

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**

**未来創発**  
Dream up the future.

野村総合研究所

**統合レポート 2021**

2021年3月期



# 脈々と継承される NRI創業の精神

「研究調査を通ずる産業経済の振興と一般社会への奉仕」「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」は、それぞれ、旧(株)野村総合研究所、野村コンピュータシステム(株)の創業の精神です。私たちは、両社の創業の精神を今日まで受け継ぎながら、コンサルティングとITソリューションの提供で、新たな社会価値を創造し、社会やお客様の課題を解決してきました。

## 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、野村證券(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、設立のねらいとして「日本でこれまでにない、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年に野村證券が作成)

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年に野村證券(株)に設置された計算部です。1955年には、米国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、「これまでの世の中の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<sup>※</sup>が設立されました。その設立理念は、「野村證券におけ

る高度な情報システム開発から得た様々なノウハウを、より多くの企業の経営合理化などに役立てること」とされ、社会への奉仕と、新たな価値を生み出す姿勢を表しています。

※ 1972年に野村コンピュータシステム(株)に社名変更



野村證券(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

## 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)  
”

#### NRIのなりたちとその使命

1988年、情報サービス企業のあるべき姿を予見して旧(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NRIは、両社の創業当時の精神を受け継ぎ、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。



# 長年におわたる 持続的な成長

NRIは、創業以来、様々な景気の変動や経済危機の影響を受けながらも、変化を先取りし、成長を続けてきました。

私たちは、いつの時代においても、コンサルティングとITソリューションの両輪で持続的な成長の実現に取り組んでいます。





# 未来社会を 共に創る

NRIIは、未来を予測するだけでなく、未来を自ら創り出してこそ価値があると考えます。

私たちは、創業の精神を礎に、受け継がれてきた企業理念「未来創発」のもと、これからも社会課題の解決に取組み、お客様と共に持続可能な未来社会づくりに挑み続けます。

コーポレート・ステートメント

## 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><b>社会に対して：</b> 新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う</p> <p><b>お客様に対して：</b> 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

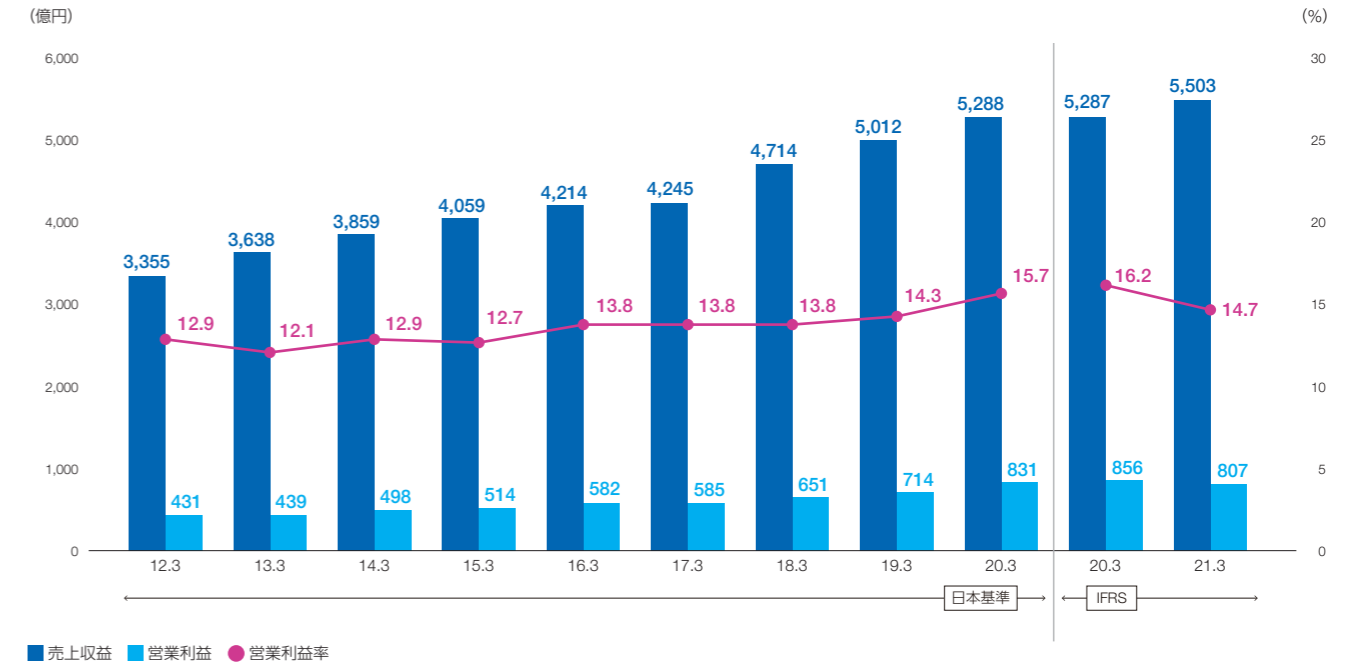


## NRIグループの概要

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、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確か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。

2021年3月期実績		
連結売上収益	連結営業利益	ROE
5,503億円	807億円	18.2%
DX関連売上収益比率	従業員数(連結ベース)	コンサルタント人数
59%	13,430名	1,000名超
連結営業利益率	従業員1人当たり売上収益	従業員1人当たり営業利益
14.7%	40.97百万円	6.01百万円
<b>同業他社と比較してトップクラス</b>		

売上収益・営業利益・営業利益率推移



### 4つの事業セグメント [P.92-101](#)

#### コンサルティング

- 企業や官公庁に対する、経営コンサルティング、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ITソリューションやBPOサービスの提供

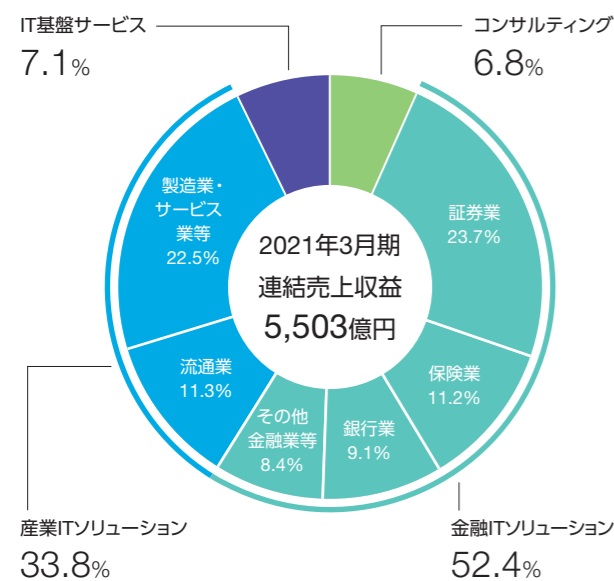
#### 産業ITソリューション

- 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

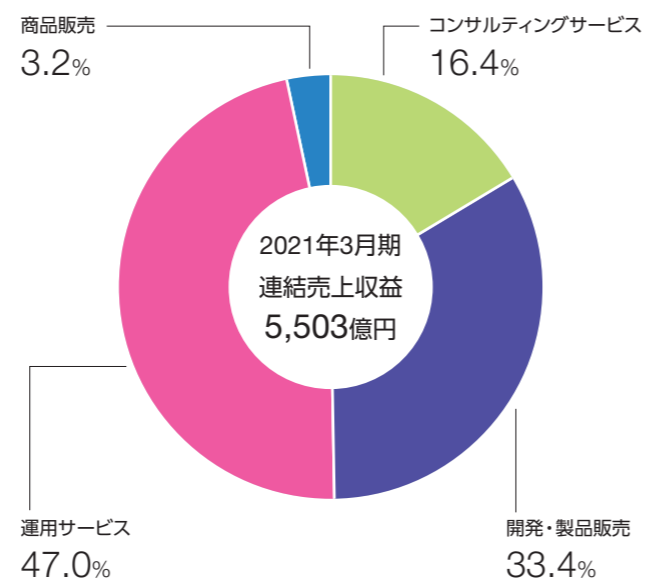
#### IT基盤サービス

- 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

事業セグメント別外部売上収益



サービス別外部売上収益



(注) 比率は2021年3月期の連結売上収益に占める割合



<b>COVER STORY</b>	
<b>6</b>	<b>企業概要</b>
	6 NRIグループの概要
<b>8</b>	<b>目次／編集方針</b>
<b>10</b>	<b>トップメッセージ</b>
<b>18</b>	<b>NRIの価値共創</b>
	18 変わらぬ価値共創のあゆみ
	20 価値共創プロセス
	22 ビジネスモデル
	23 競争優位性
	26 資本の活用
	28 NRIが持つ資本とその活用を通じた価値創出
	30 外部環境の変化による機会とリスク
	32 財務ハイライト
	34 非財務ハイライト
<b>36</b>	<b>成長戦略</b>
	36 過去の中期経営計画の振り返り
	38 Vision2022と中期経営計画の概要及び進捗状況
	45 社会課題解決への挑戦
	46 財務戦略 担当役員メッセージ
<b>48</b>	<b>価値共創を支える仕組み</b>
	48 NRIの目指すサステナビリティ経営
	50 NRIらしい3つの社会価値(価値共創を通じた社会課題の解決)
	53 持続的成長に向けた重要課題
	54 特集 価値共創浸透活動
	56 コーポレート部門管掌役員メッセージ
	<b>人的資本</b>
	58 NRIの人材戦略
	60 DX人材の育成
	62 ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人権尊重
	64 働き方改革の取組みと健康経営
	<b>社会・関係資本</b>
	65 ステークホルダーとの協働
	67 情報開示・コミュニケーション
	<b>製造資本</b>
	68 NRIの品質マネジメント
	<b>自然資本</b>
	72 地球環境保全のための負荷低減活動
	74 TCFD最終提言に対する取組み
	<b>ガバナンス</b>
	80 NRIのコーポレート・ガバナンス
	82 取締役会・監査役会の体制
	84 取締役・監査役の報酬等
	87 社外役員メッセージ
	88 内部統制／倫理・コンプライアンス
	90 役員一覧
<b>92</b>	<b>事業セグメント</b>
	92 NRIの4つの事業セグメント
	94 コンサルティングセグメント
	96 金融ITソリューションセグメント
	98 産業ITソリューションセグメント
	100 IT基盤サービスセグメント
<b>102</b>	<b>企業情報／データ</b>
	102 過去10年間の要約連結財務諸表
	104 連結財務データ
	106 ESGデータ
	108 NRIグループネットワーク
	109 会社情報／株式情報

統合レポート2021の編集方針

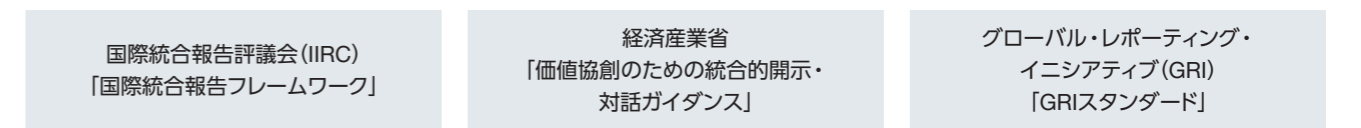
NRIでは、2014年3月期から、NRIの全体像をわかりやすくお伝えするために、重要な財務・非財務情報を関連付けながら説明する統合レポートを発行しています。

「統合レポート2021」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、NRIの価値共創について、サステナビリティ経営の内容を具体的な取組み内容と共にご紹介しています。また、価値共創のあゆみや成長戦略の振り返りなど、過去の取組みについても記載の充実を図りました。

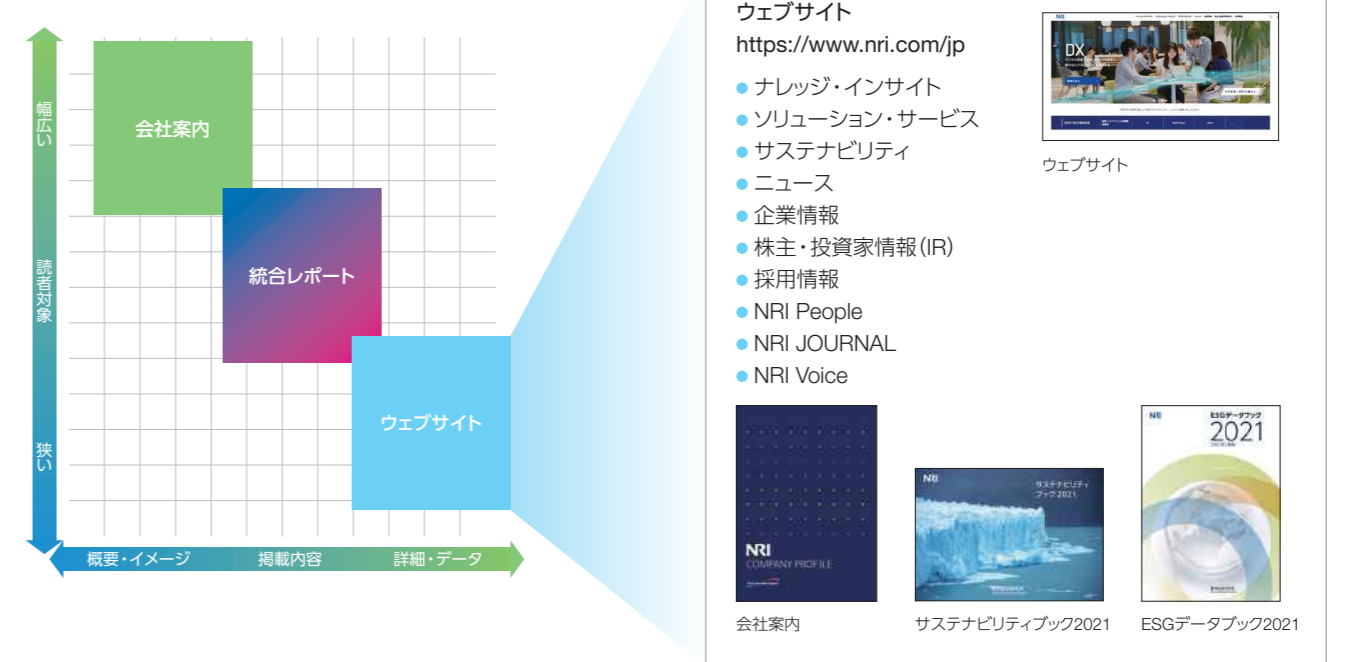
掲載しきれない詳細情報や関連情報について、統合レポートの各ページにおいて、ウェブサイトや有価証券報告書等の情報ソースを紹介していますので、ぜひご活用ください。

NRIでは、中長期的な企業価値向上に邁進し、その価値を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



開示情報の棲み分け



**注意事項**

- 本統合レポートは、2021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。





## NRIらしい社会価値を共創し、 企業理念「未来創発」の実践を 続けていきます。

2021年7月  
代表取締役会長兼社長  
此本 臣吾

10年程度要すると見ていた変化が  
一気に起こっています。

世界中の人々の暮らしは、未だ新型コロナウイルス感染症に翻弄され続けています。1年半もの長きにわたり、医療の最前線で治療に尽力されている医療従事者の皆様や、私たちの生活を支えていただいているエッセンシャルワーカーの方々に、心から感謝を申し上げたいと思います。

コロナ禍は私たちの生活を一変させました。テレワークの普及は人々の可処分時間を大幅に増加させ「時間の解放」を生み出しました。また、劇的な行動変容によるオンライン化(非対面化)は「空間の解放」をもたらしました。こうした生活者や企業の行動変容が、社会に二極化を生み出しています。エンタテインメントやEC等の巣ごもり需要が拡大したほか、D2C(Direct to Consumer)の領域で新たなビジネスが次々に生まれています。このように一部の企業には恩恵をもたらす

一方で、大変厳しい経営環境におられる企業もいらっしゃいます。

リスクにも抵抗力のある強靱で、安全・安心に暮らすことができる豊かな社会は、デジタルの力で実現できると私は考えています。

日本企業の国際競争力を推進する上でDXは不可欠となっていますが、経済産業省の「DXレポート」で指摘されているように、老朽化した基幹システム(レガシーシステム)やソフトウェアがその阻害要因となっています。非対面の営業システムや顧客接点のデジタル化など、フロント部分を変える際には、そうしたレガシーシステムのモダナイゼーションが必要であり、そこでは既存の仕組みを壊す覚悟と、大胆な投資判断が求められます。かつての業務プロセスの効率化に主眼を置いたシステム構築は、ボトムアップ型が主流であったのに対し、DXで先行する一部の企業は、トップダウンで変革を推し進めており、経営トップのリーダーシップによって、大胆な投資が実行さ



れています。これまで、そのような動きは少数の先行企業に限定されていましたが、デジタルを活用した変革の必要性を実感された多くの企業が、トップダウンによるDXに乗り出しています。

私は、コロナ禍が変革の機運を高め、5年から10年程度の時間を要すると予想していた変化が一気に起こっている実感を持っています。

**中期経営計画は順調な折り返しを果たすことができました。**

2016年3月期から2023年3月期までの長期経営ビジョン「Vision2022（以下、V2022）」では、「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%」を財務目標として設定しています。その後半4か年の経営の方向性を定めた「中期経営計画（2019-2022）」の2年目にあたる2021年3月期は当初、厳しい見通しをしていましたが、最終的に増収・増益となり、期初計画を上回る業績となりました。

2021年3月期は、先にお話したビジネスモデル変革の機運を受けた、大型顧客向けDX案件の伸長や、証券会社向け共同利用型サービス「THE STAR」の導入拡大が当期業績に寄与するなど、中期経営計画で定めた成長戦略である「DX戦略」が着実に進展しました。

NRIは、難度が高く社会的有用性が高い高付加価値の領域や技術に軸足を置き、事業を展開しています。それが、国内同業の中で圧倒的な水準にある営業利益率や、1人当たりの営業利益、海外の競合よりも高いEBITDAマージンにつながっています。金融機関向け以外の売上高比率も年々高まっており、安定的に収益を創出するリカーリング系のビジネスの比率が6割を超えるビジネスポートフォリオとなっています。こうした景気変動に対する高いレジリエンスを有する事業

構造の真価を示すことができたのが2021年3月期でした。中期経営計画の順調な折り返しを果たしたNRIは、力強い足取りで計画3年目に踏み出しています。

**持続的な拡大が見込まれるDXの需要を確実に掴んでいきます。**

中期経営計画の3年目となる2022年3月期も増収、増益を予想しています。

トップダウンでDXを推進してきた企業は、より一層強力なリーダーシップのもと、DX投資に拍車がかかっています。そうしたお客様に対しては、変革スピードに応えるリソースの集中投入によってお客様に併走していく考えです。

レガシーシステムからの脱却と本格的なDXに取組むお客様に対しても、上流のコンサルティングからお手伝いし、ITを含めたビジネス全般にわたるサービスの提供でDXを共に実現していきます。

こうして一気に顕在化した需要の拡大は持続的なものと考えており、今後も波動的に需要が生まれてくると予想しています。さらに、完成した瞬間が最も価値が高いハードウェアや従来の基幹系システムとは対照的に、As a ServiceやECなどのビジネスモデルを支えるソフトウェアは、サービスがスタートした日を出発点としてアップデートを繰り返し、蓄積したデータを機械学習やアナリティクスの技術を用いて価値を高めていく必要があります。こうした特性から、従来の一時的なピークを形成していた需要構造は、常に積み上がっていくような持続性のあるものに変わりつつあると考えています。NRIは、リソースの拡充を着実に図り、品質確保を大前提としながら、可能な範囲で標準化やモジュール化に取組むことで、生産性を向上させるとともに、お客様が提供するサービスの高度化に貢献していきます。



合併から34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伴走し、DXを推進する「コンソリューション」の強みをもますます発揮できる機会が拡大しています。

**「コンソリューション」の真価を発揮し、高い付加価値を提供していきます。**

トップダウンによりDXが一気に加速していく中で、私は、経営層との信頼関係の大切さを改めて強く認識するようになりました。経営層の覚悟を受け止め、同じスピード感で必要なリソースをご提供し、信頼を勝ち得ることで継続的に戦略パートナーとしてお選びいただけるよう心掛けています。そうした信頼関係を築き上げていく上で、強力な差別化要因となるのが「コンソリューション」というNRI独自のビジネスモデルです。

DXを実現するためには、業務プロセス変革やビジネスモデル創造、そして、それらを実現するITを同時並行で共に議論しながら、スピーディーにビジネスに実装できる戦略パートナーが不可欠となります。そうした機能を総合的にご提供で

きるのがNRIです。NRIは、日本初の民間総合シンクタンクであった「旧・野村総合研究所」と、商用コンピュータのビジネス利用を日本で初めて実現した「野村コンピュータシステム」の合併により、1988年に新たなスタートを切りました。V2022がスタートした翌年の2016年には、NRIデジタル(株)を設立するなど、継続的にコンサルティングサービスとITソリューションサービスの一体運営を強化してきました。そうした過程を経て磨き上げてきたビジネスモデル「コンソリューション」では、コンサルタントとシステムエンジニアが連携しながらDX戦略の立案段階からお客様と併走します。そして、システムが稼働してビジネスがスタートした後もデータ分析などで価値を高めながらお客様のビジネスモデル変革に貢献しています。業界ではコンサルティングを強化する動きが活発化していますが、お客様の業務



や事業、戦略に関する深い理解を土台とした仮説構築力を長年にわたり蓄積してきた私たちには、確固たる先行優位性があると考えています。NRIはそうした優位性に磨きをかけ、さらなる進化を追求していきます。

**「DX3.0」にふさわしい新たな変革に挑戦していきます。**

NRIは、主に業務プロセス・インフラの刷新などに貢献する「DX1.0」、デジタルを活用して新しいビジネスモデルやエコシステムの創造に貢献する「DX2.0」という、主にお客様と業界のトランスフォーメーションに貢献するDX戦略を推進してきました。近年、社会課題の解決がより一層求められています。デジタル技術は社会課題を解決

する上でも大きな役割を果たすことになると考えています。そのためNRIも社会課題起点の新たなテーマで共創する「DX3.0」に挑戦していく考えです。様々な可能性を探索していく方針ですが、有力なテーマのひとつが「カーボンニュートラル」です。

「カーボンニュートラル」を契機とし、様々なモノがプラットフォーム上でサービス化・共有化され、資源消費量や温室効果ガス排出量を削減しつつ、豊かな社会へと最適化されていく構造変化が、この10年で一気に進むものと予想しています。そしてこうしたシェアリングエコノミーに象徴される新たな経済システムは、社会提言・制度提案の発信の一環として、私たちが「NRI未来創発フォーラム」や書籍等で提言してきた「デジタル資本主義」の本質そのものと言えます。

人口増加を前提とし、生産と消費が経済活動の中心だった産業資本主義は、先進国で人口が減少し、デジタル化が急速に進展する中、データが付加価値の源泉となる「デジタル資本主義」という新たな形に転換しつつあります。それは経済システムの主役が工業資本家や労働者からデジタルプラットフォームや利用者へ、価値の定義が保有や利用から「効用」へと移行していくとともに、As a Serviceがデジタルプラットフォーム上で様々な産業を横断して未稼働資産の共用を拡大していく社会像です。その実現のためには、安心で豊かな生活、生産性の向上に向けてデジタルガバメントの推進、デジタル共通基盤の整備、社会や産業構造の再設計に官民一体となって取り組み、デジタル社会資本への進化を加速していく必要があります。

NRIは「デジタル資本主義」の進展をにらみ、例えば、様々なプレーヤーがAs a Serviceを提供するプラットフォーム型の事業など、従来の枠を超えたビジネスモデルの進化に挑戦していく考えです。場合によっては、NRI自身がプラットフォームを提供する可能性もあるかもしれません。そうした仕組みを開発し、社会に実装していく上では、ステークホルダーとの共創が不可欠になります。私たちは、NRIらしい社会価値をお客様やパートナーと共創することで、持続可能な未来社会づくりに貢献していきます。そしてその道程は、企業理念に込められた想いと符合しています。

**事業活動を通じて持続可能な未来社会づくりに貢献していきます。**

創業の精神が織り込まれた企業理念「未来創発」には「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」という私たちの使命が記されています。イノベーションを通じて社会課題を解決することの先にNRIの持続的な企業価値向上があるという想いが、企業理念に込められています。つまり、NRIの企業価値は、財務目標の達成という経済的価値に加え、事業活動を通じて持続可能な未来社会づくりに貢献する社会的価値の両面から成り立っています。

企業理念の実践に向けて、中期経営計画では、社会課題の解決を自社の事業機会につなげていくCSV(Creating Shared Value)の取り組みを「価値共創を通じた社会課題の解決」と明示し、「NRIのサステナビリティ経営」として推進しています。そこでは、私たちが重点的に取り組むべき「NRIらしい3つの社会価値」として、「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」を定義しています。「活力ある未来社会の共創」に向け、女性の失業など様々な社会課題に対する提言、あるいは、ポストコロナに向けた未来像についても精力的な提言を行っています。「最適社会の共創」では、金融機関向けの共同利用型ビジネスプラットフォームサービスを通じて、お客様のCO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献しています。また、地球環境保全のための負荷低減に向けて、NRIのデータセンターでは再生可能エネルギーを積極的に導入していきます。「安全安心社会の共創」では、デジタル社会への前進に向け、マイナン

NRIの企業価値は、  
財務目標の達成という経済的価値に加え、  
事業活動を通じて持続可能な未来社会づくりに  
貢献する社会的価値の両面から  
成り立っています。





バーカードの活用を推進する様々な取り組みを行っています。これら3つの社会価値それぞれに成長戦略と連動した非財務KPIを設定し、四半期ごとにPDCAサイクルを回しながら確実に取り組んでいきます。こうした価値共創を持続的に進めていくために、社員一人ひとりへの企業理念の浸透に努めています。

「価値共創」の浸透は  
私の重要な責務と捉えています。

NRIがこれからも世の中にとって「なくてはならない存在」であり続けるためには、お客様や社会全体が直面している課題に向き合い、これ乗り越える方法を真剣に考える必要があります。今、地球規模で起こっている数多くの社会課題の解決に取り組むことは、すべての企業にとっての責務です。「未来創発」という企業理念を掲げる私たちにとって、事業を通じて社会課題を解決することは、何も特別なことではなく、普通の事業の中で実践していることなのです。ますます複雑化する課題解決のために、NRIが有するコンサルティングからITサービスまでを一貫して提供できる能力は大いなる強みを発揮できるはずで、持続可能な未来社会の実現に向けて、私たちは何ができるのか。持てる強みをさらに磨き上げていかに発揮していくか。一人ひとりが自らに問い続ける必要があります。

こうした考えに基づき、NRIでは2019年から、社内において企業理念の浸透を推進する価値共創推進委員会が主体となって、「価値共創」の全社員への浸透や次世代を担う「価値共創リーダー」の育成、組織横断の取り組み支援等を推進しています。私も自身の重要な責務と認識し、「価値共創リーダー」との対話を行い、共感の醸成に努めています。

足元の需要を確実に掘み、その後も持続的に価値共創を実現していくために、人材の採用と育成も着実に進めています。

中期経営計画の成長戦略に掲げた「人材・リソース戦略」では、4年間で1,000人規模の社員増加を目指しており、計画実現に向けて毎年非常に優秀な人材を安定的に採用しています。また、DXに求められる総合的な技術・スキルを習得できる約100講座からなる研修プログラムを用意しており、2021年3月期は、オンラインによって前期比1.5倍の社員が受講するなど、育成も順調に進展しています。

持続的な企業価値向上に向けて  
グローバル戦略も着実に推進しています。

現在のビジネスポートフォリオは国内マーケット中心の構造であるため、これをグローバルに拡大していくことは重要な経営課題と認識しています。そのため、「グローバル戦略」を中期経営計画の成長戦略に掲げ、長期的な視点での取り組みを進めています。NRIは高付加価値の領域に軸足を置いていることから、一定の成熟度に達した先進国が事業展開の候補になりますが、中でも人口増加率とIT市場の成長率が高い豪州に重心を置いた展開を進めています。当面はM&Aを通じた外部成長が中心となるため、同国の合理的なバリュエーションも好条件となります。

2016年にNRIグループに迎えたASGIは、コンサルティングサービスとITソリューション、マネージドサービスを一貫して提供する企業体へと成長しました。NRIはさらに、長期的な成長が見込まれる豪州のウェルスマネジメント市場において、証券取引管理やポートフォリオ管理といったバックオフィスサービスを提供するAUSIEX社、ITテスティング企業としてオセアニア地域で最大の規

一人ひとりが持てる強みを発揮し、  
持続可能な未来社会の実現に向けて、  
これからも社会にとってなくてはならない  
存在であり続けたいと考えています。



模を誇るPlanit社の2社を2021年5月に子会社化しました。いずれも、高付加価値サービスの提供という点でNRIと共通の価値観を有しています。

これにより、豪州地域を統括するNRIオーストラリアのもとでITコンサルティングから開発、運用・BPO、ITインフラストラクチャーを金融・公共・産業分野において一貫して提供する国内同様のビジネスモデルの構築に向けて大きく前進しました。今後はオーガニックでの成長に加え、さらなるM&Aも実施しながらサービスの拡充を進め、事業拡大を目指していく方針です。

NRIは、デジタル資本主義の進展に  
貢献し、自身の使命を果たしていきます。

10年後の技術や、社会を正確に予想することは不可能です。しかし、そうした未来においても、ビジネスとITの一体化は、ますます進展していく

でしょう。そして、私たちが確実に進めるべきことは、すべての人々の豊かな生活を実現する「デジタル資本主義」の発展に貢献することだと考えています。NRIは、「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」という使命を胸に、社会にとってなくてはならない存在であり続けたいと考えています。

代表取締役会長兼社長

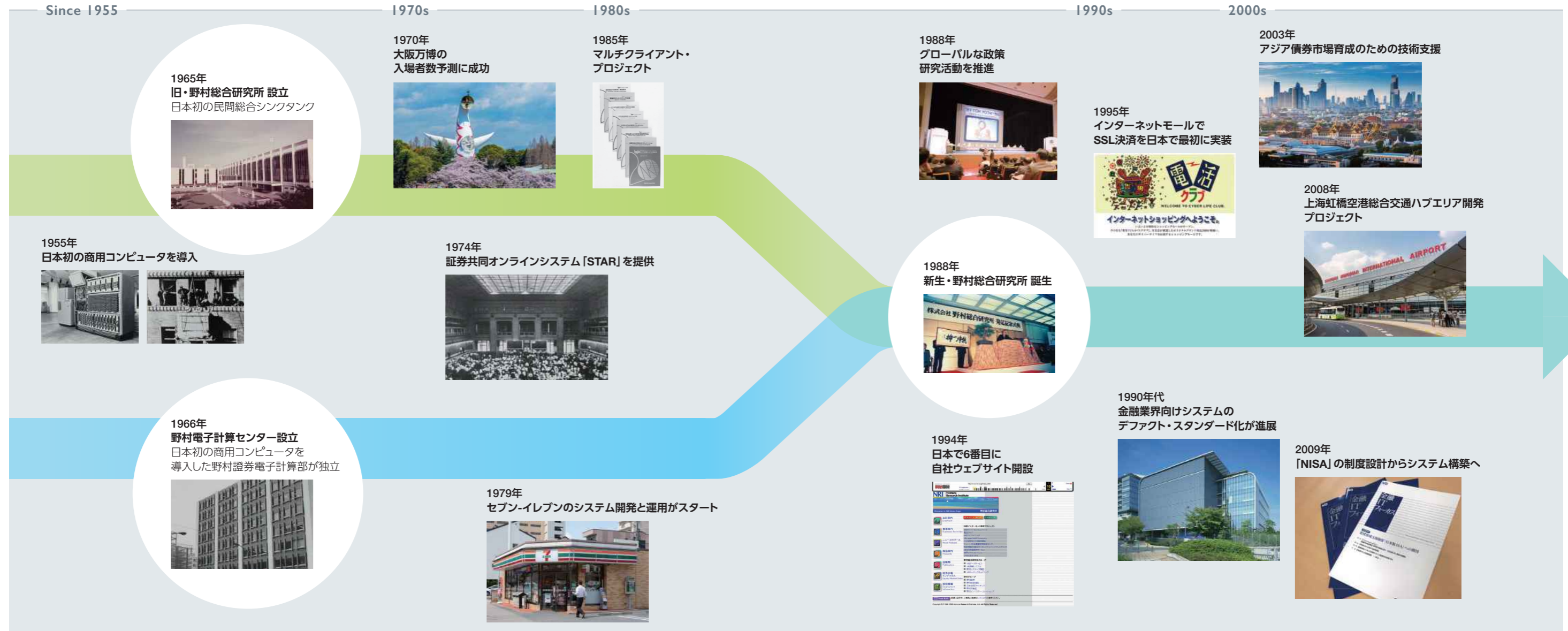
此本 臣吾



## 変わらぬ価値共創のあゆみ

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ーシステム(株)の合併により1988年に誕生しました。私たちは、両社の創業当時の精神を受け継ぎながら、長年培った知識や経験を

もとに、リサーチ・コンサルティングとITサービスを提供するだけにとどまらず、新たな社会価値を創造し、社会やお客様の課題を解決し続けています。



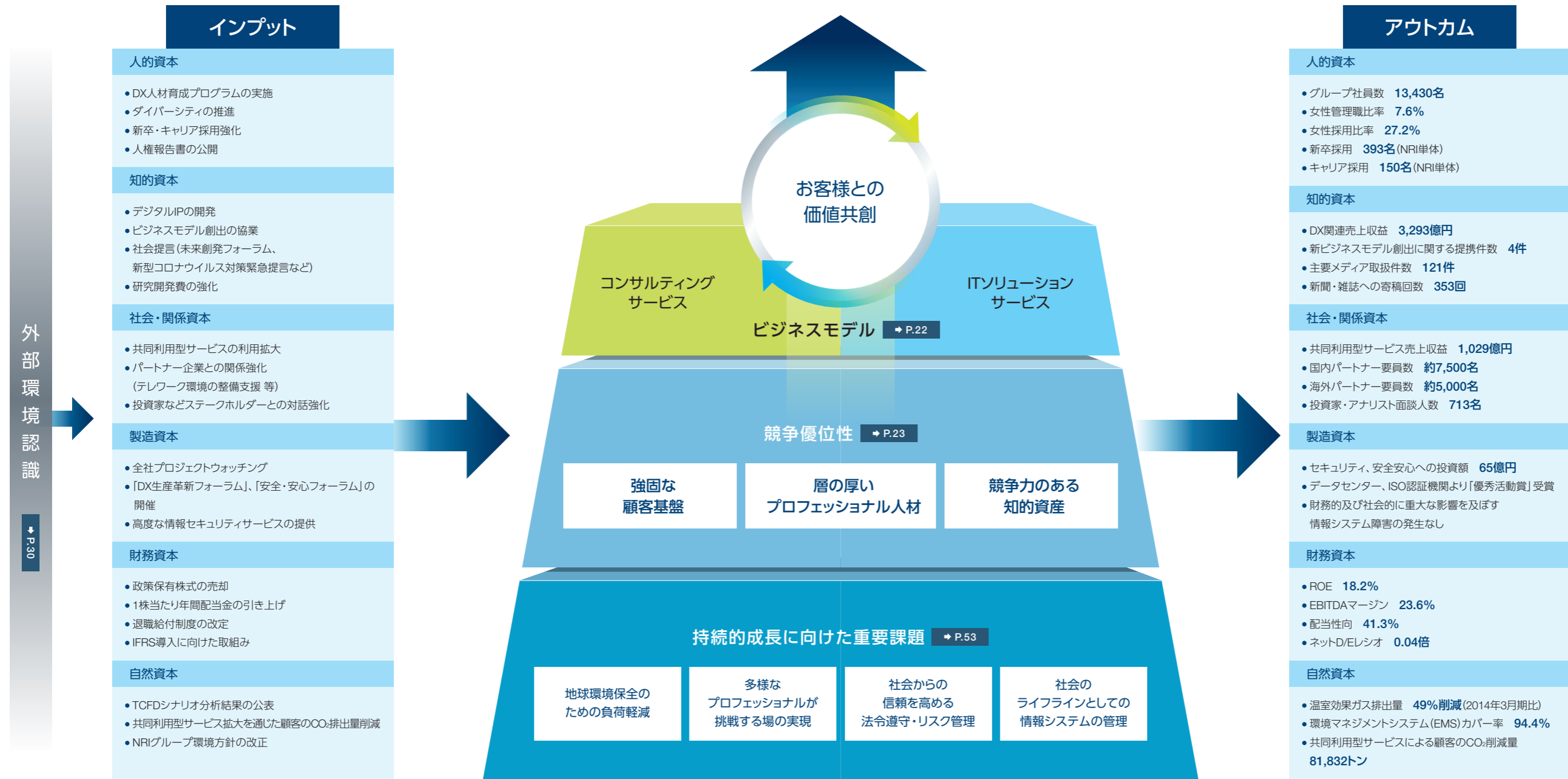
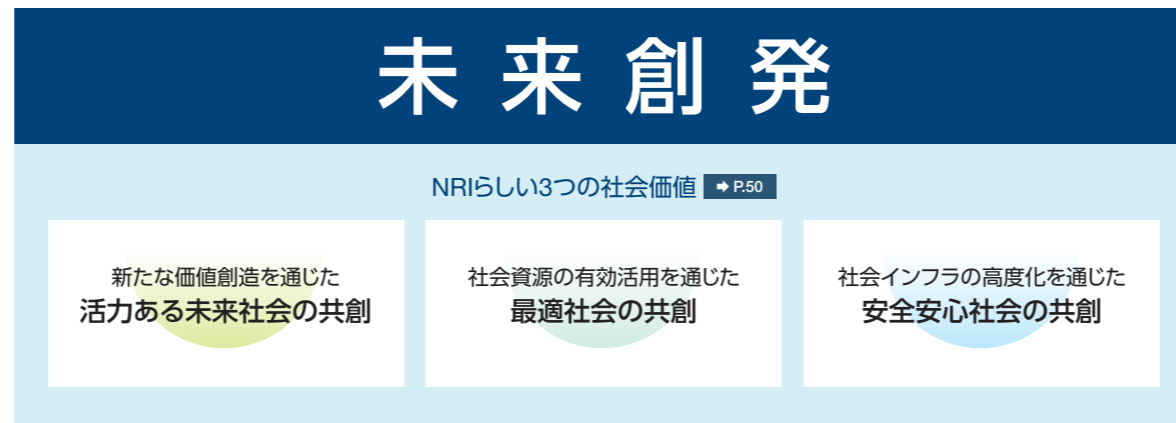
### 社会的要請に応じて生み出してきたサービス

サービス領域	1970年	1974年	1979年	1984年	1987年	1988年	1994年	1997年	2000年	2003年	2007年	2011年	2012年	2014年	2020年
コンサルティング	大阪万博の入場者数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)	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)	野村証券「総合オンラインシステム」稼働	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)	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)	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)	日本で6番目に企業ウェブサイトを開設	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)	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)	CIO補佐官を、厚生労働省、農林水産省等に派遣開始	清華大学・野村総研中国研究センター設立 インサイトシグナル事業開始 (広告効果測定サービス)	東日本大震災復興に向けた提言活動	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	「NISA」制度設計からシステム構築までを包括支援	新型コロナウイルス対策緊急提言
ITソリューション	野村証券「総合オンラインシステム」稼働	共同利用型サービス「STAR」稼働 (リテール証券会社向け)	野村証券「総合オンラインシステム」稼働	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)	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)	野村証券「総合オンラインシステム」稼働	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)	共同利用型サービス「T-STAR」稼働 (資産運用会社向け)	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)	インターネット専門証券会社向けサービス提供開始	共同利用型サービス「e-JIBAI」稼働 (目録責保険向け)	共同利用型サービス「Value Direct」稼働 (ネットバンキング向け)	共同利用型サービス「TRAINA/トレイナ」提供開始	マイナンバーによる本人確認サービス「e-NINSHO」提供開始	



## 価値共創プロセス

NRIは、コンサルティングサービスとソリューションサービスを通じて、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。お客様との価値共創を通じて生み出された社会価値は豊かな未来社会づくりに貢献するだけでなく、NRIの競争優位性をさらに高め、持続的な成長を実現します。



外部環境認識

→ P.30



## ビジネスモデル

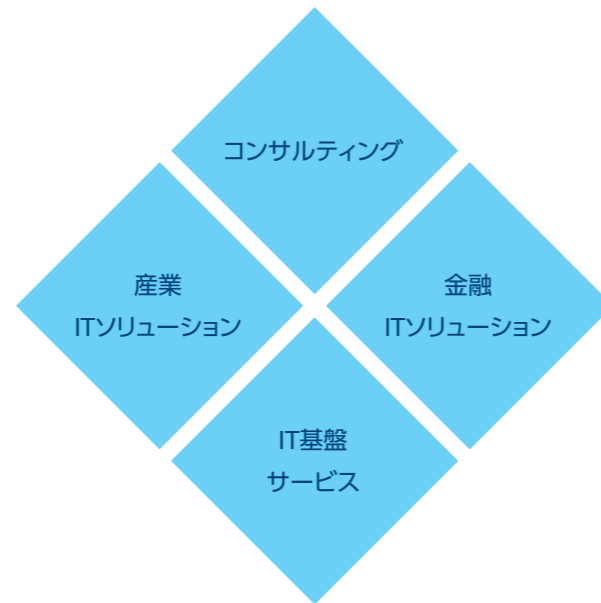
NRIは、問題発見から解決策を導くコンサルティング機能と、システム開発・運用などにより問題解決を実現するITソリューション機能を有し、その経験やナレッジを長きにわたり蓄積してきました。こうした2つの機能を有するNRIは、その組み合わせにより、他社には容易に実現することのできない2種類の独自のビジネスモデルを展開しています。

### コンサルティング

日本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、日本における先駆者として、社会や産業、企業の発展に長年貢献してきました。多彩かつ深い専門性を持つコンサルタントが、長期にわたる取引関係の中で蓄積した経験やノウハウを基にお客様の変革を支援しています。

### ITソリューション

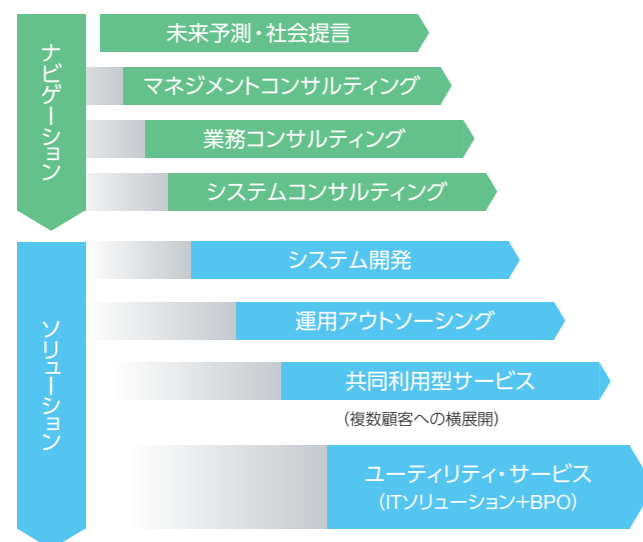
最新のテクノロジーを駆使できるシステムエンジニアがお客様の変革をシステムで実現します。特に金融業界はNRIが最も精通する分野であり、多くのお客様にソリューションを提供しています。NRIのITソリューションは先端的な技術を見通し、戦略的にソリューションに取り入れ提供しています。



## ナビゲーション×ソリューション

ナビゲーションとソリューションが連携して価値を提供

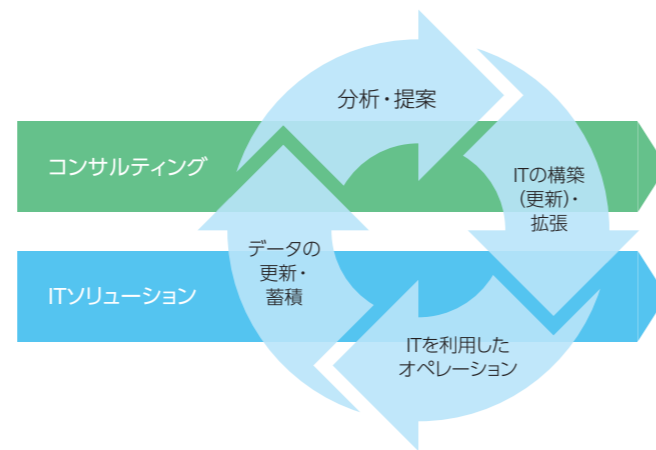
コンサルティングが問題発見から解決策を導き、ITソリューションによって課題解決の実現までを一貫して提供するこのモデルは、お客様のニーズに的確に応えます。



## コンソリューション

コンサルティングとITソリューションがお客様と併走して継続的に価値を提供

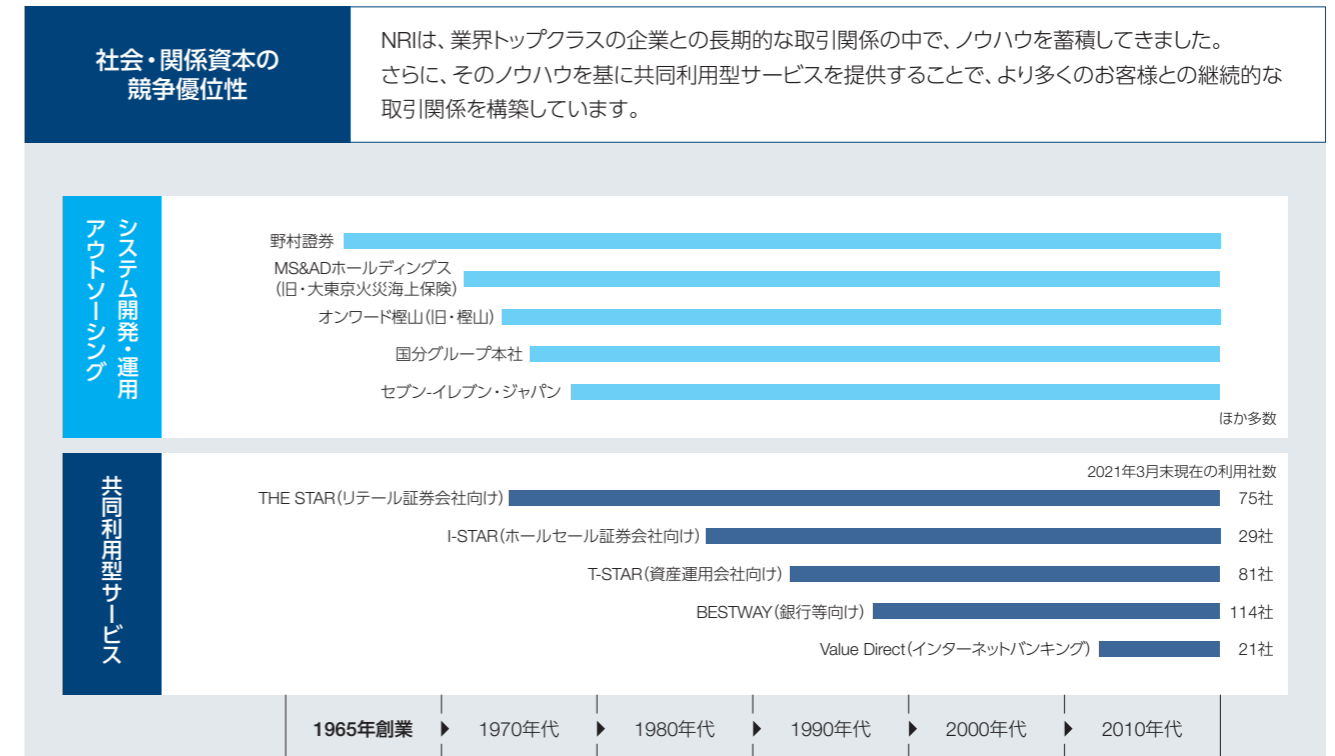
企画・構想段階から併走し、仮説検証を繰り返しながらビジネスを創出・推進するこのモデルは、お客様の事業価値を共に創造し、高めます。



## 競争優位性

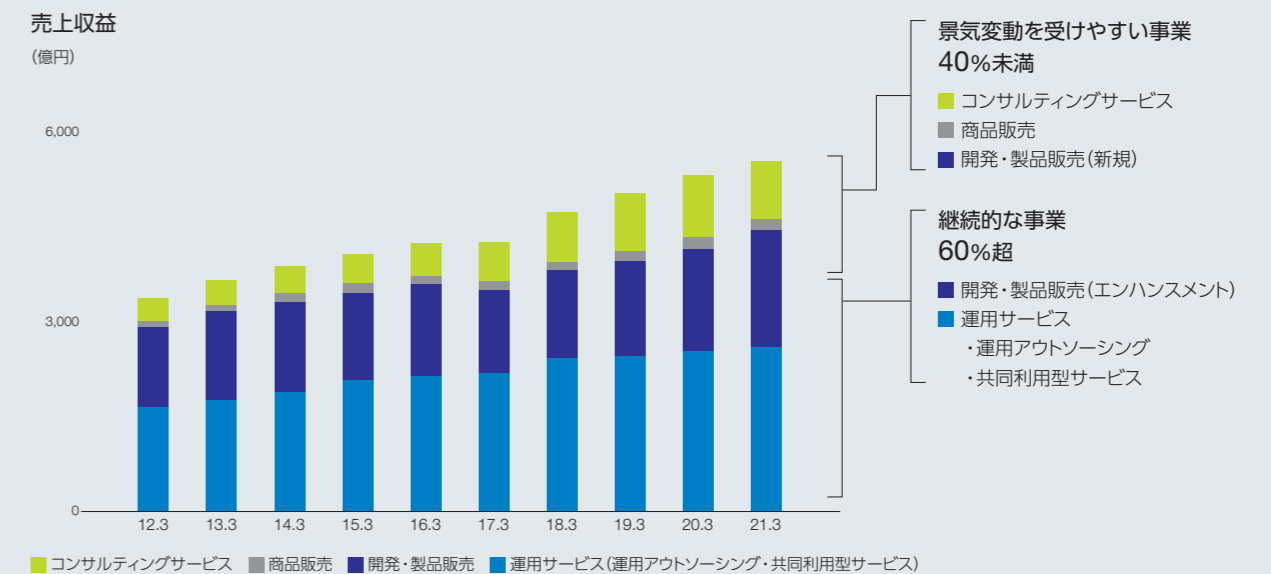
### 強固な顧客基盤

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。



### 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)など継続性の高い事業が6割を超える安定的な収益構造を構築しています。





競争優位性

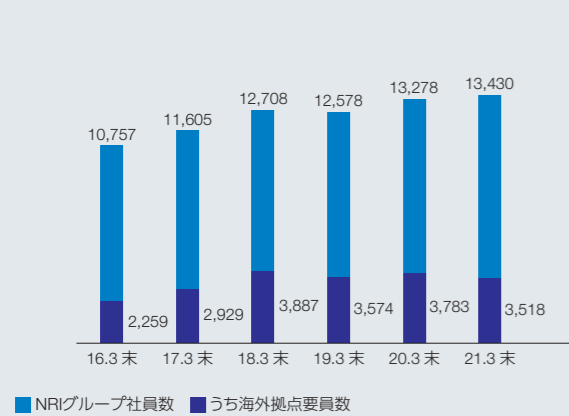
層の厚いプロフェッショナル人材

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。

人的資本の競争優位性

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)

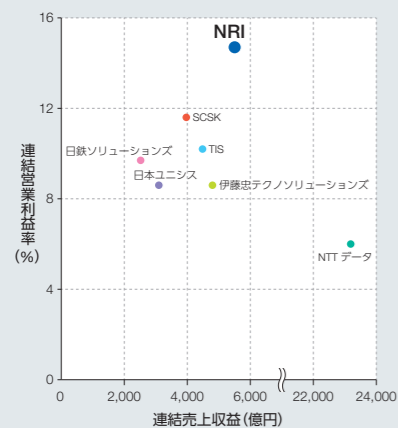
(集計対象:単体)	19.3末	20.3末	21.3末
情報処理技術者試験(高度) <sup>※1</sup>	6,726	6,856	6,824
ITコーディネーター	207	240	254
Project Management Professional	299	320	336
ITIL Manager/Expert/Intermediate	70	68	77
証券アナリスト検定会員	245	246	246
公認会計士	16	15	12
中小企業診断士	46	48	46
一級建築士	10	10	10
電気通信主任技術者	107	108	86
パブリッククラウド関連資格取得者 <sup>※2</sup>	94	543	1,442

※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

高い収益力と生産性

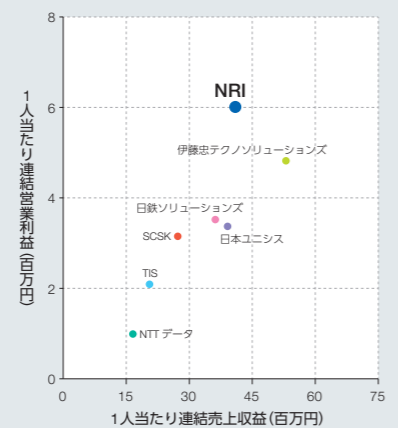
NRIは、国内外の同業他社と比べて、トップレベルの収益力(連結営業利益率・EBITDAマージン)と生産性(1人当たり連結売上収益・営業利益)を維持しています。

連結売上収益・営業利益率比較 (2021年3月期)



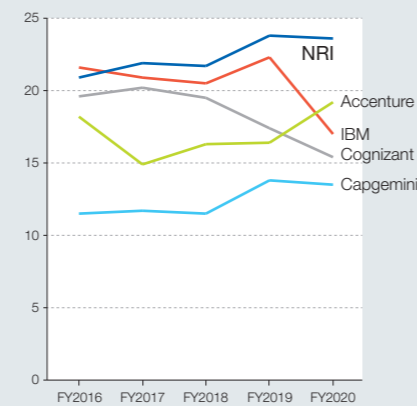
(出所)各社決算資料よりNRI作成

従業員1人当たり連結売上収益・営業利益比較 (2021年3月期)



(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

競争優位性

競争力のある知的資産

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。

知的資本の競争優位性

NRIは、研究開発の成果を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」として活用しています。

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等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。

NRI社員による出版物



デジタルIP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い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。

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

先進的な研究開発

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。

2021年3月期は、44億円の研究開発費を投じ、主に事業開発系のテーマについて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
調査研究	・中長期視点でのリサーチ及び理論研究
	・NRIの事業開発に資する調査研究
	・NRIの技術競争力強化、事業開発の活性化に資する先端技術調査研究
	・制度政策研究、生活者調査等
事業開発	・政府機関や企業経営に資する提言活動
	・5G、次世代店舗、スマートシティなどの重点テーマに対する事業開発
	・DX関連技術を中心とした技術調査

## 資本の活用

NRIは所有する資本を活用し、付加価値の高い様々なサービスを生み出しています。また、近年注目される企業のDXにおいては、培ってきた資本を最大限に活用し、お客様と共に価値を創出することで、DXの実現に貢献しています。

### 金融分野における活用事例

#### 共同利用型サービス






NRIは、長期にわたり、金融業界の顧客ニーズに応え、革新的なソリューションを提供してきました。これらの長期的なノウハウ蓄積の結晶が共同利用型サービスです。

共同利用型サービスとは、個別顧客向けのシステム構築で培った技術・ノウハウを盛り込み、お客様に必要な業務を標準化した上でソフトウェアを構築し、SaaS型サービス\*として提供するものです。

共同利用型サービスは、自社単独でのシステム構築よりもコスト削減が期待でき、制度改正への対応負荷も軽減できます。NRIは、クラウドという言葉さえなかった1970年代からこうした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」の流れを約50年前から支援してきたパイオニアです。

\* 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

#### 主な共同利用型サービス

 <p><b>1974年稼働</b> <b>THE STAR</b> リテール証券会社向け 総合バックオフィスシステム</p>	75社	 <p><b>1997年稼働</b> <b>BESTWAY</b> 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</p>	114社*
 <p><b>1987年稼働</b> <b>I-STAR</b> ホールセール証券会社向け 総合バックオフィスシステム</p>	29社	 <p><b>2012年稼働</b> <b>Value Direct</b> オンラインバンキングシステム</p>	21社
 <p><b>1993年稼働</b> <b>T-STAR</b> 資産運用会社向け 信託財産管理システム</p>	81社	 <p><b>2015年稼働</b> <b>e-BANGO</b> マイナンバー管理サービス</p>	マイナンバー保管件数 約2,600万件

利用社数及び件数は2021年3月31日時点

### 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。

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

#### 主なユーティリティ・サービス

##### リテール証券会社向け

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



##### 資産運用会社 (投資信託・投資顧問等) 向け

NRIは、共同利用型サービス「T-STAR」を提供し、NRIプロセスイノベーション(株)は、資産運用会社 (投資信託・投資顧問等) の基準価額算出などの投信計理業務や運用報告書の制作業務などのモデル・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。



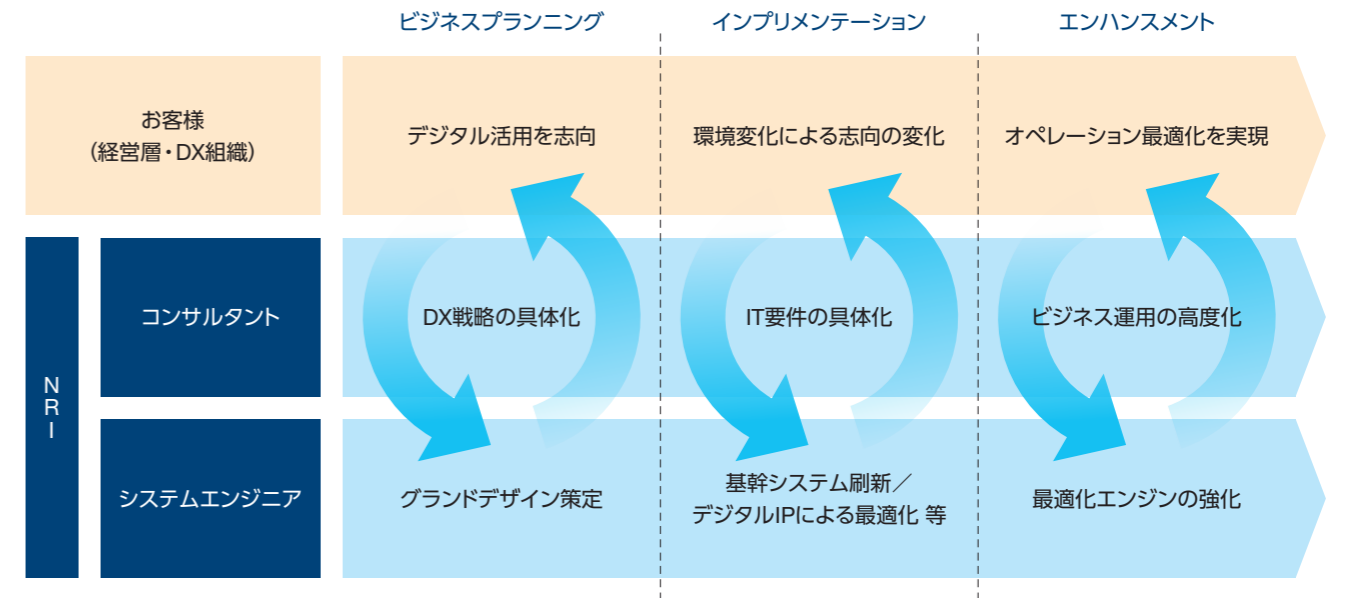
## 産業分野のDXにおける活用事例

近年増加するお客様のDXの取組みに対しNRIは、顧客や業界をまたいで活用可能なクラウド基盤やデータナリティクスなどの共通機能を「デジタルIP」と呼ぶ知的資産として蓄積し、それを活用することで、お客様に短期間で高品質なシステムの提供を実現しています。

また、NRI独自のビジネスモデル「コンソリューション」は、お客様とNRIのコンサルタント、システムエンジニアが一体となって戦略立案・実装・高度化のプロセスを短期間で繰り返します。ビジネス開始後も日々刻々と変化するビジネスニーズに同様のプロセスで迅速に対応し、ビジネスを常に最適化することで、お客様の成長を支えています。

こうしたお客様との共創はコンサルティングとITソリューションの機能を持つNRIだからこそ実現できる取組みです。

#### コンソリューションの取組みイメージ



### 「NRI未来創発フォーラム2020」を開催

2020年10月5日、東京国際フォーラムにて「NRI未来創発フォーラム2020」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。

今回は、NRI代表取締役会長兼社長の此本が「ポストコロナ時代に向けたデジタル社会資本の整備」と題して講演しました。その中で、テレワークの普及が人々の可処分所得を増加させ「時間の解放」を生み出したこと、劇的な行動変容によるオンライン化が「空間の解放」をもたらしたことを指摘しました。そして、こうしたパラダイムシフトが今までにない新たな需要を生み出し始めていることを説明しました。その上で、2019年に引き続き、国や地方は従来の産業の量的成長を重視する産業社会資本から、国民生活の豊かさを重視するデジタル社会資本への整備を進める必要があると改めて提言しました。





## 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	製造資本	財務資本	自然資本
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、及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	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	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	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
中長期の強化方針	<p><b>採用強化 (2020年3月期～2023年3月期で単体1,000名以上増加)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新卒採用の強化: プロモーションの強化 など</li> <li>● 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</li> </ul> <p><b>社員のスキル転換・育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● DX領域の専門人材を戦略的に育成</li> <li>● 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</li> </ul> <p><b>社員の活躍推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 人権尊重の取組み</li> </ul>	<p><b>デジタルIPの開発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● DX領域での競争力向上に資するデジタルIP開発</li> </ul> <p><b>事業開発投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● 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</li> </ul> <p><b>社会提言の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<p><b>ビジネスプラットフォーム戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存の共同利用型サービスなどコアビジネスの拡大</li> <li>● 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</li> </ul> <p><b>国内外パートナー企業との関係強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> <p><b>社会活動の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ステークホルダーとの対話機会の充実</li> <li>● 人づくり・社会づくり活動の充実</li> </ul>	<p><b>情報システムの品質向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト監理活動の継続強化</li> <li>● 稼働システムの品質重視</li> <li>● データセンターの運営品質重視</li> </ul> <p><b>情報セキュリティの品質強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● セキュリティ管理の枠組みの高度化</li> <li>● 情報セキュリティ教育</li> <li>● サイバー攻撃への対応</li> </ul>	<p><b>強固な財務基盤、力強い中長期成長の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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)</li> <li>● ネットD/ELレシオの上限 0.3倍</li> </ul> <p><b>成長と還元の両立を実現する資本効率</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本効率の向上: 欧米並み(20%水準)を意識</li> <li>● 株主還元の向上: 配当性向35%を目安</li> </ul> <p><b>グローバルスタンダードを意識した財務運営・開示強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● IFRS導入</li> </ul>	<p><b>国際標準に基づく環境マネジメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 温室効果ガス排出量削減(2031年3月期目標 72%削減(2014年3月期比))</li> <li>● データセンターの再生エネルギー利用(2031年3月期目標 70%)</li> <li>● 環境マネジメントシステム(EMS)の推進</li> <li>● 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)</li> </ul> <p><b>共同利用型サービス拡大による顧客の環境効果創出</b></p>
2021年3月期の主な取組み(インプット)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX戦略を支える人材育成プログラムの展開強化</li> <li>● 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)</li> <li>● 働き方改革や社内外交流を推進するオフィス環境整備</li> <li>● 新卒採用・キャリア採用強化</li> <li>● 「人権報告書」の公開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● DX分野での新事業につながる重点テーマの探索・開発</li> <li>● ビジネスモデル創出に向けた協業推進</li> <li>● 「NRI未来創発フォーラム」開催</li> <li>● 「新型コロナウイルス対策緊急提言」の発信</li> <li>● 研究開発費の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● パートナー企業のテレワーク業務環境の整備支援</li> <li>● 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</li> <li>● ESG説明会、事業説明会の開催</li> <li>● 「NRI学生小論文コンテスト2020」開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 「DX生産革新フォーラム」の開催</li> <li>● 「安全・安心フォーラム」の開催</li> <li>● 情報セキュリティ研修の実施</li> <li>● 高度な情報セキュリティサービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 政策保有株式の一部売却</li> <li>● 1株当たり年間配当金の引き上げ</li> <li>● 退職給付制度の改定</li> <li>● IFRS導入に向けた取組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資産運用ソリューション事業とコンサルティング事業を対象としたTCFDシナリオ分析結果の公表</li> <li>● 共同利用型サービス拡大を通じた顧客のCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>● 環境目標の改定</li> <li>● 「NRIグループ環境方針」の改正</li> <li>● NRIサステナビリティ・リンク・ボンドの発行</li> </ul>
2021年3月期の成果(アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ社員数 13,430名</li> <li>● 女性管理職比率 7.6%</li> <li>● 女性採用比率 27.2%</li> <li>● 女性活躍推進に優れた上場企業の「なでしこ銘柄」に5年連続選定</li> <li>● 「健康経営優良法人2021(ホワイト500)」に5年連続認定</li> <li>● 採用人数 新卒採用 393名、キャリア採用 150名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX関連売上収益 3,293億円(対連結売上収益比率 59%)</li> <li>● 新たなビジネスモデル創出に関する提携件数 4件</li> <li>● 主要メディア取扱件数 121件</li> <li>● 新聞・雑誌への寄稿回数 353回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共同利用型サービス売上収益 1,029億円</li> <li>● 共同利用型サービス利用社数 THE STAR 75社</li> <li>● 国内パートナー要員数 約7,500名</li> <li>● 中国オフショアパートナー要員数 約5,000名</li> <li>● お客様満足度調査(NRI単体)の評価結果 86.4%*</li> <li>● 投資家・アナリスト個別面談人数 延べ713名</li> </ul> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セキュリティ、安全安心への投資額 65億円</li> <li>● データセンター、ISO認証機関より「優秀活動賞」受賞</li> <li>● 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4年連続受賞</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ROE 18.2%</li> <li>● EBITDAマージン 23.6%</li> <li>● 配当性向 41.3%</li> <li>● ネットD/ELレシオ 0.04倍</li> <li>● S&amp;Pグローバル格付 A(2018年9月より維持)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 温室効果ガス排出量 49%削減(2014年3月期比)</li> <li>● 環境マネジメントシステム(EMS)カバー率 94.4%</li> <li>● 共同利用型サービスによる顧客のCO<sub>2</sub>削減量 81,832トン</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>

## 外部環境の変化による機会とリスク

NRIは、外部環境の変化やNRIにとっての機会とリスクを把握した上で、持続的成長を続けるための方針を立て、関連する取組みを実施しています。

	主な外部環境変化	機会	リスク	関連する取組み
国内	<b>人口減少・働き方改革</b> 少子高齢化に伴う労働力人口の減少は、日本企業の競争力低下をもたらす懸念がある。一方、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対策の必要性から、テレワークによる働き方の見直しが増速しつつある。 <small>※ 総務省統計局「人口推計」2020年の増減率は▲3.6%</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ITサービスの利用拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の効率化や生産性向上ニーズの高まり</li> <li>・共同利用型サービスへのシフト</li> <li>・新しい技術を利用したシステムのモダナイゼーション</li> </ul> </li> <li>● <b>働き方改革による生産性向上</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・テレワークの活用などNRIに最適な働き方を追求</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>人材確保・育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門性を備えた人材の確保・育成が不足</li> <li>・労働生産性の低下、人材流出</li> </ul> </li> </ul>	層の厚いプロフェッショナル人材 → P.24 NRIの人材戦略 → P.58 DX人材の育成 → P.60
	<b>IT技術の進化と活用の進展</b> ITの進化が、AI(人工知能)やIoT(Internet of Things)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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>顧客基盤の拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルティングとITソリューションの連携により、お客様のビジネスとITの両方を同時に変革するニーズ</li> </ul> </li> <li>● <b>DX関連の事業創発</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・DX関連を中心とした先端的テーマの研究開発</li> <li>・お客様との協業を通じたノウハウ蓄積による事業創発</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>パートナー企業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・専門性の高い業務ノウハウを有するパートナー企業の確保が不足</li> <li>・パートナー企業を含めたNRIグループにおける生産性や品質の低下</li> </ul> </li> </ul>	パートナーとの協働 → P.65 NRIの品質マネジメント → P.68
	<b>サイバー攻撃の増加</b> NICTERIにより観測されたサイバー攻撃は2020年に約5,001億回であり3年前の3.3倍へと増加した。サイバー攻撃のうち約半数はIoT機器を標的としており、DXの進展に対する脅威となっている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>情報セキュリティの強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報などのデータを安全・安心に管理する情報セキュリティサービスのニーズ</li> <li>・情報セキュリティ専門人材の不足に起因する、専門家による助言サービスのニーズ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>品質</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大規模な障害の発生</li> <li>・運用するシステムの不安定な稼働</li> </ul> </li> <li>● <b>プロジェクト</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・納期の遅延</li> <li>・当初の見積もりを超えた作業工数</li> </ul> </li> </ul>	競争力のある知的資産 → P.25 NRIの品質マネジメント → P.68
国内・海外	<b>社会課題の深刻化</b> 地球規模で気候変動をはじめとした社会課題の深刻化が進んでおり、国際的にもパリ協定や国連の持続可能な開発目標(SDGs)などの社会課題解決に向けた目標に対する取組みがこれまで以上に求められる。事業活動のグローバル化やネットワーク化の進展に伴い、災害やシステム障害など万一の事態に想定される被害規模は大きくなっている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>地球環境保全への貢献</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・共同利用型サービスによるお客様の温室効果ガス削減</li> </ul> </li> <li>● <b>緊急事態での事業継続</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高度防災機能を有するデータセンターのニーズ</li> </ul> </li> <li>● <b>社会課題解決に向けた取組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・脱炭素化・カーボンニュートラルへの対応</li> <li>・省資源化・サーキュラーエコノミーへの対応</li> <li>・農業改革・フードバリューチェーンへの対応</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>情報セキュリティ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部からの不正アクセスによる情報漏洩</li> <li>・NRIグループ及びパートナー企業でのルール違反</li> </ul> </li> </ul>	パートナーとの協働 → P.65 情報セキュリティの品質 → P.70
	<b>権利保護の強化</b> 知的財産権、個人情報などで権利保護に向けた規制が強化される傾向にある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>法令違反や重大事故の予防</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・権利保護の実践・定着に向けた助言サービスのニーズ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>社会的責任</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地球環境保全への貢献不足</li> <li>・事業活動における不適切な行為</li> </ul> </li> </ul>	地球環境保全のための負荷低減活動 → P.72 TCFD最終提言に対する取組み → P.74 内部統制/倫理・コンプライアンス → P.88
	<b>グローバル・バリューチェーンの複雑化</b> 地政学的な変化が進み、考慮すべき要素が複雑化しつつある状況を踏まえ、持続可能で信頼性の高いバリューチェーン構築への要請が高まっている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>バリューチェーンの再構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル・バリューチェーンを再構築する企業に対する助言サービスのニーズ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>事業継続</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新型コロナウイルス感染症、大規模自然災害への準備不足</li> </ul> </li> </ul>	パートナーとの協働 → P.65 NRIの品質マネジメント → P.68
	<b>権利保護の強化</b> 知的財産権、個人情報などで権利保護に向けた規制が強化される傾向にある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>法令違反や重大事故の予防</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・権利保護の実践・定着に向けた助言サービスのニーズ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>コンプライアンス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・第三者の知的財産権を侵害</li> <li>・国内外の法令・規則の違反</li> </ul> </li> </ul>	内部統制/倫理・コンプライアンス → P.88
海外	<b>グローバル・バリューチェーンの複雑化</b> 地政学的な変化が進み、考慮すべき要素が複雑化しつつある状況を踏まえ、持続可能で信頼性の高いバリューチェーン構築への要請が高まっている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>バリューチェーンの再構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバル・バリューチェーンを再構築する企業に対する助言サービスのニーズ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>パートナー</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外でのオフショア開発に対する諸リスク、効率性の低下</li> </ul> </li> </ul>	パートナーとの協働 → P.65
	<b>海外市場規模の相対的拡大</b> 先進国・地域のGDP成長率は2020年▲4.6%から2021年5.6%、2022年4.4%に回復する見通しである。一方、日本のGDP成長率は2020年▲4.7%から2021年2.8%、2022年3.0%に回復する見通しであるが、相対的に低成長が続くと予想される。 <small>※ 数値はIMF「世界経済見通し2021年7月」より引用</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>海外市場への展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外市場におけるIT投資ニーズの取り込み</li> <li>・海外において競争力のあるIPを獲得</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>グループガバナンス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・M&amp;Aや提携による相乗効果が不十分</li> <li>・グローバル戦略を推進する体制が不十分</li> </ul> </li> </ul>	グローバル戦略 → P.42 NRIのコポーレート・ガバナンス → P.80

