発展や社会課題の解決に寄与していきます。



鶴岡市 皆川市長(右)と此本による締結式

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。

また、NRIが長年培った金融業界のノウハウや最新のデジタル技術を活用し、業務やサービスにおける金融機関のDXの支援を行っています。

サービス事例

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



セグメントの強み

- 業界トップクラスの金融機関をはじめとした長年にわたる取引に基づく強固な顧客基盤
- 金融業界で高いシェアを誇る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(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 Financial Insights発表の世界の金融ITサービス企業ランキングで第10位

国内外の事業環境(お客様の動向)

金融業界を取り巻く環境の変化

- ・証券業:手数料無料化の流れによる収益構造の変革の必要性の高まり
- ・銀行業:低金利による収益性の低下
- ・保険業:低金利や天災による支払いの増加による収益性の低下
- ・資産運用業:拡大見通しの国内マーケット

低金利等による収益力低下を背景に、コスト削減に向けた投資拡大や投資領域の変化

- ・ITソリューションに加え、BPOサービスの活用
- ・フロント等競争領域への積極的なIT投資
- ・新たな収益機会、ビジネスモデルの模索

異業種や新興系プレイヤーの金融事業への新規参入による連携や対応の模索

- ・証券業:異業種との連携
- ・銀行業:新形態銀行の拡大
- ・保険:商品やチャネルの多様化

日本よりも成長率の高い海外市場



NRIの戦略・対応策

新規顧客獲得・事業領域の拡大

- ・従来の金融業界の枠組みを超えた事業拡大やサービスラインナップの拡充
- ・機能のモジュール化やAPI開放による異業種プレイヤーへの対応
- ・(株)だいこう証券ビジネスによる、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、新たな事業の創出

- ・マイナンバーを活用したプラットフォームサービスの展開
- ・ブロックチェーン技術を活用した取引基盤の開発・提供を行う(株)BOOSTRYの設立
- ・テレマティクス*技術を活用した「テレマティクス損害サービスシステム」の開発・提供
- ・デジタル・ガバメントへの政策提言

グローバル事業展開の加速

- ・日系金融機関の海外拠点支援の拡大
- ・M&Aによる豪州での事業の拡大

* テレマティクス:「テレコミュニケーション」と「インフォマティクス」を組み合わせた造語で、カーナビやGPS等の車載器と移動体通信システムを利用して、様々な情報やサービスを提供する仕組み

活動実績

新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創

ブロックチェーン技術を活用した有価証券等の新たな取引基盤

2019年9月、野村ホールディングス(株)とNRIはブロックチェーン技術を活用した有価証券等の権利を発行・流通するための新たな基盤の開発と提供を行う(株)BOOSTRYを設立しました。(株)BOOSTRYが開発した共通基盤「ibet」では、社債や株式に加えて、所有権、会員権、デジタルアセットなど様々な「権利」の作成・移転・利用が可能です。これにより、従来流動性が低かった商品を取り扱うことが可能となり、資本市場の拡大が期待できます。NRIは(株)BOOSTRYが開発したこの基盤を利用し、2020年3月に国内で初めてとなる「デジタルアセット債」及び「デジタル債」を発行しました。

NRIは事業法人等の活動を支援する新しい基盤を社会に提供することで、新しい金融の在り方を実現し、活力ある未来社会を共創していきます。

BOOSTRY

商号	(株)BOOSTRY
設立年月日	2019年9月2日
資本金	11億7,500万円
代表取締役	佐々木 俊典
株主構成	野村ホールディングス(株):66% (株)野村総合研究所:34%
事業内容	ブロックチェーン技術により有価証券等の権利を交換する基盤の開発と提供事業(コンサルティング、ITサービス提供等)

詳しくは、(株)BOOSTRYウェブサイト参照
<https://boostry.co.jp/>

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THE STARのさらなる利用の拡大

NRIは、THE STARやBESTWAYなど、金融を支える共同利用型プラットフォームを複数展開し、金融機関のビジネスプロセスの変革に貢献しています。また、金融機関の「所有から利用へ」の流れを牽引するとともに、情報システムの共同利用によるCO₂削減効果の創出に貢献しています。

証券会社向けバックオフィスシステム「THE STAR」は1974年の稼働以来、多くの証券会社や銀行などで導入されています。THE STARは投資家との対面販売やインターネット取引、仲介業など、総合証券会社の様々な取引形態に対応し、証券会社全体の管理をサポートします。最近では、みずほ証券(株)のほか、ネッ

ト専門証券であるLINE証券(株)や証券仲介業を開始する銀行などで「THE STAR」が採用されています。

NRIは今後も企業の社会資源を無駄なく有効活用できるビジネス基盤を多くのお客様に提供することで、お客様とともに最適社会を共創していきます。



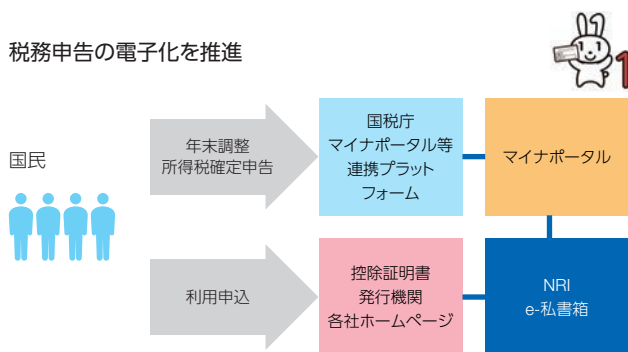
社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

安全なデジタル社会に向けたマイナンバーカードを利活用したプラットフォームサービスの提供

マイナンバーは今や重要な社会インフラの一つとなりました。NRIは民間事業者として、政府のマイナンバー制度に制度設計の段階から参画してきました。深い制度理解と金融機関の基幹システム運用を長年担ってきた実績を基に、NRIはマイナンバーに関連するシステム・サービス・ソリューションを提供しています。マイナンバーの取得(収集)・保管・利用・廃棄までをトータルに管理する「e-BANGO」は金融機関の基幹システムと同等レベルの高い管理水準を満たしています。また、2020年10月以降順次、年末調整手続きの電子化が開始されますが、民間企業とマイナポータルをつなぐ「e-私書箱」サービスにより、控除証明書発行機関が発行したデータをマイナポータルに連携することで、年末調整や所得税確定申告を簡便化し、デジタル・ガバメントを民間サービス側から支えます。

NRIは、今後もマイナンバーを活用したサービスの提供により、安全安心な社会の共創に貢献していきます。

税務申告の電子化を推進



詳しくは、マイナンバー関連サービスウェブサイト参照
<https://www.nri.com/jp/service/solution/fis/mynumber>

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。

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。

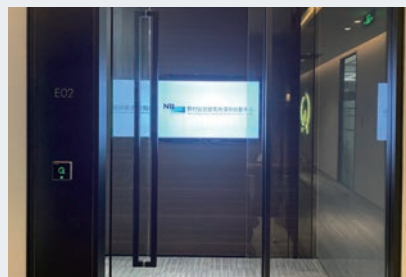
サービス事例

- 大手コンビニエンスストアの受発注システムやPOS情報分析システム
- 大手通信キャリアのショップ向け接客支援ツール
- 大手化粧品メーカーの総合美容ウェブサービス
- 大手航空会社向けダイナミックパッケージサイト



セグメントの強み

- 長年にわたってミッションクリティカルなシステムを構築してきた技術力と経験
- 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、導入実績
- ビジネスアナリストとデータサイエンティストが共同でお客様のデータを分析し、需要予測、物流予測、価格最適化、顧客セグメンテーションなどのビジネス課題解決を提案
- お客様の事業拡大と競争力向上を支える各分野のエキスパートを育成し、先進テクノロジーによる業界別の研究成果を蓄積



DXのR&D拠点として2019年8月に開設されたNRI深センイノベーションセンター

国内外の事業環境(お客様の動向)

モバイル、クラウド、AIといったテクノロジーの進化

- ・テクノロジー活用により、産業界のビジネスモデルとプレーヤーが大きく変化

リテール分野でのeコマース拡大

- ・消費者の嗜好に応じた商品提案や動的な価格の変更等への対応
- ・小口多頻度配送の増大に対応できるサプライチェーンと物流の最適化は、企業のみならず社会全体の課題

製造業におけるネットワーク型製品の普及

- ・ネットワークサービスの質が商品価値に大きく影響

基幹システムの刷新

- ・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
- ・セキュアで安定したシステムインフラの構築



NRIの戦略・対応策

B2C eコマース & デジタルマーケティング

- ・コスメティクス、旅行、家電量販、情報サービス業等のお客様のeコマース事業の継続的な成長を支援
- ・カスタマーフィッティング、ハイブリッドリコメンデーション、ロイヤリティポイントプログラム*など、先進の研究開発成果を活用

* グループ会社のブライアリー・アンド・パートナーズのライセンスを受けています

B2B eコマース

- ・eマーケットプレイス型の法人間取引を支える強固なeコマース基盤の構築
- ・膨大な商品点数を高速検索するアルゴリズム開発や複雑なビジネスロジックの部品化

サプライチェーン・物流マネジメント

- ・サプライチェーンの全体リソース計画から配送ルート最適化に至る、ビジネス課題解決に向けたソリューションを提供

Enterprise AI

- ・経験とルールによって行われてきた業務をAI(人工知能) / ML(機械学習)による自動化オペレーションへ置き換え

パッケージインテグレーション

- ・ERP導入において、付加価値のある業務の差別化と、間接業務の標準化を両立させるトータルソリューションを提供

ミッションクリティカルシステム

- ・24時間×365日の高度な可用性と迅速なサービス拡張

活動実績

新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創

JALデジタルエクスペリエンス、データ・アナリティクスやAIを駆使した会員サービスを開始

日本航空(株)(以下、JAL)と設立した合併会社「JALデジタルエクスペリエンス(株)」は、会員組織「CLASS EXPLORER(クラス・エクスプローラー)」を創設し、2019年10月30日よりサービスを開始しました。JALデジタルエクスペリエンスと提携パートナー企業は、JALが得意とする旅を基軸にしなが、そこに留まらない新しい体験型サービスを提案します。また、NRIが得意とするデータ・アナリティクスやAI(人工知能)を活用し、従来は対面でコンシェルジュが対応していたような「一人一人の潜在ニーズに合わせてサービスをお見立てする」という業務をデジタル化することで、提携パートナー企業を含めたDXの実現を目指します。さらに、サービスを提案する過程においてお客さまの興味関心

を分析し、デジタルマーケティングを高度化させることで、新たな価値を創造していきます。

JALとNRIは、様々な生活シーンでの顧客エンゲージメントを強化するとともに、その成果を航空事業におけるDXへも反映させ、共に活力ある未来社会を共創していきます。



社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創

「デジタルトランスフォーメーションとスマートシティ」をテーマに、不動産DXセミナーを開催

NRIおよびNRIデジタルは、2020年2月に「第2回 不動産業界におけるデジタルトランスフォーメーションセミナー(不動産DXセミナー)」を開催しました。本セミナーは、そもそもDXとはなにか、不動産業界においてどのような意味を持つのかを論じた第1回セミナーから一歩議論を進め、「デジタルトランスフォーメーションとスマートシティ」をテーマに、講演を行いました。

NRIグループの多彩なコンサルタント・ビジネスデザイナーが、不動産業界のDXの可能性、国内外のスマートシティの動向や、スマートシティが社会全体のDXに及ぼす影響を洞察するとともに

に、日本企業が取り組むべき方向性について提言しました。

NRIは、不動産業界のDXの実現を通じて、お客様とともに最適社会を共創していきます。



不動産DXセミナーの会場の様子

社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

基幹システム再構築により、味の素グループの経営基盤を強化

味の素(株)は、新会社である味の素食品(株)の立上げに伴う基幹システムに「SAP S/4HANA®」を使い、2019年4月に本稼働させました。

この基幹システム再構築は、業務の標準化により個別システムを極小化するという方針で進められており、今後は、味の素食品(株)向けに導入したシステムをベースに、味の素(株)に対して導入することを予定しています。

NRIシステムテクノ(株)(以下、NST)の前身である味の素システムテクノ(株)は、1990年、味の素(株)の100%子会社として設立され、味の素グループの情報システム全般を担ってきました。NRIは2012年に味の素システムテクノ(株)の発行済み株式の51%を譲り受け、以来NSTはNRIグループの一員として、産業ITソリューション事業を推進しています。

今回の基幹システム再構築にあたって、NSTはNRIと連携して、情報化戦略策定からシステム設計・開発、インフラ・運用環境の構築、稼働後の保守運用まで一貫して携わりました。

NRIとNST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。



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、IT基盤・ネットワーク構築等のサービス、マルチクラウドサービス、データセンターの運営管理を提供しています。このほか、新事業・新ソリューションの開発に向けた研究や先端的な情報技術等に関する研究も行っています。

サービス事例

- 関東地区3カ所、関西地区2カ所でデータセンターを運営
- NRIセキュアテクノロジーズ(株)が高度セキュリティ運用・監視やコンサルティング等の各種サービス、ソフトウェアなどの情報セキュリティサービスをワンストップで提供
- NRIデジタル(株)が、コンソリ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



WeWork丸の内北口内 [NRI CODO]

セグメントの強み

- 最高水準のファシリティ・運用管理能力を持つデータセンター
- 国内5拠点の運用オペレーションセンター、世界各地のネットワーク拠点
- 企業のグローバル展開を支援するセキュリティ事業
- デジタルビジネス創造を支援する専門会社 (NRIデジタル(株))
- 長年にわたる情報技術トレンド予測 (『ITロードマップ』出版活動など)
- 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
- 様々なグローバル認証を取得
<https://www.nri.com/jp/sustainability/evaluations#amc03>



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>

国内外の事業環境(お客様の動向)

マルチクラウドサービス事業

- ・DX推進に向けたクラウドファーストの時代の到来
- ・パブリッククラウド活用ニーズの高まり
- ・クラウドサービスの競争激化、特徴を活かした差別化
- ・クラウド大規模障害によるリスクの顕在化

デジタルワークプレイス事業

- ・オフィス移転を契機とした働き方改革実現への期待の高まり
- ・多様な働き方を受け入れる必要性の高まり
- ・働く場所の制約からの解放による業務効率化への期待

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
- ・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

DX生産革新

- ・顧客のDXに伴走する「DX支援コンサル」ニーズの高まり



NRIの戦略・対応策

マルチクラウドサービス事業

- ・マルチクラウドサービスの拡大
- ・安全・安心なパブリッククラウド環境の提供
- ・インフラコンサルティングの確立・拡大

デジタルワークプレイス事業

- ・働き方改革を見据えたオフィス環境のデジタル化の拡大
- ・より安全なワークプレイス環境の実現

セキュリティ事業

- ・IoTやブロックチェーン等の時代の要請に対応したセキュリティ対策ソリューションの提供
- ・グローバルセキュリティ事業の拡大

DX生産革新

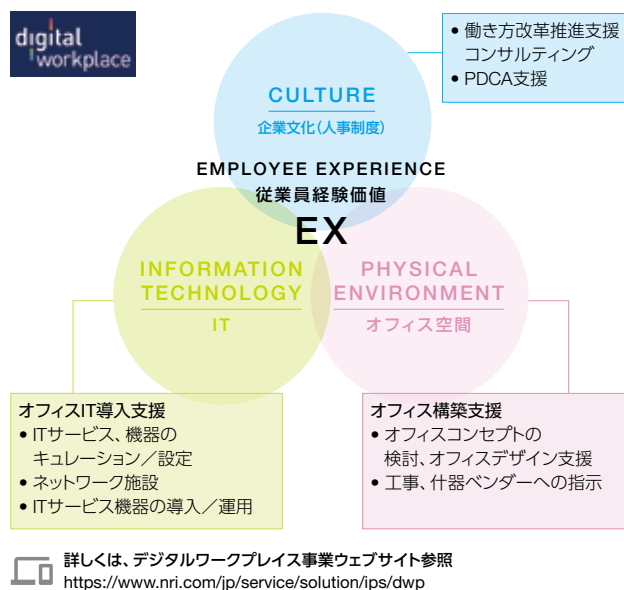
- ・先端技術で共創によるDXを支援するNRI CODOの提供
- ・マルチクラウド・マネージドサービスatIaxサービスの展開
- ・先端技術のR&D、産学連携、オープンイノベーション

新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創

新しい働き方のソリューションを提供する デジタルワークプレイス事業

今、働き方の価値観が大きく変わろうとしています。従業員がワークライフバランスの実現を望む中、ITを活用し、人々に働く場所と時間の自由をもたらすのがデジタルワークプレイスです。従業員はデジタルワークプレイスの導入によってもたらされた余裕時間に新しいアイデアを創出し、企業はそのアイデアから、新しい価値を提供する企業へと自らを変革することが可能となります。このような価値の高い生産活動への変革が、再び従業員の働く時間に余裕をもたらし、ワークライフバランスの向上や従業員経験価値の向上が実現されます。

NRIのデジタルワークプレイス事業は、企業文化、オフィス空間、ITの3つの要素を組み合わせ、従業員経験価値(EX: Employee Experience)を高めます。新しい価値観のもとでの働き方を支えるデジタルワークプレイス事業を通じ、NRIは活力ある未来社会を共創していきます。



社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創

インフラリソースを最適化し、お客様のDX推進を支える マルチクラウドサービス

ITを活用した付加価値の高いビジネスを創造し、拡大し続けるためには、複数のパブリッククラウドとオンプレミス環境を適切に使い分け、先進的で信頼性の高いITソリューションインフラを確立する必要があります。NRIのマネージドサービスは、プライベートクラウドやパブリッククラウド上のシステムや各種サービスを維持し、安定的に運用するほか、国内複数のデータセンターによる相互バックアップで災害時の事業継続の実現、グローバルでのネットワーク網の保有など、お客様の様々なニーズに応える、柔軟でハイレベルなサービスを提供しています。また、マルチクラウド型データ活用プラットフォームでは、企業がデータを活用して従来のビジネスモデルを変革するために不可欠な

最適なテクノロジーの選定、データ収集/利用におけるガバナンス、増え続けるデータソースの適切な管理・運営を支えています。NRIはクラウドの活用を通じ、お客様のDX推進を支え、最適社会の共創に貢献していきます。



ITソリューションインフラの全体像

詳しくは、マルチクラウドサービスウェブサイト参照
<https://www.nri.com/jp/keyword/cloud>

社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

サイバー脅威から社会を守るNRIセキュアテクノロジーズ(株)の セキュリティコンサルティングとソリューション

ITの利用拡大に伴い、企業を狙ったサイバー攻撃など、様々なセキュリティリスクが高まり続けています。近年、諸外国ではGDPR(EU一般データ保護規則)をはじめ、プライバシーや個人情報保護のための法規制の施行が進んでいます。サービスの事業者はグローバル水準のプライバシー保護やセキュリティ対策について社会的責任を果たす仕組みを整えることが求められています。NRIセキュアテクノロジーズ(株)では事業者が管理する顧客IDの統合や多要素認証、APIによる連携、プライバシー保護などを実現するIDアクセス管理ソリューション「Uni-ID」を提供しています。また、このほかにも情報セキュリティに関わる様々な課題解決のためのソリューションを提供しています。

これからも、ITやサイバーセキュリティの潮流を洞察し、時代の要請に応えるソリューションを提供することで、安全安心な社会を共創していきます。

4つの事業	5つのサービスカテゴリ	
コンサルティング 高い専門性によるオーダーメイドの課題解決支援	セキュリティコンサルティング	専門のコンサルタントによるセキュリティ対策のPDCA支援
DXセキュリティ デジタルトランスフォーメーションを支えるセキュリティ	人材育成・研修	セキュリティ人材の育成と資格(GIAC, CISSP)の取得支援
マネージドセキュリティサービス 攻めと守りのサイバー攻撃対策	セキュリティ診断・ペネトレーションテスト	攻撃者の視点・技術によるITシステムの脆弱性チェック
ソフトウェア 高品質で利便性の高い自社開発ソリューション	セキュリティ監視・SOCサービス	サイバー攻撃からITシステムを防御する24時間×365日の監視・管理サービス
	セキュリティソリューション	自社開発を中心とした高品質で利便性の高い各種セキュリティ対策ソリューション

