

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 2022

2022年3月期

未知なる 世界を 切り拓く

近年、社会課題は複雑化し、その解決がより一層求められています。私たちは、社会課題を解決するうえでデジタル技術が大きな役割を果たすと考えます。

社会価値を創出するために生まれた私たちには、未来を洞察する力とそこから導きだされたソリューションを実現／提供する力があります。私たちは、デジタル技術で社会課題の解決に挑み、デジタル技術で人々の豊かさを追求します。



コンサルティング
×
ITソリューションで

デジタル社会資本を創出し
世界をダイナミックに変革

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)

時代を切り拓いた コンサルティング× ITソリューション

「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。

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、「これまでの世の中になかった新しい仕組みを創り出していきたい」という想いが実現したものです。

1966年には、計算部が分離・独立して(株)野村電子計算センター*が設立されました。その設立理念は、「野村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)

1988

合併 新生NRI誕生



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、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とどまらず、新たな社会価値を創造し、社会やお客様の課題を解決することを使命としています。



使命を貫く多様な プロフェッショナル



創業の精神を受け継ぐ多様な人材がNRIの価値共創の原動力です。

あらゆる分野の知識と技術を持つNRIのプロフェッショナルたちは、

企業理念「未来創発」のもと唯一無二のチームとして結束し、

時代の先の先まで見据えた提案と着実な実行によって、未来社会の構築に挑み続けます。

コーポレート・ステートメント

未来創発 Dream up the future.

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

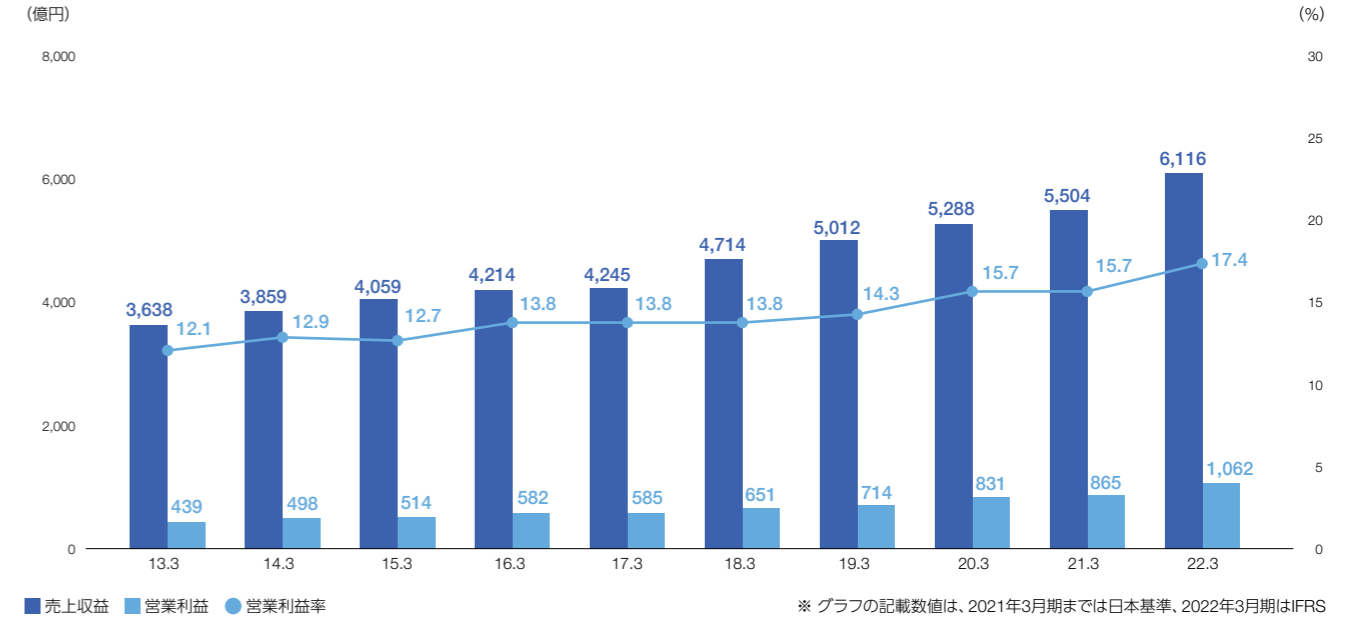
使命	事業ドメイン	経営目標	行動指針
新しい社会のパラダイムを 洞察し、その実現を担う お客様の信頼を得て、 お客様と共に栄える	未来社会創発企業 Knowledge Creation and Integration	ナビゲーション× ソリューションにより、 企業価値の最大化を目指す	真のプロフェッショナル としての誇りを胸に、 あくなき挑戦を続ける

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。

2022年3月期実績		
連結売上収益	連結営業利益	ROE
6,116億円	1,062億円	21.3%
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
63%	16,512名	1,000名超
連結営業利益率	従業員1人当たり連結売上収益	従業員1人当たり連結営業利益
17.4%	37.04百万円	6.43百万円
同業他社と比較してトップクラス		

連結売上収益・連結営業利益・連結営業利益率推移



4つの事業セグメント [P.120-125](#)

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、システム開発および運用サービス、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

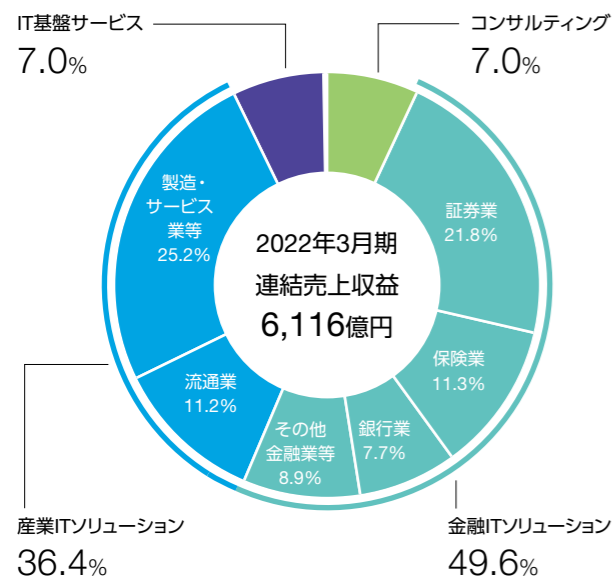
産業ITソリューション

- 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、システム開発および運用サービス等の提供

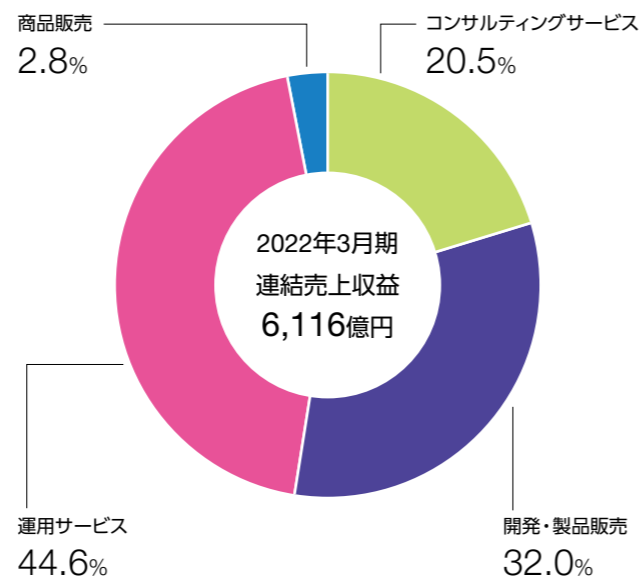
IT基盤サービス

- 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2022年3月期の連結売上収益に占める割合

COVER STORY	
6	企業概要 6 NRIグループの概要
8	目次／編集方針
10	トップメッセージ
18	NRIの価値共創 20 サステナビリティ経営 22 変わらぬ価値共創のあゆみ 24 価値共創プロセス 26 サステナビリティ経営の取り組み 28 ビジネスモデル 29 競争優位性の関連 30 競争優位性 35 ビジネスモデルと競争優位性が生み出すアウトカム 36 外部環境の変化による機会とリスク 38 財務ハイライト 40 非財務ハイライト
42	NRIの成長戦略 44 成長戦略の変遷 46 Vision2022と中期経営計画 54 財務戦略 CFOメッセージ 56 価値共創 58 価値共創の実践―「未来創発賞」― 60 2030年に向けた成長ストーリー
64	価値共創を支える仕組み 66 コーポレート部門管掌役員メッセージ 68 NRIの人材戦略 72 トップクラスの人材育成投資 74 エンゲージメント向上への取り組み 75 ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人権尊重 77 働き方改革の取り組みと健康経営 78 NRIの競争力の源 85 ステークホルダーとの協働 87 情報開示・コミュニケーション 88 地球環境への負荷低減 91 TCFD最終提言に対する取り組み
96	ガバナンス 98 ガバナンス対談 102 NRIのコーポレート・ガバナンス 104 取締役会および諮問委員会 106 取締役会・監査役会の体制 109 取締役・監査役の報酬等 112 取締役会の実効性評価 114 役員一覧 116 内部統制／倫理・コンプライアンス
118	事業セグメント 120 NRIの4つの事業セグメント 122 コンサルティング 123 金融ITソリューション 124 産業ITソリューション 125 IT基盤サービス
126	企業情報／データ 126 過去10年間の要約連結財務諸表 128 連結財務データ 130 ESGデータ 132 NRIグループネットワーク 133 会社情報／株式情報

統合レポート2022の編集方針

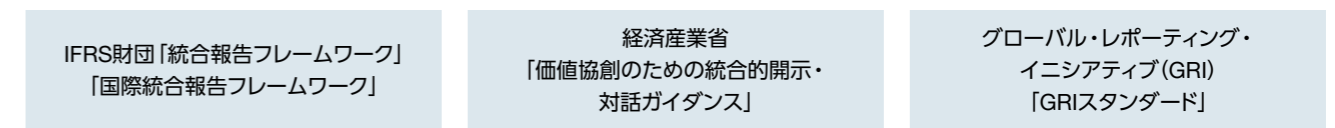
NRIでは、2014年3月期から、NRIの全体像をわかりやすくお伝えするために、重要な財務・非財務情報を関連付けながら説明する統合レポートを発行しています。

「統合レポート2022」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の競争優位性のひとつである人的資本について、記載の充実を図りました。また、現在策定を進めている次期長期経営ビジョン Group Vision 2030について、その骨子をご紹介しました。

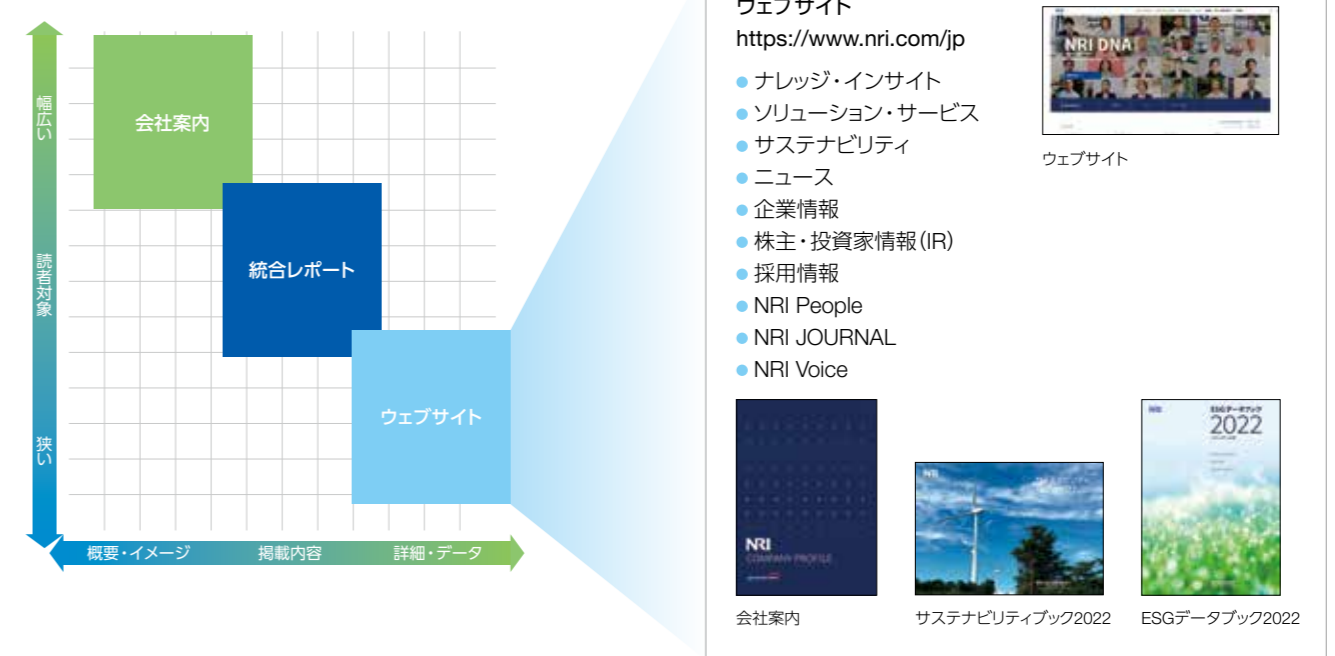
掲載しきれない詳細情報や関連情報について、統合レポートの各ページにおいて、ウェブサイトや有価証券報告書等の情報ソースを紹介していますので、ぜひご活用ください。

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、2022年3月期の業績および今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、(株)野村総合研究所(NRI)が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。
- 本レポートに記載されている意見や見通しは、作成時点におけるNRIの見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。
- 本レポートのいかなる部分も一切の権利はNRIに帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。
- 本レポートに登場する商標は、NRIまたは各社の商標です。
- 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。

2030年に向けて、NRIグループは DXの先にある豊かさを洞察し、 デジタル社会資本の創出を通じて 社会に価値を提供します。

2022年7月
代表取締役会長 兼 社長

此本 臣吾

今後10年を見据えると
世の中の変化は加速していきます。

地政学リスクの高まりに伴うエネルギー価格の高騰やサプライチェーンの問題など地球規模の課題により世界経済は不透明感を増しており、社会課題は複雑化しつつあります。

一方、あらゆるものがネットワークを介してサービス化するXaaS（ザース）によって次々と新しいサービスが生まれています。多様なサービスが連携するプラットフォームの発展により、今まであった業種・業態の壁がなくなり新たな産業が立ち上がってくるなど産業構造の流動化が進んでいくでしょう。

また、先端技術の進化とコモディティ化も進むでしょう。クラウドや人工知能(AI)が活用され、次世代の通信技術が実用化されると、これまで先進的とされてきた技術が汎用的に使われていくことが予想されます。

企業の経営環境はこれまでにない変化にさらされていますが、中長期的な視点では、脱炭素のような重要性が高い社会課題への取り組みや投

資が拡大していくと考えられます。今後も、デジタル技術を活用した仕組みが果たす役割の重要性は高まっていき、ビジネスとITの融合は新しい時代の大きな潮流になるでしょう。デジタル技術を活用した変革(DX)は、今後も個別企業の改革から地球規模の社会課題解決まで幅広い領域で求められていくことが予想されます。

欧州委員会が公表したDESI(デジタル経済社会インデックス)と生活満足度について両者の関係を見ると、一定の経済成長を遂げた国ではデジタル化と生活満足度の相関が高いことが読み取れます。そのようなデジタル化で先行する国々では、例えば全世帯にスマートメーターを設置してエネルギー消費のトラッキングを行っているデンマークのように、デジタルで社会や産業を支える共通のインフラやサービス、すなわち「デジタル社会資本」の蓄積が進んでいます。

人口減少という深刻な社会課題を抱える日本に目を転じてみると、過去10年のトレンドで労働生産性、就業率、就業時間が推移した場合、2030年代にGDPがマイナス成長となることが避けられないという予測もあります。人々が豊かに暮らす

ことができる社会を実現していくためには、日本も官民、業種・業態の垣根を越えて、「デジタル社会資本」を創出し、人口や労働時間等の減少を上回る生産性や付加価値を創出していくことが不可欠です。

言うまでもなく、こうした社会は持続可能なものであるべきです。とりわけ、気候変動問題は、地球規模の課題として目を背けるわけにはいきません。脱炭素の実現に向けては、電源構成の脱化石燃料化に加えて、DXが不可欠になっていきます。リアル空間の様々な事象がデータによって可視化され、デジタル空間でのシミュレーションによって最適な解を導き出すこと(デジタルツイン)なども1つの手段として省資源化を実現し、持続

可能な社会の構築に向けて前進することが求められていくでしょう。また、社会インフラや個人情報等が高度なセキュリティサービスによって守られている「安全で安心」が約束されている重要性は今後も変わらないでしょう。

現在、約500年間続いてきた資本主義が軌道修正を迫られています。現在のままの資本主義を続けていては、気候変動による自然災害の激甚化や生物多様性の損失、社会的不平等といった負の遺産を何十年先の地球や子孫に押し付けてしまうことになりかねません。社会の持続的な発展のためには、企業として社会へ提供する価値をより重視し、社会課題の解決に成長戦略を同期させていくことが大切だと考えます。

未来を見据え、世の中にとって「なくてはならない会社」であり続けます。

NRIの前身である旧野村総合研究所は、1965年に民間企業初のシンクタンクとして誕生しました。その設立趣意書では、「技術と経済の両面にわたった総合研究を行う」、「(一定の経済目的をもった)応用科学の分野で調査研究活動を行う」、「産業、政府、地方公共団体や一般大衆がそれぞれにもっている固有の問題を調査研究の対象とする」ことを志向し、独創性を発揮しながら、「産業経済の振興と一般社会への奉仕」をねらいとすることが明記されています。これは、当社が2000年に公表した企業理念の「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、お客様と共に栄える」に引き継がれています。NRIの企業理念は、社会課題を解決することの先にこそ、企業価値の向上があるという信念を明文化したものです。

1988年、情報サービス企業のあるべき姿を予見して旧野村総合研究所と野村コンピュータシステムが合併し、リサーチ機能とシステム機能を併せ持つ世界でも類のない情報サービス企業となりました。NRI独自のビジネスモデルである「ナビゲーション×ソリューション」および「コンソリユーション」は、この合併に端を発しています。

NRIは、時代を先取りした企業戦略の提案、政策提言、システム開発・運用に取り組んできました。我々の真価をますます発揮して、社会の持続的な発展に貢献し続けるためには、創業時より受け継いできたDNAを社員一人ひとりが再認識しなければなりません。「中期経営計画(2019-2022)」で掲げた、NRIが創出する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」には、創業時の精神が埋め込まれています。

企業理念の浸透を図りつつ、社会への価値提供をボトムアップで考える活動として、2019年

より「価値共創活動」に取り組んできました。2022年3月期の価値共創活動では、選抜された価値共創リーダー一人ひとりがNRIの経営者になりかわって未来の社会課題を洞察することをねらい「2030年におけるNRIグループ統合レポートの社長メッセージ」をテーマとしました。価値共創リーダーとのダイアログでは、2030年を見据えた未来社会づくりとNRIグループの成長機会について率直な意見交換を行いました。私自身も「NRI未来創発フォーラム」で、未来の経済システムや産業の在り方と、その想定に基づくNRIの取り組みをご紹介します。このように、トップダウンとボトムアップをミックスさせた取り組みを実践しています。

時代を先取りし、高い付加価値を提供することに軸足を置き続けます。

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、NRIは成長軸のひとつとして、「デジタル」を打ち出しました。当初「ビジネスIT」と称していましたが、デジタルを活用したビジネスモデル変革がいずれ始まり、それはコンサルティングとITソリューションのケイパビリティを併せ持つNRIにとっての大きな機会になるという確信を抱いていました。まだ、「DX」という言葉や概念が一般的ではなかった頃のことです。

2017年頃より当初想定していたデジタル化の動きが本格化しはじめ、2018年頃に「DX」という言葉が一般的になりました。他に先駆けてビジネスの舵を切ったことが幸いし、企画・構想段階からコンサルティングとITソリューションがチームとなってお客様と併走して仮説検証を繰り返し、継続的に価値を提供していくNRI独自のビジネスモデル「コンソリユーション」により、DXの潮流を確実に掴んできました。このように、コンサルティン

グとITソリューションのケイパビリティを組み合わせることが高付加価値の源泉となっています。

NRIは、長い年月をかけて、業界や幅広い領域で深い知見を蓄積してきた数多くのコンサルタントや研究員を擁しています。彼らは、10年後や15年後といった未来を洞察しながらお客様をナビゲートし、社会提言を行っています。総合シンクタンクのDNAを受け継ぐ、NRIならではのケイパビリティです。一方、ITソリューション分野では、非常に複雑な業務ロジックが求められる情報システムをスクラッチで構築してビジネスに実装できるシステム・エンジニア、DX人材がいます。NRIは、ミッションクリティカルなシステムや社会インフラを支えるシステムに求められる高い「品質」を前提としているため、優秀な人材を採用し、真のプロフェッショナルを育成しています。人材を大量に動員する「規模」の追求ではなく、「高付加価値」を重視した人材の採用・育成を行っています。

V2022の後半4年間における経営の方向性を定めた「中期経営計画(2019-2022)」の最終年度となりましたが、この中計の3年目にあたる2022年3月期は、DX戦略、グローバル戦略、人材・リソース戦略のいずれも大きく進展しました。結果として、営業利益1,062億円、営業利益率17.4%は中計の目標を1年前倒しで達成しています。

グローバル事業に関して、V2022開始時の2016年3月期は連結売上4,214億円に対して海外売上146億円からの挑戦となりましたが、ここでも高付加価値の領域に軸足を置くNRIらしいスキームで展開を進めてきました。内需型産業のITサービスで高付加価値な領域を狙う市場の候補は、一定の成熟度に達した先進国であり、人口増加率が高く、さらに法律・ルールに基づいた秩序のあるものです。この条件に当てはまる北米と豪州のうち、まずは豪州にフォーカスし、M&Aによる外部成長を中心として事業基盤を構築しました。2016年にベースとなるASGを買収し、必



設立趣意書で掲げられた「産業経済の振興と一般社会への奉仕」は、当社のサステナビリティ経営の根底にあるものです。

要な機能を補完する形で、6年間で計8社の買収を進めました。そして現在、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、情報システムの品質向上に取り組むクオリティ・エンジニアリング等をフルラインサービスで提供する国内同様のビジネスモデルを構築しました。2022年3月期の海外売上収益は前期比で約72%増の765億円となり2023年3月期の業績予想は中計の目標を上回る1,050億円としています。

また、期中に自己株式の買い付けを実施したこともあり2022年3月期のROEは21.3%となりました。利益成長と共にROE20%水準の維持に取り組んでいます。

「Group Vision 2030」に向けてあゆみを開始しました。

V2022で掲げた目標達成の目途が立ったことから、当社は、2024年3月期から2031年3月期までの新たな長期経営ビジョン「Group Vision 2030」(以下、V2030)について、成長ストーリーの骨子を2022年4月に発表しました。

V2030においても、NRIの企業理念は変わりません。企業理念の根幹となる2つの使命「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」、「お客様の信頼を得て、お客様と共に栄える」、および、コーポレート・ステートメント「未来創発-Dream up the future.-」は、普遍的な価値観として引き継いでいきます。設立趣意書で掲げられた「産業経済の振興と一般社会への奉仕」は、当社のサステナビリティ経営の根底にあるものです。私たち一人ひとりが価値観を共有し、共にビジョンを実現していくために、「私たちの価値観」について社内での議論を進めているところです。NRIグループの一人ひとりが主人公となり、DXの先にある豊かさを洞察し、デジタル社会資本で世界をダイナミックに変革することに挑戦していきます。

2022年4月に発表した成長ストーリーでは、「コア領域の拡大・深化」「DX事業の進化」「グローバル事業の拡大」という3つの重点テーマを設定しています。各々の重点テーマについて精査した内容は2023年4月に発表予定ですが、ここでは、その骨子をご紹介します。

顧客企業や顧客業界の変革を支援するDXを進化させ、成長を続けていきます。

「コア領域」は、顧客の変革実現を担うDXコンサルティング、コンソリケーションとデジタル開発力を梃子にしたDX成長企業の支援、レガシーIT資産のマイグレーションなどの進化に加えて、共同利用型サービスに代表されるビジネスプラットフォーム事業のさらなる成長、様々な生産革新を通じた確かな利益成長を実現していきます。このような従来のシステムインテグレーション(SI)、プロセス変革やインフラ変革を支援する当社のDX1.0は、引き続き収益の源泉であり続けます。

「デジタル資本主義」では、スマートフォンと同じように、ハードウェアではなくプラットフォーム上のデジタルサービスが商品となり、データが価値の源泉となります。そしてビジネスモデルは、時間の経過と共に減価する従来の「減価償却型」から、新品の価値が最も低く、サービスをアップデートしながら増価していく「増価蓄積型」への変革が求められると考えています。コマツ、NTTコミュニケーションズ(株)、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)、そしてNRIとの協働により発足した(株)EARTH BRAINは、新たな業種横断型プラットフォームでありNRIが考えるDX2.0の好例です。

(株)EARTH BRAINが進める「次世代スマートコンストラクション」は、建設現場のあらゆるデータを集約し、「デジタルツイン」によって現場全体を可視化し、全工程をプラットフォームでつないで最適にコントロールし、安全性・生産性・環境

性に優れた未来の建設現場を創造していくものです。これは、蓄積したデータを活かしてアルゴリズムを進化させ続ける「増価蓄積型」ビジネスモデルそのものと言えます。

こうしたビジネスモデルを創り上げていくためには、「デジタルファースト」に発想を切り替え、企業全体をデジタルで変革していくという、経営トップの強い意志が求められます。そこではNRIが蓄積してきたビジネスに対する深い洞察や「コンソリケーション」の真価が大いに発揮できると考えています。

「豊かさや活力がある社会」に向けて、デジタル社会資本を創出していきます。

V2030の骨子で示したNRIが創発する2030年の社会、「豊かさや活力ある社会」を実現するためには、個々の企業から顧客業界や社会全体へ

とビジネスの対象範囲を広げていく必要があります。そこでは、関与するステークホルダーが多岐にわたるなど、ビジネスの難度が極めて高くなっていきます。また、個々の企業に最適化したシステムを開発するSIではなく、プラットフォーム化して様々な主体にご活用いただくサービスが中心になっていくものと想定しています。この中で、NRIらしいビジネスをどのような切り口で見出ししていくかを議論しています。

DX3.0の領域において現時点で約30のテーマを探索・研究中ですが、早期に事業の萌芽を期待しているのは「ソーシャルDX」です。ソーシャルDXでは、行政サービスのデジタル化、地方創生・地域スマート化、デジタルアセットに代表される新たな金融サービスなどのテーマを検討しています。日本が行政サービスのデジタル化で巻き返していく上で根幹となるデジタル社会資本のひとつが、マイナンバーのプラットフォームだと



企業理念の根幹となる2つの使命と
コーポレート・ステートメントは、
普遍的な価値観として引き継いでいきます。

考えています。そこでNRIが軸足を置いていくのは、国のデジタル基盤と民間をつなぐプラットフォームの提供です。

NRIは、証券業界でマイナンバーを活用したサービスを他社に先駆けて実現してきた実績があります。公的なサービスであるマイナポータルと民間企業をつなぐゲートウェイの役割を果たす「e-私書箱」も提供しており、構想からその実現までNRIらしい事業と自負しています。こうした実績と知見を活かし、行政や地方のデジタル

化に資するマイナンバー関連事業をNRIの新たな柱として拡大していきたいと考えています。

また、DX3.0の2つ目の柱である「バリューチェーンDX」では、バリューチェーン最適化を通じたフードロス削減や資源有効活用によるサーキュラーエコノミーに取り組んでいきます。さらに、「インフラDX」では、社会インフラの維持管理を効率化するデータ分析やお客様のCO₂排出量削減にも貢献する金融機関向けの共同利用型サービスの提供など、NRIならではのプラットフォーム事業の実現に向けて取り組んでいきます。

フルラインのグローバルDXを実現する基盤を確立していきます。

V2030において、豪州事業は、組織をより筋肉質にし、オーガニックを中心に成長するステージに入ります。そして豪州での成功体験や教訓を活かしつつ、北米の事業基盤を構築していきます。

北米市場は競争が激しい市場であるため、どの市場セグメントに焦点を合わせるかが重要です。北米市場においては、大規模なリソースを展開する米系やインド系のベンダーが存在感を発揮していますが、一方で、顧客の複雑なDXソリューションを専門的に提供する地域密着型のベンダーも多数存在しています。日本でのNRIの強みは、

新しいビジネスに乗り出していくためには、
緻密さに加えて、リスクをとって
チャレンジする気概を持つ必要があります。



コンサルティングから顧客のニーズに合った高度なDXを実現するソリューションにありますので、北米市場でも同じようなビジネスを志向する、スケールではなく提供価値で勝負する地域密着型のベンダーと組んで事業を拡大したいと考えています。

NRIは、北米の事業基盤を構築するために、高度DXに強みを持つCore BTSを当社のM&Aとしては最大規模の約531億円(Core BTSへの現金貸付106億円を含む)を投じて、2021年12月に買収しました。Core BTSは祖業であるインフラネットワークのインテグレーションに加えて、近年ではクラウドへの移行支援、セキュリティ診断、さらにはDXアプリケーション開発までの機能を保有しています。豊富な顧客基盤を有するCore BTSを土台とし、さらなるM&Aを通じて日本や豪州と同様なビジネスモデルを構築する予定です。また、北米内での地域的な拡大も図っていく方針です。こうして次の8年間で、日本アジア・オセアニア・北米の三極でDXの事業基盤を確立した後に、機能やナレッジの共有によってシナジーを生み出していく構想を描いています。

NRIは、「全員野球」で持続的な企業価値向上を実現していきます。

私は社長就任の際、社内に対して「全員野球を志向したい」と伝えました。経営トップや特定のスターに依存することなく、持続的に企業価値を高めていく企業を作り上げたいという想いが言葉の真意です。そしてマネジメントチームに関しては、健全な議論を通じて、一度方向性が定めれば一枚岩となって協力し合えるチームワークを重んじてきました。こうしたチームワークは、NRIが持続的発展を実現していくためにこ

れからも継承していくべきものと考えています。

一人ひとりの社員が「全員野球」の一員です。NRIは、極めて能力が高く、プロフェッショナルイズムが大変強い人々が集っている組織であり続けたいと思います。経営が示した大きな方向性を咀嚼し、自走してカタチにする組織力は、強みであり磨き続けていきます。これからも長期にわたって成長していくためには、専門性の高い人材集団が「全員野球」をしっかりと続けていくことが必要です。

ところで、今後、組織や社員が潜在力をより一層発揮していく上で課題もあります。緻密にロジックを積み上げていくNRIの文化は、社会インフラを担っていく企業として絶対に守っていくべきものです。一方で、DX2.0やDX3.0といった新たな取り組みには試行錯誤がつきものであり、未経験の領域にもチャレンジする気概を養っていく必要があります。また、社会全体へと範囲を広げて価値共創に取り組んでいくためには、様々なパートナーの価値観や方法論を組み合わせる最適化の総合力が求められるようになります。従来の強みを磨きながら、今までとは異なる新たなものを見出していくケイパビリティを育てていくことがV2030におけるテーマのひとつになっていきます。

2030年に向けた道筋は定まりました。V2030に向かって、SDGsの達成に関わる社会課題の解決に貢献する新たな社会価値の創出に向けてチャレンジし続け、持続的な企業価値向上を実現していくNRIグループにご期待ください。

代表取締役会長 兼 社長

此本 臣吾



01

NRIの価値共創

創業以来続く価値共創の精神を貫き、
「世の中になくてはならない存在」であり続けたい

CONTENTS

- 20 サステナビリティ経営
- 22 変わらぬ価値共創のあゆみ
- 24 価値共創プロセス
- 26 サステナビリティ経営の取り組み
- 28 ビジネスモデル
- 29 競争優位性の関連
- 30 競争優位性
- 35 ビジネスモデルと競争優位性が生み出すアウトカム
- 36 外部環境の変化による機会とリスク
- 38 財務ハイライト
- 40 非財務ハイライト

サステナビリティ経営

未来創発

Dream up the future.

企業理念「未来創発」とサステナビリティ経営

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思を込めています。企業が持続的な成長を図るためには、社会価値と経済価値を一体的に創出し、長期的な視点に立って経営を行うことが必要です。

NRIでは、「持続的成長に向けた重要課題」を特定すると共に、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の持続的成長と持続可能な未来社会づくりをめざします。

NRIのサステナビリティ経営とめざす姿



変わらぬ価値共創のあゆみ



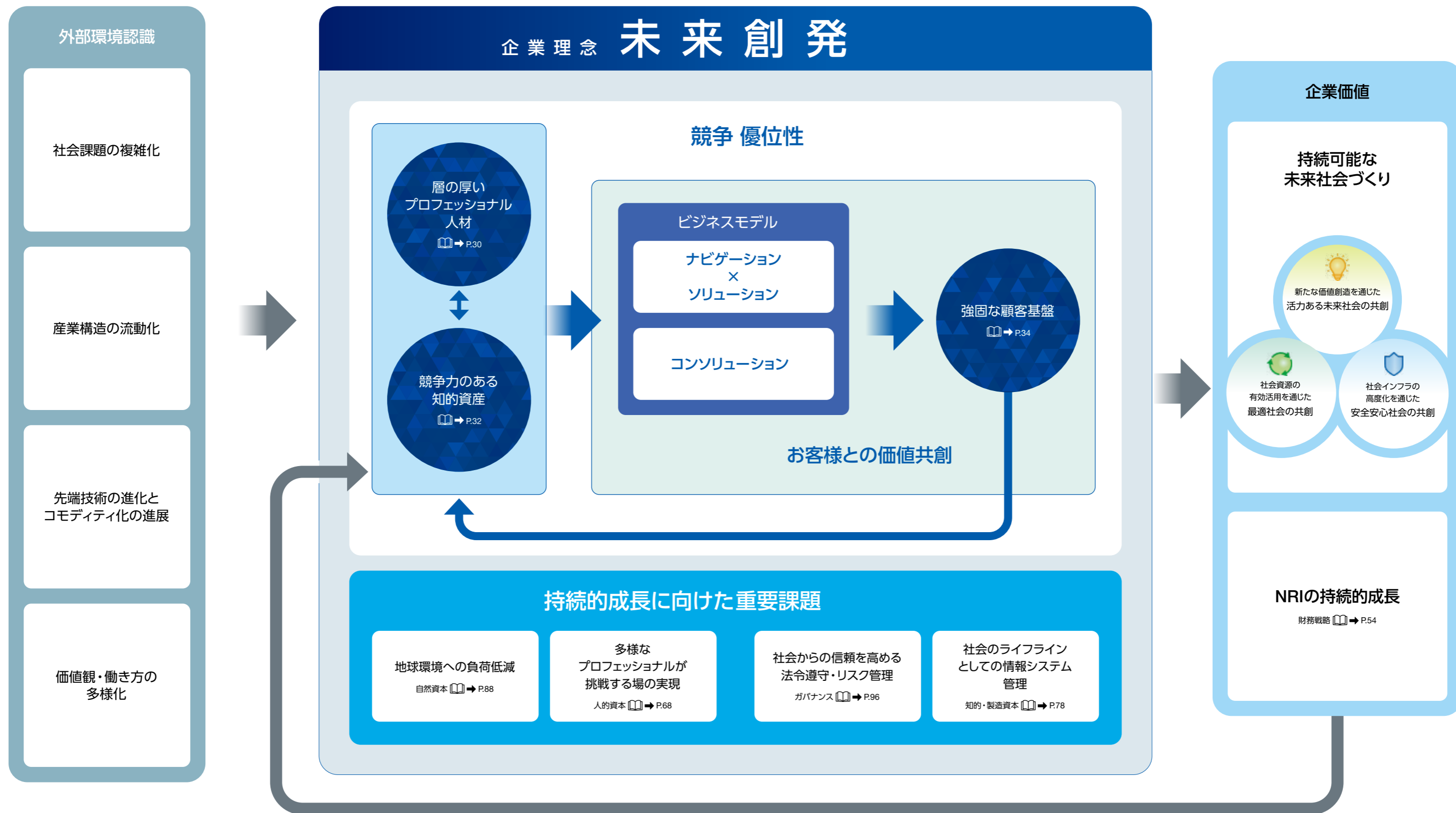
社会的要請に応じて生み出してきたサービス

サービス	1970年	1974年	1977年	1979年	1984年	1987年	1988年	1989年	1994年	1995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	セブン-イレブン・ジャパン「新発注システム」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)	年金制度研究に着手 (後に、日本版401k制度化で結実)	日本で6番目に企業ウェブサイトを開発	慶應義塾大学とサイバー社会基盤研究推進センター(CCCI)設立 COOLにてネットショッピングモール「電話クラブ」運営開始 (日本のネット通販の草分け)	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)	CIO補佐官を、厚生労働省、農林水産省等に派遣開始	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「THE STAR」稼働 (リテール証券会社向け)	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)	セブン-イレブン・ジャパン「新発注システム」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)	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)	年金制度研究に着手 (後に、日本版401k制度化で結実)	日本で6番目に企業ウェブサイトを開発	慶應義塾大学とサイバー社会基盤研究推進センター(CCCI)設立 COOLにてネットショッピングモール「電話クラブ」運営開始 (日本のネット通販の草分け)	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)	CIO補佐官を、厚生労働省、農林水産省等に派遣開始	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			

価値共創プロセス

NRIは、企業理念「未来創発」のもと、卓越したビジネスモデルを中心に、3つの競争優位性が相互に関連しながらお客様と共に社会に価値を創出しています。お客様と生み出した価値は、「持続可能な未来社会づくり」を実現すると共に、NRIの競争優位

性を高め、自身の持続的成長を実現します。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るために、社会価値と経済価値の一体的な創出によりNRIの企業価値を高めていきます。



サステナビリティ経営の取り組み

NRIのサステナビリティ経営について、「NRIらしい3つの社会価値」と「持続的成長に向けた重要課題」のそれぞれについて、2022年3月期の主な取り組みと実績についてご紹介します。

2022年3月期のトピックス			重要指標 (KPI)	2022年3月期実績	
新たな価値創造を通じた 活力ある未来社会の共創 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	DXの推進	多数のDX案件を通じ、社会変革をリード。Core BTSを子会社化、北米にもDX展開	DX関連売上収益	3,900億円	
	新たなビジネスモデル創出	コマツと新会社「株式会社EARTHRAIN」発足。建設業界の大幅な生産性向上をめざす	提携件数 (JV・自治体支援など)	3件	
	社会提言・制度提案の発信	ワクチン接種の経済影響、リベンジ消費動向など、社会課題解決に向け情報発信	大手5紙NRI記事取扱件数	114件	
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	ビジネスプラットフォームのサービス拡大	THE STARの大型顧客導入やサービス拡充など、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	1,097億円	
	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	データセンター (3ヵ所) の再エネ化を完了。CDP気候変動分野のAリスト認定 (3年連続)、MSCI格付けAAA獲得	共同利用による顧客のCO ₂ 削減量	105,087トン	
	最適社会に向けた変革への貢献	カーボントレーシングシステムのプロトタイプ開発。企業のCO ₂ 排出量把握を支援	業務改革関連サービス事業規模	前期比+32%	
	最適社会を実現するITインフラ構築への貢献	金融ASPサービスのクラウド基盤を順次更新し、社会インフラとしての最適化が進展	クラウド・DCサービス事業規模	前期比+8%	
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	社会インフラの高度化への貢献	マイナポータルと連携するe-私書箱、公的個人認証e-NINSHOの利用がさらに拡大	公共関連サービス事業規模	前期比+6%	
	情報セキュリティへの貢献	ゼロトラスト事業が拡大。社会やインフラのセキュリティ向上に寄与	セキュリティ・安全安心への投資額	75億円	
	稼働システムの品質のキープアップ	システムの安定稼働のため、総合運動点検や大規模障害運用訓練を継続実施	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	
地球環境への負荷低減 再生可能エネルギーの調達や共同利用型サービスの提供などを通じて、サプライチェーン全体を通して環境負荷の低減に取り組む	・気候変動への対応 ・持続可能なエネルギー消費 ・環境に関する責任と保全 ・サプライチェーンにおける環境への配慮	・TCFDシナリオ分析結果の公表 (2019年2月～) ・証券ソリューション事業を対象としたシナリオ分析の実施 (2021年6月～2022年2月) ・中米豪印の証書調達で、海外のCO ₂ 排出量9割削減 (2022年2月) ・主要データセンターの再エネ電力への切り替え (2021年8月～) ・大阪第二データセンター第2棟の「産業競争力強化法に基づく事業適応計画」認定 (2021年12月)	温室効果ガス排出量削減率	72.1% (2014年3月期比)	
	多様なプロフェッショナルが 挑戦する場の実現 個々の能力を最大限発揮できる環境を整備し、調達先も含めた人権に配慮した取引を推進する	・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	・ダイバーシティ&インクルージョンの推進 (2011年3月期～) ・社会情報開示の強化・社会データの第三者保証取得 (2021年3月期～) ・「NRIグループビジネスパートナー行動規範」の制定 (2021年4月)	女性管理職比率	8.30%
				女性採用比率	33.20%
	社会からの信頼を高める 法令遵守・リスク管理 あらゆる法令、規程を遵守し、高い倫理観に則った誠実かつ公正な企業活動を遂行する	・コーポレート・ガバナンス強化 ・リスク・危機管理 ・腐敗防止 ・顧客への適切な情報開示	・価値共創への取り組みを本部単位で評価して賞与に加算 (2021年3月期) ・クローバック・マルス条項導入 (2021年3月期) ・ESGに関心の高い投資家とのエンゲージメント (2021年3月期～) ・「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」の改訂 (2021年12月)		
社会のライフラインとしての 情報システム管理 サイバーリスクが高まる中、社会インフラを担う企業として、情報システムの品質と情報セキュリティの維持・向上に努める	・情報システム・情報セキュリティ管理 ・情報社会へのアクセス	・プロジェクト監理機能強化など情報システムの品質向上活動 ・「DX生産革新フォーラム」など全社的な品質・生産性向上の取り組み ・「安全・安心フォーラム」の開催と、第三者機関による認証・保証の取得 ・国内外の情報セキュリティ対策レベルの向上 ・サイバー攻撃への対応としてCSIRT (情報セキュリティ事故対応のための体制) を高度化	財務的・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	

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独自のビジネスモデルを展開しています。

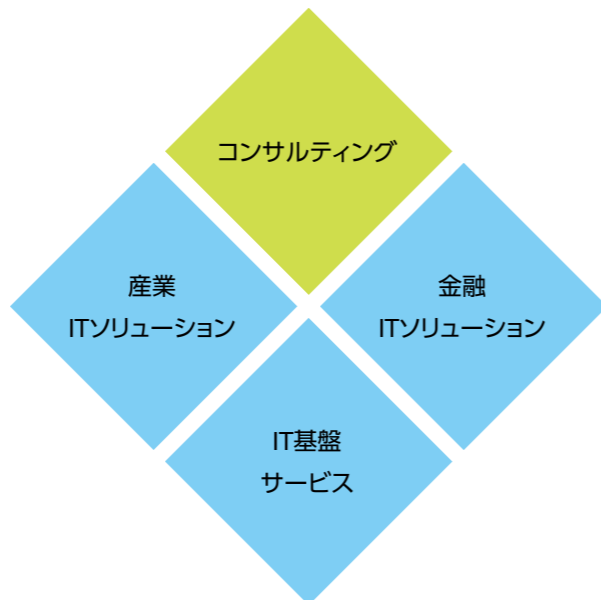
NRIの有する機能

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、長年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。

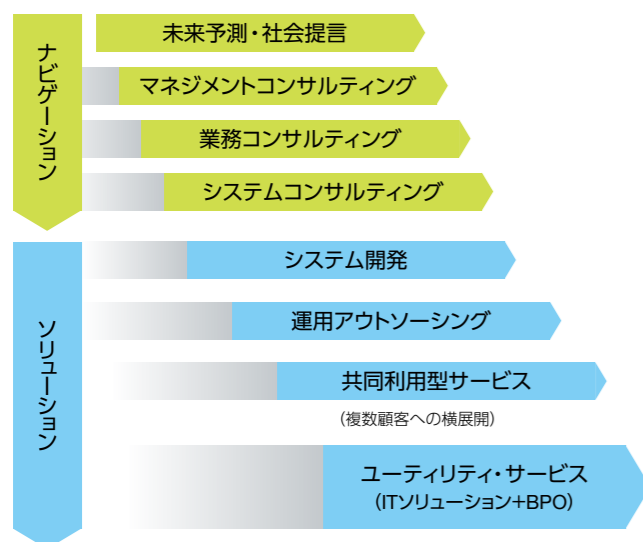


NRIのビジネスモデル

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。

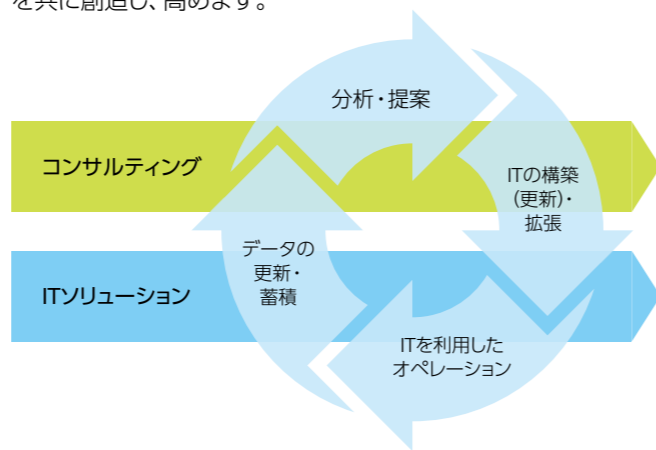


コンソリケーション

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

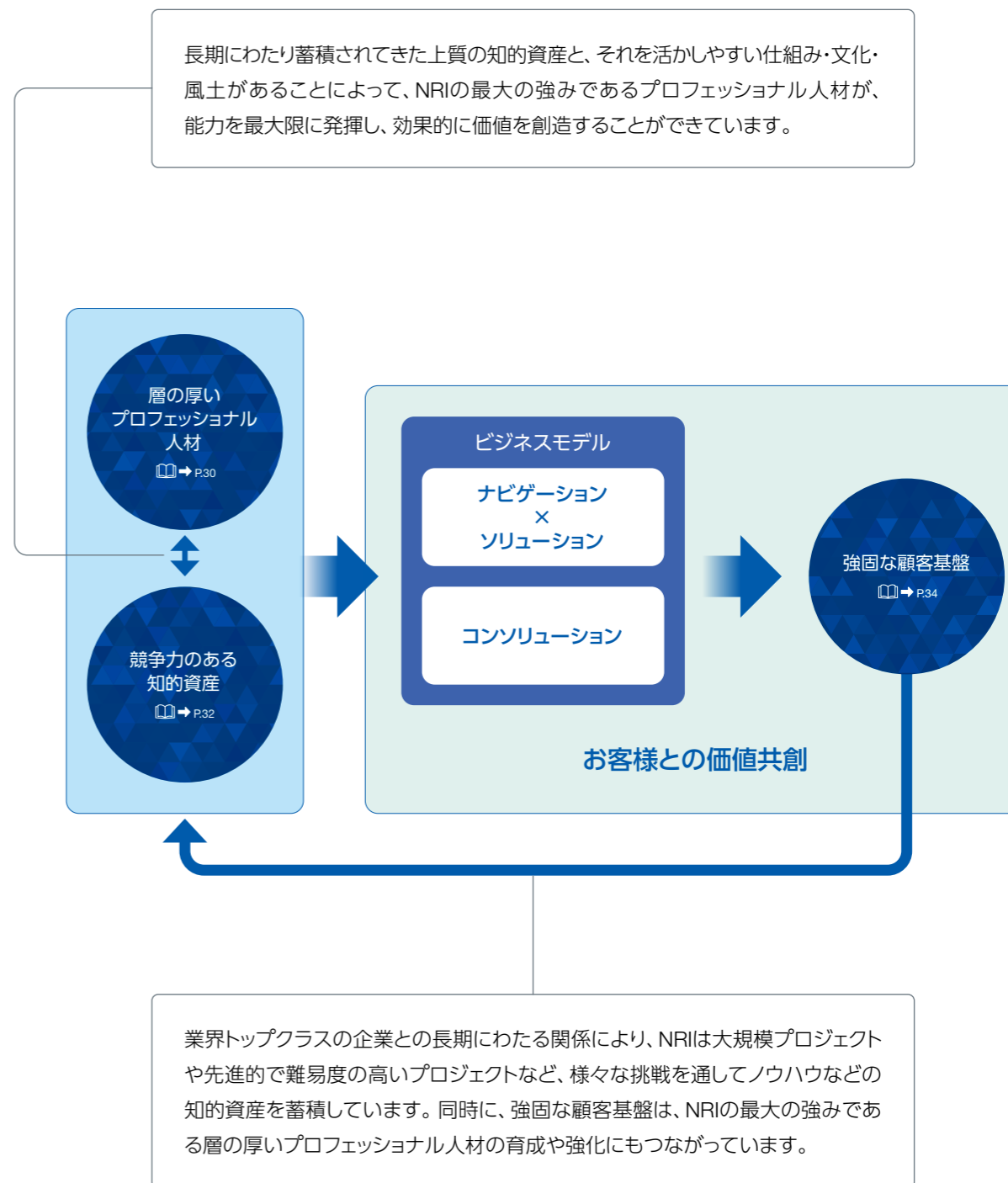
継続的に価値を提供

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。



競争優位性の関連

NRIの競争優位性は「層の厚いプロフェッショナル人材」「競争力のある知的資産」「強固な顧客基盤」の3つにあります。これらの競争優位性は相互に作用しながら、継続的に資本を増強し、優位性をさらに高めています。こうした強みと卓越したビジネスモデルが掛け合わされることで、それぞれの強みに磨きがかかけられると共に、持続的に社会価値と経済価値を生み出しています。



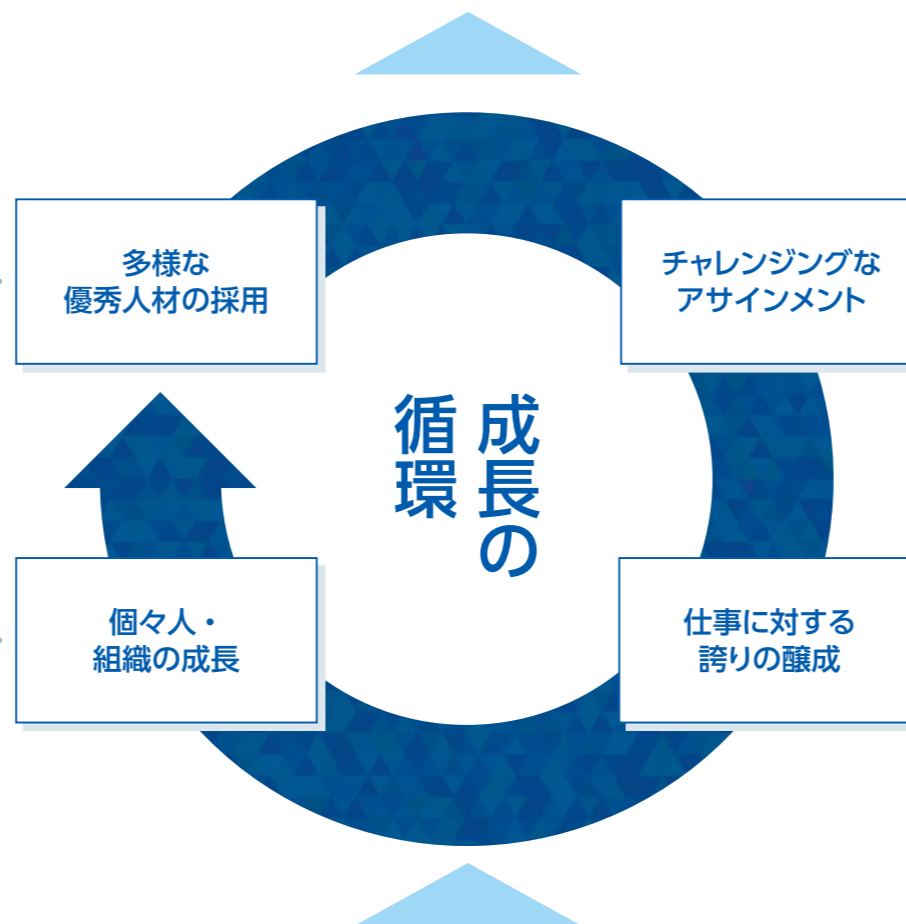
競争優位性

層の厚いプロフェッショナル人材

優秀なプロフェッショナル人材はNRIの最大の強みです。そしてそうした人材をひきつけ、成長させる優れた人材マネジメントシステムもまた、NRIの強みのひとつです。「未来創発」というひとつの使命で結ばれたプロフェッショナル集団である私たちは、常に自らの能力やスキルを発揮してミッションを達成し、より高いレベルの成果を獲得することを目指しています。

人的資本 → P.68

個々の人材の強み			集団としての強み
プロフェッショナリズム	変化対応力	自律的成長力	「異才(彩)融合」
優秀な人材が早い時期からプロフェッショナルとしての自覚と高い専門性を磨く	様々な経験から多くの知見を吸収し、それらを新しい挑戦に応用できる	好奇心旺盛で、新しい技術やスキルを自ら習得し、自己研鑽を継続する	集団として極めて幅広く多様な専門性と能力を有し、お互いを尊重しつつ、力を結集する

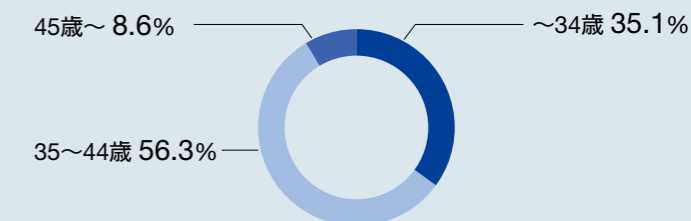


チャレンジングなアサインメント

NRIでは、若い世代であっても、大きな責任と裁量のある役割を任せられます。システム開発プロジェクトのプロジェクトマネージャー (PM) の35%は20代から30代前半です。また、コンサルティングプロジェクトでも、多くの場合、20代で初めてのリーダーを経験します。

長年の実績で培われたNRI流のプロジェクトマネジメント手法とナレッジ共有の仕組みが人材の育成とチャレンジングなアサインメントを可能にしています。

開発プロジェクトにおけるPMの年齢分布 (2022年3月期実績)



仕事に対する誇りの醸成

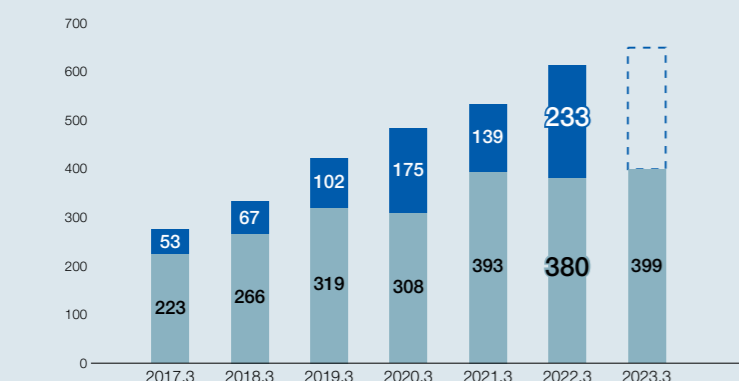
NRIでは、仕事に対する誇りの醸成、エンゲージメントの向上が重要であると考えています。重大な仕事を任せられることで自然と仕事に対する誇りが醸成されることも多くありますが、NRI創業以来のDNAを再認識する「価値共創」浸透活動や社員と会社が共に働きがいを創り上げる「働きがい共創」などの活動を通して、社員の仕事に対する誇りを醸成しています。

「働きがい共創」活動 → P. 74

多様な優秀人材の採用

NRIでは、毎年戦略的に採用人数を増やしています。NRIの優秀な人材と共に働きたいという学生や社外の方からの応募が多数あった結果、2022年3月期には新卒、中途を合わせて600名を超える人材を採用しました。現在、NRIでは多様な経験を有する多くの仲間が活躍しています。

NRI籍*採用者数の推移 (名)

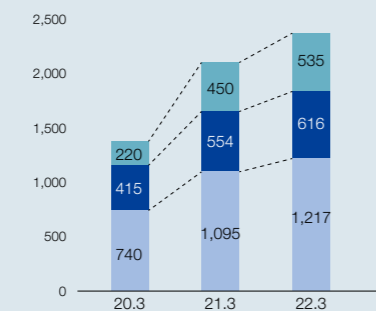


■ 新卒 ■ 中途
* NRI本体採用のグループ会社社員等を含む

個々人・組織の成長

NRIの社員は仕事を通じて (OJT)、また豊富な研修メニューを自ら選び、受講することを通じて成長していきます。例えば、中期経営計画の目標のひとつであるDX人材の育成は、順調に進捗しています。

DX活躍人材の推移 (名)



■ 基本レベル ■ 中級レベル ■ 上級レベル
* NRI籍社員 (NRI本体採用のグループ会社社員等を含む)

支える人事制度の思想

“ノリシロ”のある役割付与

セレンディピティとキャリア自律

プロフェッショナルにふさわしい処遇と育成投資

支える人事制度の思想

「成長の循環」を支えるのが、人事制度の根底にある3つの考え方です。

“ノリシロ”のある役割付与

人事制度 → P. 68

NRIは敢えてミッションや役割を厳密に設定しません。私たちは指示通りに仕事を行うのではなく、自らが考え、ミッションや役割を超えて行動することを良しとしています。

セレンディピティとキャリア自律

自立的キャリア形成 → P. 69

NRIでは、自律的にキャリアを形成することが求められています。同時に、本人の意図通りではない会社からの異動やアサインメントも本人の成長につながる「偶然の幸福=セレンディピティ」に寄与することがあると私たちは信じ、大切にしています。

プロフェッショナルにふさわしい処遇と育成投資

人材育成投資 → P. 72

NRIの給与・賞与・福利厚生などの総合的経済処遇はプロフェッショナルにふさわしい水準としています。また、率先して学び、早期に専門性を高められるよう、様々な研修プログラムの受講や資格の取得を奨励しています。

競争優位性

競争力のある知的資産

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共に、事業活動を通じて得られたノウハウを、実践的な「競争力のある知的資産」として活用することで、競争優位性を強化しています。

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ます。



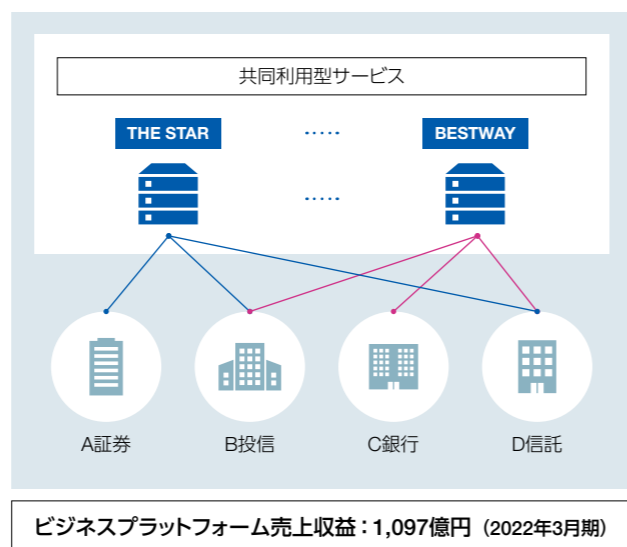
NRI未来創発フォーラム2021

共同利用型サービス

NRIは長年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の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、個別顧客向けシステムのシステム構築で培った技術・ノウハウを盛り込みながら、お客様に必要な業務を標準化した上でNRIが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。規制や制度を深く理解したNRIがコンサルティングからITサービス、BPOにわたって一貫したサービスの提供を行うことが強みです。

共同利用型サービス利用者数の増加は、事業の拡大だけではなく、収益構造の安定化に貢献しています。



主な共同利用型サービス

	1974年稼働 THE STAR リテール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	75社
	1987年稼働 I-STAR ホールセール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	29社
	1993年稼働 T-STAR 資産運用会社向け 信託財産管理システム	79社
	1997年稼働 BESTWAY 銀行等向け投信窓口座管理システム ※ 生損保・投信会社等も含む	110社*
	2012年稼働 Value Direct インターネットバンキングシステム	21社
	2015年稼働 e-BANGO マイナンバー管理サービス マイナンバー保管件数 約3,400万件	
	2017年稼働 e-NINSHO 本人確認トータルソリューション ※ 総務省：公的個人認証サービスの民間利用企業より	106社*
	2018年稼働 e-私書箱 マイナポータルと連携する民間初の 官民連携クラウド ※ 国税庁：マイナポータル連携可能な 控除証明書等発行主体の利用企業より	61社*

利用社数および件数は2022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)

NRIの共同利用型サービスをはじめとするITソリューションは、周辺業務のアウトソーシング(BPO)サービスと組み合わせ、ユーティリティ・サービスとしても提供しています。NRIは、長年蓄積してきたノウハウやグループの総力を結集し、システムだけではなく、関連業務を担う人材と共に、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。

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ミドル・バックオフィス業務全般を提供。

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「e-BANGO」を提供し、(株)だいこう証券ビジネスはマイナンバーの収集・登録・管理および利用業務を担い、マイナンバー管理業務全般を提供。



デジタルIPの開発

近年、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」の開発を進めています。DXを実現するための主要なテクノロジーであるAIの先端アルゴリズムとクラウドテクノロジーを組み合わせ、Eコマースサイトや基幹業務システムに組み込むなど、デジタルIPを活用することにより、パッケージソリューションでは対応が難しいビジネス要件への柔軟な対応と、スピーディーなシステム提供を実現します。NRIはデジタルIPの開発により競争優位性を強化し、お客様のDXの実現に貢献します。

産業ITソリューション P.124



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、「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・開発技術の研究および社会提言のための調査研究などを、2つ目は、「DX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、実証実験などを進めています。

2022年3月期は、49億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。

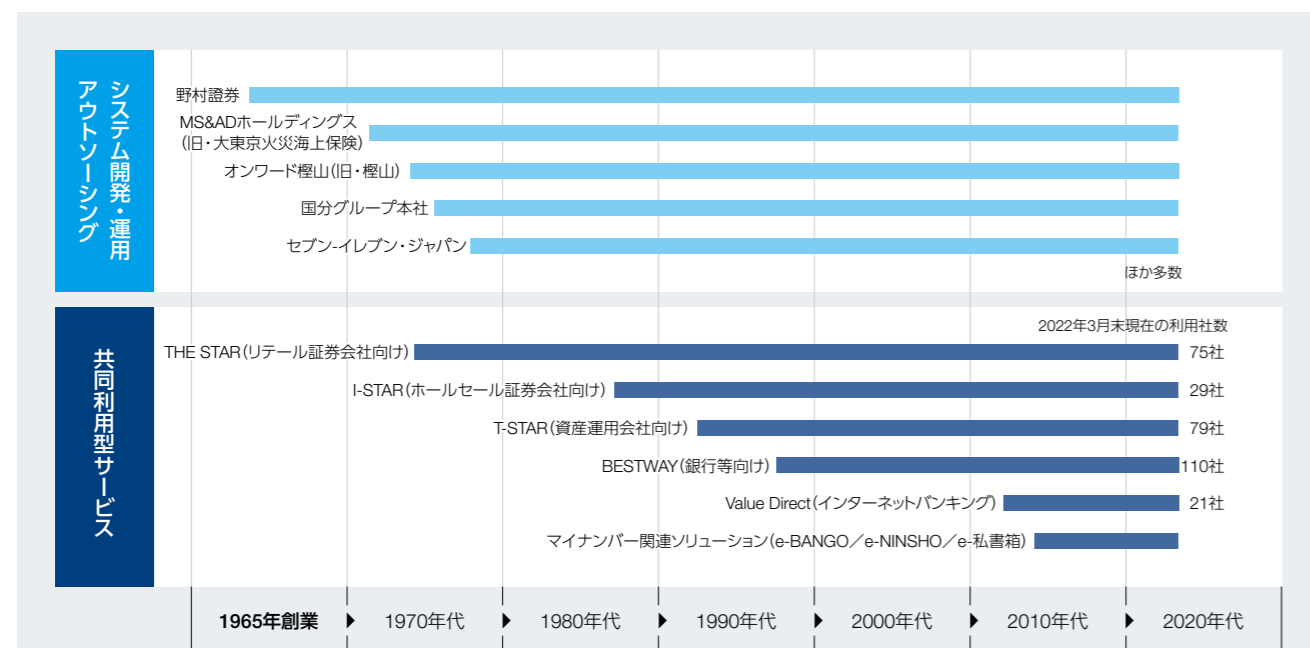
研究開発のテーマ分類と取り組み方針

テーマ	取り組み方針
調査研究	・中長期視点でのリサーチおよび理論研究
	・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
DX事業開発	・制度政策研究、生活者調査等
	・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

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を通して、様々な業界や業務に係る経験やノウハウを蓄積しています。NRIは、こうした財産を活用し、共同利用型サービスやデジタルIPといった革新的なソリューションを生み出し、高品質のサービスを提供し続けることで、顧客との関係強化や顧客基盤の拡大に取り組んでいます。

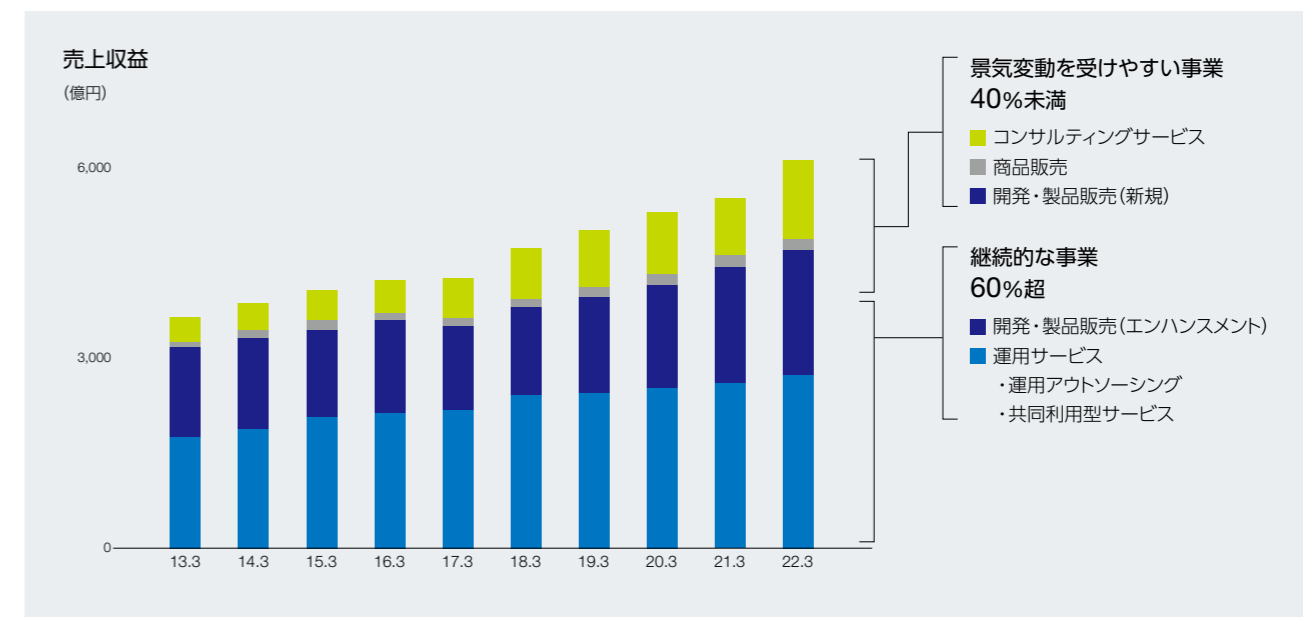


ビジネスモデルと競争優位性が生み出すアウトカム

競争優位性と卓越したビジネスモデルは、NRIの持続的成長を支える「安定的な収益構造」と「高い収益力と生産性」を実現します。

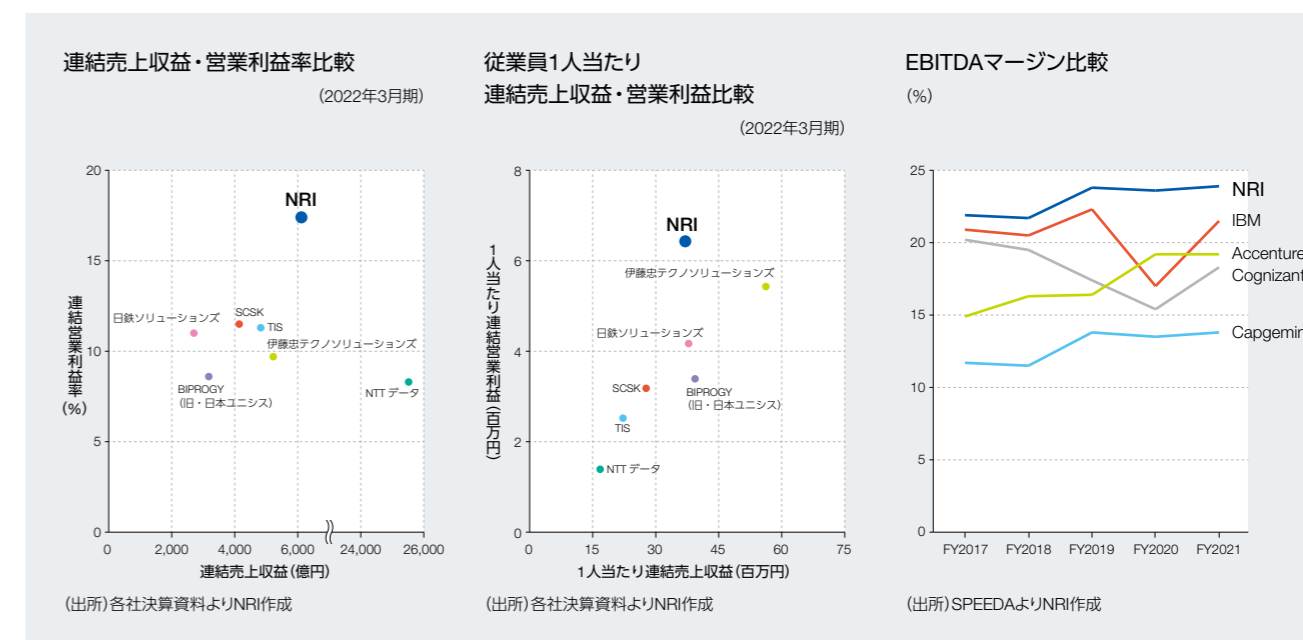
安定的な収益構造

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。



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・連結営業利益)を維持しています。



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、関連する取り組みを実施しています。

主な外部環境変化		機会	リスク	関連する取り組み
社会課題の複雑化	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素など社会課題解決の重要性 ● 社会・投資家から企業に対する社会課題解決への期待の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地球環境への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ・ 共同利用型サービスによるお客様の温室効果ガス削減 ● 緊急事態での事業継続 <ul style="list-style-type: none"> ・ 高度防災機能を有するデータセンターのニーズ ● 社会課題解決では協調領域が拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ 脱炭素・カーボンニュートラルをはじめ協調的な枠組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会的責任 <ul style="list-style-type: none"> ・ 不十分な気候変動対策 ・ 事業活動における不適切な行為 ● 事業継続 <ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナウイルス、大規模自然災害への準備不足 	<p>地球環境への負荷低減 → P.88</p> <p>TCFD最終提言に対する取り組み → P.91</p> <p>内部統制/倫理・コンプライアンス → P.116</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際政治動向の複雑化に連動したサイバー攻撃の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティの強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 情報セキュリティ専門人材の不足に起因して、専門家による助言サービスのニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ・ 外部からの不正アクセスによる情報漏洩 ・ NRIグループおよびパートナー企業でのルール違反 	<p>パートナーとの協働 → P.86</p> <p>NRIの品質マネジメント → P.80</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外市場規模の相対的拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外市場への展開 <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外市場におけるIT投資ニーズの取り込み ・ 海外において競争力のあるIPを獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループガバナンス <ul style="list-style-type: none"> ・ M&Aや提携による相乗効果が不十分 ・ グローバル戦略を推進する体制が不十分 	<p>グローバル戦略 → P.50</p> <p>NRIのコーポレート・ガバナンス → P.102</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済圏の分断、ブロック化 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンの再構築 <ul style="list-style-type: none"> ・ グローバルでサプライチェーンを構築する企業に対する助言サービスのニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ● パートナー企業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外でのオフショア開発に対する規制強化、効率性の低下 	<p>パートナーとの協働 → P.86</p>
産業構造の流動化	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル化で業種業態の境界が溶解 ● 既存の収益モデルの成長限界 ● 競争力の源泉としてのデジタル化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業・ビジネスモデルの再定義、経営とテクノロジーの融合 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質 <ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模な障害の発生 ・ 運用するシステムの不安定な稼働 	<p>競争力のある知的資産 → P.32</p> <p>NRIの品質マネジメント → P.80</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 権利保護の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令違反や重大事故の予防 <ul style="list-style-type: none"> ・ 権利保護の実践・定着に向けた助言サービスのニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス <ul style="list-style-type: none"> ・ 第三者の知的財産権を侵害 ・ 国内外の法令・規則の違反 	<p>内部統制/倫理・コンプライアンス → P.116</p>
先端技術の進化とコモディティ化の進展	<ul style="list-style-type: none"> ● クラウドやAI、次世代通信など先端技術の進化 ● ノーコード/ローコードなどのコモディティ化 	<ul style="list-style-type: none"> ● DX関連の事業創発 <ul style="list-style-type: none"> ・ DX関連を中心とした先端的テーマの研究開発 ・ お客様との協業を通じたノウハウ蓄積による事業創発 	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト <ul style="list-style-type: none"> ・ 納期の遅延 ・ 当初の見積もりを超えた作業工数 	<p>競争力のある知的資産 → P.32</p> <p>NRIの品質マネジメント → P.80</p>
価値観・働き方の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人を尊重、新しい働き方の定着 	<ul style="list-style-type: none"> ● ITサービスの利用拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の効率化や生産性向上ニーズの高まり ・ 共同利用型サービスへのシフト ・ 新しい技術を利用したシステムのモダナイゼーション ● 働き方の多様性、多彩な人材 <ul style="list-style-type: none"> ・ テレワークの活用などNRIに最適な働き方を追求 ・ パートナー企業、外部人材との協働による価値創造 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材確保・育成 <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門性を備えた人材の確保・育成が不足 ・ 労働生産性の低下、人材流出 ● パートナー企業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 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 	<p>層の厚いプロフェッショナル人材 → P.30</p> <p>NRIの人材戦略 → P.68</p> <p>DX人材 → P.72</p>
		<p>パートナーとの協働 → P.86</p> <p>NRIの品質マネジメント → P.80</p>		

