



Dream up the future. 未来創発

統合レポート 2025

2025年3月期

野村総合研究所

創業の精神を継承し、 持続的な成長への 変革を続けるNRI

1965年

旧(株)野村総合研究所設立

1966年

野村コンピュータシステム(株)設立

1988

1988年

合併

旧(株)野村総合研究所

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、野村証券(株)が調査部の機能を拡充して設立した旧(株)野村総合研究所にある。設立趣意書に記される設立の狙い「日本にこれまでにない、あたらしいタイプの研究所となること」「研究調査を通ずる産業経済の振興と一般社会への奉仕」はNRIのDNAとなり受け継がれている。



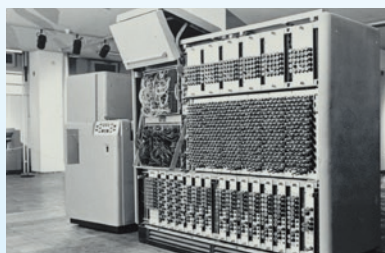
旧・野村総合研究所の設立趣意書
(1962年に野村証券が作成)

野村コンピュータシステム(株)

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、野村証券(株)に設置された計算部が分離・独立して(株)野村電子計算センター※設立。計算部は1955年に米国で完成したばかりの商用コンピュータ (UNIVAC-120) を導入し日本初のコンピュータの商用利用として話題となっていた。

※ 1972年に野村コンピュータシステム(株)に社名変更



野村証券に導入された商用コンピュータ
(UNIVAC-120)

合併

新生NRI誕生

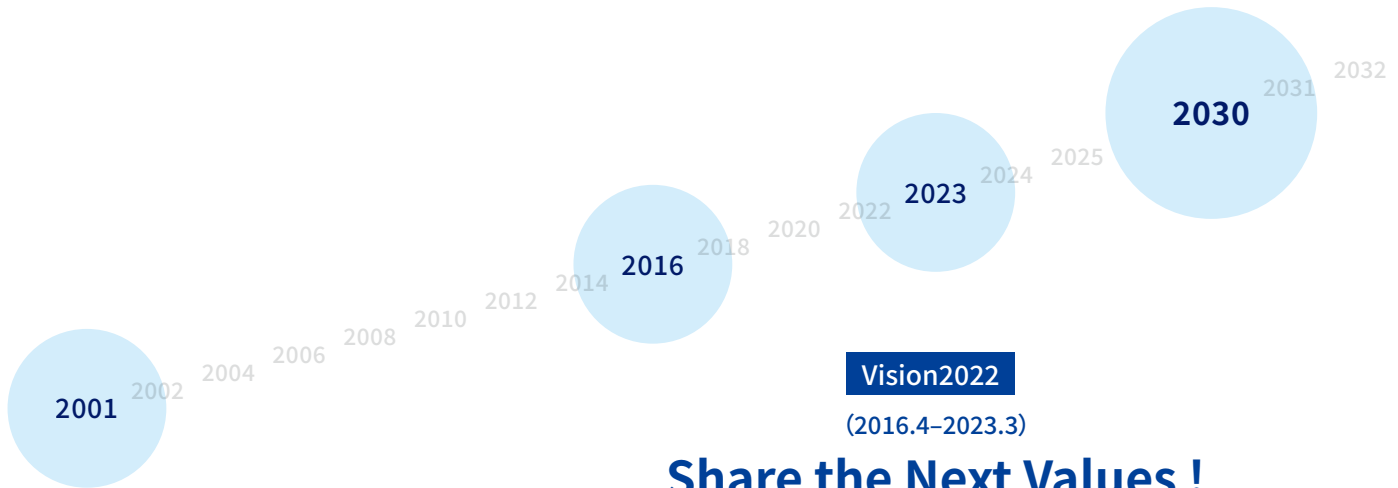
「来るべき高度情報社会を見通した時、システム機能を持たないシンクタンクはあり得ないし、シンクタンク機能を持たないシステム企業もあり得ない」

(新生NRI合併調印式後の記者会見より)

1988年、経営とIT(情報技術)が一体となるデジタル時代の到来を予見して旧(株)野村総合研究所と野村コンピュータシステム(株)が合併し、新生・(株)野村総合研究所(NRI)が誕生。

NRI

Envision the value, Empower the change



2001年

東証一部上場

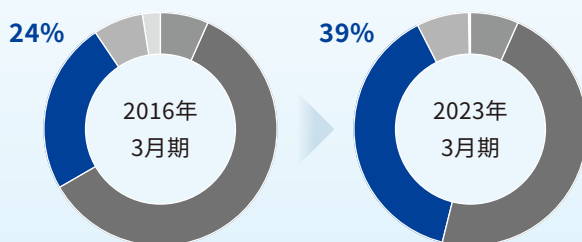
Vision2022

実現したこと

顧客企業や顧客業界の
変革を支援するDXを進化

事業ポートフォリオ再構築の実績

セグメント別売上収益比率



■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
■その他

NRI Group Vision 2030

目指すもの

経営とテクノロジーの融合で時代を先駆け、
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存在へ

Envision the value,
Empower the change

まだ見ぬ価値をともに描き、変革にさらなる力を。

CONTENTS

06 CEOメッセージ

12 NRIの価値共創

- 12 NRIの企業理念
- 14 変わらぬ価値共創のあゆみ
- 16 NRI at a Glance
- 18 NRIのビジネスモデル
- 20 NRIの強み
- 22 価値共創プロセス
- 24 外部環境の変化による機会とリスク

26 2030年に向けた成長ストーリー

- 26 成長戦略の変遷

28 NRI Group Vision 2030 (V2030)

32 中期経営計画(2023-2025) (中計2025)

- 38 特集：NRIらしいAI活用
- 42 財務戦略・資本政策

46 マテリアリティ

46 マテリアリティー一覧

48 創出する価値

- 48 活力ある未来社会の共創
- 48 最適社会の共創
- 49 安全安心社会の共創
- 50 NRIの事業活動が創出する
社会インパクト

52 価値を生み出す資本

- 52 人的資本の拡充
- 66 知的資本の創出・蓄積
- 76 人的資本・知的資本への投資が
企業価値にもたらすインパクトの分析

78 経営基盤(ESG)

- 78 地球環境への貢献
 - 78 気候変動対応や自然資本の
保全に向けた取り組み
(TCFD・TNFD)
 - 88 2050年度ネットゼロ実現に
向けた取り組み
- 91 社会的責任の遂行
 - 92 人権尊重への取り組み
 - 95 ステークホルダーとの協働
 - 96 情報開示・コミュニケーション
 - 98 ステークホルダーマップ

100 ガバナンスの高度化

- 100 ガバナンス鼎談
- 104 NRIのコーポレート・ガバナンス
- 108 役員一覧
- 110 取締役会および諮問委員会の
取り組み状況
- 111 政策保有株式に関する考え方
- 112 取締役会の実効性評価
- 114 取締役の報酬等
- 116 内部統制／
倫理・コンプライアンス

120 企業情報、データ

- 120 財務ハイライト
- 122 過去10年間の要約連結財務諸表
- 124 連結財務データ
- 126 非財務ハイライト
- 128 非財務データ
- 130 会社情報／株式情報
- 132 イニシアチブへの加盟・賛同
- 133 ESGに関する外部からの評価

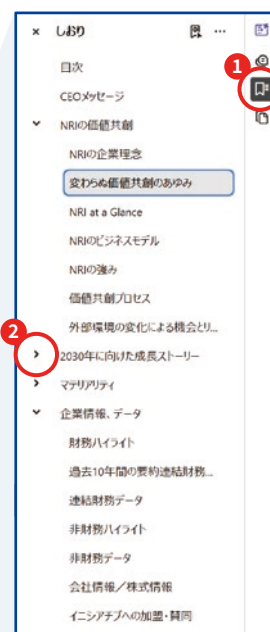
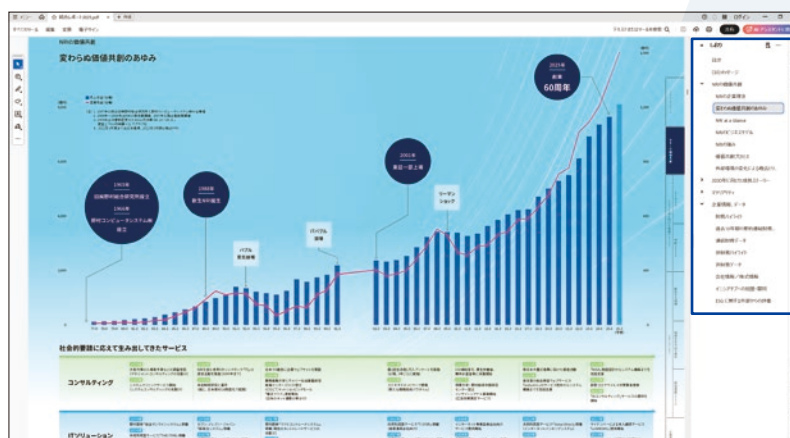
本レポートPDFの使い方

本レポートのPDFは、目次・ページ数記載の箇所・URLをタップすると、該当ページにジャンプする仕様になっています。

また、ダウンロードした上でAdobe Acrobat Readerで閲覧すると、しおりの表示 ① によってどのページでも目次を表示しながら読むことができます。

しおりの項目は、右端のインデックスに記載の大項目ごとに折りたたんだり開いたりすることも可能です ②。

(注) 一部ブラウザでは、ダウンロードせずにしおりを表示することも可能です。



編集方針／情報体系

統合レポートの編集方針

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2025では、長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030 (V2030)」や「中期経営計画(2023-2025)」において、中長期の成長ストーリーおよびマテリアリティをご紹介します。

情報開示の体系については、下図をご参照ください。統合レポートに掲載しきれない詳細情報や関連情報は、下記およびP.5のリンク集に加え、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

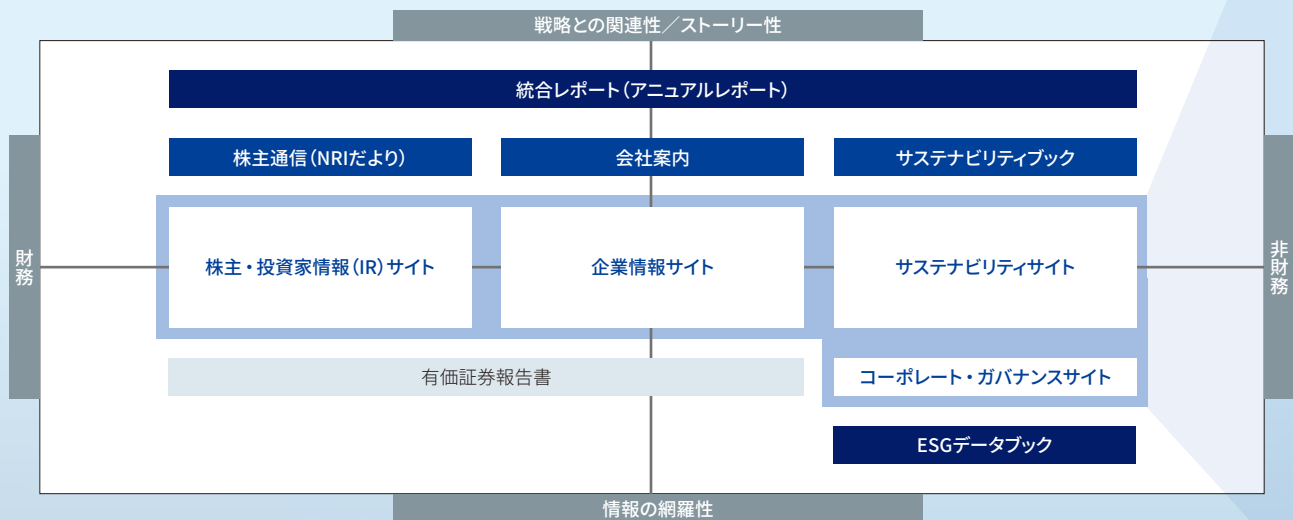
国際統合報告評議会 (IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省
「価値協創のための統合的開示・
対話ガイダンス」

グローバル・レポーティング・
イニシアティブ (GRI)
「GRIスタンダード」



情報開示の体系



注意事項

- ・本統合レポートは、2025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。
- ・記事、写真の説明等における所属・役職は実施当時のものを掲載しています。



▶ NRIウェブサイト

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



▶ 企業情報

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



○ 企業理念

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



○ 経営ビジョン

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



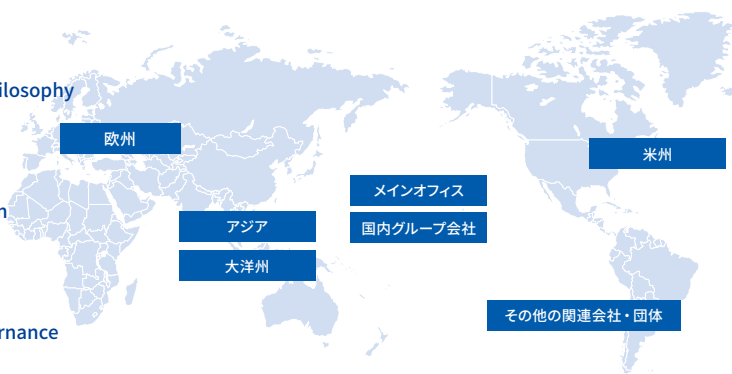
○ コーポレート・ガバナンス

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



○ 国内・海外拠点

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



▶ 株主・投資家情報 (IR)

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



○ IRライブラリ

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

- 決算短信・説明会資料
- スモールミーティング資料
- 事業概要・事業説明会資料
- 有価証券報告書
- 統合レポート (アニュアルレポート)
- 株主通信 (NRIだより)



○ 株式・債券情報

<https://ir.nri.com/jp/ir/stock.html>



○ 個人投資家の皆さまへ

<https://ir.nri.com/jp/ir/individual.html>



▶ サステナビリティ

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



○ サステナビリティブック2025

https://www.nri.com/jp/sustainability/files/sustainability_book2025.pdf



○ ESGデータブック2025

https://www.nri.com/jp/sustainability/files/esg_databook2025.pdf



- サービス・ソリューション
- ナレッジ・インサイト
- ニュース
- 採用情報

- &N 未来創発ラボ
- Featured People
- NRI JOURNAL
- NRI Voice

Envision the value, Empower the change

まだ見ぬ価値をともに描き、
変革にさらなる力を。



代表取締役 社長
柳澤 花芽

就任からの1年を振り返って

2024年度は私の社長業初年度でした。2023年秋から2024年春の就任まで準備期間はあったものの、就任後に気づいたこと、学んだことも数多く、特に上期は全部門の状況把握やキャッチアップに必死でした。意思決定の場においても、就任当初は手探り状態でした。

就任以前も意思決定の場面はありましたが、自分自身が最終意思決定者となることで、緊張感は増幅しましたし、以前にも増して内容を多面的な観点から見るようにしました。具体的には、あえて自分と価値観や持っている視点の異なる社員や役員から意見を聞くことを心がけています。

また、日頃から「遠慮しないで思い切った意見をいっても良い社長なんだ」と周りから認識してもらうため、オフィスフロアを散歩して社員に話しかけたり、社員とのダイアログを定期的実施したりしています。

「多様性」は以前から経営において必要な要素として掲げてきましたが、社長となり改めてこの重要性を痛感しています。今後も、異なるバックグラウンドを持つ人材の融合を進めることで、意思決定の質を上げていきたいと考えています。

さて、2024年度は「中期経営計画(2023-2025)」(以下、中計2025)の2年目でしたが、そういった小さな工夫の積み重ねや、社員の日々の努力、また取引先の皆様のご協力もあり、無事に当初計画を上回る業績を残すことができました。特に利益については、2025年1月に公表した上方修正見通しをさらに上回る水準でゴールできています。個人的にはほっとした半面、ますます高まる当社への期待に対してどう応えていくべきか、日々楽しみながらも試行錯誤を繰り返しています。

中長期に向けた課題

コンサルティングやITソリューションといったNRIの主力事業を取り巻く環境は引き続き堅調です。デジタル技術を活用した業務変革や事業創造は、全業界共通の課題であり、当社もその波に乗ることで事業成長を遂げてきました。今後も、基幹システムのモダナイゼーションやAI活用の本格化など、お客様のIT投資を促すトピックスも尽きないことから、短期・中期的な事業成長については自信を持っています。もちろん多少のブレはあるとは思いますが、ここ数年の巡航速度が極端に落ちてしまうことはないでしょう。

一方で、2030年以降の長期的視点で見た場合、我々が直面する課題はとても大きいと感じます。ともすれば大嵐に

巻き込まれ、航行不能に陥ってしまう可能性があると感じます。例えば、AIの普及は当社にとっては大きなチャンスでもあります。一方でITソリューション事業の収益構造をひっくり返すリスクもあるとみています。すでにテストやプログラミングなどの工程では、AIによる自動化の取り組みが各所で進められていますが、仮にAIによってシステム構築が完全自動化してしまうと、我々が提供する付加価値は大幅に減少してしまうかもしれません。いわば、従来型の人月積算からなるITソリューション事業をディスラプトするシナリオです。そのようなリスクを抑えていくためにも、今からNRIでなければできない領域や強みをさらに積み上げていく必要があると考えています。このような危機感に基づき、中長期課題として、①人員数に依存しない成長モデルの確立、②国内事業のトップライン成長、③グローバル事業の成長軌道回帰、以上の3つを掲げています。

① 人員数に依存しない成長モデルの確立 ー資産活用型ビジネスの拡大ー

先に挙げたITソリューション事業をディスラプトするシナリオのリスクを抑制するためには、人月ベースではないビジネスモデルへの転換が必要です。NRIの金融ITソリューション部門では、証券業や金融業、保険業などにおけるビジネスプラットフォームを抱えており、お客様からはサービス利用者数や取引量に応じてシステム利用料をいただくビジネスを展開しています。

これらのプラットフォームはNRIのソフトウェア資産から構成されますが、構築にあたっては先行投資を要するため、事業リスクが伴います。リスク抑制のためには、事業性の評価に加え、ものづくり段階において、共通項をあらかじめ括り出して標準化しておくことや、ビジネスの造りに合わせて柔軟性を残しておくことが重要です。金融ITソリューション部門においてはそのような設計思想が長年根付いており、その思想に基づいて作られたプラットフォームが、お客様への高付加価値サービスの創出につながっています。また、当社からすると人員数ではなく知的資産を梃子とした価値提供が可能となることで、持続安定的な収益力向上に寄与しています。

最近では、産業ITソリューション部門においても、例えばマイナンバー認証などを活用したソーシャルDX事業でこのような資産活用型ビジネスの展開が進んでいます。行政サービスだけでなく、民間企業でもマイナンバーカードを活用した認証や電子私書箱経由での手続きなど新しい使い方が普及しつつありますが、これらの中には当社が先行投資したソフトウェア資産をご活用いただいているものが多数あります。2025年6月に、iPhoneへもマイナンバーカードの



認証機能が搭載されたとの報道をご覧になられた方も多いと思います。皆様にもより身近にNRIを感じていただけると嬉しいです。

今後も、このような先を見越したソフトウェアへの投資をより拡大していくことで、人員数に依存しないビジネスモデルへのシフトを進めていきます。

② 国内事業のトップライン成長

— コンソリューションのさらなる進化 —

2つ目の中長期課題は、国内事業のトップライン拡大です。NRIの事業ドメインは、大きくITソリューション領域とコンサルティング領域に分かれますが、いずれのドメインにおいても、当社は高付加価値領域にこだわってきました。結果として、国内の両事業ドメインの営業利益率は順調に伸び、直近では20%を超えるに至りました。これはひとえに、NRIの提案力、エンジニアリング力、また先人が築いてきた事業基盤に支えられてきた結果であると認識しています。

一方で、ここ最近での国内IT市場の伸びは著しく、直近では当社の売上高成長を上回るスピードで拡大しています。品質第一と丁寧な人材育成を基本方針とする当社では、今の成長スピードが心地良いのも事実ですが、中長期を見据えると、今のうちから地面を取っておかないと、将来何かを建てようにも良い場所が残っていない、という事態に陥る可能性があると考えています。

先ほどソフトウェア資産を活用したビジネス拡大が課題と述べましたが、コンサルティング、ITソリューション事業で共通する最大の資産は「お客様」です。市場変化が激しい今だからこそ、将来の成長を見越した顧客基盤のさらなる拡充を急ぐ必要があると考えています。

これに向けた打ち手の1つは、「コンソリューション」(コンサルティングとITソリューションがお客様と併走する、NRI独自のビジネスモデル)のさらなる進化です。

NRIのわかりやすい特徴の1つに、ITソリューション事業を営みながら、長年独立したコンサルティング部門を持つことが挙げられます。コンサルティング部門は顧客経営トップとのリレーションを多数持っていますが、そこから紡がれる顧客経営課題や事業課題から、ITソリューションに導くプロセスは、当社独自のユニークなアプローチと認識しています。

最近もコンサルティング部門で20年来の付き合いのあるお客様から初めてITソリューションのプロジェクトを受注することができました。コンサルティング部門をITソリューションの営業部門と位置付けていては20年も待てないと思いますが、NRIではコンサルティング部門はコンサルティング事業で独立しているからこそ、このような超長期でのお客様との関係構築が可能となるのです。

今年度から、この「コンソリューション」の推進にあたり、「打数」と「打率」の双方を高めるため、ソリューション部門とコンサルティング部門の顧客担当者同士がバディとなって顧客共創を進める活動を展開しています。社内ではコンサルティング部門からソリューション部門にボタンタッチする「リレー」ではなく、「二人三脚」で進めてほしいと伝えています。

昨今の経営とITが切り離せない時代において、NRIの「二人三脚型コンソリューション」は、お客様にとっての安心感や利便性、スピードの向上といった価値につながっています。これらの取り組みを通じて、今後も国内事業を力強く成長させていきたいと考えています。

③ グローバル事業の成長軌道回帰

— 長期成長可能な事業ポートフォリオ構築 —

グローバル事業は、将来のNRIの持続安定成長のためになくてはならないピースです。長い目で見ると、人口減少が進む日本国内の需要だけに頼った事業ポートフォリオは健全ではありません。今は国内市場が活況ですが、余裕があるうちにしっかり海外事業も育てていきたいと考えています。

ただ、足元では北米・豪州のグローバル事業は苦戦しています。市場環境が芳しくなかったことに加え、買収した企業同士のPMIをうまく推進できなかったため、十分な事業成長につながっていませんでした。

これに対し、前年度において経営体制の刷新や事業再編を断行し、ようやく底打ちが見えてきました。また、今年度からは北米・豪州を担当していた部門と産業分野の日本国内ソリューション部門の組織を一体化しています。国内と現地の連携を高めることで、再成長軌道へと回帰していきたいと考えています。

この1年間、グローバル事業のリプラン検討の過程で現地社員と話す機会が随分増えました。少し前、とある拠点で

現地社員30名ほどと私とで懇談会を実施しました。冒頭は私から全社の方針説明をしたのですが、フリーディスカッションのセッションに移ると、現地社員の目の色が変わりました。質問だけではなく、自分はどう思う、こうしたい、という提案がどんどん出てきたのです。国民性もあるでしょうが、日本国内以上に、会社に対しての危機感と期待を持っており、その眼差しにはっとさせられる思いがしました。同時に、NRIの将来のグローバル事業を背負う人材が確かに育っていることを大変嬉しく思いました。

当面は事業の立て直しを優先しますが、目下の難局を開いた暁には、この過程で育った人材や経験値を活用して、次のステージに飛躍していきたいと考えています。

2025年度の重点施策

今年度は、中計2025の最終年度となりますが、先ほどの中長期課題を見据え、特に次の3つのポイントを重点施策として推進しています。

①「AIによるビジネス変革」をNRIの成長エンジンに

2024年度からの継続課題となりますが、AIを活用した生産性向上や、AIによるお客様のビジネス変革に関する取り組みを強化します。2024年度との違いとしては、生産性向上は刈り取り期に入り、AIによる顧客変革は構想フェーズ(PoC)から本格導入フェーズへと移行します。

前者の生産性向上については、2024年からR&Dとして取り組んでいたAI開発支援プラットフォームを本番プロジェクトで適用開始する予定です。これまでのAI活用は、テスト工程だけ、プログラム工程だけといった部分適用が中心でしたが、このプラットフォームの活用により、一連の工程全体の最適化が可能となります。それにより、生産性向上のみならず、品質の底上げや納期短縮にもつながっており、今後も大きな成果を期待しています。

後者のAIによる顧客ビジネス変革についても、個別業務へのAI適用ではなく、お客様の業務プロセス全体をAIがカバーするような事例が出てきました。例えば小売業においては、「AIエージェント」の適用が進んでいますが、従前からあるAI発注などの店舗業務のみならず、物流や調達・製造なども含めたお客様のバリューチェーンそれぞれにAIエージェントを忍ばせることで、事業全体の最適化・高度化に貢献するようになっていきます。今後はAIエージェント群による最適化が、多様な産業に広がっていくと確信しています。

AI×ビジネス変革という観点で述べますと、2024年末に、社内でもAI技術を取り込んだ新事業開発コンテストを開催

しました。ごく短期間で新事業アイデアを募集したのですが、結果、170を超えるアイデアが海外拠点も含む全部門から上がってきました。おそらく日頃から各人があたためていたアイデアだったのだろうと想像します。今後は、このようなアイデア群からも新たなAI関連サービスが立ち上がってくることを期待しています。

また、今年度より新たに社内業務へのAI徹底活用を重点施策として掲げ、全社で推進しています。AIの技術進化のスピードは早いのですが、我々はそれらを早期に手の内化し、お客様への提案につなげていく必要があります。そのため、若手やエンジニアのみならず全社員がAIを使いこなせるスキルを身に付けるべく、部門ごとに目標設定と各種制度整備を行い、全社を挙げてAI人材の育成を進めています。

② セキュリティビジネスの強化

ここ数年、サイバー攻撃の脅威が産業界全体の大きな問題になっています。セキュリティ対策なくして事業運営は成り立たない、あるいはセキュリティ対策の如何によって事業競争力が大きく変わる、というコンセンサスが出来上がりがつつあります。それに伴い、お客様の内部においても、セキュリティ対策を1部門の業務ではなく経営課題として取り上げるケースが増えてきました。

NRIでは、2000年にセキュリティ専門の事業会社としてNRIセキュアテクノロジーズ(株)(以下、NRIセキュア)を立ち上げ、企業のサイバーセキュリティに関する専門性を磨いてきました。設立当初は、企業ネットワークの監視やセキュリティ診断サービスなどを主力事業としていましたが、先に述べた環境変化が追い風にもなりソリューションメニューも随時拡充しており、現在では全産業にわたり幅広い業界のお客様からご支持をいただいています。結果として、NRIセキュアはセキュリティ専門としては日本最大規模の会社に成長しています。

2025年度からは、新たなセキュリティプラットフォームサービスである「NRIデジタルトラスト」の提供を開始しています。NRIデジタルトラストは、ソフトウェア開発からIT基盤構築、運用監視に至るまでをカバーしており、外部からのサイバー攻撃のみならず内部不正の監視や、AI等の新しい技術のガバナンスを含めて、経営や事業推進におけるリスクコントロールをサポートするものです。現在、金融・産業の幅広いお客様に提案活動を進めており、すでに複数社からご採用いただくなど、順調に立ち上がっています。

また、このNRIデジタルトラストによるサービス拡充にあたり、NRIセキュアとNRI本体のIT基盤サービス部門との間で組織再編を行っています。これにより、NRIで従前より

提供してきた基盤サービスに最新のセキュリティ機能を機動的に実装することが可能になります。

今後は、NRIグループ一体となってお客様やクラウドパートナーと共創活動を推進していくことで、社会の安全と安心を創る事業として飛躍成長することを期待しています。

③ 人的資本の拡充

これまでに述べた「資産活用型ビジネス」にしても「AIによるビジネス変革」にしても、知恵を絞り創意工夫する主体はAIやアセットに変わっていくわけではなく「人」であり続けます。ただ、考える視点は変わるかもしれません。これからは、どうしたらAIで付加価値を上げられるのか、どうしたらアセットを活用したビジネスを立ち上げられるのか、あるいはお客様や社会に対するNRIらしい価値とはどのようなものか等、将来を見据えて企てられる人材がより求められます。そのために、「チャレンジングなアサインメント」による育成と、「働く場としての魅力度向上」に向けた施策を今まで以上に推進していきます。

前者については、本人が必ずしも意図しないローテーションやアサインメントも含まれるかもしれませんが、幸いにして当社の社員は好奇心旺盛で、適応力にも長けている人材が多いため、あまり心配していません。例えば、コンサルティング部門では20代からプロジェクトリーダーや営業を任されることはよくありますし、ITソリューション部門においても30歳前後でプロジェクトマネージャーや顧客常駐を経験させることがあります。また、現在の部長層の7割以上は、他本部や海外拠点への異動経験を持っています。このように、これまでも当社は社員に対してストレッチゴールへの挑戦を促すことで人が育ってきましたし、それによって会社が成長してきました。会社の転換点である今、さらに強化・推進すべき施策だと考えています。



「働く場としての魅力度向上」に関しては、人材市場における獲得競争力や優秀人材のリテンションを高めていくために、社員の処遇も一層向上させていきたいと考えています。特に難度の高いテーマについては、結果のみならずナイスストライも含めて評価し、社員のチャレンジを促しつつ、よりやりがいを持てる職場にしていきたいと考えています。それに向けて、2021年に人事制度の大きな改革を行いました。加えて2025年は、新入社員を含めた若手社員の月例給の引き上げと、中堅層、ベテラン層でよりメリハリの付いた処遇制度の見直しを行っています。

NRIのこだわりと競争力の源泉

— 高難度×高付加価値を選好するプロ集団 —

先に述べた中長期の課題や今年度の重点施策は、NRIにとって新しい取り組みも多く、またいずれも難度が高いテーマです。ただ、あえて茨の道を選択する背景には、我々のDNAともいえるこだわりとその実現を担う人材や風土があります。

NRIは規模の成長のみを追求してはではありません。例えばミッションクリティカルなITソリューションや、お客様の経営トップイシューに結び付くコンサルティングなど、我々が本当にバリューを発揮できる領域にフォーカスしています。ただ、そのような機会をいただけるお客様や経営者に出会うまでには、あるいは高難度なテーマを扱えるケイパビリティを我々が獲得するまでには、相当な時間や手間を要します。それでもお客様に貢献したいという強いこだわりを持って、あえて険しいアプローチを選好するのがNRIです。そして、このDNAがこれまでのNRIの歴史を創り、また、現在のNRIグループ社員にも伝承されているのだと思います。このDNA伝承を最近実感したケースを2つ紹介します。

1つ目のケースは、当社のデータセンターで行われている総合連動点検です。当社のデータセンターでは、年間3,000件を超える日常の設備点検とは別に、大規模な点検である総合連動点検を年に3回行っています。その点検では、電力会社からデータセンターに供給される電力を実際に止め、そこから無停電電源装置(UPS)や自家発電機からの給電に切り替える訓練を実施しています。お客様が日々のビジネスにおいて実際にご利用いただいているシステムも含まれるため、その緊張感は災害時と変わりません。13年前にこの訓練を始めた時は、お客様から何もそこまでなくてもという声をいただくこともありましたが、限りなく有事に近い環境で訓練を実施しないと意味がないという強いこだわりがそこにはあります。関わる社員はみなプロフェッショナル

意識が高く、誇りを持って作業に従事しています。イレギュラーな事態が起こることもあります。その都度、原因を探り次の改善につなげていく地道な作業を繰り返しています。この積み重ねがNRI品質を維持している根幹だと思いますし、それらを支える社員や関係者の皆様には本当に頭が下がる思いです。

もう1つのケースが、システム開発工程ごとに社内で開催されるシステム開発会議です。この会議では開発経験豊富な約150名のエンジニアが委員となっており、1つのプロジェクトに対して多面的な観点からアドバイスします。各委員はそれぞれ現場部門で自分の役割を抱えながらも、半ばボランティアに、他部門のプロジェクトに対して積極的に意見を出し合います。これも参画者全員が、少しでもより良いものをお客様やその先にある社会に提供したいというプロ意識と使命感を持っているからこそ成り立つ仕組みだと感じています。このシステム開発会議の開催数は昨年時点で延べ3,000回を超えており、1人当たりの準備や勉強時間も合わせると途方もないコストがかかっていますが、それがNRIの競争力の源泉であると思いますし、またそのような活動を買って出る多数の社員を私は誇りに思います。

双方のケースで共通するのは、NRIの社員は、お客様により高い価値を提供する高難度な業務をあえて選び、それをやりがいに感じているということです。このような人材が多数存在する限り、NRIの高付加価値な事業体質は維持されると思いますし、また、今後課される新たなハードルに対しても、超えられるケイパビリティがあると確信しています。

おわりに

今年、NRIは創立60周年を迎えました。創業当初、NRIは鎌倉の山奥にありました。豊かな森以外何も無い場所から道を切り開き、当時としては目を惹いたであろう近代的な

構造物を建て、それを本社としていました。1988年に同社屋からは本社の東京への移転と同時に退去しましたが、その建物は今でも残っています。先日久々に立ち寄ったのですが、何度訪れてもやはり不便な場所でした。しかし、それと同時に、周りに何も無いところをあえて選び、道を切り開いた先人の開拓精神に感服しました。

最近、当時を知るOBと話す機会が増えたのですが、当時活躍された方々はみな、鎌倉時代の坂東武者のように尖がっており、勇猛果敢だったと聞きます。そしてそのような先人たちが現在のNRIの事業基盤を作ってきたとのことでした。

翻って、今のNRIは先に挙げたような、プロ意識が高い人材の宝庫です。もちろん、この時代において重要な資質なのですが、同時に、環境変化が激しい今の時代だからこそ、創業当時の開拓精神についても再び取り戻すタイミングなのではないかとも感じました。そして、今後は私自身が、開拓精神を身に付け、未来のNRIを創っていくべく経営のかじ取りをしていきたいと心に誓った次第です。

Envision the value, Empower the change
まだ見ぬ価値をともに描き、変革にさらなる力を。

株主・投資家の皆様におかれましては、これからも挑戦を続けるNRIを引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役 社長

柳澤花芽



野村総合研究所 旧本社跡地



創業の精神を礎に、 受け継がれてきた企業理念

NRIは、日本初の本格的な民間総合シンクタンクとして誕生した「旧(株)野村総合研究所」と、日本で初めてコンピュータの商用利用を実現した「野村コンピュータシステム(株)」の合併で誕生した、コンサルティングからITソリューションまで一貫したサービスを提供する企業です。

私たちは、新しい社会やビジネス、そして未来を生み出そうとする姿勢を企業理念に掲げ、変化の激しい今の時代においてもNRI創業の精神を継承しながら、新たな社会価値を生み出し、様々な社会課題の解決に取り組んでいます。

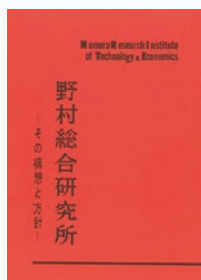
脈々と継承されるNRI創業の精神

日本初の民間総合シンクタンク

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

その設立趣意書「野村総合研究所—その構想と方針—」には、設立の狙いとして「日本にこれまでにない、あたらしいタイプの研究所となること」「研究調査を通ずる産業経済の振興と一般社会への奉仕」の2点が謳われています。これは、本業を通じて

新たな社会価値を創造し、社会課題の解決に取り組むことを第一義とするNRIのDNAとして、今日まで受け継がれています。



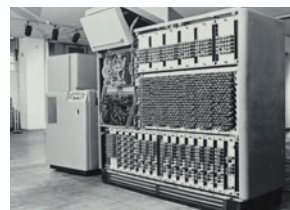
旧・野村総合研究所の設立趣意書
(1962年に野村證券が作成)

日本初のコンピュータ商用利用

NRIのITソリューション事業の源流は、1953年に設置された野村證券(株)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



野村證券に導入された商用コンピュータ
(UNIVAC-120)

企業理念

使命

社会に対して：
新しい社会のパラダイムを
洞察し、その実現を担う

お客様に対して：
お客様の信頼を得て、
お客様とともに栄える

創発する社会

夢と可能性に満ち、
豊かさを実感する、活力ある社会

人々の英知がつながり、
環境にやさしい持続可能な社会

強くてしなやかな、
安全で安心に満ちた社会

私たちの価値観

先見性と緻密さで、
期待を超える

多彩な個が互いに尊重し、
志をひとつにする

情熱と誇りを胸に、
あくなき挑戦を続ける

コーポレート・ステートメント

Dream up the future. 未来創発

NRIの成り立ちとその使命

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・(株)野村総合研究所(NRI)が誕生しました。新生NRIは、両社の創業当時の精神を受け継ぎ、単にリサーチ・コンサルティングやITサービスを提供するだけにとどまらず、新たな社会価値を創造し、社会やお客様の課題を解決することを使命としています。

リサーチ・コンサルティング

野村証券
調査部

分
社
化

1965年4月

旧・野村総合研究所
設立

ITソリューション

野村証券
計算部

分
社
化

1966年1月

野村コンピュータ
システム設立

合併

1988年1月

新生NRI誕生

2001年12月

東証一部上場

2023年4月

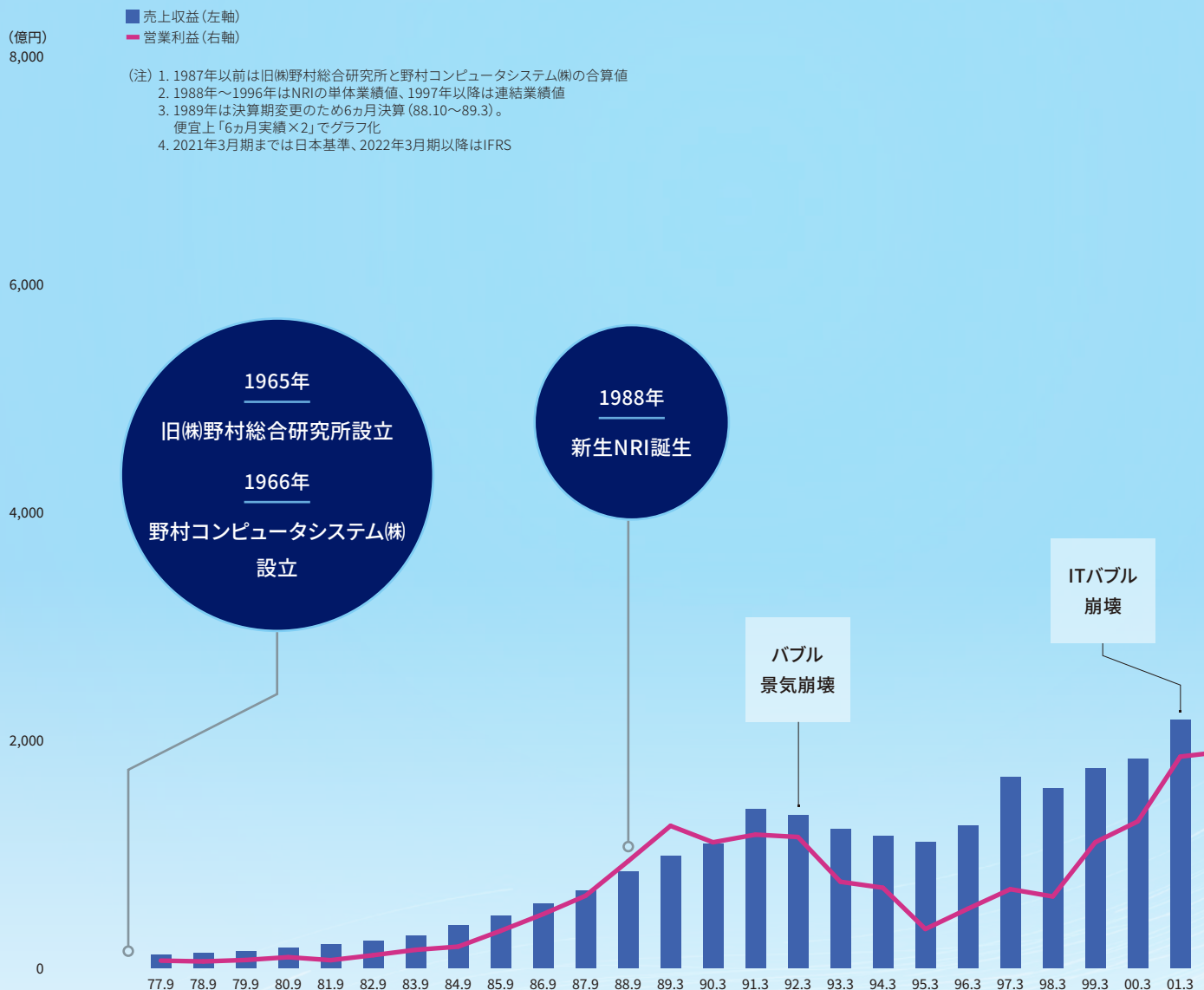
長期経営ビジョン
「NRI Group Vision 2030」
およびビジョン・ステートメント発表

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

(新生NRI合併調印式後の記者会見より)

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

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

コンサルティング

1970年

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

1984年

システムクリニックサービス開始
(システムコンサルティングの先駆け)

1988年

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

1989年

年金制度研究に着手
(後に、日本版401k制度化で結実)

1994年

日本で6番目に企業ウェブサイトを開設

1995年

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

ITソリューション

1970年

野村證券「総合オンラインシステム」稼働

1974年

ビジネスプラットフォームサービス
「THE STAR」稼働
(リテール証券会社向け)

1979年

セブン-イレブン・ジャパン
「新発注システム」稼働

1987年

ビジネスプラットフォームサービス
「I-STAR」稼働
(ホールセール証券会社向け)

1987年

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

1988年

日米間の国際VAN (付加価値通信網)
サービス開始



NRI at a Glance

2025年3月期実績

売上収益 **7,648億円**

営業利益 **1,349億円**

ROE **22.5%**

営業活動による
キャッシュ・フロー **1,301億円**

従業員数 **16,679名**

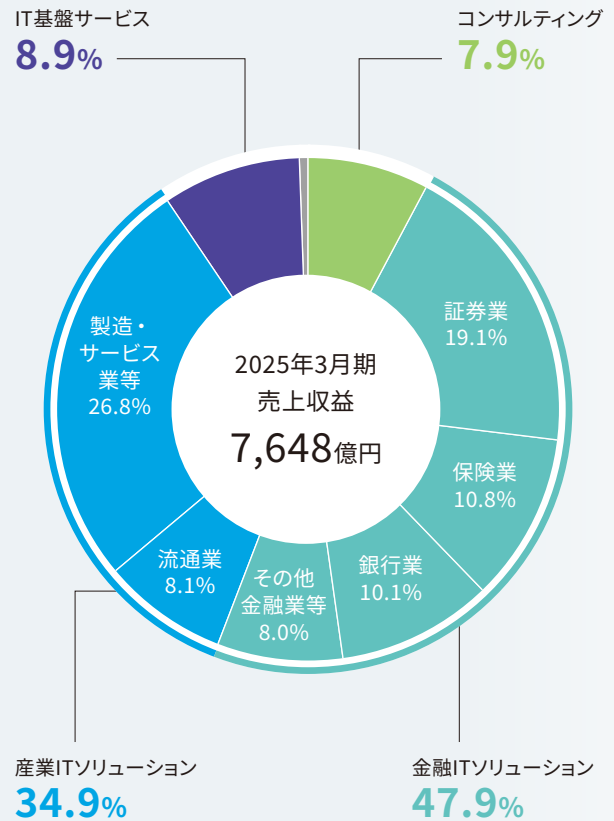
コンサルタント人数 **1,000名超**

営業利益率 **17.6%**

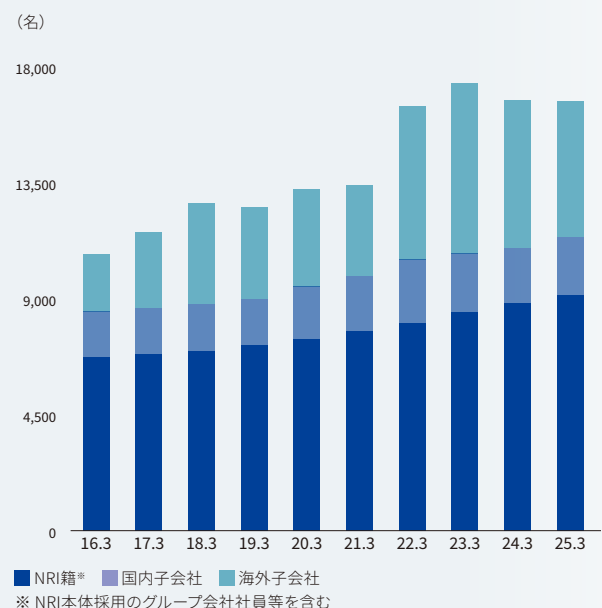
従業員1人当たり
売上収益 **45.85百万円**

従業員1人当たり
営業利益 **8.08百万円**

セグメント別売上収益比率



社員数の推移

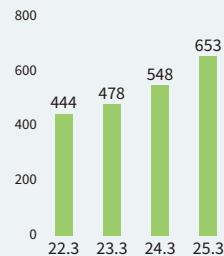


4つの事業セグメント

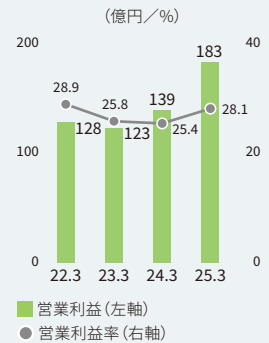
コンサルティング

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。

売上収益
(内部売上収益を含む)
(億円)



営業利益・営業利益率



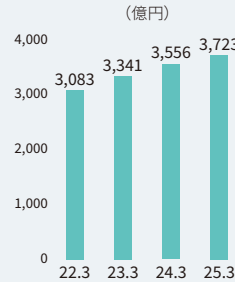
金融ITソリューション

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、ビジネスプラットフォーム等のITソリューションやBPOサービスを提供しています。

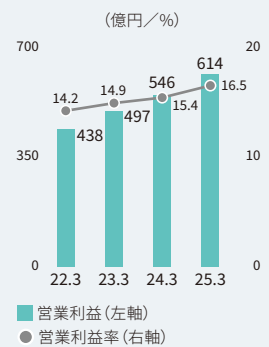
主要な関係会社

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)、
Australian Investment Exchange Limited

売上収益
(内部売上収益を含む)
(億円)



営業利益・営業利益率



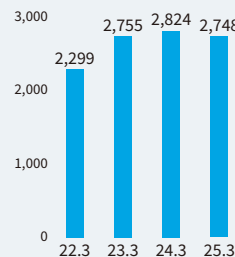
産業ITソリューション

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。

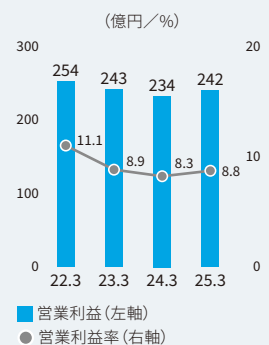
主要な関係会社

NRIネットコム(株)、NRIシステムテクノ(株)、NRIデジタル(株)、
NRIオーストラリア、Core BTS, Incorporated.