NRIセキュアが提供するサービス

詳しくは、NRIセキュアウェブサイト参照
<https://www.nri-secure.co.jp/>

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>

	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
損益計算書：				
売上高	338,629	326,328	335,554	363,891
売上原価	245,641	233,119	235,515	262,315
売上総利益	92,988	93,209	100,038	101,575
販売費及び一般管理費	52,911	54,782	56,886	57,608
役員報酬	1,125	1,093	899	878
給料及び手当	18,261	19,167	20,065	20,080
賞与引当金繰入額	3,700	4,283	4,527	4,582
退職給付費用	2,111	2,260	2,347	2,492
福利厚生費	3,376	3,641	3,651	3,641
教育研修費	1,477	1,451	1,567	1,843
事務委託費	7,270	6,831	8,401	8,823
EBITDA	70,992	69,094	74,027	86,567
営業利益	40,077	38,426	43,152	43,967
営業外損益	870	1,646	1,533	1,891
経常利益	40,947	40,073	44,686	45,858
特別損益	△3,618	△219	11,518	△2,988
法人税等	15,476	16,663	23,283	14,261
親会社株主に帰属する当期純利益	21,856	23,188	32,920	28,612
貸借対照表(期末)：				
資産合計	363,368	380,032	402,784	432,222
流動資産	137,744	177,593	176,804	189,206
現金及び預金	15,055	16,757	8,462	10,273
固定資産	225,623	202,439	225,980	243,016
有形固定資産	58,965	58,451	67,569	63,456
無形固定資産	68,319	57,641	57,861	42,854
のれん	—	—	—	—
投資その他の資産	98,339	86,346	100,549	136,705
投資有価証券	53,699	43,964	61,273	88,378
負債合計	143,131	148,957	144,507	141,404
流動負債	67,195	68,160	69,380	118,207
短期借入金	—	—	—	—
受注損失引当金	—	—	—	579
固定負債	75,936	80,797	75,126	23,196
社債	49,997	49,997	49,997	—
長期借入金	—	9,176	6,677	4,250
純資産合計	220,237	231,074	258,276	290,818
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	58,060	48,777	53,067	68,600
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,175	△27,723	△47,731	△36,019
(除く、資金運用目的投資)	△28,184	△19,292	△25,299	△34,055
フリー・キャッシュ・フロー	41,885	21,054	5,335	32,580
(除く、資金運用目的投資)	29,876	29,485	27,767	34,544
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,348	1,590	△10,438	△10,723
現金及び現金同等物に係る換算差額	10	△335	62	721
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	31,547	22,309	△5,041	22,579
現金及び現金同等物の期末残高	59,775	82,085	77,043	99,623
現金及び現金同等物+資金運用目的投資残高	73,837	104,417	121,601	145,974

(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+のれん償却額+固定資産除却損で算出しています。

(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	2020年3月期
	385,932	405,984	421,439	424,548	471,488	501,243	528,873
	276,664	289,210	287,270	280,761	311,868	336,508	348,006
	109,267	116,774	134,168	143,787	159,619	164,735	180,866
	59,450	65,287	75,873	85,272	94,481	93,293	97,688
	986	1,316	1,227	1,213	1,101	1,069	1,220
	20,087	22,450	25,395	27,576	29,681	30,506	32,522
	4,715	5,136	5,802	5,993	6,751	6,783	7,032
	2,458	2,105	2,155	3,038	2,678	2,533	2,907
	3,786	4,362	4,935	5,842	6,348	6,532	6,697
	1,853	1,789	1,712	1,768	1,705	1,851	1,840
	9,640	11,170	14,246	16,722	16,740	17,073	18,366
	84,126	77,528	91,814	88,933	103,177	108,846	117,419
	49,816	51,486	58,295	58,514	65,138	71,442	83,178
	2,544	1,455	2,705	1,839	1,023	967	1,349
	52,360	52,942	61,001	60,354	66,161	72,409	84,528
	349	6,132	1,304	4,638	16,366	4,340	17,968
	21,175	19,209	19,513	21,042	26,356	25,213	32,288
	31,527	38,880	42,648	45,064	55,145	50,931	69,276
	469,010	593,213	621,695	628,944	643,117	612,192	533,151
	208,121	298,565	306,943	295,915	298,275	285,788	259,855
	9,885	26,469	62,138	152,610	159,541	124,773	102,540
	260,888	294,647	314,751	333,029	344,842	326,404	273,295
	62,767	53,915	65,384	63,790	68,528	65,376	63,422
	42,712	55,582	65,085	99,485	103,747	91,505	85,118
	—	—	7,864	35,404	36,624	27,572	20,409
	155,408	185,148	184,280	169,754	172,566	169,522	124,755
	94,766	116,480	120,397	103,841	88,999	80,203	28,512
	137,601	189,745	196,286	181,646	210,442	187,160	245,997
	79,841	113,208	134,304	111,552	162,133	124,264	140,456
	—	10,645	2,270	2,870	6,074	6,345	6,659
	3,083	3,911	1,345	1,591	50	933	300
	57,759	75,988	61,327	69,500	47,714	62,419	105,076
	30,000	30,000	15,000	25,000	34,082	33,931	73,310
	22,054	21,333	27,969	24,396	408	13,213	17,876
	331,408	403,467	425,409	447,297	432,674	425,032	287,153
	33,839	58,710	81,470	61,147	73,493	56,349	102,787
	△32,234	△1,093	△75,344	△30,341	△17,882	△16,826	18,382
	△38,086	△13,800	△52,725	△41,348	△30,162	△15,025	△6,985
	1,605	57,617	6,126	30,805	55,610	39,523	121,169
	△4,246	44,910	28,744	19,799	43,330	41,324	95,801
	△8,773	△10,536	9,326	△34,327	△46,829	△73,106	△139,857
	337	694	△1,071	624	△2,529	△1,519	△3,734
	△6,830	47,775	14,381	△2,897	6,251	△35,102	△22,421
	92,792	140,567	154,949	152,051	158,303	123,200	100,778
	133,350	169,023	206,031	192,028	185,882	152,743	104,842

連結財務データ

(単位:百万円)

		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	2020年3月期
セグメント情報:							
外部売上高	コンサルティング	27,353	28,370	30,574	34,577	34,839	38,572
(外部顧客 への売上高)	金融ITソリューション	237,111	252,842	246,979	252,122	252,367	273,571
	証券業	116,534	123,896	119,128	118,397	100,309	112,762
	保険業	56,414	57,082	51,982	51,836	64,874	66,374
	銀行業	34,584	37,541	40,286	42,225	43,404	51,022
	その他金融業等	29,577	34,321	35,580	39,662	43,780	43,411
	産業ITソリューション	97,938	101,538	107,208	154,917	180,882	178,490
	流通業	46,705	51,882	54,256	61,057	66,814	66,789
	製造・サービス業等	51,232	49,656	52,952	93,860	114,068	111,700
	IT基盤サービス	34,779	28,720	29,241	29,870	33,153	38,239
	その他	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	27,749	28,823	31,161	35,332	35,481	39,612
	営業利益	5,959	5,487	5,853	6,561	7,786	9,515
	営業利益率(%)	21.5	19.0	18.8	18.6	21.9	24.0
	金融ITソリューション 売上高	237,649	253,802	248,188	254,567	255,162	276,937
	営業利益	22,621	29,171	26,461	27,673	27,095	35,034
	営業利益率(%)	9.5	11.5	10.7	10.9	10.6	12.7
	産業ITソリューション 売上高	98,974	102,859	107,672	157,585	183,580	181,438
	営業利益	11,769	9,974	9,076	15,119	18,449	19,719
	営業利益率(%)	11.9	9.7	8.4	9.6	10.0	10.9
	IT基盤サービス 売上高	113,505	110,044	122,107	122,342	127,777	138,833
	営業利益	8,636	11,575	14,015	14,764	17,130	18,454
	営業利益率(%)	7.6	10.5	11.5	12.1	13.4	13.3
サービス別 外部売上高	コンサルティングサービス	47,110	52,131	62,734	78,987	90,816	96,862
	開発・製品販売	136,710	145,157	131,908	138,111	150,467	161,703
	運用サービス	206,698	212,952	217,271	241,198	244,273	251,908
	商品販売	15,465	11,197	12,634	13,191	15,686	18,399
主な相手先別 売上高	野村ホールディングス(株)	82,469	68,666	71,600	77,937	60,579	65,049
	(株)セブン&アイ・ホールディングス	40,973	43,254	45,285	47,001	49,109	52,434
海外売上高	海外売上高	8,655	14,618	18,925	43,559	53,081	46,752
	海外売上高比率(%)	2.1	3.5	4.5	9.2	10.6	8.8

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
 2. 相手先別の売上高には、相手先の子会社に販売したものと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. 2020年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2019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)

		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	2020年3月期
受注高	コンサルティング	28,390	27,425	34,609	36,285	34,315	39,352
	金融ITソリューション	253,830	256,293	246,153	244,794	265,724	284,089
	産業ITソリューション	101,380	104,650	116,335	174,260	184,653	176,867
	IT基盤サービス	31,215	23,352	31,423	30,154	33,467	40,671
	その他	9,153	10,840	10,463	—	—	—
	計	423,970	422,561	438,986	485,494	518,161	540,980
受注残高	コンサルティング	5,622	4,677	8,711	6,764	3,559	4,339
	金融ITソリューション	146,268	149,718	148,893	141,574	154,930	165,449
	産業ITソリューション	55,412	58,523	67,650	94,120	100,572	98,949
	IT基盤サービス	17,205	11,837	14,019	14,295	14,609	17,041
	その他	2,679	3,553	3,472	—	—	—
	計	227,188	228,310	242,748	256,754	273,672	285,779

(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. 継続的な業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)

	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	2020年3月期
生産実績・外注実績:						
生産実績	280,562	279,405	277,736	304,044	327,324	337,197
外注実績	141,925	139,303	126,361	135,522	150,635	161,305
うち、中国企業への外注実績	23,482	23,476	18,815	19,532	23,213	28,514
外注比率(%)	50.6	49.9	45.5	44.6	46.0	47.8
中国企業への外注比率(%)	16.5	16.9	14.9	14.4	15.4	17.7

(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)

	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	2020年3月期
設備投資・減価償却・研究開発:						
設備投資額	31,080	48,325	38,668	38,201	26,276	28,496
有形固定資産	8,349	20,285	13,640	16,188	5,615	6,684
無形固定資産	22,731	28,040	25,027	22,012	20,661	21,811
減価償却費	25,800	32,598	28,476	31,941	30,427	30,414
研究開発費	4,222	5,110	5,674	5,170	3,665	4,310

(単位:%)

	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	2020年3月期
財務指標:						
売上総利益率	28.8	31.8	33.9	33.9	32.9	34.2
売上高営業利益率	12.7	13.8	13.8	13.8	14.3	15.7
EBITDAマージン	19.1	21.8	20.9	21.9	21.7	22.2
ROE(自己資本当期純利益率)	10.8	10.6	10.7	12.9	12.3	20.3
ROA(総資産経常利益率)	10.0	10.0	9.7	10.4	11.5	14.8
D/Eレシオ(倍)	0.18	0.16	0.13	0.19	0.15	0.40
自己資本比率	65.6	66.2	69.1	65.2	67.1	50.9
株価収益率(PER)(倍)	23.2	20.1	22.6	22.1	23.3	20.9
配当性向	36.5	41.1	42.4	39.1	41.5	27.9
総還元性向	36.5	63.4	66.4	129.8	113.4	258.9

(単位:円)

	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	2020年3月期
1株当たり指標:						
1株当たり当期純利益(EPS)	176	171	181	228	72	109
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)	176	170	181	227	71	109
1株当たり純資産額(BPS)	1,765	1,646	1,750	1,760	587	455
1株当たり年間配当金(DPS)	70	80	80	90	90	32

(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+のれん償却額+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. 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)、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. 当社は、2019年7月1日付で、それぞれ普通株式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)、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2019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。なお、2019年3月期の1株当たり年間配当金(DPS)は、当該分割が行われる前の1株当たり金額です。
7. 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。

ESGデータ

E:環境

環境KPI(集計単位:グループ):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
温室効果ガス排出量削減率(2014年3月期比)(%)	19.8	26.9	30.0	38.2	43.8
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1、2、及び11)	n/a	n/a	4.6	18.1	21.6

温室効果ガス排出量(集計単位:グループ):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020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)	84	77	73	65	58
国内	(千t-CO ₂)	81	74	70	62	56
海外	(千t-CO ₂)	3	3	3	2	2
Scope1 + Scope2排出量合計	(千t-CO ₂)	86	78	75	66	60
国内	(千t-CO ₂)	83	75	72	63	58
海外	(千t-CO ₂)	3	3	3	2	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):	2016年3月期		2017年3月期		2018年3月期		2019年3月期		2020年3月期	
	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)
社員数	10,757	100	11,605	100	12,708	100	12,578	100	13,278	100
地域別										
日本	8,498	79.0	8,676	74.8	8,821	69.4	9,004	71.6	9,495	71.5
欧州	21	0.2	12	0.1	14	0.1	15	0.1	16	0.1
米州	293	2.7	383	3.3	392	3.1	345	2.7	328	2.5
アジア	1,945	18.1	1,995	17.2	2,052	16.1	1,761	14.0	1,860	14.0
うち中国	1,398	13.0	1,473	12.7	1,465	11.5	1,168	9.3	1,244	9.4
豪州	—	—	539	4.6	1,429	11.2	1,453	11.6	1,579	11.9

雇用関連(集計単位:単体):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
採用者数(名)	299	289	339	452	496
総離職率(%)*	3.3	3.5	3.8	3.9	4.3
平均勤続年数(年)	13.8	14.3	14.6	14.6	14.2
新卒新入社員の3年後定着率(%)	92.5	90.9	93.3	95.9	92.8
平均報酬:従業員全体(千円)	11,560	11,514	11,660	12,217	12,352

* 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):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
女性社員比率(%)	18.8	19.0	19.3	19.8	20.4
女性管理職比率(%)*	5.7	6.1	6.4	6.8	7.1
女性採用比率(%)	27.6	25.6	26.7	27.6	28.2

* 女性管理職比率は、期初の値

育児・介護休業(集計単位:単体):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
マタニティ有給休暇取得者数(名)	17	13	9	13	8
産前産後休暇取得者数(名)	73	76	56	72	78
育児休業取得者数(名)	96	130	252	261	260
うち男性(名)	21	60	189	194	190
育児短時間勤務制度利用者数(名)	96	107	107	113	95
育児休業取得後の復職率(女性)(%) ^{*1}	97.9	97.3	97.0	96.7	98.1
育児休業取得後の定着率(女性)(%) ^{*2}	92.3	91.7	93.3	92.8	96.8
介護休業取得者数(名)	1	2	3	3	0

(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):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
障がい者雇用者数(名)	111	121	134	142	166
障がい者雇用比率(%)	2.08	2.22	2.19	2.26	2.45

(注)NRIとグループ適用会社の障がい者雇用者数

健康経営(集計単位:単体):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
社員1人当たりの月平均残業時間(時間)	29.8	27.2	22.0	21.5	26.6
年次有給休暇取得率(%)	66.5	70.6	71.4	71.3	71.1
業務上死亡者数(名)	0	0	0	0	0
労働災害件数(件)*	0	2	0	2	1

* 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):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
お客様満足度(%) ^{※1}	83.4	82.9	84.6	87.0	83.8
従業員満足度(%) ^{※2}	60.3	—	80.5	—	81.8

※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月期からは、「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):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
単行本の発行(冊)	25	13	15	20	21
新聞・雑誌への寄稿(回)	229	273	298	306	290
講演(回)	1,161	937	962	922	911
テレビ・ラジオへの出演(回)	126	102	158	267	155

人づくり/社会づくり活動(集計単位:単体):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
NRI学生小論文コンテスト応募数(件)	2,622	3,103	1,767	1,444	2,300
キャリア教育支援					
学校数(校)	38	34	24	31	29
参加人数(名)	1,500以上	1,277	733	850	704

G:ガバナンス

取締役構成(集計単位:単体):	2016年7月現在	2017年7月現在	2018年7月現在	2019年7月現在	2020年7月現在
取締役合計(名)	10	9	7	9	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):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
開催回数(回)	15	14	15	14	14
全取締役の平均出席率(%)	96	96	98	98	99
社外取締役の平均出席率(%)	88	90	93	95	98
全監査役の平均出席率(%)	97	99	99	99	100
社外監査役の平均出席率(%)	98	98	98	98	100

監査役会開催状況(集計単位:単体):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
開催回数(回)	19	18	18	17	17
全監査役の出席率(%)	98	99	100	99	100
社外監査役の平均出席率(%)	98	98	100	98	100

通報窓口への通報または相談件数(集計単位:単体):	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
通報または相談件数(件)	3	8	2	4	3

NRIグループネットワーク (2020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データテック株式会社
- 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
- 株式会社ユービーセキュア
- 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
- ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン株式会社
- NRIデジタル株式会社
- 株式会社NDIAS
- 株式会社Financial Digital Solutions
- 日本証券テクノロジーズ株式会社

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.

【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.
 パースオフィス
 Perth Office
 ASG
 ASG Group Limited
 シドニーオフィス
 Sydney Office
 メルボルンオフィス
 Melbourne Office
 アデレードオフィス
 Adelaide Office
 キャンベラオフィス
 Canberra Office
 ブリスベンオフィス
 Brisbane Office
 カッター・アソシエイツ・オーストラリア支店
 Cutter Associates Australia Branch

野村総合研究所(北京)有限公司

Nomura Research Institute (Beijing), Ltd.
 上海支店
 Shanghai Branch
 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・インドネシア(NRIインド)

Nomura Research Institute Consulting and Solutions India Private Limited

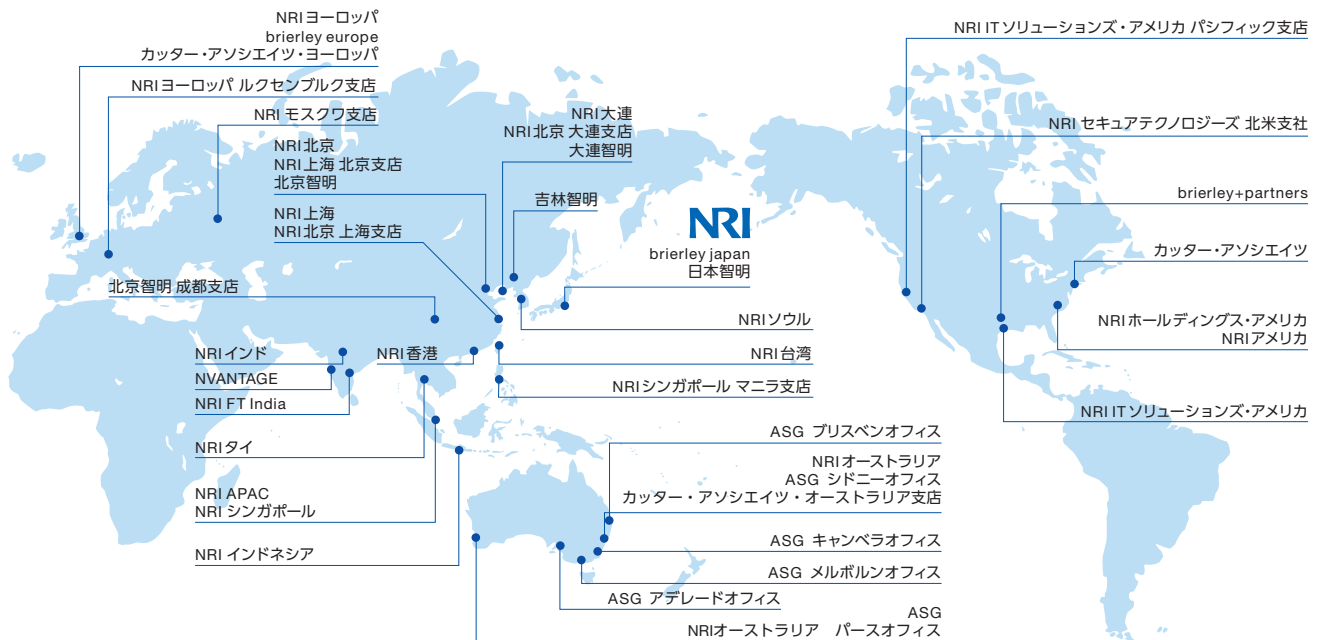
ノムラ・リサーチ・インスティテュート・フィナンシャル・テクノロジーズ・インドネシア(NRI FT India)