※ リスクの詳細に関しては、有価証券報告書の「事業等のリスク」参照

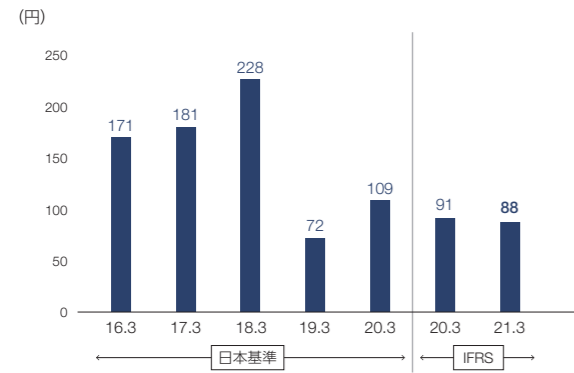


# 財務ハイライト

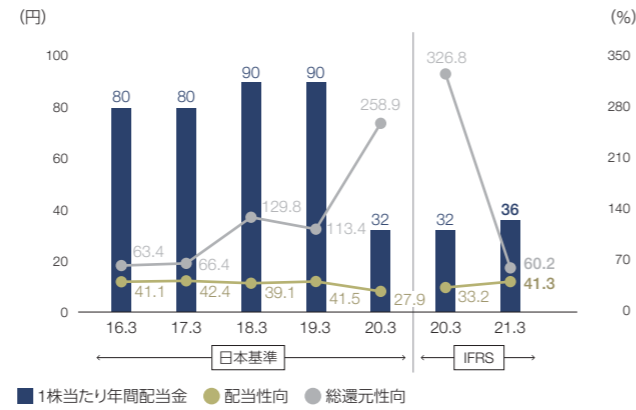
詳しくは、有価証券報告書の第一部第2の3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】参照

## 株主価値／株主還元

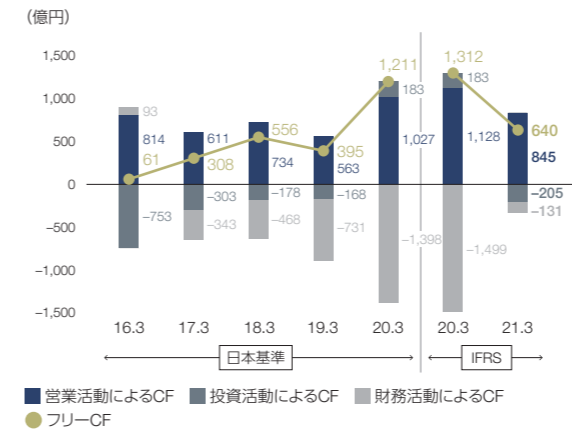
基本的1株当たり当期利益 (EPS) ※2※3



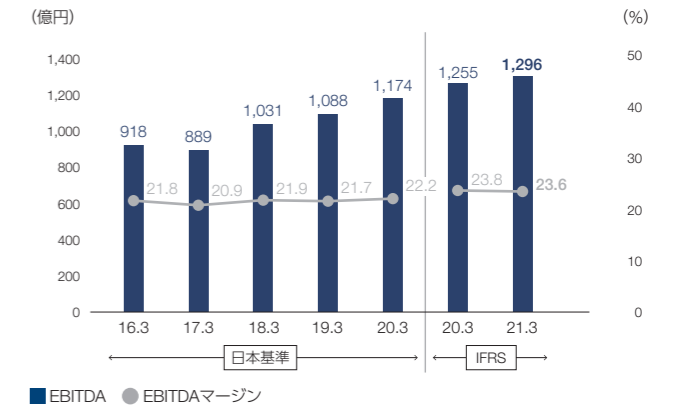
1株当たり年間配当金 (DPS) ※3・配当性向※4・総還元性向



キャッシュ・フロー (CF)

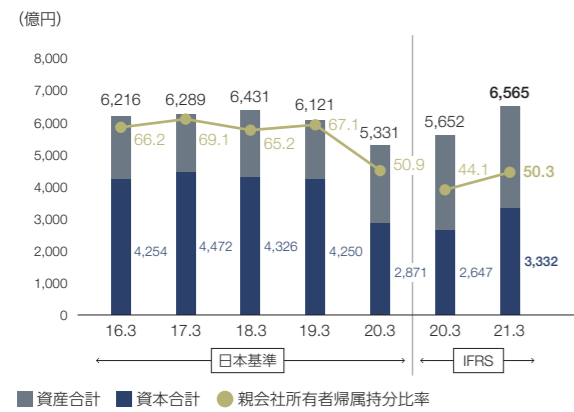


EBITDA ※6・EBITDAマージン

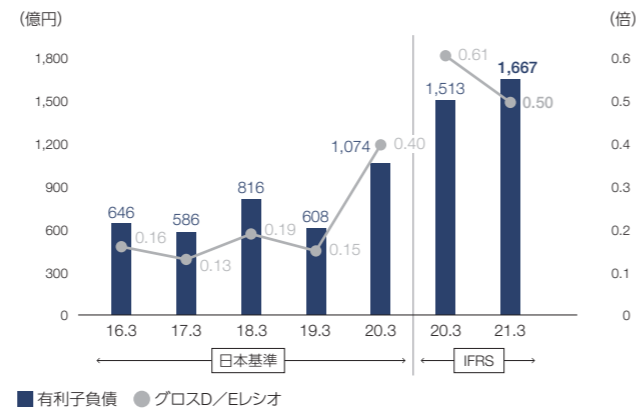


## 財政状態

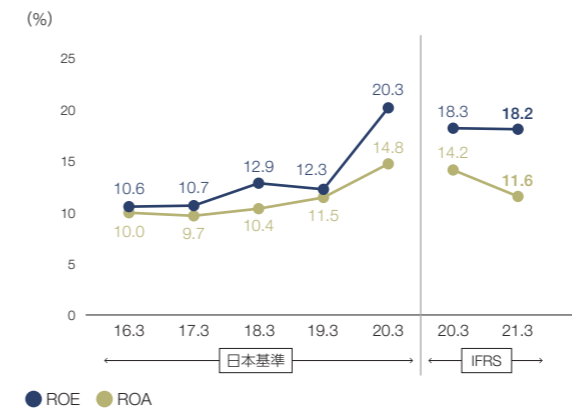
資産合計・資本合計・親会社所有者帰属持分比率



有利子負債・グロスD/Eレシオ

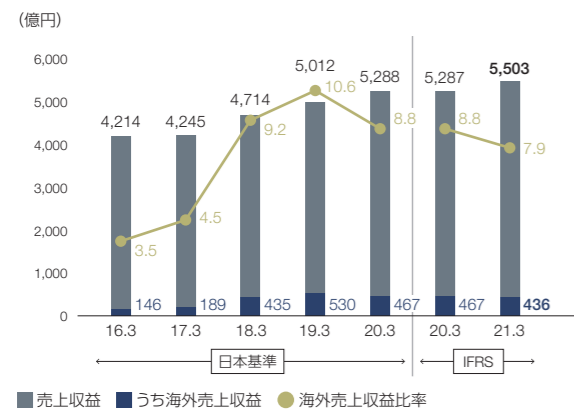


ROE・ROA

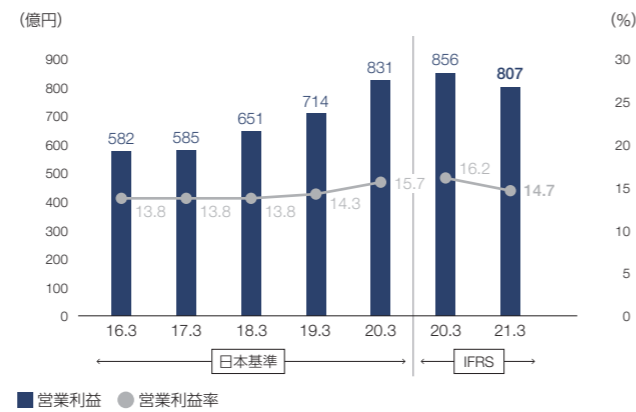


## 損益の状況／キャッシュ・フローの状況

売上収益・海外売上収益※5・海外売上収益比率

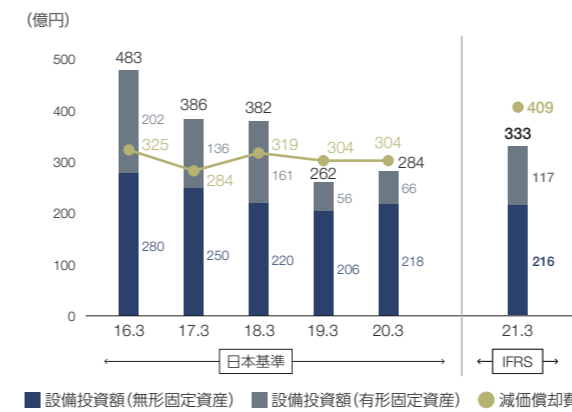


営業利益・営業利益率

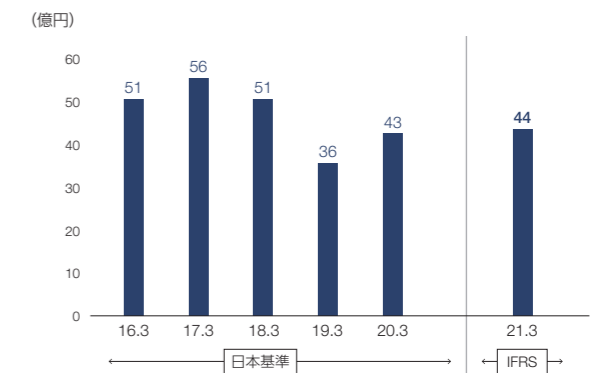


## 投資の状況

設備投資額・減価償却費



研究開発費



※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、2017年1月1日付で、普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行いました。基本的1株当たり当期利益 (EPS) は、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。基本的1株当たり当期利益 (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) を親会社の所有者に帰属する当期利益で除して算定しています。  
 ※5 海外売上収益は2017年3月期より集計方法を変更しています。

※6 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、2020年3月期 (IFRS) 以降は営業利益+減価償却費+固定資産除却損±一時的要因で算出しています。

# 非財務ハイライト

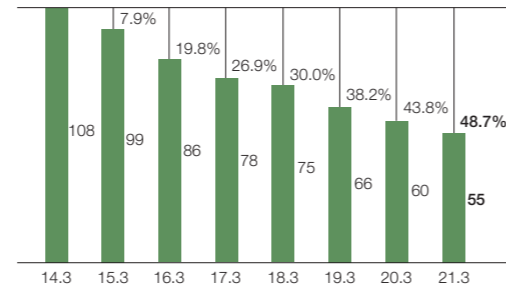
その他のデータはP.106-107参照

## E:環境

温室効果ガス排出量削減率(集計単位: グループ)  
(Ft-CO<sub>2</sub>)

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

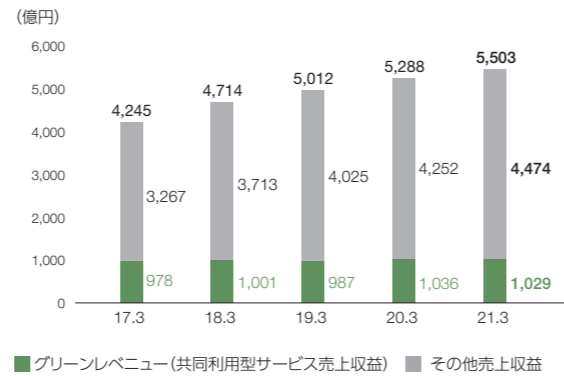
・2021年3月期:2014年3月期比で48.7%削減を実現



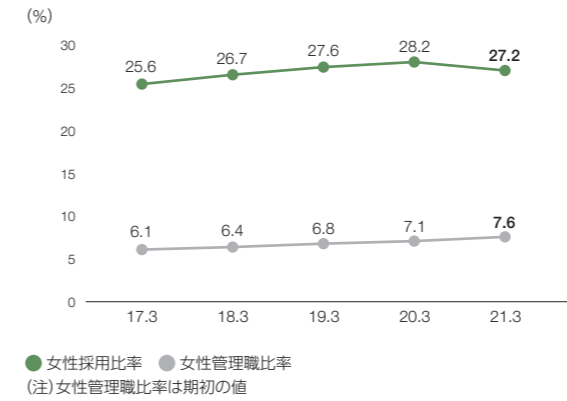
グリーンレベニュー(共同利用型サービス売上収益)(集計単位: グループ)

ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する事業計画を策定しています。具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上収益が拡大することで、社会全体としてのCO<sub>2</sub>排出量の抑制効果が期待できます。

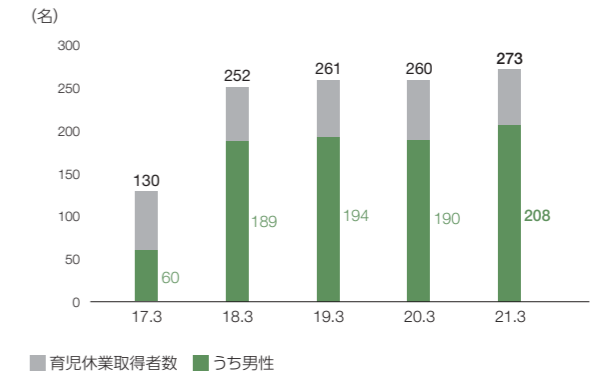
共同利用型サービスを利用していただくことで、お客様が個々にシステムを構築して運用する場合に比べて、約7割のCO<sub>2</sub>を削減することができると考えられています。



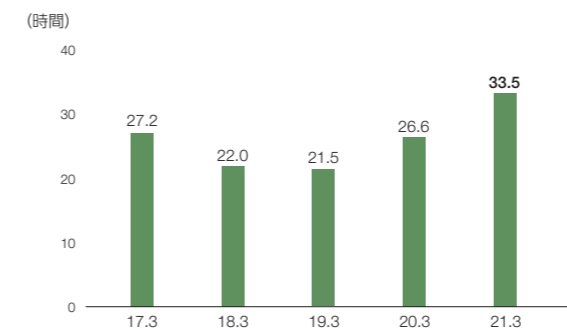
女性採用比率・女性管理職比率(集計単位: 単体)



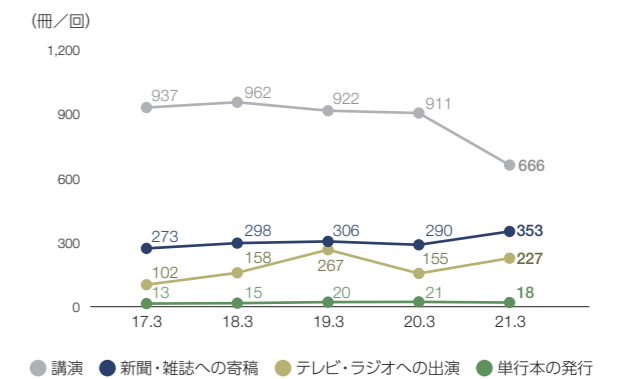
育児休業取得者数(集計単位: 単体)



社員1人当たりの月平均残業時間(集計単位: 単体)

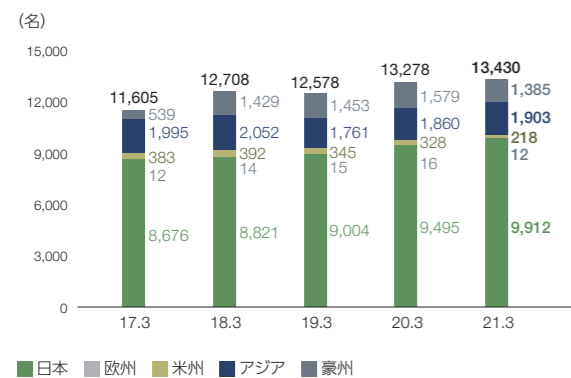


情報発信・提言活動(集計単位: 単体)

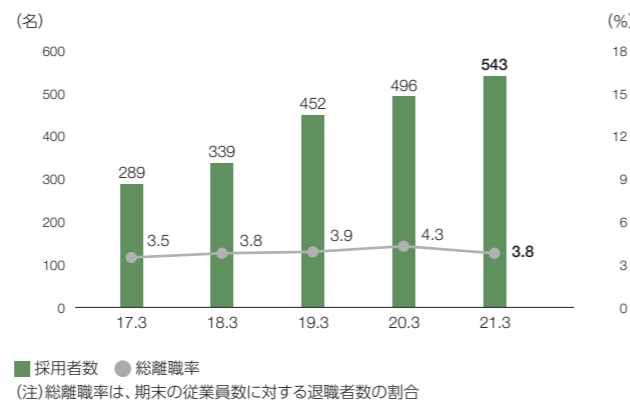


## S:社会

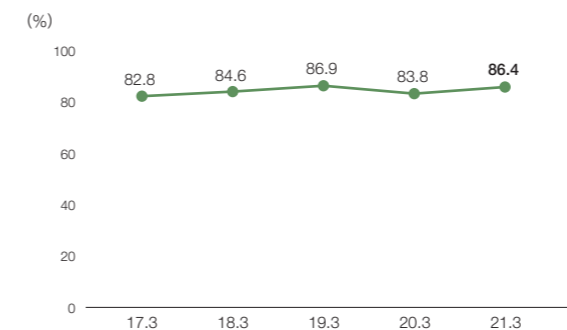
社員数(集計単位: グループ)



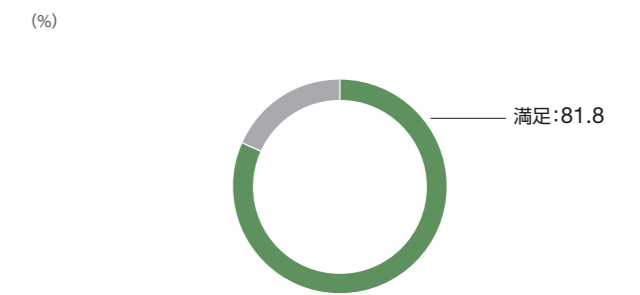
採用者数・総離職率(集計単位: 単体)



お客様満足度(集計単位: 単体)



従業員満足度(集計単位: 単体)



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

(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



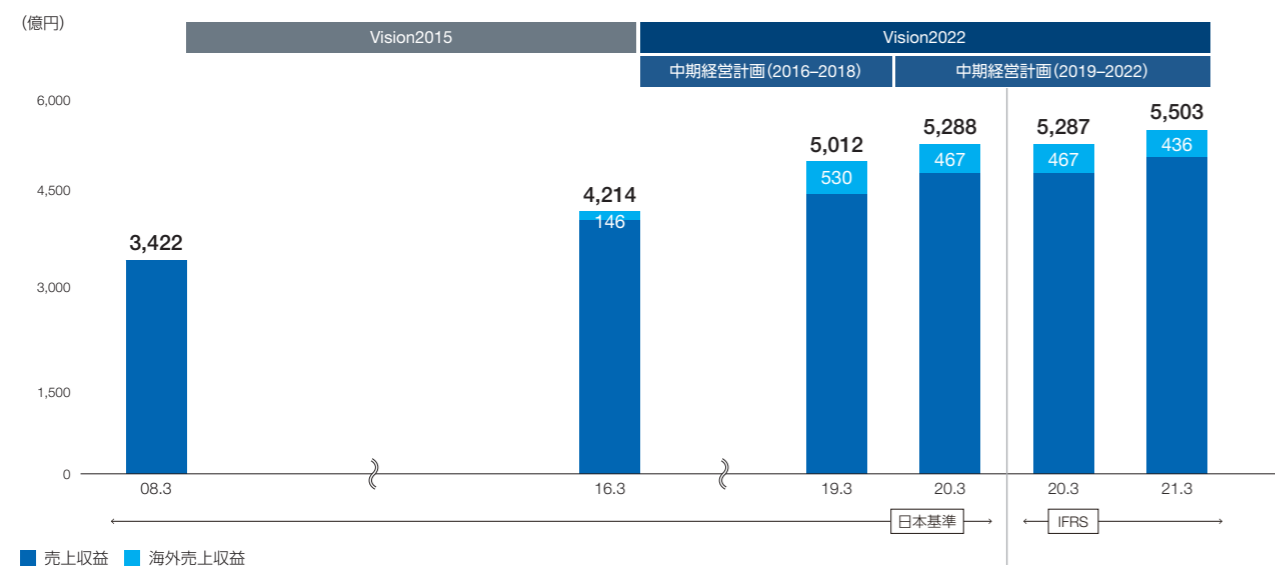
過去の中期経営計画の振り返り

	Vision2015 NRInnovation !	Vision2022 Share the Next Values !															
	2009年3月期～2016年3月期	中期経営計画(2016-2018)		中期経営計画(2019-2022)													
		2017年3月期～2019年3月期		2020年3月期～2023年3月期													
目指すもの	業界横断的・市場横断的 ビジネスプラットフォームの提供へ	顧客基盤の裾野を広げ、 グローバルやデジタル等の新領域へ挑む															
戦略と主な成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業界平均を上回る成長、業界で突出した収益力                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・成長力: <b>7%</b>成長</li> <li>・収益力: 営業利益率 <b>13%</b>以上</li> </ul> </li> <li>● 力強い事業ポートフォリオの構築                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・2大顧客依存からの脱却(2大顧客「以外」): <b>58%→74%*</b></li> <li>・産業分野の顧客大型化: <b>19%→24%*</b></li> <li>・業界標準ビジネスプラットフォームの拡大: <b>12%→22%*</b></li> <li>・グローバル関連事業の拡大: <b>1%→6%*</b></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内得意領域の生産性向上                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・予期せぬ大型不採算案件を抑制</li> <li>・開発体制の統合や開発管理統合ツールの導入により、生産性向上</li> </ul> </li> <li>● 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                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・産業IT: DXを背景に顧客大型化が進展</li> <li>・金融IT: ビジネスプラットフォーム拡大、大型案件の仕込みでも成果</li> <li>・売上高10億円以上の顧客数の拡大: <b>64社→86社*</b></li> </ul> </li> <li>● グローバル関連事業の基盤構築                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ASGをベースに豪州事業が順調に進展</li> <li>・グローバル事業の拡大に伴い、さらなるガバナンス強化</li> </ul> </li> <li>● ビジネスITの創出                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・D2C、デジタルマーケティング、アナリティクス関連案件増加</li> <li>・ビジネスITのアジャイル開発の習熟が進み、生産性が向上</li> <li>・4社のJV設立による共創モデルが実現</li> </ul> </li> </ul>	成長戦略	目標	<table border="1"> <tr> <td>売上収益</td> <td>6,700 億円以上</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>1,000 億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>14%以上</td> </tr> <tr> <td>海外売上収益</td> <td>1,000 億円</td> </tr> <tr> <td>EBITDAマージン</td> <td>20%以上</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>14%*</td> </tr> </table>	売上収益	6,700 億円以上	営業利益	1,000 億円	営業利益率	14%以上	海外売上収益	1,000 億円	EBITDAマージン	20%以上	ROE	14%*
売上収益	6,700 億円以上																
営業利益	1,000 億円																
営業利益率	14%以上																
海外売上収益	1,000 億円																
EBITDAマージン	20%以上																
ROE	14%*																
具体的な取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 野村証券へのSTAR導入</li> <li>● 産業分野での子会社設立や買収                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・NRIシステムテクノ(株)子会社化(2012年)</li> <li>・丸紅ITソリューションズ(株)設立(2014年)</li> <li>・プライアリー・アンド・パートナーズ子会社化(2015年)</li> </ul> </li> <li>● 新たな業界標準ビジネスプラットフォームサービスの提供開始                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・インターネットバンキングシステム[Value Direct]</li> <li>・リテール向け提案型営業支援システム「アドバイザープラットフォーム」</li> <li>・機関投資家向けポストトレードシステム「SmartBridge Advance」</li> <li>・マイナンバー管理サービス「e-BANGO」</li> </ul> </li> <li>● 海外拠点の開設                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・モスクワ、大連、インド、インドネシア、タイ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業界標準ビジネスプラットフォーム利用社数の拡大                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・THE STAR: <b>68社 → 73社*</b></li> <li>・BESTWAY: <b>109社 → 114社*</b></li> <li>・T-STAR: <b>73社 → 78社*</b></li> </ul> </li> <li>● グローバルでの買収                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・北米: カッター・アンシエイツ(2016年)</li> <li>・豪州: ASGグループ(2016年)、SMS社(2017年)</li> </ul> </li> <li>● JV設立                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・KDDIデジタルデザイン(株)(2017年)</li> <li>・テクニウム(株)(2018年)</li> <li>・(株)NDIAS(2018年)</li> <li>・JALデジタルエクスペリエンス(株)(2019年)</li> </ul> </li> </ul>			<p>※ 欧米並み(20%水準)を意図</p>												

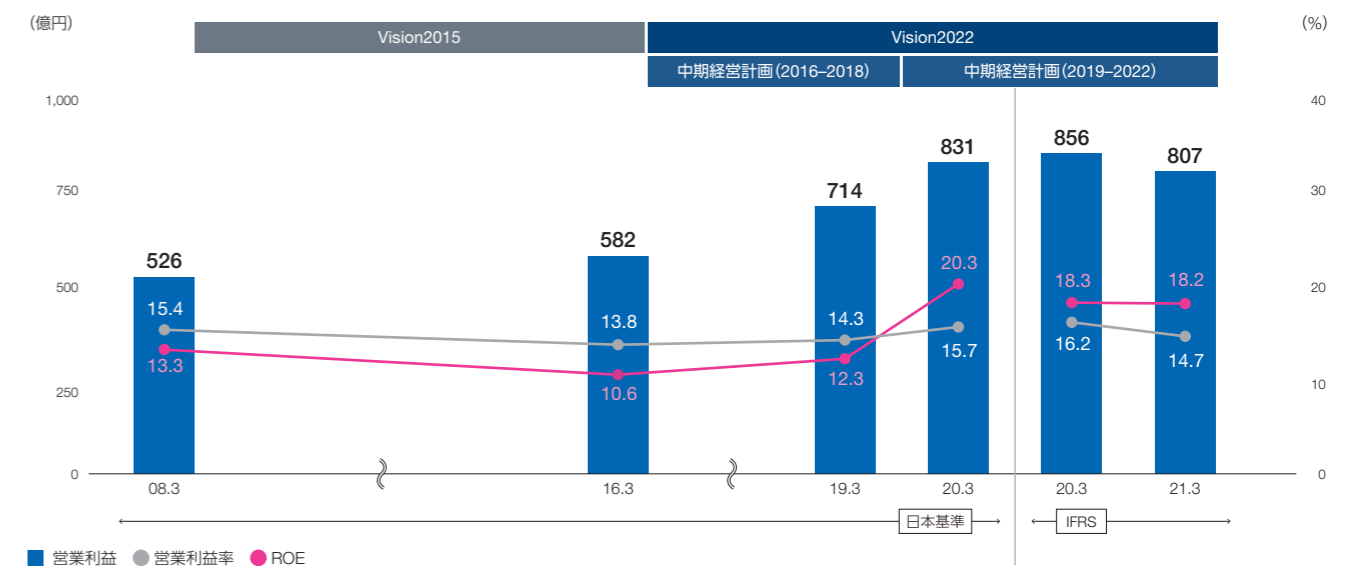
※ %はすべて売上高比率、(2008年3月期)→(2016年3月期)

※ 社数は(2016年3月期)→(2019年3月期)

売上収益の推移



営業利益・営業利益率・ROEの推移



## Vision2022と中期経営計画の概要及び進捗状況

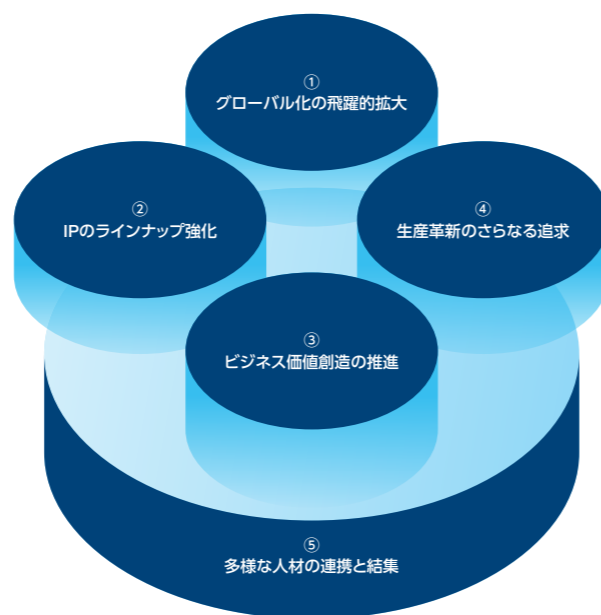
現在、長期経営ビジョン「Vision2022」（以下、V2022）の最終ゴールに向け、その後半4年間の計画である「中期経営計画（2019-2022）」を進めています。その2年目である2021年3月期は、中期経営計画の成長戦略が着実に進捗し、高い業績パフォーマンスを達成しました。

### 長期経営ビジョン「Vision2022」

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V2022をスタートさせました。V2022は、NRIの企業理念である「未来創発」を実現するために作られた2023年3月期までのストーリーです。これまでのこだわりと強みをベースに真に意味のあるイノベーションへ果敢に取り組む企業として自らをポジショニングしています。

NRIは、あるべき未来社会を創発するため、これまで培ってきた洞察力、実現力、共創力という3つの強みにさらに磨きをかけ、5つの成長戦略を実現することによって、目標を達成していきます。

Vision2022成長戦略の5つの柱



### ビジョン・ステートメント

V2022の実現に向けた想いを“Share the Next Values!”というビジョン・ステートメントに込めました。NRIの社員の一人ひとりが、この想いを持って、新たな価値の実現に向けて挑戦しています。



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、 <b>お客様とともに</b> 活力ある <b>未来社会づくり</b> に貢献して、成果と喜びを分かち合う。
Next	<b>時代先取り</b> の精神で、グローバルへ、デジタルへ、 <b>未来の領域</b> 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、 <b>社会とお客様</b> への様々なサービス提供を通じて <b>価値を創造</b> 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



### 中期経営計画（2019-2022）

V2022の実現に向けた最初のステップとして、2016年4月から3年間の「中期経営計画（2016-2018）」を開始し、当初計画した目標である売上高5,000億円、営業利益700億円を達成しました。

2019年4月からは、V2022の最終ゴールに向けた長期経営ビジョンの後半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。

### 中期経営計画（2019-2022）の成長戦略

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（BPF）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



中期経営計画(2019-2022)の3つの成長戦略と進捗状況

DX戦略

近年、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投資が増加するなど、DXへの動きが高まっています。また、新型コロナウイルス感染拡大によるビジネス環境の急速な変化をきっかけに、企業は変革のスピードを加速しています。NRIはコンサルティングとITソリューションを併せ持つ強みを発揮し、戦略策定からソリューションの実装までテクノロジーを活用して総合的に支援し、お客様の変革を実現します。

NRIでは、既存ビジネスのプロセス変革・インフラ変革に寄与する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、それぞれ取り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り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。そして新たに、社会課題を解決し、パラダイム変革を実現するDXを「DX3.0」と定義しました。

NRIのDX戦略の枠組み

社会の トランス フォーメーション	DX 3.0	パラダイム変革	様々なパートナーとの共創を通じた社会課題解決 • デジタルや起業家支援による地域社会の創生 • デジタルソリューションによる低炭素化、省資源化など	
	DX 2.0	ビジネスモデル変革	今までにないデジタルサービスの確立 • 新たな業種横断型プラットフォームの構築 • 顧客の新たなビジネスモデルやエコシステムの実現	
顧客・業界の トランス フォーメーション	DX 1.0	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 • D2C <sup>※</sup> 、CRM、デジタルマーケティング
			デジタルバック	顧客の企業内活動のデジタル化 • SCM改革、AI・RPA、ビジネスプラットフォーム
	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 • クラウド移行支援、マネージドサービス、セキュリティ事業		

※ D2C(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)の取り組み

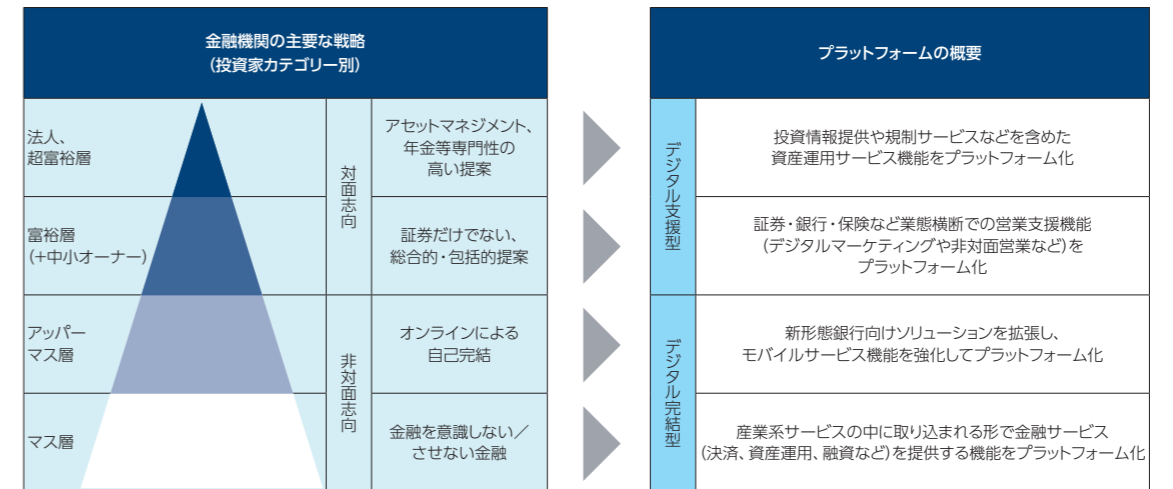
<p><b>KDDIデジタルデザイン</b>(株)</p> <p>KDDI(株)と2017年に設立。企業のDX戦略立案から、事業化検証、システム構築・運用までを一環して支援。</p>	<p><b>テクニウム</b>(株)</p> <p>DMG森精機(株)と2018年に設立。デジタル技術を用いて、工場等における生産設備の高度な活用を支援。</p>	<p><b>株NDIAS</b></p> <p>(株)デンソーとNRIセキュアが2018年に設立。自動車業界向けに車載電子機器のセキュリティ診断及びコンサルティングサービスを提供。</p>
<p><b>JALデジタルエクスペリエンス</b>(株)</p> <p>日本航空(株)と2019年に設立。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たサービスを提案。</p>	<p><b>株BOOSTRY</b></p> <p>野村ホールディングス(株)と2019年に設立。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発行・流通するための取引基盤を開発・提供。</p>	<p><b>株Financial Digital Solutions</b></p> <p>(株)QUICKと2019年に設立。金融機関の環境変化に対応するために、両社が持つ経験やノウハウを活かして効率的なサービスを開発。</p>

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共に進めています。加えて、業界構造の変化に合わせて異業種から金融業界へ参入されるお客様に向けて、新たなビジネスプラットフォームを提供することで、お客様の新規事業創出や新市場進出を支援します。

ビジネスプラットフォーム戦略の取組み

従来提供してきたTHE STARなどのバックオフィス領域におけるプラットフォームサービスに加えて、既存の知的資産の再編・拡充や新たな仕組みの構築により、金融機関のフロント領域におけるプラットフォームサービスの創出を目指します。



クラウド戦略

オンプレミスや複数クラウドの併用など、顧客システム基盤の多様化・複雑化に伴い、システム全体の最適化への需要が高まっています。その需要に対し、NRIは、複数のクラウド基盤を一元的に管理するマルチクラウドサービスや、お客様のIT部門に代わりシステム全体を最適化して総合的に支援するマネージドサービスを提供します。

クラウド戦略の取組み

「Oracle Cloud」dedicated regionを世界で初めて採用

2020年3月、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公表しました。

DXの実現において、パブリッククラウドの有用なサービス群を活用することは重要な成功要因です。ガバナンスやセキュリティを安全・安心に自社統制下で行いたいというニーズに対応しつつパブリッククラウドの有用性や競争力を最大限に発揮するために、NRIは自社データセンター内に専用パブリッククラウドを設置し、自社統制下で運用します。

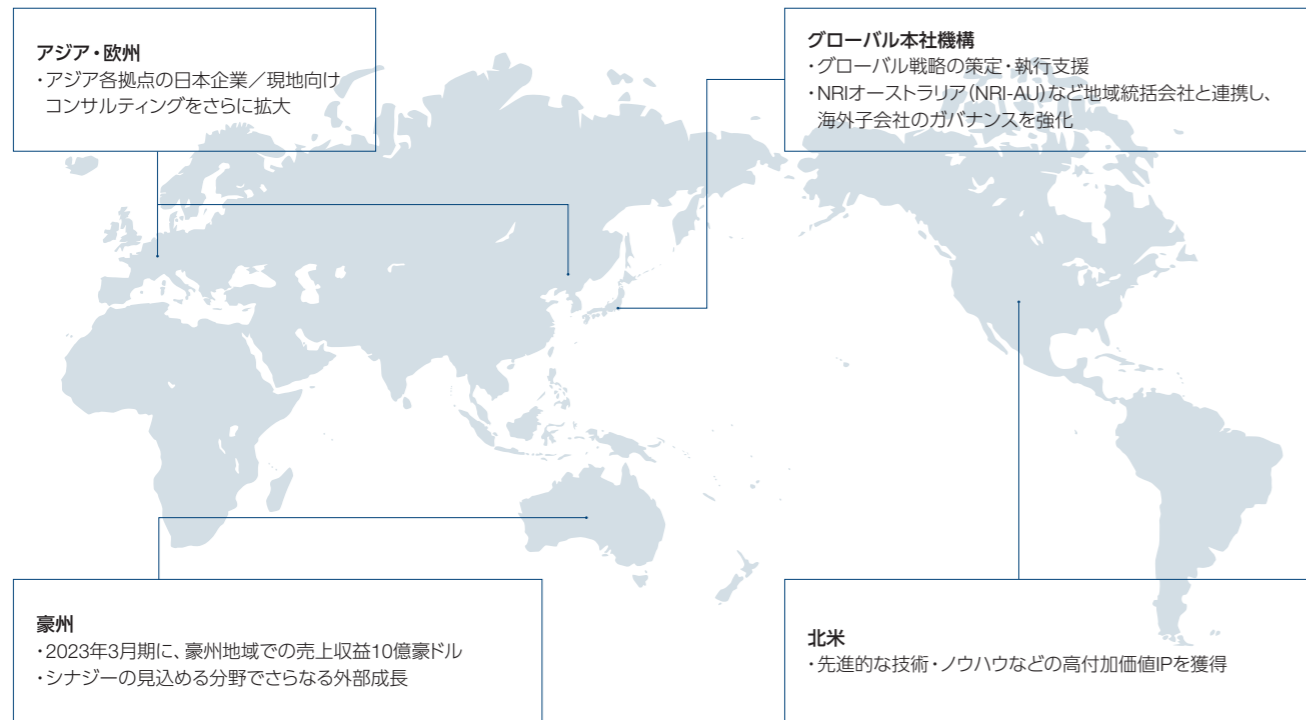


グローバル戦略

V2022及び「中期経営計画(2019-2022)」の目標である海外売上収益1,000億円に向け、豪州を中心として、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。

2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響を受けて伸び悩みましたが、2021年5月には豪州で新たに2社を子会社としました。引き続き、豪州を中心にグローバル戦略を進め、2023年3月期には海外売上収益1,000億円を目指しています。

地域別グローバル戦略



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	<b>ASG Group Limited (2016年子会社化)</b> 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・トゥ・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。
	Planit	<b>Planit (2021年子会社化)</b> シドニーを本社とするITテストの専門集団。1,000名を超えるテスト専門家が、ITシステムの品質向上に係るコンサルティングからテスト工程の実行支援、テスト自動化ツールの提供等の幅広いサービスを提供。ITテスト企業としてオセアニア地域で最大規模。
	AUSIEX	<b>AUSIEX (2021年子会社化)</b> 豪州の大手金融機関やIFAに対して証券取引管理やポートフォリオ管理といったバックオフィス領域向けに独自に開発したITシステムと標準化したオペレーションにより、付加価値の高いITサービスを提供。
北米	Brierley	<b>ブライアリー・アンド・パートナーズ (2015年子会社化)</b> 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。
	Cutter Associates	<b>カッター・アソシエイツ (2016年子会社化)</b> 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。

豪州における事業基盤拡大の取組み

2021年5月、豪州最大のテスト会社であるPlanit社及び豪州四大銀行のひとつであるCBA銀行(Commonwealth Bank of Australia Limited)のグループ会社であったAUSIEX社の2社を新たに子会社化しました。



Planit Test Management Solutions

- ・ITテスト専門として**売上世界3位**(オセアニア地域1位)
- ・豊富な人材・独自IPによる、ミッションクリティカル領域のテストに強み

設立	1997年
拠点	豪州(本社シドニー)、NZ、インド、英国
事業内容	ITテスト、テスト自動化、コンサルなど
従業員数	約1,300名
売上規模	151百万豪ドル(2020年6月期)

AUSIEX

Australian Investment Exchange

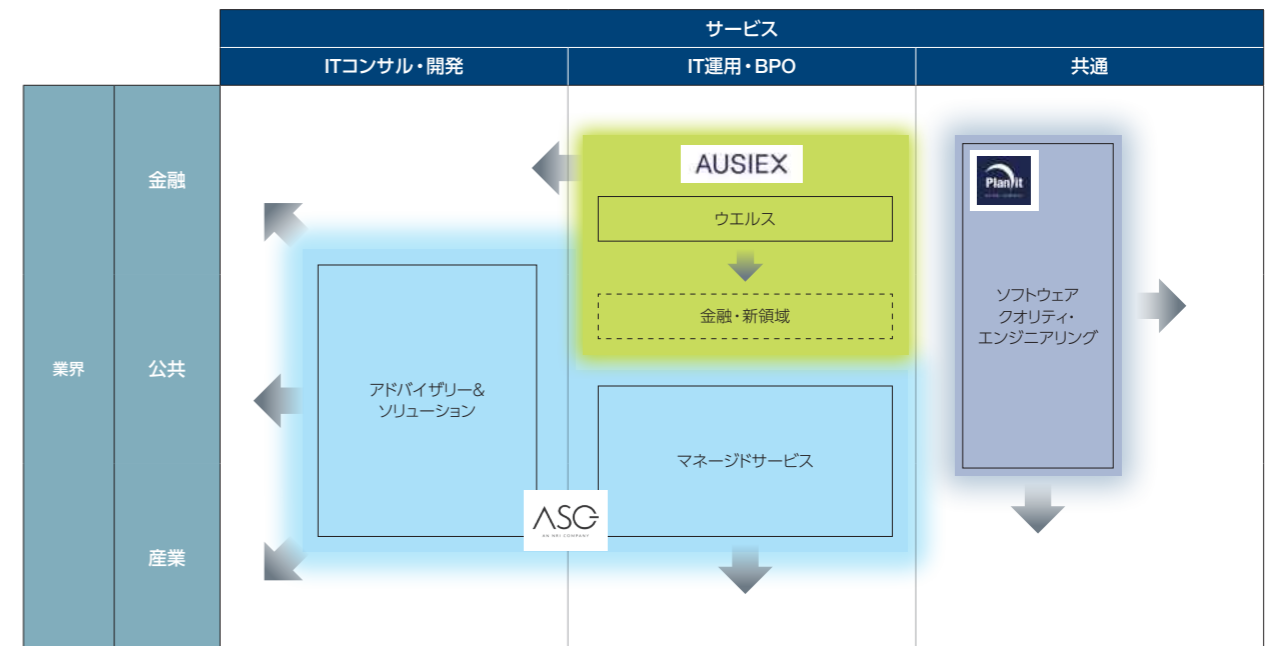
- ・豪州の金融バックオフィスサービス業界で**トップクラス**
- ・独自開発システムと標準オペレーションによる高付加価値サービスを提供

設立	1996年
拠点	豪州(シドニー、パース)
事業内容	金融機関、IFA向けバックオフィスサービス
従業員数	約250名
売上規模	62百万豪ドル(2019年6月期)

NRIオーストラリア(NRI-AU)の拡大戦略

2016年に買収したASGは、豪州地域の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。今後も、オーガニック成長に加えて、M&Aによる豪州内での業界やサービスの拡大を目指しています。新たに子会社となったAUSIEX社は日本国内で提供する共同利用型サービス関連技術を取り込み、従来AUSIEX社が得意領域としてきたウエルスマネジメント領域以外もカバーするビジネスプラットフォームの構築を狙います。また、新たに子会社化したPlanit社についても、提供サービスの拡充や地域拡大を通じ、さらなる事業拡大を行う計画です。

豪州地域を統括するNRIオーストラリアは、国内と同様にコンサルティングや運用サービス・BPOの強みに加え、システム品質高度化サービスを備えた企業体へと進化することを目指します。





人材・リソース戦略

中期経営計画(2019-2022)のDX戦略、グローバル戦略を遂行するために、着実にこれらを推進できる人材の確保が必要なことから、新卒・キャリア採用の強化と社員の育成を進めています。特に育成においては、DX案件の推進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させています。

また、社員が活躍・チャレンジできる組織風土の醸成とダイバーシティの推進を行い、NRIらしい働き方改革を推進するほか、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、関係強化を進めています。

人材・リソース戦略

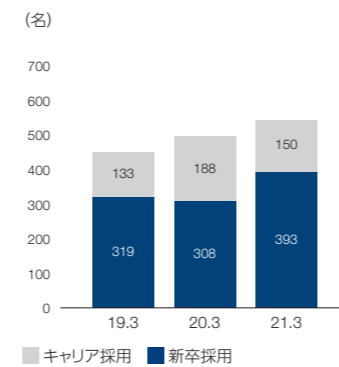
採用強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 4年間で1,000名以上の社員数(NRI単体)を増加</li> <li>● 新卒採用の強化: プロモーションの強化 など</li> <li>● キャリア採用の強化: スペシャリストの採用拡大に向けた処遇制度のさらなる拡充 など</li> </ul>								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019年3月期</th> <th>2023年3月期(計画)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>新卒採用</td> <td>319名</td> <td>安定的に拡大</td> </tr> <tr> <td>キャリア採用</td> <td>133名</td> <td>倍増</td> </tr> </tbody> </table>		2019年3月期	2023年3月期(計画)	新卒採用	319名	安定的に拡大	キャリア採用	133名
	2019年3月期	2023年3月期(計画)							
新卒採用	319名	安定的に拡大							
キャリア採用	133名	倍増							
社員のスキル転換・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>								
社員の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> </ul>								
開発パートナーの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>								

人材・リソース戦略の取組み

・採用強化

2021年3月期は、オンラインを活用した採用活動となりました。新卒採用は、人材・リソース戦略で掲げた採用計画に従い、安定的に拡大しています。キャリア採用についても、順調に採用を行っており、目標の達成に向けて、プロモーション活動を活性化させるなど、さらなる強化を図っています。

採用人数



・社員のスキル転換・育成

今まで育んだスキルを「捨てる」のではなく、DX時代を生き抜くエッセンスをプラスする「+DX」のコンセプトに従い、テクノロジーからヒューマンスキルに及ぶDXスキル開発のための人材育成プログラムを100講座以上開講しています。2021年3月期はオンラインによる研修プログラムにより、前期比1.5倍の社員が受講し、社員の多くがスキル転換や向上に取り組んでいます。

# 社会課題解決への挑戦

これまでNRIは、プロセス変革やインフラ変革を実現するDX1.0、ビジネスモデル変革を実現するDX2.0を展開し、お客様や業界のトランスフォーメーションを実現してきました。近年、社会課題に対する意識はますます高まり、企業にはその解決が期待されています。私たちは、デジタル技術で社会課題を解決ができると考えています。NRIは、様々なパートナーとの共創を通じてパラダイム変革を実現し、社会課題の解決を目指す「DX3.0」で社会のトランスフォーメーションに挑みます。



DX3.0はNRIの強みであるコンサルティングとITソリューションによる独自のビジネスモデル「コンソリューション」を強化・スピードアップすることで推進します。特に、近年注目される「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「フードバリューチェーン」について、事業機会の探索を行っていきます。

取組みテーマの例

カーボンニュートラル



- 事業者の活動や製品・サービスにおけるCO<sub>2</sub>排出量の可視化・一元管理など

サーキュラーエコノミー



- 製品の使用情報のトレース管理、使用後の資源活用などによる省資源化

フードバリューチェーン



- 生産者向けデジタル基盤、受発注・物流の共同プラットフォームなど



**DX3.0**を推進し、「持続可能な未来社会づくり」に貢献

## 財務戦略 担当役員メッセージ

高いキャッシュ・フロー創出力を  
背景に、より一層健全かつ積極的な  
財務運営を実践します

常務執行役員  
財務担当  
須永 義彦



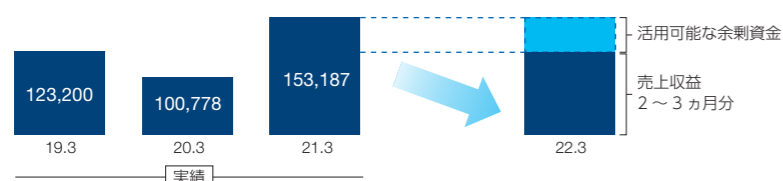
2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大の中でもNRIの強みを活かした力強いキャッシュ・フロー創出力を基に、売上高、営業利益を順調に伸ばしました。同時に、国際財務報告基準(IFRS)の任意適用などグローバル化に対応した取組みに加え、重視してきた財務指標の目標も概ね達成するなど、成長を下支えする安定した財務運営を実施してきました。

2022年3月期はV2022の完遂に向けて、従来方針を礎に既存事業維持・成長投資・株主還元バランス良く配慮しつつ、さらなる企業価値向上に向けて、①働き方の変化・改革に応じたオフィスの集約・売却と年金制度改革、②新事業機会への積極投資、③資本効率の向上と株主還元の3点を強化していく考えです。

### 2022年3月期の主な強化ポイント(重視する財務指標一例)

#### ① 手元運転資金運用方針の見直し・活用

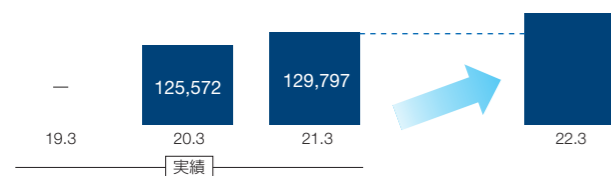
■ 現金及び現金同等物(百万円)



- 2020年3月期に手元運転資金を増加(売上収益「2~3ヵ月分」から「3~4ヵ月分」へ)
- 新型コロナウイルスの感染拡大に伴う財務運営リスクが限定的であったことから、**2022年3月期は売上収益の2~3ヵ月分に方針変更**。余剰資金を**成長投資**や**財務規律の改善**等に活用する方針

#### ② キャッシュ・フローと投資の好循環の実現(EBITDAマージン20%以上を維持・成長分野へ積極投資)

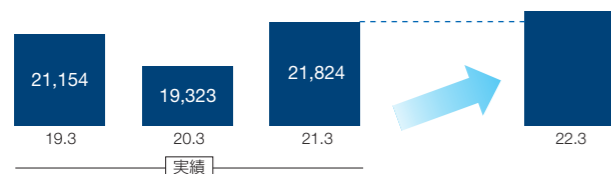
■ EBITDA(百万円)



- 成長下で**EBITDAマージン20%以上を維持**することで、**力強いキャッシュ・フロー創出力を維持(EBITDAの増加)**
- キャッシュ・フローを、**DX事業、グローバル事業、サステナビリティ経営等の将来成長の見込める領域に積極的に投資**する方針

#### ③ 株主還元の強化(成長下で配当性向35%の維持)

■ 配当金の総額(百万円)



- 成長下で**配当性向35%を維持**することで、**配当金の総額を増加させる(株主還元の強化)**
- 既存事業維持、成長投資と並んで、**安定的な株主還元を実現**

※すべてIFRSによる数値。なお、上記の配当金の総額は、NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金支払額を含んでいる。

### 働き方の変化・改革に応じた オフィスの集約・売却と年金制度改革

人々の価値観の多様化に加えて、新型コロナウイルスの感染拡大は、私たちの働き方に関する価値観を大きく変えようとしています。NRIは、こうした人々の価値観の変容・多様化を受け止め、より適切な制度改革とともに、財務基盤強化のためのアセットの見直し・整理を進めてきました。具体的には、フリーアドレスの導入や出社比率を5割程度とした在宅勤務の推進、そして横浜市のおフィビル売却やオフィスの集約化を積極的に実施してきました。今後もオフィス資産は原則保有しないという方針のもと、働き方改革と連動したオフィスのさらなる集約・売却を進めていきます。

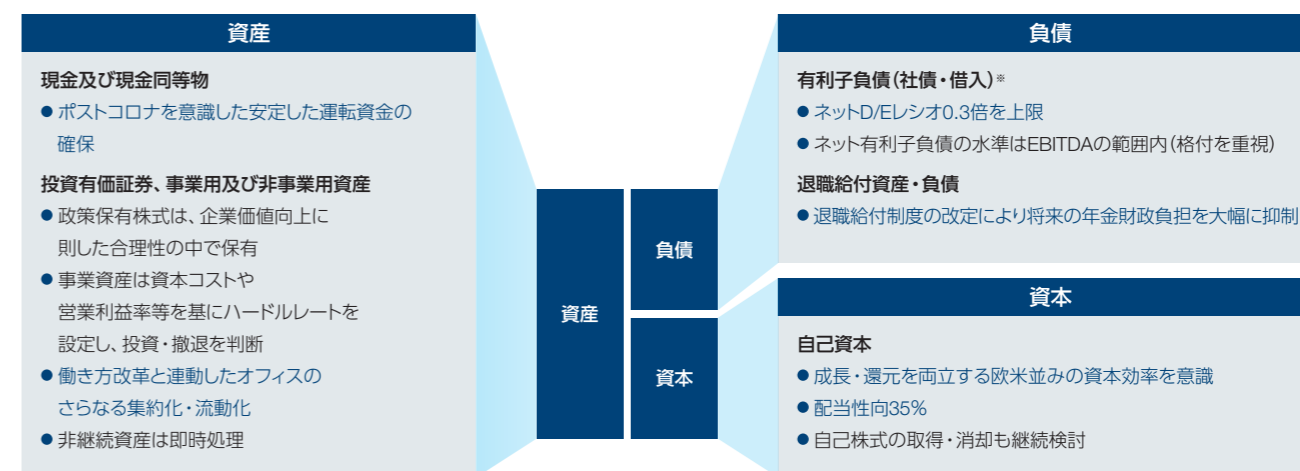
さらに、NRIは人々の働き方に関する価値観の変化に対応すべく、退職給付制度を改定しました。これにより、従業員が働き方に応じて選択できる年金負担方法の選択肢を増やすだけでなく、将来の年金財政負担を大幅に抑制することが可能となりました。

2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大から、不測の事態に備えて一時的に手元運転資金を厚くしてきました。しかし、この1年の資金の動きをモニタリング・分析した結果、そのリスクは限定的であることを確認しました。そのため、2022年3月期は手元運転資金を売上収益の2~3ヵ月分を目安に確保し、事業を運営する方針です。NRIは今後も社会の動向、人々の価値観の変化を注意深く洞察し、財務基盤の強化に努めていきます。

### 新事業機会への積極投資

NRIは、企業理念として「未来創発」を掲げ、イノベーション

### バランスシート運営方針



青字:2022年3月期に特に強化する領域

※有利子負債は、連結財政状況計算書に計上されている負債のうち、社債及び借入金を対象としている。

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てきました。コロナ禍においても衰えることのなかった力強いキャッシュ・フロー創出力を活かし、NRIは自ら定義した社会への提供価値を踏まえ、財務資本のみならず、知的資本、社会・関係資本、自然資本等の非財務資本も増強すべく、新事業機会へ積極的に投資していきます。

具体的には、2022年3月期もEBITDAマージン20%以上を堅持するとともに、カーボンニュートラルなどのDX3.0を含むDX事業やグローバル事業、サステナビリティ経営等に積極的に投資することで、キャッシュ・フローと投資の好循環を活性化しつつ、社会課題の解決にも寄与します。

同時に、社債及び借入金を対象としたネットD/Eレシオについては、従来の基準である0.3倍を上限として、適切な財務規律のもとでさらなる成長を下支えします。

### 資本効率の向上と株主還元

NRIは従来よりROE20%を意識しながら財務運営を行っており、2021年6月には自己株式の取得を発表しました。今後も欧米並みの資本効率であるROE20%水準を継続的に意識して財務運営を行っていきます。

同時に、従来方針である配当性向35%を目標に掲げて安定的な株主還元も継続します。また、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を可能とするための自己株式の取得・消却も引き続き検討していきます。

以上の3点を強化することで、NRIは、お客様・株主・社会との共創、そしてさらなる企業価値向上を実現できるよう、健全かつ積極的な財務運営を実践します。



## NRIの目指すサステナビリティ経営

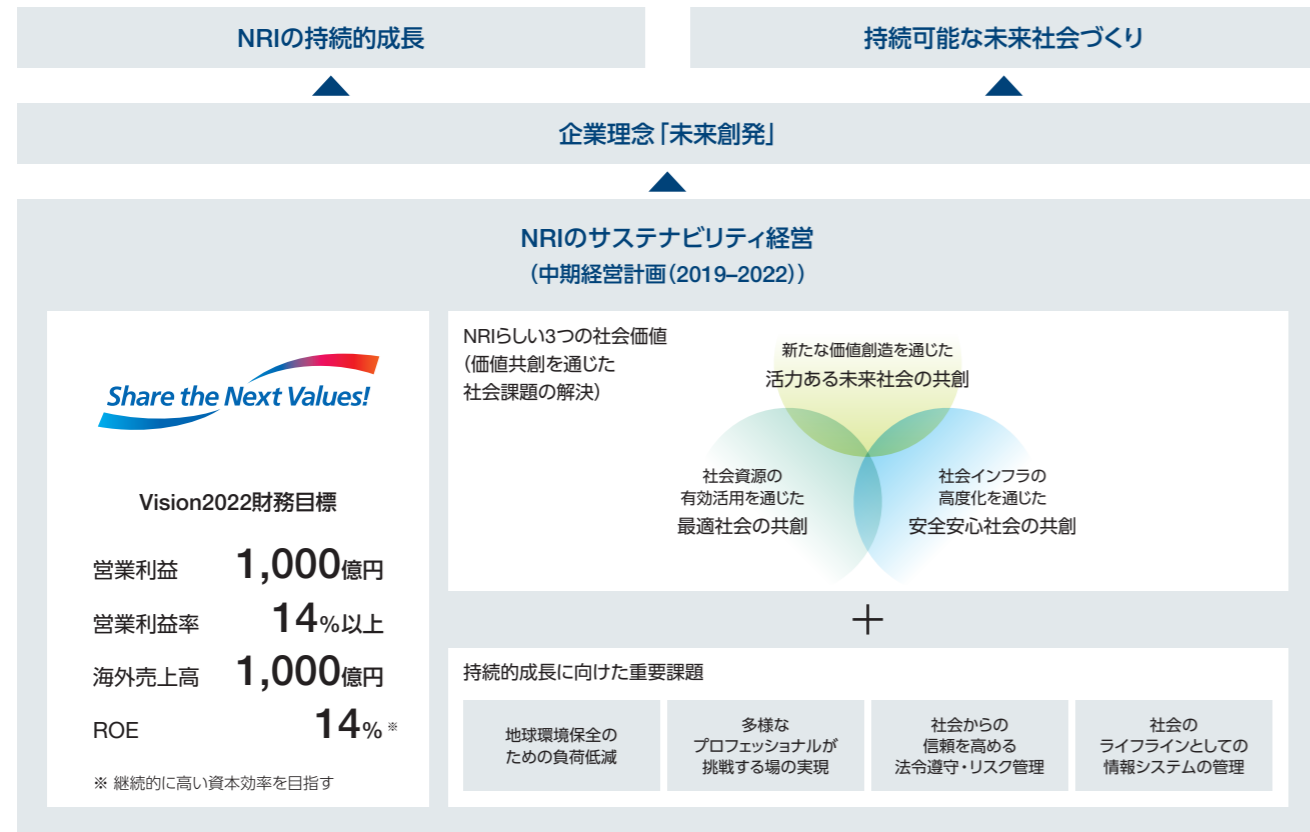
NRIは、長期経営ビジョンV2022のもと、NRIの持続的な成長と、持続可能な未来社会づくりを両立させる「サステナビリティ経営」を進めています。

### 企業理念「未来創発」とサステナビリティ経営

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の創業時に作成された設立趣意書には設立のねらいとして「産業経済の振興と一般社会への奉仕」と記されています。つまり、NRIにとって、事業を通じて社会課題を解決することは自然なことであり、NRIのDNAそのものです。そして、企業理念として掲げる「未来創発」には、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ています。

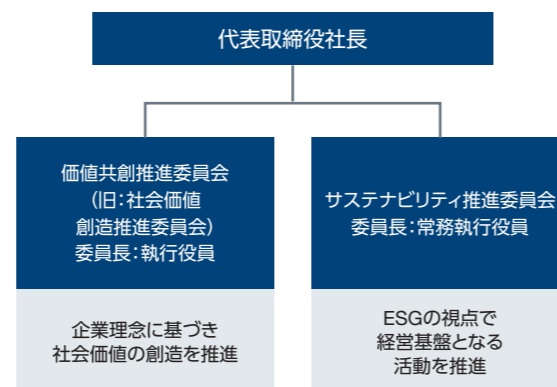
NRIでは、持続的な成長に向けた重要課題を特定し、事業における価値共創を通じた社会課題の解決を「NRIらしい3つの社会価値」として定義しています。経済価値と社会的価値の両面から企業価値を高める「サステナビリティ経営」の実践により、NRIの持続的な成長と、持続可能な未来社会づくりを目指します。

NRIのサステナビリティ経営と目指す姿



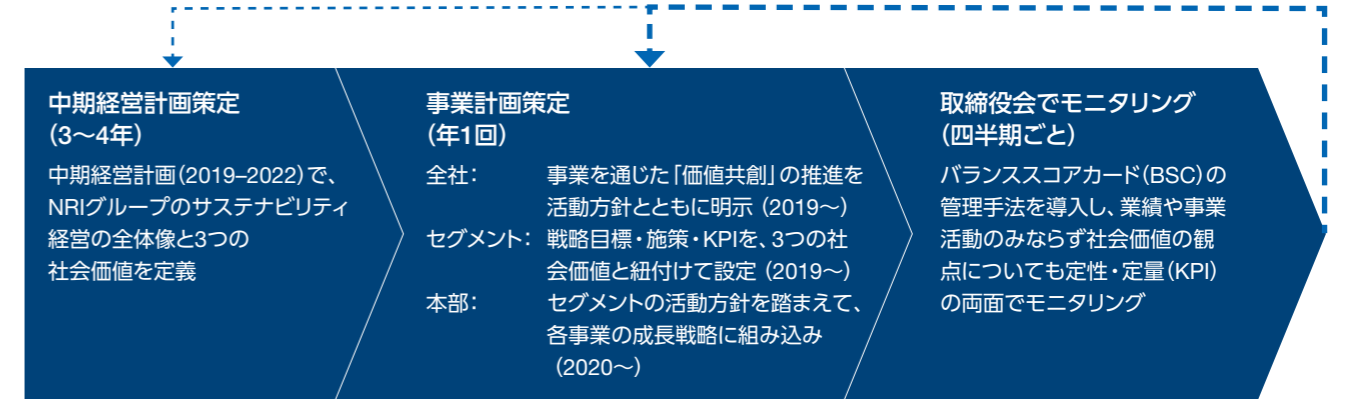
### サステナビリティ経営の推進体制

NRIでは、「価値共創推進委員会」と「サステナビリティ推進委員会」を社長特命で設置し、両委員会での調査や議論を踏まえて、経営会議等に提言を行っています。

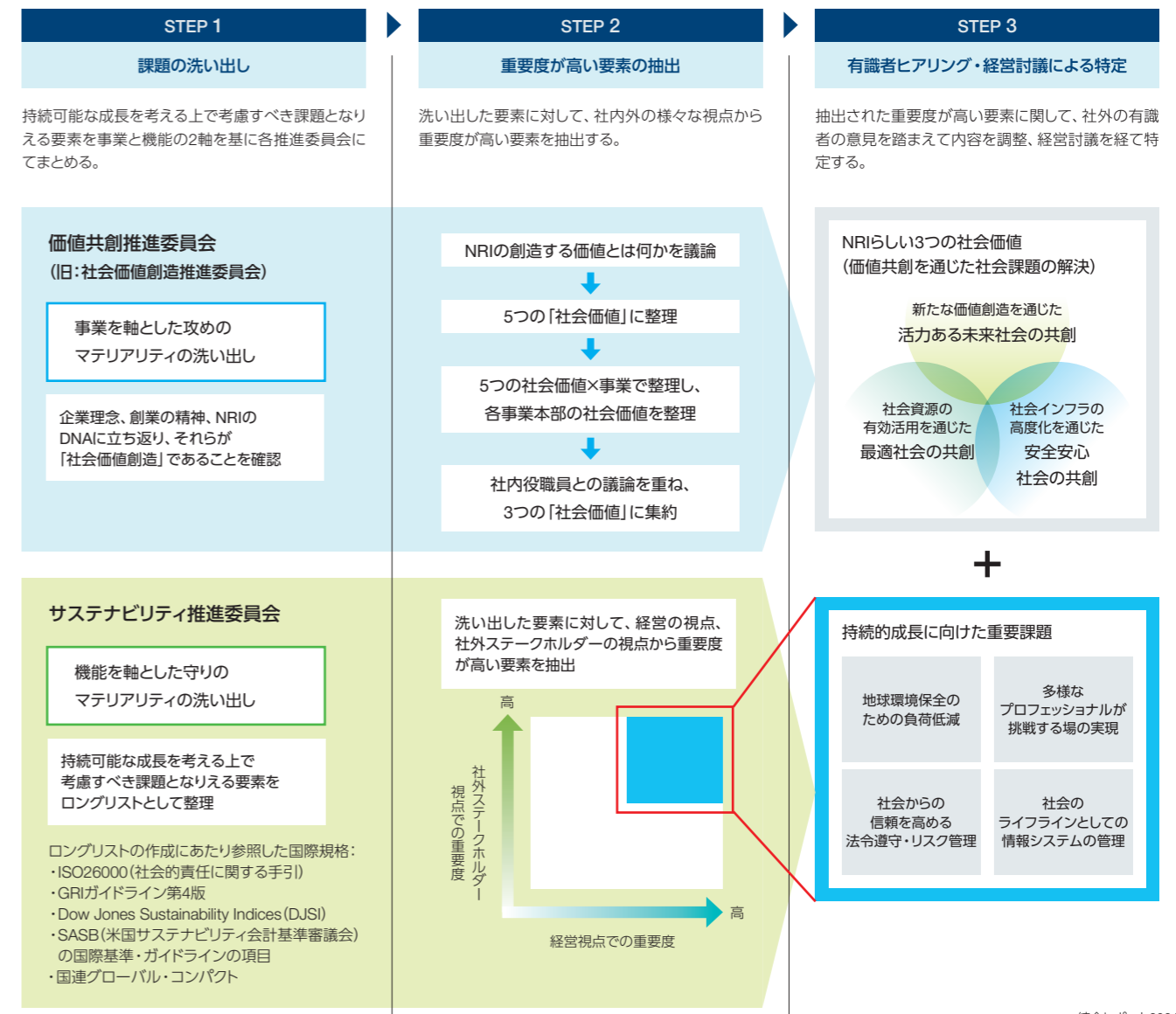


### 価値共創の取り組み状況のモニタリング

中期経営計画で策定した「NRIらしい3つの社会価値」は、毎年の事業計画に組み込み、各事業で実践します。四半期ごとには取締役会で取り組み状況を報告・モニタリングを行い、結果を再び計画に反映します。こうしたPDCAを全社的・継続的に実施することで、サステナビリティ経営を推進しています。