売上収益
(内部売上収益を含む)
(億円)



営業利益・営業利益率



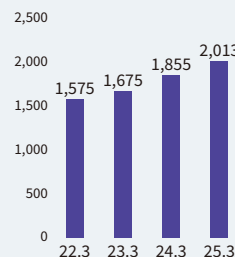
IT基盤サービス

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。

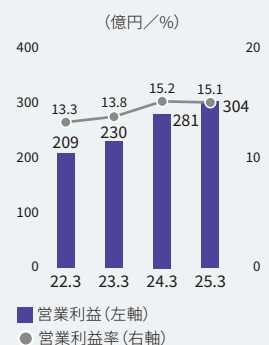
主要な関係会社

NRIセキュアテクノロジーズ(株)、NRIデータテック(株)

売上収益
(内部売上収益を含む)
(億円)



営業利益・営業利益率



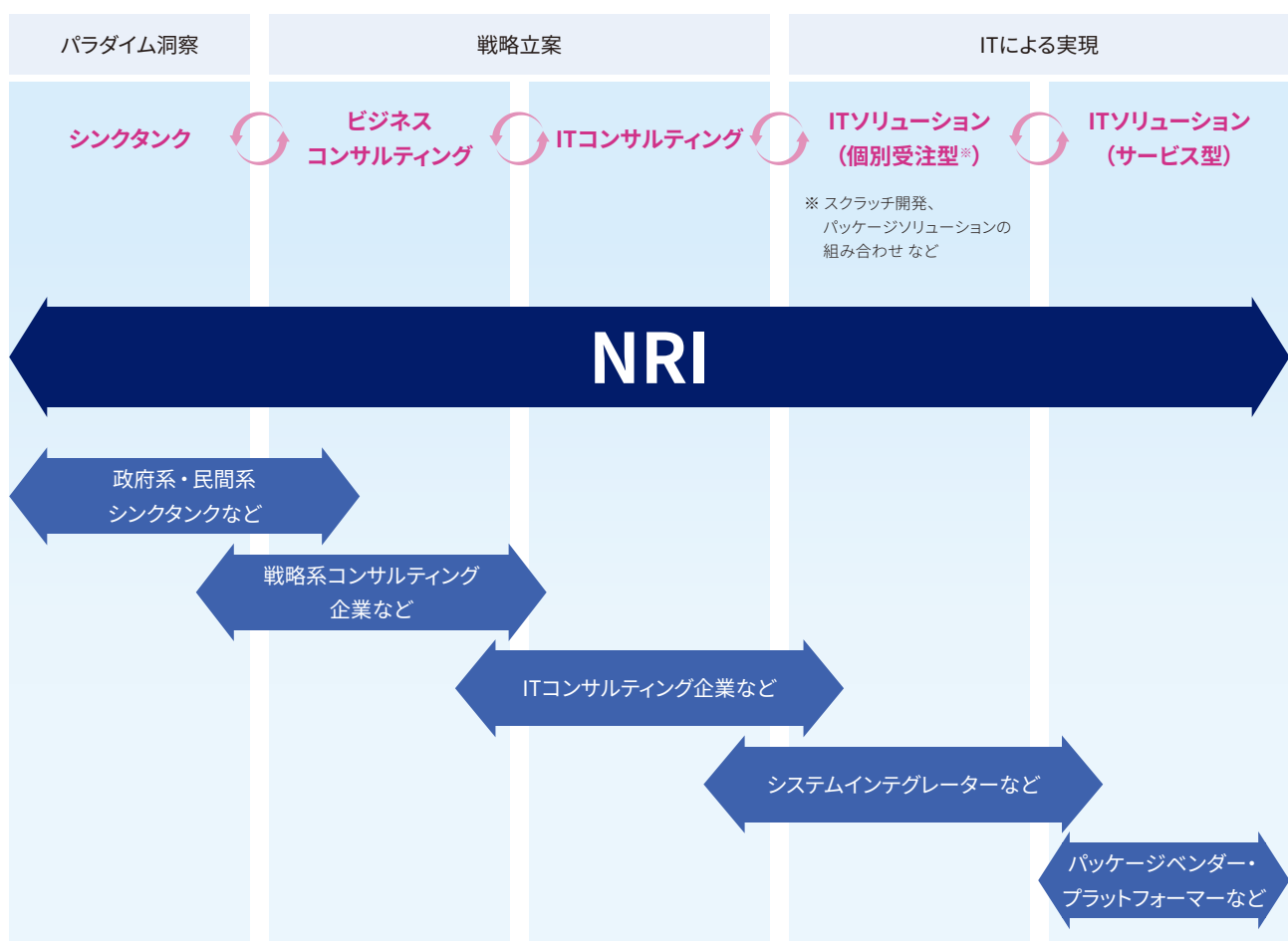
(注) 1. 2024年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2023年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。
2. 2025年3月期にセグメント間取引の計上方法を変更しており、2024年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。

NRIのビジネスモデル

NRIのビジネスの特徴と優位性

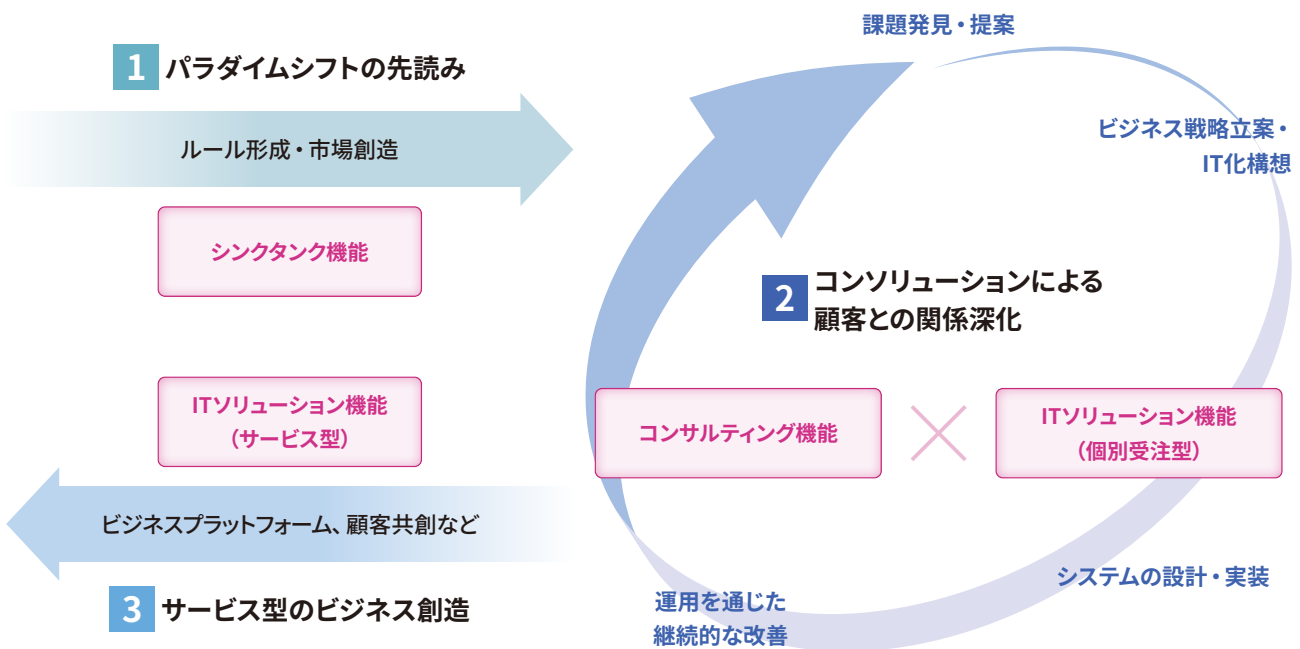
NRIは長年にわたり、シンクタンクからコンサルティング、ITソリューションなどに関する幅広い知見を蓄積してきました。こうしたノウハウを武器に、パラダイムの洞察からお客様の戦略立案、ITの実装までシームレスに展開することがNRIのビジネスの特徴です。

NRIのコンサルティング事業の源流は1965年に設置された旧(株)野村総合研究所にあります。また、ITソリューション事業の源流は、1953年に設置された野村証券(株)計算部を母体とする野村コンピュータシステム(株)です。1988年にこの2社が合併して誕生した現在の(株)野村総合研究所には、コンサルティングおよびITソリューションのいずれにおいても60年近い歴史があります。長年の事業を通して培ってきた豊富な経験やノウハウは、NRIの優位性の1つです。加えて、シンクタンク、コンサルティング、ITソリューションの機能を全て有し、複合的に提供できる企業はNRIにおいて他にありません。



NRIのビジネスモデル

NRIは、独自のビジネスモデル「コンソリューション」によって、シンクタンク機能を起点に顧客にアプローチし、コンサルティングとITソリューションがお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながら価値を高めていくことによって顧客との関係を深化させていきます。さらには、顧客との信頼関係や蓄積されたノウハウを活かし、ビジネスプラットフォームや顧客共創などのサービス型ビジネスを創造することで、継続性の高い事業構造を実現しています。



1 パラダイムシフトの先読み

NRIには、信頼性の高いリサーチと長年の情報発信の実績があります。コンサルタントは、制度政策、社会課題、マクロ経済、業界知見、先端技術などの幅広い専門性を有し、政府・官公庁・公的機関の委員を通じた制度設計やルール形成を支援します。

2 コンソリューションによる顧客との関係深化

NRIでは、コンサルティングが顧客の経営トップへ訴求し、経営戦略やビジネス戦略を起点としたテーマ開拓を行い、また、ITソリューションが豊富な業務知識や技術理解により上流から案件組成と緻密なシステム構築を行っています。コンサルティングとITソリューションが併走する「コンソリューション」により顧客との関係を深化させていきます。

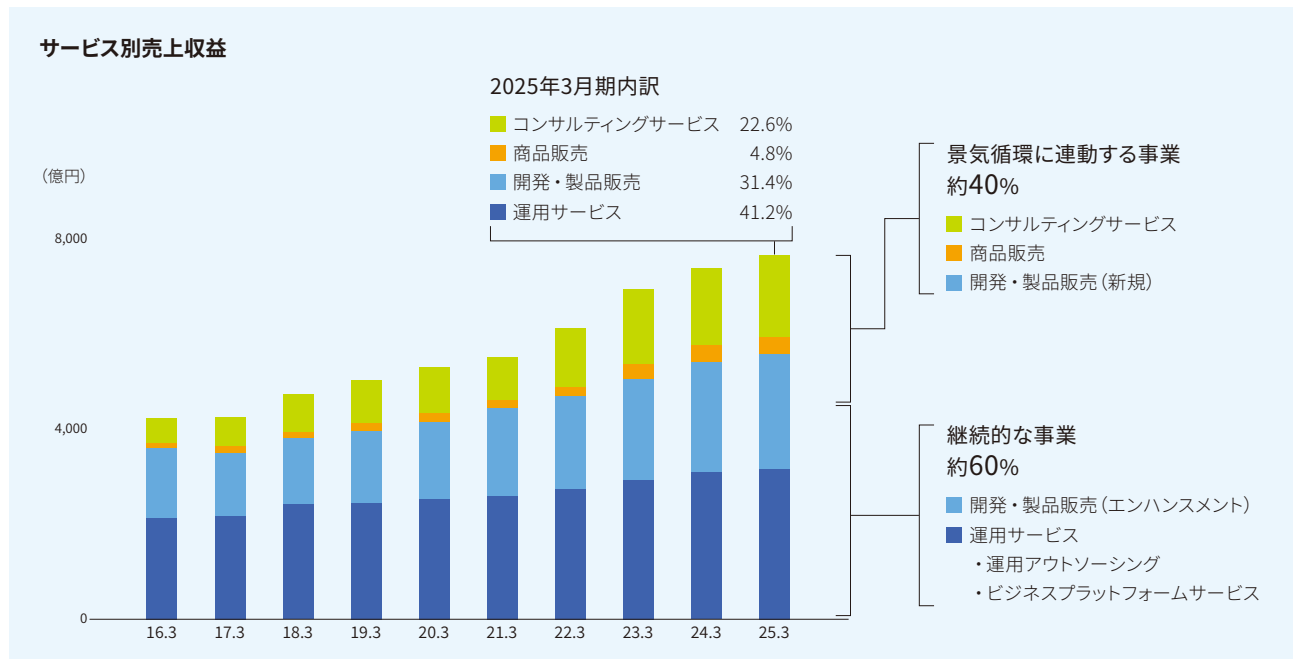
3 サービス型のビジネス創造

NRIには、業界のTier1企業群へのサービス提供で培った深い業界知見と顧客業務への理解があります。複雑な要件を有する非競争領域や協調領域を見極め、様々なビジネスプラットフォームサービスを創出しています。また、多様なプレイヤーの利害関係を解きながらエコシステムをデザイン・組成するイネーブラーの役割も担っています。

NRIの強み

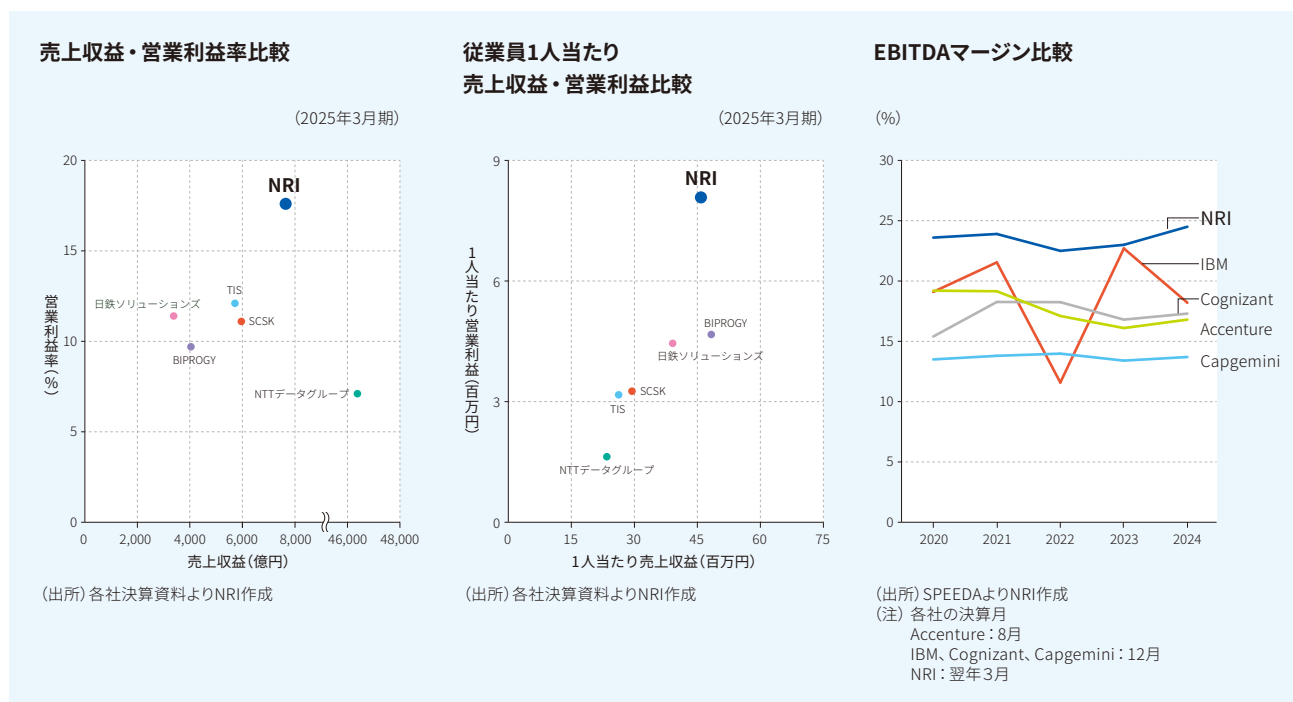
安定的な収益構造

NRIは、ビジネスプラットフォームサービス、運用アウトソーシングやエンハンスメントなど継続性の高い事業が約6割を占める安定的な収益構造を構築しています。



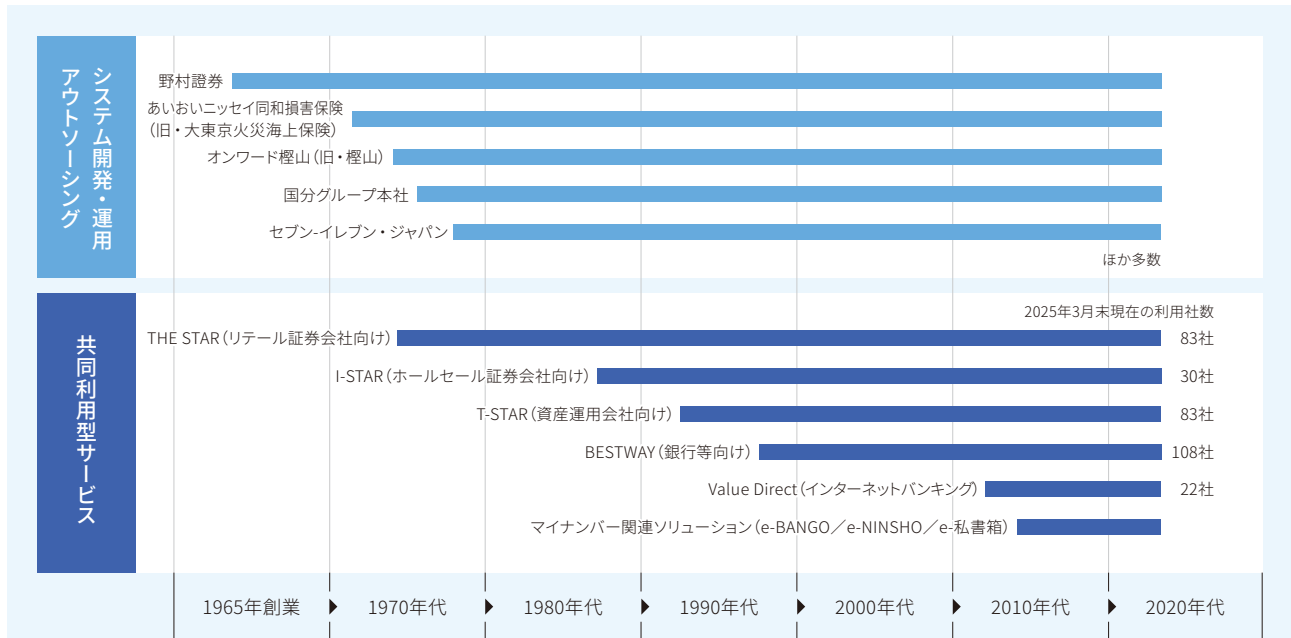
高い収益力と生産性

NRIは、国内外の同業他社と比べて、トップレベルの収益力（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）を示しています。



強固な顧客基盤

NRIは、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。これらの知的資産を活用して、ビジネスプラットフォームサービスなどの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、強固な顧客基盤を築いています。



売上収益10億円以上の顧客数および主要顧客名

112社
(2025年3月期実績、前期比+9社)

証券業
15社
- 野村証券 - みずほ証券 - SBI証券 - 三菱UFJモルガン・スタンレー証券
など

保険業
16社
- かんぽ生命保険 - 東京海上日動火災保険 - ソニー生命保険
など

銀行業
13社
- セブン銀行 - 野村信託銀行
など

流通業
14社
- セブン-イレブン・ジャパン - イトーヨーカ堂 - ビックカメラ - 国分グループ本社
など

製造・サービス業
28社
- KDDI - リクルート - 味の素 - ヤマト運輸
など

国内その他業種
14社
海外
12社

価値共創プロセス

「持続可能な未来社会づくり」と「NRI

企業

使命

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

創発する社会

夢と可能性に満ち、豊かさを実感する、活力ある社会
人々の英知がつながり、環境にやさしい持続可能な社会
強くてしなやかな、安全で安心に満ちた社会

外部環境の変化による機会とリスク



→ P.24
価値を
生み出す資本

卓越したビジネスモデルへの
進化を続ける
知的資本の創出・蓄積

 → P.66

多様なプロフェッショナルの
挑戦・成長による
人的資本の拡充

 → P.52

マテリアリティ一覧

 → P.46

- 自然資本
- 社会・関係資本

注力施策

AIによるビジネス変革

知的資本への投資による
新たなサービスの創出

人的資本への投資拡大

成長の加速

経営基盤（ESG）

ビジネスパートナーとの
協働による
地球環境への貢献

 → P.78

の成長戦略実現」を一体的に追求

理念

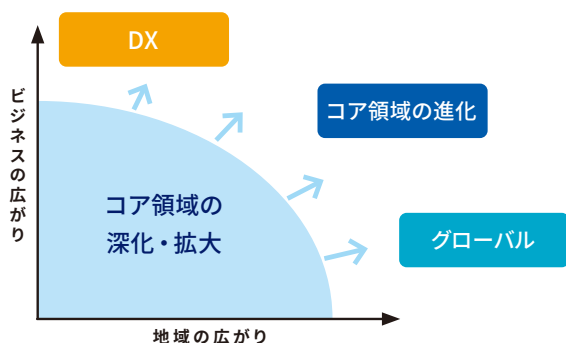
私たちの価値観

先見性と緻密さで、期待を超える
多彩な個が互いに尊重し、志をひとつにする
情熱と誇りを胸に、あくなき挑戦を続ける

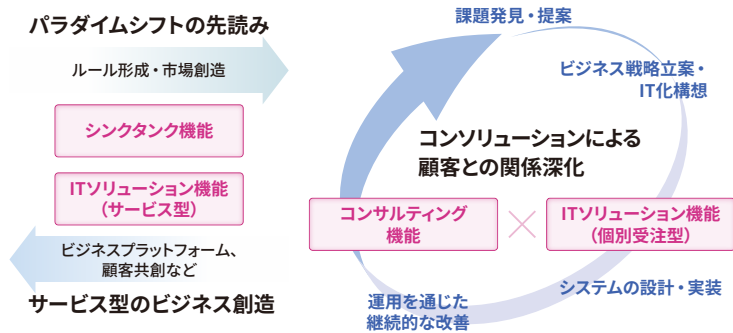
コーポレート・ステートメント

Dream up the future.
未来創発

成長ストーリー



ビジネスモデル



創出する価値

📖 → P.48

デジタル社会資本の充実を通じた
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

マテリアリティ一覧

📖 → P.46

財務資本

📖 → P.42

マテリアリティ一覧 📖 → P.46

ステークホルダーとの
関係強化による
社会的責任の遂行

📖 → P.91

戦略的なリスクコントロールを
実現する
ガバナンスの高度化

📖 → P.100

外部環境の変化による機会とリスク

	主な外部環境変化	機会
社会課題の 複雑化	● 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	● 社会課題解決では協調領域が拡大 ・ビジネスプラットフォームサービスによるお客様の温室効果ガス排出量削減 ● 緊急事態での事業継続 ・高度防災機能を有するデータセンターのニーズ
	● 国際政治動向の複雑化に連動したサイバー攻撃の増加 ● グローバルな規制動向の変遷	● 情報セキュリティの強化 ・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
	● 少子高齢化による人口減少	● 金融分野の新商品、新サービス
	● DXなどIT活用の拡大	
	● 海外市場規模の相対的拡大	● 海外市場への展開 ・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
	● 経済安全保障の重要性の高まり	● サプライチェーンの再構築 ・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
	● 地球環境への貢献に対する関心の高まり	● 温室効果ガス排出量の管理 ・コンサルティング、ITソリューション
産業構造の 流動化	● 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	● 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 ・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
	● 権利保護の強化	● 法令違反や重大事故の予防 ・権利保護の実践・定着に向けた助言サービスのニーズ
先端技術の進化と コモディティ化の 進展	● 生成AI、クラウド、次世代通信など技術の進化 ● ノーコード／ローコードなどのコモディティ化	● AI活用による事業創発 ● AI活用による生産性向上 ● DX関連の事業創発 ・DX関連を中心とした先端のテーマの研究開発 ・お客様との協業を通じたノウハウ蓄積による事業創発 ● 高付加価値な知的資本
価値観・働き方の 多様化	● 個人を尊重、新しい働き方の定着	● ITサービスの利用拡大 ・業務の効率化や生産性向上ニーズの高まり ・ビジネスプラットフォーム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ン化 ● 働き方の多様性、多彩な人材 ・テレワークの活用などNRIに最適な働き方を追求 ・ビジネスパートナー、外部人材との協働による価値創造

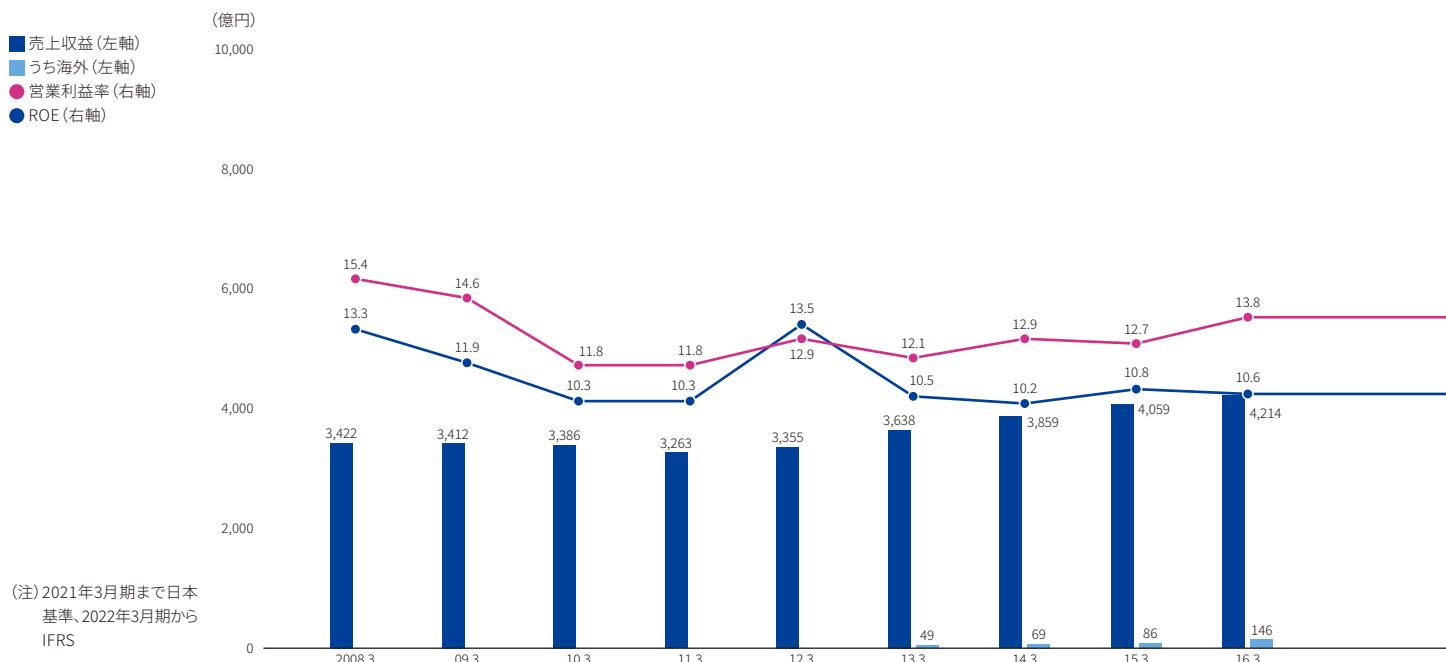
(注) リスクの詳細に関しては、有価証券報告書の「事業等のリスク」参照

	リスク		関連する取り組み
	● 社会的責任 ・人権・労働慣行に関する取り組み不足	→	人権尊重への取り組み  → P.92-94 内部統制／倫理・コンプライアンス  → P.116-119
	● 事業継続 ・新たな感染症の拡大、大規模自然災害への準備不足	→	ステークホルダーとの協働  → P.95 NRIの品質マネジメント  → P.70-75
	● 情報セキュリティ ・外部からの不正アクセスによる情報漏洩 ・NRIおよびビジネスパートナーでのルール違反	→	ステークホルダーとの協働  → P.95 情報セキュリティの品質  → P.74-75 リスク管理PDCAサイクル  → P.116
	● 金融関連規制・法令への対応 ● 金融システミックリスクへの波及		
	● 採用競争(新卒、中途)の激化	→	人材採用  → P.55
	● グループガバナンス ・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	→	NRIのコーポレート・ガバナンス  → P.104-107
	● ビジネスパートナー ・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 ● 関税等の貿易障壁	→	経済安全保障推進法への対応  → P.117
	● サプライチェーン全体での対応 ・ネットゼロ目標に向けた取り組みが不十分	→	地球環境への貢献  → P.78-90
	● 品質 ・大規模な障害の発生 ・運用するシステムの不安定な稼働	→	知的資本の創出・蓄積  → P.66-77 NRIの品質マネジメント  → P.70-75
	● コンプライアンス ・第三者の知的財産権を侵害 ・国内外の法令・規則の違反	→	内部統制／倫理・コンプライアンス  → P.116-119
	● 社会活動への悪影響 ・人権や知的財産権の侵害 ・情報の漏洩 ● 価格破壊による契約金額低下 ● プロジェクト ・納期の遅延 ・当初の見積もりを超えた作業工数 ● 投資の過不足	→	AI活用  → P.38-41 AI倫理  → P.118-119 知的資本の創出・蓄積  → P.66-77 NRIの品質マネジメント  → P.70-75
	● 人材確保・育成 ・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	→	人的資本の拡充  → P.52-65
	● ビジネスパートナー ・ビジネスパートナーの確保が不足 ・ビジネスパートナーおよびNRIにおける生産性や品質の低下	→	ステークホルダーとの協働  → P.95 NRIの品質マネジメント  → P.70-75 政策保有株式に関する考え方  → P.111

成長戦略の変遷

Vision2015 NRInnovation !			
		中期経営計画(2016-2018)	
		2017年3月期～2019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		
成長戦略と 主な実績	V2015の成長目標と実績		成長戦略
	業界平均を上回る成長、業界で突出した収益力		国内得意領域の生産性向上
			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
	実績		目標
	売上成長率 CAGR 2.6% (2008年3月期から2016年3月期)		7%成長
	営業利益率 13.8% (2016年3月期)		13%以上
	力強い事業ポートフォリオの構築		
	2008年3月期実績		2016年3月期実績
	2大顧客「以外」拡大 58%		→ 74%
産業分野の拡大 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%	
(注) %は全て売上高比率			
主な取り組み			グローバル関連事業の基盤構築
●野村証券へのTHE STAR導入			・グローバルでの買収：豪州2社、米国1社
●産業分野での子会社設立や買収			
・3社			ビジネスITの創出
●新たな業界標準ビジネスプラットフォームの提供開始			・JV設立：4社
・金融機関向けサービスラインアップの拡充			※ 社数は2019年3月期(2016年3月期比)
・マイナンバー関連サービスの拡充			財務目標と実績
●海外拠点の開設			
・アジアを中心に5拠点			

売上収益 (億円)、営業利益率 (%)、ROE (%)



Vision2022

Share the Next Values !

中期経営計画 (2019-2022)

2020年3月期～2023年3月期

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

成長戦略

DX戦略

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

人材・リソース戦略

財務目標と実績

	2023年3月期実績	財務目標
売上高	6,921億円	6,700億円以上
営業利益	1,118億円	1,000億円
営業利益率	16.2%	14%以上
海外売上高	1,232億円	1,000億円
EBITDAマージン	22.5%	20%以上
ROE	20.7%	14%*

※ 継続的に高い資本効率を目指す

NRI Group Vision 2030

Envision the value, Empower the change

2024年3月期～2031年3月期

経営とテクノロジーの融合で時代を先駆け、
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存在へ

成長ストーリー

2030年の数値イメージ

売上

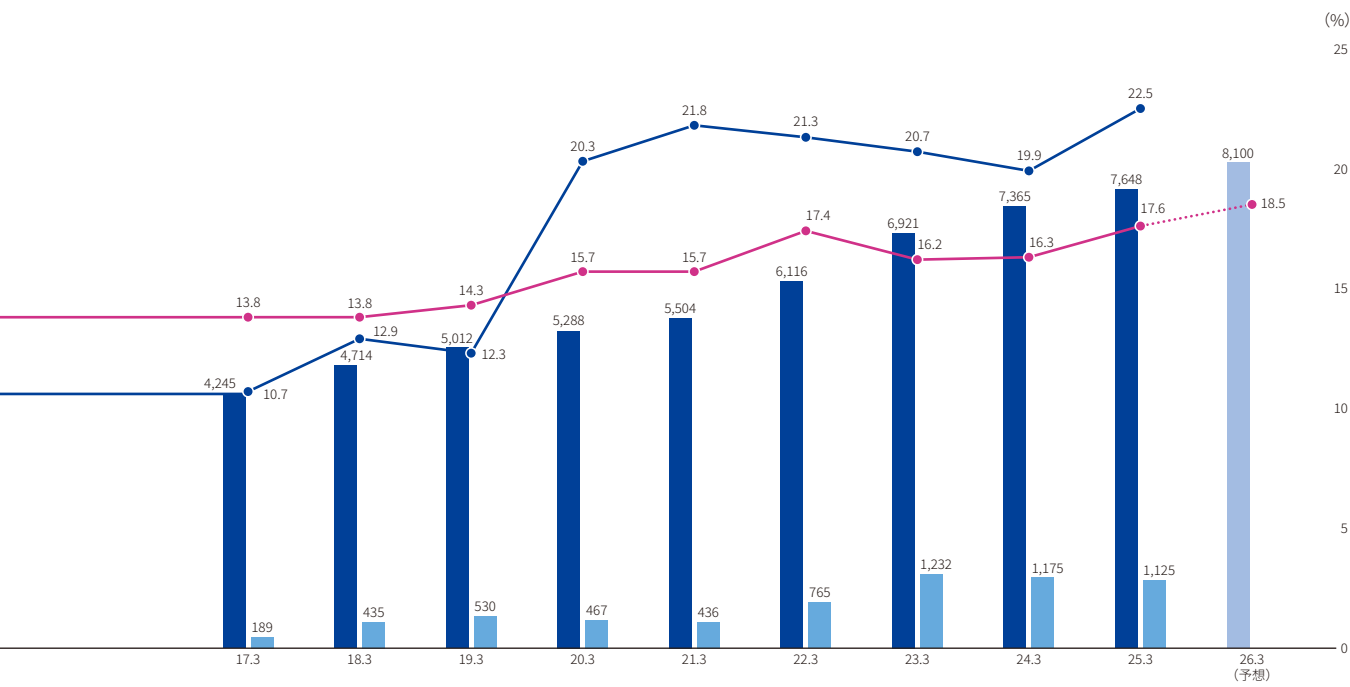
うち海外

営業利益率

1兆円超

2,500億円超

20%以上



NRI Group Vision 2030 (V2030)

NRIは、企業理念から事業計画まで一貫して経済価値と社会価値を一体化する考え方を中核に据えています。

「NRI Group Vision 2030」ではサステナビリティ基本方針（マテリアリティ）を根幹にして、

「持続可能な未来社会づくり」と「NRIグループの成長戦略実現」を一体的に追求します。

2030年にめざす姿

**経営とテクノロジーの融合で時代を先駆け、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存在へ**

成長ストーリー

▶ コア領域

「コンソリデーション」によって顧客との価値創造をさらに深める「深化・拡大」に加えて、ビジネスプラットフォーム拡大と抜本的な生産革新で圧倒的な競争力と高付加価値を実現する「進化」の2側面での成長を目指します。

成長ストーリーの基軸である「コア領域」をさらに磨くことは、NRIの成長とV2030で目指す社会価値創出の一体的な実現につながるものと考えています。

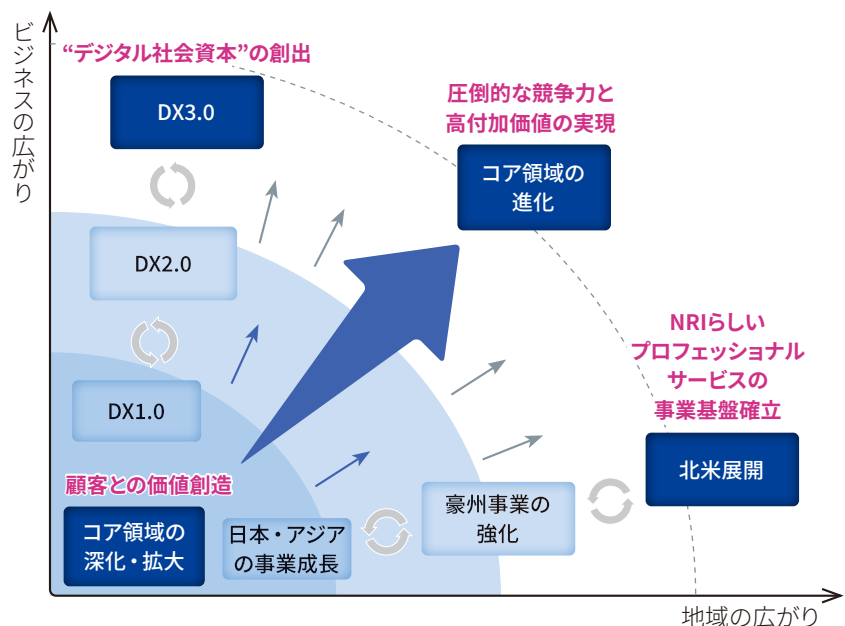
▶ DX

企業や産業を超えて社会にインパクトをもたらす「デジタル社会資本」の創出に向けて、様々なビジネスパートナーと取り組んでいきます。

▶ グローバル

長期的視点で見ると日本市場だけに依存することはリスクが高く、成長の可能性が限定されてしまいます。将来も人口の増加による成長が期待でき、ITサービスの知的資本に対する保護・管理が整備された先進国市場への展開を進めていきます。

2030年の成長ストーリー



NRIが考えるDXの分類

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デジタル社会資本の創出
	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
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	既存ビジネスの進化、新事業の創出
		インフラ変革	

サステナビリティ基本方針(マテリアリティ)

V2030には、サステナビリティ基本方針(マテリアリティ)が組み込まれています。

この方針ではNRIのマテリアリティを「持続可能な未来社会づくり」と「NRIの成長戦略実現」のために2030年に向けて重点的に取り組むテーマと定義しており、これらを一体的に追求することが企業理念の実践につながると考えています。

NRIのマテリアリティは3層構造となっており、「創出する価値」ではお客様との価値共創を通じて持続可能な未来社会を実現することを、「価値を生み出す資本」ではその価値共創を人的資本と知的資本によって支えることを、「経営基盤(ESG)」では価値共創の前提となるESGの取り組みをビジネスパートナーの協力を得ながらサプライチェーンへと拡張することを志向しています。

NRIのサステナビリティ基本方針(マテリアリティ)

「持続可能な未来社会づくり」と「NRIの成長戦略実現」を一体的に追求



マテリアリティについてはこちらもご参照ください。

マテリアリティー一覧			
持続可能な未来社会づくりとNRIの成長戦略は一体という考えに基づいて、サステナビリティ経営を推進していきます。 企業理念に掲げた「豊かになる社会」の実現こそがNRIの存在意義であることを常に意識し、おつのマテリアリティに取り組んでいます。 なお、事業環境変化を踏まえ、数値及び数値を2026年3月期に更新しています。			
マテリアリティ	2030年に向けた目標(活動)	主要な取り組み	関係者
創出する価値	デジタル社会資本の充実を通じた 活力ある未来社会の共創	デジタル社会資本の充実を通じた 活力ある未来社会の共創 デジタル社会資本の充実を通じた 活力ある未来社会の共創 デジタル社会資本の充実を通じた 活力ある未来社会の共創	関係者
価値を生み出す資本	多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による 人的資本の拡充	多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による 人的資本の拡充 多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による 人的資本の拡充 多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による 人的資本の拡充	関係者
経営基盤(ESG)	ビジネスパートナーとの協働による 地球環境への貢献	ビジネスパートナーとの協働による 地球環境への貢献 ビジネスパートナーとの協働による 地球環境への貢献 ビジネスパートナーとの協働による 地球環境への貢献	関係者

マテリアリティー一覧 → P.46-47
各マテリアリティの重要指標(目標値、実績値)はこちらを参照

マテリアリティ特定プロセス
ESG DATA BOOK → P.10

マテリアリティのPDCA管理

NRIは、サステナビリティに関連するリスクと機会を評価・管理してマテリアリティに取り組むため、「中期経営計画（2023–2025）」において、重要指標（マテリアリティ指標）と目標値を定めています。重要指標は事業計画のPDCAサイクルで管理し、四半期ごとに取締役会に報告しています。

サステナビリティ経営の推進プロセス



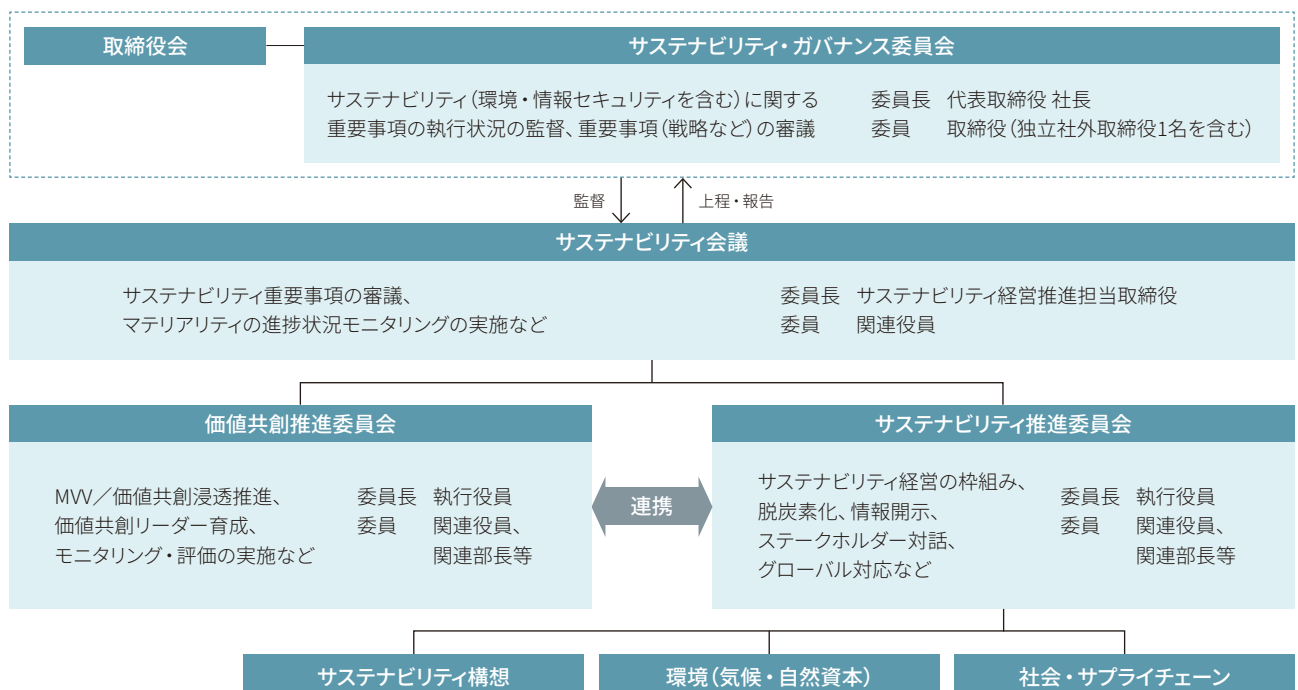
サステナビリティ・ガバナンス

NRIは、サステナビリティを重要な経営課題に位置付けています。取締役会の構成や監督においてサステナビリティを考慮し、サステナビリティに知見のある取締役の選任に加えて、サステナビリティ基本方針（マテリアリティを含む）を取締役会で決議しています。サステナビリティに関する経営課題への取り組みの監督は、取締役会および取締役のみを構成員とするサステナビリティ・ガバナンス委員会が担っています。

また、取締役会の監督のもとで、サステナビリティ経営推進担当取締役を委員長とするサステナビリティ会議、およびその下部委員会である価値共創推進委員会とサステナビリティ推進委員会がグループ全体のサステナビリティを推進し、活動の進捗を定期的に取締役会へ報告しています。サステナビリティ推進委員会は、ESGの観点で基盤となる活動を推進する役割を担っています。

なお、取締役および執行役員の株式関連報酬の決定においては、温室効果ガス排出量削減、人的資本拡充を含むNRIのサステナビリティ指標の達成に向けた取り組み状況を考慮する仕組みを導入しています。この株式報酬に対するサステナビリティ指標の取り組み状況考慮の仕組みの導入については、P.114に記載しています。

サステナビリティに関するガバナンス体制



長期ビジョンおよび中期経営計画の検討プロセス

▶ 長期ビジョン策定プロセスの特徴

NRIでは、長期ビジョン策定にあたり、現状の延長線上にない未来の洞察を重視し、これを支える根拠となる分析を多角的に実施しています。また、NRIの価値観や理念との親和性を議論する過程を通じて社員への浸透を図り、全社的な共感と行動につなげています。このような策定プロセスを支えているのが、NRIならではの以下の3つの特徴的な取り組みです。

1つ目の特徴は、未来を洞察する情報発信（NRI未来創発フォーラム、書籍出版など）です。コンサルタントやシステムエンジニアが自らの専門性を活かして情報発信した内容は、ビジョン策定の下地として活用されました。また、社内で実施した若手役員勉強会では、外部から講師を招聘し多様な考え方をインプットするなど、社会価値と経済価値の一体化についての考察を深めました。

2つ目の特徴は、知見を結集した環境分析です。例えば、中長期で取り組むべき課題を抽出するにあたり、コンサルティングセグメントの知見を活用しました。また、長期ビジョンの検討内容を取締役会へ報告し、重要テーマである「社会課題解決」「人材・組織」「グローバル」を中心に助言を得ました。また、独立役員の意見を重点的に聞くための独立役員向け報告会を実施しました。

3つ目の特徴は、MVVダイアログおよび価値共創活動です。V2030を検討する過程では、NRIの多様な人材がMVVダイアログや価値共創活動を通じて、MVV (Mission & Values, V2030) をよりどころに想いを共有しました。この取り組みは、経営層がトップダウンで検討したMVVを改めてボトムアップで再検討するものであり、一体感の醸成や組織力の向上にとって非常に重要な活動となりました。

▶ 次期中期経営計画に向けた議論

事業環境の変化に対応しつつ、さらなる成長を目指すため、2026年4月からの中期経営計画に関する議論を2025年3月期より取締役会等で議論しています。ITサービス業界を取り巻く環境が近年急速に変化しており、また、技術革新や顧客ニーズの高度化が加速する中、NRIではその変化に迅速かつ柔軟に対応する必要があると判断し、変化の先を見据えた経営方針を掲げました。さらに、取締役会で議論を重ねた結果、V2030達成に向けて2026年3月期から取り組む3つの注力施策を定めました。これらは、2025年4月に実施した決算説明会において、主要な事例と併せて発表し、その後も投資家・アナリストとの対話を重ねています。

▶ フォアキャストとバックキャスト

V2030は2030年にめざす姿を描くにあたり、NRIが長期にわたって「なくてはならない存在」であり続けること、持続的に成長するために実施すべきことを念頭に検討しました。社内外の専門家たちの知見をインプットとしながら、NRIが実現したい未来を企業理念の「創発する社会」として明文化しています。

中期経営計画は、長期ビジョンの成長ストーリーを踏まえて策定しています。長期ビジョンの前半3年間に限定すれば、日本国内の「コア領域」に集中することが財務業績を高めることになるかもしれません。しかし、長期の持続的成長に向けて、業界・社会変革の実現に資するDX関連の投資やグローバル戦略に取り組んでいます。また、中期経営計画では、多面的に検討した環境分析を行った上で、各事業セグメントが実現に向けて挑戦する目標を掲げました。つまり、目標達成に向けての実現性を踏まえたフォアキャスト、実現したい未来像からのバックキャストの両方からアプローチして計画を策定しています。

中期経営計画(2023-2025)(中計2025)

「中期経営計画(2023-2025)」では、成長戦略の柱として「コア領域」「DX進化」「グローバル」「マネジメント」の4つを掲げています。

2026年3月期の業績予想は、売上収益8,100億円(2023年3月期から2026年3月期の年平均成長率5.4%)、営業利益1,500億円(同10.3%)、営業利益率18.5%です。

2025年3月期の振り返り

2025年3月期は、3つの成長戦略の柱「コア領域」「DX進化」「マネジメント」は順調に進捗しました。一方で、「グローバル」については課題の解消に努めています。

中計2025：成長戦略の柱と振り返り

成長戦略の柱	2025年3月期の振り返り
コア領域 ビジネスモデルの進化で競争力と付加価値を向上	・国内既存ビジネスは、当初目標を超える進捗 産業ITソリューションの受注も回復 ・生産革新に成果。AI活用も想定以上に進捗し、AI開発の道筋を確立
DX進化 デジタル社会資本の共創と新領域への挑戦	・AI活用コンサルが引き続き活況 ・ソーシャルDX(マイナンバー関連)ビジネスのサービス領域を順調に拡大
グローバル 世界3極での事業運営に向けた体制整備	・北米、豪州ともに、低調な投資環境を受けて厳しい状況が継続 ・地域ごとの課題を明確にし、対応策を推進中
マネジメント 経営基盤の盤石化	・さらなる事業成長のための優秀人材の確保に注力 ・サステナビリティ経営は、外部からの高評価を維持

外部環境認識

現在、お客様を取り巻く事業環境は大きな変化に直面しており、人口減少に伴う人手不足をはじめ、様々な社会課題への対応が求められています。加えて、リスクの多様化が進行しており、これらの複雑な課題に対して、デジタル技術を活用した解決策への期待が高まっています。特に、AI技術の活用は今後の課題解決において重要な鍵を握ると認識しており、NRIとしても積極的な取り組みを進めていきます。

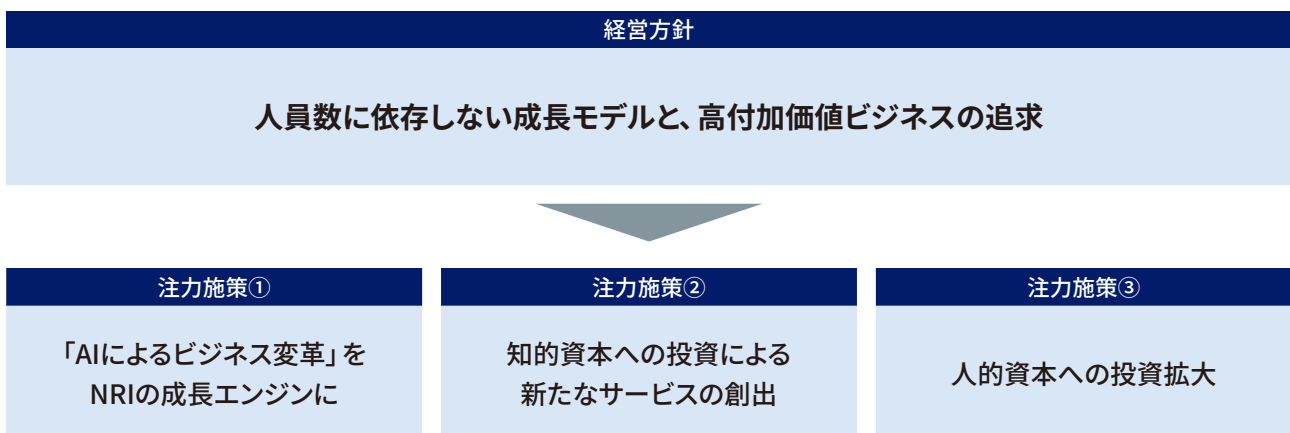
社会環境の変化とその影響

企業を取り巻く社会環境の変化	産業への影響と企業の動き
人口減少の加速	- 既存ビジネスが成熟する中、企業は他産業への進出、経済圏化を模索 - 労働人口減少による働き手不足を、省人化などデジタルで解決
生成AIなどテクノロジーの進化	- ビジネスとITの一体化が進み、付加価値はハードからソフトへ AI活用が拡大し、AIを前提としたシステムのモダナイゼーションが加速
社会課題解決への対応	- グローバル企業においては環境規制強化への対応が課題 - 社会課題を解決する、企業間のデータ連携や共通機能の協業の取り組みが始まる
多様化するリスク	- 外部からの攻撃、社内の情報漏洩などセキュリティリスクへの対応が急務に - 地政学リスク、資源価格変動に対するサプライチェーン強靱化も課題

経営方針と注力施策

V2030の達成に向けて、2026年4月から開始する次期中期経営計画に関する議論を行っています。その議論の過程で、2026年3月期の経営方針と3つの注力施策を整理しました。これら3つの施策を通じて、人員数に依存しない成長モデルと高付加価値ビジネスを追求していきます。