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 / 株式情報

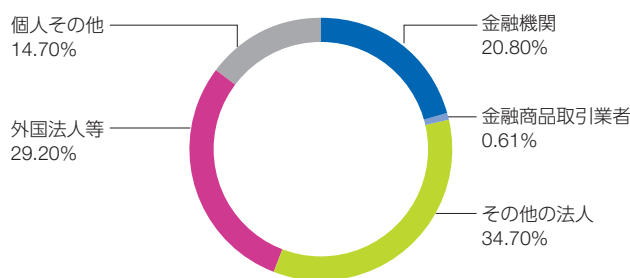
会社情報 (2020年3月31日現在)

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	200億円
代表者	代表取締役会長兼社長 此本 臣吾 (2020年7月1日現在)
従業員数 (連結ベース)	13,278名

株式情報 (2020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	2,722,500,000株
発行済株式の総数	640,000,000株
単元株主総数	15,236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

所有者別持株比率 (2020年3月31日現在)



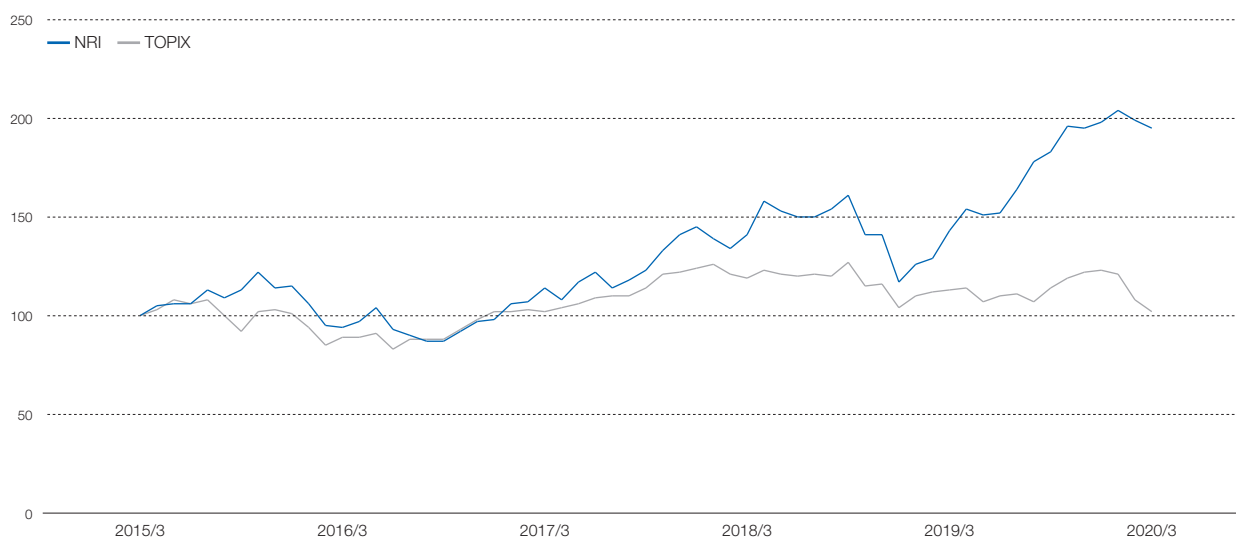
(注)自己株式は「個人その他」に含まれています。

大株主の状況 (2020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	106,425	17.61
野村ファシリティーズ株式会社	67,518	11.17
株式会社ジャフコ	39,468	6.53
NRIグループ社員持株会	29,050	4.81
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,529	4.22
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)	24,727	4.09
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)	19,842	3.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	19,207	3.18
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)	13,434	2.22
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	11,969	1.98

(注) 当社が保有する自己株式35,565千株は、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)推移



保有期間	1年	2年	3年	4年	5年
NRI	94.1%	113.7%	141.2%	143.4%	195.0%
TOPIX	89.2%	102.3%	118.5%	112.5%	101.8%

(注)株主総利回り(TSR)は、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)で割った比率です。
上のグラフ及び表は、2015年3月末に投資を行った場合のTSRを示しています。2015年3月末の終値を100%としています。
(出所)NRI作成

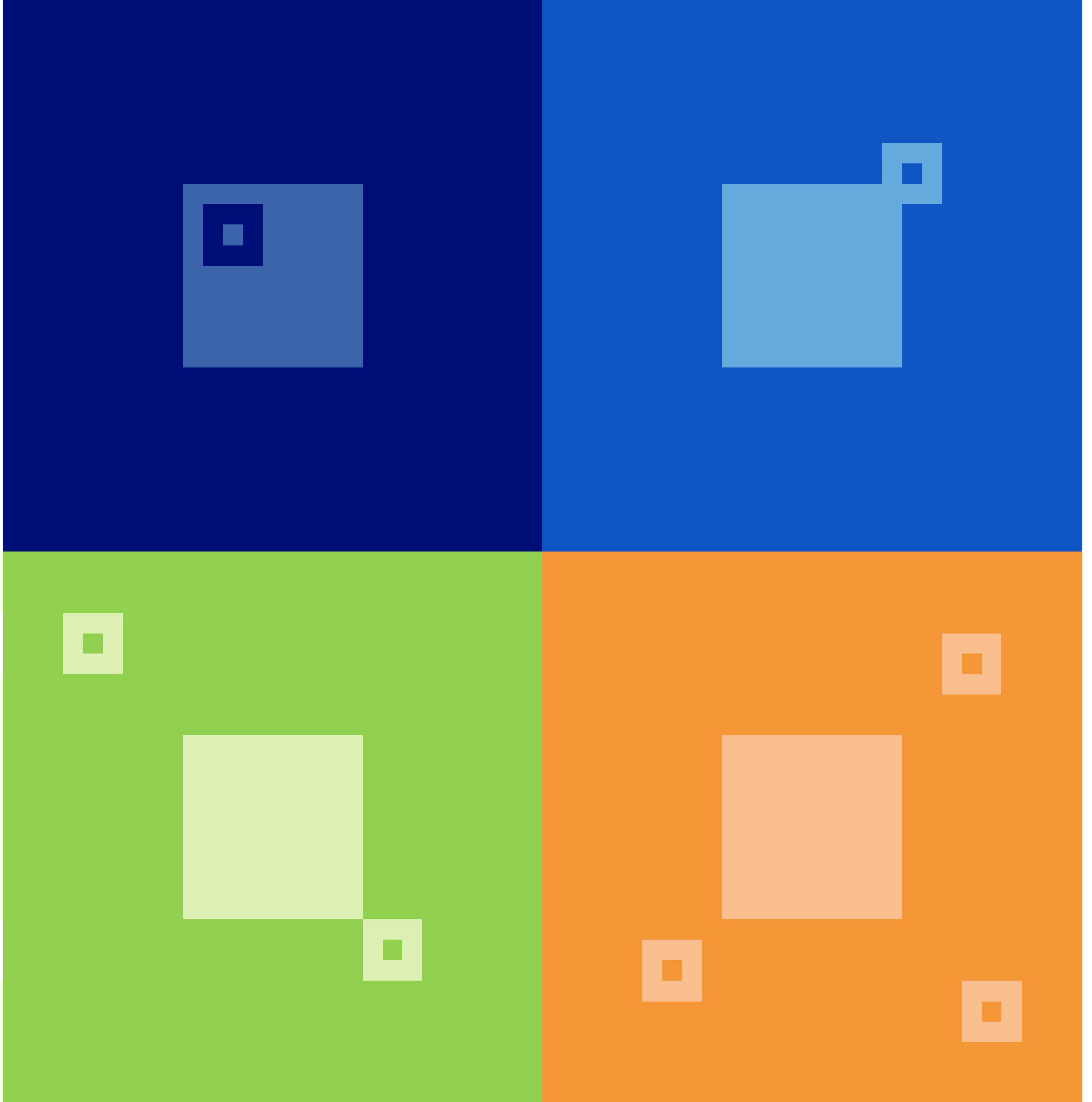
株式会社 野村総合研究所

〒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

ESG データブック 2020

(2020年3月期)



ESGデータブック 2020 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.11
リスクマネジメント データ	P.12
コンプライアンス マネジメントアプローチ	P.16
コンプライアンス データ	P.17
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.20
サプライチェーン・マネジメント データ	P.21
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.24
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.25
イノベーション・マネジメント データ	P.26
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.40
気候変動 データ	P.42
温室効果ガス排出 データ	P.44
エネルギー消費 データ	P.45
資源利用・廃棄物 データ	P.46
NRIグリーンボンド (第3回無担保社債) データ	P.47

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.48
労働慣行・ダイバーシティ データ	P.50
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.60
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.74

外部保証

独立した第三者保証報告書	P.76
--------------	------

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

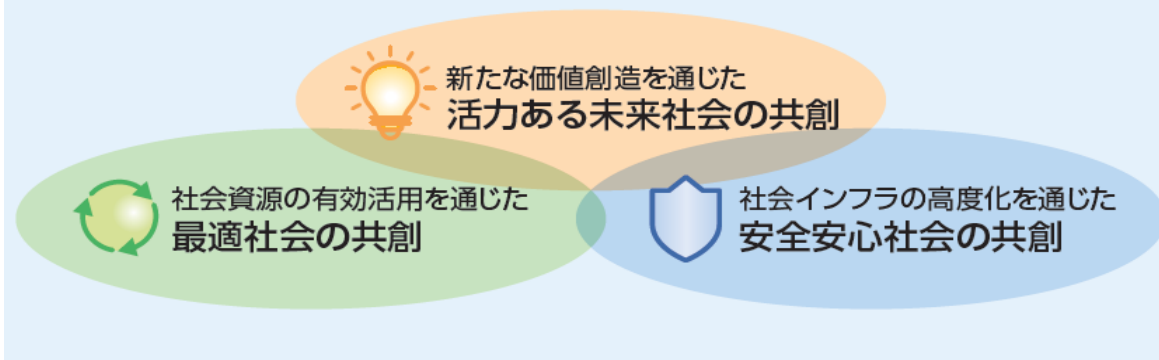
NRIは、お客様が事業の中で社会課題を解決していくことを支援し、社会価値をお客様と共創していく企業になっていきたいと考えています。そのような想いから、NRIは、国連グローバルコンパクト(UNGC)、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)等に賛同し、参加を表明しています。「NRIグループ中期経営計画(2019-2022)」では「価値共創を通じた社会課題の解決」を謳い、

- ・「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決めました。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。

NRIグループのサステナビリティ経営

● 価値共創を通じた社会課題の解決 (CSVへの取り組み)



● 持続的成長に向けた重要課題



リンクファイル

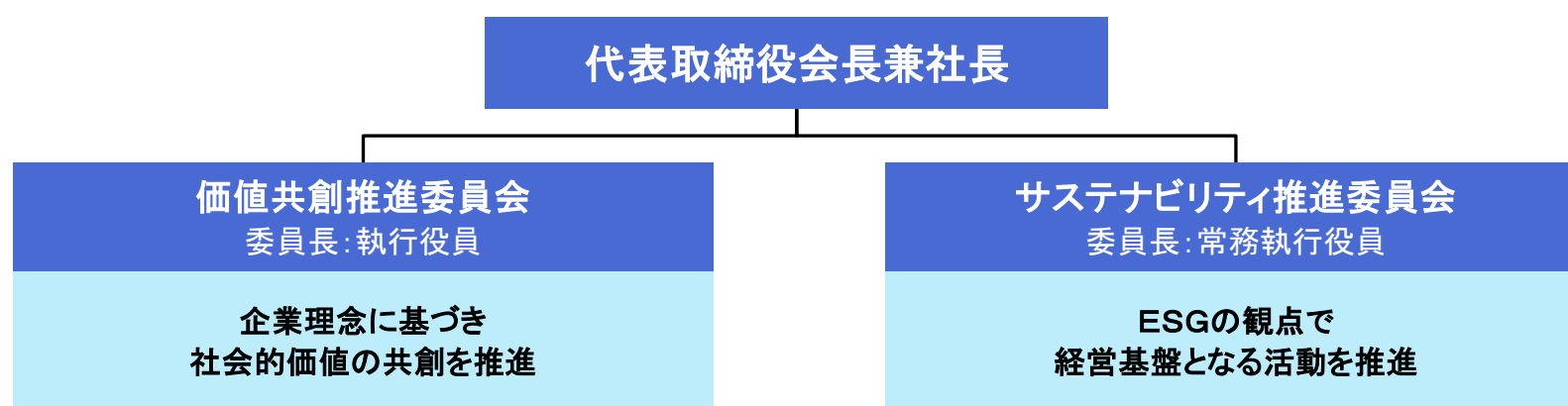
サステナビリティマネジメント「ESG説明会」
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018>
 「未来創発」の理念の下、イノベーションによって未来を切り拓き、社会価値をお客様と共創していきます。
https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2020_view_all.pdf#page=20

▶ 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、「価値共創推進委員会」と「サステナビリティ推進委員会」を会長兼社長特命で設置し、両委員会での調査や議論を踏まえて、経営会議等への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%)
- ・ Business Ambition for 1.5°C
- ・ 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。

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ESG説明会をこの年以降毎年開催し、ステークホルダーの方々より「NRIらしい価値共創」に対し、貴重なご意見をいただきました。

2019年度は、NRIで3回目となる海外でのステークホルダー・ダイアログをフランスのパリで開催しました。

サステナブルファイナンスの分野において世界をリードする金融機関BNPパリバグループの資産運用部門BNP Paribas Asset Management、および国際的なESG評価機関であるVigeo Eirisを訪問しました。

当該ダイアログでは、各企業の有識者とNRIの社員等数名が、「国際的なサステナブルファイナンスの潮流」や「SDGsに対する企業の取組みに対する評価」などについて、意見を交わしました。

ダイアログにはNRIグループのサステナビリティ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

2019年度： 温室効果ガス排出量削減率43.8%（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

2019年度： 女性管理職比率7.1%、女性採用比率28.2%

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

毎期設定する年度目標に向けて継続して取り組んでいる。

進捗

2019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

2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2020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

環境データや社会貢献活動データの一部については、第三者認証機関からの認証を取得しています。

リンクファイル	独立した第三者保証報告書 (P76) https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/back_number/ESG_Databook2020.pdf#page=79
---------	---

▶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/sustainability/library/back_number/ESG_Databook2020.pdf#page=80
---------	---

▶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～)
 - ・SOMPO Sustainability Index (2012年～)
 - ・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 (2018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 (2016年～)
- ・厚生労働省「えるぼし」最高位を取得 (2017年～)
- ・厚生労働省「くるみん」認定 (2007年～)
- ・厚生労働省「プラチナくるみん」認定 (2018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「ワークライフバランス大賞」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。

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、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あると認識しています。

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%のほりです。

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/teaserItems2/0/link/AR2020_view_all.pdf#page=74

2020年3月期 有価証券報告書

<https://data.swcms.net/file/ir-nri/dam/jcr:1b9fb451-1932-41df-ba92-8e931260c6fd/S100IWKT.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/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/company/governance/guideline20181214.pdf>

▶ 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	2016年6月末	2017年6月末	2018年6月末	2019年6月末	2020年6月末
取締役総数		名	10	9	7	9	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	3	3	3	3	3
	非業務執行取締役	名	4	3	1	3	3
	社外取締役	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13条 取締役会の議長）

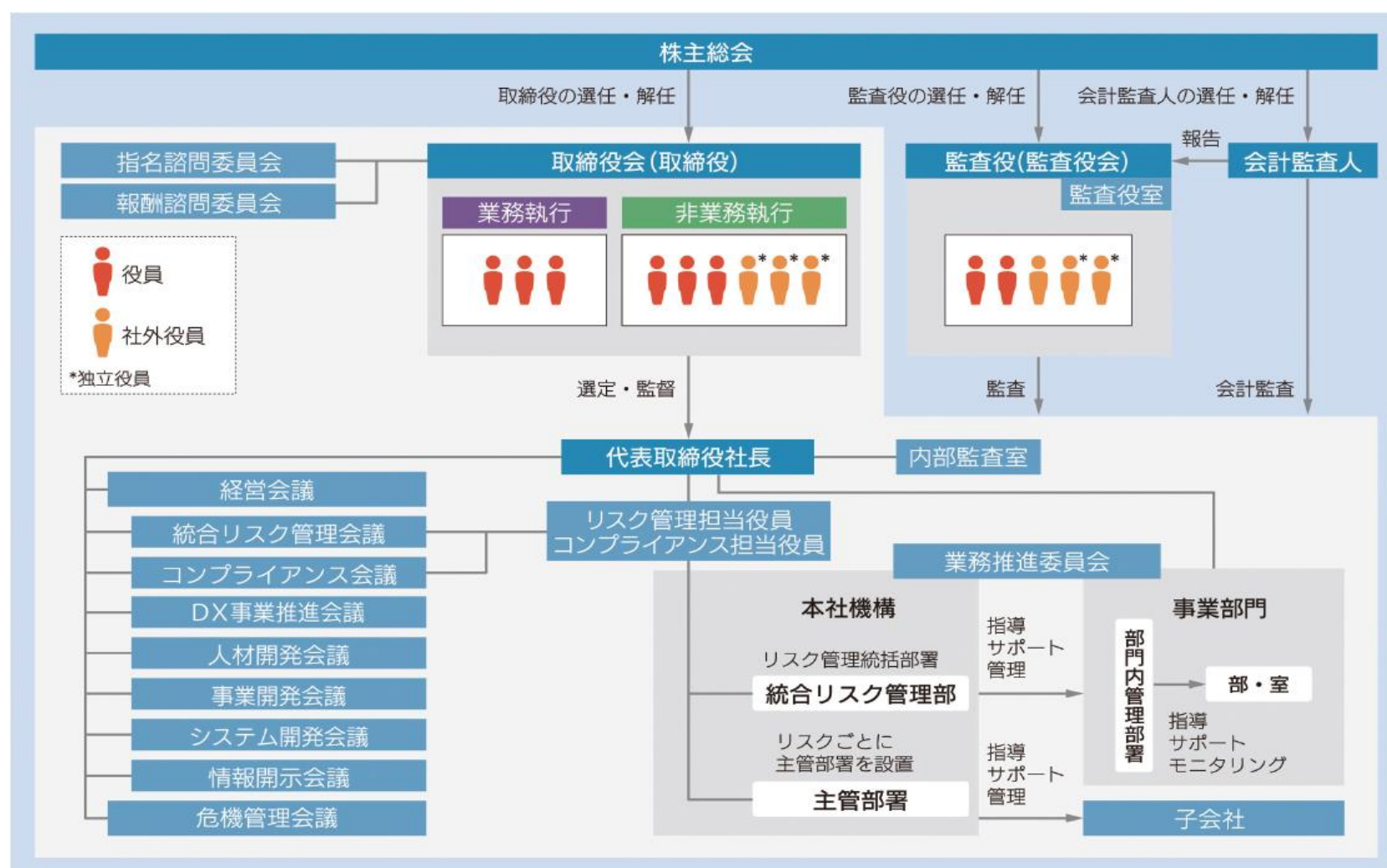
執行役員数（6月末）		単位	2016年6月末	2017年6月末	2018年6月末	2019年6月末	2020年6月末
執行役員		名	37	38	40	38	41
	うち、女性	名	0	0	0	1	1
経営役*		名	11	12	10	10	9
	うち、女性	名	1	1	1	1	1
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

* 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

[2020年3月31日現在]



■ 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・監査役等の選定プロセス

	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
取締役・監査役の選定基準	<p>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。</p> <p>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。</p>

▶ 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	<p>取締役会</p> <p>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）</p>
----	--

取締役の報酬に関する機関

概要	<p>報酬諮問委員会</p> <p>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）</p>
----	--