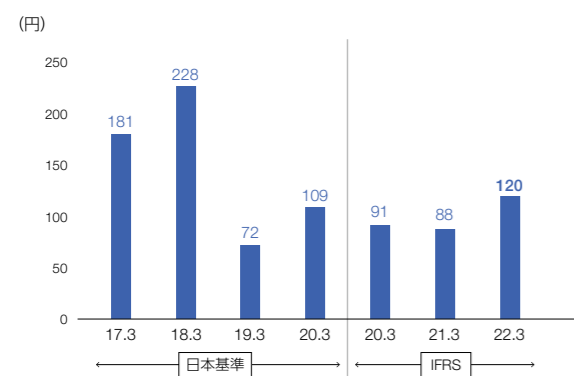
※ リスクの詳細に関しては、有価証券報告書の「事業等のリスク」参照

財務ハイライト

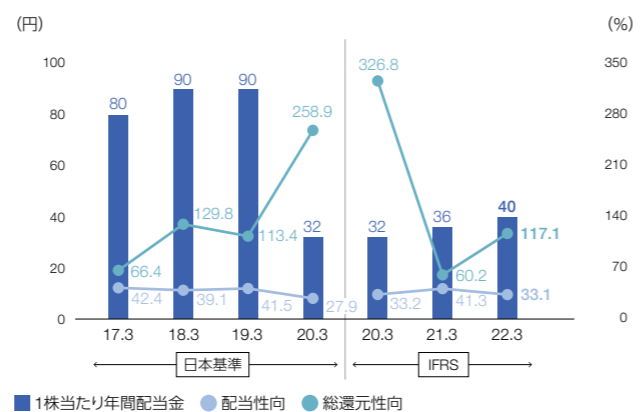
詳しくは、有価証券報告書の第一部第2の3【経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析】参照

株主価値／株主還元

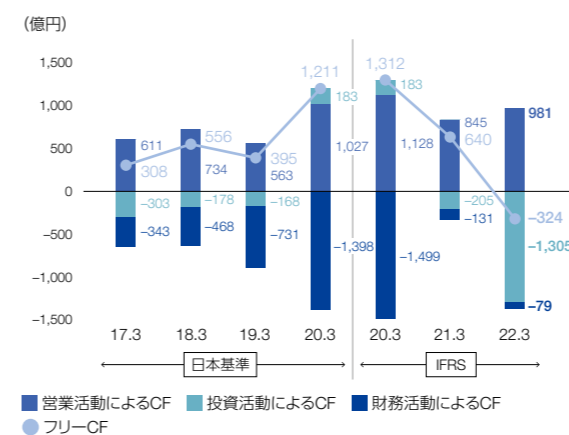
基本的1株当たり当期利益 (EPS) ※2※3



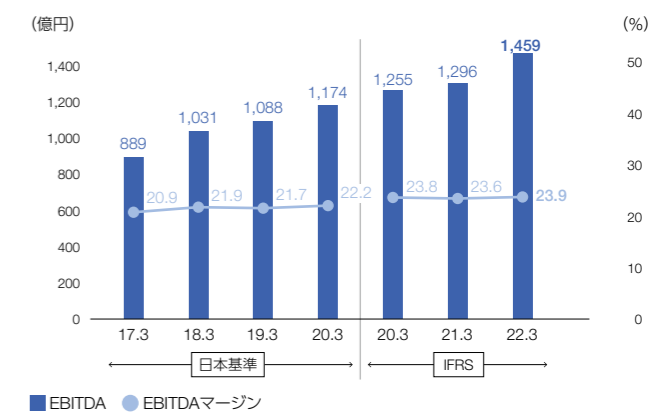
1株当たり年間配当金 (DPS) ※3・配当性向※4・総還元性向



キャッシュ・フロー (CF)

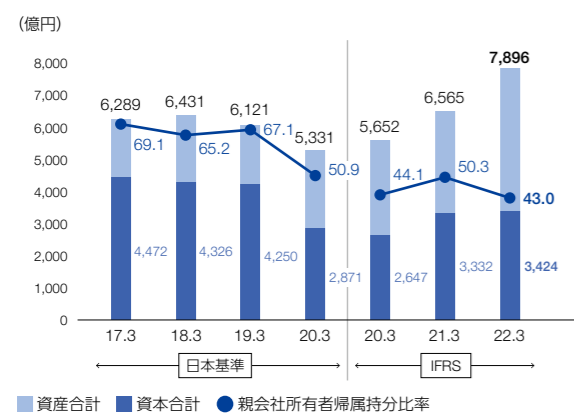


EBITDA ※6・EBITDAマージン

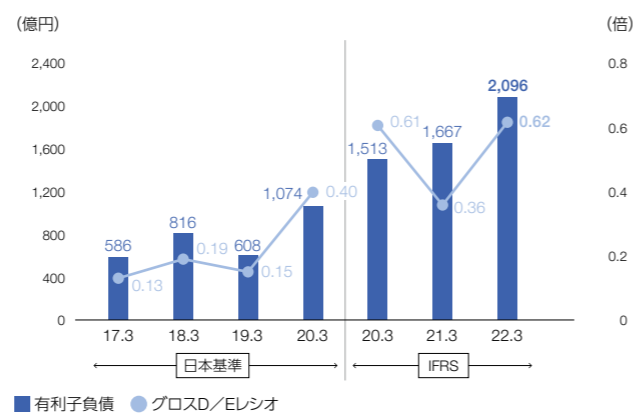


財政状態

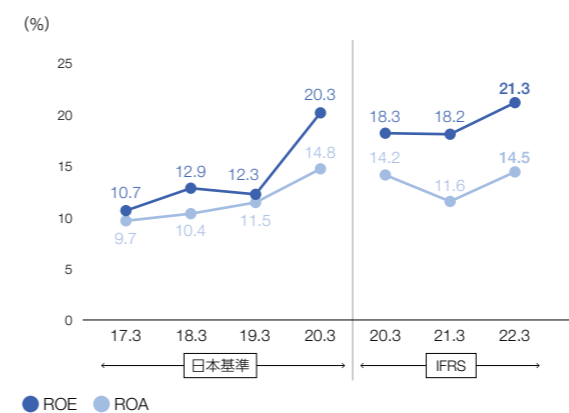
資産合計・資本合計・親会社所有者帰属持分比率



有利子負債・グロスD/Eレシオ

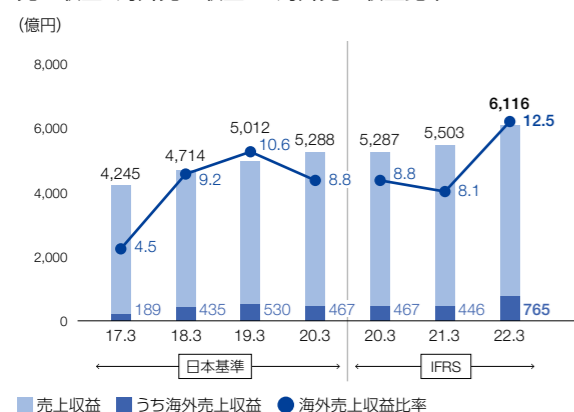


ROE・ROA

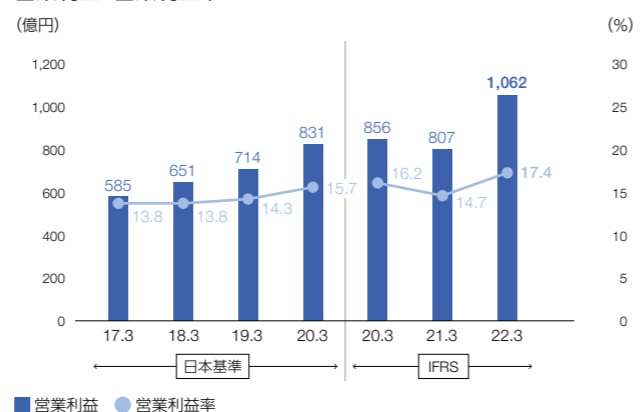


損益の状況／キャッシュ・フローの状況

売上収益・海外売上収益※5・海外売上収益比率



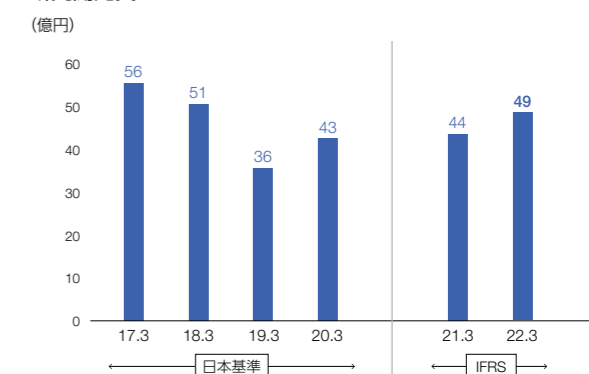
営業利益・営業利益率



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、2022年3月期より販売仕向先の所在地による方法から各社の本社所在地による方法に変更しています。

※6 EBITDAは、2017年3月期は営業利益+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

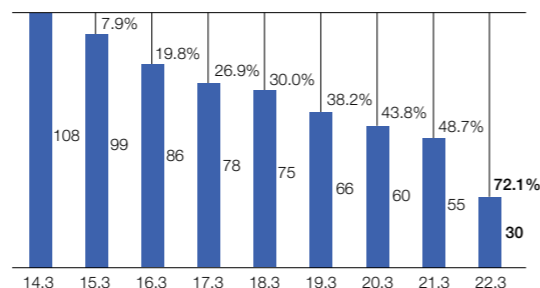
その他のデータはP.130-131参照

E:環境

温室効果ガス排出量削減率(集計単位: グループ)
(千t-CO₂)

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

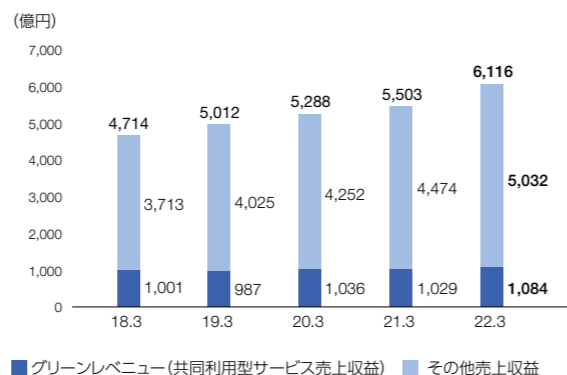
・2022年3月期:2014年3月期比で72.1%削減を実現



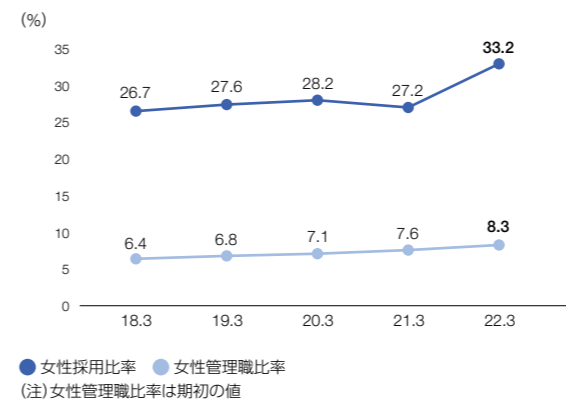
グリーンレベニュー(共同利用型サービス売上収益)(集計単位: グループ)

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により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CO₂排出量の抑制効果が期待できます。

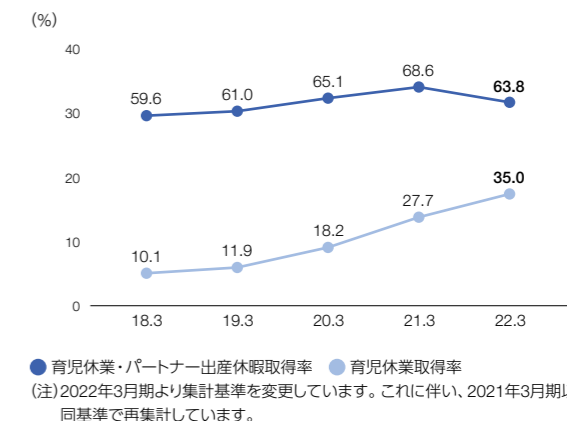
共同利用型サービスを利用していただくことで、お客様が個々にシステムを構築して運用する場合に比べて、約7割のCO₂を削減することができると考えられています。



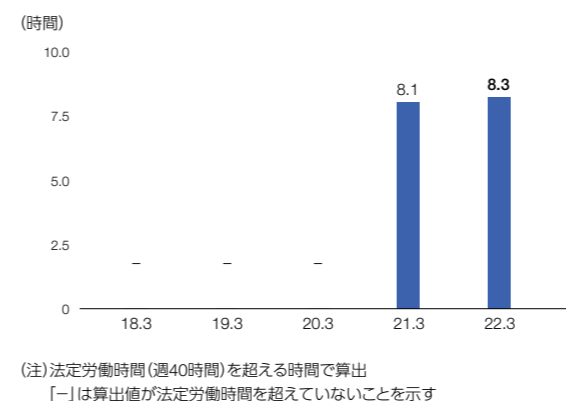
女性採用比率・女性管理職比率(集計単位: 単体)



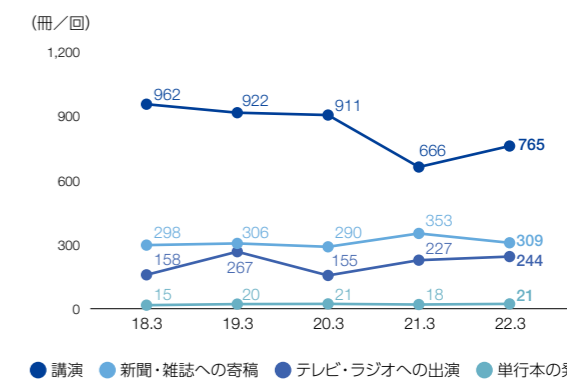
男性育児休業取得率(集計単位: 単体)



従業員1人当たり月平均時間外労働時間(集計単位: 単体)

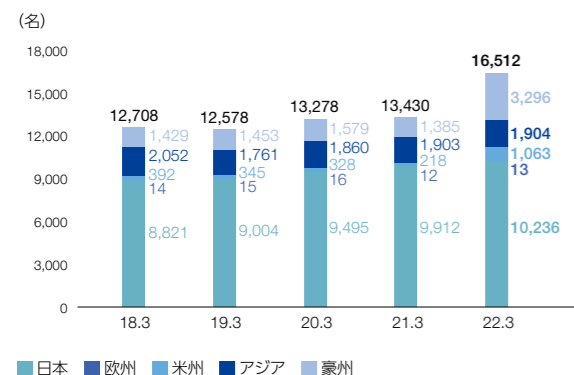


情報発信・提言活動(集計単位: 単体)

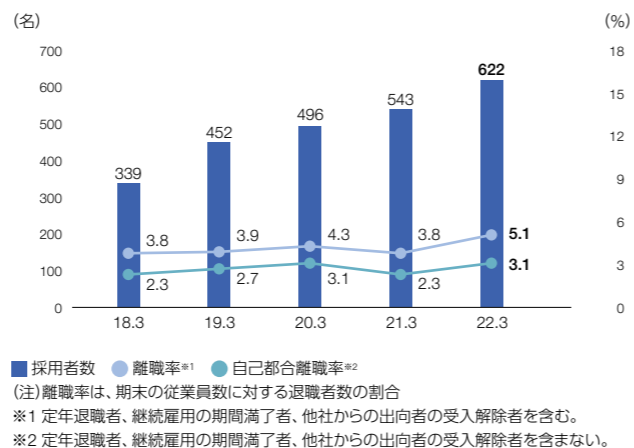


S:社会

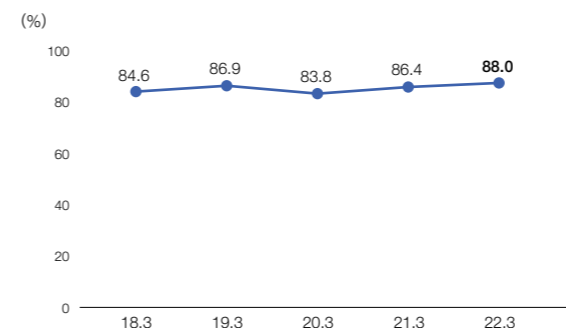
社員数(集計単位: グループ)



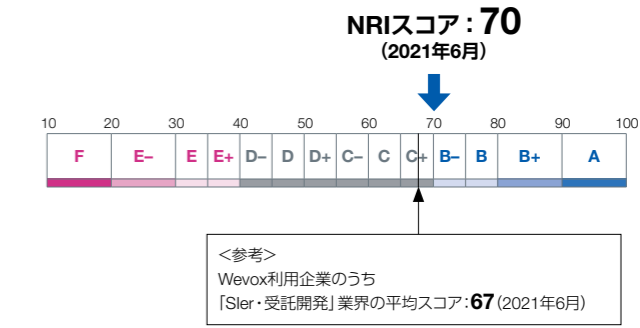
採用者数・離職率(集計単位: 単体)



お客様満足度(集計単位: 単体)



エンゲージメントスコア



(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) 1. ㈱アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール「Wevox」を利用し、NRI単体およびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社5社(NRIセキュアテクノロジーズ、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)の社員を対象に調査したもの
2. エンゲージメントスコアをA-Fランクの指標でランク付け



02

NRIの成長戦略

高い壁にも果敢に挑み、
誰もが無理だと笑う未来にも光を見出す

CONTENTS

- 44 成長戦略の変遷
- 46 Vision2022と中期経営計画
- 54 財務戦略 CFOメッセージ
- 56 価値共創
- 58 価値共創の実践―「未来創発賞」―
- 60 2030年に向けた成長ストーリー

成長戦略の変遷

	Vision2015 NRInnovation !	Vision2022 Share the Next Values !		Group Vision 2030																											
	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		<p>私たちにあって普遍的である企業理念や価値観をベースに、NRIが2030年に創発したい社会、そして2030年の自らの姿とそこに向けた成長ストーリーを描きながら、新たな長期経営ビジョン「Group Vision 2030」(以下、V2030)を策定しています。</p> <p>企業理念・ビジョンの体系</p>																											
戦略と主な成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 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"> ・成長力: 7%成長できる力 ・収益力: 営業利益率 13%以上 ● 力強い事業ポートフォリオの構築 <ul style="list-style-type: none"> ・2大顧客依存からの脱却: 58%→74%* ・産業分野の顧客大型化: 19%→24%* ・業界標準ビジネスプラットフォームの拡大: 12%→22%* ・グローバル関連事業の拡大: 1%→6%* 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内得意領域の生産性向上 <ul style="list-style-type: none"> ・予期せぬ大型不採算案件を抑制 ・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 ● 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"> ・産業IT: DXを背景に顧客大型化が進展 ・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 ・売上高10億円以上の顧客数: 86社(+22社)* ● グローバル関連事業の基盤構築 <ul style="list-style-type: none"> ・ASGをベースに豪州事業が順調に進展 ・グローバル事業の拡大に伴い、さらなるガバナンス強化 ● ビジネスITの創出 <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 ・4社のJV設立による共創モデルが実現 	<p>成長戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> DX戦略 P.47 ビジネスプラットフォーム戦略 クラウド戦略 グローバル戦略 P.50 人材・リソース戦略 P.53 																												
具体的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 野村證券へのTHE STAR導入 ● 産業分野での子会社設立や買収 <ul style="list-style-type: none"> ・NRIシステムテクノ(株)子会社化(2012年) ・丸紅ITソリューションズ(株)設立(2014年) ・Brierley & Partners, Inc.子会社化(2015年) ● 新たな業界標準プラットフォームサービスの提供開始 <ul style="list-style-type: none"> ・機関投資家向けポストレードシステム「SmartBridgeAdvance」(2011年) ・インターネットバンキングシステム「Value Direct」(2012年) ・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」(2013年) ・マイナンバー管理サービス「e-BANGO」(2015年) ● 海外拠点の開設 <ul style="list-style-type: none"> モスクワ(2008年)、大連(2010年)、インド(2011年)、タイ(2013年)、インドネシア(2015年) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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"> ・THE STAR: 73社(+5社)* ・BESTWAY: 114社(+5社)* ・T-STAR: 78社(+5社)* ● グローバルでの買収 <ul style="list-style-type: none"> ・北米: Cutter Associates(2016年) ・豪州: ASG Group Limited(2016年)、SMS(2017年) ● JV設立 <ul style="list-style-type: none"> ・KDDIデジタルデザイン(株)(2017年) ・テクノウム(株)(2018年) ・(株)NDIAS(2018年) ・JALデジタルエクスペリエンス(株)(2019年) 	<p>財務目標と進捗</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022年3月期 実績</th> <th>2023年3月期 予想</th> <th>財務目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上収益</td> <td>6,116億円</td> <td>6,700億円</td> <td>6,700億円以上</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>1,062億円</td> <td>1,150億円</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>17.4%</td> <td>17.2%</td> <td>14%以上</td> </tr> <tr> <td>海外売上収益</td> <td>765億円</td> <td>1,050億円</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td>EBITDAマージン</td> <td>23.9%</td> <td>—</td> <td>20%以上</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>21.3%</td> <td>—</td> <td>14%*</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 継続的に高い資本効率を目指す</p>			2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	財務目標	売上収益	6,116億円	6,700億円	6,700億円以上	営業利益	1,062億円	1,150億円	1,000億円	営業利益率	17.4%	17.2%	14%以上	海外売上収益	765億円	1,050億円	1,000億円	EBITDAマージン	23.9%	—	20%以上	ROE	21.3%	—
	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	財務目標																												
売上収益	6,116億円	6,700億円	6,700億円以上																												
営業利益	1,062億円	1,150億円	1,000億円																												
営業利益率	17.4%	17.2%	14%以上																												
海外売上収益	765億円	1,050億円	1,000億円																												
EBITDAマージン	23.9%	—	20%以上																												
ROE	21.3%	—	14%*																												

* ※はすべて売上高比率(2008年3月期)→(2016年3月期)

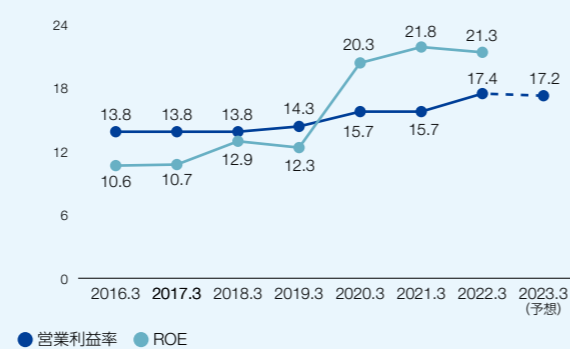
* 社数は2019年3月期(2016年3月期比)

売上収益/営業利益
(億円)

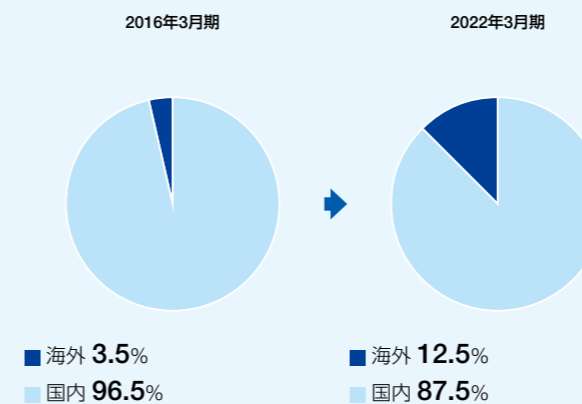


* グラフの記載数値は、2021年3月期までは日本基準、2022年3月期はIFRS

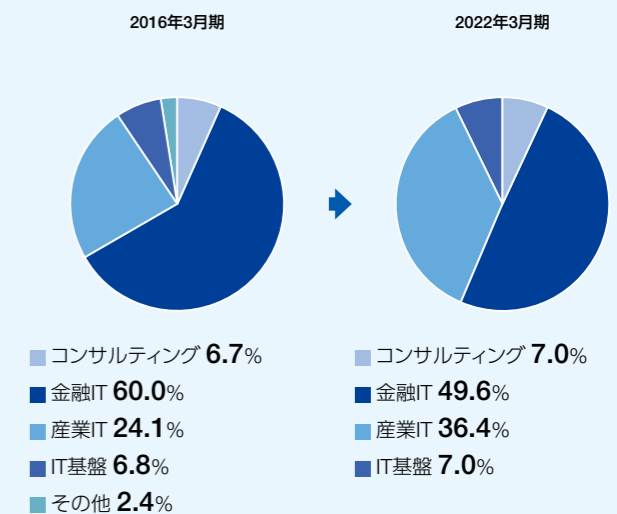
営業利益率/ROE
(%)



国内・海外売上収益比率



セグメント別売上収益比率



Vision2022と中期経営計画

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。3年目にあたる2022年3月期には、成長戦略が着実に進捗し、目標のひとつである営業利益1,000億円を前倒しで達成しました。

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をスタートしました。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に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、これまで培ってきた洞察力、実現力、競争力にさらに磨きをかけ、あるべき未来社会をお客様と共に創発します。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ています。社員一人ひとりがこの想いを持って、価値の実現に向けて挑戦しています。



NRIのサステナビリティ経営

NRI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自身も成長していきたいと考えています。これが、中期経営計画（2019-2022）から新たに取り組みを強化した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のサステナビリティ経営は、中期経営計画（2019-2022）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」で構成され、「NRIの持続的成長」と「持続可能な未来社会づくり」をめざしています。

NRIのサステナビリティ経営とめざす姿 P.21

成長戦略

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

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、企業変革のスピードが加速しました。NRIはコンサルティングとITソリューションを併せ持つ強みを発揮し、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お客様の変革を支援・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」、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、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、その後方支援をしています。「DX2.0」領域では、高度な技術を有する企業やお客様と合弁会社を設立し、協業を通じてデジタル技術を活用した新たなビジネスを創造すべく推進しています。

NRIのDX戦略の枠組み

社会のトランスフォーメーション	DX3.0	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 ・地方×DX:生活の質の向上、地域の競争力拡大 ・デジタルソリューションによる低炭素化、省資源化など
	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

KDDI KDDI Digital Design 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。	TECHNIUM テクニウム(株) 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。	Ndias 株NDIAS (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およびコンサルティングサービスを提供。
BOOSTRY 株BOOSTRY 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。	株Financial Digital Solutions (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。	株EARTHRAIN コマツ、NTTコミュニケーションズ(株)、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)と共同で2021年に設立。DXにより施工工程を最適化し、大幅な生産性向上を実現する建設業向けデジタルソリューションを提供。

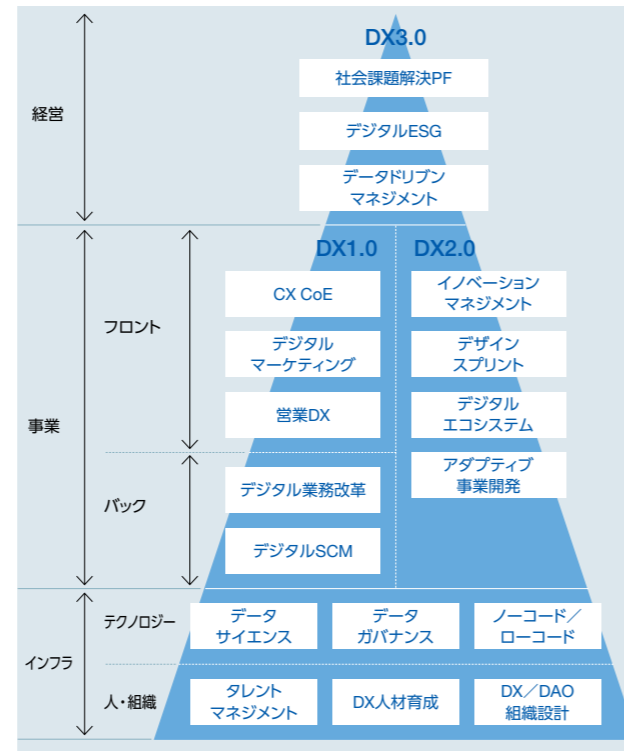
DXコンサルティングで顧客・社会の変革を支援

NRIのDXコンサルティング領域は、経営層の抱える課題、事業のオペレーション革新やイノベーション創出、事業を支えるインフラや人材・組織など、多面的なあらゆる階層に及びます。

課題に対する洞察を深め、提案にとどまるだけでなく、実践的な成果を提供するために、様々なケイパビリティを有する社内外の人材を組み合わせたチームを編成すると共に、適切な技術やSaaSを組み合わせることで機動的に価値提供することを目指しています。そのためにも、外部パートナーとの戦略的なアライアンスを進めています。

時代の流れと共にDXコンサルティングに求められることは高度化しています。顧客や社会に対しての支援を行う立場にとどまらず、変革の提案と推進を共に進めていくパートナーとしての実行力も強化し、顧客と共に新しい社会やビジネスを作ることに取り組み続けています。

NRI-DX コンサルティングメニュー



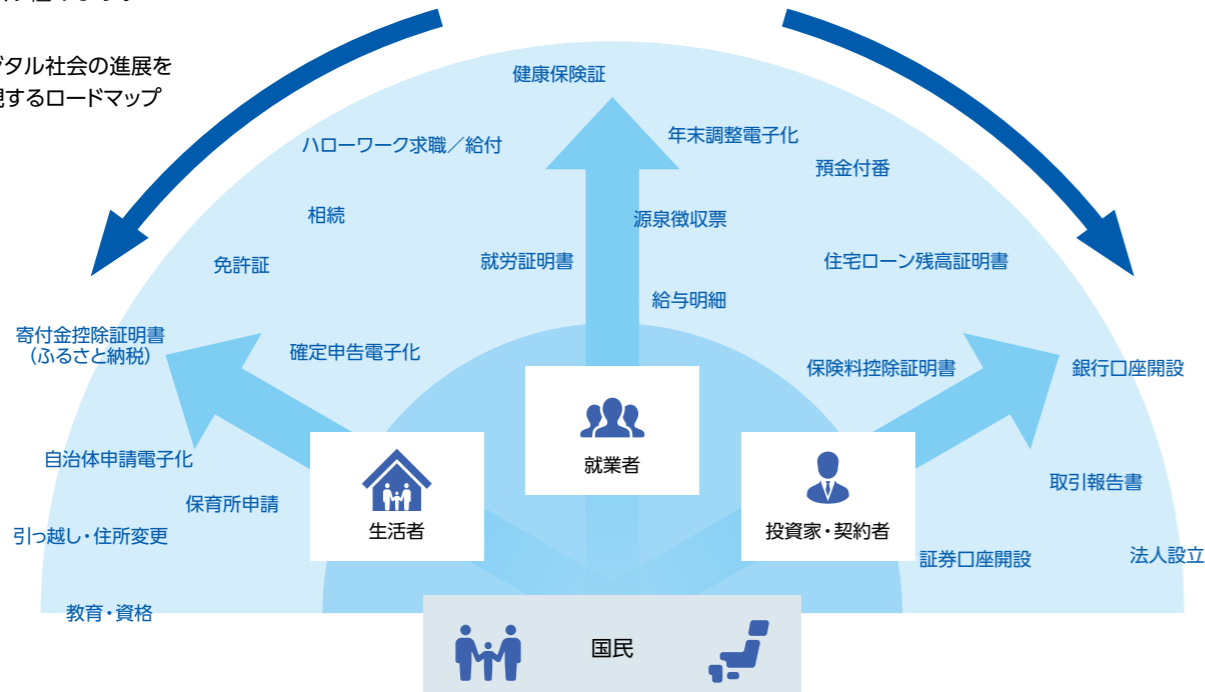
マイナンバーを基盤に生活者の利便性向上に貢献する

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。

NRIは国内最大級のサービス事業者として、民間の立場からマイナンバー制度を推進するため、番号管理サービス「e-BANGO」、本人確認サービス「e-NINSHO」、官民連携デジタル基盤「e-私書箱」のサービスを展開し、近年では、金融機関での本人確認や控除証明書等電子交付の申し込みの行政手続きにe-NINSHOを利用するなど、生活者がマイナンバーの活用に利便性を実感できる民間サービスや行政手続きへの組み込みを行いました。

今後も、マイナンバー制度の社会実装を支援し、その経験の“受け皿”となる生活領域での利用シーンを創出することで、幅広い領域での事業機会の拡大を図ると共に、行政・民間を効率的につなぐサービスを提供し、社会のトランスフォーメーションに取り組めます。

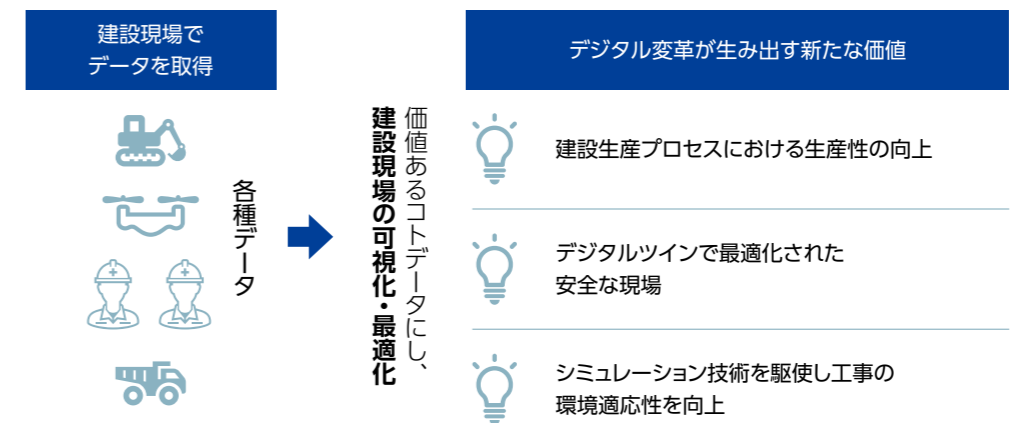
デジタル社会の進展を実現するロードマップ



DXで建設業界に施工プロセス変革をもたらす

NRIはコマツ、NTTコミュニケーションズ(株)、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)と4社共同で、2021年9月に新会社「(株)EARTHBRAIN」を発足させました。デジタル技術を駆使し、建設現場の地形や機械・人・材料さらには安全・環境面も含めて、あらゆる情報を遠隔からモニタリング。現場の可視化・最適化や遠隔操作など多様なソリューションで建設の全工程を最適にコントロールすることによって、お客様の課題を解決します。これにより、生産性プロセスの新たなスタンダードを生み出し、安全で生産性の高い未来の現場を創造します。

施工プロセスのデジタル変革が新たな価値を生み出す



マルチクラウドの高度化(Dedicated Cloud)

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・複雑化に伴うシステム全体の最適化に対する需要の高まりを受け、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部門に代わってシステム全体を最適化し、総合的に支援するマネージドサービスを提供しています。

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ながら、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、自社統制下で運用するDedicated Cloudを運用しています。

2020年3月にはOracle Corporation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提供しています。



グローバル戦略

「中期経営計画(2019-2022)」の目標である海外売上収益1,000億円達成に向け、地域ごとに成長戦略を実行しています。

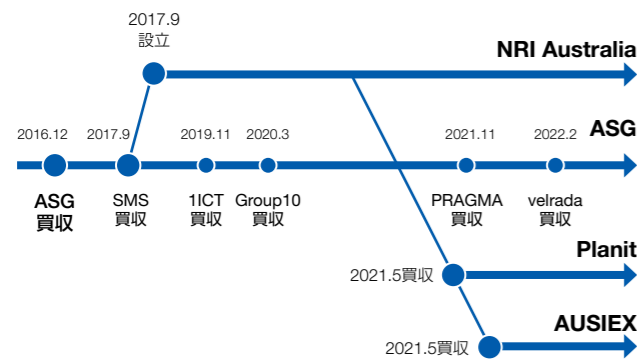
豪州

2022年3月期は、豪州地域の統括会社であるNRI Australiaが豪州最大のテストング専門企業であるPlanit、豪州四大銀行のひとつであるコモンウェルス銀行(Commonwealth Bank of Australia)のグループ会社であったAUSIEXを買収しました。また、ASGIはDXのケイパビリティ強化を図るため、PRAGMAとvelradaの2社を買収しました。

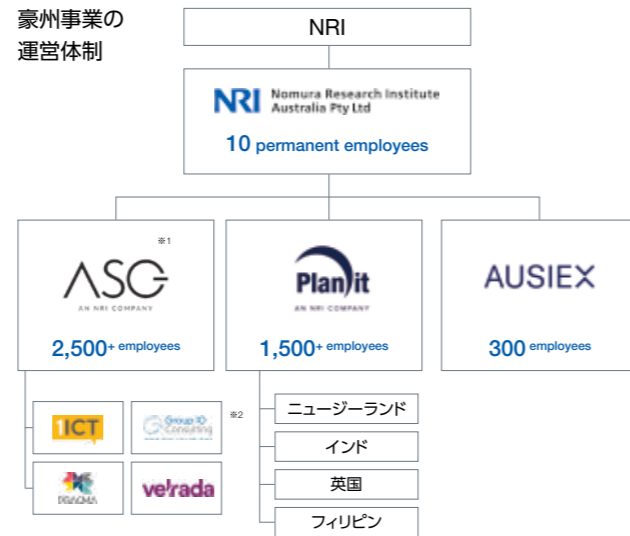
これにより、NRIの豪州事業は、コンサルティングや運用サービス・BPOの強みに加え、システム品質高度化サービスを備えた日本国内と同様の企業体へと進化してきました。

2016年に豪州に進出してから6年が経過し、その規模は約5倍にまで拡大、豪州でも主要なITサービスとして認知されるようになりました。今後は、M&Aによる規模の追求から、付加価値の追求に戦略の重点をシフトし、豪州市場でのさらなる成長を目指していきます。

豪州事業のあゆみ

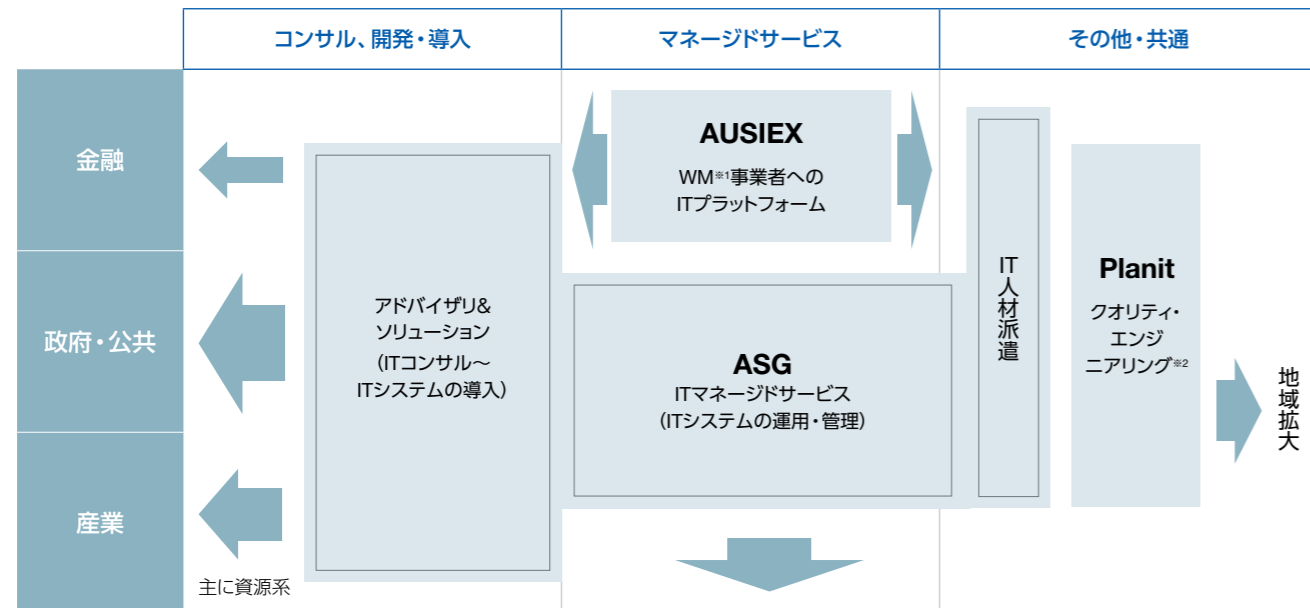


豪州事業の運営体制



※1 SMSは買収後にASGIと完全統合
 ※2 その他買収企業はASGI子会社として存続

サービス × 顧客基盤



※1 WM:ウエルスマネジメントの略。金融機関、独立FAなど
 ※2 ITシステムの品質向上に関わるコンサルティング、実行支援など

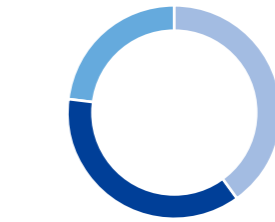
ASG

ASGは、豪州IT市場をリードするキープレイヤーとしてM&Aを行いながら、その事業と地域を拡大してきました。NRIと同様、戦略の立案からシステム導入、運用管理に至るITのライフサイクル全体をサポートするASGは、政府・公共機関を中心に4つのサービスを提供しています。アドバイザーサービスはデジタル戦略等の策定やプロジェクト管理などのサービスを提供します。そして、ソリューションサービスは、システム設計や導入を、マネージドサービスは、システムの運用管理を行います。IT人材派遣はNRIにはないサービスで、IT人材の派遣や採用支援を行っています。

ASGは、DXに関するフルレンジのケイパビリティを有しており、お客様のトラステッドパートナーとして変革を一貫してサポートすることで、お客様と共に成長することを目指しています。

ASGは、M&Aによりケイパビリティを広げながら、お客様をトータルでサポートすることでさらなる成長を目指します。

サービス別売上 (FY2022)



■ アドバイザリ&ソリューション 40%
 ■ マネージドサービス 37%
 ■ IT人材派遣 23%

顧客業種別売上 (FY2022)



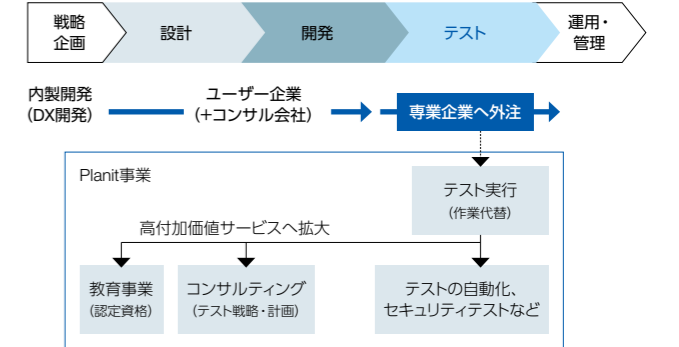
■ 政府・公共 51%
 ■ 金融 18%
 ■ 資源・製造 10%
 ■ 通信・メディア 6%
 ■ その他 14%

Planit

Slerがシステム開発の全工程を担う日本に対し、内製開発が多い欧米では、テスト工程を専門企業へ外注することが一般的です。テストング専門のPlanitは、1,500名のテスト専門家がITシステムの品質維持・向上に関わ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、幅広いサービスを提供しています。長年の経験で蓄積された独自のノウハウやサービスを活かし、幅広い顧客に対して付加価値の高いサービスを提供しています。顧客はオセアニア地域の大手金融機関や政府公共機関だけではなく、英国の大手小売業企業なども含まれます。昨今のDXの進展により、テスト工程では高度なコンサルティングや効率化が求められており、テストング市場は今後も高い成長が期待されています。Planitはお客様のクオリティパートナーとして

Slerとは異なったポジショニングに成功しており、差別化されたケイパビリティを用いて、オセアニア地域だけでなく北半球での事業拡大を目指しています。

Planitの事業概要



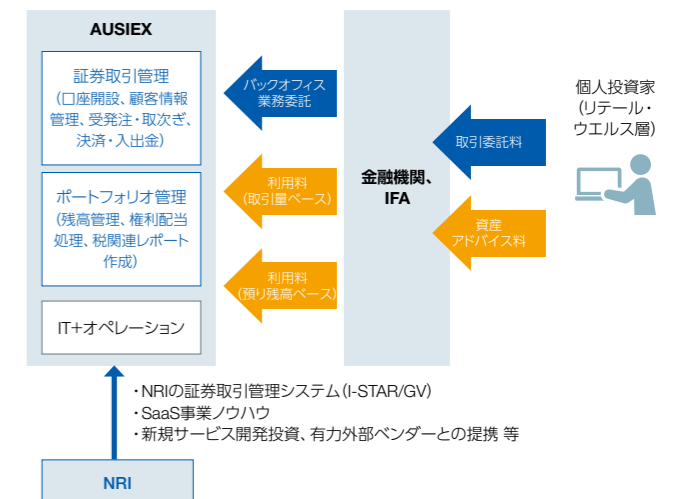
AUSIEX

AUSIEXは、豪州の大手証券会社やウエルスマネジメント会社並びに10,000名を超えるIFA[※]などに対して、バックオフィス領域におけるITシステムおよびオペレーション・サービスなどを組み合わせて付加価値の高いサービスを提供するSaaSプロバイダーです。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、新たなサービスを強化することで、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ねらいます。

今後は、サービスをさらに強化し、多くの金融機関やIFAが利用するマーケットインフラとなることを目指します。

※ IFA: 大手金融機関などに属さない独立系フィナンシャルアドバイザー

AUSIEXの事業概要



グローバル戦略

北米

北米のITサービス事業(デジタル分野)は、日本の約1.5倍の成長が期待されています。NRIが国内において競争力を維持しながら、グローバル事業を拡大するためには、北米市場で事業基盤を確立することが必要です。NRIは、2021年に北米DX企業のM&Aを行いました。

Core BTS

2021年12月、米州における地域統括会社である Nomura Research Institute Holdings Americaは、米国インディアナポリスに本社を置くCore BTSを子会社化しました。

Core BTSは、米国の幅広い業種の顧客に対してデジタルトランスフォーメーションに係るソリューションを提供しています。Microsoft CorporationおよびCisco Systemsとの戦略的パートナーシップを通じ、クラウド、デジタル開発、ネットワーク、セキュリティの各事業領域においてコンサルティングからシステム開発・導入、運用までフルラインアップのサービスを提供しています。

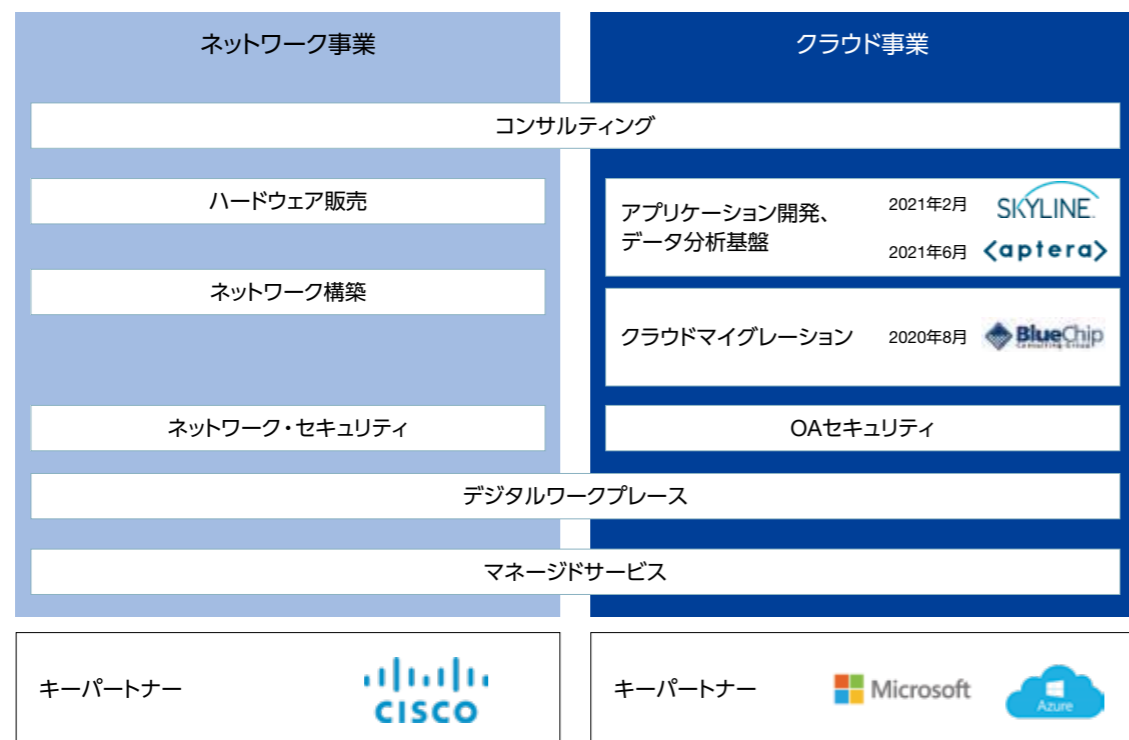
ネットワーク事業を祖業とするCore BTSは2018年からのM&AでDXアプリケーション開発やクラウド・コンサルティングのキャパシティを獲得し、2021年にネットワークとクラウドコンサルティング(Microsoft Azure)の2本柱となる事業体制を構築しました。現在はインフラからDXアプリケーション

開発までワンストップで提供しています。また、高度なスキルを保有するエンジニアを集結させることで、米国トップレベルのソリューションパートナーへ昇格するなど、競争力を大幅に強化しています。

今後も外部成長等を活用しながら、提供ソリューションの高付加価値化と顧客基盤の拡充を図っていきます。



Core BTSの概要



図中の年月は買収時期

人材・リソース戦略

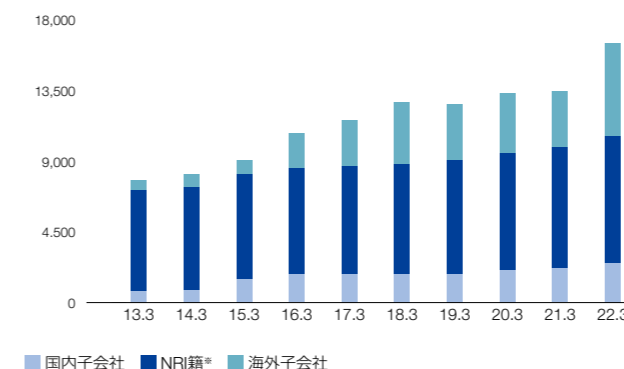
中期経営計画(2019-2022)のDX戦略、グローバル戦略を遂行するためには、着実にこれらを推進できる人材が必要です。NRIは新卒社員に加え、中途入社社員の採用を強化しています。加えて、DX案件の推進に必要なスキルを獲得する研修プログラムも充実させ、DX人材の育成を強化しています。

社内だけでなく、社外においても、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、DXを推進するための基盤を整えています。

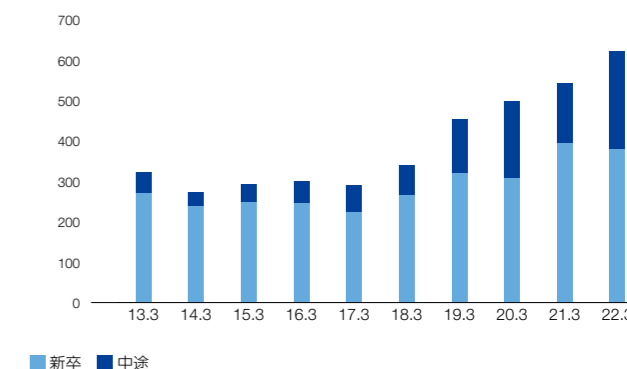
採用強化	2019年3月期		2023年3月期(計画)
	新卒採用	319名	安定的に拡大
中途採用	133名	倍増	

採用強化	<ul style="list-style-type: none"> 4年間で1,000名以上の社員数(NRI単体)を増加 新卒採用の強化: プロモーションの強化 など 中途採用の強化: スペシャリストの採用拡大に向けた処遇制度のさらなる拡充 など
社員のスキル獲得・育成	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスデザイナー、データサイエンティストなどを戦略的に育成 DX戦略を支えるアプリケーション/プラットフォーム人材へのスキル獲得・育成
社員の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> 多様な働き方の推進(ダイバーシティ、女性活躍、シニア人材活躍 など)
開発パートナーの拡大	<ul style="list-style-type: none"> DXなどの技術・ノウハウを保有する開発パートナーを拡大

社員数の推移 (名)



NRI籍*採用者数の推移 (名)



* NRI本体採用のグループ会社社員等を含む

中途入社社員の声



保険ソリューション事業本部
藤田 佳名子(2020年5月入社)

NRIに入社した理由は、幅広い業界の仕事ができる環境なので、今までの経験を活かして新しい事業に取り組んだり、仕事を通じて視野を広げることができるのではないかと考えたためです。入社前には、DX等最先端で華やかな仕事内容の印象がありましたが、エンハンス等の地道な仕事をコツコツ実施されている方も多く、少し驚きました。若い世代も優秀な方が多く、責任感やモチベーションも高いと思います。このため、仕事もやりやすく、育成のやりがいもあると感じています。また、役員からの定期的な情報発信により、会社の向かう方向がわかりやすい点もNRIに入社して良かったと感じることのひとつです。

財務戦略
CFOメッセージ

V2022の成長を礎に
柔軟かつ積極的な
財務運営を実践します。

常務執行役員
CFO
須永 義彦



2022年3月期は、前期に引き続き新型コロナウイルスの感染拡大が断続的に発生する中、NRIが継続的に取り組んできたDX事業やグローバル事業が拡大し、業績を順調に伸ばすことができました。営業利益率とROEについては、長期経営ビジョンである「Vision2022」(以下、V2022)の目標を2022年3月期までに既に達成していましたが、今回、営業利益についても新たに前倒しで達成することができました。これを受けて、NRIは2023年4月に全容を公表予定の新たな長期経営ビジョン「Group Vision V2030」(以下、V2030)について、2022年4月の決算発表で骨子を先駆けて発表し、さらに先の成長へとあゆみを進めています。

V2022を振り返って

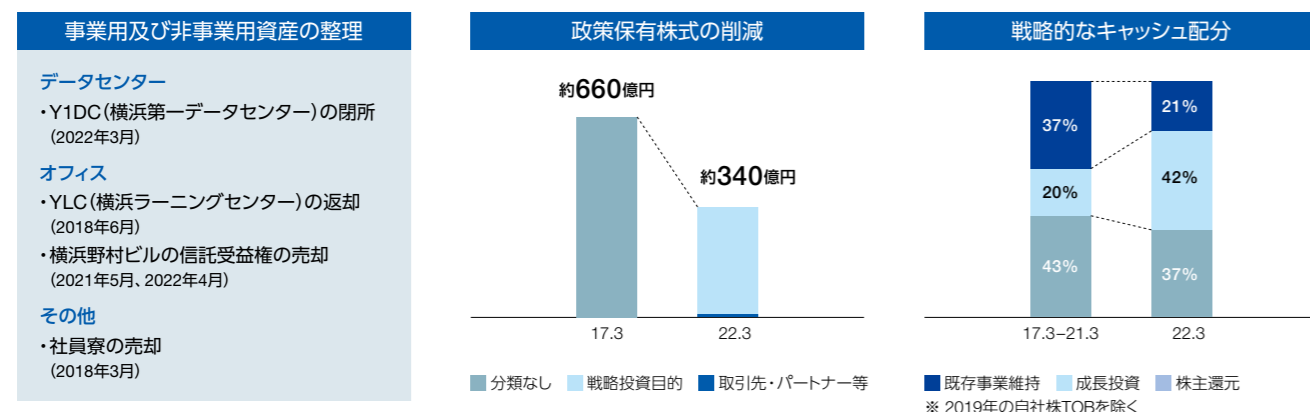
2023年3月期はV2022を完遂し、V2030へとつなげる節目の年度です。V2022のこれまでの6年間にわたる財務運

営を振り返ると、まず手元運転資金については、売上収益の2~3ヵ月程度を目安に効率的な運営を心掛けてきました。コロナ禍では不測の事態に備えて売上収益の3~4ヵ月程度を目安に一時的に厚くしましたが、現在は従来の水準に戻しており、社会情勢を注視しながら機動的な運営をしてきました。

事業用及び非事業用資産については、経営資源を集約して事業運営を効率化させるために、オフィスやデータセンターの整理と、賃貸への切り替えによる流動化を進めてきました。新型コロナウイルスの感染拡大によって働き方の多様化は加速しており、それを受けたオフィス集約に継続して取り組んでいます。

政策保有株式については、保有方針との整合性を定期的に検証しながら削減を進め、現在では2017年3月期の約半分までにまで削減することができました。直近の決算からは保有目的の分類についても新たに整理して公表しており、透明性を確保しています。

V2022におけるこれまでの実績(2017年3月期~2022年3月期)



また、多様な働き方やライフスタイルの変化に対応し、よりサステナブルな退職給付制度を実現するために、2021年3月に退職給付制度の改定を行いました。これを受けて掛金の拠出水準を最適化し、さらに年金資産の運用方針についてインフレリスクを考慮しつつ退職給付債務と年金資産の親和性を高めることにより、財務リスクを大幅に抑制しました。

キャッシュ配分については、既存事業の維持、M&Aなどの成長投資、株主還元バランスを意識しつつ、好機があれば柔軟かつ積極的な判断をしてきました。特に2022年3月期は、豪州のAUSIEX、Planit、北米のCore BTSの3社のM&Aを実施し、例年以上に成長投資に注力しました。

一方で、順調な成長の中でも、我々の社会はロシアによるウクライナ侵襲や急激なインフレ・利上げ・円安などによって社会・経済共に激動の時代を迎えており、今まで以上にグローバルな変化とサステナブルな経営を意識しながら財務運営を行っていく必要性を感じています。

財務によるグローバル推進

NRIは、日本・アジア、豪州、北米を三極としてグローバルな事業展開を進めています。財務もこれに対応し、2018年にはS&Pの格付を新たに取得するなどグローバルを意識した運営を行ってきました。

2022年2月にNRIが本邦事業会社では初めて実施したAMTN(Australian Medium Term Note)プログラムを活用した資金調達、豪州での事業拡大を背景に豪ドルの機動的な調達を可能にするための取り組みです。このような新

しい取り組みを通じてNRIに対する海外投資家の認知度を一層高め、国内外共に投資家層を拡大させていきたいと考えています。

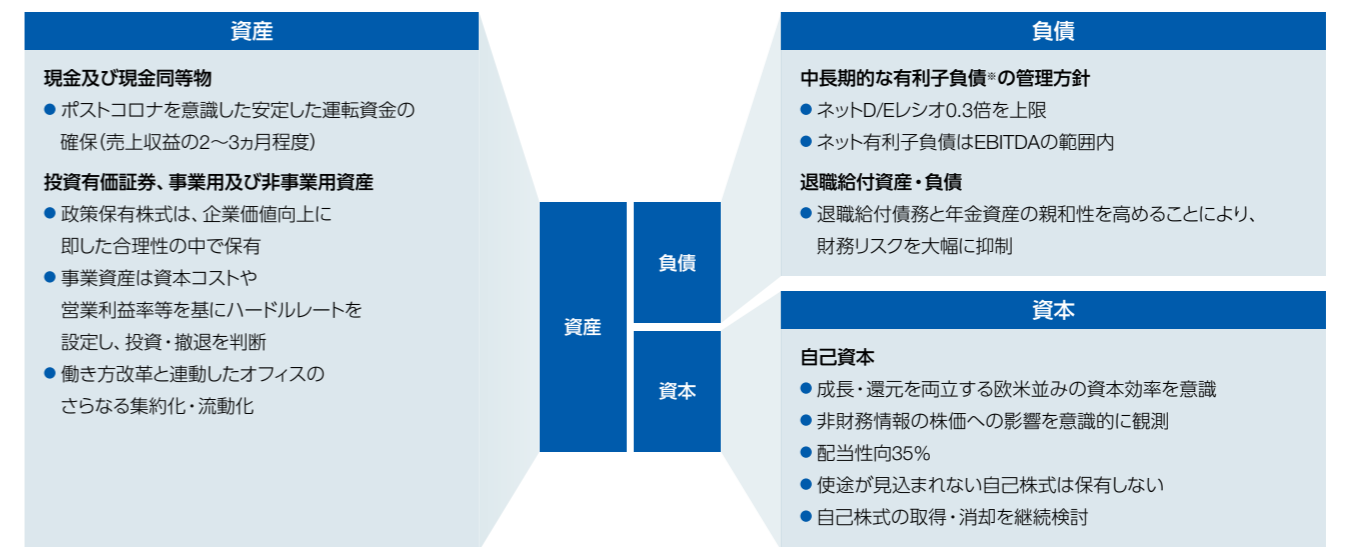
サステナビリティ経営を推進する財務活動

NRIは、企業理念である「未来創発」にサステナビリティ経営の確固たる礎が築かれており、財務においても、国内事業会社での第1号グリーンボンドの発行やサステナビリティ・リンク・ボンドの発行等、世の中の持続可能性を意識した経営をしてきました。また、2022年3月期はグリーンボンドで購入していた横浜野村ビルの信託受益権を売却し、それに代わって大阪第二データセンターをグリーンボンドの対象事業として選定しました。このような対象アセットの入れ替えを国内で初めて実施することで、グリーンボンドの新たな運用の在り方を世に提示しました。

サステナビリティ経営は、NRIを持続可能な社会の実現に貢献できる存在とするだけでなく、NRI自体の企業価値も高めます。資金調達や投資対象の選定において、常にサステナビリティ経営を意識することで、財務活動が事業活動と並んで経営の両輪となるように努めていきます。

NRIの視線は既に2030年に向いています。しかし、そこに至る道は決して平坦ではないでしょう。2030年の社会を見据え、あるべきNRIを実現し、社会と価値を共創するためには、これまで以上に戦略的かつ大胆な判断が求められる局面が出てくるはず。柔軟かつ積極的な財務運営を実践し、これからのNRIの成長を力強く支えていきます。

バランスシート運営方針

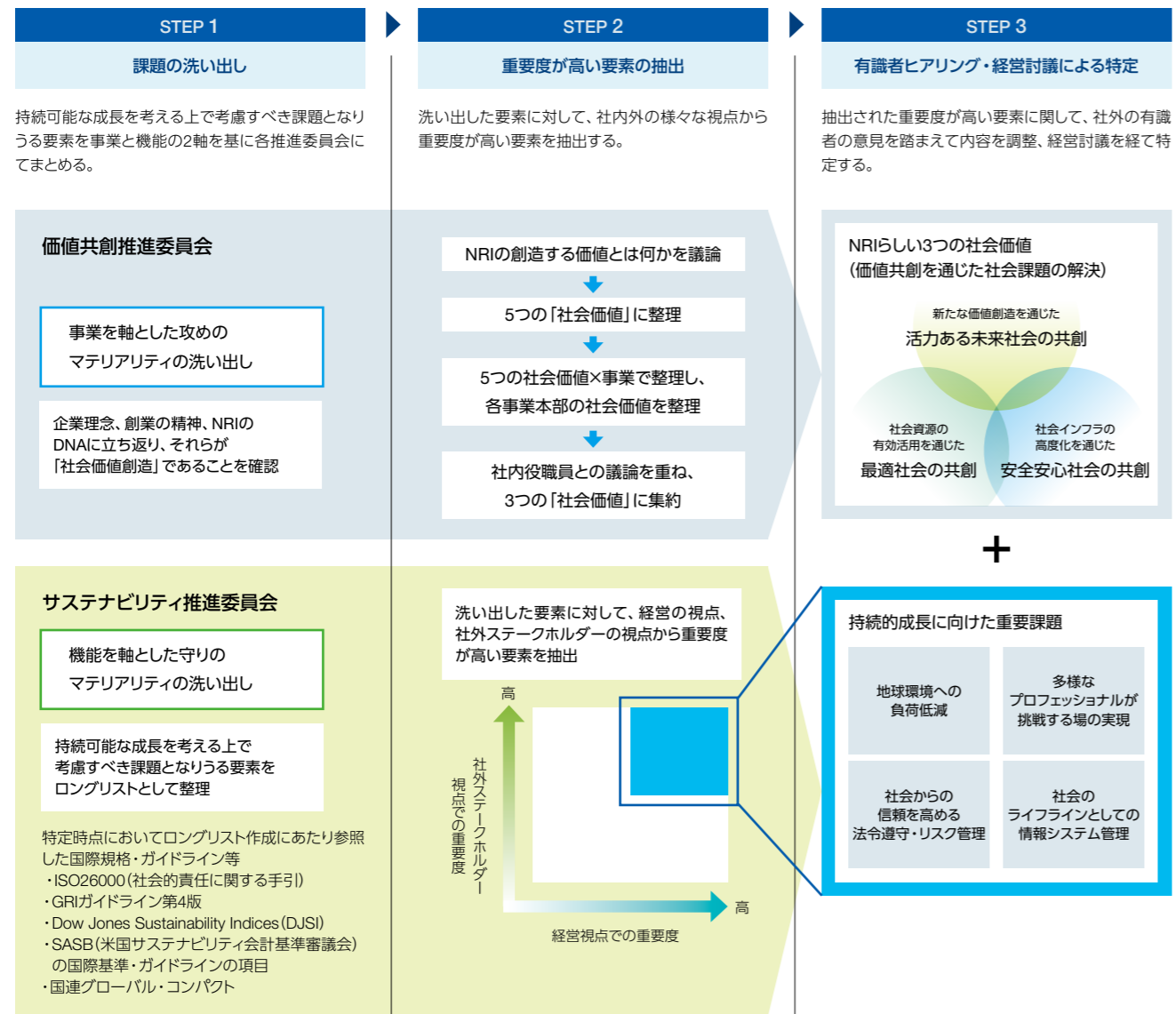


※ 有利子負債は、連結財政状況計算書に計上されている負債のうち、社債及び借入金を対象としている。

価値共創

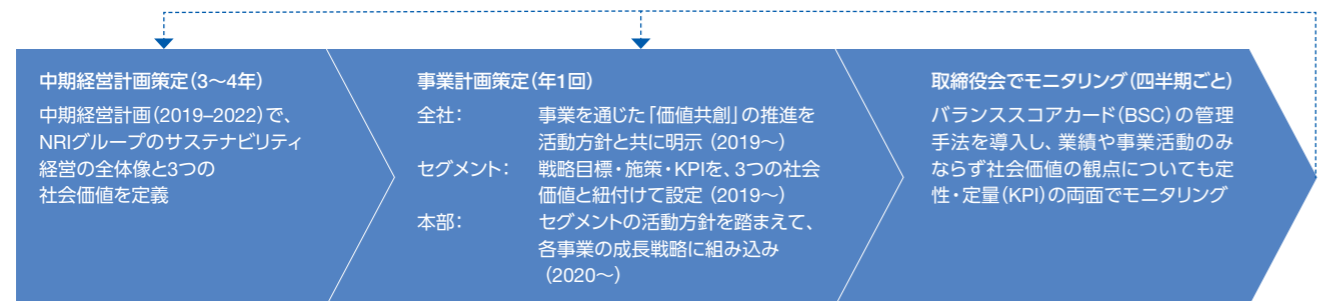
NRIがこれからも持続的に成長を続け、社会にとってなくてはならない存在であり続けるために、私たちは事業を通じてお客様や社会と共に価値を創造し、社会課題の解決に取り組んでいます。

NRIらしい3つの社会価値と重要課題の特定プロセス



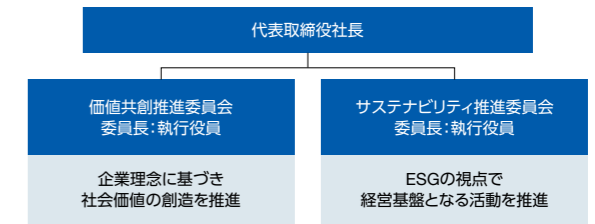
価値共創の取り組み状況のモニタリング

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、各事業を通じて実践されます。四半期ごとに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ています。



サステナビリティ経営の推進体制

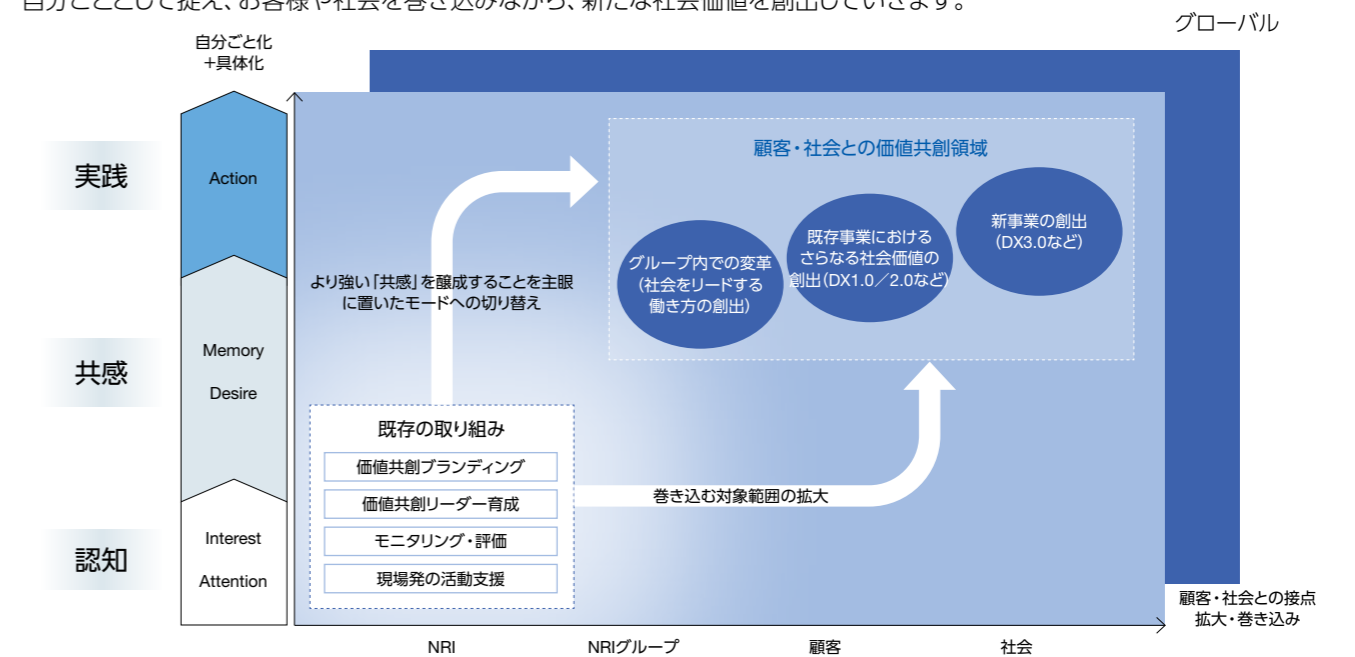
NRIでは、「価値共創推進委員会」と「サステナビリティ推進委員会」を社長特命で設置し、両委員会での検討や議論を踏まえて、取締役会や経営会議等へ定期的に報告を行っています。



価値共創推進委員会

価値共創推進委員会は、ボトムアップの活動を通じて、社員一人ひとりに「NRIグループの価値共創」を「認知」、「共感」してもらい、現場発の「実践」を促すと共に、各現場における「実践」の取り組みをNRIグループ全体に周知し、企業文化として「定着」させる役割を担っています。

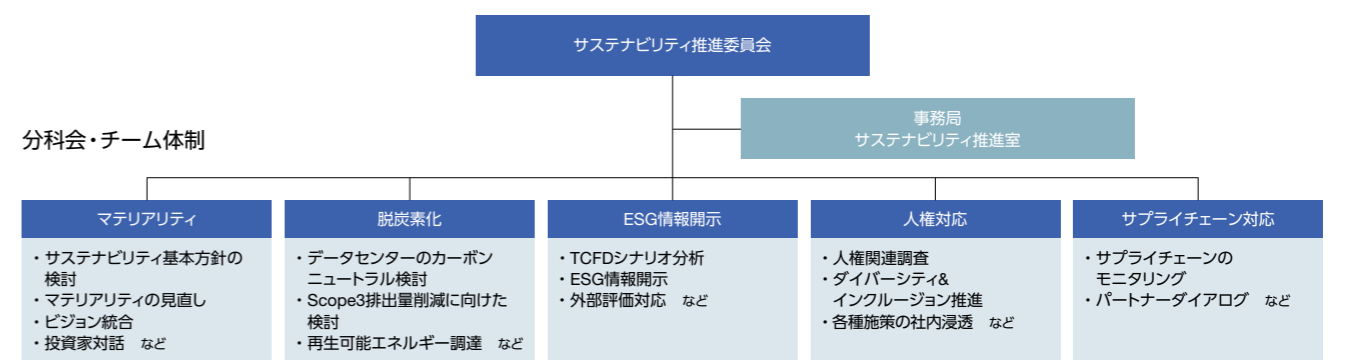
これまで、価値共創を「認知」し「共感」を生み出すために、世代や組織を超えた対話や価値共創の伝承者である「価値共創リーダー」の育成を行ってきました。価値共創リーダーや各組織での活動により、実践活動も進んでいます。私たちは、価値共創を自分ごととして捉え、お客様や社会を巻き込みながら、新たな社会価値を創出していきます。