### NRIらしい3つの社会価値と重要課題の特定プロセス



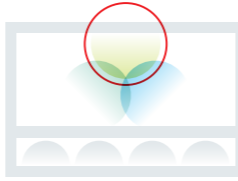
## NRIらしい3つの社会価値(価値共創を通じた社会課題の解決)

NRIは、価値共創を通じた社会課題の解決に向けて、すべ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。3つの社会価値を共創することで、持続可能な未来社会づくりに貢献します。

新たな価値創造を通じた  
活力ある未来社会の共創



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



NRIはDXを、お客様のビジネスプロセスを高度化するDX1.0や、新しいビジネスをお客様と一緒に作るDX2.0を中心に推進しており、新たなビジネスの創出や、お客様との共創事業を積極的に立ち上げています。

中長期の施策	2021年3月期	
	取組み状況	重要指標 (KPI)
DXの推進	非対面・リモート・ECなど多数のDX案件を推進。企業のデジタル変革をリード	DX関連売上収益: <b>3,293</b> 億円
新たなビジネスモデル創出	外部企業と協業し、AI解析システムや、新たなDXコンサルサービスなど創出	提携件数 (JV・自治体支援など): <b>4</b> 件
社会提言・制度提案の発信	「実質的失業者」推計を踏まえた雇用政策など、ポストコロナの社会のあり方を提言	大手5紙NRI記事取扱件数: <b>121</b> 件

### 共創例

#### NRIらしい社会提言の発信

NRIは、高い専門性を持つ多彩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行っています。今般の新型コロナウイルス感染拡大は、その影響の大きさの点で、未来社会を大きく変える可能性のある環境変化が想定されるため、様々な社会課題に対する提言やポストコロナの社会のあり方に対する提言を積極的に行っています。

#### 新型コロナウイルス対策緊急提言

新型コロナウイルス感染拡大による行動変容・ポストコロナの企業経営の在り方など、様々な視点での社会提言をウェブサイトに掲載・発信しました。



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

#### コロナ禍で急増する女性の「実質的失業」と「支援からの孤立」

→ P.95

コロナ禍により、女性パート・アルバイト就業者数が減少したとの統計とは別に大量の実質的失業者がいるのではないかと仮説により、NRIで独自の調査分析を実施しました。

新聞はじめ200件以上の記事に引用されるなど大きな反響がありました。




調査を担当した  
未来創発センター  
制度戦略研究室長  
梅屋 真一郎

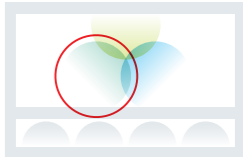


上級コンサルタント  
武田 佳奈

社会資源の有効活用を通じた  
最適社会の共創



**大切な社会資源(人財・モノ・カネ・知的財産)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**



NRIは、THE STARやBESTWAYなどの金融を支える共同利用型プラットフォームを展開して、金融機関のビジネスプロセス変革、情報システムの共同利用によるCO<sub>2</sub>削減に貢献してきました。今後はさらに新規分野や新規顧客向けに新しいプラットフォームを作り、企業の社会資源をムダなく有効活用できるビジネス基盤を共創する事業を進めていきます。

中長期の施策	2021年3月期	
	取組み状況	重要指標 (KPI)
ビジネスプラットフォームのサービス拡大	STAR大型顧客導入など、共同利用型サービスが進展	ビジネスプラットフォーム売上収益: <b>1,029</b> 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	「DJSI World」構成銘柄に3年連続選定、「CDP Aリスト」企業に2年連続で認定	共同利用による顧客のCO <sub>2</sub> 削減量: <b>81,832</b> トン
最適社会を実現するITインフラ構築への貢献	オラクル社と提携し、パブリッククラウド利用拡大によりITインフラを高度化	クラウド・DCサービス事業規模: 前期比+ <b>5</b> %
最適社会に向けた変革への貢献	データサイエンスを活用した物流・配送最適化などの業務改革関連案件を推進	業務改革関連サービス事業規模: 前期比+ <b>17</b> %

### 共創例

#### 共同利用型サービスの利用による、 お客様の温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量削減を支援

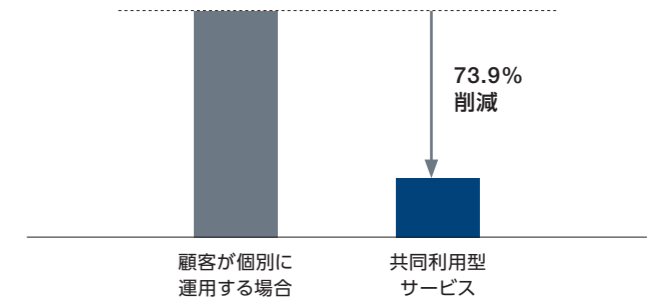
NRIの主要な事業のひとつである共同利用型サービスは、NRIのデータセンターで稼働するシステムをお客様に共同でご利用いただくものです。お客様が個別にシステムを構築・稼働する場合よりも電力消費を抑制でき、温室効果ガス排出量削減につながります。NRIでは、「THE STAR」や「BESTWAY」などに代表される共同利用型サービスを様々な分野で提供しています。

2021年3月期にはデータセンターの共同利用により、顧客のCO<sub>2</sub>排出量の削減\*が81,832トンに進展しました。

NRIは、共同利用型サービスの利用によりお客様の温室効果ガス排出量を73.9%減少させることが可能と試算しています。

\* 顧客のCO<sub>2</sub>排出量の削減: その年度において、顧客が共同利用型サービスを利用しなかった場合の顧客のCO<sub>2</sub>想定排出量と、実際(利用する場合)の想定排出量との差

#### 共同利用型サービスによる温室効果ガス排出削減効果



#### 主な共同利用型サービス

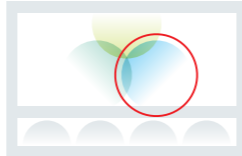




社会インフラの高度化を通じた  
安全安心社会の共創



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



NRIは、情報システムが複雑化していく中で、セキュリティも含めたマネージドサービスを提供する事業を推進しています。また、防災減災や復興支援に関する活動にも取り組んできました。

中長期の施策	2021年3月期	
	取組み状況	重要指標 (KPI)
社会インフラの高度化への貢献	マイナポータル活用による年末調整電子化や、公的個人認証e-NINSHOが拡大	公共関連サービス事業規模: 前期比+22%
情報セキュリティへの貢献	ゼロトラスト事業体制を強化し、クラウド時代のセキュリティへ貢献	セキュリティ・安全安心への投資額: 65億円
稼働システムの品質のキープアップ	リモート環境下でのデータセンターにおける大規模障害運用訓練などを実施・継続	財務的・社会的に重大な影響を及ぼす情報システム障害件数: 0件

共創例

マイナポータル活用による税務申告のデジタル化や、  
公的個人認証e-NINSHOの拡大

NRIは、普及が進むマイナンバーカードを「デジタル社会のID」として普及・定着させるため、民間・公共横断のサービス開発と利用シーン創出に取り組んでいます。

マイナンバーカードを活用した本人確認サービス「e-NINSHO」は、証券口座開設や従業員からのマイナンバー収集、自治体への各種申請時の本人確認 (Yahoo!くらし) など、民間・公共の幅広い用途で利用され、民間最大実績となっています。

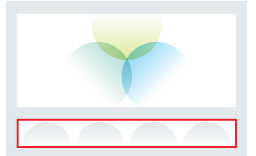
また、2021年3月期は、デジタル・ガバメント政策の重点テーマである「税務申告デジタル化」に向け、保険会社や証

券会社が発行する各種通知を、政府が運営するマイナポータル経由で取得・税務申告が可能な仕組みを構築しました。今後はふるさと納税など電子化対象を広げていきます。

NRIは、利用者視点でのデジタル化に取り組むことで、マイナンバーカードの利活用促進と利便性向上を実現し、社会のDX化の推進に貢献していきます。



持続的成長に向けた重要課題



成長戦略や価値共創を通じた社会課題の解決を推進する上では、NRIの持続的な成長が不可欠です。NRIは、持続的成長を実現する上で考慮すべき課題を特定し、4つの「持続的成長に向けた重要課題」にまとめ、課題解決に向けた取組みを行っています。

	方針	取組み状況	掲載ページ
	重要指標 (KPI)		
<p>地球環境保全のための負荷低減</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応</li> <li>持続可能なエネルギー消費</li> <li>環境に関する責任と保全</li> <li>サプライチェーンにおける環境への配慮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「新環境目標」の設定</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>CDPの最高評価である「気候変動Aリスト」企業に2年連続認定</li> <li>社員向けESG教育の推進</li> </ul>	<p>自然資本 P.72-79</p>
<p>多様なプロフェッショナルが挑戦する場の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の多様性</li> <li>健全な雇用・労使関係</li> <li>人権の尊重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX人材育成プログラムを含む人材育成の取組み</li> <li>「働きがい共創フォーラム」の開催</li> <li>NRIグループ人権方針・NRIグループAI倫理ガイドライン策定、人権報告書の公表</li> <li>男性社員向け「仕事と育児の両立支援」の取組み拡大</li> <li>2017年6月に事業所内保育所「ゆめみさと保育園」を開設</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p>女性管理職比率 7.6%</p> <p>女性採用比率 27.2%</p> <p>人的資本 P.58-64</p>
<p>社会からの信頼を高める法令遵守・リスク管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス強化</li> <li>リスク・危機管理</li> <li>海外腐敗防止</li> <li>顧客への適切な情報開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役を主要な構成員とする「指名諮問委員会」の設置</li> <li>「報酬諮問委員会」の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>機関投資家、アナリスト向け「事業説明会」「ESG説明会」の開催</li> <li>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</li> <li>グローバルガバナンスを推進する「グローバル本社機構」の新設</li> </ul>	<p>社会・関係資本 P.65-67</p> <p>ガバナンス P.80-91</p>
<p>社会のライフラインとしての情報システムの管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティシステム管理</li> <li>情報社会へのアクセス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>「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</li> <li>「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</li> <li>国内外の情報セキュリティ対策レベルの向上</li> <li>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</li> </ul>	<p>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</p> <p>製造資本 P.68-71</p>



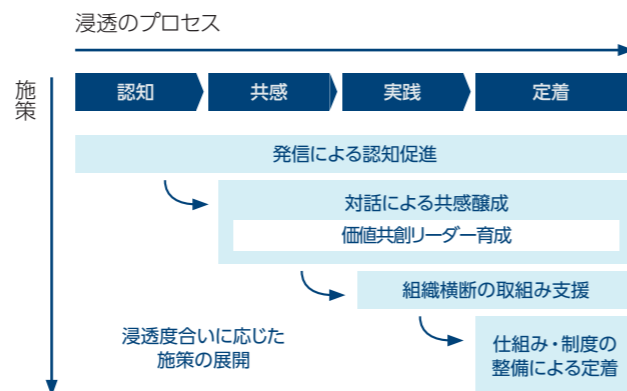
特集

# 価値共創浸透活動

NRIがこの先も持続的に成長していくためには、社会課題の解決に寄与する事業を手掛ける「世の中になくてはならない存在」であり続けることが必要です。持続可能な未来社会の実現に向けて、私たちは何ができるのか。社員一人ひとりが自らに問い続けています。

## 価値共創の浸透

NRIでは社員一人ひとりが「価値共創」とは何かについて思考をめぐらせ、お客様や社会全体が直面している課題に向き合い、これらを乗り越える方法を考えるために、価値共創推進委員会が中心となって様々な取組みを行っています。私たちは、組織や社員に「価値共創」が浸透していくプロセスを、認知、共感、実践、定着の4つと定義し、各プロセスに応じた様々な施策を展開しています。



## 価値共創リーダー育成

「価値共創リーダー」とは、価値共創の実践を通じて変革を主導し続ける“伝承者”です。各組織から集まった価値共創リーダーは、2年間の育成プログラムを通じて、自分自身やNRIの価値共創について考え、組織を超えたネットワークを構築します。また、社長や経営層との対話を通して、価値共創の実践に取組みます。

2020年3月期から始まった価値共創リーダー育成では、これまでに61名が育成プログラムを修了し、毎年各組織で価値共創リーダーが誕生しています。価値共創リーダーは、プログラム修了後には価値共創を実践するだけでなく、自身の所属組織において価値共創浸透活動を推進しています。

### 価値共創リーダー育成プログラム

STEP 0 目覚め	伝承者としての目覚め
STEP 1 自分を知る	自分の価値基準の再発見・再創造
STEP 2 NRIを知る	NRIの価値基準の再認識・再発見
STEP 3 顧客・社会を知る	顧客、その先の社会の状況・課題の把握 価値共創活動の上長向け発表・社長ダイアログ
実践伝承	価値共創の実践①若手／経営層ダイアログ 価値共創の実践②価値共創Day



社長ダイアログの様子

### 価値共創リーダーの声

育成プログラムを通じて、私たちが立ち戻るべき企業理念について理解を深めることができました。育成プログラムでの社長や経営層との対話は価値共創を自分事として捉える助けとなり、自分自身が大きく成長したと実感しています。今後は、価値共創リーダーとして、組織内での浸透活動を推進するだけでなく、自らが事業を通じて価値共創の実践に取組んでいきたいと思っています。



クラウドサービス統括部 山元 かおり | 金融ITコンサルティング部 曾原 健吾 | NRIシステムテクノ(株) 榎本 菜摘

## 発信による認知促進

「価値共創」の認知を広めるために、社内外において、様々な情報発信を行っています。  
社内向けの情報発信

価値共創特設サイトを開設し、経営の想い、お客様の声や組織内での取組みについて発信しています。

### 社外向けの情報発信

NRIの価値共創活動について、ウェブサイト上で情報発信するとともに、毎年開催するESG説明会において、その取組みを紹介しています。

NRIの価値共創  
[https://www.nri.com/jp/co\\_creation](https://www.nri.com/jp/co_creation)



社内向け価値共創特設サイト

## 対話による共感醸成

「価値共創」の共感を醸成するため、価値共創リーダーの活動報告や経営層と社員が対話を行う「価値共創Day」などの機会を定期的に設けています。また、価値共創リーダーが中心となって所属組織においても価値共創について考え、対話を行う機会を企画するなど、社内全体が価値共創を自分事として考えるようになることを目的に様々な取組みを行っています。



価値共創Day/パネルディスカッションの様子

## 組織横断の取組み支援

実践から定着の段階においては、組織を横断した取組みを支援しています。同じような課題や悩みを抱える組織同士で事例の共有や議論を行う機会を設けることで、組織を超えた取組みへの発展を狙います。2020年3月期からは、社内の組織を横断した取組みだけでなく、社外のステークホルダーとともに社会課題について考え、業界全体が持続的に成長するための方法を模索する現場発の取組みも始まっています。

### 現場発による組織を超えた価値共創の取組み

NRIでは、2019年から、証券業界の将来を担うお客様企業や業界団体の若手リーダーとNRI社員が業界を取り巻く社会課題について考える「次世代リーダー交流会」を毎年企画・開催しています。第3回の開催となった2020年10月には、全国から31名が参加し、「ニューノーマル時代を生き抜く証券営業を考える」をテーマに、コロナ禍における証券営業の在り方について対話を行い、意見やアイデアを交換しました。



次世代リーダー交流会の様子

### 参加者の声



㈱東京証券取引所 金融リテラシーサポート部 原 瑠理子様

次世代リーダー交流会は、証券業界の現状を理解し、市場インフラを提供する立場である私たちに何ができるのかを考えるきっかけとなりました。社会課題が大きくなる中で、業界内での連携を強めるこうした活動の意義は大きいと感じます。今後も、業界を支える関係者とともに、投資の裾野を広げることに取り組み、金融業界の持続的な発展に貢献していきたいと思っています。



ひろぎん証券(株) 営業統括部 高野 太一様

証券会社や業界団体など、立場の違う関係者全員が「投資家のより良い未来を創る」というひとつの目的に向かって確認できたことは、大きな収穫でした。時代とともに変化する投資家のニーズに応えるため、私たちも常に変化を捉え、変わっていく必要があります。時代のニーズにあった金融サービスの提供を通して、人々の豊かな生活の実現に貢献していきたいと思っています。



## コーポレート部門管掌役員メッセージ

たゆまぬ自己変革と果敢な  
意思決定により持続可能な  
未来社会づくりに  
貢献していきます。

代表取締役 専務執行役員  
コーポレート部門管掌  
安齋 豪格



### 自ら選び、自ら学ぶ

私たちはこれまで、時代の変化を先読みし、新しい技術をいち早く取り入れることで、先進的な取組みを進めてきました。デジタル技術の社会への影響がまだ小さかった頃には、方針を明確にしなが、ゴールに向かって直線的に進むことができ、そこで求められる人材やスキルも明確でした。しかし、デジタル化が急速に進行し、今やシステムはビジネスそのものとなりました。そして、テクノロジーはかつてないほど重要になっています。今、私たちは何が優位に立つかわからない時代に身を置いています。だからこそ、お客様は私たちに時代を超える洞察と未来を創る発想を求めています。

不確実な時代にあって、こうした要請に応えるためには、多様な可能性の中からゴールや方針、進む方向を自ら模索していかなければいけません。つまり、私たち一人ひとりが自分に何ができるか、何をすべきかを考え、自らがゴールを創っていく能力が必要だと感じています。それは、NRIの挑戦を支えてきたこれまでのスキルを「捨てる」「変える」のではなく、そうしたスキルを大切にしながら、その上にデジタル時代で生き抜くためのスキルをプラスする「+DX」という考え方です。私たちは、こうした考えに基づき、クラウドや

データアナリティクスといったテクノロジーから、マインドやリーダーシップといったヒューマンスキルまで、デジタル時代に求められるスキルを磨く研修プログラムを数多く設け、新たな学びの場を創出しています。社員が自ら選択し、学びの場でスキルをプラスすることで、NRIの競争優位性を支える層の厚いプロフェッショナル人材を育成しています。

### 進化する働き方と働きがいの共創

経営戦略の実現や人材が能力・スキルを発揮するためには、社員がやりがいや働きがいを感じる必要があります。そして、社員一人ひとりが「働きがい」を感じるためには、多様性を活かしチャレンジを解き放つ風土が必要だと考えています。コロナ禍により、私たちの働き方や仕事に対する考え方は大きく変化しました。テレワークを取り入れたワークスタイルが日常となり、コミュニケーションの主体は対面からオンラインへと移行しました。働きがいは、職場環境やそこで働く人々がお互いに影響を及ぼし合って醸成されます。働き方が大きく進化する時だからこそ、全社で働きがいを共に創造する「働きがい共創」を推進していきます。

「働きがい」の創造・向上には社員のエンゲージメントを高めることが不可欠です。NRIでは、組織に対する自発的な貢献意欲や主体的に仕事に取り組んでいる心理状態を測るエンゲージメントサーベイを社員に対して定期的実施し、エンゲージメントの可視化に取り組んでいます。そして、そこで得られた結果に対応した様々な支援プログラムを用意するなど、一体となって社員の働きがいの創造・向上に努めています。

さらに、働きがいを生み出す「多様な価値観を有する人材が活躍し挑戦する職場」を創出するために、ダイバーシティ&インクルージョンの取組みを強化しています。NRIは、2023年3月期までに新卒の女性採用比率を30%以上とする行動計画を立て、これを1年前倒して達成しました。加えて、女性がより一層活躍できるよう、制度や環境の整備も進めてきました。最近では、多様なキャリアや世代の人材が活躍できる職場環境を目指し、違いを尊重し、互いを認め合える環境づくりにも力を入れています。

働きがいを考える上で、ワークライフバランスの充実も欠かすことはできません。NRIは早くからテレワークを働く人と組織の可能性を最大限に引き出すための新しい働き方として捉え、全社一体となって取り組んでいます。コロナ禍での緊急事態宣言発令時には、テレワークを活用し、オフィスへの出勤率を3割としました。新型コロナウイルス感染症の収束後も出勤率を5割とすることを目安とし、自身の生産性が上がる働く場所を、社員自ら選択可能とする働き方を積極的に推進していく予定です。私たちはテレワークをツールとして、自分たちの変革にも積極的に取り組んでいます。NRIは、こうした新しい働き方にも対応して、余剰となったオフィスを返却するなど、オフィスの集約と再編にも取り組んでいます。

私たちは、より働きがいを感じられる職場を作り、そこで働く多様な人々が活躍・挑戦し、その結果として成果が生まれるという好循環を作り出す職場風土の醸成に取り組んでいきます。

### 環境負荷軽減への取組み

NRIは、気候変動や環境汚染などの地球環境問題を世界共通の課題と認識し、IT事業者として早くから目標を掲げ、RE100への加盟やTCFDへの賛同を表明するなど、様々な取組みを進めてきました。2021年3月期には、高まる世界的な気候変動の危機感に対応して、世界の気温上昇を産業革命前に比べ2℃に抑える目標を1.5℃へ改定し、SBTi (Science Based Targets Initiative) 認証を取得しました。

NRIの提供する共同利用型サービスは、ご利用いただくことで、お客様が自身でシステムを運用される場合と比べて大幅に温室効果ガス排出量の削減に貢献していると考えています。今後は、NRIのデータセンターで稼働する共同利用型サービスやクラウドの使用電力を積極的に再生可能エネルギー由来のものへとシフトさせていく計画です。現在、データセンターにおける再生可能エネルギー利用率を2030年に70%、2050年には100%とする目標を掲げています。私たちは、再生可能エネルギーの調達を全社横断で推進し、この目標を前倒して実現したいと考えています。加えて、サプライチェーンの温室効果ガス削減も含めた環境目標達成の前倒しにも継続的に取り組んでいく考えです。2021年3月期には、将来の持続可能性に関する成果の改善にコミットするNRIサステナビリティ・リンク・ボンドの発行も行うなど、環境負荷軽減に向けた取組みを加速させています。NRIは想像力と技術力を活かし、すべてのステークホルダーと連携しながら、環境負荷の軽減に取り組んでいきます。

### グローバルに対応したガバナンスの推進

NRIの持続的な成長を支えるために、ガバナンスの向上にも継続的に取り組んでいます。成長戦略のひとつとしてグローバル事業の拡大を掲げる現在は、国際財務報告基準(IFRS)の任意適用やNRIグループ税務方針の改定を行うなど、グローバル基準を意識したガバナンスの強化を進めています。2021年3月期には、「クローバック制度」を導入しました。NRIはこれからも透明で的確な意思決定を実現するコーポレート・ガバナンスの充実を図り、持続可能な未来社会づくりにより一層貢献していきます。

## 人的資本

### NRIの人材戦略

NRIの強みは「人材」、すなわち、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとに自立して働き、変革を恐れずに挑戦するプロフェッショナルである社員です。このような「人材」を育むために、志の高い人材の能力を開花させ、現場で成果につなげていく仕組みや環境づくりを促進しています。

#### 人事制度における3つの柱

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

専門分野を追求するための見取り図として22のキャリアフィールド(図1)を設定し、複数の専門分野で能力を磨くことで、広い視野で事業環境の変化に柔軟に対応し、組織横断で協業できる人材を育成しています。その中で、特に高度な専門性を持つ人材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。

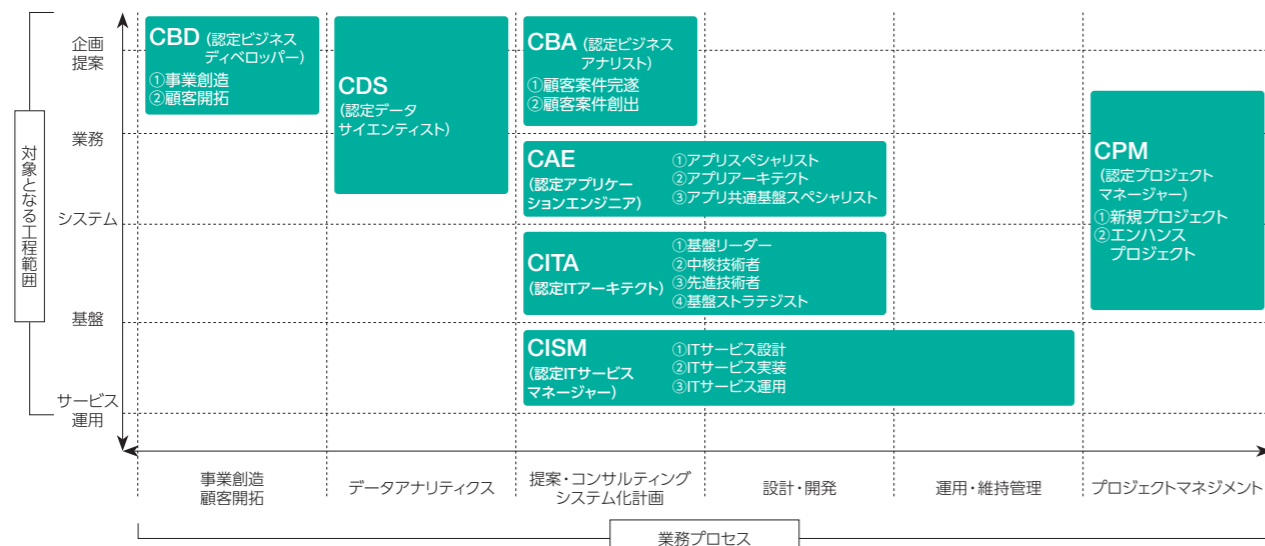
さらに、短期的な業績に伴う報酬だけではなく、持続的な企業価値向上の実現という中長期的な貢献へのインセンティブとして、退職手当、確定拠出年金制度、社員持株制度、E-Ship®などを導入しています。

※ 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

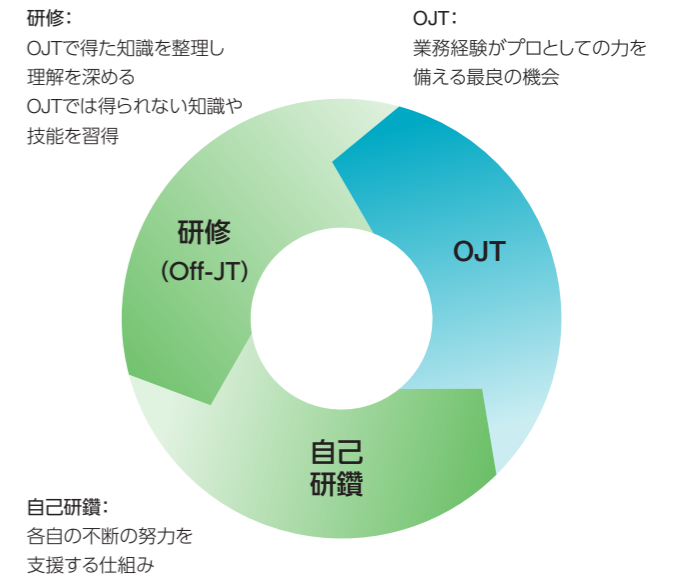
社内認定資格(図2)



### 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。研修プログラム体系(図3)は、大きく3つに分類されます。「階層別役職別プログラム」では、昇格時研修に加えて、選抜型の経営人材育成、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。「キャリア開発プログラム」では、キャリアフィールド(図1)に沿った個々人の能力開発、社内認定資格によるスキルアップを目指し、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。「D&I関連プログラム」では、ダイバーシティやワークライフバランスを意識したプログラムを用意しています。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。

人材育成の土台となる3つの要素



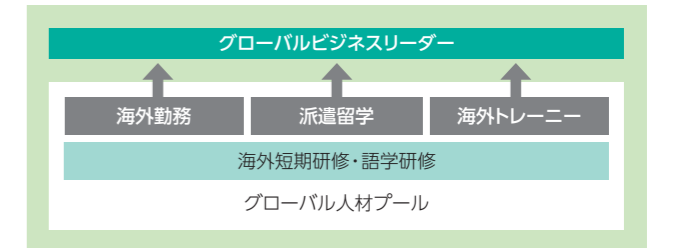
### グローバル人材育成プログラム

NRIでは、「中期経営計画(2019-2022)」の成長戦略のひとつ「グローバル戦略」を推進できるグローバルビジネスリーダーを育成するため、多くの海外プログラムを実施しています。特に、社員をグローバルで活動する顧客企業の海外拠点に派遣し、1年程度グローバルビジネスを体験する「海外トレーニー制度」に力を入れています。これまでに、9年間で190名が海外16か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。

2021年3月期は新型コロナウイルス感染症による世界的なパンデミックの影響で海外への派遣が難しい状況でしたが、2022年3月期に入り派遣を順次再開しています。

NRIのグローバル人材育成プログラム



研修プログラム体系(図3)

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 部長
					キャリアプラン・ワークショップ		
キャリア開発プログラム	コンサル系研修				選抜リーダー育成プログラム		
	新入社員研修	ITリニューアールスキル研修	キャリア基礎研修	キャリア実践研修	キャリア実践PRO	認定者選抜研修	
D&I関連プログラム	ヒューマンスキル・その他スキル養成プログラム				DX人材育成プログラム		
	グローバル人材育成プログラム				選抜GM課長	異業種交流型経営人材育成プログラム	新未来創発塾
その他	アンコンジャス・バイアス、介護などダイバーシティ推進関連eラーニング				女性リーダー育成プログラム		
	仕事と育児の両立支援プログラム				女性リーダー養成塾		
	自己研鑽支援プログラム				女性部長・GM課長選抜プログラム		



人的資本

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。

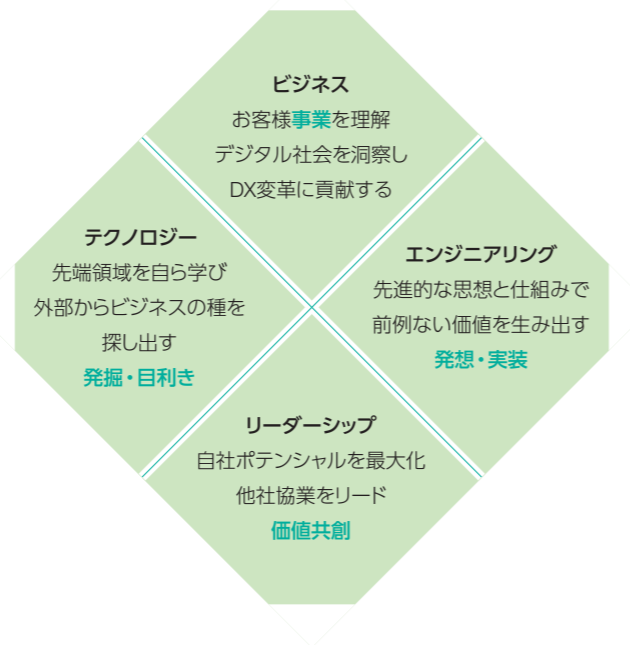
また、国内外の研究機関(大学院等)やデータサイエンティスト(DS)協会などの外部団体や企業との連携を積極的に行い、アカデミックな知見・先進的な事例を数多く取り込むなど、より高度な学びの場の設定や、社員の人脈形成・活躍の場づくりなども支援しています。これらは、「まなぶ機会」「いくせいの機会」「つながる機会」「かつやくの機会」を軸にカリキュラムが企画・計画され、より効果の高いスキル習得のチャンスを得られるように構成されています(図2)。

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。

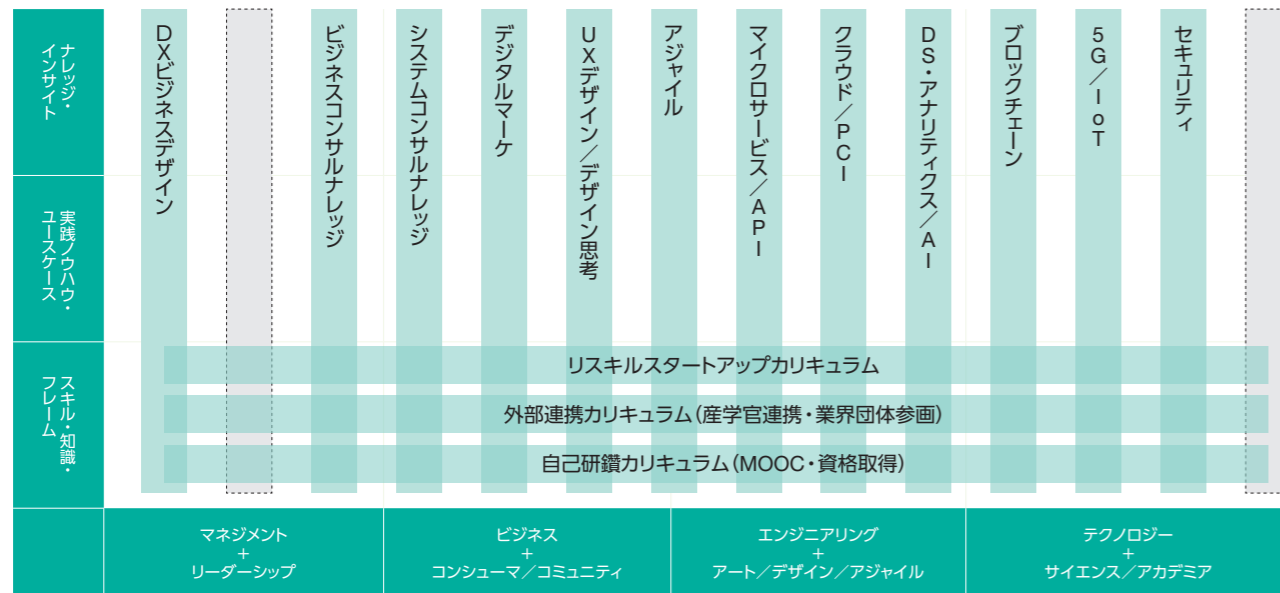
DX戦略の遂行に必要な人材を育成するため、ケイパビリティごとにスキルの習熟度に応じたランクを設定しています。育成人数の目標を定めて、プログラムの企画運営を行っています。

DX人材の育成方針(目指す人材像)

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



DX人材育成プログラム(図1)



4つの学びの場(図2)

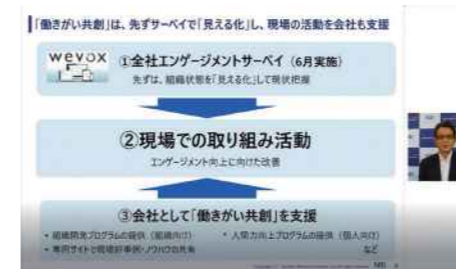
1	まなぶ機会	一人ひとりが、新領域に挑戦するための学習機会を得る	2	いくせいの機会	有識者として後進育成に貢献し、自らも学ぶ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単純なスキル・事例研究に加えて、NRIらしい高度なナレッジ共有、独自のインサイトも学べる研修</li> <li>● 一人ひとりの状況に応じ、自分のペースで学べるコース、未経験者やベテランなど、どの層でも学べる基礎を学ぶコースも設置</li> <li>● Coursera<sup>®</sup>、大学講座、資格取得などで自己研鑽</li> <li>※ Coursera:世界の約200の大学・企業と提携したeラーニング講座を提供</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX有識者会議で、社内研修や育成施策を企画し、OJT/Off-JTの高度な融合を促進する施策を主導する</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>			
3	つながる機会	社内ネットワーク形成による個の力の増強	4	かつやくの機会	NRIのプレゼンスを高めつつ、自分自身の成長にもつなげる
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 社内のDX関連のCoE組織<sup>®</sup>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</li> <li>※ 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</li> <li>● 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</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>			



「働きがい共創フォーラム」の開催

従業員エンゲージメント向上に対する経営の意思を伝え、その想いのもとで社員自らが働きがいある職場づくりを目指す目的で、2021年5月、働きがい共創フォーラムをオンライン開催しました。

このフォーラムでは、経営陣を含む社内外4名の有識者から、エンゲージメントを活用した組織活性化の重要性を講演していただきました。当日は約700名が参加し、後日公開した本フォーラムの動画も250名を超える社員が視聴しています。



「働きがい共創フォーラム」投影画面

研修・セミナーを全面的にオンライン化

コロナ禍により社員が集まる研修やセミナーが開催できなくなりましたが、それらのほぼすべてを双方向のオンライン生配信に変更し、グループワークなどを含めて従来の集合型研修と変わらない内容で実施しました。

オンライン研修への切り替えが円滑にできたことにより、2021年3月期は人材開発部主催だけでも233講座685回(eラーニング講座、事業本部主催講座を除く)を開講し、例年と同様の規模で人材育成を推進しました。



オンライン研修運営の様子

人的資本

## ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人権尊重

NRIでは、人材・リソース戦略に掲げる「社員の活躍推進」のため、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。また、NRIの事業活動から影響を受ける、すべての人々の人権尊重に取り組んでいます。

### NRIにおけるダイバーシティ&インクルージョン

NRIでは、様々な強みや個性を持つ社員一人ひとりの総力を結集することが組織の強みにつながると考えており、多様な社員がみな、生き活きと働き、挑戦し続けられる職場環境づくりを目指しています。全社員向けにダイバーシティ&インクルージョンの理解を促進するeラーニング(アンコンシャス・バイアスや性的マイノリティ理解等)を提供しているほか、右図にある7つの領域のうち、ここ数年は「ジェンダー(性別)」「キャリア・専門性」「世代」の3つを重点領域として活動しています。

NRIのダイバーシティ&インクルージョン推進活動方針



### 女性活躍推進の取組み

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。活動開始当初は、ライフイベントによる女性の離職が課題でした。そこで、仕事と育児の両立のための制度や研修整備など女性が働きやすい環境づくりを行い、女性が働き続けることを当たり前のこととしました。さらに2016年3月期からは「リーダー育成プログラム」、2019年3月期からは女性役員が講師を務める「リーダー養成塾」と女性のキャリアアップを促す施策を行い、女性管理職比率の向上を実現しました。

経営会議・取締役会の場においても、女性幹部登用をはじめとしたダイバーシティ推進について議論が行われています。さらなる女性役員・管理職の登用に向け、ジョブアサイン・育成計画も意識しながら、女性の活躍推進に取り組んでいます。

### キャリア入社社員の活躍推進に向けた取組み

NRIではDX戦略・グローバル戦略を推進するため、キャリア採用を強化しています。キャリア入社社員が、いち早く新しい職場に慣れ、存分に専門性・能力を発揮する環境を整えるため、入社時オンボーディングを強化しています。2021年3月期よりキャリア入社社員と社長の交流イベントを半期に一度開催しているほか、活躍中のキャリア入社社員のインタビュー記事を社員向けに公開しています。

### 世代間の融合、シナジー強化に向けた取組み

NRIでは、10代から60代まで幅広い年齢層の社員が働いています。世代の違いから生じうる、考え方や価値観のギャップについても、違いを尊重した上で、互いの強みを認め合

### 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>2. 女性の採用比率を30%以上にする</li> <li>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</li> </ol>
取組み	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2. 女性学生の応募増加施策を継続する</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol>



キャリア入社社員懇親会(オンライン開催)の様子



る環境づくりが必要です。2021年3月期は「世代」のインクルージョンをテーマとした管理職向けD&Iセミナーを開催し、部長・課長層のマネジメント意識向上を図っています。

## 仕事と出産・育児・介護の両立支援

NRIでは、男女共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、男性社員の育児休業・休暇の取得を促しています。2017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」では、社員の希望するタイミングでの復職とキャリア形成を支援しています。

また、仕事と介護の両立を推進するため、介護休業や介護短時間勤務などの制度を設け、介護セミナーを定期的に開催しています。



事業所内保育所「ゆめみなと保育園」

## 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、NRIグループの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、2021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181名(雇用率2.37%)となっています。

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



雑誌・書籍コーナーで働くNRIみらい(株)の社員

## 人権尊重の取組み

NRIは、人権尊重を重要な社会的責任と考え、「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、人権尊重の取組みを推進しています。また、AI(人工知能)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。さらに、人権尊重を定着させる取組みとして、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、NRI及びグループ各社を対象に人権デューデリジェンスを実施しています。加えて、人権を含むESGに関する研修(eラーニング)も行い、社内啓発を図っています。

NRIは、サステナブル調達とのさらなる推進のため、既存の「NRIグループ調達方針」及び「NRIグループビジネス行動基準」の用語・表現を見直すとともに、人権尊重、法令遵守、

地球環境保全など、ビジネスパートナーに遵守していただきたい要件をまとめた「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を2021年4月に制定しました。現在、社外委託先や購買先などのビジネスパートナーに周知し、理解と協力を求めています。

NRIの方針や取組み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、今後も人権尊重の取組みを向上させていきます。

- 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](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](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/back_number/human_rights_report.pdf)
- NRIグループビジネスパートナー行動規範  
[https://www.nri.com/jp/company/partner\\_code](https://www.nri.com/jp/company/partner_code)



人的資本

## 働き方改革の取組みと健康経営

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

### 働き方改革の取組み

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

また、2016年から2017年にかけて、東京・横浜・大阪の各拠点を新たなオフィスビルに移転し、「ヒト・モノ・コト・情報・目的をつなげ、新しい価値を生み出す」コンセプトのもと、「場所にとらわれない働き方」を実現するオフィススペースにしています。テレワークやサテライトオフィスの利用も拡大しており、2018年3月期に発足した働き方改革推進委員会を中心に、より一層、生産性高く柔軟な働き方の実現を後押ししています。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つつも、通常時と変わることのないサービス提供を実現しました。現在は、緊急事態宣言時やまん延防止措置法適用時は出勤率3割、それ以外では出勤率5割とし、テレワークと出勤勤務を組み合わせた新しい働き方による生産性向上に取り組んでいます。

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利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



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	<b>生活習慣病を減らす</b> ・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	<b>ストレスを減らす</b> ・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	<b>喫煙率を減らす</b> ・禁煙サポートを導入 ・事業所内喫煙スペースを閉鎖
4	<b>ワーク・ライフ・バランスを推進</b> ・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

### 外部評価

#### NRIに対する外部評価

- 2017年に「えるぼし」で最高位(3段階目)の認定(女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣の認定)
- 2017年から5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5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

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。

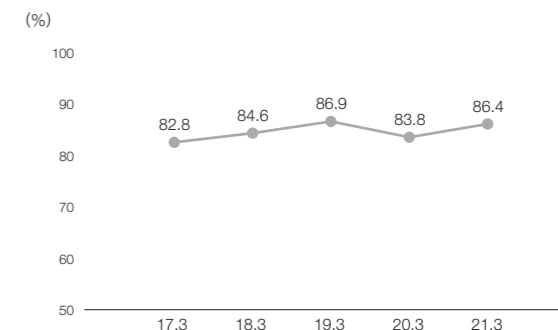
調査結果は品質管理部がとりまとめ、担当部署にフィードバックし、アフターフォローやサービス品質改善に向けた施策を実施するなど、サービスの品質向上に役立てています。

#### 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、またはリモートワークを行っています。

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ダイアログを毎年開催しています。2021年1月のダイアログは初めてオンラインで開催しました。過去最多となる53社のパートナー企業にご参加いただき、サステナビリティ活動への関心の高さが伺えました。



サステナビリティ活動の協力の在り方について、パートナー企業と対話

社会・関係資本

社外有識者との対話

WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議)のCEOと会談

2020年9月、WBCSDのピーター・バックーCEOから、NRIにおける新型コロナウイルス感染症の影響について此本社長にヒアリングしたいとの申し出があり、会談を行いました。

ピーター・バックーCEOからは、コロナ禍での世界のビジネスコミュニティの状況、サステナビリティのパフォーマンスを投資につなげるステークホルダー資本主義のプロジェクトについて説明がありました。そして、金融とITに知見のあるNRIへ期待が語られました。

NRIからは、新型コロナウイルス感染症収束後は産業の新陳代謝が起こり企業はビジネスモデルを変革しなければならないこと、NRIはコンサルとITの両面から企業の変革をリードしていることを説明しました。また、ステークホルダー資本

主義については、投資家と資金を必要とする企業を適切にマッチングさせるデータベースの研究をNRIでも進めていることを伝えました。

NRIは、持続的成長に向けて、世の中に「なくてはならない存在」であり続けるために、地球規模で起こっている社会課題を解決するグローバルな協業を推進しています。



WBCSDオンラインミーティング

World Benchmarking Allianceとのダイアログ

2020年10月、持続可能な開発目標(SDGs)を推進する国際NGOのWorld Benchmarking Alliance(WBA)とダイアログを行い、「SDGs視点での企業評価」や「人権の取り組みにおける開示の在り方」などについて、意見を交わしました。



WBAとのダイアログ

これまでのダイアログにおけるご指摘と対応状況

NRIでは、様々なステークホルダーとのダイアログで得られたご指摘を踏まえて、ESGの取り組みやリスクマネジメントの改善を進めています。

ご指摘内容

【経営全般】

グローバル化を推進していく中で、NRIの製品やサービスにESGを組み込んでいくことでビジネスの機会が得られる。

【開示】

ESG情報は監査を受けており、容易にアクセスできるという点が重要。

【人権】

新しい技術の進展が経済や社会にネガティブインパクトを与えないように、適切に管理する必要がある。

NRIの対応

中期経営計画(2019-2022)にて、NRIが事業を通して実現する3つの社会価値を定義。3つの社会価値にKPIを設定し、進捗を四半期ごとにモニタリングし、経営のPDCAに組み込む。

報告数値の信頼性を確保するため、環境・社会データの一部について、監査法人による第三者保証を取得。ESG情報を「ESGデータブック」で一元集約し、項目ごとに整理して開示。

NRIグループにおいてAIの研究、システムの開発、運用、利活用を進める上で、全役職員の行動指針となる「NRIグループAI倫理ガイドライン」を策定。AIの開発や利活用に参照するチェックリストを社内展開。

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り組み

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けて、以下のような取り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56回定時株主総会:5月21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へ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

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。2021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14,538名に発送し、4,139名より回答(回収率28.5%)
機関投資家・アナリスト	● 国内外での個別面談人数: 延べ713名 ● 国内: 四半期ごとの決算説明会、個別面談に加えて、経営者とのスマールミーティング、事業説明会、ESG説明会等を開催 ● 海外: オンラインによる海外ロードショーの実施に加えて、海外バーチャルカンファレンスに参加
個人投資家	● 個人投資家説明会: 計2回実施(オンライン開催) 参加者数 延べ1,430名

適切な情報開示

株主・投資家をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を果たすため、以下の活動をはじめとして、適時開示の遂行と情報開示の一層の充実に努めています。

- 長期経営ビジョンや中期経営計画(中長期の戦略、数値目標等)の開示
- 「情報開示会議」を設置し、開示資料の作成プロセスや適正性を確認
- ウェブサイトの「株主・投資家情報(IR)」にて、決算情報等を速やかに掲載
- 個人投資家向けの専用サイトを設け、開示情報の充実とわかりやすさの向上を推進

ESG説明会の開催

NRIのサステナビリティ経営とESGへの取り組みについて、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2019年から毎年開催しています。2021年2月にオンラインで開催した第3回説明会には、106名の方々にご参加いただきました。



ESG説明会  
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018>

NRIに対する外部評価

2020年度(第26回)ディスクロージャー優良企業  
・ITサービス・ソフトウェア部門  
・個人投資家向け情報提供部門  
(公益社団法人日本証券アナリスト協会)



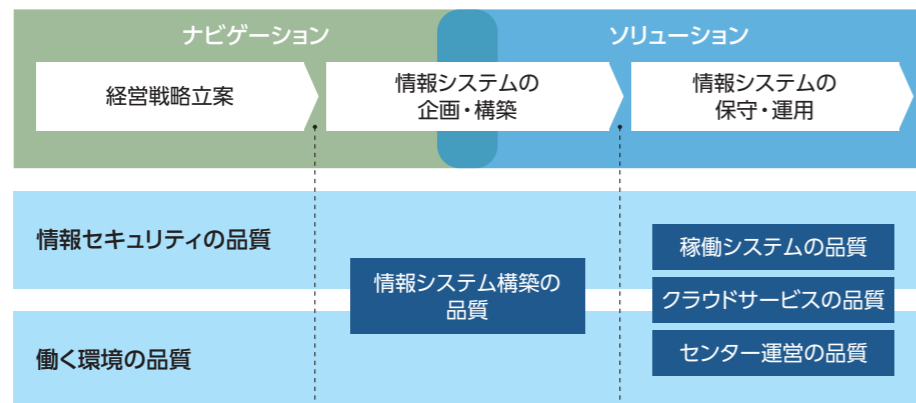


## 製造資本

### NRIの品質マネジメント

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

NRIの品質フレームワーク



### 情報システムの品質向上への取り組み

NRIでは、情報システムを新規に構築するプロジェクトから、保守・運用のプロジェクトに至るまで、品質監理や生産革新を専門とする組織を中心に、全社を挙げて品質にこだわり、支える体制を整えています。

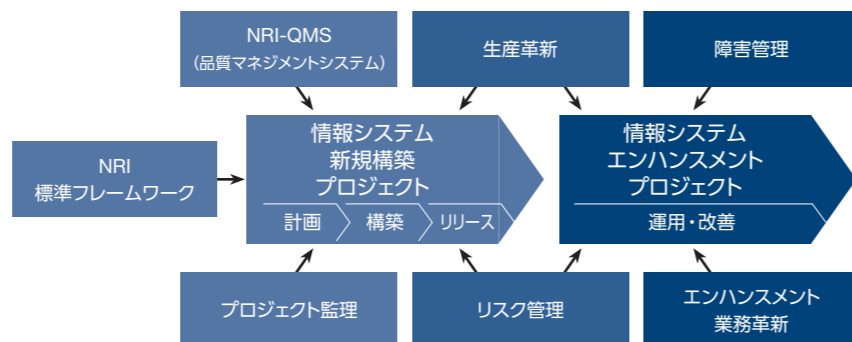
収集・蓄積したナレッジを社内のウェブサイトに掲載し、ノウハウ・事例を全社で共有する取り組みを進めています。

### 情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理活動

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

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

情報システムの品質向上に向けたプロジェクト支援体制



製造資本

情報セキュリティの品質

NRIは、金融、流通など社会を支える重要なインフラを運用しています。いかなる時も、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

NRIは、法令を遵守するとともに情報サービスを提供する企業が果たすべき役割を十分に認識し、社会の範となる高度な情報セキュリティマネジメントの枠組みを確立させて、お客様や社会から信頼を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](https://www.nri.com/jp/site/security_declare)

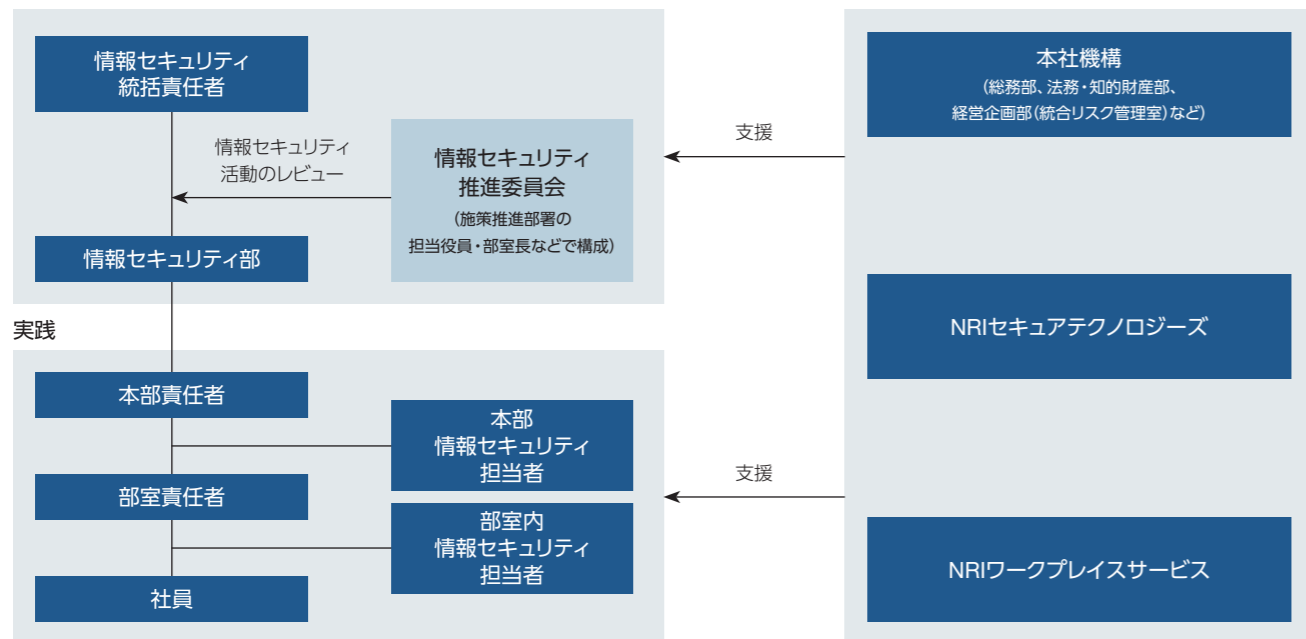
情報セキュリティに関する関連規程

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

企画・推進



情報セキュリティ管理体制

NRIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体として情報セキュリティ管理体制を整えています。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(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、WAF\*\*、振る舞い検知型マルウェア対策\*\*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\*\*\*(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実行するプログラム
- ※2 Web Application Firewall: 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 標的型攻撃に使われるマルウェアは、その会社専用で作られる場合など、ウイルス対策ソフトでは検知・駆除できないことがある。このため、サンドボックスと呼ばれる隔離環境で、マルウェアと思しきソフトウェアを動作させ、情報搾取やそのための事前活動といった振る舞いをしないかを調べ、駆除するための対策とする
- ※4 Computer Security Incident Response Team: コンピュータインシデントに関する通知を受け取り、適切な対応を実施する組織(チーム)またはその機能

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

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&サリバンが主催する「ベストプラクティスアワード」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年から4年連続で受賞しています。また、米国フォレスター・リサーチ発行の「マネージドセキュリティサービス」や「企業向け不正管理ソリューション」に関するレポートでは、代表的なグローバルベンダーの1社として紹介されています。

フロスト&サリバン「2020 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、心身共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するなど、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

### 地球環境保全のための負荷低減活動

NRIグループは、持続的成長に向けた重要課題(マテリアリティ)のひとつに「地球環境保全のための負荷低減」を挙げ、全役職員が環境負荷の低減に努めています。

#### 環境目標

2019年3月期に設定したNRIグループの環境目標は、国際的な環境イニシアチブ「Science Based Targets initiative (SBTi)\*1」から、世界の気温上昇を産業革命前に比べ2°Cに抑える2°C目標の認定を取得しています。その後、世界の気候変動に対する危機感に呼応する形で、2020年5月に「Business Ambition for 1.5°C」へ署名し、2021年2月に、世界の気温上昇を産業革命前に比べ1.5°Cに抑えることを目的とした温室効果ガス排出削減目標を設定しました。この目標はSBTiから1.5°C目標の認定を取得しています。また、目標達成のために、2019年3月期のRE100\*\*2加盟時に設定した、2031年3月期におけるデータセンターの再

生可能エネルギー利用率目標を36%から70%に改定しました。

\*1 SBTi:産業革命前からの気温上昇を2°C未満に抑えるため、企業による科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標達成を推進することを目的として、気候変動対策に関する情報開示を推進する機関投資家の連合体であるCDP、国連グローバル・コンパクト(UNGC)、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)の4団体により設立されたイニシアチブ。  
\*2 RE100:国際NGOであるThe Climate GroupがCDPとのパートナーシップのもとで運営する国際イニシアチブ「Renewable Electricity 100%」の頭文字を取って命名。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。

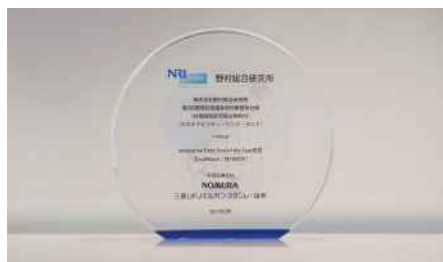
SBTiウェブサイト(英語)  
https://sciencebasedtargets.org/  
RE100ウェブサイト(英語)  
http://there100.org/

#### NRIグループの環境目標

対象範囲	取組み方針
Scope1+2	2031年3月期目標
	NRIグループの温室効果ガス排出量72%削減(2014年3月期比)
	データセンターの再生可能エネルギー利用率70%
	2051年3月期目標
Scope3	NRIグループの温室効果ガス実質排出ゼロ
	再生可能エネルギー利用率100%
	2024年3月期目標
	NRIグループのサプライヤーの70%以上がSBT水準の環境目標を設定(対象:Scope3のカテゴリ1、2、11)
Scope3	2031年3月期目標
	従業員の出張及び通勤に関する排出量(対象:Scope3のカテゴリ6、7)を25%削減(2014年3月期比)

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  
Scope1:燃料の燃焼などの直接排出量  
Scope2:電気・熱・蒸気などの使用に伴う間接排出量  
Scope3:Scope1、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

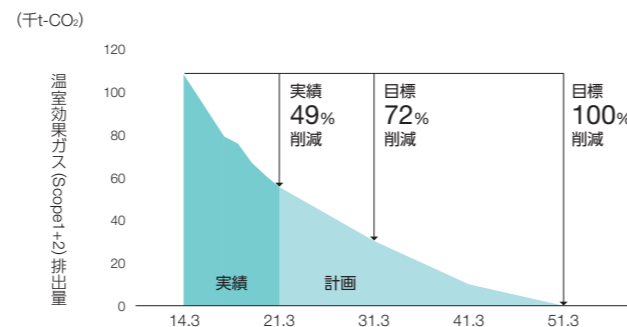
上記、温室効果ガス排出量及びデータセンターの再生可能エネルギー利用率と連動する「NRIサステナビリティ・リンク・ボンド\*\*3」を2021年3月に発行しました。これはNRIの2031年3月期環境目標の達成を、投資家の皆様にも賛同・応援していただく仕組みを採用しています。「NRIサステナビリティ・リンク・ボンド」はリフィニティブ・ジャパン(株)のDealWatchが発表している「DEALWATCH AWARDS 2020」にて、社債部門のInnovative Debt Deal of the yearを受賞しました。



Innovative Debt Deal of the year受賞の盾

\*\*3 サステナビリティ・リンク・ボンド:あらかじめ定められたサステナビリティ/ESGの目標を達成するか否かによって条件が変化する債券のこと。サステナビリティ・リンク・ボンドの発行体は、あらかじめ定めた時間軸の中で、将来の持続可能性に関する成果の改善にコミットする。具体的には、サステナビリティ・リンク・ボンドは、発行体があらかじめ定めた重要な評価指標(KPI)とサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPTs)による将来のパフォーマンスの評価に基づいた金融商品であり、KPIに関して達成すべき目標数値として設定されたSPTsを達成したかどうかによって、債券の条件が変化する。

#### NRIグループの温室効果ガス排出量の実績推移及び目標(Scope1+2)

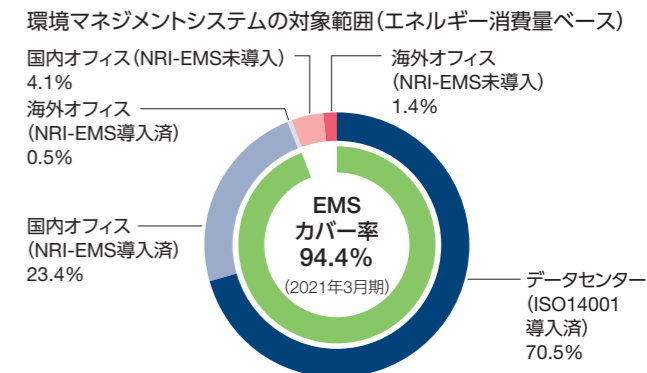


### 温室効果ガス排出量実績

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・集約を進めています。結果として2021年3月期実績で、NRIグループの温室効果ガス排出量(Scope1+2)は55千トンとなり、2014年3月期比で約49%の削減を実現しました。今後は従来の省エネルギー対策に加えて、再生可能エネルギー調達を進めることで、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいきます。

#### 環境マネジメントシステムの推進

NRIでは、主なCO<sub>2</sub>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。加えて、主要なオフィスにおいては、NRI独自の環境マネジメントシステム「NRI-EMS」を導入しています。2019年3月期のNRI-EMSの中国拠点への導入を皮切りに、今後は、海外拠点への新規導入を進めていきます。



#### 再生可能エネルギー調達の推進

NRIグループの温室効果ガス排出の9割は電気使用に起因することから、順次、事業で使用する電気は再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めています。オフィスにおいては、ビルオーナーへの働きかけ等により、2022年3月期から一部オフィスで再生可能エネルギー由来の電力に切り替わることが決定しました。また、海外拠点においては、再生可能エネルギー由

来のエネルギー属性証明書を購入することで中国、米国、豪州の3地域で温室効果ガス排出量ゼロを実現しました。データセンターにおいては、2031年3月期までにデータセンターにおける再生可能エネルギー利用率を70%とする目標達成のために、2021年2月に全社横断の脱炭素化プロジェクトを開始しました。

#### 社員向けESG教育

NRIグループのサステナビリティ方針を浸透させ、役職員一人ひとりが「持続的成長に向けた重要課題」を日ごろから意識して業務に取り組むことが、サステナビリティ活動を実践する上で重要であると考えています。そのため、必要な知識や知見、遵守しなければならない事項を周知・啓発するためのイントラネット

「ESGサイト」を2020年11月に開設しました。社員はサイトを通じて、世界のESGの潮流を、環境、社会、ガバナンスそれぞれのテーマから学び、さらにNRIグループが行っているサステナビリティ活動について理解を深めています。

#### 外部からの評価

NRIは、国際的な非営利団体CDP\*が行う気候変動質問書において、最高評価である「Aリスト」企業に2020年3月期に続き2年連続で認定されました。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、2021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2年連続で選定されました。

今後も、NRIグループ全役職員並びにパートナー企業の皆様と共に、持続可能な社会の創発に向けて、透明性のある環境負荷低減活動を推進していきます。

\* 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ひとつとなっている。

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



自然資本

TCFD最終提言に対する取組み

NRIにおけるTCFD最終提言に対する取組み

NRIグループは、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グループは、主にデータセンターの利用により多くの電力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、2018年7月にTCFD\*1最終提言(以下、TCFD)に対する支持を表明し、TCFDフレームワークに基づいた適切な情報開示を進めています。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。

2019年3月期は、NRIグループ事業全体でのリスクと機会の特定を行いました。2020年3月期は、気候変動の影響を受けやすい事業としてデータセンター事業を対象にシナリオ分析を行い、財務的インパクトを算定しました。2021年3月期は、収益部門として、金融ITソリューション事業の中の資産運用ソリューション事業とコンサルティング事業を対象にシナリオ分析を行い、財務的インパクトを算定しました。

TCFDシナリオ分析の実施状況

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
実施内容	NRIグループ事業の全体でのリスク・機会の特定 ・2℃、4℃シナリオでのリスク・機会を特定	気候変動の影響を受けやすい事業を対象にシナリオ分析 ・財務的インパクトを算定	収益部門を対象にシナリオ分析 ・財務的インパクトを算定
対象事業	コンサルティング		コンサルティング
	金融ITソリューション		資産運用ソリューション
	産業ITソリューション		
	データセンター	データセンター	2021年3月期の報告対象

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	+		-	
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	+		+	
			-	

資産運用ソリューション事業を対象としたシナリオ分析

2021年3月期は、金融ITソリューション事業の中の資産運用ソリューション事業を対象にシナリオ分析を行いました。

【ビジネスモデルの分析】

資産運用ソリューション事業におけるリスクと機会を特定するために、まず、資産運用ソリューション事業のビジネスモデルの分析を行いました。資産運用ソリューション事業は、資産運用サービス、投資情報サービス、BPOサービスに大別されます。この

3つのサービスと気候変動の事象に影響を受けると想定される収益の変動要因の関係を調べました。下図は、その関係を示したものです。資産運用サービスでは、顧客企業の資産残高が最も影響を及ぼすことがわかりました。つまり、顧客企業の資産残高が増えれば、NRIの収益は上がり、顧客企業の資産残高が減れば、NRIの収益が減るというビジネスモデルになっています。投資情報サービスでは、投資家が必要とする情報量が最も影響を及ぼすことがわかりました。

資産運用ソリューション事業と収益の変動要因の関係

気候関連の事象に影響を受けると想定される収益の変動要因

	資産残高	取引量	顧客数	投資家の必要情報量	ファンド数
資産運用サービス	◎	○	○	○	○
投資情報サービス			○	◎	○
BPOサービス	○	○			

【リスクと機会の分析】

次にリスクと機会の分析を行いました。6つの気候関連の事象において、顧客企業で想定される変化と各サービスへの影響を調べて、NRIとしてリスクと機会のどちらがあるかを分析しました。下図はその結果を示したものです。

ESGの情報開示などが進むことで、全体的には機会があると想定しました。想定される変化に関しては、顧客企業の経営層などへのヒアリングも行い、裏付けを取っています。

○ 機会 ▲ どちらにもなりうる × リスク

	気候関連の事象	想定される変化	リスク/機会	関連事業
①	カーボンプライス(炭素税等)の導入、新技術に対する補助	企業の競争力、企業価値が変化し、資産残高に影響が生じる	▲	資産運用サービス
②	企業へのESG/気候関連の情報開示の強化の要請、標準化の促進	企業から開示される情報量が増加、また、開示内容が標準化されていくことで、資産運用会社において企業情報の整理ニーズが増加	○	投資情報サービス BPOサービス
③	資産運用会社への情報開示強化	監督当局、アセットオーナーより運用におけるESG投資、サステナブルファイナンスに関する開示強化により、その支援に対するニーズが増加	○	資産運用サービス 投資情報サービス BPOサービス
④	金融商品のESG情報開示の強化	資産運用会社が開発する個人向け金融商品におけるESG関連の項目についての説明等が求められる	○	投資情報サービス BPOサービス
⑤	個人のESGや気候変動への関心増加	環境・社会問題への関心が高いミレニアル世代・Z世代を中心にESG投資やインパクト投資への需要が高まることで、資産運用による環境・社会への影響の可視化へのニーズが増加	○	資産運用サービス
⑥	自然災害の激甚化	自然災害により損失が生じたことに起因して、経済活動が停滞し、資産残高は一時的に下落	×	資産運用サービス



自然資本

【財務的インパクトの算定】

次に顧客企業における想定される変化から、収益の変動要因の変化を予測して6つの事象ごとに財務的インパクトを算定しました。下図は、その算出方法を示したものです。

気候関連の事象		財務インパクトの算出方法
炭素税導入	① カーボンプライス(炭素税等)の導入、新技術に対する補助	GPIFの試算結果などから株価の変動幅を設定。顧客企業を対象にNRIへの支払額と純資産総額の間を分析して、株価の変動幅からNRIへの影響を算出した。
開示強化	② 企業へのESG/気候関連の情報開示の強化の要請、標準化の促進	企業のESG・統合報告書関連コンサルティングへの平均予算にサービス利用率を乗じて、調査による市場シェア予測から算出した。顧客企業(金融機関)の予算からサービス利用率を乗じて算出した。
	③ 資産運用会社への情報開示強化	顧客企業(金融機関)の予算からサービス利用率を乗じて算出した。
ESG投資への関心増加	④ 金融商品のESG情報開示の強化	金融商品に対する情報提供単価に顧客企業(金融機関)とサービス利用料を乗じて算出した。
	⑤ 個人のESGや気候変動への関心増加	顧客企業を対象にNRIへの支払額とファンド数の関係を分析して、関連ファンドの組成率からNRIへの影響を算出した。
自然災害の激甚化	⑥ 自然災害の激甚化	GPIFの試算結果や過去の事例を踏まえ、株価の変動幅を設定。顧客企業を対象にNRIへの支払額と純資産総額の間を分析して、株価の変動幅からNRIへの影響を算出した。

2°C未満シナリオ、3~4°Cシナリオの想定内容

2°C未満シナリオ	
○政策面①+技術面	炭素税導入 100~140ドル/t-CO <sub>2</sub> 新技術向け補助金等 環境関連技術向けの補助金等が充実 → 企業の収益構造、企業価値等への影響大
○政策面②	ESGや気候関連の開示強化 ESG関連の開示の強化が要請/義務化され、企業の開示情報が増加 また、開示フレームワーク等が標準化される
○経済・社会面	環境・社会への関心向上 アセットオーナー・個人が自らの資産運用における環境・社会へのインパクトについて関心を高める
○自然環境面	自然災害の激甚化 自然災害の激甚化は現状と大きな変化はない

3~4°Cシナリオ	
○政策面①+技術面	炭素税導入 30~50ドル/t-CO <sub>2</sub> 新技術向け補助金等 環境関連技術向けの補助金は一定程度 → 企業の収益構造、企業価値等への影響小
○政策面②	ESGや気候関連の開示強化 ESG関連の開示の強化が要請され、企業の開示情報が増加 一方、開示フレームワーク等は標準化されない
○経済・社会面	環境・社会への関心向上 アセットオーナー・個人が自らの資産運用における環境・社会へのインパクトについてあまり関心を高めない
○自然環境面	自然災害の激甚化 自然災害の激甚化が顕著になるとともに、気候パターンの変化も明らかになる

上図の算出方法と各シナリオでの想定内容に基づき、各事象で財務的インパクトの算定方法を導き、算定しました。

例えば、①のカーボンプライス(炭素税の導入等)や新技術に対する補助金等は、企業の競争力や企業価値の変化を通じて資産残高に影響を与えます。この資産残高への影響は、資産運用サービス事業の収益に影響を与えることから、回帰分析によって顧客企業の資産残高とNRIの資産運用サービスの収益の相関係数を求め、「2°C未満シナリオ」「3~4°Cシナリオ」による資産残高の変化を予測すれば、資産運用サービスの収益の変化を導くことができます。