取締役・監査役等の指名に関する機関

概要	<p>指名諮問委員会</p> <p>独立社外取締役を主要な構成員とし、毎年定期的に社長の後継者計画の策定・運用や取締役・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を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。</p> <p>また、現任の取締役および社長等の活動実績等に疑義が生じた場合、解任の相当性について審議します。（「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」第21条 指名諮問委員会）</p>
----	---

監査に関する機関

概要	<p>監査役・監査役会</p> <p>監査役・監査役会は、取締役の職務執行を適切に監査します。</p> <p>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）</p>
----	---

経営戦略に関する機関

概要	<p>経営会議</p> <p>業務執行の意思統一をはかるため、会社経営の全般的な重要事項を審議します。</p>
----	---

リスク管理に関する機関

概要	<p>統合リスク管理会議</p> <p>取締役社長の指示に基づき、システム障害、情報セキュリティ、事業継続等の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。</p>
----	--

コンプライアンスに関する機関

概要	<p>コンプライアンス会議</p> <p>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。</p>
----	---

サステナビリティに関する機関

概要	<p>価値共創推進委員会、サステナビリティ推進委員会</p> <p>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「価値共創推進委員会」と、ESGの視点で経営基盤となる活動を推進し、ブランド毀損を抑制する「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。</p>
----	--

人材に関する機関

概要	<p>人材開発会議</p> <p>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。</p>
----	---

■ 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、自然災害、感染症、システム障害、情報セキュリティ障害等、危機発生時における迅速な体制の整備と支援等を行います。

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	在任期間中
取締役会の開催回数*	回	14
取締役会の出席率	%	99
取締役の任期	年	1
取締役の平均在職期間	年	4.2

* 2019年6月20日第54回定時株主総会から2020年6月18日第55回定時株主総会までの期間

取締役会の実効性分析・評価の結果

- 評価手法
 - ・全取締役・監査役を対象にしたアンケート調査
 - ・独立役員に対する個別インタビュー
 - ・上記アンケート・インタビュー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
 - ・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
 - ・自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われている
 - ・任意委員会である「指名諮問委員会」・「報酬諮問委員会」についても適切に議論が行われ、実効的に機能していると評価している
- さらなる実効性の向上に向けて
 - ・中期経営計画（2019-2022）に掲げる戦略推進の議題については付議の在り方の一層の向上に取り組むと同時に、グループガバナンスに関する議論を更に充実させていくなど、バランスのとれた会議運営に向けて工夫をしていく

▶ 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	508	205	164	25	110	2
監査役（社外を除く）	3	百万円	91	57	26	1	4	1
社外役員	6	百万円	110	96	13	-	-	0

(注)

1. 上記には、2019年6月20日開催の第53回定時株主総会の終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいます。また、上記のほか、過去に退任した役員に係るストックオプション費用を当年度に計上しています。
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。

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	131	53	40	6	29	0
	上野 歩	取締役	百万円	107	45	32	4	23	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。

取締役の報酬等の額および算定方法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。

a. 取締役の報酬等の方針

- i. 業績連動性が高い報酬制度とし、持続的な企業価値の向上を目指すために、中長期の経営目標達成への動機づけとなるようなインセンティブ性を確保すること
- ii. 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であること

b. 取締役の報酬等の構成

取締役（社外取締役を除く。）の報酬等は、役職位に基づいた制度体系とし、基本報酬、賞与、株式関連報酬（以下「報酬要素」という。）で構成します。社外取締役に対しては、客観的立場に基づく当社グループ経営に対する監督及び助言の役割を考慮し、基本報酬のみを支給します。

業績連動性の高い報酬制度とするために、賞与（注1）及び株式関連報酬（注2）に重きを置いています。報酬要素の構成割合は、賞与が単年度の連結業績、株式関連報酬が付与時点の株価により、それぞれ連動することとなり、2019年度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「0.8」、株式連動報酬は「1.1」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「1.9」となります。

(固定報酬) 基本報酬 【1】	(業績連動報酬) 【1.9】	
	(短期業績連動報酬) 賞与 【0.8】	(中長期業績連動報酬) 株式関連報酬 【1.1】

(注) 1. 2019年度の取締役（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。

(I) 基本報酬（固定報酬）

職務遂行のための固定報酬として支給し、各取締役の経歴・職歴に応じた報酬としての本人給と、各取締役の任期中の役職位・職務に基づく役割給で構成します。

(II) 賞与

中長期の経営目標（連結）を達成するための短期インセンティブ報酬として位置づけ、営業利益を最重要業績指標とし、営業外損益・特別損益等の状況を踏まえた業績指標増減率に連動させて、取締役賞与水準の対前年度増減率を決定します。具体的な算定方法は次のとおりです。

$$\text{各取締役賞与支給額} = \text{前年度基準賞与} (\alpha) \times \left[1 + \text{業績指標増減率} (\beta) \right] \times \text{役職位別ポイント} (\gamma)$$

← 0%から200%の範囲で変動 →

(α) 前年度基準賞与

前年度における取締役社長の賞与支給額とします。

(β) 業績指標増減率

最終的な業績指標増減率は、報酬諮問委員会の審議を経て取締役会で決定します。

(γ) 役職位別ポイント

取締役社長を1.0とし、その他取締役は各役職位に基づいたポイントを設定します。

(III) 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、当社の株主との価値共有を進めることを目的として、社外取締役を除く取締役に對して、中長期インセンティブ報酬として、次の二種類の譲渡制限付株式報酬を支給します。

種 類	譲 渡 制 限 期 間
長期インセンティブ株式報酬	割当日から当社又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	割当日から3年から5年の間

■ コーポレート・ガバナンス データ

G01D

取締役社長の報酬と従業員平均給与額の比較	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
代表取締役社長の報酬	百万円	100未満	104	113	115	131
野村総合研究所従業員の平均年収	千円	11,560	11,514	11,660	12,217	12,352
年収の比率	倍	n/a	9.0	9.7	9.4	10.6

▶ 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。

【2020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情報セキュリティ管理態勢の高度化
- ③プロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底
- ④グローバル化に相応しいガバナンス態勢の整備
- ⑤事業継続責任を果たすための適切な備え
- ⑥働きやすい労働環境の整備

進捗・成果・課題

統合リスク管理会議の2020年3月期における重点テーマの各項目および成果は次のとおりです。

- ①品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
継続的なシステム障害削減活動にくわえ、システム障害時に広範囲に影響を及ぼす事業の改善、障害対応訓練を実施。
- ②情報セキュリティ管理態勢の高度化
CSIRT体制の整備、およびDX事業に必要な新たなセキュリティ対策を検討。
- ③プロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底
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。
- ④グローバル化に相応しいガバナンス態勢の整備
海外の地域統括組織を中心としたガバナンス機能を整備。
- 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、柔軟な働き方に対応する制度・環境の整備を継続。
- ⑥事業継続責任を果たすための適切な備え
新型コロナウイルス対応体制を構築し対策検討・実施を継続、また自然災害やシステム障害を想定した訓練を実施。

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/AR2020_view_all.pdf#page=82

■ 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。

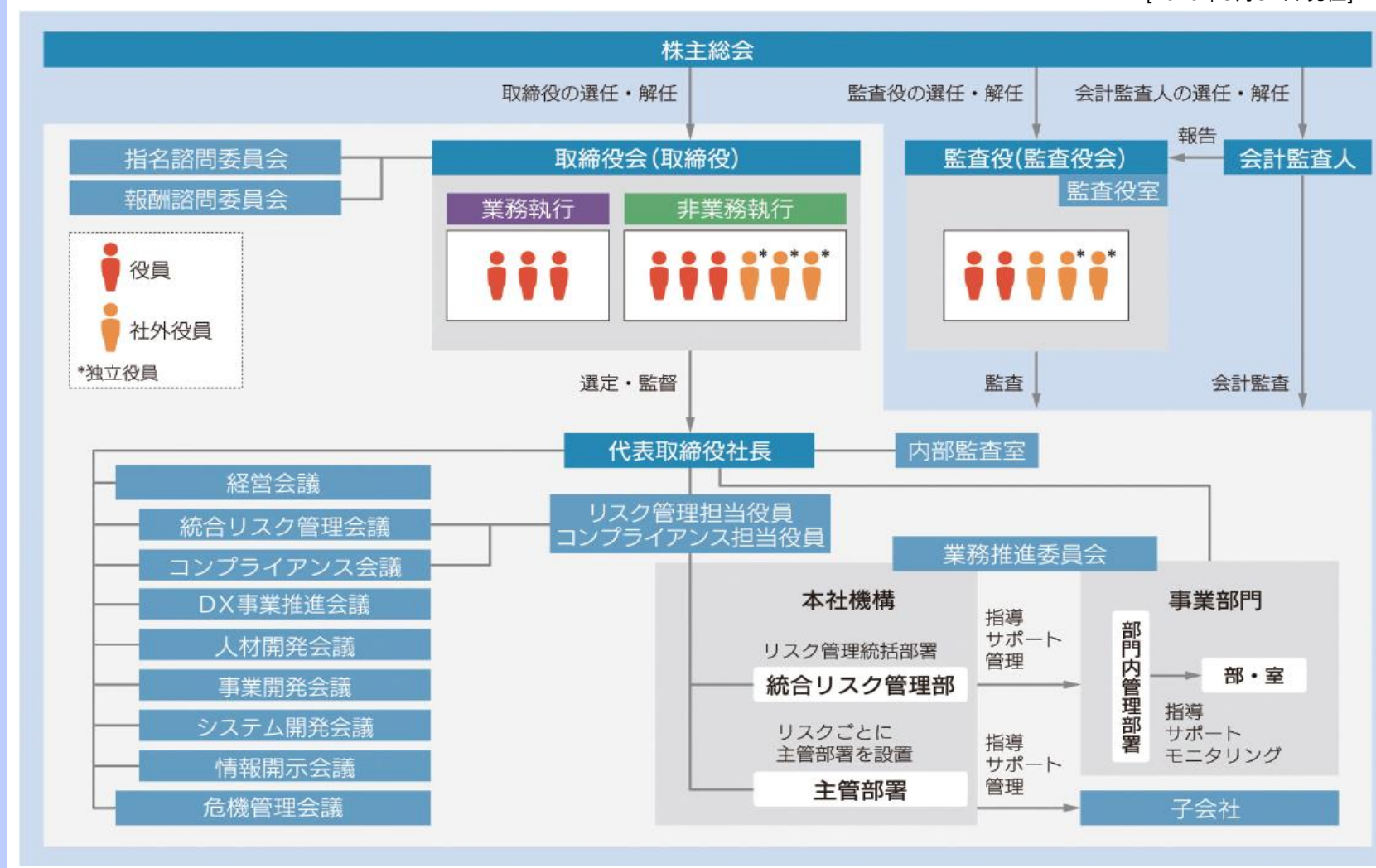
また、代表取締役社長直属の組織である内部監査室（社員21名）が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIグループの監査を行っています。

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】

[2020年3月31日現在]



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/AR2020_view_all.pdf#page=82

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

事業への潜在的影響

M&Aに伴う、買収先のESGリスク

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リジェンスも実施しています。また買収後は、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

事業への潜在的影響

データセンターの電力使用によるCO₂排出に伴う、気候変動リスク

NRIは5つのデータセンターを保有しており、そ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。

緊急時の行動指針や連絡体制などをイントラネットに掲載し、社内への周知・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。

■ 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。
大規模地震等の自然災害や感染症の発生・拡大、大規模システム障害や情報セキュリティ障害が発生した場合、速やかに全社的な危機管理体制を構築し、対策の検討・推進、担当部署やお客様との情報の連携などを図ります。
大規模システム障害や情報セキュリティ障害については、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

リスクの内容	AIを活用したシステム開発における人権リスク
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です。 公平性、アカウントビリティ、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、ディベ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ます。 NRI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の開発や利活用を行う際の考え方や指針をまとめた「AI倫理ガイドライン」を2019年度に策定しました。 今後は、本ガイドラインが示す考え方が、NRIグループの活動に適切に反映されるための仕組みの検討や、社内への展開を進めていきます。

新たなリスク-2

リスクの内容	IoTによるサイバーテロリスク
ビジネスインパクト	システム開発において、従来よりも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ました。 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きます。 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ます。 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ます。

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。

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整備し法令遵守の徹底を図ります。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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
コンプライアンス確認テスト履修率（隔年実施）*	%	98.9	-	-	-	97.9
集計対象範囲		a-				b-
コンプライアンス意識調査回収率（隔年実施）	%	-	81.5	-	-	-
集計対象範囲			a			
内部通報・相談件数	件	3	8	2	4	3
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2020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

2019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。

▶ 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。

■ コンプライアンス データ

▶ 税務リスク・コンプライアンス

税務に関する方針

方針の適用範囲

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グループは、法令・社会規範・社内規程を遵守し、公正かつ透明性の高い事業活動を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。

グローバル事業の拡大に対応した税務体制の整備や移転価格ポリシーの作成など、継続的な税務ガバナンスの充実に取り組んでいます。

NRIグループは、事業活動を行う各国の税法や国際的な租税ルール等を遵守し、事業活動で生み出された価値に基づき、適正な納税地で適正な額を納税します。

参照文書

NRIグループ

NRIグループ税務方針

<https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#zeimu>

税務ガバナンス

NRIグループは、グループ全体における税務リスク及び税コストを適切に管理するため、税務ガバナンスの充実にに向けた取組みを進めています。

NRIグループの税務ガバナンスの責任は、NRIの財務を担当する役員にあります。税務調査結果については、経営者及び監査役に報告しており、重要な事項は取締役会へ報告しています。

NRIグループ企業間の取引に関して「NRIグループ移転価格ポリシー」を制定・運用しています。

NRIグループ企業間の取引価格は、OECD移転価格ガイドライン及び当該移転価格ポリシーに従い、独立企業間価格に準じた価格を設定しています。

地域別納税額

	単位	2019年度
日本	億円	163
(比率)	%	96.2
日本以外	億円	6
(比率)	%	3.8
合計	億円	169
	集計対象範囲	a

(注) 納税額は当社グループ各拠点の納税額を分類しています。

■ 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「サステナブル調達の実践」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1（購入した製品・サービス）、カテゴリ2（資本財）、およびカテゴリ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「サステナビリティダイアログ」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。

2019年度は20社のビジネスパートナーが参加しました。

2020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「サステナビリティダイアログ」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

方針の適用範囲	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「サステナブル調達の実践」という項目を設けています。
参考文献	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 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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
中国オフショアパートナー企業数*	社	21	18	18	18	20
パートナー要員概数（国内）	名	7,500	7,000	7,000	7,000	7,500
パートナー要員概数（中国）	名	4,000	3,500	3,500	4,000	5,000
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		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
外部委託費総額		百万円	139,303	126,361	135,522	150,635	161,305
国・地域別内訳	中国	百万円	23,476	18,815	19,532	23,213	28,514
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、2020年3月末時点で国内8社、中国7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、2020年3月末時点で国内3社となっています。						
	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
eパートナー数	社	8	8	13	13	15
うち国内	社	7	7	8	8	8
うち中国	社	1	1	5	5	7
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

オフショア開発の推進

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 ^{*1} 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、2020年3月末現在、20地域20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17%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12,500名にのぼり、そのうち約4割が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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
点検プロジェクト数	件	877	922	939	926	1,206
	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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
監査を実施した企業数*	社	83	87	81	76	95
	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、ESGに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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
研修に参加したパートナー企業数	社	17	15	14	15	16
パートナー企業からの研修参加者数（のべ人数）	名	199	300	390	306	511
経営セミナーに参加したパートナー企業数	社	112	109	103	110	113
パートナー企業からの経営セミナーへの参加者数	名	234	238	231	226	223
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。

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（注カテゴリー）

- ・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

	2019年度実績	2022年度目標
・売上高	5,288億円	6,700億円以上
・営業利益	831億円	1,000億円
・営業利益率	15.7%	14%以上
・海外売上高	467億円	1,000億円
・EBITDAマージン	22.2%	20%以上
・ROE	20.3%	14%(※)

※引き続き高い資本効率を目指す

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	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
営業利益	億円	582	585	651	714	831
営業利益率	%	13.8	13.8	13.8	14.3	15.7
海外売上高	億円	146	189	435	530	467
ROE	%	10.6	10.7	12.9	12.3	20.3
	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）	%	83.5	82.8	84.6	86.9	83.8
	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	

▶ 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っています。

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	2015年	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
お客様満足度（「満足している」顧客の割合）*1	%	83.5	82.8	84.6	86.9	83.8
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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
総額	百万円	5,110	5,674	5,170	3,665	4,310
分野別内訳						
コンサルティング	百万円	1,056	1,247	921	796	824
金融ITソリューション	百万円	2,618	2,947	2,844	1,694	1,984
産業ITソリューション	百万円	700	622	622	583	714
IT基盤サービス	百万円	734	857	781	590	781
売上高比率	%	1.2	1.3	1.1	0.7	0.8
	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2018年に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。こうした新サービス共創の取り組みを更に進めて、NRIとJALは2019年に共同出資会社「JAL デジタルエクスペリエンス」を設立しました。NRIグループが持つデータ・アナリティクスやAIなどのデジタル・テクノロジーを活用し、旅を基軸にしながら、顧客一人一人の潜在ニーズに合わせた豊かな体験や新たなライフスタイルを提案する体験型サービスの提供を展開しています。顧客の旅行機会の拡大や新たな体験の提供とともに、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

オープンイノベーション 2

NRIと野村ホールディングス株式会社は、2019年9月にブロックチェーン技術を活用した有価証券の権利を交換する基盤の開発・提供を行う合弁会社「BOOSTRY」を設立しました。BOOSTRYは、NRIと野村ホールディングスの両社から、ファイナンス、法律、ブロックチェーン技術、ITソリューション等の知見を持つ人材を集め、事業法人等有価証券やその他の権利を発行・流通するための新たな基盤を構築する事業を開拓しています。そしてこの合弁会社のブロックチェーン技術を活用し、2020年3月に、NRIは日本発の「デジタルアセット債」及び「デジタル債」を発行しました。本社債は、ブロックチェーン技術を活用した社債原簿の管理を行い、従来型の社債では困難だった発行者による社債権者の継続的な把握を可能としました。

参照事例

ニュースリリース（2019年9月2日付）：ブロックチェーン技術を活用した有価証券等の取引基盤の開発・提供を行う合弁会社の設立について
https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/1st/2019/cc/0902_1

オープンイノベーション 3

	<p>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。</p> <p>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、新たな投資サービスの開発に取り組んでいきます。</p> <p>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。</p>
参照事例	<p>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</p>

▶ プロセスのイノベーション

プロセスのイノベーション	
概要	<p>システム開発効率化に資する開発ツールの導入</p> <p>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、品質管理・進捗管理・課題管理といったプロジェクト管理の機能にナレッジの蓄積・共有とコミュニケーションの活性化によりチームワークと生産性を向上する機能を統合した「コラボレーションソリューション」や、近代的なソフトウェア開発で求められる継続的インテグレーション/デリバリーを実現する「DevOpsソリューション」など、複数のソリューションパッケージで構成されています。</p> <p>このツールの導入により、システム開発のプロジェクトマネジメントの高度化と、プロジェクトメンバーの業務効率化を両立するとともに、システム開発プロセスの近代化と効率化を実現することが可能になりました。</p> <p>2017年よりこのツールを「aslead」というサービス名称で外販しており、2020年4月時点では4ソリューションを提供し、今後も新たなソリューションパッケージの提供を予定しています。</p> <p>これにより、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。</p>
事業上の効果	<p>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、全体で約5.6%のコスト削減効果になります。</p>
参照事例	<p>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/1st/2017/cc/1019 aslead https://aslead.nri.co.jp/</p>