サステナビリティ推進委員会

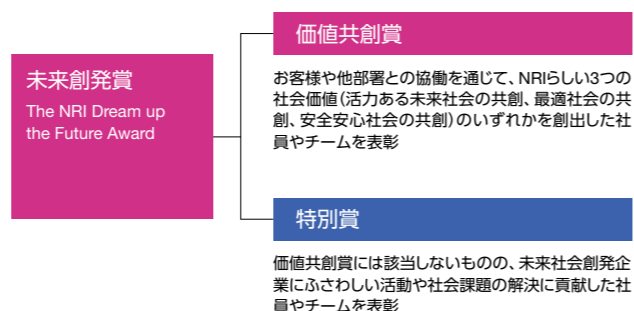
サステナビリティ推進委員会は、ESGの観点で経営基盤となる活動を推進する役割を担っています。

5つの分科会・チームに分かれ、シナリオ分析をはじめとしたESG情報開示や、データセンターの脱炭素化検討、人権関連調査等といった各種サステナビリティ施策に取り組み、サステナビリティ経営を支える活動を推進しています。



価値共創の実践—「未来創発賞」—

NRIでは、お客様との共創や社会課題の解決などを通じて、NRIの持続的成長に資する取り組みを行った社員やチームに毎年、「未来創発賞」を授与しています。2022年3月期は、3チームが価値共創賞を、4チームが特別賞を受賞しました。



未来創発賞2021 価値共創賞

新会社「(株)EARTHRAIN」の立ち上げ 「(株)EARTHRAIN」チーム

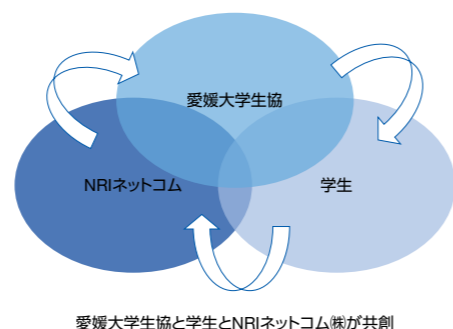
NRIグループのコンサルティングとITソリューションを融合した「コンソリケーション」の取り組み。異業種企業が専門的知見を持ち寄り、DXスマートコンストラクションのビジネス

を加速度的に進めていく挑戦はビジネスモデルを変革する「DX2.0」の好事例として新たな未来を提起しています。

大学生協トレーチェック決済システムの開発・提供 「大学生協トレーチェック決済」チーム

コロナ禍で生じた大学生協の固定費削減という喫緊の課題に対して、学生が自ら食事を載せたトレーをスマホで撮影する非接触決済方法「トレーチェックサービス」を提案・開発しました。3ヵ月でのスピード事業化が愛媛大学生協から評価され、労働力と設備費の最適化と同時に、学生の新しい店舗体験にもつながる方策として、最適社会・未来社会の実現に寄与しました。

なお、このプロジェクトは価値共創リーダーによる実践により生まれました。価値共創リーダーが顧客と共創することを念頭に新規ビジネスの確立を継続的に目指し、実現しました。



環境性能の高い製品に搭載する遠隔測定システムの開発と実証 「テレメトリスシステム開発」チーム

環境性能の高い製品の開発を行う製造業A社が抱えていたテレメトリスシステム(データ収集・遠隔把握システム)関連における課題に対して、A社とNRIのスクラム体制のもと、環境性能の高い製品向けテレメトリスシステムを短期間で新たに

開発しました。1回限りという厳しい条件下のテストでも成果を発揮し、さらに本導入においても実績を残し、A社の期待に応えました。これは、カーボンニュートラルの推進に貢献するものです。

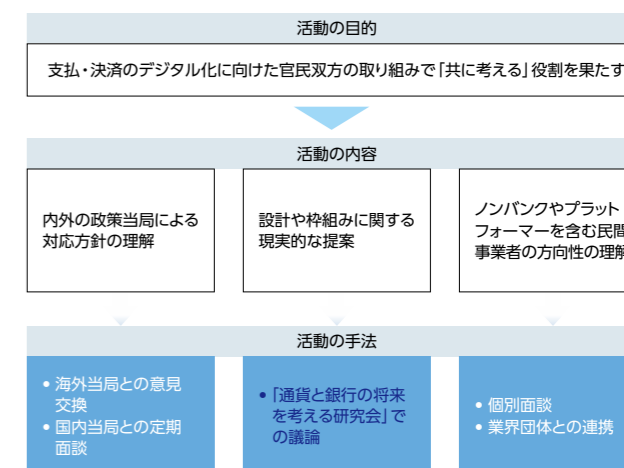
未来創発賞2021 特別賞

デジタル通貨に関する研究報告・提言活動 「通貨と銀行の将来を考える研究会」チーム

中央銀行デジタル通貨の課題と展望を示すことを目的に、NRIの発意で「通貨と銀行の将来を考える研究会」を発足し運営を行いました。産学の有識者と共に研究会を開催し、中央銀行デジタル通貨が社会に浸透するための現実解を検討しました。

導入目的や社会への浸透戦略に関して、異なる見解や新たな議論などを成果報告書として集約・発信することによって、民間事業者と中央銀行における意見交換プロセスの構築に寄与しました。

中央銀行デジタル通貨への取り組み



新型コロナ禍における社会問題に関する各種提言 「新型コロナ禍における社会問題に関する各種提言」チーム

新型コロナ禍の社会の変容を見つめ、世界各国のワクチン接種動向や感染者推移データを基に、日本のワクチン接種率の見通しやワクチンを軸とした感染防止戦略を提言。日本のワクチン施策を方向付ける重要なインプットとなりました。

新型コロナワクチン接種における予約サイトの構築 およびワクチン接種体制の確保と運営 「ワクチン接種」チーム

新型コロナワクチンの確保、接種体制の準備に取り組み、接種予約サイトを2週間強の短期間で構築、NRIグループ内外合わせて約26,000名への接種をスムーズに実施しました。



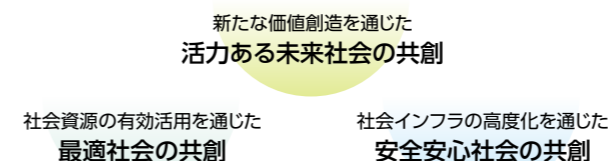
新型コロナウイルス感染症ワクチン接種事業支援 「国のワクチン接種事業支援」チーム

国や地方自治体が進めるワクチン接種事業プロジェクトに対し、制度設計の段階から関わり、ワクチン接種円滑化システムの設計や工程管理、接種体制の確保、接種現場への教育まで総合的に支援しました。

役職員の「価値共創」への取り組みを本部単位で評価

2020年3月期より、本部ごとの評価軸に「価値共創」を追加しました。役職員の「価値共創」への取り組みを本部単位で評価し、2021年3月期から賞与に加算しています。

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)



役職員の「価値共創」への取り組みを本部単位で評価し、賞与に加味

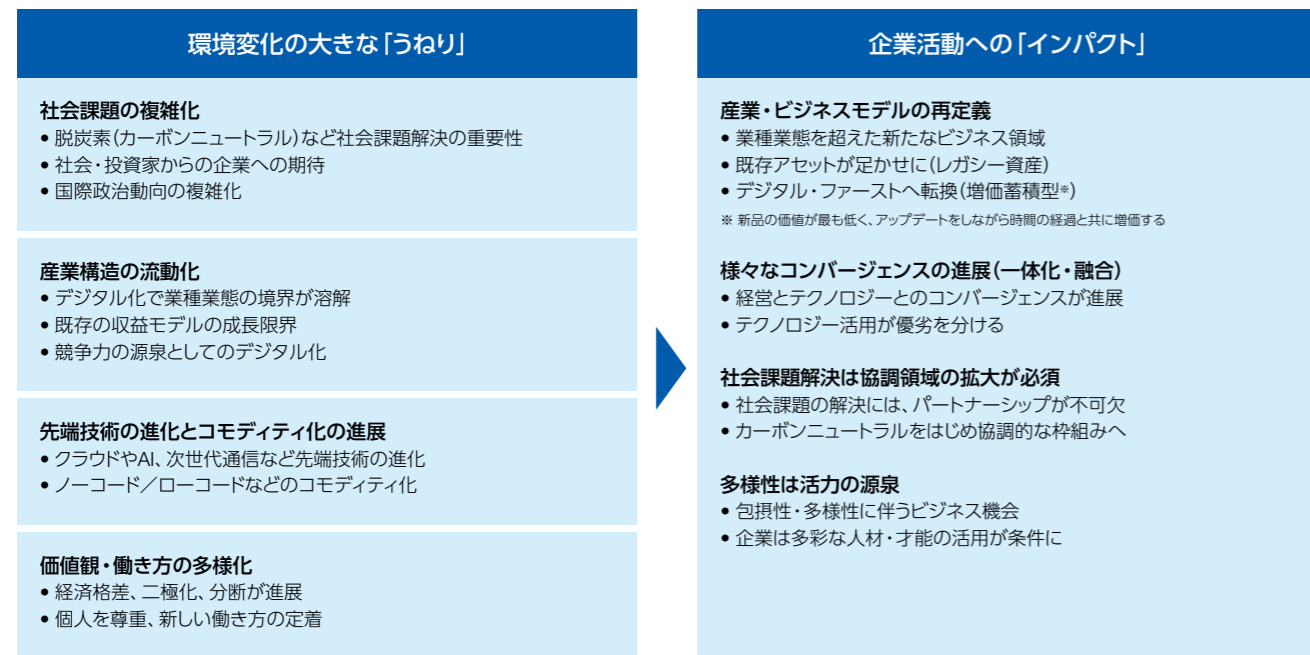
2030年に向けた成長ストーリー

NRIは、2023年3月期に長期経営ビジョンVision2022の最終年度を迎えます。私たちはその先の成長に向けて、Group Vision 2030(以下、V2030)を策定しています。私たちが2030年に向けて描いている成長ストーリーについて、その骨子をご紹介します。

※ Group Vision 2030は2023年4月に公表予定

2030年までの環境変化

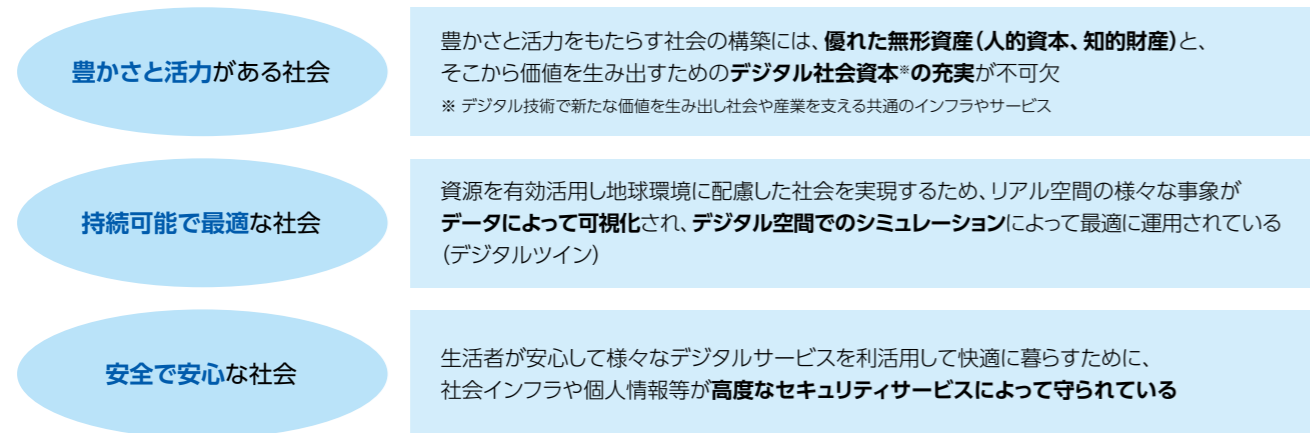
今後10年の環境変化には大きな「うねり」があると考えています。これに対して、企業はデジタル・ファーストへの転換に強い決意を持って取り組むことが求められます。また、経営とテクノロジーの一体化はさらに進み、企業の競争力を強化するためには経営サイドがテクノロジーを適切に適用することが求められるでしょう。



こうした環境変化や企業活動へのインパクトを踏まえると、これからはモノではなく、優れた無形資産によって豊かさが生み出されると考えます。そのためには、「デジタル社会資本」の充実が不可欠です。デジタルを活用した豊かさや活力のある社会の前提には、持続可能性と安全安心を三位一体で創り上げていくことが不可欠であり、それが私たちの使命です。

DXは手段でしかありません。DXのその先に何を創るか、私たちの強みである洞察力を活かし、「豊かさや活力がある社会」「持続可能で最適な社会」「安全で安心な社会」を創出していきます。

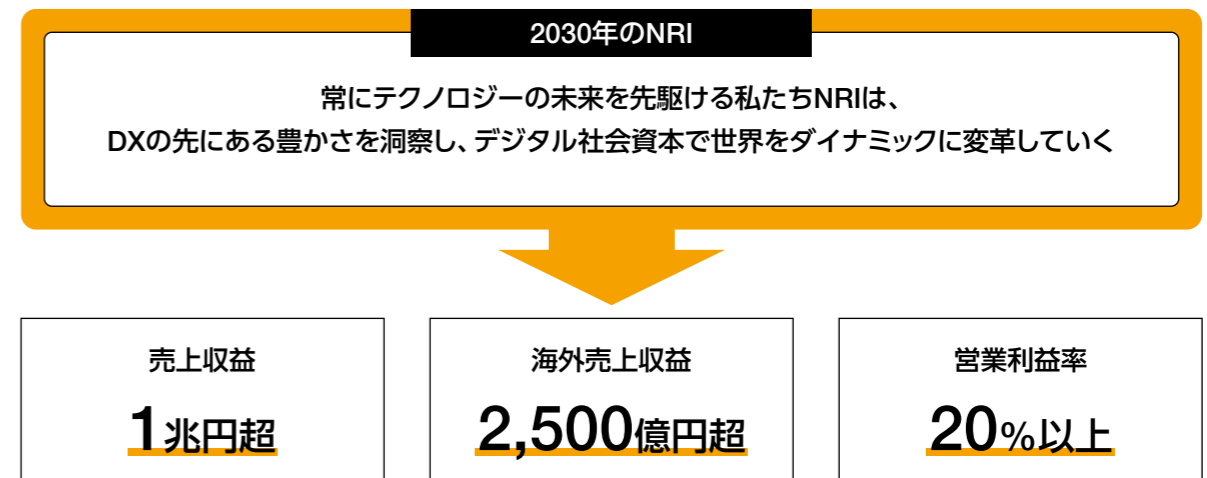
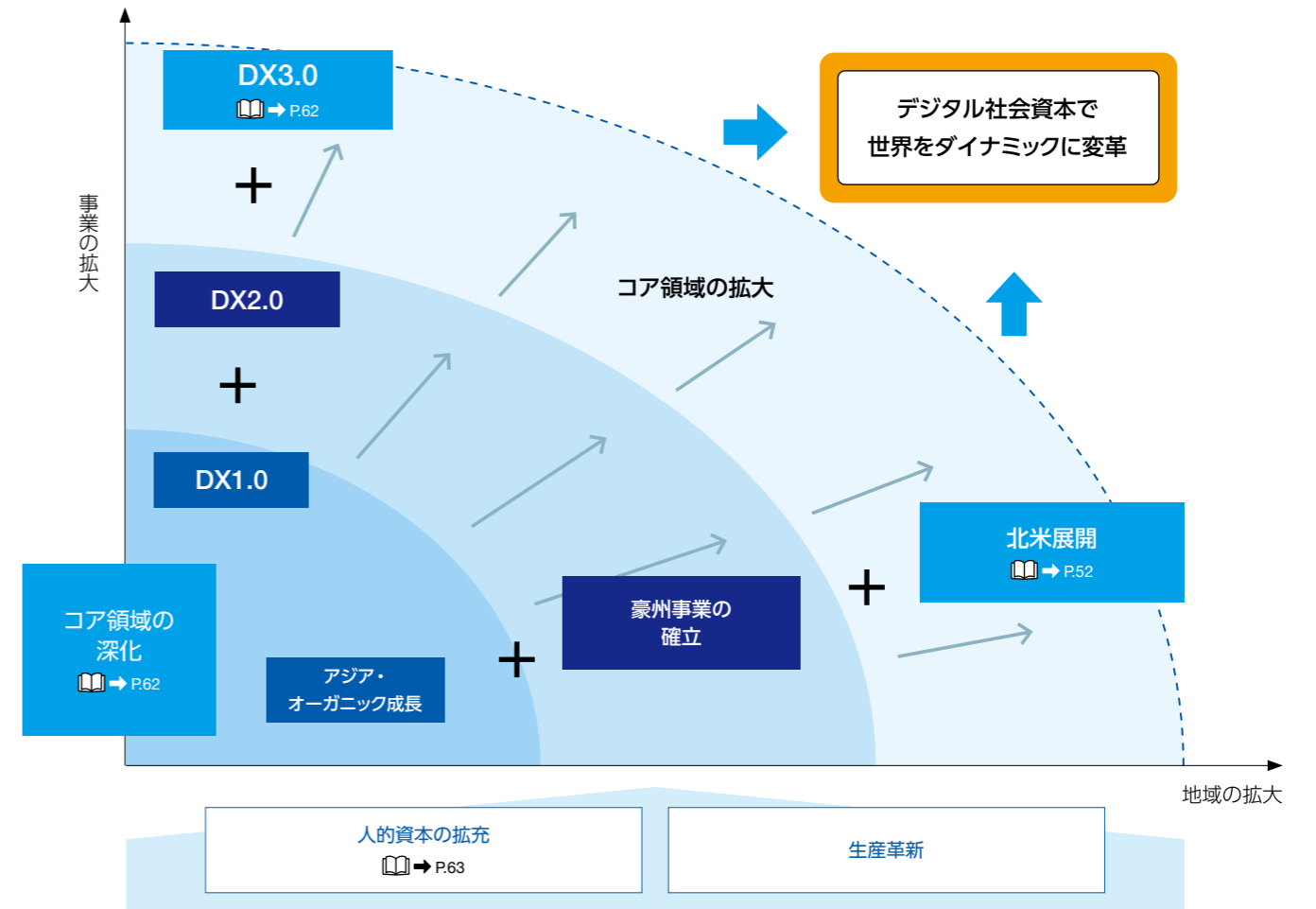
NRIが創発する2030年の社会



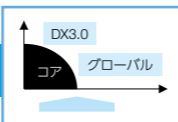
2030年に向けた成長ストーリー

2030年に向けて、私たちは「コア領域」「DX」「グローバル」を中心とした成長ストーリーを描いています。

DXはこれからさらに奥深いものになり、その範囲は広がっていくと考えます。V2022までに取り組んできた「コア領域(DX1.0/ DX2.0)」は、今後も事業の根幹をなす成長ドライバーであることに変わりありません。コア領域をさらに広げ、そして、2030年に向けて、「DX」は企業や産業の枠を超えて社会の変革を実現するDX3.0に進化します。さらに、サービスを展開する地域は豪州から、北米へと「グローバル」に拡大します。私たちは、事業と地域の拡大によりデジタル社会資本で世界をダイナミックに変革する存在へと成長することをめざします。



コア領域の深化

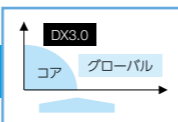


DX1.0/2.0の進化と深化で成長を続ける

コア領域は現状にとどまることなく、さらに拡大を続けていきます。

<p>コンサルティング: DX実行系コンサルティングの拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> アナリティクスやDXコンサルティングなど、顧客の変革実現を担うDX実行系コンサルティングを拡充 社会課題アプローチで、顧客協業やDX新サービスなど企画事業の先行投資拡大 	<p>金融ITソリューション: BPF*進化とレガシーマイグレーション</p> <ul style="list-style-type: none"> BPFは業態別から機能別に進化、オルタナティブ投資やデジタルアセットなど新市場向けPFを創出 クラウドソフトやITアウトソースなど、顧客のレガシーIT資産のマイグレーション事業を拡大 <p>※ BPF: Business Platform</p>
<p>産業ITソリューション: DX先行顧客の開拓・大型化</p> <ul style="list-style-type: none"> コンソリレーションとデジタル開発力を根拠に主要産業のDX成長企業を開拓 開発効率化と、顧客ビジネスの最適化・自動化に資するデジタルIPを拡充し、競争力強化 	<p>IT基盤サービス:サイバーセキュリティ事業の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタルクライムに対するサイバーディフェンスサービスを規制対応含め多角的に展開 先端技術IPの獲得に向け、R&D強化に加えベンダーやスタートアップ等との共創を加速

DX 3.0



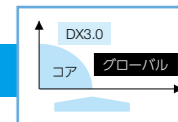
デジタル社会資本でありたい未来社会を実現

DX3.0は、NRIが創発する2030年の社会に対応して、ソーシャルDX、バリューチェーンDX、インフラDXの3つに整理しています。中でも、マイナンバーを活用した行政サービスのデジタル化を実現するソーシャルDXは大きなテーマです。

企業や業界の変革であったDX1.0/2.0に対し、社会全体を変革するDX3.0は難易度が高いものです。だからこそ、NRIが取り組むべきであると考えます。

NRIが創発する2030年の社会	DX3.0で創出するデジタル社会資本
豊かさと活力がある社会	<p>ソーシャルDX</p> <p>行政サービスのデジタル化</p> <ul style="list-style-type: none"> マイナンバーを基盤とした市民の利便性向上 地方創生・地域スマート化 生活の質向上、競争力拡大に向け地方DXを推進 街や建物のスマート化による最適化社会の実現 金融サービスの新たな広がり デジタルアセットなどの金融資産の新たな活用拡大
持続可能で最適な社会	<p>バリューチェーンDX</p> <p>バリューチェーン最適化/トレース</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境共生と経済効率の両立、CO₂可視化 サーキュラーエコノミーPF創出 資源有効活用による環境共生
安全で安心な社会	<p>インフラDX</p> <p>インフラライフサイクル変革</p> <ul style="list-style-type: none"> 持続可能でレジリエントな社会インフラ実現 カーボンニュートラルに向けた金融インフラ創出 脱炭素など、市場の創造や高度化

グローバル

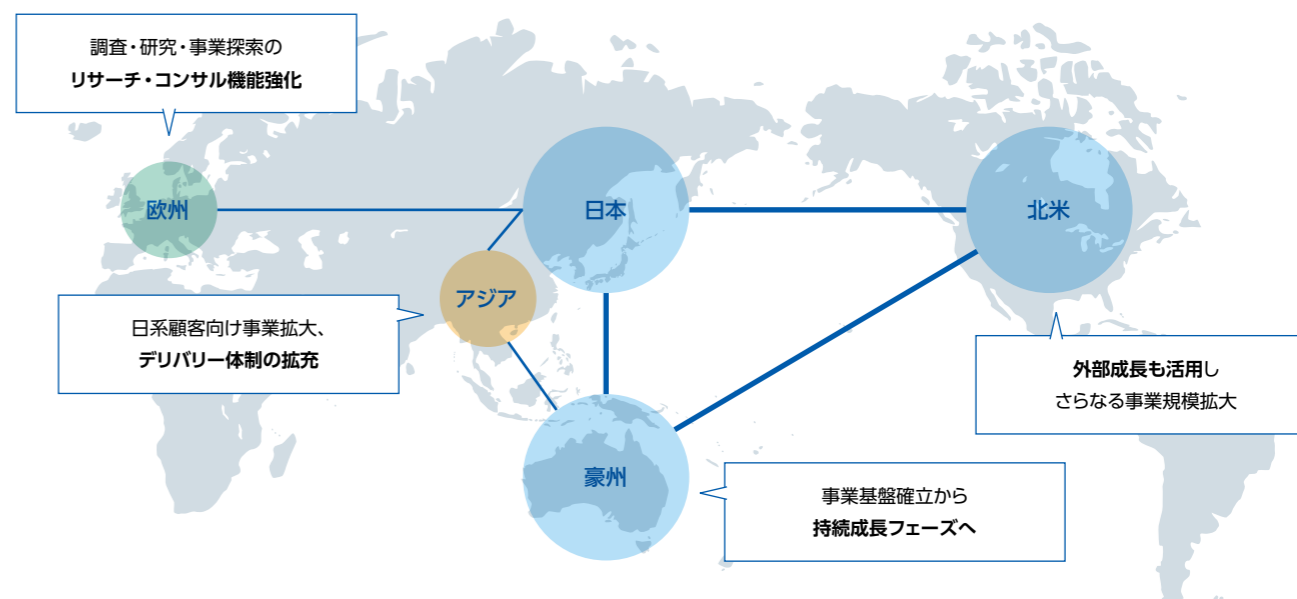


世界三極を中心とした事業展開へ

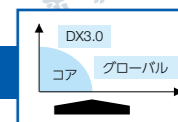
日本・アジア、豪州、北米の三極での事業基盤を確立させることがV2030における大きなミッションです。

特に、2022年3月期に子会社化したCore BTSのある北米での事業基盤の確立を目指します。豪州については、オーガニック成長により筋肉質で高収益の事業体を目指します。また、現地経営体制による持続的な事業基盤を確立し、地域間の連携強化・シナジー創出を加速させ、長期的にはフルラインのグローバルDX事業の展開を目指します。

DXを各地域で進化させつつ、相互に高め合う

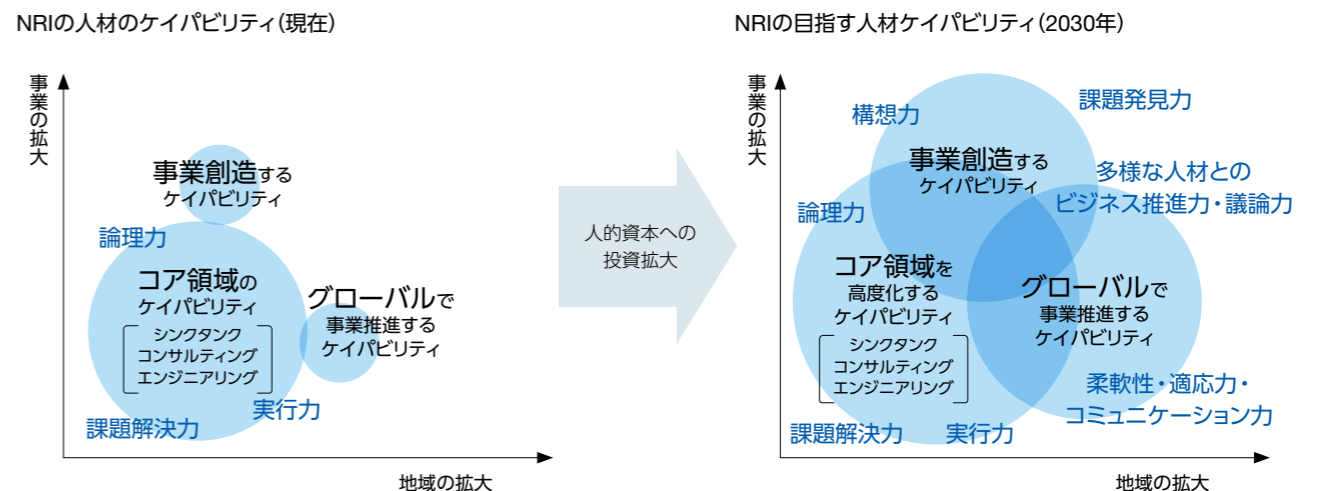


人的資本の拡充



“成長ストーリー”を実現するケイパビリティの拡充と強化

2030年に向けた成長ストーリーを実現するためには、NRIの最大の強みである人的資本への投資を拡大させ、人材のケイパビリティを拡充・強化することが必要です。現在、多くの社員が保有するコア事業のケイパビリティは新領域を開拓・拡大していく上でも必要不可欠であり、これからもNRIの強みであり続けます。さらに、V2030の実現のために、事業創造とグローバル事業を推進するケイパビリティを増強するための人材育成と採用に注力します。





03

価値共創を支える仕組み

持続可能な未来社会づくりとNRIの持続的な成長の両立を実現する

CONTENTS

- 66 コーポレート部門管掌役員メッセージ
- 68 人的資本
- 78 知的・製造資本
- 85 社会・関係資本
- 88 自然資本

コーポレート部門管掌役員メッセージ



持続可能な 未来社会づくりへの貢献を コーポレートとして 支え続けていきます。

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

人材のポテンシャルを最大限発揮

社会課題の解決に情熱を注ぎ、先見性を持ったコンサルティング提案やITソリューションの緻密な実装を行うのは高度な専門性を持つ人材です。人材はNRIの競争力の源泉であり、「Vision2022」においても人材マネジメントに注力してきました。NRIの人材の強み・特徴として、早い時期からプロフェッショナルとしての自覚を持ち高い専門性を磨いていること、仕事上の様々な経験から多くの知見を吸収して新しい挑戦に応用していること、自身にとって必要なスキルを意識して自律的に学習する能力を有していること、などが挙げられます。

NRIでは、個としての人材の強みを最大限発揮する人材マネジメントサイクルを推進しています。このサイクルでは、多様で優秀な人材の採用にはじまり、挑戦的なアサインメントによって成長する機会を付与しています。また、社会に対する責任・自覚を持って仕事をやり遂げることは自らの仕事に誇りを持つことに結びつき、それが個人および組織の成長にもつながっています。魅力的な職場であり続けることにより、人材の強みはさらに強化されていきます。

NRIは、社員一人ひとりの努力・成果に報い、新たな挑戦・成長を支える仕組みとして、2022年4月に人事制度を改正しました。新しい人事制度は、一人ひとりのキャリアプランや働き方に配慮しつつ、NRIの人材が持つポテンシャルを最大限発揮することを目指しており、2030年に向けたNRIの成長を加速させることをねらいとしています。個人が持つ潜在能力を発揮することの投資対効果は大きいと考えています。会社が社員の多様な潜在能力や将来性を信頼して能力を発揮できる環境を整備すること、そして、社員が会社を信頼して能力を発揮すると共に経験を糧にして成長し続けること、これら相互の信頼関係が人的資本への投資対効果を最大化していきます。

品質へのこだわり

NRIは、新しい社会のパラダイムを洞察しその実現を担うこと、そして、お客様の信頼を得てお客様と共に栄えることを使命として掲げています。この使命を果たすために、品質マネジメントを重視してきました。品質へのこだわりを実現する組織・体制・活動は、NRIの文化として根付いており、常に高度化し続けてきました。お客様にとって重要なプロジェクトを高い品質で遂行する努力と知恵は、体系化・蓄積されて新たなプロジェクトに還元されます。品質へのこだわりはNRIの事業展開を支えるケイパビリティであり、これからも磨き続けていきます。

加えて、生産革新(生産性向上)もNRIの事業展開を支えるケイパビリティのひとつです。2030年に目指す営業利益率の達成に向けて強化しつつあります。例えば、自動発注やルート最適化など顧客への提供価値を向上させる機能の部品化(デジタルIP)、テスト工程等でのツール活用などに取り組んでおり、知的資本の充実を図っています。品質と生産性の両方を高い水準で実現することに、これからも取り組み続けていきます。

サステナビリティ経営の取り組み

NRIグループの企業理念「未来創発」には、イノベーションによって未来を切り拓き、社会課題を解決する先にNRIの持続的な企業価値向上があるという想いが込められています。また、気候変動、人権侵害などの社会課題が深刻化する中で、社会課題の解決に自分たちの成長戦略を同期させていくことも求められています。これらはNRIが掲げるサステナビリティ経営に関する基本観であり、中期経営計画(2019-2022)において、NRIらしい3つの社会価値と4つの重要課題を掲げた「サステナビリティ経営」を成長戦略の柱と位置付けてきました。また、コーポレートガバナンス・コードが2021年6月に改訂されたことを踏まえてサステナビリティ経営の方針を取締役会で改めて決議しており、これからも、持続的社会への貢献を通じた成長を続けてまいります。

2022年3月期における取り組みでは、地球環境への負荷低減のため、NRIグループの主要な温室効果ガス排出源であったデータセンターのうち、特に規模の大きいデータセンターで使用する電力を再生可能エネルギーに切り替えました。これによりSBT1.5°C目標認定を取得した温室効果ガス排出量削減(Scope1+2)の2030年度目標を9年前倒しで達成しました。さらに2024年3月期にはすべてのデータセンターで再生可能エネルギー利用率が100%となる見込みです。温室効果ガス排出量削減に係る環境目標について、2021年2

月にSBT2°C目標からSBT1.5°C目標へ目標水準を引き上げており、さらに、2022年2月には実質排出量ゼロ目標の目標年度を2050年度から2030年度へ前倒しました。

持続可能な未来社会の実現に向けてサプライチェーン全体での取り組みが重要と考えています。NRIグループはパートナー企業との協働により持続可能な社会に向けた取り組みを推進しています。例えば、ビジネスパートナーに協力をお願いしている行動原則を明文化した「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を2021年4月1日にウェブサイトで公開しました。また、この行動規範に対する同意書の提出を各社との契約時に依頼し、2022年6月時点で282社より同意書を取得しています。

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います。2022年3月期は、ダイバーシティ&インクルージョン推進活動方針として掲げた7つの領域のうち「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推進してきました。具体的には、本部ごとに女性の部長候補やグループマネージャー候補をリストアップし登用時期を含めて確認、中途入社社員向けに社長との直接対話イベントを開催、世代のインクルージョンをテーマとした管理職向け説明会等に取り組んでいます。

グループガバナンスの強化

NRIでは、グループ会社自身による自立性と自律性に基づく経営を基本とし、グループ会社がいかに力を発揮しやすい環境を創っていく、という考え方に基いてグループガバナンスを推進しています。一方で、NRIグループ社員16,512名(2022年3月期)のうちグループ会社の社員は約6割を占めており、経年で増加傾向にあります。また、連結子会社数は90社に達しており、グループ会社の規模拡大に応じたガバナンスの重要性が高まっています。この状況を踏まえ、経営管理の基盤を高度化する一環として、グループ会社のモニタリング・サポートおよび内部統制をより理解しやすい形で可視化することに取り組んでいます。具体的には、グループ会社共通の「グループガバナンス実施要領」を制定し、2023年3月期下期より運用を開始する予定です。グループ会社各社はこの実施要領に基づいてマニュアルを制定するなど、浸透・実践を図っていきます。

NRIグループは世の中に変化を起こして社会価値を創造していくことを目指しています。この考え方に共感する仲間と共に自分たちの可能性を最大限発揮することに挑戦していきます。

人的資本

NRIの人材戦略

NRIの強みは「人財」、すなわち、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標の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。

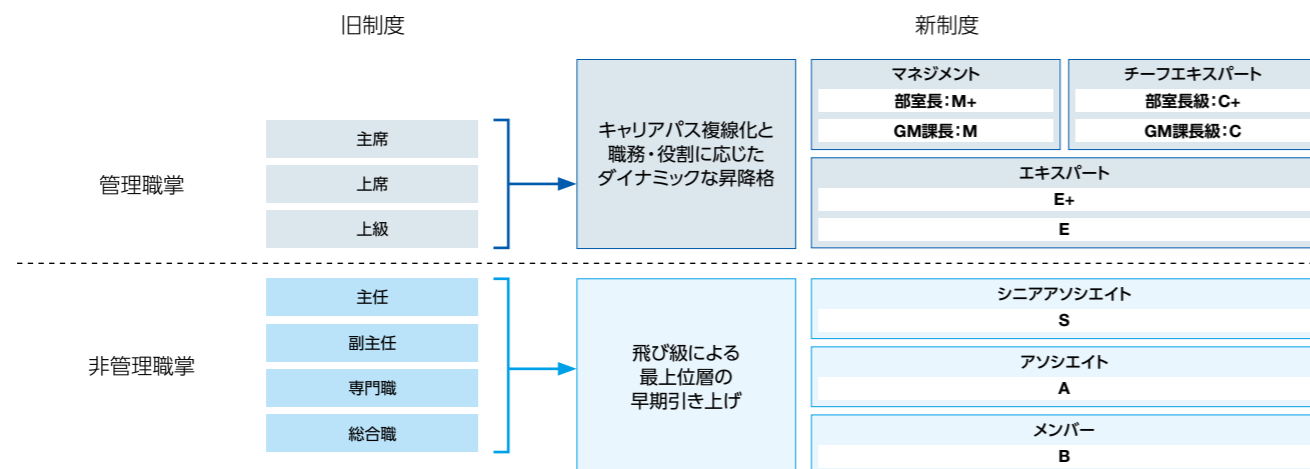
新人事制度

NRIは従前より「業績・成果・能力主義」の人事制度を運用してきましたが、さらに既存ビジネスのたゆまぬ変革と新たなビジネスへの挑戦を後押しする人事制度が必要と考え、2022年4月に新しい人事制度を導入しました。新制度では、常に現状に危機感を持ち、変わることを恐れないプロフェッショナルであり続けることを目指して、役割・ミッションに応じた期待を明らかにし、その成果に報いる仕組みとしています。また、相手や立場に関係なくMutual Respect (相互尊重)の精神で人と接することを大切にしています。

これまでの制度では、職階が能力に応じて決まっていたのに対し、新制度では担う役割によって職階が決まります。新制度では、過去の功績や成果ではなく、当期の職務や各本部で定めた期待される役割の達成度に応じて職階が決まります。そのため、常にチャレンジし、世の中の変化に対応することが求められます。また、新たにマネジメントではないプロフェッショナルとしてのキャリアパス「チーフエキスパート」を設けました。これは、キャリアの複線化により、プロフェッショナルとして成長し続け、成果を上げていく人に対してより適切に処遇できるようにしたものです。

新しい人事制度のポイント

- 1)管理職掌においては職務・役割に応じて職階を決定
- 2)管理職掌において、マネジメントではないプロフェッショナルとしてのキャリアパスを明確化
- 3)非管理職掌において飛び級を導入



・等級制度

新制度では、管理職掌において、過去の功績や成果ではなく、その期に担う職務や期待される役割に応じて職階が決まる形としました。また、マネジメントではないスペシャリストとしてのキャリアパスを明確化しマネジメントと同格の「チーフエキスパート」という職階を新設しました。このキャリアの複線化により、マネジメントは一層部下のキャリア形成支援やエンゲージメント向上に注力し、スペシャリストは自身の専門性に常に磨きをかけつつ組織貢献することで、それぞれがチャレンジをし、プロフェッショナルとして成長し続け、成果を上げる人に対してより適切に処遇できるようにしています。

・昇降格

新制度により、管理職掌における職務・役割に応じた柔軟な昇降格を可能としました。同時に、非管理職掌においては飛び級を導入し、年齢にとらわれず最上位層を早期に引き上げられるようにしました。

・評価制度

新制度においては、従前と同様に期初に立てた目標に対する成果を適切に評価し、賞与に反映させます。加えて、特に管理職掌の昇格のための評価においては、NRI社員の上位者としてふさわしい姿勢と資質が備わっているかどうか、複眼的な評価の仕組みの強化にも取り組んでいます。

・処遇制度

NRIでは、給与・賞与・福利厚生など総合的経済処遇をプロフェッショナルにふさわしい水準としています。特に、持続的な企業価値向上の実現という中長期的な貢献に対するインセンティブとして、退職手当、確定拠出年金制度、社内持株制度、E-Ship (信託型従業員持株インセンティブ・プラン)などを導入しています。

多様なパスに沿った自律的キャリア形成

NRIでは、広い視野で事業環境の変化に柔軟に対応し、複数の専門分野を追求しながら組織横断で協業できる人材を育成しています。

人材育成の三要素

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。「OJT」で業務経験を積み、「研修」ではOJTで得た知識を整理し、OJTでは得られない技能を習得します。また「自己研鑽」を支える仕組みとしては、各社員の資格取得や語学力向上に向けた費用を負担するだけで

なく、NRIが社内に蓄積したナレッジの共有を目的とした社内セミナーへ自由に参加できるなど、NRIらしい環境を社員へ提供しています。社員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・自己申告制度も導入しています。

社内研修

年間を通じて300を超える講座が延べ900回以上開催される社内研修は、社員に必要な領域を網羅しており、必修の階層別や役職別研修などを除いて自ら選択できます。

「D&I関連プログラム」では女性活躍支援、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。

社内研修プログラム体系

分類	若手		中堅	エキスパート～
	メンバー	アソシエイト	シニアアソシエイト	
階層別	キャリア研修	MCD0	MCD1	MCD2, MCD3, MCD4, MCD5
	昇格時・役職別	入社時集合	アソシエイト昇格時 シニアアソシエイト昇格時	エキスパート昇格時 新任GM課長 新任部長
中核人材	入社時スタートアップ研修		選抜リーダー育成プログラム 女性リーダー育成プログラム 女性リーダー養成熟	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 女性部長・GM課長選抜プログラム
スキル開発	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
	コンサル系研修			
	スタッフ人材育成プログラム			
	ヒューマンスキル・その他スキル養成プログラム			
D&I	DX人材育成プログラム			
	グローバル人材育成プログラム			
	認定者選抜研修			
その他	自己研鑽支援プログラム			
	事業本部/セグメント別プログラム			

人的資本

キャリアフィールド

複数の専門分野を持った多能な人材、スペシャリストの育成推進、中堅層以上の育成強化を目的とし、専門職社員には20の「キャリアフィールド」を定めています。各社員

は、20のキャリアフィールドから自身の専門領域を選択し、専門性を磨き、第一人者を目指します。

認定資格制度

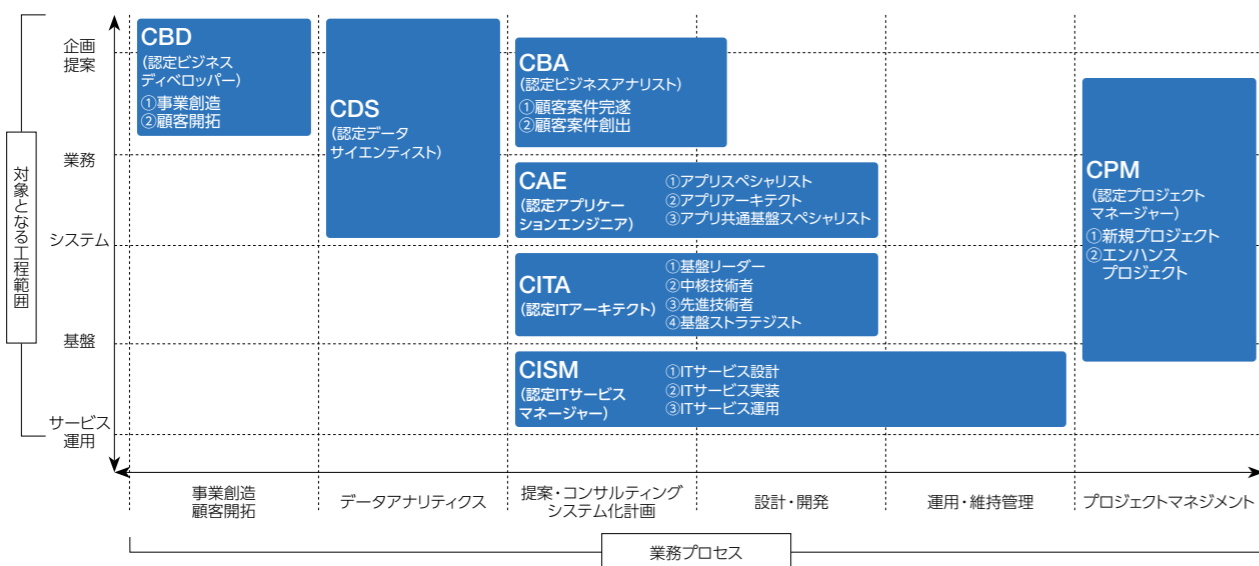
キャリアフィールドごとの目指す姿として、高度な専門性を持つプロフェッショナル人材を社内認定しています。認定資格は7資格17区分で構成され、社員が将来のキャリア像、キャリアパスを描く際の目標になっています。そして

「スキル開発プログラム」では、社内認定資格に向けたスキルアップを目指すための専門性の高いプログラムを数多く揃えています。

中核人材の成長



社内認定資格

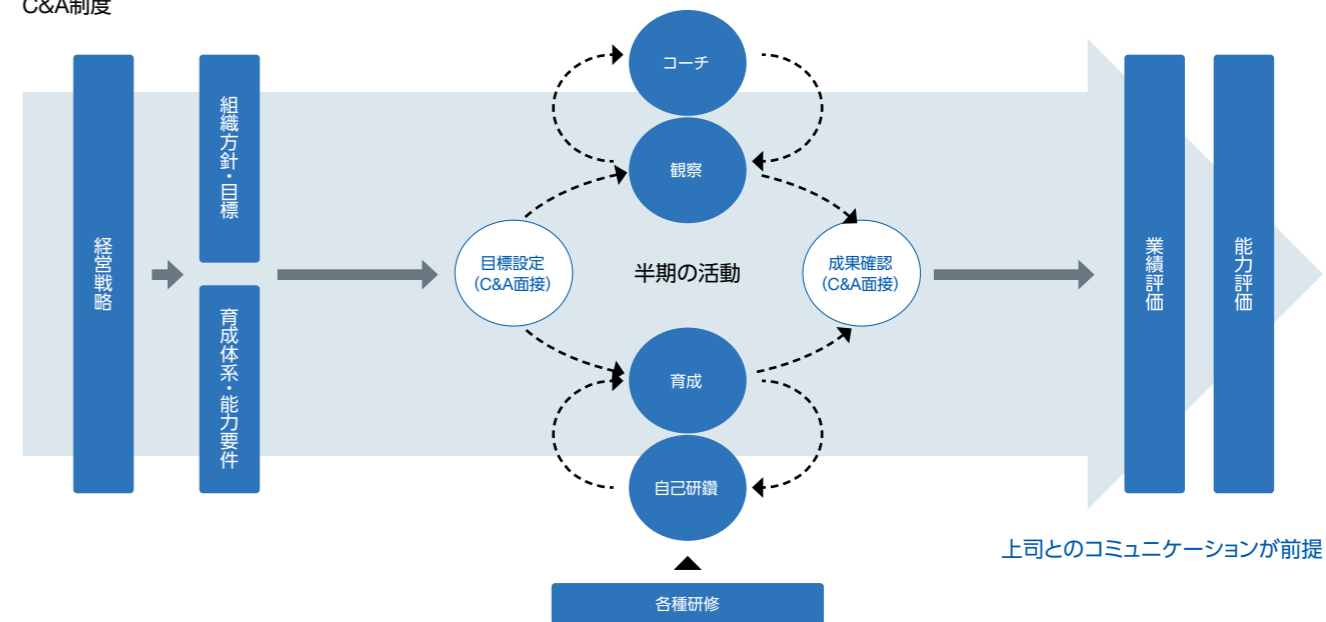


C&A

社員の自発的・計画的な能力開発を幅広く支援しつつ、一人ひとりが目指すキャリアを上司と共有し、自ら設定した目標とその達成度を面談で確認するC&A(Challenge &

Act)制度を設けています。C&Aでは、期初に上司との目標設定面談を行います。そして半期の活動の後、再び上司との面談を行い、活動の成果を確認しています。

C&A制度



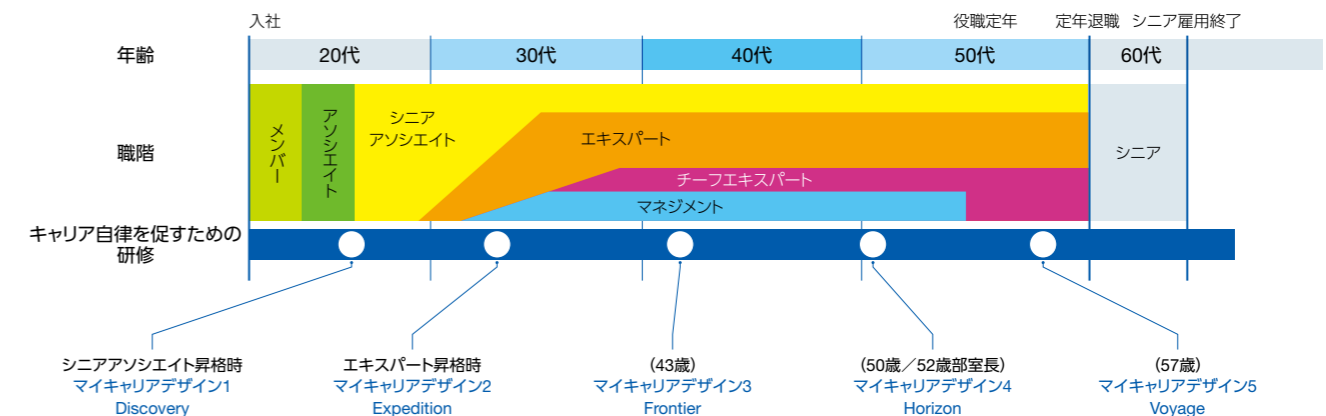
マイキャリアデザイン

2023年3月期からの専門職社員に対する新人事制度導入に向けて、キャリアデザインプログラムを全面的に刷新、拡充しました。新しいキャリアデザインプログラム「マイキャリアデザイン」では、20歳代～50歳代後半まで、キャリアの節目の時期、あるいは一定期間ごとに、計5回のワークショップ型研修を設定しています。40歳代以降に実施する研修では、ワークショップに引き続き、キャリア開発の取り

組みの実効性を高めるためのキャリア・コーチングや1on1面談、各種のオプションプログラムが用意されており、主体的な学びをサポートしています。また、ワークショップとは別に、毎年、全社員が受講可能なキャリア・セミナーを開催してキャリア意識の醸成に努めており、2022年3月期は約1,000名の社員が受講しました。

「マイキャリアデザイン」

- <「マイキャリアデザイン」の目的>
- 各社員が、自身のキャリア選択と開発に主体的に取り組み、年齢によらずたゆまぬ変革と挑戦を実践し続けるようになる。
 - モチベーションを維持・向上させると共に、環境変化に柔軟に適應できるようになる。



人的資本

トップクラスの人材育成投資

NRIでは、長期経営ビジョン「Vision2022」および「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のほか、グローバル人材の育成、管理職掌のリーダーシップ力向上、次世代の経営人材や幹部人材の育成など、種々の観点からトップクラスの人材育成投資を行っています。

DX人材

「+DX」のコンセプトのもと、単なるスキル転換ではなく、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ため、各種研修等の学びの機会を整備し、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、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)。

これらのカリキュラムは、社内のニーズや世の中の動向を基に、新設および継続的な改廃を積極的に実施しています(グラフ1)。年間の受講者数、1人当たり受講日数も着実に増加しており、各々が必要なDXスキル獲得のために自律的に学ぶ「+DX」のコンセプトがしっかりと定着しています(グラフ2)。

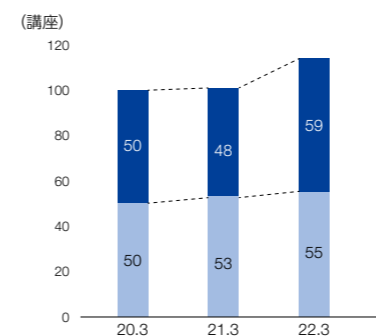
またChallenge & Act制度の中では、自身のDXスキル(領域・レベル)の棚卸しをして、次のスキルアップの目標立てに活用しています。DXスキルレベルが「基本レベル」以上のDX活躍人材が着実に増えていきます(グラフ3)。

またChallenge & Act制度の中では、自身のDXスキル(領域・レベル)の棚卸しをして、次のスキルアップの目標立てに活用しています。DXスキルレベルが「基本レベル」以上のDX活躍人材が着実に増えていきます(グラフ3)。

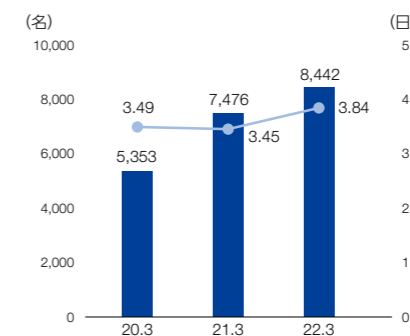
DX人材育成プログラム(図1)



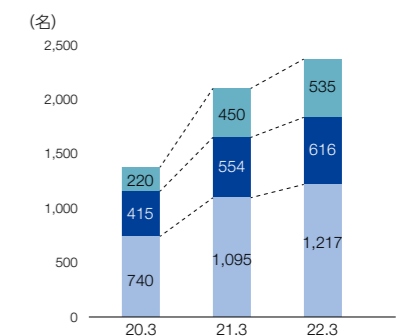
DXスキル開発講座数の推移(グラフ1)



DXスキル開発講座受講者数と1人当たり受講日数の推移(グラフ2)



DX活躍人材の推移(グラフ3)



■新規講座 ■継続講座

■受講者数(名) ●1人当たり受講日数(日)
※受講者数は各講座の受講者数を単純集計

■基本レベル ■中級レベル ■上級レベル
※NRI籍社員(NRI本体採用のグループ会社社員等を含む)

グローバル人材

グローバルビジネスリーダーの育成を目的として、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マーケットで活動する顧客企業の海外拠点に派遣し、数年間グローバルビジネスを体験する「海外トレーニー制度」に力を入れており、これまでに200名を超える人材が海外

16カ国に派遣されています。また、「派遣留学」では、海外の大学、ビジネススクールにおける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。

リーダーシップ力

NRIでは、管理職掌の部下育成力と共創型リーダーシップ力の向上を目指し、毎年、上司・部下からの360度評価「AHEADプログラム」を実施しています。2022年3月期は、

対象者をそれまでの部室長、グループマネージャー/課長層に加え、全管理職掌3,139名に拡大し実施しました。

後継者育成

次世代の経営人材、幹部人材の確保に向けて、2つの選抜研修を実施しています。次世代経営人材の育成に向けた「新未来創発塾」は、毎年5~8名の役員登用候補者が受講しています。

また、毎年15~20名の部室長登用の候補者が受講する「選抜GM課長研修」を実施しています。

2022年3月期までの5年間では31名が受講し、その中から12名が役員に登用されています(2022年3月期末時点)。

2022年3月期までの5年間で86名が受講し、その中から51名が部室長に昇格しています(2022年3月期末時点)。

人的資本

エンゲージメント向上への取り組み

新たな長期経営ビジョン「Group Vision 2030」において、「人的資本の最大化」はNRIグループの重要テーマです。従業員エンゲージメント向上を通じて、人的資本の最大化を目指す取り組みとして、2022年3月期よりNRIグループ全体で「働きがい共創」活動を実施しています。

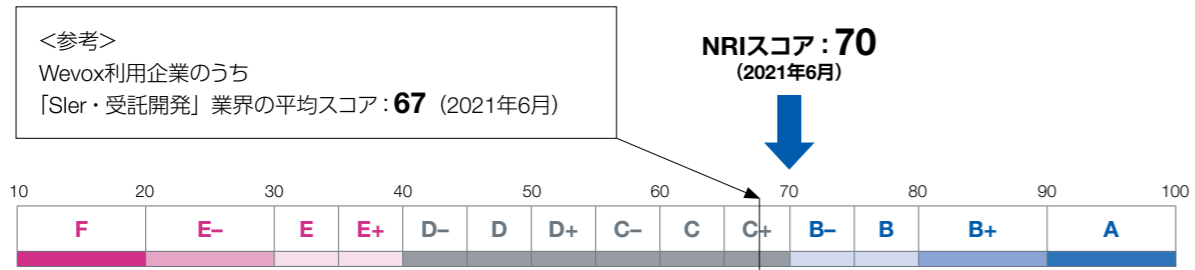
組織状態の「見える化」(エンゲージメントサーベイの実施)

従業員の働きがいを把握し、会社全体で働きがいを共創していくために「従業員エンゲージメント」を計測しています。調査にはエンゲージメント測定ツール「Wevox^{※1}」を利用し、年に1回(毎年6月)、NRIおよび一部のNRIグループ会社^{※2}の社員を対象に実施しています。調査結果は、各種人事

策立案の参考材料とするだけでなく、職場のエンゲージメント向上活動に活用するため社内イントラネットで従業員に開示しています。

※1 ㈱アトラエ提供のツール
 ※2 NRIからの出向者が多くを占める、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㈱、(公財)野村マネジメント・スクールのグループ会社5社。

エンゲージメントスコア(NRIスコアと業界平均)
 エンゲージメントスコアをA-Fランクの指標でランク付け



「組織開発」プログラムの提供

組織状態を「見える化」した後、より働きがいのある組織づくりに向けた「組織開発」プログラムを2022年3月期より社員向けに提供開始しました。社員が好きなタイミングで手軽に学べる動画プログラムや、組織開発について実践を

交えながら参加者同士で学ぶ研修型プログラムなどを用意し提供しています。2023年3月期からは新任管理職向け研修にも組み込み始め、NRI全体の「組織開発」力を底上げするよう働きかけています。

「働きがい」を支える風土醸成(イベントなどによる情報発信)

すべての従業員が主体的に「働きがい共創」に取り組めるように、様々な形での情報発信を通じた風土醸成にも力を入れています。

2022年3月期から全社エンゲージメントサーベイ実施に合わせて「働きがい共創フォーラム」を開催しています。当フォーラムへは例年700名近い従業員が参加し、社内外のエンゲージメント向上に関わる情報を共有しています。また、同時に社内イントラネット上に「働きがい共創サイト」を立ち上げ、社内の様々な組織における働きがい共創活動の事例などを定期的に発信しています。



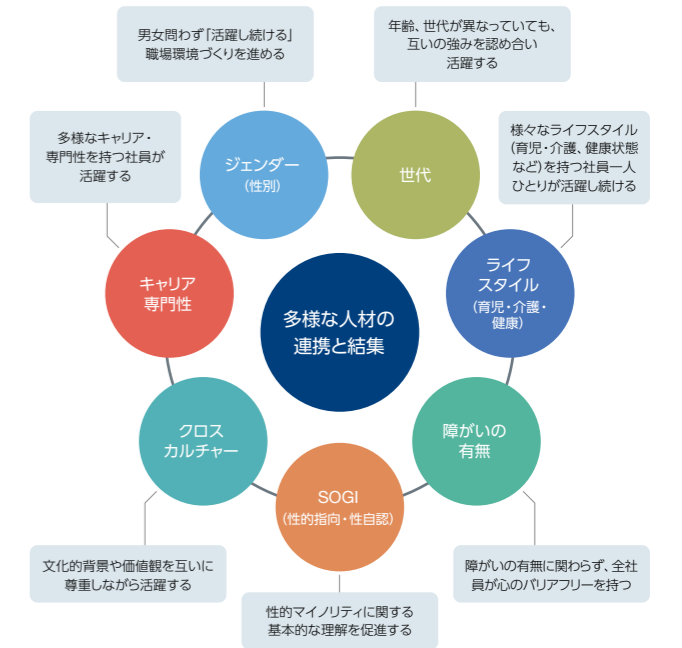
ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人権尊重

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(アンコンジャス・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、近年は「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



女性活躍推進の取り組み

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。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、ライフイベントを経ても女性が働き続けることを当たり前のこととしました。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。

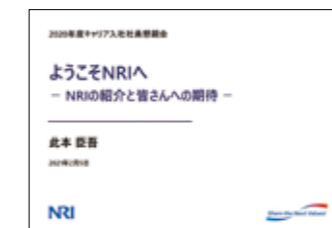
経営会議・取締役会の場においても、女性幹部登用をはじめとしたダイバーシティ推進について議論が行われており、2022年3月期からはダイバーシティ推進の取り組みを本部ごと評価して、賞与加算をしています。さらなる女性役員・管理職の登用に向け、各本部長と次の候補者を確認し、ジョブアサイン・育成計画も意識しながら、女性の活躍推進に取り組んでいます。

女性活躍推進に基づく行動計画

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

中途入社員の活躍推進に向けた取り組み

NRIではDX戦略・グローバル戦略を推進するため、中途採用を強化しています。中途入社社員が、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月期より中途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、フォローアップ面談や社内人脈づくり支援を実施しています。



世代間の融合、シナジー強化に向けた取り組み

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える環境づくりが必要です。「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。

人的資本

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、男性の育児参加を促しています。2021年3月期からは育休復帰後の「両立支援研修」に男性育休取得者も参加しています。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で開催しています。



両立支援研修で育児休業取得経験を語る社員

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や木場オフィスでのカフェ運営なども行っています。

また、障がい者雇用およ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、2022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191名(雇用率2.42%)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。



カフェ「そらかふえみらい」を運営するNRIみらい(株)の社員

人権尊重の取り組み

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、人権尊重の取り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。また、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、NRIおよ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、サステナブル調達のさらなる推進のため、既存の「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・表現を見直すと共に、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の方針や取り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り組みを深化させていきます。

- 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
- 人権報告書**
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

働き方改革の取り組みと健康経営

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。

働き方改革の取り組み

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

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



新たなワークスタイルを実現する新オフィス

健康経営

社員のQOL(Quality of Life)の向上に資する「健康経営*」の実現を目指すために、NRIでは、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り組みを進めています。また、2022年3月期には社員や家族、取引先パートナーにも対象を広げ、新型コロナワクチン接種を実施しました。

* 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

NRI健康宣言2022

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

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

NRIに対する外部評価

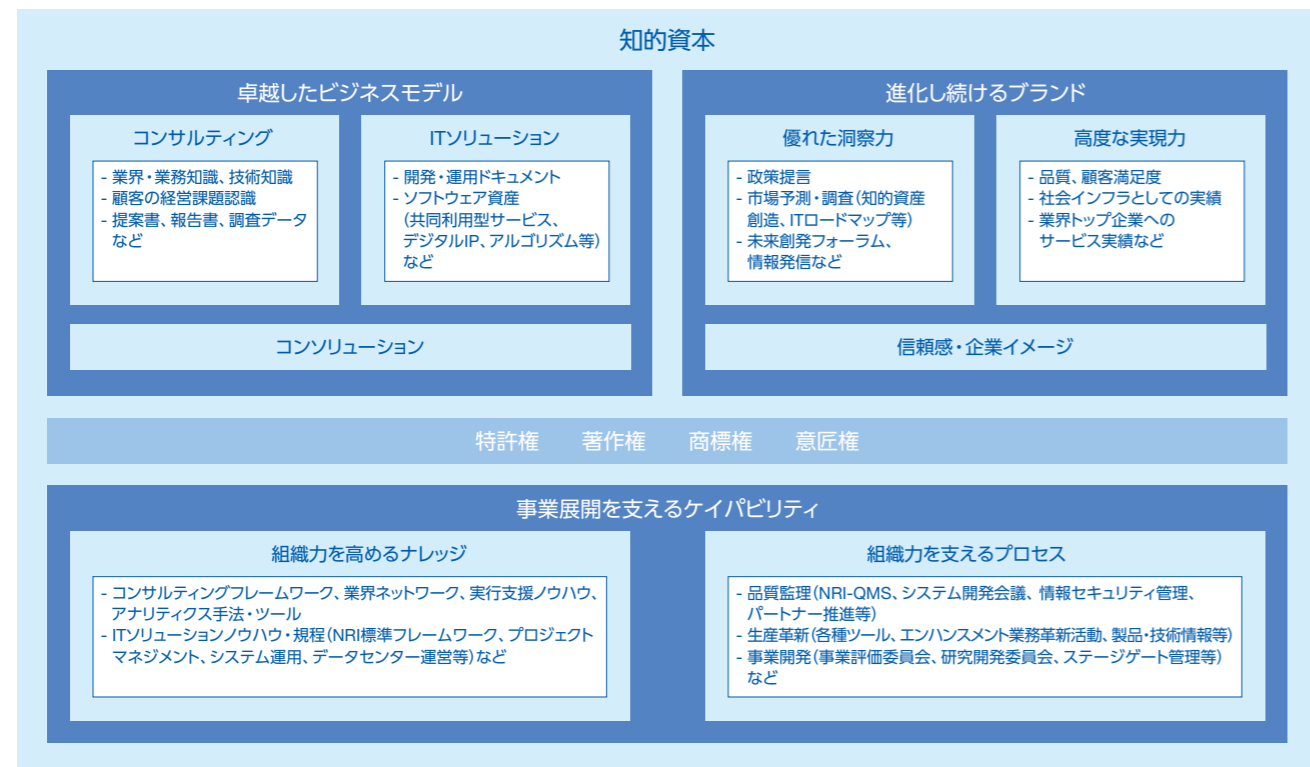
- 2017年に「えるぼし」で最高位(3段階目)の認定(女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣の認定)
- 2017年から6年連続で「なでしこ銘柄」に選定(東京証券取引所と経済産業省が選定する女性活躍推進に優れた企業)
- 2007年より「くるみん」の5期連続取得、2018年「プラチナくるみん」の特例認定(「次世代育成支援対策推進法」に基づく子育てサポート企業の認定)
- 2017年から6年連続で健康経営優良法人(大規模法人部門)「ホワイト500」に選定



知的・製造資本

NRIの競争力の源

NRIグループは、創業来の研ぎ澄まされた洞察力と緻密な実装力を活かした高付加価値サービスを提供してきました。知的資本は、NRIグループのなくてはならない力強い競争力の源であり、他社との違いを際立たせる重要な要素です。知的資本の蓄積と活用によって個の力を、組織を超えた比類なき組織力に昇華すると共に、時代を超えて知識・ノウハウを継承しています。こうした知的資本のマネジメントを通じて、NRIグループはお客様との長期的な関係を続け、事業の成長を実現しています。



卓越したビジネスモデル

NRIグループは、コンサルティングとITソリューションというビジネスの両輪が、継続的かつ同時並行的にお客様の改革を支える独自のビジネスモデルを有しています。コンサルティング業務における業界・業務知識やお客様の経営戦略・課題に対する深い理解、さらにITソリューション業務における

開発・運用ドキュメントやソフトウェア資産（アルゴリズム等）は、NRIグループの貴重な財産です。こうした知的資本を築き上げることにより、お客様の経営に対する提言や事業戦略の立案、さらには共同利用型サービスやAIを活用したDXプラットフォーム等を実現し、高い付加価値を生み出しています。

顧客と共にDX戦略を推進するコンソリケーション

企業のDX戦略は「ビジネスをIT化」する時代から、「ITによってビジネスを創り出す」時代へと変化しています。この流れを加速するために、NRIは様々な企業と協業しながら事業を推進し、お互いの強みとなる知見やノウハウ、技術を持ち寄ることで、新しい価値を次々と生み出しています。

NRIグループは、業界知識・業務プロセスに精通したコンサルタントと、テクノロジーを駆使し、プロジェクトマネジメントにも長けたシステムエンジニアが顧客に伴走しながら、効果検証を繰り返し、成果を顧客と分かち合う独自のビジネスモデル「コンソリケーション」を実践しています。

このコンソリケーションは、NRIが、コマツ、NTTコミュニケーションズ(株)、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)と共に設立した「(株)EARTH BRAIN」によるDXスマートコンストラクションにも活かされています。

コマツ
NTTコミュニケーションズ(株)
ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)
NRI
(株)EARTH BRAIN EARTH BRAIN

<https://www.earthbrain.com/>

(株)EARTH BRAIN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ために発足しました。NRIは、デジタル化によるビジネスモデル変革の知見を活かしたソリューション開発・サービス、ノウハウ提供などで建設業界のDXを支援していきます。

進化し続けるブランド

日本初の民間シンクタンクを源流のひとつとするNRIグループは、消費者動向調査や未来予測に基づいた社会提言・情報発信を強みとしています。社会・業界を独自の優れた視点で洞察し、その成果を書籍やフォーラム、メディア等を通じて広く社会に発信し、高い評価と信頼を得ています。また、NRI

グループが提供するITソリューションは、金融市場や人々の暮らしを高度な実現力で支える、いわば社会インフラとして高い品質と信頼性を誇っています。こうした活動は、NRIグループの信頼感と企業イメージの向上に大きく寄与しています。

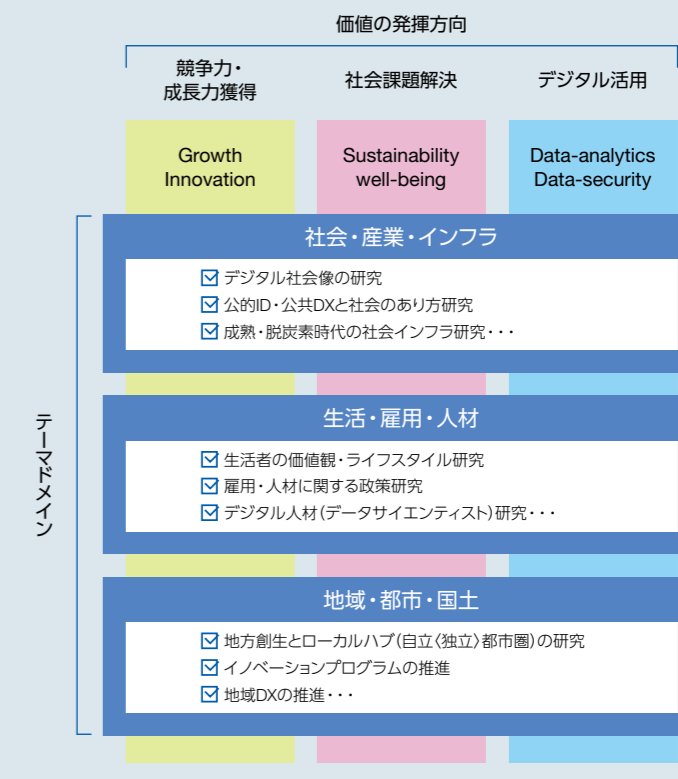
未来社会を洞察する専門家集団の挑戦

NRIグループのシンクタンク機能を担う未来創発センターは、不透明さを増す日本・世界が直面する社会課題・経済課題を将来にわたって洞察し、科学的な判断に基づき、その処方箋を提言・発信する「未来志向型シンクタンク」を目指しています。

各領域で高い専門性を有したメンバーが、社会の未来像を描きつつ、日本の競争力向上、社会課題解決に資する様々な提案を行います。また国内外の主体との連携を進めつつ、課題解決に資する先駆的な取り組みを支援していきます。

蓄積した知的財産の情報発信によるプレゼンス向上

社会・産業・生活・地域などの領域における独自の調査・研究活動成果をフォーラム等の場で広く情報発信することによって、分析・提言力への信頼性を高め、未来社会のあり方を提起する主体としての存在感を発揮しています。今後も、社会の変容を敏感に捉え、意欲的に新規領域の開拓を行うとともに、活動成果を発信し、知的財産として戦略的に活用していきます。



これらを保護する様々な知的財産権

知的資本を維持・拡充し、NRIグループの競争優位性を高めるため、知財部門は戦略的かつ継続的な活動を推進しています。IPランドスケープ*等の手法を用いて関連部門と密

に連携し、ビジネスモデルおよびブランドの形成に寄与する知的財産権の保護・活用に取り組んでいます。

* 知的財産の動向を軸に事業環境を捉えて戦略立案に活かす手法

知的・製造資本

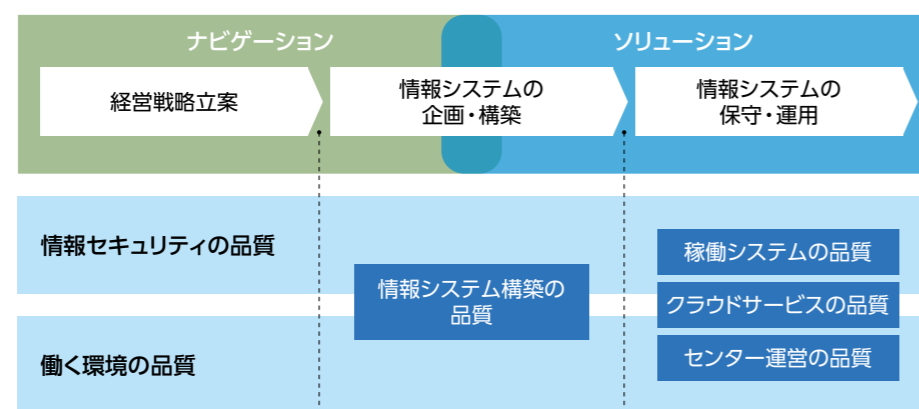
事業展開を支えるケイパビリティ

NRIグループの卓越したビジネスモデルと進化し続けるブランドは、個々の人材の知識・経験・ノウハウを集積し、「組織知」化したナレッジとプロセスが支えています。定期的に開催するシステム開発会議をはじめとする品質監理活動や、絶え間ないエンハンスメント業務革新活動等から導かれる生産革新手法は、組織力を支える重要なプロセスです。そして、このプロセスから、各種コンサルティングフレームワークや、各種ITノウハウ・規程といった組織力を高めるナレッジが蓄積されています。こうしたプロセスとナレッジは、ビジネスモデルとブランドによる事業展開を支えるケイパビリティとして、重要な知的資本の要素となっています。