3つの注力施策



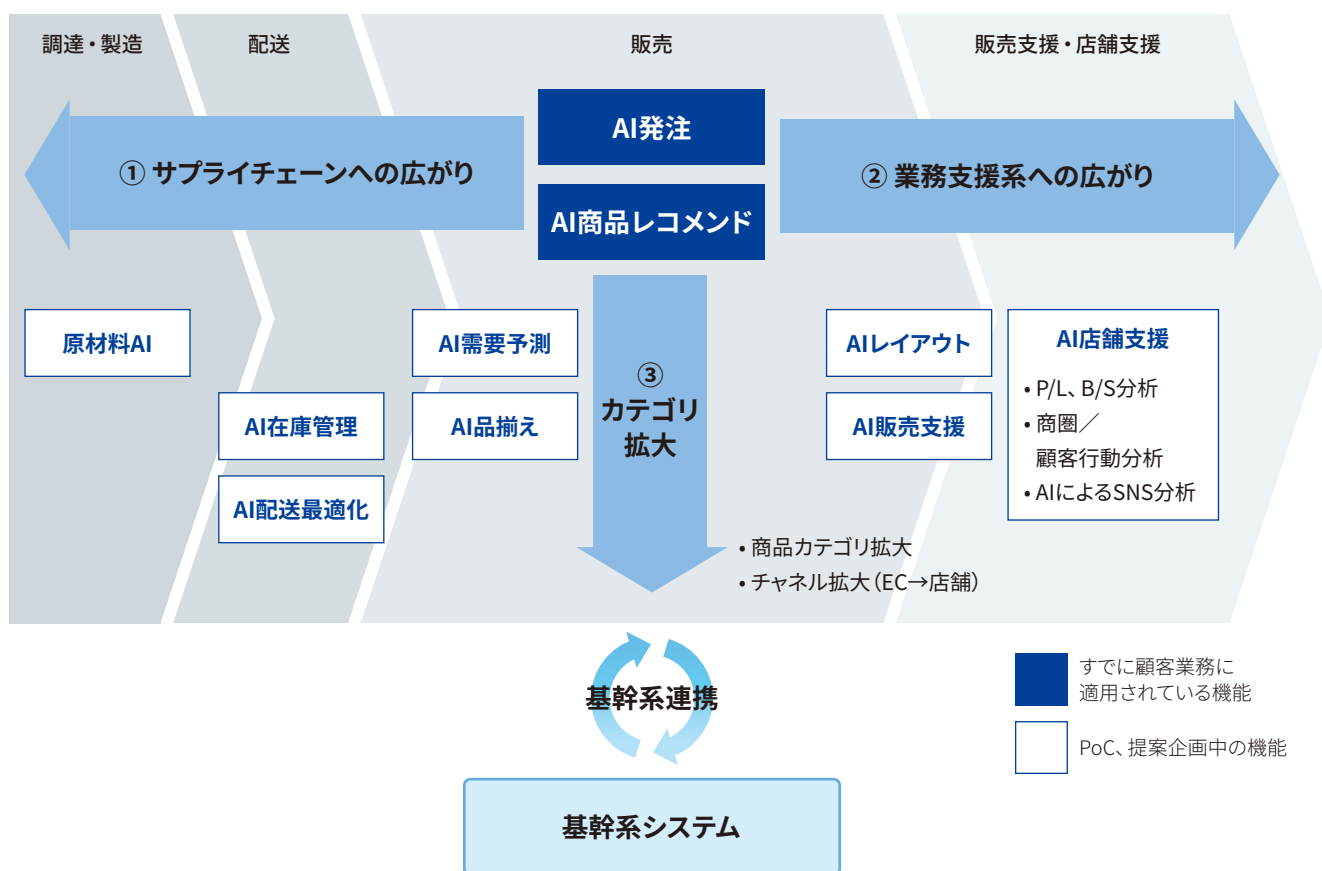
▶ 注力施策①「AIによるビジネス変革」をNRIの成長エンジンに

AIによるビジネス変革では、お客様向けAIソリューションと社内の生産革新に取り組んでいます。

お客様向けAIソリューションに関して、多くのお客様は業務の一部に限定したAI活用にとどまっています。そこで、NRIは、コンサルティングを中心にお客様ニーズを把握しながら、AIを業務全体に適用するための環境整備に貢献することで、AIの本格活用を支援しています。特に、AIエージェント技術の活用により複数の業務プロセスへAIを適用すること、また、汎用的なLLM（大規模言語モデル）だけではなく、業界特化型のLLMに対するニーズに対応することなどを通じて、お客様に最適な形でソリューションを提供できるように社内の知見を横断的に活用できる体制を構築しています。

今後は、お客様の業務内容の理解とその変革を提案するコンサルティング力、既存システムやデータ構成を把握するシステムエンジニアリング力、さらにAIインテグレーションを推進する実装力などのケイパビリティを組み合わせることで、AIの全面適用による高い効果の実現を目指していきます。

流通業・小売業におけるAIの展開イメージ



社内においては、生産革新（生産性向上）を目的としたAI活用を計画通りに進めており、テスト支援やプログラム生成へのAI適用件数は大幅に伸長しています。また、2025年3月期に実施したAIに最適化された新たな開発手法を探索するR&Dは計画通り終了し、実際の案件への適用計画を進めている段階です。今後、金融ビジネスプラットフォームのモダライゼーションなどにAIを本格的に活用していく予定です。

単なるコスト削減にとどまらず、短納期化、人為的ミスの防止による品質向上といった観点でも、AI活用の効果が明確になってきており、今後も積極的に生産革新におけるAI活用を進めていきます。

▶ 注力施策② 知的資本への投資による新たなサービスの創出

人員数に依存しないビジネスモデルとして、当社はこれまでビジネスプラットフォーム事業を展開してきました。今後もその範囲を広げ、高度化・成長させていきます。特に、金融機関で業態横断のニーズが高まっていることから、金融ビジネスプラットフォームでは、新たな機能追加や新規プラットフォーム開発を進めています。例えば、ネット銀行向けのクラウド型勘定系サービス「BaaS/CORE」のように非金融企業が銀行業に参入するニーズを捉えたサービスは成長領域の1つとなっています。

金融ビジネスプラットフォームの「業態横断化」と「金融参入事業者対応」



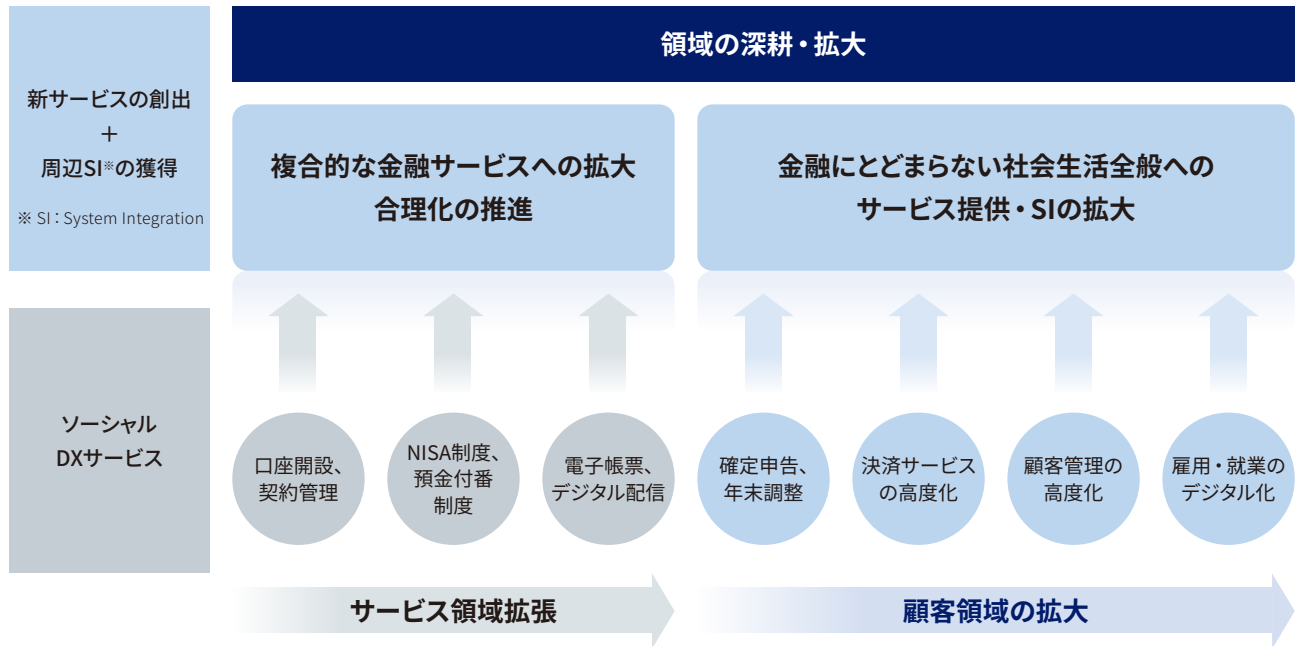
事業会社向け金融接点の強化

BaaS/CORE (銀行向け勘定系サービス)



ソーシャルDXサービスは、もともと金融機関の口座開設時の本人確認プロセスの電子化を目的として開始しましたが、現在は確定申告や年末調整など一般事業会社の従業員向けや、売買・賃貸契約の本人確認、雇用・就業のデジタル化など様々な場面で活用が広がりつつあります。この領域はお客様へのコンサルティングを通じた業務改革の提案とITソリューションを組み合わせることで展開しており、NRIの強みが活きる分野と考えています。

金融機関向けから生活シーンへサービス浸透を加速するソーシャルDX



▶ 注力施策③ 人的資本への投資拡大

人的資本については、新卒採用に関して初任給の引き上げ、メリハリある業績評価によるトップ層社員の処遇改善など、報酬面での魅力向上に取り組んでいます。また、AIやセキュリティ分野など成長領域の人材育成にも積極的に投資していきます。

処遇改善による優秀人材確保と社員のアップスキリング

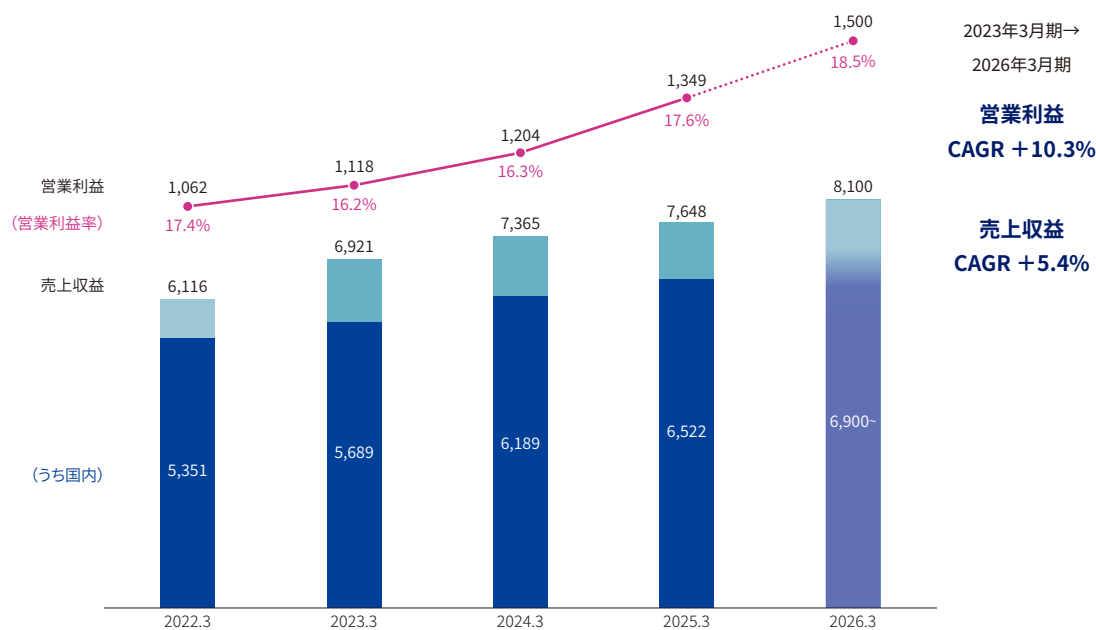
優秀人材獲得の競争力向上	成長領域の人材開発 (アップスキリング)
・初任給・月例給アップ ・メリハリある業績評価 ・優秀な若手社員の早期抜擢	・AI人材育成 ・セキュリティ人材育成

数値計画

中計2025は、2023年4月の発表当初、売上収益8,100億円、営業利益1,450億円を目標に掲げていましたが、2025年4月に公表した業績予想において、営業利益の目標を1,500億円へと上方修正しました。

中計2025の数値計画

(億円)



2023年3月期→
2026年3月期

営業利益
CAGR +10.3%

売上収益
CAGR +5.4%

	中計2025					中計2025 目標
	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 予想	
売上収益	6,116億円	6,921億円	7,365億円	7,648億円	8,100億円	8,100億円
営業利益	1,062億円	1,118億円	1,204億円	1,349億円	1,500億円	1,450億円
営業利益率	17.4%	16.2%	16.3%	17.6%	18.5%	17.9%

(注) 2026年3月期の予想値は2025年4月24日時点のものです。

「AIによるビジネス変革」をNRIの成長エンジンに

様々な分野で活用が進むAIは、生成AIの登場でさらに大きな注目を集め、本格的なAI時代の到来を印象付けています。今日、AIはビジネス効率や利益の向上のみならず、幅広い分野でその導入の意義と効果が期待されています。これからは、企業の競争力強化のために、AIの積極的な活用は欠かせません。

私たちは、「AIによるビジネス変革」をNRIの成長エンジンとすることを目指し、積極的にAI活用への取り組みを進めています。

AIに対するこれまでの取り組み

NRIは、2000年頃よりNLP（自然言語処理）の業務活用に向けた研究開発に取り組んでいます。2001年にはテキストマイニングツール「TRUE TELLER」の提供を開始しました。2010年には、音声認識データの業務活用を可能にする「対話要約」技術を搭載した音声活用ソリューションを発表、2015年には日本語解析エンジンを刷新し、独自の技術により大量のテキストデータの業務活用を可能にしました。さらに2017年には、NLP技術とAIの組み合わせによる

「TRAIINA／トレイナ」の提供を開始しました。現在では、NLPだけではなく、画像や音声、データ分析についても業務活用を進めています。

20年以上にわたりAIの技術獲得に取り組んできたNRIは、ビジネスに対する長年の経験と知見、そこから得た洞察に基づきソリューションにAIを効果的に採用、運用することを目指しています。

2001年

TRUE TELLER®

コンサルティングの現場から生まれた
日本語NLPの技術を活用した分析ソリューション

2017年

TRAIINA
トレイナ

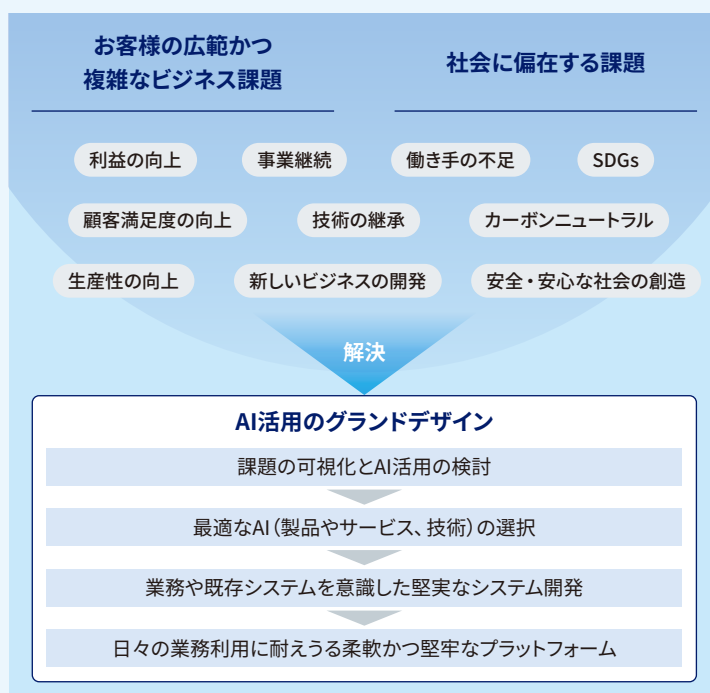
日本語NLP（自然言語処理）の技術と、
機械学習などのAI技術を集約したプロダクト・シリーズ

AI活用のコンセプト

NRIの考えるAIの活用は「AIありき」ではなく、あくまで課題を解決するための1つの選択肢として位置付けています。これまでと同様に、AIの活用においても「1つの製品やサービス、技術ありき」ではなく、社内外を問わずあらゆるリソースを選択肢とし、課題を解決するための最適解を考えるのが、NRIのAI活用の基本スタンスです。

**何が最適解なのか、
課題解決のために何が必要なのか。**

**その1つ1つを意識しながら
AI活用の全体をデザインしていく。**



AI活用に関する取り組み

AIは日々大きく進化を続けるため、最適なAIを選択するためには常に技術動向を追いつける必要があります。また、セキュリティやハルシネーション対策など、AIを安全に活用するノウハウも必要です。様々な要件を考慮しながら、ビジネスや業務に効果的にAIを活用することが求められます。

NRIのAI活用の特徴は、経営改革支援、お客様業務の深い理解に基づくAI活用提案、さらにセキュアな環境構築や運用提案までを全社横断で支援し、お客様のAI活用をトータル的にサポートする点にあります。

AI活用に関する取り組み全体マップ



全社AI CoE (Center of Excellence)

高まるお客様のニーズに応えるため、NRIはAIに関する体制を強化しています。2023年には、AIに関するハブとしての専門組織として機能する全社AI CoEを設立しました。全社AI CoEでは、「コンサルティング」「ソリューション」「基盤」の連携を強化し、全社横断での情報の集約・共有を推進し、お客様のAI活用を「業務」「システム」「AI技術」の全方位で支援します。全社AI CoEはNRI内におけるAI活用の推進も

担い、そのノウハウをお客様へ提供します。特にシステム開発工程の生産革新に関する技術取得と展開を進める一方、全社からのAI関連ニーズや社員のアイデアを集約するハブ機能も果たしています。これにより、社内の知見を継続的に蓄積しています。

さらに、2026年3月期からはAI担当役員を配置し、組織のさらなる強化を図っています。

NRIグループAI基本方針

AI技術の発展やAIによるイノベーション創出により、社会課題の解決が期待される一方、AIの使い方によっては不当な差別の拡大や人間の尊厳の侵害等、負の影響も懸念されます。

NRIは、こうした可能性とAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場としての責務を認識し、「NRIグループAI基

本方針」を策定しました。NRIの全役職員は、本方針に基づいてAIを利活用し、持続可能な未来社会づくりに貢献していきます。

AIを活用した顧客ビジネスの変革

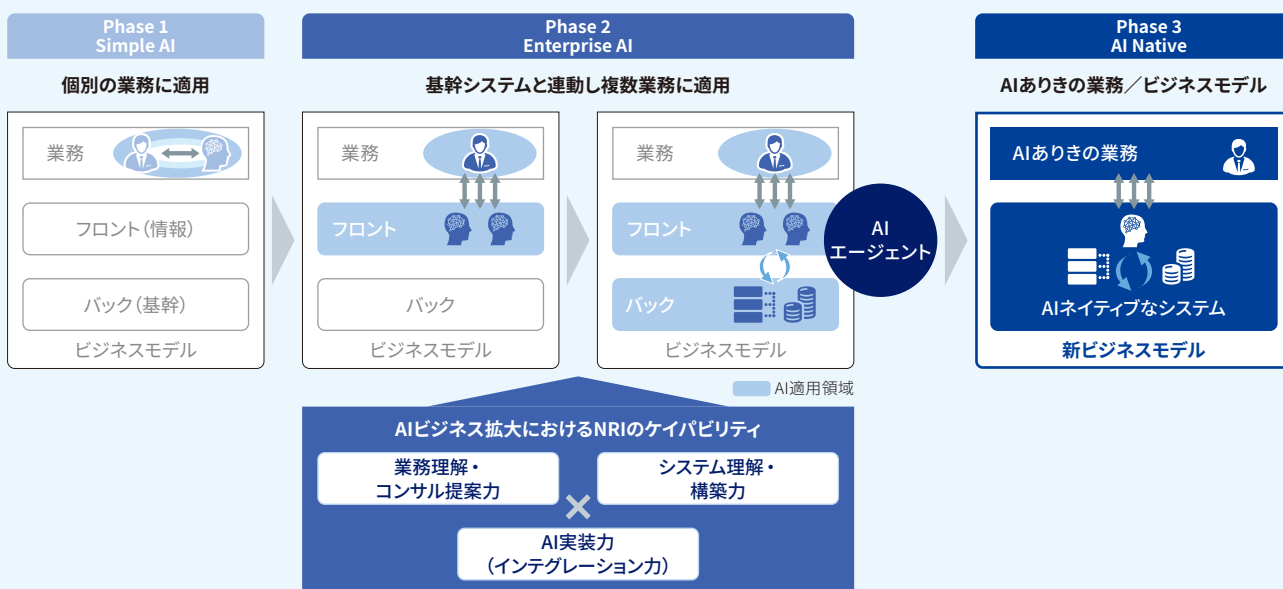
生成AIが発表されて以降、AI活用は急速に進化しています。発表当初は個別業務への単純な適用が中心でしたが、現在では、エンタープライズの主にフロント系システムへのAIの組み込みが進みつつあります。さらに活用が進むと、基幹系システムとの連携強化により、サプライチェーン全体の効率化など、大きな効果を実現することが期待されています。

AIをお客様の業務に適用して効果を最大化するには、「業務理解・コンサル提案力」「システム理解・構築力」「AI実装力」の3つのケイパビリティが必要であると考えています。AI

導入は業務変革を伴うため、NRIの豊富なコンサルティング力が活かされます。また、データの整備や活用に関しては、NRIの業界知見を活かしたお客様の支援が可能です。さらに、AI実装力では、NRIは様々な大規模言語モデル(LLM)の特性を深く理解し、お客様の課題に最適な組み合わせで活用する知見が蓄積されています。

NRIは、強みであるこれらのケイパビリティを活かし、お客様のビジネス変革を支援します。

顧客ビジネスでのAIの活用



AI活用例

生成AI活用

業務領域	
言語モデル	大規模・汎用用途の言語モデル活用のみならず、業界・タスクに特化した小規模(低コスト)言語モデルの研究開発・業務適用をサポート
コンタクトセンター	言語や音声認識・処理し、生成AIの活用により高度な要約やオペレータの支援システムを提供。コンタクトセンターの高度化をサポート
ヘルプデスク	担当者に寄せられる質問に対し、様々なテキスト・画像の業務ドキュメントを対象に回答内容を作成。利用者毎の問題解決をサポート
対面営業支援	高度な機械学習による予測情報を、生成AIが利用者にわかりやすく提示。対面営業担当のスキル底上げと指導をAIでサポート
コンプライアンスチェック	セキュリティ・プライバシーに配慮しながら、通話の内容がコンプライアンスに違反していないかどうかをAIで自動チェックし、人間の業務をサポート
人事業務効率化・高度化	人材・業務情報を読み取り、採用・配置・研修設計業務の効率化・高度化案を生成AIでレコメンド。人事業務の高度化をサポート

AIエージェント

分類	業界/業務	テーマ	概要
顧客対応・分析	金融	パーソナライズ	・利用者に適した情報を複数のサービスからAIエージェントが呼び出し、パーソナライズされたWebサービス体験をサポート
	金融	CRM・サポート	・利用者からの多種多様なメール問合せに対し、過去問合せや社内情報を参考にしながら、AIエージェントが返信案を作成
	営業	顧客分析	・問合せ履歴をインプットに、分析指示から具体的な集計や分析処理をAIエージェントが自動で行い、修正指示を受けた改善も実施
業務効率化	サービス業	計画業務	・複数サービスの状況をAIエージェントが確認・整理し、利用者に最適な形で計画・レコメンドを実施
	金融	申請業務	・ヘルプデスクへの問合せ内容に関連する申請をAIエージェントでサポート・実行し効率化を支援
	金融	登録業務	・複雑且つ読解に専門知識を要する帳票を生成AIで処理し、AIエージェントによりシステムに合わせた登録業務をサポート ・専門知識を持つ人材の作業負担を軽減しつつ処理量も確保
業務最適化	セキュリティ	資料生成・レビュー	・専門知識を要する資料の作成・レビューをAIエージェントが支援。過去知見に基づいてAIがレビューを補助し、専門家をサポート
	インフラ	計画最適化	・複雑な条件の設備点検について、生成AIとAIエージェントが条件を確認・解釈し、コスト最適化計画を作成

生成AI基盤プラットフォーム

- 高セキュリティな社内閉域環境を提供
- 主要なクラウド生成AIモデルを同時に活用可能

- 画像生成機能などのマルチモーダル処理
- データセンターへのOSSモデルの展開

- ワークフローツールとの連携
- 社内ID連携と利用履歴の保持

AIを活用した生産革新

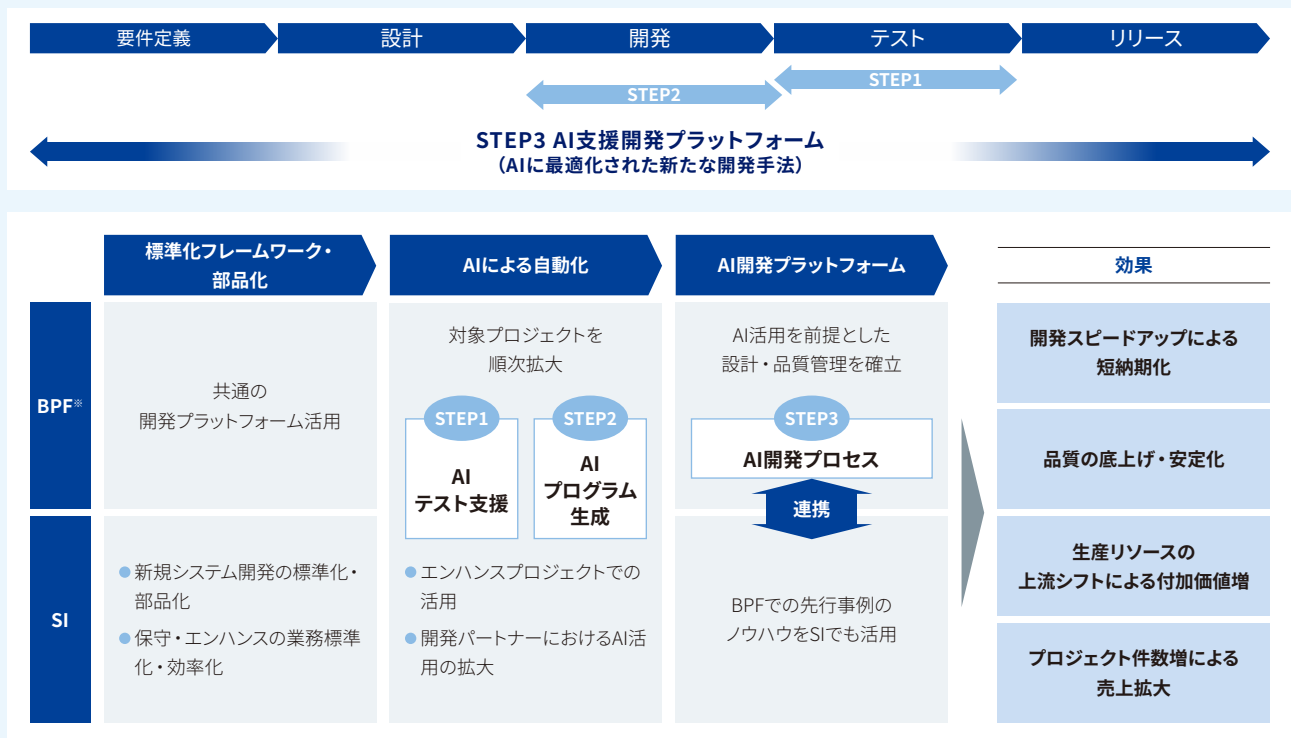
社内では、AIを活用したシステム開発の生産革新に取り組んでいます。具体的には、STEP1と呼ぶテスト工程へのAI活用では、一定の条件のもとで最大85%の生産性向上を実現しています。また、STEP2の開発工程におけるAIによるプログラム生成では、最大40%の生産性向上を確認しています。2025年3月期には、約100件のプロジェクトのテスト工程、約50件のプロジェクトのプログラム生成においてAIの適用が進みました。

一方、開発工程全体にAIを適用するSTEP3では、NRIがソフトウェア資産を保有するビジネスプラットフォームの

一部を対象としたR&Dプロジェクトを2025年3月期に完了し、概ね想定通りの効果を確認しています。今後は、実際の案件として、NRIの金融ビジネスプラットフォームへの適用に向けて、計画を立案しています。こうした取り組みが実現できるのは、NRI自身のソフトウェア資産であるビジネスプラットフォームを保有しているためです。ビジネスプラットフォームでの適用が進んだ後は、SI領域へ展開していくことを検討しています。

AI活用のこうした取り組みは、品質の底上げを実現し、システムの安定化にも大きな効果が期待できます。

システム開発工程へのAIの活用



※ BPF (ビジネスプラットフォーム)：複数顧客による共同利用を前提とした基幹業務を提供するシステム群

本格化するAI活用 —あらゆる角度からお客様のビジネスを成功に導く—

経営役 AI担当

稲葉 貴彦



AI活用が本格化しています。NRIは、生成AIが台頭し始めた2023年頃から「AI エージェント」や「小規模な特化型LLM」等の登場を予見し、いち早く全社横断組織「AICoE」を立ち上げ、未来のAI活用の本格化を見据えて「お客様のビジネス変革」と「私たちNRIの生産性向上」に向けた取り組みを推進してきました。

そして、この本格的なAI活用には、戦略立案から実装、運用、セキュリティ、人材育成に至るまで、全てを整合させた推進が必要であり、各企業、組織の業務や文化に合わせた導入と活用が重要となります。これはまさに経営レベルで取り組むべき課題であり、こうした包括的な推進を支援できるのは、「コンソリベーション」という独自のビジネスモデルを有し、AI活用の未来像を早くから予見し着実に準備と活用を進めてきた私たちNRIです。

財務戦略・資本政策

執行役員 CFO
山口 隆夫

次世代へつなぐ企業価値向上の展望

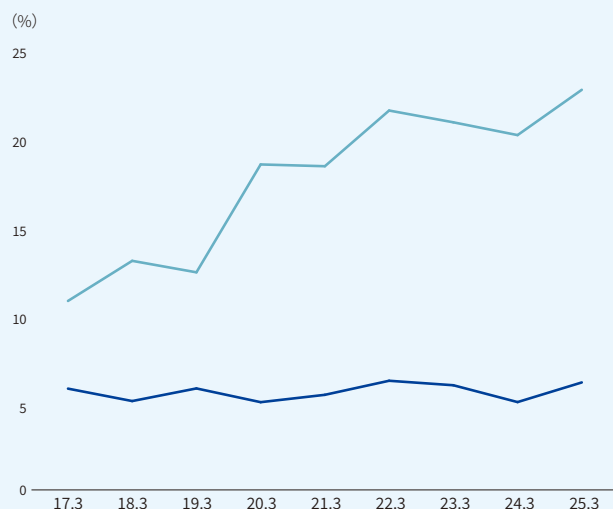
2026年3月期は「中期経営計画(2023-2025)」(以下、中計2025)の最終年度にあたり、これまで積み重ねてきた成果を総括するとともに、次なる成長の基盤を築く重要な節目の年となります。

中計2025では、ROE20%以上の達成を目標に掲げ、戦略的な資本政策の推進と資本コストの適切な管理、さらに中長期的な成長を見据えた投資への効果的な資金配分を柱に、財務施策を展開してきました。ここまでの2年間に於いてROE目標を概ね達成し、収益基盤の強化を確かなものとするともに、持続的な成長に向けた取り組みが着実に進展しています。

世界の金融市場は政策金利の引き下げ局面に移行している一方で、米国の関税措置に伴う景気後退懸念など不確実性の高い状況が続いています。国内では2024年に日銀がマイナス金利政策を解除し、長期にわたる超低金利時代から金利のある世界へと移行しました。このような変化の大きい経済状況下でも、企業には収益拡大、資本コストを意識したバランスシートの構築、金利・為替変動に対するリスク管理の強化など、様々な要請に対処可能な財務運営が求められています。

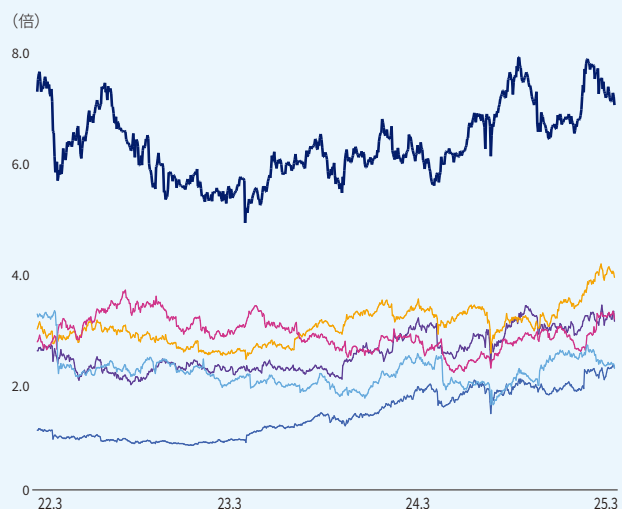
2026年3月期は中計2025の最終年度として、目標達成に向けた財務施策を着実に実行します。長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030」(以下、V2030)の実現に向け、未来につながる持続可能な成長基盤構築を財務の側面から推進していきます。

ROEと株主資本コストの推移 グラフ1



— 株主資本コスト — ROE
(出所) CAPM計算式*によりNRI作成
※ 株主資本コスト = リスクフリーレート + $\beta \times$ マーケットリスクプレミアム

国内同業他社とのPBR比較 グラフ2



— NRI — NTTデータグループ — TIS — SCSK — 富士通 — NEC
(出所) SPEEDAよりNRI作成

資本収益性を重視した財務戦略

東京証券取引所は上場企業運営の効率性に課題がある状況を踏まえ、資本コストや株価を意識した経営および株価純資産倍率(PBR)1倍割れの解消に向けた取り組みを要請しています。これを受け、多くの国内上場企業は資本効率性指標を経営目標に取り入れ、資産圧縮や事業ポートフォリオの見直しによる資本効率改善、株主還元の強化など経営改革に積極的に取り組んでいます。

NRIでは競争力を測る重要指標として早期よりROEを設定し、資本収益性や資本コストを意識した経営を実践してきました。ROEは資本資産価格モデル(CAPM)を用いて算出した株主資本コストを長期にわたり上回っており、十分なエクイティスプレッドを確保していると考えています(グラフ1)。また、PBRは1倍を大きく超えており、国内の同業他社と比較しても高い水準にあります(グラフ2)。

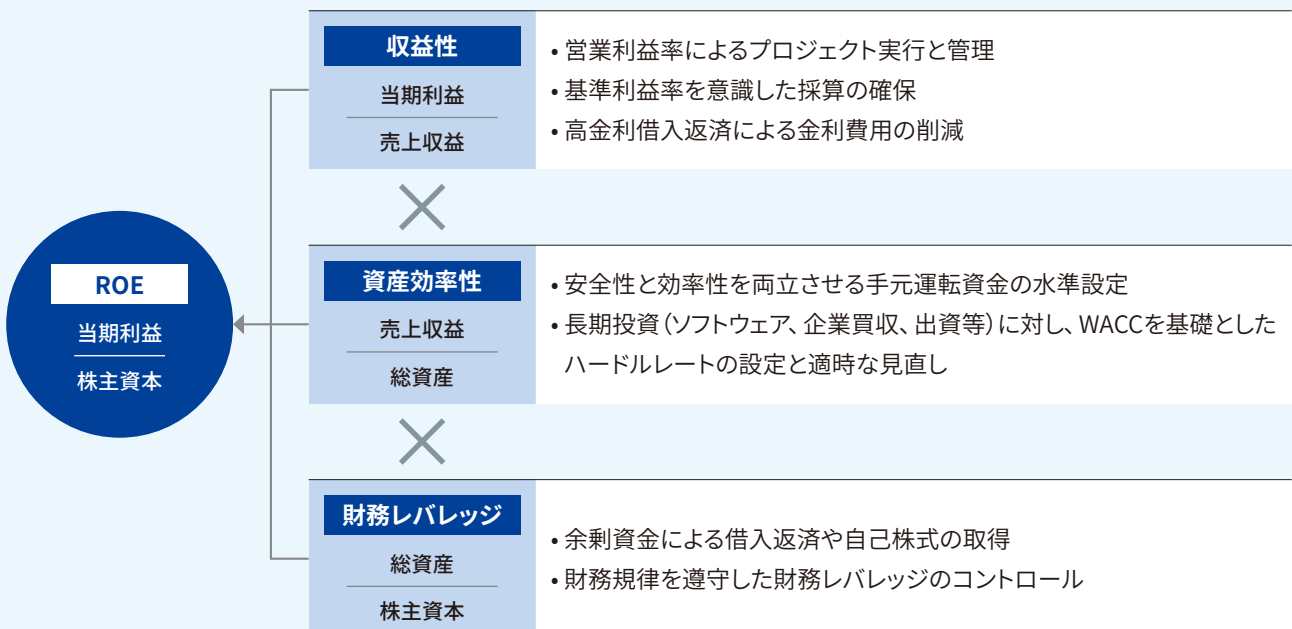
ROE目標はNRIの財務戦略の中核をなしており、ROEを収益性、資本効率性および財務レバレッジに分解し、それぞれのターゲットに向けて企業価値の向上に資する財務施策を実施しています(図1)。

金利のある世界が戻ってきたことを受け、2026年3月期より運転資金の管理を見直します。必要以上の手元資金を保有することによる機会費用を生じさせないことは重要な財務目標の1つです。また、長期投資の実施にあたって、加重平均資本コスト(WACC)を基礎として採算性を判断し、既存事業投資および成長分野に対する資金配分を継続して行います。ハードルレートの設定については、最新の市況を反映させるため毎期更新しています。WACCは金利や有利子負債と資本のバランスによって変動しますが、事業投資の意思決定においてハードルレートの過度な変動は望ましくありません。安定的な資本コストを維持するために、戦略的な利息費用の削減や資本構成のリバランスを検討・実行しています。

▶ キャッシュ・コンバージョン・サイクルによる運転資金管理

資金管理の安全性と流動性を確保するため、「売上高の2ヵ月程度」という手元運転資金の基準を設定してきました。2026年3月期より資金管理精緻化による効率性向上を目的として、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を指標とした運転資金管理を開始します。重要な社会インフラシステムを提供する企業として、安定的な資金運営が強く求められています。日次資金繰りの予測や営業収益の変動性を踏まえたリスク量分析を実施することで、CCCに基づいた手元資金の安全性を裏付けています。日次資金繰りの精緻化を図るため、グループ全体の資金動向を可視化するグローバル資金管理システムを導入し、各グループ会社の資金残高をリアルタイムで一括管理しています。

ROE向上に向けた取り組み 図1



これらの施策により従来の安全性および流動性の確保に加え、資金効率性の向上にも配慮した運営を推進します。親会社がグループ全体の資金を統括し、外部環境や事業の変化に柔軟に対応しながら、安定的かつ最適な手元運転資金の水準を維持します。必要運転資金を上回る資金は成長投資や株主還元、借入金返済などに有効に活用し、グループ全体の資金効率向上に努めていきます。

▶ 創出したキャッシュ・フローの配分方針

営業キャッシュ・フローは既存事業投資、外部成長投資、株主還元の3つの領域に長期的にバランス良く配分する方針です。既存事業の競争力を維持・強化するために必要な投資に加え、AIやデジタル分野などの成長領域への戦略的投資に対する社内の資金ニーズが高まっています。財務部門として安定的な資金供給を行うことで、事業成長をサポートします。

株主還元については配当性向40%の達成を目標とし、適切なタイミングと規模で自己株式の取得を検討・実施します。中計2025の過去2年間では1株当たり年間配当金を段階的に引き上げるとともに、キャッシュアロケーションや手元資金の状況を踏まえ、合計800億円規模の自己株式取得を実施しました(社員持株会専用信託による取得を除く)。成長の成果を株主の皆様へ還元するとともに、株価を通じた企業価値の向上を図っていきます(図2、グラフ3)。

▶ 財務健全性を意識したバランスシート運営

厳格な財務規律に基づくバランスシート運営を実行します。中計2025期間中ではネットD/Eレシオ0.5倍以内、ネット有利子負債／EBITDAは1.3倍以内を基準とし、良好な財務体質の維持に努めています。また、現行の信用格付を維持し、安定的な財務基盤を確立しています(図3、図4)。

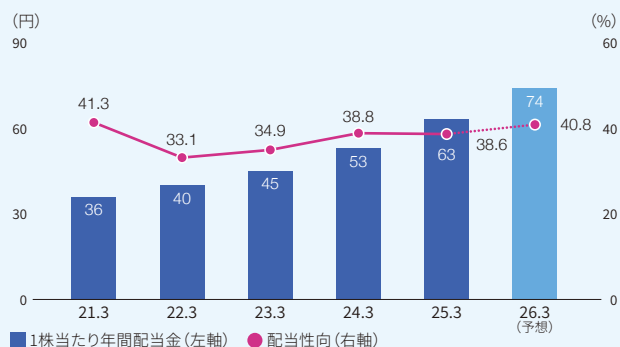
2025年に入り国内金利は上昇基調にあり、為替相場のボラティリティも高まるなど不透明感の強い状況が続いています。2024年3月期には将来的な金利上昇を見据えて600億円の社債による資金調達を実施しました。海外M&Aに対応するため外貨による借入を行ってきましたが、国内金利と比較すると割高な状況にあったことから、2025年3月期に一部の早期返済を実行しました。継続して負債水準と金融費用の適正化に取り組みます。

このように事業成長を支える財務健全性と変動する市場環境への柔軟かつ機動的な財務マネジメントの両立を追求していきます。今後もROE目標を達成するために資金の流動性と安定性を維持しつつ、戦略的なキャッシュ・フローの配分による持続的な事業成長への貢献と企業価値の向上を目指します。

2026年3月期のキャッシュ配分方針 図2

既存事業投資	- ソフトウェア投資を中心に約800億円 - うち、AI関連は約170億円
外部成長投資	- 国内における事業創造を目的とした外部成長投資の機会を探索 - 海外における大規模M&Aは実施しない
株主還元	配当性向40%、ROE20%以上を達成し資本効率の継続的向上を目指す

1株当たり年間配当金・配当性向の推移 グラフ3



格付情報 図3

格付機関名	25.3末
格付投資情報センター(R&I)	AA-(安定的)
S&Pグローバル・レーティング・ジャパン	A(安定的)

(注) 長期格付(見通し)

非財務分野および先進調達の取り組み

▶ サステナビリティ開示への貢献

WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)傘下の組織で、国際的な政策提言やルール形成を目指すプロジェクトである「CFO Network」に参画し、財務領域におけるESG戦略について議論を重ねています。2024年7月にはNRIとWBCSDが共同幹事を務め、国内企業のCFOやサステナビリティ担当役員を招いたラウンドテーブルを開催しました。グローバルに事業を展開している日本企業のサステナビリティ開示について意見交換を行い、その際の議論をもとにサステナビリティ基準委員会が公表した開示基準の公開草案に対し、NRIとしてパブリックコメントを提出しました。財務戦略におけるサステナビリティの重要性を早期から認識しており、開示の在り方についても積極的に意見を発信しています。

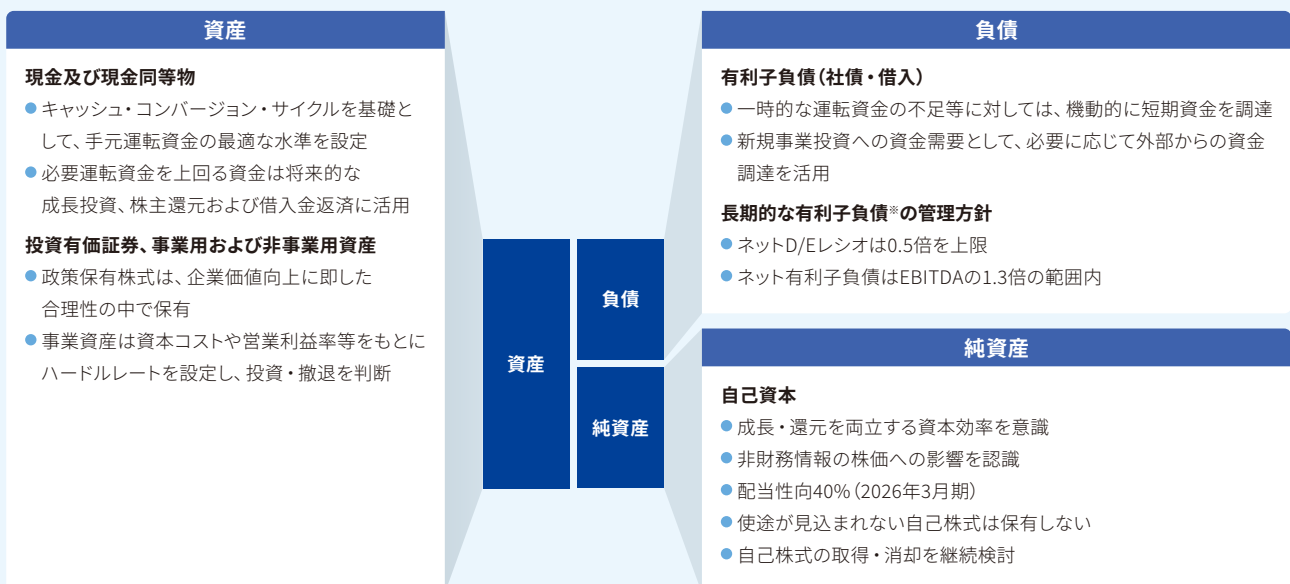
▶ 先進的な資金調達の実践

2025年3月にパートナー企業と協働し、先進技術を活用して国内初のDVP(Delivery Versus Payment)決済によるデジタル債を発行しました。従前から決済リスクが指摘されていたデジタル債取引市場において、通常の振替債と同等の安全性を確保したDVP決済が実現され、当市場の信頼性向上と今後の拡大に寄与するとともに国内事業債において過去最短となる「約定日+1営業日」での決済を実現しました。本取り組みは、これまで実施してきたデジタル・アセット債やサステナビリティ・リンク債に続く、先進的な資金調達手法の1つであり、社債市場のデジタルトランスフォーメーションを推進しました。今後も革新的な資金調達の可能性を探索し、資本市場の発展に貢献する施策を実践していきます。

V2030に向けて

NRIは常に革新性を追求し、社会に対して継続的な成長と価値創造の実績を示してきました。2024年10月には日経平均株価の構成銘柄に新規採用され、市場からの注目度が一段と高まっています。今後も株価を意識した経営に取り組むとともに、中計2025の最終年度である2026年3月期はROE目標および配当性向の達成を中心とした財務戦略を遂行し、次期中期経営計画を見据えた基盤を着実に築きます。財務部門は「未来創発」というコーポレート・ステートメントのもとに企業価値の最大化を追求します。資本収益性などの定量目標を基点としつつ財務健全性と効率性を両立するとともに、持続可能な社会に応える非財務的な取り組みも並行して推進します。これまでの経験と実績を礎に、さらなる環境の変化を見据えながら、歴史を重ねてきた誇りを持って未来の資本市場をリードしていきたいと考えています。そして、ステークホルダーの皆様のご支援のもとで次期中期経営計画、V2030に向けて挑戦を続けます。

バランスシート運営方針 図4



※ 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および借入金を対象とする

マテリアリティー一覧

持続可能な未来社会づくりとNRIの成長戦略は一体という考えに基づいて、サステナビリティ経営を推進していきます。
企業理念に掲げた「創発する社会」の実現こそがNRIの存在意義であることを常に意識し、8つのマテリアリティに取り組みます。
なお、事業環境変化を踏まえ、指標および目標を2026年3月期に更新しています。

	マテリアリティ	2030年にめざす姿(目標)	
		2030年にめざす姿(目標)	主な取り組み
創出する価値	 デジタル社会資本の充実を通じた 活力ある未来社会の共創	優れた人的資本・知的資本と、そこから価値を生み出すための デジタル社会資本が充実 し、あらゆる人が豊かに暮らす、活力ある社会の実現に貢献している	● ビジネスモデル変革 - DXコンサル、アナリティクス - AI活用によるビジネスの拡大 - ソーシャルDX(マイナンバー活用、地方創生など)、金融デジタル事業 ● 社会・制度提言、情報発信 など
	 社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創	ビジネスプラットフォーム(BPF)の共同利用、データによるリアル空間の可視化や予測等を通じて、 社会資源(人材・公共財・知的財産等を含む)の有効活用や自然資源の循環等 、スマートな社会の実現に貢献している	● ビジネスプロセス変革 - 戦略/業務/システムコンサル - バリューチェーンDX(CO₂可視化、サーキュラーエコノミーPF創出) ● BPFによる共同利用促進 - THE STAR、BESTWAY など
	 社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創	社会インフラやデータが、 災害やサイバーリスクに強く高度で安定稼働するIT基盤 によって守られ、あらゆる人が安心して様々なデジタルサービスを享受できる、強くしてしなやかな社会の実現に貢献している	● 持続可能な社会インフラ実現 ● ITインフラ変革 - セキュリティ、クラウドサービス ● 安定サービス運用 ● 防災・減災政策提言・復興支援 など
価値を生み出す資本	 多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による 人的資本の拡充	高い専門性や多様な価値観を持つ人材が集い 、プロフェッショナルとして自律的に挑戦・成長し続ける場を生み出し、価値創出につながっている	● 成長ストーリーを実現するケイパビリティの増強 ● ダイバーシティ&インクルージョンの定着 ● 一人ひとりの成長機会の拡大 など
	 卓越したビジネスモデルへの進化を続ける 知的資本の創出・蓄積	高い競争力の源となり進化し続ける 優れた知的資本(ビジネスモデル・ブランド・ケイパビリティ) を創出・蓄積し、価値創出につながっている	● ビジネスモデルの進化(AIを活用した生産革新、ソフトウェア資産の拡充等) ● 進化し続けるブランドの形成(情報発信のコンテンツ充実等) ● 事業展開を支える組織ケイパビリティの強化(品質監理、生産革新等) など
経営基盤(ESG)	 ビジネスパートナーとの協働による 地球環境への貢献	再生可能エネルギーのさらなる高度利用を進めるとともに、Scope3を視野にビジネスパートナーと協働しながら、 自然資本への配慮と持続可能な地球環境づくり に貢献している	● 温室効果ガス排出量削減・再生可能エネルギー利用の促進(Scope1+2) ● Scope3における温室効果ガス排出量削減に向けた対応 など
	 ステークホルダーとの関係強化による 社会的責任の遂行	ステークホルダー(ビジネスパートナー、従業員、社会など)との良好な関係を形成し、健全な雇用・労使関係、人権への配慮等、 サプライチェーン全体で社会的責任を遂行 している	● 従業員のウェルビーイング ● 人権・労働慣行に関する取り組み(AI倫理など含む) ● ビジネスパートナーとの協力関係強化、ステークホルダーやコミュニティとの関係形成 など
	 戦略的なリスクコントロールを実現する ガバナンスの高度化	グループ・グローバル全体で長期視点のリスクコントロールを実現 するため、戦略に応じたリスクティクも含む、バランスの取れたガバナンスに取り組んでいる	● グループ全体でのガバナンスと内部統制システムの整備・運用 ● 統合リスク管理(ERM) ● 品質監理、情報セキュリティ管理の強化 ● 情報開示促進と透明性向上 ● コンプライアンスの徹底 など