「2°C未満シナリオ」「3~4°Cシナリオ」による株式資産残高の変化の予測は、2020年8月に公開されたGPIFの「ESG活動報告」

に掲載された気候がポートフォリオ全体の企業価値に与える影響を示す変動率から求めました。

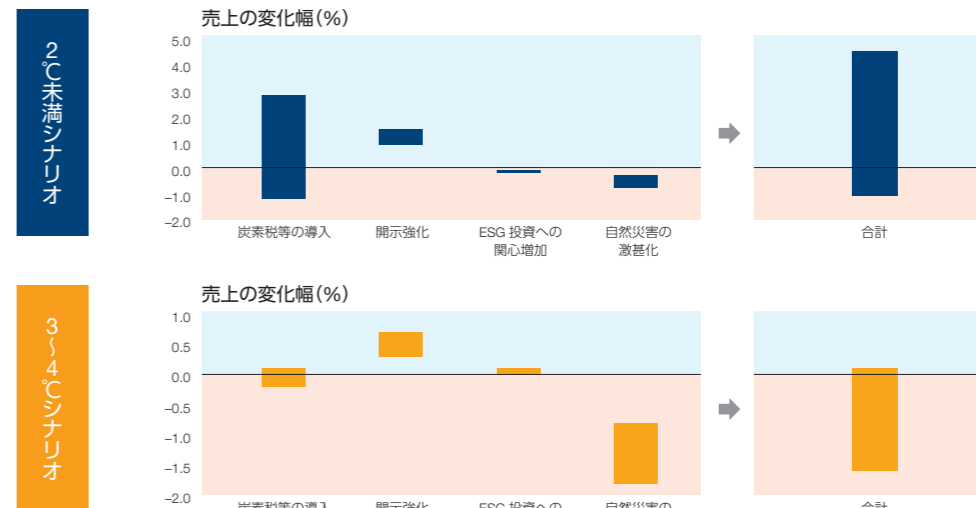
②の事象以降においても、同様に算定方法を導き、財務的インパクトを算定しました。

財務的インパクトを収益の変化で表し、炭素税等の導入、開示強化、ESG投資への関心増加、自然災害の激甚化の4つにまとめたものが次ページの図です。

次ページの図の通り、2°C未満シナリオでは、売上増加の影響が相対的に大きくなりますが、3~4°Cシナリオでは売上減少の影響が大きくなるようになりました。

資産運用ソリューション事業の財務的インパクト

■2°C未満シナリオでは、売上増加の影響が相対的に大きくなるが、3~4°Cシナリオでは売上減少の影響が大きい。



コンサルティング事業を対象としたシナリオ分析

2021年3月期は、コンサルティング事業を対象にシナリオ分析を行いました。

【リスクと機会の分析】

コンサルティング事業におけるリスクと機会の分析を行いました。その結果を下図に示します。

気候変動によりサステナビリティ関連コンサルティングのニーズは高まる一方で、脱炭素化への移行の失敗や自然災害の激甚化による景気の停滞が発生した場合は、事業に対するリスクも大きいことがわかりました。

コンサルティング事業のリスクと機会

■脱炭素社会への移行や気候変動への適応に向けた企業支援の需要は増加すると想定される。一方、移行に失敗した場合には、マクロ経済の停滞を通じてマイナスの影響を受ける可能性がある。

気候関連の事象	想定される変化	リスク/機会
カーボンプライス(炭素税等)の導入、新技術に対する補助	脱炭素化への移行に向けた戦略構築、事業構造変革等の必要性が高まることによるコンサルティング事業へのニーズ増加	○
市場における気候変動を加味した取引条件の設定	一方、長期的には脱炭素化への移行に失敗した企業が多い場合には、コンサルティング事業の売上に影響を及ぼす可能性がある	×
新たな環境技術による市場構造の変化	自然災害により損失が生じたことに起因して、経済活動が停滞することでコンサルティング事業の売上に影響を及ぼす可能性がある	×
自然災害の激甚化	一方、対応策の構築に向けたコンサルティング事業へのニーズの増加可能性もある	○
気候パターンの変化		

自然資本

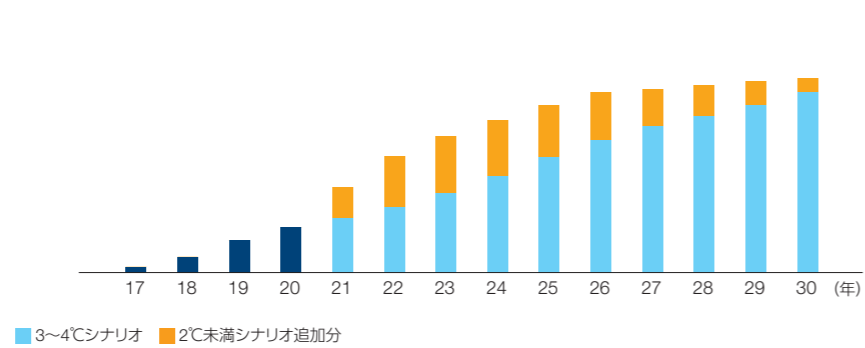
【コンサルティング事業における機会】

コンサルティングの機会については、現在のサステナビリティ関連事業の実績から、今後の予想を行いました。下図がその予想結果です。2℃未満シナリオの方が、3~4℃シナリオよりもコンサルティングニーズが高まり、売上が増加することがわかりました。

コンサルティング事業の機会

- 企業は脱炭素化に向けた移行期にあり、経済社会のサステナビリティに向けた関心が高まるにつれて関連するコンサルティング事業のニーズは増加し、2℃未満シナリオではさらに拡大していくと想定される。

コンサルティング事業におけるサステナビリティ関連の売上(予測)



【コンサルティング事業におけるリスク】

コンサルティングのリスクについては、世界が脱炭素化に向けた移行に失敗した場合、自然災害の激甚化が生じ、景気の悪化が生じます。景気の悪化による影響は、リーマンショックと同じような影響を受けると想定して、売上でマイナス12.1%の影響があると算定しました。

コンサルティング事業のリスク

- 脱炭素化に向けた移行に失敗した場合に生じる可能性のあるショックイベントを通じて景気の悪化の影響については、過去の影響を踏まえ分析
- リーマンショックの影響を受けた2010年3月期においては、販売実績(売上高)としてマイナス12.1%の影響を受けていた。

コンサルティング事業におけるショックイベント発生時の過去の影響

	2009年3月期	2010年3月期	変化率
生産実績	181.2億円	172.7億円	-4.7%
受注状況	322.5億円	282.3億円	-12.5%
販売実績	328.7億円	288.8億円	-12.1%

脱炭素化に向けた移行の失敗により自然災害の激甚化が生じ、それを契機に景気の悪化が生じた場合に想定される本事業の減少幅

※ 上記は当時の有価証券報告書に基づき作成。そのため、当時とはセグメントの考え方やビジネス構造に変化があるため、あくまでもシナリオ分析における参考値。

※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グループのサステナビリティ経営と具体的なESGに対する取組みについて、投資家やアナリスト、メディアの方に理解していただくことを目的とした「ESG説明会」を開催している。  
 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、自社の事業に及ぼしうる影響の分析)を指す。NRIグループでは、「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 Outlook2018(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(低炭素シナリオ)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(高炭素シナリオ)を採用している。

イニシアチブへの加盟

- 2017年5月 国連グローバル・コンパクト(UNGC)
- 2018年6月 気候変動イニシアティブ (JAPAN CLIMATE INITIATIVE)
- 2018年7月 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)
- 2018年9月 Science Based Targets initiative
- 2019年1月 持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)
- 2019年2月 Renewable Electricity 100% (RE100)
- 2020年5月 Business Ambition for 1.5°C

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。

- Dow Jones Sustainability World Index (2018年から3年連続採用)
- Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index (2016年から5年連続採用)
- MSCI ESG Leaders Indexes\* (2016年から5年連続採用)
- FTSE4Good Index Series (2006年から15年連続採用)
- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数\*
- 2020 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)\*
- 2020 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
- FTSE Blossom Japan Index
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

※ THE INCLUSION OF Nomura Research Institute, Ltd IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nomura Research Institute, Ltd BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



## 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)  
<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

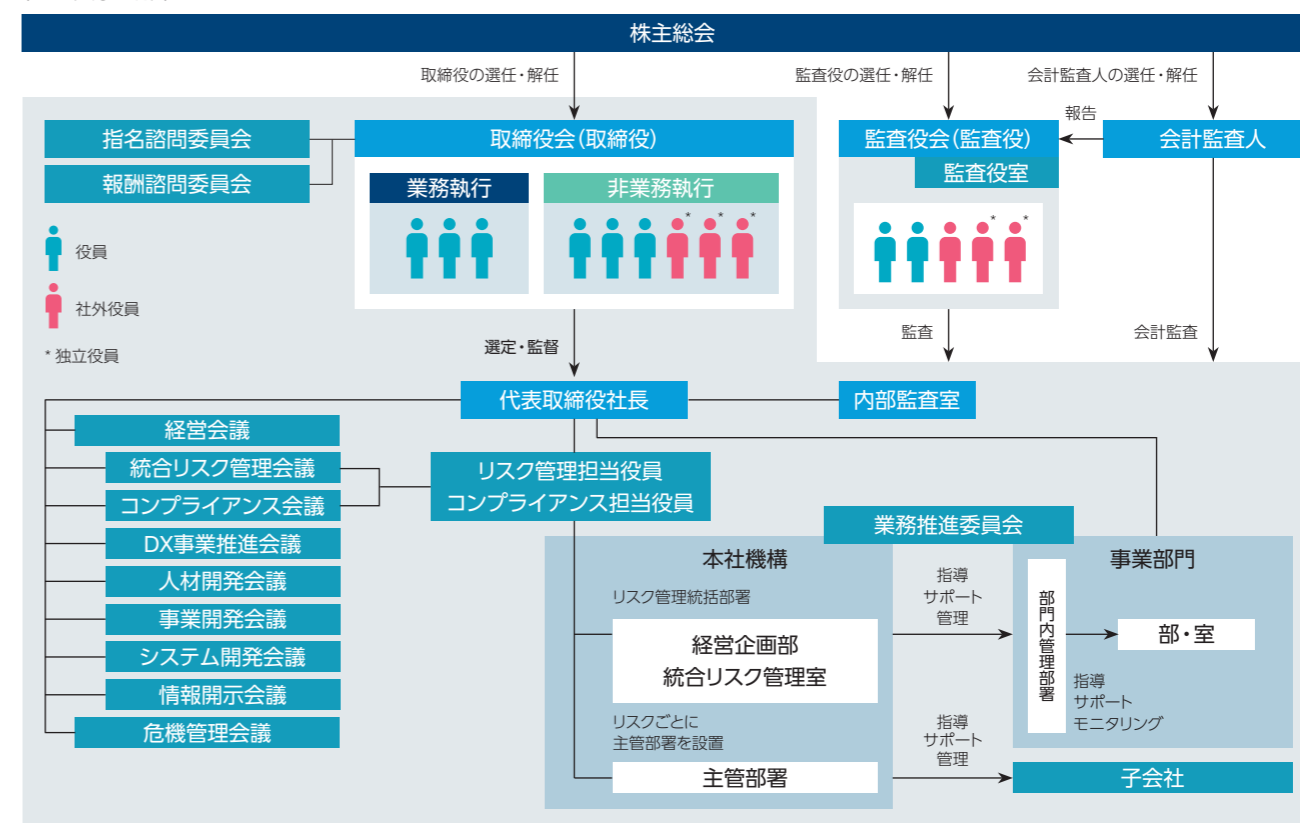
2001年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業理念の制定</li> <li>● 東京証券取引所第一部上場</li> </ul>
2002年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入</li> <li>● 取締役の員数を20名以内に減員し、社外取締役を選任</li> <li>● 監査役の監査機能の強化のため、社外監査役を増員</li> </ul>
2003年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「NRIグループ倫理綱領(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</li> </ul>
2005年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置</li> </ul>
2006年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の員数を15名以内に減員</li> </ul>
2008年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「長期経営ビジョン」を初めて開示(Vision2015)</li> <li>● 株主の権利行使機会の拡大のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加</li> </ul>
2010年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監督と執行の分離を図るため、取締役会の議長に、非業務執行取締役を選任</li> </ul>
2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務遂行上発生しうるリスクを適切に管理するため、統合リスク管理統括部署を新設</li> </ul>
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立社外取締役を2名から3名に増員</li> <li>● 独立社外取締役及び独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置</li> <li>● 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定</li> <li>● 「NRIグループ企業行動原則」の全面改訂</li> </ul>
2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「中期経営計画」を初めて開示(2017年3月期～2019年3月期)</li> <li>● 取締役会の実効性評価を導入</li> </ul>
2017年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会を新設</li> <li>● 報酬諮問委員会の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更</li> </ul>
2018年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>

#### コーポレート・ガバナンス体制

(2021年7月1日現在)

取締役会・監査役会についてはP.82-83参照

内部統制/倫理・コンプライアンスについてはP.88-89参照



#### 各委員会・会議体の役割と活動

機関の名称	目的及び権限	機関の長
取締役会	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行う。	取締役副会長 深美 泰男
監査役会	監査の方針その他監査に関する重要事項の協議・決定及び監査意見の形成・表明を行う。	監査役 坂田 太久仁
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。	取締役副会長 深美 泰男
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。	取締役副会長 深美 泰男
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。	代表取締役会長兼社長 此本 臣吾
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。	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
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。	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
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。	専務執行役員 増谷 洋
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。	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
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。	常務執行役員 須永 義彦
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。	常務執行役員 西本 進
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。	常務執行役員 須永 義彦
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。	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
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。	常務執行役員 須永 義彦

## ガバナンス

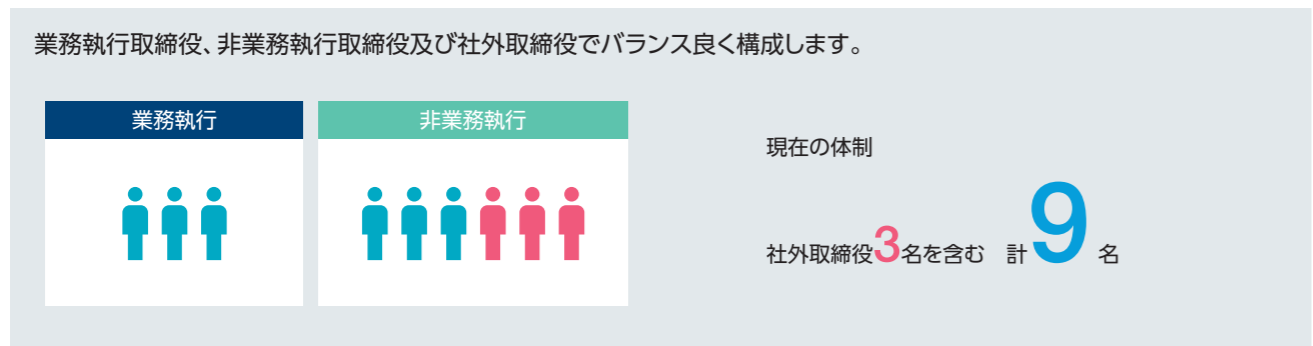
### 取締役会・監査役会の体制

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

取締役会は、業務執行の権限及び責任を大幅に執行役員等に委譲し、専ら本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



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、当社事業、企業経営、IT技術、財務、金融等に関する経験、知見等のバランスや多様性を考慮した構成としています。

#### 取締役会の諮問機関

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

- 指名諮問委員会：取締役、監査役及び社長等の役員人事に関する事項を審議
- 報酬諮問委員会：役員報酬に関する事項を審議

#### 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(2021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 21.3期	選任理由
このもと しんご <b>此本 臣吾</b> (1960年2月11日生)	代表取締役 会長兼社長	業務執行	6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。
ふかみ やすお <b>深美 泰男</b> (1960年8月12日生)	取締役副会長	非業務執行	2年	取締役会 14/14回	アジア・欧州地域におけるグローバル事業経験のほか、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。また報酬諮問委員会の委員長として、取締役の報酬決定等の客観性及び公正性の確保に努めている。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。
ももせ ひろのり <b>百瀬 裕規</b> (1961年9月15日生)	取締役副会長	非業務執行	2年	取締役会 14/14回	野村證券㈱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ひと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。
あんざい ひでのり <b>安齋 豪格</b> (1964年11月9日生)	代表取締役 専務執行役員	業務執行	新任	—	金融ITソリューション、産業ITソリューション、IT基盤サービス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の経営に活かせるものと判断した。
え ば と けん <b>江波戸 謙</b> (1963年10月28日生)	取締役 専務執行役員	業務執行	新任	—	金融ITソリューション、産業ITソリューションの各事業分野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の経営に活かせるものと判断した。
ふなくら ひろし <b>船倉 浩史</b> (1963年7月10日生)	取締役	非業務執行	1年	(2020年6月18日 就任以降) 取締役会 11/11回	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。
おおみや ひであき <b>大宮 英明</b> (1946年7月25日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	3年	取締役会 14/14回	長年にわたり三菱重工業㈱の経営に携われ、同社グループや産業界の発展に尽力してこられた。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、当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、経営全般に関して幅広く意見を述べられるなど、当社の経営監督機能の強化に貢献してこられた。引き続きその豊富な経験と高い見識を活かして、取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会等を通じ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 <b>坂田 信以</b> (1957年3月31日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	1年	(2020年6月18日 就任以降) 取締役会 11/11回	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、当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、サステナビリティ、ダイバーシティの確保や人材育成に関する意見を述べられるなど、当社の経営監督機能の強化に貢献してこられた。引き続きその豊富な経験と高い見識を活かして、取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会等を通じ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。
おおはし てつじ <b>大橋 徹二</b> (1954年3月23日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	新任	—	長年にわたり㈱小松製作所の経営に携われ、建設現場のデジタル化を進めるなど、同社のイノベーションによる成長を推進してこられた。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、取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会等を通じ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(2021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 21.3期	選任理由
さかた たくひと <b>坂田 太久仁</b> (1961年11月20日生)	監査役 (常勤)	—	1年	(2020年6月18日 就任以降) 取締役会 11/11回 監査役会 14/14回	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 <b>佐藤 公平</b> (1961年4月18日生)	監査役 (常勤)	社外	3年	取締役会 14/14回 監査役会 18/18回	当社の主要事業分野のひと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 <b>西村 元也</b> (1962年7月23日生)	監査役 (常勤)	—	2年	取締役会 14/14回 監査役会 18/18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 <b>山崎 清孝</b> (1953年4月4日生)	監査役	社外 独立	7年	取締役会 14/14回 監査役会 18/18回	監査法人の代表社員を務められ、公認会計士としての長年にわたる経験をお持ちである。社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与されたことはないが、その経歴を通じて培われた財務・会計に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。
こさかい けんきち <b>小酒井 健吉</b> (1953年8月9日生)	監査役	社外 独立	新任	—	長年にわたり㈱三菱ケミカルホールディングスをはじめとする同社グループ各社の経営に携われ、経理財務部門の業務経験及び最高財務責任者としての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。



ガバナンス

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 <sup>※1</sup>			
【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)	
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。	4億円 <sup>※2</sup>	
		長期インセンティブ株式報酬	中期インセンティブ株式報酬
		1.2億円 <sup>※2</sup>	2.8億円 <sup>※2</sup>
		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。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、2021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「0.7」、株式関連報酬は「1.5」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「2.2」となります。

取締役報酬の構成比(2021年3月期)



(注) 1. 2021年3月期の取締役(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。

クローバック制度等について

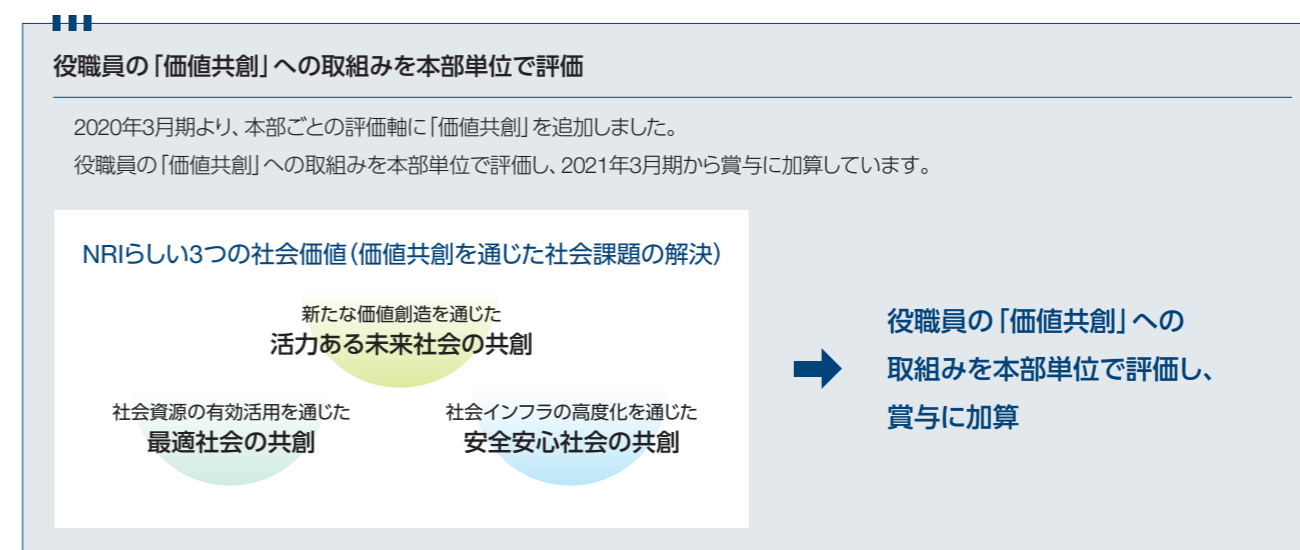
過去3年以内に支給した賞与の算定の基礎とした財務諸表の数値に訂正等が生じた場合、当該賞与の全部または一部の返還を請求することができる制度(クローバック制度)を導入しています。また、譲渡制限付株式報酬制度において、譲渡制限付株式の付与対象者が、法令、社内規程に違反する等の非違行為を行ったまたは違反したと取締役会が認めた場合は、付与した株式の全部を無償取得することができる条項(マルス条項)を、譲渡制限付株式割当契約書にて定めています。

なお、クローバック制度の対象は、社外取締役を除く取締役、執行役員、経営役、研究理事です。

取締役の報酬等の決定プロセス

取締役の報酬等については、独立社外取締役を主な構成員とする取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会において、報酬等の体系及び水準、個人別報酬等の内容、それらの決定方針並びに手続きについて諮問し、その結果を踏まえ、取締役会において取締役の報酬等の方針並びに個人別報酬等の内容等を決定しています。

取締役個人に支給する報酬等のうち基本報酬の金額については、取締役の報酬等の決定方針に定める役職位ごとのテーブルに従い、報酬諮問委員会を確認した上で、その決定を代表取締役会長兼社長の此本臣吾に一任しています。



## ガバナンス

### 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。

### 役員区分ごとの報酬等の総額等

2021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		
取締役(社外取締役を除く)	620	228	164	5	219	390	1	7
監査役(社外監査役を除く)	107	58	27	0	20	47	2	3
社外役員	110	96	13	—	—	13	0	7

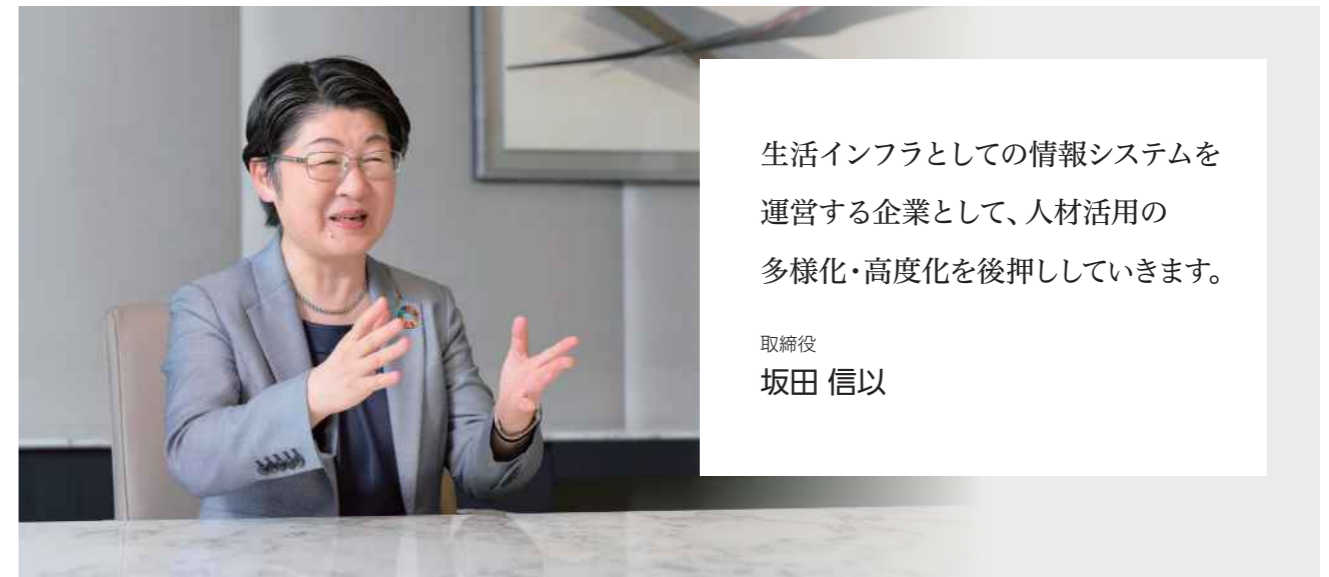
- (注) 1. 上記には、2020年6月18日開催の第55回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2人(うち社外取締役1人)及び監査役1人を含んでいます。  
 2. 「ストックオプション」は、新株予約権の公正価値の総額を、新株予約権の割当日から権利行使開始日までの勤務期間に応じて均等に費用化しており、2018年3月期以前に付与されたものについて、2021年3月期において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役のストックオプションは、監査役就任前に付与されたものです。  
 3. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2021年3月期において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役の譲渡制限付株式報酬は、監査役就任前に付与されたものです。  
 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、85ページに記載した取締役等の報酬における各報酬要素の割合と異なります。  
 5. 「その他」には、確定拠出年金の掛金及び傷害保険の保険料を記載しています。

### 取締役会の実効性評価(2021年3月期)

2021年3月期の取締役会の実効性評価を実施しました。すべての取締役・監査役を対象としたアンケート調査、独立役員との意見交換、取締役会での議論による評価の概要は以下の通りです。この分析・評価を踏まえ、取締役会の実効性向上を目指し、継続的に取り組んでいます。

評価結果	取締役会の構成・運営状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員からの活発な意見・助言をはじめとして、取締役会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</li> <li>社内の業務執行・非執行の取締役と独立社外取締役の構成比や経験の多様性がバランス良く確保され、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</li> </ul>
	経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画に基づく事業戦略であるDX・グローバルに関する議論、意見交換は、計画の進捗状況と併せて継続的かつ適切に実施されている</li> </ul>
	内部統制・リスク管理・グループガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外のグループ会社の増加に伴い、グループガバナンスについて現状と課題が共有され、今後の取組みの方向性について適切に議論・意見交換が行われている</li> <li>内部統制・リスク管理については、リスク単位での内部統制の構築・運用状況に関する報告と議論が進んでいる</li> </ul>
	委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>「指名諮問委員会」・「報酬諮問委員会」について、社長の後継者計画、役員候補者の選定や育成プロセス、役員報酬の決定方法等に関する議論・意見交換が適切に行われており、任意の委員会でありながら実効的に機能している</li> </ul>
	実効性評価を踏まえた取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年3月期の課題となっていたNRIグループ中期経営計画(2019-2022)に掲げる戦略推進及びグループガバナンスに関する議論のさらなる充実を目的として取締役会で議論するテーマがあらかじめ設定され、議論が計画的に進むなど、過去の評価結果を踏まえた改善がなされている</li> </ul>
さらなる実効性の向上に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後の事業の状況や経営戦略を踏まえ、取締役会の構成・多様性の在り方について継続的に議論すること</li> <li>規模拡大に伴いグループ経営の観点から、各社のグループにおける位置付け・機能を整理した上でガバナンスの在り方の議論を充実させること</li> </ul>	

## 社外役員メッセージ



生活インフラとしての情報システムを運営する企業として、人材活用の多様化・高度化を後押ししていきます。

取締役  
坂田 信以

### 中期経営計画を着実に推進

NRIはグローバル化やDX戦略など中期経営計画で掲げた目標を着実に達成しています。加えて、グローバルで通用するノウハウを獲得しています。例えば、NRIは、ソフトウェアクオリティ\*を専門とする豪州最大のITテスト会社であるPlanit社を買収しました。ITシステムの開発・運用では信頼性が最も重要です。ソフトウェアの信頼性に関して、日本のノウハウと海外のノウハウを保有する意義は大きいと思います。

着実な計画達成を支えるNRIの強みは、堅実で真摯に対応する姿勢の社風、コンサル系とIT系の両方の人材層の厚さにあると思います。これからもDXを牽引する企業として、型にはまらない自由な発想やイノベーション推進の突破力を高めていくことを期待します。

\* 設計・開発したシステム・アプリケーションが仕様通りに動作するかを検証するサービス

### 実効性の高い取締役会

NRIの取締役会は、執行側と風通しの良い議論ができています。良い議論ができる土壌として、執行側が、過去の質疑応答を含めた経緯について詳細な情報提供を行っていることが挙げられます。こちらが納得するまで丁寧に説明していただくことにより、審議案件を深く理解できます。これが良い議論に結びついています。

また、幹部人材の選抜ではスキルや実績などをきっちりと評価していると感じます。NRIは、海外への展開も含めてさらなる成長を期待できる企業ですので、企業規模の拡大に応じて幹部人材選抜の仕組みを高度化することが課題になると思います。

### サステナビリティ経営への期待

NRIはサステナビリティ経営の取組みとして価値共創を通じた社会課題の解決に取り組んでいますが、これはNRIの事業と一体化したものだと思います。業種によっては、サステナビリティ経営の取組みと事業の間にコンフリクトが生じる場合がありますが、NRIでは仕事に取り組むことそのものが顧客との価値共創であり、社会課題の解決に貢献します。このように、サステナビリティ経営に関して業務と直結して説明できることは、とても幸せなことです。NRIのすべての役職員がこのことを理解しなければなりません。

ダイバーシティ&インクルージョンの取組みはすべての役職員が能力を最大限に活かすことをねらいとしており、性別は関係ないと思いますが、女性社員がさらに活躍することはNRIグループの発展に貢献すると信じています。私が役員を務めた会社での経験を踏まえて、女性の社外取締役としての立場からNRIの多様性の向上にも貢献したいと考えています。



ガバナンス

内部統制／倫理・コンプライアンス

内部統制システム

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

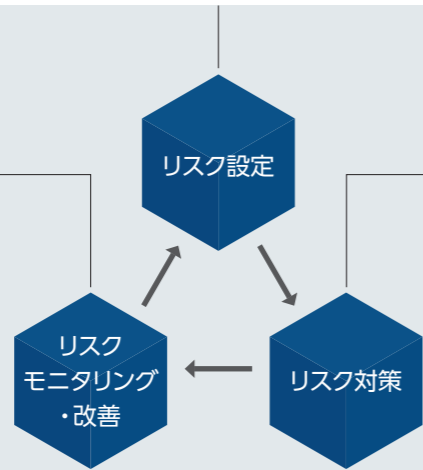
また、内部統制システムの構築に関する基本方針を定め、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検するとともに、各事業部門が出席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着を図っています。

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

リスク管理PDCAサイクル

- NRIグループの業務遂行上発生しうるリスクを「経営戦略」「業務活動」「法令遵守」等、13項目に分類し、さらに細分化したリスク項目に対して、年度ごとに、リスクごとの主管部署が、その重要度や影響度を考慮の上で、リスク評価・リスク項目見直しを実施します。
- リスク管理統括部署は、評価をとりまとめた上で、「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)の整備に取組みます。

2022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グループ全体のガバナンスの実効性向上
- 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22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 (シドニー)	▶ 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](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](https://www.nri.com/jp/company/business_code)

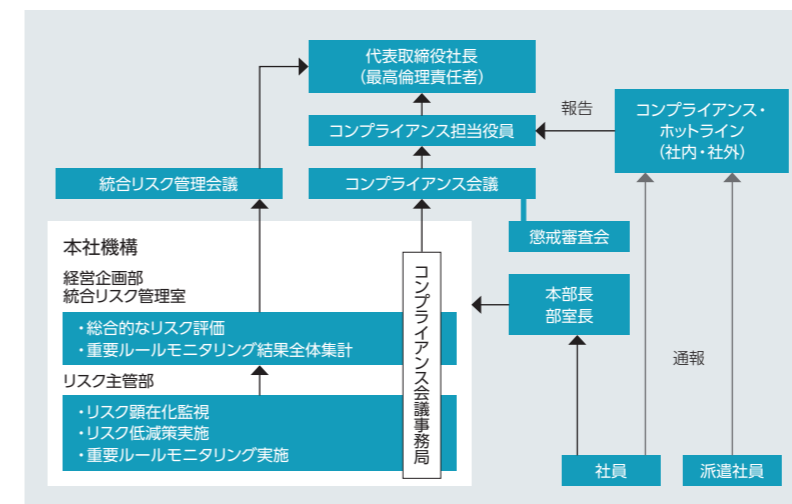
それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、12項目からなる「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

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AI倫理ガイドライン/NRIグループの贈収賄禁止に関する方針/NRIグループの独占禁止法等遵守の方針/NRIグループ税務方針  
<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。



ガバナンス

役員一覧

新任 独立 社外 非業務執行 業務執行

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 (190,837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)



ふかみ やすお  
**深美 泰男**  
1960年8月12日生  
取締役副会長 (113,077株)  
非業務執行  
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理  
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理  
2021年 4月 当社取締役副会長(現任)

監査役



さかた たくひと  
**坂田 太久仁**  
1961年11月20日生  
監査役(常勤) (175,731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本部長  
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  
副本部長兼関西支社長、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本部長  
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**  
1961年4月18日生  
監査役(常勤) (1,573株)  
社外  
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/フロンティアプラットフォーム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)



ももせ ひろし  
**百瀬 裕規**  
1961年9月15日生  
取締役副会長 (27,000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 同社常務(執行役員)  
2016年 4月 同社専務(執行役員)  
2019年 4月 同社顧問  
2019年 6月 当社取締役副会長(現任)



あんざい ひでのり  
**安齋 豪格**  
1964年11月9日生  
代表取締役 専務執行役員  
コーポレート部門管理、本社機構担当、  
品質監理担当 (80,094株)  
新任 業務執行  
1989年 4月 当社入社  
2014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  
2017年 4月 当社執行役員 基盤サービス本部長兼生産革新本部副本部長  
2019年 4月 当社常務執行役員 本社機構担当、経営企画、事業戦略、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、IR担当  
2021年 4月 当社専務執行役員 コーポレート部門管理、本社機構担当、品質監理  
担当  
2021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理、  
本社機構担当、品質監理担当(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) (70,338株)  
1987年 4月 当社入社  
2015年 4月 当社経営役 システムコンサルティング事業本部副本部長  
2015年 8月 株式会社三菱ケミカルホールディングス常務執行役員  
兼保険ソリューション事業本部統括部長  
2018年 4月 当社執行役員 システムコンサルティング事業本部  
副本部長  
2019年 4月 当社理事  
2019年 6月 当社監査役(現任)



やまざき きよたか  
**山崎 清孝**  
1953年4月4日生  
監査役(注1) (10,466株)  
独立 社外  
1979年10月 岸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 監査法人岸沢会計事務所(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 4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



えばと けん  
**江波戸 謙**  
1963年10月28日生  
取締役 専務執行役員  
金融ITソリューション事業担当、  
証券ソリューション事業本部長 (118,195株)  
新任 業務執行  
1987年 4月 当社入社  
2015年 4月 当社執行役員 証券ソリューション事業本部副本部長  
2018年 4月 当社執行役員 証券ソリューション事業本部長  
2019年 4月 当社常務執行役員 証券ソリューション事業本部長  
2021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、  
証券ソリューション事業本部長  
2021年 6月 当社取締役 専務執行役員 金融ITソリューション事業担当、  
証券ソリューション事業本部長(現任)



ふなくら ひろし  
**船倉 浩史**  
1963年7月10日生  
取締役 (84,704株)  
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)



こさかい けんきち  
**小酒井 健吉**  
1953年8月9日生  
監査役(注1) (1,000株)  
新任 独立 社外  
1976年 4月 三菱化成工業株式会社(現 三菱ケミカル株式会社)入社  
2010年 6月 田辺三菱製薬株式会社取締役 常務執行役員  
株式会社三菱ケミカルホールディングス常務執行役員  
2015年 4月 同社専務執行役員  
2015年 6月 同社代表執行役専務 最高財務責任者  
2017年 6月 同社代表執行役副社長 最高財務責任者  
2017年 6月 同社取締役 代表執行役副社長 最高財務責任者  
2019年 6月 同社顧問  
2021年 6月 当社監査役(現任)

(注) 1. 取締役大宮英明、坂田信以、大橋徹二、監査役山崎清孝、小酒井健吉を、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、2021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、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、小酒井健吉が2021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。役員持株会における各自の持分を含めて、2021年4月30日現在の所有状況を記載しています。



おおみや ひであき  
**大宮 英明**  
1946年7月25日生  
取締役(注1) (3,351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 同社取締役会長  
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)  
三菱重工株式会社相談役  
セイコーエフソン株式会社社外取締役



さかた のい  
**坂田 信以**  
1957年3月31日生  
取締役(注1) (272株)  
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

執行役員等(取締役業務は除く)

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48名(取締役を兼務する3名を除く)です。

専務執行役員	執行役員	経営役
上田 肇	村上 勝俊	池谷 武文
林 滋樹	中島 久雄	原 敏文
増谷 洋	小原 康司	武田 則幸
	大野 庄一	清水 雅史
	松本 晃	清水 雅史
	渡辺 徹郎	小林 敬幸
嵯峨野 文彦	大元 成和	小林 敬幸
稲田 陽一	川浪 宏之	山口 隆夫
横手 実	北川 園子	
久保 並城	小田島 潤	
肥後 雄一	中丸 泰樹	
	村田 俊	池谷 武文
	山崎 政明	原 敏文
	清水 康次	武田 則幸
	小池 裕	清水 雅史
	森沢 伊智郎	清水 雅史
	小林 一央	小林 敬幸
	小暮 典靖	山口 隆夫
	柳澤 花芽	
	郡司 浩太郎	
	斉藤 英紀	
	森 克也	



おおはし ていじ  
**大橋 徹二**  
1954年3月23日生  
取締役(注1) (-)  
新任 独立 社外 非業務執行  
1977年 4月 株式会社小松製作所入社  
2004年 1月 コマツアメリカ株式会社取締役社長兼COO  
2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員  
2009年 6月 同社取締役 常務執行役員  
2012年 4月 同社取締役 専務執行役員  
2013年 4月 同社取締役 専務執行役員  
2013年 4月 同社代表取締役社長兼CEO  
2019年 4月 同社代表取締役会長(現任)  
2021年 6月 当社取締役(現任)  
(重要な兼職の状況)  
株式会社小松製作所代表取締役会長  
ヤマハ発動機株式会社社外取締役



## 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.94-95

企業や官公庁向けに、経営コンサルティング、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.96-97

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、共同利用型システム等のITソリューションやBPOサービスを提供しています。

#### 主要な関係会社

NRIプロセスイノベーション(株)、(株)だいこう証券ビジネス、(株)DSB情報システム、日本証券テクノロジー(株)、カッター・アソシエイツ

### 産業ITソリューション ▶ P.98-99

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(株)、NRIシステムテクノ(株)、NRIデジタル(株)、プライアリー・アンド・パートナーズ、ASG Group Limited、SMS Management & Technology Limited

### IT基盤サービス ▶ P.100-101

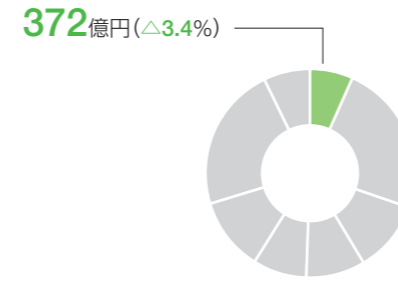
金融ITソリューションセグメント、産業ITソリューションセグメント等に対して、データセンターの運営管理、IT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、外部のお客様に対して、IT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。さらに、先端的な情報技術等に関する研究を行っています。

#### 主要な関係会社

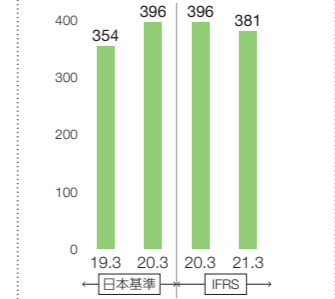
NRIセキュアテクノロジーズ(株)、NRIデータテック(株)、NRIデジタル(株)

お客様

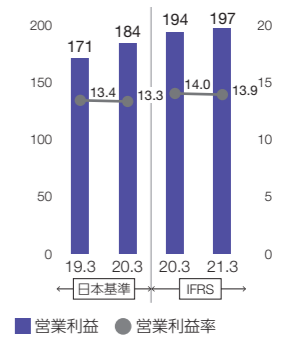
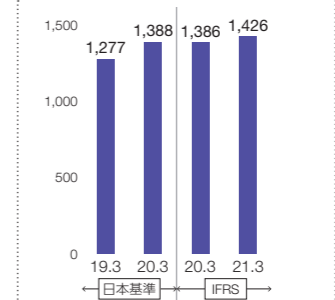
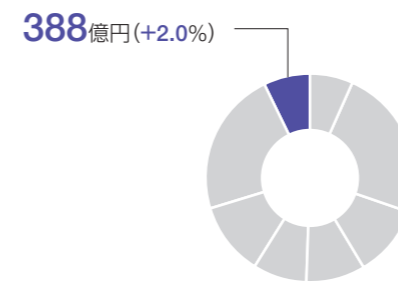
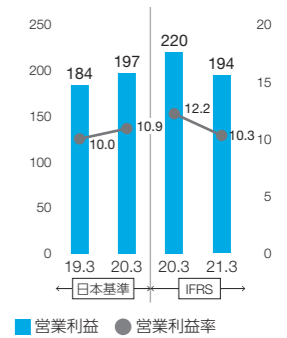
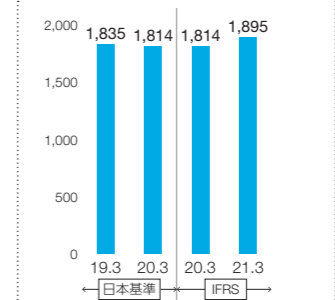
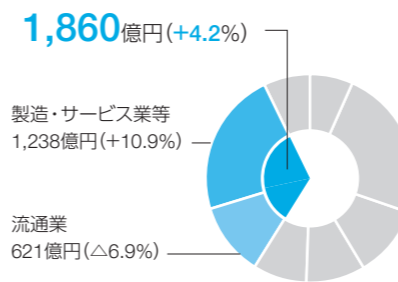
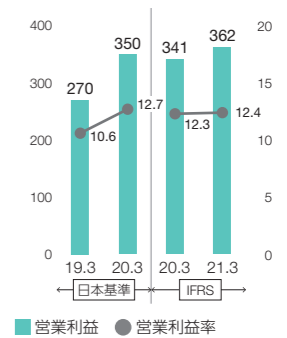
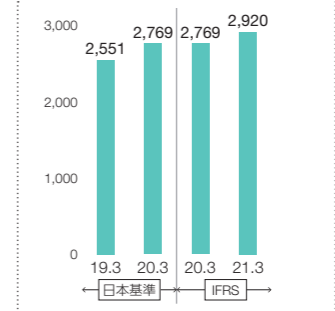
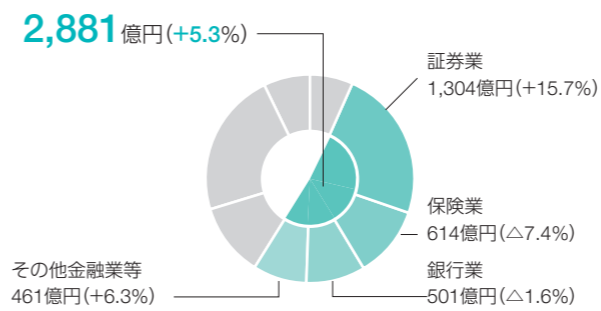
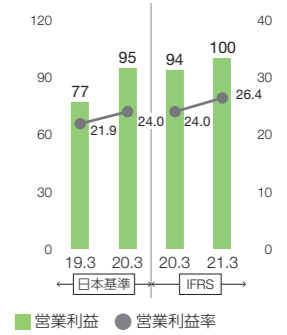
2021年3月期セグメント別  
外部売上収益(前期比)



売上収益(内部売上収益を含む)  
(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、数多くの実績を上げています。

## 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



リカリング・シフト  
製造業のビジネスモデル変革



デジタルケイパビリティ  
DXを成功に導く組織能力

## 国内外の事業環境(お客様の動向)

### DXによる社会課題解決

- ・脱炭素等の社会課題を経営戦略に取り込む検討が進む

### 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
- ・案件をコントロールするためのコンサルティングのニーズ増
- ・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な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

- ・様々なパートナーとの共創を通じた社会課題解決
- カーボンニュートラル
- サーキュラーエコノミー
- フードバリューチェーン
- ・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

### コロナ禍で急増するパート・アルバイトの「実質的失業」に対する速やかな支援を提言

新型コロナウイルス感染症の影響で、パート・アルバイトの就業状態が統計に表れている以上に悪化している実態が調査を通じて浮かび上がってきました。全国のパート・アルバイト女性の29.0%が「コロナでシフトが減少」と回答、そのうち45.2% (全体の13.1%)はシフトが5割以上減少したと回答しています。

パート・アルバイト就業者のうち、「シフトが5割以上減少」かつ「休業手当を受け取っていない」人を「実質的失業者」と定義し、その数を推計したところ、2021年2月時点で女性103.1万人、男性43.4万人にのぼりました。この「実質的失業者」は、一般的に、統計上の「失業者」にも「休業者」にも含まれません。

さらに、「実質的失業者」に該当する方の多くが、休業手当を受け取れることを知らなかったり、新しい仕事を探したいと思っていることも明らかになりました。調査結果を踏まえて、経済・社会状況の悪化を未然に防ぐためにも、パート・アルバイト就業

者に対する経済的支援の認知・利用促進と、労働移動(転職)を促す支援策の拡充が急務であることを提言しました。



調査を担当した  
未来創発センター  
制度戦略研究室長  
梅屋 真一郎



上級コンサルタント  
武田 佳奈

### コロナ禍以前と比べてシフトの変化 (パート・アルバイト女性)



(出所)NRI「パート・アルバイト就業者の実態に関する調査」(2021年2月)

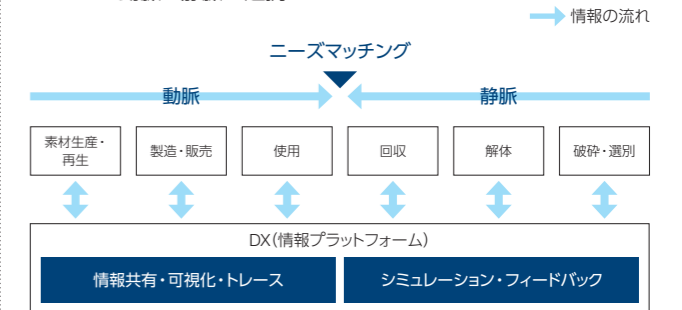
### エネルギー起源の二酸化炭素の排出低下に向けてリサイクルプロセス全体の効率化を調査

サーキュラーエコノミー(循環型経済)実現に向けては、資源循環の効率をさらに向上させるため、全体最適の考え方に基づく取り組みが必要です。従って、業界全体や個別業界を超えた連携を促すために各種情報を共有できる仕組みづくりが非常に重要な課題です。こうした中、急速に進展しているAI(人工知能)、IoT(Internet of Things)、ブロックチェーンなどのデジタル技術は、効率的・効果的な情報共有や主体間連携に大きく貢献できるものとして期待されています。

NRIは、環境省から受託したプロジェクトにおいて、資源循環に関する情報プラットフォーム事業を社会実装させることを目指し、ポテンシャルが高い製品・素材領域における実証事業の可能性について調査・提言しました。具体的には、使用済太陽光パネルの効率的な回収及び適なりユース・リサイクルを目的とし

た一体的な情報連携システム、工場からの排出物を共通の分類軸により一元化した排出物管理システムなどについて検討しました。

### DXによる動脈と静脈の連携イメージ



### デンマークと日本のデジタルガバメントにおける現状と今後の方向性について議論

NRI CODO\*にて「デンマークデジタルガバメントウェビナー〜世界一と評されるデンマークデジタルガバメントの現状と今後〜」を開催しました。

国連の世界電子政府ランキングで2回連続1位となったデンマークは、イノベーションで高い国際競争力を示し、ユニコーン企業が多数生まれている国です。成功の理由は、旧来より注目されていた福祉国家に示される社会の仕組みに加え、近年進展が顕著に見られる情報コミュニケーション技術(ICT)のインフラ充実をベースにした北欧モデルに起因すると考えられています。

NRIは、デンマークと日本のデジタルガバメントにおける現状の比較や、日本のデジタルガバメント構築のインパクトと対応方向について講演しました。具体的には、日本のデジタルガバメン

ト(マイナンバー認証、e-私書箱、オープンデータ、行政情報システム等)の検討状況、デンマークと比較した日本の取組みの特徴や課題、デジタルガバメント推進のために積極的に活動している地方自治体の事例等を紹介しました。

\* 国・地域、お客様とのコラボレーションを通じて新しいビジネスの開発や新しい価値の探索を行う共創スペース



ウェビナー配信の様子  
(左)  
デンマーク 財務省・デジタル庁  
チーフアドバイザー  
カレン・アイアースポ・イバーセン氏  
(右)  
NRI 研究理事  
神尾 文彦



## 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、共同利用型システム等のITソリューションやBPOサービスを提供しています。

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11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: 活況な金融市場
- ・銀行業: 新形態銀行の拡大や異業種からの参入
- ・保険業: 保険業法改正による少額短期保険の開発の活発化
- ・資産運用業: 拡大見通しの国内マーケット。運用会社新設の動きの活発化

#### コロナ禍によるデジタル化の高まり

- ・業務のリモート化(非対面、非接触)の定着
- ・デジタル化や異業種参入によるビジネスモデル変革ニーズの高まり
- ・マイナンバーの普及やペーパーレスの進展
- ・事業継続の観点におけるBPO需要の拡大

### NRIの戦略・対応策

#### 業界標準ビジネスプラットフォームの拡大

- ・クラウドネイティブ、従来の金融業界の枠組みを超えた業態横断サービスの拡充
- ・API提供による多様なサービスニーズへの対応
- ・グループ会社と一体となったITO×BPOサービスの拡充

#### デジタル金融サービスの創出と拡大

- ・マイナンバー等、デジタルガバメント政策に資する新たなDXビジネスの推進

- ・証券会社におけるフロント向け金融ビジネスプラットフォームの拡大

- ・新形態銀行、異業種参入への対応

- ・ミニ保険向けソリューション「InsDirect/MP」の提供

- ・資産運用会社向けフロント機能の拡充

#### グローバル事業展開の加速

- ・豪州AUSIEX社の安定稼働と事業拡大
- ・M&Aによるさらなる成長への挑戦

### 活動実績

#### 日本初のブロックチェーン技術を活用した社債「デジタルアセット債」、「デジタル債」を発行

2020年3月、NRIは、日本企業として初めてブロックチェーン技術を活用した社債「デジタルアセット債」と「デジタル債」を発行しました。発行にあたっては、2019年に野村ホールディングス(株)とNRIの合併により設立された(株)BOOSTRYがブロックチェーン基盤「ibet」の提供を行いました。「デジタルアセット債」では、NRIが「ibet」につながるスマートフォンアプリを通じて投資家を募り、利息に代わり、デジタルアセット(本件ではカフェ店舗で利用可能なポイント)が付与されます。

(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を作成・移転・利用することが可能です。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、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ていきます。



#### ミニ保険向けにオンライン完結型業務パッケージ「InsDirect/MP」を提供

保険業法の改正により導入された少額短期保険制度の発展に伴い、持病があっても加入できる医療保険や、電化製品の故障時保証・保証延長サービスなど、従来の保険や共済で対象とされていなかった限定的なリスクに対し、必要なタイミングで必要な分だけを備えられる少額短期保険(ミニ保険)の開発が活発化しています。また、ミニ保険の提供者として、小売業やプラットフォームなどの保険業以外の企業が参入するケースも増えています。

NRIは、こうしたニーズの高まりを受け、ミニ保険の業務システムパッケージ「InsDirect/MP」を、2020年9月にリリースしました。このパッケージは、システム導入を効率化するとともに、システム改修の影響を調査する際の確認作業も軽減します。そのため、保険契約者のニーズを確認しながら、機動的に商品戦略や営業戦略を立案・修正することが可能です。

NRIは、今後も生活者の新たな保険ニーズに応え、暮らしの安心を広げるよう、保険業のDXに取り組んでいきます。



#### AI(人工知能)を活用して証券会社の売買審査業務を高度化

証券会社には、投資家による取引をモニタリングし、不正取引の疑いがあれば顧客に注意喚起等を行う「売買審査」が義務づけられています。近年、相場操縦という不正取引が複数の証券会社を利用することで複雑化・巧妙化し、証券会社が単独で保有する取引データだけでは発見が難しくなっています。

NRIグループの(株)だいこう証券ビジネス(DSB)は、(株)DSB情報システムが開発したAIによる不正取引検知アルゴリズム「AIFIX」(アイフィックス)を利用した売買審査業務を始めました。AIFIXは東京大学の松尾豊教授率いる松尾研究室との産学連携による共同研究を基に開発され、現行の売買審査プロセスに検知・検出口ジックを組み込むことで、売買審査業務を大きく効率化し、注意喚起事例も高い精度で検知・検出することが可能です。

NRIグループは、証券会社の売買審査業務の効率化、深度ある売買審査の実現を支援するとともに、金融商品市場の健全な発展に貢献していきます。





## 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。

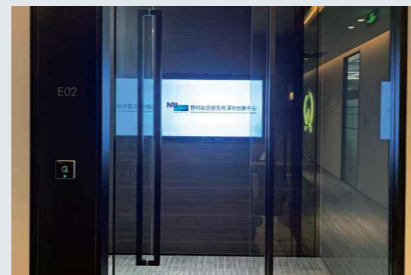
### サービス事例

- 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)

#### コロナ禍によるeコマースの拡大

- ・ネット・宅配需要の急速な高まり
- ・営業やサービスの非対面(DX)化

#### 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

#### 製造業におけるネットワーク型製品の普及

- ・商品価値に大きく影響するネットワークサービス

#### 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

- ・お客様のeコマース事業の継続的な成長支援
- ・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

#### 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
- ・アルゴリズム開発等、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

- ・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の提供

#### Enterprise AI

- ・経験とルールに依存していた業務のAI(人工知能)/ML(機械学習)による自動オペレーションへの置き換え

#### パッケージインテグレーション

- ・付加価値のある業務の差別化と間接業務標準化を両立させるトータルソリューションの提供

#### 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

#### DXによる建設業界の安全性、生産性、環境性の向上を実現

2021年7月、(株)小松製作所、(株)NTTドコモ、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)、NRIは、建設業界にDXをもたらす、安全性、生産性、環境性の飛躍的な向上を実現することを目的に、新会社(株)EARTH BRAIN(以下、EB社)を4社共同で発足させました。

就業者の高齢化・労働者人口の減少といった日本国内の建設業界が抱える社会課題や、新型コロナウイルスの感染拡大により、世界の建設現場における働き方改革が求められています。EB社は、従来(株)小松製作所が提供していた「スマートコンストラクション」のさらなる高度化を図り、デジタル技術を駆使し、生産の全工程を遠隔からモニタリングし、最適にコントロールすることで、安全に生産性の向上を実現し、スマートでクリーンな未来の現場を創造します。NRIはビジネスモデル変革・デジタル化

への知見を活かしたソリューション開発やサービス提供を行い、建設業界のDXを支援します。



#### 「スマートシティ実現への道筋」をテーマに「不動産DXセミナー」を開催

NRI及びNRIデジタル(株)は、2021年3月に第4回となる「不動産DXセミナー」を開催しました。近年、スーパーシティ法の成立などスマートシティをめぐる動きが加速する一方で、スマートシティの実現には様々なハードルがあり、理想と現実の間にギャップがあることが明らかになってきました。今回のセミナーでは、「スマートシティ実現への道筋」と題して、5名のコンサルタントやビジネスデザイナーがスマートシティの動向やシステムの導入・実装の考え方などについて、様々な視点からスマートシティ実現に向けた提言を行いました。

NRIでは、今後も情報発信やソリューションの提供を行い、スマートシティの実現をはじめとする不動産業界のDXを支援していきます。



#### 日本でのフィジカルインターネットの取組みを配信

一般社団法人ヤマトグループ総合研究所(以下、ヤマト総研)とNRIは2021年6月に開催されたフィジカルインターネットに関する国際会議「第8回国際フィジカルインターネット会議」(以下、IPIIC)内のセッションの企画・運営を担当し、日本におけるフィジカルインターネットに関する取組みを発信しました。

フィジカルインターネットとは、トラックなどの輸送手段が持つ物理的なスペースと、倉庫が持つ同じく物理的な補完スペースに関する情報を物流会社同士でシェアし、お互いに利用し合う革新的な物流システムです。輸送・保管スペースの稼働率を高めると同時に、トラック等の燃料消費量を抑制し環境への負荷を減らすことで、持続可能な社会を実現します。ヤマト総研とNRIはこれまで両社で連携し、フィジカルインターネットに関する研

究を進めてきました。今後も両社で連携し、日本におけるフィジカルインターネットに関する取組みを進めると同時に、世界に発信していきます。





# 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進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、コンソリレーションとオープンイノベーションでデジタルビジネスを支援



## セグメントの強み

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



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/>

## 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

- ・顧客のデジタル領域へのIT投資活動の本格化
- ・顧客のパブリッククラウドファーストの定着
- ・コロナ後を見据えたビジネスモデル、プロセス変革の加速

### デジタルワークプレイス事業

- ・コロナ禍による働く場所の多様化
- ・非対面等の新しいニーズの台頭
- ・働き方改革の必要性の高まり

### セキュリティ事業

- ・セキュリティ脅威の常態化・範囲の拡大
- ・ゼロトラストやDXを支えるセキュリティニーズの高まり

### DX生産革新

- ・DXによる顧客組織変革の高まり
- ・顧客のDX人材の不足

## NRIの戦略・対応策

### マルチクラウドサービス事業

- ・安全・安心なITインフラサービスの提供
- ・DX領域における実行力の強化
- ・クラウド関連技術の活用等による効率化

### デジタルワークプレイス事業

- ・高品質なオフィス基盤やボイス基盤の構築
- ・非対面等新たなニーズに呼応するサービス拡充
- ・ワークプレイスの利便性を向上するサービスの提供

### セキュリティ事業

- ・ゼロトラスト移行やDX向けクラウドセキュリティ等、ニーズの高い領域の対応
- ・クラウド活用による、常時セキュリティ診断の提供

### DX生産革新

- ・DX支援の高度化(エンタープライズアジャイル、ローコード開発など)
- ・AIソリューションの提供
- ・技術動向調査、新技術探索

## 活動実績

### デジタル技術でオフィスでの感染対策を推進

NRIはオフィスにおける新型コロナウイルス感染対策を推進するため、アマゾンウェブサービス(以下、AWS)の先端技術を活用し、個人情報の保護に配慮した安全・安心なAI画像解析ソリューション「NRI AI Camera」を開発しました。

執務エリアや会議室等、オフィスの3密回避のため、従業員が「マスクを着用しているか」「近接していないか」等、AIカメラが自動的に認識し、音声で注意を促します。AIカメラが撮影した画像データは、エッジコンピューティング技術によってカメラ端末側で破棄し、解析後のデータのみをクラウド側へ連携します。クラウド側ではAWSの多様なサービスを活用することで、高度なビジュアライズ・分析を可能にします。NRIは、企業にとって大きな課題のひとつである「with コロナ」「after コロナ」でのビジネス

活動再開に寄与するため、新型コロナウイルス感染予防をデジタル技術で実現します。

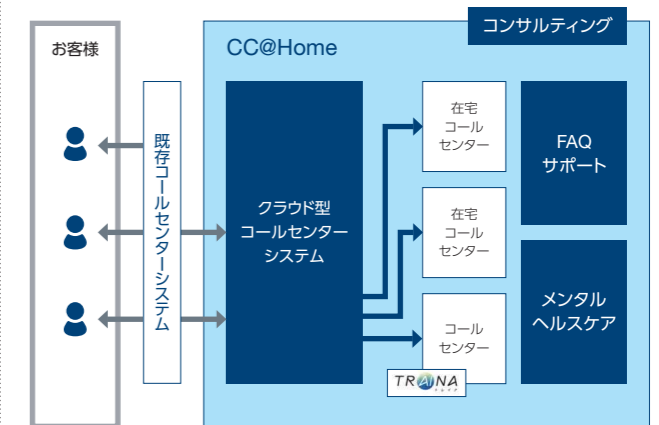


画面左の人物がマスクをしていないことを「NRI AI Camera for Office」が検知(赤枠表示)し、音声でマスクを着用するよう警告

### コールセンターの在宅化を短期間で実現

NRIでは、新型コロナウイルス感染拡大の中にあってもコールセンターに出社することなく、自宅でコールセンター業務を行うことができるプラットフォーム「CC@Home」を提供しています。

「CC@Home」は、在宅コールセンター実現のためのコンサルティングだけでなく、FAQサポート、在宅コールセンターのインフラに関する技術的課題を解決するクラウド型コールセンターシステムを備えるだけではなく、在宅勤務によるメンタルヘルス上の問題の予兆を発見するために、日ごろからストレスを計測し、脳疲労やストレス判定を可能とするなど、メンタルヘルスマネジメントもデジタル技術で支援します。「CC@Home」は、在宅勤務に関わる様々な課題を解決し、数ヵ月程度の短期間での導入を実現します。NRIは企業の持続的なビジネスの実現をデジタル技術で支援します。



### XR技術とアートで魅力的な街をつくる

2020年に開催された現代アートの国際展「ヨコハマトリエンナーレ2020」においてNRIは、XR技術\*を用いた新しいアート体験づくりに挑みました。

ポストカード上のQRコードを読み取るとアプリに接続し、みなとみらいの地図が出てくるなど、初めてみなとみらいを訪れた人でも安心して会場までたどり着けるだけでなく、街なかにある展示物の作者や作品の背景ストーリーの説明も知ることができます。また、「ARで見る」を選択することで、ポストカード上に忠実に再現されたAR作品が浮かび上がる仕掛けも施しました。XR技術を用いることで、鉛のオブジェが海の底に落ちる様子など、現実には起こりえない演出も行いました。

3次元で立体感のあるメッセージを伝える媒体として、XRがひとつの解になることが期待されています。NRIはXRなどの技術

によって、企業や人々の行動様式や意識が変わり街により良い循環が生み出されると期待しています。

※ XR技術: AR(拡張現実)、VR(仮想現実)、MR(複合現実)の総称



## 過去10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10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>

	日本基準									IFRS	
	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期	2021年3月期
<b>損益計算書：</b>											
売上高	335,554	363,891	385,932	405,984	421,439	424,548	471,488	501,243	528,873	528,721	550,337
売上原価	235,515	262,315	276,664	289,210	287,270	280,761	311,868	336,508	348,006	346,101	364,539
売上総利益	100,038	101,575	109,267	116,774	134,168	143,787	159,619	164,735	180,866	182,620	185,798
販売費及び一般管理費	56,886	57,608	59,450	65,287	75,873	85,272	94,481	93,293	97,688	97,491	98,366
役員報酬	899	878	986	1,316	1,227	1,213	1,101	1,069	1,220		
給料及び手当	20,065	20,080	20,087	22,450	25,395	27,576	29,681	30,506	32,522	164,707	171,521
賞与引当金繰入額	4,527	4,582	4,715	5,136	5,802	5,993	6,751	6,783	7,032	179,721	190,008
退職給付費用	2,347	2,492	2,458	2,105	2,155	3,038	2,678	2,533	2,907		
福利厚生費	3,651	3,641	3,786	4,362	4,935	5,842	6,348	6,532	6,697	39,383	40,911
教育研修費	1,567	1,843	1,853	1,789	1,712	1,768	1,705	1,851	1,840	42,954	46,819
事務委託費	8,401	8,823	9,640	11,170	14,246	16,722	16,740	17,073	18,366		
営業利益	43,152	43,967	49,816	51,486	58,295	58,514	65,138	71,442	83,178	85,625	80,748
営業外損益	1,533	1,891	2,544	1,455	2,705	1,839	1,023	967	1,349	△140	△9,672
経常利益	44,686	45,858	52,360	52,942	61,001	60,354	66,161	72,409	84,528	85,484	71,075
特別損益	11,518	△2,988	349	6,132	1,304	4,638	16,366	4,340	17,968		
法人税等	23,283	14,261	21,175	19,209	19,513	21,042	26,356	25,213	32,288	26,388	18,497
親会社株主に帰属する当期純利益	32,920	28,612	31,527	38,880	42,648	45,064	55,145	50,931	69,276	58,195	52,867
<b>貸借対照表(期末)：</b>											
資産合計	402,784	432,222	469,010	593,213	621,695	628,944	643,117	612,192	533,151	565,229	656,536
流動資産	176,804	189,206	208,121	298,565	306,943	295,915	298,275	285,788	259,855	259,187	323,366
現金及び預金	8,462	10,273	9,885	26,469	62,138	152,610	159,541	124,773	102,540	100,778	153,187
固定資産	225,980	243,016	260,888	294,647	314,751	333,029	344,842	326,404	273,295	306,042	333,170
有形固定資産	67,569	63,456	62,767	53,915	65,384	63,790	68,528	65,376	63,422	48,611	46,714
無形固定資産	57,861	42,854	42,712	55,582	65,085	99,485	103,747	91,505	85,118	83,167	89,067
のれん	—	—	—	—	7,864	35,404	36,624	27,572	20,409	16,053	20,351
投資その他の資産	100,549	136,705	155,408	185,148	184,280	169,754	172,566	169,522	124,755	55,189	59,254
投資有価証券	61,273	88,378	94,766	116,480	120,397	103,841	88,999	80,203	28,512	31,190	34,780
負債合計	144,507	141,404	137,601	189,745	196,286	181,646	210,442	187,160	245,997	300,502	323,329
流動負債	69,380	118,207	79,841	113,208	134,304	111,552	162,133	124,264	140,456	156,179	174,348
短期借入金	—	—	—	10,645	2,270	2,870	6,074	6,345	6,659	11,822	23,844
受注損失引当金	—	579	3,083	3,911	1,345	1,591	50	933	300	390	1,497
固定負債	75,126	23,196	57,759	75,988	61,327	69,500	47,714	62,419	105,076	144,322	148,981
社債	49,997	—	30,000	30,000	15,000	25,000	34,082	33,931	73,310	91,186	93,651
長期借入金	6,677	4,250	22,054	21,333	27,969	24,396	408	13,213	17,876	36,261	35,748
純資産合計	258,276	290,818	331,408	403,467	425,409	447,297	432,674	425,032	287,153	264,727	333,206
<b>キャッシュ・フロー計算書：</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	53,067	68,600	33,839	58,710	81,470	61,147	73,493	56,349	102,787	112,838	84,594
投資活動によるキャッシュ・フロー	△47,731	△36,019	△32,234	△1,093	△75,344	△30,341	△17,882	△16,826	18,382	18,382	△20,522
(除く、資金運用目的投資)	△25,299	△34,055	△38,086	△13,800	△52,725	△41,348	△30,162	△15,025	△6,985	—	△22,811
フリー・キャッシュ・フロー	5,335	32,580	1,605	57,617	6,126	30,805	55,610	39,523	121,169	131,221	64,071
(除く、資金運用目的投資)	27,767	34,544	△4,246	44,910	28,744	19,799	43,330	41,324	95,801	—	61,782
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,438	△10,723	△8,773	△10,536	9,326	△34,327	△46,829	△73,106	△139,857	△149,908	△13,183
現金及び現金同等物に係る換算差額	62	721	337	694	△1,071	624	△2,529	△1,519	△3,734	△3,734	1,520
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△5,041	22,579	△6,830	47,775	14,381	△2,897	6,251	△35,102	△22,421	△22,421	52,408
現金及び現金同等物の期末残高	77,043	99,623	92,792	140,567	154,949	152,051	158,303	123,200	100,778	100,778	153,187
現金及び現金同等物+資金運用目的投資残高	121,601	145,974	133,350	169,023	206,031	192,028	185,882	152,743	104,842	—	157,251

(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、税抜き方式によります。



## 連結財務データ

(単位:百万円)