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。

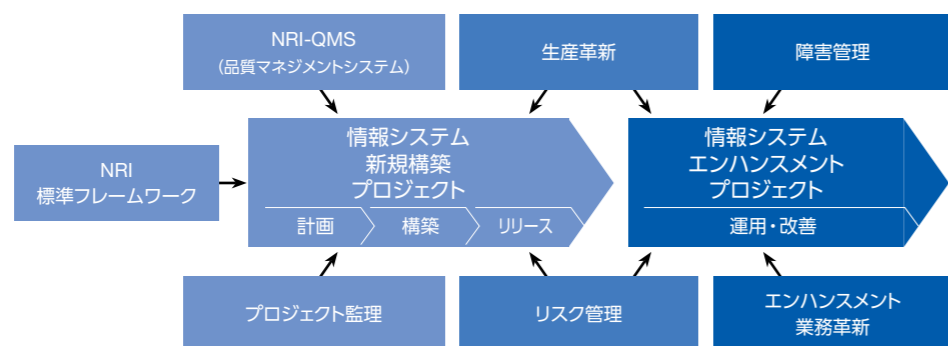
NRIの品質フレームワーク



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。

情報システムの品質向上に向けたプロジェクト支援体制

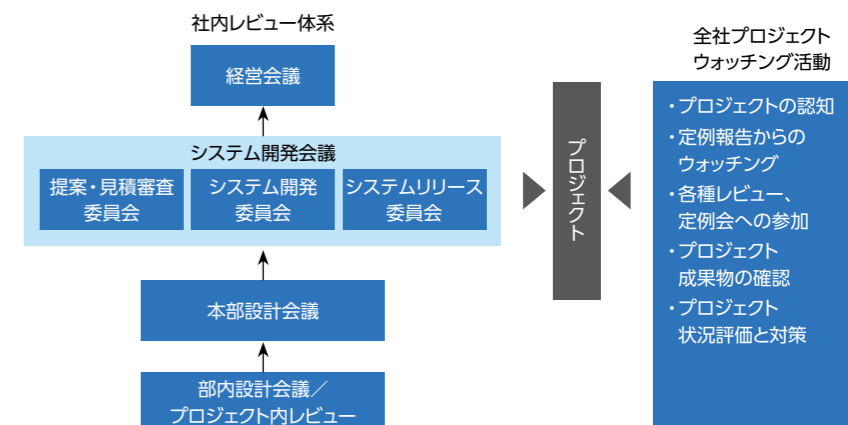


情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理活動

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

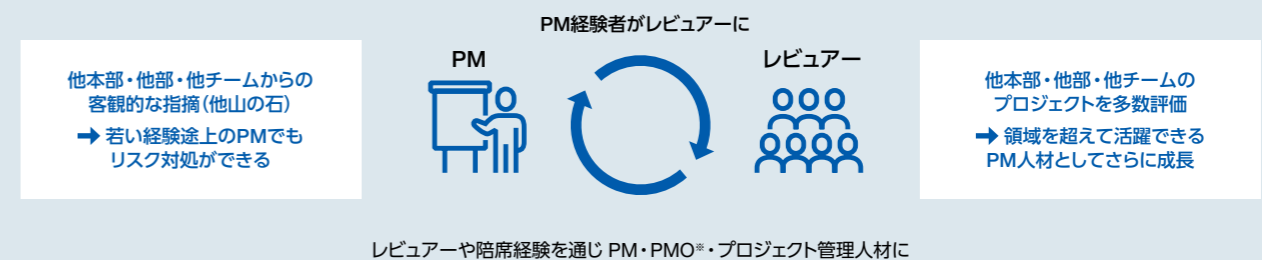
社内レビューを単なるプロセスチェックに終わらせず、各本部から集まった委員がシステムの内容にまで厳しくチェックを行うことにより、高品質を実現しています。

プロジェクト監理活動



人材育成の場としてのプロジェクト監理活動

プロジェクトのレビュー会議は審議対象のプロジェクトマネージャーだけではなく、レビューアとして参加する社員、陪席するプロジェクトマネージャー候補の社員の学びや成長の場としても機能しています。



※ プロジェクト・マネジメント・オフィス。NRIでは、PM経験者がPMOに入り、新任PMの側面支援をするケースが多い

稼働システムの品質

完成した情報システムを高い品質で保守・運用していくことは、お客様との信頼関係を築くだけでなく、お客様や社会の活動を支え、その発展に貢献するための活動であり、新たな「改善・提案」の機会を生み出します。NRIでは、このような意味で、保守・運用プロジェクトを「エンハンスメントプロジェクト」と呼び、新規のシステム構築プロジェクトと同様に重視しています。

生産革新の取り組み

社会環境が大きく変化する一方で、長年保守・運用しているシステムの複雑化などにより、従来の手法を変える挑戦の重要性が増えています。NRIでは各事業本部での生産性・品質向上に関する取り組みを全社横断的に共有し、革新的な取り組みを表彰する「DX生産革新フォーラム」を2011年3月期から毎年開催しています。ITサービス業界のリーダーとしてあくなき「カイゼン」を続け、新たに挑戦する組織風土を醸成しています。



DX生産革新フォーラム授賞式の様子

社会インフラを支えるクラウドサービスの品質

多くのユーザーが共同で利用するクラウドサービスは社会システムを支える存在であり、安全・安心な運営が求められます。NRIでは、各機関が発行しているガイドラインを基に、社内で基準を定め、定期的にリスク評価を行い、対策を実施しています。また、独立した組織でこれらの運営について定期的に監査や評価を行い、改善プロセスを回すことで、高い統制、セキュリティ品質を確保、維持しています。

知的・製造資本

安定稼働を支えるセンター運営品質

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

NRIでは、情報システムの安定稼働を担保し、安全・安心なサービス品質を提供するため、データセンターサービスに関わるリスクの可視化、各種センター障害を想定した対応訓練、センター設備を連動させた点検などを行っています。これらの取り組みについては、第三者機関による認証や保証を取得しています。

主要なデータセンター

【関東地区】



東京第一データセンター

竣工:2012年
延床面積:38,820m²
受電能力:4万KVA



横浜第二データセンター

竣工:2007年
延床面積:15,888m²
受電能力:1.5万KVA

【関西地区】



大阪第二データセンター

竣工:2016年
延床面積:15,000m²
受電能力:7,500KVA

安全・安心フォーラム

データセンターの安定稼働はNRIの社会的使命です。その使命のもと、毎年、「安全・安心」をテーマにフォーラムを開催しています。2022年3月期は、企業における事故・失敗の原因を解明する「失敗学」を研究されている東京大学大学院工学系研究科教授中尾政之氏を講師に迎え「失敗の予防学」をテーマに講演をいただきました。

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



東京大学大学院工学系研究科教授
中尾 政之氏

NRIに対する認証や保証の一例

- ・ISO9001 (品質マネジメントシステム)
- ・ISO14001 (環境マネジメントシステム)
- ・ISO20000 (ITサービスマネジメント)
- ・ISO27001 (情報セキュリティマネジメント)
- ・ISO27017 (クラウドサービスセキュリティ)
- ・SOC1/SOC2保証報告書 (内部統制の保証報告書)
- ・Uptime Institute M&O (アップタイム・インスティテュートが定めた、データセンター運営におけるグローバルな認証基準)*



* 東京第一データセンター、横浜第二データセンター、大阪第二データセンターが認証取得

情報セキュリティの品質

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

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

情報セキュリティに関する関連規程

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

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

情報セキュリティ管理体制

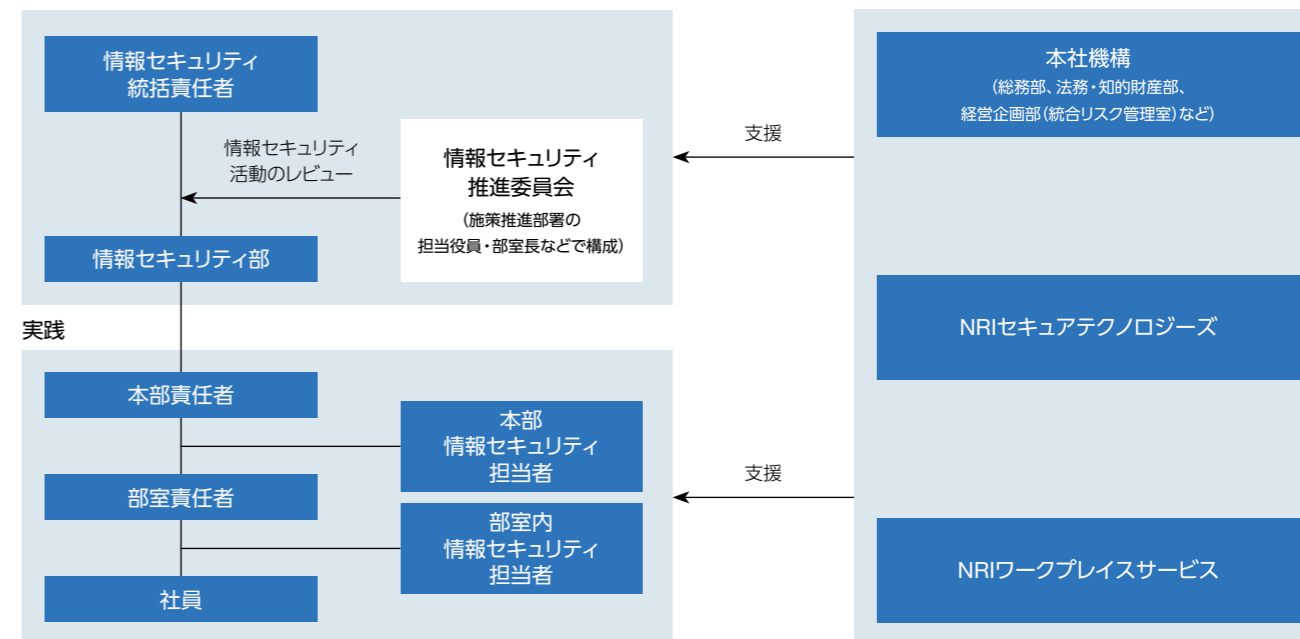
NRIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体として情報セキュリティ管理体制を整えています。すべての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。これにより、情報セキュリティ施策の促進に加え、情報セキュリティ障害やサイバー攻撃などの、緊急事態への迅速かつ的確な対応を確実に行うことを可能にしています。

また、先進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。

情報セキュリティ管理体制

企画・推進



知的・製造資本

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・ガイドラインの改正にも対応するなど、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、ウイルス対策ソフトおよびEDR*1の導入、ハードディスクの暗号化、各種セキュリティデバイス(ファイアウォール、WAF*2、振る舞い検知型マルウェア対策*3など)の導入など、システムによる防御のためのシステム対応だけでは不十分であると認識し、CSIRT*4(情報セキュリティ事故対応のための体制)を整えています。

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

- *1 Endpoint Detection and Responseの略。PCやサーバー(エンドポイント)における不審な挙動を検知し、迅速な対応を支援するソリューション
- *2 Web Application Firewall: ウェブ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、その会社専用に作られる場合など、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

NRIセキュアは、米国大手リサーチ・コンサルティング会社、Frost & Sullivan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5年連続で受賞しています。また、米国Forrester Research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。



Frost & Sullivan [2021 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、心身共に生き活きと働き続ける職場環境づくりを目指して様々な取り組みを進めています。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。

社会・関係資本

ステークホルダーとの協働

NRIは、「お客様」「社員・家族」「株主・投資家」「ビジネスパートナー」はもちろんのこと、「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」などとのつながりも大切にしています。

有識者ダイアログ

NRIでは、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、2011年3月期より毎年、外部有識者の方々とダイアログを行っています。2021年11月19日に第10回目となる「有識者ダイアログ」を開催し、3名の有識者の方々と主に「中期経営計画におけるサステナビリティの位置づけ方」「ダイバーシティの推進について」「ESGの動向」について意見を交わしました。



水口 剛氏
高崎経済大学 学長



小野塚 恵美氏
マネックスグループ
カタリスト投資顧問(株)
取締役副社長COO



日比 保史氏
コンサベーション・
インターナショナル・
ジャパン
代表理事

(所属・役職は2021年11月時点のもの)

中期経営計画におけるサステナビリティの位置付け

水口氏: サステナビリティを経営戦略に位置付けるためには、ネガティブな影響を減らし、ポジティブな影響を増やしていくことが重要です。ネガティブな影響としては、データセンターの脱炭素化は必須で対応すべきと考えます。再生可能エネルギー化は進んでいるようですが、よりアグレッシブな目標を出してアピールすると良いのではないのでしょうか。

ポジティブな影響に関しては、「社会のパラダイム変革を実現」をどの部署がどのような取り組みで実現するのか、今後詳しい情報を開示した方が良いでしょう。シンクタンクとしての立ち位置を前面に打ち出し、社会の方向性を提言していくことがNRIにおけるサステナビリティの位置付けのひとつになるのではないのでしょうか。

小野塚氏: 投資家として、ROEを高めていくことや、さらなるグローバル展開により、財務的な成長戦略に適うようなサステナビリティのストーリーを併せ持つことを期待しています。そのためには、ステークホルダーそれぞれに、何が課題で、どのような時間軸で価値を提供していくのかということを企業の側から語り掛ける必要があると考えます。

サステナビリティの実績と取締役報酬の連動

小野塚氏: 欧州のIT企業では、取締役の報酬額の決定に従業員エンゲージメントの結果を使用しています。投資家は、

ただ単純に特定の指標への採用を報酬決定の要素とするよりも、実質的に企業価値につながる指標と取締役の報酬がリンク付けされている方が良いと考えています。

水口氏: 単純にサステナビリティの指標と報酬を結びつけるという話ではなく、取締役会がコミットメントして、戦略に統合するというストーリーがあるからこそ、最後に報酬に結びつく意味があると考えます。報酬だけではなく、取締役会として何にコミットするのが重要なポイントです。

再生可能エネルギーの調達方法

日比氏: NRIが社会価値を共創できるという意味でも、追加性*のある再生可能エネルギーを調達すべきと考えます。NRIが追加性のある再生可能エネルギーを調達しても、消費量という意味では、社会的なインパクトはそこまで大きくないかもしれません。しかし、発信力としてはとても大きいと思います。世界の中では日本は遅れてはいますが、日本の中でNRIが先行すべきです。

* 新たな再生可能エネルギーを生み出す投資を促す効果があること

NRI: いただいたご意見を踏まえ、研究開発においては、社会課題起点のテーマの拡充を図っていきたいと思います。また、今後のサステナビリティ方針のあり方を継続して議論すると共に、市場動向や制度改定の状況を見ながら、よりよい形での再生可能エネルギーの調達可能性を引き続き検討していきます。

社会・関係資本

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共に、お客様との契約を守り、お客様に満足していただけるサービスの提供に努めています。

受託案件に関する総合的な審議

お客様からの業務の依頼に対して、品質・納期などの受託者責任および案件の法律的・倫理的・経営的リスクを十分に考慮した上で、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

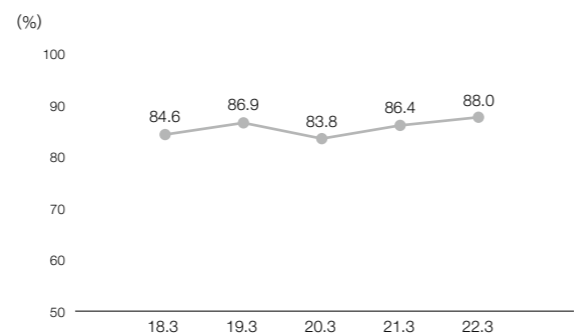
各プロジェクトで「お客様満足度調査」を実施し、プロジェクト全体に関する総合評価をしていただくと共に、提案力やトラブル対応などについても具体的な意見をいただいています。

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

受託案件に関する主な審議項目

- 調査会社などの情報を活用した与信審査の実施
- 経営会議や各事業本部の会議における案件ごとの審議
- 事業の将来性

お客様満足度調査(NRI単体)の評価結果
「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答していただいた比率
(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。調査対象のお客様およびプロジェクト・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「外国為替および外国貿易法」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13,000名にのぼり、そのうち約4割が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。2022年1月のダイアログは昨年引き続きオンラインで開催しました。過去最多となる67社のパートナー企業にご参加いただき、サプライチェーン全体で環境、人権問題などに取り組む重要性を共有しました。



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

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共に、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

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

- 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および東京証券取引所のウェブサイトに掲載
第57回定時株主総会:5月21日公開→6月17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子的送付を実施
- 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。2022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21,149名に発送し、5,217名より回答(回収率24.7%)
機関投資家・アナリスト	● 国内外での個別面談人数: 延べ785名 ● 国内: 四半期ごとの決算説明会、個別面談に加えて、経営者とのスモールミーティング、事業説明会、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2,307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、開示情報の充実に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2018年3月期から毎年開催しています。2022年2月にオンラインで開催した第4回説明会には、96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

2021年度(第27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)



自然資本

地球環境への負荷低減

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「地球環境への負荷低減」を挙げています。気候変動問題および環境汚染を含む地球環境問題への取り組みを世界共通の問題であると認識し、コンサルティングとITソリューションのサービスを提供する企業として、その創造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て持続可能な未来の実現に貢献します。また、NRIグループが事業活動を行う中で、グループの全役職員が環境負荷低減に努めています。

環境目標

NRIは、2020年5月に「Business Ambition for 1.5°C」に署名し、2021年2月に、NRIグループを対象として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、この目標達成に向けて2019年2月にRE100に参加しました。その後、2022年3月期に主要なデータセンターの使用電力を再生可能エネルギー由来に切り替えました。この取り組みにより、2021年2月に策定した

「SBT1.5°C目標」の2031年3月期目標を2022年3月期に9年前倒しで達成する見込みとなったため、2022年2月に新たな温室効果ガス排出削減目標を設定しました。

* 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。

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

NRIグループの環境目標

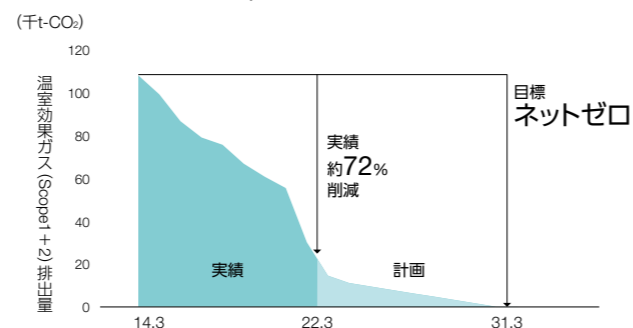
	SBT1.5°C目標 (2021年2月策定)	新たな目標*1 (2022年2月策定)
区分*2	2031年3月期目標	2031年3月期目標
Scope1+2	・NRIグループの温室効果ガス排出量72%削減(2014年3月期比) ・データセンターの再生可能エネルギー利用率70%	・NRIグループの温室効果ガス排出量実質ゼロ*2 ・NRIグループの再生可能エネルギー利用率100%
	2051年3月期目標	
Scope3	2024年3月期目標	・NRIグループの取引先の70%以上がSBT水準の環境目標を設定(対象:Scope3のカテゴリ1、2、11)
	2031年3月期目標	
	・従業員の出張および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)	

*1 新たな目標は、今後のSBTiイニシアチブの基準に従い、SBT認定を取得予定
 *2 Scope1排出量に関しては、今後のSBTiのガイドラインや技術動向を踏まえて対策を検討
 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

温室効果ガス排出量実績

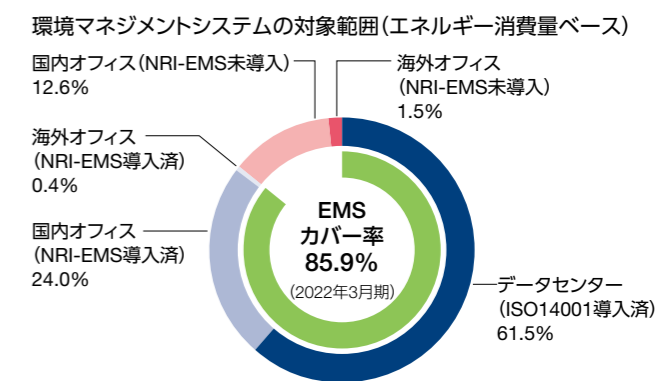
NRIグループでは、2016年3月期から、より環境性能の高いデータセンターやオフィスへの移転や集約を行っています。また、2022年3月期からは、再生可能エネルギーの積極的な導入を進めています。2022年3月期実績で、NRIグループの温室効果ガス排出量(Scope1+2)は30千トンとなり、2014年3月期比で約72%削減しました。

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)



環境マネジメントシステムの推進

NRIグループでは、主なCO₂発生源であるデータセンターにおいて、環境マネジメントシステム(EMS)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の中国拠点導入を皮切りに、海外拠点への導入を進めています。



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、事業で使用する電気を再生可能由来のものに切り替えることが、脱炭素に向けて重要な取り組みであると考えています。

この認識のもと、2021年2月に、NRIグループおよびビジネスの脱炭素化を組織横断的に検討することを目的に、サステナビリティ推進委員会の中に脱炭素化分科会を設置しました。2022年3月期には、分科会でカーボンニュートラルに関連した新規ビジネスの検討や、再生可能エネルギー調達のガイドラインの策定を行いました。

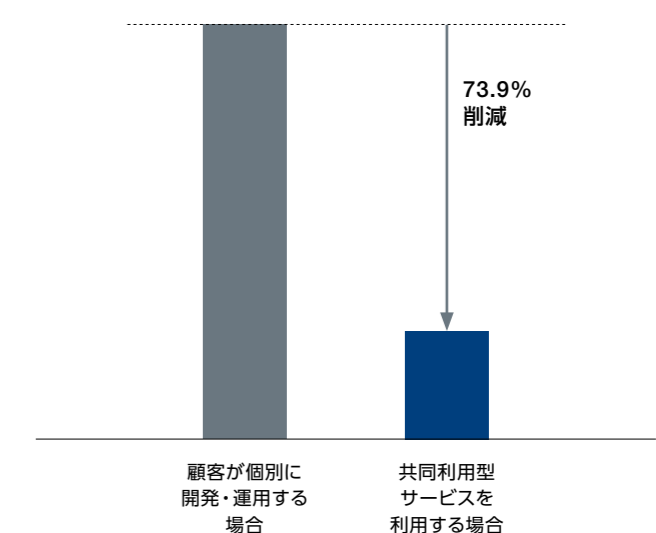
国内5カ所にあるデータセンターにおいて、規模の大きい3データセンター(横浜第二データセンター、大阪第二データセンター、東京第一データセンター)のすべての電力を、2022年3月期中に再生可能エネルギー由来に切り替えました。オフィスにおいては、ビルオーナーへの働きかけ等により、2022年3月期から一部の主要なオフィスの電力を再生可能エネルギー由来に切り替えました。また、海外拠点においては、中国、米国、豪州、インドにおいて再生可能エネルギー由来のエネルギー属性証明書を購入手続き、海外拠点における再生可能エネルギー利用率は9割となりました。

共同利用型サービスによる顧客の温室効果ガス削減に貢献

NRIグループは、提供するサービスを通じて、顧客企業の脱炭素化に貢献しています。

NRIグループは多くの顧客企業がNRIのデータセンターで稼働する情報システムを共同で利用する「共同利用型サービス」を多数提供しています。共同利用型サービスを利用することで、各顧客企業が同等の情報システムを自社で開発・運用した場合と比べ、大幅に温室効果ガス排出量の削減が可能となります。NRIグループの共同利用型サービスを使用している企業が、仮に使わなかった場合と比較して、73.9%の排出量を削減できると試算しています。

共同利用型サービスによる温室効果ガス排出量削減効果



自然資本

サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量削減 (Scope3) の推進

NRIグループは、Scope3排出量の削減について、主に取引先との対話や開示を通じた取り組みを進めています。

毎年1月にパートナー企業とサステナビリティテーマを学び議論する場として、サステナビリティダイアログを開催し、NRIグループの環境方針や温室効果ガス排出量削減に向けた取り組みを紹介しています。また、ダイアログでは取引先に対して温室効果ガス排出量削減目標の設定をお願いしており、2022年3月期は国際環境NGOのCDP*から、環境目標の設定方法を解説いただきました。加えて、2022年3月期から、サプライチェーンの温室効果ガス排出量の把握と削減に向けた検討を目的として、「CDP

サプライチェーンプログラム」に参加しました。取引先に対して気候変動に関する情報開示を促すと共に、NRIが利用するサービスや製品からの排出量の把握を進めています。

※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://www.cdp.net/ja/japan



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」を日頃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、遵守すべき事項を周知・啓発するためのイントラネット「ESGサイト」を構築しました。このサイトを通じて、社員は世界の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んでいます。



外部からの評価

NRIは、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月期から3年連続で選定されました。これは、NRIの気候変動に関する戦略や取り組み、並びに情報開示が高いレベルにあると評価されたものです。

また、パートナー企業に対する気候変動に関連するエンゲージメントの取り組みが評価され、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2020年3月期から3年連続で選定されました。



TCFD最終提言に対する取り組み

NRIグループにおけるTCFD最終提言に対する取り組み

NRIグループは、サステナビリティ経営を強化し持続的成長に向けた重要課題への取り組みを推進する「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り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共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グループ事業の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月期からは、収益部門について、毎年対象を変えながら、各事業における財務的インパクトを算出しています。

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・2022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		証券ソリューション
	データセンター	データセンター	2022年3月期報告対象

想定される各事業への影響(機会とリスク)

TCFDへの支持表明後、初年度である2019年3月期は検討範囲の設定、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。その後、世の中の潮流を踏まえ、2℃未満シナリオに関して、1.5℃シナリオへの見直しを行いました。

+ 機会 - リスク

事業分野	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
コンサルティング	+ 顧客企業に脱炭素への変革が求められるため、NRIの持つ、サステナビリティに関する知見やソリューションへの需要が高まると考えています。	- 4℃シナリオで想定するような自然災害の激甚化は、マクロ経済の停滞や顧客の収益を悪化させ、事業の売上に影響するリスクがあると考えています。
金融ITソリューション	+ NRIの共同利用型サービスは個別企業が独自にシステムを開発する場合より、消費電力やCO ₂ 排出量、コストを大幅に削減することができ、さらに、RE100の達成に向けた再生可能エネルギー利用率を増加させることで、需要は増加すると考えています。	- 気候変動が資産の損失やマクロ経済の長期停滞の要因となり、金融機関の収益が悪化した場合には、提供するサービスへの需要に影響するリスクがあると考えています。
産業ITソリューション	+ サプライチェーンや物流プロセスの効率化支援は、低炭素化につながるものであり、今後関連する取り組みが進捗することは、需要増加の機会になると考えています。	+ クラウド型システムの提供により、自然災害が生じた場合の被害を最小限にとどめることが可能であり、お客様のリスクを抑えることができると考えています。
データセンター	+ NRIは、2051年3月期までにすべての電力を再生可能エネルギーで賄う、脱炭素型のデータセンターを目指しており、顧客の環境配慮が強まれば、需要増加の機会になると考えています。	+ 自然災害を考慮した立地選定と共に、複数のデータセンターによる相互バックアップで事業停止リスクを抑制しているため、需要増加の機会になると考えています。
		- 自然災害に伴う電力障害や真夏日の増加は、機器のメンテナンス・更新費用や冷却費用を増大させるリスクになると考えています。

自然資本

証券ソリューション事業を対象としたシナリオ分析

2022年3月期は、金融ITソリューションセグメントの中の証券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】

証券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、証券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。証券ソリューション事業が提供するサービスは、ASP(共同利用型サービス)とSI(システムインテグレーション)に大別されます。これらのサービスと気候変動の事象に影響を受けると

想定される売上の変動要因の関係を調査しました。図1は、その関係を示したものです。

ASPサービスのうち、ホールセールとリテールで売上の変動要因が異なることを確認しました。ホールセールでは、「取引数」と「顧客あたりの利用機能数」が、リテールではこれらに加えて「株価・資産残高・証券会社の収益」が売上に対する変動要因であることがわかりました。一方で、SIにおいては「契約数」が売上に対する変動要因であることがわかりました。

証券ソリューション事業と売上の変動要因の関係(図1)

気候関連の事象に影響を受けると想定される売上の変動要因

			取引数	株価・資産残高・証券会社の収益	契約数	顧客あたりの利用機能数
共同利用型サービス (STAR、I-STAR)	ホールセール	● 固定と従量を組み合わせた料金体系 (固定:従量=4:6)	◎			◎
	リテール	● 固定と従量を組み合わせた料金体系 (固定:従量=6:4) ● 標準システムは取引重視	◎	◎		◎
SI		● 顧客のニーズに合わせ、顧客が仕様を決めてNRIが開発			◎	

【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。気候関連の事象に対して、NRIの外部で生じることが想定される変化とNRIの各サービスへの影響を調べて、NRIにとってリスクと機会のどちらにあたるのかを整理しました。図2はその結果を示したものです。

証券ソリューション事業のリスクと機会(図2)

○ 機会 × リスク △ 機会にもリスクにもなりうる

気候関連の事象	想定される変化	リスク/機会	関連事業(売上・費用)
① カーボンプライス(炭素税等)等移行に向けた政策の導入・強化	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	△	リテール向け共同利用型サービス
② カーボンプライス(炭素税等)の導入	カーボンプライシングによる光熱費の高騰による、サーバーなどの機械製造コスト増加に伴う費用増加	×	共同利用型サービス(NRI内費用)
③ 市場改革(サステナブルファイナンス関連)、環境配慮行動への圧力・要請拡大	サステナブル関連の市場改革(区分の設定、税制優遇など)と環境配慮行動への需要の高まりにより個人投資家のサステナブル投資が拡大する	○	共同利用型サービス(取引数、証券会社の収益)、SI
④ 取引条件の変化、環境配慮行動への圧力・要請拡大	取引条件に再生エネルギー利用率の導入が要請される	— (影響なし)	共同利用型サービス、SI
⑤ 取引条件の変化、環境配慮行動への圧力・要請拡大	取引条件に再生エネルギー利用率の導入が要請されることに対して、再生エネルギー調達をすることで一部コスト増加 ただし、再生エネルギー費用が削減できればコスト抑制が可能	×	共同利用型サービス、SI(NRI内費用)
⑥ 自然災害の激甚化	自然災害の激甚化に伴い、市場での取引が停止(一方で対応策を他社よりも整備することで競争優位を創出)	×	共同利用型サービス
⑦ 自然災害の激甚化	自然災害の激甚化への対応策として、広域被災への対応が求められる	×	共同利用型サービス(NRI内費用)
⑧ 自然災害の激甚化、気象パターンの変化	自然災害の激甚化に伴い、海外での開発停止を国内で代替することで費用増加 資源価格などの高騰に伴う人件費増加	×	共同利用型サービス、SI(国内委託費用)

気候関連の事象のうち、青色は気候変動による経済社会の移行を示す「移行リスク」を、オレンジ色は気候変動による物理的な変化を示す「物理的リスク」を表しています。

「移行リスク」に関して、炭素税をはじめとしたカーボンプライシングの導入により、サービスの維持管理のための光熱費やサーバーなどの機材に係る費用増加が想定されるため、NRIの共同利用型サービスに与えるリスクが大きいと判断しました。

一方で、サステナビリティ関連債券市場区分やサステナビリティ企業のランク付けなどの市場改革、環境配慮行動への圧力・要請が増加することにより、サステナブル投資を重視する個人投資家が増加することは、NRIの証券業向けサービスにとって機会であると考えています。

「物理的リスク」に関して、マクロ経済全体が停止・停滞するため、NRI含め社会全体としてリスクが大きいと判断しました。

【財務的インパクトの算定】

次に、想定される変化から収益の変動要因の変化を予測して気候関連の事象ごとに財務的インパクトを算定しました。図3は、その算出方法を示したものです。気候変動の事象から想定される変化を予想して、財務的インパクトの算出方法を導きました。

証券ソリューション事業の財務的インパクトの算出方法(図3)

気候関連の事象	想定される変化概要	分析方法(影響度や発生度)
① カーボンプライス(炭素税等)等移行に向けた政策の導入・強化	カーボンプライス等の影響(株価)	株価の影響は、GPIFのレポートを踏まえ、その変動幅を活用し、証券会社の収益を試算したのちにNRIへの影響を試算
② カーボンプライス(炭素税等)の導入	カーボンプライスの影響(調達)	炭素税が導入された場合に想定されるデータセンターの電力価格の増加が与える影響を試算
③ 市場改革(サステナブルファイナンス関連)、環境配慮行動への圧力・要請拡大	個人投資拡大の影響(株価)	個人のサステナブル投資の想定額が市場での取引額に占める割合を基に株価上昇幅を仮定しNRIへの影響を算出
④ 取引条件の変化、環境配慮行動への圧力・要請拡大	再生エネルギーを既存の目標通り導入することで顧客を維持できるとする(License to operate) その際に、想定される電力価格の増加が与える影響を試算	
⑤ 取引条件の変化、環境配慮行動への圧力・要請拡大		
⑥ 自然災害の激甚化	自然災害の影響(株価)	GPIFのレポートを踏まえ、物理的な影響の変動幅を活用し、試算
	自然災害の影響(取引停止)	市場での取引が1~2日停止した場合に生じる影響を試算
⑦ 自然災害の激甚化	広域被災対応の影響	既存の費用データを基に費用変動の程度を検討
⑧ 自然災害の激甚化、気象パターンの変化	オフショア開発の停止の影響(人件費)	海外における開発が10~20%停止し、国内で代替した場合に係る費用を試算

① カーボンプライス(炭素税等)等移行に向けた政策の導入・強化は、株価の変動により、証券会社の収益を通じてNRIに対する影響を試算。

② 炭素税が導入された場合に、電力価格が上昇すると想定されているため、電力価格の上昇によるNRIの費用増加の影響を確認。

③ 市場改革(サステナブルファイナンス関連)、環境配慮行動への圧力・要請拡大は、個人投資家にサステナブル投資が拡大することがNRIにとって機会になると考える。サステナブル投資の増加をフェルミ推定で予測し、NRIへの影響を試算。

④ 取引条件変化、環境配慮型行動への
⑤ 圧力・要請拡大は、再生可能エネルギーが普及していき、顧客との取引条件に再生エネルギーの利用率が導入されることを想定。NRIが目標通りに再生エネルギーを導入することで、顧客との取引を維持できるという仮定の上、再生エネルギー切り替えによる既存の電力と比較したコスト高の影響を試算。

⑥ 自然災害でマーケットが取引停止になることを仮定し、その市場取引が1~2日停止した場合に生じる売上の減少等を試算。

⑦ 自然災害の激甚化による広域被災への対応に係る費用を、既存のデータを参考に試算。

⑧ 自然災害の激甚化により海外での開発が停止し、国内で開発を代替することを想定。仮に海外の開発拠点が10~20%程度稼働が停止した場合に、国内で代替することによる費用の影響を考慮。

自然資本

証券ソリューション事業の財務的インパクト(図4)

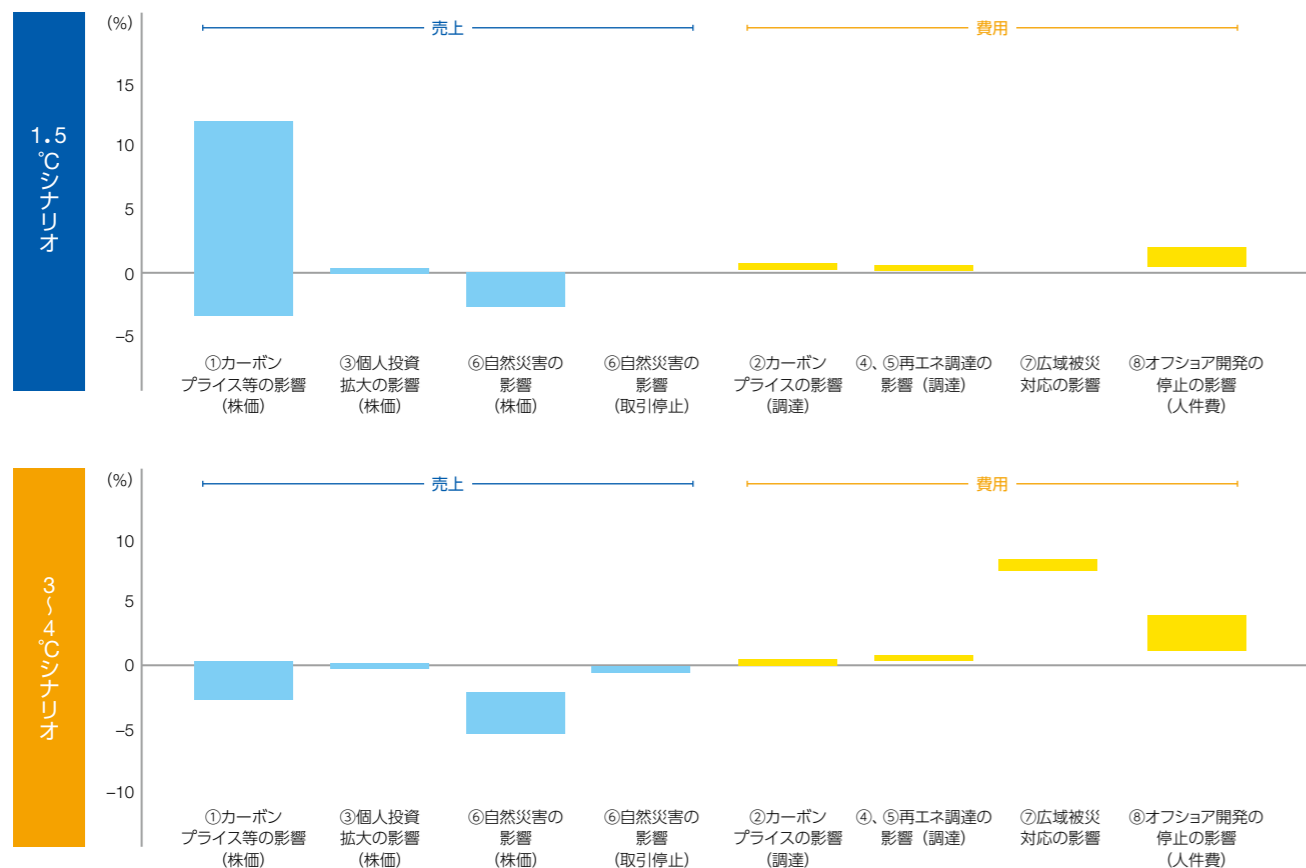


図4は、図3の①～⑧の想定される変化による売上と費用への影響額を、1.5°Cと3～4°Cシナリオそれぞれにおいて、影響の幅で表したものです。

左側の青色のグラフが売上に影響を与えるもので、カーボン・プライスによる株価への影響は、GPIFが気候変動による株価への影響をバリュー・アット・リスクという形で求めており、その数値を採用しています。それによると1.5°Cのバリュー・アット・リスクの場合は機会が高く25%程度株価が上昇すると見られており、証券会社の収益を通じてNRIの売上の増加率は高くなると試算しています。自然災害による物理的な影響は限定的であり、

1.5°Cシナリオで3%程度、3～4°Cシナリオでも5%程度の売上マインスになりうるとの試算結果となりました。

右側の黄色いグラフが、費用に関する影響を示しており、プラスに出ているのはNRIにとって費用増加を意味しています。カーボン・プライスや再生可能エネルギーの調達に関する影響は大きな費用増加につながらないと見えています。自然災害の影響については、広域災害に対する施設等の改修費の発生や、海外での開発(オフショア開発)が停止して日本国内で代替することによる人件費の上昇等、他の費用項目と比較して影響が大きいと予想しています。

※1 TCFD: 世界主要25カ国の財務省、金融規制当局、中央銀行総裁が参加メンバーとなっている金融安定理事会(FSB: Financial Stability Board)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース」(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。企業に投資家が適切な投資判断を行うための気候関連の財務情報を主要な年次報告書等で開示することを提言しており、その内容として、気候変動が企業に及ぼすリスクに関するガバナンス、戦略、リスク管理など4項目について開示を求めている。
 ※2 ESG説明会: NRIグループのサステナビリティ経営と具体的なESGに対する取り組みについて、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」を毎年開催。
 ※3 シナリオ: TCFDで推奨されている「シナリオ分析」(気候変動が将来、自社の事業に及ぼす影響の分析)を指す。NRIグループでは、「1.5°C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(世界のエネルギー見通し2018)におけるSustainable Development ScenarioとIPCC(国連気候変動に関する政府間パネル: Intergovernmental Panel on Climate Change)におけるRCP(代表濃度経路シナリオ: Representative Concentration Pathways)2.6(低位安定化シナリオ)、必要に応じてRCP1.9を採用、さらに1.5°C特別報告書(SR1.5)を補足的に使用している。「4°Cシナリオ」についてはIPCCにおけるRCP8.5(高位参照シナリオ)とIEA Stated Policies Scenario(STEPS)を採用している。

外部からの評価

イニシアチブへの加盟・賛同

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4年連続採用
Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
2016年から6年連続採用



MSCI ESG Leaders Indexes[®]
MSCI Global Sustainability Indexesから改称された指数
2016年から6年連続採用



FTSE4Good Developed Index
2006年から16年連続採用



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5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[®]
2021 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)[®]
2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

FSTE Blossom Japan Sector Relative Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Index
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
FTSE Blossom Japan
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.



04

ガバナンス

健全で持続的な成長と
中長期的な企業価値向上を支える

CONTENTS

- 98 ガバナンス対談
- 102 NRIのコーポレート・ガバナンス
- 104 取締役会および諮問委員会
- 106 取締役会・監査役会の体制
- 109 取締役・監査役の報酬等
- 112 取締役会の実効性評価
- 114 役員一覧
- 116 内部統制／倫理・コンプライアンス

ガバナンス対談

野村総合研究所のさらなる企業価値向上に向けて



社外取締役
大宮 英明

取締役会議長
深美 泰男

取締役会の雰囲気、実効性向上の取り組みについて

深美: NRIでは、取締役会の運営について、実効性評価を踏まえて改善を行っています。2022年からは取締役会とは別に取締役、監査役が意見交換を行う「取締役・監査役意見交換会(以下、意見交換会)」の開催を始めました。本日は、取締役会自体の雰囲気や実効性向上の取り組みを中心にお話ししたいと思います。

大宮: NRIの取締役会は時間運営が大変スムーズだと感じます。まだ工夫が必要な点もありますが、資料の構成や発表方法は簡潔であるため、私たちの理解の進みも早まります。権限移譲も進んでおり、運営が大変適切に行われていると理解しています。

他社でも社外取締役に務めていますが、そちらの方がよりざっくばらんに発言する雰囲気があります。予測不可能な発言も多く、社外取締役同士で対話が始まり、そこへ社内の方が割り込んでくる、というよう

なことも起こっています。それに比べると、NRIの取締役会は少々堅いように感じます。他社では、取締役会以外の場でも交流する機会があり、それぞれの人となりや、注目しているポイント、理解レベルなどを把握する助けになっています。それぞれのキャラクターによるところもありますが、NRIでもそうした機会があると、取締役会で多くの忌憚のない意見が出るのではないのでしょうか。そういった意味では、新しい取り組みである「意見交換会」は、取締役会とは異なる雰囲気や議論ができるため、今までとは異なった意見が出ており、大変有意義なものだと感じています。もっと大胆に取り組んだ方がいい、といった助言もできる気がします。

深美: 発表者が取締役会で簡潔に話すことは経営会議の段階で既に訓練されています。また、経営会議と取締役会の趣旨の違いを理解した上で臨んでいます。資料についても、取締役会で判断ができるよう、背景を充実させるなど改善を積み重ねています。

「意見交換会」は最近始めた取り組みですが、非常に良い議論の場になっていると感じます。これからも継続して開催していきたいと思っています。

大宮: 一方で、製造業出身の者にとって、IT業界の事業内容は複雑な印象があります。例えば、金融系で言えば、金融機関の仕事がどう構成され、その中でSTARIほどの部分を担っているのか、といったことや、種類や数も多い競合会社との関係性も複雑です。この案件を獲得した場合は、このような横の広がりがあり、さらに上流や下流に対してさらに自分たちの範囲を増やすことができる、といった情報を示してもらえると、そこで気が付くこともあると思います。取締役は、案件の先に何ががあるか、という点に関心を持っています。NRIのビジネスはB to Bです、お客様ごとに事情や要件が異なることは理解していますが、案件に関わる、お客様との過去、現在、未来の関係や状態を示した上で、これだけの投資がしたい、という話があると良いでしょう。取締役としては、案件の上流下流や横への広がり可能性を頭に入れて、戦略、戦術に関するサジェスチョンを行いたいと感じています。自分の知識や経験の範囲を超えることは助言もできないと考えていますので、プロジェクトの戦略上の位置付けを示してもらえると、実効性を高めるような助言ができると思います。

NRIのビジネスは大変洗練されている印象があります。私自身も、NRIのビジネスについて理解を深める努力をしながら、緊張感を持って取り組んでいます。

深美: 取締役会の中では、個別のお客様の説明をあまりしていませんが、私たちはそれぞれのお客様のアカウントプランを持ち、それを綿々と受け継いでいます。そういった点についても、もう少しご説明できると思います。

大宮: 私は、取締役会の実効性を高めるための要望やコメントを時々しますが、それに対して迅速に対処して下さるので、着実に良い方向に向かっていると感じます。NRIには自律的に良化する仕組みや熱意があり、またその意識も備わっているため、将来に対してあまり心配はしていません。

次期長期経営ビジョン「Group Vision 2030」の検討について

深美: 2021年の夏ごろから次期長期経営ビジョン「Group Vision 2030 (以下、V2030)」の検討を進めています。今回、より広く、自由な検討を進めるため、検討中の段階ではありましたが、「意見交換会」で皆様のご意見を伺う機会を設けました。

大宮: 戦略、特に長期経営ビジョンのようなものについては萌芽期のまだあまりまとまっていない状態で議論をする方が、様々な意見が出ます。結果的に全体の進むべき方向について全員の理解が深まり、計画そのものが納得感のあるものになると感じます。今回、完成前の段階で次期長期経営ビジョン(V2030)について議論ができたことは大変有効だったのではないのでしょうか。長期経営ビジョンだけではなく、様々な経営課題について、これからも先出しで議論ができると、実効性も高まると感じます。

こうした長期経営ビジョンの検討をチームで行うことも、有益だと考えます。検討に携わった人が将来を担っていくのでしようから、早くからお互いの気心が知れることは、チームの結束を高め、より強固なマネジメントチームを形成する助けになります。

グローバル事業について

大宮：グローバル戦略について、取締役の中には中期経営計画で掲げている高い目標を下げた方がいい、と言う人もいました。しかしながら、此本社長をはじめとする執行側からはNRIにとって必要なことであり、絶対にやる、という強い決意が感じられました。結果として、その決断が今、花咲きつつあります。成長する会社を見つけ、獲得し、うまく成果を上げているのではないのでしょうか。現在、順調に進捗していることは大変評価できます。

2021年にはCore BTSを買収し、北米に進出する橋頭堡ができました。北米の競争環境は厳しいですが、豪州と同様、北米での成長も期待しています。

深美：豪州は2年前までは業績も低迷し、色々苦労していました。ようやく雰囲気が変わり、軌道に乗り始めたのが、安心材料です。適切なタイミングで、適切な手が打てたのではないのでしょうか。豪州が順調に進捗していなかったら、北米という話はできなかったでしょう。

NRIの強みと課題

深美：社外取締役からご覧になったNRIの強みと課題はどういったところでしょうか。



取締役会の実効性の向上に向けて、進化を続けていきます。

大宮：NRIの強みは優秀な人材、風土、文化だと感じています。NRIでは、プロジェクト事例を全社で共有するなど、組織を超えて他者から学ぶ文化があると聞きました。自らの学びを無償で展開することをいとわず、自らも他者から学び、吸収するという姿勢に私は大変驚きました。システムインテグレーターとしての業務はセグメントを超えて共通する部分が多いことも影響していると思いますが、こうした活動は組織としてのナレッジの蓄積、知恵の向上に大きく寄与していると感じます。

深美：NRIには、生産性向上を推進する組織が存在し、開発技法やノウハウを提供していますが、自発的な活動の方が、有効に機能しているかもしれません。プロジェクトが活況になると、社内の各所に人的な助けを求められることがあります。そうして、社内の異なる血を持った人がプロジェクトに関わることで、組織の文化や雰囲気が大きく変わることがあります。自然と組織が活性化しながら、新しいナレッジを獲得する機会や文化を醸成しているのかもしれない。助ける文化がうまく機能していると言えるでしょう。

大宮：プロジェクトが長期ではなく、1、2年程度であることで、学ぶ機会が頻繁にあることも特徴的だと感じます。そして、社内の様々な交流の中から、新しいアイデアが注入され、それが有効であると判断すれば受け入れるという柔軟な姿勢があることで、プロジェクトが進むにつれて、個人としても組織としても習熟度が上がっていくでしょう。

それだけに、プロジェクトが活況な現在は、人員の不足や社員の労務環境などを心配しています。これが現在のNRIの課題ではないのでしょうか。人材確保のため、積極的に新卒やキャリアの採用を行っていますが、それ以外の手段も考えていく必要があるでしょう。

深美：開発リソースの強化策については、様々な観点から多様化・高度化を進めていく必要があると感じています。課題も強みも人ということになるでしょう。

サステナビリティ経営

深美：NRIでは、ESGとCSVの両輪を回すことが企業活動としてサステナブルと捉えており、サステナビリティ経営を掲げています。特定したマテリアリティに取り組みながら、いかに社会の価値を上げ、企業価値を上げていくのか、というCSVの部分に特にフォーカスしています。

大宮：NRIはシステムインテグレーターとコンサルティングファームが1988年に一緒になってできています。その後、2001年に上場を果たし、現在までに3つの世代が存在するのではないのでしょうか。合併前を知る第一世代がそろそろ定年を迎え、合併後に入社した第二世代と、上場後に入社した第三世代の間には世代間のギャップがあるという話も聞きます。第一世代と同じ考え方のみで組織を運営すると、会社は誤った方向に向かいかねません。私は、問題の方向性を理解するためにも、生の情報に触れ、肌感覚を掴むことを大事にしています。ESGの観点からも、現場にも目を配り、社員の声を積極的に聴くことが求められていると思います。

経営者は、それぞれの世代の考え方を尊重し、ワーク・ライフ・バランスを考慮しながら、適正に経営していく必要があります。

深美：今回、V2030を骨子の段階で現場にも展開し、若手社員からの意見も聞いています。第三世代にあたる若手の社員は批判するだけでなく、自分たちならこう実現する、という提案を持ってきますので、大変頼もしく感じています。

大宮：NRIは、DX3.0を含めて、サステナビリティ経営、価値共創の方針を早くから掲げています。価値共創は社員一人ひとりに浸透しつつあると思いますが、自分の業務にまで結びつけられている人はまだ少ないのではないのでしょうか。しかしながら、経営の方針としてサステナビリティ経営を掲げることは必要であり、大事なことには違いありません。また、こうした会社の立ち位置を示すことは、優秀な人材の獲得にもつながるでしょう。

NRIへの期待と要望

深美：最後に、社外取締役の視点から見たNRIへの期待と要望についてお聞かせください。

大宮：NRIは様々な業種の基幹システムを多数構築・運営しており、ハードウェアと同様に人々の生活のインフラを担っています。また、金融の領域では、国内で唯一と言える強さを誇っています。従って、そろそろNRIで働く皆さんに国や日本経済に対する責任が芽生えてもいいのではないのでしょうか。

例えば、DX3.0で取り組むソーシャルDXは、国や日本の人々、世界の人々の要望に応えるためのひとつの方法論であると思います。NRIが業界の雄であるとするれば、マイナンバー事業などは、ステークホルダーをとりまとめ、業界全体が良くなる方向へ引っ張ることができる能力も実力も既に付いてきているのではないのでしょうか。

社会的な影響のある事業に取り組むことは、今よりも高い視点を持てるチャンスです。一方で高い利益を上げることへのジレンマを感じることもあるかもしれません。結局、「会社は何なのか」ということに帰着するのではないかと思います。

NRIには、日本経済を牽引する一翼を担っているという気概を持って、利益とのバランスをとりながら事業を運営していくことを大いに期待しています。




日本経済を牽引する一翼を担っている、という気概を持って事業に取り組むことを期待しています。

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。

 **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#guidelines>
 コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/company/governance/NRI_CorporateGovernance20220629.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共に実質的な平等性を確保する。

② 情報開示とコミュニケーション

NRIは、法令および東京証券取引所の規則で定められている情報、並びにステークホルダーにNRIを正しく理解してもらうために有用な情報を、迅速、正確かつ公平に開示し透明性を確保すると共に、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

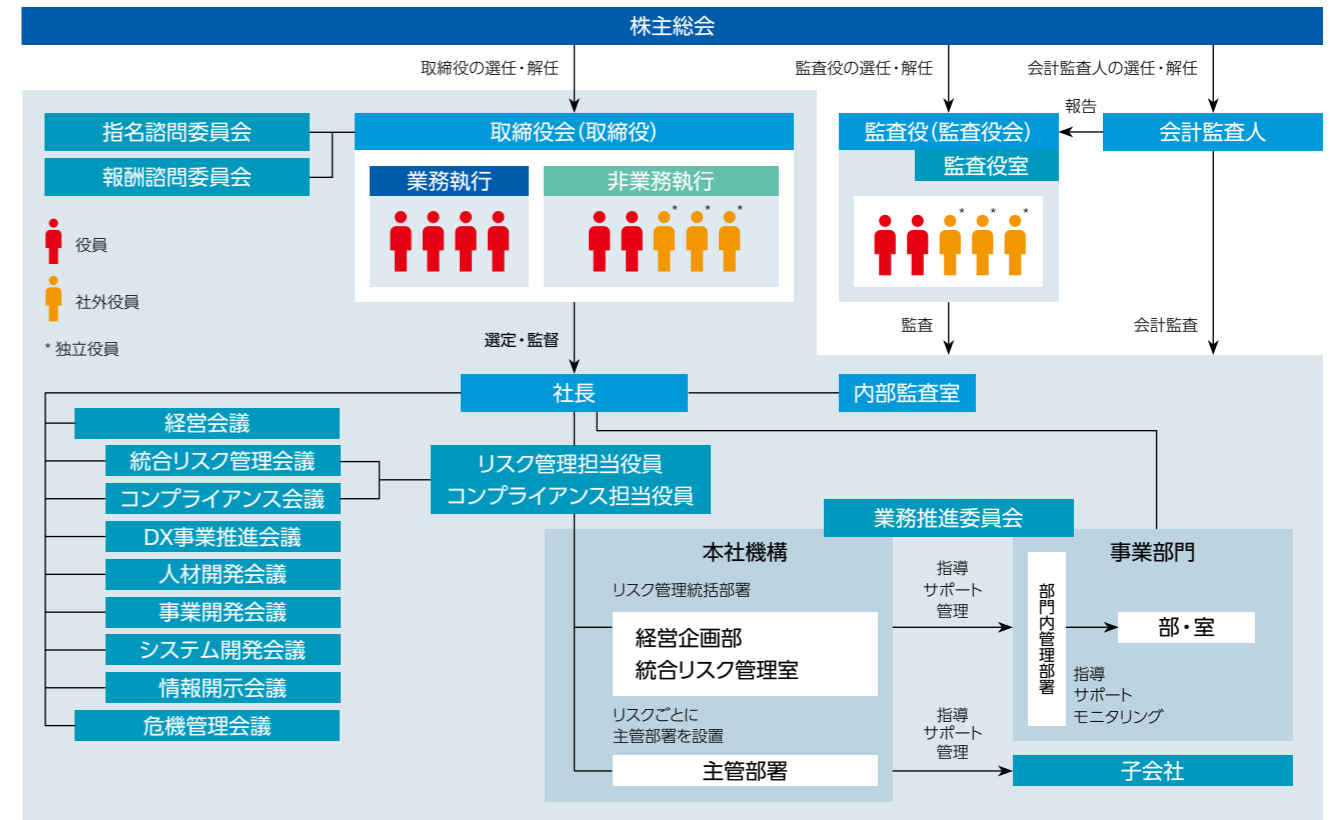
NRIは、監査役会制度を基礎として、独立社外取締役・独立社外監査役を選任すると共に、構成員の過半数を独立社外取締役とする取締役会の諮問機関を設置することにより、経営監督機能を強化する。

上場以降のコーポレート・ガバナンスの主な取り組み内容

2002年	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入 ● 取締役の員数を20名以内に減員し、社外取締役を選任 ● 社外監査役を1名から2名に増員
2003年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「NRIグループ倫理綱領(2010年「NRIグループ企業行動原則」に改訂)」および「NRIグループビジネス行動基準」を制定
2005年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置
2006年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の員数を15名以内に減員
2008年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「長期経営ビジョン」を初めて開示(Vision2015) ● 株主の権利行使機会の拡大のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ● 監督と執行の分離を図るため、取締役会の議長に、非業務執行取締役を選任
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務遂行上発生しうるリスクを適切に管理するため、統合リスク管理統括部署を新設
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を2名から3名に増員 ● 独立社外取締役および独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置 ● 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定 ● 「NRIグループ企業行動原則」の全面改訂
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「中期経営計画」を初めて開示(2017年3月期～2019年3月期) ● 取締役会の実効性評価を導入
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会を新設 ● 報酬諮問委員会の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● ストックオプション制度を廃止 ● 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
2022年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役と執行役員の役割を明確化するため、取締役および執行役員の役位としていた社長等を執行役員の役位として一本化

コーポレート・ガバナンス体制
(2022年7月1日現在)

取締役会・監査役会の体制についてはP. 108-109参照
内部統制/倫理・コンプライアンスについてはP. 116-117参照



各委員会・会議体の役割と活動

機関の名称	目的および権限	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・決定および監査意見の形成・表明を行う。	監査役 坂田 太久仁
指名諮問委員会	構成員の過半数を独立社外取締役とし、取締役、監査役およ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	構成員の過半数を独立社外取締役とし、取締役の報酬等の体系、水準および各取締役の報酬等の内容等について、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	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	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	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	社長の指示に基づき、社員の能力開発および育成に関する重要事項を審議する。	代表取締役 専務執行役員 安齋 豪格
事業開発会議	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	社長の指示に基づき、ITソリューションに係るシステム等の顧客への提案・見積り、開発およびリリースに関する重要事項を審議する。	常務執行役員 西本 進
情報開示会議	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	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

取締役会および諮問委員会

取締役会は、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、専ら全社レベルの業務執行の基本となる意思決定と取締役の職務執行の監督を担当し、監査役・監査役会が取締役の職務執行を適切に監査します。

取締役会の決議により選任された執行役員等は、取締役会が決定した方針に基づき業務を執行しています。事業活動の総合的な調整と業務執行の意思統一のため、社長および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。

取締役会の主な審議内容(2021年7月～2022年6月)

	主な審議内容		
経営・事業戦略	● 次期長期経営ビジョン ● 事業計画(予算策定)	● 顧客提案案件 ● 国内外における買収・出資	● ソフトウェア投資・開発状況
役員人事(報酬含) 社員人事	● 役員人事 ● 諮問委員会報告	● 役員報酬関連 ● 人材戦略(制度・人材多様性)	
ガバナンス・サステナビリティ	● コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う方針 ● サステナビリティ推進委員会の取り組み報告	● 取締役会実効性評価 ● 価値共創推進委員会の取り組み報告	
決算・財務方針	● 年次、四半期、月次決算状況 ● 資金・財務状況(資金調達、資本政策)	● 剰余金・配当方針 ● 有価証券報告書	
リスクマネジメント・内部統制	● リスク管理状況 ● 国内外グループガバナンス方針		
監査役、内部監査報告	● 監査役監査計画 ● 内部監査室報告(社長直轄組織)		
業務執行報告	● 四半期業務執行状況報告 ● 経営会議(業務執行)の主な議題		
その他	● IRの状況 ● 市場区分の選択		

諮問委員会の状況

NRIでは、取締役会の機能の独立性、客観性、株主への説明力を担保するため独立社外取締役を過半数とする、指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置しています。

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
位置付け	● 指名諮問委員会は、過半数の独立社外取締役から構成され、取締役、監査役、社長その他執行役員、経営役等の役員人事に関する取締役会の機能の独立性・客観性・説明力を担保するために設置しています。	● 報酬諮問委員会は、過半数の独立社外取締役から構成され、役員報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性・説明力を担保するために設置しています。
開催回数	● 3回	● 3回
主な審議内容	● 取締役、監査役候補者、および社長、その他執行役員、経営役等の役員を選任に関する審議 ● CEO後継者計画に関する審議 ● 取締役会の構成に関する議論	● 取締役、監査役、執行役員、経営役その他役員の基本報酬、賞与、株式関連報酬に関する審議 ● 取締役、監査役、執行役員、経営役その他役員の報酬体系(以下、役員報酬体系)および報酬水準に関する議論 ● 役員報酬体系見直しに伴う報酬等の決定方針改定と株主総会付議に関する議論

取締役会の年間スケジュール

	2021年			2022年		
	7月～9月	10月～12月		1月～3月	4月～6月	
取締役会	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
経営・事業戦略	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
役員人事(報酬含) 社員人事		▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
ガバナンス・サステナビリティ		▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
決算・財務方針	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
リスクマネジメント・内部統制		▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
監査役・内部監査報告	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
その他	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
(独立役員会議)	2回	1回		2回	1回	

取締役会・監査役会の体制

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

取締役会の体制

業務執行取締役、非業務執行取締役および社外取締役でバランスよく構成します。

取締役の3分の1以上を独立社外取締役とします。

取締役は15名以内とし、取締役会全体として、中長期的な経営戦略に照らして備えるべき当事業、企業経営、リスクマネジメント、財務・会計、海外事業等に関する経験のバランスやジェンダー、国際性、職歴・知見の蓄積等を考慮した構成としています。

取締役・監査役会の構成

※ 2021年6月18日就任以降

氏名 地位等	性別 ● = 男性 ● = 女性	執行・社外・独立	在籍年数	戦略に関する知見発揮の期待			専門領域	専門領域に関する経験・資格			出席回数	選任理由
				イノベーション	グローバル	人材マネジメント		企業経営	事業・コーポレート運営	資格		
此本 臣吾 代表取締役会長 兼 社長	●	業務執行	7年	●	●	●	企業経営	当社CEO		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。また現中期経営計画（2020年3月期～2023年3月期）を着実に進捗させるなど、当社の企業価値の維持・向上に大きく貢献している。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。	
深美 泰男 取締役副会長	●	非業務執行	3年		●	●	事業、コーポレート、品質		ITソリューション、 コーポレート	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およ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。また現在は非業務執行取締役の立場で、取締役会の議長として取締役会の適切な運営と活性化に努めているほか、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員長として、後継者計画の策定・運用や取締役の指名・報酬決定等の客観性およ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。	
赤塚 庸 取締役副会長	●	非業務執行	新任	●	●	●	金融、M&A		証券会社役員	—	野村ホールディングス(株)の執行役員および野村證券(株)の専務(執行役員)等を歴任し、当社の主要事業分野の一つである証券業における長年にわたる経験を有している。また当社グループの海外現地法人であるノムラ・ホールディングス・アメリカ Inc.等の経営を担うなど、グローバル事業についても豊富な経験と実績を有している。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。	
安齋 豪格 代表取締役 専務執行役員	●	業務執行	1年		●	●	事業、コーポレート、品質		ITソリューション、 コーポレート	取締役会* 11/11回	金融ITソリューション、産業ITソリューション、IT基盤サービスの各事業分野およ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。	
江波戸 謙 代表取締役 専務執行役員	●	業務執行	1年	●		●	事業		ITソリューション	取締役会* 11/11回	金融ITソリューション、産業ITソリューションの各事業分野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。	
館野 修二 取締役 専務執行役員	●	業務執行	新任		●	●	事業		ITソリューション	—	コンサルティング、産業ITソリューションおよびIT基盤サービス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。また、海外におけるM&A等、産業ITソリューション事業分野を中心とするグローバル戦略の推進に貢献している。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。	
大宮 英明 取締役	●	非業務執行 社外 独立	4年	●	●	●	企業経営	上場企業CEO		取締役会 13/14回	長年にわたり三菱重工業(株)の経営に携われ、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。	
坂田 信以 取締役	●	非業務執行 社外 独立	2年	●	●	●	ESG、SDGs、 人材多様性		上場企業役員	取締役会 14/14回	化学業界において安全性などに関する研究者および責任者として、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議論を深化させる等、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。	
大橋 徹二 取締役	●	非業務執行 社外 独立	1年	●	●	●	企業経営	上場企業CEO		取締役会* 11/11回	長年にわたり(株)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・報酬諮問委員会において、経営全般に関して幅広く意見を述べられる等、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、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため。	
坂田 太久仁 監査役(常勤)	●	—	2年	●		●	ガバナンス・内部統制、事業		ITソリューション	監査役会 17/17回 取締役会 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およ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。	
西村 元也 監査役(常勤)	●	—	3年	●		●	ガバナンス・内部統制、事業		コンサルティング、 ITソリューション	監査役会 17/17回 取締役会 14/14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およ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。	
小酒井 健吉 監査役	●	社外 独立	1年	●	●	●	企業経営	上場企業 副社長・CFO		監査役会* 13/13回 取締役会* 11/11回	長年にわたり(株)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およ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。	
南 成人 監査役	●	社外 独立	新任		●	●	ガバナンス・内部統制、 企業会計		公認会計士	—	監査法人の理事長代表社員を務められ、監査法人の経営経験や公認会計士としての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。	
高澤 靖子 監査役	●	社外 独立	新任		●	●	ガバナンス・内部統制		上場企業役員	—	長年にわたる企業の法務部門における業務経験および弁護士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コーポレートガバナンスやリスク管理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。	

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。

スキル分類の考え方と構造

- 経営戦略に照らし、特定した戦略に関する期待項目を「**戦略に関する知見発揮の期待**」として表記しています。
- その戦略推進に必要な「**専門領域**」とその「**専門領域に関する経験・資格**」を分類して表記しています。

各スキル分類の内容

戦略に関する知見発揮の期待	専門領域	専門領域に関する経験・資格
【イノベーション】 (DX戦略) 【グローバル】 (グローバル戦略) 【人材マネジメント】 (人材・リソース戦略) ※ 中期経営計画に基づき項目を設定 ※ 専門領域の視点からの事業推進、リスク政策等について多面的な知見の発揮を期待	【企業経営】 特定領域にとどまらない事業、コーポレート、品質、ガバナンス・内部統制に関する専門性 【事業】 事業部門のリーダーシップ 【コーポレート】 経営管理、ガバナンス・内部統制 【品質】 プロジェクト監理/リスク管理 【金融】 当社主要顧客が属する金融・証券業界に関する知見 【M&A】 【ESG】 【SDGs】 【人材多様性】 【ガバナンス・内部統制】 【企業会計】 個別領域に関する知見	【企業経営】 上場会社CEOもしくは副社長経験 【事業・コーポレート運営】 事業部門の本部長クラス、コーポレート部門の統括、他社社員の経験 【資格】 高度な公的資格の保有

「戦略に関する知見発揮の期待」に関する考え方

- 企業経営経験者には、すべての戦略への知見発揮を期待
- イノベーション、グローバルについては経験の長さや内容等を踏まえ主に期待する戦略について「●」を記載
- 人材マネジメントは当社の要であり全取締役、監査役に期待

経営管理全般に関する知見について

- 上記のほか、全取締役・監査役に、それぞれの専門領域を活かした多面的な知見の発揮を期待

社外取締役のスキルの発揮



社外取締役はNRIの様々な場面で自らのスキルを発揮しています。2022年3月期には、ダイバーシティ&インクルージョンにおける女性活躍推進の取り組みとして毎年開催する選抜研修「女性リーダー養成塾」に坂田社外取締役が参加し、自らの知見に基づいて、受講生と対話を行いました。社外取締役は、事業だけではなく、NRIの価値共創を支える仕組みの強化に対してもそのスキルを発揮しています。

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、賞与およ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、市場水準およ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、構成員の過半数を独立社外取締役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、「基本報酬」「賞与」「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、「賞与」および「株式関連報酬」は支給しません。

総額の上限額

総報酬 20億円			
【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。	8億円*	
		長期インセンティブ株式報酬 2.4億円*	中期インセンティブ株式報酬 5.6億円*
		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およ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。

※ 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、賞与およ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、それぞれ連動することとなり、2022年3月期の取締役等の報酬における構成要素のおよその割合は、基本報酬を「1」とした場合、賞与は「0.9」、株式関連報酬は「1.6」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「2.5」となります。

取締役報酬の構成比(2022年3月期)



(注) 1. 2022年3月期の取締役(社外取締役、期中退任およ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。

取締役の報酬等に関する株主総会決議

2022年6月17日開催の第57回定時株主総会において、取締役の報酬等の額を改定し、当社の取締役の報酬等の額を年額20億円以内(うち、社外取締役分は年額3億円以内)とし、株式関連報酬制度に係る取締役の報酬等の額は当該年額20億円の範囲内において、対象取締役に対する譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権の総額を、年額8億円以内(「長期インセンティブ株式報酬」として年額2億4千万円以内、「中期インセンティブ株式報酬」として年額5億6千万円以内)とする旨、新たに承認を受けました。

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「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「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: 年額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

2022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	譲渡制限付 株式報酬			計
取締役	738	264	205	265	471	2	12
(うち、社外取締役)	43	43	—	—	—	—	4
監査役	181	111	51	16	68	1	6
(うち、社外監査役)	70	53	17	—	17	0	4

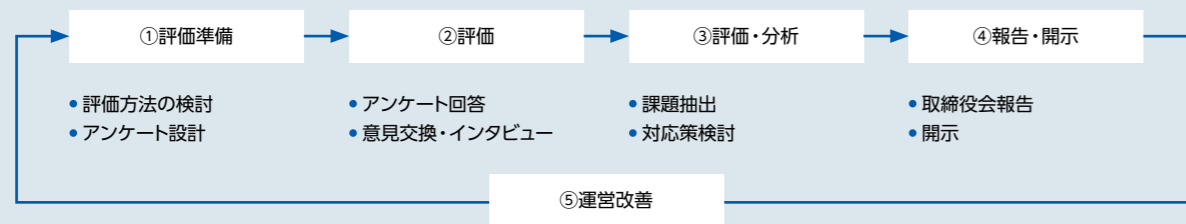
(注) 1. 上記には、2021年6月18日開催の第56回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役3人(うち社外取締役1人)および監査役1人(うち社外監査役1人)を含んでいます。
2. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限付株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2022年3月期において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役の譲渡制限付株式報酬は、監査役就任前に付与されたものです。また、「譲渡制限付株式報酬」の費用計上される金額が勤務期間に応じて均等化されるため、上記の各報酬要素別の割合は、P.110に記載した各報酬要素の割合と異なります。
3. 「その他」には、確定拠出年金の掛金および傷害保険の保険料を記載しています。

取締役会の実効性評価

実効性評価プロセスおよび評価方法の見直し

評価のプロセス

- 当社は、①評価準備、②評価、③評価・分析、④報告・開示、⑤運営改善の一連のプロセスを経て、取締役会の実効性評価を実施しています。②の評価においては、すべての取締役・監査役を対象に「自己評価アンケート」を実施すると共に、より具体的な課題を把握するため、独立役員との意見交換をディスカッション形式および個別インタビュー形式により実施しました。



2022年度の評価方法の見直し

- 実施に先立ち、①の評価準備において、2022年3月に社外取締役、社外監査役にインタビューを行い、そこで出された意見と2021年度の「自己評価アンケート」の回答結果を踏まえて、アンケート項目や構成を検討した結果、より広範な課題を把握するため、自由記入欄を拡充したアンケート構成としました。回答結果を基に、独立役員会議で実効性に関する議論を行うと共に、個々の独立役員とアンケートで示された意見についてさらに踏み込んだ意見交換を行いました。それらの結果を踏まえて、取締役会で分析・評価を行うと共に各評価視点における課題を議論しました。

実効性評価において認識した課題への取り組み

2021年度に認識した課題への取り組み

- 2021年度の実効性評価で認識した諸課題に対しては、以下のような取り組みを行いました。

- ① 社外役員への情報提供機会の確保や方法の工夫による、さらなる議論の質の向上
執行側の議論に関する情報を提供するため、経営会議資料・議事録の共有を開始しました。
- ② 取締役会構成・多様性の在り方についての継続的な議論の推進
2022年6月に任期満了を迎える役員のうち、監査役の後任に女性1名を選任しました。
- ③ 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さらなる議論の実施
事業領域拡大を加速するグローバル化の案件・推進状況等として、北米・豪州の地域戦略や具体的案件等について審議を重ねました。
- ④ グループガバナンスの在り方に関する議論の充実
グループ会社を戦略的位置付け、事業特性、リスクを踏まえてタイプ分けし、事業推進とガバナンス、内部統制のバランスを追求していく方針を打ち出すと共に、ガバナンス実施要領の作成に着手しました。
- ⑤ 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の充実
次期長期経営ビジョンに関する審議の中で、会社を取り巻くリスクを含めた議論を行いました。

2022年度の実効性評価の概要

評価結果の概要

- 取締役会は、当社の取締役会の実効性は概ね確保されており、その運営は着実に改善されていると判断しました。評価結果の概要は以下の通りです。

a. 取締役会の構成・運営状況

- ・ 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や専門知識・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。
- ・ 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建設的な議論・意見交換が行われている。今後も資料のさらなる論点明確化や社外役員への情報提供方法の工夫によって、議論の質の一層の向上が期待される。

b. 取締役への支援

- ・ 社外役員は、当社グループの経営戦略会議への参加をはじめ、適宜執行側から説明を受けることにより必要な情報を入手する機会が設けられている。
- ・ 取締役会での議論のさらなる活性化のためには、社外役員の間や社外役員と執行役員の間で自由闊達に意見交換を行う場を設けることが望まれる。

c. 経営戦略

- ・ 中期経営計画の重点テーマであるDX・グローバルに関する議論や次期長期経営ビジョン・中期経営計画策定に向けた意見交換は、継続的かつ適切に実施されている。
- ・ 人材マネジメントの強化や資源配分は成長の基盤であり、より一層議論の充実が望まれる。

d. 内部統制・リスク管理・グループガバナンス

- ・ グループガバナンスについての活発な議論・意見交換が行われ、全社的な取り組みの現状と課題が適切に共有された。グループ会社の増加に伴い、ガバナンスの基本ルールを明確化すると共に、基本ルールを記した実施要領の運用状況と海外グループ会社による取り組みの進捗状況を確認しつつ、ガバナンスの充実に向けての議論を継続することが重要であると認識された。
- ・ 内部統制・リスク管理については、適切な報告が行われ総じて実効的に機能している。グループ会社の整備状況をきめ細やかに点検するなど一段の強化が望まれる。
- ・ 地政学的リスクの高まりに伴い、対応策に関する議論の充実が望まれる。

e. 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。

当社は、この分析・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きます。

役員一覧

取締役

新任 業務執行 非業務執行 社外 独立



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 (240,306株)



ふかみ やすお
深美 泰男
1960年8月12日生
取締役副会長 取締役会議長 (112,218株)



あかつか よう
赤塚 庸
1965年7月14日生
取締役副会長 (-)



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掌、本社機構担当、品質監理担当 (102,924株)



えば とけん
江戸 謙
1963年10月28日生
代表取締役 専務執行役員
コンサルティング部門管掌、金融部門管掌、IT基盤部門管掌、証券・資産運用ソリューション事業担当 (145,189株)



たて の しゅうじ
館野 修二
1964年5月2日生
取締役 専務執行役員 産業部門管掌、グローバル管掌 (129,543株)



おみや ひであき
大宮 英明
1946年7月25日生
取締役 (3,889株)



さかた のい
坂田 信以
1957年3月31日生
取締役 (432株)



おはし てつじ
大橋 徹二
1954年3月23日生
取締役 (-)

監査役



さかた たかくひと
坂田 太久仁
1961年11月20日生
監査役 (常勤) (150,791株)



にしむら もとや
西村 元也
1962年7月23日生
監査役 (常勤) (70,546株)



こさ か いけんきち
小酒井 健吉
1953年8月9日生
監査役 (社外) (1,000株)



みなみ なるひと
南 成人
1963年1月15日生
監査役 (社外) (-)



たかかわ やすこ
高澤 靖子
1964年11月20日生
監査役 (社外) (-)

(注) 1. 取締役大宮英明、坂田信以、大橋徹二、監査役小酒井健吉、南成人、高澤靖子を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。

執行役員等(取締役兼務は除く)

当社は、取締役会の経営戦略意思決定と業務執行機能を区分し、業務執行の権限および責任を執行役員等に大幅に委譲しています。

Table with 4 columns: 専務執行役員, 執行役員, 経営役, 研究理事. Lists names and titles of various executives.