※1 AI関連投資額は知的資本投資額の内数

※2 NRIではグループ各社において各々の取り組みを実施。連結指標としての目標設定は将来的な開示に向けて検討を進めている

※3 プロジェクトや事業における責任者の女性比率

※4 女性が男性と同様に年齢にかかわらず活躍の機会が与えられる状態を目指すべき姿勢とし、2026年3月期より目標設定の考え方および対象者層の定義を変更

※5 ソフトウェア投資額+R&D・施策費の合計

※6 環境・人権等を含む行動規範

※7 システム開発委託先など、NRIグループの調達先企業における同意または同等規範保有率

※8 2026年3月期より算定方法を変更。NRIグループからの調達・発注額等に基づいて算定対象とする主要ビジネスパートナーを設定

※9 旧称 DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)

→ 取り組みを継続 → 取り組みがさらに進展

	重要指標	2026年3月期目標	2025年3月期の指標・取り組み状況		SDGsへの貢献
			重要指標の状況	取り組み状況	
	AI関連投資額※1	168億円	(2026年3月期より計測)	法人向け生成AI提供、金融機関とITコンサルに特化したJV設立等、顧客共創が進展	8 働きがいも経済成長も 9 産業と経済活動の振興 10 人や国の不平等をなくそう 17 パートナーシップで目標を達成しよう
	ビジネスプラットフォーム売上高	1,470億円	1,386億円	金融機関向けSaaS等、金融ビジネスプラットフォームが拡大	12 つくる責任 7 気候変動に具体的な対策を 13 気候変動に具体的な対策を 17 パートナーシップで目標を達成しよう
	セキュリティ関連事業売上高	904億円	(2026年3月期より計測)	生成AIセキュリティ監視サービス、プライベートGPU環境等、安全安心なクラウド活用を推進	9 産業と経済活動の振興 8 働きがいも経済成長も 11 気候変動に具体的な対策を 17 パートナーシップで目標を達成しよう
	従業員エンゲージメント(NRI単体※2)の総合スコア	70以上継続	73	女性リーダー向け研修充実化	4 働きがいも経済成長も 5 ジェンダー平等を促進しよう 8 働きがいも経済成長も
	女性への機会付与率※3(NRI単体※2)	対象役職における女性社員比率と同等(14%)※4	16%	子会社(セキュア)とのトレーニング実施等、セキュリティ人材の育成を推進	
	知的資本投資額※1※5	664億円	(2026年3月期より計測)	AIを活用した開発プラットフォームを開発中、一部プロジェクトで試行	8 働きがいも経済成長も 9 産業と経済活動の振興
	温室効果ガス排出量削減率(Scope1+2)(基準年:2020年3月期)	2031年3月期目標 89%以上削減	91%減	SBTiより「ネットゼロ目標」認定取得	13 気候変動に具体的な対策を 7 気候変動に具体的な対策を
	再生可能エネルギー利用率	97%以上	98%	全てのデータセンターでAIにより空調最適化、大幅な省エネを実現	9 産業と経済活動の振興 12 つくる責任 10 人や国の不平等をなくそう
	「NRIグループビジネスパートナー行動規範※6」への同意または同等規範の保有率※7	主要ビジネスパートナーにおいて 95%※8	国内グループ 85% グループ全体 75%	投資家とNRI経営層とのサステナビリティに特化した双方向対話イベントを初開催	8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正な社会を築こう
	重大なリスクの発現件数(規制当局への報告またはそれに準ずるNRIグループ責の事案)	0件	1件	グループガバナンス実施要領を海外拠点に適用 日経平均株価の構成銘柄にNRI採用	16 平和と公正な社会を築こう
	外部評価指標 Dow Jones Best-in-Class Indices※9	World選定継続	World選定		



デジタル社会資本の充実を通じた

活力ある未来社会の共創

NRIは、お客様のビジネスプロセスを高度化するDX、新しいビジネスをお客様と一緒に構築するDX、社会課題を解決しパラダイム変革を実現するDXを推進しており、新たなビジネスの創出や、お客様との共創事業を積極的に立ち上げています。

2030年に向けては、優れた人的資本・知的資本と、そこから価値を生み出すためのデジタル社会資本が充実し、あらゆる人が豊かに暮らす、活力ある社会の実現に貢献している状態を目指しています。

この目標に向けて、コンサルティングとITソリューションの両方で様々な取り組みを進めていますが、例えば、中長期の視点で社会変革に寄与するプラットフォームの構築、新たな顧客体験の創出、地域活性化への貢献、最新テクノロジーによるイノベーションと未来社会の洞察などに注力しています。

活力ある未来社会の共創についての取り組み例

- 業界・タスク特化型LLMの構築手法を独自に開発
- 金融機関とビジネス課題に対応するITコンサルティングに特化した合併会社を設立
- 山形県鶴岡市の「デジタル化による構造改革事業」における連携活動を推進

など



社会資源の有効活用を通じた

最適社会の共創

NRIは、THE STARやBESTWAYなどのビジネスプラットフォームを展開して、金融機関のビジネスプロセス変革、さらに情報システムの共同利用による温室効果ガス排出量の削減に貢献しています。

2030年に向けては、ビジネスプラットフォームの共同利用、データによるリアル空間の可視化や予測等を通じて、社会資源（人材・公共財・知的財産等を含む）の有効活用や自然資源の循環等、スマートな社会の実現に貢献している状態を目指しています。

この目標に向けて、AIを活用した業務改革、グリーントランスフォーメーション（GX）、循環経済（サーキュラーエコノミー）など地球規模の課題解決に資するITソリューションの開発およびコンサルティングに取り組んでいます。

最適社会の共創についての取り組み例

- ビジネスプラットフォームサービスで日本の金融業界を支援
- マイナンバーカードによる本人確認サービス「e-NINSHO」による業務革新

など



社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創

NRIは、情報インフラが複雑化していく中で、セキュリティを担保したインフラを提供する事業を推進しています。ビジネスとテクノロジーの融合は加速しており、デジタルツインが新たなビジネスモデルをもたらすことが想定されます。

2030年に向けては、社会インフラやデータが、災害やサイバーリスクに強く高度で安定稼働するIT基盤によって守られ、あらゆる人が安心して様々なデジタルサービスを楽しむことができる、強くてしなやかな社会の実現に貢献している状態を目指しています。

この目標に向けて、先進性のある技術の獲得とともに、安心してAIを活用できるデジタル環境の構築、快適かつ安全なリモートワーク環境の整備など、安全・安心で高品質なサービスの創出に取り組んでいます。

安全安心社会の共創についての取り組み例

- 企業の経営層を支援するデジタルレジリエンス強化サービスを開始
- 安心してAIを利用できるデジタル環境の提供

など



創出する価値

https://www.nri.com/jp/sustainability/materiality/value_creation/index.html

社会インパクトの可視化に向けて

NRIでは、当社の事業による社会インパクトの創出プロセスの可視化や、定量的な社会インパクトの算出にも取り組んでいます。

ロジックツリー形式のモデルの作成および社会インパクトの算出にあたっては、当社の役員、関連部門が議論を重ねて精査しました。また、統合レポート2024に掲載したバージョンをもとに、株主・投資家との意見交換を通じて改善に向けた助言を得ています。

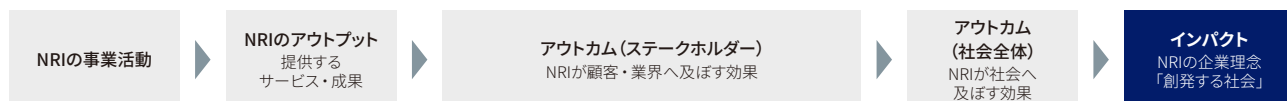
次ページに掲載する図表では、それらの助言も踏まえて、社会インパクトの定量化に関する具体的な情報を充実させるなど、さらなる改善を図りました。各ケースにおいて、社会インパクトが創出されるまでのプロセスを明示するとともに、算定手法についても詳しく記載しています。

NRIの事業活動が創出する社会インパクト  P.50-51

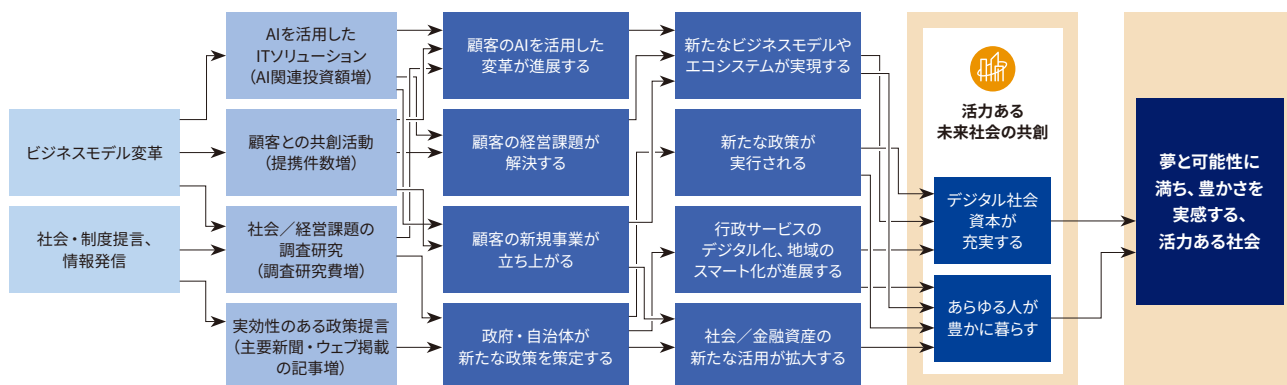
NRIの事業活動が創出する社会インパクト

様々な社会課題が深刻化する中、企業は持続的な成長を実現すると同時に、事業活動を通じて社会へポジティブなインパクトを創出することが求められています。こうした社会の期待を踏まえ、自社の事業活動が具体的にどのように社会課題の解決や社会全体へのインパクト創出につながっているのかを、因果関係を明確に示すロジックツリーの形で整理しました。これらの図は、事業活動を通じた価値創造の流れを視覚的に把握することで、ステークホルダーの理解促進や信頼醸成に資するとともに、さらなる事業成長の方向性の共有にも寄与するものです。

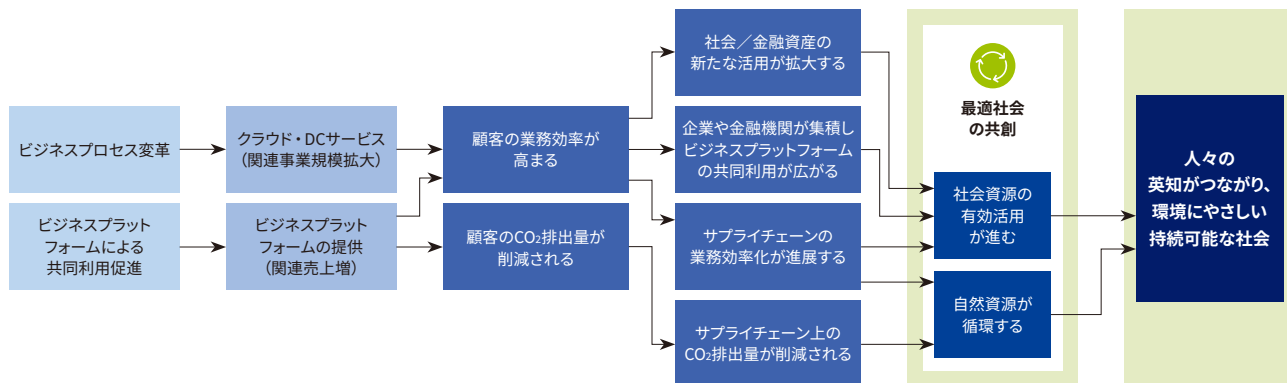
NRIの事業活動が社会インパクトを創出するプロセス



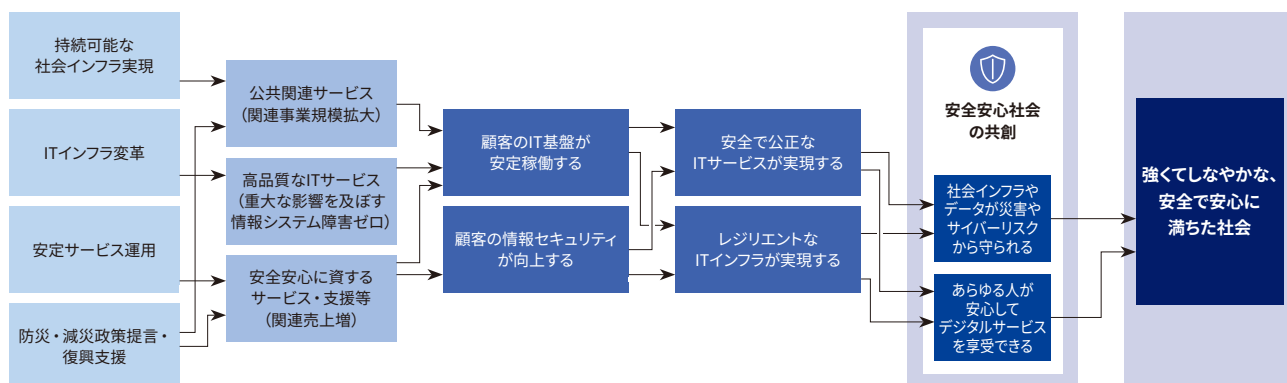
① 活力ある未来社会の共創



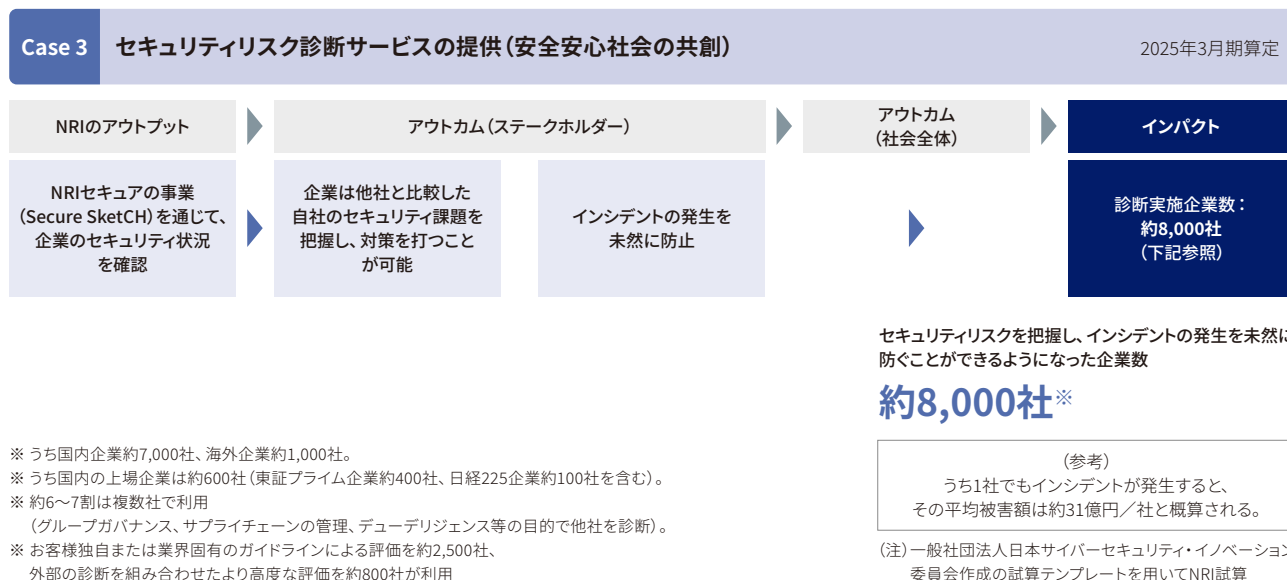
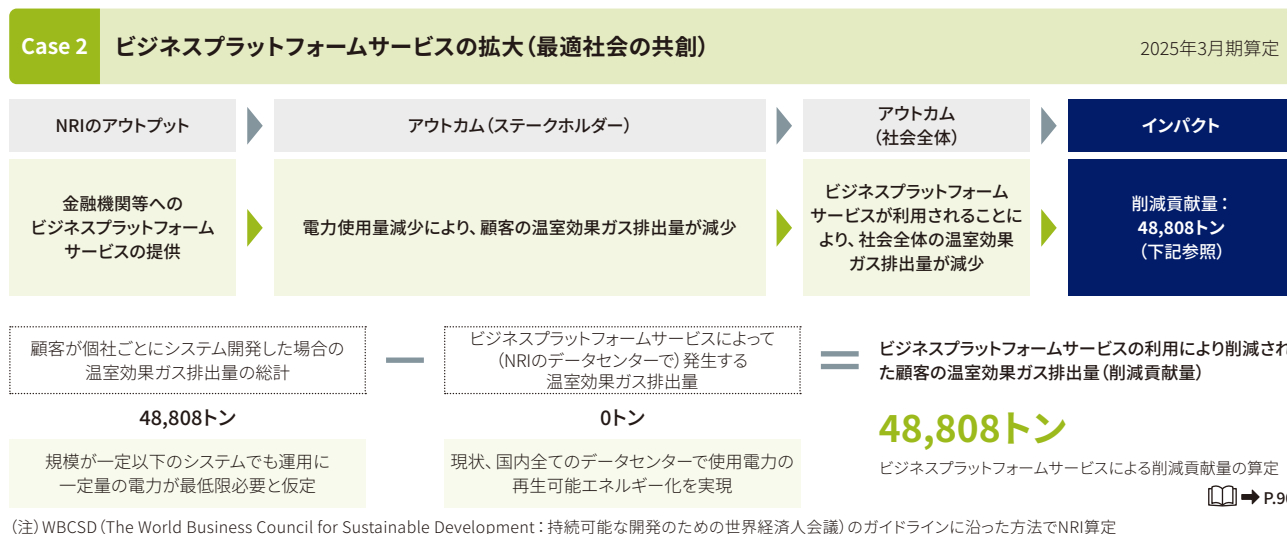
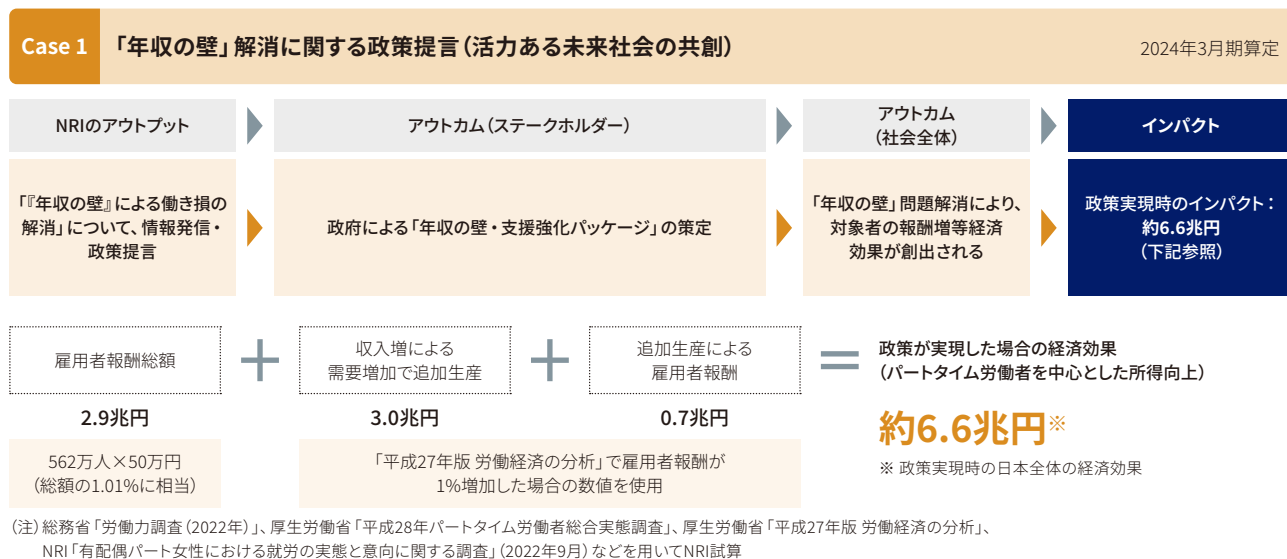
② 最適社会の共創



③ 安全安心社会の共創



また、3つの社会価値それぞれにおいて、NRIの特徴的な事業活動のケースを取り上げ、定量的な社会インパクトの算出に取り組みました。以下はその検討過程や算定方法、結果について示したものです。





多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による

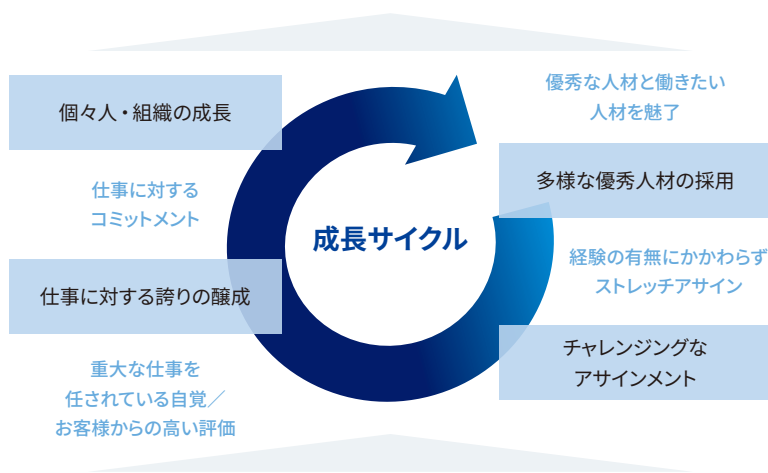
人的資本の拡充

NRIは人的資本の拡充を、企業の価値を生み出す資本としてマテリアリティの中核に位置付けています。NRIの強みはまさにこの人的資本にあります。それに加えて優秀な人材を惹き付け、成長を促す様々な取り組みや仕組みにもまた、強みがあります。このNRI独自の成長サイクルを、時代や環境の変化に合わせ、日々進化させています。NRIの人材は高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとで自律的に挑戦・成長し続けるプロフェッショナル集団です。私たちは、こうした志の高い人材が能力を高め、最大限の成果を上げられる仕組みや環境づくりを常に重視し、必要となる人的資本の投資を実施しています。

NRI独自の成長サイクル

NRIでは、従前より独自の成長サイクルを回すことで、成長を支える人材のケイパビリティを最大化し、最大の強みである人的資本を形成しています。

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
✓ 早い時期からプロフェッショナルとしての自覚を醸成 ✓ 高い専門性を磨き続ける	✓ 様々な経験から多くの知見を吸収 ✓ 事業環境やお客様ニーズの変化にも果敢に挑戦し、知見を応用	✓ 好奇心旺盛 ✓ 新しい技術やスキルを自ら習得し自己研鑽を継続	✓ 集団として幅広く多様な専門性と能力を保有 ✓ 互いを尊重しつつ、力を結集する



成長を支える人事制度と仕組み

NRIは、優秀な人材が優秀な人材を惹き付けることで、採用市場における高いプレゼンスを維持しています。また、若手にも責任と裁量を伴う役割を早期に委ねることで、未経験の領域への挑戦を促進し、個々の成長を加速させています。こうしたストレッチアサインが実現できるのは、それを支える制度や企業風土が根付いているためです。

加えて、時代や環境の変化に応じて成長サイクル上で生じる課題についても的確に把握し、人事制度や仕組みの改善に継続的に取り組んでいます。

成長サイクルを支える人事制度と仕組み

新卒採用の強化とキャリア採用者の早期活躍に向けたオンボーディング支援	会社の規模拡大に伴う採用数の増加やIT人材獲得競争の激化に対応するため、 採用活動の強化や初任給の引き上げ を行い、引き続き優秀な人材の採用に努めています。 また、育成制度や研修プログラムの拡充をはじめとした オンボーディング支援を強化 し、企業文化や仕事内容など多様な変化を乗り越えて新しい環境にスムーズに適応できるようにすることで、 キャリア採用者が早期に個性と実力を最大限発揮 できる環境を整えています。
“ノリシロ”のある役割付与	NRIでは、あえてミッションや役割を厳密に設定していません。私たちは指示に従うだけでなく、 自ら考え、ミッションや役割を超えて主体的に行動することを重視 しています。 2022年4月に導入した人事制度では、年齢にとらわれず成果に応じた登用や昇級昇格を可能とし、 ミッションや役割を超えた挑戦をより適切に評価できる仕組み としています。
自律的なキャリア形成と多彩な経験のための戦略的ローテーションの両立	NRIでは、社員が 自律的にキャリアを形成することが重要 と考えています。 公募制度 を活用し、挑戦したいポジションやプロジェクトに応募できる機会を設けています。 また、 経験の幅を広げる異動やアサインメント、戦略的なローテーションなどの機会付与 も本人の成長に役立つと考え、それらの両立を大切にしています。
プロフェッショナルにふさわしい処遇と育成投資	給与・賞与・福利厚生などの経済処遇においてプロフェッショナルにふさわしい環境を整えるため、 人事制度を適切に運用し、定期的に処遇の改善を進めています 。 また、率先して学び、早期に成長領域の専門性を高められるよう、多様な研修プログラムの受講や資格取得を奨励し、 人材育成への投資も拡大 しています。

お客様から高い評価をいただくことは、社員の仕事に対する誇りを生み出し、エンゲージメントの一層の向上につながります。社員一人ひとりが高いコミットメントをもって職務に取り組むことで、個人および組織としての強みが発揮され、それが持続的な成長と企業価値の向上を支えています。

NRIの人的資本投資

NRIでは、人的資本の一層の拡充に向けて、NRI独自の成長サイクルにもある優秀な人材の確保に加え、社員一人一人の成長・能力開発の機会提供、ケイパビリティ向上を推進しています。またその人材が活躍できるような組織の質を高める活動にも力を入れています。

今期は人的資本投資額の定量的な把握に加え、人的資本への投資から企業価値向上へのプロセスの可視化を行うなど、人的資本に関する研究を継続的に行っています。

2025年3月期について、人的資本の維持・拡充に向けたNRI単体の投資額を試算した結果は、下表のとおりです。

人的資本投資額(2025年3月期：NRI単体)

採用のための投資	23.5億円
人材のケイパビリティ向上のための投資	107.1億円
従業員エンゲージメントの向上やD&Iなど組織の質を高めるための投資	17.8億円

V2030の実現に向けた取り組み

V2030の成長ストーリーに掲げる「コア領域」「DX」「グローバル」の戦略を推進するために、人事制度の改定を含むケイパビリティの増強や成長機会の拡大、誰もが生き活きと働ける環境づくりに向けた取り組みを行っています。

V2030の実現に向けた施策

成長ストーリーを実現する ケイパビリティの増強	● 新たな施策による採用の一層の強化 (新卒：インターンシップ受け入れ拡大、イベント開催、初任給引き上げ) (キャリア：第二新卒やリファラル強化、アルムナイネットワーク構築、NRIの認知度向上) ● ベテラン層の活躍機会拡大(マイスター制(定年後再雇用制度)の運用定着) ● 挑戦を支える人事制度・魅力的な処遇の運用 (専門家人材活躍のためのキャリア複線化加速、若手優秀層の早期引き上げ、プロフェッショナルにふさわしい処遇の実現)
一人ひとりの成長機会の拡大	● DX・AI・セキュリティや事業創造、グローバル事業のケイパビリティを有する人材の可視化と計画的な育成(成長領域へのリソースシフト、アップスキリング、海外留学やトレーニーから帰任後の機会付与による継続的なキャリア開発) ● 研修プログラム・認定資格制度拡充を通じた専門性向上・キャリア自律の促進 ● タレントマネジメント高度化による継続的な成長機会付与と成長実感向上 ● 次世代経営層の計画的な育成や、研修を通じた管理職層の人的マネジメント力向上 (全社大で目標値を定め育成環境整備と戦略的なアサインメントへの投資を促進)
ダイバーシティ& インクルージョンの定着	● グループ全体での従業員エンゲージメントの維持・向上 ● ジェンダー平等を実現する活躍機会の提供(女性への機会付与／管理職登用の可視化・促進) ● キャリア入社社員の早期活躍支援(学習コンテンツ拡充、ネットワーキング) ● 男女ともに仕事と育児・介護を両立しやすい職場づくり ● 障がい者の活躍機会の創出

また、「中期経営計画(2023-2025)」では、これらの施策に対して適切なKPIを設定し、PDCAサイクルを推進しています。2025年3月期は概ね計画通りに進捗しました。進捗率が高い指標の1つである「DX活躍人材数」では、生成AIを起点とした生産革新や全社規模のAI CoE活動などが奏功し、2026年3月期の目標を上回る水準となりました。また、2024年3月期から新たに目標値を設定した「グローバル人材」も着実に進捗しています。

施策の柱	KPI	2025年3月期実績	2026年3月期目標
成長ストーリーを実現する ケイパビリティの増強	DX活躍人材数	4,029名	3,200名
	事業創造人材数	194名	200名
	グローバル人材数	296名	320名
	採用者数 ^{※1}	新卒採用 486名	500名
		キャリア採用 181名	183名
一人ひとりの成長機会の拡大	成長実感比率(社内調査に基づく)	74.8%	75%
	人材マネジメント能力の高い(社内調査における人材関連項目が高スコアの)管理職掌の割合	93.6%	97%
ダイバーシティ&インクルージョン の定着	従業員エンゲージメント(NRI籍)総合スコア	73	70以上継続
	女性の管理職比率	9.5%	対象役職における 女性社員比率と同等 ^{※3} (9.6%)
	女性への機会付与率 ^{※2}	16%	対象役職における 女性社員比率と同等 ^{※3} (14%)
	キャリア入社の管理職比率 (母集団の中からの公平な登用)	エキスパートにおける比率 とマネジメントにおける 比率が同等(25%)	エキスパートにおける比率 とマネジメントにおける 比率が同等を維持

※1 専門職の採用人数。集計対象範囲に、子会社等への出向者を含む
※2 プロジェクトや事業における責任者の女性比率
※3 性別にかかわらず男女ともに活躍できる状態を目指すと考えており、対象役職における女性社員比率と同等を目標値として設定
詳細はESGデータブック2025参照

NRIでは、人的資本の成長サイクルを支える人材を積極的に採用するだけでなく、人事制度や処遇の充実により、社員一人ひとりの挑戦を支えています。

人材採用

NRIでは、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとで自立・自律して働き、変革を恐れずに挑戦するプロフェッショナルとなる社員を積極的に採用しています。

▶ 新卒採用

NRIの幅広い業務領域の魅力を伝えるためには、人事部門の採用担当だけでなく、現場社員の参画が必要不可欠と捉え、人事+現場との一体運営に力を入れています。

主に「現場配属型の5daysまたは10daysインターンシップ」「ITを知る体験型1dayワーク」「女子学生向け座談会」など、様々なイベントを現場社員が担当し、ありのままのNRIを伝えています。特に現場配属型インターンシップでは、NRIの仕事を伝えるとともに、コンサルティング・IT業界への理解を深めるきっかけを提供していることから、就職活動中の学生からも大変好評をいただいています。

▶ キャリア採用

NRIは社員個人の成長だけでなく、継続的・計画的なキャリア採用により組織全体の専門性を高め、お客様の変革を支えるために多様なバックグラウンドの方が活躍しています。近年では、マッチする人材の採用促進を目的として、リファラル採用（社員の推薦・紹介による採用）やアルムナイ採用を強化しており、社員紹介数は過去最多で伸長しています。マスメディアやオンラインイベント、人材エージェントやダイレクトソーシングなど、様々なチャネルにおいてNRIの魅力を発信し、優秀な人材の採用に注力しています。

キャリア入社社員の声

NRIアルムナイの私は、リファラル採用を通じてNRIに再入社しました。他企業での経験を経て今後の成長を考えた時に、「課題解決に向けた姿勢やナレッジが備わった組織」に身を置きたいと考え、NRIでコンサルタントとして再挑戦することを決意しました。NRIでは、業務領域を問わずお客様の課題を的確に捉え、その解決に貢献することに価値を感じ、行動する姿勢が組織に根付いています。こうした組織風土をしっかりと引き継ぎながら、外部で得た経験を活かして今後もNRIでチャレンジを続けていきたいと思っています。



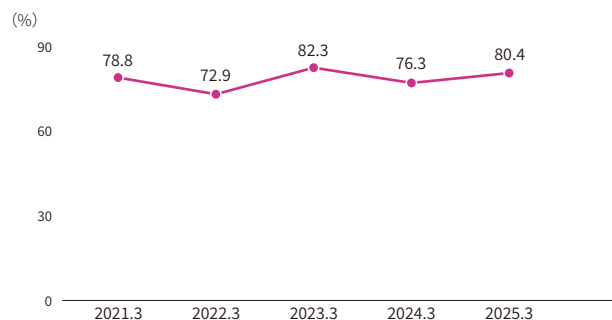
システムコンサルティング事業本部

畦地 正浩（2023年入社）

定年退職後の社員雇用と活躍への支援

NRIでは、定年後も高度な専門性を持つ社員がその能力を引き続き発揮できるよう、定年後再雇用制度を設けています。従来は、短日数勤務など多様なライフスタイルに対応できる制度としていましたが、2024年3月期からは、特に専門性が高く、より責任ある役割を担う社員を高い処遇で雇用する「マイスター職」を定年後再雇用制度内に新設し、定年後社員の活躍と働きがいの向上を支援しています。

定年後再雇用制度利用率



(注) NRI籍社員（NRI本体採用のグループ会社社員等を含む）

挑戦を支える人事制度と魅力的な処遇(給与・賞与)

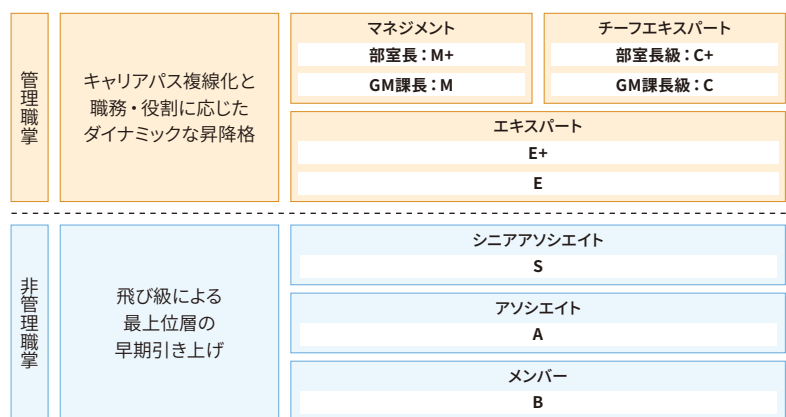
NRIは従前より「業績・成果・能力主義」の人事制度を運用してきましたが、既存ビジネスの不断の変革と新たなビジネスへの挑戦をより一層後押しする必要性を認識し、2022年4月に新たな制度を導入しました。常に現状に危機感を持ち、変化と挑戦を恐れないプロフェッショナルであり続けることを目指し、役割・ミッションに応じた期待を明確化した上で、その成果に見合った報酬・処遇を実現しています。また、相手や立場にかかわらずMutual Respect(相互尊重)の精神を大切にしています。

現在の制度では過去の功績や成果ではなく、当期に担う職務や各本部が設定した期待される役割の達成度に基づき職階を決定します。そのため、常にチャレンジ精神を持ち、社会の変化に柔軟に対応することが求められます。また、マネジメント以外のプロフェッショナル向けキャリアパスとして「チーフエキスパート」を設け、キャリアの複線化により、事業成長を支える専門家として成果を積み重ねる人材に対して適切な処遇を可能にしています。

▶ 等級制度

管理職掌においては、過去の功績や成果ではなく、当期に担う職務や期待される役割に応じて職階を決定しています。マネジメント以外の専門家としてのキャリアパスも明確化し、マネジメントと同格の「チーフエキスパート」職階を設けています。加えて、専門家とマネジメント間の双方向の行き来も可能としており、個人の志向や適性に応じた多様なキャリア選択を可能にしています。こうした複線化されたキャリア制度により、マネジメントは部下のキャリア形成支援やエンゲージメント向上に専念でき、スペシャリストは専門性を磨きながら組織に貢献しています。双方がそれぞれの領域で挑戦と成長を続け、成果を上げる人材に対して適切に処遇できる体制を整えています。

人事制度の体系



▶ 昇降格

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ています。また、非管理職掌においては飛び級を導入しており、年齢にとらわれず成果に応じて処遇しています。加えて、最優秀層の社員には、最速で20代でのエキスパート昇格が可能な人事制度を設け、若手の早期キャリア成長を積極的に支援しています。

▶ 評価制度

NRIの評価制度では、期初に設定した目標に対する成果を複数の視点から評価し、賞与に反映させています。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や資質が備わっているかについて、部下からの評価も取り入れるなど、適正な登用の推進に努めています。

▶ 処遇制度

プロフェッショナルにふさわしい給与・賞与や福利厚生といった経済的処遇の実現に向け、初任給の引き上げや月例給の改定、業績評価の明確化を通じて、優秀な社員の処遇を大幅に改善しています。また、持続的な企業価値向上に貢献する中長期的な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。さらに、2025年1月からは奨励金付きの職場つみたてNISAを導入し、福利厚生の一層の充実を図っています。

平均年間給与の推移(単体)

(千円)

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	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
11,560	11,514	11,660	12,217	12,352	12,251	12,320	12,421	12,716	13,217

一人ひとりの成長機会の拡大

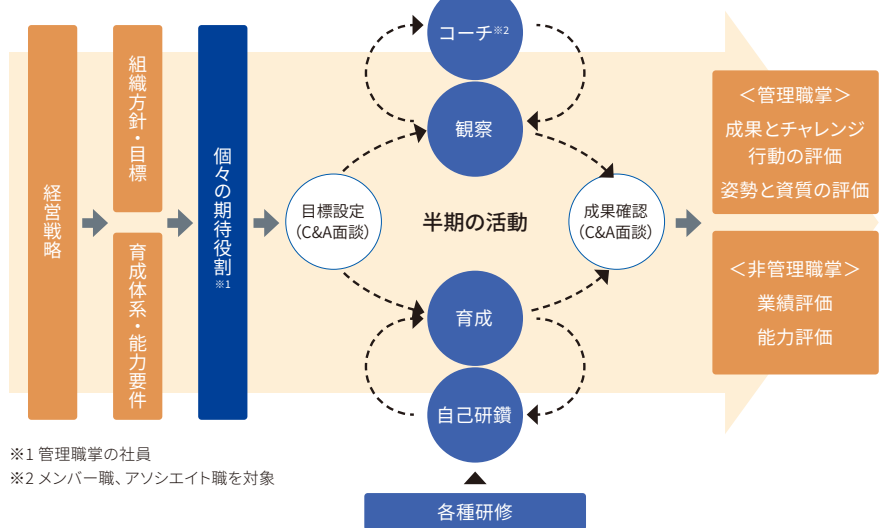
NRIでは、一人ひとりが専門性を追求しながら成長し活躍できるよう、様々な制度や育成プログラムの充実を図り、成長機会の拡大に取り組んでいます。

計画的な育成の取り組み

▶ C&A制度

社員の自発的かつ計画的な能力開発を幅広く支援し、一人ひとりが目指すキャリアを上司と共有するとともに、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、半期の活動終了後に再度上司と面談を行って成果を確認し合うサイクルを繰り返します。また、管理職掌の社員については、組織ミッションを個々の期待役割に落とし込む「Mission-C&A」を実施しています。

C&A制度



▶ DX人材

高い能力を備えたコンサルタントやシステムエンジニアに対して、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、各種研修等を用意し、DX人材としてのケイパビリティ拡大を戦略的に進めています。

(先進人材育成プログラム)

次々に新しい技術が生まれる中で、先進的な技術をキャッチアップして、自身のスキルとして取り込んでいく姿勢が重要であることは、いつの時代も変わりません。現在は「AI」と「セキュリティ」の領域を重点に、DXスキルの習得に取り組んでいます。

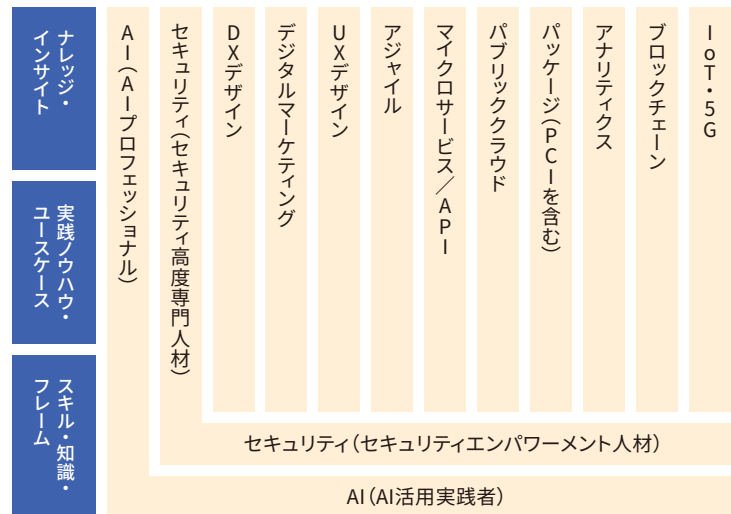
さらなるスキルアップのためにC&A制度を活用しています。同制度では、自身のDXスキルの領域とそのレベルを登録することになっており、このスキルレベルが「基本レベル」以上の人数を「DX活躍人材数」としてKPIに定め、その増加に向けた取り組みを行っています。

研修プログラムにおいては、成長戦略の柱となる「DXビジネス」の創出と拡大を牽引する人材育成を目的に、ITスキルのみならず、最新のビジネスユースケースや先鋭的なビジネスインサイトを学ぶ場づくりなど、DX時代に必要なケイパビリティの

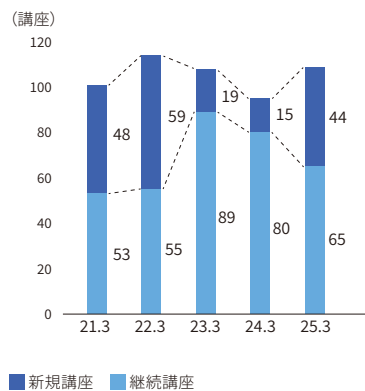
強化を図るためのカリキュラムも用意しています（図1）。これらのカリキュラムでは、内容のブラッシュアップを目的とした継続的な改廃や、研修効果を維持しながら効率化・最適化した新規講座の開発を実施しています（グラフ1）。

KPIをもとにした計画的な機会付与と合わせて、各自が能力開発目標の達成に必要な研修を継続して受講しています。講座の見直しにより短時間の講座が増加したことで、DXスキル開発講座を受講した社員について2025年3月期の1人当たりの受講日数は減少しました。一方で、受講者数は増加に転じており、手軽に最新情報を入手しスキルアップを図ることで（グラフ2）、DX活躍人材は着実に増加しています。（グラフ3）。

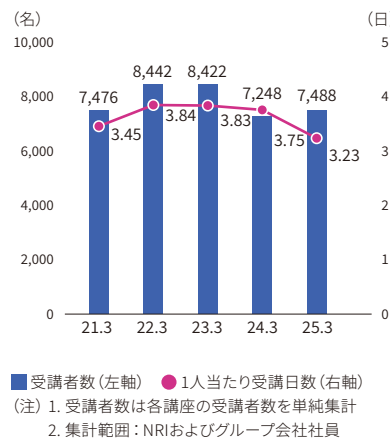
先進人材育成プログラム（図1）



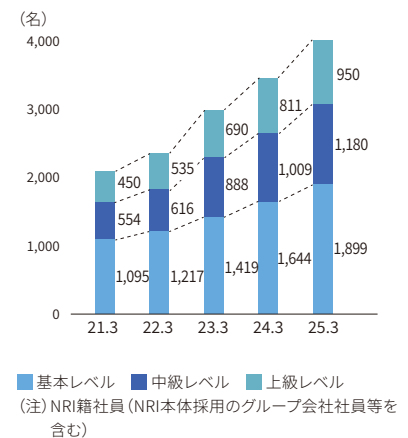
DXスキル開発講座数の推移 グラフ1



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

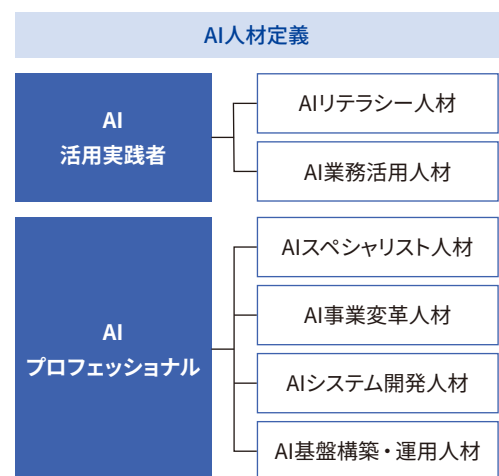


▶ AI人材

2023年4月に発表した「中期経営計画（2023-2025）」に基づき、継続的にAI人材育成を強化しています。2025年3月期には、AI人材カテゴリを「AI活用実践者」と「AIプロフェッショナル」に改定した上で、人材要件をより具体化し、それに基づいた育成目標を設定しています。さらに、社内のAI導入プロジェクトの経験やR&Dで得られたノウハウを活かし、AI人材に必要なスキルの整理と育成ロードマップのブラッシュアップを行っています。2025年3月期は7つの研修を新設しましたが、2026年3月期は提供中の研修を最新化しつつ、研修ラインアップを15以上に拡充する予定です。今後もAI人材育成に向けた取り組みを継続的に実施していきます。

またNRIの社員は、AI活用実践者・AIプロフェッショナルとしてAIを最大限活用するため、そのリスクについても深く理解する必要があります。そのため、NRIグループのAI基本方針と社員それぞれの立場におけるAIリスク対応策を明確にした「AIリスク研修」を、NRIグループ全役職員が受講するよう、必修のコンプライアンス研修に組み込んでいます。

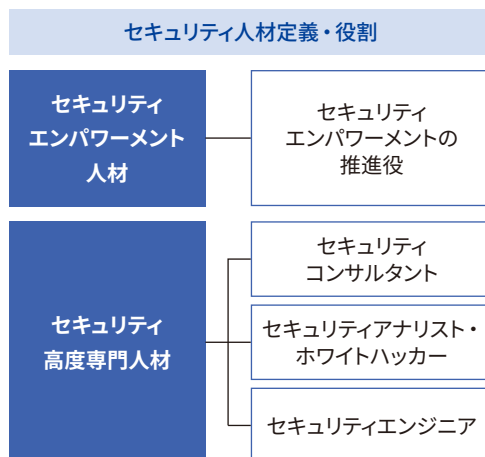
AI人材の育成



▶ セキュリティ人材

もう1つの成長領域であるセキュリティについても人材育成を強化しています。従前からある、セキュリティに関する専門知識・技術力を活かして事業に貢献する「セキュリティ高度専門人材」に加え、新たに「セキュリティエンパワーメント人材」を定義しました。セキュリティエンパワーメント人材は、セキュリティのベーススキルを身に付けた、セキュリティ以外の専門性を有する社員です。顧客のセキュリティ課題を早期に発見し、セキュリティ高度専門人材とともに顧客課題を解決するきっかけを生み出すことで事業に貢献します。セキュリティエンパワーメント人材を増やしていくため、2025年7月より、セキュリティのベーススキルを習得するための研修を新設しました。

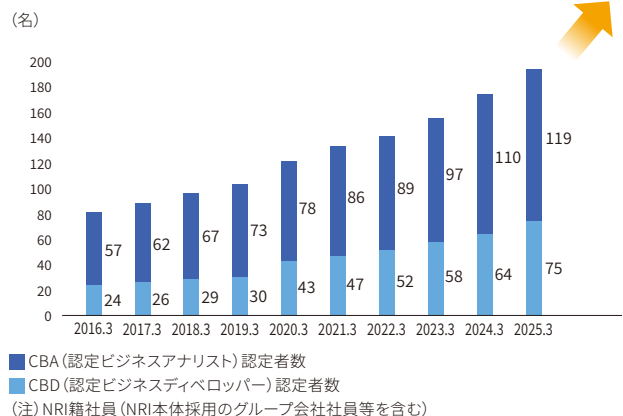
セキュリティ人材の育成



▶ 事業創造人材

事業創造人材拡大を実現するための指標として、社内認定資格であるCBA（認定ビジネスアナリスト）、CBD（認定ビジネスディベロッパー）の認定者増を掲げ、KPIは2031年3月期の合計認定者数250名としています。目標達成に向け、中堅以上の社員に対しては、実務に即したスキルを実践的に学べる数多くの講座やCBAPなど外部資格取得の対策講座を提供しています。また、若手社員に向けては、事業創造の素養を持つ人材を早期にピックアップし、本人の意欲とスキルを高めながら認定人材に近づけるような育成プログラムが用意されています。いずれも、社内のプロフェッショナルが講師となって率先して後進を育成するスキームが定着しており、NRIの人材育成の強みとなっています。

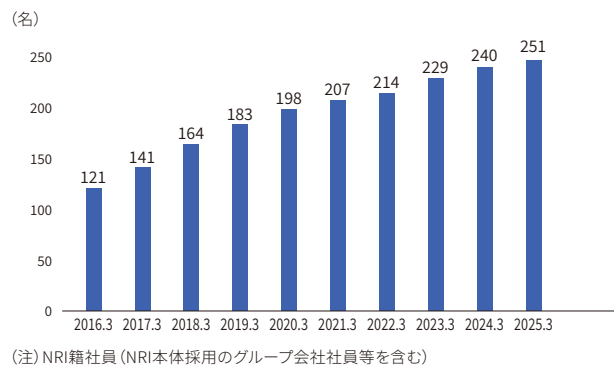
事業創造人材のKPI



▶ グローバル人材

グローバル人材の拡大を目的として、多くの海外プログラムを実施しています。特にNRIの海外拠点やグローバルで活動する顧客企業の海外拠点へ若手社員を派遣する「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20ヵ国38都市に派遣されています。また、「派遣留学」では毎年数名を派遣しており、2025年3月までの12年間の累計で67名が留学しています。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。

海外トレーニー派遣者数の累計



充実した研修プログラム

年間を通じて500を超える講座が延べ1,200回近く開催される社内研修は、社員の能力獲得に必要な領域を網羅しており、必修の階層別研修や選抜・推薦制の中核人材育成プログラムを除いて自ら選択し受講できます。

「ダイバーシティ&インクルージョン(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

社内研修プログラム体系

必須

推薦

公募

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	キャリアセミナー						
		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／既任GM課長	新任／既任部室長	
		入社時スタートアップ研修／キャリア入社フォローアップ研修						
中核人材	選抜				価値共創リーダー研修	新世代ビジネスリーダープログラム	新未来創発塾	
	推薦	本部長推薦講座（外部派遣のリーダー育成プログラムなど）					女性リーダー育成プログラム	女性リーダー養成塾
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		認定者選抜研修		
	コンサル系研修				部長室長向け講演会			
	スタッフ人材育成プログラム							
	先進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	部室長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							
人間力・組織開発プログラム	人間力向上プログラム							
	組織開発支援プログラム							
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							