▶ 環境面のイノベーション

環境面のイノベーション																						
概要	<p>共同利用型サービスの開発・普及によるCO₂排出量の削減</p> <p>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CO₂を削減することができると試算しています。</p>																					
環境面のイノベーションによる効果	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>単位</th> <th>2015年度</th> <th>2016年度</th> <th>2017年度</th> <th>2018年度</th> <th>2019年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>共同利用型サービスの売上高比率</td> <td>%</td> <td>22</td> <td>23</td> <td>21</td> <td>20</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>集計対象範囲</td> <td></td> <td>a</td> <td>a</td> <td>a</td> <td>a</td> <td>a</td> </tr> </tbody> </table>		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	共同利用型サービスの売上高比率	%	22	23	21	20	19	集計対象範囲		a	a	a	a	a
	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度																
共同利用型サービスの売上高比率	%	22	23	21	20	19																
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	<p>コンサルティングによるコミュニティ開発の支援</p> <p>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。</p>																					
社会面のイノベーションによる効果	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>単位</th> <th>2015年度</th> <th>2016年度</th> <th>2017年度</th> <th>2018年度</th> <th>2019年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>コンサルティング事業の売上高比率</td> <td>%</td> <td>6.7</td> <td>7.2</td> <td>7.7</td> <td>8.2</td> <td>7.3</td> </tr> <tr> <td>集計対象範囲</td> <td></td> <td>a</td> <td>a</td> <td>a</td> <td>a</td> <td>a</td> </tr> </tbody> </table>		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	コンサルティング事業の売上高比率	%	6.7	7.2	7.7	8.2	7.3	集計対象範囲		a	a	a	a	a
	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度																
コンサルティング事業の売上高比率	%	6.7	7.2	7.7	8.2	7.3																
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

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019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	取得済み
M&O認証を取得したデータセンターの数	2	2	3	3	3
データセンターにおける障害対応訓練の実施回数	約2,800	約2,900	約3,400	約4,600	約4,100
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

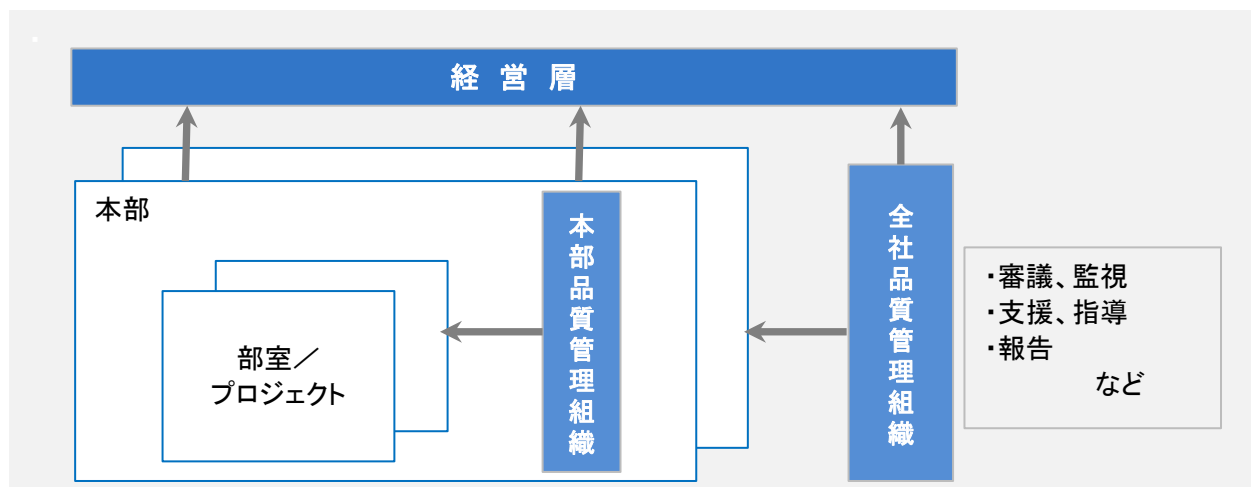
NRIジャーナル：「サプライチェーンを止めない」ために
<https://www.nri.com/jp/journal/sustainability/2017/01>

■ 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

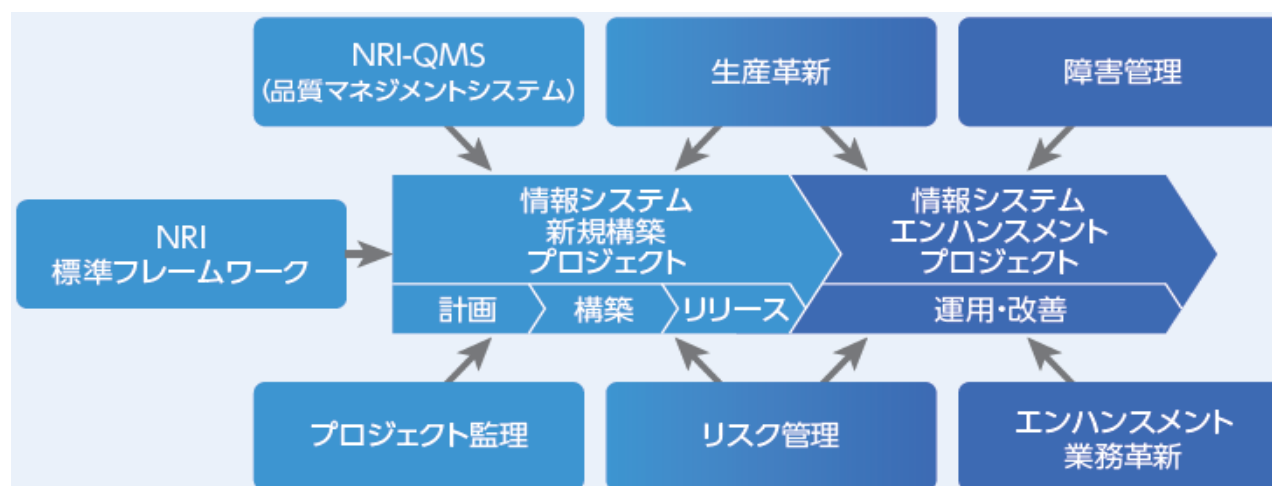
プロジェクト実施にあたっては、各事業本部が責任をもって品質管理を行っています。
 加えて、その活動を全社的に監理・推進するとともに、個々に支援する組織として、品質監理本部やDX生産革新本部などが、品質に関する目標の設定や計画の策定をはじめ、品質マネジメントシステムの構築、標準ガイドラインの提供やプロジェクトへの助言などを行っています。
 また、「品質向上により生産性が向上し、それがさらなる品質向上につながる」という考えのもと、生産性向上にかかわる課題の解決にも積極的に取り組んでいます。



▶ 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あり、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。

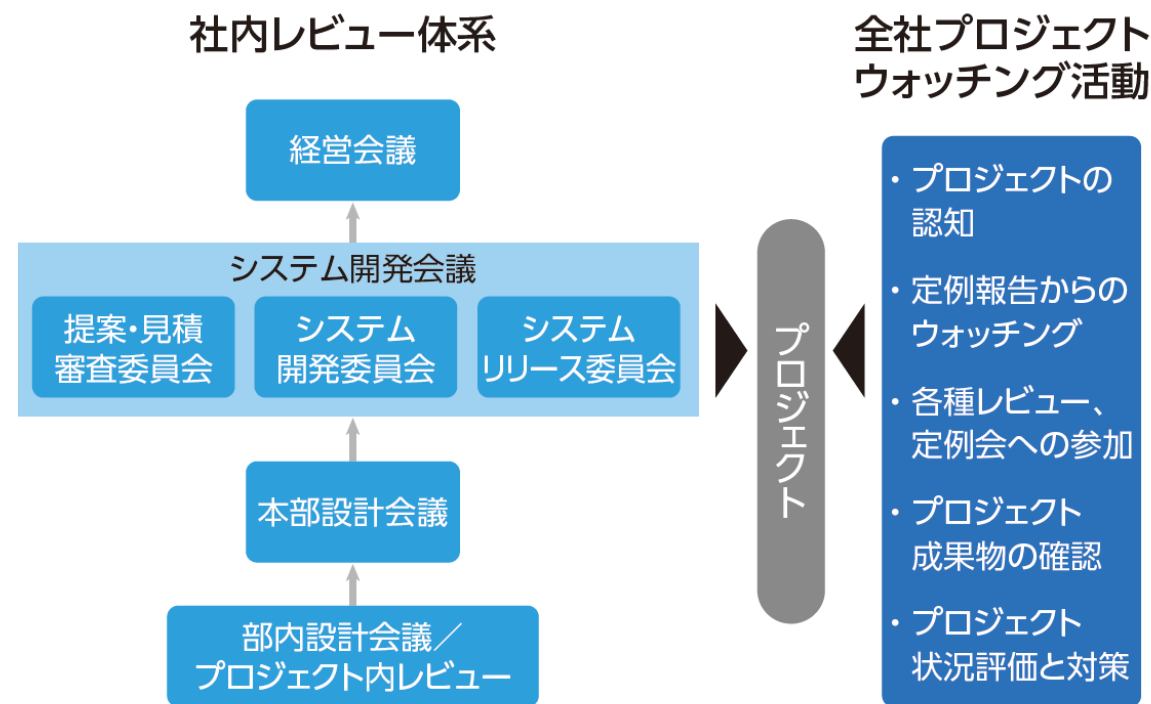
各プロジェクトの状況をつねにモニタリングし、リスクの回避・軽減に向けた支援活動として、プロジェクトマネージャー業務を援助するとともに、品質向上のための開発プロセスや成果物の改善指導などを行っています。

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きます。



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、全社的に改善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改善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。

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、情報システムの稼働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おり、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

データセンターの信頼性向上

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、2020年3月現在、日本国内において認証取得したデータセンターは、NRIの3つのデータセンターを含めて5データセンターのみです。

※ 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。2020年2月に認証期間1年延長済）
 大阪第二データセンター（2017年12月取得済み、以後、2019年12月に更新済み（通常2年のところ3年先まで認証取得））



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に起因する大規模停電およびシステム関連の電源設備障害など、危機発生時の設備の連動性を担保するための総合点検、ならびに具体的行動を想定した危機対応訓練を定期的実施しています。

■ 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
	だいこう証券ビジネス	2016年11月	バックオフィス業務

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	野村証券(株)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
	システム障害対応の教科書 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book217	技術評論社	2020年4月刊
	ITロードマップ 2020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/2020/o_book216	東洋経済新報社	2020年3月刊
	日本型プラットフォームビジネス https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book215	日本経済新聞出版社	2020年1月刊
	ITナビゲーター-2020年版 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2019/o_book213	東洋経済新報社	2019年12月刊
	IT負債 基幹系システム「2025年の崖」を飛び越える https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2019/o_book206	日経BP	2019年6月刊
	RとPythonで学ぶ[実践的]データサイエンス&機械学習 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2019/o_book203	技術評論社	2019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イ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

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
情報セキュリティ障害の件数（前年度比）	約1%増	約11%減	約11%減	約27%増	約40%減
重大な情報セキュリティ障害の件数	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	0	0	0	0	0
集計対象範囲	c	c	c	c	c

リンクファイル

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

DX時代に求められる、経営戦略としての情報セキュリティ

<https://www.nri.com/jp/journal/2019/0821>

■ 情報セキュリティデータ

▶ 情報セキュリティの方針

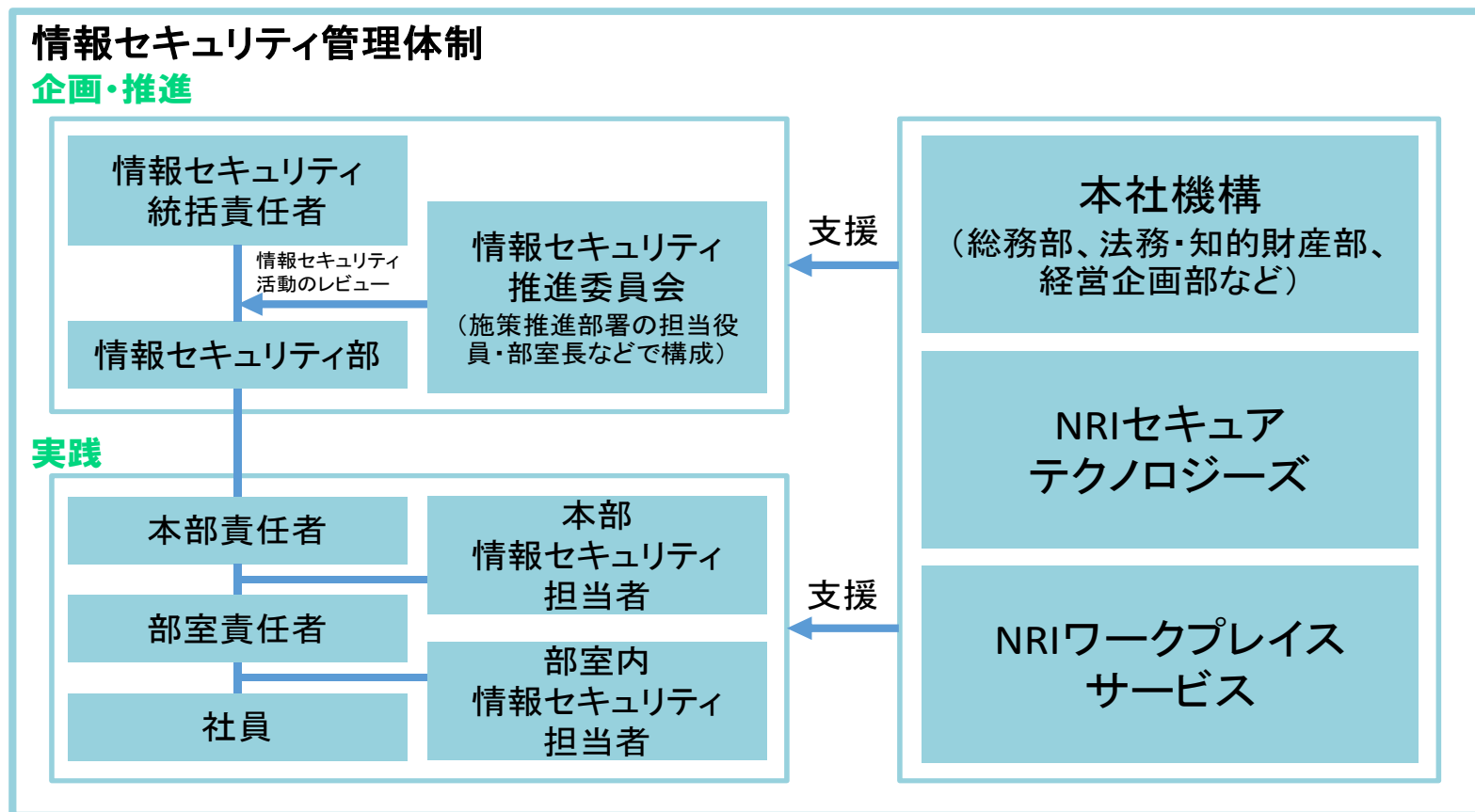
情報セキュリティに関する方針

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

情報セキュリティに関する規程類の整備

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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
入社時研修	名	350	355	392	515	557
サイバー攻撃対策実践研修	名	44	129	78	83	56
個人情報関連研修	名	5,711	5,807	5,997	6,116	6,252
派遣社員向けセキュリティ研修	名	1,516	1,535	1,641	1,695	1,686
	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	2,359	2,438	2,597	2,739	2,417
	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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
プロジェクトセキュリティルールの確認	審査数/件	231	269	230	165	141
公開Webシステム審査	審査数/件	49	37	84	77	83
サイバー攻撃への対応状況調査と是正	審査数/件	130	128	145	148	149
本番運用の状況調査と是正	審査数/件	130	155	10	11	147
AWS* ¹ 利用の実態状況調査と是正	審査数/件	14	14	30	48	169
BPO* ² 業務の実態調査と是正	審査数/件	3	3	1	3	4
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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
監査を実施した企業数	社	83	87	81	76	95
集計対象範囲		c	c	c	c	c

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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
公開Webシステム審査	審査数/件	8	4	28	24	22
サイバー攻撃対応状況調査と是正	審査数/件	96	99	107	19	154
本番運用の状況調査と是正	審査数/件	5	7	4	6	7
AWS* ¹ 利用の実態状況調査と是正	審査数/件	9	5	58	22	34
BPO* ² 業務の実態調査と是正	審査数/件	6	6	3	2	1

*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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019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	14	15	16	17	17
公開Webシステム審査	件	3	4	7	3	1
サイバー攻撃対応状況調査と是正	件	10	16	14	4	3

サイバー攻撃への全社的対応

サイバー攻撃対策として、ウイルス（マルウェア*¹）対策ソフトの導入、ハードディスクの暗号化、各種セキュリティデバイス（ファイアウォール、WAF*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 WAF：Web Application Firewallの略。Webアプリケーションの脆弱性を悪用した攻撃を検出、あるいはその攻撃を防御するシステム。

*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、通常のウイルス対策ソフトでは検知・駆除できない。このため、サンドボックスと呼ばれる隔離環境で、マルウェアと思しきソフトウェアを動作させ、情報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。

▶ ペネトレーションテストの実施

ペネトレーションテストの実施

NRIではサイバー攻撃対策の一環として、毎月グループ会社のNRIネットコム社の協力のもと、当社ウェブサイトのペネトレーションテスト（侵入テスト）を実施しています。

■ 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^{*1}）の認証取得

ISMS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）	
NRI	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。

個人情報の保護に関する規程類の整備

「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く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

外部からの一般的な問い合わせは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。

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CO₂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CO₂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は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°C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可能エネルギー利用率」（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°C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°C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°C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。

進捗・成果・課題

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-CO₂
- ・2019年度 60 千t-CO₂
- ・削減率 43.8 %

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。

2019年度には「気候変動アリスト」企業に初めて選定されるとともに、「サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価の「リーダー・ボード」に認定されました。

KPI	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
温室効果ガス排出量削減率（2013年度比）	%	19.8	26.9	30.0	38.2	43.8
データセンターの再生可能エネルギー利用率	%	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1, 2, および11）	%	n/a	n/a	4.6	18.1	21.6
	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CO₂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](https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green%20by%20NRI)

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](https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green%20of%20NRI/data%20center)
 ・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](https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green%20of%20NRI/saving)
 ・従業員への環境教育
[https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green of NRI/education](https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green%20of%20NRI/education)
 ・従業員の環境活動
[https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green of NRI/activities](https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green%20of%20NRI/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>

▶ 環境に関する方針

環境に関する方針

方針の適用範囲	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。
参考文献	NRIグループ従業員 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

責任者	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。
責任機関・委員会	常務執行役員 横山 賢次 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。オフィスにおいては、2015年度から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。 2018年度には、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、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。			
EMSカバー率（CO ₂ 排出量ベース）		単位	2019年度
データセンター	(ISO 14001導入率 100%)	%	93.7
国内オフィス	(NRI-EMS導入率 84%)	%	72.4
海外拠点	(NRI-EMS導入率 21%)	%	19.7
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、およびオフィスのNRI-EMSにおいて、それぞれ年に複数回の内部監査を実施しており、EMSのPDCAサイクルにより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CDPI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。 2019年度には「気候変動アリスト」に初めて選定され、「サプライヤー・エンゲージメント評価」においても最高評価の「リーダー・ボード」に認定されました。
--

環境に関する教育

<p>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。</p> <p>2019年度は、毎年実施しているESG（環境・社会・ガバナンス）eラーニングテストのためのESG学習用動画を制作し、社内へ展開しました。</p> <p>また、2016年度から継続実施している福島県只見町の森林整備体験*に参加する活動、および東京都八王子市の「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。</p> <p>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。</p>
--

* 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。

▶ 環境マスバラン

NRIグループの環境マスバラン

保証

INPUT		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
エネルギー使用量	合計	千GJ	1,655	1,529	1,492	1,390	1,328	✓
	電気*1	千kWh	155,010	143,253	136,518	127,773	121,926	✓
	灯油*2	kl	20	35	32	0	52	✓
	A重油*2	kl	279	103	112	128	113	✓
	都市ガス*2	千m ³	407	311	569	628	644	✓
	冷水・蒸気・温熱*2	千GJ	88	87	100	85	80	✓
水使用量	上水*2	千m ³	231	200	201	212	185	✓
紙使用量	事務用紙*2	t	258	217	213	190	174	✓
OUTPUT		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
温室効果ガス	合計	千t-CO ₂	86	78	75	66	60	✓
	電気*1	千t-CO ₂	79	72	68	60	54	✓
	ガス・燃料・冷水・蒸気・温熱*2	千t-CO ₂	6	6	6	6	6	✓
事業用排水*3	排水量	千m ³	40	40	35	37	34	✓
紙廃棄物*2	総廃棄量	t	305	284	269	193	173	✓
	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	566	666	2,365	1,414	539	✓
	最終処分量	t	52	22	75	40	25	✓
	リサイクル率	%	90.7	96.6	96.8	97.2	95.4	✓
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)」に従い、再計算した数値を記載しています。