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共に、リスク管理統括部署を設置しています。

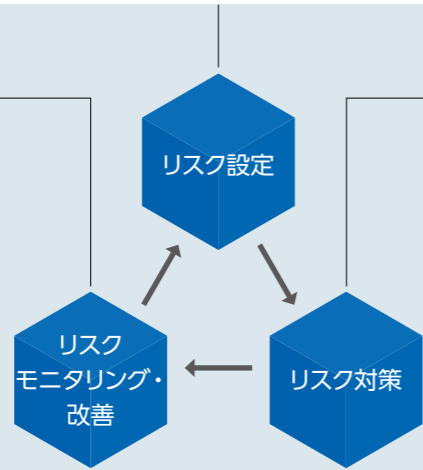
また、内部統制システムの構築に関する基本方針を定め、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検すると共に、各事業部門が出席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着を図っています。

 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共に、各事業部門が出席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着や改善を行います。



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

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

2023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グループの内部統制システムの定着
- V 事業継続責任を果たすための適切な備え
- VI 多様な働き方に適応した労働環境の質の向上

内部監査室による社内監査

社長直属の組織である内部監査室(社員20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。

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、アジアおよ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共に、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

NRI本体	地域統括会社等	担当地域
	▶ 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、最高倫理責任者およびコンプライアンス担当役員を置き、コンプライアンス会議を設置するほか、「NRIグループ企業行動原則」で会社の行動原則を示すと共に、「NRIグループビジネス行動基準」で社員の行動指針を明記しています。

 NRIグループ企業行動原則
https://www.nri.com/jp/company/company_code

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

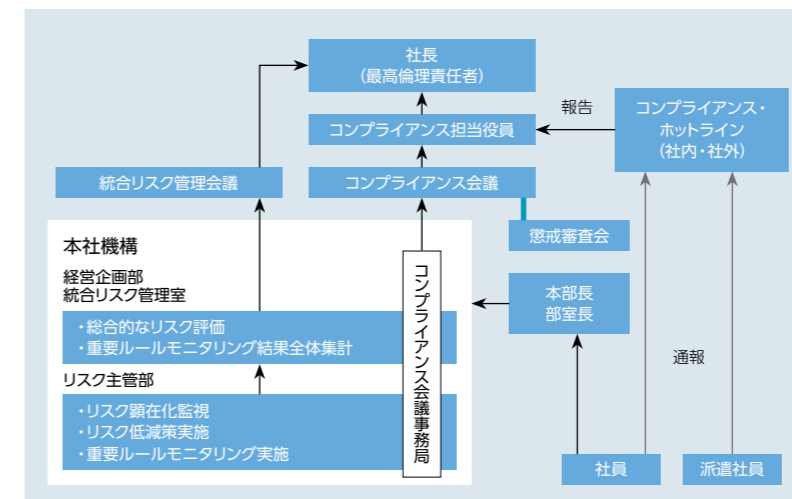
それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、13項目からなる「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

役員および社員に対し、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

役員およ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、コンプライアンス体制の基盤としています。





05 事業セグメント

4つの事業を通して、社会の幅広いニーズに応える

CONTENTS

- 120 NRIの4つの事業セグメント
- 122 コンサルティング
- 123 金融ITソリューション
- 124 産業ITソリューション
- 125 IT基盤サービス

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.122

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.123

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、システム開発および運用サービス、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)、Cutter Associates, LLC、Australian Investment Exchange Limited

産業ITソリューション P.124

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、システム開発およ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)、Brierly & Partners Incorporated、ASG Group Limited、SMS Management & Technology Limited、Planit Test Management Solutions Pty Limited、Core BTS, Incorporated.

IT基盤サービス P.125

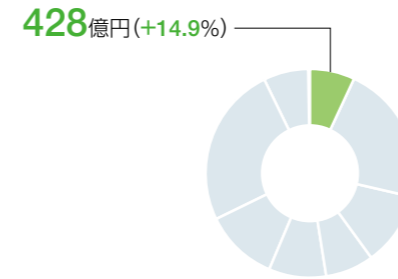
金融ITソリューションセグメント、産業ITソリューションセグメント等に対して、データセンターの運営管理、IT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、外部のお客様に対して、IT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。さらに、先端的な情報技術等に関する研究を行っています。

主要な関係会社

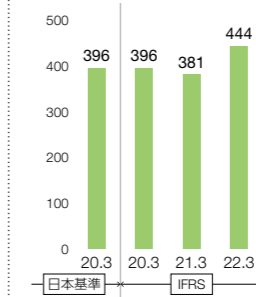
NRIセキュアテクノロジーズ(株)、NRIデータテック(株)、NRIデジタル(株)

お客様

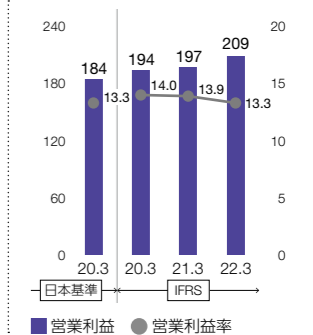
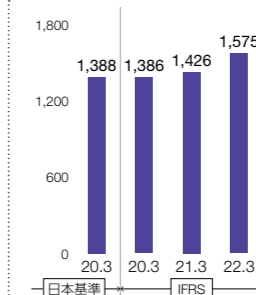
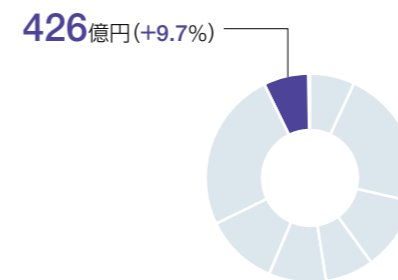
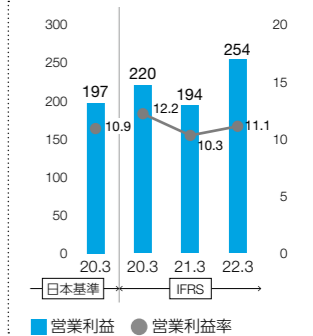
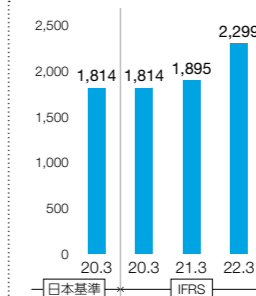
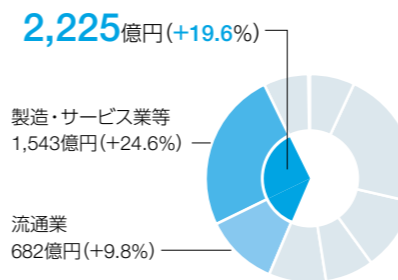
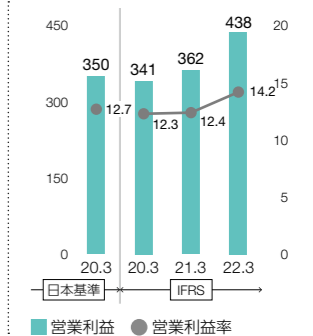
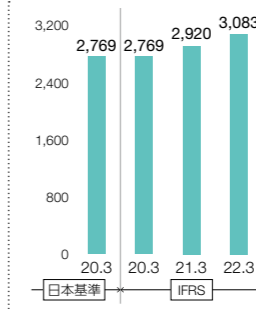
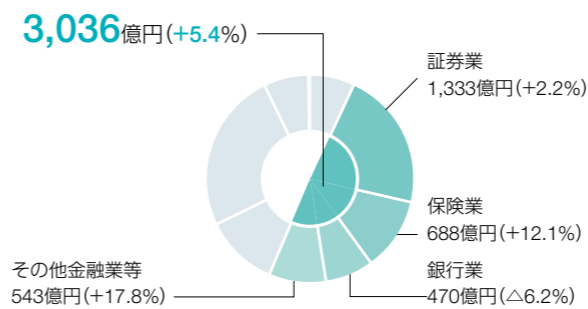
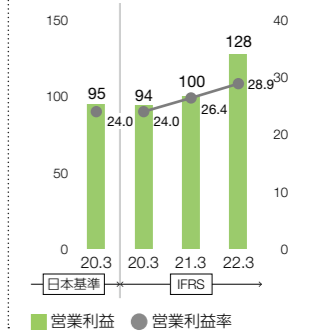
2022年3月期セグメント別
外部売上収益(前期比)



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) 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。

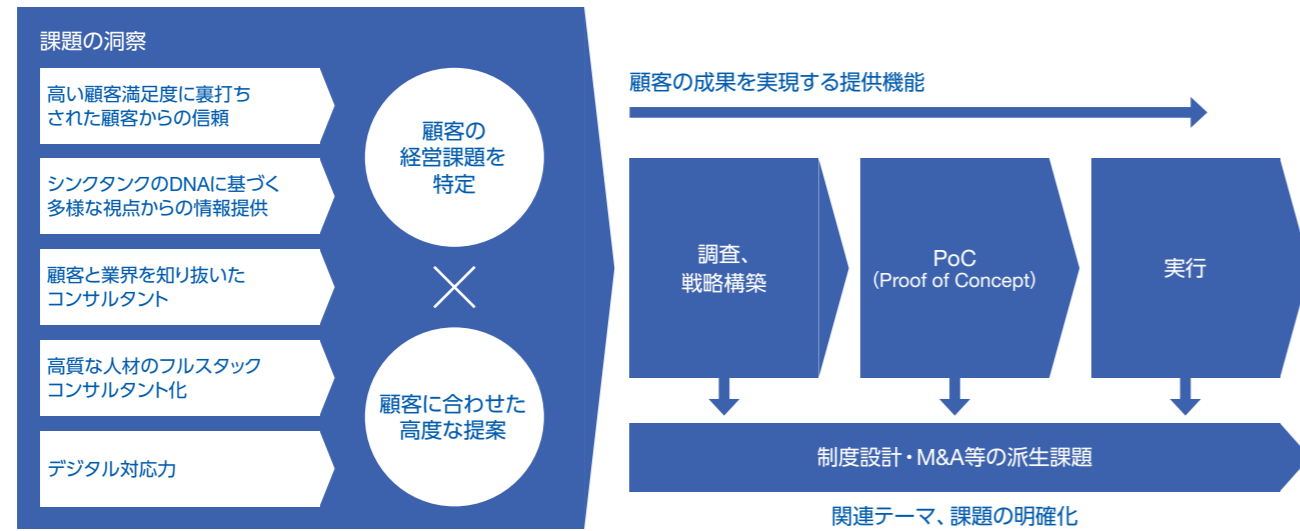
コンサルティング

官公庁に対する政策立案や、企業の戦略立案・業務改革に関するマネジメントコンサルティング、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。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として、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。

マネジメントコンサルティング

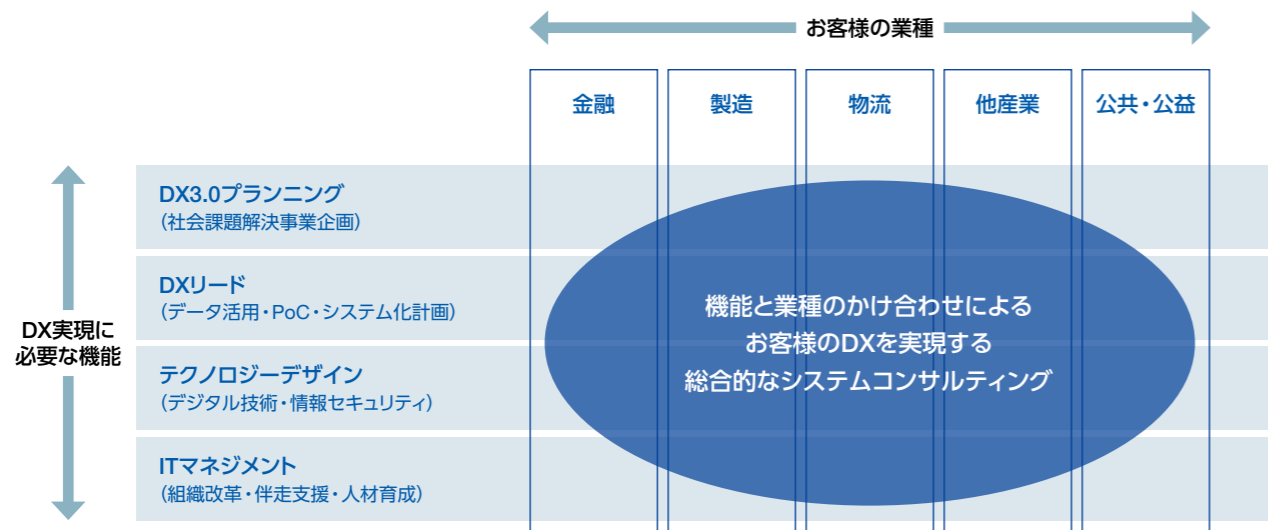
NRIは1965年の設立以来、幅広い産業分野において、戦略策定や業務改革、政府・官公庁の政策立案・実現支援に取り組んできました。産業、企業ごとに様々なステージにある顧客のグローバル化支援も積極的に進めています。

経営課題の可視化・構造化



システムコンサルティング

NRIは、長年にわたる実績を通じて、日本企業のビジネスや業務、IT、デジタル技術を熟知しており、お客様の課題に真摯に向き合い、お客様と一体となって、DX(デジタルトランスフォーメーション)実現のための支援を行っています。



金融ITソリューション

NRIの金融ITソリューションは、40年以上にわたり金融機関の情報システムの「所有から利用へ」の流れを牽引してきました。金融ビジネスを取り巻く環境変化を敏感に察知する研究員やコンサルタント、ITソリューションサービスを提供するビジネスアナリストやデジタル人材の連携によって安定かつ先進的な次世代ソリューションを生み出し続け、金融機関の事業継続を多方面から支えています。

金融業界向けソリューション
<https://www.nri.com/jp/service/solution/fis/all>

証券ビジネス向けソリューション

リテールやホールセールのバックオフィス業務の共同利用型サービス (THE STAR・I-STAR)、およびリテール投資家へのアドバイスをサポートするシステムなど、証券会社が必要とするITサービス全般を提供しています。最近では、異業種から参入するプレーヤーなど多種多様な金融機関に利用されています。また、STARシリーズに接続可能なe-BANGOをはじめとするマイナンバー関連のプラットフォーム事業 (e-BANGO・e-NINSHO・e-私書箱など)にも、政府のデジタル・ガバメント施策に向けて積極的に取り組んでいるほか、お客様の業務を支援するBPOサービスを、グループ会社の㈱だいこう証券ビジネスを通して提供しています。



資産運用ビジネス向けソリューション

投資信託の信託財産管理や投資顧問・年金等の運用業務など資産運用ビジネスをトータルにサポートするため、共同利用型サービス (T-STARファミリー・Fundweb Transfer・SmartBridge Advance)、投資情報サービス (IDS) を提供しています。また、事業継続、業務品質・生産性の向上を支援するBPOサービスも提供し、多くの資産運用会社、保険会社等に利用されています。さらに、近年のファンド数や運用資産の拡大、投資先の多様化への対応として、ノンペーパー化などを含む業務のデジタル化の支援や重要度が増すESGデータ等の新規コンテンツの拡充を進めています。



保険ビジネス向けソリューション

長年、保険システムに携わってきた豊富なノウハウを基に、損害保険会社や生命保険会社、公共・共済事業の基幹業務システム設計から構築・運用までトータルにサポートしています。自賠責保険制度のルールに則った共同利用型サービス (e-JIBAI) は、保険の事務、管理、決済業務を行うソリューションとして、実質的な業界標準となっています。最近では、デジタル化による多様化が進む少額短期保険 (ミニ保険) 向けのサービス (InsDirect/MP) やテレマティクス*技術を活用した損害保険向けサービスの提供を開始しました。



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

銀行ビジネス向けソリューション

大手銀行、信託銀行、地方銀行のバックオフィス業務向けのソリューションやインターネットバンキングソリューション (Value Direct) を提供しています。中でも銀行での投資信託販売業務向けの共同利用型サービス (BESTWAY/JJ) は、営業店窓口での販売支援 (フロント) から口座管理 (バック) までフルサポートしています。近年はコンビニエンスストアやネット専業といった新しい形態の銀行向けのソリューション、異業種からの金融サービス参入に向けた対応など、銀行ビジネスにおけるサービスの高度化を目指しています。



産業ITソリューション

NRIの産業ITソリューションは、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・運用してきた経験と実績から、流通、製造、通信、産業サービスの各業界トップ企業のビジネスパートナーとして、コンサルティングから開発・運用まで一貫したサービスを提供しています。近年は、DXを実現するためのキーテクノロジーのコンポーネントの研究開発を進め、お客様のDX構築ニーズに応えています。

DiPcore



DiPcoreとは、顧客のDXを実現するためのキーテクノロジーをコンポーネント化したものです。NRIは、AIの先端アルゴリズムとクラウドテクノロジーを組み合わせ、Eコマースサイトや基幹業務システムに組み込むためのコンポーネントを研究開発しています。

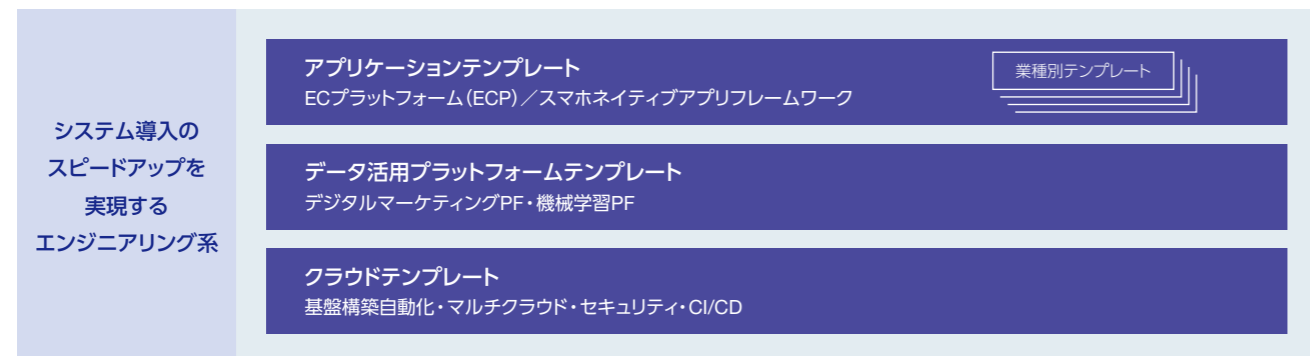
DiPcoreを活用することにより、AIパッケージソリューションでは対応が難しいビジネス要求への柔軟な対応とスピーディーなDX構築要件の両立を実現します。

エンタープライズIPシリーズ

エンタープライズIPは、機械学習や最適化計算などの技術を組み合わせ、業務の自動化や最適化を実現するためのアルゴリズム群です。エンタープライズIPを活用することにより、お客様のビジネスに最適化された分析モデルを生成し、基幹システムに組み込むことが可能となります。エンタープライズIPはNRIのデータサイエンティストとビジネスアナリストの共同作業により生み出され、お客様のビジネス戦略に応えます。

エンジニアリングIPシリーズ

エンジニアリングIPは、DXシステム開発の生産性と品質を飛躍的に高めるための、テンプレートやフレームワーク、Eコマース用コンテナなどのソフトウェア部品群です。エンジニアリングIPにはシステムを柔軟かつスピーディーに構築するためのノウハウが蓄積されており、自動化技術と部品化により開発QCDを向上させます。



※ 今後もラインナップを順次拡大予定

IT基盤サービス

事業活動の変化やIT技術の進化と共に、システムが巨大化・複雑化する中で、その土台となるIT基盤は、ますます重要になっています。NRIのIT基盤サービスセグメントでは、先進的な技術を見直し、戦略的に各サービスやソリューションに取り入れ、お客様の変革を実現・サポートしています。

マネージドサービス	各領域の専門家チームがDX変革をトータルサポート
先端技術獲得・顧客との共創	技術起点とお客様起点でデジタルビジネスを創造
セキュリティサービス	お客様のセキュリティに関する様々な課題の解決を総合的に支援

「ゼロトラスト」で高度なIT社会に安全安心を提供

コロナ禍を背景にリモートワークを活用する会社は増加しています。その実現・普及のためには場所を問わず安全かつ快適に業務を行うためのセキュリティ環境が重要です。そこで、問題の解決のためにキーとなるテクノロジーが「ゼロトラスト*」です。NRIとNRIセキュアテクノロジーズ(株)はゼロトラスト型ワークプレ

イスの企画から運用までをワンストップで提供し、人々が安心してデジタルワークを行える環境を創出しています。

* ゼロトラスト: 社内と社外を分ける「境界」の概念を捨て去り、守るべき情報資産にアクセスするものはすべて信用せず常時監視、検証する考え方



2022年3月14日、NRIと(株)ラックはクラウドプラットフォーム向けマネージドセキュリティサービスを提供する「ニューリジェンセキュリティ株式会社」を設立しました。新会社は、(株)ラックとNRI、およびNRIセキュアテクノロジーズ(株)の3社が培ってきた豊富なセキュリティ関連の技術・知識・経験を持ち寄りと共に、「AI(人工知能)」の活用など先端技術分野に

も積極的に取り組み、企業が求める高度な「クラウドセキュリティ」の実現を支援するマネージドセキュリティサービスを提供します。



NRIセキュアテクノロジーズ(株)

NRIセキュアテクノロジーズ <https://www.nri-secure.co.jp/>

NRIセキュアテクノロジーズ(株) (以下、NRIセキュア) はNRIグループの情報セキュリティ専門企業として2000年に設立されました。DXによる社会変革が加速していく中、企業にとってセキュリティリスクのコントロールはますます重要になっています。NRI

セキュアは、技術のみならず、知見やノウハウを積み重ね、さらに世界水準のセキュリティ人材の育成を通じて、高品質なサービス・製品を持続的に提供しています。

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>

(単位：百万円)

	日本基準								IFRS		
	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	2022年3月期
損益計算書：											
売上高	363,891	385,932	405,984	421,439	424,548	471,488	501,243	528,873	528,721	550,337	611,634
売上原価	262,315	276,664	289,210	287,270	280,761	311,868	336,508	348,006	346,101	364,539	395,562
売上総利益	101,575	109,267	116,774	134,168	143,787	159,619	164,735	180,866	182,620	185,798	216,071
販売費及び一般管理費	57,608	59,450	65,287	75,873	85,272	94,481	93,293	97,688	97,491	98,366	113,536
役員報酬	878	986	1,316	1,227	1,213	1,101	1,069	1,220			
給料及び手当	20,080	20,087	22,450	25,395	27,576	29,681	30,506	32,522			
賞与引当金繰入額	4,582	4,715	5,136	5,802	5,993	6,751	6,783	7,032			
退職給付費用	2,492	2,458	2,105	2,155	3,038	2,678	2,533	2,907			
福利厚生費	3,641	3,786	4,362	4,935	5,842	6,348	6,532	6,697			
教育研修費	1,843	1,853	1,789	1,712	1,768	1,705	1,851	1,840			
事務委託費	8,823	9,640	11,170	14,246	16,722	16,740	17,073	18,366			
営業利益	43,967	49,816	51,486	58,295	58,514	65,138	71,442	83,178	85,625	80,748	106,218
営業外損益	1,891	2,544	1,455	2,705	1,839	1,023	967	1,349	△140	△9,672	△1,547
経常利益	45,858	52,360	52,942	61,001	60,354	66,161	72,409	84,528	85,484	71,075	104,671
特別損益	△2,988	349	6,132	1,304	4,638	16,366	4,340	17,968			
法人税等	14,261	21,175	19,209	19,513	21,042	26,356	25,213	32,288	26,388	18,497	32,878
親会社株主に帰属する当期純利益	28,612	31,527	38,880	42,648	45,064	55,145	50,931	69,276	58,195	52,867	71,445
貸借対照表(期末)：											
資産合計	432,222	469,010	593,213	621,695	628,944	643,117	612,192	533,151	565,229	656,536	789,655
流動資産	189,206	208,121	298,565	306,943	295,915	298,275	285,788	259,855	259,187	323,366	333,645
現金及び預金	10,273	9,885	26,469	62,138	152,610	159,541	124,773	102,540	100,778	153,187	115,610
固定資産	243,016	260,888	294,647	314,751	333,029	344,842	326,404	273,295	306,042	333,170	456,010
有形固定資産	63,456	62,767	53,915	65,384	63,790	68,528	65,376	63,422	48,611	46,714	37,482
無形固定資産	42,854	42,712	55,582	65,085	99,485	103,747	91,505	85,118	83,167	89,067	210,744
のれん	—	—	—	7,864	35,404	36,624	27,572	20,409	16,053	20,351	95,497
投資その他の資産	136,705	155,408	185,148	184,280	169,754	172,566	169,522	124,755	55,189	59,254	69,219
投資有価証券	88,378	94,766	116,480	120,397	103,841	88,999	80,203	28,512	31,190	34,780	44,220
負債合計	141,404	137,601	189,745	196,286	181,646	210,442	187,160	245,997	300,502	323,329	447,168
流動負債	118,207	79,841	113,208	134,304	111,552	162,133	124,264	140,456	156,179	174,348	298,342
短期借入金	—	—	10,645	2,270	2,870	6,074	6,345	6,659	11,822	23,844	116,941
受注損失引当金	579	3,083	3,911	1,345	1,591	50	933	300	390	1,497	2,646
固定負債	23,196	57,759	75,988	61,327	69,500	47,714	62,419	105,076	144,322	148,981	148,826
社債	—	30,000	30,000	15,000	25,000	34,082	33,931	73,310	91,186	93,651	91,275
長期借入金	4,250	22,054	21,333	27,969	24,396	408	13,213	17,876	36,261	35,748	29,952
純資産合計	290,818	331,408	403,467	425,409	447,297	432,674	425,032	287,153	264,727	333,206	342,486
キャッシュ・フロー計算書：											
営業活動によるキャッシュ・フロー	68,600	33,839	58,710	81,470	61,147	73,493	56,349	102,787	112,838	84,594	98,137
投資活動によるキャッシュ・フロー	△36,019	△32,234	△1,093	△75,344	△30,341	△17,882	△16,826	18,382	18,382	△20,522	△130,547
(除く、資金運用目的投資)	△34,055	△38,086	△13,800	△52,725	△41,348	△30,162	△15,025	△6,985	—	△22,811	△130,472
フリー・キャッシュ・フロー	32,580	1,605	57,617	6,126	30,805	55,610	39,523	121,169	131,221	64,071	△32,410
(除く、資金運用目的投資)	34,544	△4,246	44,910	28,744	19,799	43,330	41,324	95,801	—	61,782	△32,335
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,723	△8,773	△10,536	9,326	△34,327	△46,829	△73,106	△139,857	△149,908	△13,183	△7,995
現金及び現金同等物に係る換算差額	721	337	694	△1,071	624	△2,529	△1,519	△3,734	△3,734	1,520	2,829
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	22,579	△6,830	47,775	14,381	△2,897	6,251	△35,102	△22,421	△22,421	52,408	△37,576
現金及び現金同等物の期末残高	99,623	92,792	140,567	154,949	152,051	158,303	123,200	100,778	100,778	153,187	115,610
現金及び現金同等物+資金運用目的投資残高	145,974	133,350	169,023	206,031	192,028	185,882	152,743	104,842	—	154,847	117,368

(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. 消費税およ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		
		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	2022年3月期
セグメント情報:								
外部売上収益	コンサルティング	30,574	34,577	34,839	38,572	37,246	42,807	
(外部顧客への)	金融ソリューション	246,979	252,122	252,367	273,571	288,196	303,635	
売上収益)	証券業	119,128	118,397	100,309	112,762	130,427	133,316	
	保険業	51,982	51,836	64,874	66,374	61,441	68,894	
	銀行業	40,286	42,225	43,404	51,022	50,181	47,073	
	その他金融業等	35,580	39,662	43,780	43,411	46,146	54,351	
	産業ITソリューション	107,208	154,917	180,882	178,490	186,051	222,583	
	流通業	54,256	61,057	66,814	66,789	62,192	68,269	
	製造・サービス業等	52,952	93,860	114,068	111,700	123,858	154,313	
	IT基盤サービス	29,241	29,870	33,153	38,087	38,843	42,607	
	その他	10,544	—	—	—	—	—	
外部売上収益	コンサルティング	31,161	35,332	35,481	39,612	38,155	44,414	
+	売上収益	5,853	6,561	7,786	9,494	10,059	12,820	
内部売上収益	営業利益	18.8	18.6	21.9	24.0	26.4	28.9	
	営業利益率(%)	248,188	254,567	255,162	276,937	292,038	308,376	
	売上収益	26,461	27,673	27,095	34,170	36,275	43,877	
	営業利益	10.7	10.9	10.6	12.3	12.4	14.2	
	営業利益率(%)	107,672	157,585	183,580	181,438	189,551	229,921	
	売上収益	9,076	15,119	18,449	22,055	19,482	25,449	
	営業利益	8.4	9.6	10.0	12.2	10.3	11.1	
	営業利益率(%)	122,107	122,342	127,777	138,833	142,686	157,598	
	売上収益	14,015	14,764	17,130	19,450	19,785	20,955	
	営業利益	11.5	12.1	13.4	14.0	13.9	13.3	
	営業利益率(%)	62,734	78,987	90,816	96,862	90,056	125,460	
サービス別	コンサルティングサービス	131,908	138,111	150,467	161,703	183,847	196,000	
外部売上	開発・製品販売	217,271	241,198	244,273	251,757	258,656	272,903	
収益	運用サービス	12,634	13,191	15,686	18,399	17,777	17,269	
	商品販売	71,600	77,937	60,579	65,049	66,309	63,025	
主な相手先別	野村ホールディングス(株)	45,285	47,001	49,109	—	—	—	
売上収益	(株)セブン&アイ・ホールディングス	18,925	43,559	53,081	46,752	43,625	76,519	
海外売上収益	海外売上収益	4.5	9.2	10.6	8.8	7.9	12.5%	
	海外売上収益比率(%)							

(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のおよ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。
 4. 海外売上収益は、2022年3月期より販売仕向先の所在地による方法から各社の本社所在地による方法に変更しています。

(単位:百万円)

		日本基準				IFRS		
		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	2022年3月期
受注高	コンサルティング	34,609	36,285	34,315	—	39,957	44,546	
	金融ソリューション	246,153	244,794	265,724	—	307,715	317,059	
	産業ITソリューション	116,335	174,260	184,653	—	189,587	243,501	
	IT基盤サービス	31,423	30,154	33,467	—	37,083	45,126	
	その他	10,463	—	—	—	—	—	
	計	438,986	485,494	518,161	—	574,343	650,233	
受注残高	コンサルティング	8,711	6,764	3,559	4,339	7,050	8,789	
	金融ソリューション	148,893	141,574	154,930	165,449	184,968	198,391	
	産業ITソリューション	67,650	94,120	100,572	98,949	102,484	123,402	
	IT基盤サービス	14,019	14,295	14,609	17,041	15,281	17,800	
	その他	3,472	—	—	—	—	—	
	計	242,748	256,754	273,672	285,779	309,785	348,384	

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。
 2. 金額は販売価格によっています。
 3. 継続的な役務提供サービスや利用度数等に応じて料金をいただくサービスについては、各年度末時点で翌年度の売上見込額を受注額に計上しています。

(単位:百万円)

		日本基準				IFRS		
		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	2022年3月期
生産実績・外注実績:								
生産実績		277,736	304,044	327,324	337,197	—	354,035	399,558
外注実績		126,361	135,522	150,635	161,305	161,353	171,560	194,766
うち、中国企業への外注実績		18,815	19,532	23,213	28,514	28,514	30,460	36,730
外注比率(%)		45.5	44.6	46.0	47.8	48.1	48.5	48.7
中国企業への外注比率(%)		14.9	14.4	15.4	17.7	17.7	17.8	18.9

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
 2. 金額は製造原価によっています。各セグメントの金額は、セグメント間の内部振替前の数値であり、調整額で内部振替高を消去しています。
 3. 外注実績の割合は、生産実績に対する割合を、中国企業への外注実績の割合は、総外注実績に対する割合を記載しています。

(単位:百万円)

		日本基準				IFRS		
		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	2022年3月期
設備投資・減価償却・研究開発:								
設備投資額		38,668	38,201	26,276	28,496	—	33,372	46,980
有形固定資産		13,640	16,188	5,615	6,684	—	11,712	10,990
無形固定資産		25,027	22,012	20,661	21,811	—	21,660	35,990
減価償却費		28,476	31,941	30,427	30,414	39,383	40,911	41,941
研究開発費		5,674	5,170	3,665	4,310	4,310	4,468	4,992

(単位:%)

		日本基準				IFRS		
		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	2022年3月期
財務指標:								
売上総利益率		33.9	33.9	32.9	34.2	34.5	33.8	35.3
営業利益率		13.8	13.8	14.3	15.7	16.2	14.7	17.4
EBITDAマージン		20.9	21.9	21.7	22.2	23.8	23.6	23.9
ROE		10.7	12.9	12.3	20.3	18.3	18.2	21.3
ROA		9.7	10.4	11.5	14.8	14.2	11.6	14.5
グロスD/Eレシオ(倍)		0.13	0.19	0.15	0.40	0.61	0.36	0.62
ネットD/Eレシオ(倍)		—	—	—	—	0.20	△0.11	0.27
親会社所有者帰属持分比率		69.1	65.2	67.1	50.9	44.1	50.3	43.0
株価収益率(PER)(倍)		22.6	22.1	23.3	20.9	24.9	38.8	33.3
配当性向		42.4	39.1	41.5	27.9	33.2	41.3	33.1
総還元性向		66.4	129.8	113.4	258.9	326.8	60.2	117.1

(単位:円)

		日本基準				IFRS		
		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	2022年3月期
1株当たり指標:								
基本的1株当たり当期利益(EPS)		181	228	72	109	91	88	120
希薄化後1株当たり当期利益(EPS)		181	227	71	109	91	88	120
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)		1,750	1,760	587	455	418	547	575
1株当たり年間配当金(DPS)		80	90	90	32	32	36	40

(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)および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)および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2022
<https://www.nri.com/jp/sustainability/library/report>

E:環境

環境KPI (集計単位:グループ):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
温室効果ガス排出量削減率(2014年3月期比) (%)	30.0	38.2	43.8	48.7	72.1
データセンターの再生可能エネルギー利用率 (%)	0.1	0.1	0.1	1.6	56.9
サプライヤーの環境目標設定割合 (%) (Scope3のカテゴリ1、2、および11)	4.6	18.1	21.6	30.5	33.6

温室効果ガス排出量 (集計単位:グループ):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
直接的温室効果ガス排出量 (Scope1)	(千t-CO ₂)	1	1	1	1	1
国内	(千t-CO ₂)	1	1	1	1	1
海外	(千t-CO ₂)	0	0	0	0	0
間接的温室効果ガス排出量 (Scope2)	(千t-CO ₂)	73	64	58	53	28
国内	(千t-CO ₂)	70	61	56	53	28
海外	(千t-CO ₂)	3	2	2	0	0
Scope1 + Scope2排出量合計	(千t-CO ₂)	75	66	60	55	30
国内	(千t-CO ₂)	71	63	58	55	29
海外	(千t-CO ₂)	3	2	2	0	0

(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):	2018年3月期		2019年3月期		2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期		
	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	
社員数	12,708	100	12,578	100	13,278	100	13,430	100	16,512	100	
地域別	日本	8,821	69.4	9,004	71.6	9,495	71.5	9,912	73.8	10,236	62.0
	欧州	14	0.1	15	0.1	16	0.1	12	0.1	13	0.1
	米州	392	3.1	345	2.7	328	2.5	218	1.6	1,063	6.4
	アジア	2,052	16.1	1,761	14.0	1,860	14.0	1,903	14.2	1,904	11.5
	うち中国	1,465	11.5	1,168	9.3	1,244	9.4	1,289	9.6	1,323	8.0
	豪州	1,429	11.2	1,453	11.6	1,579	11.9	1,385	10.3	3,296	20.0

雇用関連 (集計単位:単体):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
採用者数 (名)	339	452	496	543	622
離職率 (%) *1	3.8	3.9	4.3	3.8	5.1
自己都合離職率 (%) *2	2.3	2.7	3.1	2.3	3.1
平均勤続年数 (年)	14.6	14.6	14.7	14.7	14.8
新卒新入社員の3年後定着率 (%)	93.3	95.9	92.8	92.4	94.1
平均年間給与:従業員全体 (千円)	11,660	12,217	12,352	12,251	12,320

*1 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
 *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まない

女性活躍 (集計単位:単体):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
女性社員比率 (%)	19.3	19.8	20.4	20.8	21.7
女性管理職比率 (%) *1	6.4	6.8	7.1	7.6	8.3
女性採用比率 (%)	26.7	27.6	28.2	27.2	33.2

*1 女性管理職比率は、期初の値

育児・介護休業 (集計単位:単体):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
産前産後休暇取得者数 (名)	56	72	78	61	68
育児休業取得者数 (名) *1	85	105	123	149	164
男性 (名)	22	38	53	84	96
女性 (名)	63	67	70	65	68
育児休業・パートナー出産休暇取得者数 (名) *1	252	261	260	273	243
うちパートナー出産休暇のみ取得 (名)	167	156	137	124	79
育児短時間勤務制度利用者数 (名)	107	112	103	108	94
育児休業取得後の復職率 (女性) (%) *2	97.0	96.7	98.1	100.0	97.0
育児休業取得後の定着率 (女性) (%) *3	93.3	92.8	96.8	96.5	94.9
介護休業取得者数 (名)	3	3	0	1	2

(注) 該当年度内に、休暇あるいは休業の取得を開始した人数
 *1 2022年3月期より集計基準を変更しています。これに伴い、2021年3月期以前も同基準で再集計しています。
 *2 復職率: 当年度の育児休業からの復職者数 / 当年度育児休業からの復職予定者数 × 100%
 *3 定着率: 前年度の育児休業から復職した者のうち、当年度3月末時点で在籍している社員数 / 前年度の育児休業からの復職者 × 100%

障がい者雇用 (集計単位:グループ):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
障がい者雇用者数 (名)	134	142	166	170	181
障がい者雇用比率 (%)	2.19	2.26	2.45	2.35	2.37

(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):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
従業員一人当たり月平均時間外労働時間 *1	—	—	—	8.1	8.3
年次有給休暇取得率 (%)	71.4	71.3	71.1	64.1	67.1
業務上死亡者数 (名)	0	0	0	0	0
労働災害件数 (件) *2	0	2	1	0	1

*1 法定労働時間 (週40時間) を超える時間で算出。「—」は算出値が法定労働時間を超えていないことを示す
 *2 死亡災害および死傷災害による休業4日以上発生件数

お客様満足度・従業員満足度 (集計単位:単体):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
お客様満足度 (%) *1	84.6	86.9	83.8	86.4	88.0
従業員満足度 (%) *2	80.5	—	81.8	—	—
エンゲージメントスコア *3	—	—	—	—	70

*1 お客様満足度は、「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答いただいた比率 (5段階評価の上位2項目の合計)
 *2 従業員満足度は、総合的な満足度を尋ねた回答を採用。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
 *3 ㈱アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール [Wevox] を利用し、NRI単体およびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社5社 (NRIセキュアテクノロジーズ、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) の社員を対象に調査したもの

情報発信・提言活動 (集計単位:単体):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
単行本の発行 (冊)	15	20	21	18	21
新聞・雑誌への寄稿 (回)	298	306	290	353	309
講演 (回)	962	922	911	666	765
テレビ・ラジオへの出演 (回)	158	267	155	227	244

人づくり/社会づくり活動 (集計単位:単体):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
NRI学生小論文コンテスト応募数 (件)	1,767	1,444	2,300	1,925	3,043	
キャリア教育支援	学校数 (校)	24	31	29	2	4
	参加人数 (名)	733	850	704	41	131

G:ガバナンス

取締役構成 (集計単位:単体):	2018年7月現在	2019年7月現在	2020年7月現在	2021年7月現在	2022年7月現在
取締役合計 (名)	7	9	9	9	9
社外取締役 (名)	3	3	3	3	3
女性取締役 (名)	1	1	1	1	1

取締役会開催状況 (集計単位:単体):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
開催回数 (回)	15	14	14	14	14
全取締役の平均出席率 (%)	98	98	99	100	99
社外取締役の平均出席率 (%)	93	95	98	100	97
全監査役の平均出席率 (%)	99	99	100	100	100
社外監査役の平均出席率 (%)	98	98	100	100	100

監査役会開催状況 (集計単位:単体):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
開催回数 (回)	18	17	17	18	17
全監査役の出席率 (%)	100	99	100	100	100
社外監査役の平均出席率 (%)	100	98	100	100	100

通報窓口への通報または相談件数 (集計単位:単体):	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
通報または相談件数 (件)	2	4	3	4	3

NRIグループネットワーク (2022年3月31日現在)

本社	グローバルネットワーク
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)	17カ国・地域 44拠点 欧州 Denmark Ireland Luxembourg Russia United Kingdom 北米 United States アジア・大洋州 Australia China Hong Kong India Indonesia New Zealand Philippines Singapore South Korea Taiwan Thailand Nomura Research Institute Holdings America, Inc. Nomura Research Institute America, Inc. Nomura Research Institute IT Solutions America, Inc. Core BTS, Inc. Brierley + Partners, Inc.
国内グループ会社	
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 プライアリー・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	

Brierley Europe Limited
 Cutter Associates, LLC
 Cutter Associates Europe, Ltd
 Nomura Research Institute Europe Limited
 野村総合研究所(北京)有限公司
 野村総合研究所(上海)有限公司
 野村総合研究所(大連)有限公司
 北京智明創発有限公司
 大連智明創発有限公司
 吉林智明創発有限公司
 Nomura Research Institute Asia Pacific Private Limited
 Nomura Research Institute Hong Kong Limited
 Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd.
 野村総合研究所台湾有限公司
 Nomura Research Institute Seoul Co., Ltd.
 Nomura Research Institute Consulting and Solutions India Private Limited
 Nomura Research Institute Financial Technologies India Pvt. Ltd.
 PT. Nomura Research Institute Indonesia
 Nomura Research Institute Thailand
 ASG Group Limited
 Nomura Research Institute Australia Pty Ltd
 Australian Investment Exchange Limited
 Planit Test Management Solutions Pty Ltd
 Planit Software Testing Limited (NZ)
 Planit Software Testing Limited (UK)
 Planit Testing India Private Limited
 Planit Philippines Corporation

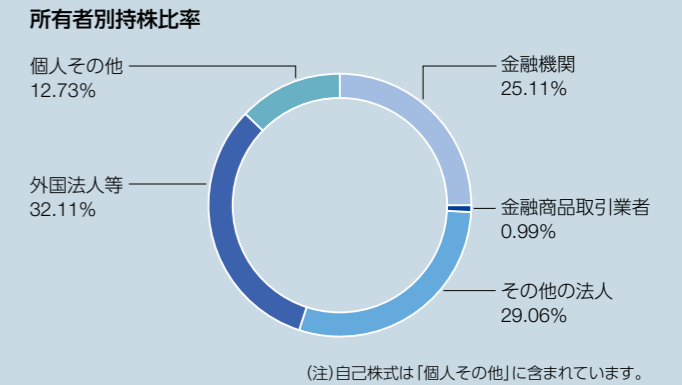
NRIのグローバルネットワーク



会社情報 / 株式情報 (2022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	224億円
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)	16,512名

株式情報	
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (2022年4月4日現在)
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	610,696,500株
単元株主総数	17,923名
株主名簿管理人 (連絡先・郵送先)	三菱UFJ信託銀行株式会社 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 Tel. 0120-232-711(通話料無料)
配当基準日	9月30日、3月31日

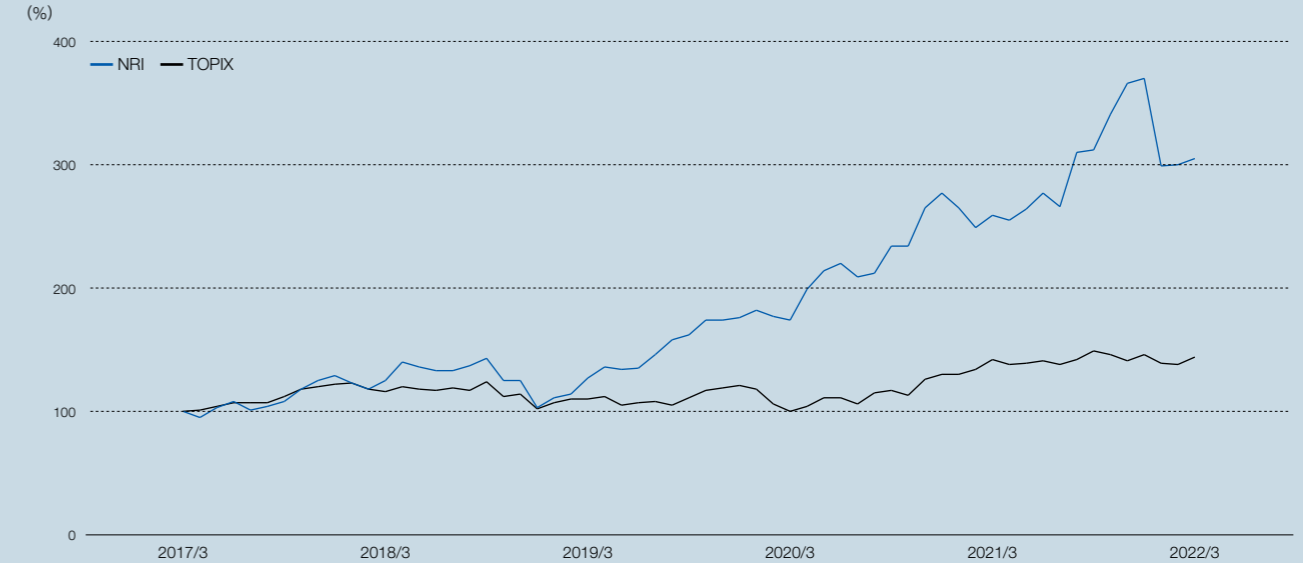


大株主の状況

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	77,320	13.08
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	71,865	12.16
野村プロパティーズ株式会社	67,518	11.42
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)	28,685	4.85
NRIグループ社員持株会	28,323	4.79
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	4.18
ジャフコグループ株式会社	23,968	4.05
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,500	3.98
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	14,925	2.52
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	2.27

(注) 1. 当社が保有する自己株式19,489千株は、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。

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	125.1%	127.1%	174.1%	260.0%	306.4%
TOPIX	115.9%	110.0%	99.6%	141.5%	144.3%

(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。
上のグラフおよび表は、2017年3月末に投資を行った場合のTSRを示しています。2017年3月末の終値を100%としています。
(出所)NRI作成

NRI

ESGデータブック 2022

〈2022年3月期〉

Environment

Social

Governance

野村総合研究所
Nomura Research Institute

ESGデータブック 2022 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.23
リスクマネジメント データ	p.25
コンプライアンス マネジメントアプローチ	p.32
コンプライアンス データ	p.33
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.38
サプライチェーン・マネジメント データ	p.39
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.44
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.47
イノベーション・マネジメント データ	p.48
情報システムの品質 マネジメントアプローチ	p.52
情報システムの品質 データ	p.54
情報セキュリティ マネジメントアプローチ	p.62
情報セキュリティ データ	p.63

環境

環境マネジメント マネジメントアプローチ	p.70
環境マネジメント データ	p.72
気候変動 データ	p.75
温室効果ガス排出 データ	p.79
エネルギー消費 データ	p.80
資源利用・廃棄物 データ	p.81
NRIグリーンボンド（第3回無担保社債） データ	p.82
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.84

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.85
労働慣行・ダイバーシティ データ	p.88
労働安全衛生 マネジメントアプローチ	p.101
労働安全衛生 データ	p.103
人材開発 マネジメントアプローチ	p.107
人材開発 データ	p.109
ビジネスと人権 マネジメントアプローチ	p.121
ビジネスと人権 データ	p.122
社会貢献活動 データ	p.131

外部保証

外部保証	p.136
------	-------

GRIスタンダード対照表

GRIスタンダード対照表	p.137
--------------	-------

■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。

そのような思いから、NRIは、国連グローバルコンパクト(UNGC)、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)等に賛同し、参加を表明しています。

「NRIグループ中期経営計画(2019-2022)」では「価値共創を通じた社会課題の解決」を謳い、

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

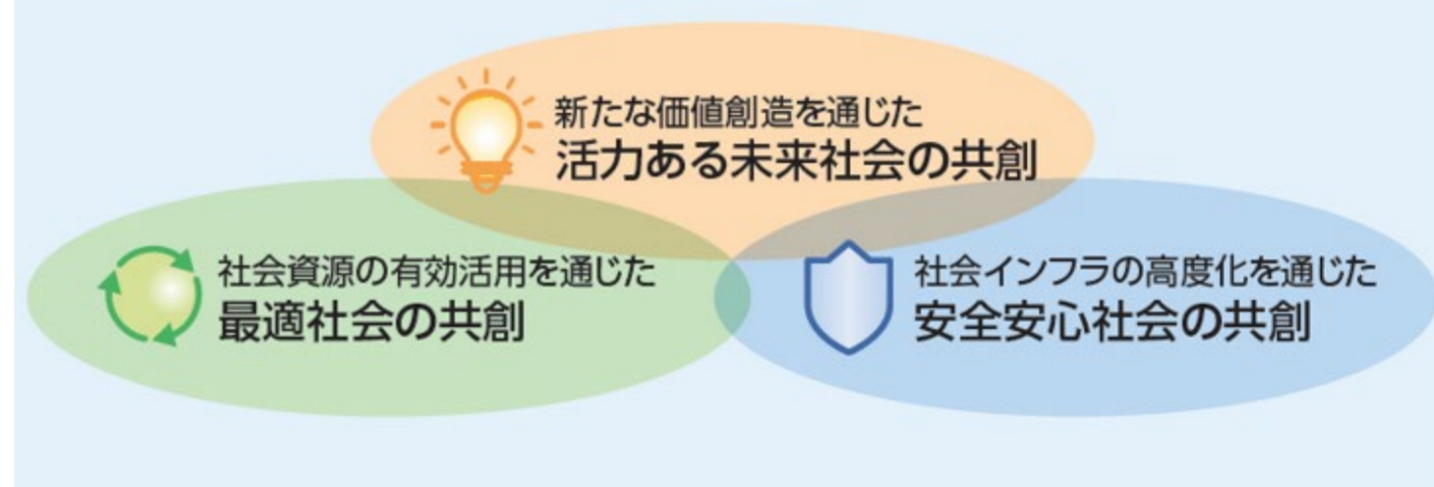
の3つの社会価値の共創を中核に事業を推進していくことを決めました。

今後とも社会に信頼され、その期待に応えていくために、私たち自身も変化しながら、新しいテクノロジーの潮流を先取りし、未来社会における課題解決に繋がる事業を推進することで、持続可能な未来社会づくりに貢献し、社会的責任を果たしてまいります。

また、国内外の多様なステークホルダーの声に対し真摯に耳を傾け、自らの行動を律していく所存です。

NRIグループのサステナビリティ経営

● 価値共創を通じた社会課題の解決 (CSVへの取り組み)



● 持続的成長に向けた重要課題

地球環境への 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 法令順守・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

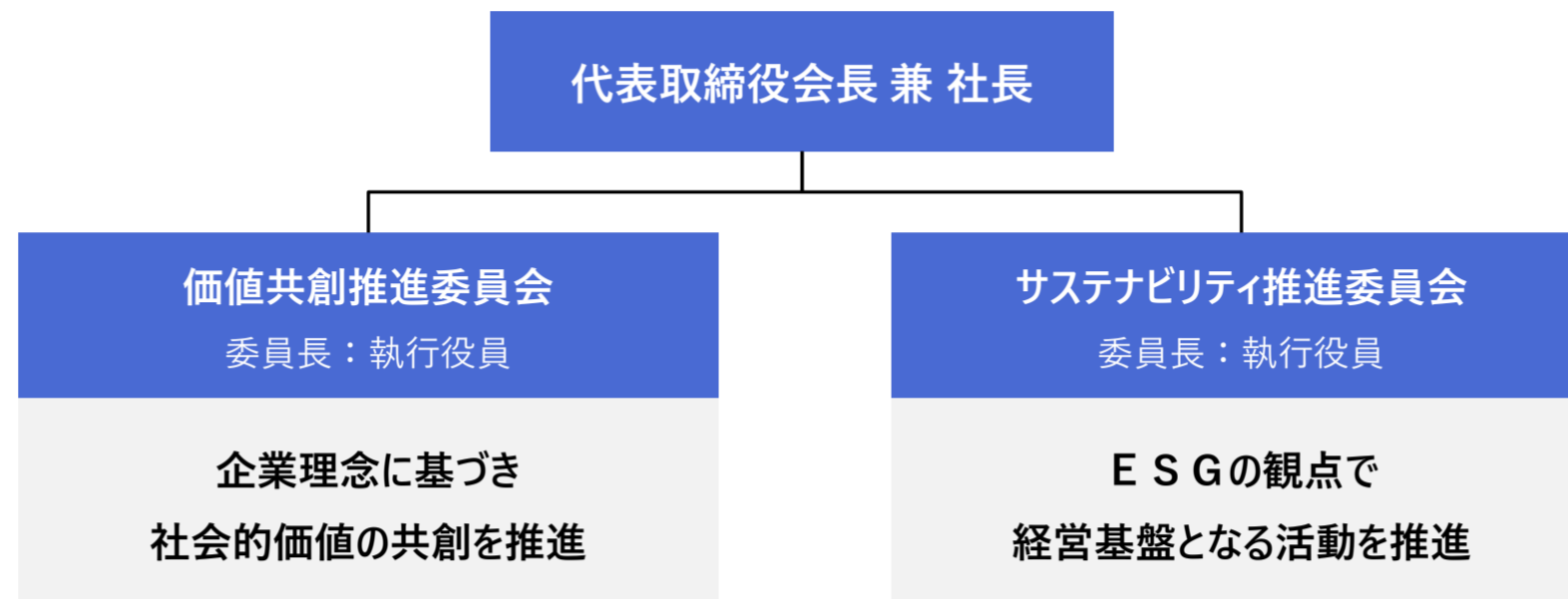
リンクファイル	サステナビリティマネジメント「ESG説明会」 https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018 サステナビリティ経営（統合レポート） https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/07/teaserItems2/013/link/AR2022_print.pdf#page=22 サステナビリティ経営（サステナビリティブック） https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2022.pdf#page=6
---------	--

▶ 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」を代表取締役会長 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
- ・ GXリーグ基本構想
- ・ Race to Zero

▶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。

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、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。

2021年度に開催した有識者ダイアログでは、3名の有識者の方々と、主に「中期経営計画におけるサステナビリティの位置づけ方」、「ダイバーシティの推進について」、「ESGの動向」について、意見を交わしました。

リンクファイル

ステークホルダーダイアログ

<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue>

ESG説明会

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

ダイアログ

<https://www.nri.com/>

[/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2022.pdf#page=51](https://www.nri.com/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2022.pdf#page=51)

▶ 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。

（2010年に特定、2017年に改定）

地球環境への負荷低減

- ・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

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

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

* 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

地球環境への負荷低減

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）を実質ゼロにする。
目標年度	2030年度
進捗	2021年度：温室効果ガス排出量削減率72.1%（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	2021年度：女性管理職比率8.3%、女性採用比率33.2%

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	2021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	2017年度 2018年度 2019年度 2020年度 2021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
	https://www.nri.com/jp/ir/policy
	統合レポート
	https://ir.nri.com/jp/ir/library/report.html
リンクファイル	サステナビリティ
	https://www.nri.com/jp/sustainability
	サステナビリティ報告（ライブラリ）
リンクファイル	https://www.nri.com/jp/sustainability/library/report

▶ 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

2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2022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.136）
---------	-------------------------------------

■ 情報開示

▶ 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 \(p.137\)](#)

▶ 社外からの評価

社外からの評価

- SRI/ESG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～)
 - ・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index (2022年～)
 - ・SOMPO Sustainability Index (2012年～)
 - ・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 (2018年～)
 - ・Euronext Vigeo World 120 Index (2021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 2022」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～)
 - ・MSCI ESG格付け「AAA」 (2021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。

■ コーポレート・ガバナンス マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「コーポレート・ガバナンスの強化」および「社会との対話」

重要課題とNRIのアプローチ

NRIは、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、社会、お客様、社員、取引先、株主等のステークホルダーの立場を踏まえ、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・北米での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12.5%、NRIの外国人持株比率は32.1%、NRIグループの海外就業者比率は38.0%です。

■ コーポレート・ガバナンス マネジメントアプローチ

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	<p>コーポレート・ガバナンス https://www.nri.com/jp/company/governance</p> <p>NRIのコーポレート・ガバナンス https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/07/teaserItems2/013/link/AR2022_print.pdf#page=104</p> <p>有価証券報告書 https://ir.nri.com/jp/ir/library/securities.html</p>
---------	---

■ 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、構成員の過半数を独立社外取締役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、業務執行取締役、非業務執行取締役、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。

この実現のために取締役会の3分の1以上を独立社外取締役で構成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21条、第22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	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
取締役総数		名	7	9	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	4
	非業務執行社内取締役	名	1	3	3	3	2
	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	1
	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	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
執行役員*		名	40	38	41	40	43
	うち、女性	名	0	1	1	2	2
経営役		名	10	10	9	8	7
	うち、女性	名	1	1	1	0	1
研究理事		名	2	2	2	3	3
	うち、女性	名	0	0	0	0	0
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

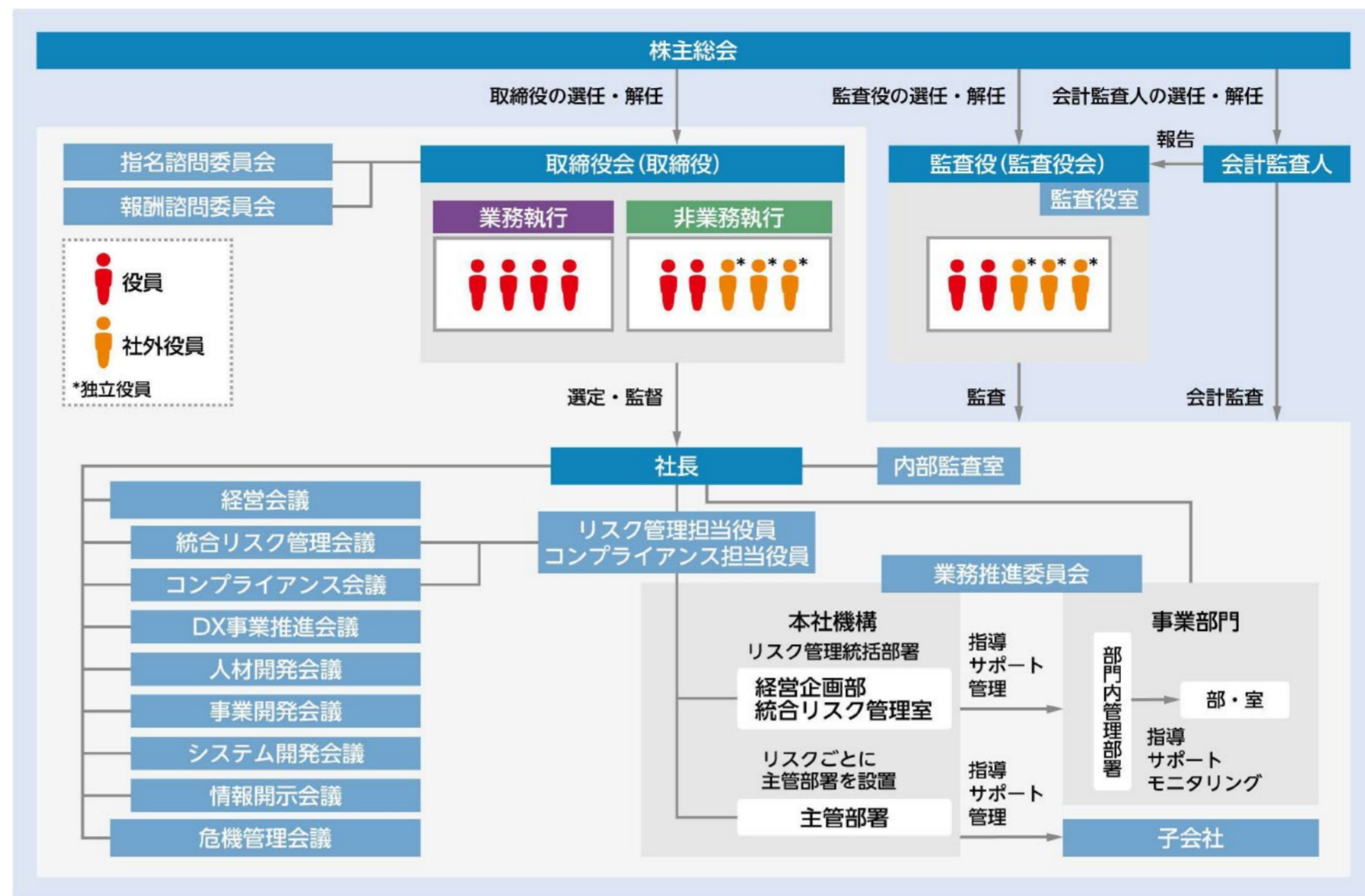
* 業務執行社内取締役を含む

■ コーポレート・ガバナンス データ

▶ 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

[2022年6月17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、中長期的な経営戦略に照らして備えるべき当社事業、企業経営、リスクマネジメント、財務・会計、海外事業に関する経験のバランスやジェンダー、国際性、職歴・知見の蓄積等を考慮した構成とし、多様な視点・価値観に基づく適切な意思決定と監督の実現を図ります。

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 データ

▶ 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、赤塚 庸、安齋 豪格、江波戸 謙、舘野 修二、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 構成員の過半数を独立社外取締役とし、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）	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）	西村 元也、小酒井 健吉、南 成人、高澤 靖子

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、舘野 修二、林 滋樹、増谷 洋、竹本 具城、立松 博史、嵯峨野 文彦、久保 並城、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>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、舘野 修二、上田 肇、林 滋樹、増谷 洋、竹本 具城、立松 博史、嵯峨野 文彦、久保 並城、西本 進、須永 義彦、桧原 猛、柳澤 花芽

■ コーポレート・ガバナンス データ

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>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、舘野 修二、上田 肇、林 滋樹、増谷 洋、竹本 具城、立松 博史、嵯峨野 文彦、久保 並城、西本 進、須永 義彦、桧原 猛、柳澤 花芽、山口 隆夫、宮武 博史

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>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）	野口 智彦、嵯峨野 文彦、松本 晃、大元 成和、北川 園子、森沢 伊智郎、郡司 浩太郎、雨宮 正和、神尾 文彦

人材に関する機関

概要	人材開発会議 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、館野 修二、上田 肇、林 滋樹、増谷 洋、竹本 具城、立松 博史、嵯峨野 文彦、久保 並城

事業開発に関する機関

概要	事業開発会議 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、柳澤 花芽

システム開発に関する機関

概要	システム開発会議 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 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 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、柳澤 花芽、江波戸 謙、舘野 修二、上田 肇、林 滋樹、増谷 洋、竹本 具城、立松 博史、嵯峨野 文彦、久保 並城、安丸 徹、須永 義彦、渡辺 徹郎、桧原 猛

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

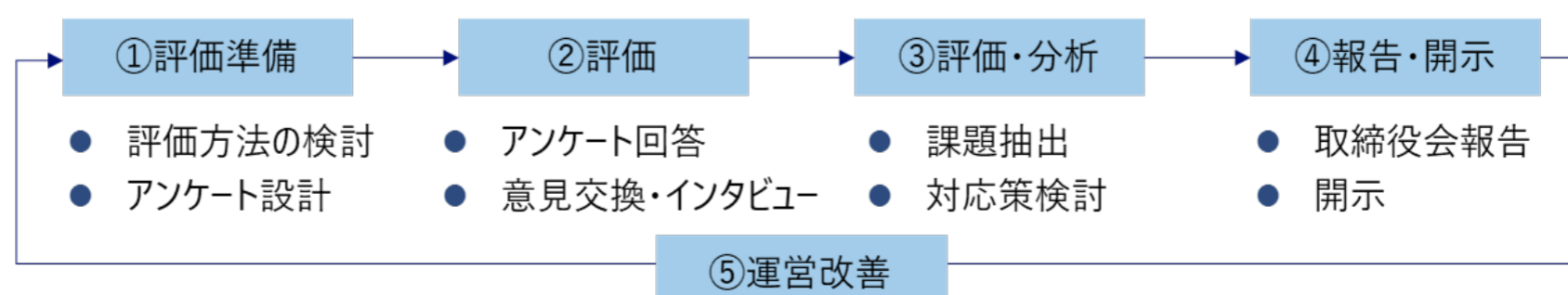
取締役会の状況	単位	在任期間中
取締役会の開催回数*	回	14
取締役会の出席率	%	99
取締役の任期	年	1
取締役の平均在職期間	年	2.7

* 2021年6月18日第56回定時株主総会から2022年6月17日第57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. 評価のプロセス

当社は、①評価準備、②評価、③評価・分析、④報告・開示、⑤運営改善の一連のプロセスを経て、取締役会の実効性評価を実施しています。②の評価においては、全ての取締役・監査役を対象に「自己評価アンケート」を実施するとともに、より具体的な課題を把握するため、独立役員との意見交換をディスカッション形式および個別インタビュー形式により実施しました。



2. 今年度の評価方法の見直し

実施に先立ち、①の評価準備において、2022年3月に社外取締役、社外監査役にインタビューを行い、そこで出された意見と前年度の「自己評価アンケート」の回答結果を踏まえて、アンケート項目や構成を検討した結果、より広範な課題を把握する為、自由記入欄を拡充したアンケート構成としました。回答結果をもとに、独立役員会議で実効性に関する議論を行なうとともに、個々の独立役員とアンケートで示された意見についてさらに踏み込んだ意見交換を行いました。それらの結果を踏まえて、取締役会で分析・評価を行うとともに各評価視点における課題を議論しました。

3. 前年度認識した課題への取り組み

前年度の実効性評価で認識した諸課題に対しては、以下のような取り組みを行いました。

- ①社外役員への情報提供機会の確保や方法の工夫による、更なる議論の質の向上
-執行側の議論に関する情報を提供するため、経営会議資料・議事録の共有を開始しました。
- ②取締役会構成・多様性の在り方についての継続的な議論の推進
-2022年6月に任期満了を迎える役員のうち、監査役の後任候補者に女性1名を選任しました。
- ③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さらなる議論の実施
-事業領域拡大を加速するグローバル化の案件・推進状況等として、北米・豪州の地域戦略や具体的案件等について審議を重ねました。
- ④グループガバナンスの在り方に関する議論の充実
-グループ会社を戦略的位置づけ、事業特性、リスクを踏まえてタイプ分けし、事業推進とガバナンス、内部統制のバランスを追求していく方針を打ち出すとともに、ガバナンス実施要領の作成に着手しました。
- ⑤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の充実
-次期長期経営ビジョンに関する審議の中で、会社を取り巻くリスクを含めた議論を行いました。

4. 評価結果の概要

取締役会は、当社の取締役会の実効性は概ね確保されており、その運営は着実に改善されていると判断しました。評価結果の概要は以下のとおりです。

a. 取締役会の構成・運営状況

・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や専門知識・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。

・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建設的な議論・意見交換が行われている。今後も資料の更なる論点明確化や社外役員への情報提供方法の工夫によって、議論の質の一層の向上が期待される。

b. 取締役への支援

・社外役員は、当社グループの経営戦略会議への参加等、適宜執行側から説明を受けることにより必要な情報を入手する機会が設けられている。

・取締役会での議論の更なる活性化のためには、社外役員の間や社外役員と執行役員の間で自由闊達に意見交換を行う場を設けることが望まれる。

c. 経営戦略

・中期経営計画の重点テーマであるDX・グローバルに関する議論や次期ビジョン・中期経営計画策定に向けた意見交換は、継続的かつ適切に実施されている。

・人材マネジメントの強化や資源配分は成長の基盤であり、より一層議論の充実が望まれる。

d. 内部統制・リスク管理・グループガバナンス

・グループガバナンスについての活発な議論・意見交換が行われ、全社的な取り組みの現状と課題が適切に共有された。グループ会社の増加に伴い、ガバナンスの基本ルールを明確化するとともに、基本ルールを記した実施要領の運用状況と海外グループ会社による取り組みの進捗状況を確認しつつ、ガバナンスの充実に向けての議論を継続することが重要であると認識された。

・内部統制・リスク管理については、適切な報告が行われ総じて実効的に機能している。グループ会社の整備状況をきめ細やかに点検するなど一段の強化が望まれる。

・地政学的リスクの高まりに伴い、対応策に関する議論の充実が望まれる。

e. 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。

当社は、この分析・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きます。

■ 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		その他
				基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式報酬		
取締役	12	百万円	738	264	205	265	2	
うち、社外取締役	4	百万円	43	43	-	-	-	
監査役	6	百万円	181	111	51	16	1	
うち、社外監査役	4	百万円	70	53	17	-	0	

(注) 1. 上記には、2021年6月18日開催の第56回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役3人（うち社外取締役1人）及び監査役1名（うち社外監査役1人）を含んでいます。

2. 「その他」には、確定拠出年金の掛金及び傷害保険の保険料を記載しています。

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	譲渡制限付 株式報酬		
	此本 臣吾	取締役	百万円	178	53	52	71	0	
	深美 泰男	取締役	百万円	105	34	26	44	0	

(注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

取締役の報酬等の額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年度の実績等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) 【2.5】	
	(短期業績連動報酬) 賞与 【0.9】	(中長期業績連動報酬) 株式関連報酬 【1.6】

- (注) 1. 2021年度の実績等（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. 株式連動報酬は、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。

■ コーポレート・ガバナンス データ

(I) 基本報酬（固定報酬）

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

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と当期利益(親会社の所有者に帰属する当期利益)を業績指標とし、当該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

前年度における代表取締役 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それぞれ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+25.0%となりました。なお、当社は2020年度より国際会計基準(IFRS)を適用しており、当該業績指標の比較年度である2020年度の営業利益において一時的な業績変動要因が含まれていることから、比較年度の営業利益については、一定の調整を行っています。

業績指標 (日本基準)	前年度 (2020年度)	当年度 (2021年度)	増減率	評価 ウエイト
営業利益	865億円	1,062億円	21.4%	75.0%
親会社株主に帰属 する当期純利益	529億円	714億円	35.1%	25.0%

(注) 上記の比較年度における一時的な業績変動要因の調整を行わなかった場合の営業利益の増減率は31.5%です。

■ コーポレート・ガバナンス データ

(γ) 役職位別ポイント

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

(III) 株式関連報酬（譲渡制限付株式報酬）

当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えとともに、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。

代表取締役 社長の報酬と従業員平均給与額の比較	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
代表取締役 社長の報酬	百万円	113	115	131	149	178
年収の比率	倍	9.7	9.4	10.6	12.2	14.4

▶ 経営層への自社株保有要請

経営層の自社株保有に関する規定

取締役(社外取締役を除く。以下同じ。)は、「役員自社株保有ガイドライン」に基づき、役職位に応じて一定数以上のNRI株式を保有することとされており、具体的には、単年度で付与される譲渡制限付株式の付与株数の3倍以上を保有することとされています。