MCD：マイキャリアデザイン

高度な専門性の追求

▶ キャリアフィールド

NRIの社員は複数の専門分野を持った多能な専門人材であることが強みです。専門人材の育成強化を目的とし、NRIでは20の「キャリアフィールド」を定めています。各社員は、自身が目指す領域を選択して専門性を磨き、さらに複数のキャリアフィールドで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。「スキル開発プログラム」では、社内認定資格取得に向けたスキルアップを目的とする専門性の高いプログラムを数多く揃えています。

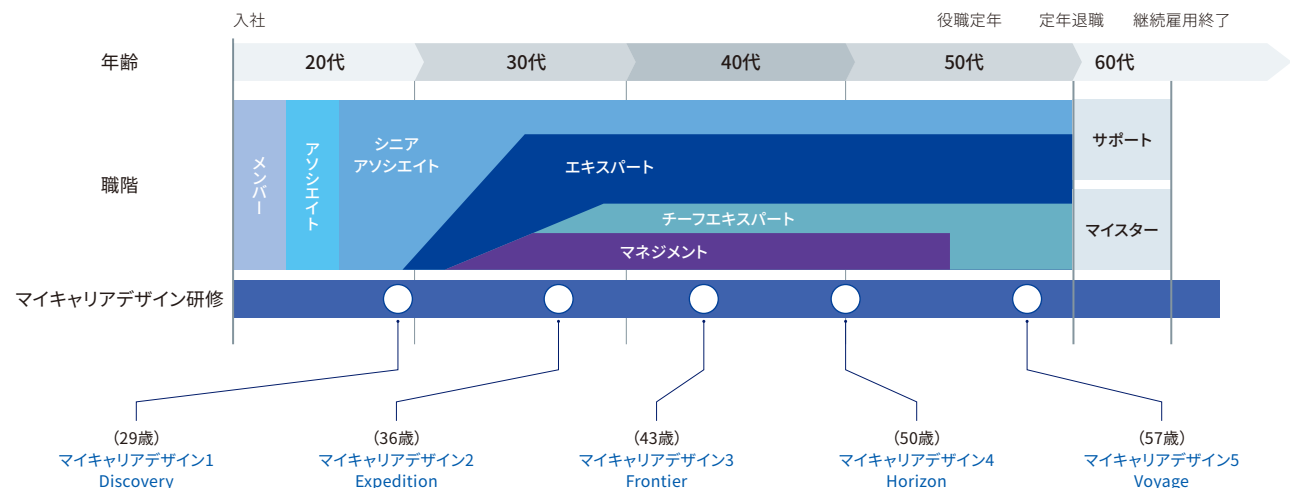
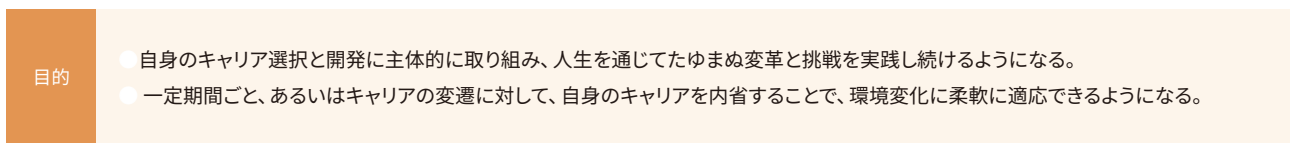
中核人材の成長と社内認定資格



キャリア自律とベテラン人材の活躍

社員のキャリア自律とベテラン人材の一層の活躍に向けて、2022年3月期より、従来のキャリア開発研修を抜本的に見直し、「マイキャリアデザイン研修」を開始しました。このプログラムでは、20歳代～50歳代後半まで、計5回のタイミングで、自身のキャリアを振り返りキャリア自律を目指す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、リスクリングのためのeラーニングなど豊富な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。2025年3月期は、20歳代～50歳代後半までの約1,000名の社員が「マイキャリアデザイン研修」を受講し、ワークショップを通じて自らのキャリアについて考える機会としました。また、ワークショップとは別に、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います。

マイキャリアデザイン

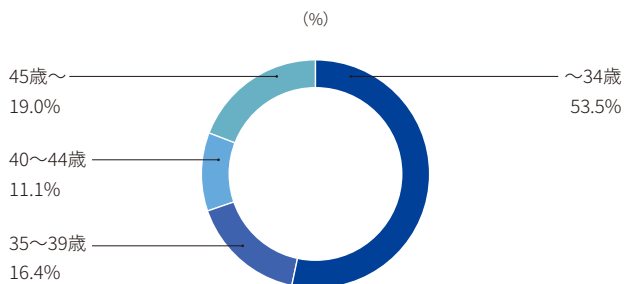


チャレンジングなアサインメントによる社員の成長

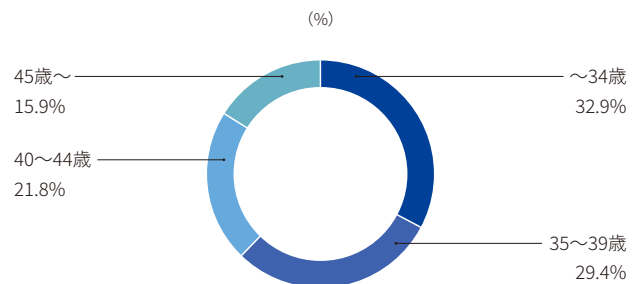
NRIでは、若い世代であっても、大きな責任と裁量のある役割を任されます。コンサルティングプロジェクトでは、多くの場合、20代でプロジェクトリーダーを経験します。また、システム開発プロジェクトにおけるプロジェクトマネージャー（PM）の約30%は20代から30代前半です。

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の両立を可能にしています。こうした経験は社員の成長を促すだけでなく、社員自身が成長を実感することで仕事に対する誇りを醸成する好循環を生んでいます。

コンサルティングプロジェクトにおけるプロジェクトリーダーの
年齢構成 (2025年3月期実績)



システム開発プロジェクトにおけるPMおよび事業責任者の
年齢構成 (2025年3月期実績)



経営を支える人材の育成

▶ 次世代経営層の育成強化

次世代の経営人材、幹部人材の育成を目的として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、将来を担う幹部候補の中から毎年5～8名が受講しています。外部の経営者との対話などを通じて経営者の想いを知った上で、社内外の有識者からの指導のもと、経営への理解を深めつつ、受講者各々に提示された経営課題に取り組みます。これら一連の活動を通して、受講者に経営とは何かを考える機会を提供しています。また、現在の役職より高い視座を養うために、事業戦略を全社視点から考える「新世代ビジネスリーダープログラム」を開催しています。

▶ 管理職層の人材マネジメント力向上

「成長サイクル」を2030年に向けてさらに加速させるためには、部室長、グループマネージャー／課長層の人材マネジメント力向上が重要です。そこで、新任部室長向け、新任グループマネージャー／課長向け研修にて、人材マネジメント力向上を重視したカリキュラムを実施しています。いずれの研修でも、組織の総力を結集するためのビジョンマネジメント、人と組織の可能性を最大化するためのポテンシャルマネジメント、部下育成とキャリア自律を支えつつ目標を達成するためのパフォーマンスマネジメントを組み込んでいます。

また、既存グループマネージャー／課長層向けの人材マネジメント力強化のための研修や、個々の本部からの要望に基づき、その組織のマネジメント層全体に向けて、部下との関係性を高めるための傾聴力研修も行っています。そして、管理職層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、360度評価「AHEADプログラム」を実施するとともに、同プログラムを有効活用するためのeラーニングコンテンツも公開しています。



マネジメント層向け傾聴力研修の様子

NRIでは、社員と会社がともに働きがいを高めていく「働きがい共創」活動、多様な人材の総力を結集するダイバーシティ&インクルージョンの推進、充実したワーク・イン・ライフを実現する働き方改革や健康経営の推進に取り組むことで、誰もが価値を発揮し働くことのできる環境づくりを進めています。また、NRIの事業活動に関わる全ての人々の人権尊重にも取り組んでいます。

多様な働き方の推進と健康経営  → P.91
人権尊重への取り組み  → P.92-94

「働きがい共創」 ー従業員エンゲージメントー

NRIでは、様々な活動を通じて従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。その一環として、社員一人ひとりが働きがいを感じるとともに、多様性を活かして互いにチャレンジし合える風土づくりを目指す「働きがい共創」活動を推進しています。

▶ 「働きがい」を支える風土醸成(組織開発研修等の提供、イベントなどによる情報発信)

全ての社員が主体的に「働きがい共創」活動に参加できるよう、NRIでは組織開発や人材開発に関する研修(対人スキルに関する研修など)や動画コンテンツの提供、また様々な形での情報発信を通じて、風土醸成に力を入れています。

新任管理職向けの研修では、組織開発に関するプログラムを取り入れ、「働きがい共創」活動への意識が高まるよう工夫しています。また、NRI全体でも各組織が自律的に「働きがい共創」活動に取り組んでおり、社内イントラネット上の「働きがい共創サイト」を通じて、各組織の活動事例が発信されています。



「働きがい共創」取り組み事例紹介ページ

▶ 組織状態の「見える化」(エンゲージメントサーベイの実施)

社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、2021年より年に1回(毎年6月)、NRIおよび一部のグループ会社※2の社員を対象に実施しています。調査結果は、各種人事施策の立案に活用するだけでなく、職場のエンゲージメント向上活動にも役立てるため、社内イントラネットで従業員に開示しています。

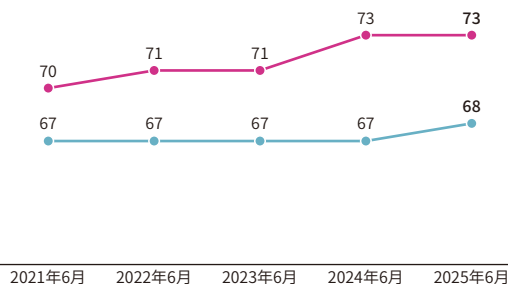
2025年の総合スコアは、2024年と同様の73となりました。項目別に見ると、「人間関係」「支援」「自己成長」に関する項目でスコアが上昇しました。一方「環境」に関する一部の項目は、高い水準を維持しているもののスコアが低下しました。これは、中長期的な視点では対面コミュニケーション強化の効果が見られる一方、短期的な視点では働き方の変化の影響でスコアが低下した部分もあるため、このような結果になったと考えられます。

今後も引き続き、コミュニケーションの活性化を図りつつ社員の柔軟な働き方の環境整備に取り組むなど、中長期的な視点で、従業員エンゲージメントの維持・向上に向けた活動に取り組んでいきます。

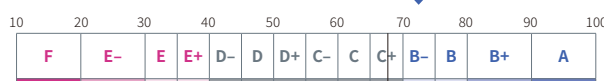
※1 (株)アトラエ提供のツール

※2 NRIからの出向者の割合が高いグループ会社

エンゲージメントスコア



NRIスコア : 73
(2025年6月)



<参考>
Wevox利用企業のうち
「Sler・受託開発」業界の平均スコア : 68

● NRIのエンゲージメント総合スコア

● Wevox利用企業のうち「Sler・受託開発」業界の平均スコア

(注) 1. (株)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およびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社の社員を対象に調査したもの

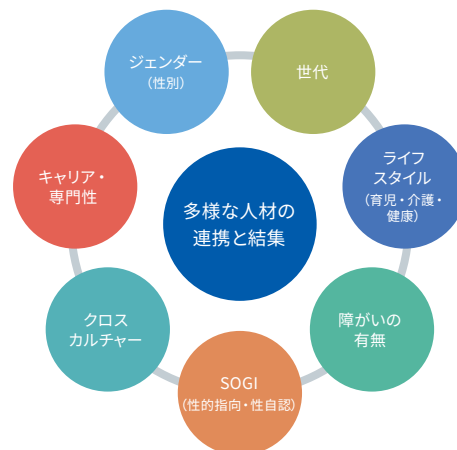
2. エンゲージメントスコアをA-Fランクの指標でランク付け

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

NRIでは、様々な強みや個性を持つ社員一人ひとりの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、多様な社員がそれぞれ生き生きと働き、挑戦し続けられる公平・公正な職場環境づくりを目指しています。

右図にある7つの領域のうち、特に「ジェンダー(性別)」「キャリア・専門性」「障がいの有無」の3つを重点領域と定めて活動を推進しているほか、各領域に関連する制度や事例の情報共有を強化することで、社員が安心して多様な働き方を選択できる環境づくりに努めています。

NRIのダイバーシティ&インクルージョン推進活動方針



▶ 女性活躍の推進

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。取り組みは仕事と育児の両立のための制度や研修整備からスタートし、2016年3月期からは「女性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「女性リーダー養成塾」を開始するなど、女性のキャリアアップを促す施策を強化しています。2023年4月には「行動計画」を見直し、新たな目標のもとで推進しています。従来取り組んできた「女性の管理職比率」に加え、登用候補者の育成には業務アサインが重要であることから、プロジェクトや事業における責任者の女性比率を「女性への機会付与率」と定義し、目標値を定めています。

これらの目標達成に向けた取り組みの中で、「女性の管理職比率」および「女性への機会付与率」については、「性別にかかわらず、男女ともに活躍できる状態」があるべき姿であると再定義しました。その上で、目標をより適切なものとするため、2025年4月より、「対象者層の女性社員比率と同等」を新たな目標に掲げています(2026年3月期の目標値：女性の管理職比率9.6%、女性への機会付与率14%)。

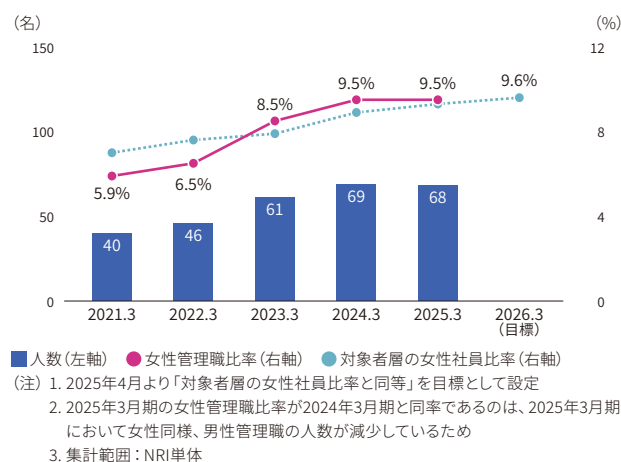
また、女性社員比率そのものを引き上げるため、両立支援制度の見直しや風土醸成、機会提供の推進にも継続的に取り組んでいます。経営会議や取締役会においても、女性活躍をはじめとしたダイバーシティ推進に関する課題について議論を行い、改善に向けた取り組みを進めています。さらに、2022年3月期より、ダイバーシティ推進の取り組みを本部ごとに評価する仕組みを導入し、男女問わず活躍できる環境づくりを推進しています。

▶ キャリア入社社員のオンボーディング強化

NRIでは、即戦力として期待されるキャリア入社社員が早期に能力を発揮できるような環境づくりを目指し、オンボーディングの強化に取り組んでいます。

毎月「入社時スタートアップ研修」を開催し、会社の制度・ルールや福利厚生、人材育成や「NRIらしい価値共創」について伝えています。また、2024年3月期からは、キャリア入社の先輩社員や同期入社社員同士の交流

女性管理職(部長・課長等)と対象者層の女性社員比率推移
(集計単位：単体)



キャリア入社社員と社長の交流イベント

を目的とした「キャリア入社フォローアップ研修」を開始し、キャリア入社社員のコミュニティ形成や人脈づくりを支援しています。半期に一度開催しているキャリア入社社員と社長の交流イベントは、2025年3月期より対面形式に変更し、社長からの期待や想いを直接キャリア入社社員が受け取れる場としたことで、参加者から高い評価を得ています。

配属先となる事業本部においても、入社直後から、本部の特色に応じ様々なオンボーディング策(本部の事業説明、フォローアップ面談、本部内の人脈づくり、本部役員層との交流イベントなど)を実施しています。

▶ 仕事と出産・育児・介護の両立支援

NRIでは、男女ともに仕事と育児を両立しやすい職場づくりを進めています。2023年3月期に、男性社員にも「配偶者妊娠届」を導入し、届出者に育児に関する諸制度の説明を実施するとともに、育休取得や各種制度の利用を推奨しています。また、仕事と育児を両立しながら活躍するには各種制度の目的も含め上司の理解が必要不可欠であることから、妊娠中の女性社員またはパートナーが妊娠中の社員、該当社員の上司、ダイバーシティ推進担当で実施する三者面談、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。

さらなる両立支援制度拡充の1つとして、従来の短時間勤務制度、時間外免除・制限勤務制度に加え、2024年4月には新たに「所定時間内裁量労働制度」を導入しました。この制度は、みなし労働時間を所定労働時間である7.5時間に限定しており、育児を理由とした時間制限を必要とする社員が最も多く利用しています。これにより、時間的な制約がある社員も、成果に基づいた働き方で活躍しています。

なお、仕事と介護の両立が必要な社員についても育児支援制度と同様の時短・制限勤務制度が利用できるほか、介護に直面する前の社員に対しても制度説明や情報提供を行っています。

▶ 障がい者の活躍支援

NRI特例子会社*のNRIみらい(株)では、様々な障がいのある社員が、会議室の整備、研修支援、社内便の集配送、用度品管理、社員へのマッサージサービス、各オフィスでのカフェ運営など幅広い分野で活躍しています。2023年3月期からはNRIグループのビジネス領域に活動範囲を広げ、各事業本部のスタッフ業務のサポートとして、各種事務やPC設定の支援などで活躍しています。

また同社は、誰もが働きやすい環境や多様な社員が活躍できる環境づくりを目指し、NRIグループに対して「NRIみらい見学会」や「五感フル活用ワークショップ」を開催しています。2024年11月には会社設立10周年を前に「NRIみらいと考える、NRIの未来」フォーラムが開催されました。同社の社員が作成した事業説明動画の公開や、NRIグループの未来についてのパネルディスカッションが行われ、NRIグループ全体のシナジーを感じられるフォーラムになりました。ダイバーシティの実現やインクルーシブな環境づくりのノウハウを共有することで、グループ全体のD&I推進をリードしています。

加えて、世の中の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を行い、その結果を公表するなど、社会全体の障がい者の雇用機会拡大に向けた情報発信を行っています。

なお、2025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、258名(雇用率2.79%)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



視覚障がいの疑似体験
「五感フル活用ワークショップ」

▶ LGBTQ等の性的マイノリティに関する取り組み

LGBTQ等の性的マイノリティに関する取り組みとして、全社員が受講できる理解促進研修(eラーニング)を提供しています。また、オフィス環境改善として、2025年3月期に男性トイレにサニタリーボックスを設置するなど、誰もが活き活きと働ける環境の整備を進めています。



卓越したビジネスモデルへの進化を続ける

知的資本の創出・蓄積

知的資本はNRIの競争力の源泉であり、他社との違いを際立たせる重要な要素です。

NRIは、知的資本のマネジメントを通じて、お客様との長期的な関係を継続しながら、高付加価値のサービスを提供することで成長してきました。

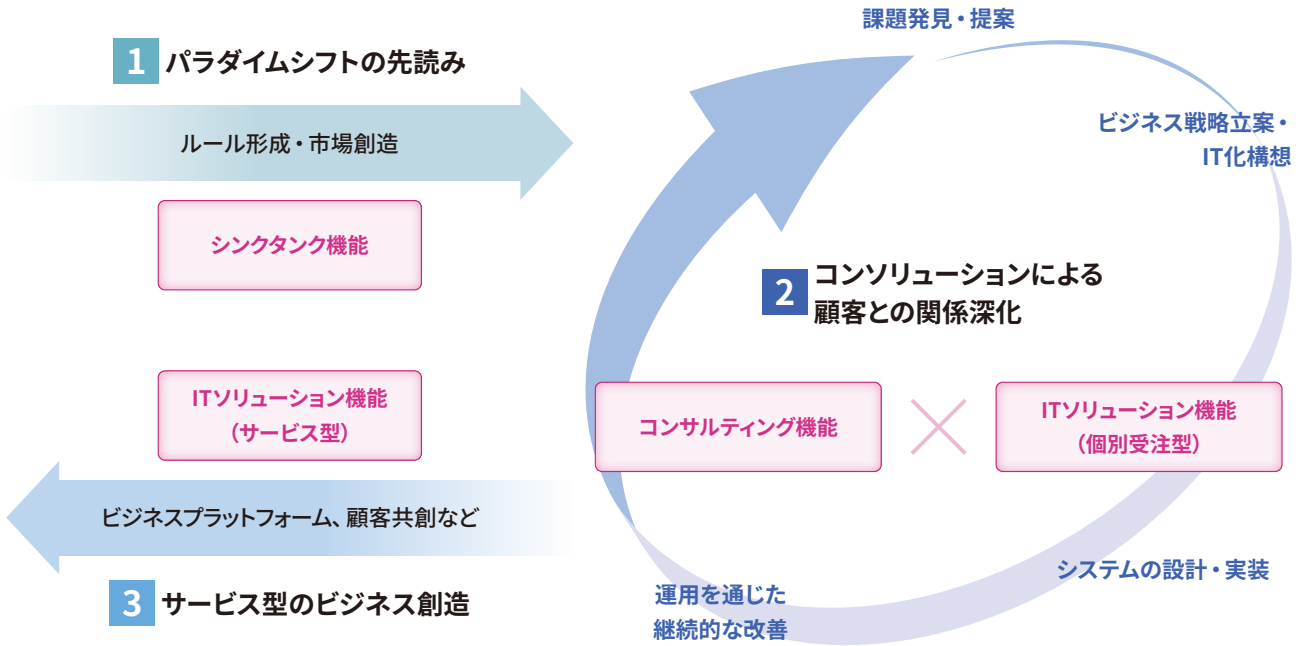
私たちは個々の知を比類なき組織力に昇華させる知的資本を創出・蓄積し、時代を超えて継承していきます。



卓越したビジネスモデル

NRIのビジネスモデルは、シンクタンク機能を起点に顧客にアプローチし、コンサルティングとITソリューションの両チームがお客様に併走し、仮説検証を繰り返しながら価値を高めていく「コンソリューション」によって顧客との関係を深化させていきます。さらには、顧客との信頼関係や蓄積されたノウハウを活かし、ビジネスプラットフォームや顧客共創などのサービス型ビジネスを創造することで、継続性の高い事業構造を実現し、安定的な収益を生み出しています。加えて、継続的な事業を支えるソフトウェア資産の付加価値を高め続けることで、競争優位性を実現しています。

NRIのビジネスモデル



▶ ビジネスプラットフォームサービス

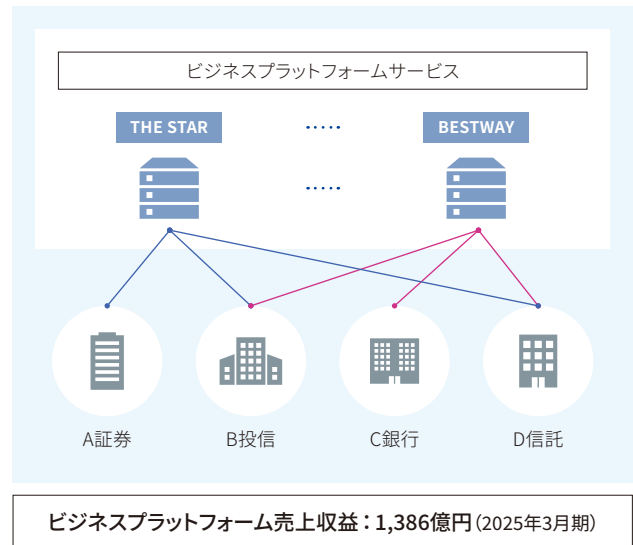
NRIのビジネスモデルが目指すサービス型のビジネスの1つがビジネスプラットフォーム (BPF) です。

NRIは、長期にわたり金融業界の顧客ニーズに応え、革新的なソリューションを提供してきました。この長期にわたるノウハウの蓄積が結実したのが、ビジネスプラットフォームサービスです。

ビジネスプラットフォームサービスとは、個別のお客様向けシステム構築で培った技術と知見をもとに、お客様の業務を標準化した上でNRIがソフトウェアを開発し、SaaS型で提供するサービスです。規制や制度を深く理解するNRIが、コンサルティングからITサービス、BPOまで一貫してサービスを提供することが強みです。

金融分野から始まったビジネスプラットフォームサービスは、現在では金融以外の分野にもその提供範囲を広げています。

ビジネスプラットフォームサービスの利用社数増加は、事業の拡大だけでなく、収益構造の安定化にも寄与しています。



主なビジネスプラットフォームサービス

 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	83社	 2012年稼働 Value Direct インターネットバンキングシステム	22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	30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 累計件数 約4,800万件	
 1993年稼働 T-STAR 資産運用会社向け 信託財産管理システム	83社	 2017年稼働 e-NINSHO 本人確認トータルソリューション ※ 出所：総務省「公的個人認証サービス の民間利用」より	478社※
 1997年稼働 BESTWAY 銀行等向け投信窓販口座管理システム ※ 生損保・投信会社等も含む	108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 ※ 出所：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 一覧」の利用企業より	103社※

利用社数および件数は2025年3月31日時点

近年提供を開始したビジネスプラットフォームサービス

NRI BaaS/CORE

銀行勘定系ソリューション

NRI BaaS/COREは金融機関やそれ以外の企業が、預金・決済やローン等の金融サービスを行う際に必要なシステム基盤を備えた、クラウド型の軽量勘定系サービスです。本サービスを利用することで、銀行のデジタル化やエンベデッド・ファイナンス※を迅速に行うことが可能となり、社会に新しい価値や利便性を提供します。

※ 非金融企業が既存サービスに金融サービスを組み込んで提供するもの



One-JIBAI

自賠責保険・共済業務(引受・契約管理)のビジネスプラットフォームサービス

One-JIBAIは、「自賠責保険制度」の定めにより、保険の引受、契約管理を行うビジネスプラットフォームサービスです。損害保険会社・団体の自賠責保険・共済業務オペレーションの標準化を推進するとともに、共同化によるシステムコストの削減を実現します。



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1つとするNRIは、未来予測に基づいた社会提言を強みとしています。未来社会を洞察する専門家集団としての未来創発センターは、日本の競争力向上や社会課題解決に資するような提案を行い、それに向けた取り組みを実践しています。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NRIのブランド力を高めています。

▶ 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・イメージ向上に大きく寄与しています。



未来社会を洞察し、社会課題の提起・克服を提言する専門家集団の挑戦

NRIのシンクタンク機能をリードする未来創発センターは、AI、テクノロジーがもたらす未来社会の姿を洞察するとともに、不透明さを増す世界・日本が直面する社会・経済課題に対し、様々なエビデンスや科学的な判断に基づいた処方箋を提示・発信する「未来志向型シンクタンク」を目指しています。

社会・経済・生活・都市等の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、社会課題解決に資する様々な提言と、日本の競争力強化に向けた提案を行います。また国内外の様々な主体と連携し、課題解決の実践にも取り組んでいます。

蓄積した知的財産の発信によるプレゼンス向上

社会・経済を捉える各領域における独自の調査・研究活動の成果を書籍・レポート・各種メディア等を通じて広く発信し、分析・提言力に対する信頼性を高め、「シンクタンク」としての世の中での存在感をさらに増していきます。今後も引き続き、社会の動向を多角的に捉え、研究領域を柔軟に変えつつ、すでに培った知的資産を有効に活用した研究・分析を進めていきます。

テーマドメイン

価値の発揮方向

競争力・
成長力獲得

社会課題解決

デジタル活用

Growth
Innovation

Sustainability
well-being

Data-analytics
Data-security

社会経済・産業・技術

- ☑ 未来社会像の研究
- ☑ 革新技術の経済社会への影響に関する研究
- ☑ AIと社会・産業構造の在り方に関する研究

生活・雇用・社会基盤

- ☑ 生活者の価値観・ライフスタイル研究
- ☑ 雇用・労働問題に関する政策研究
- ☑ 社会共通基盤（公的ID等）に関する研究

都市地域・インフラ・環境

- ☑ 地方創生とデジタルローカルハブ（自立経済都市（圏））の研究
- ☑ 地域DX・地域イノベーションの研究
- ☑ 社会インフラ、地球環境問題に関する研究

知的財産のマネジメント活動

知的資本を維持・拡充し、NRI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

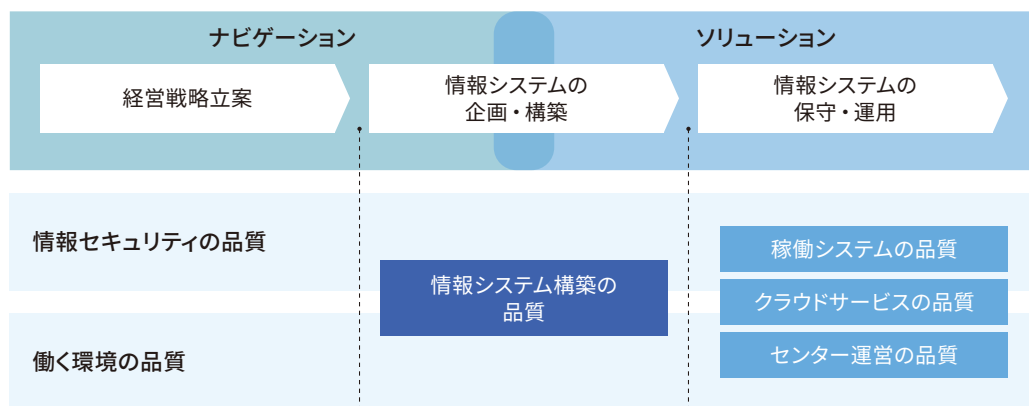
事業展開を支えるケイパビリティ

NRIのケイパビリティは、ナレッジとこれを生み出すプロセスから成ります。ナレッジは、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・規程などから成り立っています。このナレッジを生み出して循環させるプロセスには、システム開発会議をはじめとする品質監理プロセスやソフトウェア開発等を効率化する生産革新手法、将来の知的資本の形成に向けた研究開発等の事業開発活動があります。これらのケイパビリティが卓越したビジネスモデルと進化し続けるブランドを支えています。

▶ NRIの品質マネジメント

システム構築・運用やコンサルティングサービスを提供するNRIには、「品質にこだわり、時代を先読みして変革を続ける」というDNAがあります。NRIは創業以来、品質向上に不断的な努力を重ねてきました。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

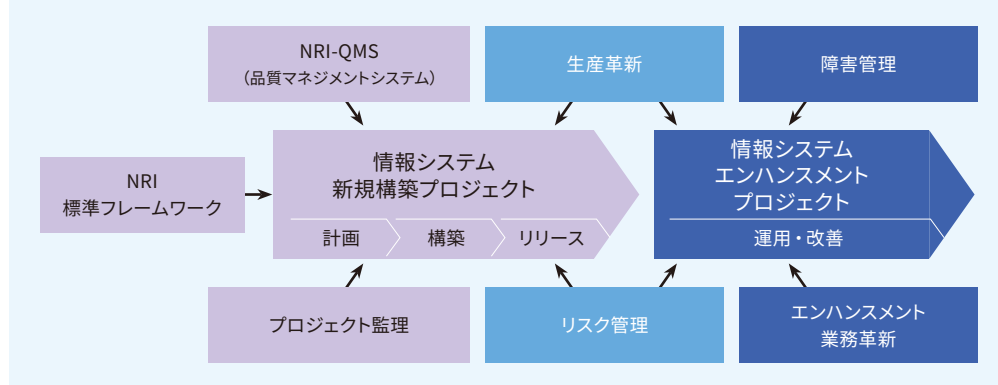


情報システム構築の品質

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も進めています。

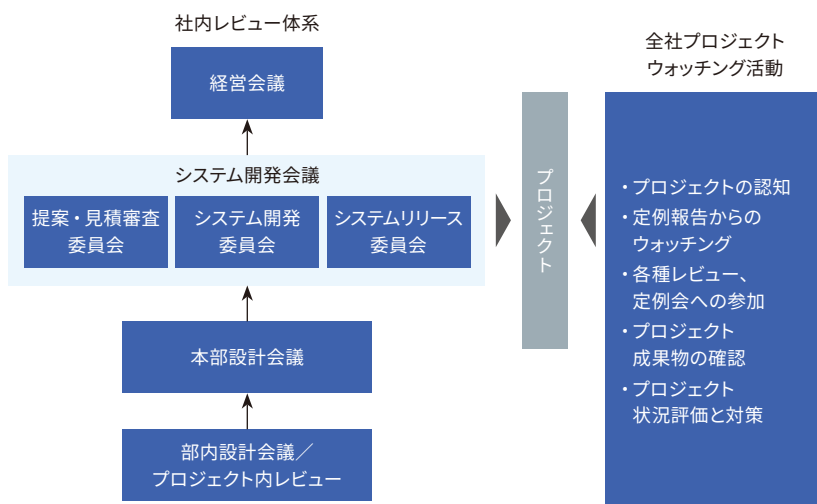
情報システムの品質向上に向けたプロジェクト支援体制



▶ 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

NRIでは、各プロジェクトの実践・成功を支える「管理」とは別に、品質向上を目的とした「プロジェクト監理活動」を推進しています。この活動は、プロジェクト監理部と各事業本部が連携しながら、問題の早期発見と早期対策を支援するものです。NRIのプロジェクト監理組織の使命は、単に管理状況を監視することではなく、プロジェクト品質の継続的な向上を推進することにあります。さらに、社内レビュー（システム開発会議）では単なるプロセスチェックにとどまらず、各本部から集まった委員がシステムの内容まで厳しく確認を行うことで、高品質の実現に努めています。

プロジェクト監理活動



NRIの高い品質を支える「システム開発会議」

1987年に第1回目を開催した「システム開発会議」は、2024年1月に3,000回目の開催を迎えました。この会議は、プロジェクト監理活動の一環として社長直轄のもとで運営されており、会社の知見を集約してより良いシステム構築を目指すとともに、システム開発全般に関するリスク軽減を主な目的としています。各本部からNRI認定資格者を中心に委員が選出され、プロジェクト監理部が各プロジェクトの状況に応じてレビューアーを決定しています。第三者の視点からプロジェクトのレビューとリスク評価を行い、開発担当者と連携しながらリスク軽減に努めています。

システム開発会議は、プロジェクト成功への助言や指摘を得る貴重な場であり、これによりプロジェクトの質をさらに高めています。また、会議にはNRIのプロジェクト活動における英知が結集しており、これらの知見を現場にフィードバックすることでNRI全体のプロジェクトマネジメント力の底上げを図っています。さらに、大規模プロジェクトのプロジェクトマネージャー候補者が会議に出席することで、次世代のプロジェクトマネージャー育成にも重要な役割を果たしています。

近年は、大規模・短納期の案件やウォーターフォール型以外のアジャイル開発案件の増加などを背景に、対象となるプロジェクトの環境も変化しています。今後も多様化する開発手法やプロジェクト運営手法に対応しながら、システム開発会議をさらに進化させ、引き続きNRIの高い品質の維持・向上に努めていきます。



PM経験者がレビューアーに



レビューアーや陪席経験を通じPM・PMO※・プロジェクト監理人材に

※ PMO：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

完成したシステムを高い品質で保守・運用することは、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重要な取り組みであり、新たな「改善や提案」を生み出す機会でもあります。NRIでは、このような考え方から、保守・運用業務を「エンハンスメント(以下、エンハンス)」と呼び、新規のシステム構築プロジェクトと同等に重視しています。

▶ NRIにおけるエンハンス

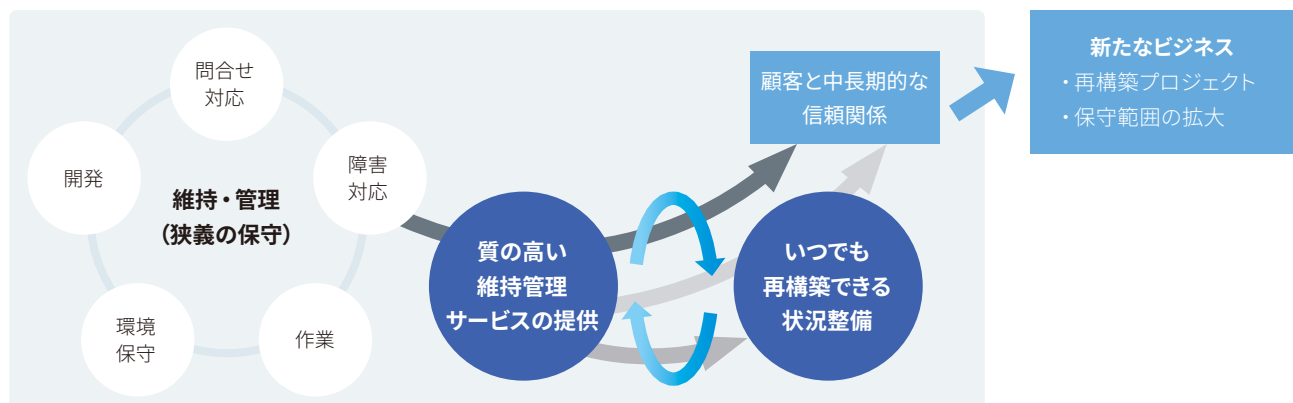
NRIはシステムが稼働を始めてから廃止されるまで、お客様のビジネスを継続してサポートします。その間、ビジネスの変化や制度の改定、技術の進歩などに合わせて機能を向上・拡張させていくことで、より長い期間、お客様のビジネスを支えることが可能になります。

NRIでは、一般的に保守と呼ばれる稼働後の工程を「エンハンス」と呼んでいます。これは、単にシステムを維持・管理する(狭義の保守)だけでなく、質の高い維持管理サービスを提供するとともに、常に再構築可能な環境を整備し続けることを示しています。この2つの取り組みが好循環を生み出すことで、お客様との中長期的な信頼関係が構築され、その信頼を基盤として「再構築プロジェクト」や「保守範囲の拡大」といった新たなビジネスへつながっていきます。このように、システムを安定稼働させながら、お客様のビジネス成長を支えるために機能拡張を行い、お客様へ提供する価値を「向上させ続ける」という想いを「エンハンス」という言葉に込めています。

この方針を全社で推進するため、「エンハンス業務革新」をスローガンに、毎年、システムごとの改善活動を継続しています。好事例の共有や表彰制度、ビジネスパートナーとの連携などを通じて活動を活性化させ、最近ではAI活用などの新たな挑戦や、生産革新の風土醸成にもつなげています。

NRIにおいて、エンハンスに従事する社員・ビジネスパートナーはシステム開発・対応に携わる人数の約65%を占めています。また、エンハンスは売上収益の多くを占めており、継続性の高い事業としてNRIの安定した事業基盤を支えています。このため、NRIではエンハンスをコアビジネスと位置付け、その品質と生産性向上は極めて重要であると認識しています。

NRIのエンハンス



生産革新の取り組み

NRIでは、エンハンス業務の生産性・品質向上のため、全社横断での生産革新に取り組んでいます。その中核となる活動が、毎年開催している「生産革新フォーラム」です。ここでは、AIなどの先進技術や多様なナレッジを活用したカイゼン事例を共有・表彰することで、社員に新たな挑戦への刺激を与え、持続可能なエンハンスの基盤を築いています。そして、ここで得られた知見はエンハンス業務にとどまらず、新規システムの開発や既存システムのモダナイズにも活かされ、システムライフサイクル全体の抜本的な生産革新を加速させています。

私たちは、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、これからも高品質なシステムを提供していきます。



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もとに、社内で基準を定め、定期的リスク評価を行い、対策を実施しています。また、独立した組織でこれらの運営について定期的に監査や評価を行い、改善プロセスを回すことで、高い統制、セキュリティ品質を確保、維持しています。

安定稼働を支えるデータセンター運営の品質

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不可欠です。

NRIのデータセンターでは、「THE STAR」などのビジネスプラットフォームを中心に、NRIが開発・構築した様々なシステムが稼働しています。NRIは、情報システムの安定稼働を担保し、安全・安心なサービスを提供するため、保有するデータセンターにおいてデータセンターサービスに関わるリスクの可視化や様々な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定期的実施しています。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。

NRIのデータセンター

【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：18,360m²
受電能力：7,500KVA

点検、訓練の実績(2025年3月期)



事故を未然に防ぐ
総合運動点検

3回



定期的に点検を行い安定稼働の
確認と予防保全を行う
各設備点検

約250回



事故が起きた際に、事故影響を
最小限に抑えるための
大規模障害運用訓練

5回



現場で起こりうる様々なリスク事象に
円滑に対応するための
現場訓練

約2,300回

NRIに対する認証や保証の例

- ・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システム)
- ・ISO27001 (情報セキュリティマネジメントシステム)
- ・ISO27017 (クラウドサービスセキュリティ管理策)
- ・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)



▶ グローバルな運用監視

NRIでは、様々なデータセンターやクラウド上で稼働しているお客様のシステムを「クラウドコントロールセンター」と呼ぶ運用拠点を運用監視を行っています。「広域障害」「パンデミック」などの様々なリスクに対応するため、運用拠点を日本、米国、デンマークの3か国に分散しています。また、働き方改革として長時間労働や夜勤に頼らない持続可能な就労環境とし、これらの拠点が連携する「Follow The Sun 運用」により、グローバルな運用監視を実現しています。



情報セキュリティの品質

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

▶ 情報セキュリティに関する方針

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

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

▶ 情報セキュリティに関する関連規程

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

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

▶ 情報セキュリティ管理体制

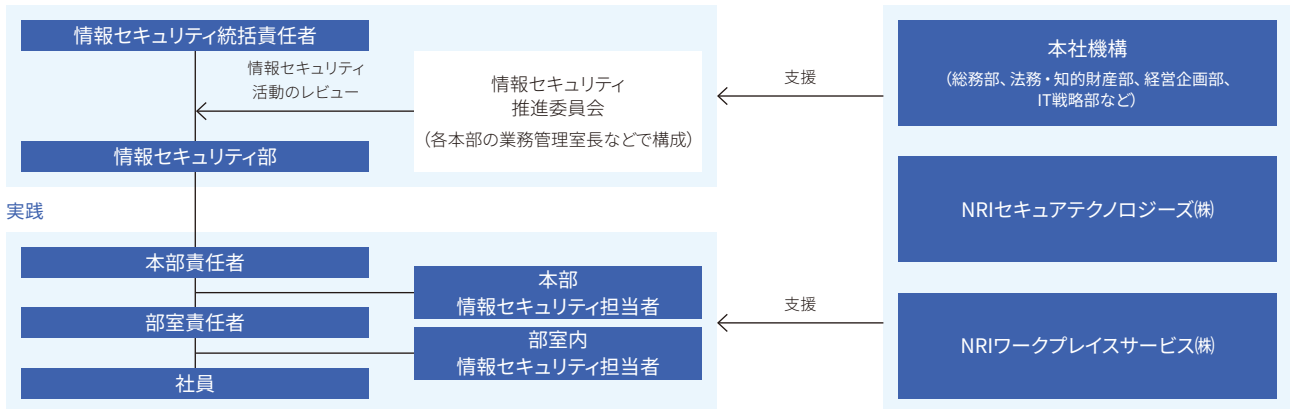
NRIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体として情報セキュリティ管理体制を整えています。全ての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。これにより、情報セキュリティ施策の促進に加え、サイバー攻撃や情報漏えい事故などの、緊急事態への迅速かつ的確な対応を確実に行うことを可能にしています。

また、先端的な情報技術の調査・研究等を行う専門組織や、情報セキュリティに関する専門会社であるNRIセキュアテクノロジーズ(株)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、各社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としての情報セキュリティ対策基準を設け、基準達成に向けた改善活動を推進しています。

情報セキュリティ管理体制

企画・推進



▶ 情報セキュリティに関する教育

情報セキュリティ意識の啓発や、規程類の周知、設計開発時におけるセキュリティ品質向上などのため、集合研修のほか、eラーニングも積極的に取り入れ、継続的に全従業員(派遣社員も含む)へ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。また、全役職員が守るべき重要なルールを記載した「RULE BOOK(役職員が守るべき重要なルール)」にも情報セキュリティに関するルールを記載するなど、情報管理およびサイバーセキュリティに関する基本的な教育の周知徹底に努めています。

▶ 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。なお、NRI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します。



個人情報保護方針

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

個人情報の取扱いについて

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

▶ サイバー攻撃への対応

サイバー攻撃対策として、ウイルス(マルウェア^{※1})対策ソフトおよびEDR^{※2}の導入、データの暗号化、各種セキュリティデバイス(ファイアウォール、WAF^{※3}、振る舞い検知型マルウェア対策^{※4}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^{※5})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、共有を行うなど、組織的かつ迅速、適切に対策を講じています。

システムがサイバー攻撃を受けたことを想定した、サイバーインシデントへの対応演習、および標的型攻撃メールの体験型訓練の継続的な実施などの教育・訓練も行っています。

※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 EDR(Endpoint Detection and Response)：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

※3 WAF(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

※4 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、マルウェアに見えるソフトウェアを動作させ、情報搾取やそのための事前活動といった振る舞いをしないかを調べ、駆除するための対策とする

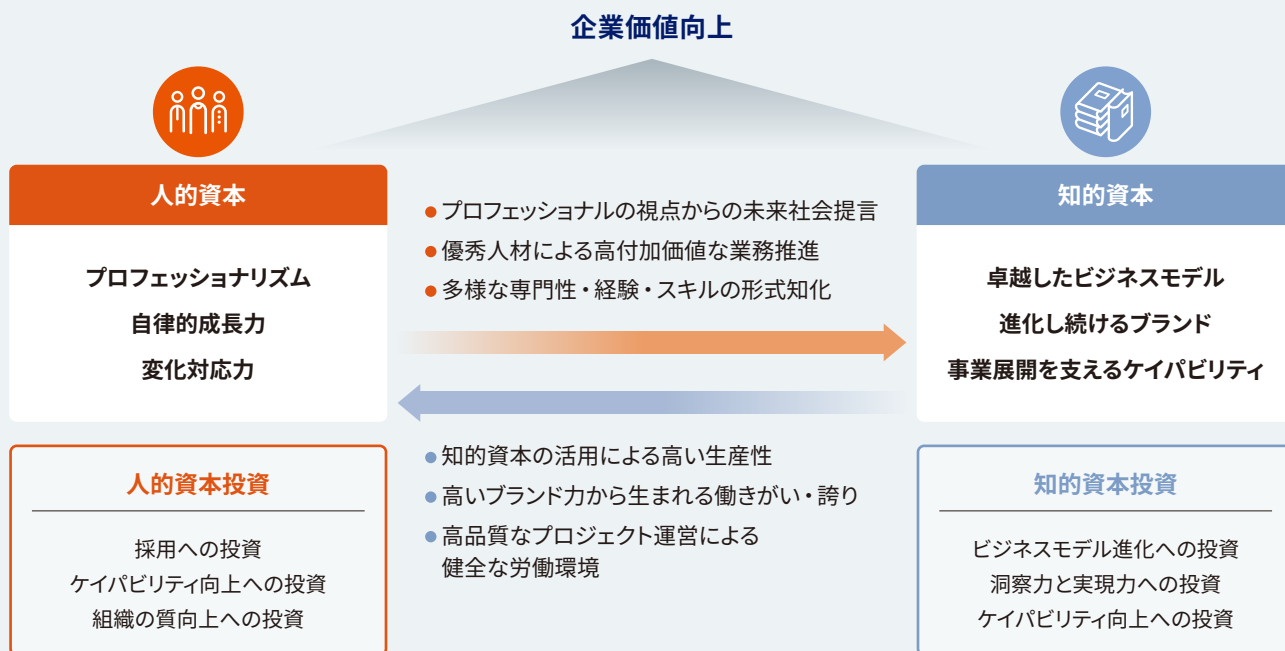
※5 CSIRT(Computer Security Incident Response Team)：コンピュータインシデントに関する通知を受け取り、適切な対応を実施する組織(チーム)またはその機能

人的資本・知的資本への投資が企業価値にもたらすインパクトの分析

NRIでは、人的資本と知的資本は相互に高め合いながら、企業価値向上に寄与すると考えています。

NRIの事業において人的資本・知的資本がどのような役割を果たしているのかをステークホルダーの皆様へわかりやすく示すことを目的に、資本への投資が企業価値の創出につながるまでのプロセスを可視化しました(右図)。人的資本・知的資本がNRIにとっての財務的な価値を生み出すまでの道筋を分析の対象としています。

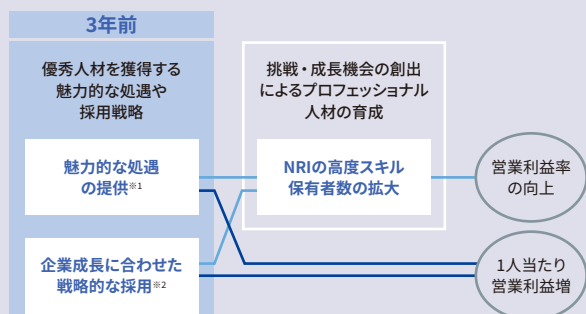
NRIにおける人的資本と知的資本の関係性



参考：人的資本・知的資本と財務指標との関係性について(定量的な考察)

右記のモデルが示すつながりを検証するため、NRIでは自社およびITソリューション業界の様々なデータをもとに定量的な分析を行いました。その結果、下図に記すデータ間に有意な相関関係があることがわかりました。