(注2) 集計対象範囲は以下のとおり

*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 14001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）経営を推進する価値共創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。

2019年度には「気候変動Aリスト」企業に初めて選定されました。

またサプライヤーとの気候変動に関するエンゲージメントが評価され、「サプライヤー・エンゲージメント評価」において最高評価の「リーダー・ボード」に認定されました。

▶ 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	2019年度
CO ₂ 排出量（Scope1+2）	千t-CO ₂	108	99	86	78	75	66	60
削減率（基準年度対比）	%	(基準年)	7.9	19.8	26.9	30.0	38.2	43.8
集計対象範囲		a	a	a	a	a	a	a

▶ 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）において、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 データ

▶ 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年度までに再生可能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CO₂排出量の抑制効果が期待できます。

共同利用型サービスを利用いただくことで、顧客が個々にシステムを構築して運用することに比べて、約7割のCO₂を削減することができると考えられています。

	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019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	927	978	1,001	987	1,036
売上高比率	%	22.0	23.1	21.2	19.7	19.6
	集計対象範囲	a	a	a	a	a

■ 温室効果ガス排出 データ

E03D

▶ 温室効果ガス排出量

温室効果ガス排出量 (Scope1, Scope2)		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019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	84	77	73	65	58	✓
	国内	千t-CO ₂	81	74	70	62	56	✓
	海外	千t-CO ₂	3	3	3	2	2	✓
Scope1+Scope2排出量合計		千t-CO ₂	86	78	75	66	60	✓
	国内	千t-CO ₂	83	75	72	63	58	✓
	海外	千t-CO ₂	3	3	3	2	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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	保証
間接的温室効果ガス排出量 (Scope3)		千t-CO ₂	161	112	137	120	180	✓
カテゴリ1	購入した物品・サービス	千t-CO ₂	75	64	69	84	91	✓
カテゴリ2	資本財	千t-CO ₂	48	23	44	12	15	✓
カテゴリ3	燃料・エネルギー関連の活動	千t-CO ₂	6	6	6	5	10	✓
カテゴリ6	出張	千t-CO ₂	6	6	7	8	24	✓
カテゴリ7	従業員の通勤	千t-CO ₂	2	2	2	2	4	✓
カテゴリ11	販売した製品の使用	千t-CO ₂	21	9	7	6	34	✓
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-	

(注1) 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2) 過去数値については、重要な買収等による影響を

「The Greenhouse Gas Protocol (A Corporate Accounting and Reporting Standard—Chapter 5. Tracking Emissions Over Time)」に従い、再計算した数値を記載しています。

■ エネルギー消費 データ

E04D

▶ エネルギー消費量

エネルギー消費量	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	保証
非再生可能エネルギー総消費量	MWh	187,270	172,912	172,906	160,866	154,125	
電気	MWh	155,010	143,253	136,518	127,773	121,926	✓
灯油	kl	20	35	32	0	52	✓
A重油	kl	279	103	112	128	113	✓
都市ガス	千m ³	407	311	569	628	644	✓
冷水・蒸気・温熱	千GJ	88	87	100	85	80	✓
再生可能エネルギー消費量	MWh	72	82	621	743	886	
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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	保証
データセンターエネルギー消費量	MWh	117,712	108,598	103,815	98,550	95,779	✓
再生可能エネルギー使用量	MWh	72	82	75	72	75	
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

E05D

▶ 水資源

水使用量		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	保証
水使用量合計		千m ³	231	200	201	212	185	
上水消費量		千m ³	231	200	201	212	185	✓
中水消費量			-	-	-	-	-	
集計対象範囲			b	b	b	b	b	

排水量		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	保証
排水量合計		千m ³	40	40	35	37	34	✓
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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	保証
紙使用量 (事務用紙)		t	258	217	213	190	174	✓
集計対象範囲			b	b	b	b	b	

紙廃棄物		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	保証
紙廃棄物合計		t	305	284	269	193	173	✓
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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	保証
廃棄物発生量合計		t	566	666	2,365	1,414	539	✓
リサイクル率		%	90.7	96.6	96.8	97.2	95.4	✓
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

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	2019年度
環境		産業廃棄物量	t	7
		リサイクル率	%	82.1
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

対象施設の環境評価					保証				
横浜総合センター（横浜野村ビル）					2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
INPUT	エネルギー使用量	合計	単位	千GJ	—	62	77	83 ✓	
		電気		千kWh	—	3,086	3,912	4,261 ✓	
		都市ガス		千m ³	—	269	394	409 ✓	
		冷水・温熱		千GJ	—	15	15	17 ✓	
	OUTPUT	温室効果ガス	合計	単位	t-CO ₂	—	2,953	3,604	3,909 ✓
			電気		t-CO ₂	—	1,500	1,858	1,994 ✓
	都市ガス・冷水・温熱		t-CO ₂	—	1,453	1,745	1,915 ✓		
	床面積当たり排出量		単位	t-CO ₂ /m ²	—	0.05	0.07	0.07	
	従業員一人当たり排出量（A）		単位	t-CO ₂ /人	—	0.45	0.54	0.59	
横浜みなと総合センター（横浜ダイヤビル）					2016年度	2017年度			
OUTPUT	エネルギー資源総熱量		単位	千GJ	77	51			
	温室効果ガス排出量		単位	t-CO ₂	3,963	2,537			
	床面積当たり排出量		単位	t-CO ₂ /m ²	0.12	0.14			
	従業員一人当たり排出量（2017年度：B）		単位	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					2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
OUTPUT	従業員一人当たり排出量の改善（（A-B）/B）		単位	%	—	-60.6	-51.9	-47.8	

（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・温熱であるため、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。

本マネジメントアプローチに関連する、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、心身ともに健康で生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（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
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次世代育成支援対策の実施状況】（対象：NRI*）

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. 事業所内保育所の運用推進、定期的な説明会の開催
- 1-2. 男性の育児関連制度の周知継続
- 1-3. 育児関連制度の利用実態・社員要望をアンケート・面談で把握、改善策検討
- 2-1. 育児・介護関連ハラスメント予防のために、定期的に層別研修等を実施
- 2-2. 妊娠・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の継続
- 2-3. 妊娠・育休復帰後の社員が働きやすい風土醸成のため上司向けの研修を実施
- 3-1. 在宅勤務・各種ITツールの活用で柔軟な働き方を促進
- 3-2. 休暇取得キャンペーンの実施

*2018年8月にプラチナくるみん特例認定を受けたため、行動計画策定のかわりに、次世代育成支援対策の実施状況を厚生労働省「両立支援のひろば」に公開しています。

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4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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
女性管理職比率*1	%	5.7	6.1	6.4	6.8	7.1
採用10年前後の女性継続雇用割合／男性継続雇用割合*2	%	80.9	81.9	78.8	72.4	77.7
女性平均勤続年数／男性平均勤続年数*3	%	78.8	80.1	79.8	78.8	79.7
女性採用比率*4	%	27.6	25.6	26.7	27.6	28.2
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	<p>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/sustainability/Sustainability_Book2018.pdf#page=14</p> <p>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</p>
---------	--

労働慣行・ダイバーシティデータ

S01D

▶従業員構成

従業員数 (連結)		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
全体	総数	名	10,757	11,605	12,708	12,578	13,278
	男性	名	7,980	8,375	9,285	n/a	n/a
		%	74.2	72.2	73.1	-	-
	女性	名	2,777	3,230	3,423	n/a	n/a
		%	25.8	27.8	26.9	-	-
外国人		名	2,156	2,837	3,799	3,493	3,705
		%	20.0	24.4	29.9	27.8	27.9
地域別	日本	名	8,498	8,676	8,821	9,004	9,495
		%	79.0	74.8	69.4	71.6	71.5
	男性	名	6,678	n/a	n/a	n/a	n/a
		名	1,820	n/a	n/a	n/a	n/a
	欧州	名	21	12	14	15	16
		%	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
	男性	名	14	n/a	n/a	n/a	n/a
		名	7	n/a	n/a	n/a	n/a
	米州	名	293	383	392	345	328
		%	2.7	3.3	3.1	2.7	2.5
	男性	名	153	n/a	n/a	n/a	n/a
		名	140	n/a	n/a	n/a	n/a
	アジア	名	1,945	1,995	2,052	1,761	1,860
		%	18.1	17.2	16.1	14.0	14.0
	男性	名	1,135	n/a	n/a	n/a	n/a
		名	810	n/a	n/a	n/a	n/a
	うち中国	名	1,398	1,473	1,465	1,168	1,244
		%	13.0	12.7	11.5	9.3	9.4
	男性	名	737	n/a	n/a	n/a	n/a
		名	661	n/a	n/a	n/a	n/a
豪州	名	0	539	1,429	1,453	1,579	
	%	0.0	4.6	11.2	11.6	11.9	
男性	名	0	n/a	n/a	n/a	n/a	
	名	0	n/a	n/a	n/a	n/a	
海外合計	名	2,259	2,929	3,887	3,574	3,783	
	%	21.0	25.2	30.6	28.4	28.5	
男性	名	1,302	n/a	n/a	n/a	n/a	
	名	957	n/a	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。

■ 労働慣行・ダイバーシティ データ

S01D

従業員数 (NRI単体)		単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	保証	
全体	総数	名	5,979	6,003	6,130	6,297	6,353		
		男性	名	4,855	4,861	4,947	5,049	5,058	
			%	81.2	81.0	80.7	80.2	79.6	
		女性	名	1,124	1,142	1,183	1,248	1,295	
			%	18.8	19.0	19.3	19.8	20.4	
	平均年齢	歳	39.5	39.9	40.2	40.3	40.4		
		男性	歳	40.0	40.5	40.8	41.0	41.2	
		女性	歳	37.0	37.5	37.7	37.6	37.6	
	平均勤続年数	年	13.8	14.3	14.6	14.6	14.2		
		男性	年	14.4	14.8	15.2	15.3	14.8	
		女性	年	11.4	11.9	12.1	12.1	11.8	
		女性/男性	%	78.8	80.1	79.8	78.8	79.7	✓
	外国人	名	88	92	106	112	110		
	%	1.5	1.5	1.7	1.8	1.7			
年齢別	30歳未満	名	1,248	1,172	1,158	1,223	1,258		
		%	20.9	19.5	18.9	19.4	19.8		
		男性	名	892	847	820	858	889	
		女性	名	356	325	338	365	369	
	30～39歳	名	2,042	2,031	2,023	2,044	2,047		
		%	34.2	33.8	33.0	32.5	32.2		
		男性	名	1,687	1,650	1,640	1,640	1,615	
		女性	名	355	381	383	404	432	
	40～49歳	名	1,589	1,583	1,624	1,575	1,527		
		%	26.6	26.4	26.5	25.0	24.0		
		男性	名	1,302	1,285	1,315	1,268	1,230	
		女性	名	287	298	309	307	297	
	50～59歳	名	1,016	1,116	1,221	1,338	1,404		
		%	17.0	18.6	19.9	21.2	22.1		
		男性	名	905	1,000	1,092	1,190	1,231	
	女性	名	111	116	129	148	173		
60歳以上	名	84	101	104	117	117			
	%	1.4	1.7	1.7	1.9	1.8			
	男性	名	69	79	80	93	93		
	女性	名	15	22	24	24	24		
管理職層別	総数	名	2,427	2,501	2,607	2,733	2,844		
		男性	名	2,288	2,348	2,441	2,547	2,642	
		%	94.3	93.9	93.6	93.2	92.9		
		女性	名	139	153	166	186	202	
		%	5.7	6.1	6.4	6.8	7.1	✓	
	うち部長職以上	名	188	201	211	205	224		
		男性	名	182	195	204	197	214	
		%	96.8	97.0	96.7	96.1	95.5		
		女性	名	6	6	7	8	10	
		%	3.2	3.0	3.3	3.9	4.5		
	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。

障がい者雇用

障がい者雇用の推進

保証

NRIは、障がい者雇用に積極的に取り組んでいます。
NRI特例子会社のNRIみらい(株)では、主要拠点に設置しているマッサージ室で、ヘルスキーパー（視覚障がいがある企業内理療師）の社員が、グループ社員向けリラクゼーションで活躍しています。
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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
障がい者雇用者数	名	111	121	134	142	166 ✓
障がい者実雇用率*	%	2.08	2.22	2.19	2.26	2.45 ✓
集計対象範囲		c	d	d	d	d

(注1) 数値は各年度6/1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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
従業員全体	千円	11,560	11,514	11,660	12,217	12,352
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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019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

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

NRIでは、ダイバーシティ&インクルージョンを、社員一人ひとりの様々な強みや個性が組織の強みに転換されることと考えています。NRIのダイバーシティ&インクルージョン推進活動は、2008年度開始の女性活躍推進活動「NRI Women's Network (NWN)」からはじまりましたが、今ではキャリア・専門性の違いや世代の違い、育児・介護・健康といったライフスタイルの違い、障がい・SOGI・異文化への理解といったさまざまな多様性への取り組みを行っています。
2018年度からは、部長課長向けのダイバーシティ&インクルージョンセミナーを年1回開催し、経営トップから直接ダイバーシティ経営の必要性やインクルージョンを促すコミュニケーションの重要性を伝えています。

女性活躍の推進

NRIの女性活躍推進活動「NRI Women's Network (NWN)」は、「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つを活動の柱とし、2008年度から取り組みを継続しています。

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きました。

2016年度には女性管理職候補向け「リーダー育成プログラム」を開始、2018年度からは女性役員自らが講師を務める女性管理職向け「女性リーダー養成塾」を実施しています。

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2016年度以来4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、2017年には、厚生労働大臣より、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な「えるぼし」企業の最高位（3段階目）に認定されています。

この認定は、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年以降3年連続で「MSCI日本株女性活躍指数」に組み入れられています。

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。



2019 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

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

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。

自己株式を控除したNRIの発行済株式総数に対する持株会所有株式数の比率：4.81%（2020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対する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により当社の持続的成長を促すことを目的として、信託型従業員持株インセンティブ・プランを導入しています。

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4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4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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
採用者数	総数	名	299	289	339	452	496
	男性	名	210	212	256	328	374
		%	70.2	73.4	75.5	72.6	75.4
	女性	名	89	77	83	124	122
		%	29.8	26.6	24.5	27.4	24.6
	新卒採用者数	名	246	223	266	319	308
中途採用者数	名	53	66	73	133	188	
離職者数*	総数	名	223	237	266	284	322
離職率*	%	3.3	3.5	3.8	3.9	4.3	
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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
採用者数	総数	名	246	223	266	319	308
	男性	名	178	166	195	231	221
		%	72.4	74.4	73.3	72.4	71.8
	女性	名	68	57	71	88	87
		%	27.6	25.6	26.7	27.6	28.2
	うち、大卒以上	名	246	223	266	319	308
男性	名	178	177	195	231	221	
女性	名	68	57	71	88	87	
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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	
採用者数	総数	名	53	66	73	133	188
	男性	名	32	46	61	97	153
		%	60.4	69.7	83.6	72.9	81.4
	女性	名	21	20	12	36	35
		%	39.6	30.3	16.4	27.1	18.6
	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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	保証
女性継続雇用割合／男性継続雇用割合*1	%	80.9	81.9	78.8	72.4	77.7	✓
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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度		
2事業年度前の新卒採用者数*	総数	名	228	242	240	218	265	
	男性	名	170	185	174	164	194	
	女性	名	58	57	66	54	71	
	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	総数	名	211	220	224	209	246
		男性	名	160	168	164	161	183
		女性	名	51	52	60	48	63
新卒採用3年後定着率		%	92.5	90.9	93.3	95.9	92.8	
男性	%	94.1	90.8	94.3	98.2	94.3		
女性	%	87.9	91.2	90.9	88.9	88.7		
集計対象範囲		c	c	c	c	c		

*4月1日に入社した者のみ。

▶ 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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
総合的満足度が高い割合*2	%	60.3	-	80.5	-	81.8
男性	%	60.7	-	80.3	-	81.7
女性	%	58.6	-	81.1	-	82.4
調査対象者の割合*3	%	60.3	-	51.4	-	51.9
調査対象者のうち男性比率	%	81.0	-	81.3	-	80.6
調査対象者のうち女性比率	%	19.0	-	18.7	-	19.4
集計対象範囲*3		d		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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
マタニティ有給休暇取得者数	名	17	13	9	13	8
産前産後休暇取得者数	名	73	76	56	72	78
育児休業取得者数	名	96	130	252	261	260
うち男性	名	21	60	189	194	190
うち女性	名	75	70	63	67	70
育児短時間勤務制度利用者数	名	96	107	107	113	104
育児休業取得率	男性 %	6.1	18.7	59.6	61.0	65.1
	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）	%	97.9	97.3	97.0	96.7	98.1
育児休業取得後の定着率（女性）	%	92.3	91.7	93.3	92.8	96.8
介護休業取得者数	名	1	2	3	3	0
介護休暇取得のべ日数	日	48.0	43.0	34.0	16.0	21.5
介護短時間勤務制度利用者数	名	0	0	0	0	2
集計対象範囲		c	c	c	c	c

▶ 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

事業所内保育所の設置	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>また、札幌と福岡では、その土地で働くことを前提としたエリア職の採用を行っています。</p> <p>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。</p>
男性の家事育児参加を促進するための仕組み作り	<p>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。</p>
職場復帰支援策の強化	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
休暇取得の促進	<p>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。妊娠中・育児中に利用できる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上司交えて話し合い、スムーズな職場復帰を支援しています。また復帰1～2か月前の利用を想定した「復帰面談シート」（チェックリスト）を作成し、復帰が決まった女性社員とその上司が、改めて直近の状況を踏まえた復帰後の働き方を確認できるようにしています。</p> <p>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ています。ここでも女性社員とその上司が対象となり、実際に復帰してからの両立の悩みや、両立する部下を持つ上司側の悩みについて、相互理解を促しています。また復帰後数年経った先輩女性社員の体験談・インタビューを通じ、中長期のキャリア展望について、女性社員と上司が話し合う機会も設けています。</p>
テレワークの活用	<p>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。</p> <p>2016年度以降、有給休暇取得率70%以上を達成しています。</p>
サテライトオフィス	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
カジュアルウェア	<p>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。</p> <p>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。</p>
	<p>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。</p> <p>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。</p>

本マネジメントアプローチに関連する、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かうとするものです。
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つ押しすることで、社員の活力や生産性の向上等、組織の活性化をもたらす、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4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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
従業員の一人あたり年間総労働時間*	時間/年	2,140.8	2,085.8	2,034.3	2,017.2	2,050.1
従業員一人あたり月平均時間外労働時間*	時間	29.8	27.2	22.0	21.5	26.6
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	%	43.5	45.4	70.1	67.9	70.0
喫煙率	%	18.5	17.0	15.9	15.2	14.6
運動習慣者比率	%	11.5	15.9	19.0	20.7	20.5
	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

責任者

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。

【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】
会長兼社長 此本 臣吾（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び可能性があります。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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
業務上死亡者数	名	0	0	0	0	0
労働災害件数*1	件	0	2	0	2	1
労働災害度数率*2		0	0	0	0	0
従業員一人あたり月平均時間外労働時間*3	時間	29.8	27.2	22.0	21.5	26.6
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日以上が発生件数。

*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。

健康経営

健康管理の概要

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、深夜業に従事した社員については、半年ごとに健康診断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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019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	%	43.5	45.4	70.1	67.9	70.0
喫煙率	%	18.5	17.0	15.9	15.2	14.6
運動習慣者比率	%	11.5	15.9	19.0	20.7	20.5
	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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
従業員一人あたり年間総労働時間	時間/年	2,140.8	2,085.8	2,034.3	2,017.2	2,050.1
	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時間外労働時間	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
従業員一人あたり月平均時間外労働時間	時間	29.8	27.2	22.0	21.5	26.6
	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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
付与日数*2	日	21.2	21.6	21.5	21.4	21.4
取得日数	日	14.1	15.3	15.4	15.3	15.2
年次有給休暇取得率	%	66.5	70.6	71.4	71.3	71.1
	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（産業医やカウンセラー）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、産業医との面談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、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、企業理念に基づく社員の行動指針として「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生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「中核人材育成」では、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実施しています。