2022年3月期は、取締役に対して、基本報酬の約1.7倍に相当(付与時のNRI株価の公正価値に基づく)する譲渡制限付株式を付与しており、公正価値を基準にした場合、取締役は、基本報酬の約5.1倍に相当する株式を保有することとなります。

なお、2022年3月末時点で、代表取締役会長 兼 社長 此本臣吾は、基本報酬の約18倍に相当するNRI株式を保有(同日のNRI株価の公正価値に基づく)しており、取締役(社外取締役を除く)は、平均して基本報酬の約13倍に相当するNRI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。

【2022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グループの内部統制システムの定着
- ⑤事業継続責任を果たすための適切な備え
- ⑥多様な働き方に適応した労働環境の質の向上

■ 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
グループ会社を含め、障害撲滅会議などを通じた基本動作の再周知・エンハンス業務知識のレベルアップ、復旧時間短縮訓練の継続実施。
- ②情報セキュリティ管理態勢の高度化
サイバー攻撃・不正アクセス等に備えるパブリッククラウドのセキュリティ設定状況の調査・是正、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
案件数の高水準状態が継続、グループ会社での高リスク案件増加につき、体制のアセスメントを継続。
- ④グローバル化に相応しいガバナンス態勢の整備
親会社のグループ会社への関与・サポートの考え方、グループ会社での実施事項を定めた「実施要領」を作成し整備。
- 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の継続、事業継続性の確保とCP見直し等による備えの実施。地政学リスクへの備えが課題。
- ⑥働きやすい労働環境の整備
新しい働き方に対応する制度を整備。運用の定着、グループ会社で規程遵守、コミュニケーション不足への対応等、質の向上を目指す。

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 データ

▶ リスクマネジメントの体制

リスクマネジメントの体制

NRIは、内部統制システムの構築に関する基本方針を定めるとともに、リスク管理担当役員を任命し、リスク管理統括部署を設置しています。

また、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検し、統合リスク管理会議の内容は、年に複数回、取締役会へ報告しています。

事業活動に伴う主要リスクに対しては、リスクごとに主管部署を定めており、必要に応じて専門性を持った会議で審議し、主管部署が事業部門と連携して適切な対応を講じています。

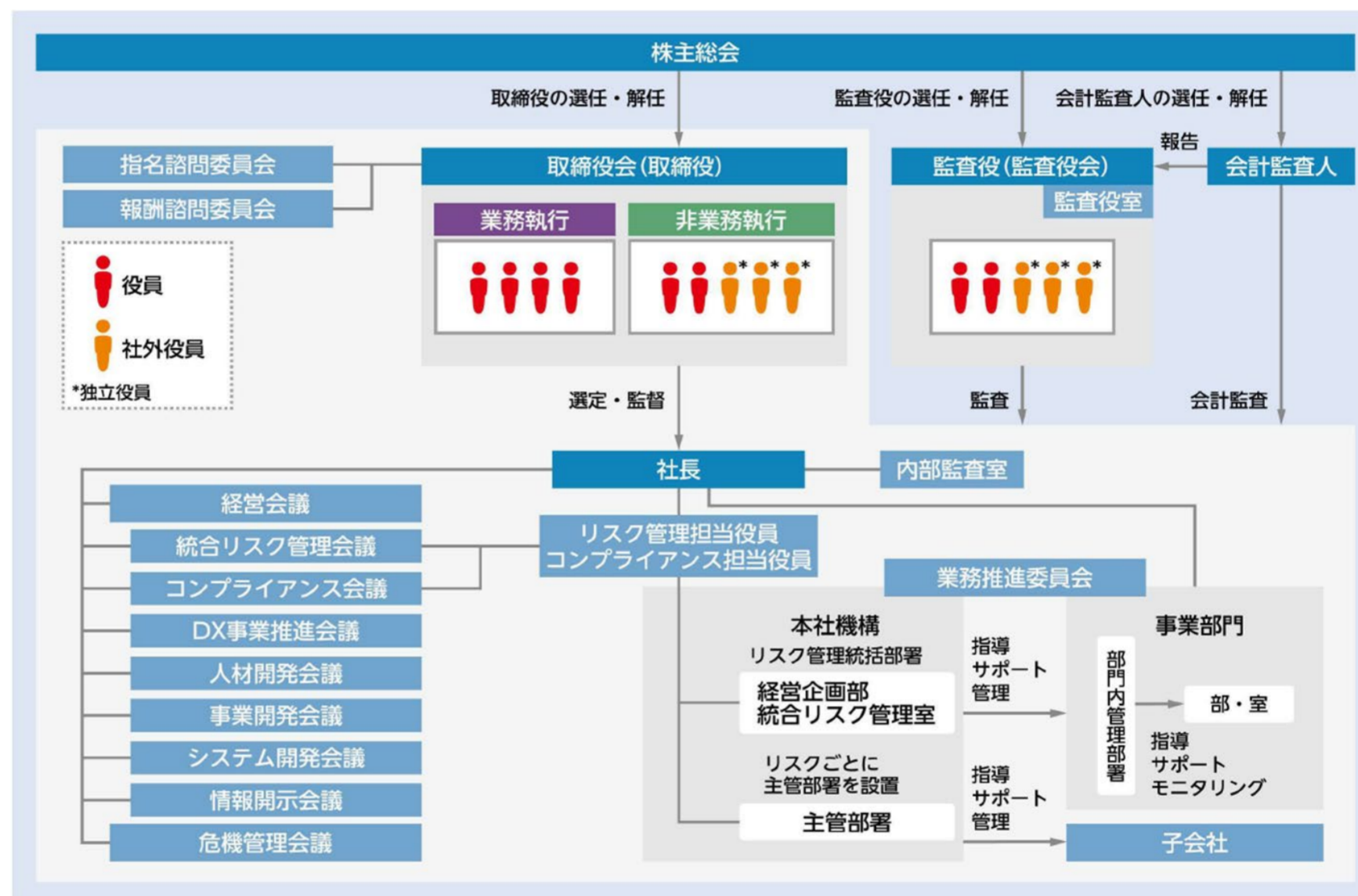
また、代表取締役 社長直属の組織である内部監査室（社員20名）が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIグループの監査を行っています。

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】

[2022年6月17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

■ リスクマネジメント データ

責任機関・委員会

統合リスク管理会議

リスクマネジメント機能の独立性、および取締役会の関与

リスク管理の全体最適を図るため、取締役会の決議により、NRIグループ全体のリスク管理に関する規程を定め、リスク管理担当役員およびリスク管理統括部署を置いています。

また、代表取締役 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、代表取締役 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/07/teaserItems2/013/link/AR2022_print.pdf#page=118

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&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CO₂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約7割を占めています。

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、2021年度には保有する5か所のデータセンターのうち規模の大きい3データセンター（東京第一データセンター、横浜第二データセンター、大阪第二データセンター）の全使用電力を再生可能エネルギー由来としました。これにより、2021年2月に策定した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%を前倒しで達成見込みです。今後も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。

■ リスクマネジメント データ

▶ 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>デジタルガバメントの実現に伴う、サイバー攻撃のリスク</p> <p>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おり、自社の情報資産に加えて、お客さまやお取引先からお預かりした情報資産を保有しています。</p> <p>昨今NRIでは、デンマークや台湾などの諸外国と比べて、遅れているとされる行政のデジタル化（デジタルガバメント政策）の民間領域における実行者として、官民連携の基盤をつくりながら、自立的・持続的なデジタル社会を支えるサービスの実現と普及に取り組んでいます。</p> <p>取り組みの1つとして、マイナンバー（国民識別番号）管理サービス「e-BANGO」や、マイナンバーカードを活用した本人確認サービス「e-NINSHO」など、デジタル社会に不可欠なマイナンバーカード関連の各種サービスを提供しています。</p> <p>政府は、2022年度末までにマイナンバーカードの普及率を100%まで拡大予定で、マイナンバーは今後家族構成をはじめ、資産情報、医療記録、公共の各種手当など利用分野が大幅に広がるとされているため、マイナンバーを含め、デジタルガバメントに携わる企業は、今後これまで以上に高度かつ巧妙なサイバー攻撃の標的となることが予想されます。</p>
<p>ビジネスインパクト</p>	<p>NRIは、日本において重要な社会インフラの一つとなったマイナンバーなど、行政サービスのデジタル化をはじめとするさまざまなデジタルトランスフォーメーション（DX）を手掛けています。重要な情報資産に関わるシステム開発を担う企業として、従来以上にセキュリティ対策についての高度な対応が求められます。</p> <p>DXビジネスの推進により、より便利な社会が作られる一方で、業界や企業を跨いだデータの収集や、IoT、クラウドサービス等により、サイバー攻撃のリスクは増大しつつあります。</p> <p>当社のようなシステム開発・運営会社は、従来よりも重大な責任を持つことになり、セキュリティ対策について、最新動向を踏まえながらの万全の体制での対応が求められています。一度でも、サイバー攻撃が顧客企業に発生すれば、システム開発会社としてのレピュテーションの毀損は免れません。</p>
<p>対策</p>	<p>NRIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、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、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を行うことを可能にしています。</p> <p>加えてNRIグループでは、グループ内にセキュリティ専門会社のNRIセキュアがあり、日本で数少ない情報セキュリティの分野の監視サービスも行っています。同社はサイバー対策技術に優れている米国のカルフォルニアにも支社を持ち、先進的なセキュリティ技術について把握する体制を整えています。世界的なハッキング大会などで優勝したメンバーを含むホワイトハッカー（正義のハッカー）を社内に抱え、高い専門性によりグループ内でのシステム開発においてセキュリティリスクの低減を図っています。</p> <p>2022年4月に、NRIセキュアは、国内企業が直面するサイバーセキュリティリスクへの対策を支援するため、サイバーセキュリティ分野において幅広い知見を持つ企業と共に、会員制の団体「サイバーセキュリティイニシアティブジャパン」を設立しました。</p>
<p>リンクファイル</p>	<p>NRIセキュアテクノロジーズ株式会社 https://www.nri-secure.co.jp/</p> <p>ラック、NRIセキュア、GSXが合同で「サイバーセキュリティイニシアティブジャパン」を設立 https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2022/220412_1.pdf</p> <p>統合報告書2021（P.52） https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/06/teaserItems2/014/link/AR2021_print.pdf#page=28</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*¹については、リスク発生の責任の所在に応じて、部門長の評価に反映されることがあります。

また、管理職が管理する配下従業員に関する人権・労働リスク*²に関して、管理職のリスク管理の成果として業績評価に直接反映されます。

*1 コンプライアンスリスク、従業員に関する人権・労働リスク、等

*2 安全衛生、長時間労働、差別・ハラスメント、等

従業員による潜在的リスクの確認・報告

NRIグループの従業員は、違法行為や情報セキュリティ上のインシデントを含むあらゆるリスクを発見した場合、通常のレポートラインに基づいてリスク主管部署へ報告することが義務付けられていると同時に、当該リスク主管部署は、リスク管理担当役員へ報告することが義務付けられています。

また、これらのリスクを是正する目的で、外部サービス（弁護士事務所）にホットラインを設けています。

潜在的リスクに関する社内のフィードバックプロセス

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。2021年度は、業務推進委員会を11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、一切関係を持ってはならない」と定めています。
また、NRIグループの事業に従事する者（社員のみならず、パートナー企業の社員等も含みます）からの組織的または個人的な法令違反行為等に関する通報の適正な処理の仕組みを設けることにより、不正行為等の早期発見と是正を図り、もってコンプライアンス経営の強化を図っています。
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/
NRIグループ企業行動原則
https://www.nri.com/jp/company/company_code/
NRIグループビジネス行動基準
https://www.nri.com/jp/company/business_code/
コンプライアンスの推進
<https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies>

■ コンプライアンス 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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
コンプライアンス確認テスト履修率*	%	—	—	97.9	—	97.8
集計対象範囲				b-		b-
コンプライアンス意識調査回収率*	%	—	—	—	82.5	—
集計対象範囲					b-	
内部通報・相談件数	件	2	4	3	4	3
ハラスメント相談件数	件	—	—	—	—	31
集計対象範囲		b-	b-	b-	b-	b-

* 2021年度はコンプライアンス確認テストを実施しました。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

2021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

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

汚職に関する違反件数、内容、および措置

2021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

	<p>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。</p>
方針の適用範囲	NRIグループ役職員
参照文書	<p>NRIグループビジネス行動基準</p> <p>http://www.nri.com/jp/company/business_code.html</p>

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

■ コンプライアンス データ

不正競争防止に関する違反件数、内容、および措置

該当事項はありません。

▶ 税務リスク・コンプライアンス

税務に関する方針

NRIグループの税務に対する方針を「NRIグループ税務方針」として定め、基本方針、法令遵守、税務ガバナンス、税務リスクへの対応、税務プランニング、税務当局との関係について規定しています。

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

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

NRIグループは、事業活動を行う各国の税法や国際的な租税ルール等を遵守し、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。

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。

方針の適用範囲

NRIグループ

参照文書

NRIグループ税務方針

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

税務ガバナンス

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

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

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

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

地域別納税額	単位	2019年度	2020年度	2021年度
日本	億円	163	332	211
(比率)	%	95.5	97.7	93.7
日本以外	億円	7	7	14
(比率)	%	4.5	2.3	6.3
合計	億円	170	339	225
集計対象範囲		a	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水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」への同意とセルフ・アセスメントを実施していただき、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。

2021年度は、単体調達金額の82%を占める243社のビジネスパートナーから「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意書をいただいています。また、セルフ・アセスメントは14社に実施しました。

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。

2021年度は67社のビジネスパートナーが参加しました。

2022年度もサプライチェーンに関する目標達成に向けて、ビジネスパートナーとの対話や啓蒙を継続するため「サステナビリティダイアログ」への積極的な参加を働きかける予定です。

■ サプライチェーン・マネジメント データ

▶ サプライチェーン・マネジメントの方針

サプライヤーに適用する方針	
方針の適用範囲	NRIグループは、「NRIグループ調達方針」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グループの役員および社員、ならびに、社外委託先、購買先などのビジネスパートナー NRIグループ調達方針 https://www.nri.com/jp/company/partner 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

▶ 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）から受注します。 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。																																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>単位</th> <th>2017年度</th> <th>2018年度</th> <th>2019年度</th> <th>2020年度</th> <th>2021年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>中国オフショアパートナー企業数</td> <td>社</td> <td>18</td> <td>18</td> <td>20</td> <td>19</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>パートナー要員概数（国内）</td> <td>名</td> <td>7,000</td> <td>7,000</td> <td>7,500</td> <td>7,000</td> <td>8,000</td> </tr> <tr> <td>パートナー要員概数（中国）</td> <td>名</td> <td>3,500</td> <td>4,000</td> <td>5,000</td> <td>5,000</td> <td>6,000</td> </tr> <tr> <td>集計対象範囲</td> <td></td> <td>c</td> <td>c</td> <td>c</td> <td>c</td> <td>c</td> </tr> </tbody> </table>		単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	中国オフショアパートナー企業数	社	18	18	20	19	20	パートナー要員概数（国内）	名	7,000	7,000	7,500	7,000	8,000	パートナー要員概数（中国）	名	3,500	4,000	5,000	5,000	6,000	集計対象範囲		c	c	c	c	c
	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度																														
中国オフショアパートナー企業数	社	18	18	20	19	20																														
パートナー要員概数（国内）	名	7,000	7,000	7,500	7,000	8,000																														
パートナー要員概数（中国）	名	3,500	4,000	5,000	5,000	6,000																														
集計対象範囲		c	c	c	c	c																														
調達金額																																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>単位</th> <th>2017年度</th> <th>2018年度</th> <th>2019年度</th> <th>2020年度</th> <th>2021年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>外部委託費総額</td> <td>百万円</td> <td>135,522</td> <td>150,635</td> <td>161,305</td> <td>171,560</td> <td>194,766</td> </tr> <tr> <td>国・地域別内訳 中国</td> <td>百万円</td> <td>19,532</td> <td>23,213</td> <td>28,514</td> <td>30,460</td> <td>36,730</td> </tr> <tr> <td>集計対象範囲</td> <td></td> <td>a</td> <td>a</td> <td>a</td> <td>a</td> <td>a</td> </tr> </tbody> </table>		単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	外部委託費総額	百万円	135,522	150,635	161,305	171,560	194,766	国・地域別内訳 中国	百万円	19,532	23,213	28,514	30,460	36,730	集計対象範囲		a	a	a	a	a							
	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度																														
外部委託費総額	百万円	135,522	150,635	161,305	171,560	194,766																														
国・地域別内訳 中国	百万円	19,532	23,213	28,514	30,460	36,730																														
集計対象範囲		a	a	a	a	a																														

■ サプライチェーン・マネジメント データ

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、2022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、2022年3月末時点で国内2社となっています。

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
eパートナー数	社	13	13	15	14	14
うち国内	社	8	8	8	7	7
うち中国	社	5	5	7	7	7
e-eパートナー数	社	3	3	3	2	2
うち国内	社	3	3	3	2	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^{*1}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^{*2}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

2022年3月期において、生産実績に占める外注実績の割合は約5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注実績の約2割を占めています。

このため、役員や社員が中国を中心に海外のパートナー企業を定期的に訪問し、プロジェクトの状況確認を行うなど、協力体制の強化に努めています。

このような取り組みにもかかわらず、優良なパートナー企業の確保や良好な取引関係の維持が実現できない場合には、事業を円滑に行うことができなくなる可能性があります。

特に、海外のパートナー企業への委託については、日本とは異なる政治的・経済的・社会的要因により、予期せぬ事態が発生する可能性があります。

2. 請負業務

請負契約のもとで行われる業務委託にあたっては、労働関係法令に則った適切な対応が求められます。

NRIグループは、請負業務に関するガイドラインを策定し全社的な問題意識の共有化・定着化を図り、また、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。

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13,000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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
点検プロジェクト数*	件	939	926	1,206	1,186	1,195
	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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
監査を実施したプロジェクト数	件	81	76	95	780	700
	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、2021年度の経営セミナーは、オンラインで開催しました。

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
研修に参加したパートナー企業数	社	14	15	16	12	13
パートナー企業からの研修参加者数（のべ人数）	名	390	306	511	402	546
経営セミナーに参加したパートナー企業数	社	103	110	113	—	93
パートナー企業からの経営セミナーへの参加者数	名	231	226	223	—	147
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

	2021年度実績	2022年度目標
・売上高	6,116億円	6,700億円以上
・営業利益	1,062億円	1,000億円
・営業利益率	17.4%	14%以上
・海外売上高	765億円	1,000億円
・EBITDAマージン	23.9	20%以上
・ROE	21.3	14% [※]

※ 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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
営業利益	億円	651	714	831	807	1,062
営業利益率	%	13.8	14.3	15.7	14.7	17.4
海外売上高	億円	435	530	467	446	765
ROE	%	12.9	12.3	20.3	18.2	21.3
集計対象範囲		a	a	a	a	a
お客様満足度 (「満足している」顧客の割合)	%	84.6	86.9	83.8	86.4	88.7
集計対象範囲		c	c	c	c	c

(注) 当社は2020年度より国際会計基準(IFRS)を適用しているため、2020年度以降の数字についてはIFRSによる数字を記載しています。

リンクファイル	NRIグループ 企業理念
	http://www.nri.com/jp/company/c_philosophy.html
	NRIグループ企業行動原則
	http://www.nri.com/jp/company/company_code.html
	NRIグループビジネス行動基準
http://www.nri.com/jp/company/business_code.html	
長期経営ビジョンV2022	
https://www.nri.com/jp/company/vision	

▶ 受託者責任

受託案件に関する総合的な審議

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

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

▶ 顧客満足

顧客満足度調査

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

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

高い評価をいただいている項目

- ・コミュニケーション
- ・リーダーのマネジメント力
- ・ご要望に対する柔軟な対応
- ・システム運用業務（定常業務）の生産性や堅実さ
- ・システムに関する専門知識や技術力
- ・お問い合わせ時の丁寧な対応

改善を期待されている項目

- ・マニュアルのわかりやすさ、使いやすさ
- ・画面や帳票のわかりやすさ、使いやすさ
- ・見積根拠の明瞭性

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
お客様満足度 （「満足している」顧客の割合）*1	%	84.6	86.9	83.8	86.4	88.7
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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
総額	百万円	5,170	3,665	4,310	4,468	4,992
分野別内訳						
コンサルティング	百万円	921	796	824	1,109	1,331
金融ITソリューション	百万円	2,844	1,694	1,984	1,947	1,783
産業ITソリューション	百万円	622	583	714	757	1,150
IT基盤サービス	百万円	781	590	781	654	727
売上高比率	%	1.1	0.7	0.8	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

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

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

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

■ イノベーション・マネジメント データ

オープンイノベーション 3

	<p>TORANOTECの100%子会社であるTORANOTEC投信投資顧問は、おつりで投資するサービス「トラノコ」を提供しています。これは、少額な資金で誰でも投資を可能にするサービスです。</p> <p>NRIはこれまで、投信口座管理システムや、投信会社のバックオフィス業務をサポートするシステムを提供して、「トラノコ」の円滑なサービス提供を支援してきました。</p> <p>今後は更に出資を通じて、「トラノコ」のさらなる進化と、新たな投資サービスの開発に取り組んでいきます。</p> <p>具体的には、NRIが口座管理システムを提供している既存の銀行に「トラノコ」を適応することで、若年層や投資未経験層への新たなアプローチを可能にします。</p> <p>また、金融機関に向けた少額投資に係る新たな資産運用サービスの開発を推進していきます。</p>
参照事例	<p>統合レポート2018:資産運用及びアプリ開発を手掛けるTORANOTECに出展 https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/0/teaserItems1/00/linkList/017/link/ar2018.pdf#page=41</p>

▶ プロセスのイノベーション

プロセスのイノベーション

	<p>システム開発効率化に資する開発ツールの導入</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55分程度の余力時間が創出されると見込まれ、全体で約10%のコスト削減効果になります。</p>

概要	<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、2022年4月時点では8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>
----	--

■ イノベーション・マネジメント データ

参照事例

ニュースリリース（2017/10/19）：
システム開発プロジェクトにおける品質向上と業務効率化の双方を推進する開発管理統合サービス「aslead」の提供を開始
<https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2017/cc/1019>

お知らせ（2021/2/26）：
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
https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2021/0226_1

お知らせ（2021/3/16）：
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
https://www.nri.com/jp/news/info/ips/lst_ips/2021/0316_1

お知らせ（2021/11/19）：
企業のプライバシーガバナンス構築を支援するソリューションの提供を開始～OneTrust社とパートナー契約を締結～
https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2021/1119_1

aslead
<https://aslead.nri.co.jp/>

▶ 環境面のイノベーション

環境面のイノベーション

概要

共同利用型サービスの開発・普及によるCO₂排出量の削減

複数の企業が1つの情報システムを共有する「共同利用型サービス」により、お客様が個々にシステムを構築して運用する場合に比べて、全体として電力使用量を抑えることができ、約7割のCO₂を削減できると試算しています。

環境面のイノベーションによる効果	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
共同利用型サービスの売上高比率	%	21	20	19	19	18
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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
コンサルティング事業の売上高比率	%	7.7	8.2	7.3	6.8	7.0
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

■ 情報システムの品質 マネジメントアプローチ

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に関する国際規格である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4つのデータセンター*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。

* 横浜第一データセンターは2021年度にサービス提供を終了し、保有・管理するデータセンターは4つとなりました。

KPI

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021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	4
ISO/IEC 27017 認証の取得状況	-	取得済み	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	3	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3,400	約4,600	約4,100	約4,000	約3,900
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

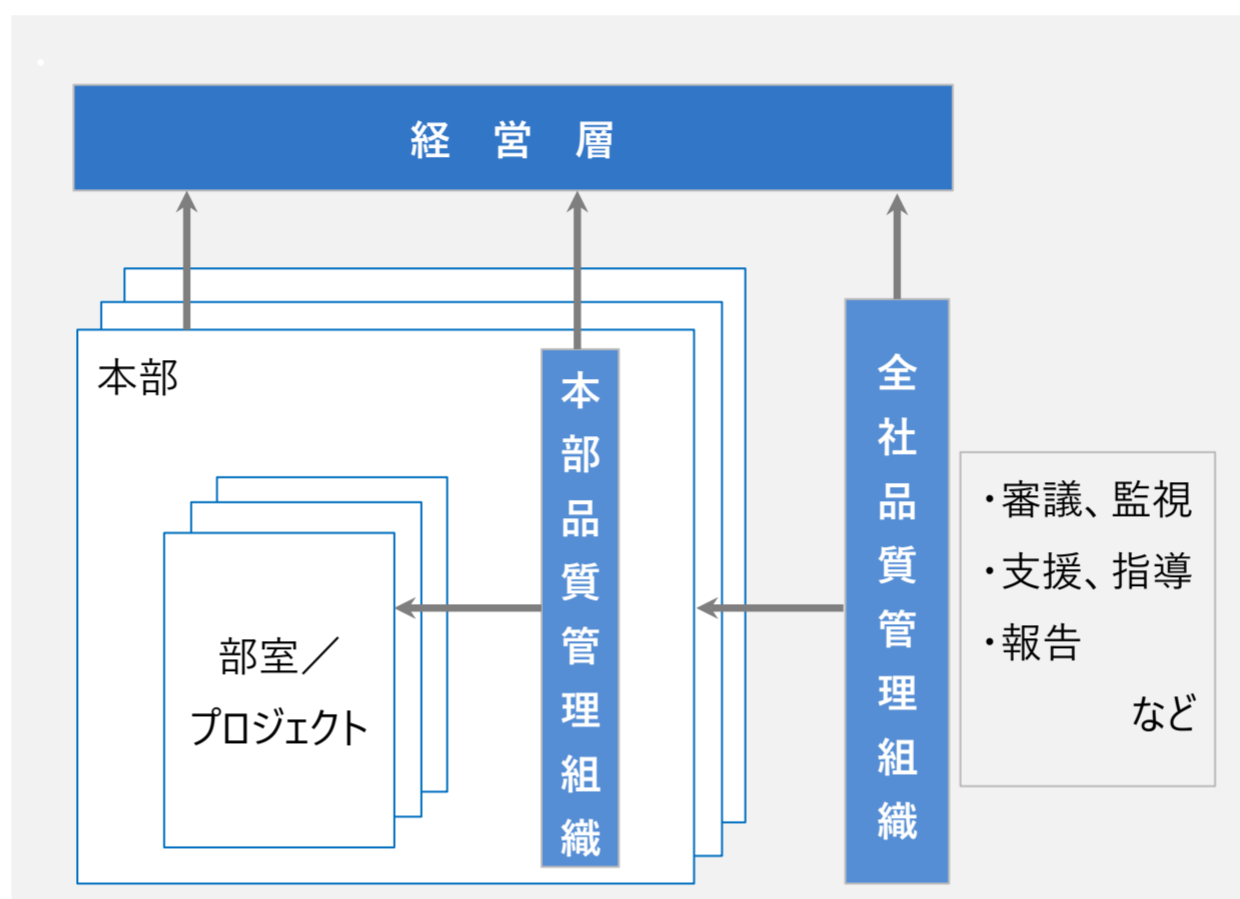
NRIジャーナル：「サプライチェーンを止めない」ために
<https://www.nri.com/jp/journal/sustainability/2017/01>

■ 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

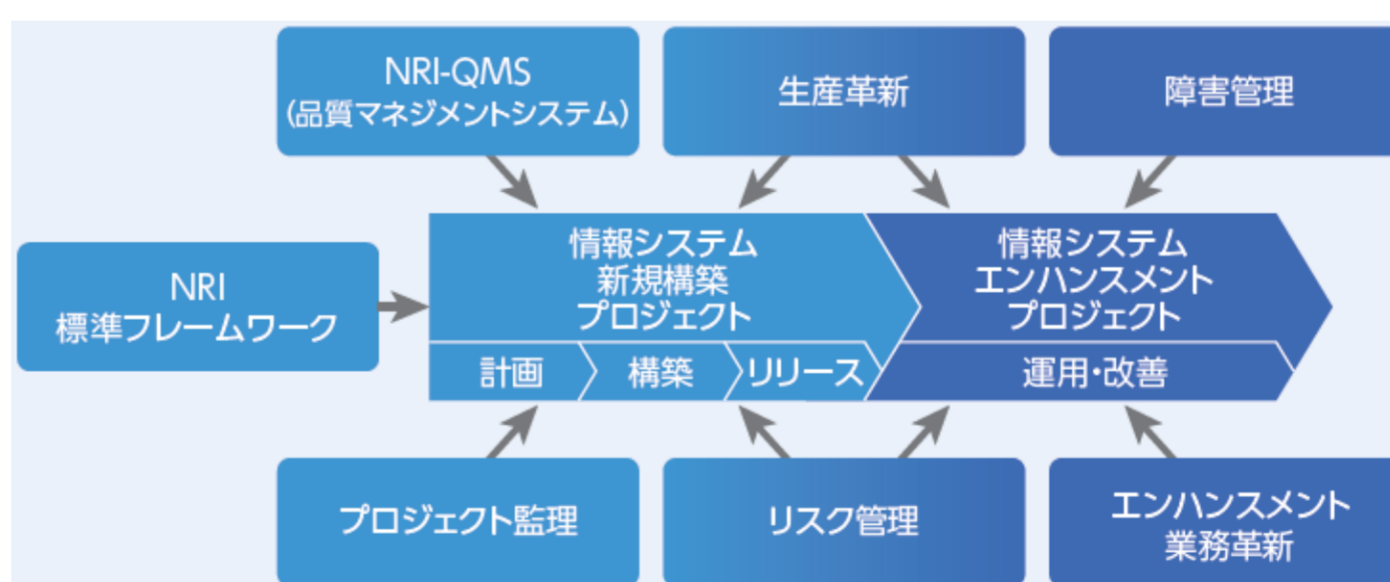
プロジェクト実施にあたっては、各事業本部が責任をもって品質管理を行っています。
 加えて、その活動を全社的に監理・推進するとともに、個々に支援する組織として、品質監理本部や生産革新センターなどが、DX生産革新本部などが、品質に関する目標の設定や計画の策定をはじめ、品質マネジメントシステムの構築、標準ガイドラインの提供やプロジェクトへの助言などを行っています。
 また、「品質向上により生産性が向上し、それがさらなる品質向上につながる」という考えのもと、生産性向上にかかわる課題の解決にも積極的に取り組んでいます。



▶ 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に関する国際規格である規格ISO 9001の認証を取得しています。

* QMS : Quality Management Systemの略。

NRI標準フレームワーク

社内規程に則った設計・開発、プロジェクト管理、およびレビュー会議の審査が効果的・効率的に行われ、プロジェクトの品質や生産性が高まるよう、プロジェクトの標準的な工程や、各工程で実施すべき活動・作業などをまとめたガイドラインであり、イントラネットを通じて全社員で共有しています。

このなかには、各工程で作成すべき成果物（文書）の雛型や作成の手引、事例のほか、品質や生産性の向上に役立つツールやチェックリストなども盛り込まれており、実務ノウハウを社内に浸透させる役割も果たしています。

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。

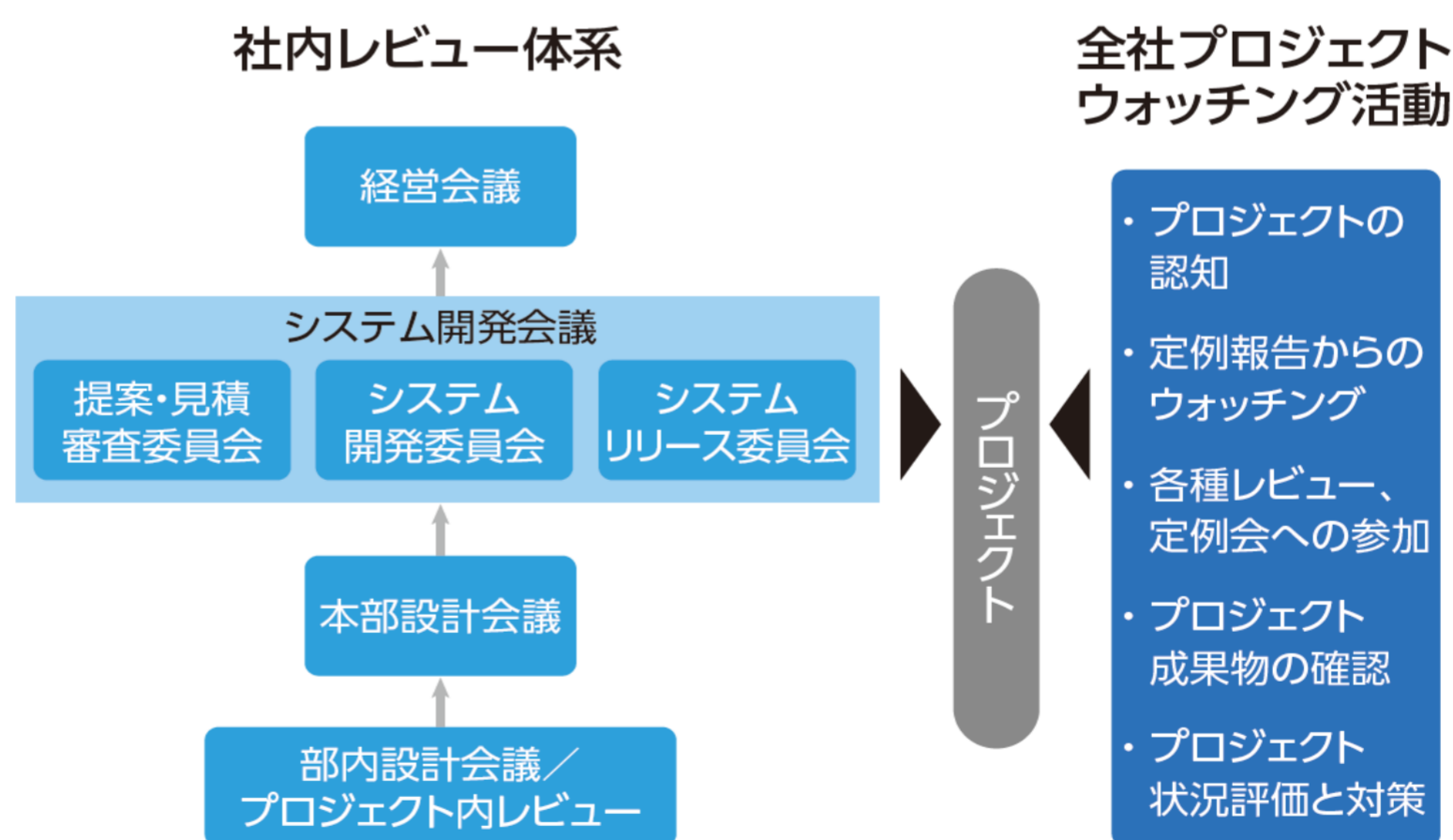
各プロジェクトの状況をつねにモニタリングし、リスクの回避・軽減に向けた支援活動として、プロジェクトマネージャー業務を援助するとともに、品質向上のための開発プロセスや成果物の改善指導などを行っています。

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、問題の放置は品質に負の影響を及ぼすリスクが高まる一方で改善による効果が大きくなるという特徴があります。

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。活動の好事例や実務ノウハウはイントラネットを通じて、全社員で共有しています。

■ 情報システムの品質 データ

▶ データセンターサービス本部における、情報システムの保守・運用の品質管理

品質管理の概要

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

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

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

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

方針

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

ISO 20000の適用範囲

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

関連事業所

- ・横浜総合センター
- ・東京第一データセンター
- ・横浜第二データセンター
- ・大阪データセンター
- ・大阪第二データセンター
- ・大手町分室
- ・横浜ランドマークタワー分室
- ・大阪総合センター

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。

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とシステム運用の品質向上、効率化に向けた改善活動を年間約500件実施しています。

また、これらの改善活動はシステム運用業務に精通した社員が内容を審査、表彰する制度を設けることにより、システム運用要員のモチベーション向上を図っています。

自動化・省力化に向けたオペレーションスキルの向上

情報システムを安定的に運用するためには、稼働しているコンピュータやネットワーク機器などを操作するオペレーターの能力向上が重要な要素となります。

特に、自動化・省力化が進めば、小人数でさまざまな障害に対応できるよう高い専門性を身につける必要があります。

そこで、NRIではオペレーターに対して、集合研修やeラーニング研修を実施し、意識と技術の向上を図っています。

また、担当オペレーターが一定以上の技能をもつことを推奨し、習熟意欲向上を促すため、2005年度から習熟度を試験で判定する技能能力判定制度を導入しています。

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

■ 情報システムの品質 データ

▶ 情報システム運用を支えるデータセンターの信頼性向上

データセンターの信頼性向上

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

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

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

なお、2014年12月の東京第一データセンターが、国内初の取得例となり、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&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、2021年11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

東京第一データセンターが、M&O認証を日本で初めて取得

<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2014/141225.pdf>

横浜第二データセンターがM&O認証を取得

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

Uptime Institute LLC（英語）

<https://uptimeinstitute.com/>

■ 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、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。

■ 情報システムの品質 データ

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

ISO 9001	会社名	取得年月	取得対象
	NRI	2002年 1月	顧客に提供する、予定工数が一定規模以上の企画型、受託型システムの設計・開発
	NRIシステムテクノ	2001年 9月	受託案件のシステム保守運用・開発業務
	だいこう証券ビジネス	2016年11月	バックオフィス業務
	DSB情報システム	2002年 7月	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 2022年版 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2022/o_book249	東洋経済新報社	2022年3月刊
	Google Cloud エンタープライズIT基盤設計ガイド https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2022/o_book248	日経BP	2022年3月刊
	ゼロトラストネットワーク [実践] 入門 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2022/o_book246	技術評論社	2022年3月刊
	要点整理から攻略する『AWS認定 高度なネットワークング-専門知識』 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2022/o_book247	マイナビ出版	2022年2月刊
	図解 Amazon Web Servicesの仕組みとサービスがたった1日でよくわかる https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2022/o_book244	SBクリエイティブ	2022年2月刊
	ITナビゲーター2022年版 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2021/o_book241	東洋経済新報社	2021年12月刊
	エンベデッド・ファイナンスの衝撃 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2021/o_book239	東洋経済新報社	2021年12月刊
	データサイエンティスト入門 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2021/o_book240	日経BP	2021年12月刊
	AWSコンテナ設計・構築[本格]入門 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2021/o_book238	SBクリエイティブ	2021年10月刊
	イラスト図解式 この一冊で全部わかるWeb制作と運用の基本 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2021/o_book233	SBクリエイティブ	2021年5月刊
	RとPythonで学ぶ [実践的] データサイエンス&機械学習【増補改訂版】 https://www.nri.com/jp/knowledge/book/lst/2021/o_book232	技術評論社	2021年5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およびEDR*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	2017年度 2018年度 2019年度 2020年度 2021年度					
	情報セキュリティ障害の件数（前年度比）	約11%減	約27%増	約40%減	約17%減	約11%増
重大な情報セキュリティ障害の件数	件	0	0	0	0	0
重大な情報セキュリティ障害により発生した費用	百万円	0	0	0	0	0
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

*Endpoint Detection and Responseの略。PCやサーバー（エンドポイント）における不審な挙動を検知し、迅速な対応を支援するソリューション。

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

■ 情報セキュリティ データ

▶ 情報セキュリティの方針

情報セキュリティに関する方針	
方針の適用範囲	NRIグループ
参照文書	情報セキュリティ対策についての宣言文 https://www.nri.com/jp/site/security_declare

▶ 情報セキュリティのマネジメント

情報セキュリティガバナンス体制

NRIグループは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体として情報セキュリティ管理体制を整えています。

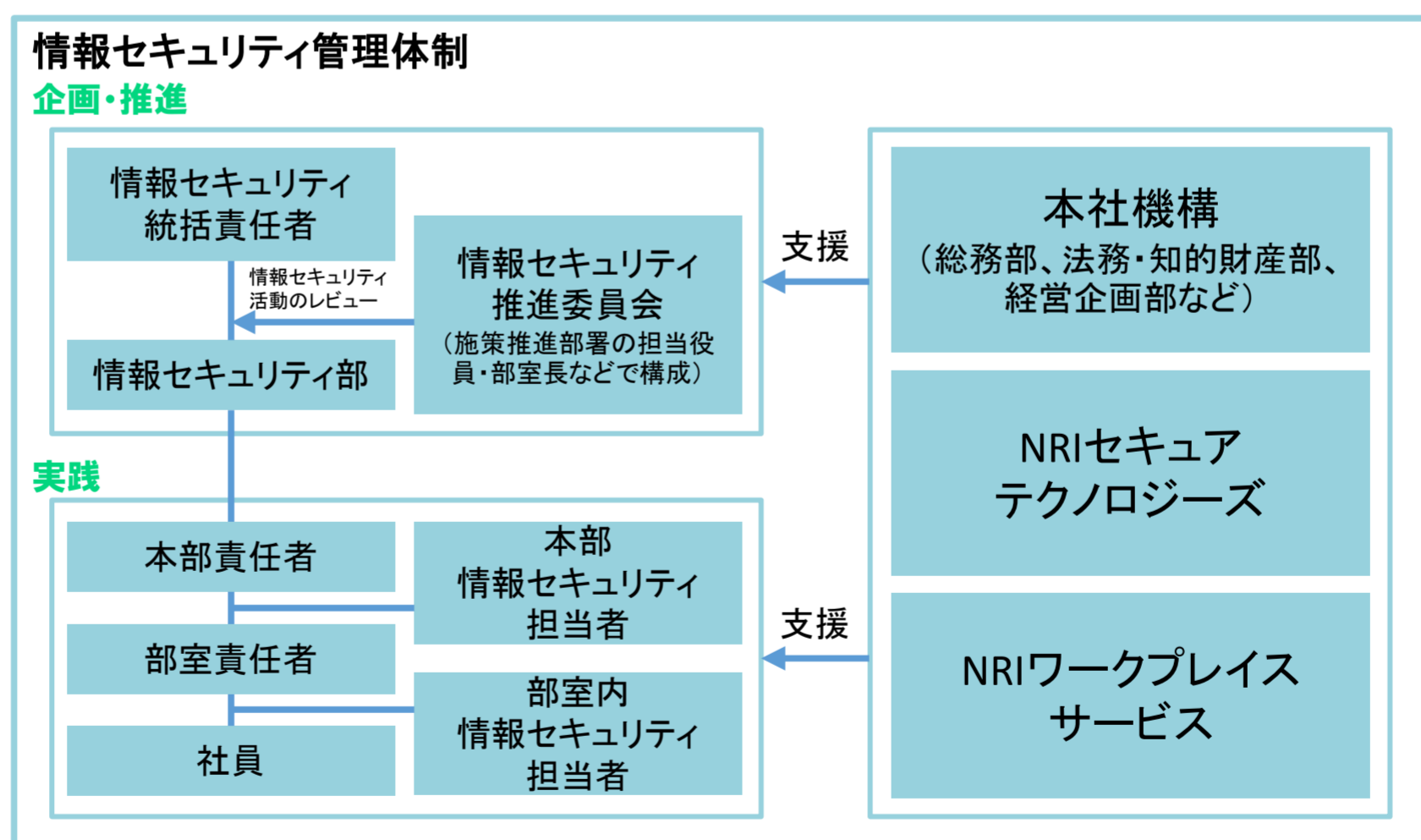
すべての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。

これにより、情報セキュリティ施策の促進に加え、情報セキュリティ障害やサイバー攻撃などの、緊急事態への迅速かつ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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
入社時研修	名	392	515	557	450	424
サイバー攻撃対策実践研修	名	78	83	56	—	—
情報セキュリティ管理研修	名	—	—	—	6,387	6,354
個人情報管理研修	名	5,997	6,116	6,252	6,387	6,354
派遣社員向けセキュリティ研修	名	1,641	1,695	1,686	1,795	2,041
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	2,597	2,739	2,417	2,705	2,856
集計対象範囲		d	d	d	d	d

■ 情報セキュリティデータ

▶ 情報セキュリティ障害の発生を未然に防ぐための施策

クライアントの情報システムにおけるセキュリティ確保

業務データの漏えいリスク等を低減するため、本番環境へのアクセスや業務データの持ち出し等に関するルールをプロジェクトごとに定め、PDCAサイクルを用いて継続的に改善しています。

例えば、大量の個人情報を取り扱うプロジェクトや、漏えい時にクライアントへの影響が大きな情報を保有するプロジェクトに対しては、ルール通りの運用が実施されていることを主管部が個別に実査し、確認しています。

また、サイバー攻撃等によるデータの改ざんや、システム停止等への取り組みについても、主管部が妥当性を確認しています。

お客様システムのセキュリティを確保するための審査	対象／単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
プロジェクトセキュリティルールの確認	審査数／件	230	165	141	110	221
公開Webシステム審査	審査数／件	84	77	83	67	98
サイバー攻撃への対応状況調査と是正	審査数／件	145	148	149	158	182
本番運用の状況調査と是正	審査数／件	10	11	147	12	135
AWS ^{*1} 利用の実態状況調査と是正	審査数／件	30	48	169	193	190
BPO ^{*2} 業務の実態調査と是正	審査数／件	1	3	4	1	6
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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
監査を実施したプロジェクト数	件	81	76	95	780	700
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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
公開Webシステム審査	審査数／件	28	24	22	12	39
サイバー攻撃対応状況調査と是正	審査数／件	107	19	154	167	193
本番運用の状況調査と是正	審査数／件	4	6	7	7	7
AWS ^{*1} 利用の実態状況調査と是正	審査数／件	58	22	34	45	74
BPO ^{*2} 業務の実態調査と是正	審査数／件	3	2	1	1	3

*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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021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	16	17	17	18	18
公開Webシステム審査	件	7	3	1	4	1
サイバー攻撃対応状況調査と是正	件	14	4	3	0	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^{*1}）対策ソフトの導入、ハードディスクの暗号化、各種セキュリティデバイス（ファイアウォール、WAF^{*2}、振る舞い検知型マルウェア対策^{*3}等）の導入等、システムによる防御を行っていますが、サイバー攻撃は攻撃者優位であり、防御のためのシステム対応だけでは不十分であると認識し、攻撃対応態勢（CSIRT^{*4}）を整えています。

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

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

*2 WAF：Web Application Firewallの略。Webアプリケーションの脆弱性を悪用した攻撃を検出、あるいはその攻撃を防御するシステム。

*3 振る舞い検知型マルウェア対策：標的型攻撃に使われるマルウェアは、その会社専用に作られる場合が多く、通常のウイルス対策ソフトでは検知・駆除できない。このため、サンドボックスと呼ばれる隔離環境で、マルウェアと見做す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^{*1}）の認証取得

ISMS認証取得状況

会社名、 事業所名 または部署名	NRI	横浜総合センター
	NRI	東京第一データセンター
	NRI	横浜第二データセンター
	NRI	大阪データセンター
	NRI	大阪第二データセンター
	NRI	大手町分室
	NRI	横浜ランドマークタワー分室
	NRI	大阪総合センター
	NRI	システムコンサルティング事業本部（一部の事業）
	NRI	データセンターサービス本部（一部の事業）
	NRI	クラウドサービス事業本部（一部の事業） ^{*2}
	NRI	保険ソリューション事業本部（一部の事業）
	NRIセキュアテクノロジーズ	
	NRI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。

■ 情報セキュリティ データ

▶ 個人情報の保護

個人情報の保護に関する方針

	<p>NRIは「個人情報保護方針」を定め、公開しています。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
方針の適用範囲	NRI
参照文書	<p>個人情報保護方針（適用範囲：NRI） https://www.nri.com/jp/site/security.html</p> <p>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</p>

▶ 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

	<p>「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。</p> <p>「個人情報保護監査責任者」は、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。</p> <p>NRIでは、内部監査室長を個人情報保護監査責任者とし、JIS Q15001（個人情報保護マネジメントシステム）に規定されている個人情報保護に関する内部監査を定期的実施しています。</p> <p>また、「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。</p>
最高責任者	情報セキュリティ統括責任者が兼務しています。

個人情報の保護に関する規程類の整備

「情報セキュリティのマネジメント」の「規程類の整備」に含まれています。

個人情報の保護に関する教育・啓発

「情報セキュリティのマネジメント」の「情報セキュリティ教育」に含まれています。

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の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。

■ 情報セキュリティ データ

外部からの相談窓口

外部からの一般的な問い合わせは広報部門で対応しています。

パートナー企業に対する個人情報保護管理の強化

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

▶ 個人情報の保護に関するリスク

二次的な目的（内部的目的や商業的目的）で利用した個人情報・顧客情報の比率

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

政府または法令による個人情報提出の要請件数、および対応

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

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

各国・地域の状況を把握し、適切な対応を行っています。

個人情報の保護に関する違反件数、内容、および措置

発生していません。

▶ プライバシーマークについて

プライバシーマークについて

当社は、1999年8月にプライバシーマークを取得し、2021年8月にプライバシーマークの認証を更新しました。
プライバシーマークは、日本の個人情報保護法および企業などの組織が業務上取り扱う個人情報を安全で適切に管理するための日本産業規格であるJIS Q15001（個人情報保護マネジメントシステム-要求事項）に適合し、個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者であることを第三者機関が認定した場合に、当該事業所に対して付与されるものです。

NRIグループでは、下記の5社がプライバシーマークを取得しています。

- ・NRI
- ・NRIネットコム
- ・NRIデータテック
- ・だいこう証券ビジネス
- ・DSB情報システム

参照情報

プライバシーマーク制度
<https://privacymark.jp/>

■ 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CO₂排出量は世界規模で深刻な問題となっており、地球温暖化防止への責任ある行動が急務となっています。

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

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

「Green by NRI」の活動で影響が大きい事例として、一つの情報システムを複数の企業で利用する「共同利用型サービス」の提供拡大により、社会全体で測定した場合のCO₂排出量を大幅に削減しています。

「Green of NRI」とは、データセンターやオフィスビルの設備やIT機器の省エネルギー化、一人ひとりが行う省エネ活動などの環境対策により、NRIグループ自身の環境負荷低減を進めるアプローチです。

「Green of NRI」の活動で影響が大きい事例として、事業で消費する電力量の約8割を占めるデータセンターの環境性能を世界最高水準に高めることにより、消費エネルギーの低減を推進しています。

重点活動・中長期目標

NRIグループは、環境性能の高い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。

NRIは、2020年5月にBusiness Ambition for 1.5°Cに署名、2021年2月には新たな温室効果ガス排出削減目標を策定し、SBTイニシアチブの1.5°C目標認定を取得しました。その後、2021年度中に、NRIが保有する5か所のデータセンターのうち、規模の大きい3データセンター（東京第一データセンター、横浜第二データセンター、大阪第二データセンター）の全使用電力を再生可能エネルギー由来に切替えました。これにより2021年2月に策定した温室効果ガス排出削減目標を前倒しで達成する目途がついたため、2022年2月に新たに下記の目標を策定しました。

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年度に実質ゼロにする
2. NRIグループの再生可能エネルギー利用率を2030年度に100%にする

■ 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

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。加えて、2021年のCDPによる「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」の一社として認定されました。この認定は3年連続であり、NRIのサプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減目標や気候変動リスク低減に関する対応、並びに取引先に対する温室効果ガス排出削減の取り組み支援等が、グローバルリーダーにふさわしいと評価されたことによるものです。

KPI	単位	2013年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
CO ₂ 排出量 (Scope1+2)	千t-CO ₂	108	75	66	60	55	30
削減率 (基準年度対比)	%	(基準年)	30.0	38.2	43.8	48.7	72.1
データセンターエネルギー使用量	千kWh	-	103,815	98,550	95,779	95,523	95,220
再生可能エネルギー利用量	千kWh	-	75	72	75	1,570	54,180
再生可能エネルギー利用率	%	-	0.1	0.1	0.1	1.6	56.9
集計対象範囲		a	a	a	a	a	a

リンクファイル	Green by IT
	・共同利用型サービスの活用によるCO ₂ 排出量の大幅削減
	・データセンターの省エネルギー化の提言活動
	・コンサルティング活動による地球環境問題への社会貢献
	https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green_by_NRI
	Green of IT
	・高度な環境性能を誇るデータセンター
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green_of_NRI/data_center	
・オフィスにおける省エネルギー、環境負荷低減活動	
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green_of_NRI/saving	
・役職員への環境教育	
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green_of_NRI/education	
・役職員の環境活動	
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green_of_NRI/activities	
グリーンボンド	
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/greenbond	
サステナビリティ・リンク・ボンド	
https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/sustainability_linked_bond_01	
アジア象の保護活動への参加	
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/ir/library/AR2017.pdf#page=51	

■ 環境マネジメント データ

▶ 環境に関する方針

環境に関する方針	
	NRIでは、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」を策定しました。 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推進しています。
方針の適用範囲	NRIグループ従業員
参照文書	NRIグループ環境方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/policy 生物多様性行動指針 https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/biodiversity NRIグループの調達方針 https://www.nri.com/jp/company/partner

▶ 環境マネジメントシステム

環境マネジメントの体制	
	NRIは、代表取締役 社長の指示に基づき、気候変動問題を包含するサステナビリティ経営に責任を負う「サステナビリティ推進委員会」を組織し、年に複数回、経営会議および取締役会へサステナビリティに関する取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CO₂発生源であるデータセンターにおいて、環境マネジメントシステムの国際標準規格であるISO 14001の認証を取得しています。（NRIは5データセンター保有していますが、そのうち1データセンター（横浜第一データセンター）を2021年度中に閉所しました。閉所したデータセンターはISO14001の認証を取得しなかったため、データセンターにおけるEMSカバー率が昨年と比較して下がっています。）
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	2021年度
	%	85.9
データセンター	(ISO 14001導入率 87.8%)	% 61.5
国内オフィス	(NRI-EMS導入率 85.7%)	% 24.0
海外拠点	(NRI-EMS導入率 21.2%)	% 0.4
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

データセンターで導入しているISO 14001では、年1回内部監査と外部監査をそれぞれ実施しています。主要な国内外のオフィスで導入しているNRI-EMSでは、年1回内部監査を行っており、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。

また、2018年7月にTCFD最終提言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。NRIでは事業部単位でシナリオ分析を実施しており、毎年対象とする事業部を変えながら、各事業における財務的インパクトを算出しています。シナリオ分析の結果は、毎年2月に開催するESG説明会で発表するとともに、ウェブサイト・統合レポートで開示しています。これらの取り組みが評価され、2022年3月に、GPIFの国内株式運用を委託する機関が選ぶ「優れたTCFD開示」企業の1社に選定されました。

環境に関する教育

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

毎年2月に全役職員を対象としたESG（環境・社会・ガバナンス）eラーニングテストを実施し、受講率は9割を超えています。加えて、2020年11月には、ESGに関する必要な知識や知見、遵守すべき事項を周知・啓発するためのイントラネット「ESGサイト」を開設しました。「ESGサイト」中には、ESG基礎知識に関する学習用アニメーション動画を掲載し、NRIグループ社員に公表しています。

また、2016年度から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、21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）

加えて、環境マネジメントシステムの運用が適切になされるように、各拠点のEMS担当者・責任者向けに、eラーニングを含むEMS研修を提供しています。

* 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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度		
エネルギー使用量	合計	千GJ	1,492	1,390	1,328	1,290	1,269	✓	
	電気* ¹	千kWh	136,518	127,773	121,926	119,574	118,616	✓	
	ガス・燃料・冷水・蒸気・温熱* ²	千GJ	167	150	144	130	118	✓	
	うち再生可能エネルギー* ¹ * ^a	千kWh	621	743	886	3,926	59,968	✓	
水使用量	上水* ²	千m ³	201	212	185	154	152	✓	
紙使用量	事務用紙* ²	t	213	190	174	80	62	✓	
OUTPUT		単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度		
温室効果ガス	合計	千t-CO ₂	75	66	60	55	30	✓	
	電気* ¹ * ^b	千t-CO ₂	68	60	54	49	24	✓	
	ガス・燃料・冷水・蒸気・ 温熱* ²	千t-CO ₂	6	6	6	5	5	✓	
事業用排水* ³	排水量	千m ³	35	37	34	32	32	✓	
紙廃棄物* ²	総廃棄量	t	269	193	173	95	90	✓	
	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	2,365	1,414	539	418	1,007	✓	
	最終処分量	t	75	40	25	33	65	✓	
	リサイクル率	%	96.8	97.2	95.4	92.1	93.5	✓	
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、FIT非化石証書、再生可能エネルギー由来の電力メニュー、海外の再生可能エネルギー由来のエネルギー属性証明書の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：51千t-CO₂

■ 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 梶原 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

執行役員（取締役以外）の個人別賞与評価において、気候変動対策を含む価値共創（CSV）の取組みを一部反映しています。

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。

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。

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

目標

NRIグループは、2020年度に策定しSBTイニシアチブから1.5°C認定を取得した目標を前倒しで達成する目途が立ったため、新たに温室効果ガス排出削減目標を改定しました。

	SBT1.5°C目標 (2021年2月策定)	新たな目標* (2022年2月策定)
区分	2030年度目標	2030年度目標
Scope1+2	<ul style="list-style-type: none"> ・NRIグループの温室効果ガス排出量72%削減 (2013年度比) ・データセンターの再生可能エネルギー利用率70% 	<ul style="list-style-type: none"> ・NRIグループの温室効果ガス排出量 実質ゼロ** ・NRIグループの再生可能エネルギー利用率100%
	2050年度目標	
Scope3	<ul style="list-style-type: none"> ・NRIグループの温室効果ガス排出量実質ゼロ ・NRIグループの再生可能エネルギー利用率100% 	
	2023年度目標	
	<ul style="list-style-type: none"> ・排出量ベースで***NRIグループの取引先の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	
	<ul style="list-style-type: none"> ・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) 	

* 新たな目標は、今後のSBTイニシアチブの基準に従い、SBT認定を取得予定です。

** Scope1排出量に関しては、今後のSBTiのガイドラインや技術動向を踏まえて対策を検討

***カテゴリ-1、2は取引金額に、カテゴリ-11は使用する製品の消費電力量に、排出係数を乗じて算出

進捗

	単位	2013年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
CO ₂ 排出量 (Scope1+2)	千t-CO ₂	108	75	66	60	55	30
削減率 (基準年度対比)	%	(基準年)	30.0	38.2	43.8	48.7	72.1
データセンターエネルギー使用量	千kWh	—	103,815	98,550	95,779	95,523	95,220
再生可能エネルギー利用量	千kWh	—	75	72	75	1,570	54,180
再生可能エネルギー利用率	%	—	0.1	0.1	0.1	1.6	56.9
サプライヤーの環境目標設定割合	%	—	4.6	18.1	21.6	30.5	33.6
出張及び通勤に関する排出量	千t-CO ₂	7	9	11	28	5	4
削減率 (基準年度対比)	%	(基準年)	—	—	—	—	32.1
集計対象範囲		a	a	a	a	a	a

■ 気候変動 データ

▶ 気候変動によるリスク

規制によるリスク

脱炭素化に向けた動きが加速しており、カーボンプライシングの導入や強化に向けた検討が各国で実施され、日本においても検討が進められています。2020年10月の菅内閣総理大臣（当時）による所信表明演説では日本が2050年までにカーボンニュートラルを目指すことを宣言しました。

一方、日本では、再生可能エネルギーの発電量は現在20%台であり、2021年10月に閣議決定された第6次エネルギー基本計画で示された2030年における再生可能エネルギーの電源割合を36-38%とする目標も、2050年カーボンニュートラル達成に向けては不十分であり、2030年目標も諸外国に比べて高くはないとされています。そのため、長期の排出削減目標の実現に向けてIEAで想定しているような高い炭素税が導入されれば、日本の電力価格が上昇することが見込まれ、データセンターを保有するNRIグループも費用が増加するリスクとなります。また、欧米のIT企業が脱炭素化に舵を切っており、競争上のリスクになると考えています。

そこでNRIグループでは、2019年にRE100に加盟し、2021年度には電力使用量の大きい3データセンターで使用する電力を再生可能エネルギー由来に切替えました。また、当初は、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いましたが、将来的な法規制強化を視野に、競争力強化を目的として、目標年を2030年度に前倒しました。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。

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16,500人の社員のうち、約6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。

加えて、NRIグループで一番売上の高い証券ソリューション事業を筆頭に、中国におけるオフショア開発を活用しています。一方で、中国は洪水等の急性の物理的リスクの影響を受ける可能性が高いです。この物理的リスクを踏まえて、有事の際は日本国内での代替開発による追加費用を見込み、今後新たに事業計画へ反映していくことを検討しています。

また、NRIではBCPの強化対策として、オフィスの移転・分散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。2021年2月には、資産運用会社をはじめとする企業にBPOサービスを提供するグループ会社（NRIプロセスイノベーション株式会社）が、首都圏における大規模災害が発生した事態に備え、災害の影響を受けにくい都市と言われている札幌に新たにオフィスを開設しました。

▶ 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CO₂排出量を削減できるサービスであり、グリーンレバニューとして売上の約20%を占めています。

NRIは、2019年にRE100に加盟し、2021年度に特に規模の大きい3データセンターの電力を再生可能エネルギー由来に切替えました。2030年度までにNRIグループの再生可能エネルギー利用率を100%とする目標を掲げ、データセンター事業自体を低・脱炭素型サービスとすることを目指しています。

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グループにとって事業機会になると考えています。

■ 気候変動 データ

▶ 気候変動緩和への活動

製品・サービスを通じた気候変動緩和への貢献

・「共同利用型サービス」
ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する事業計画を策定しています。
具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上高が拡大することで、社会全体としてのCO₂排出量の抑制効果が期待できます。
共同利用型サービスを利用いただくことで、顧客が個々にシステムを構築して運用することに比べて、約7割のCO₂を削減することができると考えられています。
共同利用型サービスの利用による顧客のCO₂削減効果は、CSVへの取組み状況のKPIの一つとして、四半期毎にモニタリングされ、取締役会に報告しています。2021年度の共同利用による顧客のCO₂削減効果は【105,087】トンでした。

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021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	1,001	987	1,036	1,029	1,084
売上高比率	%	21.2	19.7	19.6	18.7	17.7
	集計対象範囲	a	a	a	a	a

・金融機関向け「投融資ポートフォリオのCO₂排出量ネットゼロ支援サービス」
NRIは、金融機関向け「投融資ポートフォリオのCO₂排出量ネットゼロ支援サービス」を2022年4月から提供しています。本サービスは、国内企業に特化したCO₂排出量の独自推計データ等の提供を通じ、PCAF*1などグローバルな各種要請・基準への対応を支援する本邦初の金融機関向けソリューションです。具体的には、「投融資ポートフォリオのCO₂排出量分析ソリューション」と「投融資先とのエンゲージメント支援コンサルティングサービス」を組み合わせ提供し、金融機関における投融資ポートフォリオのCO₂排出量削減（ネットゼロ化）に関わる業務負荷の大幅な削減を可能にします。

・「カーボントレーシングシステム（NRI-CTS）」
NRIは、企業が自社のサプライチェーンにおける二酸化炭素等温室効果ガス（GHG）排出関連情報のトレースを可能にする「カーボントレーシングシステム（NRI-CTS）*2」のプロトタイプを開発し、2021年12月から2022年3月にかけてTCFD対応や製品別のGHG排出状況のトレースにNRI-CTSを適用する概念実証（PoC）を行っています。

*1 2015年にオランダで設立された、投融資ポートフォリオのCO₂排出量計測・評価の方法論やデータ整備を進める金融機関のパートナーシップ

*2 特許・商標出願済み。

業界団体や規制などに対する気候変動緩和の貢献

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。

また、2021年9月に国際環境NGO CDPが行った「CDP SBTキャンペーン2021」に、NRIはCDPサプライチェーンプログラムメンバーとして賛同しました。このキャンペーンでは、29兆ドルを運用する金融機関220社が主体となり、世界で影響力を持つ約1,600社に対して1.5°Cシナリオに整合した科学的根拠に基づく温室効果ガス排出削減目標（SBT）の設定をお願いするものです。日本から金融機関以外で参加したのは、NRIを含め2社となります。

■ 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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
直接的温室効果ガス排出量 (Scope1)	合計	千t-CO ₂	1	1	1	1	1	✓
	国内	千t-CO ₂	1	1	1	1	1	✓
	海外	千t-CO ₂	0	0	0	0	0	✓
間接的温室効果ガス排出量 (Scope2) *1		単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
マーケット基準	合計	千t-CO ₂	73	64	58	53	28	✓
	国内	千t-CO ₂	70	61	56	53	28	✓
	海外	千t-CO ₂	3	2	2	0	0	✓
ロケーション基準	合計	千t-CO ₂	73	65	58	57	55	✓
	国内	千t-CO ₂	70	62	56	56	53	✓
	海外	千t-CO ₂	3	2	2	1	1	✓
Scope1+Scope2排出量合計		単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
マーケット基準	合計	千t-CO ₂	75	66	60	55	30	✓
	国内	千t-CO ₂	71	63	58	55	29	✓
	海外	千t-CO ₂	3	2	2	0	0	✓
ロケーション基準	合計	千t-CO ₂	75	66	60	59	57	✓
	国内	千t-CO ₂	72	63	58	57	55	✓
	海外	千t-CO ₂	3	2	2	1	1	✓
	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)

温室効果ガス排出量 (Scope3)		単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
間接的温室効果ガス排出量 (Scope3)		千t-CO ₂	137	120	180	133	152	✓
カテゴリ1	購入した物品・サービス	千t-CO ₂	69	84	91	97	112	✓
カテゴリ2	資本財	千t-CO ₂	44	12	15	16	23	✓
カテゴリ3	燃料・エネルギー関連の活動	千t-CO ₂	6	5	10	10	10	✓
カテゴリ6	出張	千t-CO ₂	7	8	24	1	3	✓
カテゴリ7	従業員の通勤	千t-CO ₂	2	2	4	3	1	✓
カテゴリ11	販売した製品の使用	千t-CO ₂	7	6	34	4	1	✓
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	千t-CO ₂	0	0	0	0	0	✓
	集計対象範囲		a-	a-	a-	a-	a-	

(注1) カテゴリ3 燃料・エネルギー関連の活動の集計対象範囲のうち、電気使用量は a (NRIグループ全体)、冷水・蒸気・温熱は b (NRIグループのうち当社が国内)

(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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
売上高あたり温室効果ガス排出量	t-CO ₂ /百万円	0.160	0.133	0.114	0.100	0.049

■ 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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
エネルギー総使用量	千kWh	172,906	160,866	154,125	148,604	145,082	✓
電気	(A) 千kWh	136,518	127,773	121,926	119,574	118,616	✓
灯油	kl	32	0	52	0	0	✓
A重油	kl	112	128	113	137	110	✓
ガス	千m ³	569	628	644	587	589	✓
冷水・蒸気・温熱	千GJ	100	85	80	72	64	✓
再生可能エネルギー利用量*	(B) 千kWh	621	743	886	3,926	59,968	✓
再生可能エネルギー利用率	(B/A) %	0.5	0.6	0.7	3.3	50.6	✓
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、FIT非化石証書、海外の自然エネルギー由来のエネルギー属性証明書、再生可能エネルギー由来の電力メニューの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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
データセンターエネルギー使用量	(A) 千kWh	103,815	98,550	95,779	95,523	95,220	✓
再生可能エネルギー利用量*	(B) 千kWh	75	72	75	1,570	54,180	✓
再生可能エネルギー利用率	(B/A) %	0.1	0.1	0.1	1.6	56.9	✓
データセンターカバー率	%	100	100	100	100	100	

* 太陽光の自家発電(東京第一データセンター、すべて自家消費)、グリーン電力証書、FIT非化石証書、再生可能エネルギー由来の電力メニューの電力量を集計しています。

■ 資源利用・廃棄物 データ

▶ 水資源

水使用量	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
水使用量合計	千m ³	201	212	185	154	152	
上水消費量	千m ³	201	212	185	154	152	✓
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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
排水量合計	千m ³	35	37	34	32	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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
紙使用量（事務用紙）	t	213	190	174	80	62	✓
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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
紙廃棄物合計	t	269	193	173	95	90	✓
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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
廃棄物発生量合計	t	2,365	1,414	539	418	1,007	✓
リサイクル率	%	96.8	97.2	95.4	92.1	93.5	✓
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

NRIグリーンボンド概要

NRIは「未来創発」をコーポレート・ステートメントに掲げ、企業価値向上のためのESGの取組みを実践しています。NRIらしいESGの取組みとして、2016年9月にNRIグリーンボンド（株式会社野村総合研究所第3回無担保社債）を発行しました。NRIグリーンボンドの発行により、当社のグリーン投資の実践と国内のグリーン投資の活性化を促し、持続的な未来社会の実現をリードすることを目的としています。

▶ 資金調達の充当状況

調達資金の充当

	合計	単位 百万円	2021年度
調達資金の充当内容及び既充当額			4,287
横浜野村ビルの一部を信託財産とする信託受益権の取得資金及び当該ビルに係る設備投資		百万円	4,000
大阪第二データセンター第二棟の建設		百万円	287
調達資金の残高		単位	2021年度
調達資金の期首残高		百万円	0
調達資金の期末残高		百万円	5,713

▶ インパクトレポート

グリーンビルディング事業の状況

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。
当該信託受益権について2021年5月及び2022年4月に売却いたしました。今般の売却による資金は、今後適格なグリーンプロジェクトに充当するまで専用口座において管理しております。信託受益権の一部売却後も「横浜野村ビル」を使用する予定であり、継続して環境負荷低減に向けた事業活動を行って参ります。

KPI	分野	項目	単位	2021年度
環境		産業廃棄物量	t	19.8
		リサイクル率	%	86.6
社会		労働安全衛生：重篤な労働災害の発生件数（サブコントラクター含む）	件	0
ガバナンス		ESGに関連する係争の有無（サブコントラクター含む）	件	0
地域社会貢献		地域社会との対話・交流のためにとられた行動		

- ・2021年11月11日～2022年2月13日にかけて、ウィンターイルミネーションを実施。
- ・「TOWERS Milight」に参加し、12/24の夜にみなとみらい21地区のオフィスと共に一斉に全館ライトアップを実施。
- ・横浜野村ビル近隣のこども食堂に防災食品を200セット寄附。

■ NRIグリーンボンド（第3回無担保社債）データ

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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
INPUT	エネルギー使用量	合計 千GJ	62	77	83	74	74	✓
	電気	千kWh	3,086	3,912	4,261	3,887	3,866	✓
	ガス・冷水・温熱	千GJ	32	39	42	37	36	✓
OUTPUT	温室効果ガス	合計 t-CO ₂	2,953	3,604	3,909	3,450	2,205	✓
	電気	t-CO ₂	1,500	1,858	1,994	1,776	566	✓
	ガス・冷水・温熱	t-CO ₂	1,453	1,745	1,915	1,674	1,639	✓
	床面積当たり排出量	t-CO ₂ /m ²	0.05	0.07	0.07	0.06	0.04	
	従業員一人当たり排出量（A）	t-CO ₂ /人	0.45	0.54	0.59	0.52	0.33	
横浜みなと総合センター（横浜ダイヤビル）		単位	2017年度					
OUTPUT	エネルギー資源総熱量	千GJ	51					
	温室効果ガス排出量	t-CO ₂	2,537					
	床面積当たり排出量	t-CO ₂ /m ²	0.14					
	従業員一人当たり排出量（2017年度：B）	t-CO ₂ /人	1.13					
横浜野村ビルと横浜ダイヤビルとの比較		単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021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	-70.6	

（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。

エネルギー効率（データセンター事業）の状況

NRIは、2021年7月に大阪第二データセンター第二棟の建設プロジェクトを適格なグリーンプロジェクトとすることを決定いたしました。当該建設プロジェクトは2021年11月に着工、2023年2月に竣工予定です。

対象施設の環境評価

大阪第二データセンター第二棟は、竣工前のため、報告対象期間中の環境改善効果はありません。

■ 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	単位	基準年	目標年	進捗	
		2013年度	2030年度	2021年度	
NRIグループの温室効果ガス排出量（Scope1+2）	千t-CO ₂	108	30	30	✓
データセンターの再生可能エネルギー利用率	%	-	70	56.9	✓

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	単位	目標年	進捗
		2030年度	2021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	72.1
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	56.9

■ 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3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"> 1. 女性管理職比率を2022年度末までに8.5%以上にする（女性管理職を100名以上新たに登用する） 2. 女性の採用比率を30%以上にする 3. 管理職に対するダイバーシティマネジメントに関する更なる意識啓発を行う |
| 取り組み | <ol style="list-style-type: none"> 1. 管理職育成を目的とした女性社員向けリーダー育成プログラムを継続する 2. 女性学生の応募増加施策を継続する 3. 多様な個性や価値観を持つ社員に対する管理職のマネジメント責任および育成責任の啓蒙施策を実施する 4. 社員が多様な働き方を選択できるための、制度改革を実施する |

また、以下の目標を定め、両立支援に関する取り組みを推進しています。

【次世代育成支援対策推進法に基づく次世代育成支援対策の実施状況】

(対象：NRI*)

- | | |
|----|--|
| 目標 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 育児関連制度の利用促進と、より利用しやすい制度への改善を目指す 2. 多様な人材の活躍を支える風土の醸成と向上に努める 3. ワークライフバランスの充実のため、労働環境をさらに向上させる |
| 対策 | <ol style="list-style-type: none"> 1-1. 事業所内保育所の運用推進、定期的な説明会の開催 1-2. 妊娠した社員とパートナーが妊娠した社員への育児関連制度の周知継続 1-3. 育児関連制度の利用実態・社員要望をアンケート・面談で把握、改善策検討 2-1. 育児・介護関連ハラスメント予防のために、定期的に研修等を実施 2-2. 妊娠・育休復帰後の社員とその上司を対象とした研修・面談等の両立支援施策の継続 2-3. 妊娠・育休復帰後の社員が働きやすい風土醸成のため上司向けの研修や働き方の事例提供を実施 3-1. 在宅勤務・各種ITツールの活用で柔軟な働き方を促進 3-2. 休暇取得キャンペーンの実施 |