		日本基準					IFRS	
		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	2020年3月期	2021年3月期
<b>セグメント情報:</b>								
外部売上収益	コンサルティング	28,370	30,574	34,577	34,839	38,572	38,572	<b>37,246</b>
(外部顧客への売上収益)	金融ITソリューション	252,842	246,979	252,122	252,367	273,571	273,571	<b>288,196</b>
	証券業	123,896	119,128	118,397	100,309	112,762	112,762	<b>130,427</b>
	保険業	57,082	51,982	51,836	64,874	66,374	66,374	<b>61,441</b>
	銀行業	37,541	40,286	42,225	43,404	51,022	51,022	<b>50,181</b>
	その他金融業等	34,321	35,580	39,662	43,780	43,411	43,411	<b>46,146</b>
	産業ITソリューション	101,538	107,208	154,917	180,882	178,490	178,490	<b>186,051</b>
	流通業	51,882	54,256	61,057	66,814	66,789	66,789	<b>62,192</b>
	製造・サービス業等	49,656	52,952	93,860	114,068	111,700	111,700	<b>123,858</b>
	IT基盤サービス	28,720	29,241	29,870	33,153	38,087	38,087	<b>38,843</b>
	その他	9,966	10,544	—	—	—	—	<b>—</b>
外部売上収益	コンサルティング							
+	売上収益	28,823	31,161	35,332	35,481	39,612	39,612	<b>38,155</b>
内部売上収益	営業利益	5,487	5,853	6,561	7,786	9,494	9,494	<b>10,059</b>
	営業利益率(%)	19.0	18.8	18.6	21.9	24.0	24.0	<b>26.4</b>
	金融ITソリューション							
	売上収益	253,802	248,188	254,567	255,162	276,937	276,937	<b>292,038</b>
	営業利益	29,171	26,461	27,673	27,095	34,170	34,170	<b>36,275</b>
	営業利益率(%)	11.5	10.7	10.9	10.6	12.3	12.3	<b>12.4</b>
	産業ITソリューション							
	売上収益	102,859	107,672	157,585	183,580	181,438	181,438	<b>189,551</b>
	営業利益	9,974	9,076	15,119	18,449	22,055	22,055	<b>19,482</b>
	営業利益率(%)	9.7	8.4	9.6	10.0	12.2	12.2	<b>10.3</b>
	IT基盤サービス							
	売上収益	110,044	122,107	122,342	127,777	138,833	138,833	<b>142,686</b>
	営業利益	11,575	14,015	14,764	17,130	19,450	19,450	<b>19,785</b>
	営業利益率(%)	10.5	11.5	12.1	13.4	14.0	14.0	<b>13.9</b>
サービス別	コンサルティングサービス	52,131	62,734	78,987	90,816	96,862	96,862	<b>90,056</b>
外部売上	開発・製品販売	145,157	131,908	138,111	150,467	161,703	161,703	<b>183,847</b>
収益	運用サービス	212,952	217,271	241,198	244,273	251,908	251,908	<b>258,656</b>
	商品販売	11,197	12,634	13,191	15,686	18,399	18,399	<b>17,777</b>
主な相手先別	野村ホールディングス(株)	68,666	71,600	77,937	60,579	65,049	65,049	<b>66,309</b>
売上収益	(株)セブン&アイ・ホールディングス	43,254	45,285	47,001	49,109	—	—	<b>—</b>
海外売上収益	海外売上収益	14,618	18,925	43,559	53,081	46,752	46,752	<b>43,625</b>
	海外売上収益比率(%)	3.5	4.5	9.2	10.6	8.8	8.8	<b>7.9</b>

(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. 相手先別の売上収益には、相手先の子会社に販売したものと及びリース会社等を経由して販売したものを含めています。  
 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)

		日本基準					IFRS	
		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	2020年3月期	2021年3月期
受注高	コンサルティング	27,425	34,609	36,285	34,315	39,352	—	<b>39,957</b>
	金融ITソリューション	256,293	246,153	244,794	265,724	284,089	—	<b>307,715</b>
	産業ITソリューション	104,650	116,335	174,260	184,653	176,867	—	<b>189,587</b>
	IT基盤サービス	23,352	31,423	30,154	33,467	40,671	—	<b>37,083</b>
	その他	10,840	10,463	—	—	—	—	<b>—</b>
	計	422,561	438,986	485,494	518,161	540,980	—	<b>574,343</b>
受注残高	コンサルティング	4,677	8,711	6,764	3,559	4,339	4,339	<b>7,050</b>
	金融ITソリューション	149,718	148,893	141,574	154,930	165,449	165,449	<b>184,968</b>
	産業ITソリューション	58,523	67,650	94,120	100,572	98,949	98,949	<b>102,484</b>
	IT基盤サービス	11,837	14,019	14,295	14,609	17,041	17,041	<b>15,281</b>
	その他	3,553	3,472	—	—	—	—	<b>—</b>
	計	228,310	242,748	256,754	273,672	285,779	285,779	<b>309,785</b>

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

(単位:百万円)

		日本基準					IFRS	
		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	2020年3月期	2021年3月期
<b>生産実績・外注実績:</b>								
生産実績		279,405	277,736	304,044	327,324	337,197	—	<b>354,035</b>
外注実績		139,303	126,361	135,522	150,635	161,305	161,353	<b>171,560</b>
	うち、中国企業への外注実績	23,476	18,815	19,532	23,213	28,514	28,514	<b>30,460</b>
外注比率(%)		49.9	45.5	44.6	46.0	47.8	48.1	<b>48.5</b>
	中国企業への外注比率(%)	16.9	14.9	14.4	15.4	17.7	17.7	<b>17.8</b>

(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ります。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)

		日本基準					IFRS	
		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	2020年3月期	2021年3月期
<b>設備投資・減価償却・研究開発:</b>								
設備投資額		48,325	38,668	38,201	26,276	28,496	—	<b>33,372</b>
	有形固定資産	20,285	13,640	16,188	5,615	6,684	—	<b>11,712</b>
	無形固定資産	28,040	25,027	22,012	20,661	21,811	—	<b>21,660</b>
減価償却費		32,598	28,476	31,941	30,427	30,414	39,383	<b>40,911</b>
研究開発費		5,110	5,674	5,170	3,665	4,310	4,310	<b>4,468</b>

(単位:%)

		日本基準					IFRS	
		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	2020年3月期	2021年3月期
<b>財務指標:</b>								
売上総利益率		31.8	33.9	33.9	32.9	34.2	34.5	<b>33.8</b>
営業利益率		13.8	13.8	13.8	14.3	15.7	16.2	<b>14.7</b>
EBITDAマージン		21.8	20.9	21.9	21.7	22.2	23.8	<b>23.6</b>
ROE		10.6	10.7	12.9	12.3	20.3	18.3	<b>18.2</b>
ROA		10.0	9.7	10.4	11.5	14.8	14.2	<b>11.6</b>
グロスD/Eレシオ(倍)		0.16	0.13	0.19	0.15	0.40	0.61	<b>0.50</b>
ネットD/Eレシオ(倍)		—	—	—	—	—	0.20	<b>0.04</b>
親会社所有者帰属持分比率		66.2	69.1	65.2	67.1	50.9	44.1	<b>50.3</b>
株価収益率(PER)(倍)		20.1	22.6	22.1	23.3	20.9	24.9	<b>38.8</b>
配当性向		41.1	42.4	39.1	41.5	27.9	33.2	<b>41.3</b>
総還元性向		63.4	66.4	129.8	113.4	258.9	326.8	<b>60.2</b>

(単位:円)

		日本基準					IFRS	
		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	2020年3月期	2021年3月期
<b>1株当たり指標:</b>								
基本的1株当たり当期利益(EPS)		171	181	228	72	109	91	<b>88</b>
希薄化後1株当たり当期利益(EPS)		170	181	227	71	109	91	<b>88</b>
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)		1,646	1,750	1,760	587	455	418	<b>547</b>
1株当たり年間配当金(DPS)		80	80	90	90	32	32	<b>36</b>

(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、2020年3月期(IFRS)以降は営業利益+減価償却費+固定資産除却損+一時的要因で算出しています。  
 3. 当社は、2017年1月1日付で、普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行いました。基本的1株当たり当期利益(EPS)、希薄化後1株当たり当期利益(EPS)及び1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)は、それぞれ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。  
 4. 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。基本的1株当たり当期利益(EPS)、希薄化後1株当たり当期利益(EPS)及び1株当たり親会社所有者帰属持分(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。  
 5. 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)を親会社の所有者に帰属する当期利益で除して算定しています。

## ESGデータ

ESGデータブック2021  
https://www.nri.com/jp/sustainability/library/back\_number

### E:環境

環境KPI(集計単位:グループ):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
温室効果ガス排出量削減率(2014年3月期比)(%)	26.9	30.0	38.2	43.8	<b>48.7</b>
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	<b>1.6</b>
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	4.6	18.1	21.6	<b>30.5</b>

温室効果ガス排出量(集計単位:グループ):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	
直接的温室効果ガス排出量(Scope1)	(千t-CO <sub>2</sub> )	1	1	1	1	<b>1</b>
国内	(千t-CO <sub>2</sub> )	1	1	1	1	<b>1</b>
海外	(千t-CO <sub>2</sub> )	0	0	0	0	<b>0</b>
間接的温室効果ガス排出量(Scope2)	(千t-CO <sub>2</sub> )	77	73	65	58	<b>53</b>
国内	(千t-CO <sub>2</sub> )	74	70	62	56	<b>53</b>
海外	(千t-CO <sub>2</sub> )	3	3	2	2	<b>0</b>
Scope1 + Scope2排出量合計	(千t-CO <sub>2</sub> )	78	75	66	60	<b>55</b>
国内	(千t-CO <sub>2</sub> )	75	72	63	58	<b>55</b>
海外	(千t-CO <sub>2</sub> )	3	3	2	2	<b>0</b>

(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  
Scope1: 燃料の燃焼などの直接排出量  
Scope2: 電気・熱・蒸気などの使用に伴う間接排出量  
Scope3: Scope1、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):		2017年3月期		2018年3月期		2019年3月期		2020年3月期		2021年3月期	
		名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)
社員数		11,605	100	12,708	100	12,578	100	13,278	100	<b>13,430</b>	<b>100</b>
地域別	日本	8,676	74.8	8,821	69.4	9,004	71.6	9,495	71.5	<b>9,912</b>	<b>73.8</b>
	欧州	12	0.1	14	0.1	15	0.1	16	0.1	<b>12</b>	<b>0.1</b>
	米州	383	3.3	392	3.1	345	2.7	328	2.5	<b>218</b>	<b>1.6</b>
	アジア	1,995	17.2	2,052	16.1	1,761	14.0	1,860	14.0	<b>1,903</b>	<b>14.2</b>
	うち中国	1,473	12.7	1,465	11.5	1,168	9.3	1,244	9.4	<b>1,289</b>	<b>9.6</b>
	豪州	539	4.6	1,429	11.2	1,453	11.6	1,579	11.9	<b>1,385</b>	<b>10.3</b>

雇用関連(集計単位:単体):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
採用者数(名)	289	339	452	496	<b>543</b>
総離職率(%)*	3.5	3.8	3.9	4.3	<b>3.8</b>
平均勤続年数(年)	14.3	14.6	14.6	14.7	<b>14.7</b>
新卒新入社員の3年後定着率(%)	90.9	93.3	95.9	92.8	<b>92.4</b>
平均年間給与:従業員全体(千円)	11,514	11,660	12,217	12,352	<b>12,251</b>

\* 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):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
女性社員比率(%)	19.0	19.3	19.8	20.4	<b>20.8</b>
女性管理職比率(%)*	6.1	6.4	6.8	7.1	<b>7.6</b>
女性採用比率(%)	25.6	26.7	27.6	28.2	<b>27.2</b>

\* 女性管理職比率は、期初の値

育児・介護休業(集計単位:単体):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
産前産後休暇取得者数(名)	76	56	72	78	<b>61</b>
育児休業取得者数(名)	130	252	261	260	<b>273</b>
うち男性(名)	60	189	194	190	<b>208</b>
うちパートナー出産休暇のみ取得(名)	36	167	156	137	<b>124</b>
うち育児休業取得(名)	24	22	38	53	<b>84</b>
うち女性(名)	70	63	67	70	<b>65</b>
育児短時間勤務制度利用者数(名)	107	107	112	103	<b>108</b>
育児休業取得後の復職率(女性)* <sup>1</sup>	97.3	97.0	96.7	98.1	<b>100.0</b>
育児休業取得後の定着率(女性)* <sup>2</sup>	91.7	93.3	92.8	96.8	<b>96.5</b>
介護休業取得者数(名)	2	3	3	0	<b>1</b>

(注) 該年度内に、休暇あるいは休業の取得を開始した人数  
\*<sup>1</sup> 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%  
\*<sup>2</sup> 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):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
障がい者雇用者数(名)	121	134	142	166	<b>170</b>
障がい者雇用比率(%)	2.22	2.19	2.26	2.45	<b>2.35</b>

(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):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
社員1人当たりの月平均残業時間(時間)	27.2	22.0	21.5	26.6	<b>33.5</b>
年次有給休暇取得率(%)	70.6	71.4	71.3	71.1	<b>64.1</b>
業務上死亡者数(名)	0	0	0	0	<b>0</b>
労働災害件数(件)*	2	0	2	1	<b>0</b>

\* 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):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
お客様満足度(%)* <sup>1</sup>	82.8	84.6	86.9	83.8	<b>86.4</b>
従業員満足度(%)* <sup>2</sup>	—	80.5	—	81.8	—

\*<sup>1</sup> 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)  
\*<sup>2</sup> 従業員満足度は、総合的な満足度を尋ねた回答を採用。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):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
単行本の発行(冊)	13	15	20	21	<b>18</b>
新聞・雑誌への寄稿(回)	273	298	306	290	<b>353</b>
講演(回)	937	962	922	911	<b>666</b>
テレビ・ラジオへの出演(回)	102	158	267	155	<b>227</b>

人づくり/社会づくり活動(集計単位:単体):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	
NRI学生小論文コンテスト応募数(件)	3,103	1,767	1,444	2,300	<b>1,925</b>	
キャリア教育支援	学校数(校)	34	24	31	29	<b>2</b>
	参加人数(名)	1,277	733	850	704	<b>41</b>

### G:ガバナンス

取締役構成(集計単位:単体):	2017年7月現在	2018年7月現在	2019年7月現在	2020年7月現在	2021年7月現在
取締役合計(名)	9	7	9	9	<b>9</b>
社外取締役(名)	3	3	3	3	<b>3</b>
女性取締役(名)	1	1	1	1	<b>1</b>

取締役会開催状況(集計単位:単体):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
開催回数(回)	14	15	14	14	<b>14</b>
全取締役の平均出席率(%)	96	98	98	99	<b>100</b>
社外取締役の平均出席率(%)	90	93	95	98	<b>100</b>
全監査役の平均出席率(%)	99	99	99	100	<b>100</b>
社外監査役の平均出席率(%)	98	98	98	100	<b>100</b>

監査役会開催状況(集計単位:単体):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
開催回数(回)	18	18	17	17	<b>18</b>
全監査役の出席率(%)	99	100	99	100	<b>100</b>
社外監査役の平均出席率(%)	98	100	98	100	<b>100</b>

通報窓口への通報または相談件数(集計単位:単体):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
通報または相談件数(件)	8	2	4	3	<b>4</b>



## NRIグループネットワーク (2021年3月31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  
株式会社DSB情報システム  
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  
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.

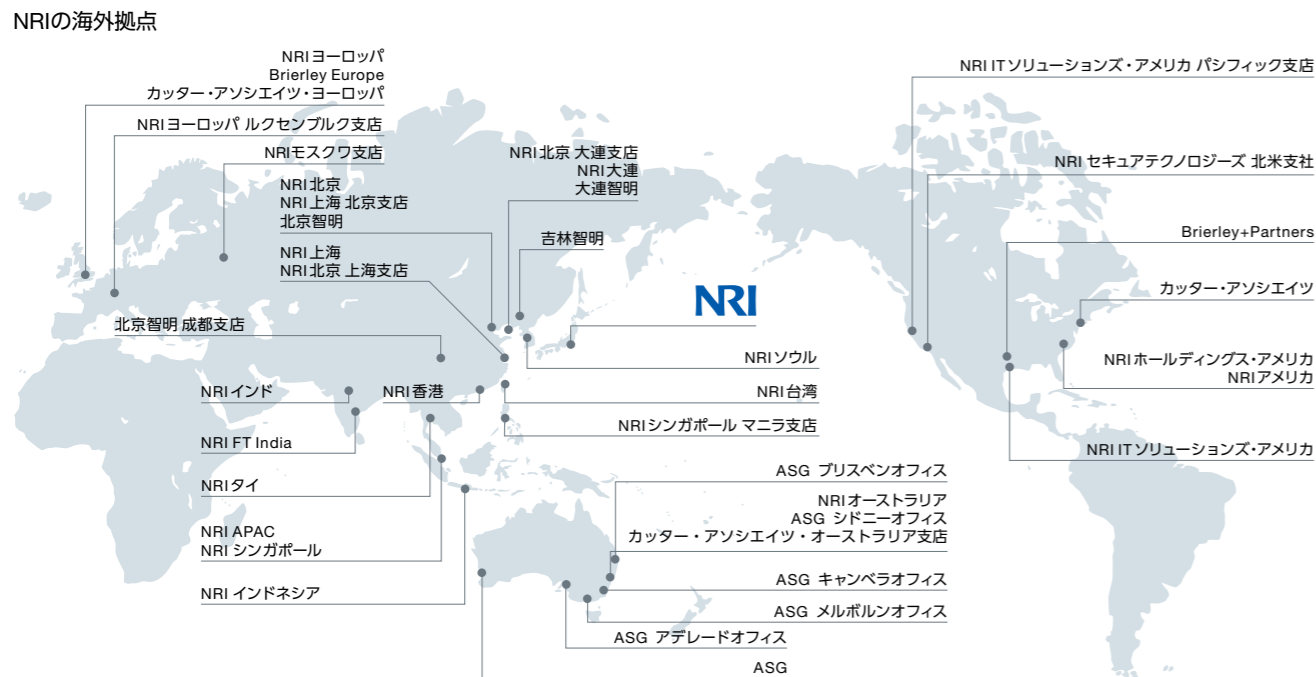
野村総合研究所タイ  
Nomura Research Institute Thailand  
ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アジア・パシフィック(NRI APAC)  
Nomura Research Institute Asia Pacific Private Limited

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(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・インド(NRI FT India)  
Nomura Research Institute Financial Technologies India Pvt. Ltd.



## 会社情報 / 株式情報 (2021年3月31日現在)

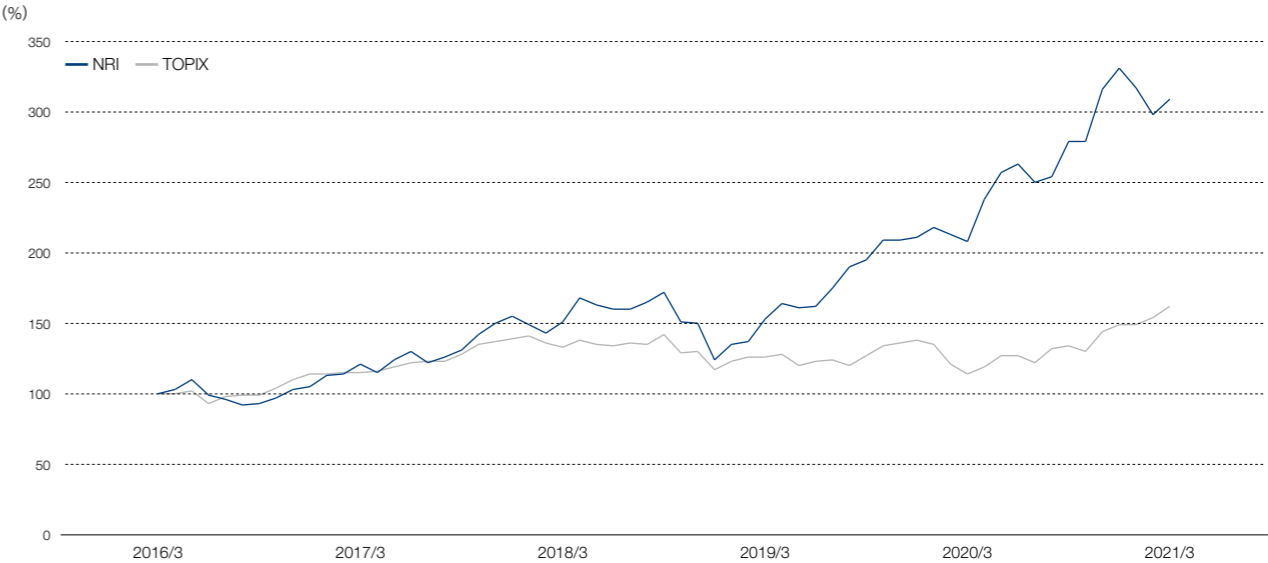
### 会社情報

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	211億円
代表者	代表取締役会長兼社長 此本 臣吾
従業員数 (連結ベース)	13,430名

### 株式情報

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	610,000,000株
単元株主総数	18,445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 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

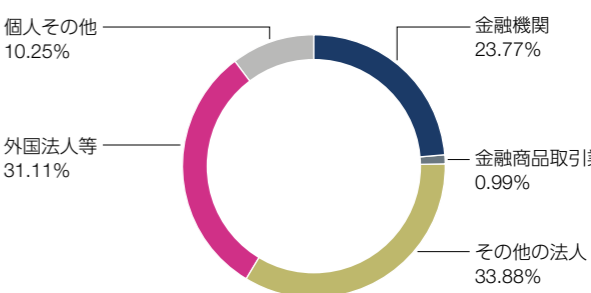
### 過去5年間の株主総利回り(TSR)推移



保有期間	1年	2年	3年	4年	5年
NRI	121.2%	151.1%	153.4%	209.4%	311.6%
TOPIX	114.7%	132.9%	126.2%	114.2%	162.3%

(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、2016年3月末に投資を行った場合のTSRを示しています。2016年3月末の終値を100%としています。  
(出所)NRI作成

### 所有者別持株比率



(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

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	17.54
野村ファシリティーズ株式会社	67,518	11.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	34,590	5.70
NRIグループ社員持株会	28,739	4.74
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	4.08
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	24,578	4.05
ジャフコグループ株式会社	23,968	3.95
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	22,954	3.78
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505223 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	13,870	2.29
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	2.21

(注)1. 当社が保有する自己株式3,385千株は、上記大株主からは除外しています。  
2. 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。  
3. 野村ファシリティーズ(株)は、2021年4月1日付で野村土地建物(株)と合併し、野村プロパティーズ(株)に社名を変更しています。

NRI

ESGデータブック

2021

〈2021年3月期〉

Environment

Social

Governance

野村総合研究所  
Nomura Research Institute





## ESGデータブック 2021 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.3
マテリアリティ<重要課題>	p.4
情報開示	p.6

### 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.8
コーポレート・ガバナンス データ	p.10
リスクマネジメント マネジメントアプローチ	p.24
リスクマネジメント データ	p.26
コンプライアンス マネジメントアプローチ	p.33
コンプライアンス データ	p.34
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.40
サプライチェーン・マネジメント データ	p.41
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.46
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.49
イノベーション・マネジメント データ	p.50
情報システムの品質 マネジメントアプローチ	p.55
情報システムの品質 データ	p.56
情報セキュリティ マネジメントアプローチ	p.64
情報セキュリティ データ	p.65

### 環境

環境マネジメント マネジメントアプローチ	p.73
環境マネジメント データ	p.75
気候変動 データ	p.78
温室効果ガス排出 データ	p.81
エネルギー消費 データ	p.82
資源利用・廃棄物 データ	p.83
NRIグリーンボンド（第3回無担保社債） データ	p.84
NRIサステナビリティ・リンク・ボンド（第8回無担保社債） データ	p.85

### 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.86
労働慣行・ダイバーシティ データ	p.89
労働安全衛生 マネジメントアプローチ	p.100
労働安全衛生 データ	p.102
人材開発 マネジメントアプローチ	p.106
人材開発 データ	p.108
ビジネスと人権 マネジメントアプローチ	p.120
ビジネスと人権 データ	p.121
社会貢献活動 データ	p.129

### 外部保証

外部保証	p.134
------	-------

### GRIスタンダード対照表

GRIスタンダード対照表	p.135
--------------	-------



■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、

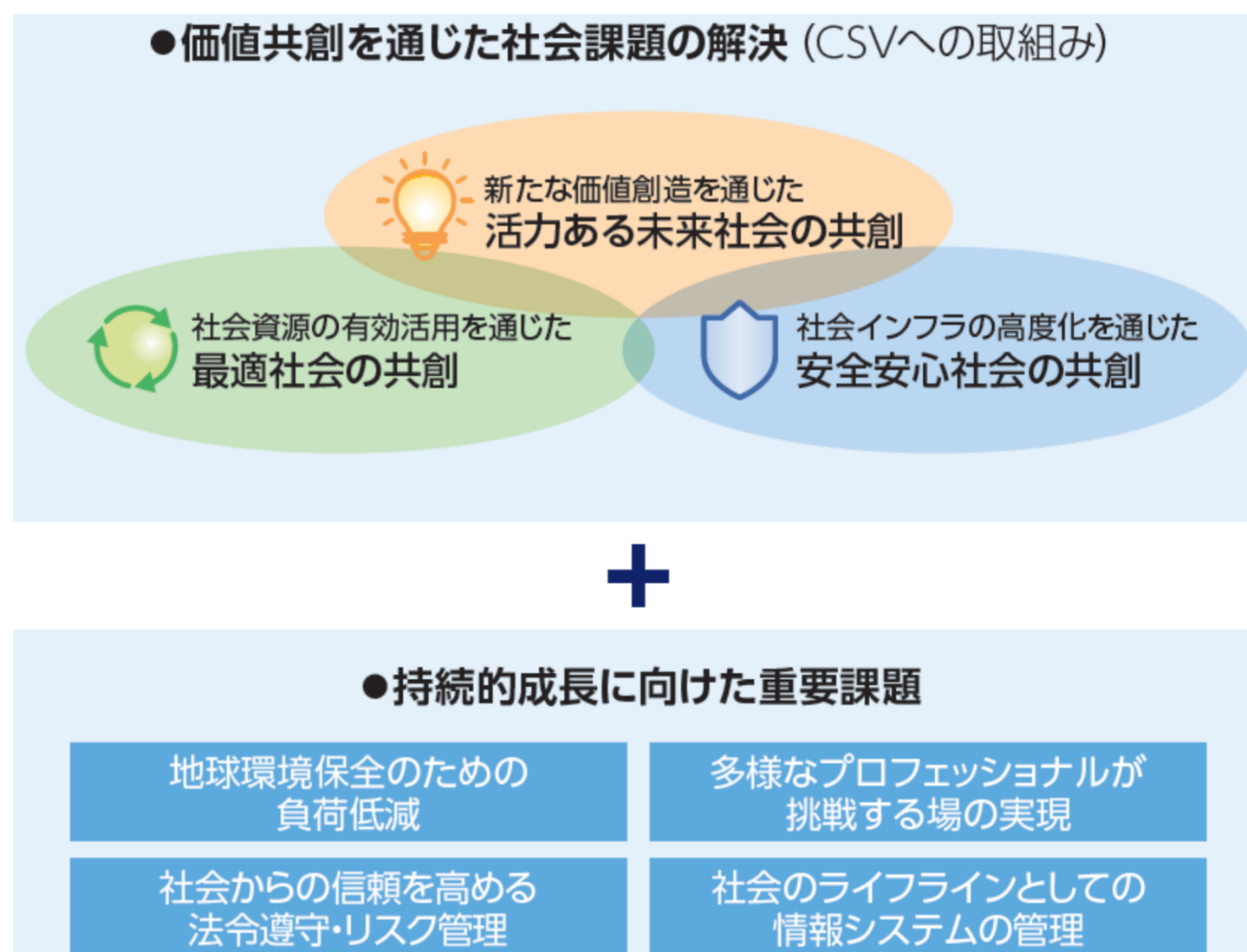
- ・「新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創」
- ・「社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創」
- ・「社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創」

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



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」 <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018">https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018</a> Vision2020とNRIの目指すサステナビリティ経営 <a href="https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2020_vie_w_all.pdf#page=44">https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2020_vie_w_all.pdf#page=44</a> サステナビリティ経営 <a href="https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2021.pdf#page=6">https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2021.pdf#page=6</a>
---------	---



■ サステナビリティ方針

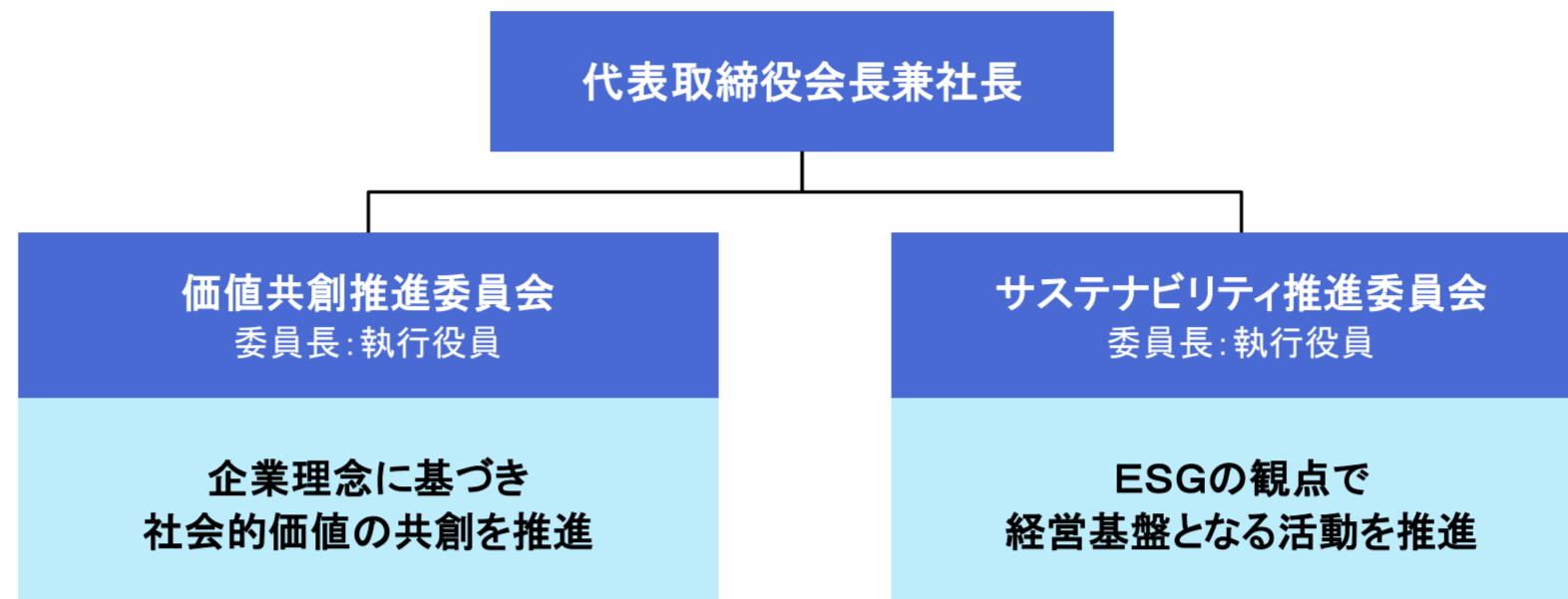
A01

▶ 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」
- ・ COOL CHOICE

## ▶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。

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」に対して、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。

2020年度は、新型コロナウイルス感染防止の観点からオンラインで実施しました。通算4回目となる有識者ダイアログでは、持続可能な開発目標（SDGs）を推進している国際NGO、World Benchmarking Allianceとダイアログを行いました。ダイアログでは、主に「SDGs視点での企業評価」や「人権の取組みにおける開示の在り方」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	<p>ステークホルダーダイアログ</p> <p><a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue">https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue</a></p> <p>ESG説明会</p> <p><a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018">https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018</a></p> <p>ダイアログ</p> <p><a href="https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2021.pdf#page=52">https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2021.pdf#page=52</a></p>
---------	--



## ▶ 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>

A03

▶ 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72%削減する。
目標年度	2030年度
進捗	2020年度：温室効果ガス排出量削減率48.7%（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	2020年度：女性管理職比率7.6%、女性採用比率27.2%

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	每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	2020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。
KPI	2016年度 2017年度 2018年度 2019年度 2020年度
財務的、社会的に重大な影響を及ぼす情報システム障害の件数	件 0 0 0 0 0
集計対象範囲	c c c c c



## ▶ 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
	<a href="https://www.nri.com/jp/ir/policy">https://www.nri.com/jp/ir/policy</a>
	統合レポート
	<a href="https://ir.nri.com/jp/ir/library/report.html">https://ir.nri.com/jp/ir/library/report.html</a>
リンクファイル	サステナビリティ
	<a href="https://www.nri.com/jp/sustainability">https://www.nri.com/jp/sustainability</a>
リンクファイル	サステナビリティ報告
	<a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/library/report">https://www.nri.com/jp/sustainability/library/report</a>

## ▶ 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

2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2021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（p.134）](#)

## ▶ 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・レポート・イニシアチブ（GRI）サステナビリティ・レポート・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 \(p.135\)](#)

## ▶ 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年～)
  - ・Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index (2016年～)
  - ・MSCI 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～)
- 持続可能性（サステナビリティ）関連の評価
- ・S&P Global社「Sustainability Award 2021」シルバークラス (2021年)
- 気候変動関連の評価
- ・CDP 気候変動Aリスト企業 (2019年度～)
  - ・CDP サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード (2019年度～)
- ダイバーシティ関連の評価
- ・経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄」に選定 (2017年～)
  - ・厚生労働省「えるぼし」最高位を取得 (2017年～)
  - ・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。

さらに、顧客企業においては新型コロナウイルス感染症の拡大を契機にDX(デジタルトランスフォーメーション)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8.8%、NRIの外国人持株比率は約30%、NRIグループの海外就業者比率は26.2%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](https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2020_view_all.pdf#page=74)

有価証券報告書

<https://ir.nri.com/jp/ir/library/securities.html>



## ■ 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しています。取締役会は、非業務執行取締役、業務執行取締役、および社外取締役でバランス良く構成し、執行の視点、監督の視点、第三者の視点など、多角的な視点から取締役会における適切な意思決定と監督の実現を図っています。

独立社外取締役は原則3名、少なくとも2名以上選任することを定めています。

なお、取締役会の独立性に関しては、「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」第11条、第13条、第17条、第19条、第23条に定めています。

## 参照文書

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

## ▶ コーポレート・ガバナンスの構成

取締役数、監査役数（7月頭）	単位	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
取締役総数	名	9	7	9	9	9
うち、女性	名	1	1	1	1	1
うち、外国人	名	0	0	0	0	0
業務執行社内取締役	名	3	3	3	3	3
非業務執行社内取締役	名	3	1	3	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）

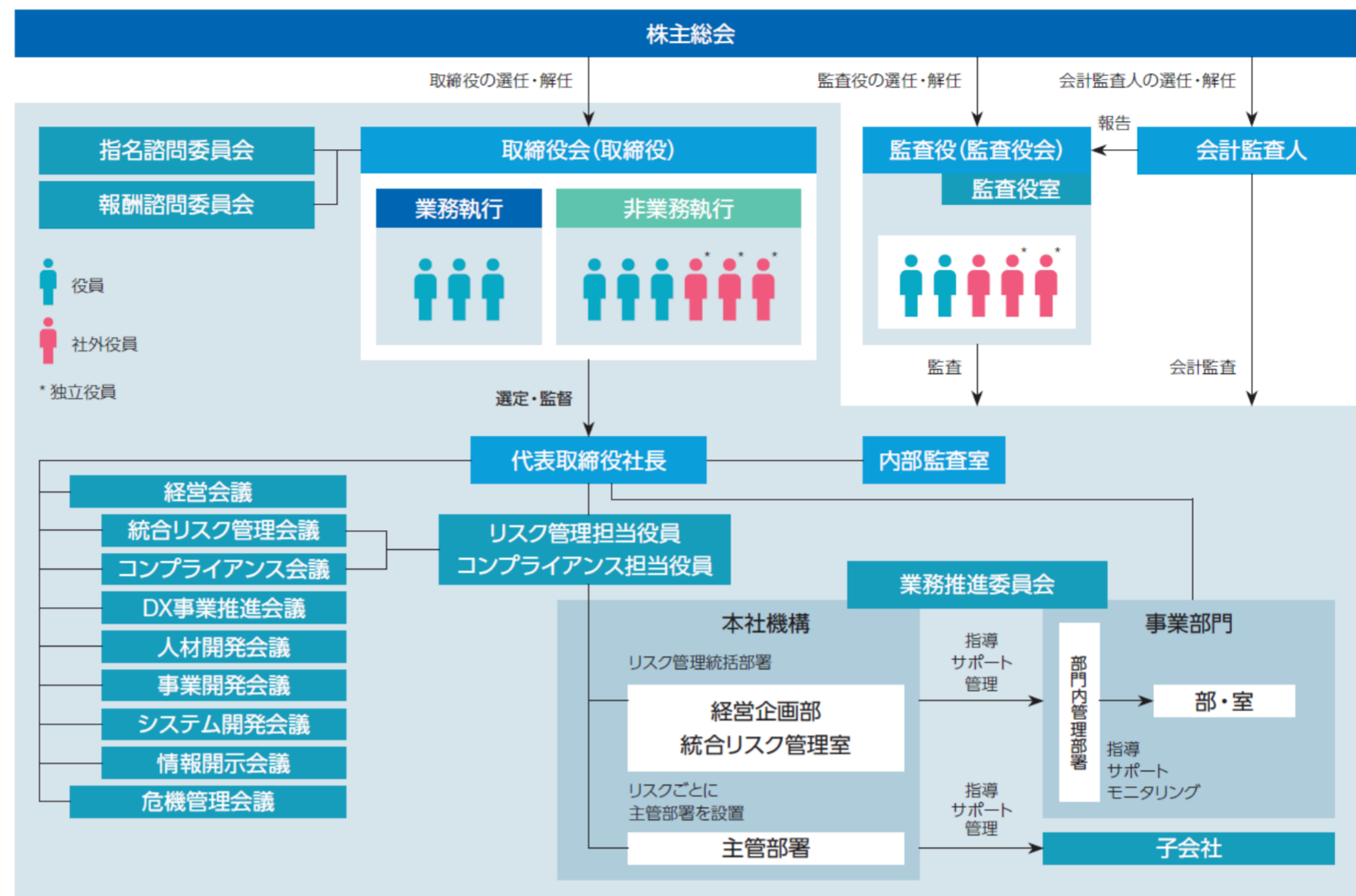
執行役員等の数（7月頭）	単位	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
執行役員*	名	38	40	38	41	40
うち、女性	名	0	0	1	1	2
経営役	名	12	10	10	9	8
うち、女性	名	1	1	1	1	0
研究理事	名	1	2	2	2	3
うち、女性	名	0	0	0	0	0
集計対象範囲		c	c	c	c	c

\* 業務執行社内取締役を含む

## ▶ 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

[2021年7月1日現在]



## ▶ 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

取締役は15名以内とし、取締役会全体として、NRIの事業、企業経営、IT技術、財務、金融等に関する経験、知見等のバランスや多様性を考慮した構成とし、多角的な視点から取締役会における適切な意思決定と監督の実現を図ることとしています。

監査役会は、独立性確保のため半数以上を社外監査役で構成し、独立社外監査役は2名以上選任することとしています。

また、監査役には、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者を1名以上選任することとしています。

## 取締役・監査役の選定基準

取締役候補者は、豊富な実務経験と高い能力、見識を備え、NRIの企業理念に沿って中長期的な企業価値向上に貢献することが期待できる人物を選定することとしています。

監査役候補者は、豊富な実務経験と高い能力、見識を備え、中立的・客観的な視点から監査を行い、経営の健全性確保に貢献することが期待できる人物を選定することとしています。



## ▶ コーポレート・ガバナンスの機能（機関・委員会）

## 最高統治機関

概要	取締役会  業務執行の権限および責任を大幅に執行役員等に委譲し、取締役会は専ら全社レベルの業務執行の基本となる意思決定と、取締役の職務執行の監督を担当します。 （「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」第11条 取締役会等の体制）
機関の長	取締役副会長 深美 泰男
構成員（機関の長を除く）	此本 臣吾、百瀬 裕規、安齋 豪格、江波戸 謙、船倉 浩史、大宮 英明、坂田 信以、大橋 徹二

## 取締役の報酬に関する機関

概要	報酬諮問委員会  報酬諮問委員会は、独立社外取締役を主要な構成員とし、取締役の報酬等の体系および水準等について、客観的かつ公正な視点から審議します。 （「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」第22条 報酬諮問委員会）
機関の長	取締役副会長 深美 泰男
構成員（機関の長を除く）	安齋 豪格、大宮 英明、坂田 信以、大橋 徹二

## 取締役・監査役等の指名に関する機関

概要	指名諮問委員会  独立社外取締役を主要な構成員とし、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の選定基準等に照らし、客観的かつ公正な視点から審議します。 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）
機関の長	取締役副会長 深美 泰男
構成員（機関の長を除く）	此本 臣吾、大宮 英明、坂田 信以、大橋 徹二

## 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。          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>
機関の長	監査役 坂田 太久仁
構成員（機関の長を除く）	佐藤 公平、西村 元也、山崎 清考、小酒井 健吉

## 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>
機関の長	代表取締役会長兼社長 此本 臣吾
構成員（機関の長を除く）	安齋 豪格、江波戸 謙、上田 肇、林 滋樹、増谷 洋、竹本 具城、立松 博史、館野 修二、西本 進、須永 義彦、桧原 猛、柳澤 花芽

## 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>
機関の長	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
構成員（機関の長を除く）	江波戸 謙、上田 肇、林 滋樹、増谷 洋、竹本 具城、立松 博史、館野 修二、西本 進、須永 義彦、桧原 猛、柳澤 花芽



## 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>
機関の長	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
構成員（機関の長を除く）	江波戸 謙、上田 肇、林 滋樹、増谷 洋、竹本 具城、立松 博史、館野 修二、西本 進、須永 義彦、桧原 猛、柳澤 花芽、山口 隆夫

## 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>
機関の長	<p>価値共創推進委員会 執行役員 森沢 伊智郎</p> <p>サステナビリティ推進委員会 執行役員 桧原 猛</p>

## DX事業推進に関する機関

概要	<p>DX事業推進会議</p> <p>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。</p>
機関の長	専務執行役員 増谷 洋
構成員（機関の長を除く）	林 滋樹、嵯峨野 文彦、桧原 猛、郡司 浩太郎、斉藤 英紀、中山 浩之、石綿 昌平、雨宮 正和

## 人材に関する機関

概要	人材開発会議 取締役社長の指示に基づき、社員の能力開発および育成に関する重要事項を審議します。
機関の長	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
構成員（機関の長を除く）	柳澤 花芽、江波戸 謙、上田 肇、林 滋樹、増谷 洋、竹本 具城、立松 博史、館野 修二

## 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。
機関の長	常務執行役員 須永 義彦
構成員（機関の長を除く）	林 滋樹、増谷 洋、桧原 猛

## 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。
機関の長	常務執行役員 西本 進

## 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。
機関の長	常務執行役員 須永 義彦



## 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。
機関の長	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
構成員（機関の長を除く）	西本 進、桧原 猛、江波戸 謙、上田 肇、林 滋樹、増谷 洋、竹本 具城、立松 博史、館野 修二、安丸 徹、須永 義彦、渡辺 徹郎、柳澤 花芽

## 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。
機関の長	常務執行役員 須永 義彦

## ▶ 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	%	100
取締役の任期	年	1
取締役の平均在職期間	年	4.3

\* 2020年6月18日第55回定時株主総会から2021年6月18日第56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

1. 評価手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>全取締役・監査役を対象にしたアンケート調査</li> <li>独立役員との意見交換</li> <li>上記結果を基に取締役会で議論</li> </ul>
2. 評価結果	以下の点から、取締役会の実効性は概ね確保されていると評価

## a. 取締役会の構成・運営状況

- ・ 社外役員からの活発な意見・助言を始めとして、取締役会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。今後も社外役員への情報提供機会の確保や方法の工夫によって、更なる議論の質の向上が期待される。
- ・ 社内の業務執行・非執行の取締役と独立社外取締役の構成比や経験の多様性がバランスよく確保され、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。今後の事業の状況や経営戦略を踏まえ、取締役会構成・多様性の在り方については継続的に議論していく必要性を認識した。

## b. 経営戦略

- ・ 中期経営計画に基づく事業戦略であるDX・グローバルに関する議論、意見交換は、計画の進捗状況とあわせて継続的かつ適切に実施されているものの、さらなる議論が必要である。
- ・ 戦略遂行を支える人材マネジメントの強化や、サステナビリティについても適切に議論された。

## c. 内部統制・リスク管理・グループガバナンス

- ・ 国内外のグループ会社の増加に伴い、グループガバナンスについて現状と課題が共有され、今後の取組みの方向性について適切に議論・意見交換が行われた。今後は、規模拡大に伴いグループ経営の観点から、各社のグループにおける位置づけ・機能を整理した上でガバナンスの在り方の議論を充実させることが重要課題であると認識された。
- ・ 内部統制・リスク管理については、リスク単位での内部統制の構築・運用状況に関する報告と議論が進んだ。今後は中長期的な視点で、事業環境変化や戦略推進に伴う将来のリスクに関する議論も充実させることが望まれる。

## d. 委員会

- ・ 「指名諮問委員会」・「報酬諮問委員会」について、社長の後継者計画、役員候補者の選定や育成プロセス、役員報酬の決定方法等に関する議論・意見交換が適切に行われており、任意の委員会でありながら実効的に機能している。

## e. 実効性評価を踏まえた取組み

- ・ 2020年度の課題となっていたNRⅠグループ中期経営計画（2019～2022）に掲げる戦略推進およびグループガバナンスに関する議論の更なる充実を目的として取締役会で議論するテーマが予め設定され、人材・リソース戦略、サステナビリティ・価値共創推進活動やグループガバナンス等に関する議論が計画的に進むなど、過去の評価結果を踏まえた改善がなされている。

## 3. さらなる実効性の向上に向けて

- ・ 上記分析・評価を踏まえ、取締役会の実効性の向上を目指し、継続的に取り組んでいく



## ■ コーポレート・ガバナンス データ

## ▶ 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	固定報酬				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
				基本報酬	賞与	ストック オプション	譲渡制限付 株式報酬					
取締役	11	百万円	663	271	164	5	219	1				
うち、社外取締役	4	百万円	43	43	-	-	-	-				
監査役	6	百万円	174	111	40	0	20	2				
うち、社外監査役	3	百万円	67	53	13	-	-	0				

- (注) 1. 上記には、2020年6月18日開催の第55回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2人（うち社外取締役1人）及び監査役1名を含んでいます。
2. 「ストックオプション」は、新株予約権の公正価値の総額を、新株予約権の割当日から権利行使開始日までの勤務期間に応じて均等に費用化しており、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、譲渡制限付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、2020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、監査役の譲渡制限付株式報酬は、監査役就任前に付与されたものです。
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、上記「① b. 取締役の報酬等の構成」において記載した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。

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	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	
	此本 臣吾	取締役	百万円	149	53	41	1	52	0
	上野 歩	取締役	百万円	124	47	32	1	43	0
	深美 泰男	取締役	百万円	103	37	28	0	35	0

- (注) 1. 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。
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。
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、譲渡制限付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、2020年度において費用計上された金額を記載しています。
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、上記「① b. 取締役の報酬等の構成」において記載した各報酬要素の割合と異なります。
5. 「その他」には、確定拠出年金の掛金及び傷害保険の保険料を記載しています。

#### 取締役の報酬等の額または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、2020年度の実績における報酬における構成要素のおおよその割合は、基本報酬（固定報酬）を「1」とした場合、賞与は「0.7」、株式連動報酬は「1.5」、連動報酬は「2.2」となります。

(固定報酬) 基本報酬 【1】	(業績連動報酬) 【2.2】	
	(短期業績連動報酬) 賞与 【0.7】	(中長期業績連動報酬) 株式関連報酬 【1.5】

- (注) 1. 2020年度の実績における取締役（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。

## (1) 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。

各取締役の基本報酬は、取締役の報酬等の決定方針に基づき、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

## (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、当社が最も重視する経営指標である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経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益を加味し、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。

また、各取締役の賞与は、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

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

← 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、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

業績指標増減率として採用している業績指標の当年度の実績は次のとおりであり、各業績指標に対して一定の評価ウエイトを用いて算定した当年度の取締役賞与水準の業績指標増減率は+3.0%となりました。

業績指標 (日本基準)	前年度 (2019年度)	当年度 (2020年度)	増減率
営業利益	831億円	865億円	4.00%
経常利益	845億円	860億円	1.80%
親会社株主に帰属 する当期純利益	692億円	681億円	△1.7%

## (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。



## ■ コーポレート・ガバナンス データ

## (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対して、中長期インセンティブ報酬として、次の2種類の譲渡制限付株式報酬を支給します。なお、社外取締役を除く取締役は「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。

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

## c. クローバック制度等

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、当社が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。

## d. 取締役の報酬等の決定プロセス

当社の取締役の報酬等については、独立社外取締役を主な構成員とする取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会において、報酬等の体系および水準、個人別報酬等の内容、それらの決定方針ならびに手続きについて諮問し、その結果を踏まえ、取締役会において取締役の報酬等の方針ならびに個人別報酬等の内容等を決定しています。

取締役各個人に支給する報酬等のうち基本報酬の金額については、取締役の報酬等の決定方針に定める役職ごとのテーブルに従い、報酬諮問委員会で確認したうえで、その決定を代表取締役会長兼社長 此本臣吾に一任しています。これらの権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当業務の評価を行うには代表取締役社長が適していると判断したためです。

なお、当社の取締役の報酬等の決定方針を、2021年2月18日開催の取締役会で決議しており、2021年度以降、取締役各個人に支給する報酬等の金額の決定を特定の取締役に一任せず、取締役会で決定することとしました。

取締役社長の報酬と従業員平均給与額の比較	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
代表取締役社長の報酬	百万円	104	113	115	131	149
年収の比率	倍	9.0	9.7	9.4	10.6	12.2

## ▶ 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。

基本給をベースとした場合、株価の変動により保有すべき株数が大きく変動することから、当社は保有株式を株数で規定しています。取締役は、単年度で付与される報酬株数の3倍以上を保有する規定となっています。

2020年度は、基本報酬の1.5倍に相当する株式が付与されています。したがって、取締役は、基本報酬の約4.5倍以上に相当する株式を保有しています。



## ■ 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ー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。

## 【2021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
- ④NRIグループ全体のガバナンスの実効性向上
- 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

## ■ リスクマネジメント マネジメントアプローチ

## 進捗・成果・課題

統合リスク管理会議の2021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比べ、システム障害時に広範囲に影響を及ぼす事業の改善、テレワーク下での障害対応体制の構築、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、また情報アクセス管理状況の再点検を実施。
- 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、またNRIグループ内部統制に関する施策を検討・整備
- ⑤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、またテレワーク体制での危機対応体制の構築、自然災害やシステム障害を想定した訓練を実施
- ⑥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、また新型コロナ禍における多様な働き方に対応できる労働環境を整備

## 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>

事業等のリスク

<https://www.nri.com/jp/company/risk>

▶ 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。

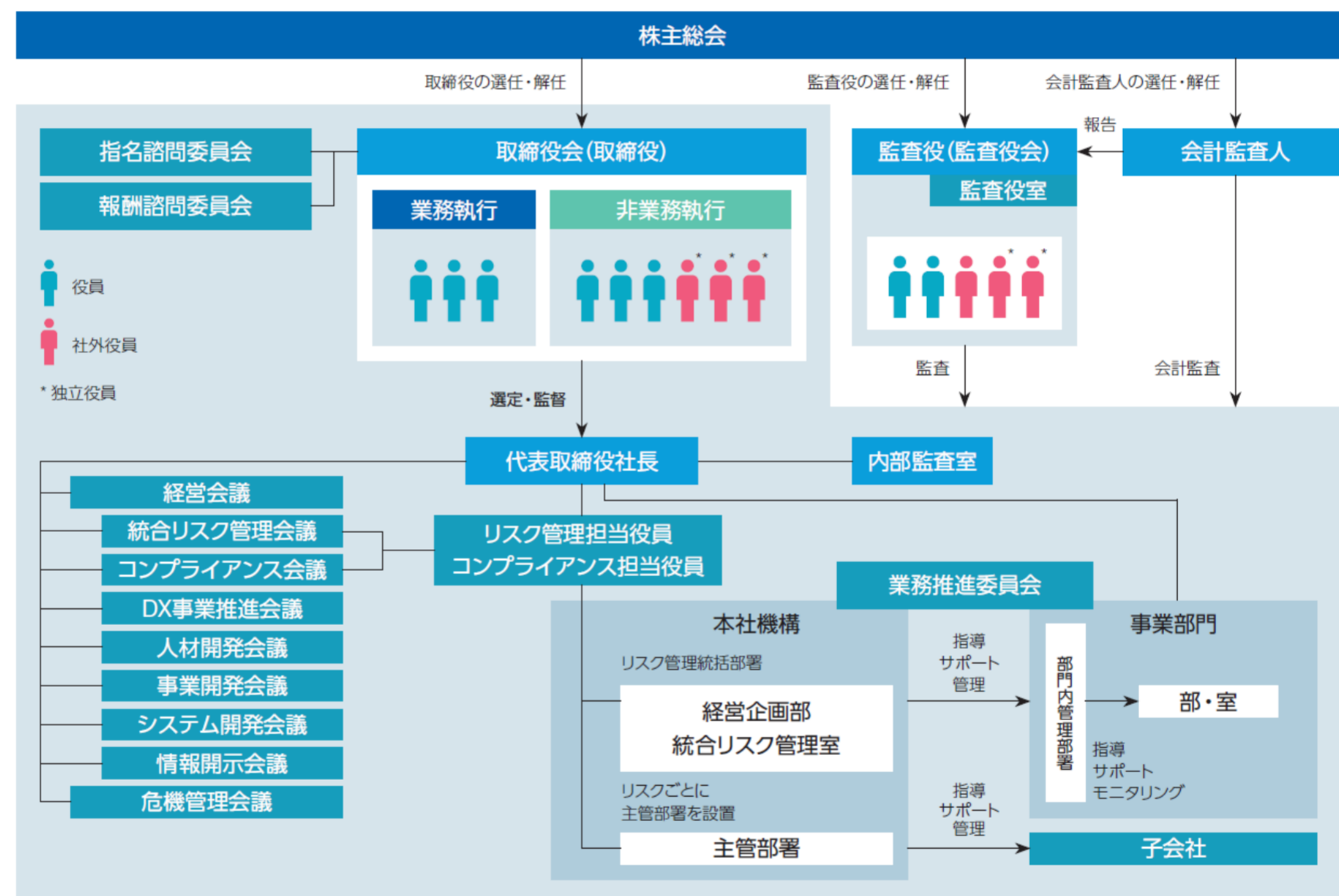
また、代表取締役社長直属の組織である内部監査室（社員23名）が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIグループの監査を行っています。

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】

[2021年7月1日現在]



責任者

リスク管理責任者

代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌\* 安齋 豪格

\* リスク管理およびコンプライアンスを担当に含む

リスク管理体制やコンプライアンス体制の監査

内部監査室長 鈴木 仙弘

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 データ

G02D

## 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](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>

## ■ リスクマネジメント データ

## ▶ 長期のリスク

## 長期のリスク 1

M&amp;Aに伴う、買収先のESGリスク

## 事業への潜在的影響

NRIは中期経営計画でグローバル事業の拡大を目標としており、海外企業のM&Aも従来以上に積極的に行っていく予定です。

その際に、買収先企業の事業リスク、財務リスクは事前に十分に審査していますが、買収時に認識できないより長期的な潜在的なESGリスクが発生した場合、将来的にNRIのレピュテーションの毀損や、事業継続への影響が生じる可能性があります。

## リスク低減策

M&Aの実施に際しては、事前審査において、財務リスク、法務リスクに加えて、ESGリスクに関するデューデリジェンスも実施しています。

また買収後には、買収先企業の経営者、従業員に対して、経営理念の浸透を含めたプリンシプルベースの教育を行い、ガバナンスを強化しています。

## 長期のリスク 2

データセンターの電力使用によるCO<sub>2</sub>排出に伴う、気候変動移行リスク

## 事業への潜在的影響

NRIは5つのデータセンターを保有しており、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、炭素税の導入といった新たな規制や税制により、大量の温室効果ガスを排出する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

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。

すべてのデータセンターでISO 14001の認証を取得することで、PDCAサイクルをまわし、環境マネジメントのレベルを継続的に改善しています。

また、2030年度までに温室効果ガス排出量を2013年度比で72%削減する環境目標を策定しました。この目標はSBTiから1.5°C目標の認定を取得しており、国際的な気候変動対策への取組みに即したものとなります。加えて本環境目標達成のために、2030年度までにNRIグループのデータセンターにおける再生可能エネルギー利用率を70%とする目標を立てました。これらの目標達成に向けて再生可能エネルギーの利用率を高めることで、気候変動の移行リスクへ対応していきます。

## ▶ 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。

また、新型コロナウイルス感染拡大による出社率抑止や大規模自然災害等で出社不可となる事態においても業務遂行が可能となるよう、テレワーク環境での危機対応体制の構築や事業継続計画の継続的な見直しを行っています。

## 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	<p>AIを活用したシステム開発における人権リスク</p> <p>今後、AIを活用したシステム開発を当社が受託することも増えてきます。当社の顧客企業には金融機関や流通企業があり、与信のスコアリングやターゲティング広告、プロファイリングによるダイレクトマーケティング等のシステムへのAI活用が予想されます。AI活用により、個人情報保護やプライバシーへの影響や差別や社会的排除の発生などが懸念されます。</p>
ビジネスインパクト	<p>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。</p>
対策	<p>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、ディペンダビリティを確保した高品質AIの技術開発と、その運用基準、体制の確立を目指しています。</p> <p>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「NRIグループAI倫理ガイドライン」を2019年度に策定しました。</p> <p>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。</p>

## ■ リスクマネジメント データ

## 新たなリスク 2

<p>リスクの内容</p>	<p>社内外からの不正アクセスリスク</p> <p>COVID-19がもたらしたニューノーマルの時代において、リモートワークという新しい働き方が、想定を超える速さで広がっています。そして、新たな脅威として、リモートワーカーの増加に伴う、情報漏洩やサイバー攻撃に関するリスクが生じています。リモートワークの拡大することで、家庭などの社外から社内へのアクセスが増え、接続に利用するVPNの脆弱性を悪用して社内に侵入されるケースが想定されているためです。従来のネットワークセキュリティでは、いったん社内に侵入されるとどのような状況でも信頼（トラスト）され、マルウェアによる感染拡大や機密情報漏洩が容易に発生してしまうことになります。</p>
<p>ビジネスインパクト</p>	<p>ニューノーマル時代の新しい働き方に伴い、IT環境は日々変化しており、ネットワークによる社内と社外の境界もあいまいになってきています。</p> <p>当社のようなシステム開発・運営会社は業務遂行上、顧客企業の機密データや個人情報を取り扱っているため、セキュリティ対策について、最新動向を踏まえながら、万全の体制で対応することが求められています。</p> <p>社内社外にかかわらず、一度でも不正アクセスによる情報漏洩が発生すれば、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。</p>
<p>対策</p>	<p>NRIグループ内のセキュリティ専門会社であるNRIセキュアテクノロジーズの協力のもと、社内社外を問わず、「すべて信頼しない（ゼロトラスト）」を前提としたセキュリティ対策を実施しています。</p> <p>社内ネットワークは安全であるという先入観を捨て、社内社外を区別せずすべてのアクセスを常時検証しています。</p> <p>具体的には、アクセス要求が発生するたびにユーザーのアイデンティティや端末のセキュリティ状態を検証し、事前に定義された条件に基づいて情報資産へのアクセスを許可する仕組みをプラスすることで、ファイアウォールだけでは捕えられなかった怪しいアクセスを検知・統制しています。</p>
<p>リンクファイル</p>	<p>リモートワークを支えるゼロトラスト  <a href="https://www.nri.com/jp/journal/2021/0323">https://www.nri.com/jp/journal/2021/0323</a></p> <p>デジタルトランスフォーメーションに重要なセキュリティ戦略  <a href="https://www.nri.com/jp/journal/2019/1211">https://www.nri.com/jp/journal/2019/1211</a></p>

## ■ 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\*<sup>1</sup>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\*<sup>2</sup>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

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。2020年度は、業務推進委員会を8回開催しました。



## ■ コンプライアンス マネジメントアプローチ

### 本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

15のすべてのマテリアリティの基本となるが、とりわけ「海外腐敗防止」

### 重要課題とNRIのアプローチ

グローバル経済の拡大に伴い、企業が公正で透明性の高い事業活動を行うことへの社会的な要請はますます厳しくなっています。  
特に、腐敗防止、不正競争防止、税務コンプライアンス等の、国境を跨いで社会的影響が大きい問題に対しては、世界的に法規制の強化が進んでいます。  
NRIグループは、中期経営計画「Vision2022」でグローバル関連事業の拡大を目指しており、グローバルなコンプライアンス体制を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、「NRIグループ人権方針」「NRIグループAI倫理ガイドライン」「NRIグループの贈収賄禁止に関する方針」「NRIグループの独占禁止法遵守の方針」および「NRIグループ税務方針」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。

## ▶ コンプライアンス方針

## コンプライアンスに関する方針

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

## 方針の適用範囲

NRIグループ役職員

## 参照文書

企業理念  
[https://www.nri.com/jp/company/c\\_philosophy/](https://www.nri.com/jp/company/c_philosophy/)  
NRIグループ企業行動原則  
[https://www.nri.com/jp/company/company\\_code/](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/](https://www.nri.com/jp/company/business_code/)  
コンプライアンスの推進  
<https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies>

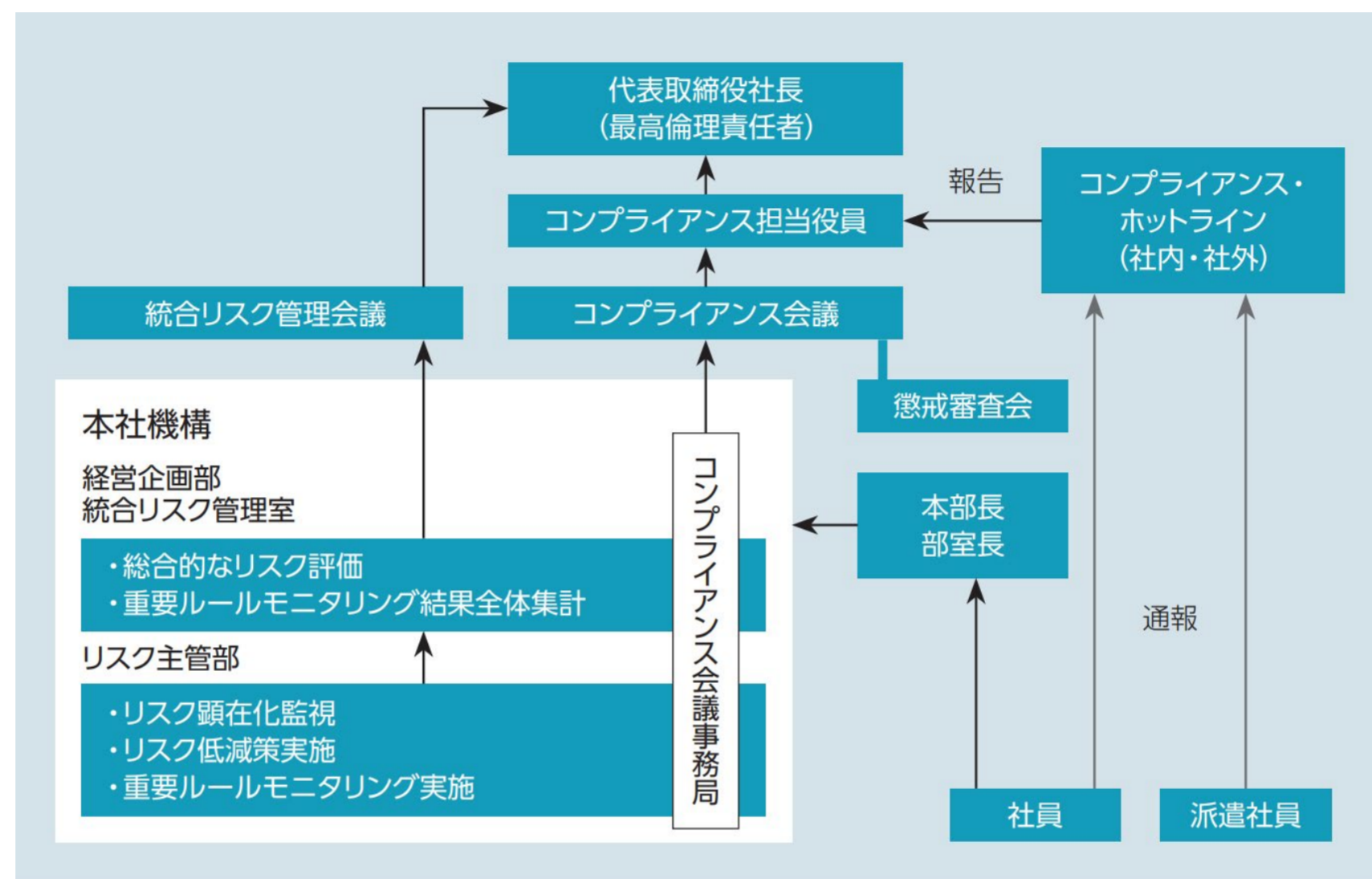
## ■ コンプライアンス データ

## ▶ コンプライアンスの体制

## NRIグループのコンプライアンスの体制

倫理・法令遵守経営の実効性を確保するため、最高倫理責任者およびコンプライアンス担当役員を置き、コンプライアンス会議を設置・運営するほか、コンプライアンス等に関する研修や啓発活動を継続的に実施することで、その定着と実効性の向上を図っています。

また、反社会的勢力に対しては、取引を含め一切の関係を持たないことを基本方針としており、主管部署が情報収集および取引防止に関する管理・対応をおこなっています。



## 責任者

最高倫理責任者： 代表取締役会長兼社長 此本 臣吾  
 リスク管理担当役員/コンプライアンス担当役員： 代表取締役専務執行役員 安齋 豪格

## 責任機関・委員会

コンプライアンス会議

## 内部通報制度、相談窓口

法令違反行為等に関する通報窓口は社外通報窓口（弁護士事務所）および海外拠点の通報窓口を含めた複数の通報窓口を設置し、匿名での通報や相談ができるようにしています。

また、通報者に対し、通報を理由とした解雇や契約解除などの不利益な取り扱いを禁じるなど、通報者の保護が図られています。

これらの通報に対しては、事実を調査したうえで速やかに対処、再発防止などの措置を講じています。

## 第三者によるコンプライアンス・システムの監査・外部認証

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



## ■ コンプライアンス データ

## ▶ コンプライアンスの状況

## コンプライアンス徹底の仕組み

NRIグループは、毎年、規程の遵守状況の全社モニタリング結果や、内部監査の結果などを基に、翌年度に優先的に取り組むべき重要なリスクを「重点テーマ」として経営層が設定し、ルール遵守の徹底に力を入れています。

「重点テーマ」を、ルールの内容や法的根拠、事例等を解説した冊子「NRIグループ RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」に反映させ、この冊子をNRIグループの全社員に配布しています。

これに掲載されたルールの遵守状況は、定期的にモニタリングを実施し、課題が発見された場合は本社機構と事業部門が連携して、改善に取り組んでいます。

NRIグループ全社員を対象として、コンプライアンス意識調査を原則として隔年で実施しています。

また、層別研修、役職別研修などに加え、「役職員が守るべき重要なルール」に関する確認テスト（eラーニング形式）を実施しています。

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
コンプライアンス確認テスト履修率*	%	—	—	—	97.9	—
集計対象範囲					b-	
コンプライアンス意識調査回収率*	%	81.5	—	—	—	82.5
集計対象範囲		b-				b-
内部通報・相談件数	件	8	2	4	3	4
集計対象範囲		b-	b-	b-	b-	b-

\* 2019年度はコンプライアンス確認テストを実施しました。2016年度と2020年度にはコンプライアンス意識調査を実施しました。

## コンプライアンス違反件数、内容、および措置

2020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。

コンプライアンス違反が認められた従業員は、社内規程に従って減給処分等を含む懲戒処分の対象となります。

## ■ コンプライアンス データ

## ▶ 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

2020 年度における汚職と贈賄の事例や係争案件は確認されていません。

## ▶ 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](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

	<p>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。</p> <p>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グループの独占禁止法等遵守の方針」を定めます。</p> <p>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。</p>
方針の適用範囲	NRIグループ役職員、ビジネスパートナー
参照文書	<p>NRIグループの独占禁止法等遵守の方針</p> <p><a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#dokusen">https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#dokusen</a></p>

## 不正競争防止に関する違反件数、内容、および措置

該当事項はありません。

## ▶税務リスク・コンプライアンス

## 税務に関する方針

	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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、継続的に税務ガバナンスの充実に取り組んでいます。</p> <p>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、これらの法律が意図する精神も考慮しながら、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。</p> <p>本方針は、NRIの財務を担当する役員により承認されているものです。</p>
方針の適用範囲	NRIグループ
参照文書	<p>NRIグループ税務方針</p> <p><a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#zeimu">https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#zeimu</a></p>

## 税務ガバナンス

	<p>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向けた取組みを進めています。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
--	--



## ■ コンプライアンス データ

地域別納税額		単位	2019年度	2020年度
	日本	億円	163	332
	(比率)	%	95.5	97.7
	日本以外	億円	7	7
	(比率)	%	4.5	2.3
	合計	億円	170	339
		集計対象範囲	a	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グループ調達方針」の中で「サステナブル調達の実践」を明示するとともに、2021年4月に新たに「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を制定し、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）に該当するビジネスパートナーに対して、SBT基準の温室効果ガス排出削減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、2021年4月に制定した「NRIグループビジネスパートナー行動規範」に人権に関する遵守事項を定め、周知しています。

主要なビジネスパートナーには「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意をいただき、サプライチェーン全体でのサステナブル調達の実践に取り組めます。

## 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。

2020年度は53社のビジネスパートナーが参加しました。

2021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。 さらに、2021年4月に新たに「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を制定し、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に取り組む活動をしています。
参照文書	NRIグループ調達方針 <a href="https://www.nri.com/jp/company/partner">https://www.nri.com/jp/company/partner</a> NRIグループビジネスパートナー行動規範 <a href="https://www.nri.com/jp/company/partner_code">https://www.nri.com/jp/company/partner_code</a>