これによりネクストステージへの後継候補者を強化しています。

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18の国や地域の29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/2020/contents/institution/institution_a.html

人を活かす「評価制度」

https://working.nri.co.jp/2020/contents/institution/institution_b.html

NRIの人材戦略

https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2020_all_A3.pdf#page=30

▶ 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「人材」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生き生きと活躍できる仕組みや環境が設計されています。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ます。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するプログラム（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）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時代のリーダーシップ」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。

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、Coursera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。
 特に全社に導入した動画ストーリーング共通基盤については、研修スタイルの変革だけでなく、様々な社員向けメッセージの発信拡大や、社内に蓄積されたナレッジ・インサイトを共有する場としても活用機会が広がっています。

参考文献

人を活かす「評価制度」
https://working.nri.co.jp/2020/contents/institution/institution_b.html
 NRIの人材戦略
https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2020_all_A3.pdf#page=30

▶ 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。

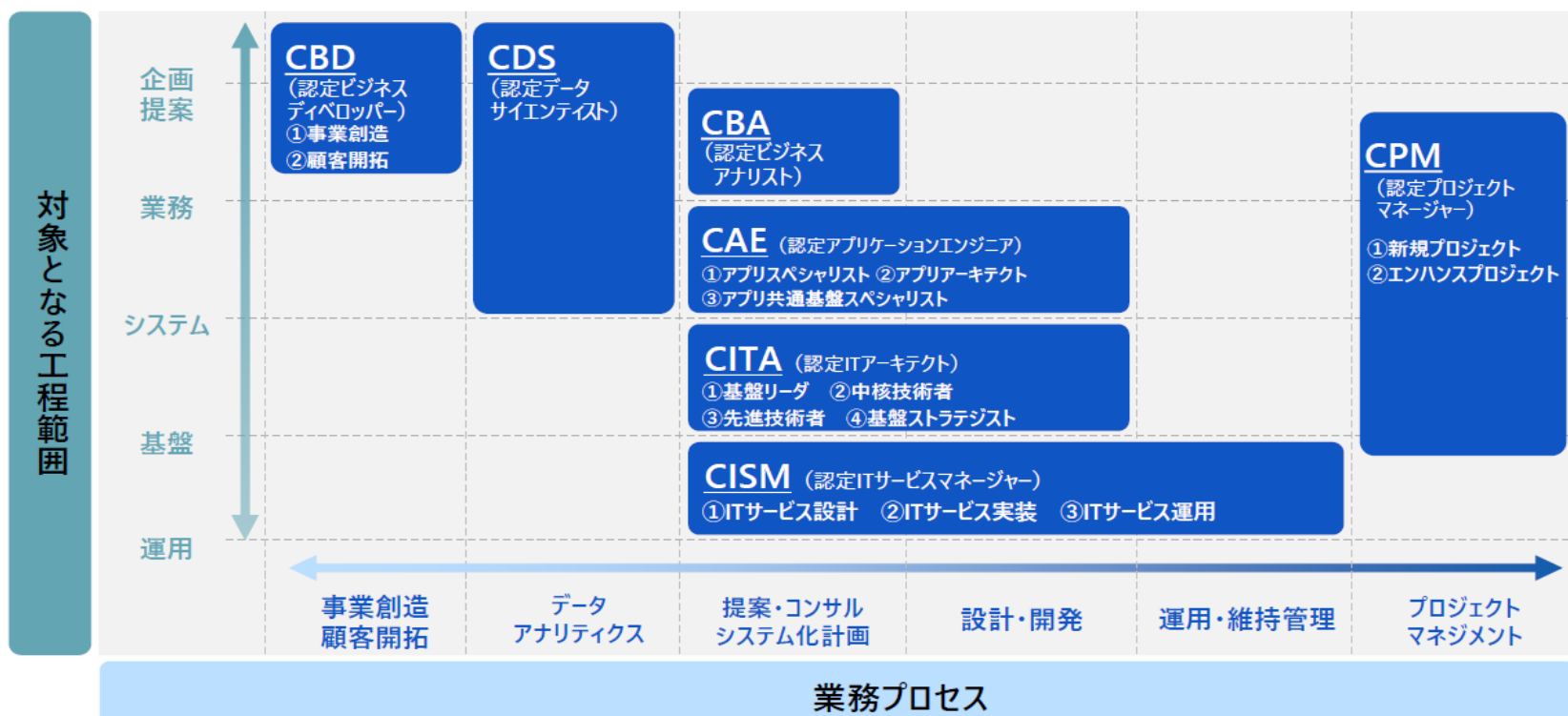
■ キャリアフィールド

	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(新想)	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。
 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、年2回の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



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継続的に実施し、毎年改善を重ねています。
 「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

分類	若手		中堅		上級専門職		
	総合職	専門職	副主任	主任	上専	新任GM課長	新任部室長
階層別役職別プログラム	入社時集合	専門職昇格時	副主任昇格時	主任昇格時	上専昇格時	新任GM課長	新任部室長
	スタッフ人材育成プログラム				キャリアプラン・ワークショップ	新任部室長向け講演会	新任部室長向け講演会
中核人材					女性リーダー育成プログラム	女性リーダー養成塾	部長室GM課長向けD&Iセミナー
					選抜リーダー育成プログラム	選抜GM課長	新未来創発塾
キャリア開発プログラム	コンサル系研修						
	新入社員研修	ITソリューションスキル研修	キャリア基礎研修	キャリア実践研修	キャリア実践プロ	認定者選抜研修	
	ヒューマンスキル・その他スキル養成プログラム						
重点領域	DX人材育成プログラム						
	グローバル人材育成プログラム						
その他	自己研鑽支援プログラム						
	事業本部/セグメント別プログラム						
	ダイバーシティ関連プログラム						

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ます。
 中堅社員から役員までの各層で選抜研修プログラムを実施し、経営幹部候補の計画的な育成にも力を入れています。
 特に管理職までの昇格時研修については、一昨年度より全面的な内容見直しをしています。
 時代にあった、当社ならではの研修内容とすべく検討を進め、昨年度より階層毎に順次改定、実施を進めています。
 また、研修実施の方法についても、新たな試みとして従来の集合型の研修に加え、複数拠点をリアルタイムに結ぶオンライン中継型研修にも取り組んでいます。
 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40代半ばを初めとするベテラン社員がこれまで培ってきた能力を発揮し、新しい分野やスキルにも挑戦しながら業務に取り組むことを支えるために、一定期間ごとに自らの考えを整理し、次の行動へ結びつこう、キャリアの中で複数回の受講が可能な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組織長候補の育成を目標とするコース、
- ③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、
- ④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の経営幹部候補の育成では、「経営とは、経営者とは何か」を考えることを目的に、経営に必要な基礎知識・教養を深めます。

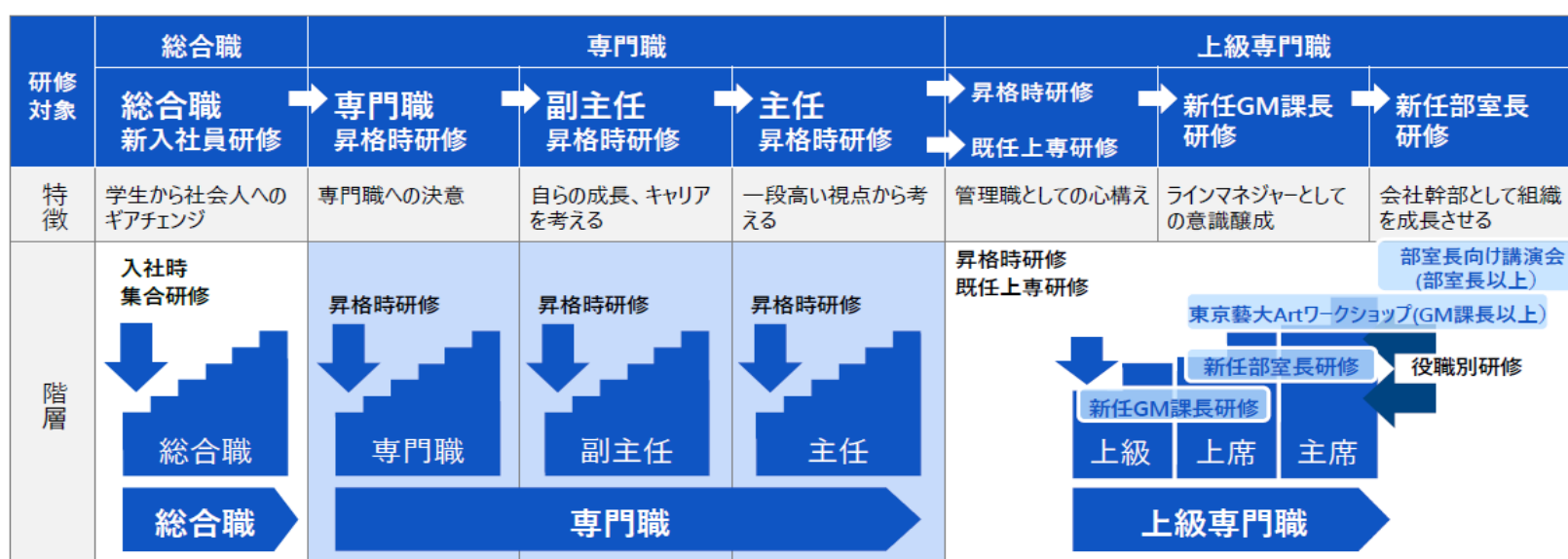
事業部長としてではなく、経営者として事業セグメント連携・全社最適による価値最大化、BS・PLバランス、マルチステークホルダ等の経営目線を学び、深めるカリキュラムになっています。

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時代のリーダーシップ」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。

■階層別役割別プログラム



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、従来に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。

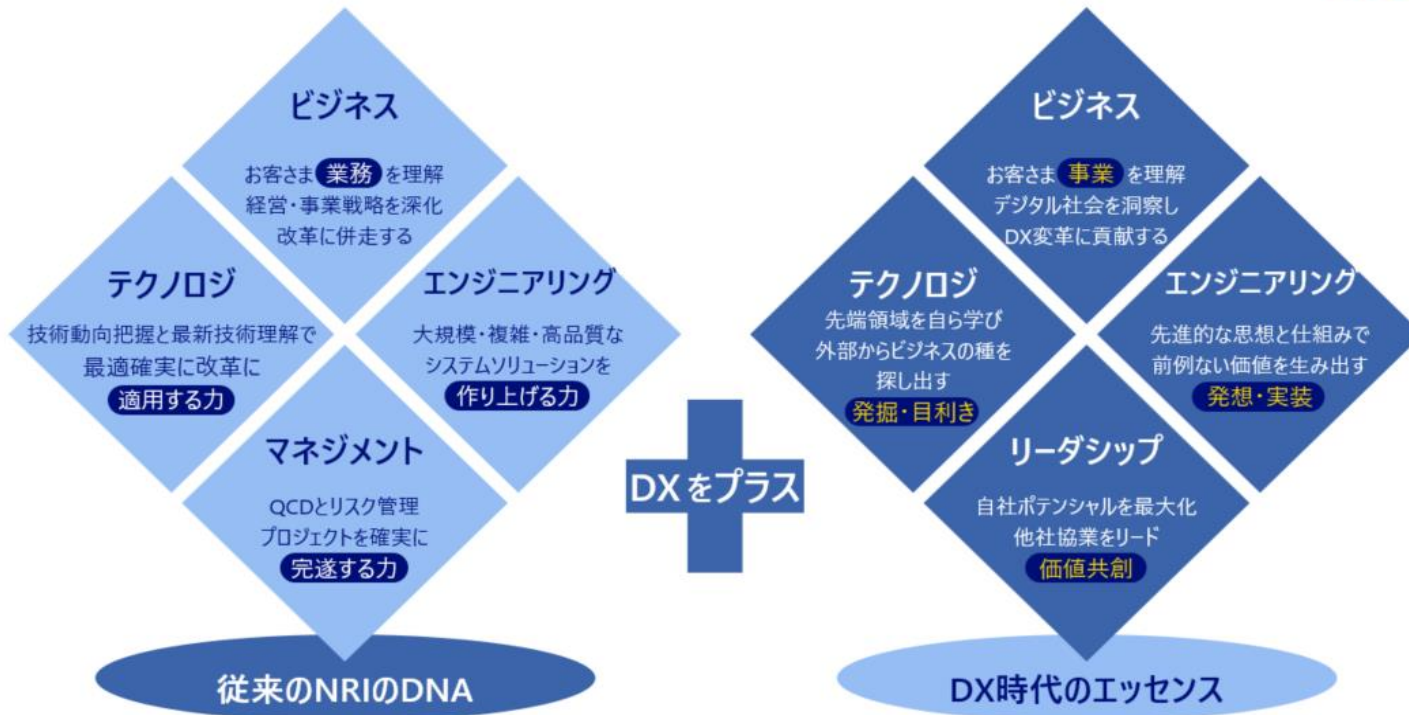
これらは、「学びの機会」「育成の機会」「繋がる機会」「活躍の機会」を軸にカリキュラムが企画・計画され、より効果の高いスキル習得のチャンスを得られるように構成されています。

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

[新しいDX人材イメージ]

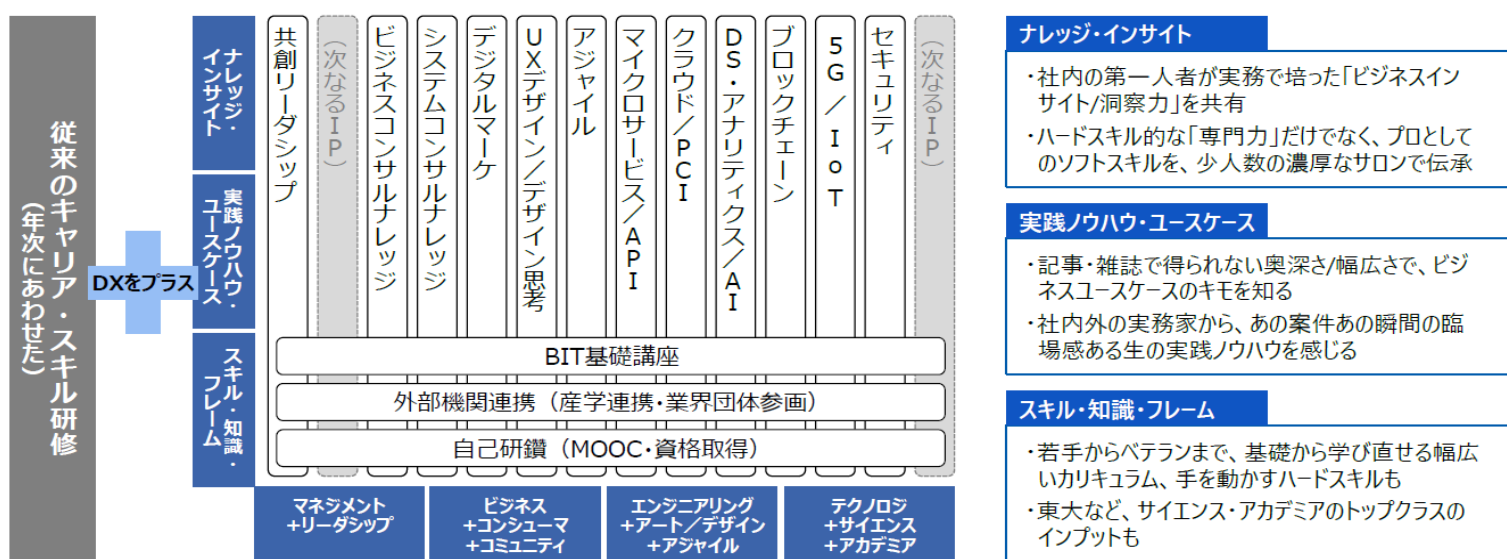
■ 今までのものを「捨てる」、「変える」ではなく、それを大事にしながら、その上に「DX時代を生き抜くエッセンス」をプラスする。



[DX人材育成プログラム]

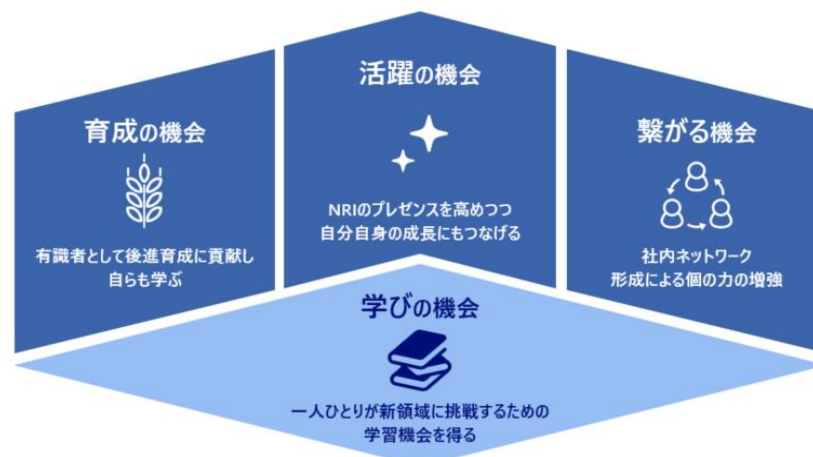
■ ねらい

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]

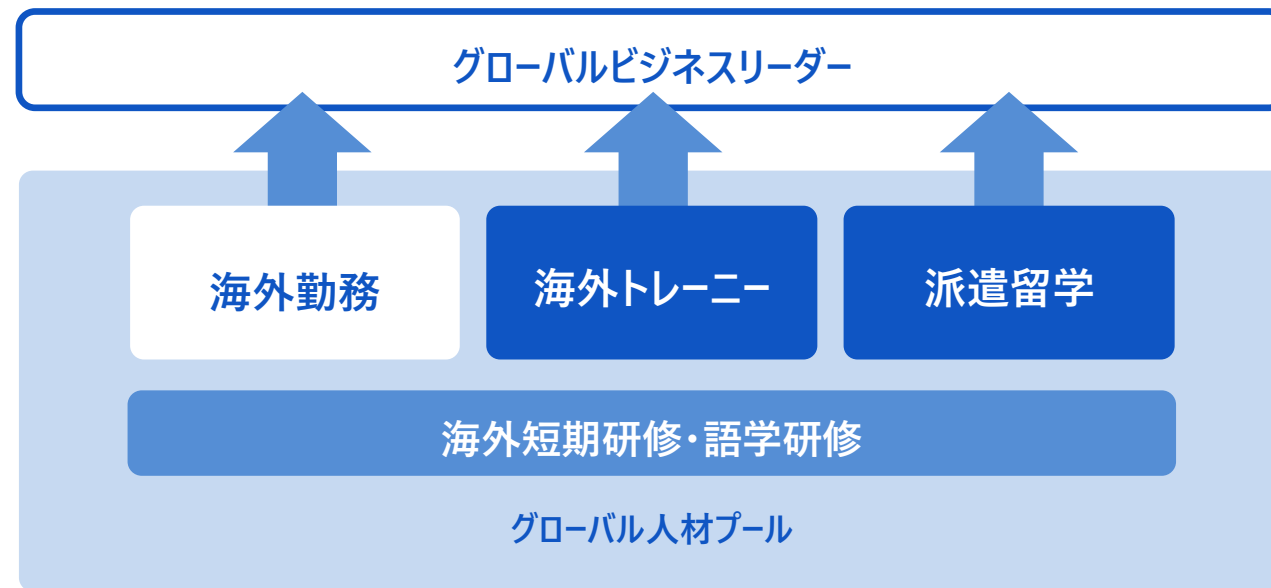
■ ねらい 学びの場でDX時代を生き抜くエッセンスをプラスする。「自ら学ぶ人」に機会提供を最大化する。



- 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**
 - 社内外的な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ナランバーワンから、業界ナラ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