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

■ 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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
女性管理職比率*1	%	6.4	6.8	7.1	7.6	8.3
採用10年前後の女性継続雇用割合／ 男性継続雇用割合*2	%	78.8	72.4	77.7	86.3	96.4
女性平均勤続年数／ 男性平均勤続年数*3	%	79.8	78.8	79.7	78.8	77.5
女性採用比率*4	%	26.7	27.6	28.2	27.2	33.2
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 https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag2 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・介護に関する主な制度 https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag4
---------	---

■ 労働慣行・ダイバーシティデータ

▶ 従業員構成

従業員数（連結）		単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
全体	総数	名	12,708	12,578	13,278	13,430	16,512
	男性	名	9,285	n/a	n/a	n/a	n/a
		%	73.1	-	-	-	-
	女性	名	3,423	n/a	n/a	n/a	n/a
		%	26.9	-	-	-	-
外国人		名	3,799	3,493	3,705	3,457	6,208
		%	29.9	27.8	27.9	25.7	37.6
地域別	日本	名	8,821	9,004	9,495	9,912	10,236
		%	69.4	71.6	71.5	73.8	62.0
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	女性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	欧州	名	14	15	16	12	13
		%	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	女性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	米州	名	392	345	328	218	1,063
		%	3.1	2.7	2.5	1.6	6.4
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	女性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	アジア	名	2,052	1,761	1,860	1,903	1,904
		%	16.1	14.0	14.0	14.2	11.5
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	女性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	うち中国	名	1,465	1,168	1,244	1,289	1,323
		%	11.5	9.3	9.4	9.6	8.0
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	女性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	豪州	名	1,429	1,453	1,579	1,385	3,296
		%	11.2	11.6	11.9	10.3	20.0
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	女性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	海外合計	名	3,887	3,574	3,783	3,518	6,276
		%	30.6	28.4	28.5	26.2	38.0
	男性	名	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	女性	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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証	
全体	総数	名	6,130	6,297	6,353	6,507	6,488		
		男性	4,947	5,049	5,058	5,152	5,080		
		%	80.7	80.2	79.6	79.2	78.3		
		女性	1,183	1,248	1,295	1,355	1,408		
		%	19.3	19.8	20.4	20.8	21.7		
	平均年齢	歳	40.2	40.3	40.4	40.5	40.6		
		男性	40.8	41.0	41.2	41.2	41.5		
		女性	37.7	37.6	37.6	37.6	37.5		
	平均勤続年数	年	14.6	14.6	14.7	14.7	14.8		
		男性	15.2	15.3	15.4	15.4	15.6		
		女性	12.1	12.1	12.3	12.1	12.1		
		女性／男性	%	79.8	78.8	79.7	78.8	77.5	✓
	外国人	名	106	112	110	122	112		
		%	1.7	1.8	1.7	1.9	1.7		
年齢別	30歳未満	名	1,158	1,223	1,258	1,359	1,422		
		%	18.9	19.4	19.8	20.9	21.9		
		男性	820	858	889	957	969		
		女性	338	365	369	402	453		
	30～39歳	名	2,023	2,044	2,047	2,064	1,963		
		%	33.0	32.5	32.2	31.7	30.3		
		男性	1,640	1,640	1,615	1,624	1,522		
		女性	381	383	404	440	441		
	40～49歳	名	1,624	1,575	1,527	1,497	1,487		
		%	26.5	25.0	24.0	23.0	22.9		
		男性	1,315	1,268	1,230	1,215	1,230		
		女性	298	309	307	282	257		
	50～59歳	名	1,221	1,338	1,404	1,432	1,415		
		%	19.9	21.2	22.1	22.0	21.8		
	男性	1,092	1,190	1,231	1,225	1,184			
	女性	129	148	173	207	231			
60歳以上	名	104	117	117	155	201			
	%	1.7	1.9	1.8	2.4	3.1			
	男性	80	93	93	131	175			
	女性	24	24	24	24	26			

(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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
管理職層別	総数	名	2,607	2,733	2,844	2,861	2,875	
	男性	名	2,441	2,547	2,642	2,643	2,636	
		%	93.6	93.2	92.9	92.4	91.7	
	女性	名	166	186	202	218	239	
		%	6.4	6.8	7.1	7.6	8.3	✓
	うち部長職以上	名	211	205	224	225	236	
	男性	名	204	197	214	215	226	
		%	96.7	96.1	95.5	95.6	95.8	
	女性	名	7	8	10	10	10	
		%	3.3	3.9	4.5	4.4	4.2	
	うち課長職以上（部長職を除く）	名	2,396	2,528	2,620	2,636	2,639	
	男性	名	2,237	2,350	2,428	2,428	2,410	
		%	93.4	93.0	92.7	92.1	91.3	
	女性	名	159	178	192	208	229	
		%	6.6	7.0	7.3	7.9	8.7	
	うち収益部門における管理職数 （スタッフ部門を除く）	名	2,416	2,537	2,594	2,596	2,607	
	男性	名	2,272	2,373	2,416	2,407	2,404	
		%	94.0	93.5	93.1	92.7	92.2	
	女性	名	144	164	178	189	203	
		%	6.0	6.5	6.9	7.3	7.8	
	集計対象範囲		c	c	c	c	c	

（注）数値は各年度末時点、ただし「管理職層別」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

保証

NRIは、障がい者雇用に積極的に取り組んでいます。
 NRI特例子会社のNRIみらい(株)では、主要拠点に設置しているマッサージ室で、ヘルスキーパー（視覚障がいがある企業内理療師）の社員が、グループ社員向けリラクゼーションで活躍しています。
 また、知的障がい者であるオフィスサポーターの社員は、研修支援、文書の電子化、社内便デリバリー、オフィス空間整備、用度品管理など幅広い分野で活躍しています。また、2021年度に「そらかふえみらい」がオープンし、オフィスサポーターの社員がハンドドリップのコーヒーを提供しています。
 今後もさらなる就業機会の開拓を図り、障がい者の活躍を推進していきます。

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
障がい者雇用者数	名	134	142	166	170	181	✓
障がい者実雇用率*	%	2.19	2.26	2.45	2.35	2.37	✓
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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員全体	千円	11,660	12,217	12,352	12,251	12,320
	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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021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。

従業員1人当たりの基本給と報酬額の男女比（女性：男性）		2021年度
基本給	管理職	1：1.05
	一般職員	1：1.16
報酬総額	管理職	1：1.07
	一般職員	1：1.22
	集計対象範囲	c

(注) 給与体系は、男女で同一の体系を適用。差は年齢構成、等級構成等による。

▶ 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。

■ 労働慣行・ダイバーシティデータ

女性活躍の推進

NRIの女性活躍推進活動「NRI Women's Network (NWN)」は、「女性のキャリア形成支援」「仕事と育児の両立支援」「企業風土の醸成」の3つを活動の柱とし、2008年度から取り組みを継続しています。

女性社員比率の上昇とともに、女性が働き続けることが当たり前になり、近年のNWN活動は「よりプロフェッショナルとしてキャリアの幅を広げ、活躍し続ける」ことに重きを置くようになってきました。

2016年度には女性管理職候補向け「リーダー育成プログラム」を開始、2018年度からは女性役員自らが講師を務める女性管理職向け「女性リーダー養成塾」を実施しています。また、2021年度からは女性幹部の登用を加速するために各部門長と人事部が女性幹部候補について登用の進捗確認を実施しています。

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6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5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。



2021 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。

■ 労働慣行・ダイバーシティデータ

▶ 長期的なインセンティブ

従業員に対する長期的なインセンティブの概要

NRIは、従業員に対する長期的なインセンティブとして、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・プランおよび退職慰労金制度（退職一時金、確定給付年金、確定拠出年金）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）の従業員が、その給与と賞与から自らが定めた金額分の、NRI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。

従業員には、拠出金の10%にあたる奨励金をNRI株式で付与します。

また、NRIグループ社員持株会制度は、従業員がNRIの株式を保有することにより、NRIグループの企業価値向上へのインセンティブとしても機能しています。

なお、配当金（税引後）は、NRIの株式購入に再投資されます。

NRIの発行済株式総数（自己株式を除く。）に対するNRIグループ社員持株会所有株式数の比率：4.79%
（2022年3月末）

信託型従業員持株インセンティブ・プラン

NRIグループの従業員に対する中長期的な企業価値向上へのインセンティブを付与し、従業員の福利厚生の充実を図ることにより当社の持続的成長を促すことを目的として、信託型従業員持株インセンティブ・プランを導入しています。

本プランは、NRIグループ社員持株会に加入するすべての従業員を対象に、NRI株式の株価上昇メリットを還元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、NRIグループ社員持株会が2年間にわたり取得すると見込まれる規模のNRI株式を、借入金を原資としてあらかじめ一括して取得します。その後は、本信託からNRIグループ社員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利益がある場合には、受益適格要件を充たす従業員に金銭が分配されます。

これにより、従業員は信託期間である2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、中長期的な企業価値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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
採用者数 ^{*1}	総数	名	339	452	496	543	622
	男性	名	256	328	374	406	451
		%	75.5	72.6	75.4	74.8	72.5
	女性	名	83	124	122	137	171
		%	24.5	27.4	24.6	25.2	27.5
	新卒採用者数	名	266	319	308	393	380
中途採用者数	名	73	133	188	150	242	
離職者数 ^{*2}	総数	名	266	284	322	297	407
	離職率 ^{*2}	%	3.8	3.9	4.3	3.8	5.1
自己都合離職者数 ^{*3}	総数	名	161	196	228	176	251
	自己都合離職率 ^{*3}	%	2.3	2.7	3.1	2.3	3.1
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。

*3 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まない。

新卒採用状況		単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
採用者数	総数	名	266	319	308	393	380
	男性	名	195	231	221	286	254
		%	73.3	72.4	71.8	72.8	66.8
	女性	名	71	88	87	107	126
		%	26.7	27.6	28.2	27.2	33.2
	うち、大卒以上	名	266	319	308	393	380
うち、短大・専門	男性	名	195	231	221	286	254
	女性	名	71	88	87	107	126
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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
採用者数	名	n/a	n/a	n/a	393	380	
うち、STEM* 関連の部門に配属された従業員数	総数	名	n/a	n/a	n/a	336	329
	男性	名	n/a	n/a	n/a	247	219
		%	n/a	n/a	n/a	73.5	66.6
	女性	名	n/a	n/a	n/a	89	110
		%	n/a	n/a	n/a	26.5	33.4
	集計対象範囲					b-	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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
採用者数	名	73	133	188	150	242
男性	名	61	97	153	120	197
	%	83.6	72.9	81.4	80.0	81.4
女性	名	12	36	35	30	45
	%	16.4	27.1	18.6	20.0	18.6
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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
女性継続雇用割合／男性継続雇用割合*	%	78.8	72.4	77.7	86.3	96.4	✓
集計対象範囲		c	c	c	c	c	

* 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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
2事業年度前の新卒採用者数*	名	240	218	265	315	303
男性	名	174	164	194	230	216
女性	名	66	54	71	85	87
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	224	209	246	291	285
男性	名	164	161	183	212	204
女性	名	60	48	63	79	81
新卒採用3年後定着率	%	93.3	95.9	92.8	92.4	94.1
男性	%	94.3	98.2	94.3	92.2	94.4
女性	%	90.9	88.9	88.7	92.9	93.1
集計対象範囲		c	c	c	c	c

* 4月1日に入社した者のみ。

新規に採用した正社員（新卒/中途）の平均採用コスト	単位	2021年度
一人当たり採用コスト	千円	2,048
集計対象範囲		c

(注) 広告・宣伝費、リクルーティング企業への手数料、セミナー運営費等採用経費の総額を21年度新卒/中途採用者数で割ったもの

■ 労働慣行・ダイバーシティデータ

▶ 従業員の満足度

従業員満足度調査の概要（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。

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。

■ 労働慣行・ダイバーシティデータ

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	2022年度
総合的満足度が高い割合 ^{*5}	%	82.9%	84.0%
性別の総合満足度が高い割合			
男性	%	83.8%	84.9%
女性	%	79.4%	80.4%
年代別の総合満足度が高い割合			
20代	%	83.2%	87.3%
30代	%	84.2%	84.1%
40代	%	84.1%	85.1%
50代	%	79.9%	80.0%
60代	%	77.9%	75.9%
調査対象者の割合	%	49.0%	42.7%
集計対象範囲		d	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。妊娠期には、年次有給休暇とは別にマタニティ有給休暇を最大10日間取得することができます。また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ます。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（ワーキングペアレンツ働き方事例集）にも力を入れています。また、東京や大阪等の主要な事業所においては、社内にマザーズルーム（妊娠中や授乳期間中の女性のための休憩部屋）を設けています。妊娠中の女性社員、またはパートナーが妊娠中の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。また女性社員向けの研修を2021年度には男性社員も対象とし、男女ともに仕事と育児が両立できる環境の整備に取り組んでいます。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。



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。

職場復帰支援策の強化

妊娠期間中には、妊娠中の女性社員、またはパートナーが妊娠中の社員とその上司を対象とした「三者面談」を実施しています。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を交えて話し合い、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」実施しています。育児休業から復帰した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。また復職後数年経った先輩社員の体験談・インタビューを通じ、中長期のキャリア展望について、復帰した社員と上司が話し合う機会も設けています。

※「三者面談」は2011年度、「仕事と育児の両立支援研修」は2010年度に女性社員を対象に開始

■ 労働慣行・ダイバーシティデータ

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、2021年には「仕事と育児の両立支援研修」に育児休業から復帰した男性社員も対象とするようにしました。2022年からは「三者面談」の対象をパートナーが妊娠中の社員にも広げ、男性社員にとっても育児に参加しやすくなる制度整備・環境整備を行っています。
 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っています。
 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。

両立支援制度利用状況	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
マタニティ有給休暇取得者数	名	9	13	8	4	3	
産前産後休暇取得者数	名	56	72	78	61	68	✓
育児休業取得者数	名	85	105	123	149	164	✓
男性	名	22	38	53	84	96	✓
女性	名	63	67	70	65	68	✓
育児休業・パートナー出産休暇取得者数	名	252	261	260	273	243	
うちパートナー出産休暇のみ取得	名	167	156	137	124	79	
育児短時間勤務制度利用者数	名	107	112	103	108	94	
育児休業取得率							
男性（パートナー出産休暇含む）	%	59.6	61.0	65.1	68.6	63.8	
男性（育児休業取得者）	%	10.1	11.9	18.2	27.7	35.0	
女性*	%	100.0	100.0	100.0	100.0	104.6	
育児休業取得後の復職率（女性）	%	97.0	96.7	98.1	100.0	97.0	
育児休業取得後の定着率（女性）	%	93.3	92.8	96.8	96.5	94.9	
両立支援制度利用状況	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
介護休業取得者数	名	3	3	0	1	2	
介護休暇取得のべ日数	日	34.0	16.0	21.5	3.0	11.9	
介護短時間勤務制度利用者数	名	0	0	2	1	2	
集計対象範囲		c	c	c	c	c	

*2021年度から算出方法変更。育児休業取得率 = 当該年度に育児休業を開始した女性社員 / 当該年度に出産した女性社員

■ 労働慣行・ダイバーシティデータ

▶ 多様で柔軟な働き方の支援

多様で柔軟な働き方を支援する施策の概要

	<p>NRIでは、専門職に対しては、業務の進め方、時間配分を本人の裁量、自己管理に委ねる裁量労働制を適用しています。</p> <p>また、専門職種の業務遂行におけるいっそうの効率化、生産性向上を目指し、時間の裁量に加え、一定の範囲で場所の裁量を持たせる制度も整えており、計画的に自宅やサテライトオフィスでの勤務が可能です。</p> <p>また、札幌と福岡では、その土地で働くことを前提としたエリア職の採用を行っています。</p> <p>2018年度には、オンライン学習講座Courseraの受講支援制度を全社で導入し、多様で柔軟な働き方をしている社員が、時間と場所にとらわれず自身のペースで自己研鑽できる機会も設けました。</p>
休暇取得の促進	<p>暑中休暇・リフレッシュ休暇などの連続休暇の計画的な取得を推進しています。</p> <p>2016年度以降、有給休暇取得率70%以上を達成しています。</p>
テレワークの活用	<p>NRIは、従来から、勤務先事業所とは別のNRIの事業所で就業できる仕組みを整えていました。</p> <p>2016年3月に、業務遂行のいっそうの効率化と、生産性向上のため、テレワーク制度を導入し、2017・2018年度には、総務省をはじめとする6省庁が東京都ならびに経済界と連携して展開する「テレワーク・デイズ」にも特別協力団体として参加し、5日間でのべ約6,000名の社員がテレワークを活用しました。</p> <p>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。</p>
副業	<p>NRIでは、副業は認可制としています。認可に際しては、安全への配慮、業務への影響、競業避止、秘密保持、また会社の名誉や信用、信頼関係の維持等を考慮しています。</p>
サテライトオフィス	<p>NRIでは自席のあるオフィス以外の、主要なオフィスに「リエゾン」を設けており、サテライトオフィスとして利用できるようにしています。</p> <p>また社外のサテライトオフィスを契約し、社員にとって効率的でかつ柔軟な働き方を実現しています。</p>
カジュアルウェア	<p>NRIグループでは、リラックスした服装により柔軟な発想を促し生産性を高めることを目的として、1996年から、「お客様に会う可能性がある場合にはビジネススーツを着用すること」などのガイドラインの下で、カジュアルウェアでの勤務を社員に認めています。</p> <p>加えて、2011年からは、省エネのため、5月から9月までをクールビズ期間として、お客様の前でもノーネクタイでも構わないなど、カジュアルウェアに関するガイドラインを緩和していましたが、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。</p>

■ 労働安全衛生 マネジメントアプローチ

本マネジメントアプローチが関連する、NRIのマテリアリティ

「健全な雇用・労使関係」「社会との対話」

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループでは、高い専門性を備えた人材が主要な経営資源です。労働安全衛生の不備により、社員が健全な環境の中で十分に能力を発揮できない状況が発生した場合には、生産性の低下や成果物の品質低下により、社会を支える重要な基盤である情報システムや、お客様の経営や事業に深くかかわるコンサルティングサービスの提供など、事業サービスに影響が及ぶ恐れがあります。そのため、NRIは、2015年度から、社員のQOL（Quality of Life）の向上に資する「健康経営」[※]の実現を目指し、「NRI健康宣言2022」のもと、目標に向かって、実現に努めています。健康経営は、社員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践することです。社員の健康は、企業におけるリスクマネジメントの観点からも重要な位置を占めており、健康管理を社員個人に任せるのではなく、企業として積極的に関わってい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
 - ・社員の間人ドック・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* 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6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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員の一人あたり年間総労働時間*1	時間/年	2,034.3	2,017.2	2,050.1	2,160.3	2,150.5
従業員一人あたり月平均時間外労働時間*2	時間/月	-	-	-	8.1	8.3
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	%	70.1	67.9	70.0	72.4	71.9
喫煙率	%	15.9	15.2	14.6	13.0	11.7
運動習慣者比率	%	19.0	20.7	20.5	23.3	25.7
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*1 管理職、裁量労働制社員を含む全従業員

*2 法定労働時間（週40時間）を超える時間で算出。「-」は算出値が法定労働時間を超えていないことを示す

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

■ 労働安全衛生 データ

▶ 労働安全衛生

労働安全衛生に関する方針

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

労働安全衛生に関する体制

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

責任者

【労働安全衛生責任者】

執行役員 柳澤 花芽（人事・人材開発担当）

【健康経営責任者】

代表取締役会長 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事項を始めとした各種法令の遵守
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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
業務上死亡者数	名	0	0	0	0	0
労働災害件数* ¹	件	0	2	1	0	1
労働災害度数率* ²	%	0.00	0.16	0.08	0.00	0.08
従業員一人あたり月平均時間外労働時間* ³	時間	-	-	-	8.1	8.3
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。法定労働時間（週40時間）を超える時間で算出

「-」は算出値が法定労働時間を超えていないことを示す

▶ 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。

また、昇格時研修や新任管理職研修などの機会を活かして産業医による「健康講話」も行っており、幅広い社員の健康リテラシー向上にも貢献しています。

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など、多岐にわたります。

また、ハラスメントに関する外部相談窓口として、24時間・年中無休で受付可能な「ハラスメント・ホットライン」を設置しています。

■ 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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021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	%	70.1	67.9	70.0	72.4	71.9
喫煙率	%	15.9	15.2	14.6	13.0	11.7
運動習慣者比率	%	19.0	20.7	20.5	23.3	25.7
集計対象範囲		c	c	c	c	c

▶ 労働時間および年次有給休暇の取得状況

従業員一人あたり年間総労働時間	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員一人あたり 年間総労働時間	時間/年	2,034.3	2,017.2	2,050.1	2,160.3	2,150.5
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

従業員一人あたり月平均時間外労働時間	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員一人あたり 月平均時間外労働時間	時間	-	-	-	8.1	8.3
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。法定労働時間（週40時間）を超える時間で算出

「-」は算出値が法定労働時間を超えていないことを示す

年次有給休暇 ^{*1}	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
付与日数 ^{*2}	日	21.5	21.4	21.4	21.3	21.2
取得日数	日	15.4	15.3	15.2	13.7	14.2
年次有給休暇取得率	%	71.4	71.3	71.1	64.1	67.1
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生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。

「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

NRIの人材戦略

https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/07/teaserItems2/013/link/AR2022_print.pdf#page=70

■ 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。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が、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・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。また、キャリアステージに合わせた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。

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。

また、「+DX」のコンセプトの下、単なるスキル転換ではなく、従来の能力を備えたコンサルタントや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Coursera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

NRIの人材戦略

https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/07/teaserItems2/013/link/AR2022_print.pdf#page=70

■ 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
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

社内認定資格制度

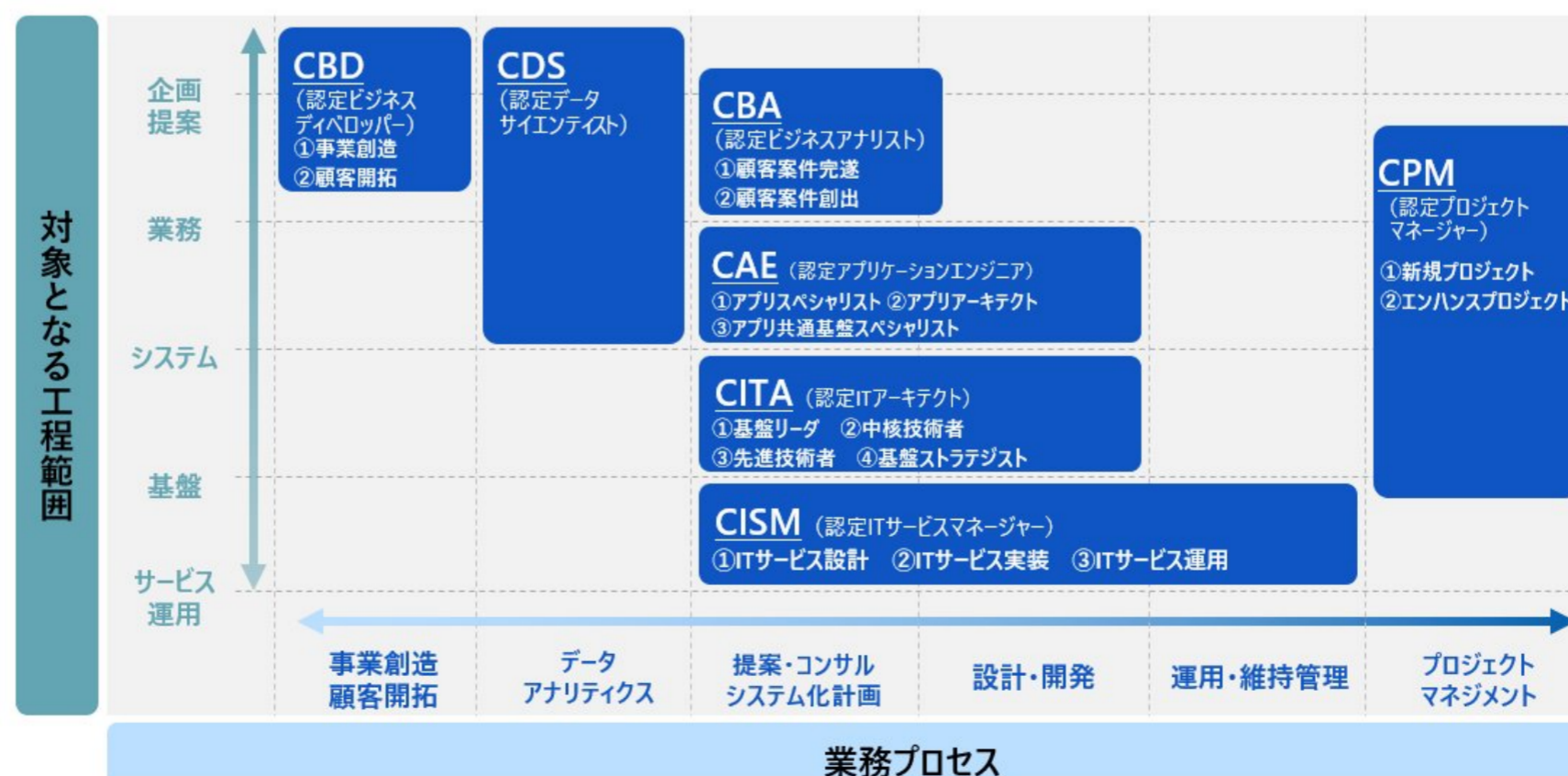
キャリアフィールドを極めた高度な専門性を持つ人材を、社内認定資格者（NRI認定資格者）として認定することにより、プロフェッショナル人材のロールモデル（目標像）を示すとともに、当該分野におけるNRIの中核的な人材育成を促進しています。

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	エキスパート～			
		メンバー	アソシエイト	シニアアソシエイト	キャリアセミナー			
階層別	キャリア研修	MCD0		MCD1	MCD2 MCD3 MCD4 MCD5			
	昇格時 役職別	入社時 集合	アソシエイト 昇格時	シニア アソシエイト 昇格時	エキスパート 昇格時	新任 GM課長	新任 部長	
		入社時スタートアップ研修						
中核人材					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
					女性リーダー育成プログラム	女性リーダー養成塾	女性部長・GM 課長選抜プログラム	
スキル開発		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PRO	認定者選抜研修	
		コンサル系研修						
		スタッフ人材育成プログラム			部長向け 講演会			
		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						
D & I					部長GM課長向けD&Iセミナー			
		アンコンシャス・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						
その他		自己研鑽支援プログラム						
		事業本部/セグメント別プログラム						

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デザインプログラム「マイキャリア研修」を実施しています。

経営人材育成プログラム

NRIグループの成長戦略や事業創造を担う中核人材を育成するプログラムを実施しています。主に、

- ①経営幹部候補の育成を目標とするコース
- ②組織長候補の育成を目標とするコース
- ③高い視座と全社的視点から事業をマネジメントする能力の育成を目標とするコース
- ④新事業創造力の育成を目標とするコース

の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、外部のビジネススクール（野村マネジメント・スクール等）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。

■ 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]



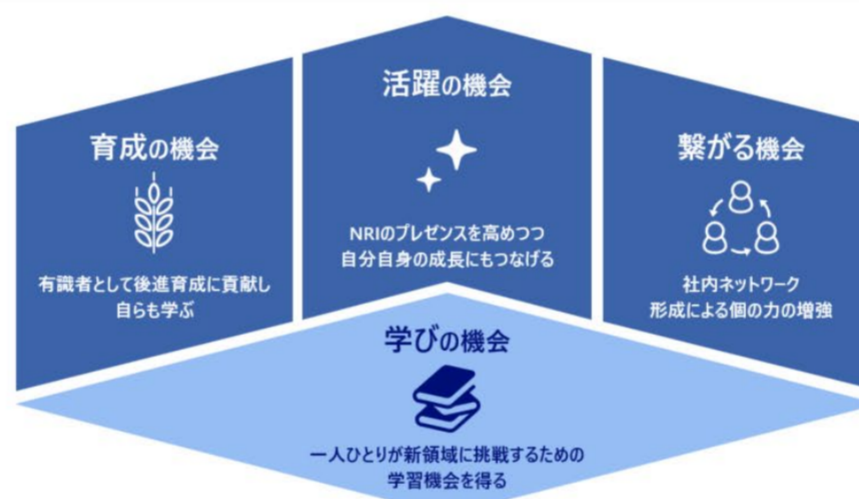
個々人の経験／志向・取り組む業務の状況等に応じて、「DXスキルをプラス」する。



[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"> 単純なスキル・事例研究に加えて、NRIらしい高度なナレッジ共有、独自のインサイトも学べる研修 一人ひとりの状況に応じ、自分のペースで学べるよう、自由度を持たせる。未経験者やベテランでも気軽に取り組めるように基礎を学ぶコース Coursera, 大学講座, 資格取得などで自己研鑽 | <ul style="list-style-type: none"> 社内外の研修や産学連携大学への教授・講師・講話者としての登壇機会、インターン生を指導する機会 NRIナンバーワンから、業界ナンバーワンのナレッジをくみ上げ、質の高いコンテンツを整備、現場の肌感覚で本当に必要な育成を主導する 他者に教える機会を通して、自らがさらなる学びを得る | <ul style="list-style-type: none"> 有識者会議のメンバーとして社員育成の企画に参加、社内のCenter-of-Excellenceとも連携 どこにどのような人材・案件があるかを、相互に理解し、協働の余地とする 有能な人材を発見する場とし、認定候補やジョブアサイン候補の探索もできるようにする | <ul style="list-style-type: none"> 外部講演、新聞記事・Web記事掲載など積極的な情報発信による外部活躍 業界団体の理事や委員として活躍し、業界へのコネクションを構築 外部活躍によるNRIのプレゼンス向上および自身のネームバリューアップ、自己成長を狙う |

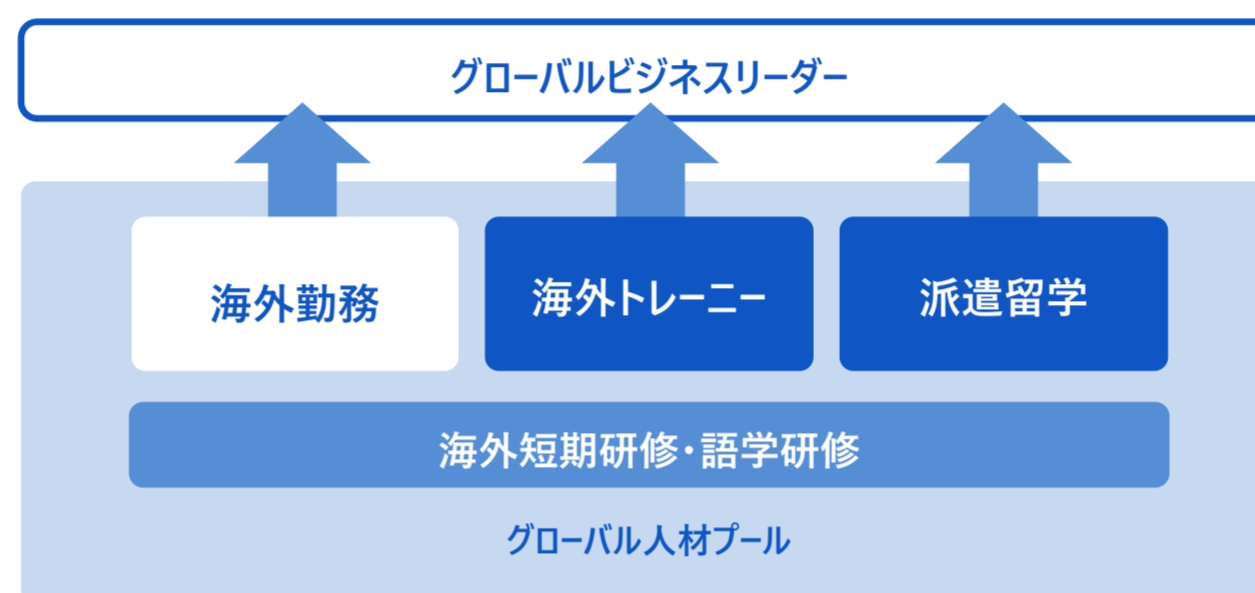
■ 人材開発 データ

グローバル人材育成プログラム

NRIでは、グローバルで大きく活躍できるビジネスリーダーを育成するため、多くの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210名の部長（2002年以降実施と2020年開始の2プログラム）、約120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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
人材育成投資費総額		百万円	3,448	3,632	3,531	3,196	3,983
	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	466	477	446	366	405
	集計対象範囲		c	c	c	c	c
総人材育成能力開発時間		時間	269,826	315,630	310,350	348,539	363,188
従業員一人あたり人材育成能力開発日数		日/人	6.0	6.9	6.7	7.3	7.7
従業員一人あたり人材育成能力開発時間		時間/人	45	52	50	55	58
年代別	30歳未満	時間/人	118	145	158	174	166
	30～50歳	時間/人	18	20	24	21	26
	50歳超	時間/人	7	7	11	9	13
性別	男性	時間/人	36	42	48	51	52
	女性	時間/人	57	69	80	84	95
	集計対象範囲*		c'	c'	c'	c'	c'

* c': 国内外に従事するNRI社員

■ 人材開発 データ

▶ 人材開発の効果測定

人材開発の効果測定方法

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

公的専門資格取得者数	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
情報処理技術者（ITストラテジスト）	名	328	354	374	369	399
情報処理技術者（システムアーキテクト）	名	949	974	990	973	1,009
情報処理技術者（プロジェクトマネージャ）	名	869	909	943	934	1,015
情報処理技術者 （ネットワークスペシャリスト）	名	955	975	1,000	996	1,044
情報処理技術者 （データベーススペシャリスト）	名	843	879	924	912	1,016
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	48	50	55	56	80
情報処理技術者（ITサービスマネージャ）	名	409	413	433	427	449
情報処理技術者（システム監査技術者）	名	354	360	363	350	372
情報処理安全確保支援士 （試験合格者数）	名	108	242	375	377	578
Project Management Professional	名	292	299	320	336	379
ITIL Manager / Expert / Intermediate	名	70	70	68	77	86
証券アナリスト検定会員	名	245	245	246	246	251
公認会計士	名	9	16	15	12	17
中小企業診断士	名	46	46	48	46	47
一級建築士	名	10	10	10	10	10
電気通信主任技術者	名	107	107	108	86	108
NRI認定資格制度取得者数	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
認定ビジネスディベロッパー	名	18	15	23	27	29
認定ビジネスアナリスト	名	23	22	25	29	39
認定データサイエンティスト	名	7	14	17	21	24
認定アプリケーションエンジニア	名	19	23	24	28	33
認定ITアーキテクト	名	65	69	66	69	77
認定ITサービスマネージャ	名	30	33	39	43	45
認定プロジェクトマネージャ	名	94	93	107	117	130
集計対象範囲		c	c	c	c	c

（注）すべて年度末値。

■ 人材開発 データ

▶ ESGに関する社内教育

ESGに関する社内教育

NRIグループでは、2017年度よりNRIおよび国内グループ会社の従業員を対象に、サステナビリティやESGに関するeラーニング研修を実施しています。

2019年度からは「気候変動」、「人権」、「世界のESG動向」などに関するアニメーション動画を制作および社内展開し、ESGやサステナビリティに関する理解促進に努めています。

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
ESG確認テスト履修率	%	95.1	98.1	98.2	98.2	98.1
集計対象範囲		b-	b-	b-	b-	b-

■ 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グループ人権方針」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、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、「国連グローバル・コンパクト」が掲げる、「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野・10原則に賛同し、2017年5月に参加を表明しました。

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。

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。2021年度は、NRI国内グループ会社における潜在・顕在リスクを把握するため、各社に人権関連課題・リスクの状況を調査しました。

リンクファイル	<p>NRIグループ人権方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken</p> <p>NRIグループ調達方針 https://www.nri.com/jp/company/partner</p> <p>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</p> <p>人権報告書 https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/back_number/human_rights_report.pdf</p>
---------	---

■ 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	執行役員 柳澤 花芽
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>人権啓発推進委員会は、NRIグループの人権啓発を推進するために設置された会議体です。NRIの本部長およびNRIグループ各社の社長（代表者）は同委員会の委員として、またNRIグループ各社のすべての部長は同委員会の推進委員として任じられており、人権啓発推進委員会で取り上げた内容については、委員・推進委員を通じて各本部・各グループ会社に周知しています。推進委員をつとめるNRIグループ各社の部長に対しては、その職責の一つに「人権が互いに尊重された働きやすい職場環境づくり」があることを定め、認識させています。</p> <p>NRIグループ社員に対しては、社員の行動指針をまとめた「NRIグループビジネス行動基準」の中で、国際的に認められた人権を理解するとともに、NRIグループの事業活動が人権に影響をおよぼす可能性があることを認識し、人権を尊重した活動を行うことを定めています。</p> <p>「NRIグループビジネス行動基準」の内容は、毎年見直される「RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」の案内を通じて、周知を図っています。また、「NRIグループビジネス行動基準」「RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」については、階層別研修や役職別研修の際にも取り上げています。</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>派遣社員に対しても、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>

▶ 人権尊重への取組み

人権関連の取組み概要			
<p>NRIグループは、「国際人権章典」、「ILO中核的労働基準」等の国際的規範および、「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権尊重への取組みを進めています。</p> <p>人権尊重の取組みは、「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組み」、「モニタリング・情報公開」のプロセスを踏みながら進めていきます。</p>			
<p>方針策定・コミットメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人権方針をはじめとする、人権尊重に対する方針の策定・コミットメント、体制の構築 ● 方針・コミットメントの周知・浸透 	<p>人権影響評価・テーマ特定</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 潜在的な人権リスク領域の特定（人権リスクアセスメントの実施） ● 人権テーマの検討・特定 ● ステークホルダーとのコミュニケーション ● 実態把握・影響評価 	<p>人権尊重に向けた取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人権テーマに対する施策 ● 人権影響評価結果に対する対応 + ● 苦情処理・救済メカニズム 	<p>モニタリング・情報公開</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 施策などの状況や、人権影響の継続的なモニタリング ● 取組み状況の公開

■ 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	
	<p>NRIグループは、「NRIグループ人権方針」を定め、「国際人権章典」、「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関の宣言」、「国連グローバル・コンパクトの10原則」等の人権国際規範を支持しています。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。</p> <p>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。</p>
方針の適用範囲	NRIグループ、および社外委託先や購買先などのビジネスパートナー
参照文書	<p>NRIグループ人権方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken</p> <p>NRIグループの調達方針 https://www.nri.com/jp/company/partner</p> <p>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</p> <p>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</p>

▶ 人権デューディリジェンス

国連「指導原則」に基づく人権デューディリジェンスの実施	
	<p>NRIグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で定められた手順に従って、人権デューディリジェンスの仕組みを構築しています。</p>
1. 人権リスクアセスメントの実施	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>*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。</p> <p>*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。</p>

■ 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（2020年度）

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"> ・職場における健康と安全 ・労働者の権利 ・環境およびコミュニティへの影響 ・プライバシーの保護 ・偏見と差別の防止 ・会社方針 & マネジメントにおける検討事項

2020年度に実施したアセスメントにおいて、重大なリスクは発見されませんでした。下記の事項において関連部署と改善を行いました。

- ・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

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啓蒙を図っていたものの、改めて配慮を徹底すべく役職員への周知を行いました。

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

人権リスク状況の把握（2021年度）

1. 背景と概要

NRIの国内グループ会社の人権リスク状況を網羅的に把握し、NRIグループにおける想定リスクを整理するため、法務省作成の『今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応』に記載の「企業が尊重すべき人権分野」などに基づき、グループ各社のリスクの状況を調査しました。

< 調査実施範囲 >

対象	NRIおよび国内グループ企業14社
アセスメント内容	<ul style="list-style-type: none"> ・テクノロジー・AIに関する人権問題 ・プライバシーの権利 ・ハラスメント ・表現の自由 ・サプライチェーン上の人権問題 ・救済へアクセスする権利、など

2021年度に実施した、人権アセスメントにおいて、従業員の労働時間や健康、ハラスメント（パワハラ・セクハラ）に関するリスクが顕在化していたものの、その他のリスクについては、潜在リスクに留まっていることが分かりました。

顕在化している、従業員の労働時間や健康、ハラスメントに関しては、近年、人事部を中心に全社で対応しています。部室長を対象にダイバーシティ&インクルージョンセミナー、ハラスメント対策セミナー等の研修を実施しているほか、国内の全ての従業員向けに「ハラスメント対策講座」を提供しています。

一方、「テクノロジーやAIに関する人権問題」「プライバシー」等の潜在リスクについては、今後さまざまな部署と連携しながら、全社で対応を検討していきたいと考えています。

▶ 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

■ ビジネスと人権 データ

▶ 人権に関する社内教育

社内啓発

NRIグループでは、「NRIグループビジネス行動基準」で定めている人権の尊重を社員一人ひとりが考え、理解を深めるための活動に取り組んでいくことをめざしています。その一環として、グループ各社の全社員を対象としたESG基礎知識に関するeラーニングを年に1回実施し、その中で「ビジネスと人権」に関する説明を盛り込み、理解促進に取り組んでいます。

加えて、役員研修、コンプライアンス研修等の階層別研修等の機会を通じて、人権尊重の重要性を幅広く説明しています。新入社員入社時研修では、「AI倫理ガイドライン」に関する説明も行っています。

また、部室長を対象にダイバーシティ&インクルージョンセミナー、ハラスメント対策セミナー等のテーマを絞った研修を実施し、人権について考える機会を設けるようにしています。

▶ 人権に関する相談・通報への対応

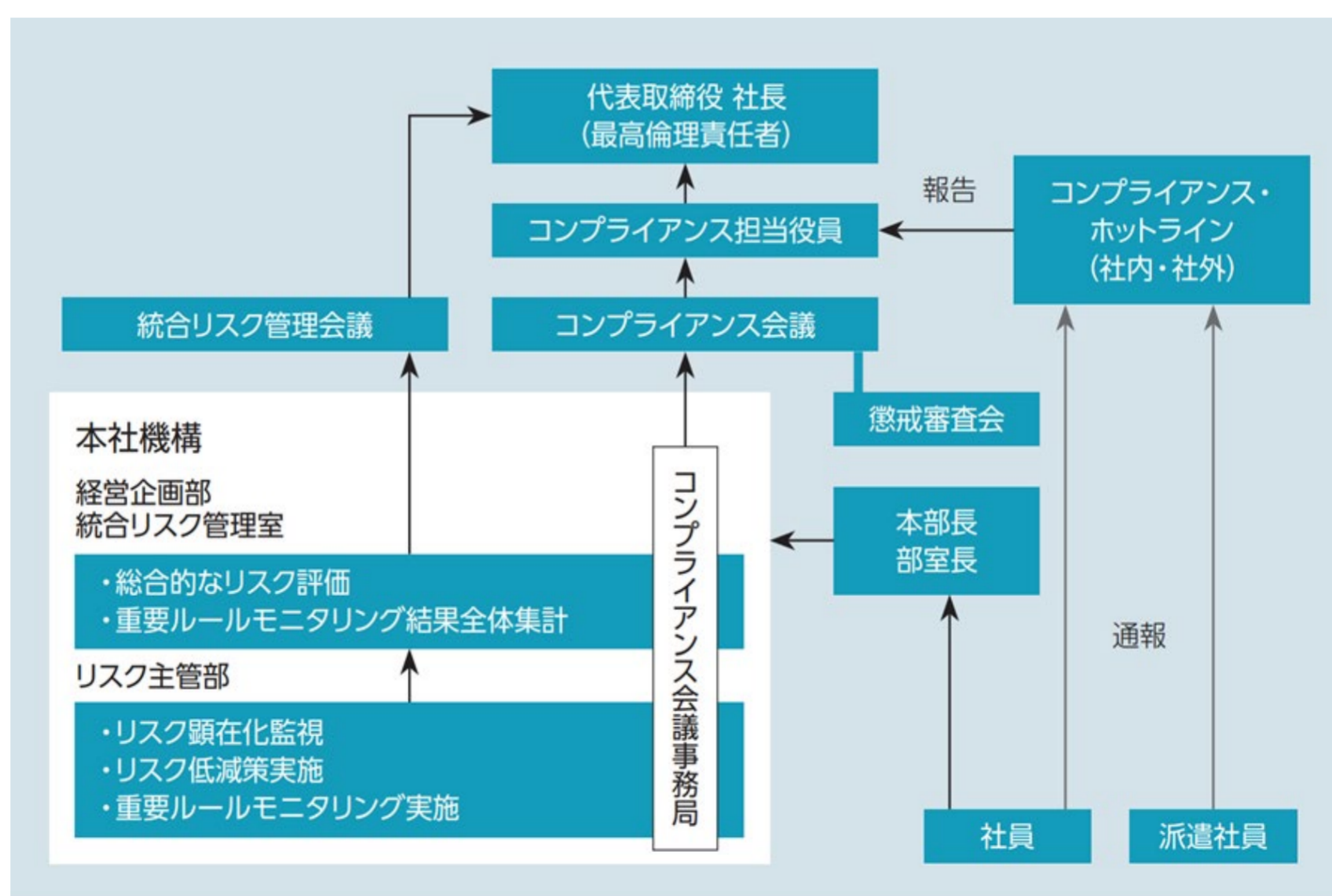
社員、および派遣社員、パートナー企業社員を対象とした相談・通報に対応する仕組み

NRIグループ社員、ならびに派遣社員、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のために、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、入社時研修における説明や、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」への記載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ビジネスパートナー（社外委託先）には、初めて就業する際に、通報窓口があることを記した資料を配布し、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）

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。

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

NRIは、「野村総合研究所従業員組合」とユニオンショップ協定を締結しています。
 従業員組合とは、団体交渉や懇談会などを通じて、経済的処遇や人事制度、労務環境などにかかわるテーマについて対話を重ねています。
 毎年実施している「従業員意識実態調査」の結果や、支部会・セミナー等での議論から明らかになった課題は、NRIの経営層にも伝えられ、施策の立案に活かされています。

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
従業員組合 組合員数*1	名	3,656	3,579	3,667	3,965	4,402
加入率*2	%	100	100	100	100	100
集計対象範囲*2		d	d	d	d	d

*1 組合員数は翌年度頭の数値。

*2 加入率は対象従業員に対する比率（NRIはユニオンショップ制を採用しています）。

■ ビジネスと人権 データ

▶ 人権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。</p> <p>これまでのダイアログにおいて、事業を通じた人権尊重、サプライチェーン上の人権課題、苦情処理メカニズムの在り方等について議論を行ってきました。</p> <p>有識者の方々からは、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ています。</p> <p>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>
<p>参照文書</p>	<p>ステークホルダーダイアログ</p> <p>https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue</p>

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）」に参加するなどして、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>
<p>提起された課題</p>	<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"> ・ 情報システム開発において長時間労働や不払い残業が発生するおそれ ・ サービス停止により利用者の社会生活を脅かすおそれ ・ 個人情報漏洩等によりプライバシー権を侵害するおそれ ・ 不正サイトや不正なICT（情報通信技術）利用により人権が脅かされるおそれ ・ 国家権力からの個人情報提供要求に抗しきれないおそれ ・ 海外の官公庁向け営業活動等における賄賂や腐敗のおそれ ・ 環境に配慮したエネルギーや水の利用 ・ 情報格差是正による人々の生活向上等のポジティブな働きかけ <p>など</p>
<p>参照文書</p>	<p>ステークホルダー・エンゲージメント・プログラム</p> <p>http://crt-japan.jp/portfolio/stakeholder_engagement_program/</p> <p>人権デューデリジェンス・ワークショップ</p> <p>http://crt-japan.jp/files2018/SHE/Report%20of%20Stakeholder%20Engagement%20Program%20in%20JP.pdf</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。2021年の論文応募数は3,043作品（前年比58%増加）となり、2006年開始以来の累計応募数は22,850作品に上ります。また、もう一つの学生プログラムである「キャリア教育支援」の2021年度の参加者は131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、地域コミュニティのデジタル化による構造改革推進支援や新興国開発支援、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10,714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2億7,203万円に上ります。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

事業との関連性	<p>情報発信：調査・研究成果等の情報発信</p> <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>2021年度の情報発信実績は、単行本の発行21冊、新聞・雑誌への寄稿309回、講演765回、テレビ・ラジオへの出演244回、ニュースリリース98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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	保証
総額	百万円	717	841	683	780	1,292	
費目別内訳							
金銭の提供	百万円	272	395	314	343	310	✓
現物の提供	百万円	0	0	3	0	0	
施設開放	百万円	4	4	4	0	0	
経営スクールへの人材提供*1	百万円	126	127	58	71	72	✓
研究開発費*2	百万円	156	152	174	259	864	
その他	百万円	209	162	132	107	46	
対経常利益率（NRI単体）	%	1.23	1.08	0.90	1.03	1.71	
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

2021年度の社会貢献活動費（支出種類別の割合）

総額	百万円	1,292
長期的な活動	百万円	681
	%	52.7
短期的な活動	百万円	10
	%	0.8
協賛支援	百万円	601
	%	46.5

2021年度の社会貢献活動費（活動種類別の割合）

総額	百万円	1,292
現金の寄付	百万円	310
社員によるボランティア活動	百万円	885
現物による支援	百万円	0
運営費	百万円	97

■ 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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
人づくり	NRI学生小論文コンテスト応募数	件	1,767	1,444	2,300	1,925	3,043	
	キャリア教育支援							
	学校数	校	24	31	29	2	4	
	参加人数	名	733	850	704	41	131	
	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	13,214	16,577	12,000	14,050	7,500
		東日本大震災 ^{*1}	千円	9,000	8,000	12,000	11,000	7,500
		2016年 熊本地震	千円	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	-	-	-	3,050	-
	集計対象範囲		a	a	a	a	a	
	TABLE FOR TWO ^{*2 *3}	現地食数	24,041	34,982	31,431	10,576	5,538	
	集計対象範囲		d	d	d	d	d	
情報発信	単行本の発行	冊	15	20	21	18	21	
	新聞・雑誌への寄稿	回	298	306	290	353	309	
	講演	回	962	922	911	666	765	
	テレビ・ラジオへの出演	回	158	267	155	227	244	
	ニュースリリース ^{*4}	回	104	69	80	86	98	
	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	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
	総額	千円	5,400	5,000	5,000	5,000	6,000
	業界団体・特定公益推進法人	千円	5,400	5,000	5,000	5,000	6,000
	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) 2021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。



独立した第三者保証報告書

2022年6月24日

株式会社野村総合研究所
代表取締役会長 兼 社長
此本 臣吾 殿

EY新日本有限責任監査法人
東京都千代田区有楽町一丁目1番2号

業務責任者 沢味 健司

当法人は、株式会社野村総合研究所(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した「ESGデータブック2022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2021年4月1日から2022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/FY2021_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
1. 組織のプロフィール			
102-1	組織の名称	統合レポート2022 - 会社情報/株式情報	p.133
102-2	活動、ブランド、製品・サービス	統合レポート2022 - ビジネスモデル	p.28
		統合レポート2022 - NRIの4つの事業セグメント	p.120
102-3	本社の所在地	統合レポート2022 - 会社情報/株式情報	p.133
102-4	事業所の所在地	統合レポート2022 - NRIグループネットワーク	p.132
		NRI公式サイト - 国内・海外拠点	(リンク)
102-5	所有形態および法人格	統合レポート2022 - 会社情報/株式情報	p.133
102-6	参入市場	統合レポート2022 - 競争優位性	p.30
		統合レポート2022 - NRIの4つの事業セグメント	p.120
		統合レポート2022 - NRIグループネットワーク	p.132
		NRI公式サイト - ソリューション・サービス	(リンク)
		NRI公式サイト - 国内・海外拠点	(リンク)
102-7	組織の規模	ESGデータブック2022 - 労働慣行・ダイバーシティ - 従業員構成	p.88
		統合レポート2022 - 過去10年間の要約連結財務諸表	p.126
		統合レポート2022 - 会社情報/株式情報	p.133
		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	p.19
		有価証券報告書 - 第5 経理の状況 - 1 連結財務諸表等	p.74
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2022 - 労働慣行・ダイバーシティ - 従業員構成	p.88
102-9	サプライチェーン	ESGデータブック2022 - 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.39
		統合レポート2022 - 価値共創プロセス	p.24
		統合レポート2022 - パートナーとの協働	p.86
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2022 - リスクマネジメント - マネジメントアプローチ	p.23
		ESGデータブック2022 - リスクマネジメント - データ	p.25
		ESGデータブック2022 - 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.47
		ESGデータブック2022 - 環境マネジメント - マネジメントアプローチ	p.70
		統合レポート2022 - 内部統制／倫理・コンプライアンス	p.116

102-12	外部のイニシアティブ	ESGデータブック2022 - 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2022 - 主なサステナビリティ活動実績／イニシアチブへの加盟	p.95
		NRI公式サイト - 参加しているイニシアチブ	(リンク)
		サステナビリティブック2022 - 参加しているイニシアチブ	p.54
102-13	団体の会員資格	ESGデータブック2022 - 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2022 - 主なサステナビリティ活動実績／イニシアチブへの加盟	p.95
		NRI公式サイト - 参加しているイニシアチブ	(リンク)
		サステナビリティブック2022 - 参加しているイニシアチブ	p.54
2. 戦略			
102-14	上級意思決定者の声明	統合レポート2022 - トップメッセージ	p.10
102-15	主要なインパクト、リスク、機会	ESGデータブック2022 - リスクマネジメント - 長期のリスク	p.27
		ESGデータブック2022 - 気候変動 - 気候変動によるリスク	p.77
		ESGデータブック2022 - 気候変動 - 気候変動による機会	p.77
3. 倫理と誠実性			
102-16	価値観、理念、行動基準・規範	ESGデータブック2022 - コンプライアンス - コンプライアンス方針	p.33
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2022 - コンプライアンス - コンプライアンスの体制	p.34
102：一般開示項目		資料名 - 項目名	掲載ページ
4. ガバナンス			
102-18	ガバナンス構造	ESGデータブック2022 - 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2022 - 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2022 - 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2022 - 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2022 - 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2022 - 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.47
		統合レポート2022 - 株主・投資家との対話の機会の充実	p.87
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2022 - 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2022 - 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2022 - 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2022 - 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2022 - 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2022 - 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2022 - 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	(リンク)
		統合レポート2022 - 取締役会・監査役会の体制	p.106
102-27	最高ガバナンス機関の集合的知見	ESGデータブック2022 - 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	(リンク)
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2022 - 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2022 - 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2022 - 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2022 - リスクマネジメント - リスクマネジメントの体制	p.25
		ESGデータブック2022 - リスクマネジメント - リスクアセスメント	p.26
102-31	経済、環境、社会項目のレビュー	ESGデータブック2022 - 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2022 - 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2022 - コンプライアンス - コンプライアンスの体制	p.34
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2022 - コンプライアンス - コンプライアンスの状況	p.35
102-35	報酬方針	ESGデータブック2022 - コーポレート・ガバナンス - 役員報酬等	p.19
102-36	報酬の決定プロセス	ESGデータブック2022 - コーポレート・ガバナンス - 役員報酬等	p.19
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2022 - コーポレート・ガバナンス - 役員報酬等	p.19
102-39	年間報酬総額比率の増加率	-	
5. ステークホルダー・エンゲージメント			
102-40	ステークホルダー・グループのリスト	ESGデータブック2022 - 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2022 - ビジネスと人権 - 結社の自由と団体交渉の確保	p.129
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2022 - 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2022 - 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2022 - ステークホルダー - ステークホルダーとの対話	p.3
6. 報告実務			
102-45	連結財務諸表の対象となっている事業体	統合レポート2022 - NRIグループネットワーク	p.132
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2022 - 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2022 - マテリアリティ (重要課題)	p.4

■ GRIスタンダード対照表

ESGデータブック2022

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2022 - 環境マネジメント データ - 環境マスバランス	p.74
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2022 - 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2022 - 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2022 - 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2022 - 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
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2022 - 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2022 - 外部保証	p.136

◆ 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
201：経済パフォーマンス			
201-1	創出、分配した直接的経済価値	統合レポート2022 - 価値共創プロセス	p.24
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2022 - 気候変動 - 気候変動によるリスク	p.77
		ESGデータブック2022 - 気候変動 - 気候変動による機会	p.77
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 - 20 従業員給付-(1)確定給付制度	p.109
201-4	政府から受けた資金援助	-	
202：地域での存在感			
202-1	地域最低賃金に対する標準新人給与の比率（男女別）	-	
202-2	地域コミュニティから採用した上級管理職の割合	-	
203：間接的な経済的インパクト			
203-1	インフラ投資および支援サービス	サステナビリティブック2022 - 官民連携によるインフラ海外展開サポート	p.37
		NRI公式サイト - サステナビリティピックス	(リンク)
203-2	著しい間接的な経済的インパクト	サステナビリティブック2022	(リンク)
		NRI公式サイト - サステナビリティピックス	(リンク)
204：調達慣行			
204-1	地元サプライヤーへの支出の割合	ESGデータブック2022 - 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.39

■ GRIスタンダード対照表

ESGデータブック2022

205：腐敗防止			
103	マネジメント手法	ESGデータブック2022 - コンプライアンス - マネジメントアプローチ	p.32
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2022 - コンプライアンス - 腐敗防止	p.36
205-3	確定した腐敗事例と実施した措置	ESGデータブック2022 - コンプライアンス - 腐敗防止	p.36
206：反競争的行為			
206-1	反競争的行為、反トラスト、独占的慣行により受けた法的措置	ESGデータブック2022 - コンプライアンス - 不正競争防止	p.36
300：環境		資料名 - 項目名	掲載ページ
301：原材料			
301-1	使用原材料の重量または体積	ESGデータブック2022 - 資源利用・廃棄物 - 紙資源	p.81
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2022 - 環境マネジメント - マネジメントアプローチ	p.70
302-1	組織内のエネルギー消費量	ESGデータブック2022 - エネルギー消費 - エネルギー使用量	p.80
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2022 - エネルギー消費 - エネルギー使用量	p.80
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2022 - 気候変動 - 気候変動緩和への活動	p.78
303：水			
303-1	水源別の取水量	ESGデータブック2022 - 資源利用・廃棄物 - 水資源	p.81
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2022 - 環境マネジメント - マネジメントアプローチ	p.70
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2022 - 温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	p.79
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2022 - 温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	p.79

■ GRIスタンダード対照表

ESGデータブック2022

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2022 - 温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	p.79
305-4	温室効果ガス（GHG）排出原単位	ESGデータブック2022 - 温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	p.79
305-5	温室効果ガス（GHG）排出量の削減	ESGデータブック2022 - 温室効果ガス排出 - 温室効果ガス排出量	p.79
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2022 - 資源利用・廃棄物 - 廃棄物	p.81
306-3	重大な漏出	ESGデータブック2022 - 環境マネジメント - 環境マネジメントシステム	p.72
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2022 - 環境マネジメント - マネジメントアプローチ	p.70
307-1	環境法規制の違反	ESGデータブック2022 - 環境マネジメント - 環境マネジメントシステム	p.72
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2022 - 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.38
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2022 - 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.42
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2022 - 労働慣行・ダイバーシティ - マネジメントアプローチ	p.85
401-1	従業員の新規雇用者と離職	ESGデータブック2022 - 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2022 - 労働慣行・ダイバーシティ - ワーク・ライフ・バランス	p.98
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2022 - 労働安全衛生 - マネジメントアプローチ	p.101
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2022 - 労働安全衛生 - 労働安全衛生	p.103

■ GRIスタンダード対照表

ESGデータブック2022

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2022 - 労働安全衛生 - 労働安全衛生	p.103
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2022 - 労働安全衛生 - 労働安全衛生	p.103
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2022 - 労働安全衛生 - 労働安全衛生	p.103
404：研修と教育			
103	マネジメント手法	ESGデータブック2022 - 人材開発 - マネジメントアプローチ	p.107
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2022 - 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2022 - 人材開発 - 人材開発プログラム	p.112
404-3	業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合	—	
405：ダイバーシティと機会均等			
103	マネジメント手法	ESGデータブック2022 - 労働慣行・ダイバーシティ - マネジメントアプローチ	p.85
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2022 - 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2022 - 労働慣行・ダイバーシティ - 従業員構成	p.88
405-2	基本給と報酬総額の男女比	ESGデータブック2022 - 労働慣行・ダイバーシティ - 報酬	p.91
406：非差別			
406-1	差別事例と実施した救済措置	—	
407：結社の自由と団体交渉			
407-1	結社の自由や団体交渉の権利がリスクにさらされる可能性のある事業所およびサプライヤー	—	
408：児童労働			
408-1	児童労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	—	
409：強制労働			
409-1	強制労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	—	
410：保安慣行			
410-1	人権方針や手順について研修を受けた保安要員	—	
411：先住民族の権利			
411-1	先住民族の権利を侵害した事例	該当ありません	
400：社会		資料名 - 項目名	掲載ページ
412：人権アセスメント			
103	マネジメント手法	ESGデータブック2022 - ビジネスと人権 - マネジメントアプローチ	p.121
		人権報告書 - 人権尊重活動プロセス	p.4

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2022 - ビジネスと人権 - 人権デューデリジェンス	p.123
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2022 - 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.122
		人権報告書 - 教育・周知	p.7
412-3	人権条項を含むもしくは人権スクリーニングを受けた重要な投資協定および契約	-	
413：地域コミュニティ			
413-1	地域コミュニティとのエンゲージメント、インパクト評価、開発プログラムを実施した事業所	-	
413-2	地域コミュニティに著しいマイナスのインパクト（顕在的、潜在的）を及ぼす事業所	-	
414：サプライヤーの社会面のアセスメント			
414-1	社会的基準により選定した新規サプライヤー	ESGデータブック2022 - 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.42
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2022 - 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.40
		ESGデータブック2022 - サプライチェーンの情報セキュリティ	p.42
415：公共政策			
415-1	政治献金	ESGデータブック2022 - コンプライアンス - 政治献金	p.36
416：顧客の安全衛生			
103	マネジメント手法	ESGデータブック2022 - 情報システムの品質 - マネジメントアプローチ	p.52
		ESGデータブック2022 - 情報セキュリティ - マネジメントアプローチ	p.62
416-1	製品およびサービスのカテゴリーに対する安全衛生インパクトの評価	ESGデータブック2022 - 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.54
		ESGデータブック2022 - 情報セキュリティ - 情報セキュリティのマネジメント	p.63
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2022 - 情報セキュリティ - マネジメントアプローチ	p.62
417：マーケティングとラベリング			
417-1	製品およびサービスの情報とラベリングに関する要求事項	該当ありません	
417-2	製品およびサービスの情報とラベリングに関する違反事例	該当ありません	
417-3	マーケティング・コミュニケーションに関する違反事例	該当ありません	
418：顧客プライバシー			
418-1	顧客プライバシーの侵害および顧客データの紛失に関して具体化した不服申立	ESGデータブック2022 - 情報セキュリティ - 個人情報の保護に関するリスク	p.69
419：社会経済面のコンプライアンス			
419-1	社会経済分野の法規制違反	ESGデータブック2022 - コンプライアンス - コンプライアンスの状況	p.35

報告対象組織の範囲

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

報告対象期間

2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2022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

2022年6月（次回公開予定：2023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、2022年5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

Tel. 03-5877-7100

E-mail : sustainability@nri.co.jp

NRI

NRI

サステナビリティ
ブック 2022

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 2022 Contents

- 2 ごあいさつ
- 4 サステナビリティ経営
- 8 サステナビリティ活動のあゆみ
- 10 **特集 未来創発フォーラム 2021**
デジタルが拓くポストコロナの未来像
 - お客さまとの価値共創事例**
- 16 DXで建設業界に生産プロセス変革をもたらす
- 18 DXで地方創生と住民生活の豊かさ向上に貢献する
- 20 証券取引の新しいスタイルを実現する
- 22 活力に満ちた超高齢社会の創造に寄与する
- 24 DXで新しい顧客体験を創出する
- 26 次代を担う若者の教育をサポートする
- 28 金融業界における気候変動問題への取り組みを支援する
- 30 物流革新で持続可能な社会の実現に貢献する
- 32 資源循環型社会の実現を推進する
- 34 カーボンニュートラルの実現に寄与する
- 36 官民連携によるインフラ海外展開をサポートする
- 38 安全なモビリティ環境づくりを推進する
- 40 「価値共創」浸透活動
- 46 ESGへの取り組み
- 52 海外への情報発信
- 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
- 64 **コラム**
サステナビリティ社会がめざす未来
- 66 NRIグループブランドストーリー
- 68 グローバルネットワーク
- 70 NRIの国内グループ会社
- 71 サステナビリティブック2022 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、そしてそれらの実現を担う先進的な情報システムの開発・運用などの事業に取り組んでまいりました。

この先も、持続可能な社会の発展に貢献していくとともに、NRIが世の中にとって「なくてはならない存在」であり続けるためには、お客さまや社会全体が直面している課題に真剣に向き合い、新たな社会価値を創造していくことが大事であると考えています。

今後10年を見据えると、世の中は大きく変化していくことが予想されます。

例えば、社会が抱える課題が複雑化・深刻化していきます。国連が定めたSDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けて、国や企業などの取組みや投資が一段と活発化し、その中で、デジタル技術を活用した仕組みが果たす役割の重要性が高まります。

産業構造の流動化も進みます。XaaS（ネットワーク

を經由して、様々な機能をサービスの形態で提供する仕組み)によって次々と新しいサービスが生まれていきます。また、多様なサービスが連携するプラットフォームの発展によって、業種・業態の壁がなくなるでしょう。

先端技術の進化とコモディティ化も進みます。クラウドやAI（人工知能）の活用が進み、通信技術では6G（第6世代移動通信システム）が実用化される一方で、これまで先進的とされてきた技術が汎用的に使われて一般化していきます。

さらに、人々の価値観の多様化が進みます。多様な考え方や個性を持つ一人ひとりが力を発揮できる環境を整えていくことが重要になります。

昨今では、感染症や地政学的リスクの高まりなど地球規模の課題により、世界情勢は不透明感を増しています。企業の経営環境はこれまでにない変化にさらされていますが、企業や組織が“デジタルファースト”へ転換し、ビジネスとITの一体化のレベルを高める重

要性は変わらず、これからの新しい時代の大きな潮流になると考えています。今後、デジタル技術を活用した変革（DX）が進化し、地球規模の社会課題の解決においてもデジタルの力が求められます。

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、お客さまや社会の課題解決に役立つ事業を展開でき、広く社会に貢献できると、私たちは考えています。本業を通じて社会課題に取り組み、新たな社会価値を創造することは、創業時から受け継がれ続けているNRIの精神です。私たちは常にテクノロジーの未来を先駆け、DXの先にある豊かさを洞察し、世界をダイナミックに変革していきます。

NRIはこれからも、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、自らの行動を律するとともに、ステークホルダーと手を携えて、持続可能な未来社会づくりに挑み続けます。



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グループは、1965年の創業以来、コンサルティングやITソリューションなどのサービスを通じて、お客さまとともに社会課題を解決し、安全・安心・便利で豊かな

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）

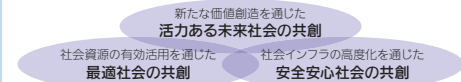


【Vision2022財務目標】

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めざす

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

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

社会づくりに貢献してきました。社会課題の解決によって持続可能な未来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、非財務目標である「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」で構成されています。




2023年度からは、新たな長期経営ビジョンと中期経営計画がスタートしますが、社会への貢献と経済価値の向上を一体として追求するNRIグループのDNAは不変です。地球

規模で社会課題がますます複雑化していく中、NRIグループは今後もお客さまや社会からの期待に応え、未来のありたい社会の姿を洞察し、実現していきます。

価値共創を通じた社会課題の解決

「価値共創を通じた社会課題の解決」は、NRIグループの「未来創発」

価値共創を通じた社会課題の解決 (CSVへの取組み)

NRIらしい3つの社会価値	NRIグループの活動の例
 <p>新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創</p>	<p>未来に向けて新たな価値が次々と生み出され、すべての生活者がそれらを受受できる、豊かで快適な社会をめざす</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスモデル変革 <ul style="list-style-type: none"> ・DXコンサル、アナリティクス ・D2C、金融デジタル事業 ・異業種間連携、新規参入支援 ● 社会・制度提言、情報発信 など
 <p>社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創</p>	<p>大切な社会資源（人財・モノ・カネ・知的資産）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"> ● ビジネスプロセス変革 <ul style="list-style-type: none"> ・戦略/業務/システムコンサル ● ASPによるリソース削減 <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスプラットフォーム (STAR、BESTWAY など)
 <p>社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創</p>	<p>情報システムをはじめとする社会インフラの守りを固め、事故や災害等にも強い、安全安心な社会をめざす</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ITインフラ変革 <ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティ事業 ・クラウド、マネージドサービス ● 安定サービス運用 ● 防災・減災政策提言・復興支援 など

という理念に内在されており、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も推進してきました。それらの社会価値を「NRIらしい3つの社会価値」に大別して定義しています(前ページ表)。デジタルで社会のパラダイムを変革するDX3.0をはじめとして、NRIグループのさまざまな取組みは、これらの3つの社会価値を継続して生み出していきます。

持続的成長に向けた重要課題

「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。

持続可能な未来社会づくりに貢献することを目指すNRIグループが成長していくために考慮すべき課題を、経営の視点と社外ステークホルダーの視点(国際基準・ガイドライン、

有識者の意見など)から優先度が高い項目として特定し、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)。

これらの課題に対応するため、環境

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
地球環境への負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動への対応 ・持続可能なエネルギー消費 ・環境に関する責任と保全 ・サプライチェーンにおける環境への配慮
多様なプロフェッショナルが挑戦する場の実現	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の多様性 ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレート・ガバナンス強化 ・リスク・危機管理 ・海外腐敗防止 ・顧客への適切な情報開示
社会のライフラインとしての 情報システムの管理	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティ・システム管理 ・情報社会へのアクセス

(E)、社会 (S)、ガバナンス (G) の3つの観点で、持続的成長を支えるESG活動を推進しています。

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めざすものです。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に挑戦しています。これは社会そのもののトランスフォーメーションをめざすものです(右表)。

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おり、DX3.0はこれに寄与できるものです。

NRIグループは、常にテクノロジー

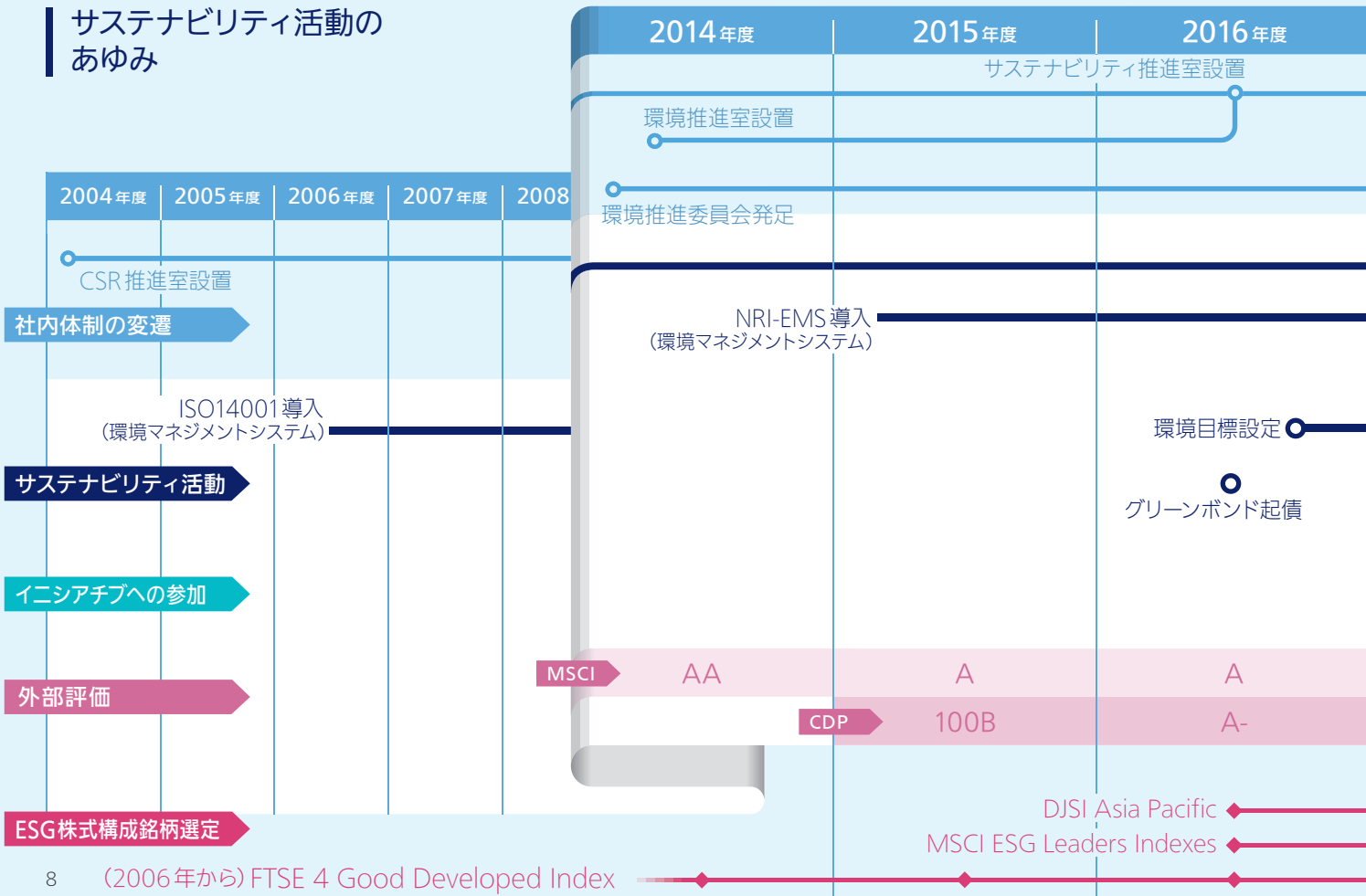
の未来を先駆け、さまざまなパートナーとの共創を通じて、社会全体のトランスフォーメーションにダイナミックに挑み続けます。

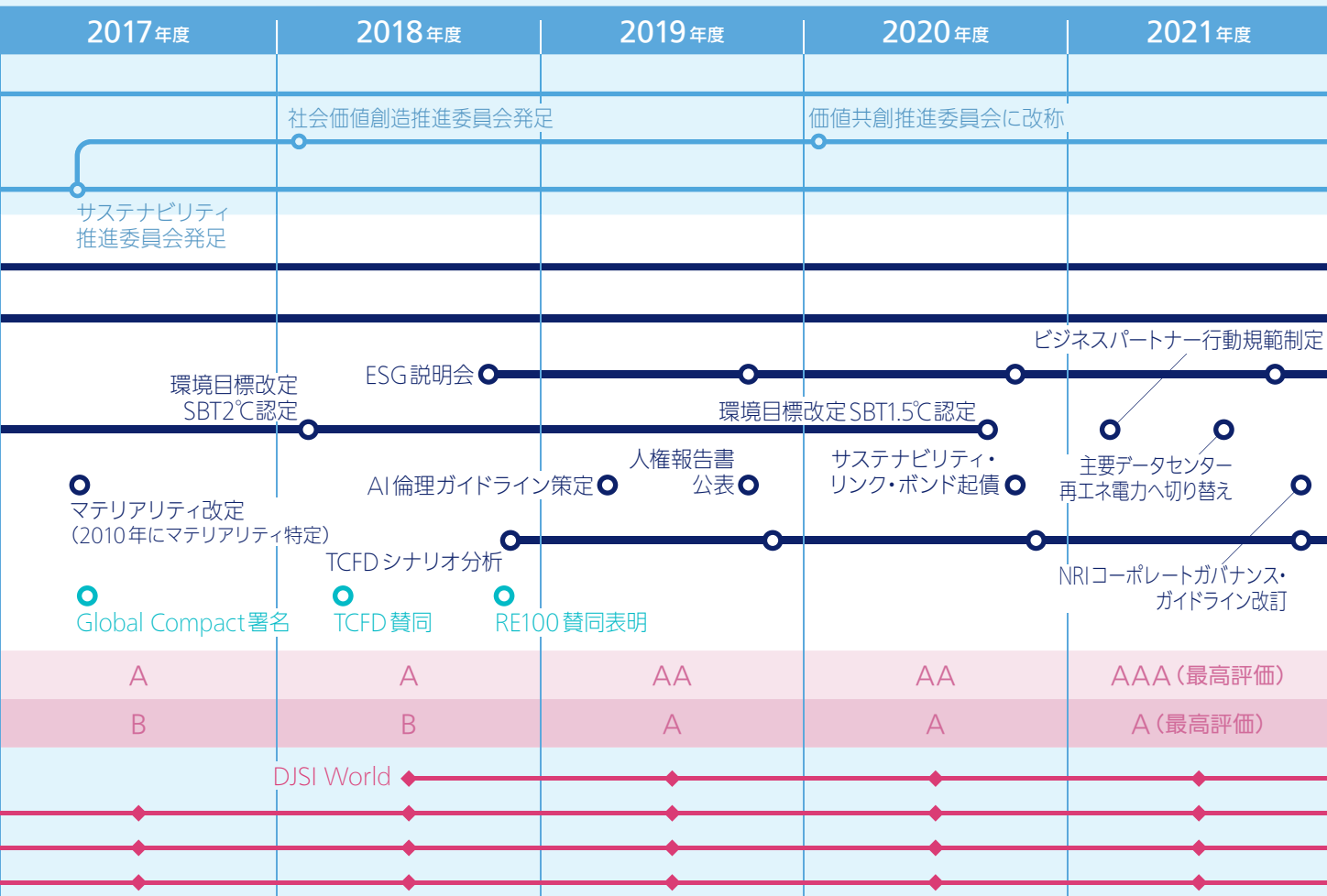
NRIグループのデジタルビジネス戦略

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 ・地方×DX：生活の質の向上、地域の競争力拡大 ・デジタルソリューションによる脱炭素化、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

サステナビリティ活動の あゆみ







未来創発フォーラム2021 デジタルが拓く ポストコロナの未来像



NRI 未来創発フォーラム
2021

Share the Next Values!