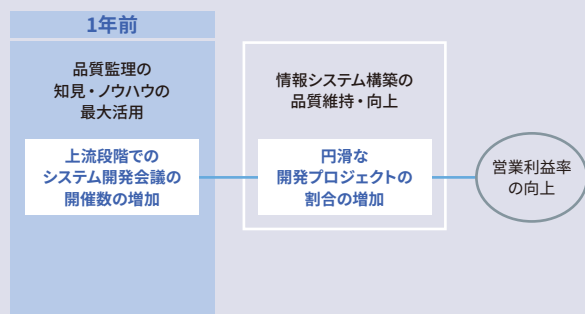
人的資本と財務指標との関係性



※1 有価証券報告書で公開される各企業の平均年間給与
※2 各企業の人員規模当たりの年間採用者数

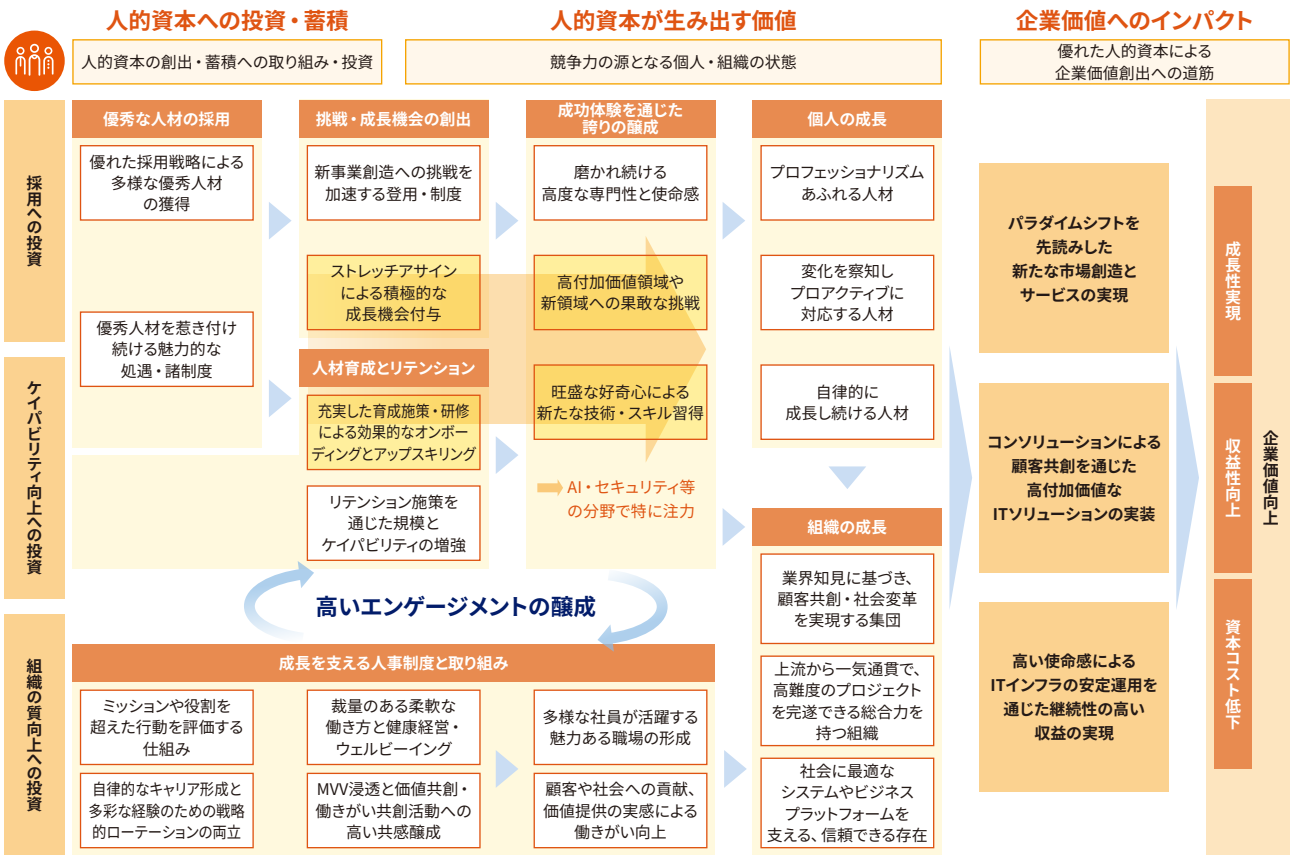
3年前に実施した「優秀人材を獲得する魅力的な処遇や採用戦略」が、「プロフェッショナル人材の育成」につながっています。こうして育成したNRIのプロフェッショナル人材が、高付加価値なビジネスを生み出すことで収益力を高めていることが推測されます。

知的資本と財務指標との関係性

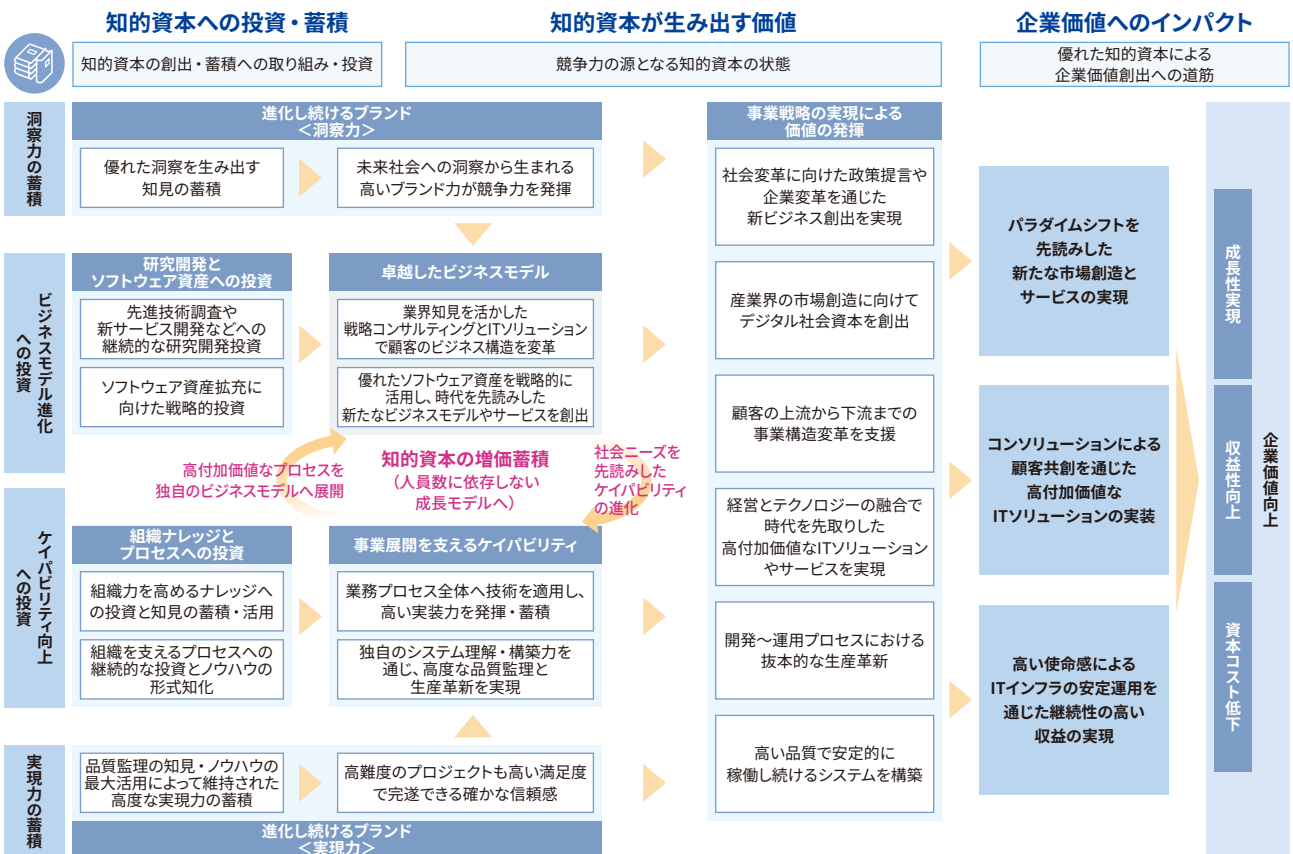


1年前の「上流段階でのシステム開発会議の開催数」と「円滑な開発プロジェクトの割合」との間に正の相関が確認されています。「情報システム構築の品質維持・向上」への取り組みが、自社の将来的な財務価値にもつながっていると考えられます。

人的資本への投資が企業価値の創出につながるまでのプロセス



知的資本への投資が企業価値の創出につながるまでのプロセス





ビジネスパートナーとの協働による

地球環境への貢献

NRIは、気候変動や生物多様性への対応を含む地球環境の保全を世界共通の課題であると認識し、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、その洞察力と実現力を活かしながら解決に取り組み、あらゆるステークホルダーと連携して持続可能な未来社会づくりに貢献します。

気候変動対応や自然資本の保全に向けた取り組み(TCFD・TNFD)

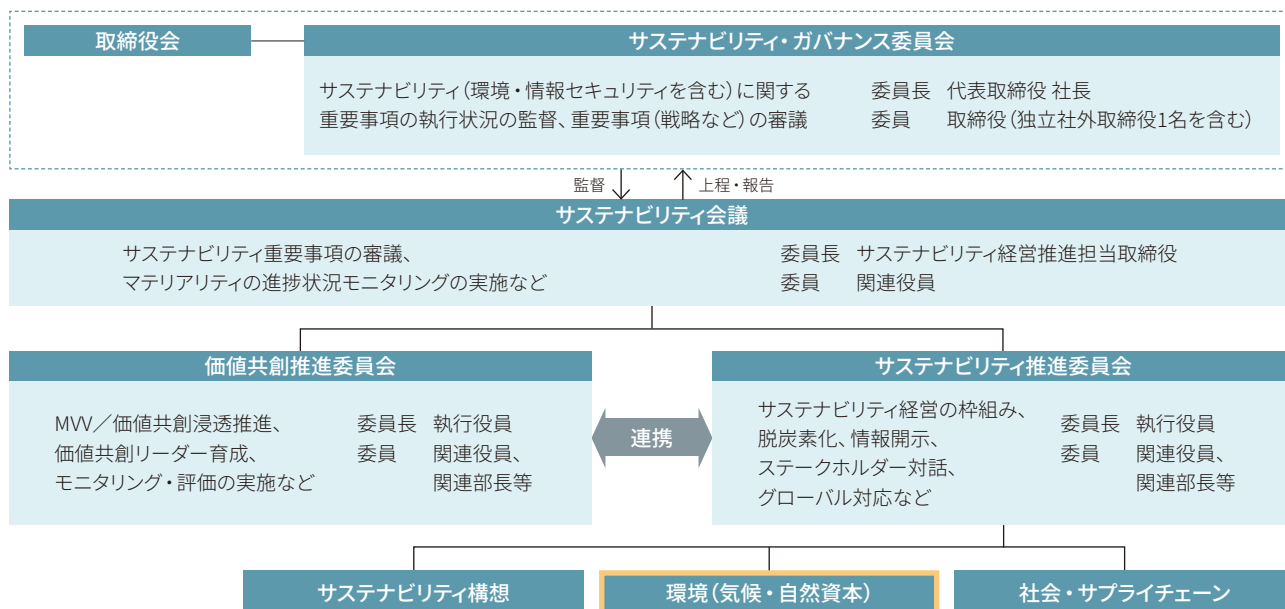
NRIは、気候変動の深刻化や生態系の劣化がもたらす社会・経済への重大なリスクについて、企業活動の持続可能性に直結するものであり、NRIにおいても例外ではなく重要な課題であると認識しています。気候変動への対応の取り組みや、自然資本の保全に向けた取り組みは、両者を統合的に推進することが不可欠です。これらの問題がもたらす影響を適切に捉えながら、NRIが実施している取り組みを、TCFD・TNFDの枠組みに基づいて開示しています。

▶ ガバナンス

NRIは、気候変動や生物多様性への対応を含むサステナビリティを重要な経営課題に位置付けています。取締役会の構成や監督においてサステナビリティを考慮し、サステナビリティに知見のある取締役の選任に加えて、サステナビリティ基本方針(マテリアリティを含む)や重要事項を取締役会で決議しています。また、取締役会により、取締役のみを構成員としたサステナビリティ・ガバナンス委員会を設置しており、サステナビリティに関する経営課題への取り組みの監督は、取締役会およびサステナビリティ・ガバナンス委員会が担っています。

加えて、取締役会の監督のもと、サステナビリティ経営推進担当取締役を委員長とするサステナビリティ会議を設置しています。サステナビリティ会議では、サステナビリティに関する重要事項(関連するリスクおよび機会を含む)の審議等を行っています。その下部委員会としてそれぞれ執行役員を委員長とする価値共創推進委員会、サステナビリティ推進委員会があり、グループ全体のサステナビリティを推進し、活動の進捗を定期的にサステナビリティ会議および取締役会へ報告しています。

サステナビリティに関するガバナンス体制



気候変動や自然資本に関する審議・報告

サステナビリティ推進委員会では、同委員会の委員長・副委員長を務める執行役員、および気候関連問題に知見のある社員がメンバーとなり、検討テーマの1つに「環境」を掲げて、データセンターやオフィスの脱炭素化、Scope3排出量削減、再生可能エネルギー調達などの気候関連施策の検討と対策を進めています。また、自然資本の保全に関する問題についても、同テーマの中で検討を行っています。

なお、社外取締役を除く監査等委員でない取締役および執行役員その他の従業員（役員待遇）に対して支給する株式関連報酬の決定においては、温室効果ガス排出量削減を含むNRIのサステナビリティ指標の達成に向けた取り組み状況を考慮する仕組みを導入しています。

取締役会での気候変動や自然資本に関連する主な審議・報告事項(2025年3月期)

- ・温室効果ガス排出量削減率(Scope1+2)の進捗状況(四半期ごと)
- ・再生可能エネルギー調達の中長期構想
- ・TNFDに基づく情報開示の高度化の取り組み

サステナビリティ会議での気候変動や自然資本に関連する主な審議・報告事項(2025年3月期)

- ・役員の株式関連報酬におけるサステナビリティ(気候変動を含む)の取り組み状況の反映案について
- ・サステナビリティ(気候変動を含む)関連事項の外部情報開示方針
- ・下部委員会(価値共創推進委員会、サステナビリティ推進委員会)について

サステナビリティ推進委員会での気候変動や自然資本に関連する主な審議・報告事項

2023年3月期	ビジネスパートナーの環境目標設定支援状況
	Scope3を含む2050年ネットゼロ目標(SBTi水準)設定に関する検討状況
	CDPとのトップ・ダイアログの実施
2024年3月期	より高度な再生可能エネルギーの調達に向けた構想
	ビジネスパートナーの環境目標設定支援状況
	全社におけるTCFD・TNFDシナリオ分析の検討状況
2025年3月期	データセンターやオフィスにおける再生可能エネルギー調達や省エネルギー施策の推進状況
	ビジネスパートナーの温室効果ガス排出量削減の取り組みへの支援状況
	水を含む自然資本に関する開示高度化検討

環境方針の制定

NRIにおける環境経営の推進のため、環境問題の解決に向けた行動方針を「NRIグループ環境方針」や「NRIグループ生物多様性方針」として制定し、開示しています。

 NRIグループ環境方針・NRIグループ生物多様性方針
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html>

▶ 戦略

NRIでは、気候変動や自然資本に関連するリスク・機会の特定やNRIへの財務的影響についてシナリオ分析を実施しています(TCFDシナリオ分析、TNFDシナリオ分析)。

気候変動によるリスク・機会の特定 (TCFDシナリオ分析)

想定シナリオ

TCFDシナリオ分析においては、規制・対策強化シナリオの「1.5°Cシナリオ」と、現行シナリオの「4°Cシナリオ」の2種類を想定しました。

参照したシナリオと想定内容

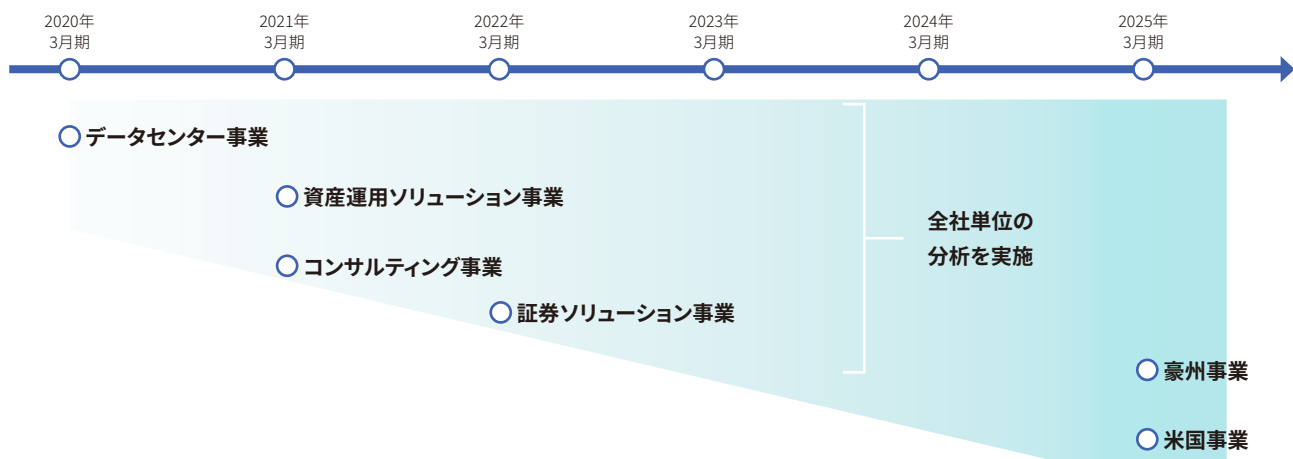
	1.5°Cシナリオ (規制・対策強化シナリオ)	4°Cシナリオ (現行シナリオ)
参照シナリオ	IEA Sustainable Development Scenario (SDS) IEA Net Zero Emission Scenario by 2050 case (NZE) IPCC RCP2.6 IPCC RCP1.9	IEA Stated Policies Scenario (STEPS) IPCC RCP8.5
想定内容	● 政策面①+技術面 炭素税導入 75~140ドル／ t-CO₂ 新技術向け補助金等 環境関連技術 向けの補助金等 が充実 企業の収益構造、 企業価値等へ 影響大	● 政策面①+技術面 炭素税導入 30~50ドル／ t-CO₂ 新技術向け補助金等 環境関連技術 向けの補助金は 一定程度 企業の収益構造、 企業価値等へ 影響小
	● 政策面② ESGや 気候関連の 開示強化 ESG関連の開示強化が要請／義務化され、 企業の開示情報が増加 また、開示フレームワーク等が標準化される	● 政策面② ESGや 気候関連の 開示強化 ESG関連の開示強化が要請され、 企業の開示情報が増加 ただし、開示フレームワーク等は標準化され ていない
	● 経済・社会面 環境・社会へ の関心向上 アセットオーナー・個人が自らの資産運用に おける環境・社会インパクトについて 関心を高める	● 経済・社会面 環境・社会へ の関心向上 アセットオーナー・個人が自らの資産運用に おける環境・社会へのインパクトについて 関心をあまり高めない
	● 自然環境面 自然災害の 激甚化 現状と大きな変化はない	● 自然環境面 自然災害の 激甚化 自然災害の激甚化が顕著になるとともに、 気候パターンの変化も明らかになる

NRIにおけるリスク・機会の特定

2020年3月期から2022年3月期にかけては個別の事業におけるシナリオ分析を行い、ウェブサイト等を通じてその結果を開示しています。

TCFD・TNFD統合開示
<https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/tcfd>

事業別シナリオ分析の実施状況



2024年3月期においては、それらの結果も踏まえながら、NRIの事業全体におけるリスク・機会および財務的影響を整理しました。2025年3月期は、米国および豪州におけるシナリオ分析を行い、改めてNRIの事業全体におけるリスク・機会および財務的影響を確認しています。なお、表のカテゴリ欄において「移行」と記したものは主に「1.5℃シナリオ」の状況下、「物理」と記したものは主に「4℃シナリオ」の状況下におけるリスク・機会を想定しています。

気候変動によるNRIのリスク・機会と財務的影響  P.82-83

また、影響度の大きさや事業との関わり方の強さなどの観点から、このうち代表的なリスク・機会の一部を取り上げ、NRIの事業全体における財務インパクトを以下のように試算しています。

個々のリスク・機会における財務インパクトの試算(2031年3月期時点を想定)

分類		影響	試算値	試算の前提、リスク低減の可能性など
移行	リスク	炭素税導入による費用負担増	約10～20億円	現在の再生可能エネルギー利用率を変えないまま事業が拡大した場合の、温室効果ガスの実質排出量から税額を算定(炭素税価格はIEAのシナリオを活用)。 ただし、低炭素移行計画に基づき、2031年3月期に再生可能エネルギー利用率100%を達成できた場合、税額はほぼゼロに抑えられる。
移行	機会	顧客の脱炭素化への移行によるコンサルティング・ITソリューションの売上増	約60～70億円	脱炭素をテーマとしたコンサルティングは、現在の受注額から連結売上収益の伸びに従って拡大すると仮定し、増額分の全額を計上。 また、ビジネスプラットフォーム事業について、同様に連結売上収益の伸びに従って拡大すると仮定し、このうち増額分の1割を顧客の脱炭素化への移行に起因するものとして計上。
物理	リスク	自社の被災による事業活動の中断	約10～20億円	大規模な水害等によりデータセンター周辺のインフラ(電気・水道・通信など)が影響を受け、NRIのビジネスプラットフォームの運用収入が2日間得られなかった場合の、売上の減少額を算定。 ただし、首都圏のデータセンターが稼働しない場合に大阪第二データセンターをDRサイトとして活用するなど、災害時にもシステムを停止させないための様々な対策や訓練を常時から行っているため、このリスクが顕在化する可能性は極めて低いと考えられる。
物理	リスク	ビジネスパートナーの被災によるサプライチェーンの寸断	約20～30億円	大規模な水害等により、NRIがシステム開発を委託しているビジネスパートナーの1割(調達額ベース)が1か月間活動できなくなる場合を想定し、プロジェクトの遅延による売上の減少額を算定。

シナリオ分析結果の活用

NRIでは、このような財務的影響に関する分析結果を踏まえ、再生可能エネルギー導入等の温室効果ガス排出量削減の取り組みがカーボンプライス(炭素税等)の導入や環境配慮行動への要請拡大等によるリスクを緩和する施策となるとの認識のもと、対応を進めています。具体的には、NRIの温室効果ガス排出の多くが電力に起因していたことから、事業で使用する電力を再生可能エネルギーに切り替えることが、脱炭素に向けた重要な取り組みであると考えています。これらの認識のもと、NRIが保有する全てのデータセンターの電力は、現在全て再生可能エネルギー化されています。また、オフィスにおいても、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に切り替えており、その対象を順次拡大しています。

なお、NRIは2023年2月に温室効果ガス排出量の削減目標を改定し、後述の「指標と目標」に記載の目標を掲げています。さらに現在、2030年および2050年を見据えて長期的かつ安定的な再生可能エネルギーの調達方法について検討を進めています。

気候変動によるNRIのリスク・機会および財務的影響

カテゴリ		気候関連の 一般事象	NRIのリスク・機会および財務的影響							
			分類	影響	発生度 ^{※1}	影響度 ^{※2}				
移行	政策・法規制	炭素税の導入	リスク	炭素税導入による費用負担増	大	1	2	2	再生可能エネルギーの導入拡大	
		排出権取引の進展	機会	排出権取引のビジネス化によるコンサルティング・ITソリューションの売上増	中	1	1	2	－	
		AI利用拡大に伴うエネルギー消費への規制強化	リスク	規制強化に伴うデータセンターの費用負担増	中	1	1	2	再生可能エネルギーの安定調達、省エネルギーの推進、ビジネスパートナーとのエンゲージメント強化	
移行	技術	エネルギー効率・省エネルギー関連技術の進歩	機会	エネルギー効率化による費用負担減	大	1	1	1	－	
		再生可能エネルギーの普及	リスク	さらなる再生可能エネルギーの導入・高度化による費用負担増	大	1	1	2	省エネルギーの推進	
		水素・蓄電池・炭素回収貯留など新技術の進歩	機会	気候変動関連コンサルティングの売上増	中	1	1	1	－	
移行	市場	企業における気候変動への対応強化	機会	顧客の脱炭素化への移行によるコンサルティング・ITソリューションの売上増	中	2	2	3	－	
			機会	顧客のScope3削減ニーズ拡大に伴うビジネスプラットフォームサービスの競争力向上	中	1	1	1	－	
			リスク	顧客の脱炭素化の失敗による業績悪化に伴うコンサルティング・ITソリューションの売上減	小	1	2	2	顧客の脱炭素化支援の拡大	
		生活者における気候変動への関心向上	機会	生活者のサステナブル関連金融商品のニーズ増に伴う従量課金型ソリューションの売上増	大	1	1	1	－	
		原燃料価格の上昇	リスク	電気代等の費用負担増	中	1	2	2	省エネルギーの推進	
移行	評判	企業の取引条件における気候変動への対応重視	リスク	顧客からの脱炭素化要請による対応コスト増、未対応時の競争力低下	大	1	1	1	再生可能エネルギーの導入拡大	
		投資家の意思決定におけるESG観点の重視	機会	投資家からの投資増加、評判向上	中	1	1	1	－	
		採用市場におけるESG観点の重視	機会	優秀な人材を確保できる機会の増加、評判向上	中	1	1	1	－	
物理	急性	異常気象の激甚化、洪水	リスク	自社の被災による対応コスト増、資産の復旧、事業活動の中断	小	2	2	2	BCPの訓練・実行	
			リスク	ビジネスパートナーの被災によるサプライチェーンの寸断	小	2	2	2	ビジネスパートナーも含めたBCPの訓練・実行	
			リスク	顧客の被災（社会の経済活動の停滞）によるコンサルティング・ITソリューションの売上減	小	2	2	2	防災・減災に関する社会提言・情報発信等	
物理	慢性	気象パターンの変化	機会	気象パターン変化への対応に向けたコンサルティングの売上増	中	1	1	1	－	
			リスク	データセンターの冷却コスト増	中	1	1	1	省エネルギーの推進	

※1 2031年3月期までの発生可能性。大：高いと想定(概ね50%以上)、中：低いと想定(概ね50%未満)、小：極めて低いと想定(概ね5%未満)

※2 現状のままリスク対応等をしなかった場合の財務への年間最大影響額。3：100億円以上、2：10～100億円、1：10億円未満。また、政策動向や事業規模等に応じ、

時間軸によって影響度は変動するものと想定。短期：2026年3月期まで、中期：2031年3月期まで、長期：それ以降

※3 2025年3月期の分析では算定なし

事業別シナリオ分析(2020年3月期～2022年3月期、2025年3月期実施)				
	分析年度	対象事業	影響	財務インパクト(試算)
	2020年3月期	データセンター事業	炭素税導入による電気代上昇	約3.1～4.2億円
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	炭素税導入等による顧客の資産残高変動	売上-1%～+3%
	2022年3月期	証券ソリューション事業	炭素税導入による電気代上昇、サーバーなどの機械製造コストの増加	売上-3%～+12%
	2025年3月期	豪州事業	炭素税導入による電気代上昇	—※3
	2025年3月期	米国事業	炭素税導入による電気代上昇	—※3
	2020年3月期	データセンター事業	再生可能エネルギー調達によるコスト増	約5.6～6.7億円
	2022年3月期	証券ソリューション事業	再生可能エネルギー調達によるコスト増	費用+1%
	2021年3月期	コンサルティング事業	気候変動関連コンサルティングの売上増	(数値は非開示)
	2021年3月期	コンサルティング事業	脱炭素化への移行に向けた戦略構築・事業構造変革等 コンサルティングの売上増	(数値は非開示)
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	資産運用会社における企業情報整理ニーズ増、ESG投資・ サステナブルファイナンスに関する開示強化支援ニーズ増	売上+1%～+2%
	2021年3月期	コンサルティング事業	顧客の脱炭素移行失敗による業績悪化、案件減少	(数値は非開示)
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	企業の競争力、企業価値の変化による顧客の資産残高の変化	(「炭素税導入による 費用負担増」に合算)
	2022年3月期	証券ソリューション事業	企業の競争力、企業価値の変化による顧客の資産残高の変化	(「炭素税導入による 費用負担増」に合算)
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	資産運用会社が開発する個人向け金融商品における ESG関連の説明ニーズ増	売上-0%～+0%
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	資産運用による環境・社会への影響の可視化ニーズ増	売上-0%～+0%
	2022年3月期	証券ソリューション事業	個人投資家のサステナブル投資の拡大	売上-0%～+0%
	(各期)	(各事業)		(「炭素税導入による 費用負担増」に合算)
	2022年3月期	証券ソリューション事業	顧客側の取引条件に再生可能エネルギー利用率に関する要請が追加	影響なし
	2020年3月期	データセンター事業	データセンター設備の被災	(ハザードマップから見て 影響小)
	2022年3月期	証券ソリューション事業	広域被災への対応に伴うコスト増	費用+7%～+8%
	2025年3月期	豪州事業	台風・洪水等による自社の被災	—※3
	2025年3月期	米国事業	寒波による操業中断	—※3
	2022年3月期	証券ソリューション事業	被災下における、開発継続のための代替拠点の利用コスト増	費用+1%～+4%
	2025年3月期	豪州事業	台風・洪水等によるサプライチェーンの被災	—※3
	2021年3月期	コンサルティング事業	経済活動の停滞によるコンサルティングニーズ減	売上-12%
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	経済活動の停滞による顧客の資産残高減	売上-2%～-0%
	2022年3月期	証券ソリューション事業	市場取引の停止による売上減	売上-5%～-0%
	2021年3月期	コンサルティング事業	対応策の構築に向けたコンサルティングニーズ増	(数値は非開示)

自然資本に関するリスク・機会の特定 (TNFDシナリオ分析)

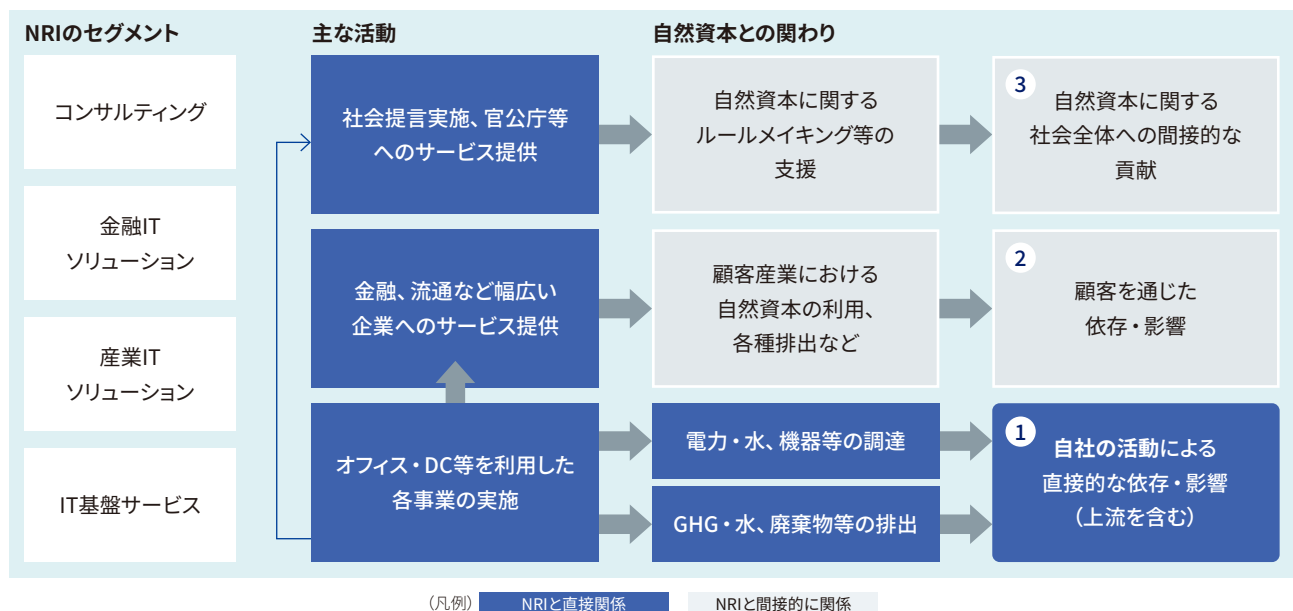
自然との接点の認識

NRIは2022年7月よりTNFDフォーラムに参画し、TNFD開示フレームワークで示されているLEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) アプローチを参考に、シナリオ分析を進めています。

分析にあたっては、まずNRIの事業と自然との大まかな接点を把握しました。具体的には、NRIのバリューチェーンを整理し、各要素が自然に対しどのような依存・影響関係にあるか、ENCORE[※]等のツールを参照して把握しました。その結果、主に①データセンター・オフィス利用に関する接点 (エネルギーや設備の調達等、バリューチェーンの上流を含む)、②ITソリューションおよびコンサルティング等のサービス提供先 (バリューチェーンの下流)、③社会提言やコンサルティングサービスを通じた社会変革等の間接的な接点の3種類があることを整理しました。

[※] ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) : Natural Capital Finance等が提供するウェブベースのツールであり、GICSに基づく157の産業と自然への潜在的な依存・影響などを把握することができる。TNFDでも、Scopingや、LEAPのLocate等の実施に役立つツールとして参照されている

NRIの事業と自然との接点



LEAP分析に基づくNRIのリスク・機会の特定

この結果を踏まえ、NRIは、自社の自然関連のリスク・機会の特定に向けたさらなる検討を行いました。

LocateおよびEvaluateでは、地理的な情報も含め、NRIと自然との依存・影響の関係をより詳しく調査しました。TNFDのガイダンスを参照し、分析ツールENCOREを活用しながら、NRIの事業活動による自然関連の依存とインパクトについて、ヒートマップの形式で網羅的に評価しました。その結果、NRIはデータセンターやオフィスにおいて主に廃棄物・温室効果ガスの排出で自然に影響を与え、また、特にデータセンターにおいて主に水資源に依存している可能性が高いことが確認できました。このうち、温室効果ガスの排出による影響の詳細は、前述のTCFDシナリオ分析に記した通りです。水の利用や廃棄物の排出については、地域全体の利用量および排出量から見ると微量であり、WRI Aqueduct[※]による分析結果などを踏まえても、現時点ではNRIの事業単独で自然の状態を大きく変化させるほどではないと考えられます。データセンターにおける水利用は機器の冷却が主であり、水質を著しく汚濁する利用は行っておらず、排水においても国や自治体が定める水関連法令の基準を超えた排水が発生しないよう管理しています。なお、NRIの一部の拠点が鳥獣保護区に近接していますが、NRIの事業がそれらの地域へ直ちに及ぼす影響は確認されませんでした。今後もこれらの拠点における自然への影響の有無については注視していきます。

Assessでは、上記の自然との接点および依存・影響の関係を踏まえ、将来的にNRIにとってどのようなリスク・機会が生じるか、シナリオ分析によって把握しました。その結果、次の表のようなリスク・機会を認識しました。

[※] WRI Aqueduct : 世界資源研究所 (World Resources Institute) が開発した、世界各地の水リスクを可視化したツール。拠点が立地する地域の水リスクを、水ストレスや干ばつ・洪水リスク等の観点から評価できる

なお、データセンターにおける水リスクについては、顕著ではないことを確認しています。NRIのデータセンターは、水資源が豊富で水リスクの低い地域に立地し、雨水利用や循環利用など水資源を効率的に活用する仕組みも整備しています。

データセンターにおける水資源の有効活用  → P.89

Prepareでは、以上の分析結果も踏まえ、後述の「指標と目標」に記載の目標を掲げています。なお、TNFDでは自然に関する科学根拠に基づく目標(SBTs for Nature)の設定が推奨されていることから、今後もこうした動向を把握してさらなる分析を行い、目標の見直しを随時行っていきます。

► リスク管理

気候関連や自然関連のリスクを含むNRI全般のリスク管理においては、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として統合リスク管理室を設置しています。統合リスク管理室は、リスク管理の枠組みの構築・整備、リスクの特定・評価・モニタリングおよび管理態勢全般の整備等を実施しています。リスク管理担当役員を委員長とする統合リスク管理会議を年2回開催し、リスク管理PDCAサイクルの評価やリスク対応策の審議等を行い、その結果を取締役会に報告しています。

具体的には、NRIの業務遂行上発生しうるリスクを13項目に分類し、さらにリスク分類ごとにリスク項目を設定しています。リスク項目は、定期的にリスクの主管部署が評価し、リスク項目・重要度・影響度の見直しを行っています。13のリスク分類のうち、年度ごとに、特に重要度が高いと認識するものを「リスク管理に関する重点テーマ」として統合リスク管理会議で選定しています。なお、13のリスク分類の1つに「経営戦略リスク」があり、「サステナビリティ経営に関するリスク(気候変動対応等)」はその中に紐付けられています。

これに加えて、特に気候関連リスクおよび機会の特定、評価、対応に関しては、2019年3月期よりサステナビリティ推進委員会において、気候関連リスク(自然災害の激甚化などによる事業継続リスクも含む)について、外部環境やイニシアチブの状況、サービス提供部門からの情報等を勘案し、各気候関連リスクに対する施策の検討および決定を行っています。

► 指標と目標

NRIでは、環境目標を以下のように定めています。なお、気候関連の目標については、2051年3月期におけるScope1+2+3の温室効果ガス排出量をネットゼロとする目標を公表し、SBTイニシアチブの「ネットゼロ基準」に合致している目標であるとして、2024年2月にSBTイニシアチブのネットゼロ目標の認定を取得しました。また、従来認定されていた2031年3月期までの温室効果ガス排出量削減目標(Scope1+2)についても削減率を引き上げ、SBTイニシアチブの最新基準に合致した目標として認定を取得しました。

NRIの環境目標

指標	目標	(参考) 2025年3月期実績	
		削減率	実績値
温室効果ガス	[2031年3月期] Scope1+2: 97%削減、残余排出量は中和化 ^{※1}	91%減	5千t ^{※2}
	[2031年3月期] Scope3: 30%削減	1%増 ^{※3}	168千t ^{※2※3}
	[2051年3月期] Scope1+2+3: ネットゼロ (92%削減、残余排出量は中和化 ^{※1})	24%減 ^{※3}	173千t ^{※3}
	再生可能エネルギー利用率	—	98% ^{※2}
水資源	上水使用量 (基準年: 2014年3月期、対象: データセンター)	[2031年3月期] 10%削減	25%減 138千m ³ ^{※2}
廃棄物	廃棄物最終処分量 (基準年: 2023年3月期、対象: 国内)	[2028年3月期] 10%削減	66%減 27t
省エネルギー	省エネルギー施策 ^{※4} による電気使用削減量 (基準年: 2024年3月期、対象: データセンター)	[2031年3月期] +1,000 kWh	— +434 kWh 省エネ努力 積み増し

※1 残余排出量とは目標年度の時点でNRIグループのバリューチェーン内で削減できない排出量、中和化とはバリューチェーンの外で炭素除去技術等を活用し残余排出量を相殺すること

※2 実績値は第三者保証を取得しています。

※3 2025年3月期実績よりScope3のカテゴリ1について算定方法を変更(ビジネスパートナーから収集した一次データを一部活用して算定)しています。

※4 フリールーミング、空調の機械学習最適化など

自然資本に関連するNRIのリスク・機会および財務的影響

関連する 自然資本	カテゴリ		依存・影響の範囲	NRIのリスク・機会	
				分類	影響
水	移行	法規制	① 自社の活動による依存・影響 (※①は上流含む、以下同様)	リスク	水資源に関する規制対応によるNRIのコスト増
			① 自社の活動による依存・影響	リスク	水資源への負荷を低減する新技術導入に伴うNRIのコスト増
	物理	急性	① 自社の活動による依存・影響 ② 顧客を通じた依存・影響	リスク	洪水の発生による影響 (NRI・ビジネスパートナー・顧客の被災) ※ このリスクについては、前述のTCFDシナリオ分析で認識しています
	物理	慢性	① 自社の活動による依存・影響	リスク	水資源の利用制限・枯渇によるNRIの調達コスト増、事業中断
			② 顧客を通じた依存・影響	リスク	水資源の利用制限・枯渇による顧客のコスト増、NRIの受注減
廃棄物	移行	法規制	① 自社の活動による依存・影響	リスク	廃棄物に関する規制対応によるNRIのコスト増
	移行	技術	① 自社の活動による依存・影響	リスク	廃棄物を削減する新技術導入に伴うNRIのコスト増
自然資本 (全般)			① 自社の活動による依存・影響	リスク	自然への配慮・対応不足に伴うNRIの評判低下、 優秀人材の流出
				リスク	自然資本への対応に関する顧客からの取引条件変化 (NRIの対応コスト増、未対応時の受注減)
	移行	市場	② 顧客を通じた依存・影響	機会	ネイチャーポジティブに向けたNRIの コンサルティング・ITソリューションの売上増
			③ 社会全体への間接的な貢献	機会	ネイチャーポジティブに関する情報発信・社会提言を通じた 社会全体の変革への貢献

※1 2031年3月期までの発生可能性。大：高いと想定 (概ね50%以上)、中：低いと想定 (概ね50%未満)、小：極めて低いと想定 (概ね5%未満)

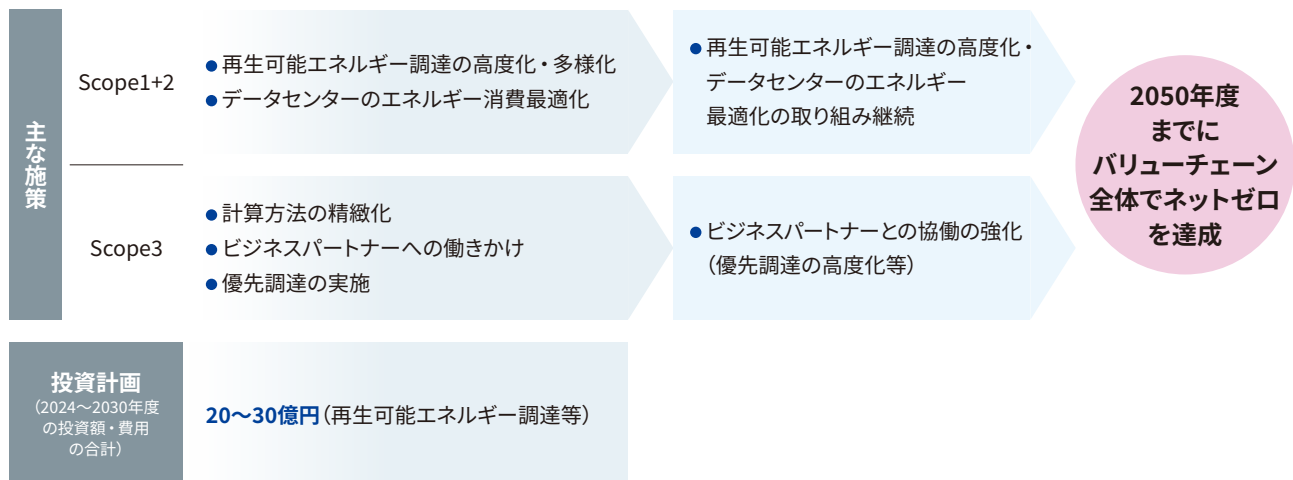
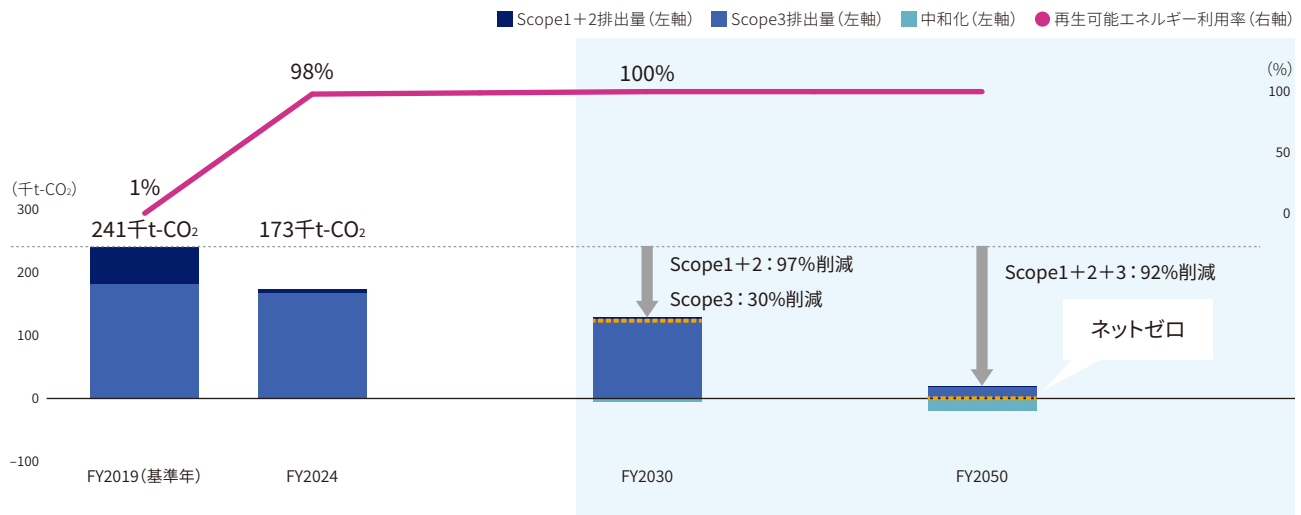
※2 現状のままリスク対応等をしなかった場合の財務への年間最大影響額。3：100億円以上、2：10～100億円、1：10億円未満。また、政策動向や事業規模等に応じ、時間軸によって影響度は変動するものと想定。短期：2026年3月期まで、中期：2031年3月期まで、長期：それ以降

						セグメント別の主なリスク・機会	
	発生度※1	影響度※2			対応策 (リスクの場合)	セグメント	影響
		短期	中期	長期			
	中	1	1	1	雨水利用、排水の循環利用、外部からの再生水利用	金融ITソリューション 産業ITソリューション	水資源関連対策コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
						IT基盤サービス	データセンター運営における水資源関連対策コスト増
	中	1	1	1	新技術導入時における精査	金融ITソリューション 産業ITソリューション	水資源関連の新技術導入時コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
						IT基盤サービス	データセンターへの水資源関連新技術導入によるコスト増
	小	1	1	1	水リスクの定期的な確認、準備	金融ITソリューション 産業ITソリューション	水調達コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
						IT基盤サービス	データセンター運営における水調達コスト増
	小	1	1	1	水資源関連コンサルティングの拡大	産業ITソリューション	流通・製造等の顧客企業の水調達コスト増に伴うNRIの受注減
	中	1	1	1	リサイクル可能な素材の選択、リサイクル率の向上	金融ITソリューション 産業ITソリューション	廃棄物関連対策コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
						IT基盤サービス	データセンター運営における廃棄物関連対策コスト増
	中	1	1	1	新技術導入時における精査	金融ITソリューション 産業ITソリューション	廃棄物削減の新技術導入時コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
						IT基盤サービス	データセンターへの廃棄物削減新技術導入によるコスト増
	中	1	2	2	自然資本に対する目標設定、分析高度化、発信強化	全セグメント	自然資本への対応が消極的とみなされた場合の顧客離れ、評判低下、優秀人材流出
	大	1	1	1	早期かつ適切な対応に向けた顧客との対話	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	顧客からの取引条件変化に伴うNRIの対応コスト増、未対応時の受注減
						IT基盤サービス	自然に配慮したデータセンターへの取り組みコスト増
	中	2	2	3	—	コンサルティング	ネイチャーポジティブ(サーキュラーエコノミー等のDX3.0テーマ)に向けたコンサルティングニーズ増
						金融ITソリューション	サステナブルファイナンスの拡大に伴う売上増
						産業ITソリューション	食品ロス削減・物流効率化関連のニーズ増
						IT基盤サービス	自然に配慮したデータセンターへのニーズ増
	中	2	2	3	—	コンサルティング	ネイチャーポジティブに関する情報発信・社会提言(主にシンクタンク機能)を通じた社会全体の変革への貢献

2050年度ネットゼロ実現に向けた取り組み

NRIは2050年度ネットゼロの実現に向けて、ステークホルダーの皆様とともに温室効果ガスの排出量削減に取り組んでいきます。

NRIの温室効果ガス排出量削減目標と移行計画



▶ 再生可能エネルギー調達の推進 (Scope2)

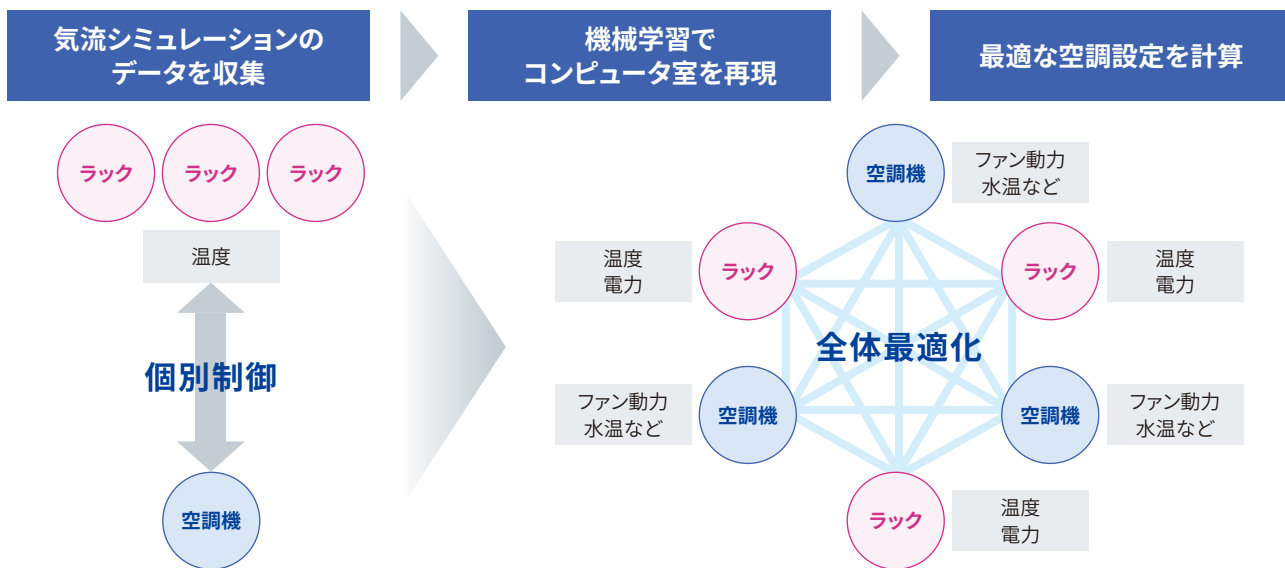
NRIは2019年2月にRE100に加盟し、2031年3月期までにNRIで使用する電力を100%再生可能エネルギーにする目標を掲げています。電力消費量の大きいデータセンターや主要なオフィスで使用する電力については、再生可能エネルギーへの切り替えを実施し、2025年3月期における再生可能エネルギー利用率は国内3カ所全てのデータセンターで100%、国内・海外のオフィスを含めた全体では98%になりました。

▶ データセンターにおける脱炭素化に向けた取り組み (Scope2)

NRIが保有・運営するデータセンターでは、使用する電力の再生可能エネルギー化と、消費電力の削減の両面からアプローチして、ネットゼロに向けた取り組みを進めています。

施策検討の一例として、機械学習を用いた空調設定の最適化に取り組んでいます。従来は個別に制御を行っていた空調機について、気流シミュレーションのデータを活用し、空調設定の全体最適化を図っています。なお、本取り組みについては、国内全てのデータセンターで実施しています。