## ▶ 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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
中国オフショアパートナー企業数	社	18	18	18	20	19	
パートナー要員概数（国内）	名	7,000	7,000	7,000	7,500	7,000	
パートナー要員概数（中国）	名	3,500	3,500	4,000	5,000	5,000	
集計対象範囲		c	c	c	c	c	
調達金額		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
外部委託費総額		百万円	126,361	135,522	150,635	161,305	171,503
国・地域別内訳	中国	百万円	18,815	19,532	23,213	28,514	30,460
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、2021年3月末時点で国内7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、2021年3月末時点で国内2社となっています。

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
eパートナー数	社	8	13	13	15	14
うち国内	社	7	8	8	8	7
うち中国	社	1	5	5	7	7
e-eパートナー数	社	3	3	3	3	2
うち国内	社	3	3	3	3	2
集計対象範囲		c	c	c	c	c

## オフショア開発の活用

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。

日本国内のニアショア開発<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>も推進しています。

\*1 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。

\*2 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。

## ▶ 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

2020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、定期的にビジネスパートナーの審査を実施するほか、国内外を問わずビジネスパートナーの新規開拓を行うなど、優良なパートナー企業の安定的な確保に努めています。

また、特に専門性の高い業務ノウハウ等を持つパートナー企業であるeパートナーとのプロジェクト・リスクの共有や、パートナー企業に対するセキュリティおよび情報管理の徹底の要請など、パートナー企業も含めた生産性向上および品質向上活動に努めています。

パートナー企業は、中国をはじめとする海外にも広がっており、中国企業への委託は外部委託費の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、ビジネスパートナー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。

## ■ サプライチェーン・マネジメント データ

## 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12,000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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
点検プロジェクト数*	件	922	939	926	1,206	1,186
	集計対象範囲	c	c	c	c	c

\* 2019年度から点検対象数値を実行責任者数とした。

## ▶ 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は、パートナー企業においてもNRI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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
監査を実施したプロジェクト数	件	87	81	76	95	780
	集計対象範囲	c	c	c	c	c

## ▶ サプライヤー選定基準

## サプライヤーの選定基準

ビジネスパートナーの皆様に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・価格、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、公明かつ公正に選定します。



## ▶ 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、品質の確保といった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。

なお、2020年度の経営セミナーは、中止しました。

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
研修に参加したパートナー企業数	社	15	14	15	16	12
パートナー企業からの研修参加者数（のべ人数）	名	300	390	306	511	402
経営セミナーに参加したパートナー企業数	社	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	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。

## ■ 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

## 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!" に込めた思い

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

## 中計経営計画（2019－2022）

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

## 成長戦略（注力テーマ）

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

## 数値目標

	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% <sup>※</sup>

※ 継続的に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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業利益	億円	585	651	714	831	865
営業利益率	%	13.8	13.8	14.3	15.7	15.7
海外売上高	億円	189	435	530	467	436
ROE	%	10.7	12.9	12.3	20.3	21.8
集計対象範囲		a	a	a	a	a
お客様満足度 (「満足している」顧客の割合)	%	82.8	84.6	86.9	83.8	86.4
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
	<a href="http://www.nri.com/jp/company/c_philosophy.html">http://www.nri.com/jp/company/c_philosophy.html</a>
	NRIグループ企業行動原則
	<a href="http://www.nri.com/jp/company/company_code.html">http://www.nri.com/jp/company/company_code.html</a>
	NRIグループビジネス行動基準
<a href="http://www.nri.com/jp/company/business_code.html">http://www.nri.com/jp/company/business_code.html</a>	
長期経営ビジョンV2022	
<a href="https://www.nri.com/jp/company/vision">https://www.nri.com/jp/company/vision</a>	

## ▶ 受託者責任

## 受託案件に関する総合的な審議

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

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

## ▶ 顧客満足

## 顧客満足度調査

各プロジェクト・サービスで「お客様満足度調査」を実施し、プロジェクト・サービス全体に関する総合評価をしていただくとともに、提案力やトラブルへの対応などについても具体的なご意見をいただいています。

調査結果は品質監理部がとりまとめ、全体的な傾向の分析を行うとともに、担当部署に回答をフィードバックし、アフターフォローやサービス品質改善に向けた施策を実施するなど、サービスの品質向上に役立てています。

## 高い評価をいただいている項目

- ・熱意・コミットメントの強さ
- ・ご要望に対する柔軟な対応
- ・システムに関する専門知識や技術力
- ・システムの信頼性
- ・トラブル発生防止への取り組み

## 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
- ・見積根拠の明瞭性

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
お客様満足度 （「満足している」顧客の割合）*1	%	82.8	84.6	86.9	83.8	86.4
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、「デジタル社会基盤」、「先端技術開発・獲得」、「事業開発」の3つの領域で研究開発を推進しています。

以下の研究開発体制のもと、必要に応じ社内あるいは社外との横断的な協業を進めながら取り組んでいます。

## 研究開発委員会

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

## 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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
総額	百万円	5,674	5,170	3,665	4,310	4,468
分野別内訳						
コンサルティング	百万円	1,247	921	796	824	1,109
金融ITソリューション	百万円	2,947	2,844	1,694	1,984	1,947
産業ITソリューション	百万円	622	622	583	714	757
IT基盤サービス	百万円	857	781	590	781	654
売上高比率	%	1.3	1.1	0.7	0.8	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

## 参照事例

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、事業法人等が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。

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/lst/2019/cc/0902\\_1](https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2019/cc/0902_1)

ニュースリリース（2020年3月30日付）：  
野村総合研究所、ブロックチェーン技術を活用した日本初の「デジタルアセット債」及び「デジタル債」を発行  
[https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2020/cc/0330\\_1](https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2020/cc/0330_1)

## オープンイノベーション 2

## 参照事例

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。

NRI JOURNAL：JALとNRIに聞く、「どこかにマイル」はなぜ成功したのか  
<https://www.nri.com/jp/journal/2017/0526>

お客様との「共創」で、新しい価値を創造  
[https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability\\_Book2019.pdf#page=14](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2019.pdf#page=14)

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](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2019/190204_1.pdf)

共同ニュースリリース（2019年10月30日付）：  
JALとNRIの合弁会社「JALデジタルエクスペリエンス」、パートナー企業と提携し、会員サービスを開始します  
～AIが旅好きな人の特徴を推定し、一人一人に合わせたサービスを提案～  
[https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2019/cc/1030\\_1](https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2019/cc/1030_1)

## オープンイノベーション 3

TORANOTECの100%子会社であるTORANOTEC投信投資顧問は、おつりで投資するサービス「トラノコ」を提供しています。これは、少額な資金で誰でも投資を可能にするサービスです。

NRIはこれまで、投信口座管理システムや、投信会社のバックオフィス業務をサポートするシステムを提供して、「トラノコ」の円滑なサービス提供を支援してきました。

今後は更に出資を通じて、「トラノコ」のさらなる進化と、新たな投資サービスの開発に取り組んでいきます。

具体的には、NRIが口座管理システムを提供している既存の銀行に「トラノコ」を適応することで、若年層や投資未経験層への新たなアプローチを可能にします。

また、金融機関に向けた少額投資に係る新たな資産運用サービスの開発を推進していきます。

## 参照事例

統合レポート2018:資産運用及びアプリ開発を手掛けるTORANOTECに出展  
<https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/0/teaserItems1/00/linkList/017/link/ar2018.pdf#page=41>

## ▶ 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。</p> <p>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、2021年5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50分程度の余力時間が創出されると見込まれ、全体で約9.3%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）：</p> <p>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  <a href="https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2017/cc/1019">https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2017/cc/1019</a></p> <p>お知らせ（2021/2/26）：</p> <p>GitLab社とパートナー契約を締結し、国内正規代理店として初のGitLabを主軸とした先駆的なDevOpsソリューションを販売開始  <a href="https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2021/0226_1">https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2021/0226_1</a></p> <p>お知らせ（2021/3/16）：</p> <p>Elastic社より「2020年 ベスト・ソリューション・パートナー」賞を受賞  <a href="https://www.nri.com/jp/news/info/ips/lst_ips/2021/0316_1">https://www.nri.com/jp/news/info/ips/lst_ips/2021/0316_1</a></p> <p>aslead  <a href="https://aslead.nri.co.jp/">https://aslead.nri.co.jp/</a></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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>を削減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	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
共同利用型サービスの売上高比率	%	23	21	20	19	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

コンサルティングによるコミュニティ開発の支援

NRIは約700名のコンサルタントを有し、質量ともに日本のトップコンサルティングファームの一つです。企業、地方自治体、新興国政府などNRIの多様なコンサルティングサービスは、全て重要な社会課題の解決に直接繋がるものであり、社会面のイノベーションといえます。

社会面のイノベーションによる効果	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
コンサルティング事業の売上高比率	%	7.2	7.7	8.2	7.3	6.8
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

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020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	取得済み
M&O認証を取得したデータセンターの数	2	3	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2,900	約3,400	約4,600	約4,100	約4,000
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

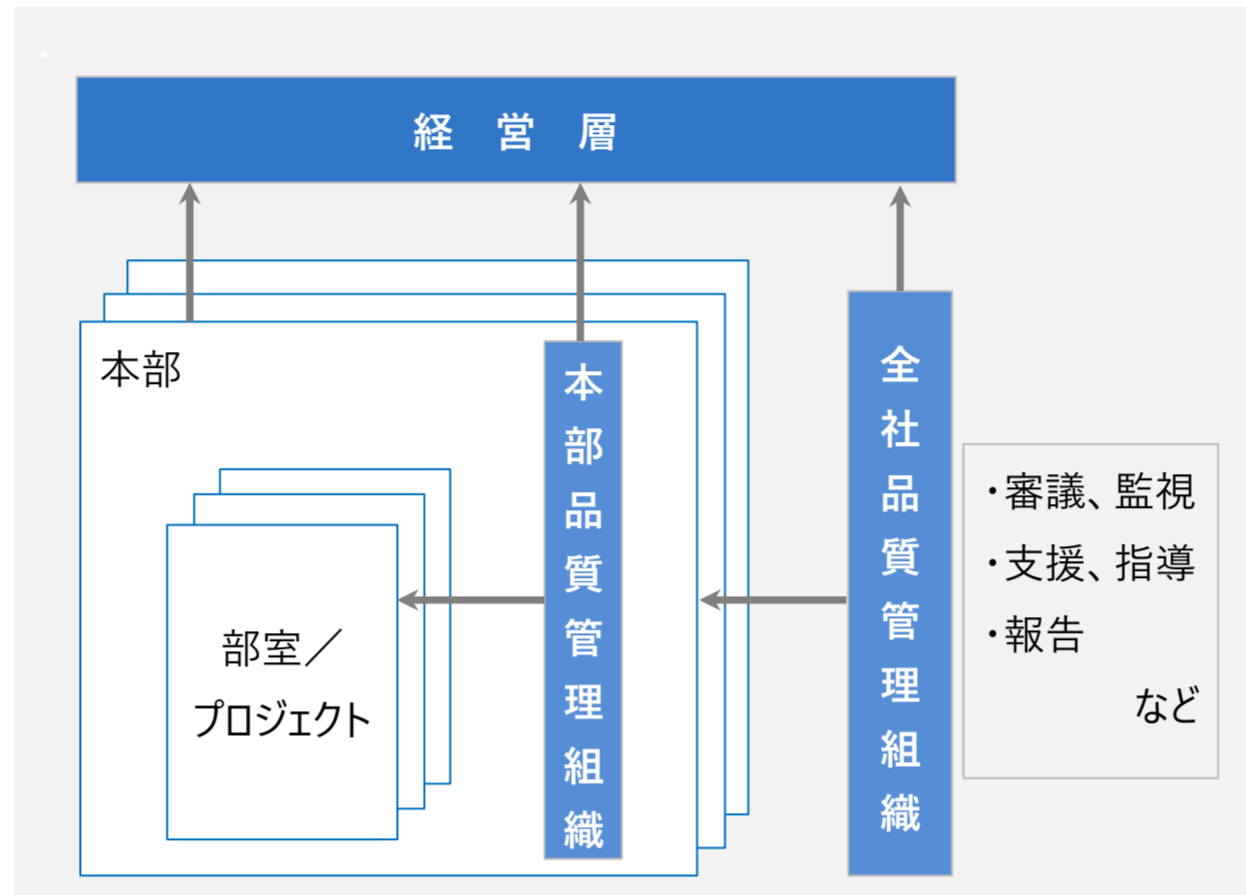
NRIジャーナル：「サプライチェーンを止めない」ために  
<https://www.nri.com/jp/journal/sustainability/2017/01>

■ 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

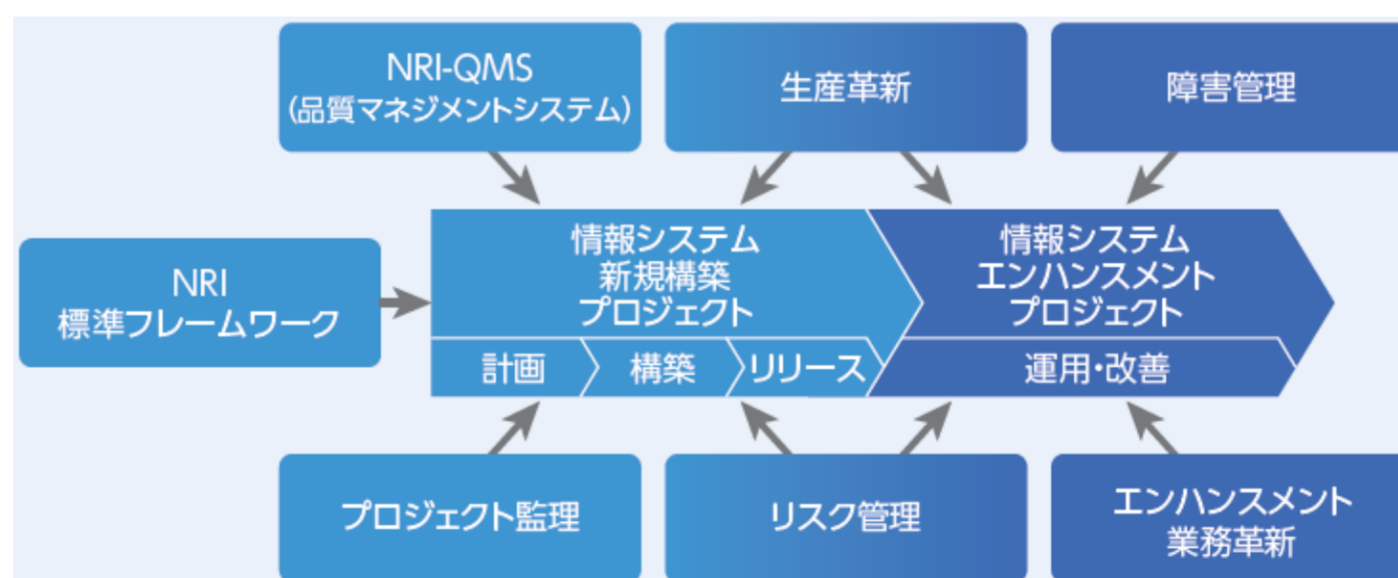
プロジェクト実施にあたっては、各事業本部が責任をもって品質管理を行っています。  
 加えて、その活動を全社的に監理・推進するとともに、個々に支援する組織として、品質監理本部やDX生産革新本部などが、品質に関する目標の設定や計画の策定をはじめ、品質マネジメントシステムの構築、標準ガイドラインの提供やプロジェクトへの助言などを行っています。  
 また、「品質向上により生産性が向上し、それがさらなる品質向上につながる」という考えのもと、生産性向上にかかわる課題の解決にも積極的に取り組んでいます。



▶ 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。



## ■ 情報システムの品質 データ

## 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。

## 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。

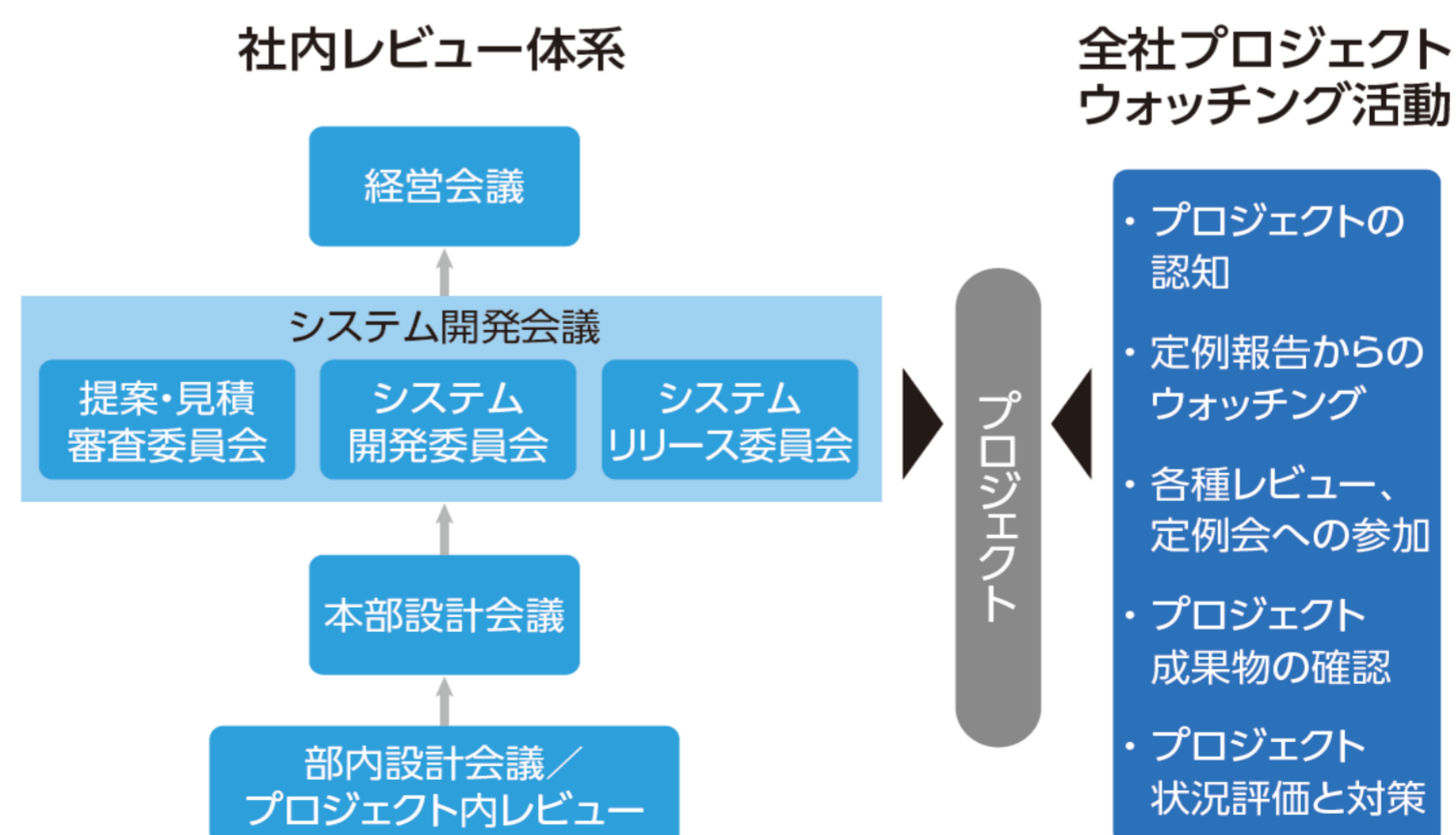
各プロジェクトの状況をつねにモニタリングし、リスクの回避・軽減に向けた支援活動として、プロジェクトマネージャー業務を援助するとともに、品質向上のための開発プロセスや成果物の改善指導などを行っています。

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。



## ■ 情報システムの品質 データ

## 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。

## ▶ 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。



## ■ 情報システムの品質 データ

## 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<sup>※</sup>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、2021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6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&amp;O認証取得状況

東京第一データセンター（2014年12月初回取得、2018年12月更新。更新は3年毎に審査）

横浜第二データセンター（2016年2月初回取得、2021年1月更新。更新は3年毎に審査）

大阪第二データセンター（2017年12月初回取得、2019年12月更新。更新は3年毎に審査）



## 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](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](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/info/cc/2016/160425_1.pdf)

Uptime Institute LLC（英語）

<https://uptimeinstitute.com/>

## ■ 情報システムの品質 データ

## ▶SOC2保証報告書の発行

## SOC2保証報告書の発行

SOC2保証報告書とは、サービス提供業務のセキュリティや可用性、機密保持等に関する内部統制について、米国公認会計士協会（AICPA）のガイダンス※に従って外部監査法人が意見表明を行った報告書です。

NRIの提供するシステムサービスは、高い信頼性とセキュリティが求められるケースが多いことから、特定のサービスについて、上記のガイダンスに沿った保証を受けるとともに、その業務実態が公益財団法人金融情報システムセンター（FISC）が発行する「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準」に準拠していることについても、外部監査法人から意見表明を受ける形でSOC2保証報告書を毎年受領しています。

なお、FISC安全対策基準にも準拠したSOC2保証報告書への対応を、NRIは2012年から行っており、当時日本で初めての取り組みでした。

※ Reporting on Controls at a Service Organization Relevant to Security, Availability, Processing Integrity, Confidentiality or Privacy / AICPA

## ▶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、ならびに具体的な行動を想定した危機対応訓練を定期的実施しています。

## ▶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
	DSB情報システム	TBC	金融・証券向け受託ソフトウェアの設計、開発、保守
	日本証券テクノロジー	2003年12月	金融・証券向けシステム、および関連パッケージソフトウェアの設計・開発



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

単行本	文献名	出版社	発行年月
	ITロードマップ 2021年版 <a href="https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2021/o_book229">https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2021/o_book229</a>	東洋経済新報社	2021年3月刊
	Oracle Cloud Infrastructure エンタープライズ構築実践ガイド <a href="https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2021/o_book227">https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2021/o_book227</a>	技術評論社	2021年1月刊
	ITナビゲーター2021年版 <a href="https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book225">https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book225</a>	東洋経済新報社	2020年12月刊
	デジタルケイパビリティ DXを成功に導く組織能力 <a href="https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book223">https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book223</a>	日経BP	2020年11月刊
	DX推進から基幹系システム再生まで デジタルアーキテクチャー 設計・構築ガイド <a href="https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book222">https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book222</a>	日経BP	2020年11月刊
	要点整理から攻略する『AWS認定 セキュリティ-専門知識』 <a href="https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book220">https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book220</a>	マイナビ出版	2020年7月刊
	システム障害対応の教科書 <a href="https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book217">https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2020/o_book217</a>	技術評論社	2020年4月刊

## ■ 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

2016年度 2017年度 2018年度 2019年度 2020年度

情報セキュリティ障害の件数（前年度比）		約11%減	約11%減	約27%増	約40%減	約17%減
重大な情報セキュリティ障害の件数	件	0	0	0	0	0
重大な情報セキュリティ障害により発生した費用	百万円	0	0	0	0	0
顧客のプライバシー侵害及び顧客データの紛失に関する、外部からの申し立て（規制当局を含む）	件	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](https://www.nri.com/jp/site/security_declare)

■ 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およびそのグループ企業は、法令を遵守するとともに情報サービスを提供する企業が果たすべき役割を十分に認識し、社会の範となる高度な情報セキュリティマネジメントの枠組みを確立させて、お客様や社会から信頼をいただける企業であり続けることを宣言します。
参照文書	情報セキュリティ対策についての宣言文 <a href="https://www.nri.com/jp/site/security_declare">https://www.nri.com/jp/site/security_declare</a>

▶ 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。

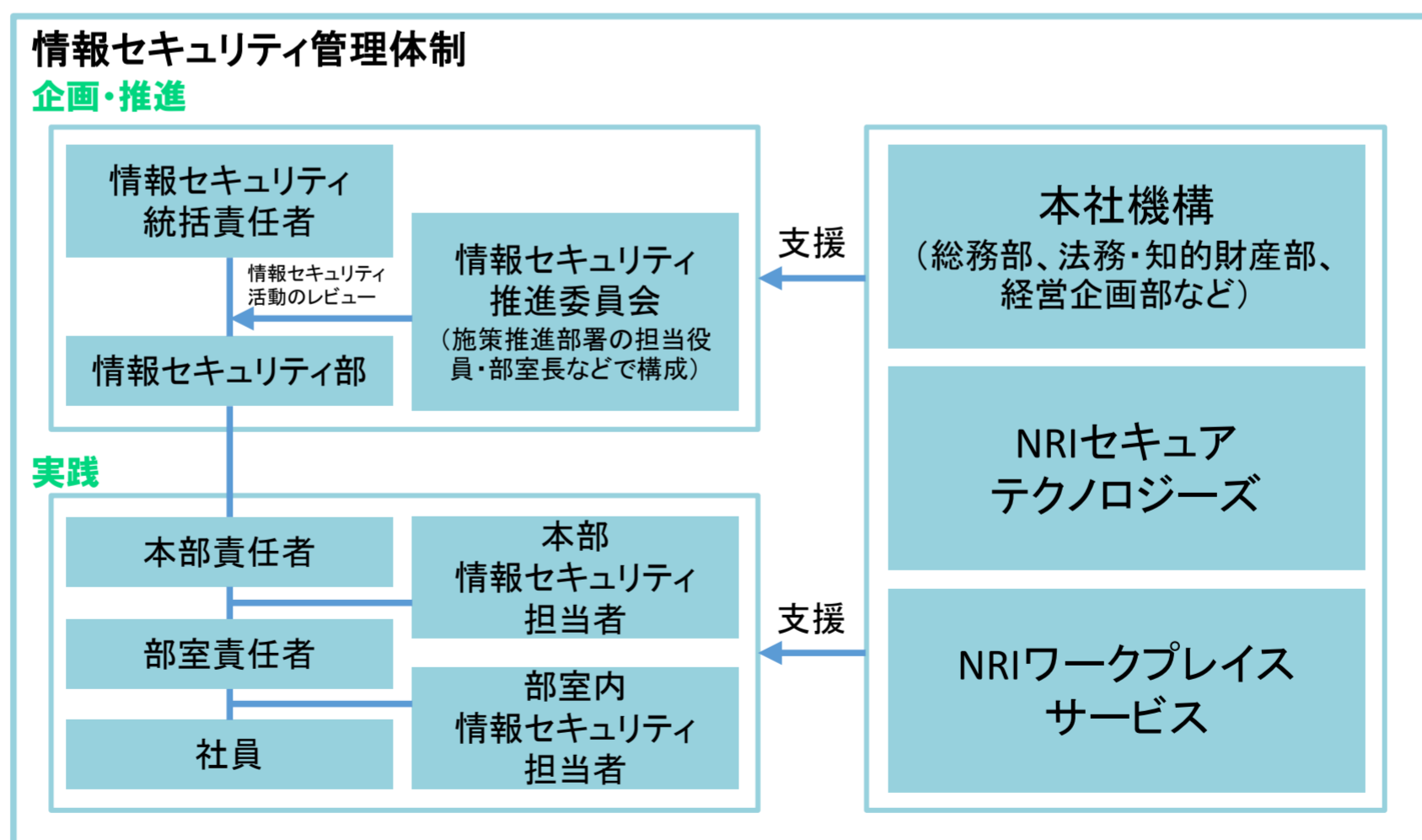
すべての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。

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確か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)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 常務執行役員 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 データ

## 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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
入社時研修	名	355	392	515	557	450
サイバー攻撃対策実践研修	名	129	78	83	56	—
情報セキュリティ管理研修	名	—	—	—	—	6,387
個人情報管理研修	名	5,807	5,997	6,116	6,252	6,387
派遣社員向けセキュリティ研修	名	1,535	1,641	1,695	1,686	1,795
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	2,438	2,597	2,739	2,417	2,705
集計対象範囲		d	d	d	d	d

## ▶ 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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
プロジェクトセキュリティルールの確認	審査数/件	269	230	165	141	110
公開Webシステム審査	審査数/件	37	84	77	83	67
サイバー攻撃への対応状況調査と是正	審査数/件	128	145	148	149	158
本番運用の状況調査と是正	審査数/件	155	10	11	147	12
AWS <sup>*1</sup> 利用の実態状況調査と是正	審査数/件	14	30	48	169	193
BPO <sup>*2</sup> 業務の実態調査と是正	審査数/件	3	1	3	4	1
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は、パートナー企業においてもNRI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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
監査を実施したプロジェクト数	件	87	81	76	95	780
集計対象範囲		c	c	c	c	c

## ■ 情報セキュリティ データ

## 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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
公開Webシステム審査	審査数/件	4	28	24	22	12
サイバー攻撃対応状況調査と是正	審査数/件	99	107	19	154	167
本番運用の状況調査と是正	審査数/件	7	4	6	7	7
AWS <sup>*1</sup> 利用の実態状況調査と是正	審査数/件	5	58	22	34	45
BPO <sup>*2</sup> 業務の実態調査と是正	審査数/件	6	3	2	1	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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020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	15	16	17	17	16
公開Webシステム審査	件	4	7	3	1	4
サイバー攻撃対応状況調査と是正	件	16	14	4	3	0

## 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<sup>\*1</sup>）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<sup>\*2</sup>、振る舞い検知型マルウェア対策<sup>\*3</sup>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<sup>\*4</sup>）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。



## ■ 情報セキュリティ データ

### 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、大量送信業務におけるルール策定、セキュアなファイル共有サービス（NRIセキュアのクリプト便）の利用等、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セキュアテクノロジーズの協力のもと、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<sup>\*1</sup>）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） <sup>*2</sup>
	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システムテクノ	（一部の事業）	
だいこう証券ビジネス	（一部の事業）	

\*1 JIS Q 27001（ISO/IEC 27001）に基づく認証。

\*2 ISO/IEC 20017 クラウドサービスセキュリティ認証。

## ▶ 個人情報の保護

## 個人情報の保護に関する方針

NRIは「個人情報保護方針」を定め、公開しています。  
社員はそれらに沿って、個人情報の保護に関する法律、行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律（いわゆるマイナンバー法）、その他関係法令を遵守しています。  
また、個人情報保護委員会が定める法令・ガイドラインの改定にも対応する等、社会的な要請の変化にも柔軟に対応しています。  
なお、当社では個人情報管理規程を定めており、役員および社員がこれに違反した場合には、懲戒処分も含め社内規程に従って対処いたします。

## 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>

## ■ 情報セキュリティ データ

## ▶ 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

最高責任者

「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。

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。

## 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。



## ■ 情報セキュリティ データ

## ▶ 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<sup>\*</sup>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  
DSB情報システム

\* JIS Q 15001に基づく認定。

## ■ 環境マネジメント マネジメントアプローチ

### 本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

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

### 重要課題とNRIのアプローチ

情報技術の急速な発展と普及により、ICT（情報通信技術）産業が消費する電気エネルギーと、それに伴うCO<sub>2</sub>排出量は世界規模で深刻な問題となっており、地球温暖化防止への責任ある行動が急務となっています。

NRIグループは、「Green by NRI」と「Green of NRI」の両面のアプローチから、地球環境問題の解決に向け積極的に活動しています。

「Green by NRI」とは、ITソリューションやコンサルティングサービス、政策提言活動を通じて、顧客の事業や社会システムの効率化と生産性向上を図り、これにより環境負荷低減に貢献するアプローチです。

「Green by NRI」の活動で影響が大きい事例として、一つの情報システムを複数の企業で利用する「共同利用型サービス」の提供拡大により、社会全体で測定した場合のCO<sub>2</sub>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、環境性能の高いデータセンターへのシステム移行や、本社をはじめとした主要なオフィスをエネルギー効率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。

2018年2月には気候変動問題に対する国際的な要請に沿った形で、世界の平均気温上昇を産業革命前と比較して「2°C」に抑える目標を設定しました。その後、IPCCの1.5°C特別報告書において、産業革命前から気温が1.5°C以上上がった場合、洪水や干ばつなどによる被害が甚大であることが示され、産業革命前からの気温上昇を1.5°Cに抑える必要があると国際的に認識されるようになりました。NRIグループは、このような世の中の流れに呼応する形で2020年5月にBusiness Ambition for 1.5°Cに署名し、2021年2月に1.5°C目標の認定を取得しました。

#### 主要目標

1. NRIグループの温室効果ガス排出量（Scope1 + Scope2の合計）を2030年度に72%削減（2013年度比）
2. データセンターの再生可能エネルギー利用率を2030年度に70%

■ 環境マネジメント マネジメントアプローチ

進捗・成果・課題

環境主要目標の達成進捗状況は以下の通りです。

NRIは、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から、2年連続でAリスト企業に選定されました。これはNRIグループの温室効果ガス排出削減、気候リスク緩和などの取り組みが、国際的に評価されたものと認識しています。

KPI	単位	2013年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope1+2)	千t-CO <sub>2</sub>	108	78	75	66	60	55
削減率 (基準年度対比)	%	(基準年)	26.9	30.0	38.2	43.8	48.7
データセンターエネルギー使用量	千kWh	-	108,598	103,815	98,550	95,779	95,523
再生可能エネルギー利用量	千kWh	-	82	75	72	75	1,570
再生可能エネルギー利用率	%	-	0.1	0.1	0.1	0.1	1.6
集計対象範囲		a	a	a	a	a	a

リンクファイル	
Green by IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共同利用型サービスの活用によるCO<sub>2</sub>排出量の大幅削減</li> <li>・データセンターの省エネルギー化の提言活動</li> <li>・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</li> </ul> <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green%20by%20NRI">https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green by NRI</a>
Green of IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高度な環境性能を誇るデータセンター</li> <li>・オフィスにおける省エネルギー、環境負荷低減活動</li> <li>・役職員への環境教育</li> <li>・役職員の環境活動</li> </ul> <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green%20of%20NRI/data%20center">https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green of NRI/data center</a> <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green%20of%20NRI/saving">https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green of NRI/saving</a> <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green%20of%20NRI/education">https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green of NRI/education</a> <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green%20of%20NRI/activities">https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green of NRI/activities</a>
グリーンボンド	<a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/greenbond">https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/greenbond</a>
アジア象の保護活動への参加	<a href="https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/ir/library/AR2017.pdf#page=51">https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/ir/library/AR2017.pdf#page=51</a>



■ 環境マネジメント データ

▶ 環境に関する方針

環境に関する方針	
	NRIでは、気候変動問題及び環境汚染を含む地球環境問題への取組みを世界共通の問題であるとの認識のもと、「NRIグループ環境方針」を策定しています。 また、「生物多様性行動指針」を定め、生物多様性の保全と持続可能な利用促進に向けた取組みを行っています。 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「サステナブル調達の実践」という項目を定めています。法令や社会規範の順守とともに、環境に配慮した調達活動を行います。
方針の適用範囲	NRIグループ従業員
参照文書	NRIグループ環境方針 <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/policy">https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/policy</a> 生物多様性行動指針 <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/biodiversity">https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/biodiversity</a> NRIグループの調達方針 <a href="https://www.nri.com/jp/company/partner">https://www.nri.com/jp/company/partner</a>

▶ 環境マネジメントシステム

環境マネジメントの体制	
	NRIは、代表取締役社長の指示に基づき、気候変動問題を包含するサステナビリティ経営に責任を負う「サステナビリティ推進委員会」を組織し、年に複数回、経営会議および取締役会へサステナビリティに関する取組みおよび経営への提言を行っています。
責任者	執行役員 桧原 猛
責任機関・委員会	サステナビリティ推進委員会

環境マネジメントシステム（EMS）導入状況

	NRIでは、主なCO <sub>2</sub> 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（エネルギー消費量ベース）		単位	2020年度
		%	94.4
データセンター	(ISO 14001導入率 100%)	%	70.5
国内オフィス	(NRI-EMS導入率 85.1%)	%	23.4
海外拠点	(NRI-EMS導入率 26.2%)	%	0.5
集計対象範囲			a

## ■ 環境マネジメント データ

## 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、環境に関する取り組みに関して、ウェブサイトや統合レポート、有価証券報告書等で公開しています。環境データでは、GHGプロトコル等の国際基準を参照し算定を行っています。2014年度分から第三者保証機関による環境情報の保証を取得し、毎年保証項目を増やしています。TCFDのシナリオ分析結果を、毎年2月に開催するESG説明会で投資家・メディア向けに発表するとともに、ウェブサイト・統合レポートで開示しています。

## 環境に関する教育

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

2020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学習用動画を改定し、社内へ展開しました。

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ています。（2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で、開催を見合わせました）

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

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

## 環境に関する法規制違反件数、内容、および措置

該当事項はありません。

## ■ 環境マネジメント データ

## ▶ 環境マスバランス

NRIグループの環境マスバランス									保証
INPUT		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度		
エネルギー使用量	合計	千GJ	1,529	1,492	1,390	1,328	1,290	✓	
	電気*1	千kWh	143,253	136,518	127,773	121,926	119,574	✓	
	ガス・燃料・冷水・蒸気・温熱*2	千GJ	138	167	150	144	130	✓	
	うち再生可能エネルギー*1 *a	千kWh	82	621	743	886	3,926	✓	
水使用量	上水*2	千m <sup>3</sup>	200	201	212	185	154	✓	
紙使用量	事務用紙*2	t	217	213	190	174	80	✓	
OUTPUT		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度		
温室効果ガス	合計	千t-CO <sub>2</sub>	78	75	66	60	55	✓	
	電気*1 *b	千t-CO <sub>2</sub>	72	68	60	54	49	✓	
	ガス・燃料・冷水・蒸気・ 温熱*2	千t-CO <sub>2</sub>	6	6	6	6	5	✓	
事業用排水*3	排水量	千m <sup>3</sup>	40	35	37	34	32	✓	
紙廃棄物*2	総廃棄量	t	284	269	193	173	95	✓	
	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	666	2,365	1,414	539	418	✓	
	最終処分量	t	22	75	40	25	33	✓	
	リサイクル率	%	96.6	96.8	97.2	95.4	92.1	✓	
集計対象範囲			(注2)	(注2)	(注2)	(注2)	(注2)		

(注1) 過去数値については、重要な買収等による影響を「The Greenhouse Gas Protocol (A Corporate Accounting and Reporting Standard—Chapter 5. Tracking Emissions Over Time)」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

(注3) 再生可能エネルギーについて

\*a 太陽光の自家発電(全て自家消費)、グリーン電力証書、J-クレジットおよび海外の自然エネルギー由来のエネルギー属性証明書の発電電力量を集計しています。

(注4) 温室効果ガス(電気)について

\*b ロケーション基準による算定結果：53千t-CO<sub>2</sub>



## ■ 気候変動 データ

## ▶ 気候変動に関するガバナンス

## ガバナンスの体制と方法

## 最高責任者

執行役員 桧原 猛

## 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、毎年気候変動への対応を含む各部門のビジネスパフォーマンスとCSVパフォーマンスを定量的・定性的に評価し、優れた結果を出した部門を選定しています。この評価は、当該部門の部門長（役員）及び従業員のボーナスに反映されます。

加えて、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。

■ 気候変動 データ

▶ 気候変動に関する目標

気候変動に関する目標							
区分							
Scope1+2	2030年度目標						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NRIグループの温室効果ガス排出量72%削減（2013年度比）</li> <li>・データセンターの再生可能エネルギー利用率70%</li> </ul>						
Scope3	2050年度目標						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NRIグループの温室効果ガス排出ゼロ</li> <li>・再生可能エネルギー利用率100%</li> </ul>						
Scope3	2023年度目標						
	NRIグループのサプライヤーの70%以上がSBT水準の環境目標を設定（対象：Scope3のカテゴリ1、2、11）						
Scope3	2030年度目標						
	従業員の出張及び通勤に関する排出量を25%削減する（対象：Scope3のカテゴリ6、7）						
進捗							
	単位	2013年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
CO <sub>2</sub> 排出量（Scope1+2）	千t-CO <sub>2</sub>	108	78	75	66	60	55
削減率（基準年度対比）	%	(基準年)	26.9	30.0	38.2	43.8	48.7
データセンターエネルギー使用量	千kWh	-	108,598	103,815	98,550	95,779	95,523
再生可能エネルギー利用量	千kWh	-	82	75	72	75	1,570
再生可能エネルギー利用率	%	-	0.1	0.1	0.1	0.1	1.6
サプライヤーの環境目標設定割合	%	-	n/a	4.6	18.1	21.6	30.5
出張及び通勤に関する排出量	千t-CO <sub>2</sub>	7	9	9	11	28	5
削減率（基準年度対比）	%	(基準年)	-	-	-	-	28.2
集計対象範囲		a	a	a	a	a	a

▶ 気候変動によるリスク

規制によるリスク	
	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。加えて、日本のRE100メンバー企業とともに、日本政府に対して再生可能エネルギーの供給量を増やすよう政策提言を行っています。</p>

■ 気候変動 データ

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。現在、NRIグループは約13,000人の社員のうち、約7割が日本、その他は豪州、中国、インドを中心に業務を行っており、ほぼすべての地域が自然災害の影響を受けると想定しています。

上記に対し、NRIではBCPの強化対策として、オフィスの移転やテレワークの導入等を積極的に行い、リスクの低減に務めています。

▶ 気候変動による機会

気候変動による機会

NRIグループでは、日本国内にデータセンターを5つ保有し、ITソリューションのアウトソーシングサービス及び共同利用型サービスに関する事業を展開しています。特に共同利用型サービスは、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CO<sub>2</sub>排出量を削減できるサービスであり、グリーンレベニューとして売上の約20%を占めています。

また、NRIグループではRE100加盟により2030年度までにデータセンターの再生可能エネルギー利用率を70%、2050年度にはNRIグループ全体で100%にする目標を掲げています。

このような低・脱炭素に関するサービスは、今後需要が増加することが予想され、NRIグループにとっての事業機会になると考えています。

▶ 気候変動緩和への活動

製品・サービスを通じた気候変動緩和への貢献

**共同利用型サービス**  
ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する事業計画を策定しています。

具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上高が拡大することで、社会全体としてのCO<sub>2</sub>排出量の抑制効果が期待できます。

共同利用型サービスを利用いただくことで、顧客が個々にシステムを構築して運用することに比べて、約7割のCO<sub>2</sub>を削減することができると考えられています。

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020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	978	1,001	987	1,036	1,029
売上高比率	%	23.1	21.2	19.7	19.6	18.7
	集計対象範囲	a	a	a	a	a

業界団体や規制などに対する気候変動緩和への貢献

NRIはRE100メンバー会に積極的に参加し、提言にも賛同することで、再生可能エネルギーの調達環境の改善に向けて政策エンゲージメントを行っています。

具体的には、2021年1月18日に、気候変動イニシアティブ（JCI）のメンバー企業と共に、次期エネルギー基本計画で、2030年度の再生可能エネルギー電力目標を現状の22~24%から40~50%に引き上げを求めるメッセージを公表しました。加えて、2021年3月22日に、RE100（クライメートグループ）及びRE100メンバー企業、日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP:RE100地域パートナー）協同で、COP26に向けて2030年の自然エネルギーの目標を50%に設定する書簡を送付し、日本政府に対して再生可能エネルギーの導入拡大を要請しました。



## ■ 温室効果ガス排出 データ

## ▶ 温室効果ガス排出量

温室効果ガス排出量 (Scope1、Scope2)		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
直接的温室効果ガス排出量 (Scope1)		千t-CO <sub>2</sub>	1	1	1	1	1	✓
国内		千t-CO <sub>2</sub>	1	1	1	1	1	✓
海外		千t-CO <sub>2</sub>	0	0	0	0	0	✓
間接的温室効果ガス排出量 (Scope2) *1 *2		千t-CO <sub>2</sub>	77	73	65	58	53	✓
国内		千t-CO <sub>2</sub>	74	70	62	56	53	✓
海外		千t-CO <sub>2</sub>	3	3	2	2	0	✓
Scope1+Scope2排出量合計*3		千t-CO <sub>2</sub>	78	75	66	60	55	✓
国内		千t-CO <sub>2</sub>	75	72	63	58	55	✓
海外		千t-CO <sub>2</sub>	3	3	2	2	0	✓
集計対象範囲*1			a-	a-	a-	a-	a-	

\*1 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グループのうち当社が国内にあるもの)

(注1) 間接的温室効果ガス排出量 (Scope2) について

\*2 ロケーション基準による算定結果：国内56千t-CO<sub>2</sub>、海外1千t-CO<sub>2</sub>、合計57千t-CO<sub>2</sub>

(注2) Scope1+Scope2排出量合計について

\*3 ロケーション基準による算定結果：国内57千t-CO<sub>2</sub>、海外1千t-CO<sub>2</sub>、合計59千t-CO<sub>2</sub>

温室効果ガス排出量 (Scope3)		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
間接的温室効果ガス排出量 (Scope3)		千t-CO <sub>2</sub>	112	137	120	180	133	✓
カテゴリ1	購入した 物品・サービス	千t-CO <sub>2</sub>	64	69	84	91	97	✓
カテゴリ2	資本財	千t-CO <sub>2</sub>	23	44	12	15	16	✓
カテゴリ3	燃料・エネルギー 関連の活動	千t-CO <sub>2</sub>	6	6	5	10	10	✓
カテゴリ6	出張	千t-CO <sub>2</sub>	6	7	8	24	1	✓
カテゴリ7	従業員の通勤	千t-CO <sub>2</sub>	2	2	2	4	3	✓
カテゴリ11	販売した製品の 使用	千t-CO <sub>2</sub>	9	7	6	34	4	✓
カテゴリ12	販売した製品の 廃棄	千t-CO <sub>2</sub>	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グループのうち当社が国内)

(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。

売上高あたり温室効果ガス排出量の推移 (Scope1+2)	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
売上高あたり温室効果ガス排出量	t-CO <sub>2</sub> / 百万円	0.185	0.160	0.133	0.114	0.100

## ■ エネルギー消費 データ

## ▶ エネルギー使用量

エネルギー使用量	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
エネルギー総使用量	千kWh	172,912	172,906	160,866	154,125	148,604	✓
電気	(A) 千kWh	143,253	136,518	127,773	121,926	119,574	✓
灯油	kl	35	32	0	52	0	✓
A重油	kl	103	112	128	113	137	✓
ガス	千m <sup>3</sup>	311	569	628	644	587	✓
冷水・蒸気・温熱	千GJ	87	100	85	80	72	✓
再生可能エネルギー利用量*	(B) 千kWh	82	621	743	886	3,926	✓
再生可能エネルギー利用率	(B/A) %	0.1	0.5	0.6	0.7	3.3	✓
集計対象範囲		a	a	a	a	a	

\* 太陽光の自家発電(全て自家消費)、グリーン電力証書、J-クレジットおよび海外の自然エネルギー由来のエネルギー属性証明書の発電電力量を集計しています。

## ▶ データセンターのエネルギー使用

データセンターのエネルギー使用量	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
データセンターエネルギー使用量	(A) 千kWh	108,598	103,815	98,550	95,779	95,523	✓
再生可能エネルギー利用量*	(B) 千kWh	82	75	72	75	1,570	✓
再生可能エネルギー利用率	(B/A) %	0.1	0.1	0.1	0.1	1.6	✓
データセンターカバー率	%	100	100	100	100	100	

\* 東京第1データセンターにおける太陽光の自家発電(すべて自家消費)、グリーン電力証書、J-クレジットを集計しています。

## ■ 資源利用・廃棄物 データ

## ▶ 水資源

水使用量	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
水使用量合計	千m <sup>3</sup>	200	201	212	185	154	
上水消費量	千m <sup>3</sup>	200	201	212	185	154	✓
中水消費量		—	—	—	—	—	
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

排水量	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
排水量合計	千m <sup>3</sup>	40	35	37	34	32	✓
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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
紙使用量（事務用紙）	t	217	213	190	174	80	✓
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、総合センターおよび一部オフィス

紙廃棄物	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
紙廃棄物合計	t	284	269	193	173	95	✓
リサイクル率	%	100	100	100	100	100	✓
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、総合センターおよび一部オフィス

## ▶ 廃棄物

廃棄物発生量	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
廃棄物発生量合計	t	666	2,365	1,414	539	418	✓
リサイクル率	%	96.6	96.8	97.2	95.4	92.1	✓
集計対象範囲*		b-	b-	b-	b-	b-	

\* b- : 集計対象範囲は、NRIグループのデータセンターおよび総合センター



## ■ NRIグリーンボンド（第3回無担保社債）データ

## プロジェクトの状況

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

KPI	分野	項目	単位	2020年
環境	環境	産業廃棄物量	t	3.5
		リサイクル率	%	27.0
社会	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	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	地域社会貢献	地域社会との対話・交流のためにとられた行動		

・2020年11月12日～2021年2月14日にかけて、ウィンターイルミネーションを実施。

## 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）		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
INPUT	エネルギー使用量	合計 千GJ	—	62	77	83	74	✓
	電気	千kWh	—	3,086	3,912	4,261	3,887	✓
	ガス・冷水・温熱	千GJ	—	32	39	42	37	✓
OUTPUT	温室効果ガス	合計 t-CO <sub>2</sub>	—	2,953	3,604	3,909	3,450	✓
	電気	t-CO <sub>2</sub>	—	1,500	1,858	1,994	1,776	✓
	ガス・冷水・温熱	t-CO <sub>2</sub>	—	1,453	1,745	1,915	1,674	✓
	床面積当たり排出量	t-CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup>	—	0.05	0.07	0.07	0.06	
	従業員一人当たり排出量（A）	t-CO <sub>2</sub> /人	—	0.45	0.54	0.59	0.52	
横浜みなと総合センター（横浜ダイヤビル）		単位	2016年度	2017年度				
OUTPUT	エネルギー資源総熱量	千GJ	77	51				
	温室効果ガス排出量	t-CO <sub>2</sub>	3,963	2,537				
	床面積当たり排出量	t-CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup>	0.12	0.14				
	従業員一人当たり排出量（2017年度：B）	t-CO <sub>2</sub> /人	1.02	1.13				
横浜野村ビルと横浜ダイヤビルとの比較		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
OUTPUT	従業員一人当たり排出量の改善 (A-B)/B	%	—	-60.6	-51.9	-47.8	-53.9	

（注1） 横浜野村ビルの環境評価を実施するに当たり、主たる移転元である横浜ダイヤビルを比較対象としています。

（注2） 従業員一人当たり排出量は、当社のオフィス基準で定める従業員一人当たりの標準利用面積2.5坪を基に算出しています。

（注3） 横浜野村ビルのエネルギー資源は電気、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。

■ NRIサステナビリティ・リンク・ボンド（第8回無担保社債）データ

保証

KPIの状況

NRIは2021年3月26日に、「NRIグループ環境方針」における行動指針の実践としてNRIサステナビリティ・リンク・ボンド（SLB）の発行を行いました。SLBは、あらかじめ定められたサステナビリティ/ESGの目標を達成するか否かによって条件が変化する債券をいいます。SLBの発行体は、あらかじめ定めた時間軸の中で、将来の持続可能性に関する成果の改善にコミットします。具体的には、SLBは、発行体があらかじめ定めた重要な評価指標(KPI)とサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPTs)による将来のパフォーマンスの評価に基づいた金融商品であり、KPIに関して達成すべき目標数値として設定されたSPTsを達成したかどうかによって、債券の条件が変化します。

本SLBにおいては以下の2つのKPIを使用します。

- ・KPI 1：NRIグループの温室効果ガス排出量（Scope 1+2）
- ・KPI 2：データセンターの再生可能エネルギー利用率

KPI

KPI	単位	基準年	目標年	進捗	
		2013年度	2030年度	2020年度	
NRIグループの温室効果ガス排出量（Scope1+2）	千t-CO <sub>2</sub>	108	30	55	✓
データセンターの再生可能エネルギー利用率	%	-	70	1.6	✓

SPTsの達成状況

本SLBにおいては以下の2つのSPTを使用します。

- ・SPT 1：2030年度にNRIグループの温室効果ガス排出量を72%削減（2013年度比）（Scope 1+2）
- ・SPT 2：2030年度にデータセンターの再生可能エネルギー利用率70%

各SPTsの達成進捗状況は下記の通りです。

SPT

SPT	単位	目標年	進捗
		2030年度	2020年度
2030年度にNRIグループの温室効果ガス排出量を72%削減	%	72	48.7
2030年度にデータセンターの再生可能エネルギー利用率70%	%	70	1.6

## ■ 労働慣行・ダイバーシティ マネジメントアプローチ

### 本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「人材の多様性」「健全な雇用・労使関係」

### 重要課題とNRIのアプローチ

社員が互いの多様な価値観を尊重しあうことは、心身ともに健康で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。



## ■ 労働慣行・ダイバーシティマネジメントアプローチ

## 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   | <ol style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>2. 女性の採用比率を30%以上にする</li> <li>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</li> </ol>  |
| 取り組み | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2. 女性学生の応募増加施策を継続する</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol> |

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 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol>  |
| 対策 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. 事業所内保育所の運用推進、定期的な説明会の開催</li> <li>1-2. 男性の育児関連制度の周知継続</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>3-2. 休暇取得キャンペーンの実施</li> </ol> |

\* 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。

■ 労働慣行・ダイバーシティマネジメントアプローチ

進捗・成果・課題

NRIは、女性活躍推進に優れた上場企業として、平成28年度以来5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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
女性管理職比率*1	%	6.1	6.4	6.8	7.1	7.6
採用10年前後の女性継続雇用割合／ 男性継続雇用割合*2	%	81.9	78.8	72.4	77.7	86.3
女性平均勤続年数／ 男性平均勤続年数*3	%	80.1	79.8	78.8	79.7	78.8
女性採用比率*4	%	25.6	26.7	27.6	28.2	27.2
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	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 <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag2">https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag2</a> 新たなワークスタイルで生産性を向上 <a href="https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2018.pdf#page=14">https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2018.pdf#page=14</a> 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 <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag3">https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag3</a> NRIの介護に関する主な制度 <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag4">https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag4</a>
---------	---

## ■ 労働慣行・ダイバーシティ データ

## ▶ 従業員構成

従業員数（連結）		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
全体	総数	名	11,605	12,708	12,578	13,278	13,430
	男性	名	8,375	9,285	n/a	n/a	n/a
		%	72.2	73.1	-	-	-
	女性	名	3,230	3,423	n/a	n/a	n/a
		%	27.8	26.9	-	-	-
外国人	名	2,837	3,799	3,493	3,705	3,457	
	%	24.4	29.9	27.8	27.9	25.7	
地域別	日本	名	8,676	8,821	9,004	9,495	9,912
		%	74.8	69.4	71.6	71.5	73.8
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
		名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	欧州	名	12	14	15	16	12
		%	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
		名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	米州	名	383	392	345	328	218
		%	3.3	3.1	2.7	2.5	1.6
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
		名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	アジア	名	1,995	2,052	1,761	1,860	1,903
		%	17.2	16.1	14.0	14.0	14.2
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
		名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	うち中国	名	1,473	1,465	1,168	1,244	1,289
		%	12.7	11.5	9.3	9.4	9.6
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
		名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
豪州	名	539	1,429	1,453	1,579	1,385	
	%	4.6	11.2	11.6	11.9	10.3	
男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
海外合計	名	2,929	3,887	3,574	3,783	3,518	
	%	25.2	30.6	28.4	28.5	26.2	
男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
	名	n/a	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

従業員数 (NRI単体)		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証	
全体	総数	名	6,003	6,130	6,297	6,353	6,507		
		男性	名	4,861	4,947	5,049	5,058	5,152	
			%	81.0	80.7	80.2	79.6	79.2	
		女性	名	1,142	1,183	1,248	1,295	1,355	
			%	19.0	19.3	19.8	20.4	20.8	
	平均年齢	歳	39.9	40.2	40.3	40.4	40.5		
		男性	歳	40.5	40.8	41.0	41.2	41.2	
		女性	歳	37.5	37.7	37.6	37.6	37.6	
	平均勤続年数	年	14.3	14.6	14.6	14.7	14.7		
		男性	年	14.8	15.2	15.3	15.4	15.4	
		女性	年	11.9	12.1	12.1	12.3	12.1	
		女性/男性	%	80.1	79.8	78.8	79.7	78.8	✓
	外国人	名	92	106	112	110	122		
		%	1.5	1.7	1.8	1.7	1.9		
年齢別	30歳未満	名	1,172	1,158	1,223	1,258	1,359		
		%	19.5	18.9	19.4	19.8	20.9		
		男性	名	847	820	858	889	957	
		女性	名	325	338	365	369	402	
	30～39歳	名	2,031	2,023	2,044	2,047	2,064		
		%	33.8	33.0	32.5	32.2	31.7		
		男性	名	1,650	1,640	1,640	1,615	1,624	
		女性	名	355	381	383	404	440	
	40～49歳	名	1,583	1,624	1,575	1,527	1,497		
		%	26.4	26.5	25.0	24.0	23.0		
		男性	名	1,285	1,315	1,268	1,230	1,215	
		女性	名	287	298	309	307	282	
	50～59歳	名	1,116	1,221	1,338	1,404	1,432		
		%	18.6	19.9	21.2	22.1	22.0		
	男性	名	1,000	1,092	1,190	1,231	1,225		
	女性	名	116	129	148	173	207		
60歳以上	名	101	104	117	117	155			
	%	1.7	1.7	1.9	1.8	2.4			
	男性	名	79	80	93	93	131		
	女性	名	22	24	24	24	24		

(注) 数値は各年度末時点

■ 労働慣行・ダイバーシティ データ

従業員数（NRI単体）		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
管理職層別	総数	名	2,501	2,607	2,733	2,844	2,861	
	男性	名	2,348	2,441	2,547	2,642	2,643	
		%	93.9	93.6	93.2	92.9	92.4	
	女性	名	153	166	186	202	218	
		%	6.1	6.4	6.8	7.1	7.6	✓
	うち部長職以上	名	201	211	205	224	225	
	男性	名	195	204	197	214	215	
		%	97.0	96.7	96.1	95.5	95.6	
	女性	名	6	7	8	10	10	
		%	3.0	3.3	3.9	4.5	4.4	
	うち課長職以上（部長職を除く）	名	2,300	2,396	2,528	2,620	2,636	
	男性	名	2,153	2,237	2,350	2,428	2,428	
		%	93.6	93.4	93.0	92.7	92.1	
	女性	名	147	159	178	192	208	
		%	6.4	6.6	7.0	7.3	7.9	
	うち収益部門における管理職数 （スタッフ部門を除く）	名	n/a	2,416	2,537	2,594	2,596	
	男性	名	n/a	2,272	2,373	2,416	2,407	
		%	n/a	94.0	93.5	93.1	92.7	
	女性	名	n/a	144	164	178	189	
		%	n/a	6.0	6.5	6.9	7.3	
	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」は各年度初（4月1日）時点。

▶ 障がい者雇用

障がい者雇用の推進		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
<p>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。</p>								
障がい者雇用者数		名	121	134	142	166	170	✓
障がい者実雇用率*		%	2.22	2.19	2.26	2.45	2.35	✓
	集計対象範囲		d	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

■ 労働慣行・ダイバーシティ データ

▶ 報酬

平均年間給与	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員全体	千円	11,514	11,660	12,217	12,352	12,251
	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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020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、部室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います。

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5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年以来4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。



■ 労働慣行・ダイバーシティ データ



2020 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 SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

ダイバーシティ&インクルージョンに関する労使協議の状況

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

▶ 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に、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：4.74%（2021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に資す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。

## ■ 労働慣行・ダイバーシティデータ

## ▶ 採用と離職

採用・離職		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
採用者数 <sup>*1</sup>	総数	名	289	339	452	496	543
	男性	名	212	256	328	374	406
		%	73.4	75.5	72.6	75.4	74.8
	女性	名	77	83	124	122	137
		%	26.6	24.5	27.4	24.6	25.2
	新卒採用者数	名	223	266	319	308	393
中途採用者数	名	66	73	133	188	150	
離職者数 <sup>*2</sup>	総数	名	237	266	284	322	297
離職率 <sup>*2</sup>		%	3.5	3.8	3.9	4.3	3.8
集計対象範囲			c	c	c	c	c

(注) 年度集計値。

\*1 子会社等への出向者を含む。

\*2 定年退職者、継続雇用の期間満了者、他社からの出向者の受入解除者を含む。

新卒採用状況		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
採用者数		名	223	266	319	308	393
	男性	名	166	195	231	221	286
		%	74.4	73.3	72.4	71.8	72.8
	女性	名	57	71	88	87	107
	%	25.6	26.7	27.6	28.2	27.2	
うち、大卒以上		名	223	266	319	308	393
	男性	名	166	195	231	221	286
	女性	名	57	71	88	87	107
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。子会社等への出向者を含む。

新卒採用者のうち、STEM関連の部門に配属された従業員		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
採用者数		名	n/a	n/a	n/a	n/a	393
うち、STEM <sup>*</sup> 関連の部門に配属された従業員数		名	n/a	n/a	n/a	n/a	336
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	247
		%	n/a	n/a	n/a	n/a	73.5
女性		名	n/a	n/a	n/a	n/a	89
		%	n/a	n/a	n/a	n/a	26.5
集計対象範囲							b-

\* Science (科学)、Technology (技術)、Engineering (工学)、Mathematics (数学) の総称

## ■ 労働慣行・ダイバーシティ データ

中途採用状況	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
採用者数	名	66	73	133	188	150
男性	名	46	61	97	153	120
	%	69.7	83.6	72.9	81.4	80.0
女性	名	20	12	36	35	30
	%	30.3	16.4	27.1	18.6	20.0
集計対象範囲		c	c	c	c	c

(注) 年度集計値。子会社等への出向者を含む。

採用10年前後の継続雇用の状況	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
女性継続雇用割合／男性継続雇用割合*1	%	81.9	78.8	72.4	77.7	86.3	✓
集計対象範囲		c	c	c	c	c	

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

新卒採用3年後定着率	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
2事業年度前の新卒採用者数*	名	242	240	218	265	315
男性	名	185	174	164	194	230
女性	名	57	66	54	71	85
2事業年度前の新卒採用者のうち、翌年度頭の継続雇用者数	名	220	224	209	246	291
男性	名	168	164	161	183	212
女性	名	52	60	48	63	79
新卒採用3年後定着率	%	90.9	93.3	95.9	92.8	92.4
男性	%	90.8	94.3	98.2	94.3	92.2
女性	%	91.2	90.9	88.9	88.7	92.9
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（2016年度～2020年度）

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。



■ 労働慣行・ダイバーシティデータ

満足度調査結果*1	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
総合的満足度が高い割合*2	%	-	80.5	-	81.8	-
男性	%	-	80.3	-	81.7	-
女性	%	-	81.1	-	82.4	-
調査対象者の割合*3	%	-	51.4	-	51.9	-
調査対象者のうち男性比率	%	-	81.3	-	80.6	-
調査対象者のうち女性比率	%	-	18.7	-	19.4	-
集計対象範囲*3			d		d	

(注) d：日本で働くNRI社員

\*1 調査のスケールは、「満足している」、「どちらかといえば満足している」、「どちらかといえば不満である」、「不満である」の4段階。

(2015年度調査までは「どちらでもない」を含む5段階)

\*2 「総合的満足度が高い割合」は「満足している」と「どちらかといえば満足している」を合計した割合。

\*3 「調査対象者の割合」はNRIグループの連結従業員総数に対する、調査対象者（日本で働くNRI従業員）の割合を示しています。

従業員満足度調査の概要（2021年度～）

NRIは、従業員の働きがいを把握し、会社全体で働きがいを創造していくために2021年度より従業員エンゲージメント\*1 が計測されています。

調査にはエンゲージメントサーベイツール「wevox」\*2を利用し、年に1回(6月)、調査年の4月(今回であれば2021年4月)に入社した新入社員を除き、NRI単体とNRIからの出向者の割合が高いグループ会社5社\*3 の社員を対象に実施しています。

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*4	単位	2021年度
総合的満足度が高い割合*5	%	82.9%
性別の総合満足度が高い割合		
男性	%	83.8%
女性	%	79.4%
年代別の総合満足度が高い割合		
20代	%	83.2%
30代	%	84.2%
40代	%	84.1%
50代	%	79.9%
60代	%	77.9%
調査対象者の割合	%	49.0%
集計対象範囲		d

\*1 組織に対する自発的な貢献意欲や、主体的に仕事に取り組んでいる心理状態を指標化したもの。

\*2 株式会社アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール。調査項目は、職務、健康、人間関係、組織風土、環境など9つのキードライバーを元に設計。

\*3 NRIセキュアテクノロジーズ、NRIワークプレイスサービス、NRI社会情報システム、NRIデジタル、野村マネジメントスクールのグループ会社5社。

\*4 調査のスケールは、「とても不満である」(1)から「とても満足している」(7)の7段階。

\*5 「総合的満足度が高い割合」は7段階中、(5)-(7)で回答した合計の割合。

■ 労働慣行・ダイバーシティデータ

▶ 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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
マタニティ有給休暇取得者数	名	13	9	13	8	4
産前産後休暇取得者数	名	76	56	72	78	61
育児休業取得者数	名	130	252	261	260	273
男性	名	60	189	194	190	208
うちパートナー出産休暇のみ取得	名	36	167	156	137	124
うち育児休業取得	名	24	22	38	53	84
女性	名	70	63	67	70	65
育児短時間勤務制度利用者数	名	107	107	112	103	108
育児休業取得率						
男性（パートナー出産休暇含む）	%	18.7	59.6	61.0	65.1	68.6
男性（育児休業取得者）	%	7.5	10.1	11.9	18.2	27.7
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）	%	97.3	97.0	96.7	98.1	100.0
育児休業取得後の定着率（女性）	%	91.7	93.3	92.8	96.8	96.5

■ 労働慣行・ダイバーシティデータ

両立支援制度利用状況	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
介護休業取得者数	名	2	3	3	0	1
介護休暇取得のべ日数	日	43.0	34.0	16.0	21.5	3.0
介護短時間勤務制度利用者数	名	0	0	0	2	1
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

NRIでは、専門職に対しては、業務の進め方、時間配分を本人の裁量、自己管理に委ねる裁量労働制を適用しています。  
 また、専門職種の業務遂行におけるいっそうの効率化、生産性向上を目指し、時間の裁量に加え、一定の範囲で場所の裁量を持たせる制度も整えており、計画的に自宅やサテライトオフィスでの勤務が可能です。  
 また、札幌と福岡では、その土地で働くことを前提としたエリア職の採用を行っています。  
 2018年度には、オンライン学習講座Courseraの受講支援制度を全社で導入し、多様で柔軟な働き方をしている社員が、時間と場所にとらわれず自身のペースで自己研鑽できる機会も設けました。

事業所内保育所の設置

社員が希望するタイミングでの復職をバックアップし、キャリアプランの醸成を支援するため、2017年6月に、NRIで初めての事業所内保育所となる「ゆめみなと保育園」を横浜総合センター（横浜野村ビル）に開園しました。

男性の家事育児参加を促進するための仕組み作り

2017年1月にパートナー出産休暇を導入し、男性社員にとっても積極的に育児に参加しやすくなるよう制度整備を行いました。  
 全社員に「仕事と育児の両立支援Guide Book 男性編」が公開されているほか、育児に関する社内制度への理解を促進するため、社内制度を紹介する説明会の実施や、子育て当事者の男性社員・女性社員による子育てノウハウの情報発信を行いました。  
 育児休業取得経験のある男性社員による座談会も開催しています。

職場復帰支援策の強化

妊娠期間中には、女性社員とその上司を対象とした「三者面談」を2011年度から実施しています。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。  
 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。

休暇取得の促進

暑中休暇・リフレッシュ休暇などの連続休暇の計画的な取得を推進しています。  
 2016年度以降、有給休暇取得率70%以上を達成しています。



## ■ 労働慣行・ダイバーシティ データ

## テレワークの活用

NRIは、従来から、勤務先事業所とは別のNRIの事業所で就業できる仕組みを整えていました。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、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。新型コロナウイルス感染症の流行下においても、これまでの経験を活かし、約9割の社員がテレワークを活用しており、通常時はオフィスへの出勤率5割、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の対象となった地域は出勤率3割で業務を行っています。

## サテライトオフィス

NRIでは自席のあるオフィス以外の、主要なオフィスに「リエゾン」を設けており、サテライトオフィスとして利用できるようにしています。また社外のサテライトオフィスを契約し、社員にとって効率的でかつ柔軟な働き方を実現しています。

## カジュアルウェア

NRIグループでは、リラックスした服装により柔軟な発想を促し生産性を高めることを目的として、1996年から、「お客様に会う可能性がある場合にはビジネススーツを着用すること」などのガイドラインの下で、カジュアルウェアでの勤務を社員に認めています。加えて、2011年からは、省エネのため、5月から9月までをクールビズ期間として、お客様の前でもノーネクタイでも構わないなど、カジュアルウェアに関するガイドラインを緩和していましたが、2021年度からは、期間の指定を廃止し、その時の状況に応じて、各自の判断で地球温暖化対策に資する行動をとることとしています。

## ■ 労働安全衛生 マネジメントアプローチ

### 本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「健全な雇用・労使関係」「社会との対話」

### 重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループでは、高い専門性を備えた人材が主要な経営資源です。労働安全衛生の不備により、社員が健全な環境の中で十分に能力を発揮できない状況が発生した場合には、生産性の低下や成果物の品質低下により、社会を支える重要な基盤である情報システムや、お客様の経営や事業に深くかかわるコンサルティングサービスの提供など、事業サービスに影響が及ぶ恐れがあります。そのため、NRIは、2015年度から、社員のQOL（Quality of Life）の向上に資する「健康経営」<sup>※</sup>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と押しすることで、社員の活力や生産性の向上等、組織の活性化をもたらし、結果的に業績や企業価値の向上につながると期待されます。

#### 【NRI健康宣言2022】

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

NRIでは、社員へのアンケート調査や従業員組合などを通じて寄せられる社員の意見を活かしながら、社員の労働時間や健康状態、職場環境などの改善に積極的に取り組んでいます。