人々の生活や企業活動を一変させたコロナ禍は、一方で国や地方のデジタル化を一気に加速させました。そして日本は今、低迷する経済の回復と持続可能な社会への対応という2つの課題に直面しています。

「NRI 未来創発フォーラム 2021」は、「デジタルが拓くポストコロナの未来像」をテーマに、ポストコロナの近未来像とデジタル化の果たす役割、日本企業のとるべき道筋などについて提言を行いました。

また、学術・経済分野のトップリーダーを招いた講演や座談会では、日本企業がいかにして持続可能な社会の実現の要請に応えながらポストコロナ時代の経済を主導していくのかを考察しました。

[基調講演]

ポストコロナの未来と 日本企業の戦略

野村総合研究所 代表取締役会長兼社長 此本 臣吾



コロナ禍によって、世界経済はリーマンショック時を上回るダメージを受けました。ロックダウンが厳しかった国ほどGDPの落ち込みも大きく、2020年は先進国に加えて新興国・発展途上国の経済もマイナス成長に陥りました。一方、日本国内の上場企業の業績はリーマンショック時ほど落ち込んでおらず、これはテレワークやビジネスのオンライン化により、コロナ禍の影響を比較的うまく吸収できた企業が少なくなかったためだと推測されます。

ロックダウンを行っても感染者数の抑制には限界があることから、先進各国は「ゼロ・コロナ」から「ウイルスとの共存」に方針転換しています。日本でもコロナ流行のリスクのある間は、物理的な対人接触が減っても経済活動が無理なく維持できる社会を構築していくことが求められています。

経済社会のデジタル化が加速

NRIが10～60代の男女約19,000人を対象に行った調査では、コロナ禍収束後も以前の生活に完全には戻らないと答えた人が大半で、その理由に「完全に収束するとは思えないから」「今の生活様式に慣れてしまったから」を挙げています（NRI「日本人の日常生活に関する調査」2021/7）。

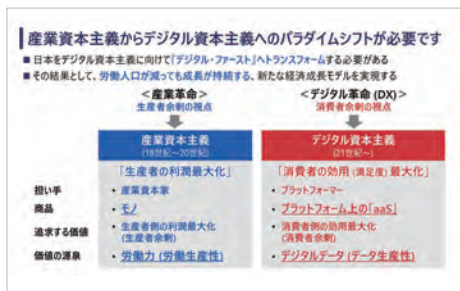
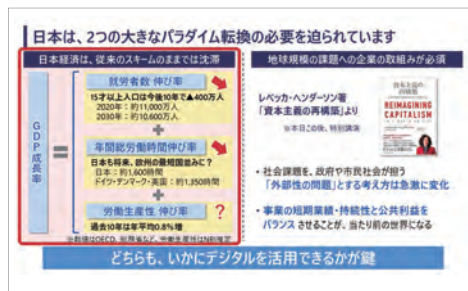
グローバルな調査では、「コロナ禍でDXが加速された」と答えた企業は9割を上回っています。一方、都道府県別のデジタル経済社会度の評価指標「DCI」（デジタル・ケイパビリティ・インデックス）を見ると、都市と地方のデジタル格差が縮まったという特徴が表れており、これはマイナンバーカードの取得や行政オンラインサービスの利用など、コロナ禍によってデジタル公共サービスの利用頻度が地方ほど高まったことによると考えられます。

日本が直面する2つの課題

①経済の低迷に対して:

「デジタル・ファースト」ヘトランスフォーム

労働生産性と就業率が今後も過去10年のトレンドで推移した場合、日本のGDPは2030年代にはマイナス成長となる可能性が高く、労働投入量に依存しない経済成長モデルにシフトしなければ日本経済は低迷し続けると予測されます。日本が経済の低迷から回復するには、モノの付加価値を高めるために労働生産性を向上させる『産業資本主義』から、プラットフォーム上のデジタルサービスが商品となり、デジタルデータが



価値の源泉となる『デジタル資本主義』にパラダイムシフトすることが求められます。『デジタル・ファースト』への転換により、労働人口が減っても成長が持続する、新たな経済成長モデルの実現が期待できます。

②地球規模の社会課題に対して:

デジタル化による、経済成長と持続可能な社会の両立

世界では、企業活動が活発になるほど企業の外側にさまざまな問題が引き起こされる、いわば「外部不経済」の問題が起きている。これを解決し、事業の業績・持続性と公共利益を両立させることが企業経営には求められています。

世界のCO₂排出量は2020年に19.2億トン減と、戦後最大の下げ幅を示しました。この内訳を調べると、分野別では運輸部門のCO₂排出量が劇的に減っており、コロナ禍に

よる人々の行動変容と、それを支えるデジタル化の効果であると推測できます。オンライン化と可視化というデジタルの特長を組み合わせることで、CO₂削減だけでなくさまざまな社会課題への貢献が期待できます。例えば、MaaS (Mobility as a Service: 移動のサービス化) が進展すれば、NRIの試算では2030年には日・米・欧で3億トンのCO₂削減効果が期待できます。

EU委員会が出しているDESI(デジタル経済社会インデックス)とSDGs達成度の相関を見ると、デジタル化が進んだ国ほど持続可能な社会に向けた取組みも進んでおり、経済成長と持続可能な社会の両立にデジタル化は大きな意義を持つと言えます。

「デジタル・ファースト経営」へのトランスフォーメーション

「デジタル・ファースト経営」への変換には、それが企業変革であることを理解することが必要で、単にビジネスをデジタル化するのではなく、経営全体を変革すること、組織の意識改革を促すことが求められています。

企業のDX展開事例: GE Digitalは、産業機械の世界的メーカーGEがインダストリアルIoTをコンセプトに2011年設立。トップダウンでDX展開したが変革に向けて一枚岩になれず、2018年には縮小し再建に移行。仏の重電メーカーのシュナイダー・エレクトリックは、現場のビジネスユニットからデジタル活用を始め、ボトムアップの事業発想とトップダウンの標準化を回転させ、DX展開に成功。

地域社会のデジタル化とサステナビリティ

電力のクリーン化を背景に経済成長と気候変動対策を両立させるデンマークでは、国のカーボンニュートラル(CN)達成目標を前倒しして地方都市が目標を立て、対策を進めています。国や地域の成長シナリオを示し、QOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上を目的の最上位に置いて、市民の納得性や動機付けを高めています。日本では2021年6月に「地域脱炭素ロードマップ」が発表され、CN達成への工程や具体策が示されました。市民目線での施策が打たれ、地域や市民のイニシアチブで取組みが誘発されていくことを期待しています。

[特別講演]

資本主義の再構築と日本の役割

ハーバード・ビジネス・スクール 教授
レベッカ・ヘンダーソン 氏



地球異常化とも言うべき気候変動や格差拡大による社会不安が世界経済全体を脅かす今、世界第3位の経済大国・日本は気候変動という現実的リスクに加え、人手不足という社会問題にも直面しています。日本のビジネスリーダーたちはこれらの問題に取り組む必要があるのと同時に、これは変革のための大きなチャンスとも言えます。

現在、時価総額による世界のトップ100社に日本企業は1社しか入っていません。日本企業は教育レベルの高い労働力を有し、社会全体の利益を生み出そうという姿勢を持っています。日本は気候変動や格差による脅威を成長の原動力として、新しくポジティブなビジネスモデルを構築する理想的立場にいるのです。

企業のシステム変革や成長を実現するには、5つのステップが必要となります。

- ① **パーパス(目的)を抱く**(企業の存在意義は世の中に変化をもたらすこと。目的を再び見出すことが必要)
- ② **共有価値を創造する**(重要な問題を解決するビジネスモデルをデザインする)
- ③ **協力体制を作る**(企業の長期的存続のために、業界全体で協力して持続可能な方法を作り出していく)
- ④ **金融の回路を見直す**(ESGメトリクスなどで投資家や消費者が企業を評価し、資本市場を変革する)
- ⑤ **仕組みを創り変える**(“自由な市場”と“優れた政府・自由な政治”とのバランスが取れた健全な社会を作り、ビジネスによってグローバルな制度を再構築する)

[レベッカ・ヘンダーソン] ハーバード大学ジョン&ナッティ・マッカーサー・ユニバーシティ・プロフェッサー。ハーバード・ビジネス・スクールのジェネラル・マネジメント部門所属。「ビジネス、エネルギー、環境のイノベーション」「資本主義の再構築」を教える。『資本主義の再構築』(日本経済新聞出版/2020)は世界的ベストセラー



[特別座談会]

東京大学 理事
グローバル・commons・センター・ダイレクター
石井 菜穂子 氏

コマツ
代表取締役会長
大橋 徹二 氏

野村総合研究所
代表取締役会長兼社長
此本 臣吾

グローバル・commonsを守るために、 社会と経済のシステム変換を

石井—今、人類社会は危機に瀕しています。安定的で自主回復性のある地球システム（グローバル・commons）を守るために、2050年を目指して、エネルギー、食糧、生産消費、都市において社会・経済システムを大転換し、人類と地球が共に持続可能な未来を築く必要があります。

大橋—持続可能な資本主義の確立に向けて、経団連でも『新成長戦略』を発表し（“。”は一度立ち止まるの意）2030年に日本・世界で実現したい未来像（DXを通じた新しい成長・働き方改革・地方創生・国際経済秩序の再構築・グリーン成長の実現）に向けたアクションを呼びかけています。

此本—産業の発展と地球環境問題への取組みは同じベクトルのものなのだと思います。カーボンニュートラル達成のために、日本は2030年に向けた温室効果ガスの削減目標を46%（2013年比）としていますが、産業界では

どのようなことが必要な状況ですか。

大橋—産業界において必要なのは、イノベーションとトランジション（2050年の脱炭素社会の実現に至る移行期）だと思います。目標を達成するための技術革新に力を注ぐと同時に、2050年に向けて必要なステップを科学的データに基づいて議論することが重要でしょう。

此本—日本でもグローバルでも、もう一段掘り下げて目標へのロードマップを作る必要がありますね。

石井—同感です。産学官が協働して、日本の条件に即した道筋を国際的なポジショニングを考えながら策定していくことが重要だと思います。

【いしい・なおこ】1981年大蔵省入省。2010年財務省副財務官。2012年地球環境ファシリティCEO。2020年より東京大学理事、教授。東京大学博士（国際協力学）

【おおし・てつじ】1977年コマツ入社。2013年代表取締役社長兼CEO。2019年より現職および一般社団法人日本経済団体連合会 副会長。2021年より野村総合研究所取締役



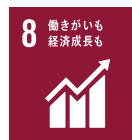
DXで建設業界に生産プロセス変革をもたらす

建設生産プロセスをデジタル技術で最適化し、 安全性・生産性・環境適応性の飛躍的な向上を実現します

建設業界では今、就業者の高齢化・労働者人口の減少といった課題を抱えており、また、新型コロナウイルスの感染拡大の影響も相まって、国内外の建設現場でデジタルの力を活用した改革が求められています。

NRIは、株式会社小松製作所、株式会社NTTドコモ、ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社と4社共同で、2021年9月に新会社「株式会社EARTHBRAIN」を発足させました。デジタル技術を駆使し、建設現場の地形や機械・人・材料さらには安全・環境面も含めて、あらゆる情報を遠隔からモニタリング。現場の可視化・最適化や遠隔操作など多様なソリューションで建設の全工程を最適にコントロールすることによって、お客様の課題を解決します。これにより、生産プロセスの新たなスタンダードを生み出し、安全で生産性の高い未来の現場を創造します。

NRIは今後も、デジタル化やビジネスモデル変革の知見を活かし、建設業界のDXを支援していきます。





DXで地方創生と住民生活の豊かさ向上に貢献する

山形県鶴岡市において、スマートシティ推進とデジタルガバメント構築に取り組んでいます

NRIは鶴岡市とともに、質の高い都市サービス実現に向けたスマートシティ化（デジタル技術を活用したまちづくり）と、デジタルガバメント構築を推進しています。鶴岡市は東北一広い市域で、人口減少や高齢化により過疎地域が点在する一方で、豊かな自然・歴史・文化があり、高等学術機関や先端技術企業が集まっている地域でもあります。

NRIは鶴岡市がめざす、地域の特長を生かした高い生産性と自立的な経済成長を有するローカルハブ*¹構築と、市民が幸福や豊かさを実感できるウェルビーイング*²コミュニティの実現を支援。地域の発展を担うIT人材や起業家の育成、中山間地域における交通の利便性向上、農業の生産性向上、防災・減災対策の充実、市庁舎DX化推進など、さまざまな角度からDXによる変革に取り組んでいます。今後は、特にエネルギーおよびヘルスケア分野に軸足を置き、健康長寿な地域づくり、地域産業イノベーションの拠点整備などに注力していきます。

NRIはこれからも、地域や産業開発のノウハウやDXの知見を活かして、広く地域の発展や社会課題の解決に寄与していきます。



*1 地方にありながら世界中とつながる機能（ハブ）を有し、自立的な産業・経済の構築が可能な都市

*2 あらゆる市民が身体的・精神的・社会的に良好で、個人々の理想が実現されている状態

←
勤労時取引説明書
E70-600199
鈴木 美子様

E40-1234567
 作成年月日 2017年10月16日

説明年月日	2017年12月4日
場所・方法	<input checked="" type="radio"/> ご自宅 <input type="radio"/> 店頭 <input type="radio"/> 電話 <input type="radio"/> その他 <input type="text"/>
ご同業者様別	<input checked="" type="checkbox"/> 配偶者様 <input type="checkbox"/> ご両親 <input type="checkbox"/> お子様 <input type="checkbox"/> ご親族様 <input type="checkbox"/> その他 <input type="text"/>
ご署名	<input type="text"/>



証券取引の新しいスタイルを実現する

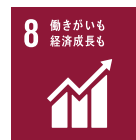
証券取引業務での情報入手や手続きがモバイル端末から行える 「STARモバイルサービス」の提供を開始しました

NRIは証券会社向けソリューションとして、バックオフィスシステム「STAR-IV」の提供を行っています。そのオプションサービスとして、2021年6月より、証券営業員が社外で営業活動を行う際に必要な各種情報の入手や手続きをモバイル端末で行える「STARモバイルサービス」の提供を開始。すでに多くの証券会社にご利用いただいています。

証券営業員はモバイル端末を使って、取引に必要な説明や事前手続き、電子的なサインによるお客さまの同意に基づいた注文入力、さらには問い合わせ対応や営業日報作成まで行うことができます。オフィス外や在宅での勤務が容易になり、働き方改革やコロナ禍で加速している営業スタイル変革にも寄与します。お客さまにとっても来店が必要がなくなるというメリットが生まれます。

また本サービスは、モバイル端末内へのファイル保存の抑止、電子的なサイン受入時の位置情報の取得・蓄積など、高度なセキュリティ対策のもとで情報管理を行っています。

NRIは今後も、時代に合わせた顧客接点の構築をサポートしていきます。



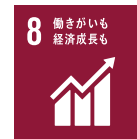


シニア層の就労意識や行動に関する調査を通じて 就労機会拡大へ向けた提言を行っています

テレワークの拡大や企業の継続雇用や定年引上げ、働き方や価値観の多様化、デジタル化への適応など、シニア世代の就労環境は大きく変化しています。2021年4月からは「70歳までの就業機会確保」*1が企業の努力義務となり、60代後半以降の働き方は今後さらに多様化していくことが予想されます。

NRI社会情報システムは、毎年シニア世代を対象に就労意識や行動に関する調査を実施。2021年はコロナ禍の影響、兼業・副業への関心などを調査*2しました。その結果、テレワークや在宅勤務が増加した人の半数以上が「足腰が弱くなった」「体力が低下した」と、健康への影響を強く感じている一方、兼業など多様な働き方を組み合わせることで70歳を超えても活躍の場を求めシニア世代が増えていることも明らかになりました。今後、一人ひとりが働く目的や健康状態、生活スタイルに合わせて柔軟に働き方をデザインする「シニア版パラレルワーカー」が広がると見込まれます。

NRIグループは今後も、シニア世代が働くことを通じて地域社会への参画や自己実現を図ることができる、活力に満ちた超高齢社会を先導していきます。



*1 「改正高年齢者雇用安定法」(2021年4月1日施行)

*2 全国の50～79歳の男女3,000人を対象としたインターネット調査(2021年3月実施)

TABITUS +

STATION



有楽町JALプラザ「TABITUS + STATION」での実証実験の様子
上：二次元バーコードによるチェックイン 下：商品のお取り寄せやクーポン配信などをリアルタイムに提示

DXで新しい顧客体験を創出する

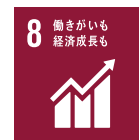
オンラインとオフラインの情報を融合し、
お客さまへの提供価値を最大化する取組みを進めています

今は、インターネットで比較検討してから商品を購入する時代です。SNSの普及もあり、顧客は企業と多くの接点を持つようになりました。このような変化に伴い、企業には新しい時代に合わせた顧客体験の提供が必要になっています。

日本航空株式会社、株式会社 JALUX、NRI デジタルは共同で、オンラインとオフラインを融合したOMO^{*1}によるシームレスな購買体験の実証実験を行いました。NRI デジタルが開発した「OMO OnBoard」を使用し、来店者のWebサイトへのアクセス状況 (=オンライン行動) と、AIカメラ、3D距離センサー、入退店記録 (チェックイン機能) などから取得した店内での過ごし方 (=オフライン行動) を統合。行動分析からニーズやお困りごとを推定し、リアルタイムで商品情報やクーポンの配信、適切なスタッフ対応につなげる取組みです。

今後は、カスタマージャーニー^{*2}におけるさまざまな接点でパーソナライズしたご案内をするといった新たな価値の創出につなげることもめざしています。

NRIグループは、デジタルの力を活かして、オンラインとオフラインを融合させた新しい顧客体験の創出を推進していきます。



*1 Online Merges with Offline: オンラインとオフラインの融合。オンライン (インターネット) とオフライン (リアル店舗) の境界線をなくし、お客さま一人ひとりに最適なサービスを提供し、顧客体験を向上させるマーケティング手法

*2 購買行動における顧客の行動・思考・感情などのプロセス



次代を担う若者の教育をサポートする

西オーストラリア州における 教育のデジタル化を推進しています

2021年6月、NRIグループのASG (ASG Group Limited、以下ASG) は、西オーストラリア州教育省に包括的なICTサービスを提供するために創設された「LIFTアライアンス」に参加しました。現地の専門的なIT企業と協働して、ソリューション開発、アプリケーション管理、インフラ整備、専門家からの助言などのトータルサービスを提供します。同省の新たなICT運用モデルの実現に貢献し、オーストラリアの次世代を担う約50万人の学生たちが自らの可能性を伸ばすというビジョンを実現していけるよう、デジタルの力でサポートしていきます。

また、ASGはオーストラリア先住民の地位向上の機会創出のため、かねてより取り組んできたIT関連職業関連プログラムを同省と共同で拡大。オーストラリア全土で先住民にIT関連職を提供することを目標に、取り組みを進めています。

NRIグループはこれからも、オーストラリアに最先端のITソリューションとコンサルティングの提供を行い、さまざまな課題の解決に貢献していきます。





金融機関向けに「投融資ポートフォリオのCO₂排出量*¹ ネットゼロ*² 支援サービス」の提供を開始しました

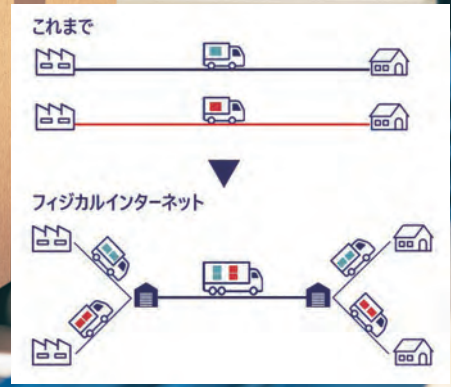
気候変動問題に対する取組みを進める金融業界では、投融資ポートフォリオのCO₂排出量を計測する動きが強まっています。世界の大手銀行による「ネットゼロ・バンキング・アライアンス」*³では、金融機関における投融資ポートフォリオのCO₂排出量を2050年までにネットゼロにする事を目指しています。その一方で、投融資ポートフォリオのCO₂排出量の削減は、排出量の把握やデータ統合管理、適切な目標設定などの課題も多く、取組みを難しくしています。

このような状況に向けてNRIは、国内の金融機関向けに「投融資ポートフォリオのCO₂排出量ネットゼロ支援サービス」の提供を開始しました。国内企業に特化したCO₂排出量の独自推計データの提供や、投融資先とのエンゲージメント支援コンサルティングなどによって、お客さまの戦略策定や、その実現に向けた投融資先への働きかけを支援。グローバルな要請への対応と合わせて、新たな収益機会の獲得をサポートします。

NRIはこれからも、気候変動に関する社会の要請や課題を捉えながら、顧客企業の課題解決と価値向上に寄与するサービスを提供していきます。



- *1 投融資先企業のCO₂排出量と投融資額の割合を掛け合わせて計算され、金融機関にとっては投融資を通じて間接的に排出していると見なされるCO₂排出量
- *2 CO₂の排出量から吸収量・除去量を差し引いた値をゼロにするという意味
- *3 2021年4月に国連主導で発足した世界の大手銀行によるイニシアティブ



物流革新で持続可能な社会の実現に貢献する

注目される物流システム「フィジカルインターネット」*1の実現に向けた取り組みを行っています

物流は、私たちの生活にとって欠かせない社会基盤です。しかし今、日本の物流業界は、ネット通販の需要拡大に伴う小口配送の増加や輸送効率の悪化、ドライバーの高齢化・人手不足など、多くの課題を抱えています。この状況を改善する手法として注目されるのが、「フィジカルインターネット」です。これは、トラックや倉庫などをシェアすることで、物流に関わる資源（人・車両・燃料・倉庫）の稼働・使用効率を高める仕組みです。欧米企業では取り組みが始まっており、物流課題が山積する日本でも注目を集めています。

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は連携して、フィジカルインターネットの認知度向上に向けた調査研究や情報発信を行っています。NRIの物流専門家2名がヤマト総研の客員研究員として活動に携わり、2021年の「第8回国際フィジカルインターネット会議（IPIC）*2」ではセッションの企画・運営を担当。IPICで初めて日本の取り組みを世界に向けて発信しました。

NRIはこれからも、日本におけるフィジカルインターネットの実現に向けた活動を通じて、物流革新による持続可能な社会の実現に貢献していきます。

9 産業と技術革新の基盤をつくろう



11 住み続けられるまちづくりを



*1 インターネットは、1つの回線で複数の通信データが送信できる回線利用効率の高い仕組み。これと同じように、輸送手段や倉庫のシェアによって稼働率を向上させる物流システムのこと

*2 2014年に始まったフィジカルインターネットに関する最高峰の会議で、世界中の専門家による最先端の研究報告や表彰が行われる



資源循環型社会の実現を推進する

デジタル技術による素材のトレーサビリティ*1 によって リサイクル材の市場流通を促進します

プラスチックごみが世界的な社会課題とされるなか、プラスチック製品のライフサイクルにおけるトレーサビリティをDXで実現し、再生プラスチックの利用促進環境を整える取組みが始まっています。

三井化学株式会社、日本アイ・ビー・エム株式会社、NRIの3社は2021年8月、資源循環型社会の実現に向けたコンソーシアム*2の設立を合意しました。その目的は、トレーサビリティを基盤とした再生プラスチックの利用促進、資源循環に関するステークホルダー間の連携支援、資源循環に貢献した人や企業へのインセンティブ制度構築の3つです。企業が再生プラスチックを利用する場合に、それが本当に再生材であるか、有害物質が含まれていないかなどの信頼性を担保し、企業が再生プラスチックを利用しやすい環境を整えていきます。今後は、本コンソーシアムの趣旨に賛同する企業の参加も想定しています。

NRIは、社会や企業の変革を導くナビゲーション力と課題解決力を活用し、多様なパートナーとの共創を通じて、社会課題の解決に取り組んでいきます。



*1 素材の物性や品質情報、再生材比率、再生回数などのデータを、ブロックチェーン技術を活用して改ざん不可能な形で記録し、追跡可能とすること

*2 複数の個人や組織が共通の目的のために活動する集団



カーボンニュートラルの実現に寄与する



生活者の行動変容による温室効果ガス排出量削減を 可視化する仕組みづくりに取り組んでいます

日本では、「2050年カーボンニュートラル^{*1}」を目標に掲げています。この実現には生活者の環境意識を上げ、自ら進んで環境に配慮した商品やサービスを選択するようになる行動変容がカギとなります。それが起点となって企業の取組みが促進され、国全体の温室効果ガス排出量が減るという好循環が生まれることが期待できます。そこでポイントとなるのが、生活者や企業による排出量を素早く把握する仕組みの構築です。

NRIは、排出量を効率的かつタイムリーに可視化する仕組みとして「CNシフトプラットフォーム」を構想しています。生活者の購買行動や製品・サービスの利用に関するデータと、企業における温室効果ガスを排出する活動データを可能な限りIoT^{*2}で自動収集し、排出量を自動算出。排出量削減効果のシミュレーションや目標量・実際量の比較などによって、排出量削減のプロセスを見える化し、更なる施策の高度化にも寄与します。現在は、1～2年以内のサービス提供を目指し、実証実験を進めています。

NRIは今後も、カーボンニュートラル実現に貢献する事業を展開していきます。



*1 温室効果ガスの排出が実質ゼロの状態

*2 テレビやスピーカー、車などあらゆるモノをインターネットにつなぐ技術



官民連携によるインフラ海外展開をサポートする



世界の社会課題解決や日本の持続的な経済成長への貢献に向けてインフラシステム^{*1}の海外展開を支援しています

国民生活や経済社会活動の基盤であるインフラ整備に対する各国のニーズは大きく、そのグローバル市場は一層の拡大が見込まれます。日本政府は2013年に策定した「インフラシステム輸出戦略」を官民連携で推進し、日本企業の海外インフラ案件の受注は着実に伸びています。更なる伸長に向けては、インフラへの事業投資や、デジタル技術を組み合わせたインフラのO&M^{*2}、脱炭素社会実現に向けた環境性能の高いインフラなど、国際的な変化やニーズを捉えながら需要を戦略的に取り込んでいくことが重要です。

NRIは、政府から発表された新たな中長期戦略「インフラシステム海外展開戦略2025」において、その戦略策定を支援しました。デジタルや脱炭素がもたらすインフラ関連業界の構造変革、新型コロナウイルスの感染拡大による海外インフラ案件への影響など、さまざまな調査・分析や、海外展開戦略の成果目標、中長期アクションプランなどの提案を行いました。

NRIはこれからも、関係省庁との意見交換や政策提言などを通して、インフラシステムの海外展開に向けた支援を行っていきます。



*1 電気、水、交通、情報通信、医療など、生活や経済社会活動の基盤であるインフラの制度や仕組みのこと

*2 Operation and Maintenanceの略。運用管理と保守点検のこと



THAILAND

安全なモビリティ環境づくりを推進する



車両動態管理サービスの共同開発によって タイの交通事故削減に取り組んでいます

タイは交通事故が非常に多い国であり、交通事故による死亡者数は人口10万人あたり32.7人*とアジア最多、世界では3番目に多くなっています。交通事故の削減は、タイの大きな社会課題の一つです。

この解決に向けてNRIタイは、タイ最大のコングロマリットの一角である物流企業と協力し、フリートマネジメント（車両動態管理）サービスの開発を進めています。トラック運転手の運転挙動データから事故の予兆をつかみ、音声による注意喚起や遠隔からの運転指導ができる物流企業のソリューションと、NRIの自動車産業におけるDXの知見や現地でのビジネスネットワークを活かしたコンサルティングを組み合わせたサービスの提供を推進しています。

今後は、このサービスにCO₂削減や大気汚染解決に向けたソリューションを追加し、世界中の商用車ユーザーに利用していただける社会インフラとなることをめざしています。

NRIタイはこれからも、タイにおける自動車産業やデジタルの知見を活かして、人々が安全に暮らせる社会づくりを支援していきます。



* WHO(世界保健機関)による2018年版 交通事故に関する報告より

「価値共創」浸透活動



NRIグループでは、創業以来、社会課題の解決に貢献するという想いで「価値共創」の取り組みを行っています。

社員一人ひとりがNRIグループの存在価値や価値共創の意義を考え、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紹介します。

「価値共創」に込めた想い

「なくてはならない存在」であり続けるために
価値共創で社会課題の解決に貢献する

NRIグループは、「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」ことを使命とし、持続可能な未来社会づくりのために社会課題の解決に貢献してきました。これは私たちにとって特別なことではなく、創業から受け継がれているNRIグループのDNAであり、普段から事業の中で実践していることです。「中期経営計画2022」では、「NRIらしい3つの社会価値」を定義し、“NRIらしい価値共創”を追求していくことを改めて表明しました。

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

社員一人ひとりがNRIグループの存在価値や「価値共創」の意義を自らに問いかけ、自分ごととして実践につなげることができるよう、「価値共創」浸透活動を行っています。例えば価値共創推進委員会では、各組織での取組みを共有する場をつくり、組織同士が連携しやすい環境を整えることで、現場の活動を支援しています。また、海外のグループ会社に向けても「価値共創」を浸透させるため、オンライン社内報に英語版の記事も掲載しています。

各組織の取組みを共有する“ミニ価値共創Day”



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」がNRIグループのDNAであることを再認識し、社員一人ひとりに浸透させるため、さまざまな部署の若手～中堅リーダー層の中から「価値共創リーダー」を任命しています。

価値共創リーダー達は、社会価値創出・社会課題解決に対する熱意のもと、所属する組織のチャレンジをリードしています。また、活動を通じた気づきや思いは、価値共創リーダー同士で、あるいは社長や役員と、対話を通じて共有しています。



此本社長と価値共創リーダーのダイアログ

価値共創や社会課題解決への貢献を評価する
社内表彰制度

「未来創発賞」

NRIグループでは、お客さま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り組みを行った社員やチームに毎年、「未来創発賞」を授与しています。

2021年度の「未来創発賞」をご紹介します。



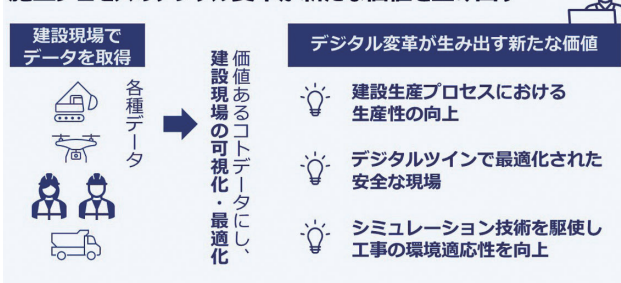
未来創発賞2021 価値共創賞

新会社「EARTHBRAIN」の立ち上げ

「EARTHBRAIN」チーム

〔受賞理由〕建設業界にDXをもたらし、安全性・生産性・環境性の飛躍的な向上を実現させることを目的に、第一線を先導する異業種企業4社が共同で新会社「EARTHBRAIN」を設立。NRIグループのコンサルティングとITソリューションを融合した「コンソリューション」の取組みであり、異業種企業が専門的知見を持ち寄り、DXスマートコンストラクションのビジネスを加速的に進めていく挑戦は、ビジネスモデルを変革する「DX2.0」の好事例として、新たな未来を提起している。

施工プロセスのデジタル変革が新たな価値を生み出す



未来創発賞2021 価値共創賞

環境性能の高い製品に搭載する
遠隔測定システムの開発と実証

「テレメトリシステム開発」チーム

【受賞理由】環境性能の高い製品の開発を行う製造業A社が抱えていたテレメトリシステム（データ収集・遠隔把握システム）関連での課題に対して、A社とNRIのスクラム体制のもと、環境性能の高い製品向けテレメトリシステムを短時間で新たに開発。1回限りという厳しい条件下のテストでも成果を発揮し、さらに本導入においても実績を残してA社の期待に応えた。これは、カーボンニュートラルの推進に貢献するものである。

テレメトリシステムをお客さまとのスクラム体制で開発



UI改善

全量データの蓄積

未来創発賞2021 価値共創賞

大学生協トレーチェック決済システムの
開発・提供

「大学生協トレーチェック決済」チーム

【受賞理由】コロナ禍で生じた大学生協の固定費削減という喫緊の課題に対して、学生が自ら食事を載せたトレーをスマホで撮影する非接触決済方法、「トレーチェックサービス」を提案・開発。3カ月でのスピード事業化が愛媛大学生協から評価され、労働力と設備費の最適化と同時に、学生の新しい店舗体験にもつながる方策として、最適社会・未来社会の実現に寄与した。



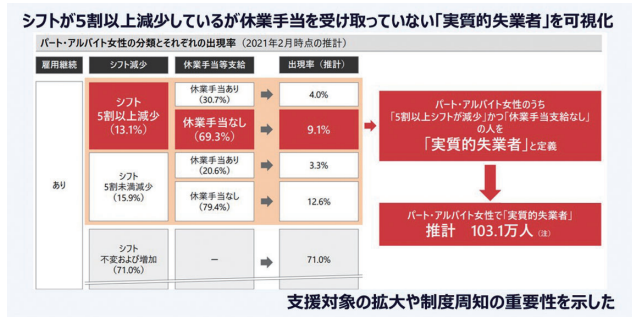
未来創発賞 2021 特別賞

新型コロナ禍における 社会問題に関する各種提言

「新型コロナ禍における社会問題に関する各種提言」チーム

〔受賞理由〕 新型コロナ禍の社会の変容を見つめ、世界各国のワクチン接種動向や感染者推移データをもとに、日本のワクチン接種率の見通しやワクチンを軸とした感染拡大防止戦略を提言。日本のワクチン施策を方向付ける重要なインプットとなった。

また、新型コロナ禍でパート・アルバイトのシフト減に苦しむ、全国100万人超の「実質的失業者」の実態を調査・分析し、発信。多くのメディアの注目を集め、実質的失業者への支援の在り方について政府を含め広く示した。



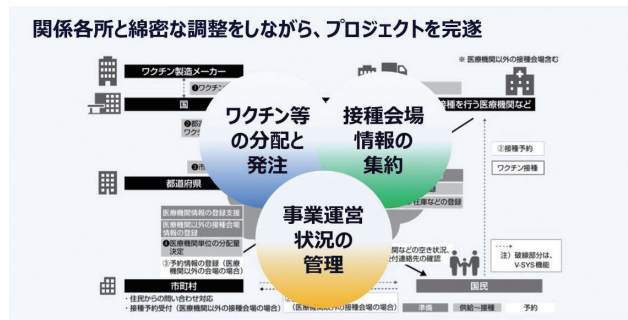
未来創発賞 2021 特別賞

新型コロナウイルス感染症 ワクチン接種事業支援

「国のワクチン接種事業支援」チーム

〔受賞理由〕 国や地方自治体が進めるワクチン接種事業プロジェクトに対し、制度設計の段階から関わり、ワクチン接種円滑化システムの設計や工程管理、接種体制の確保、接種現場への教育まで総合的に支援。内閣、関係省庁、自治体、医療機関、製薬会社など、官民にまたがる高難度の調整をけん引し、プロジェクトを完遂した。

その結果、日本全体のワクチン接種率の向上、国民の安全安心の醸成に寄与した。



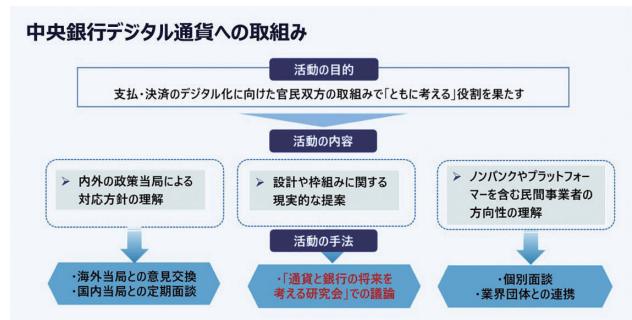
未来創発賞2021 特別賞

デジタル通貨に関する
研究報告・提言活動

「通貨と銀行の将来を考える研究会」チーム

〔受賞理由〕中央銀行デジタル通貨の課題と展望を示すことを目的に、NRIの発意で「通貨と銀行の将来を考える研究会」を発足、運営。産学の有識者と共に研究会を開催し、中央銀行デジタル通貨が社会に浸透するための現実解を検討した。

導入目的や社会への浸透戦略に関して、異なる見解や新たな議論などを成果報告書として集約・発信することによって、民間事業者と中央銀行における意見交換プロセスの構築に寄与した。



未来創発賞2021 特別賞

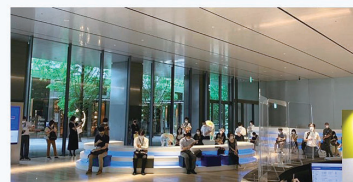
新型コロナワクチン職域接種における
予約サイトの構築、ワクチン・接種体制の確保と運営

「ワクチン職域接種」チーム

〔受賞理由〕新型コロナワクチンの確保、接種体制の準備に取り組み、職域接種予約サイトを2週間強の短期間で構築。NRIグループ内外合わせて約26,000名への職域接種をスムーズに実施し、NRIグループに関わる人々の安全安心な生活の確保に貢献した。

また、ワクチンの廃棄問題が取りざたされる中、柔軟な運用により確保したワクチンを無駄なく使い切り、NRIとしての社会的責任を果たした。

各部署が連携し、スムーズで柔軟な運営を実現



横浜オフィスのゲート前で待機する接種者



接種会場の様子

ESGへの取り組み

ESGとは企業が持続的成長をめざす上で重視すべき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。

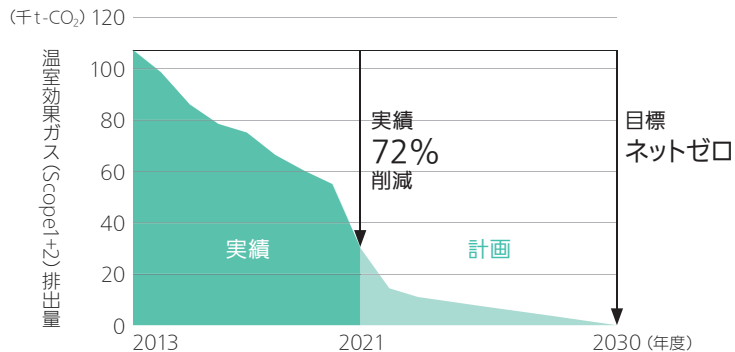
企業にとって、それぞれの側面で抱える課題にきちんと対応していくことが健全な企業の成長の原動力となり、ひいては社会全体の持続可能性を高めると考えられています。

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。

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）の一つとして「地球環境への負荷低減」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

NRIグループは、2020年度に策定しSBT1.5℃認定を取得した環境目標「2030年度までにNRIグループの温室効果ガス排出量を72%削減（2013年度比）」を前倒しで達成する目途が立ったため、2022年2月に2030年度に向けた新しい環境目標を策定しました。

区分	2030年度目標
Scope 1+2	<ul style="list-style-type: none"> ・ NRIグループの温室効果ガス排出量ネットゼロ ・ NRIグループの再生可能エネルギー利用率100%

TCFD最終提言に対する取組み

NRIグループは、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

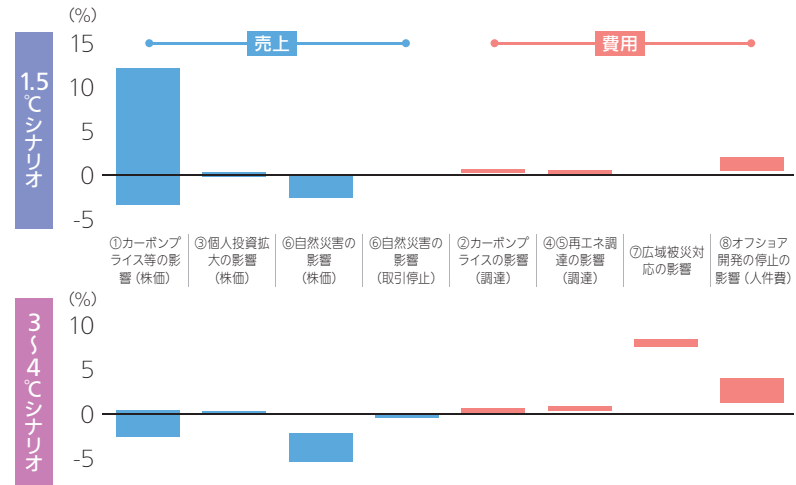
いて進捗状況を公表しています。

2021年度は、証券ソリューション事業を対象に、リスクと機会を特定し、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。

証券ソリューション事業において想定される財務的インパクト

—気象変動の事象ごとに、証券ソリューション事業における売上と費用へのインパクトを算出



データセンターの脱炭素化に向けた取組み

NRIが保有する5カ所のデータセンターのうち、大規模な3カ所の使用電力を再生可能エネルギーに切り替え、全データセンターの再生可能エネルギー利用率は80%を超えました。また、2021年11月に建設を開始した大阪第二データセンター第二棟は、エネルギー利用による環境負荷低減効果と付加価値創出の両立が見込まれる設備投資として、経済産業省および総務省より「産業競争力強化法に基づく事業適応計画（エネルギー利用環境負荷低減事業適応計画）」の認定を受けました。

NRIで働く女性たちの軌跡—NRI Women's Spur

NRIでは、一人ひとりが持つ多様な経験や価値観を活かして自分らしく力を発揮できるよう、女性活躍推進に取り組んでいます。その一環として、NRIで働く女性の、リアルで等身大の働き方・生き方を公式サイト内コンテンツ「NRIで働く女性たちの軌跡—NRI Women's Spur」にて紹介しています。



コーポレートガバナンス・コード改訂への対応

東京証券取引所が定める「コーポレートガバナンス・コード」の2021年6月の改訂を受け、企業理念や戦略などを踏まえた考え方を改めて整理し、NRIに適用される原則に適合していることを確認しました。

各原則の実施状況を「コーポレートガバナンスに関する報告書」にて示すとともに、各原則が求める事項に対するNRIの考え方を「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」や公式サイトなどにおいて開示しています。

「NRIグループビジネスパートナー行動規範」制定

NRIは、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に向けて取り組むため、ビジネスパートナーのみなさまに守っていただきたい人権・環境・安全衛生などの事項をまとめた「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。ポータルサイトやダイアログなどを通してビジネスパートナーのみなさまに周知を図り、行動規範への同意書の取得を進めています。

有識者ダイアログ

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、国内外の有識者とダイアログ（対話）を毎年実施しています。2021年度は、3名の有識者と、主に「中期経営計画におけるサステナビリティの位置づけ方」、「ダイバーシティの推進」、「ESGの動向」について意見を交わしました。

〈ご参加いただいた有識者〉

- ・水口 剛氏（高崎経済大学 学長）
- ・小野塚 恵美氏（マネックスグループ カタリスト投資顧問 取締役副社長 COO）
- ・日比 保史氏（コンサベーション・インターナショナル・ジャパン 代表理事）



ESG説明会

2022年2月に、メディア、機関投資家、評価機関に向けてESG説明会をZOOMウェビナーにて開催し、67社・96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、価値共創の取組みや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

2022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67社・135名の方々とのサステナビリティ・ダイアログを行いました。昨今のESGの潮流やNRIの取組みをご紹介しました。

また、一般社団法人CDP Worldwide-Japanの河村渉氏をゲストスピーカーとしてお招きし、温室効果ガス排出削減目標の設定方法に関してご講演いただきました。



NRI 学生小論文コンテスト2021

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想いからコンテストを開催しています。2021年度もジャーナリストの池上彰氏とノンフィクションライターの最相葉月氏を特別審査委員に迎え、高校生の部・大学生の部合わせて3,043作品から入賞作品を決定しました。

〈大賞受賞作品タイトル〉

- 高校生の部『～バングラデシュから始まるエシカルファッションの時代～ 縫製工房 Clothes Mom』
- 大学生の部『ひよっこドクターのほけんしつ～ Student Doctorたちによる地域住民の健康相談の場～』



キャリア教育プログラム

若い世代のみなさんに、自ら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想いから、小学生・中学生・高校生それぞれに応じたプログラムを提供しています。2021年度は、受け入れ人数の制限や、オンラインでの実施など、新型コロナウイルス感染拡大防止に配慮しながらプログラムを提供しました。



キッズニア福岡にパビリオン出展

NRIは、子どもの職業・社会体験施設「キッズニア」のオフィシャルスポンサーとなりました。2022年7月31日にオープンする「キッズニア福岡」（福岡県福岡市）に、最新技術を活用した社会課題解決を体験できるパビリオン「ビジネスイノベーションセンター」を出展する予定です。



多様な社員が生き活きと働く オフィス内カフェをオープン

障がいのある社員が所属している特例子会社「NRIみらい」は、木場オフィスビル内に本格的なドリップコーヒーを提供する「そらかふえ みらい」をオープンしました。コーヒー豆の計量やドリップ時間などの美味しいコーヒーの淹れ方を専門講師から学び、オープンに至りました。NRIみらいにとって、社員に直接サービスを提供する新しい試みですが、一杯ずつ丁寧にドリップされたコーヒーは、社員から好評を得ています。



環境に優しい「バナナペーパー」を導入

NRIグループのドキュメントの印刷・製本・加工などの業務を行うNRIフィナンシャル・グラフィックスでは、環境に優しい用紙の活用を進めています。2021年度には、バナナの茎（繊維）に森林認証パルプを加え、和紙の技術で作られた、日本初のフェアトレード認定紙「バナナペーパー（One Planet Paper®）」を導入し、カードや封筒、はがきなど、さまざまな用途で活用しています。



オフィス内カフェで「サステナブルメニュー」を提供

横浜のオフィス内にあるカフェでは、食品ロスになりそうな食材を活用した「サステナブルメニュー」を毎週提供しています。2021年7月からこの取組みを開始し、同年12月には累計100kgの食品ロスを削減しました。



海外への情報発信

国内だけではなく海外に向けても、ESGに関わる情報発信を行っています。
2021年度に掲載された媒体の中から、2つをご紹介します。

日本で最も歴史のある英字新聞「The Japan Times」の、日本国内でESGについて積極的に発言するリーダーへのインタビュー記事「ESG Talk」（毎週月曜日のSustainable Japanコーナー）に此本社長が出演。インタビュー内容はYouTubeや、「The Japan Times」本紙ならびにウェブサイトに掲載されました。

The Japan Times
2021年8月30日発行

6 | The Japan Times | Monday, August 30, 2021

sustainable japan

For NRI Group, ESG awareness starts with whole staff

ESG Talk

ATOMO KOICHI

CONSUMER BUSINESS UNIT

In 2020, Nomura Research Institute Ltd. formulated a medium-term business plan through fiscal 2022, pledging to promote "sustainability management policy" to achieve growth for the group and at the same time help create a sustainable future society.

The company aims to become a "business that is indispensable to our society" through its work by experts in wide-ranging fields, including science, technology and economics, to resolve issues that society faces. To achieve this, NRI Chairman and President Shingo Konomoto said, "It's important to raise the awareness of each employee about issues." NRI puts a lot of effort into conveying information on its environmental, social and governance (ESG) efforts both to its members and to the public.

NRI was established in 1965 as Japan's first private comprehensive think tank, having merged with Nomura Computer Systems Co. Ltd. in 1989. NRI's strength lies in its ability to provide one-stop service covering everything from consulting to IT solutions. Domestic deals make up about 90% of NRI's IT solution business, which generates 50% of overall revenue. It plans to step up efforts to expand business overseas, which it began in earnest four to five years ago.

NRI's branding prospectus in 2005 states at the beginning its goal of "penetration of

industry and the economy through study and research and contribution to society at large." Konomoto said "Current trends such as ESG and SDGs (UN's sustainable development goals) describe in different words the hopes we had at our foundation. We have passed on that hope for more than 50 years."

Konomoto said his appointment in The Japan Times in the 1990s made him realize that male-biased career thinking which is gaining currency around the world had already taken root among many Japanese companies, including NRI. Thirty years ago being outside his home country and looking at it from the outside also made him realize some things. One was that Japan was behind in promoting diversity in workplaces, especially including female empowerment. The work environment had once improved for women, but he thinks the social infrastructure supporting women's employment remains inadequate. According to Konomoto, an internal survey NRI conducted on the impact of promoting women to managerial positions highlighted many issues including that female managers are envied at increasing staff engagement and motivation. The company cannot measure competitiveness unless staffers feel their work is rewarding," Konomoto said. He showed enthusiasm for building on track records of improving his company's work environment and promoting female empowerment.

The COVID-19 pandemic has brought many changes to society, including accel-

Konomoto was appointed as representative director and senior executive managing director in 2015 and as president and CEO in 2016, before taking up his post as chairman.

HERO/SHOJI MATSUO



Shingo Konomoto, chairman, president, CEO and representative director, Nomura Research Institute Ltd.

erated digitalization of work and services. Konomoto says the "consolidation of business and IT" is certain to happen. The new coronavirus pandemic hit just as technologies, including artificial intelligence and algorithms, were advancing and expanding and this abruptly accelerated digital transformation," he said. "We're going to continue to put efforts into offering ideas that take advantage of our knowledge in both business and IT in the meantime, there is the need on the customer side to train personnel who can think of both aspects at the same time." There are often conflicts of interest when business and corporate cultures are reformed and in order to solve them, he said, it is essential for the top management to show their vision.

Konomoto said his has a strong sense of

crisis about environmental issues and that the key to resolving them is to "promote provision of services through digital platforms and shift to a sharing economy." The use of online services in companies and a sharing economy is adopted more widely, it will reduce energy usage and environmental load. "Unlike China and the United States, which can produce unlimited amounts of renewable energy, Japan has limitations — it has severely limited in terms of locations for installing solar panels, for example," Konomoto said. "We have to find ways to live a satisfying life without using large amounts of energy by (diversely using digital technology)."

NRI is finding the way in efforts to offer measures for this. For example, it recommends financial institutions use shared

services. Analysis by the company has suggested that securities brokerages using such services, rather than developing and operating their own trading systems, can reduce energy usage and cut carbon dioxide emissions by over 70%. The goal for the Nomura group as a whole is to achieve a cut in emissions of carbon dioxide of over 70% from the level in fiscal 2013 by the end of fiscal 2020. NRI has been working to install energy-conserving equipment and reduce the energy consumption of computer servers at the five data centers it owns. It has already succeeded in cut emissions by 49%.

The company also sets a target of raising the use of renewable energy to 70% at its data centers and expects to achieve that ahead of time, within several years.

NRI is also suggesting ideas to its

customer companies. In the logistics field, it has worked to use technology to optimize customers' transportation routes and learned that they can, in theory, use just seven trucks to handle an amount of freight that previously required 14. Konomoto thinks energy use if there is a structure in place to encourage the use of technology for the entire country, which he believes will allow new ideas to be gathered from wide-ranging areas.

NRI was relatively early to start efforts to disclose ESG information under international standards, participate in the Japan Climate Initiative and obtain certification from international frameworks, including the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. The message sent from such efforts made NRI's employees, totaling nearly 13,500, "realize each of our employees to be aware of how their daily work creates value for our society and contribute to solving issues," Konomoto said.

"We will continue to put efforts into activities to ensure that"

The ESG Talk series are interviews with business leaders who are active proponents of ESG investing and practices in Japan.



Times Gallery

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NGOである「CDP Worldwide」が発行している冊子「Stories of Change」に掲載いただきました。NRIの気候変動問題に対する考え方や、これまでの環境関連の取組みに加え、デジタル技術で社会のパラダイム変革を実現する「DX3.0」などの新しい取組みを紹介しています。

Stories of Change
2021年12月発行

Nomura Research Institute

Consulting and Digital Technology, Japan

Realizing a Sustainable Future Through the Power of Consulting and Digital Technology

Nomura Research Institute (NRI) was established in 1965 as Japan's first comprehensive private sector think tank. Today, with companies and governments as clients, we provide wide, comprehensive services, from consulting to IT solutions to solve issues.

Our main businesses are Consulting - formulating business and information system strategies and providing implementation support. Financial IT Solutions - providing system consulting, system development, and system management solutions to clients mainly for servers, and BPO services to clients in finance. Industrial IT Solutions - providing system consulting, system development, and system management solutions to clients mainly for distribution and manufacturing, service and public sectors. IT Platform Services - building IT infrastructures and networks, providing cloud and other services, and operating and managing data centers. The shared online service for IT is one of our major businesses used by about 70% of securities firms in Japan. Now a standard business platform for the industry, it supports Japan's social infrastructure in various aspects.

NRI's corporate philosophy, "Dream up the future," contains our mission: "Discern new social paradigms and implement them," and "Build client trust and establish relationships for mutual growth." Within the corporate philosophy is the belief that solving business and social issues through innovation leads to the sustainable enhancement of our corporate values. Since the Company's founding, NRI employees have continued to contribute to the sustainable development of society.

Principles of Sustainability Management, which enables NRI's sustainable growth and the creation of a sustainable future society, was expressed in the Medium-Term Management Plan of 2018. We aim to become indispensable to society by having internal experts in technology, the economy/economics, and other fields engage in solving social and environmental issues while collaborating with outside personnel and organizations.

Tips for success

▼ Launch a dedicated cross-organizational committee and conduct activities to realize corporate sustainability philosophy in all employees, encouraging the fostering of empathy for people and planet.

▼ Actively engage in initiatives that create a positive impact such as RE100, SBTs, TCFD, and other climate-related themes. Collect information internally and understand from your own activities what climate and the environment.

▼ Reduce GHG emissions throughout your supply chain by building strong cooperative relationships through continuous dialog with related stakeholders, such as partner companies and suppliers, and

▼ As the fabric of society changes, harness digital transformation to help solve social issues and change paradigms.

Toward decarbonization, we have opted to adopt renewable energy due to the large amounts of electricity consumed by our data centers, and in 2019, we joined the RE100 Initiative. Of the electricity consumed by our data centers, our goal is to replace 10% with Renewable Energy by 2020, and 100% by 2025. We are currently looking to achieve this ahead of time.

In 2020, we signed the Business Ambition for 1.5°C pledge, establishing the target of a 72% reduction in greenhouse gas (GHG) emissions by 2030 (SBT) in 2020. We believe it is important that the whole supply chain takes measures to address climate change. To build a cooperative framework for promoting sustainability with our whole supply chain, we hold an annual event for business partners on NRI's environmental initiatives, where we exchange opinions.

Additionally, to incorporate measures to incorporate climate-related risks and opportunities into our business strategy, in 2018 NRI endorsed TCFD recommendations. With internal experts, we are conducting scenario analysis to reflect them in our business strategy.

With progress in IoT and AI technologies, there is concern that there will be a future increase in CO2 emissions through the increased use of IT devices. Meanwhile, digital technologies may also play a significant role in solving the challenges faced by businesses and societies. We will leverage our strengths and expertise in both consulting and IT solutions to address these challenges. NRI will use technologies and digital transformation by comprehensively supporting clients, from the development of strategies to the implementation of solutions. NRI defines the digital transformation (DX) for transforming social paradigms and solving various social issues through digital technologies as DX 3.0. In particular, important topics for DX3.0 to address are "Carbon neutrality," "Circular economy," and "Food value chain," all of which have gained attention in recent years.

To date, various social issues, including climate change, deforestation, and human rights abuses, have been brought about through corporate business activities and changes in society. Conventionally, the consensus was that such issues should be dealt with by government and civil society. This is starting to change to "companies should also take responsibility for solving problems." Companies need to maintain a balance between improving their performance and public interest. Companies need to earn their place in society. To do this, not only does a company need to transform itself, it also needs to participate in and support the transformation of social paradigms. NRI will realize the transformation of social paradigms through its strengths in consulting and IT solutions.

Takeshi Hihara, Senior Managing Director and Chief Sustainability Officer

To solve the challenges faced by business and societies, NRI is working to transform corporate and social paradigms through our consulting and IT solution functions.

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

温室効果ガスの排出量削減のために、脱炭素社会づくりに貢献するあらゆる「賢い選択」をしていこうという、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	6,117億円 (2021年度)
時価総額	2兆4,550億円
連結従業員数	16,512人

温室効果ガス排出量

72%削減

2021年度実績 (2013年度比)

2030年度目標

カーボンニュートラル



海外拠点従業員数

6,276人

海外拠点従業員比率

38.0%



環境マネジメントシステムのカバー率

86%

(2021年度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。

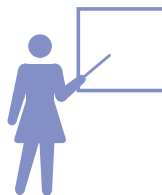


女性管理職数と女性比率

274名 9.2%

(2022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

67.1%

(2021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)

98.3%

(2021年度)

育児休業取得者数*は243名でうち175名が男性社員です。

*育児目的休暇（パートナー出産休暇）を含む



社会貢献活動費

1,292百万円 (2021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。

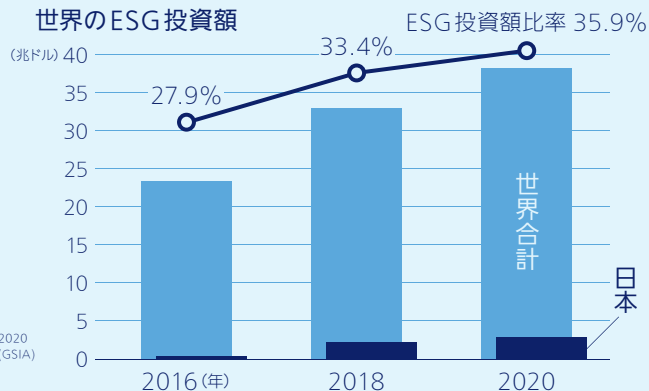


外部からの評価 — ESG 株式指数の構成銘柄への採用

2020年の世界のESG投資額は、約4,000兆円にのぼります。

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。

出所：Global Sustainable Investment REVIEW 2020
Global Sustainable Investment Alliance (GSIA)



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。



Euronext Vigeo World 120 Index

欧州・北米・アジア太平洋地域に本社がある、時価総額上位1,500社の中から選定された、ESGの観点で優れた企業上位120社（うち、日本企業は19社）で構成されています。NRIは、2021年11月に初めて採用されました。

MSCI ESG Leaders Indexes*

米国MSCI社により開発され、ESGにおいて高い評価を得た企業から構成される指数です。2016年から6年連続で、採用されています。



FTSE 4 Good Developed Index

ロンドン証券取引所の子会社であるFTSEにより開発され、国際的に認められたCorporate Responsibilityの基準を満たす企業活動を評価し、そのような企業への投資を促進するために作成された指標です。2006年から16年連続で、採用されています。



FTSE4Good

Sompoサステナビリティ・インデックス

ESGに優れた日本企業約300銘柄で構成される指数です。NRIは、2012年8月から10年連続で構成銘柄に採用されています。



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2年連続で「Top-Rated ESG Company」に選定されています。



* 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— ESG 株式指数の構成銘柄への採用

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5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。

2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESG セレクト・リーダーズ 指数

2021 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom
Japan



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



—民間団体などからの表彰

CDP気候変動Aリスト企業に3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、2019年度から3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NGO



CDP サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボードに3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、3年連続で選定されました。



MSCIのESG格付けで最上位の「AAA」*

MSCIのESG格付けは、業界固有のESG(環境・社会・ガバナンス)リスクと、同業他社と比較した当該リスクの管理能力を分析し、企業を「AAAからCCC」の7段階で格付けを行うものです。NRIは、2021年度の格付けで初めて最上位の「AAA」を獲得しました。



S&P Global社「Sustainability Award 2022」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 2022」において、2年連続で「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。



Sustainability Award
Silver Class 2022
S&P Global

* 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

米国カスタマーロイヤリティ協会「Loyalty360 Awards」で金賞を獲得

NRIグループのブライアリー・アンド・パートナーズは、Loyalty360(米国カスタマーロイヤリティ協会)の2021年「Loyalty360 Awards」において、サプライヤーパートナー部門で金賞を受賞しました。

GPIFが発表した「優れたTCFD開示」企業に選定

NRIは、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が発表した“国内株式運用委託機関が選ぶ優れたTCFD*開示を行っている企業”に選定されました。

*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、気候関連財務情報開示タスクフォース

DEALWATCH AWARDS 2020

リフィニティブ・ジャパン株式会社が選考する「DEALWATCH AWARDS 2020」において、無担保社債のNRIサステナビリティ・リンク・ボンドが社債部門の「Innovative Debt Deal of the Year」を受賞しました。

金融ITサービス企業の世界ランキング「IDC FinTech Rankings Top100」で第10位

「IDC FinTech Rankings Top100」は、金融関連事業の収益が全体の3分の1以上を占める全世界の金融ITサービス企業を対象とし、IDC Financial Insightsの調査と独自の研究や市場分析に基づき、前年の収益とそれに占める金融ITサービスの割合を評価してランキングを決定します。NRIはお客様のDX支援や海外事業拡大などにより、第10位に選定され、12年連続ランクインとなりました。

—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、特に優れた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、6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6年連続で、選定されています。



サステナビリティ社会がめざす未来

— 環境と経済の両立を実現する
「プラスサム資本主義」への転換

こんにちは。SDGパートナーズの田瀬和夫です。いつもながら、野村総合研究所のみなさんの様々な分野での先進的なお取組みに感銘を受けております。

さて、世界はいま、SDGsの普及や脱炭素・ESG投資の進化・深化を含めた「次の段階の資本主義」への方向性と、ウクライナやミャンマー、アフガニスタンなどを含めた「地政学的なリスク」の方向性の両方において、きわめて急速な変化を経験しています。これらは実は一つの「価値転換」の軸で説明ができるのですが、本稿においては「次の段階の資本主義」とはなにかについて、私の意見をご共有します。

ESG投資を含むサステナビリティの大きな流れの中で、ビジネスはすでに自社が直接につくりだす社会的インパクトを越えて、サプライチェーン全体での外部経済・

SDGパートナーズ有限公司
代表取締役 CEO

田瀬 和夫 氏



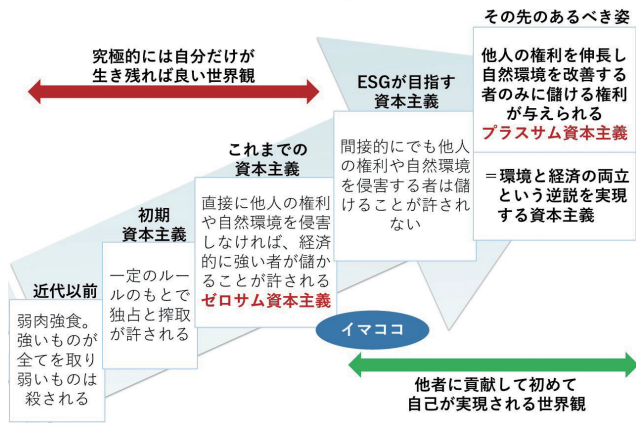
外部不経済について責任を問われる時代となりました。具体的には例えば、(1)「ビジネスと人権」の体系においては、自社が直接に人権を侵害していなくても、サプライチェーンのはるか上流で子どもが働いていたら自社の責任となるような法体系が確立しつつあり、(2)「脱炭素」においては、自社が二酸化炭素を排出していなくとも、例えば出張で飛行機を使ったりクラウドサーバーを使用したら、そこで排出される温暖化ガスについて自社のカウントとされるルールが確立しつつあります。

この動きは今後、生物多様性にも広がっていきます。生物多様性についてルール形成を行っているTNFD (Taskforce on Nature-Related Financial Disclosures) では、サプライチェーン全体での企業活動の生態系に対する影響を評価する尺度を形成してい

ます。つまり、自社が生き物を殺していなくとも、例えばパーム油を使った製品を販売していたら、そのパーム油を栽培する農地開拓のために切り開かれた森林のダメージが自社の責任となるというようなルール体系です。

これらのルール形成は、明確に一つの方向性をもってなされています。それは、「ゼロサム資本主義からの脱却」ということです。これまでは外部不経済を出し

**ESG投資がめざす変化は、
究極的には「プラスサム資本主義」に到達する**



ても儲けてよいというルールであったのが、いまや「間接的にでも社会にマイナスをつくる企業は儲けてはならない」という状況となりつつある。外堀はすでに埋まっています。

実はこの方向性、さらにその先があります。それは、「人を幸せにし、自然資産を増やすビジネスでなければ儲けてはならない」という、これまでのパラダイムをひっくり返す「プラスサム資本主義」です。実際、2020年からダボス会議においてはその土台となる「Nature Positive」ということが議論されていますし、トヨタ自動車は2022年2月の役員のプレゼンテーションで「Future Positive」ということに言及しました。「企業が儲けるほど人も地球も良くなる」というとてつもない逆説に私たちは向かわなければならない。それが現在のSDGsとESG投資がめざす未来なのです。

[たせ・かずお] 1992年外務省入省。国連日本政府代表部一等書記官、「人間の安全保障委員会」事務局等歴任。2005年より国際連合事務局、国連広報センター長。2014年よりアロイトトーマツコンサルティング執行役員、CSR・SDGs推進室長。2017年SDGパートナーズ設立。2004年より「国連フォーラム」共同代表

We are 野村総合研究所グループ

NRIグループが受け継ぐDNAを、
公式サイトでご紹介しています。



私たちは、誰もが匙を投げる困難に迷いなく立ち向かう。
私たちは、誰もが無理だと笑う未来にも光を見いだす。
「信念をもってやり遂げる」
「先が見えないなら、自分たちでつくればいい」
あらゆる分野の知識と技術を持つ者たちが、
ひとつの使命で結ばれた唯一無二のチームになる。
時代の先の先まで見据えた提案と、
それを絵空事で終わらせない着実な実行。
事実を大局的に捉え、未来を緻密に構築する。
プロとして冷静に、人として情熱的に。
誰も出したことのない答えを出してみせる。
超える壁は高ければ高いほど心が奮い立つ。
今、世界が一変し、確約のない時代が始まった。
お客様、そして社会が不安を感じ足踏みをしているなら、
今すぐ駆けつけ、一歩を踏み出す力になろう。
課題解決にとどまらず、
新しい力を手にするまで止まることなく伴走しよう。
未知なる世界を切り拓き、社会を新しい次元に導いていく。
さあ、私たちNRIの真価を発揮する時が来た。



グローバルネットワーク

2022年4月時点



17カ国・地域 44拠点

欧州 Denmark Ireland Luxembourg Russia
United Kingdom

アジア・大洋州 Australia China Hong Kong India Indonesia
New Zealand Philippines Singapore South Korea
Taiwan Thailand

北米 United States

Nomura Research Institute Holdings America, Inc.
Nomura Research Institute America, Inc.
Nomura Research Institute IT Solutions America, Inc.
Core BTS, Inc.
Brierley+Partners, Inc.
Brierley Europe Limited
Cutter Associates, LLC
Cutter Associates Europe, Ltd
Nomura Research Institute Europe Limited
野村総合研究所（北京）有限公司
野村総合研究所（上海）有限公司
野村総合研究所（大連）有限公司
北京智明創発有限公司
大連智明創発有限公司
吉林智明創発有限公司
Nomura Research Institute Asia Pacific Private Limited
Nomura Research Institute Hong Kong Limited
Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd.

野村総合研究所台湾有限公司
Nomura Research Institute Seoul Co., Ltd.
Nomura Research Institute Consulting and Solutions India Private Limited
Nomura Research Institute Financial Technologies India Pvt. Ltd.
PT. Nomura Research Institute Indonesia
Nomura Research Institute Thailand
ASG Group Limited
Nomura Research Institute Australia Pty Ltd
Australian Investment Exchange Limited
Planit Test Management Solutions Pty Ltd
Planit Software Testing Limited (NZ)
Planit Software Testing Limited (UK)
Planit Testing India Private Limited
Planit Philippines Corporation

NRIの 国内グループ会社

2022年4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

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
神奈川県横浜市西区みなとみらい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

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

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

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

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

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

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

株式会社だいこう証券ビジネス
証券・金融業界向けミドル・バックサービスの提供
www.daiko-sb.co.jp

株式会社DSB情報システム
企業のDX化を支えるソリューションを提供
www.dsb-is.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

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

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

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

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

株式会社NDIAS
自動車に関するセキュリティ事業全般
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

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

サステナビリティブック2022 編集方針

NRI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みなさまに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」と公式サイト、「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みなさまにとって関心の高い内容や、NRIグループがお伝えしたい内容を、親しみやすく、読みやすくまとめています。一方、公式サイト上では、「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、年間を通して発信しています。

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

2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）の取組みを中心に、一部、過去の経緯や2022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

〒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]

福島県会津若松市にある風力発電所「会津若松ウィンドファーム」。横浜総合センター（横浜野村ビル）の電力は、この発電所より供給されています。横浜市と東北13市町村の連携協定に基づく再生可能エネルギーの入札制度「グッドアラウンド」を利用して調達しており、電気料金の一部は、“地域活性化資金”として地元へ還元される仕組みになっています。

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>

無断転載禁止 Copyright © 2022 Nomura Research Institute, Ltd. All Rights Reserved.

UD
FONT

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、CO₂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の一部（6,000kWh）は自然エネルギーでまかなわれています。