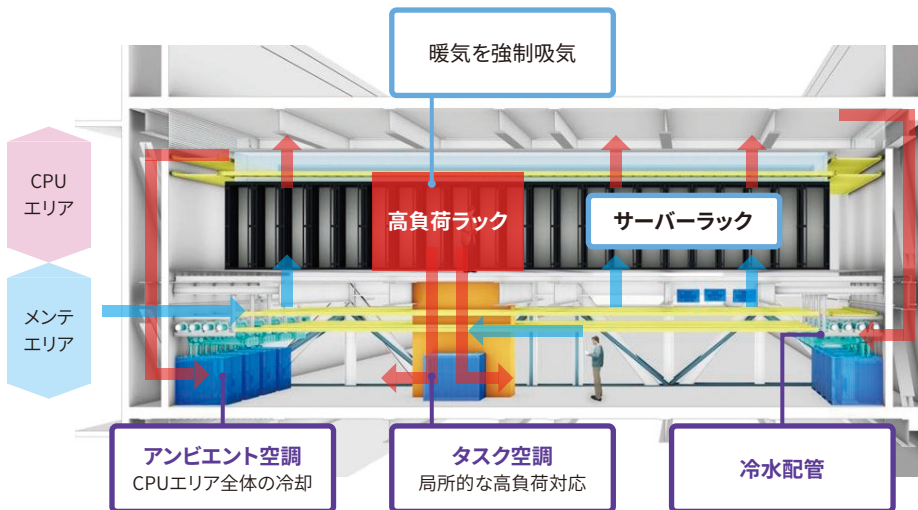
機械学習を用いた空調設定最適化



設備面では、東京第一データセンターにおいて、サーバー機器を置くフロアと空調などの設備関連機器を置くフロアを分離して、効率的かつ柔軟性の高い空調を実現する「ダブルデッキシステム」や、冷水を蓄積して効率的な空調を実現する「冷水縦型蓄熱槽」など、様々な省エネルギー設備を導入しています（東京第一データセンターのダブルデッキシステムは特許取得済（特許第537719号））。

これらの取り組みにより、年間約26万kWhの消費電力の削減につながっています。

ダブルデッキシステムの概要



冷水縦型蓄熱槽



データセンターにおける水資源の有効活用

近年、AI技術の発展に伴い、データセンターの利用拡大により水消費量の増加が懸念されており、水資源の利用に対する社会的関心が高まっています。NRIにおける水資源の主な用途は、データセンターにおける冷却です。そのため、データセンターでは、環境負荷を抑えるために様々な工夫をしています。

冷却に使用する水については、水道局からの上水を主に利用しており、上水、雨水、再生水などを組み合わせることで効率的な水利用を実現しています。また、使用後の水の処理においても、冷却に使用された水を再生水として循環利用することなどにより、排水量の低減に努めています。

今後もNRIは、こうした取り組みを通じて水資源の持続可能な利用を目指していきます。

▶ NRI Net-Zero Journey —バリューチェーン全体でのネットゼロ実現に向けて— (Scope3)

バリューチェーン全体での「2050年度ネットゼロ」の実現に向けては、自社だけでなく様々なステークホルダーとの協働が重要だと考えています。NRIにおける排出量の大部分を占めるScope3排出量の削減に向けては、特にビジネスパートナーとの協働を重視しています。現在は、「サステナブル調達の実践」「エンゲージメント」「Scope3算定の精緻化」の3つの活動を通じて、ネットゼロの実現に向けたビジネスパートナーとの連携を深めています。

(1) サステナブル調達の実践

NRIでは「NRIグループ調達方針」を定め、法令や社会規範を遵守するとともに、環境に配慮した調達活動を行っており、その実践に向けて、「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を策定しています。この行動規範では、「環境」に特化した項目を設け、ビジネスパートナー各社にも、環境配慮の取り組みをお願いしています。

サステナブル調達  P.95

(2) エンゲージメント

ビジネスの成長と持続可能な未来社会づくりに向けた、ビジネスパートナーとの「協働」を加速させるため、NRIは2023年3月期よりビジネスパートナー各社での取り組みを様々な形で支援しています。2025年3月期は、ビジネスパートナー各社の温室効果ガス排出量算定や目標設定の支援に注力しました。取り組みの一例として、ビジネスパートナー同士が状況や悩みを共有・相談できる対話型のイベントを開催し、各企業での活動推進を後押しするとともに、ネットゼロに向けてともに歩む一体感を醸成しました。



対話型イベントの様子

(3) Scope3算定の精緻化

NRIは2022年3月期からCDPサプライチェーンプログラムに参加し、同プログラムに参加するビジネスパートナーなど各社から温室効果ガス排出量データの提供を受けています。2025年3月期より、これらのデータをScope3算定に活用し算定の精緻化を進めています。



CDPサプライチェーン・プログラム リードメンバー
(プログラム参加企業)



これらの取り組みが評価され、NRIはCDPサプライヤー・エンゲージメント評価で最高位の「リーダー・ボード」に選定されました。

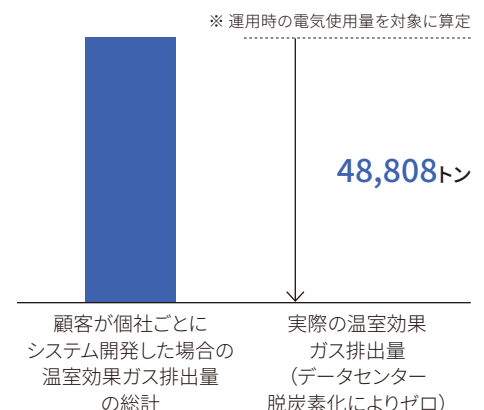
CDPサプライヤー・エンゲージメント評価リーダー・ボード
(取り組み評価における最高位)

ビジネスプラットフォームサービスによる削減貢献量の算定

NRIのビジネスプラットフォームサービスは、電力を全て再生可能エネルギー化しているNRIのデータセンター上で稼働していることから、お客様の温室効果ガス排出量の削減にも貢献しています。NRIでは、これによる温室効果ガス排出削減量を「削減貢献量」と捉え、WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) のガイドラインに沿った方法で算定しました。具体的には、お客様が個社ごとにシステム開発した場合の温室効果ガス排出量の総計と、実際の排出量との差分を求めています。

算定の結果、2025年3月期の削減貢献量は、48,808トンとなりました。

NRIの削減貢献量 (2025年3月期)





ステークホルダーとの関係強化による

社会的責任の遂行

NRIは、持続可能な未来社会づくりに向けて自社だけでなく様々なステークホルダーとの協働が重要であると認識し、各ステークホルダー（社会、お客様、社員、取引先、株主・投資家）と良好な関係を形成して、健全な雇用・労使関係、人権への配慮等、サプライチェーン全体で社会的責任を遂行します。

社員との良好な関係づくり ー多様な働き方の推進と健康経営ー

NRIでは、働き方改革を進めることで、長時間労働を抑え、自身の健康や生活を大切にしながら、能力を十分に発揮できる環境を目指しています。

1994年より、当時の日本としては先進的な取り組みの裁量労働制を取り入れており、「時間にとらわれない働き方」を促進してきました。また、2016年から2017年にかけてのオフィスビル移転の際、「ヒト・モノ・コト・情報・目的をつなげ、新しい価値を生み出す」コンセプトのもと、「場所にとらわれない働き方」を実現するオフィススペースにしています。現在は、テレワークと出社勤務を組み合わせた、より柔軟で生産性の高い働き方の実現に向け、働き方改革に取り組んでいます。

またNRIでは、CEOが「健康経営※」担当のチーフヘルスオフィサー（CHO）を兼任し、「NRI健康宣言」に掲げた4つの活動目標を軸に、様々な制度整備や取り組みを進めています。

※ 従業員の健康支援を通じて企業価値および社員のQOLの向上を目指す経営方針のこと。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

NRI健康宣言

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、現場主導での取り組みを実施

人権尊重への取り組み

NRIは、「国際人権章典」「ILO中核的労働基準」等の国際的規範および、「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権尊重への取り組みを進めています。

人権尊重への取り組みは、「方針・コミットメント」「人権影響評価・テーマ特定」「人権尊重に向けた取り組み」「モニタリング・情報公開」のプロセスで進めています。

ガバナンス

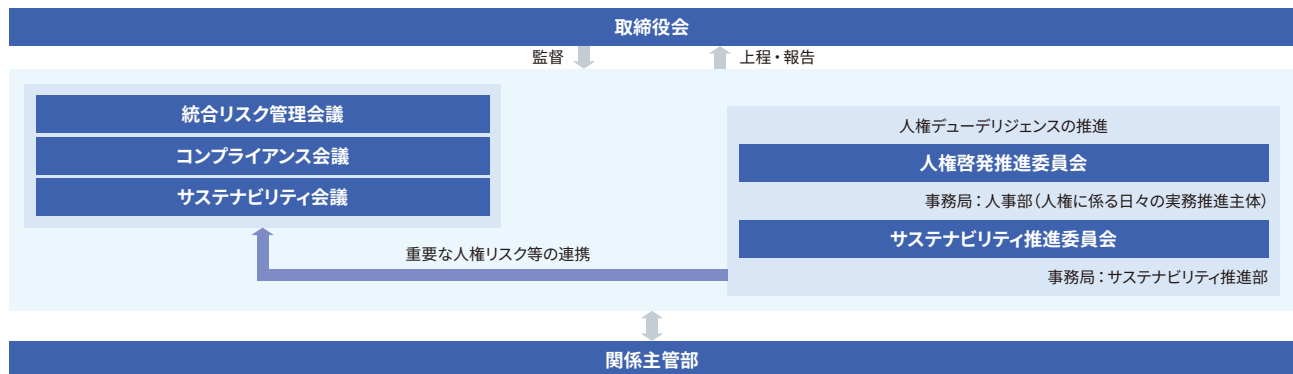
NRIの人権に関する取り組みは、NRI社長の指示に基づき重要事項を審議する、以下の各会議体で審議されるほか、関連する会議体と各主管部が連携し、推進しています。

- NRIのリスク管理に関する重要事項については、「統合リスク管理会議」
- 倫理・コンプライアンス経営の推進に係る重要事項については、「コンプライアンス会議」
- サステナビリティに関する重要事項については、「サステナビリティ会議」

人権に関する重要事項は、「サステナビリティ推進委員会」および「サステナビリティ会議」等を通じて、「取締役会」に年1回以上報告されます。また、人権デューデリジェンスにおいて特定された重要な人権リスクや苦情処理メカニズムへの通報結果等は、「コンプライアンス会議」および「統合リスク管理会議」等を通じて、年2回取締役会へ報告されます。

人権デューデリジェンスのプロセスは、「サステナビリティ推進委員会」（「サステナビリティ会議」の下部委員会）と「人権啓発推進委員会」が連携し、人権方針の策定・周知、人権に対する影響評価、是正措置の検討・実行、モニタリング、情報開示といった一連のプロセスを推進しています。

NRIの人権リスクに関するガバナンス体制



方針

NRI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、「豪州現代奴隷法」についての声明も開示しています。

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ため、「NRIグループAI基本方針」を策定しています。

なお、サステナブル調達のための、ビジネスパートナーにおける法令や社会規範の遵守のみでなく、環境、労働・人権等の論点を含んだ「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を策定しています。主要なビジネスパートナーからは、当行動規範への同意書の取得を実施しています。



NRIグループ人権方針／NRIグループAI基本方針
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#social>

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

“Modern Slavery Statement” Financial Year ending 31 March 2023 (NRI Australia Holdings, Australia)

<https://modernslaveryregister.gov.au/statements/14848/>

人権デューデリジェンス

▶ 人権リスクアセスメント

NRIは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で定められた手順に従って、人権デューデリジェンスの仕組みを構築しています。

2024年3月期は、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}および外部有識者の協力を得て、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。

また、業界別のリスク分析にあたっては、世界最大のESGテクノロジー会社RepRisk社^{※2}のデータベースを活用しました。

これらのリスク分析手法を用いて、「テクノロジーとAI」「プライバシー権」「適正な労働時間」をNRIの重要な人権リスクと特定しました。

※1 Verisk Maplecroft社：リスク分析・リサーチ・戦略予測の分野におけるリーディング企業。政治・人権・経済・環境リスクが組織のレジリエンスや持続可能な調達に及ぼす影響について、データに基づくソリューションやアドバイスを提供する。

※2 RepRisk社：AIと機械学習を人間の知能と組み合わせて活用し、公開情報を体系的に分析し、重要なESGリスクを特定する、ESGデータサイエンスのパイオニア企業。RepRisk ESGリスクプラットフォームは、ESGリスクに関する世界最大のデータベース。

▶ 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、2020年3月期から、NRIおよびそのグループ会社、ビジネスパートナー（業務委託先、派遣会社、購買先等）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、有識者によるアドバイスを受け、調査内容や方法を策定しているほか、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います。

2024年3月期の取り組み

NRIおよびグループ会社向けにSAQ (Self-Assessment Questionnaire) を配布し、NRIおよびグループ会社におけるリスク状況の把握を行ったほか、複数拠点に実査インタビューを行っています。これらの調査結果や、人権リスクアセスメントの結果をもとに、人権テーマの見直しを行い、NRIグループが重点的に取り組む人権テーマを、新たに「テクノロジーとAI」「プライバシー権」「適正な労働環境」と設定しました。

2025年3月期の取り組み

2024年3月期と同様、NRIおよびグループ会社向けにSAQを配布し、NRIおよびグループ会社におけるリスク状況の把握を行ったほか、実査インタビューの対象地域を拡大しています。

▶ 是正措置

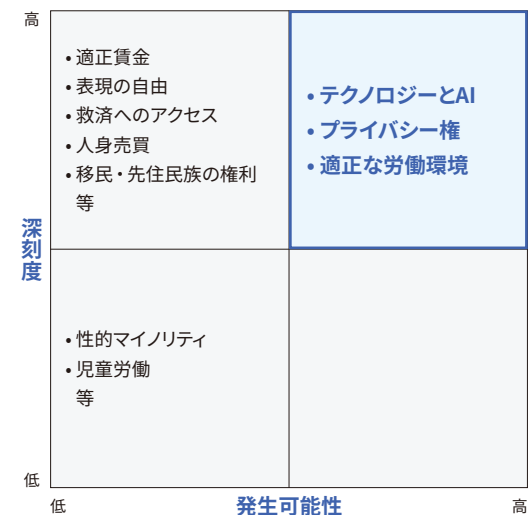
AI活用に向けたリスク対応の取り組み

人権リスクアセスメント、人権インパクトアセスメントによって特定されたテーマのうち、「テクノロジーとAI」に関する是正措置として、「AI活用に向けたリスク対応の取り組み」を進めています。

AI技術の発展やAIによるイノベーション創出により、社会課題の解決が期待される一方、AIの使い方によっては不当な差別の拡大や人間の尊厳の侵害等、負の影響も懸念されます。NRIは、こうした可能性とAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場としての責務を認識し、「NRIグループAI基本方針」を策定しています。また、本方針の取り組みの実効性を一層高めるため、AIガバナンスのプロセスを構築、運用し、公正かつ健全なAIの利活用に努めています。

AI倫理  P.118-119

NRIの人権テーマ



深刻度：「規模」「範囲」「救済可能性」の総和を評価
発生可能性：負の影響の発生状況やその可能性を踏まえ評価

適正な労働環境に関する取り組み

人権リスクアセスメント、人権インパクトアセスメントによって特定されたテーマのうち、「適正な労働環境」に関する是正措置として、従業員の労働時間や健康、ハラスメントに関しては、引き続き全社で対応しています。

国内では、従業員の労働時間や健康については、2016年3月期から、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、生活習慣病を減らすことや、ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいます。ハラスメントについては、全社員を対象としてアンコンシャスバイアス研修の受講を必須としているほか、部室長・GM課長層向けに、いじめ・いやがらせ・ハラスメントの報告や事例への対応方法について共有しています。

実際の事案が発生した際には、速やかに事実関係を調査し、被害者に不利益が生じないよう救済・是正措置を実施するようにしています。加えて、調査の結果に基づき、社内規定に則った適切な対応を行っています。また、部室長に対してハラスメントの報告方法や対応事例を共有し、従業員にはハラスメント防止研修を実施しました。

海外では、豪州に拠点を置くPlanitにて、4半期ごとに開催される“Work health & safety committee”において、人権や、心身の健康に関するテーマを議論しています。また、従業員向けのEmployee assistance programの提供に加え、各傘下会社において、従業員の健康に関するサービスを運用しています。ハラスメントについては、年1回コンプライアンス研修を行い、ハラスメント・職場におけるいじめ防止、プライバシー権、現代奴隷法、行動規範、メンタルヘルスに関する知識や理解度を高める活動を行っています。

また、NRIインド、NRI FT Indiaでは、現地法令である「セクシャルハラスメント(予防・禁止及び救済)法」(PoSH Act) への対応に基づき、各社に設置された苦情処理委員会 (ICC - Internal Complaints Committee) にて、外部専門家の協力のもと、ハラスメント事案に対する是正策や報告プロセスを統括しています。さらに、全従業員向けにハラスメントに関するeラーニングや、外部講師を招いたワークショップなどを行っています。

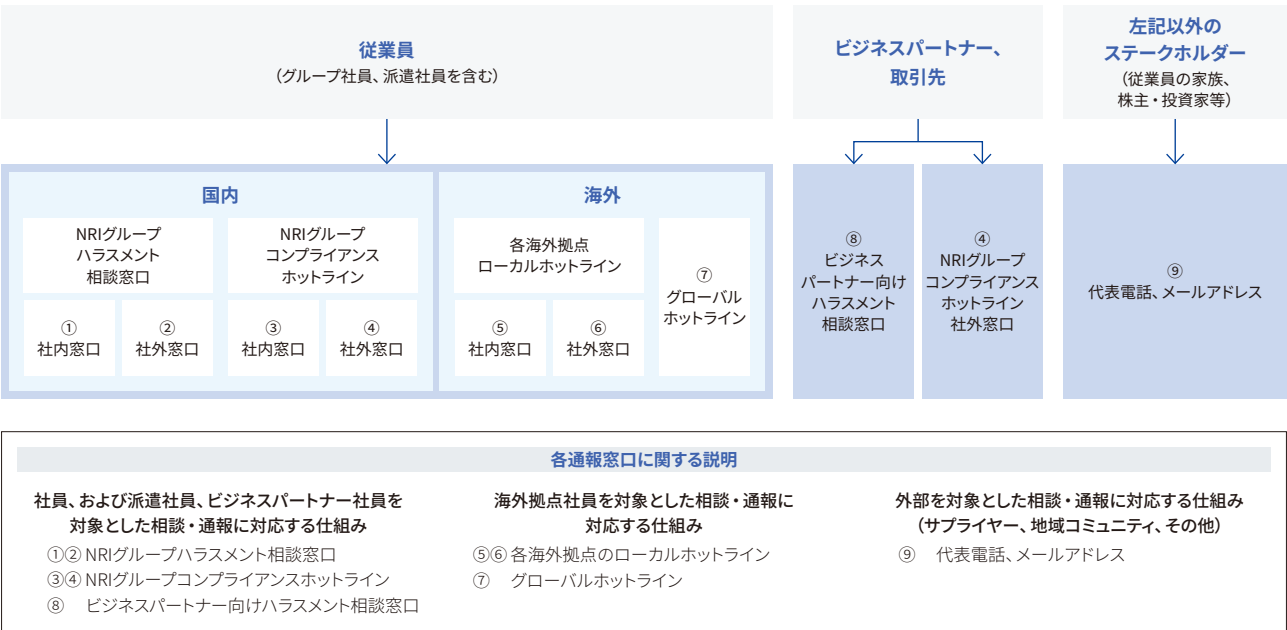
人権に関する相談・通報への対応

NRIは、人権の負の影響から生じた被害に対して早期・直接的な救済を可能とするために、相談・通報窓口を設けています。各窓口においては、通報者のプライバシー厳守を徹底しながら、受け付けた相談・通報ごとに主管部を選定し、相談・通報者や関係者へのヒアリング等による情報収集や対象者との対話を行いながら、相談・通報の内容に応じて、適切なプロセスで対応します。

また、下記の窓口以外でもコンプライアンス等の違反が疑われるものについては、調査・対応を行っています。

相談状況・結果については、コンプライアンス会議や主管部等で対応し、代表取締役 社長に報告することとしています。

NRIの人権ホットライン全体像



ステークホルダーとの協働

サステナブル調達 (サプライチェーンにおけるサステナビリティ対応)

NRIは、「NRIグループ調達方針」にて、ビジネスパートナーの皆様とともに持続的な社会の構築に貢献していくことを示しています。当該方針においては、「経営状況・製品・サービスの品質・納期・価格」のみならず、「環境・社会・ガバナンスへの取り組み状況等を総合的に評価」して選定することを規定しています。

また「サステナブル調達の実践」として、法令や社会規範を遵守するのみならず、環境・社会等へ配慮した調達活動を行うことを示しています。具体的な取り組みとして、以下を実施しています。

▶ サステナビリティ全般 (ESG共通) の取り組み

①「NRIグループビジネスパートナー行動規範」の策定・周知・同意等

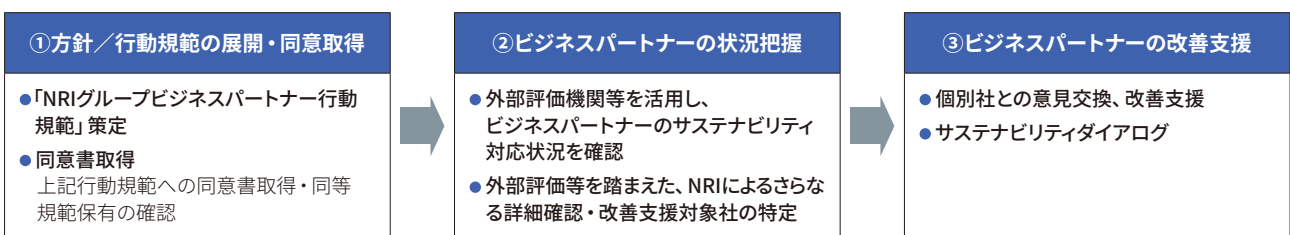
- NRIでは、ビジネスパートナーにおける法令や社会規範の遵守のみならず、環境、労働・人権等の論点を含んだ「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を策定しています。
- 当行動規範は、NRIのサステナビリティ経営実現に向けた想いや、Responsible Business Allianceが策定・公表する「RBA行動規範」を踏まえ、ビジネスパートナーの皆様にも、NRIとともに取り組んでいただきたい事項をまとめたものです。
- 主要なビジネスパートナーからは、当行動規範への同意書の取得を実施しており、2025年3月末時点において、国内グループ会社の調達金額の80%を占めるビジネスパートナーから同意書をいただいています。

②状況把握

- 外部評価機関 (サステナビリティ評価機関のEcoVadis評価等) を活用し、ビジネスパートナーにおけるサステナビリティ対応状況について確認しています。
- また、外部評価機関による評価結果も踏まえ、当社においてより詳細な状況確認を実施の上、後述の改善支援対象社について特定しています。

③改善支援

- 個別社との意見交換・改善支援：ビジネスパートナーにおけるサステナビリティに関する取り組み促進のためには、ビジネスパートナーへの改善支援が必要なケースもあるため、上記「状況把握」の結果等に基づき、NRIにおいて「改善支援」にも取り組んでいます。
- サステナビリティダイアログ：下記「ビジネスパートナーとのサステナビリティダイアログの開催」を参照



ビジネスパートナー向けの環境に関する取り組みについては、P.90に詳しく記載しています。

ビジネスパートナーとの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、ビジネスパートナーとのダイアログを毎年開催しています。

2025年1月のダイアログには78社のビジネスパートナーが参加しました。NRIからはサステナビリティに関わる社会動向やNRIの取り組みを共有しました。また、ビジネスパートナー2社を招いたパネルセッションを実施し、取り組み推進にあたっての悩みや工夫などを共有していただきました。



 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

 ビジネスパートナーとのサステナビリティダイアログ
<https://www.nri.com/jp/sustainability/stakeholders/bpdialogue.html>

情報開示・コミュニケーション

NRIでは、建設的な対話を通じて、株主・投資家の皆様の信頼を得るとともに、資本市場で適切な評価を受けるための努力を続けています。フェアディスクロージャー（公平な情報開示）を基本に、NRIの事業や中長期的な成長戦略などの理解の促進と、株主・投資家層のさらなる拡充に取り組んでいます。

株主総会充実に向けた取り組み

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60回定時株主総会：5月23日公開→6月20日開催（約1カ月前）
- ・ご承諾いただいた株主の皆様へ招集通知の電磁的送付を実施
- ・招集通知（要約）の英文での提供
- ・株主名簿管理人である信託銀行によるインターネットを用いた議決権行使機会を提供
- ・(株)ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」による議決権行使機会を提供
- ・株主総会終了後に、株主の皆様を対象に「経営報告会」を開催
- ・株主総会および経営報告会をライブ配信

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、財務目標等）の開示
- ・「情報開示会議」を設置し、開示資料の作成プロセスや適正性を確認
- ・ウェブサイトの「株主・投資家情報 (IR)」にて、決算情報等を速やかに掲載
- ・個人投資家向けの専用サイトを設け、開示情報の充実とわかりやすさの向上を推進
- ・日英同日開示（有価証券報告書、決算短信、決算説明会資料、ニュースリリース）



株主・投資家情報 (IR)
<https://ir.nri.com/jp/ir.html>

The World Business Council for Sustainable Developmentとサステナビリティ情報開示に関するラウンドテーブルを共同開催

NRIは、2024年7月に、「The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD：持続可能な開発のための世界経済人会議)」傘下である「CFO Network」と、サステナビリティ情報開示に向けたCFOや財務責任者、サステナビリティ担当役員の戦略的役割について議論するCFOラウンドテーブルを共同開催しました。



開催情報
<https://www.nri.com/jp/media/topics/20240724.html>
これまでの有識者ダイアログ
https://www.nri.com/jp/sustainability/stakeholders/expert_dialogue.html

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。

▶ 株主・投資家との対話

代表取締役(社長)、IR担当役員、IR室、サステナビリティ推進部が株主や投資家のアナリスト、ファンドマネージャー、ESG担当者等と対話を行っています。

投資家からの依頼に対応するほか、NRI自らが投資家へ働きかけを行い、対話の機会を創出しています。

対話で得られた意見は経営会議および取締役会でフィードバックを行い、経営に活かしています。例えば、「NRI Group Vision 2030 (V2030)」の策定にあたっては対話から得られた意見を参考に検討を行いました。

2025年3月期における主な対話テーマ

- ✓ AI戦略
- ✓ 金融ビジネスプラットフォーム
- ✓ 中計2025
- ✓ 次期中計の検討状況
- ✓ 人的資本
- ✓ 財務戦略
- ✓ M&A戦略

2025年3月期の主な活動

機関投資家・アナリスト	● 国内外での面談：495件、延べ1,282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、サステナビリティ・ダイアログ等を開催、国内で開催されたカンファレンスに参加 ● 海外：対面およびオンラインによる海外ロードショーの実施に加えて、海外で開催されたカンファレンスに参加
個人投資家	● 個人投資家説明会：参加者数 延べ4,305名(ライブ視聴+オンデマンド視聴)

投資家とのサステナビリティ・ダイアログ

これまでNRIでは、自社が取り組むサステナビリティ経営について投資家をはじめとする皆様に理解を深めていただくことを目的に、2018年3月期より毎年、サステナビリティ説明会を開催してきました。2025年3月期は従来の説明会形式ではなく、投資家の方々との双方向の対話をより深めることで日々のサステナビリティ経営に活かしたいという課題認識のもと、代表取締役 社長の柳澤を含む3名の役員と、複数の機関投資家による、統合レポート2024をベースにしたサステナビリティに関する対話「サステナビリティ・ダイアログ」を2024年12月に実施しました。このダイアログは直接議論を交わす貴重な機会となり、参加者からも有益だったとの評価をいただきました。

また、対話を通じて重要な示唆も得られました。特に「統合レポートにNRIの課題をより明確に記載してほしい」という声や、「人的資本・知的資本への投資が財務指標の向上にどうつながっているのか、モデル化に取り組んでほしい」という要望が寄せられました。これらの要望については、この統合レポート2025においても反映を試みています。

NRIでは、今後も継続的にこのような対話の場を設け、サステナビリティ経営の実効性をより一層高めていきたいと考えています。



投資家とのサステナビリティ・ダイアログ
https://www.nri.com/jp/sustainability/stakeholders/sustainability_briefing.html

ステークホルダーマップ

私たちは、「NRIグループ企業行動原則」に基づき、国内外の多様なステークホルダーの声に真摯に耳を傾けることで関係性を深め、自らの行動を律するとともに、皆様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。ステークホルダーマップでは、各ステークホルダーとの関わりや、NRIの取り組みを通じて、皆様の期待にどのように応えていくかを示しています。

主なステークホルダー	社会 (地球環境を含む)	お客様	
ステークホルダーの期待	(社会) - 事業を通じた社会価値の創出 - 未来社会への提言 - 透明で公正な企業運営 (地球環境) - 気候変動対応や自然資本の保全に向けた取り組み	- 価値あるサービス・ソリューション提供 - 未来を洞察した先進的な提案 - 適切な品質・サービスの提供 - 活力ある未来社会・最適社会・安全安心社会の共創	
ステークホルダーとの関わり	- 事業を通じた社会価値の創出 (お客様との価値共創) - 社会・制度提言、情報発信 - 持続可能な社会インフラ実現 - 防災・減災政策提言・復興支援など - イニシアチブへの参画 - CO₂排出量削減・再生可能エネルギー利用の促進 (Scope1+2) - Scope3におけるCO₂排出量削減	- 事業を通じてともに成長し、尊重し合える関係構築 - ビジネスモデル変革 - ビジネスプロセス変革 - ビジネスプラットフォームによる共同利用促進 - ITインフラ変革 - 安定サービス運用 - 公正な品質監理	
NRIの取り組み (例)	事業を通じた社会価値の創出：ソーシャルDX、持続可能な社会インフラ実現に向けた取り組み 社会とのエンゲージメント：グローバルなロビー活動への参画 (WBCSD CFO Network、Climate bundleなど)、各種フォーラムの開催 環境への貢献：2050年度ネットゼロ目標達成に向けた取り組み、ビジネスプラットフォームサービスを通じた削減貢献量の創出 (2025年3月期実績) - 温室効果ガス排出量削減率 (基準年：2020年3月期) Scope1+2：91%減 Scope3：1%増 - 再生可能エネルギー利用率：98%	活力ある未来社会の共創：法人向け生成AI提供、金融機関とITコンサルに特化したJV設立 最適社会の共創：金融機関向けSaaS等、金融ビジネスプラットフォーム ビジネスプラットフォームサービス拡大によるCO₂排出量削減：THE STAR、BESTWAY 安全安心社会の共創：生成AIセキュリティ監視サービス、プライベートGPU環境 品質監理への取り組み AIリスク対応への取り組み (2025年3月期実績) - 最適社会に貢献するビジネスプラットフォーム売上高：1,386億円 - 強くてしなやかな社会を支える安全安心関連売上高：2,013億円 - 知的資本創出・蓄積のための投資額：160億円 - 重大リスク発現件数：1件	
マテリアリティとの関係			

※1 C&A制度：目標管理と成長支援 Challenge&Act制度。NRIにおける目標管理と成長支援のための仕組み

※2 eパートナー：特に専門性の高いノウハウ、情報技術力を持つビジネスパートナー、fパートナー：eパートナーに続くソリューション事業に必要かつ優良なビジネスパートナー

	社員	取引先	株主・投資家
	(Decent Work) - 公平かつ公正な評価と処遇 - 仕事を通じた社会貢献 - 学びと成長の機会 - 快適な職場環境 - 心身の健康の保持・増進 - ファイナンシャル・ウェルビーイングの向上	- ともに発展できる建設的な関係の構築と維持 - 公平な機会の提供、公平かつ公正な選定 - サステナビリティ対応 - 法令や社会規範の遵守、環境・社会（人権含む）等への配慮	- 企業価値向上（財務・非財務） - 情報開示の充実・高度化 - サステナビリティ経営の強化
	- 安定した雇用と処遇の提供 - やりがいのある仕事の提供 - チャレンジできる環境づくり - 快適に働ける環境づくり - 良好な人間関係の構築 - 人権尊重と労働法令の遵守	- 相互理解と信頼関係の構築 - 対等な立場での誠実な対応 - 恣意性を排除した選定 - サステナビリティ活動 - 法令や社会規範に従った取引の実践、環境・社会（人権含む）等における協働	- IR活動等を通じた投資家とのエンゲージメント - 情報開示（財務・非財務） - 外部評価機関の要請への対応
	C&A制度^{※1}：公平かつ公正な評価制度 成長機会の提供：タレントマネジメントの高度化、研修充実、目標管理制度、公募制度 D&Iの取り組み：女性活躍の推進、キャリア入社のオンボーディング強化、障がい者の活躍機会拡大 働き方改革：多様なライフイベントを考慮した働き方の推進、健康経営の進化、社員と家族向けの福利厚生・サポートプログラム エンゲージメント向上：エンゲージメントサーベイ、lon1、MWVダイアログ 従業員との対話：従業員（組合）懇談会 (2025年3月期実績) - 価値共創共感度（国内グループ）：69% - 従業員エンゲージメント（単体）：総合スコア73 - 女性への機会付与率（単体）：16%	パートナーシップ活動：eパートナー活動、fパートナー活動^{※2}、ビジネスパートナー向け経営セミナー 調達管理：「NRIグループ調達方針」に則った調達の推進、調達に関する審査、発注管理、支払管理、コンプライアンスの推進 サステナブル調達の推進：「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意書の取得、ビジネスパートナーの状況把握（外部評価機関等活用）、改善支援（個別支援、ダイアログ） (2025年3月期実績) 「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意または同等規範の保有率：国内グループのビジネスパートナーの85%	株主・投資家からの期待を踏まえた取り組み：グループガバナンスの強化、サステナビリティ会議の運用、役員報酬へのサステナビリティ要素織り込み、非財務情報の外部保証取得 エンゲージメント強化：決算説明会、アナリスト・機関投資家スモールミーティング、事業説明会、投資家面談、個人投資家向け説明会、ウェブサイトの情報発信、投資家とのサステナビリティダイアログ（投資家とNRI経営層とのサステナビリティに関する双方向対話）等の実施 外部評価機関からの評価：Dow Jones Best-in-Class Indices：World Index選定、CDP気候変動Aリスト、MSCI AAAなど (2025年3月期実績) - Dow Jones Best-in-Class Indices：World Index選定
			



戦略的なリスクコントロールを実現する

ガバナンスの高度化

ガバナンス鼎談

持続的な成長と中長期的な 企業価値の向上を目指し、実効的な コーポレート・ガバナンスに取り組む

取締役会の印象

山崎 社長や取締役会議長の交代など取締役会の体制が変わり1年が経ちます。当社の取締役会の印象をお聞かせください。

大橋 付議基準の変更等により、取締役会で小規模案件の議論が減ったことは良い傾向であると感じています。また、取締役会開始前の社長報告については、以前に比べ報告内容の幅が広がってきていると感じます。現状、社長報告は取締役会の前に実施していますが、より実効性を高めるためには、取締役会の一部に組み込んでも良いと考えます。当社は取締役会に対する硬さや形式にこだわる部分が若干感じられますが、総じてしっかりと運営されていると評価しています。

小酒井 当社の監査役に就いてから4年が経ちますが、当初からNRIはガバナンスがしっかり効いた会社であると感じています。以前に比べ執行側への権限委譲が進み、重要なテーマに集中して議論できる形に進化していると評価しています。取締役会前の社長報告では、当社の置かれて

いる環境や課題のみならず、業界全体や国内経済についても言及されており、取締役会での議論の前提として共有できることは大変意義深いと思います。そのため、社長報告にはより多くの時間を割いて良いと感じます。社長が何を考え、何を懸念しているかを率直に共有する機会は、私たちにとって非常に有意義であり、取締役会にとっても効果的であると思います。

大橋 私も同意見です。社長が抱えている心配事や考えていること、大事にしていることを伺うだけで、当社が目指す方向性を理解する助けになります。また、同時に社長の関心の広さやネットワークの広がりもわかります。こうした時間は、意思決定前の時間として、とても重要だと考えています。

小酒井 会社にとって、社長の想いは非常に重要です。社長による説明や、社長の想いを感じる時間や空間は私たちにとって貴重な機会です。大橋取締役もおっしゃるように、今後さらに社長の想いを積極的に伝えていくと良いと思います。



社外取締役(監査等委員)
小酒井 健吉

社外取締役
大橋 徹二

取締役 常務執行役員
山崎 政明

取締役会の活性化について

山崎 取締役会のさらなる活性化についてご意見をお伺いしたいと思います。より良い議論するためのアイデアや執行側への要望などがございましたら、お聞かせください。

大橋 個別案件の議論に比べ、中期経営計画などの大きな方向性に係る議論は社外役員からも多くの意見が出ます。社外役員が繰り返し指摘する内容に対し、社内ではその指摘を解釈するための議論が行われているものと想像しています。私はそのプロセスが重要だと考えています。同じ質問や意見を繰り返すことにも意義があるため、今後も積極的に意見を述べていきたいと思っています。

現状、NRIは国内の事業基盤が堅固であり、業績も良好、人材も確保できています。小さな課題はあるものの、盤石な経営が行われていると評価しています。一方で、課題は海外事業でしょう。様々な取り組みを進めていますが、取締役会でも議論をより一層深め、良い方向に進めていきたいと考えています。

小酒井 取締役会ではしっかりとした議論が行われ、社外役員からは多角的な質問と意見交換が行われていると認識しており、実効性は高いと評価しています。これは良い点但也有りますが、当社が保守的であることが気になります。私が監査役を務めてきたこれまでの4年間は事業環境に恵まれていたこともあり、着実に成長してきました。しかしながら、当社はグローバル展開を進め、世の中ではAIが出現するなど、経営環境が大きく変わる可能性があります。短期的な部分は執行側に権限を委譲し、取締役会としては中長期的な内容に議論を集中させるべきでしょう。まさしく、サステナブルな企業価値向上に焦点を当てた議論が大事であると考えます。

大橋 議案説明資料は、とても丁寧に準備されていますが、網羅的な説明よりも論点や課題を明確にした説明の方が集中した議論が行われ、より深掘りができると思います。ポイントを絞った事前説明動画を用意し、当日は要点のみに集中して議論するなどの工夫も有効です。社外の立場からすると、事前説明を対面ではなく動画とすることで都合の良い時に確認できるというメリットもあります。

小酒井 重要なテーマについては、事前に独立役員会議の場で説明を受けています。社外取締役はそれぞれ経験や立場が異なるため、多角的な視点から意見交換が行われます。これにより、議案の決議に至るまでに様々な考えを巡らせることができ、大変有意義な場となっています。取締役会自体は限られた時間での議論となるため、取締役会以外のオフサイトでのディスカッションは議論を深掘りする上で貴重な時間だと考えています。時間の確保が難しい場合もありますが、こうした機会を増やすことも検討して良いのではないのでしょうか。

大橋 外部の視点を取り入れるために、当社をご覧いただいている投資家の皆様から直接ご意見を伺うことも有意義だと考えています。こうした取り組みは、新たな視点の発見につながります。取締役会に加え、社外の声を直接聞くことができる環境も重要であると認識しています。

小酒井 私は、多様な意見に直に触れたいと考えています。NRIでは、監査役としてヒアリングの機会はあるものの、それを除けば、取締役以外の方とお話する機会があまりありません。社外役員と幹部候補の社員が直接対話できる場があっても良いのではないのでしょうか。役員と社員との間に認識のずれがないか確認する上でも、そうした機会が必要だと感じています。また、社員が社外役員に対して何を期待し、何を期待していないのかについても関心があります。先日、社内研修で講師を務めた際、社員の皆さんが私たちと同じ意見や課題意識を持っていることを知り大変新鮮な発見となりました。こうした声を聞く機会を増やすことで、取締役会の議論がより活性化すると思います。



大橋 守秘義務を徹底した上で、執行役員が説明のサポート役として取締役会へ陪席することも、取締役会の活性化につながると考えています。陪席する執行役員に発言の機会を与えることで、取締役が全ての事案に精通している必要がなくなり、議論の質も向上するでしょう。

山崎 取締役会のみではなく、事前の準備や社員との意見共有なども有効である旨、参考にいたします。

監査等委員会設置会社への移行

山崎 業務執行の機動性向上と監督機能の高度化を実現するため、2025年6月開催の株主総会での決議を経て監査等委員会設置会社に移行しました。これにより、迅速な意思決定とともに、取締役会においてより重要な経営課題について審議を深めることができます。今後の取締役会の運営に対する期待についてお聞かせください。

小酒井 これまでも監査役会設置会社としてガバナンスや経営監督はしっかり行ってきた自負がありますし、特に課題があったわけでもありません。当社においては、監査等委員会設置会社になったことで、運営が大きく変わるとは考えていません。一般的には監査等委員が取締役会で議決権を持つことでガバナンスが強化されますが、当社に限っては、これまでも十分強化されていますし、執行側への権限委譲も進んでいるため、運営が大きく変わるものではないと考えています。

山崎 監査等委員となることで、取締役会での発言はどう変化するのでしょうか。

小酒井 監査役から監査等委員になることで、議決権を持つため発言しやすくなる可能性はあります。監査役の職務は法的には会社の行動に対する適法性や遵法性が主ですが、監査等委員となることにより妥当性や合理性についても意見を述べられる立場になりました。当社では、これまでも取締役会での自由な発言が推奨されており、私もオープンに発言してきましたので、極端に変わる印象はありません。

大橋 監査等委員会設置会社に移行後も取締役会の付議基準は常に見直し、中長期的な視点の議論や意思決定にシフトしていくことが望ましいと考えています。



NRIへの期待や要望、課題

山崎 NRIに対する期待や要望、課題についてお聞かせください。

小酒井 当社が持つ保守的な側面については、もう少し打破する動きが望ましいと考えています。これまでNRIのDNAや企業風土は社会のニーズに合致していたため、着実な成長を遂げることができました。しかしながら、今後社会の複雑化や経済環境の変化が進む中で、多様性の追求はますます重要となります。NRIでは女性の活躍推進にも注力していますが、まだ多様性が十分とはいえないと感じます。多様性を広げることで、固定観念を打ち破るマインドセットを持つ人が一定数存在するようになり、そうした人々から突飛的な発想が生まれることがあっていいのではないのでしょうか。

また、当社の組織体制は、事業部と委員会というマトリクス管理がやや保守的に機能している印象を受けます。挑戦の観点では、縦横の枠組みが厳しく、柔軟な対応が難しくなっています。例えば、AIで考えると、事業部は損益責任を負っているため難しい面もありますが、成長を見据えた場合には、損益責任を負う事業部に加え、将来のビジネスを支えるノンプロフィット部門が前面に出て良いのではないのでしょうか。現状、取締役会ではそのような議論があまりなされていないように感じます。どのような活動を行い、どれだけの資源や人的リソースを投入しているのかについても、取締役会において議論されることが望ましいと思います。

大橋 国内事業においては期初に立てた計画の達成に注力しても問題はないですが、海外事業に本格的に取り組むのであれば、長期的な視点が不可欠です。そのためには、社長が強い覚悟を持って、長期戦略を支える姿勢を示すことが必要です。

また、2025年3月期から取締役の報酬算定に適用する業績指標にROEが加わり、資本効率を重視した経営の傾向を感じますが、今後はバランスシートの視点も必要になってくるでしょう。

小酒井 当社はセグメント経営をより進化させていく必要があると感じます。損益だけではなく、アセット面の視点も取り入れる必要があります。今後、買収を含めて多様な施策を進めていく上で、資本効率を高めるためにもセグメント経営を進化させ、各セグメントがバランスシートも意識する経営へと変わっていくことが望ましいと考えます。

山崎 そのためには何をトリガーとすべきでしょうか。知的資産の活用を掲げていますが、十分な蓄積や投資の加速に向けては課題意識もあります。

大橋 金融IT領域では、ビジネスプラットフォーム型の知的資産を活用したビジネスモデルが確立されており、これは大変素晴らしい成果です。一方で、産業IT領域においては、どの分野に強みを持ち、標準化やプラットフォーム化を進めていくかという戦略を長期的なスパンで描くことが求められるでしょう。加えて、ソーシャルDXのような新たなアセット型のビジネスが次々に生まれてくることを期待しています。

小酒井 お客様ありきの受注型ビジネスは点のビジネスにとどまるため、面で広がるビジネスを構築することが課題です。これまでは一点集中型のビジネスであったかもしれませんが、売上収益1兆円を目指す段階においてはフェーズの転換が必要であり、思考の変革点を迎えていると感じます。

また、日本のIT化が遅れている現状に対しては、当社が先頭に立って日本のITを変革していく姿勢を見せてほしいと願っています。日本のIT化の遅れは当社の恥であるというぐらいに捉え、前へ進んでほしいと思います。



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・投資家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、その充実に取り組んでいます。

監査等委員会設置会社への移行

NRIは、2025年6月20日開催の第60回定時株主総会における承認をもって、監査等委員会設置会社に移行しました。これにより、業務執行の機動性向上と監督機能の高度化を実現し、引き続き健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。



NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン
<https://www.nri.com/content/900038251.pdf>
 コーポレート・ガバナンス報告書
<https://www.nri.com/content/900038246.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します。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します。

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を正しく理解していただく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います。

③ コーポレート・ガバナンス体制

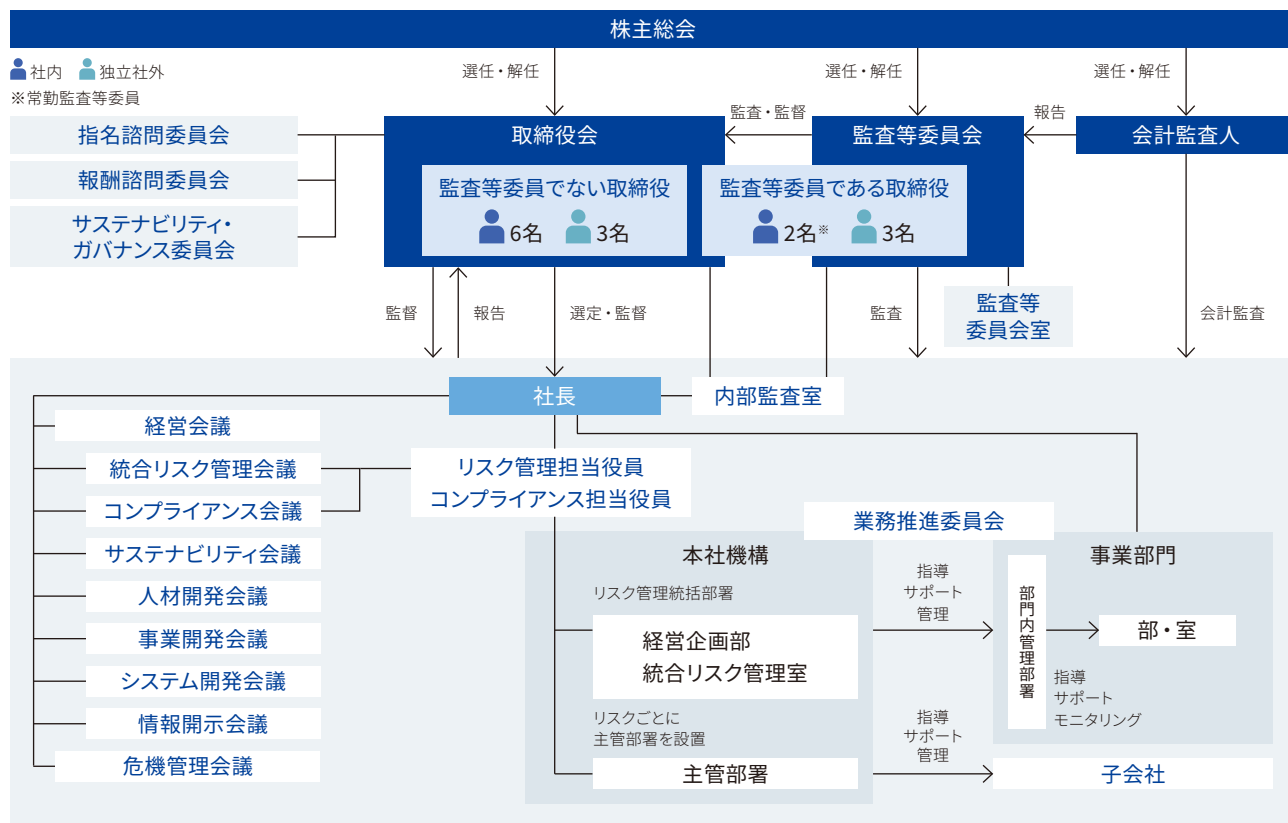
NRIは、会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を採用し、重要な業務執行の決定権限について取締役会から取締役への委譲を可能とし業務執行の迅速化を図るとともに、取締役会においてはより重要な経営課題の審議を充実させることにより、経営監督機能を強化します。

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	● 経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入 ● 社外取締役を選任
2003年	● 「NRIグループ倫理綱領(2010年「NRIグループ企業行動原則」に改訂)」および「NRIグループビジネス行動基準」を制定
2005年	● 取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置
2008年	● 「長期経営ビジョン」を初めて開示 (Vision2015) ● 株主の権利行使機会の拡大のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加
2010年	● 監督と執行の分離を図るため、取締役会の議長に非業務執行取締役を選任
2015年	● 独立社外取締役を2名から3名に増員 ● 独立社外取締役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
2016年	● 「中期経営計画」を初めて開示 (2017年3月期～2019年3月期) ● 取締役会の実効性評価を導入
2017年	● 独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会を新設 ● 報酬諮問委員会の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更
2018年	● ストックオプション制度を廃止し、譲渡制限付株式報酬制度を導入
2022年	● 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
2025年	● 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会の体制についてはP.106参照
内部統制／倫理・コンプライアンスについてはP.116～117参照



各委員会の役割と構成

*委員長

指名諮問委員会	目的および権限	社長の後継者計画の策定・運用や取締役候補者、社長等の選定等の妥当性について客観的かつ公正な観点から審議する。	
	構成	構成員の過半数を独立社外取締役とする。	
	委員	此本 臣吾*	取締役会長
報酬諮問委員会	目的および権限	取締役の報酬等の体系、水準及び各取締役（監査等委員を除く）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。	
	構成	構成員の過半数を独立社外取締役とする。	
	委員	山崎 政明*	取締役 常務執行役員
サステナビリティ・ガバナンス委員会	目的および権限	NRIグループのサステナビリティ経営の枠組みやマテリアリティに関する事項等について審議する。	
	構成	構成員の1名以上を独立社外取締役とする。	
	委員	柳澤 花芽*	代表取締役 社長
		江波戸 謙	代表取締役 副社長
		嵯峨野 文彦	取締役 専務執行役員
		山崎 政明	取締役 常務執行役員
		川崎 博子	独立社外取締役