※「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

### 重点活動・中長期目標

NRIは、以下の5項目を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

■ 労働安全衛生 マネジメントアプローチ

進捗・成果・課題

NRIは、日本健康会議<sup>※</sup>から、特に優良な健康経営を実践している大企業の法人として、「健康経営優良法人（ホワイト500）」に認定されました。  
健康経営優良法人認定制度は、2016年度に創設された認定制度で、「経営理念」「組織体制」「制度・施策実行」「評価・改善」「法令遵守・リスクマネジメント」の観点で審査が行われます。  
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5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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員の一人あたり年間総労働時間*	時間/年	2,085.8	2,034.3	2,017.2	2,050.1	2,160.3
従業員一人あたり月平均時間外労働時間*	時間/月	27.2	22.0	21.5	26.6	33.5
定期健康診断受診率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
定期健康診断有所見率	%	45.4	70.1	67.9	70.0	72.4
喫煙率	%	17.0	15.9	15.2	14.6	13.0
運動習慣者比率	%	15.9	19.0	20.7	20.5	23.3
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 <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/social/health_and_productivity_mgmt">https://www.nri.com/jp/sustainability/social/health_and_productivity_mgmt</a> 丸の内エリア就業者の健康管理を、試験的に支援 <a href="https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/ir/library/AR2017.pdf#page=49">https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/ir/library/AR2017.pdf#page=49</a>
---------	--



■ 労働安全衛生 データ

▶ 労働安全衛生

労働安全衛生に関する方針

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

労働安全衛生に関する体制

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

責任者

【労働安全衛生責任者】

執行役員 柳澤 花芽（人事・人材開発担当）

【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ぶ可能性があります。  
そのような事態を防ぐため、以下を重点課題として、労働安全衛生の管理に取り組んでいます。

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

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

## ■ 労働安全衛生 データ

労働安全衛生の状況	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
業務上死亡者数	名	0	0	0	0	0
労働災害件数* <sup>1</sup>	件	2	0	2	1	0
労働災害度数率* <sup>2</sup>		0.16	0.00	0.16	0.08	0.00
従業員一人あたり月平均時間外労働時間* <sup>3</sup>	時間	27.2	22.0	21.5	26.6	33.5
集計対象範囲		c	c	c	c	c

\*1 死亡災害および死傷災害による休業4日以上が発生件数。

\*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

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。

■ 労働安全衛生 データ

時間外・休日労働の削減	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>					
喫煙率の低減	<p>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。</p> <p>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。</p>					
健康管理のKPI	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020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	%	45.4	70.1	67.9	70.0	72.4
喫煙率	%	17.0	15.9	15.2	14.6	13.0
運動習慣者比率	%	15.9	19.0	20.7	20.5	23.3
	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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員一人あたり 年間総労働時間	時間/年	2,085.8	2,034.3	2,017.2	2,050.1	2,160.3
	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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員一人あたり 月平均時間外労働時間	時間	27.2	22.0	21.5	26.6	33.5
	集計対象範囲	c	c	c	c	c

(注) 管理職、裁量労働制社員を含む全従業員。

年次有給休暇 <sup>*1</sup>	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
付与日数 <sup>*2</sup>	日	21.6	21.5	21.4	21.4	21.3
取得日数	日	15.3	15.4	15.3	15.2	13.7
年次有給休暇取得率	%	70.6	71.4	71.3	71.1	64.1
	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。2020/11からは、オンラインによる面談サービスも開始しました（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、持続可能な未来社会づくりに貢献できる経営を目指すための「NRIらしい3つの社会価値」を実現できる中核人材の育成にも力を入れています。

### 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。

## ■ 人材開発 マネジメントアプローチ

## 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200名の部長（2002年以降実施と2020年開始の2プログラム）、約110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、重点戦略領域での活躍人材を増やす施策を進めています。

「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、グローバル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30都市に派遣されており、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/2021/contents/institution/institution\\_a.html](https://working.nri.co.jp/2021/contents/institution/institution_a.html)

人を活かす「評価制度」  
[https://working.nri.co.jp/2021/contents/institution/institution\\_b.html](https://working.nri.co.jp/2021/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\\_view\\_all.pdf#page=56](https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2020_view_all.pdf#page=56)



## ■ 人材開発 データ

## ▶ 人材開発マネジメント

## 人材開発に関する方針（重点分野）

「人」は、NRIグループの経営資源の中で最も重要なものであり、すべての付加価値の源泉です。志の高い人材の能力を開花させ、現場で成果につなげていけるような「人財」に育成していくことが、NRIグループの人材育成です。

NRIグループ社員のプロフェッショナルとしての活躍は、人材育成の仕組みによって支えられています。

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

特に人材育成においては、①「OJT（On the Job Training）」、②「研修」、③「自己研鑽」の3つ要素がさまざまな局面で有機的に結合していくことが重要であり、プロフェッショナル育成の土台であると考えています。

業務経験を通じた「OJT」の機会提供こそが最良の育成手段であり、「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。当制度では、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経営課題です。

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視野が広がり、事業環境の変化に柔軟に対応可能な人材が育つと考えているためです。

また、社員のキャリアや目指すべき専門性の指針となる「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。

## ■ 人材開発 データ

## 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グループの使命である「価値共創」の理念のもと、持続可能な未来社会づくりに貢献できる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、P/L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、B/S・P/L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社内外の多様な人材と交流しながら学びます。

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、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DX分野へ対応可能な各種研修を用意し、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、長期経営ビジョン「Vision2022」の成長戦略の一つである「グローバル戦略」を遂行できる人材を育成するプログラムを実施しています。

NRI事業ポートフォリオの拡大を目指して、グローバルで活躍できる次世代ビジネスリーダーを育成するため、「グローバル人材プール」という考えのもと、海外トレーニー、派遣留学をはじめとする多くのプログラムを用意しています。グローバルでの活躍を志向し、相応のスキルをもつ社員に計画的に経験を積ませ、帰任後にグローバル人材として様々な事業領域で活躍できるよう育成しています。

「海外トレーニー制度」は、2020年度に強化しました。従来のトレーニー制度である、海外での多様性に富むステークホルダーとの実務経験を通じて、業務遂行能力を高めるグローバルビジネス（GB）トレーニーに加え、NRIの海外拠点・グループ会社におけるマネジメント人材を育成するため、グローバル戦略リーダー（GSL）トレーニーを開始しました。

## ■ 人材開発 データ

## 自己研鑽

自己研鑽については、プロフェッショナルとしてのキャリア開発において不可欠のものであり、人事制度面も含め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の提供や外部講座の受講費用補助、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・補助を行っているほか、近年では統計学、データサイエンス、AI、クラウド、アジャイル開発など、DX関連資格への支援も強化しています。

また語学力研鑽に向けては、社員向けTOEIC試験の実施や、語学スクールへの通学補助なども行っています。昨今のデジタルラーニングの普及に伴い、eラーニングサービスであるCouseraやUdemy、動画ストリーミング共通基盤（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 gacco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。

## 参照文書

人を活かす「評価制度」

[https://working.NRI.co.jp/2021/contents/institution/institution\\_b.html](https://working.NRI.co.jp/2021/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\\_view\\_all.pdf#page=56](https://ir.NRI.com/jp/ir/library/report/main/05/teaserItems2/0/link/AR2020_view_all.pdf#page=56)



■ 人材開発 データ

▶ 人材開発プログラム

人材開発プログラム 1

NRIでは、社員の活動実態に即して、専門分野とそのレベルを社内外に明確にするために、業界標準のITSSを意識した22のキャリアフィールドを設定しています。  
 専門性の度合いについては、各々について7つのレベルを規定しています。  
 この制度は、社員が専門性を追求する際に、自らの専門分野とレベルを把握し、レベルアップを図る見取り図となっており、半期ごとに目標設定と成果確認をするC&A（Challenge and Act）制度のベースにもなっています。  
 社員には、複数のキャリアフィールドで目標を設定して、能力開発していくことを奨励しています。  
 専門分野を複数持つことで視野が広がり、事業環境の変化への柔軟な対応を可能とするだけでなく、組織横断での協業や顧客共創を牽引する人材に育つと考えているためです。

■ キャリアフィールド

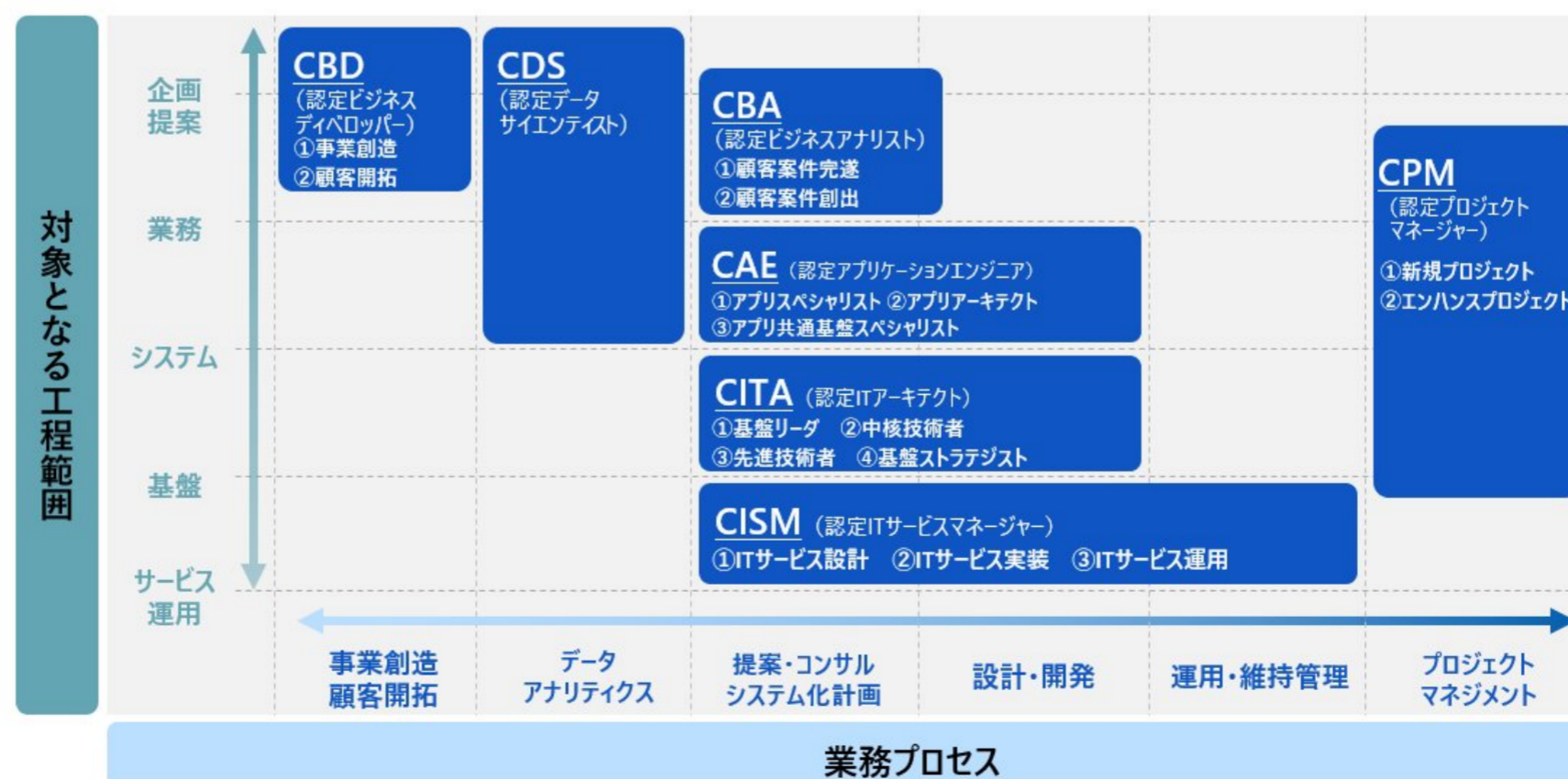
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
キャリアフィールド	戦略コンサルタント	業務コンサルタント	システムコンサルタント	ストラテジスト	営業/アカウントマネージャ	プロジェクトマネージャ(新規)	プロジェクトマネージャ(エンハンス)	アプリケーションアーキテクト	IT基盤アーキテクト	アプリケーションスペシャリスト	アプリ共通基盤スペシャリスト	IT基盤スペシャリスト	ITサービスマネージャ	セキュリティスペシャリスト	研究員	データサイエンティスト	プロジェクト管理スペシャリスト	品質管理スペシャリスト	業務管理ス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

社内認定資格制度

キャリアフィールドを極めた高度な専門性を持つ人材を、社内認定資格者（NRI認定資格者）として認定することにより、プロフェッショナル人材のロールモデル（目標像）を示すとともに、当該分野におけるNRIの中核的な人材育成を促進しています。

7資格16区分が設定されており、複数の認定資格を得ることも可能です。  
 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。  
 NRI認定資格候補者に対しては、適切なジョブアサインによるOJTに加えて、各資格の要件に則したカリキュラムの研修が設定されています。

■ 社内認定資格制度



■ 人材開発 データ

研修プログラム

全社で実施する研修プログラムは、大きく「階層別プログラム」「キャリア別プログラム」に分かれています。  
 「階層別プログラム」では、階層別・役職別カリキュラムに加えて、選抜型の経営人材育成のほか、職種別カリキュラム、女性活躍支援、節目節目の年齢層を対象にキャリア自律支援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、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」に即して、「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・実施しており、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			
階層別 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				既任上専研修		部室長向け 講演会
中核 人材	入社時スタートアップ研修				キャリアプラン・ワークショップ		
	選抜リーダー育成プログラム				選抜 GM課長	異業種交流型 経営人材育成 プログラム	新未来 創発塾
キャリア 開発 プログラム	女性リーダー育成プログラム				女性リーダー養成塾	女性部室長・GM 課長選抜プログラム	
	コンサル系研修						
重点 領域	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						
D&I 関連 プログラム	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	部室長GM課長向け D&Iセミナー						
	アンコンジャス・バイアス、介護などダイバーシティ推進関連Eラーニング						
	仕事と育児の両立支援プログラム						
	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						

事業上の効果

NRIの長期経営ビジョン「Vision2022」の成長戦略に沿った人材像やキャリア、育成プログラムを社員に示すことにより、戦略分野を推進する人材の拡大を促進しています。  
 また、育成状況や変化を経年で可視化することにより、長期的な人材戦略の立案と人材ポートフォリオの確認、また短期間で専門性の高い人材の育成を実現させています。

対象従業員

国内外で働く全てのNRI社員

## ■ 人材開発 データ

## 人材開発プログラム 2

## 階層別プログラム

NRIグループでは、キャリアステージに合わせて様々な研修プログラムを実施しています。キャリアステージの昇格時や役職任用時などの研修プログラムがあり、中堅社員から役員までの各層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、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、2019 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、オリジナルの動画コンテンツを活用した個別学習と集合学習を組み合わせたブレンディッドラーニング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。

近年では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、自律的にキャリアを展望し、次の行動へ結びつくよう、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。



■ 人材開発 データ

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4つのカリキュラムから構成されています。

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、B/S・P/L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。

■階層別役職別プログラム

研修対象	総合職	専門職			上級専門職		
	総合職 新入社員研修	専門職 昇格時研修	副主任 昇格時研修	主任 昇格時研修	上級専門職 昇格時研修	[昇進/役職別研修] 新任GM課長研修 新任部室長研修	
特徴	学生から社会人への ギアチェンジ	専門職への決意	自らの成長、キャリア を考える	一段高い視点から考 える	管理職としての心構え	ラインマネジャーとして の意識醸成	会社幹部として組織 を成長させる
階層	入社時 集合研修 ↓ 総合職 ↓ 総合職	昇格時研修 ↓ 専門職 ↓ 専門職	昇格時研修 ↓ 副主任 ↓ 専門職	昇格時研修 ↓ 主任 ↓ 専門職	昇格時研修 ↓ 上級 ↓ 上級専門職	新任GM課長研修 ↓ 上級 ↓ 上級専門職	新任部室長研修 ↓ 上席 ↓ 上級専門職

※ 図表には「東京藝大Artワークショップ」「部長向け講演会」「役職別研修」などの研修プログラムも示されています。

■ 人材開発 データ

DX人材育成プログラム

長期経営ビジョン「Vision2022」の成長戦略の一つである「DX戦略」を加速する人材を育成するプログラムを実施しています。

AI、アナリティクス、ブロックチェーン、UXデザイン、アジャイル、マイクロサービスなど、DX時代に必要なケイパビリティの強化を目指し、従来の入社年次にあわせたスキル養成に加えて、年次横断でのDXスキル獲得のための研修を用意しています。

基礎知識やITスキルのみならず、実践ノウハウ、最新のビジネスユースケース、NRIらしい深い洞察や先鋭的なビジネスインサイトを共有するような、多彩なカリキュラムを整備し、豊富な「学ぶ場作り」を提供しています。

国内外の研究機関（大学院等）やデータサイエンティスト（DS）協会などの外部団体や企業との連携を積極的に行って、アカデミックな知見・先進的な事例を数多く取り込んで、より高度な学びの場を設定したり、社員の人脈形成・活躍の場作りなどの支援もしています。

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

[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。





■ 人材開発 データ

[DX人材育成プログラム]



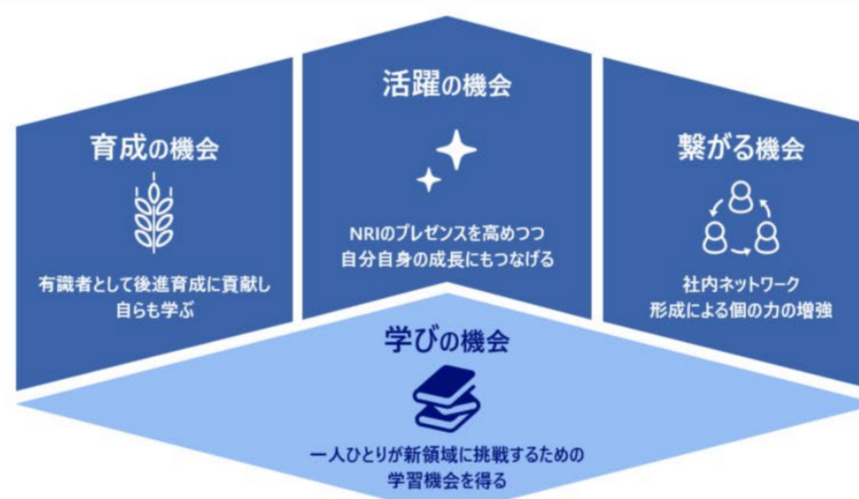
個々人の経験／志向・取り組む業務の状況等に応じて、「DXスキルをプラス」する。



[DX人材成長のための4つの機会提供]



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



- | 1. 学びの機会  | 2. 育成の機会  | 3. 繋がる機会  | 4. 活躍の機会   |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>Coursera, 大学講座, 資格取得などで自己研鑽</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>社内外の研修や産学連携大学への教授・講師・講話者としての登壇機会、インターン生を指導する機会</li> <li>NRIナンバーワンから、業界ナンバーワンのナレッジをくみ上げ、質の高いコンテンツを整備、現場の肌感覚で本当に必要な育成を主導する</li> <li>他者に教える機会を通して、自らがさらなる学びを得る</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>どこにどのような人材・案件があるかを、相互に理解し、協働の余地とする</li> <li>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なる</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> |



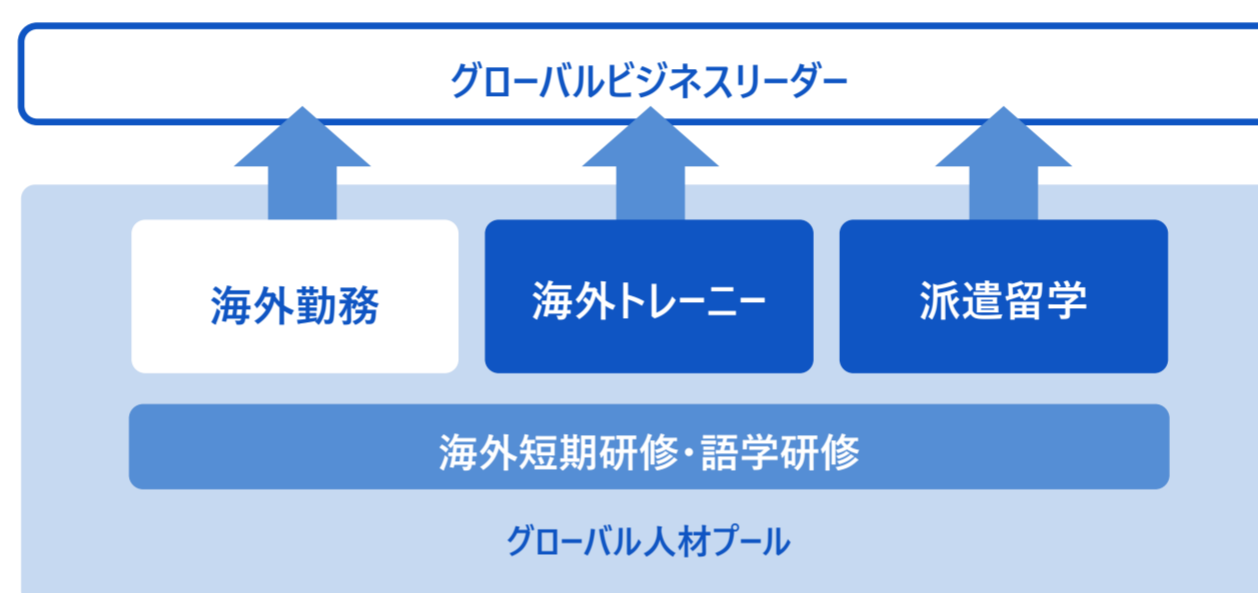
■ 人材開発 データ

グローバル人材育成プログラム

NRIでは、グローバルで大きく活躍できるビジネスリーダーを育成するため、多くの育成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。2020年度からはNRIの海外拠点をマネジメントできる人材を育成するグローバル戦略リーダー（GSL）トレーニー制度を新たに開始しています。

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。



事業上の効果

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200名の部長（2002年以降実施と2020年開始の2プログラム）、約110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、課長プログラム修了者が部長プログラムに参加するケースも増え、後継者候補のパイプラインが着実に強化されています。

「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

## ■ 人材開発 データ

## ▶ 人材育成への投資

人材育成投資費用		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
人材育成投資費総額		百万円	3,365	3,448	3,632	3,531	3,196
	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	475	466	477	446	366
	集計対象範囲		c	c	c	c	c
総人材育成能力開発時間		時間	267,688	269,826	315,630	310,350	348,539
従業員一人あたり人材育成能力開発日数		日/人	6.3	6.0	6.9	6.7	7.3
従業員一人あたり人材育成能力開発時間		時間/人	47	45	52	50	55
年代別	30歳未満	時間/人	—	118	145	158	174
	30～50歳	時間/人	—	18	20	24	21
	50歳超	時間/人	—	7	7	11	9
性別	男性	時間/人	—	36	42	48	51
	女性	時間/人	—	57	69	80	84
	集計対象範囲*			c'	c'	c'	c'

\* c': 国内外に従事するNRI社員

## ▶ 人材開発の効果測定

## 人材開発の効果測定方法

高度な専門性を有する人材の育成に関する投資効果を客観的に判断する指標として、公的専門資格の取得者数を重視しています。

## ■ 人材開発 データ

公的専門資格取得者数	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度*4
情報処理技術者（ITストラテジスト）	名	305	328	354	374	369
情報処理技術者（システムアーキテクト）	名	903	949	974	990	973
情報処理技術者（プロジェクトマネージャ）	名	814	869	909	943	934
情報処理技術者 （ネットワークスペシャリスト）	名	939	955	975	1,000	996
情報処理技術者 （データベーススペシャリスト）	名	789	843	879	924	912
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	40	48	50	55	56
情報処理技術者 （情報セキュリティスペシャリスト）	名	1,218	1,202	1,185	1,163	1,160
情報処理技術者（ITサービスマネージャ）	名	388	409	413	433	427
情報処理技術者（システム監査技術者）	名	342	354	360	363	350
情報処理安全確保支援士*1 （試験合格者数）	名	—	108	242	375	377
Project Management Professional	名	255	292	299	320	336
ITIL Manager / Expert / Intermediate	名	70	70	70	68	77
証券アナリスト検定会員	名	242	245	245	246	246
公認会計士	名	9	9	16	15	12
中小企業診断士	名	45	46	46	48	46
一級建築士	名	11	10	10	10	10
電気通信主任技術者	名	110	107	107	108	86
NRI認定資格制度取得者数	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
認定ビジネスディベロッパー	名	24	18	15	23	27
認定ビジネスアナリスト	名	26	23	22	25	29
認定データサイエンティスト*2	名	—	7	14	17	21
認定アプリケーションエンジニア*3	名	16	19	23	24	28
認定ITアーキテクト	名	67	65	69	66	69
認定ITサービスマネージャ	名	28	30	33	39	43
認定プロジェクトマネージャ	名	96	94	93	107	117
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。

\*4 2020年度の情報処理技術者試験は、一部が翌年度に延期されている



■ ビジネスと人権 マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「人権の尊重」、「社会との対話」

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループは、「NRIグループの人権に関する方針」で宣言しているとおり、「国際人権章典」、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」および「ビジネスと人権に関する指導原則」などの人権と労働に関する国際規範を支持・尊重しています。

とりわけ、労働基本権を尊重すること、ならびに、強制労働、児童労働、差別、およびハラスメントを禁止することについては、改めて項目を立て、明確に示しています。

また、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て、「NRIグループAI倫理ガイドライン」を策定しています。

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。NRIグループにおけるサステナブル調達を更に加速させるため、「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を制定し、社外委託先や購買先などのビジネスパートナーに理解を求めています。

また、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も進める予定です。

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。2020年度は、新型コロナウイルス感染症流行下における、NRIグループ各社の人権に関するリスクや対応状況を明らかにするため、簡易的な人権リスクアセスメントを実施しました。

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](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](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

▶ 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	
責任者	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>

▶ 人権尊重への取組み

人権関連の取り組み概要	
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。</p> <p>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>
方針策定・コミットメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 方針・コミットメントの周知・浸透</li> </ul>
人権影響評価・テーマ特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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）</li> <li>● 人権テーマの検討・特定</li> <li>● ステークホルダーとのコミュニケーション</li> <li>● 実態把握・影響評価</li> </ul>
人権尊重に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権テーマに対する施策</li> <li>● 人権影響評価結果に対する対応</li> <li>● 苦情処理・救済メカニズム</li> </ul>
モニタリング・情報公開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 施策などの状況や、人権影響の継続的なモニタリング</li> <li>● 取り組み状況の公開</li> </ul>

■ ビジネスと人権 データ

▶ ビジネスと人権に関する方針

人権に関する方針	NRIグループは、「NRIグループ人権方針」を定め、「国際人権章典」、「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関の宣言」、「国連グローバル・コンパクトの10原則」等の人権国際規範を支持しています。 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て、「NRIグループAI倫理ガイドライン」を策定しています。 2020年度は、サステナブル調達の更なる推進のため、「NRIグループ調達方針」および「ビジネス行動基準」の用語・表現を見直すとともに、「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を新たに制定し、ビジネスパートナーと共に取り組むための体制を整えました。
方針の適用範囲	NRIグループ、および社外委託先や購買先などのビジネスパートナー
参照文書	NRIグループ人権方針 <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken">https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken</a> NRIグループの調達方針 <a href="https://www.nri.com/jp/company/partner">https://www.nri.com/jp/company/partner</a> NRIグループビジネスパートナー行動規範 <a href="https://www.nri.com/jp/company/partner_code">https://www.nri.com/jp/company/partner_code</a> NRIグループAI倫理ガイドライン <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI_Ethics_Guidelines">https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI_Ethics_Guidelines</a>

▶ 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。



■ ビジネスと人権 データ

< 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)

■ ビジネスと人権 データ

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



■ ビジネスと人権 データ

簡易的な人権リスクアセスメントの実施

1. 背景と概要

新型コロナウイルス感染拡大により、企業の事業活動への影響やそれによる人権への負の影響が新たなリスクとして浮上しています。このような状況を鑑み、新型コロナウイルス感染症流行下における、NRIグループ各社の人権に関するリスクや対応状況を明らかにするため、2020年度にNRIおよびグループ各社を対象に簡易的な人権アセスメントを実施しました。

簡易人権リスクアセスメントの内容は、国連開発計画（UNDP）が発表した「人権デュー・デリジェンスと新型コロナウイルス：企業向け自社評価簡易チェックリスト」の中から、NRIの事業に該当しない設問を省いた内容で実施しています。

< 人権リスクアセスメント実施範囲 >

対象	NRIおよび国内グループ企業13社
アセスメント内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場における健康と安全</li> <li>・労働者の権利</li> <li>・環境およびコミュニティへの影響</li> <li>・プライバシーの保護</li> <li>・偏見と差別の防止</li> <li>・会社方針 &amp; マネジメントにおける検討事項</li> </ul>

2020年度に実施したアセスメントにおいて、特に、下記の事項において課題が見受けられました。

- ・単発で仕事を請け負う方も含むすべての従業員への、コロナ禍における労働安全衛生方針についての教育
- ・従業員へのマスクや個人防護具等の廃棄方法に関する周知徹底
- ・新型コロナウイルス罹患者への差別や偏見への配慮

新型コロナウイルス罹患者への差別や偏見への対処として、NRIおよび国内グループ会社が閲覧できる社内ポータルサイトに、新型コロナウイルス罹患者に対して、社員が留意・配慮すべき事項を記載して社員に周知しました。

上記以外のリスクに対しても、適切に対処してまいります。



■ ビジネスと人権 データ

▶ 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。

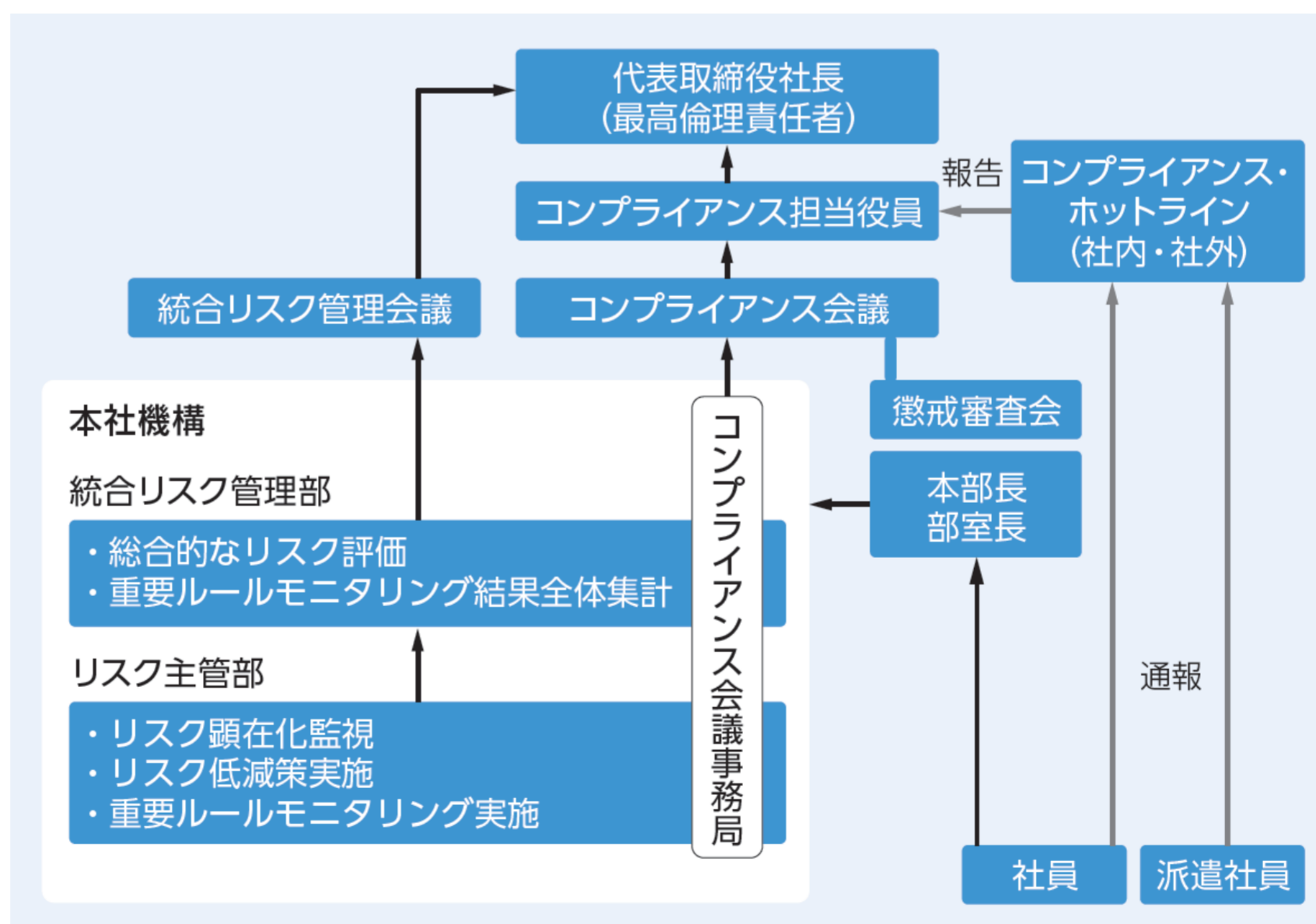
参照文書

人権報告書  
[https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/back\\_number/human\\_rights\\_report.pdf](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/back_number/human_rights_report.pdf)

▶ 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、ビジネスパートナーを対象として、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、ビジネスパートナー

■ ビジネスと人権 データ

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）

	<p>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。2021年度よりビジネスパートナー向けの相談窓口も設置しています。</p>
適用対象範囲	NRIグループ社員と派遣社員、ビジネスパートナー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

	<p>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。</p>
--	---

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員組合 組合員数*1	名	3,773	3,656	3,579	3,667	3,965
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

	<p>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。2020年度は、持続可能な開発目標（SDGs）を推進している国際NGO、World Benchmarking Allianceと、SDGS視点における企業評価や、苦情処理メカニズムの在り方について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。</p>
--	--

参照文書	<p>ステークホルダーダイアログ  <a href="https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue">https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue</a></p>
------	---

## ■ ビジネスと人権 データ

## マルチ・ステークホルダー・エンゲージメント

	<p>NRIは経済人コー円卓会議日本委員会が主催する「ステークホルダー・エンゲージメント・プログラム（人権デューデリジェンス・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。</p>
提起された課題	<p>情報・通信業界における重要な人権課題（抜粋）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ サービス停止により利用者の社会生活を脅かすおそれ</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 環境に配慮したエネルギーや水の利用</li> <li>・ 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</li> </ul>
参照文書	<p>ステークホルダー・エンゲージメント・プログラム  <a href="http://crt-japan.jp/portfolio/stakeholder_engagement_program/">http://crt-japan.jp/portfolio/stakeholder_engagement_program/</a>          人権デューデリジェンス・ワークショップ  <a href="http://crt-japan.jp/files2018/SHE/Report%20of%20Stakeholder%20Engagement%20Program%20in%20JP.pdf">http://crt-japan.jp/files2018/SHE/Report%20of%20Stakeholder%20Engagement%20Program%20in%20JP.pdf</a></p>



## ■ 社会貢献活動 データ

## ▶ 社会貢献活動の方針

## 社会貢献活動の考え方

企業は、地域や社会で活動するステークホルダーの一員として、人材や技術、資金などのリソースを活用して、地域・社会の発展に貢献する責任があります。

NRIは、事業活動と社会貢献活動を、企業理念である「未来創発」を実現するための一体の活動と考えています。

そして、「人づくり」「社会づくり」「情報発信」を社会貢献活動の重点分野として定め、人材と技術を活かしたさまざまな活動を行っています。

## 参照文書

NRI学生小論文コンテスト

<https://www.nri.com/jp/news/event/lst/cc/sustainability/contest>

キャリア教育プログラム

<https://www.nri.com/jp/sustainability/edu>

東日本大震災からの復興に向けたNRIグループの取り組み

<https://www.nri.com/jp/act311>

新型コロナウイルス対策緊急提言

<https://www.nri.com/jp/keyword/proposal>

## ▶ 社会貢献活動の重点分野

## 社会貢献活動の重点分野 1

## 事業との関連性

人づくり：次世代を担う人材の育成

次世代を担う人材を育成することは、多くのプロフェッショナル人材を有するNRIのリソースを活かした活動であると同時に、「未来創発」というNRIの企業理念を実現するうえでも欠かせない活動です。

「未来創発」というNRIグループの企業理念を実現するためには、次世代を担う若手人材を育成し、将来に向けてより大きく社会的な波及効果を生み出すことが重要と考えています。

NRIグループは、小学生から大学生、留学生まで、それぞれの対象者に応じた教育プログラムの実施や、ダイアログ（対話）・小論文コンテストを通じて未来に目を向け考えていく場を提供するなど、NRIのノウハウを活かしたさまざまな活動を展開しています。

また、社員による大学での講義・講演、教員の民間企業における研修を受け入れるなど、教育機関と協働する取り組みも行っています。

## 事業上の効果

ブランド力と評価の向上：人づくり（Personal development）に強みを発揮することは、シンクタンクとしてのブランド力の向上につながり、特に学生からの評価の向上と優秀な人材の採用につながります。

学生からの評価を測るKPIとして学生とのダイアログを毎年開催し、NRIに対する評価を測っています。

## ■ 社会貢献活動 データ

## 社会への効果

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。2020年の論文応募数は1,925作品（前年比16%減少）となり、2006年開始以来の累計応募数は19,807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2020年の参加者は41人でした。

## 社会貢献活動の重点分野 2

社会づくり：コミュニティ開発支援

## 事業との関連性

経済・社会発展の過程にある新興国・途上国の開発支援や、震災などの自然災害から立ち直ろうと努力している地域コミュニティの復興支援は、持続可能な社会づくりを実現するための重要な要素です。NRIグループが持つ強力なリソースの一つであるコンサルティング機能により、新興国開発や震災復興の支援を行っています。また、もう一つの強力なリソースであるITソリューション機能を活かして、地域コミュニティ開発の支援を行っています。さらに、社会貢献活動を通じた地域コミュニティへの貢献も、重要な活動の一つです。

## 事業上の効果

社会づくり（Social development）に関する社会貢献活動は、地域コミュニティ復興支援や新興国・途上国の開発支援に関するコンサルティング事業およびITソリューション事業につながり、収益を生み出しています。その成果は個別のプロジェクト単位で測ることができます。

## 社会への効果

社会づくりの効果の一つとして、自然災害の被災者等への義援金・支援金の寄付が挙げられます。2011年3月の東日本大震災に対する義援金・支援金は、のべで10,316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2億6453万円に上ります。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。平成30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。令和2年7月の豪雨災害に対する義援金は、のべで355名のグループ社員が拠出し、その額は305万円です。

■ 社会貢献活動 データ

社会貢献活動の重点分野 3

	情報発信：調査・研究成果等の情報発信
事業との関連性	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
事業上の効果	<p>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。</p> <p>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。</p>
社会への効果	<p>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。</p> <p>2020年度の情報発信実績は、単行本の発行18冊、新聞・雑誌への寄稿353回、講演666回、テレビ・ラジオへの出演227回、ニュースリリース86回となりました。</p>

▶ 社会貢献活動の投入費用

社会貢献活動費		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	保証
総額		百万円	591	717	841	683	780	
費目別内訳	金銭の提供	百万円	360	272	395	314	343	✓
	現物の提供	百万円	1	0	0	3	0	
	施設開放	百万円	4	4	4	4	0	
	経営スクールへの人材提供*1	百万円	122	126	127	58	71	✓
	研究開発費*2	百万円	-	156	152	174	259	
	その他	百万円	213	209	162	132	107	
対経常利益率 (NRI単体)		%	1.06	1.23	1.08	0.90	1.03	
	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 データ

## 2020年度の社会貢献活動費（支出種類別の割合）

総額	百万円	780
長期的な活動	百万円	562
	%	72.0
短期的な活動	百万円	15
	%	2.0
協賛支援	百万円	203
	%	26.0

## 2020年度の社会貢献活動費（活動種類別の割合）

総額	百万円	780
現金の寄付	百万円	343
社員によるボランティア	百万円	308
現物による支援	百万円	0
運営費	百万円	128

## ■ 社会貢献活動 データ

## ▶ 社会貢献活動の効果測定

社会貢献活動のKPI		単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
人づくり	NRI学生小論文コンテスト応募数	件	3,103	1,767	1,444	2,300	1,925	
	キャリア教育支援	学校数	34	24	31	29	2	
		参加人数	名	1,277	733	850	704	41
		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	総額	千円	39,904	13,214	16,577	12,000	16,050
		東日本大震災*1	千円	12,010	9,000	8,000	12,000	11,000
	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	-	-	
	令和2年7月豪雨災害	千円	-	-	-	-	5,050	
			集計対象範囲	a	a	a	a	a
TABLE FOR TWO*2 *3		現地食数	16,628	24,041	34,982	31,431	10,576	
		集計対象範囲	d	d	d	d	d	
情報発信	単行本の発行	冊	13	15	20	21	18	
	新聞・雑誌への寄稿	回	273	298	306	290	353	
	講演	回	937	962	922	911	666	
	テレビ・ラジオへの出演	回	102	158	267	155	227	
	ニュースリリース*4	回	97	104	69	80	86	
		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	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
総額		千円	5,400	5,400	5,000	5,000	5,000
業界団体・特定公益推進法人		千円	5,400	5,400	5,000	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

(注) 2020年度の各種団体への費用は、記載の「業界団体・特定公益推進法人」1件のみです。



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

2021年6月30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2021の環境情報開示および社会情報開示」(以下、「レポート」という。)に記載されている2020年4月1日から2021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/FY2020\\_Scope\\_of\\_Data\\_Collection\\_and\\_Method\\_of\\_Calculation.pdf](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/evaluations/FY2020_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 Financial 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		資料名 - 項目名	掲載ページ
<b>1. 組織のプロフィール</b>			
102-1	組織の名称	統合レポート2021 - 会社情報/株式情報	<a href="#">p.109</a>
102-2	活動、ブランド、製品・サービス	統合レポート2021 - ビジネスモデル	<a href="#">p.22</a>
		統合レポート2021 - NRIの4つの事業セグメント	<a href="#">p.92</a>
102-3	本社の所在地	統合レポート2021 - 会社情報/株式情報	<a href="#">p.109</a>
102-4	事業所の所在地	統合レポート2021 - NRIグループネットワーク	<a href="#">p.108</a>
		NRI公式サイト - 国内・海外拠点	<a href="#">(リンク)</a>
102-5	所有形態および法人格	統合レポート2021 - 会社情報/株式情報	<a href="#">p.109</a>
102-6	参入市場	統合レポート2021 - 競争優位性	<a href="#">p.23</a>
		統合レポート2021 - NRIの4つの事業セグメント	<a href="#">p.92</a>
		統合レポート2021 - NRIグループネットワーク	<a href="#">p.108</a>
		NRI公式サイト - ソリューション・サービス	<a href="#">(リンク)</a>
		NRI公式サイト - 国内・海外拠点	<a href="#">(リンク)</a>
102-7	組織の規模	ESGデータブック2021 - 労働慣行・ダイバーシティ - 従業員構成	p.89
		統合レポート2021 - 過去10年間の要約連結財務諸表	<a href="#">p.102</a>
		統合レポート2021 - 会社情報/株式情報	<a href="#">p.109</a>
		有価証券報告書 - 第2 事業の状況 - 3 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	<a href="#">p.19</a>
		有価証券報告書 - 第5 経理の状況 - 1-①連結貸借対照表	<a href="#">p.73</a>
102-8	従業員およびその他の労働者に関する情報	ESGデータブック2021 - 労働慣行・ダイバーシティ - 従業員構成	p.89
102-9	サプライチェーン	ESGデータブック2021 - 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.41
		統合レポート2021 - 価値共創プロセス	<a href="#">p.20</a>
		統合レポート2021 - パートナーとの協働	<a href="#">p.65</a>
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	ESGデータブック2021 - リスクマネジメント - マネジメントアプローチ	p.24
		ESGデータブック2021 - リスクマネジメント - データ	p.26
		ESGデータブック2021 - 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.49
		ESGデータブック2021 - 環境マネジメント - マネジメントアプローチ	p.73
		統合レポート2021 - 内部統制／倫理・コンプライアンス	<a href="#">p.88</a>
102-12	外部のイニシアティブ	ESGデータブック2021 - サステナビリティ方針-イニシアチブへの参画	p.2
		統合レポート2021 - 主なサステナビリティ活動実績／イニシアチブへの加盟	<a href="#">p.79</a>
		NRI公式サイト - 参加しているイニシアチブ	<a href="#">(リンク)</a>
		サステナビリティブック2021 - 参加しているイニシアチブ	<a href="#">p.54</a>

■ GRIスタンダード対照表

ESGデータブック2021

102-13	団体の会員資格	ESGデータブック2021 - サステナビリティ方針-イニシアチブへの参画	p.2
		統合レポート2021 - 主なサステナビリティ活動実績／イニシアチブへの加盟	<a href="#">p.79</a>
		NRI公式サイト - 参加しているイニシアチブ	<a href="#">(リンク)</a>
		サステナビリティブック2021 - 参加しているイニシアチブ	<a href="#">p.54</a>
<b>2. 戦略</b>			
102-14	上級意思決定者の声明	統合レポート2021 - トップメッセージ	<a href="#">p.10</a>
102-15	主要なインパクト、リスク、機会	ESGデータブック2021 - リスクマネジメント - 長期のリスク	p.28
		ESGデータブック2021 - 気候変動 - 気候変動によるリスク	p.79
		ESGデータブック2021 - 気候変動 - 気候変動による機会	p.80
<b>3. 倫理と誠実性</b>			
102-16	価値観、理念、行動基準・規範	ESGデータブック2021 - コンプライアンス - コンプライアンス方針	p.34
102-17	倫理に関する助言および懸念のための制度	ESGデータブック2021 - コンプライアンス - コンプライアンスの体制	p.35
<b>102：一般開示項目</b>		<b>資料名 - 項目名</b>	<b>掲載ページ</b>
<b>4. ガバナンス</b>			
102-18	ガバナンス構造	ESGデータブック2021 - 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.11
		ESGデータブック2021 - 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.2
102-19	権限委譲	ESGデータブック2021 - 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.2
102-20	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	ESGデータブック2021 - 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.2
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	ESGデータブック2021 - ステークホルダー - ステークホルダーとの対話	p.3
		ESGデータブック2021 - 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.49
		統合レポート2021 - 株主・投資家との対話の機会の充実	<a href="#">p.67</a>
102-22	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	ESGデータブック2021 - 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.10
		ESGデータブック2021 - コーポレート・ガバナンス - コーポレート・ガバナンスの機能	p.12
102-23	最高ガバナンス機関の議長	ESGデータブック2021 - 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.10
102-24	最高ガバナンス機関の指名と選出	ESGデータブック2021 - 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.11
102-25	利益相反	ESGデータブック2021 - 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.10
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	ESGデータブック2021 - サステナビリティ方針 - サステナビリティ経営方針	p.1
		ESGデータブック2021 - 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.2
		NRI公式サイト - コーポレート・ガバナンス	<a href="#">(リンク)</a>
		統合レポート2021 - 取締役会・監査役会の体制	<a href="#">p.82</a>
102-27	最高ガバナンス機関の集合的知見	ESGデータブック2021 - サステナビリティ - サステナビリティ経営の推進体制	p.2
		NRI公式サイト - コーポレート・ガバナンス	<a href="#">(リンク)</a>

■ GRIスタンダード対照表

ESGデータブック2021

102-28	最高ガバナンス機関のパフォーマンスの評価	ESGデータブック2021 - コーポレート・ガバナンス-取締役会の有効性	p.16
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	ESGデータブック2021 - 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.2
		ESGデータブック2021 - マテリアリティ (重要課題)	p.4
102-30	リスクマネジメント・プロセスの有効性	ESGデータブック2021 - リスクマネジメント - リスクマネジメントの体制	p.26
		ESGデータブック2021 - リスクマネジメント - リスクアセスメント	p.27
102-31	経済、環境、社会項目のレビュー	ESGデータブック2021 - サステナビリティ - サステナビリティ経営の推進体制	p.2
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	ESGデータブック2021 - サステナビリティ - サステナビリティ経営の推進体制	p.2
102-33	重大な懸念事項の伝達	ESGデータブック2021 - コンプライアンス - コンプライアンスの体制	p.35
102-34	伝達された重大な懸念事項の性質と総数	ESGデータブック2021 - コンプライアンス - コンプライアンスの状況	p.36
102-35	報酬方針	ESGデータブック2021 - コーポレート・ガバナンス - 役員報酬等	p.18
102-36	報酬の決定プロセス	ESGデータブック2021 - コーポレート・ガバナンス - 役員報酬等	p.18
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	ESGデータブック2021 - コーポレート・ガバナンス - 役員報酬等	p.18
102-39	年間報酬総額比率の増加率	-	
<b>5. ステークホルダー・エンゲージメント</b>			
102-40	ステークホルダー・グループのリスト	ESGデータブック2021 - ステークホルダー - ステークホルダーの状況	p.3
102-41	団体交渉協定	ESGデータブック2021 - ビジネスと人権 - 結社の自由と団体交渉の確保	p.127
102-42	ステークホルダーの特定および選定	ESGデータブック2021 - ステークホルダー - ステークホルダーとの対話	p.3
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	ESGデータブック2021 - ステークホルダー - ステークホルダーとの対話	p.3
102-44	提起された重要な項目および懸念	ESGデータブック2021 - ステークホルダー - ステークホルダーとの対話	p.3
<b>6. 報告実務</b>			
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2021 - NRIグループネットワーク	<a href="#">p.108</a>
102-46	報告書の内容および項目の該当範囲の確定	ESGデータブック2021 - 情報開示 - 報告の対象範囲/報告期間/外部保証	p.6
102-47	マテリアルな項目のリスト	ESGデータブック2021 - マテリアリティ (重要課題)	p.4
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	-
		ESGデータブック2021 - 環境マネジメント データ - 環境マシバランス	p.77
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	ESGデータブック2021 - 情報開示 - 報告の対象範囲/報告期間/外部保証	p.6
102-51	前回発行した報告書の日付	ESGデータブック2021 - 情報開示 - 報告の対象範囲/報告期間/外部保証	p.6
102-52	報告サイクル	ESGデータブック2021 - 情報開示 - 報告の対象範囲/報告期間/外部保証	p.6
102-53	報告書に関する質問の窓口	ESGデータブック2021 - お問い合わせ先	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



■ GRIスタンダード対照表

ESGデータブック2021

102-55	内容索引	GRIスタンダード対照表	本表
102-56	外部保証	ESGデータブック2021 - 情報開示 - 報告の対象範囲/報告期間/ 外部保証	p.6
		ESGデータブック2021 - 外部保証	p.134

◆ 特定スタンダード 200：経済 / 300：環境 / 400：社会

200：経済		資料名 - 項目名	掲載ページ
<b>201：経済パフォーマンス</b>			
201-1	創出、分配した直接的経済価値	統合レポート2021 - 価値共創プロセス	<a href="#">p.20</a>
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	ESGデータブック2021 - 気候変動 - 気候変動によるリスク	p.79
		ESGデータブック2021 - 気候変動 - 気候変動による機会	p.80
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-18.従業員給付-(1)確定給付制度	<a href="#">p.109</a>
201-4	政府から受けた資金援助	—	
<b>202：地域での存在感</b>			
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	—	
<b>203：間接的な経済的インパクト</b>			
203-1	インフラ投資および支援サービス	NRI公式サイト - サステナビリティピックス	<a href="#">(リンク)</a>
203-2	著しい間接的な経済的インパクト	NRI公式サイト - サステナビリティピックス	<a href="#">(リンク)</a>
<b>204：調達慣行</b>			
204-1	地元サプライヤーへの支出の割合	ESGデータブック2021 - 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.41
<b>205：腐敗防止</b>			
103	マネジメント手法	ESGデータブック2021 - コンプライアンス - マネジメントアプローチ	p.33
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	ESGデータブック2021 - コンプライアンス - 腐敗防止	p.37
205-3	確定した腐敗事例と実施した措置	ESGデータブック2021 - コンプライアンス - 腐敗防止	p.37
<b>206：反競争的行為</b>			
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	ESGデータブック2021 - コンプライアンス - 不正競争防止	p.38
<b>300：環境</b>		資料名 - 項目名	掲載ページ
<b>301：原材料</b>			
301-1	使用原材料の重量または体積	ESGデータブック2021 - 資源利用・廃棄物 - 紙資源	p.83
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	ESGデータブック2021 - 環境マネジメント - マネジメントアプローチ	p.73
302-1	組織内のエネルギー消費量	ESGデータブック2021 - エネルギー消費 - エネルギー消費量	p.82
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	ESGデータブック2021 - エネルギー消費 - エネルギー消費量	p.82
302-5	製品およびサービスのエネルギー必要量の削減	ESGデータブック2021 - 気候変動 - 気候変動緩和への活動	p.80
303：水			
303-1	水源別の取水量	ESGデータブック2021 - 資源利用・廃棄物 - 水資源	p.83
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	該当ありません	
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	ESGデータブック2021 - 環境マネジメント - マネジメントアプローチ	p.73
305-1	直接的な温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ1）	ESGデータブック2021 - 温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	p.81
305-2	間接的な温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ2）	ESGデータブック2021 - 温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	p.81
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）	ESGデータブック2021 - 温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	p.81
305-4	温室効果ガス（GHG）排出原単位	ESGデータブック2021 - 温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	p.81
305-5	温室効果ガス（GHG）排出量の削減	ESGデータブック2021 - 温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	p.81
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		資料名 - 項目名	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	該当ありません	
306-2	種類別および処分方法別の廃棄物	ESGデータブック2021 - 資源利用・廃棄物 - 廃棄物	p.83
306-3	重大な漏出	ESGデータブック2021 - 環境マネジメント - 環境マネジメントシステム	p.75
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	ESGデータブック2021 - 環境マネジメント - マネジメントアプローチ	p.73
307-1	環境法規制の違反	ESGデータブック2021 - 環境マネジメント - 環境マネジメントシステム	p.75
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	ESGデータブック2021 - 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.40
308-1	環境基準により選定した新規サプライヤー	ESGデータブック2021 - 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.44
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		資料名 - 項目名	掲載ページ
401：雇用			
103	マネジメント手法	ESGデータブック2021 - 労働慣行・ダイバーシティ - マネジメントアプローチ	p.86
401-1	従業員の新規雇用者と離職	ESGデータブック2021 - 労働慣行・ダイバーシティ - 採用と離職	p.94
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	ESGデータブック2021 - 労働慣行・ダイバーシティ - ワーク・ライフ・バランス	p.97
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	ESGデータブック2021 - 労働安全衛生 - マネジメントアプローチ	p.100
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	ESGデータブック2021 - 労働安全衛生 - 労働安全衛生	p.102
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	ESGデータブック2021 - 労働安全衛生 - 労働安全衛生	p.102
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	ESGデータブック2021 - 労働安全衛生 - 労働安全衛生	p.102
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	ESGデータブック2021 - 労働安全衛生 - 労働安全衛生	p.102
404：研修と教育			
103	マネジメント手法	ESGデータブック2021 - 人材開発 - マネジメントアプローチ	p.106
404-1	従業員一人当たりの年間平均研修時間	ESGデータブック2021 - 人材開発 - 人材育成への投資	p.118
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	ESGデータブック2021 - 人材開発 - 人材開発プログラム	p.111
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	—	



<b>405：ダイバーシティと機会均等</b>			
103	マネジメント手法	ESGデータブック2021 - 労働慣行・ダイバーシティ - マネジメントアプローチ	p.86
405-1	ガバナンス機関および従業員のダイバーシティ	ESGデータブック2021 - 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.10
		ESGデータブック2021 - 労働慣行・ダイバーシティ - 従業員構成	p.89
405-2	基本給と報酬総額の男女比	—	
<b>406：非差別</b>			
406-1	差別事例と実施した救済措置	—	
<b>407：結社の自由と団体交渉</b>			
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	—	
<b>408：児童労働</b>			
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	—	
<b>409：強制労働</b>			
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	—	
<b>410：保安慣行</b>			
410-1	人権方針や手順について研修を受けた保安要員	—	
<b>411：先住民族の権利</b>			
411-1	先住民族の権利を侵害した事例	該当ありません	
<b>400：社会</b>		資料名 - 項目名	掲載ページ
<b>412：人権アセスメント</b>			
103	マネジメント手法	ESGデータブック2021 - ビジネスと人権 - マネジメントアプローチ	p.120
		人権報告書 - 人権尊重活動プロセス	<a href="#">p.4</a>
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	ESGデータブック2021 - ビジネスと人権 - 人権デューデリジェンス	p.122
412-2	人権方針や手順に関する従業員研修	ESGデータブック2021 - 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.121
		人権報告書 - 教育・周知	<a href="#">p.7</a>
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	—	
<b>413：地域コミュニティ</b>			
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	—	

<b>414：サプライヤーの社会面のアセスメント</b>			
414-1	社会的基準により選定した新規サプライヤー	ESGデータブック2021 - 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.44
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	ESGデータブック2021 - 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.42
		ESGデータブック2021 - サプライチェーンの情報セキュリティ	p.44
<b>415：公共政策</b>			
415-1	政治献金	ESGデータブック2021 - コンプライアンス - 政治献金	p.37
<b>416：顧客の安全衛生</b>			
103	マネジメント手法	ESGデータブック2021 - 情報システムの品質 - マネジメントアプローチ	p.55
		ESGデータブック2021 - 情報セキュリティ - マネジメントアプローチ	p.64
416-1	製品およびサービスのカテゴリに対する安全衛生インパクトの評価	ESGデータブック2021 - 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.56
		ESGデータブック2021 - 情報セキュリティ - 情報セキュリティのマネジメント	p.65
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	ESGデータブック2021 - 情報セキュリティ - マネジメントアプローチ	p.64
<b>417：マーケティングとラベリング</b>			
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	
<b>418：顧客プライバシー</b>			
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	ESGデータブック2021 - 情報セキュリティ - 個人情報の保護に関するリスク	p.72
<b>419：社会経済面のコンプライアンス</b>			
419-1	社会経済分野の法規制違反	ESGデータブック2021 - コンプライアンス - コンプライアンスの状況	p.36





#### 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せん。

#### 報告対象期間

2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2021年4月1日以降の活動、および将来の活動予定についても記載しています。

#### 参照したガイドライン

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

#### 公開年月

2021年7月（次回公開予定：2022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、2021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

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

E-mail : [sustainability@nri.co.jp](mailto:sustainability@nri.co.jp)

**NRI**



NRI

# サステナビリティ ブック 2021

野村総合研究所  
Nomura Research Institute



# 未来創発

Dream up the future.

野村総合研究所は、  
新たな未来を創り出します。

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

## NRIグループの取組みを紹介するページのアイコンについて

SDGs(持続可能な開発目標)\*で掲げられた17の目標のうち、本文で紹介しているNRIグループの取組みが該当する目標を表すアイコンを掲載しています。

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

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



# サステナビリティブック 2021 Contents

- 2 ごあいさつ
- 4 サステナビリティ経営
- 8 **特集1 新型コロナウイルス感染症への対応**  
NRIグループとして、さまざまな視点から新型コロナウイルス対策に関する情報発信を続けています
- 14 **特集2 未来創発フォーラム2020**  
新型コロナウイルスと経済社会のパラダイムシフト
- 活力ある未来社会の共創**
- 20 企業の持続的成長をサポートする
- 22 生活者の新たな保険ニーズに応える
- 24 SDGs 債市場の発展をサポートする
- 26 資本市場に新たな金融のあり方を実現する
- 最適社会の共創**
- 28 デジタルガバナメント推進に貢献する
- 30 AIを活用して業務をイノベーションする
- 32 DXの実現を通じて、社会インフラ保全に寄与する
- 34 オーストラリアの道路交通をサポートする
- 安全安心社会の共創**
- 36 防災分野の課題発見にビッグデータを活用する
- 38 金融商品市場の健全な発展に寄与する
- 40 安全・安心な情報システム環境をつくる
- 42 「価値共創」浸透活動
- 46 ESG への取り組み
- 54 参加しているイニシアチブ
- 56 数字で見るサステナビリティピックアップス
- 58 外部からの評価
- 63 NRIの国内グループ会社
- 64 グローバルネットワーク
- 66 「NRIサステナビリティ・リンク・ボンド」発行のお知らせ
- 67 サステナビリティブック2021 編集方針

# ごあいさつ

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



野村総合研究所（NRI）は、創業以来、常に時代に先駆けた政策提言、企業戦略の提案、情報システムの開発・運用等の事業を継続してまいりました。

この先もNRIが持続的に成長していくためには、それらの事業で社会に貢献し、世の中に「なくてはならない存在」であり続けることが肝要であると考えています。そのためには、気候変動問題や人権問題など、地球規模で起こっている数多くの社会課題の予防や抑止に努め、さらにその解決に役立つ事業を手掛ける必要があります。

ますます複雑化する社会課題の解決に向けて、NRIが有するコンサルティングからITサービスまで一貫して提供できる能力を発揮すれば、広く社会に貢献できると考えています。

世界中を襲った新型コロナウイルスの感染拡大は、大きな社会不安を生み出し、経済にも多大な影響を



与えました。人々の行動はリアルから非接触に変わり、電子商取引（EC）や非対面営業などオンライン経由の活動が進みました。コロナが終息してもこのような活動は維持され、顧客データの蓄積や分析によって新たなサービスやマーケティング手法が生まれると考えられています。

そのため、多くの企業で、既存のビジネスモデルの延長ではなく、ダイナミックなビジネス変革が求められています。先進的な企業では、既にポストコロナを視野に入れてDX（デジタルトランスフォーメーション）の取組みを加速しています。スピードを重視し、トップダウンでビジネスモデル変革をDXで一気呵成に進める企業もあれば、レガシーからの脱却と並行してDXに踏み込もうとする企業もあり、状況はさまざまです。NRIは、コンサルティングとITサービスの力を使って、このようなお客様や業界のDXを実現し、より良い社会を構築していくことを目指します。

DXで社会課題を解決していく機運は今後さらに高まるものと考えています。世界中の企業で、脱炭素をはじめとするサステナビリティへの取組みを経営戦略の根幹に据える動きが広がっています。

このような動きに先んじて、NRIは事業パートナーをはじめ、多様なステークホルダーと手を携えて、DXを通じた社会のパラダイム変革に挑戦していきます。これは、社会そのもののDXを目指すものであり、「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」というNRIグループの企業理念とも合致するものです。

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たいと思います。また、国内外の多様なステークホルダーの声に対して真摯に耳を傾け、自らの行動を律していく所存です。



# サステナビリティ経営

## NRIグループのサステナビリティ経営とめざす姿

NRIグループの企業理念「未来創発」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という姿勢を示しています。実際にNRIは、1965年の創業以来、本業であるコンサルティングやITソリューション等のサービスを通じて、お客様とともに社会課題を解決し、安全・安心・便利で豊かな社会づく

## NRIグループのサステナビリティ経営と目指す姿

NRIグループの持続的成長

持続可能な未来社会づくり

企業理念「未来創発」

### NRIグループのサステナビリティ経営（中期経営計画2019～2022）

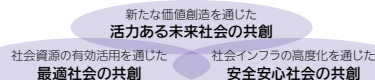


#### 【Vision2022財務目標】

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

\* 継続的に高い資本効率を目指す

価値共創を通じた社会課題の解決（CSVへの取組み）



#### 持続的成長に向けた重要課題




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

りに貢献してきました。  
NRIグループは、社会課題の解決によって持続可能な社会づくりに貢献することで、NRIグループ自身も持続的に成長していきたいと考え

ています。これがNRIグループのサステナビリティ経営の基本的な考え方です。  
NRIグループのサステナビリティ経営は、「中期経営計画2022」で定

めた財務目標と、成長戦略と連動した非財務目標「価値共創を通じた社会課題の解決」「持続的成長に向けた重要課題」の3つで構成されます。

## NRIらしい3つの社会価値

NRIらしい3つの社会価値	NRIグループの活動の例
 <p><b>新たな価値創造を通じた 活力ある未来社会の共創</b></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受受できる、豊かで快適な社会をめざす</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ビジネスモデル変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・DXコンサル、アナリティクス</li> <li>・D2C、金融デジタル事業</li> <li>・異業種間連携、新規参入支援</li> </ul> </li> <li>● <b>社会・制度提言、情報発信</b> など</li> </ul>
 <p><b>社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創</b></p>	<p>大切な社会資源（人財・モノ・カネ・知的資産）を有効活用する力強い産業を育み、あらゆるひとが暮らしやすい社会をめざす</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ビジネスプロセス変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略/業務/システムコンサル</li> </ul> </li> <li>● <b>ASPによるリソース削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスプラットフォーム (STAR、BESTWAY など)</li> </ul> </li> </ul>
 <p><b>社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創</b></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"> <li>● <b>ITインフラ変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・セキュリティ事業</li> <li>・クラウド、マネージドサービス</li> </ul> </li> <li>● <b>安定サービス運用</b></li> <li>● <b>防災・減災政策提言・復興支援</b> など</li> </ul>

## 価値共創を通じた社会課題の解決 (CSVへの取り組み)

近年、注目されているCSV\*の考え方は、NRIグループの「未来創発」という理念にすでに内在されており、NRIグループは社会と共有できる価値を創造する企業経営をこれまででも推進してきました。NRIグループは創造する社会価値を「NRIらしい3つの社会価値」に大別して定義しています。(左表)

\* Creating Shared Value の頭文字。社会価値と経済価値の両立のこと。



ポストコロナに向けた活動をはじめとするNRIグループのさまざまな取組みが、これらの3つの社会価値を生み出しています。

また、NRIグループ全体に価値共創を定着させるために、さまざまな部署から、社内への浸透活動などを牽引する価値共創リーダーを選抜・育成するプログラムを展開しています。

## 持続的成長に向けた重要課題

成長戦略や「価値共創を通じた社会課題の解決」を推進する上で、基盤となるのが「持続的成長に向けた重要課題」への対応です。

持続可能な成長を考える上で考慮すべき課題を国際基準・ガイドライン、有識者の意見等を参考に、経営の視点と社外ステークホルダーの視点から優先度が高い項目

を特定して、4つの「持続的成長に向けた重要課題」にまとめています。(下表)

### 持続的成長に向けた重要課題

持続的成長に向けた重要課題	特定された課題項目
地球環境保全のための負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動への対応</li> <li>・持続可能なエネルギー消費</li> <li>・環境に関する責任と保全</li> <li>・サプライチェーンにおける環境への配慮</li> </ul>
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"> <li>・人材の多様性</li> <li>・社会との対話</li> <li>・顧客とのコミュニケーション</li> <li>・健全な雇用・労使関係</li> <li>・人権の尊重</li> </ul>
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"> <li>・コーポレート・ガバナンス強化</li> <li>・リスク・危機管理</li> <li>・海外腐敗防止</li> <li>・顧客への適切な情報開示</li> </ul>
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"> <li>・情報セキュリティ・システム管理</li> <li>・情報社会へのアクセス</li> </ul>

「持続的成長に向けた重要課題」への対応については、環境 (E)、社会 (S)、ガバナンス (G) の3つの観点でネガティブインパクトを抑止するESG活動を推進しています。

そのもののトランスフォーメーションを目指すものです。(下表) 今、世界では、持続可能な社会の実現に向けて、さまざまな変革が求められています。

NRIグループは、ありたい社会の姿を洞察して、社会のトランスフォーメーションに挑み、さまざまなパートナーとの共創を通じて社会課題の解決を目指します。

## 社会そのものを変革する DX3.0に挑戦

NRIグループでは、プロセス変革やインフラ変革を実現するDX1.0と、ビジネスモデル変革を実現するDX2.0を展開してきました。これらは顧客企業や業界のトランスフォーメーションを目指すものです。そして、NRIグループはDXを通じて社会のパラダイム変革を行うDX3.0に挑戦します。これは社会

### NRIグループのデジタルビジネス戦略

社会のトランスフォーメーション	DX3.0	パラダイム変革	さまざまなパートナーとの共創を通じた社会課題解決 ・デジタルや起業家支援による地域社会の創生 ・デジタルソリューションによる低炭素化、省資源化	
	DX2.0	ビジネスモデル変革	今までにないデジタルサービスの確立 ・新たな業種横断型プラットフォームの構築 ・顧客の新たなビジネスモデルやエコシステムの実現	
顧客・業界のトランスフォーメーション	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 ・D2C*、CRM、デジタルマーケティング
			デジタルバック	顧客の企業内活動のデジタル化 ・SCM改革、AI・RPA、ビジネスプラットフォーム
	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 ・クラウド移行支援、マネージドサービス、セキュリティ事業		

\*D2C(Direct to Consumer) : ECなどの直販



新型コロナウイルス感染症への対応

NRIグループとして、さまざまな視点から  
新型コロナウイルス対策に関する情報発信を続けています

新型コロナウイルスの脅威は、私たちの生活やビジネス環境に大きな変化を与えました。NRIは、新型コロナウイルス対策に関する情報発信はシンクタンクの使命であると捉え、感染拡大当初より「新型コロナウイルス対策緊急提言」を開始。また、コロナ禍の生活実態や支援策の利用状況、ポストコロナにおける社会・産業のDXなどを調査・分析し、その結果を広く社会に発信しています。もちろん、お客様のビジネス環境における感染予防対応もお手伝いさせていただいています。

NRIグループは引き続き、社会からの要請に応えるべく、さまざまな視点から、さまざまな方法を通して、新型コロナウイルスへの対応を続けてまいります。



## 「新型コロナウイルス対策緊急提言」をはじめ、 新聞・雑誌、ウェブ等で多岐にわたる情報を高頻度に発信しています

新型コロナウイルスの感染拡大に対して、政府は2020年4月7日に東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に緊急事態宣言を出し、順次対象を全国に拡大しました。

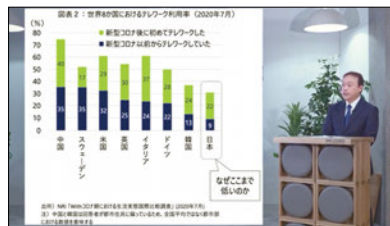
NRIではそれに先立ち、「新型コロナウイルス対策緊急提言」としてさまざまな視点から提言の発信を開始。これまでの提言は計54回、提言内容は、公共（政策）、生活者、経営、産業、グローバルなど多岐にわたります。情報はNRIウェブサイトでの発信のほか、メディアからも注目され、緊急提言内容や此本会長兼社長のインタビュー記事・寄稿などが数多く掲載されました。

また、動画でも情報発信を行い、NRI未来創発センターは新型コロナウイルス関連のさまざまなテーマを取り上げ、専門家による解説、発信を行っています。



### 「新型コロナウイルス対策緊急提言」

2020年3月24日の第1回提言「政府は速やかに『雇用維持宣言』を」を皮切りに、4月末までの約1カ月間で、17回もの緊急提言を打ち出した。



### 動画配信

未来創発センターによるシリーズ動画「新型コロナウイルスとデジタルエコノミー」（解説：未来創発センター上席研究員 森健）



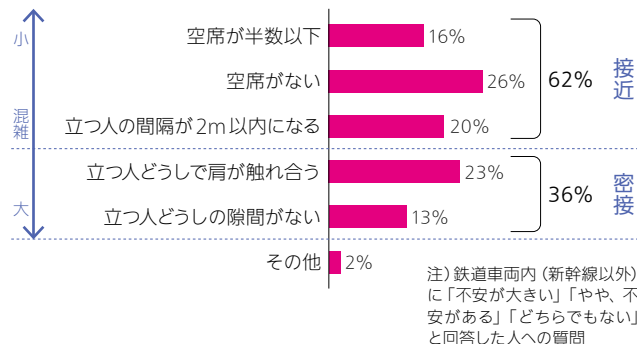
## 情報発信事例①

## 鉄道利用の不安に対する生活者の意識を調査・分析し、多くのメディアで取り上げられました

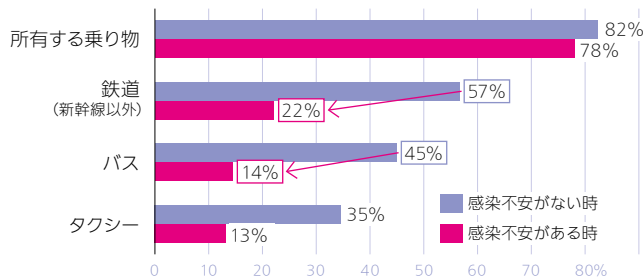
「新型コロナウイルス対策緊急提言」の中でメディア掲載の最も多かったものは、2020年9月16日の第51回緊急提言「コロナ禍における鉄道利用に関する意識と『近場』に着眼した事業の可能性について」です。鉄道（新幹線以外）利用に関する不安理由や今後の利用意向を把握するため、NRIは全国の20～60代にアンケート調査\*を実施しました。その結果、利用者の8割強が車両内に不安を感じ、「マナー違反」「対面」「接近」を避けたいという意識や、今後、感染不安があると、鉄道・バスの利用意向が半減することが明らかになりました。これを受けて、鉄道会社などにおける非運輸事業を含む事業の創出・活性化の必要性を提言しました。

\*「新型コロナウイルス感染拡大による鉄道利用等に関するアンケート調査」実施概要  
 （上級システムコンサルタント 佐野則子）  
 ・調査方法：インターネットアンケート調査  
 ・対象：全国20～60代の男女個人  
 ・有効回答数：2,074人  
 ・実施時期：2020年9月4～5日

乗車を避けたい混雑度合い (N=1,916)



今後利用したい移動手段 (N=2,074)



## 情報発信事例②

### ニュースリリースなどで調査結果を発信 コロナ禍で急増する「実質的休業」と 「支援からの孤立」の実態を報告しました

全国のパート・アルバイト就業者64,943人と、そのうち新型コロナウイルスの影響でシフトが減少している6,232人を対象に調査\*を実施し、休業の実態や支援策の利用状況などを把握しました。調査の結果、実質的失業者（シフトが5割以上減り、休業手当を受取っていない）にあたる女性は103.1万人、男性は43.4万人に上ると推計されました。

また、実質的失業者のうち約5割が、シフト減でも休業手当を受け取れることや、「新型コロナウイルス感染症対応休業支援金・給付金」を知らないと回答しました。この結果は多くのメディアで取り上げられ、政府からも注目されました。

- \*「パート・アルバイト就業者の実態に関する調査」実施概要  
(未来創発センター 制度戦略研究室長 梅屋真一郎、上級コンサルタント 武田佳奈)
- ・調査方法: インターネットアンケート調査
  - ・対象: 全国の20～59歳で、パート・アルバイト就業者
  - ・有効回答数: 64,943人と、そのうちコロナでシフト減の6,232人
  - ・実施時期: 2021年2月8日～12日

## 情報発信事例③

### 音声配信プログラム「NRI Voice」 産業・社会・経営の課題と デジタル活用の方向性を示しました

「NRI Voice」は、NRIグループが擁する専門家が、それぞれの専門分野をテーマにシリーズでトピックスをじっくり掘り下げて解説し、さまざまなビジネスのヒントを届ける音声配信プログラムです。

新型コロナウイルス関連のトピックスとしては、「ポストコロナ～日本の産業・社会・経営はどう変わるのか～」と題した4回シリーズで音声配信を行っています。

「NRI Voice」は、NRIウェブサイトから聞けるほか、Podcastでも配信を行っています。



#### 音声配信

「ポストコロナ～日本の産業・社会・経営はどう変わるのか～  
第1回 ウィズ/ポストコロナの現状」(未来創発センター センター長・研究理事 桑津浩太郎)





## お客様との新型コロナウイルス感染予防への対応事例①

## 短時間かつ非対面での買い物が可能となる 「スキャンカート」を開発・導入しました

スーパーマーケットチェーンの株式会社ヨークベニマル（本社・福島県郡山市）は、買い物をしながら商品のバーコードをスキャンできる「スキャンカート」を導入しました。NRIが開発に協力し、2019年8月から郡山市の片平店で実証実験を開始、順次、導入店舗を拡大しています。カートにマイバッグをセットすれば、レジでの精算後に袋に詰め替える作業もいらず、買い物時間の短縮が可能です。



「スキャンカート」はスキャナー付きのタブレット端末と重量センサーを搭載し、かごに商品を入れる段階で、商品をスキャンする。

非対面かつ短時間での買い物は新型コロナウイルスの感染拡大防止に役立つと好評です。また、レジ作業の省人化や、新しいスタイルの買い物体験の提供にもつながっています。

### 【買い物の手順】

お客様が自分で商品のバーコードをスキャンしながら買い物を進める。最後にスキャンカート専用レジで、カート画面のQRコードをスキャンし、一括精算する。



## 仮想空間「scrum gate」に大学のキャンパスを再現 コミュニケーションの活性化を目指しています

コロナ禍により、大学生は長期間キャンパスへ通うことが制限されました。NRI ネットコム(株)は千葉工業大学先進工学部知能メディア工学科の学生とともに、コロナ禍における学生生活の困りごとを具体化し、それを解決するアイデアを模索してきました。その解決策の1つが「scrum gate」です。これは、大学のキャンパスを仮想空間に再現し、同じ大学に通う学生同士でコミュニケーションをとれるものです。

特長的な機能は、学生が自らの個性や興味に応じてオリジナル企画を立案し、興味がある人がそこに集まってコミュニケーションが生まれる「バブル」です。将来的には、就職活



動支援やインターカレッジ活動など、時と場所を選ばず双方向の活動をオンラインで行うことで、多方面から学生生活をサポートしていくことを検討しています。新型コロナウイルスの終息後も、キャンパスライフをより豊かにする次世代のコミュニケーションツールとして活用していただけるよう、開発を継続していきます。



学生とのディスカッションの様子



未来創発フォーラム2020

# 新型コロナウイルスと 経済社会のパラダイムシフト



NRI未来創発フォーラム  
**2020**

Share the Next Values!