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。社員がこれまでの経験で蓄積したスキルを捨てて入れ替えるのではなく、それをベースとして新しいスキルを加えていく「+DX」コンセプトを打ち出し、それに則り育成プログラムを用意しています。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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
人材育成投資費総額	百万円	3,372	3,365	3,448	3,632	3,531
	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	486	475	466	477	446
	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	54	47	45	52	50
	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 データ

▶ 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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
情報処理技術者 (ITストラテジスト)	名	279	305	328	354	374
情報処理技術者 (システムアーキテクト)	名	876	903	949	974	990
情報処理技術者 (プロジェクトマネージャ)	名	743	814	869	909	943
情報処理技術者 (ネットワークスペシャリスト)	名	909	939	955	975	1,000
情報処理技術者 (データベーススペシャリスト)	名	743	789	843	879	924
情報処理技術者 (エンベデッドシステムスペシャリスト)	名	37	40	48	50	55
情報処理技術者 (情報セキュリティスペシャリスト)	名	1,093	1,218	1,202	1,185	1,163
情報処理技術者 (ITサービスマネージャ)	名	360	388	409	413	433
情報処理技術者 (システム監査技術者)	名	333	342	354	360	363
情報処理安全確保支援士* ¹ (試験合格者数)	名	-	-	108	242	375
Project Management Professional	名	230	255	292	299	320
ITIL Manager / Expert / Intermediate	名	63	70	70	70	68
証券アナリスト検定会員	名	228	242	245	245	246
公認会計士	名	10	9	9	16	15
中小企業診断士	名	42	45	46	46	48
一級建築士	名	12	11	10	10	10
電気通信主任技術者	名	114	110	107	107	108
NRI認定資格制度取得者数	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
認定ビジネスディベロッパー	名	25	24	18	15	23
認定ビジネスアナリスト	名	23	26	23	22	25
認定データサイエンティスト* ²	名	-	-	7	14	17
認定アプリケーションエンジニア* ³	名	7	16	19	23	24
認定ITアーキテクト	名	70	67	65	69	66
認定ITサービスマネージャ	名	27	28	30	33	39
認定プロジェクトマネージャ	名	100	96	94	93	107
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。

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、海外における人権課題を重要になると考えております。

2020年度は、2019年度に着手した人権デューデリジェンスをさらに進め、明らかになった課題への対応を進める予定です。

進捗・成果・課題

2018年度より、サステナビリティ推進委員会において、人権デューデリジェンスの取り組みを開始しています。

2019年度は、人権デューデリジェンスを進め、現時点での当社グループの人権リスクの特定を行いました。

また、「NRIグループAI倫理ガイドライン」を策定しました。これは、AIの開発や利活用に関わる企業として、AIによる負の影響を低減させながらAIの開発や利活用を進めることを意図したものです。尚、これら当社の人権に関する方針や取り組み等をまとめた人権報告書を公表しています。

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>

NRIグループAI倫理ガイドライン

https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI_Ethics_Guidelines

人権報告書

https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/back_number/human_rights_report.pdf

▶ 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）	取締役会の裁可を要する事案は、適宜取締役会が審議して判断されます。
教育・啓発	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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しています。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

▶ 人権尊重への取り組み

人権関連の取り組み概要	<p>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、人権尊重への取り組みを進めています。人権尊重の取り組みは、「方針・コミットメント」、「人権影響評価・テーマ特定」、「人権尊重に向けた取り組み」、「モニタリング・情報公開」のプロセスを踏みながら進めていきます。</p>			
	<p>方針策定・ コミットメント</p>	<p>人権影響評価・ テーマ特定</p>	<p>人権尊重に向けた 取り組み</p>	<p>モニタリング・ 情報公開</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権方針をはじめとする、人権尊重に対する方針の策定・コミットメント、体制の構築 ● 方針・コミットメントの周知・浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ● 潜在的な人権リスク領域の特定（人権リスクアセスメントの実施） ● 人権テーマの検討・特定 ● ステークホルダーとのコミュニケーション ● 実態把握・影響評価 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権テーマに対する施策 ● 人権影響評価結果に対する対応 <p style="text-align: center;">+</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 苦情処理・救済メカニズム 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策などの状況や、人権影響の継続的なモニタリング ● 取り組み状況の公開

▶ ビジネスと人権に関する方針

人権に関する方針	<p>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。</p> <p>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。</p>
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	<p>NRIグループ人権方針</p> <p>https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken</p> <p>NRIグループの調達方針</p> <p>https://www.nri.com/jp/company/partner</p> <p>NRIグループAI倫理ガイドライン</p> <p>https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI_Ethics_Guidelines</p>

▶ 人権デューデリジェンス

国連「指導原則」に基づく人権デューデリジェンスの実施

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、人権デューデリジェンスの仕組みを構築しています。

1. 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

<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する人権リスクとして、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）

2.人権インパクトアセスメント

NRIは、潜在的なリスク評価結果を受け、2019年度から、NRIおよびそのグループ会社、ビジネスパートナーを対象とした実態把握を開始しています。実態把握に向けては、欧州委員会の「ICT Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights」、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのサプライチェーン分科会による「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット」をはじめとする、各種ガイドラインを参考に調査内容や方法を策定しています。また、各国・地域の法令や内外環境の理解を進め、調査内容や方法を見直しております。今後は、実態把握調査を順次進めていくとともに、人権テーマの見直しや発見されたリスクへの対応にも取り組んでいきます。

<実態把握内容>

- ・各国・地域の状況：各国・地域で適用される法令、各国・地域における人権課題やトピックス、等
- ・人権・労働：人権尊重、差別、児童労働、強制労働、賃金、労働時間、非人道的な行為、従業員との対話・協議、ホットライン等の状況、労働者のプライバシー、等
- ・安全衛生：職場の安全・衛生、緊急時の対応、労働災害の状況、等
- ・ビジネスにおける人権：委託先との関係性、ビジネスを通じた人権侵害の可能性（プライバシー侵害の可能性、等）
- ・その他：ビジネスと人権に関する課題意識、当社への意見、等

<人権テーマ特定>

NRIグループの企業理念やビジョン、潜在的な人権リスク評価の結果、グループ会社やビジネスパートナー等の対話を踏まえ、NRIグループが重点的に取り組む人権テーマは「Decent Work」「Privacy and Data Security」「Diversity」と考えています。今後、これらの人権テーマについて、NRIグループだけではなく、ビジネスパートナーをはじめとするサプライチェーンも含めたビジネスによる影響を鑑み、人権尊重のあり方の検討や活動を進めていきます。一方で、「ビジネスと人権」をとりまく環境は、変化を続けており、国内外・社内外の環境やステークホルダー・ライツホルダーとの対話、人権リスクの実態把握結果を踏まえて適宜見直していくことを想定しています。

Decent Work

- ・健康的で人間らしい、働きがいのある働き方の実現
- ・適正な労働時間、賃金の実現

Privacy and Data Security

- ・プライバシーに関する情報を適切に扱い、個人の尊厳が守られる、プライバシーの保護の実現
- ・AIをはじめとする技術進化に即した人権尊重の実現

Diversity

- ・多様なバックグラウンドの人材が、いかなる差別やハラスメントを受けることなく、活躍できる環境の実現

▶ 人権に関する情報公開

取り組み状況の公開

NRIは、人権に関する取り組みをウェブサイトや報告書で公開しています。2019年度に、当社の人権に関する方針や取り組み等をまとめた「人権報告書」を公表しました。この報告書は、企業の人権課題への対応についての報告に関する包括的なガイドラインである「国連指導原則報告フレームワーク」を参照し、作成しています。

参照文書

人権報告書

https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/back_number/human_rights_report.pdf

■ ビジネスと人権 データ

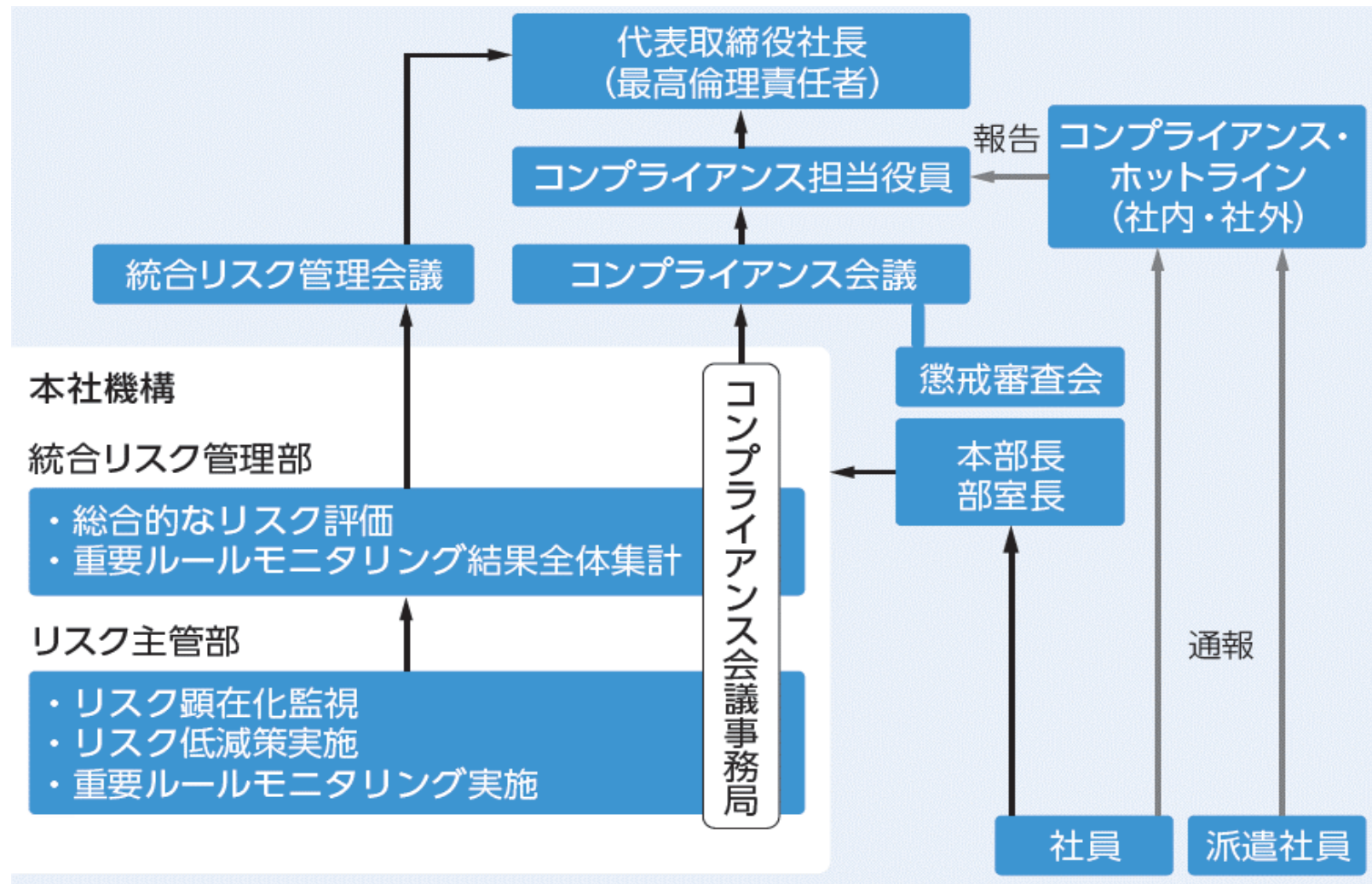
▶ 人権に関する相談・通報への対応

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グループに対する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

▶ 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	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
従業員組合 組合員数*1	名	3,709	3,773	3,656	3,579	3,667
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）。

▶ 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

参照文書

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。2019年度は、国内外において、世界的に著名なESG投資家やサステナビリティの専門家とのダイアログを実施しました。これまで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。

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

提起された課題

NRIは経済人コーポラティブ委員会が主催する「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。

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/

人権デューデリジェンス・ワークショップ

<http://crt-japan.jp/files2018/SHE/Report%20of%20Stakeholder%20Engagement%20Program%20in%20JP.pdf>

■ 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

<p>参考文献</p>	<p>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。</p> <p>NRI学生小論文コンテスト https://www.nri.com/jp/news/event/1st/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</p>
-------------	--

▶ 社会貢献活動の重点分野

社会貢献活動の重点分野 1

<p>事業との関連性</p>	<p>人づくり：次世代を担う人材の育成</p> <p>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。</p>
<p>事業上の効果</p>	<p>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。</p>
<p>社会への効果</p>	<p>人材育成の社会的効果を評価する指標（KPI）として、学生プログラムの参加数の推移を設定しています。主要な学生プログラムの一つとして2006年から「NRI学生小論文コンテスト」を開催しています。このプログラムは、これからの社会を担う若い世代に日本や世界の未来に目を向け、考える機会を持つことを目的として始めたプログラムです。コンテストで入賞した提案を広く社会に公表することによって、若者を含む幅広い世代が日本と世界の未来を考えるきっかけを提供しています。2019年の論文応募数は2,300作品（前年比59%増加）となり、2006年開始以来の累計応募数は17,882作品に上ります。また、もう一つの学生プログラムである、学生にICT教育の機会を提供する「キャリア教育支援」の2019年の参加者は704人となりました。</p>

社会貢献活動の重点分野 2

<p>事業との関連性</p>	<p>社会づくり：コミュニティ開発支援</p> <p>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。</p>
<p>事業上の効果</p>	<p>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。</p>
<p>社会への効果</p>	<p>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9,774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2億5353万円に上ります。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。</p>

■ 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	情報発信の社会的効果を評価する指標(KPI)として、情報発信媒体別の発信推移を設定しています。 2019年度の情報発信実績は、単行本の発行21冊、新聞・雑誌への寄稿290回、講演911回、テレビ・ラジオへの出演155回、ニュースリリース80回となりました。

▶ 社会貢献活動の投入費用

社会貢献活動費	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	保証
総額	百万円	687	591	717	841	683	
費目別内訳							
金銭の提供	百万円	348	360	272	395	314	✓
現物の提供	百万円	0	1	0	0	3	
施設開放	百万円	4	4	4	4	4	
経営スクールへの人材提供*1	百万円	212	122	126	127	58	✓
研究開発費*2	百万円	-	-	156	152	174	
その他	百万円	123	213	209	162	132	
対経常利益率 (NRI単体)	%	1.24	1.06	1.23	1.08	0.90	
集計対象範囲		c	c	c	c	c	

*1 2019年度より算定方法を見直したため、前年との差異が発生しています

*2 研究開発費のうち、未来社会づくりや地域づくりに関連するもの

▶ 社会貢献活動の効果測定

社会貢献活動のKPI	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
人づくり						
NRI学生小論文コンテスト応募数	件	2,622	3,103	1,767	1,444	2,300
キャリア教育支援						
学校数	校	38	34	24	31	29
参加人数	名	1,500以上	1,277	733	850	704
大学への講義提供						
学校数	校	32	n/a	n/a	n/a	n/a
派遣講師	名	59	n/a	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	16,095	39,904	13,214	16,577	12,000
東日本大震災	千円	16,095	12,010	9,000	8,000	12,000
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	13,842	16,628	24,041	34,982	31,431
集計対象範囲		d	d	d	d	d
情報発信						
単行本の発行	冊	25	13	15	20	21
新聞・雑誌への寄稿	回	229	273	298	306	290
講演	回	1,161	937	962	922	911
テレビ・ラジオへの出演	回	126	102	158	267	155
ニュースリリース*4	回	107	97	104	69	80
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。

▶ 各種団体への費用

各種団体への費用	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
総額	千円	5,400	5,400	5,400	5,000	5,000
業界団体・特定公益推進法人	千円	5,400	5,400	5,400	5,000	5,000
地域組織、任意の協議会	千円	-	-	-	-	-
ロビー活動	千円	-	-	-	-	-
その他、政治献金	千円	-	-	-	-	-
集計対象範囲		c	c	c	c	c



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

独立した第三者保証報告書

2020年7月28日

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2020の環境情報開示」(以下、「レポート」という。)に記載されている2019年4月1日から2020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)の重要な環境情報および社会情報(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/evaluations/FY2019_Scope_of_Data_Collection_and_Method_of_Calculation.pdf)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)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)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)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)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、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本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本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本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

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・レポート・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2020 - 会社情報/株式情報 p.101
102-2	活動、ブランド、製品・サービス	統合レポート2020 - ビジネスモデルと事業の方向性 p.30 統合レポート2020 - NRIの4つの事業セグメント p.84
102-3	本社の所在地	統合レポート2020 - 会社情報/株式情報 p.101
102-4	事業所の所在地	統合レポート2020 - NRIグループネットワーク p.100 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2020 - 会社情報/株式情報 p.101
102-6	参入市場	統合レポート2020 - 社会・関係資本の競争優位性 p.23 統合レポート2020 - NRIの4つの事業セグメント p.84 統合レポート2020 - NRIグループネットワーク p.101 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 p.50 統合レポート2020 - 過去11年間の要約連結財務諸表 p.94 統合レポート2020 - 会社情報/株式情報 p.101 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 p.18-28 有価証券報告書 - 第5 経理の状況 - 連結貸借対照表 p.75-76
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 p.50
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 p.20 統合レポート2020 - 価値創造プロセス p.28 統合レポート2020 - パートナーとの協働 p.62
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 p.11 リスクマネジメント - データ p.12-15 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 p.24 環境マネジメント - マネジメントアプローチ p.39 統合レポート2020 - 内部統制/倫理・コンプライアンス p.80
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 p.1 統合レポート2020 - 主なサステナビリティ活動実績/イニシアチブへの加盟 p.52 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 p.1 統合レポート2020 - 主なサステナビリティ活動実績/イニシアチブへの加盟 p.52 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2020 - トップメッセージ p.8
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 p.13 気候変動 - 気候変動によるリスク、気候変動による機会 p.42
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 p.17
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 p.17
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 p.6 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 p.1
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 p.1
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 p.1
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 p.2 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 p.24 統合レポート2020 - 株主・投資家との対話の機会の充実 p.63
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 p.6-8
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 p.6
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 p.7
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 p.6
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の方針 p.1 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 p.1 統合レポート2020 - 取締役会の体制と責務 p.74
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 p.1
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 p.8
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 p.1 マテリアリティ (重要課題) p.3
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 p.12-13
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 p.1
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 p.1
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 p.17

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	p.18
102-35	報酬方針	コーポレート・ガバナンス - 役員報酬等	p.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	p.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	p.10
102-39	年間報酬総額比率の増加率	-	
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	p.2
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	p.72
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	p.2
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	p.2
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	p.2
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2020 - NRIグループネットワーク	p.100
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	p.4
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)	p.3
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 環境マネジメント データ - 環境マスマランス	p.41
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	p.4
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	p.4
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	p.4
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	p.76

◆ 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2020 - 価値創造プロセス	p.28
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	p.43
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	p.104-106
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	p.21
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	p.16
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	p.18
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	p.18
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	p.18
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	p.46
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	p.39
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	p.45
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	p.45
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	p.43
303：水			
303-1	水源別の取水量	資源利用・廃棄物 - 水資源	p.46

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	p.46
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	p.39
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	p.44
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	p.44
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	p.44
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	p.44
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	
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	p.46
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	p.46
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	p.40
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	p.39
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	p.40
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	p.20
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	p.23
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	p.48-49
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	p.53
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	p.54
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	p.56
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	p.57
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	p.57
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	p.57
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	p.57
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	p.60
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	p.66
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	人材開発 - 人材開発プログラム	p.62
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	p.48-49
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	p.6
		労働慣行・ダイバーシティ - 従業員構成	p.50
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	
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	p.68
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 - 人権デューデリジエンス	p.70
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	p.69
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	p.23
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	p.22
		サプライチェーンの情報セキュリティ	p.22
415：公共政策			
415-1	政治献金	コンプライアンス - 政治献金	p.18
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	p.28
		情報セキュリティ - マネジメントアプローチ	p.34
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	p.29-30
		情報セキュリティ - 情報セキュリティのマネジメント	p.35
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	p.34
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	p.38
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	p.18

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

2019年度（2019年4月1日～2020年3月31日）の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2020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
- ・ 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

2020年7月（次回公開予定：2021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、2020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。

本書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



NRI