世界が新型コロナウイルスによって未曾有の危機にさらされ、我々の生活が大きく変化した2020年。「NRI未来創発フォーラム2020」は「新型コロナウイルスと経済社会のパラダイムシフト」をテーマに、会場とオンラインのハイブリッドで開催しました。

デジタル化の急進展が我々の生活や仕事、価値観に及ぼす影響を分析するとともに、ポストコロナ時代のビジネスのあり方、デジタル社会資本整備の重要性について提言を行いました。また、有識者を招いた特別講演や対談を通じて、ポストコロナ時代の社会・経済のあり方を考察しました。



[基調講演]

# ポストコロナ時代に向けた デジタル社会資本の整備

野村総合研究所 代表取締役会長兼社長 此本 臣吾



世界の四半期GDPを見ると、コロナ禍によって先進国も新興国も軒並み大きなダメージを受けています。また、日本経済の回復力については欧米より弱いとの予測が出ているなど、コロナ禍の影響は今後も長引くと考えられます。

## コロナ危機が生み出すパラダイムシフト

コロナ禍は経済活動を停滞させると同時に、「時間の解放」と「空間の解放」という2つのパラダイムシフトを生み出しました。

テレワークによって通勤や移動の時間が激減し、個人のいわば“可処分時間”が大幅に増加しました。NRIの概算では、テレワークで解放された通勤時間は日本全体で1日あたり373万時間、この可処分時間増によって年間2.2兆円の追加消費が生み出される可能性があります。

移動自粛という劇的な行動変容によるオンライン化（非対面）の促進が生んだ空間の解放は、オンラインストア事業の売上増加やエンタメビジネスの集客力拡大などにその影響を見てとることができます。

## テレワークによる生産性の革新

NRIが行った調査によると、日本では従業員1,000人以上の大企業ではほぼ半数、日本全体では約3割の従業員がテレワークを経験しています（NRI「Withコロナ期における生活実態国際比較調査」2020/7）。テレワークは、時間の有効活用だけでなく、感染不安や身体的負担の軽減などのメリットも生んでいます。

テレワークに金銭的な価値を見出している人も一定数います。「在宅勤務を選択・継続できるなら、収入が下がってもよいか」との質問には、子育て世代を中心に約

25%が減ってもよいと回答し、その平均額は12,758円/月でした（NRI「在宅勤務活用による働き方・暮らし方の変化に関する調査」2020/7）。これは日本企業の1人あたりの法定外福利費25,369円/月の約半額に相当します。

テレワークによる生産性の低下がしばしば指摘されますが、NRI社内での実証実験では、テレワークによる生産性低下の影響は限定的で、むしろワークライフバランスが改善することで生産性向上に結びつくという側面も見られました。テレワークをより良いものにしていくには、コミュニケーションの劣化を防ぐための現場レベルでの創意工夫や、適度な出社を組み合わせた新しい働き方の模索が重要であると考えられます。

### ポストコロナの新たなビジネスモデル —「カテゴリー特化型D2Cビジネス」の台頭

強烈なロックダウンがあった米国では、オンライン化という「空間の解放」によってオンラインビジネスが急拡大し、デジタルを活用したD2C（Direct to

Consumer）ブランドが多数登場しています。D2Cビジネスでは、自社のウェブサイトブランドストーリーを訴求し、顧客コミュニティをオンライン上に作り、ビジネスを展開します。

こうしたD2Cビジネスを支えるプラットフォームで注目されるのが、消費財系のEC事業支援で急成長する「Shopify」です。デジタルマーケティング、決済、在庫管理・配送などをオールインで提供し、世界175カ国100万サイトで活用され、流通総額は20兆円に及んでいます。このようなプラットフォームの出現により、アパレル、食品など、さまざまなカテゴリー特化型D2Cビジネスが急速に台頭しています。

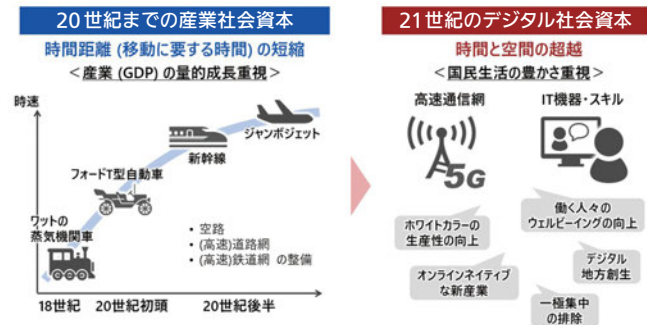
“ここにしかない体験価値”を演出することで濃密なカルチャーやコミュニティを形成し、次々と価値を付加して新たな需要を喚起するビジネスモデルが、ポストコロナ時代の新しい潮流となるでしょう。

## デジタル社会資本の整備において 重視されることは

日本では、政権によるデジタル政策の強力な推進が期待されていますが、現在のマイナンバーカードの普及状況は2,469万枚（2020年9月現在）と、めどとしている普及率30%（約4,000万枚）には及んでいません。国民のデジタルID整備の壁を突破しなければ、国や地方自治体のデジタル化が進まないことは確かです。デジタル社会資本の整備にはKPIに基づく進捗管理も重要です。NRIが2019年に提案したデジタル経済社会度の評価指標「DCI」（デジタル・ケイパビリティ・インデックス）の最新数値では、東京都と他県で最も開きがあるのはIT関連の「人的資本」であるという結果が出ています。地方圏のデジタル人的資本の底上げには、大都市圏の企業や中央官庁からの人材派遣などが重要施策となると考えられます。

我々はこのコロナ禍を、どのような新しい社会の構築に結び付けることができるでしょうか。

翻ってみると、20世紀までの産業社会資本とは、時間距離を短縮するためのインフラ投資であり、これが企業の大量生産技術と組み合わせられて、量的な経済拡大が進みました。21世紀のデジタル社会資本が目指すものは時間や空間の超越です。人々が時間や空間にとらわれずに経済社会活動に従事し、身体的にも、精神的にも、社会的にも満たされた状態（ウェルビーイング）を維持向上させる、「生活の豊かさ」が重視されます。今の日本に重要なのは、コロナ禍をきっかけにした新しい社会はどういう方向性を持つのかという大きな構想を整理することだと考えています。





[特別講演]

## ポストコロナ時代のニューノーマル

ニューヨーク大学 スターン・スクール教授

アルン・スンドララジャン 氏



コロナ危機によるさまざまな社会変化は、ポストコロナ時代の「ニューノーマル」を指し示しています。それを理解するために最も重要なことは、すでに起きている行動変容です。食事をネット注文したり、オンラインで会議や授業を行ったりすると、コロナ危機が去った後もそれが普通のこととして生活に根付いていくでしょう。デジタルによるニューノーマルは、小売業、飲食業、観光業、ヘルスケア産業、教育産業など、さまざまなビジネス分野で見ることができます。

ニューノーマルを定義するキーワードとして、「デジタル」「適応力」「レジリエンス(強靭性)」「多角化」が挙げられます。デジタル空間を介した人と人との触れ合いが、デジタルの重要なテーマとなるでしょう。企業は予期せぬ経済状況や新たなビジネス環境への適応を求められ、レジリエンス強化のための投資が増加。ビジネスモデル

の再構築や業態を多角化する必要性が強まるでしょう。デジタル化の進展に伴って、消費や体験の多くがデジタルで提供される今、世界はかつてよりずっと平等になっています。私たちは格差の尺度を再定義し、デジタルチャンネルが主流となる世界に合った評価指標を開発する必要があります。また、私たちはデジタル世界の制度設計に全く時間をかけてきていません。人と人が触れ合う空間が加速度的にデジタルに移行するのに伴い、デジタル世界のしくみを再設計し、私たちが望むデジタル世界を意識的にデザインしていくことが必要です。

[アルン・スンドララジャン]

ニューヨーク大学スターン・スクール教授。専門はデジタル技術による企業や政府、社会の変革。著書『シェアリング・エコノミー』をはじめ、ニューヨーク・タイムズ等の主要メディアに寄稿。世界経済フォーラム主催の技術・価値・政策カOUNシルのメンバー。インド工科大学卒業後、ロチェスター大学で経営学修士および経営学博士を取得



## [特別対談]

世界経済フォーラム  
日本代表  
**江田 麻季子 氏**



野村総合研究所  
代表取締役会長兼社長  
**此本 臣吾**

### ビジネスに求められる 長期的価値の視点と柔軟で新しい働き方

**江田**—世界経済フォーラム\*創設者のクラウス・シュワブ博士がコロナ後の世界を読み解いた近著『グレート・リセット』では、世界を危機に陥れたコロナ禍を私たちが世界について再考しリセットするための貴重な機会であると捉え、より豊かで明るい未来を創造していこうと訴えています。

**此本**—日本企業にとってESGやSDGsは大きな経営テーマですが、まず本来あるべき社会の姿を描き、そこからバックキャストして自分たちは何ができるか議論する姿勢が弱く感じます。もっとグローバルな視点からさまざまな刺激を取り込んでいく必要があります。

**江田**—同感です。地球規模の課題を包括的に良い方向にもっていくには、企業の役割にも短期的な利益だけでなく長期的価値の視点が必要。この過渡期をいかに

舵取りするか世界中の経営者が活発に議論しているので、日本企業ももっと声をあげてほしいと思います。

**此本**—日本がテレワークを取り入れた新しい働き方を定着させるには、どんなことが必要だと思いますか。

**江田**—家事や教育、介護を男女で共有し、リモートワークも取り入れて柔軟に働くことをしないと、我々のコミュニティは成り立っていかないかもしれません。経営者は、他社もやっているからという同調圧力によって判断するのではなく、従業員やその家族の幸せを考えて、より会社が伸びる方向へ判断していくことが必要です。

\* 世界経済フォーラム：1971年に創設され、政府・民間企業・市民（国際機関、学術機関、NGOなどを含む）が集まり、アジェンダ（行動計画）に基づいて地球規模の課題解決をめざす非営利国際機関

### [えだ・まきこ]

2000年 インテル株式会社入社。2013～2018年3月 インテル株式会社代表取締役社長。2018年4月 世界経済フォーラム日本代表に就任、現在に至る



**PURPOSE**



## 企業の持続的成長をサポートする

### 企業・組織の社会における存在意義を再定義する、 「パーパス・コンサルティング」を提供しています

グローバル化の進展やサステナビリティ経営の大きな潮流、事業環境の不確実性の高まりなどの中で、戦略の効果的遂行に向けて組織を束ねる“求心力”の重要性が増しています。企業・組織や社員一人ひとりが“社会における存在意義”——パーパス (Purpose) を見つめ直し、再定義し、共有・共鳴する環境を用意することで、企業は戦略実現に向けて大きな力を得ることができず。

社内外のステークホルダーにとっても、共感・共鳴できる共通のパーパスを機軸に据えて経営・事業の推進やコミュニケーションを図ることによって、ステークホルダーからの信頼や共感が高まります。また、従業員の観点からも、組織の求心力を高め、働く意義や誇りを感じやすくなるなどの効果が見込め、結果的に戦略の遂行を加速させることが可能となります。

NRIは、企業・組織の存在意義を再定義し、共通の価値観を浸透させる「パーパス・コンサルティング」によって、お客様をサポートしてまいります。





# 生活者の新たな保険ニーズに応える

## ニーズが多様化するミニ保険向けにオンライン完結型 業務パッケージ「InsDirect/MP」をリリースしました

保険業法改正により少額短期保険制度が導入されました。これに伴い、持病があっても加入できる医療保険や、電化製品の故障時補償・保証延長サービスなど、従来の保険や共済が対象としていなかった限定的なリスクに対し、必要なタイミングで必要な分だけを備えられる少額短期保険（ミニ保険）が開発されています。また、小売業やプラットフォーム\*などの保険業以外の企業が、ミニ保険の提供者として参入するケースも増えています。

NRIは、こうした企業に加え、既存の保険業を対象としたミニ保険の業務システムパッケージ「InsDirect/MP」を、2020年9月にリリースしました。このパッケージは、システム導入を効率化するとともに、システム改修の影響を調査する際にも確認作業を軽減します。そのため、保険契約者のニーズを確認しながら、機動的に商品戦略や営業戦略を立案・修正することが可能です。

NRIは、今後も生活者の新たな保険ニーズに応え、暮らしの安心が広がるよう、保険業のデジタルトランスフォーメーションに取り組んでまいります。

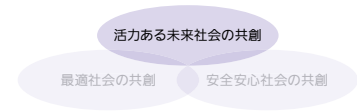


\* 企業や個人にITサービスを大規模に提供する企業





# SDGs 債市場の発展をサポートする



## SDGs 債の評価・分析に役立つ、 「NOMURA-BPI SDGs」の提供を開始しました



国連が掲げる持続可能な開発目標（SDGs）が認知されるようになってきました。それとともに、地球温暖化対策や再生可能エネルギーなど、環境問題解決のための資金調達を目的に発行されるグリーンボンドや、社会課題への対応を目的としたソーシャルボンド、その両方の特性を持つサステナビリティボンド（以下、総称して「SDGs債」）等が国際的に注目されています。

そこで、野村證券株式会社とNRIは、国内で発行されたSDGs債の流通市場動向を表す指数「NOMURA-BPI\* SDGs」を共同で開発し、2019年11月に公表を始めました。これは、投資家が個々のSDGs債を評価・分析する際に役立つ、SDGs債の市場を活性化すると期待されます。

NRIは、経済・社会の持続的な発展に貢献するとともに、SDGsの達成に向けた取組みを推進してまいります。

\* 国内で発行された公募固定利付債券の流通市場全体の動向を表すために1986年に開発された投資収益指数で、年金運用者をはじめとする多くの投資家に広く活用されている。NOMURA-BPI SDGsは、そのサブインデックスのひとつ。





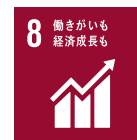
# 資本市場に新たな金融のあり方を実現する

## 日本初のブロックチェーン技術を活用した社債、 「デジタルアセット債」と「デジタル債」を発行しました

2020年3月、NRIは、日本企業として初めてブロックチェーン技術を活用した社債「デジタルアセット債」と「デジタル債」を発行しました。技術提供を行った株式会社BOOSTRYは、野村ホールディングス株式会社とNRIが設立した合併会社で、ブロックチェーン基盤「ibet」のシステム提供を行っています。

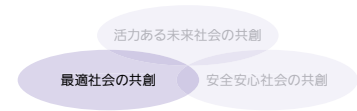
「デジタルアセット債」は投資家を直接勧誘する自己募集で起債され、NRIがibetに繋がるスマートフォンアプリを通じて投資家を募りました。利息に代わり、デジタルアセット（本件ではカフェ店舗で利用可能なポイント）が付与されます。販売や利払いなどに金融機関を介さない新たな資金調達方法です。「デジタル債」は野村証券株式会社が投資家を勧誘する証券引受で起債されました。両社債とも、従来型の社債では困難だった発行者による社債権者の継続的かつ即時の把握が可能で、事務負担の簡素化に加え発行者と投資家の新たなつながりを実現します。

NRIグループは、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ていきます。





# デジタルガバメント推進に貢献する



## マイナンバーの利用シーンを創出し、 デジタルガバメントの実現に向けた取組みを進めています

NRIは、新しい社会インフラであるマイナンバーカードを活用したデジタル社会・デジタルガバメントの実現に向けて積極的に取り組んでいます。

2020年度は、マイナンバーカードを活用した本人確認サービス「e-NINSHO\*」の提供先が拡大し、本サービスは利用企業／利用件数とも民間最大の実績となっています。

また、生命保険料控除証明書・住宅ローン残高証明書・年間取引報告書について、マイナポータルを通じた年末調整・所得税確定申告の電子化の実現に貢献しました。2021年度には、これら証明書等の発行機関が倍増するとともに、地震保険料控除証明書・ふるさと納税等への利用範囲の拡張にも努めていきます。

NRIは今後も、利用シーンの創出を行うことで、マイナンバーカードの利活用促進と利便性向上に貢献していきます。



\* マイナンバーカードを使った公的個人認証による本人確認サービス





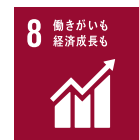
# AIを活用して業務をイノベーションする

## DX時代の「企業の顔」であるコールセンターの 品質と生産性の向上に貢献しています

多くのモノやサービスがオンラインで販売されるようになり、顧客接点としてコールセンターの重要性が再認識されています。しかし、商品・サービスの知識や問い合わせへの対応力、端末を操作するITスキルなどを備えた人材の採用・育成は容易でなく、業務の品質向上と効率化が急務となっています。

三井住友トラストTAソリューション株式会社\*は、その解決策としてNRIのAI搭載システム「TRAINA(トレイナ)」を導入。テキスト変換された通話音声を読み取ってAIが解析し、必要な資料を自動的に表示する機能や、文章を要約し対応記録の作成を支援する機能で、オペレーターの応答や作業の品質と生産性を高めました。また、このシステムは、2つあるコールセンターのうち的一方が地震による停電のために運用不能となり、残されたセンターだけでの運用に切り替えた際、応答率を大きく損ねることなくサービスを継続できるという実績をあげ、災害等の危機的事態に対する事業の耐性を高めるという副次効果をもたらしました。

NRIはこれからも、DX時代の「企業の顔」であるコールセンターの課題解決に貢献していきます。



\* 三井住友トラスト・グループで、証券代行事業に関するコールセンターの運営管理等を行う



交通を規制することなく、最高速度80km/hで走りながら撮影・測定する点検車  
(提供: 株式会社三井E&Sマシナリー)



# DXの実現を通じて、社会インフラ保全に寄与する

## 道路ひび割れ点検業務のAI自動解析システムを お客様と共同で開発しています

近年、老朽化した道路やトンネル等の社会インフラの調査・点検の必要性が高まる一方で、技術者不足が深刻化し、業務の効率化が求められています。NRIは、「トンネル覆工表面撮影システム\*」などの非破壊検査画像から、路面下の空洞、路面のひび割れ、トンネル覆工コンクリート表面のひび割れなどをAIで自動抽出・解析するシステムを株式会社三井E&Sマシナリーと共同開発し、運用開始の準備を進めています。

AIの導入は、データ解析の作業負担を軽減し、点検業務を効率化するとともに、技術者の主観や技量の違いによる解析のブレを平準化し、点検精度を上げます。これにより空洞解析で7割、路面のひび割れ抽出で9割の時間短縮を実現。AIの学習が進めば、点検の精度や品質がいっそう向上することが期待されます。

今後は、AIによる診断が日本中の自治体における道路やトンネルなどの点検業務の標準になっていくことが予想されます。

NRIはDXの実現を通じて、社会インフラ保全活動の変革に寄与していきます。



\* 株式会社三井E&Sマシナリーと株式会社トノックスが共同開発したシステム



# オーストラリアの道路交通をサポートする

## NRIグループ「ASG」は、Main Roads Western Australiaの交通データプラットフォーム構築を支援しました

Main Roads Western Australiaは、運輸省、公共交通局、地方自治体と連携して、西オーストラリアの幹線道路網の計画・建設・維持管理を担っています。その対象は全長18,500キロメートル以上と、世界で最も広範囲に及びます。

交通渋滞を減らして利用者の安全を確保するためには、道路センサーデータを収集して道路状況を把握する「NetPRes(ネットワークパフォーマンスレポートシステム)」のアップグレードによって、処理速度や精度の低下などの問題を解決することが必要でした。依頼を受けたASG Group Limited(以下、ASG)は、新たなデータプラットフォームをMicrosoftのクラウドサービスAzure上に構築。これにより道路網の変化に応じて容易にシステムメンテナンスが可能となり、道路網全体の可視性やコスト効率が向上し、道路網のパフォーマンスを継続的に改善できるようになりました。

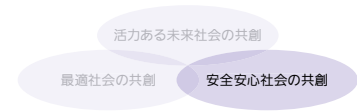
ASGは、今後も最先端のITソリューションとコンサルティングを提供し、包括的なサポートを提供していきます。







# 防災分野の課題発見にビッグデータを活用する



## 人口移動分析から台風襲来時の避難行動を分析し、 防災・減災への提言を行っています

大雨による洪水被害が毎年のように発生するわが国では、今後も突発的・局所的な水害が多発すると考えられ、防災計画の策定と改善は喫緊の課題です。住民に適切な避難を促すための計画立案には、避難行動の現状把握が必要です。

KDDI株式会社とNRIは、利用許諾を得られたユーザーの携帯電話位置情報のビッグデータを使って、台風襲来時に人々がどのような行動をとったのかを可視化・分析しました。その結果、台風の襲来時に、外出しない・自宅にとどまるなどの自粛行動は適切に行われていたものの、避難行動については避難勧告では避難を開始せず、氾濫危険情報が発令される直前まで自宅にいる、といった傾向が示唆されました。NRIは、今後の課題として、実家など避難先としてのハードルの低い場所への避難啓発活動などが必要であると提言しました。

NRIは今後も自治体などのニーズを踏まえて、施策に活かせる提言を継続していきたいと考えています。

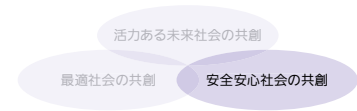




## AI for Financial Integrity on eXchange



## 金融商品市場の健全な発展に寄与する



### AIを活用して証券会社の売買審査業務を 高度化・効率化します

証券会社は投資家による取引をモニタリングし、不公正取引の疑いがあれば顧客に注意喚起等を行う「売買審査」が義務づけられています。近年、相場操縦という不公正取引が複数の証券会社を利用することで複雑化・巧妙化し、証券会社が単独で保有する取引データだけでは、発見が難しくなっています。

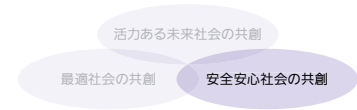
NRIグループの㈱だいこう証券ビジネス (DSB) は、㈱DSB情報システムが開発したAIによる不公正取引検知アルゴリズム「AIFIX<sup>®</sup>」(アイフィックス)を利用した売買審査業務を始めました。AIFIXは、東京大学の松尾豊教授率いる松尾研究室との産学連携による共同研究をもとに開発され、現行の売買審査プロセスに検知・検出口ジックを組み込むことで、売買審査業務を大きく効率化。証券取引等監視委員会の勧告事例に加え、証券会社の売買審査での注意喚起事例も高い精度で検知・検出できます。また、証券会社をまたいだ相場操縦の疑いがある売買を発見する手がかりも得ることができます。

NRIグループは、証券会社の売買審査業務の効率化、深度ある売買審査の実現を支援するとともに、金融商品市場の健全な発展に貢献していきます。





# 安全・安心な情報システム環境をつくる



## テレワークやマルチクラウド環境のセキュリティを強化し、 企業・組織の「ゼロトラスト」実現を支援します

テレワークやクラウドサービスの普及に伴って情報資産が置かれる場所が多様化し、事業のデジタル化が進んでいます。従来型のセキュリティモデルは、情報資産は境界内部にある前提で、社内と社外の境界を守るというものでした。しかしこのモデルでは対策が十分ではなくなりつつあるため、「ゼロトラスト」の考え方や仕組みの適用を検討する企業や官公庁が増えています。

「ゼロトラスト」とは、ネットワークの内部と外部を区別することなく、守るべき情報資産やシステムにアクセスするものは全て信用せずに検証するというセキュリティの新たな考え方です。

NRIとNRIセキュアテクノロジーズ(株)は、情報システムにゼロトラストの適用を目指す組織を対象に、現状評価から全体設計、ソリューションの導入までを総合的に支援しています。

NRIグループは、企業・組織のゼロトラスト実現を支援するさまざまなサービス・製品を提供し、安全・安心な情報システム環境と社会の実現に貢献していきます。





# 「価値共創」浸透活動



NRIは、創業以来変わらない社会課題の解決に貢献する姿勢で、「価値共創」の実現を推進しています。

NRIグループ社員一人ひとりがNRIの存在価値や「価値共創」とは何かを考え、自らが果たすべき役割を見出し、実践につなげるために行っている、「価値共創」浸透活動についてご報告します。

## 「価値共創」に込めた想い

### 社会課題の解決に貢献する姿勢で 価値共創を実現する

NRIは1965年の創業以来、NRIの使命として「未来社会を洞察し、その実現を担う」、「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」という理念を掲げ、社会課題解決に向けて持続可能な未来を共創してきました。これが私たちが仕事に取り組む姿勢の原点です。

「中期経営計画2022」では、NRIグループの持続的成長を実現するために「NRIらしい3つの社会価値」を新たに定義し、“NRIらしい価値共創”を追求していくことを表明しました。

#### NRIらしい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**

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ことができる、豊かで快適な社会をめざす



**社会資源の有効活用を通じた  
最適社会の共創**

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



**社会インフラの高度化を通じた  
安全安心社会の共創**

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

## 「価値共創」を考える場づくり

### 価値共創でつながる

NRIグループが持続的に成長していくためには、地球規模で起こっている多くの社会課題の解決に役立つ事業を手掛け、世の中にとって「なくてはならない存在」であり続けることが必要です。

価値共創推進委員会が中心となり、「価値共創リーダーネットワーク活動」「価値共創Day」「価値共創活動 友の会」などのさまざまな活動の場づくりを進めています。NRIグループの役員や社員は“NRIらしい価値共創”について思考を深め、対話を重ねています。



ウェブ社内報の価値共創ページ



価値共創Dayパネルディスカッション  
テーマ：「ポストコロナにおけるNRIらしい価値共創」

### 価値共創リーダーネットワーク活動

「価値共創を通じた社会課題の解決」をNRIのDNAとして社内に浸透させるため、NRIのこれからを牽引していく若手～中堅リーダー層の中から「価値共創リーダー」を任命し、価値共創の考え方や活動を広げています。

この活動の目標は、事業活動に「価値共創」を組み込み、社員一人ひとりに現業と社会のつながりを再認識させるとともに、新たなチャレンジに向けた行動変容を起こすことです。

価値共創リーダー達は、社会価値創出のための課題解決への視点などを自らに醸成するため、率先してさまざまなチャレンジを行っています。また、活動を通じた気付きや思いは、対話を通じて共有しています。



此本会長兼社長と価値共創リーダーのダイアログ

価値共創への取組みを評価する社内表彰制度

# 「未来創発賞」

NRIグループでは、お客様との共創や社会課題の解決などを通じてNRIグループの持続的成長に資する取組みを行った社員やチームに「未来創発賞」を贈呈しています。

2020年度の未来創発賞をご報告します。

**未来創発賞**  
The NRI  
Dream up  
the Future  
Award

## 価値共創賞

お客様や他部署との協働を通じて、NRIらしい3つの社会価値（活力ある未来社会の共創、最適社会の共創、安全安心社会の共創）のいずれかを創出した社員やチームを表彰

## 特別賞

価値共創賞には該当しないものの、未来社会創発企業にふさわしい活動や社会課題の解決に貢献した社員やチームを表彰

## 未来創発賞2020 価値共創賞

マイナンバーの普及に向けた、  
コンサルティングから開発までの取組み

「マイナンバー事業連合」チーム

【受賞理由】マイナンバーの重要情報を安全に保管・管理する「e-BANGO」や、ネット社会における個人認証を幅広く実現する「e-NINSHO」の開発によりマイナンバー普及の取組みを促進し、マイナポイント事業では予約・申込端末設置の委託事業支援等を実施した。

コンサル、システム、セキュリティまでも含む“オールNRI”の価値共創活動であり、デジタルガバメントの実現とマイナンバー普及に貢献する未来社会の共創活動として評価された。





## 未来創発賞2020 価値共創賞

ブロックチェーン技術を活用した  
権利交換基盤の開発・提供

「デジタルアセット開発事業」チーム

〔受賞理由〕野村證券株式会社との合併会社を設立し、ブロックチェーン技術を活用した有価証券等の権利を交換する基盤を開発。テクノロジーの発展や社会の成熟にかなった新基盤の提供を通じて、新しい金融の在り方を実現した。実用として動く仕組みをいち早く打ち出し、野村證券株式会社のみならず、他社にも活動を拡大した。2020年3月に日本初のデジタル債を発行し、多数のメディアにも取り上げられ、日本の金融市場に大きなインパクトを与えた。

プロジェクトの概要

・2019年11月 野村證券との合併会社を設立

・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ibetを開発

・日本初となる様々なブロックチェーンを活用した金融商品を創造

BOOSTRY  
Boost your try

NRI デジタルアセット債	ケネディクス デジタル不動産	SBIグループ デジタル株式	金融業界横断 コンソーシアム設立 (F&D)
			
		デジタル 株式発行	増資 引き受け
			

## 未来創発賞2020 特別賞

専門家の総力結集による60本以上の  
新型コロナウイルス関連レポートの発信

「新型コロナウイルス対策緊急提言」チーム

〔受賞理由〕信用に足る情報を求める世論にいち早く応え、新型コロナウイルスの影響と今後の世界を見通したレポート67本を発信。国内外のメディアから多くの反響を得て、「社会に提言するNRI」としての知名度向上に大いに寄与した。

## 未来創発賞2020 特別賞

新型コロナウイルス感染防止に向けた  
さまざまなデジタルソリューションの導入

「コロナ対策ソリューション開発」チーム

〔受賞理由〕企業にも展開可能なコロナ対策デジタルソリューションを開発・導入。全社スマホに感染防止対策アプリを一斉導入し、「aslead Remote」導入によりセキュアで快適なテレワーク環境を実現した。コロナ対応下の生産性向上・維持に貢献し、安全安心な勤務環境を提供した。

# ESGへの取り組み

ESGとは企業が持続的成長を目指す上で重視すべき3つの側面、Environment（環境）・Social（社会）・Governance（企業統治）の3つの言葉の頭文字を取ったものです。

企業にとって、それぞれの側面で抱える課題にきちんと対応していくことが健全な企業の成長の原動力となり、ひいては社会全体の持続可能性を高めると考えられています。

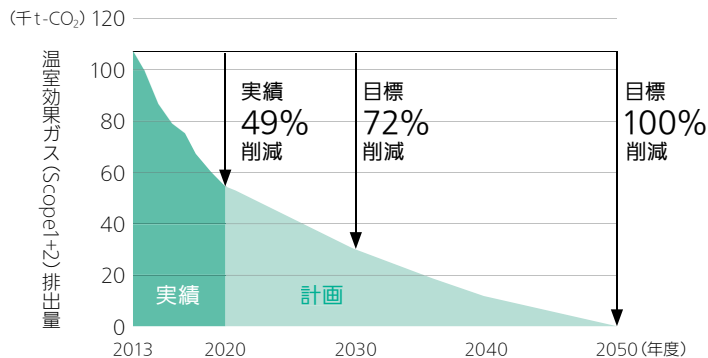
ここでは、NRIグループが取り組んでいるESG活動をはじめ、社会貢献活動やグループ社員によるサステナビリティ活動などをご報告します。

## 環境への取り組み

NRIグループは、サステナビリティ経営におけるマテリアリティ（重要課題）のひとつとして「地球環境保全のための負担低減」を挙げています。

「共同利用型サービス」の事業拡大に加え、環境性能の優れた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の、エネルギー効率の高いビルへの移転など、社会全体の温室効果ガス排出量の削減に向けた活動を推進してきました。

NRIグループの温室効果ガス排出量の実績推移および目標（Scope1+2）



## 環境目標

2018年度に国際的な環境イニシアチブである「Science Based Targets initiative(SBTi)」から、世界の温度上昇を産業革命前に比べ2℃に抑える2℃目標のSBT認定を取得しています。その後の高まる世界的な気候変動への危機感に呼応して2020年度には2℃目標から1.5℃目標に改定し、科学的根拠に基づいた削減目標であるとしてSBTiに認定されました。

2030年度目標	2050年度目標
NRIグループの温室効果ガス排出量 (Scope1+2)	NRIグループの温室効果ガス排出量 (Scope1+2)
<b>72%削減</b> (2013年度比)	<b>0</b>
データセンターの再生可能エネルギー利用率 <b>70%</b>	データセンターの再生可能エネルギー利用率 <b>100%</b>

## TCFD最終提言に対する取組み

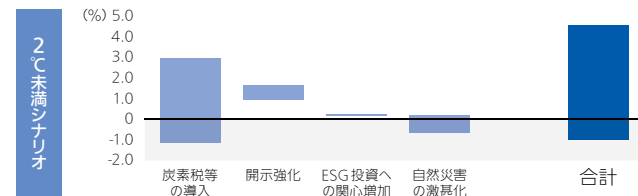
NRIグループは金融業のお客様を多数持つことから、2018年7月に金融機関以外の事業会社として早い段階でTCFD最終提言\*に対する支持を表明しています。TCFDへの対応は、コンサルティング事業本部の専門家とともにサステナビリティ推進委員会で議論を重ね、ESG

説明会において進捗状況を公表しています。

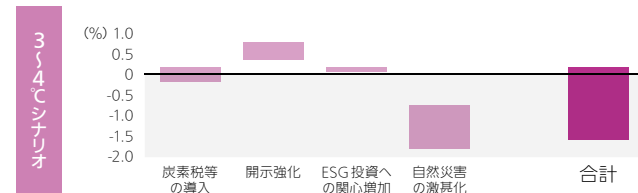
2020年度は、収益部門である資産運用ソリューション事業本部とコンサルティング事業本部を対象として、財務的インパクトを算定しました。

\*TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が2017年6月に、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標という4つの側面から企業の気候変動関連情報の開示を推奨した提言。

### 資産運用ソリューション事業の財務的インパクト=売上高の変化幅



2℃未満シナリオでは売上増加の影響が相対的に大きくなるが、3～4℃シナリオでは売上減少の影響が大きい。





# 社会への取組み、社会との取組み

## ■ NRI初となる「人権報告書」の公表

持続可能な社会づくりに貢献することを目指すためには、ビジネスが人権に及ぼす影響を理解し、人権尊重を意識した企業活動が必要であるという考えから、人権尊重への取組みを推進しています。

2020年3月には、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」を公表。この報告書は、企業が人権尊重責任にのっとり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。



## ■ AIを活用しながらプライバシーの保護にも配慮した新型コロナウイルス感染対策アプリを開発

NRIグループ社員専用の新型コロナウイルス対策アプリ『Anti Coronavirus』を開発しました。このアプリでは、万一感染した場合の直近14日間の行動履歴の可視化、感染防止のための注意喚起アラートの受け取り、新型コロナウイルスに関する社内ルールの確認等を行うことができます。

開発に際しては、利用者の利便性に加え、「NRIグループAI倫理ガイドライン」に基づき、安全性やセキュリティの担保、データやプライバシーの保護について検討し、データの保存や通知はスマートフォンローカルに留め、保存データも2週間で自動削除する機能としました。

今後も、AI倫理ガイドラインにのっとり、AIによる影響を考慮しながらAIの利活用に努めていきます。



## 企業統治の取組み

### ダイバーシティ&インクルージョン推進活動

ダイバーシティ&インクルージョンを、社員一人ひとりのさまざまな強みや個性が組織の強みに転換されることと捉え、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、性的マイノリティ理解のためのeラーニングの提供など推進活動に取り組んでいます。

その一つとして、障がいのある社員が所属する特例子会社NRIみらい(株)とNRIの金融ソリューション事業本部が共にワークショップを開催。両社の社員がペアとなって共創を行うワークを通して、自分や相手の個性をどう捉え、どう向き合っていくのかを体験しました。



### クローバック制度を導入

過去3年以内に支給した賞与の算定基礎となっ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出来る制度(クローバック制度)を導入しました。

譲渡期限付株式報酬制度において、付与対象者が非違行為を行った場合、付与した株式の全部を無償取得することが出来る条項(マルス条項)を定めています。

### NRIグループ調達方針

#### およびNRIグループビジネス行動基準の改定

人権や環境、安全衛生に配慮した責任ある調達(サステナブル調達)を強化するため、「NRIグループ調達方針」および「NRIグループビジネス行動基準」の用語・表現を見直すとともに、「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を新たに制定しました。

# ダイアログ

## ESG 説明会

2021年2月に、メディア、機関投資家、評価機関向けにESG説明会を開催し、68社・106名の方々にご参加いただきました。NRIのサステナビリティ経営についてご説明するとともに、価値共創推進委員会の活動やESG活動についてご紹介しました。



## パートナー企業とのサステナビリティ・ダイアログ

2021年1月に、事業のサプライチェーンを構成するパートナー企業53社とサステナビリティ・ダイアログを行いました。気候変動などの問題意識や課題について共有し、新たな環境目標とその達成に向けて共に取り組んでいくことを確認しました。



## 有識者ダイアログ

通算4回目となる海外有識者とのダイアログを2020年10月に実施し、持続可能な開発目標 (SDGs) を推進している国際NGO “World Benchmarking Alliance” と、主に「SDGs視点での企業評価」や「人権の取組みにおける開示の在り方」などについて意見を交わしました。今年度は新型コロナウイルス感染防止の観点から、オンラインでの実施となりました。





## 社員教育

### 社員向けESG教育

社員一人ひとりの意識向上のため、社員向けにESG情報をまとめたサイトの制作や、eラーニングの導入など、ESG教育に力を入れています。

その取り組みの一つとして、ESG教育動画を作成しました。動画ではESGの基本とその重要性を説明し、環境や人権問題、世界のESG投資状況を解説しています。

これは動画の企画制作会社である株式会社 simpleshow Japanと共同開発したもので、simpleshowが企業向けのESG教育動画として販売しています。



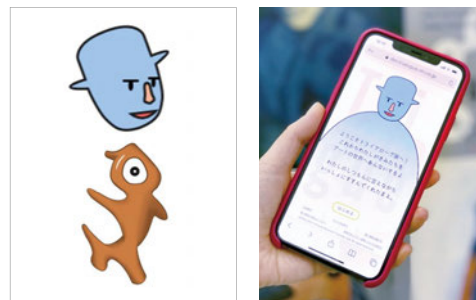
## 社会貢献活動

### 文化芸術の支援

2020年7月から開催された「ヨコハマトリエンナーレ AFTERGLOW—光の破片をつかまえる」に、ゴールドスポンサーとして協賛しました。

また、横浜美術館企画展「トライアローグ」に合わせ、鑑賞サポートアプリを開発。このアプリは、表示されるキャラクターからの問いかけに親子で対話をしながら答えを考えてもらうことによって、鑑賞体験をよりよいものにしていただきたいというコンセプトで開発されました。

他にも、文化芸術を通じて、ビジネスで必要になる視点や発想を得ることができるイベントを企画しています。



## 社会貢献活動

### キャリア教育プログラム

若い世代のみなさんに、自分で将来の進路や職業を選択し、社会で能力を発揮できる大人になってほしいという思いから、小学生・中学生・高校生それぞれに応じた教育プログラムを提供しています。

具体的には、情報システムが社会の中で果たす役割についてゲーム形式で学ぶ「IT戦略体験プログラム」や、身近なテーマを課題として論理的思考やチームで解決していくプロセスを体験する「コンサルティング体験プログラム」などがあります。



### NRI学生小論文コンテスト

これからの社会を担う学生のみなさんに、日本と世界の未来について考える機会を持ってもらいたいという思いから、2006年から毎年テーマを設定して開催しています。2020年度は「サステナブル未来予想図～最適な社会の構築に向けて～」というテーマに対して、高校生の部・大学生の部合わせて1,925作品が集まりました。新型コロナウイルス感染対策のため、最終審査に残った論文の執筆者がプレゼンテーションを行う「最終審査会」はオンラインで行われました。



## NRIグループ社員によるサステナビリティ推進活動

### 事業所内コンビニエンスストアで 食品ロス対策実施

NRIグループのオフィスがある「横浜野村ビル」3階のコンビニエンスストアは、NRIリテールネクスト(株)が運営しています。この店舗が目指すのは「日本一環境に優しいコンビニ」です。

AIによる発注の精度向上の検証や、メッセージアプリLINE®を使用した食品ロスを削減するための取組みを行っており、食品廃棄量の削減につながっています。

### オフィスでのマイボトル活動

NRIワークプレイスサービス(株)では、身近で始められる環境に優しい活動として、マイボトル活動を推進しています。ペットボトル入り飲料を毎日購入する代わりに、ボトルやマグを使い、その様子を社内に向けて発信することで、活動の輪を広げています。

### オフィス内カフェで 日本航空(JAL)の機内食を提供

日本航空株式会社では、新型コロナウイルスの影響で運航数が減り、機内食の利用が想定を大きく下回りました。廃棄となってしまう機内食を有効活用し、フードロスを削減するため、機内食のメインディッシュにカフェでサイドディッシュをつけて、NRIグループのオフィスが入るビルのカフェで提供しました。用意していた2つのメニューはどちらも、販売開始からおよそ10分で完売しました。





# 参加しているイニシアチブ

NRIは、サステナビリティに関するイニシアチブ\*に積極的に参加しています。イニシアチブが提唱する原則や目標へのコミットメントを表明し、経営や事業の変革に取り組んでいます。

## UNGC (国連グローバル・コンパクト)

各企業・団体が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、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みです。



## WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議)

経済界からの「持続可能な開発」についての見解を提言することを目的として、環境保全と経済発展に関する国際的関心と必要な行動を促すため、1995年に創設されました。



## JCI (気候変動イニシアティブ)

気候変動対策に積極的に取り組む企業や自治体、団体、NGOなど、国家政府以外の多様な主体の情報発信や意見交換を強化するためのネットワークです。



## COOL CHOICE

パリ協定を踏まえ、2030年度に温室効果ガスの排出量を2013年度比で26%削減するという目標達成のため、環境省が推進している取り組みです。



### TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)

世界経済の安定を図るための国際組織である金融安定理事会が設置したTCFDの最終提言への支持を、NRIは表明しています。



### RE100 (Renewable Electricity 100%)

事業活動によって生じる環境負荷を低減させるために設立された環境イニシアチブ。事業運営に必要な電力を100%再生可能エネルギーによるもので賄うことを目標としています。



### Science Based Targets initiative(SBTi)

世界の平均気温の上昇を産業革命前と比べ「1.5°C」に抑えるために、企業に対して科学的な知見と整合した削減目標を設定するよう求めるイニシアチブです。



### Business Ambition for 1.5°C

UNGC(国連グローバル・コンパクト)、Science Based Targets initiative(SBTi)、We Mean Businessの3者が今後の気温上昇を1.5°Cに抑える目標を設定するよう企業に要請する共同書簡です。



# 数字で見るサステナビリティピックアップ

社名	株式会社野村総合研究所
英文社名	Nomura Research Institute, Ltd.
連結売上高	5,504億円 (2020年度)
時価総額	2兆892億円
連結従業員数	13,430人

温室効果ガス排出量

**49%削減**

2020年度実績 (2013年度比)

2030年度目標

**72%削減**



海外拠点従業員数

**3,518人**

海外拠点従業員比率

**26.2%**

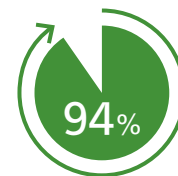


環境マネジメントシステムのカバー率

**94%**

(2020年エネルギー消費量基準)

NRIではISO14001と独自の  
NRI-EMSを併用しています。



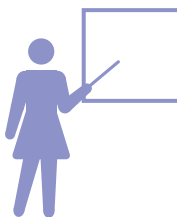


### 女性管理職数と女性比率

**239名 8.3%**

(2021年4月1日現在)

女性活躍推進法に基づく行動計画を策定し、2022年度末までに管理職に占める女性社員の比率を8.5%以上にすることを掲げています。



### 年次有給休暇取得率

**64.1%**

(2020年度)

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



### 育児休業取得後の復職率 (男女合計)

**99.4%**

(2020年度)

育児休業取得者数は273名でうち208名が男性社員です。



### 社会貢献活動費

**780**百万円(2020年度)

NRIでは「公共の利益、不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与すること」を社会貢献として公益目的に合致する公益事業を選定しています。

社会貢献活動費には、金銭の提供、現物の提供、施設の開放、社員の活動、未来社会づくりや地域づくりにつながる研究開発費が含まれます。



# 外部からの評価

— ESG 株式指数の構成銘柄への採用

2018年の世界のESG投資額は、約3,400兆円にのびます。  
NRIは、数々の代表的なESG株式指数の構成銘柄に採用されています。

## Dow Jones Sustainability World Index Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index

World Indexには2018年から、Asia Pacific Indexには2016年から採用されています。

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

## Sustainalytics

オランダを拠点とするSustainalytics社がESGにおいて特に優れた取組みをしている企業を選定しています。NRIは「ソフトウェア&サービス」業界において、2021年より「Top-Rated ESG Company」に選定されています。



## MSCI ESG Leaders Indexes\*

Global Sustainability Indexesから改称された指数です。2016年から5年連続で、採用されています。



## FTSE 4 Good Developed Index

2006年から15年連続で、採用されています。



年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が国内株式を対象として選定している4つのESG株式指数のすべてに、それら指数がGPIFに選定された当初から、NRIは構成銘柄に採用されています。

### MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数\*

2017年7月から4年連続で、採用されています。

**2020** CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

### MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)\*

2017年7月から4年連続で、採用されています。

**2020** CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

### FTSE Blossom Japan Index

2017年7月から4年連続で、  
採用されています。



FTSE Blossom  
Japan

### S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

2018年9月から3年連続で、  
採用されています。



\* THE INCLUSION OF Nomura Research Institute, Ltd IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nomura Research Institute, Ltd BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



# 外部からの評価

—民間団体などからの表彰

## CDP気候変動Aリスト企業に2年連続で認定

CDP\*から、気候変動に関する戦略や対応、ならびに情報開示が評価され、2020年から2年連続で、最高評価である「気候変動Aリスト」企業に認定されています。

\* 企業や自治体の環境パフォーマンスに関する情報開示プラットフォームを運営する国際的な営利団体



## CDP サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボードに2年連続で選定

CDPから、サプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減や気候変動リスク低減に関する対応などが評価され、2年連続で選定されました。



## S&P Global社「Sustainability Award 2021」でシルバークラスに選定

世界的なESG投資の調査・評価機関である、米国のS&P Global社による「Sustainability Award 2021」において、初めて「シルバークラス」に選定されました。2020年はブロンズクラスに選定されていました。



## 2020年度ROESGランキング 5位にランクイン

日本経済新聞社とQUICK ESG研究所が発表している第2回ROESGランキング(2020年度版)で5位にランクインしました。「ROESG」は、企業の収益力を示すROE(自己資本利益率)と、企業の社会性を示すESGの両面から投資価値を判断するもので、一橋大学特任教授の伊藤邦雄氏が提唱し、研究を進めています。「ROESGランキング」は、上場企業のROEとESGの評価スコアを掛け合わせた数値によって作成されています。

## 「Global Go To Think Tank Index Report」の「Best For-Profit Think Tank」カテゴリーで初の1位に

米国ペンシルベニア大学にあるローダー研究所の「Think Tanks and Civil Societies Program」が発表した「2019 Global Go To Think Tank Index Report」において、「Best For-Profit Think Tanks」カテゴリーランキングで、初めて1位に選定されました。シンクタンクとしての本質的な機能（社会への影響、経営のリーダーシップの質、専門家の質、出版物の数、政策提言の質や社会貢献となるアイデアといったアウトプットの数など）が評価されました。

## NRIセキュアテクノロジーズ(株)の「クリプト便」が「ASPIC IoT・AI・クラウドアワード2020」ASP・SaaS部門の支援業務系分野で準グランプリを受賞

セキュアファイル転送／共有サービス「クリプト便」が、一般社団法人ASP・SaaS・AI・IoTクラウド産業協会(以下「ASPIC」)が主催する「第14回 ASPIC IoT・AI・クラウドアワード2020」において、ASP・SaaS部門のうち支援業務系分野で準グランプリを受賞しました。

## 証券アナリストによるディスクロージャー優良企業賞2部門で受賞

「2020年度証券アナリストによるディスクロージャー優良企業賞」をITサービス・ソフトウェア部門で4年連続12回目、個人投資家向け情報部門では初めて受賞しました。ディスクロージャー優良企業賞は証券アナリストが企業のディスクロージャーの質、量、タイミング等の優劣を評価し、業種ごとに毎年選定しているものです。



## 米国のFTFニュース・テクノロジー・イノベーションアワード2020のベスト・ニュー・ポストトレードソリューション部門で受賞

米国のFTFニュース・テクノロジー・イノベーションアワード2020のベスト・ニュー・ポストトレードソリューション(Best New Post-Trade Solution)賞を受賞しました。FTFアワードは、ソリューション提供などで金融業界に大きな功績があった金融テクノロジー企業等を称える賞です。

# 外部からの評価

—中央省庁などによる認定・銘柄選定

## えるぼし最高位 (3段階目)

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



## 健康経営優良法人 (ホワイト500)

官民連携組織である日本健康会議から、特に優良な健康経営を実践している大企業として、NRIは2017年2月から、5年連続で認定されています。



## くるみん

厚生労働大臣から、次世代育成支援対策推進法に基づき、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした「子育てサポート企業」として、2007年から継続して認定されています。



## プラチナくるみん

くるみん認定企業のうち、相当程度両立支援の制度の導入や利用が進み、高い水準の取組みを行っている企業として、2018年に認定されています。



## なでしこ銘柄

経済産業省と東京証券取引所が、女性活躍推進に優れた上場企業を選定しています。2017年から5年連続で、選定されています。





# NRIの 国内グループ会社

2021年3月時点

**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  
[www.nri.com/jp/](http://www.nri.com/jp/)

## 東京本社

〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-9-2  
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ  
Tel.03-5533-2111 (代表)

## 木場総合センター

〒135-0042  
東京都江東区木場1-5-15 タワーN棟

## 横浜総合センター

〒220-0012  
神奈川県横浜西区みなとみらい4-4-1  
横浜野村ビル

## 大阪総合センター

〒530-0005  
大阪府大阪市北区中之島3-2-4  
中之島フェスティバルタワー ウェスト

**NRIネットコム株式会社**  
Webビジネスシステム・Webブランド戦略  
[www.nri-net.com](http://www.nri-net.com)

**NRIセキュアテクノロジーズ株式会社**  
情報セキュリティソリューション  
[www.nri-secure.co.jp](http://www.nri-secure.co.jp)

**NRIワークプレイスサービス株式会社**  
NRIグループ各社への  
ワークプレイス関連サービスを提供

**NRIデータiテック株式会社**  
IT基盤の構築・運用サポート  
[www.n-itech.com](http://www.n-itech.com)

**NRI社会情報システム株式会社**  
高齢者の地域活動・就業活動支援  
[www.nri-social.co.jp](http://www.nri-social.co.jp)

**NRIプロセスイノベーション株式会社**  
BPO (ビジネスプロセスアウトソーシング) サービス  
[www.nri-pi.com](http://www.nri-pi.com)

**NRIシステムテクノ株式会社**  
味の素グループの情報システムの  
企画・開発・運用  
[www.nri-st.co.jp](http://www.nri-st.co.jp)

**株式会社ユービーセキュア**  
情報セキュリティに関する診断サービス  
およびコンサルティングサービス  
[www.ubsecure.jp](http://www.ubsecure.jp)

**株式会社だいこう証券ビジネス**  
証券・金融業界向けモデル・バックサービスの提供  
[www.daiko-sb.co.jp](http://www.daiko-sb.co.jp)

**NRIみらい株式会社**  
障がい者の方による  
NRIグループ各社へのオフィスサービスの提供と  
障がい者雇用に関する定点調査  
[www.nri-mirai.com](http://www.nri-mirai.com)

**日本智明創発ソフト株式会社**  
ソフトウェア受託開発、技術支援サービス  
[www.zhimingsoft.jp](http://www.zhimingsoft.jp)

**ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン株式会社**  
ロイヤリティ・マーケティング  
[brierley.jp](http://brierley.jp)

**NRIリテールネクスト株式会社**  
小売ソリューションの研究・検証

**NRIデジタル株式会社**  
デジタルビジネスコンサルティングサービス、  
デジタルITソリューションサービス、  
デジタルアナリティクスサービス  
[www.nri-digital.jp](http://www.nri-digital.jp)

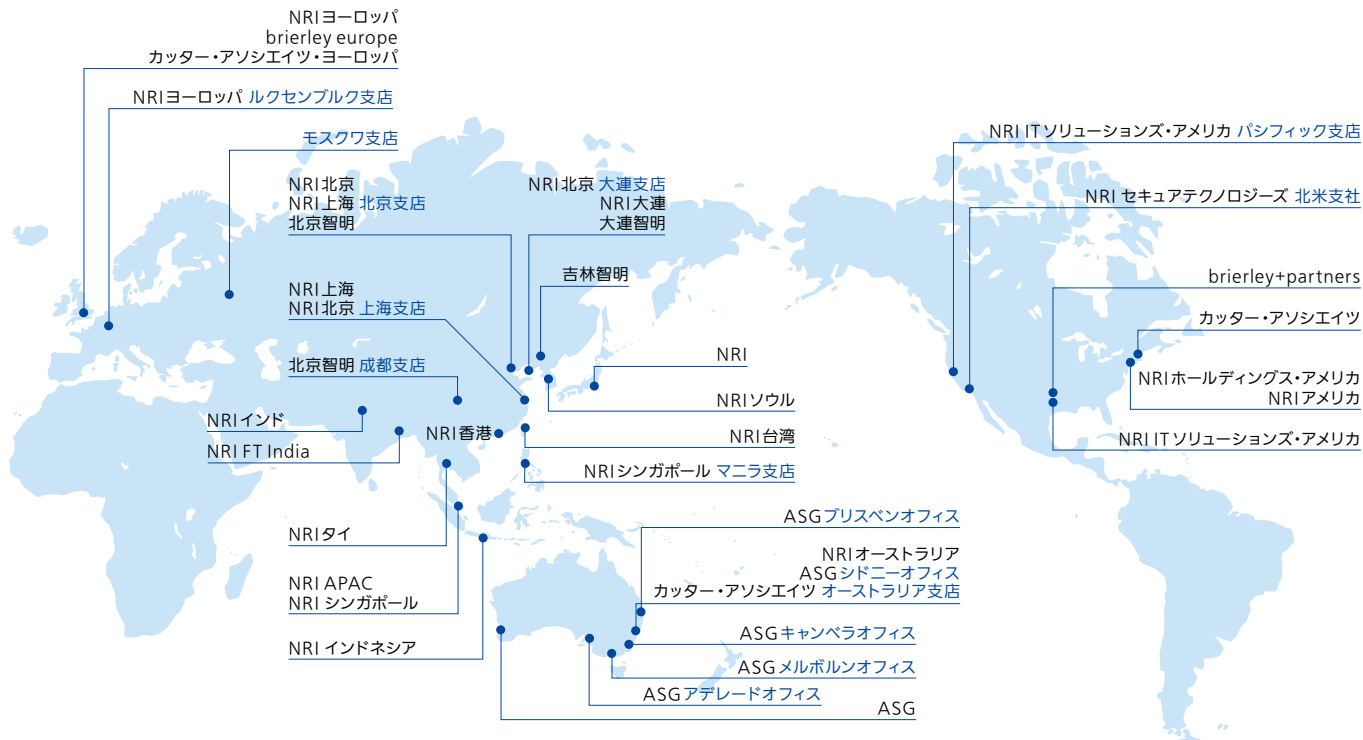
**株式会社NDIAS**  
自動車に関するセキュリティ事業全般  
[ndias.jp](http://ndias.jp)

**株式会社Financial Digital Solutions**  
金融デジタルソリューションの開発  
[www.financial-ds.jp](http://www.financial-ds.jp)

**日本証券テクノロジー株式会社**  
金融・証券のトータルソリューション提供  
[www.nstec.jp](http://www.nstec.jp)

# グローバルネットワーク

2021年3月時点



株式会社野村総合研究所  
Nomura Research Institute, Ltd.  
モスクワ支店  
Moscow Branch

NRIセキュアテクノロジーズ株式会社  
NRI SecureTechnologies, Ltd.  
北米支店  
North America Branch

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

ブライアリー・アンド・パートナーズ  
Brierley+Partners, Inc.  
www.brierley.com

ブライアリー・ヨーロッパ  
Brierley Europe Limited

カッター・アソシエイツ  
Cutter Associates, LLC  
www.cutterassociates.com  
オーストラリア支店  
Australia Branch

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

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ヨーロッパ  
Nomura Research Institute Europe Limited  
ルクセンブルク支店  
Luxembourg Branch

野村総合研究所（北京）有限公司  
Nomura Research Institute (Beijing), Ltd.  
beijing.nri.com.cn/jp  
上海支店 大連支店  
Shanghai Branch Dalian Branch

野村総合研究所（上海）有限公司  
Nomura Research Institute Shanghai Limited  
consulting.nri.com.cn  
北京支店  
Beijing Branch

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

北京智明創発有限公司  
Zhiming Software Beijing, Ltd.  
www.zhimingsoft.cn  
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.

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・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・シンガポール  
Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd.  
マニラ支店  
Manila Branch

野村総合研究所台湾有限公司  
Nomura Research Institute Taiwan Co., Ltd.  
www.nri.com.tw

野村総合研究所ソウル  
Nomura Research Institute Seoul Co., Ltd.  
www.nri-seoul.co.kr

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・コンサルティング・アンド・  
ソリューションズ・インディア  
Nomura Research Institute Consulting and Solutions  
India Private Limited  
india.nri.com

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・  
フィナンシャル・テクノロジーズ・インディア  
（NRI FT India）  
Nomura Research Institute Financial Technologies  
India Pvt. Ltd.  
www.nrifintech.com

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

野村総合研究所タイ  
Nomura Research Institute Thailand

ASG Group Limited  
www.asggroup.com.au

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

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.



## 「NRIサステナビリティ・リンク・ボンド」発行のお知らせ

NRIらしいESGの取組みとして、2016年9月に国内事業会社として初めて発行したグリーンボンド\*<sup>1</sup>に続き、「NRIサステナビリティ・リンク・ボンド\*<sup>2</sup>」を発行しました。NRIの2030年度における温室効果ガス削減目標（2021年2月24日公表）の達成を、投資家の皆様にも賛同・応援していただく仕組みを採用しています。

NRIは「未来創発」の企業理念のもと、「NRIサステナビリティ・リンク・ボンド」を通じて、資金調達手段の多様化と資金調達の安定性向上に努めるだけではなく、環境問題をはじめとした社会課題に対して、さまざまなステークホルダーの皆様とともに新たな価値を創造し、今後もサステナブルな未来社会の創出に貢献していきます。

「NRIサステナビリティ・リンク・ボンド」は、リフィニティブ・ジャパン株式会社のDealWatchが発表している「DEALWATCH AWARDS 2020」にて、社債部門のInnovative Debt Deal of the Yearを受賞しました。

このアワードは、日本関連の資本市場の育成・拡大に資することを目的に、発行市場における適切なプライシング、流通市場に移行した後の価格形成、資本市場の発展への貢献や創意工夫などを考慮し選定されるものです。NRIとしては3回目の受賞となります。

名称	NRIサステナビリティ・リンク・ボンド (株式会社野村総合研究所第8回無担保社債)		
発行日	2021年3月26日	発行総額	50億円
SPTs	① 2030年度NRIグループの温室効果ガス排出量72%削減(2013年度比、Scope 1+2) ② 2030年度データセンターの再生可能エネルギー利用率70%		

\*1 グリーンボンド：地球温暖化をはじめとした環境問題の解決に資する事業に要する資金を調達するために発行する債券。

\*2 サステナビリティ・リンク・ボンド：あらかじめ定められたサステナビリティ/ESGの目標を達成するか否かによって、条件が変化する債券。サステナビリティ・リンク・ボンドの発行体は、あらかじめ定めた時間軸の中で、将来の持続可能性に関する成果の改善にコミットする。発行体があらかじめ定めた重要な評価指標(KPI)に対して、達成すべき目標数値として設定されたサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPTs)を達成したかどうかによって、債券の条件が変化する。



## サステナビリティブック2021 編集方針

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

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

「サステナビリティブック」は、ステークホルダーの皆様にとって関心の高い内容や、NRIグループがお伝えしたい内容を、親しみやすく、読みやすくまとめています。一方、インターネット上では、「ESGデータブック」をはじめ、社会の持続的発展のためにNRIグループが行っているサステナビリティに関連した取組みなどについて、年間を通じて発信しています。

### 統合レポート

<https://ir.nri.com/jp/ir/library/report.html>

### ESGデータブック

<https://www.nri.com/jp/sustainability/library/report>

### 対象組織

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

### 対象期間

2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）の取組みを中心に、一部、過去の経緯や2021年4月1日以降の活動、将来の活動予定についても記載しています。

### 商標について

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

### 免責事項

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

なお、本文中の組織名・役職名などは活動や取材が行われた当時のものです。

「サステナビリティブック」に関するお問い合わせ先

**株式会社野村総合研究所 サステナビリティ推進室**

E-mail: [sustainability@nri.co.jp](mailto:sustainability@nri.co.jp)

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2

大手町フィナンシャルシティ グランキューブ



この象のオブジェは、横浜総合センター（横浜野村ビル）のエントランスに設置しているチャリティーアートです。これは、Elephant Parade® という団体が毎年、世界各地で展開しているチャリティ活動で販売されており、その収益は絶滅危惧種であるアジア象の保護にあてられています。NRIは、2016年にこのチャリティに賛同し、このアートを国内で初めて購入しました。

[表紙写真について]

アルゼンチン・パタゴニア地方、ロス・グラシアス国立公園内のペリト・モレノ氷河。いま、地球では温暖化により環境や生態系に深刻な影響を及ぼす問題が発生しています。その一つに氷河の融解があり、海面の上昇や水害の発生、希少生物生息域の縮小など、さまざまな問題が連鎖して起きています。

## 野村総合研究所グループ

Nomura Research Institute Group

### 株式会社 野村総合研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2  
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ  
Tel.03-5533-2111  
<https://www.nri.com/jp/>



読みやすいユニバーサルデザイン  
の文字を使用しています。



本レポートは、株式会社TBMが製造した石灰石を主原料とする新素材LIMEX（ライメックス）から作られています。

LIMEXシートは、原料として木を一切利用せず、工場での水利用量を紙・板紙に比べ約4%（1トンあたり約3m）に抑制できます。

ポリプロピレン製プラスチック製品と比べ、CO<sub>2</sub>を約43%（1トンあたり約2,270kg（原材料調達・製造・処分工程））に抑制できます。



印刷、および製本する際の電力量の一部（6,000kWh）は自然エネルギーでまかなわれています。