各会議体の役割と構成

機関の名称 (開催頻度)	目的および権限	機関の長
経営会議 (1回／週)	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 社長 柳澤 花芽
統合リスク管理会議 (2回／年)	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。	取締役 常務執行役員 山崎 政明
コンプライアンス会議 (2回／年)	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。	取締役 常務執行役員 山崎 政明
サステナビリティ会議 (2回／年)	社長の指示に基づき、サステナビリティに関する重要事項を審議する。	取締役 常務執行役員 山崎 政明
人材開発会議 (8回／年)	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。	取締役 常務執行役員 山崎 政明
事業開発会議 (約40回／年)	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。	執行役員 山口 隆夫
システム開発会議 (約150回／年)	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・見積もり、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 渡辺 徹郎
情報開示会議 (9回／年)	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。	執行役員 山口 隆夫
危機管理会議 (事象発生時)	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。	取締役 常務執行役員 山崎 政明
業務推進委員会 (1回／月)	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。	執行役員 山口 隆夫

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を実現するため、取締役の3分の1以上を独立社外取締役とし、取締役会の議長を非業務執行取締役が務めることにより、監督と執行の分離を図っています。

取締役は15名以内とし、このうち監査等委員である取締役を5名以内としています。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、リスク管理、財務・会計、海外事業等に関する経験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。

取締役の構成 (2025年6月20日現在)

氏名 (★女性) (*議長)	戦略に関する知見発揮の期待			専門領域					専門領域に関する主な経験・資格	
	イノベーション	グローバル	人材	企業経営	事業	ガバナンス・ リスク管理	財務・ 会計・ M&A	環境・ 社会	経験	資格
此本 臣吾*	◎	◎	◎	●					当社CEO	
赤塚 庸	◎	◎	◎			●	●		証券会社役員	
柳澤 花芽★	◎	◎	◎	●					当社CEO	
江波戸 謙	◎		◎		●	●	●		当社副社長	
嵯峨野 文彦		◎	◎		●	●			コンサルティング(管掌)、 ITソリューション(管掌)	
山崎 政明	◎		◎		●	●		●	ITソリューション(本部長)、 コーポレート(担当)	
大橋 徹二	◎	◎	◎	●					上場企業CEO	
小堀 秀毅	◎	◎	◎	●					上場企業CEO	
浅井 英里子★	◎	◎	◎	●					外資系企業CEO	
稲田 陽一	◎		◎		●	●			ITソリューション(本部長)、 コーポレート(本部長)	
桧原 猛		◎	◎			●		●	コーポレート(担当)	
小酒井 健吉	◎	◎	◎	●					上場企業副社長CFO	
川崎 博子★	◎		◎			●		●	上場企業役員	
中川 隆之		◎	◎			●	●		監査法人副理事長	公認会計士

● 監査等委員でない取締役 社内 ◎ 監査等委員でない取締役 社外・独立 ● 監査等委員である取締役 社内 ◎ 監査等委員である取締役 社外・独立

知見・経験(スキル)の分類に関する考え方

▶ 1. 知見等の分類の考え方と構造

戦略に関する知見発揮の期待		専門領域	専門領域に関する主な経験・資格
経営戦略の実現に向けて知見発揮を期待する項目。 中期経営計画に掲げる成長戦略に基づき設定。		経営戦略を推進する上で必要な専門領域。専門領域の視点から、事業推進やリスク政策等についての多面的な知見の発揮を期待。	専門領域に関して各取締役が有する知見の種類や深さを経験と資格で表現。
項目	成長戦略の柱	専門領域	内容
イノベーション	DX進化 デジタル社会資本の共創と新領域への挑戦	企業経営	特定の領域にとどまらない幅広い専門性
		事業	顧客業界や技術等の知見を持ち合わせた事業部門のリーダーシップ
グローバル	グローバル グローバルな事業運営に向けた体制整備	ガバナンス・リスク管理	内部統制や品質監理を含む経営管理の視点で経営課題を監督する専門性
		財務・会計・M&A	業績や財務状況を踏まえ経営課題を監督する専門性
人材	マネジメント 人的資本の拡充による成長の加速	環境・社会	ESG・SDGsの知見に基づき経営を方向付ける専門性

▶ 2. 「戦略に関する知見発揮の期待」に関する考え方

- 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「◎」を記載しています。
- NRIの強みの源泉である人材のマネジメントは成長の要であり、大規模な組織や法人のマネジメント経験も有する全取締役に対して、各人の経験に基づく多面的な知見の発揮を期待しています。
- 企業経営経験者は、イノベーションによる成長を実現してきた企業やグローバル企業におけるマネジメント経験を有しており、全ての戦略への知見発揮を期待しています。

▶ 3. 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しています。

役員一覧

監査等委員でない取締役

新任 業務執行 非業務執行 社外 独立



非業務執行

このもと し ん ご
此本 臣吾

1960年2月11日生

取締役会長 取締役会議長 (269,621株)

1985年 4月 当社入社
2015年 6月 当社代表取締役
2024年 6月 当社取締役会長 取締役会議長 (現任)

(重要な兼職の状況)

ソニーグループ株式会社社外取締役
キリンホールディングス株式会社社外取締役



非業務執行

あかつか よう
赤塚 庸

1965年7月14日生

取締役副会長 (31,300株)

1990年 4月 野村證券株式会社
(現 野村ホールディングス株式会社) 入社
2022年 6月 当社取締役副会長 (現任)



業務執行

やなぎさわ か が
柳澤 花芽

1967年5月3日生

代表取締役 社長 (62,066株)

1991年 4月 当社入社
2024年 6月 当社代表取締役 社長 (現任)



業務執行

え ば と けん
江戸 謙

1963年10月28日生

代表取締役 副社長
金融部門管掌、IT基盤部門管掌 (214,209株)

1987年 4月 当社入社
2021年 6月 当社取締役
2022年 4月 当社代表取締役 (現任)



業務執行

さ が の ふ み ひ こ
嵯峨野 文彦

1965年7月5日生

取締役 専務執行役員 コンサルティング部門管掌、
産業部門管掌 (117,600株)

1990年 4月 当社入社
2024年 6月 当社取締役 (現任)



新任 業務執行

やまざき まさあき
山崎 政明

1967年8月10日生

取締役 常務執行役員 コーポレート部門管掌、
本社機構担当、事業戦略、IR担当 (58,283株)

1992年 4月 当社入社
2025年 6月 当社取締役 (現任)



非業務執行 社外 独立

おおはし て つ じ
大橋 徹二

1954年3月23日生

取締役 (—)

1977年 4月 株式会社小松製作所入社
2004年 1月 コマツアメリカ株式会社取締役社長兼COO
2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員
2009年 6月 同社取締役 常務執行役員
2012年 4月 同社取締役 専務執行役員
2013年 4月 同社代表取締役社長兼CEO
2019年 4月 同社代表取締役会長
2021年 6月 当社取締役 (現任)
2022年 4月 株式会社小松製作所取締役会長
2025年 4月 同社取締役
2025年 6月 同社特別顧問 (現任)

(重要な兼職の状況)

株式会社小松製作所特別顧問
ヤマハ発動機株式会社社外取締役
アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役



非業務執行 社外 独立

こ ぼ り ひ で き
小堀 秀毅

1955年2月2日生

取締役 (2,600株)

1978年 4月 旭化成工業株式会社
(現 旭化成株式会社) 入社
2008年 4月 旭化成エレクトロニクス株式会社取締役
常務執行役員
2010年 4月 同社代表取締役社長
2012年 4月 旭化成株式会社常務執行役員
2012年 6月 同社取締役 常務執行役員
2014年 4月 同社代表取締役 専務執行役員
2016年 4月 同社代表取締役社長
2022年 4月 同社代表取締役会長
2023年 4月 同社取締役会長 (現任)
2023年 6月 当社取締役 (現任)

(重要な兼職の状況)

旭化成株式会社取締役会長
セイコーグループ株式会社社外取締役



新任 非業務執行 社外 独立

あ さい え り こ
浅井 英里子

1968年5月11日生

取締役 (—)

1992年 4月 ソニー株式会社
(現 ソニーグループ株式会社) 入社
2003年12月 マイクロソフト株式会社
(現 日本マイクロソフト株式会社) 入社
2011年 5月 GEヘルスケア・ジャパン株式会社入社
2013年 2月 日本GE株式会社 (現 GEジャパン株式会社)
執行役員
2015年 4月 同社専務執行役員
2018年 1月 GEジャパン株式会社代表取締役社長
2023年 8月 Trinity Indo-Pacific Partners Pte. Ltd.
取締役 Co-Founder and Partner (現任)
2025年 6月 当社取締役 (現任)

(重要な兼職の状況)

Trinity Indo-Pacific Partners Pte. Ltd. 取締役 Co-Founder
and Partner

監査等委員である取締役



新任

い な だ よういち
稲田 陽一

1964年12月13日生

取締役(監査等委員)(常勤) (82,825株)

1988年 4月 当社入社
2023年 6月 当社監査役
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

新任

ひ は ら たけし
桧原 猛

1965年10月19日生

取締役(監査等委員)(常勤) (60,013株)

1991年 4月 当社入社
2024年 6月 当社監査役
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

新任

社外

独立

こ さ い けんきち
小酒井 健吉

1953年8月9日生

取締役(監査等委員) (2,600株)

1976年 4月 三菱化成工業株式会社
(現 三菱ケミカル株式会社) 入社
2010年 6月 田辺三菱製薬株式会社取締役 常務執行役員
2014年 4月 株式会社三菱ケミカルホールディングス
(現 三菱ケミカルグループ株式会社)
常務執行役員
2015年 6月 同社代表執行役専務 最高財務責任者
2017年 4月 同社代表執行役副社長 最高財務責任者
2017年 6月 同社取締役 代表執行役副社長
最高財務責任者
2019年 6月 同社顧問
2021年 6月 当社監査役
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
(重要な兼職の状況)
ダイダン株式会社社外取締役

新任

社外

独立

か わ さ き ひ ろ こ
川崎 博子

1963年9月21日生

取締役(監査等委員) (1,000株)

1987年 4月 日本電信電話株式会社入社
2000年 6月 株式会社NTTドコモ入社
2017年 6月 同社執行役員
株式会社ドコモCS北陸代表取締役社長
2021年 6月 ドコモ・システムズ株式会社常務取締役
2022年 6月 株式会社NTTドコモ取締役(監査等委員)
2023年 6月 ENEOSホールディングス株式会社取締役
(監査等委員)
2024年 6月 同社取締役 取締役会議長(現任)
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
(重要な兼職の状況)
ENEOSホールディングス株式会社社外取締役
三菱食品株式会社社外取締役
THK株式会社社外取締役

新任

社外

独立

な が わ たかゆき
中川 隆之

1964年1月28日生

取締役(監査等委員) (—)

1987年 4月 監査法人朝日新和会計社
(現 有限責任あずさ監査法人) 入所
1990年 3月 公認会計士登録
1994年 9月 東京赤坂監査法人(現 仰星監査法人) 入所
1999年 1月 同法人代表社員
1999年10月 東京北斗監査法人
(現 仰星監査法人) 理事代表社員
2017年 7月 仰星監査法人副理事長代表社員
東京事務所長(現任)
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
(重要な兼職の状況)
仰星監査法人副理事長代表社員(注) 1. 各取締役は、2025年6月20日開催の定時株主総会
で選任されたものです。
2. ()内は所有するNRI株式数です。2025年3月31
日現在の所有状況を記載しています。

執行役員等(取締役兼務は除く)

NRI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。

常務執行役員				経営役		
野口 智彦	渡辺 徹郎	中山 浩之	小林 一央	片山 正樹	高木 智亮	奥田 友健
松本 晃	大元 成和	小池 裕	亀井 章弘	栗山 真一	小林 賢治	吉田 浩雄
				小宮 正哲	松江 章裕	太田 岳秀
				稲葉 貴彦	小木曾 功一	相澤 晶子
				小林 浩二	石綿 昌平	近藤 雄一
執行役員				研究理事		
村上 勝俊	小暮 典靖	清水 雅史	八木 貴史	神尾 文彦		
小原 康司	郡司 浩太郎	小林 敬幸	鳩宿 潤二			
川浪 宏之	斉藤 英紀	山口 隆夫	内海 朋範	フェロー		
北川 園子	池谷 武文	雨宮 正和	南側 洋司			
小田島 潤	武田 則幸	田原 亜希子				
清水 康次	原 敏文	宮武 博史				
				青嶋 稔	梅屋 真一郎	

取締役会および諮問委員会の取り組み状況

2025年3月期の取締役会、監査役会および各諮問委員会への出席状況は以下の通りです。

区分	氏名	属性	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
取締役	此本 臣吾	非執行	14/14回	—	4/4回	4/4回
	赤塚 庸	非執行	14/14回	—	—	—
	柳澤 花芽	執行	11/11回*	—	4/4回	—
	江波戸 謙	執行	14/14回	—	—	—
	安齋 豪格	執行	14/14回	—	—	4/4回
	嵯峨野 文彦	執行	11/11回*	—	—	—
	坂田 信似	社外	14/14回	—	4/4回	4/4回
	大橋 徹二	社外	14/14回	—	4/4回	4/4回
	小堀 秀毅	社外	14/14回	—	4/4回	4/4回
監査役	稲田 陽一	常勤	14/14回	17/17回	—	—
	桧原 猛	常勤	11/11回*	13/13回*	—	—
	小酒井 健吉	社外	14/14回	17/17回	—	—
	南 成人	社外	14/14回	17/17回	—	—
	高澤 靖子	社外	14/14回	17/17回	—	—

※ 2024年6月21日就任以降

取締役会

取締役会は、業務執行の権限および責任を大幅に取締役および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ています。

2025年3月期は14回の取締役会を開催し、主に以下の内容について審議しました。

主な審議内容

分類	主な審議・検討内容				
経営、事業戦略	● 経営方針 ● 顧客提案案件	● 事業計画(予算策定) ● 事業投資	● グローバル戦略 ● 出資先の状況	● AI戦略	
役員人事(報酬含む)、社員人事	● 役員人事	● 役員報酬関連	● 諮問委員会報告	● 人的資本	
サステナビリティ	● サステナビリティ会議等の取り組み				
財務方針、決算、IR	● 財務戦略 ● 月次業績状況	● 資本政策 ● 資金・財務状況	● 年次、四半期決算 ● 剰余金・配当方針	● 有価証券報告書 ● IRの状況	
コーポレート・ガバナンス、リスク管理、内部統制	● 機関設計 ● 情報セキュリティ対応	● 取締役会実効性評価 ● グループガバナンス	● 取締役会運営方針	● リスク管理状況	
監査役報告、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	● 経営会議(業務執行)の主な付議案件			

取締役会の年間スケジュール

	2024年			2025年		
	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月		
取締役会	▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼		
経営、事業戦略 (サステナビリティ含む)	▼	▼ ▼	▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼		
役員人事(報酬含む)、 社員人事		▼				▼
財務方針、決算、IR	▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼	▼ ▼	▼ ▼ ▼		
コーポレート・ガバナンス、 リスク管理、内部統制	▼ ▼	▼ ▼	▼ ▼	▼		
監査役報告、内部監査報告		▼				
業務執行報告	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼		
(独立役員会議等)	▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼	▼ ▼	▼ ▼ ▼		

諮問委員会

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、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。

2025年3月期は、主に以下の内容について審議しました。

主な審議内容

指名諮問委員会	報酬諮問委員会
● 監査等委員会設置会社への移行について ● 能力や専門性、実績等の観点からの取締役候補者について ● 翌期業務執行体制案に基づく、執行役員、経営役、その他役員の選定、配置等について	● 基本報酬、賞与および株式関連報酬の支給について ● 役員報酬水準の検証および妥当性について ● 監査等委員会設置会社に移行後の、監査等委員でない取締役、監査等委員である取締役それぞれの報酬額について

政策保有株式に関する考え方

NRIは、「純投資目的である投資株式」は原則として保有しません。一方、「純投資目的以外の目的である投資株式」は、主要顧客である企業への当社ソリューションの提供等を通じた事業開発を目的として保有する「戦略投資目的」、取引先やパートナーとの協力関係・提携関係等の維持・強化等を目的として保有する「取引先・パートナー等」として区分しています。NRIの事業戦略、発行会社等との関係などを総合的に勘案し、取引先との協力関係・提携関係等の維持・強化を通じてNRIの企業価値向上に資すると判断した場合や事業開発を目的に、「純投資目的以外の目的である投資株式」を限定的に保有することがあります。

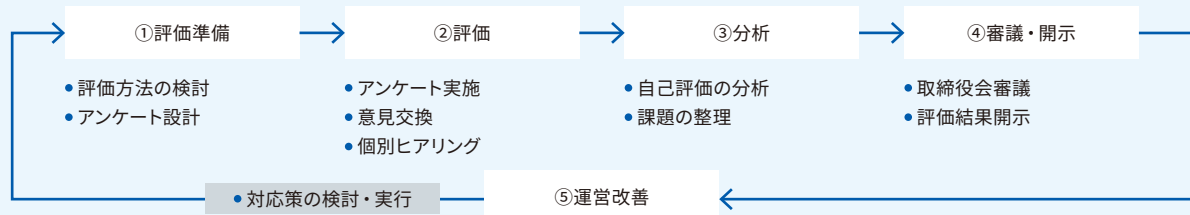
NRIは、「純投資目的以外の目的である投資株式」について、年に1度、個別銘柄ごとに保有の合理性を取締役会で検証し、中長期的な視点から保有の合理性が薄れたと判断した銘柄は、適切な方法にて売却、削減等を実施します。保有の合理性は、事業機会の創出や発行会社との関係の維持・強化等の保有目的のほか、保有に伴う関連収益等も踏まえて総合的に検証し、上場株式については資本コストと取引先からの収益等を比較する検証を行っています。

取締役会の実効性評価

実効性評価プロセス

評価のプロセス

NRIは、①評価準備、②評価、③分析、④審議・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・個別ヒアリングを実施しました。



2025年3月期の評価方法

評価実施に先立ち、2024年3月期に実施した第三者機関によるインタビュー等については、今後定期的（3年に1度を目安）に実施する旨を取締役会で確認しました。2025年3月に実施したアンケート結果をもとに、独立役員会議で実効性に関する議論を行ったことに加え、独立役員への個別ヒアリングを実施しました。それらの内容を含めて、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。

2024年3月期に認識した課題への取り組み

2024年3月期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 **機関設計の変更なども視野に入れた取締役会の構成（社外取締役比率、出身業界等）に関する議論の継続**
監査等委員会設置会社への移行および多様性を意識した取締役候補の選任について審議しました。
- ② **独立役員に対するさらなる情報提供や意見交換を行う場の提供**
取締役会前の社長報告の充実に努めたほか、各取締役会後に独立役員による意見交換会を設定するなど、情報提供・意見交換の機会を拡充しました。
- ③ **取締役会での議論のさらなる活性化に資する運営**
従来の決議・報告事項とは別に、審議事項を追加し重要戦略を継続的に議論しました。
- ④ **戦略的議題に関するより一層の議論の充実**
顧客戦略やAI戦略、海外戦略に関する継続的な議論、人的資本に関する議論を深めました。
- ⑤ **グループ会社のガバナンス充実に向けた議論の継続**
グループ会社のガバナンス強化の取り組み状況と課題を取締役会において議論しました。

2025年3月期の取締役会実効性評価の概要

自己評価等の結果を踏まえ、NRI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・経験の多様性は概ねバランス良く確保され、適切な意思決定と監督を担保する体制が整えられている。
- ・付議基準の見直しや執行へのさらなる権限委譲により、取締役会において重要テーマの審議時間の拡充が図られ、また決議・報告事項に加え「審議事項」を新設することによって経営戦略に関する丁寧な議論が可能な環境が整えられた。
- ・社外取締役比率をはじめとする取締役会の構成・多様性については、2025年3月期の女性社長就任、2026年3月期の社外取締役比率の向上など着実な進展は確認できるが、今後の事業の状況や経営戦略を踏まえ、引き続き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、議論すべき論点のさらなる明確化や報告の趣旨の明示化によって、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、取締役会前の社長報告やNRI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。
- ・また、各取締役会後に独立役員による意見交換会を設けるなど、自由闊達なコミュニケーションを行う場が提供されている。

c. 経営戦略

- ・次期中期経営計画の策定に向けて、検討状況の適時報告と取締役会での十分な議論が期待される。
- ・グローバル戦略については、事業環境や計画の進捗状況などの報告を踏まえて、継続的な審議が望まれる。
- ・人的資本戦略については、NRIの経営戦略の根幹をなすテーマであることから、定期的な審議が期待される。

d. 内部統制・リスク管理・グループガバナンス

- ・グループ・グローバルガバナンスについて活発な議論・意見交換が行われ、総じて着実に前進している状況が確認された。実施要領における運用状況の評価や海外グループ会社のガバナンス強化のための整備・活動状況の進捗を確認しつつ、形式面にとどまらない実質面での取り組みが期待される。
- ・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。AI活用やサイバーセキュリティ対策等、日々動向が大きく変わるテーマに対しても適時対応していくことが期待される。
- ・地政学リスクの高まりに伴い、オフショア政策面の対応を中心に議論の加速が望まれる。

e. 諮問委員会

- ・「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。

NRI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。

今後も每期、取締役会の実効性評価を実施し、さらに第三者機関によるインタビュー等についても定期的(3年に1度を目安)に実施する予定です。

取締役の報酬等

監査等委員でない取締役の報酬制度

▶ 監査等委員でない取締役の報酬等の方針

- 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付けとなるようなインセンティブ性を確保すること
- 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

▶ 監査等委員でない取締役の報酬等の構成

監査等委員でない取締役の報酬等は、役職位に基づいた制度体系とし、基本報酬、賞与、株式関連報酬で構成します。各取締役の報酬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。

1) 基本報酬 (固定報酬)

職務遂行のための固定報酬として支給し、監査等委員でない各取締役の任期中の役職位・職務に基づき決定します。

2) 賞与 [社外取締役には支給しない]

中長期の経営目標を達成するための短期インセンティブ報酬として位置付け、NRIが最も重視する経営指標である営業利益、当期利益 (親会社の所有者に帰属する当期利益) およびROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) を業績指標として反映し、役職位に基づき決定します。

3) 株式関連報酬 (譲渡制限付株式報酬) [社外取締役には支給しない]

NRIの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、NRIの株主との価値共有を進めることを目的として、中長期インセンティブ報酬として、以下2種類の譲渡制限付株式報酬を支給します。

種類	譲渡制限期間
長期インセンティブ株式報酬	割当日から当社または当社子会社の役員等を退任するまで
中期インセンティブ株式報酬	割当日から3年～5年の間

監査等委員でない取締役の報酬割合は、業績連動報酬の割合を高めることとし、役職位ごとの役割と責任に応じて適切な報酬額および割合を設定し、上位の役職位ほど業績連動報酬割合の比率が高くなるように設定しています。報酬割合は、賞与が単期の連結業績、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ます。

株式報酬に対するサステナビリティ指標の取り組み状況考慮の仕組みについて

株式関連報酬に対してサステナビリティに関する取り組み状況を考慮して付与株数を決定する仕組みを導入しています。当該仕組みは、前期においてNRIが定めるサステナビリティ評価指標の成果の目標達成に向けて設定し取り組むアクションの状況が不十分であると評価される場合、役職位に応じた株式数を取締役会の評価および決議により減額することができるものです。

対象：社外取締役を除く監査等委員でない取締役、執行役員、経営役、研究理事

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など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。

対象：社外取締役を除く監査等委員でない取締役、執行役員、経営役、研究理事

監査等委員である取締役の報酬制度

監査等委員である取締役の報酬等の水準は、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、監査等委員である各取締役の役職位・職務に応じて基本報酬のみを支給します。監査等委員である取締役の報酬等は、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

2025年3月期の報酬等の構成要素および総額等

2025年3月期における取締役の報酬等における構成要素のおおよその割合は以下の通りです。

【固定報酬】 基本報酬 1	【業績連動報酬】 2.9	
	【短期業績連動報酬】 賞与 1.4	【中長期業績連動報酬】 株式関連報酬 1.5

(注) 1. 2025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き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。

また、役員区分ごとの報酬等の総額等は以下の通りです。

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	非金銭報酬			計
					譲渡制限付 株式報酬			
取締役	1,108	329	404	372	776	2	11	
(うち、社外取締役)	(64)	(64)	(―)	(―)	(―)	(―)	(3)	
監査役	197	148	―	47	47	1	6	
(うち、社外監査役)	(54)	(54)	(―)	(―)	(―)	(―)	(3)	

(注) 1. 上記には、2024年6月21日開催の第59回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名および監査役1名を含んでいます。

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、2025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、上段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。

内部統制／倫理・コンプライアンス

内部統制システム

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

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

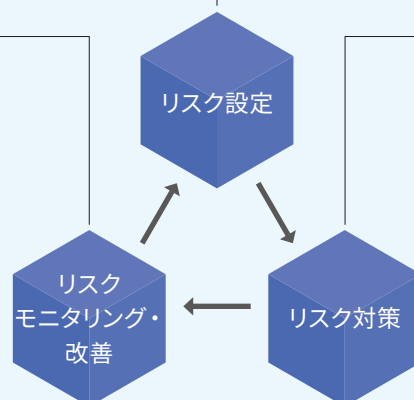
 内部統制システムの構築に関する基本方針
<https://www.nri.com/jp/company/internal>

リスク管理PDCAサイクル

■ NRI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、各期ごとに、リスクごとの主管部署が、その重要度や影響度を考慮の上で、リスク評価・リスク項目見直しを実施します。

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

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



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

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

2026年3月期の リスク管理に関する 重点テーマ

- I. 情報セキュリティ管理体制の高度化
- II. 品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
- 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継続的な改善
- V. 多様な働き方に適応した労働環境の質の向上
- VI. 事業継続責任を果たすための適切な備え

内部監査室による社内監査

社長直属の組織である内部監査室(社員24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。

AI倫理

▶ AIに関する方針

NRIは、AIの利活用によりもたらされる様々な課題を調査・整理した上で、各国政府や国際機関の議論も踏まえ、2019年に「NRIグループAI倫理ガイドライン」を策定しました。その後、生成AIが登場するなど、AI技術の進展は加速度を増しています。

NRIはAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場として、事業活動の中で適切にAIを導入・活用していくことが重要と考えています。

そこでNRIは、新たなリスクに対応しながらAIに関わる研究・開発・利活用等を進めるため、「広島AIプロセス」「AI事業者ガイドライン案（総務省・経済産業省）」などの国内外の動向等を踏まえ、2024年2月に「NRIグループAI倫理ガイドライン」の内容を見直し、「NRIグループAI基本方針」を新たに策定しました。

NRIグループAI基本方針

NRIグループ（以下、「NRI」）は、企業理念「未来創発」のもと、夢と可能性に満ち、豊かさを実感する、活力ある社会の実現をめざしています。AI関連技術の進化は、人びとの生活や社会活動にさまざまな恩恵をもたらす一方で、悪影響を及ぼす懸念もあります。NRIは、こうした可能性とAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場としての責務を認識し、「NRIグループAI基本方針」を制定しました。NRIの全役職員は、本方針に基づいてAIを利活用し、持続可能な未来社会づくりに貢献してまいります。

1. ステークホルダーとの対話・共創の推進

NRIは、AIが社会に与える影響を考慮し、適正な範囲・用途でAIを利活用しながら、社会課題の解決や持続可能な社会の実現を目指します。そのためにNRIは、グループ内のみならず、多様なステークホルダーとの対話・共創を推進します。

2. 公平性と人権の尊重

NRIは、AIの学習等に用いるデータの正確性や代表性、データに内在する社会的なバイアス等によって、AIの判断結果に誤り・偏りが生じる可能性を認識しています。そのためにNRIは「NRIグループ人権方針」に従い、人権を尊重するとともに、AIの利活用において個人や団体が不当に差別されないよう努めます。また、人間の尊厳やプライバシーを脅かすような悪用を防ぐように努めます。

3. 透明性と説明可能性の確保

NRIは、AIを利活用した開発やサービスの性質および目的等を踏まえ、判断結果が説明可能となるようなAIの設計・開発を目指します。また、万が一、予期せぬエラーや判断結果に誤り・偏りが生じた際には、適切に説明するように努め、透明性および品質の確保に取り組みます。

4. 情報セキュリティ・安全性の担保

NRIは、人びとが常に安心して利活用できるAIの実現を目指します。そのため、AIの研究・開発・利活用等のライフサイクル全般にわたり、情報セキュリティ対策の実装・強化を行い、データを適切に取得、保護、利用、提供できる仕組みの構築や不正アクセスの防止など安全性の確保に努めます。また、万が一、予期せぬ事態が発生した際には、適切に対処するように努めます。

5. 法令遵守・権利保護

NRIは、法令および関連する社内規程に則り、AIの研究・開発・利活用等のライフサイクル全般において、著作権など第三者の権利を侵害することがないよう努めます。

6. AIガバナンスの構築と人材育成

NRIは、本方針の取り組みの実効性を一層高めるべく、AIガバナンスのプロセスを構築、運用し、公正かつ健全なAIの利活用に努めます。また、AIを適切に利活用できるプロフェッショナル人材の育成に積極的に取り組みます。



NRIグループAI基本方針

https://www.nri.jp/sustainability/management/policy.html#ai_policy

NRIでは、本方針で示す考え方が、企業活動に適切に反映されるための仕組みを展開するとともに、様々なステークホルダーとの対話を踏まえ、必要に応じて、本方針を見直していく考えです。

▶ AIの活用に向けたリスク対応の取り組み

【1】AIに関わる基本方針を策定し、本方針の取り組みの実効性を一層高めるため、AIガバナンスのプロセスを構築、運用し、公正かつ健全なAIの利活用に努めるための対応策として【2】～【3】を整備しています。

1

NRIグループAI基本方針

従来のAIが持つリスクに加え、生成AIの登場で新たに広がるリスクに対応すべく、6項目で構成される基本方針を策定し公開しています。

2

AI開発者・提供者向けリスク対応策

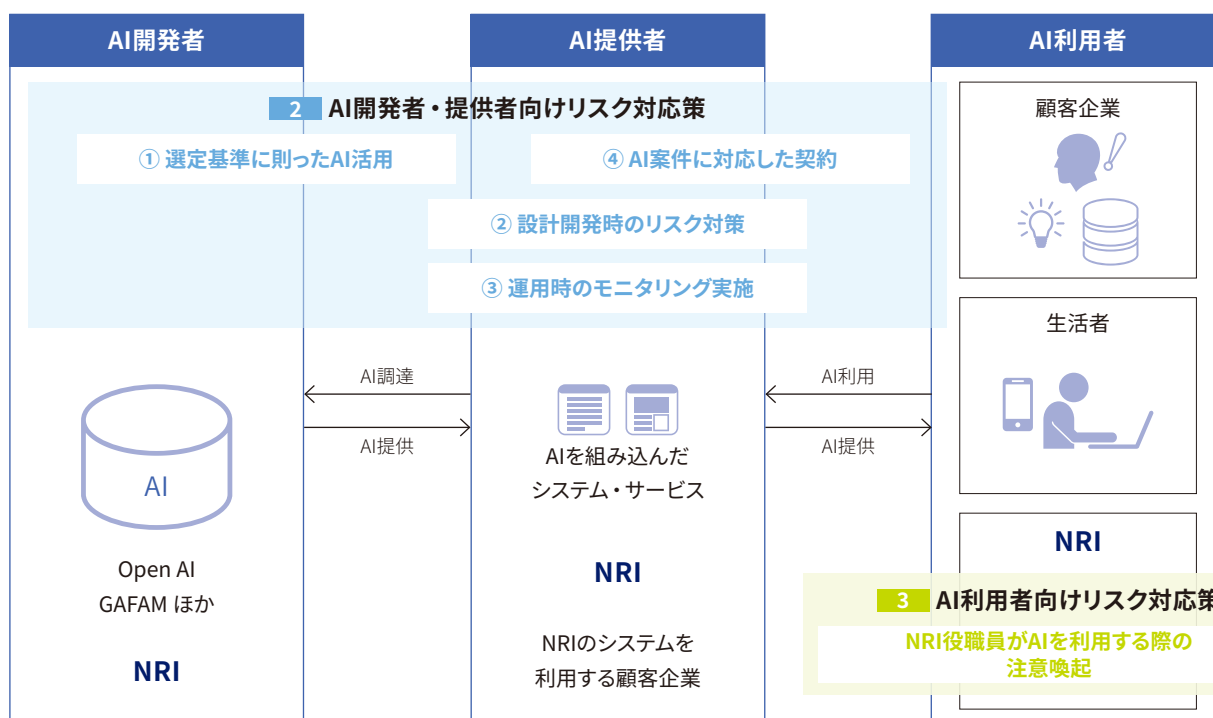
AIそのものやAIを組み込んだシステム・サービスを開発・提供することを想定し、リスク対応策のルールを明確化するため、「AIリスク管理規程／実施要領」を新たに策定しました。当該ルールに従って、開発時のリスク対応、運用モニタリング、AI案件に対応した契約プロセスの導入などを行っています。

3

AI利用者向けリスク対応策

AI利用者としてのNRI役職員への注意喚起を行うため、利用上の「重要なルール」を作成し、研修や「RULE BOOK（役職員が守るべき重要なルール）」を通じて周知しています。

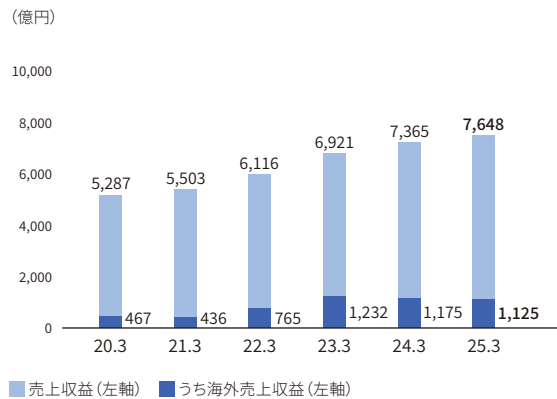
1 NRIグループAI基本方針



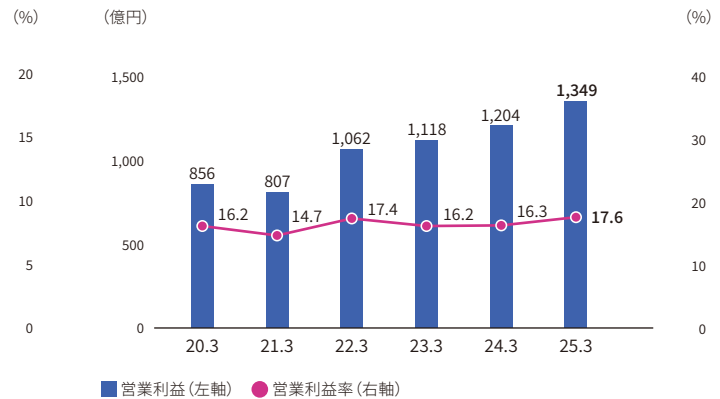
財務ハイライト

詳しくは、有価証券報告書の第一部第2の4【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

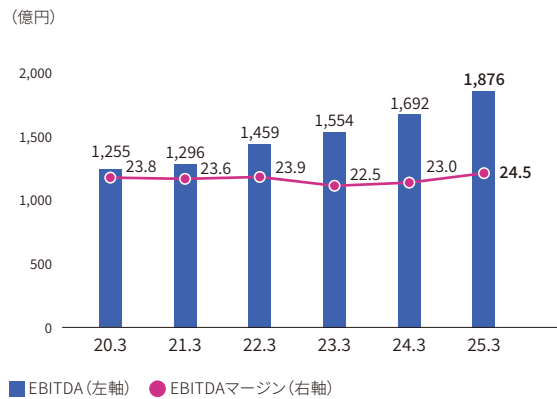
売上収益・海外売上収益※1



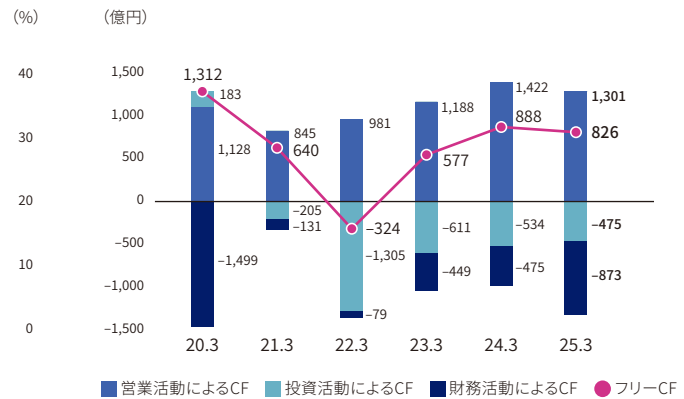
営業利益・営業利益率



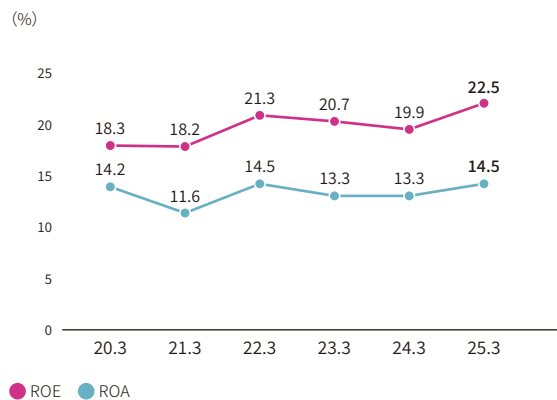
EBITDA※2・EBITDAマージン



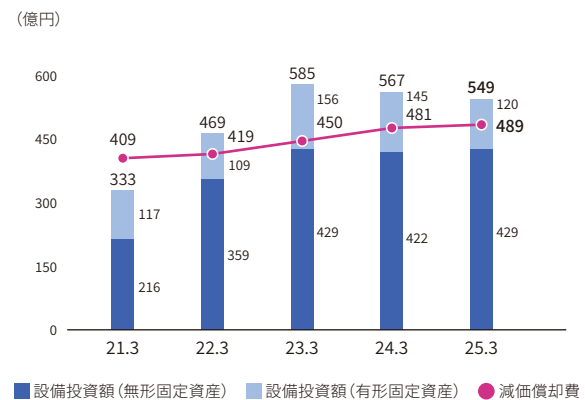
キャッシュ・フロー(CF)



ROE・ROA



設備投資額・減価償却費



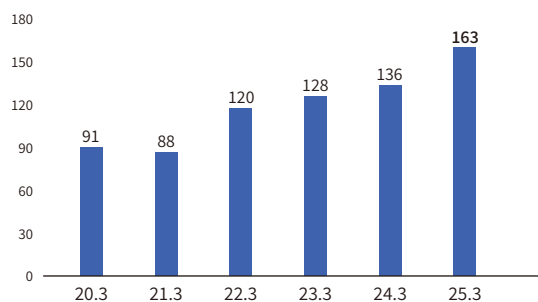
(注) 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。

※1 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。

※2 EBITDAは、営業利益＋減価償却費＋固定資産除却損土一時的要因で算出しています。

基本的1株当たり当期利益 (EPS) ※3

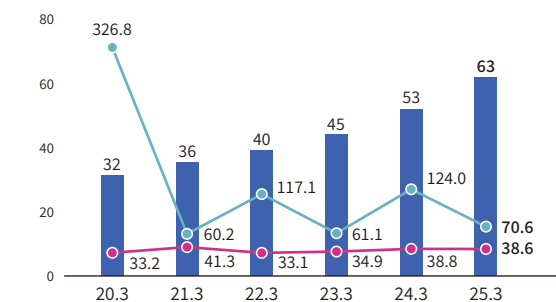
(円)



1株当たり年間配当金 (DPS) ※3・配当性向※4・総還元性向

(円)

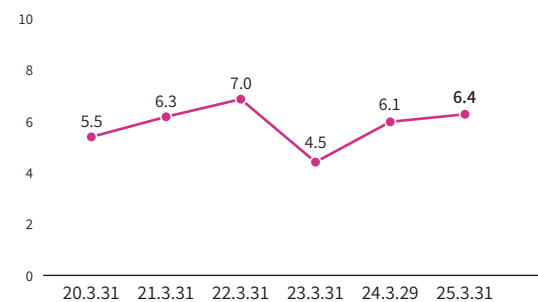
(%)



■ 1株当たり年間配当金 (左軸) ● 配当性向 (右軸) ● 総還元性向 (右軸)

株価純資産倍率 (PBR)

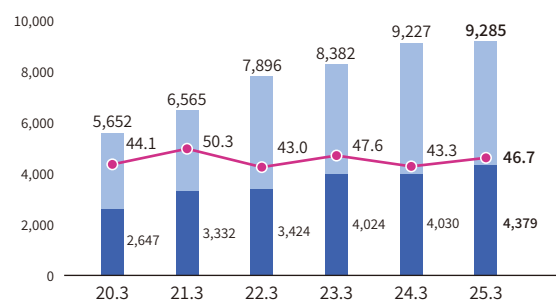
(倍)



資産合計・資本合計・親会社所有者帰属持分比率

(億円)

(%)

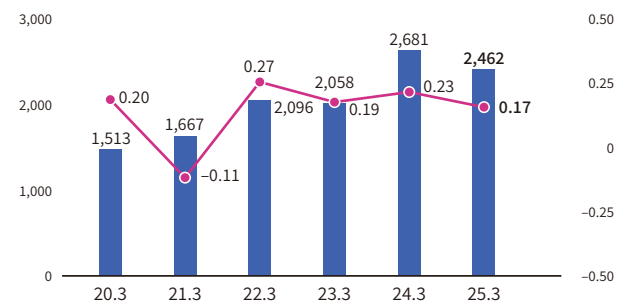


■ 資産合計 (左軸) ■ 資本合計 (左軸) ● 親会社所有者帰属持分比率 (右軸)

有利子負債・ネットD/Eレシオ

(億円)

(倍)



■ 有利子負債 (左軸) ● ネットD/Eレシオ (右軸)

※3 NRI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。

※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。

過去10年間の要約連結財務諸表

事業年度：4月1日～翌年3月31日

この過去10年間の要約財務データは、あくまで利便性を目的としています。

有価証券報告書と併せてお読みいただくようお願いいたします。



有価証券報告書

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

日本基準

	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
損益計算書：					
売上高	421,439	424,548	471,488	501,243	528,873
売上原価	287,270	280,761	311,868	336,508	348,006
売上総利益	134,168	143,787	159,619	164,735	180,866
販売費及び一般管理費	75,873	85,272	94,481	93,293	97,688
役員報酬	1,227	1,213	1,101	1,069	1,220
給料及び手当	25,395	27,576	29,681	30,506	32,522
賞与引当金繰入額	5,802	5,993	6,751	6,783	7,032
退職給付費用	2,155	3,038	2,678	2,533	2,907
福利厚生費	4,935	5,842	6,348	6,532	6,697
教育研修費	1,712	1,768	1,705	1,851	1,840
事務委託費	14,246	16,722	16,740	17,073	18,366
営業利益	58,295	58,514	65,138	71,442	83,178
営業外損益	2,705	1,839	1,023	967	1,349
経常利益	61,001	60,354	66,161	72,409	84,528
特別損益	1,304	4,638	16,366	4,340	17,968
法人税等	19,513	21,042	26,356	25,213	32,288
親会社株主に帰属する当期純利益	42,648	45,064	55,145	50,931	69,276
貸借対照表(期末)：					
資産合計	621,695	628,944	643,117	612,192	533,151
流動資産	306,943	295,915	298,275	285,788	259,855
現金及び預金	62,138	152,610	159,541	124,773	102,540
固定資産	314,751	333,029	344,842	326,404	273,295
有形固定資産	65,384	63,790	68,528	65,376	63,422
無形固定資産	65,085	99,485	103,747	91,505	85,118
のれん	7,864	35,404	36,624	27,572	20,409
投資その他の資産	184,280	169,754	172,566	169,522	124,755
投資有価証券	120,397	103,841	88,999	80,203	28,512
負債合計	196,286	181,646	210,442	187,160	245,997
流動負債	134,304	111,552	162,133	124,264	140,456
短期借入金	2,270	2,870	6,074	6,345	6,659
受注損失引当金	1,345	1,591	50	933	300
固定負債	61,327	69,500	47,714	62,419	105,076
社債	15,000	25,000	34,082	33,931	73,310
長期借入金	27,969	24,396	408	13,213	17,876
純資産合計	425,409	447,297	432,674	425,032	287,153
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	81,470	61,147	73,493	56,349	102,787
投資活動によるキャッシュ・フロー	△75,344	△30,341	△17,882	△16,826	18,382
(除く、資金運用目的投資)	△52,725	△41,348	△30,162	△15,025	△6,985
フリー・キャッシュ・フロー	6,126	30,805	55,610	39,523	121,169
(除く、資金運用目的投資)	28,744	19,799	43,330	41,324	95,801
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,326	△34,327	△46,829	△73,106	△139,857
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,071	624	△2,529	△1,519	△3,734
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	14,381	△2,897	6,251	△35,102	△22,421
現金及び現金同等物の期末残高	154,949	152,051	158,303	123,200	100,778
現金及び現金同等物＋資金運用目的投資残高	206,031	192,028	185,882	152,743	104,842

(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、税抜き方式によっています。

(単位：百万円)

IFRS

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
売上収益	528,721	550,337	611,634	692,165	736,556	764,813
売上原価	346,101	364,539	395,562	452,336	475,549	489,517
売上総利益	182,620	185,798	216,071	239,829	261,006	275,295
販売費及び一般管理費	97,491	98,366	113,536	131,580	142,353	144,071
(売上原価、販売費及び一般管理費の内訳)						
従業員給付費用	164,707	171,521	196,600	237,155	245,861	246,629
事務委託費	179,721	190,008	217,175	236,305	246,755	249,685
減価償却費及び償却費	39,383	40,911	41,941	45,092	48,157	48,910
設備機械費	42,954	46,819	47,597	53,277	60,668	78,312
営業利益	85,625	80,748	106,218	111,832	120,411	134,907
金融損益	△140	△9,672	△1,547	△3,333	△3,186	△746
税引前利益	85,484	71,075	104,671	108,499	117,224	134,161
法人所得税費用	26,388	18,497	32,878	32,002	37,062	39,778
親会社の所有者に帰属する当期利益	58,195	52,867	71,445	76,307	79,643	93,762
資産合計	565,229	656,536	789,655	838,224	922,773	928,501
流動資産	259,187	323,366	333,645	349,102	405,178	419,424
現金及び現金同等物	100,778	153,187	115,610	129,257	173,935	168,597
非流動資産	306,042	333,170	456,010	489,122	517,595	509,077
有形固定資産	48,611	46,714	37,482	42,114	40,245	38,032
のれん及び無形資産	83,167	89,067	210,744	237,283	265,334	268,232
のれん	16,053	20,351	95,497	101,850	113,293	109,774
その他の金融資産	55,189	59,254	69,219	70,838	80,792	80,969
投資有価証券	31,190	34,780	44,220	46,090	55,836	52,773
負債合計	300,502	323,329	447,168	435,817	519,752	490,542
流動負債	156,179	174,348	298,342	198,247	214,642	239,482
社債及び借入金	11,822	23,844	116,941	20,235	13,215	37,289
引当金	390	1,497	2,646	1,027	526	585
非流動負債	144,322	148,981	148,826	237,570	305,109	251,059
社債及び借入金	91,186	93,651	91,275	182,725	253,864	208,654
リース負債	36,261	35,748	29,952	25,420	20,436	14,060
資本合計	264,727	333,206	342,486	402,406	403,021	437,959
営業活動によるキャッシュ・フロー	112,838	84,594	98,137	118,899	142,277	130,196
投資活動によるキャッシュ・フロー	18,382	△20,522	△130,547	△61,190	△53,422	△47,590
(除く、資金運用目的投資)	—	△22,811	△130,472	△60,683	△53,594	△45,978
フリー・キャッシュ・フロー	131,221	64,071	△32,410	57,709	88,854	82,606
(除く、資金運用目的投資)	—	61,782	△32,335	58,215	88,682	84,217
財務活動によるキャッシュ・フロー	△149,908	△13,183	△7,995	△44,921	△47,575	△87,314
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,734	1,520	2,829	859	3,399	△629
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△22,421	52,408	△37,576	13,646	44,678	△5,337
現金及び現金同等物の期末残高	100,778	153,187	115,610	129,257	173,935	168,597
現金及び現金同等物＋資金運用目的投資残高	—	154,847	117,368	131,235	175,874	172,010

連結財務データ

(単位：百万円)

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
セグメント情報：							
外部売上収益 (外部顧客への売上収益)	コンサルティング	38,572	37,246	42,807	46,100	51,959	60,333
	金融ITソリューション	273,571	288,196	303,635	328,576	349,872	366,599
	証券業	112,762	130,427	133,316	141,541	143,707	145,718
	保険業	66,374	61,441	68,894	77,039	79,527	82,504
	銀行業	51,022	50,181	47,073	55,069	67,726	76,884
	その他金融業等	43,411	46,146	54,351	54,926	58,910	61,492
	産業ITソリューション	178,490	186,051	222,583	266,723	275,923	266,787
	流通業	66,789	62,192	68,269	70,628	71,528	61,957
	製造・サービス業等	111,700	123,858	154,313	196,095	204,395	204,830
	IT基盤サービス	38,087	38,843	42,607	48,153	55,628	67,746
	その他	—	—	—	2,612	3,172	3,346
外部売上収益 ＋ 内部売上収益	コンサルティング						
	売上収益	39,612	38,155	44,414	47,821	54,843	65,376
	営業利益	9,494	10,059	12,820	12,329	13,929	18,398
	営業利益率(%)	24.0	26.4	28.9	25.8	25.4	28.1
	金融ITソリューション						
	売上収益	276,937	292,038	308,376	334,141	355,652	372,314
	営業利益	34,170	36,275	43,877	49,710	54,651	61,493
	営業利益率(%)	12.3	12.4	14.2	14.9	15.4	16.5
	産業ITソリューション						
	売上収益	181,438	189,551	229,921	275,533	282,496	274,853
	営業利益	22,055	19,482	25,449	24,393	23,405	24,247
	営業利益率(%)	12.2	10.3	11.1	8.9	8.3	8.8
	IT基盤サービス						
	売上収益	138,680	142,686	157,598	167,518	185,549	201,306
	営業利益	19,450	19,785	20,955	23,046	28,167	30,470
	営業利益率(%)	14.0	13.9	13.3	13.8	15.2	15.1
サービス別 外部売上 収益	コンサルティングサービス	96,862	90,056	125,460	156,582	161,803	172,570
	開発・製品販売	161,703	183,847	196,000	211,512	230,582	240,035
	運用サービス	251,757	258,656	272,903	292,874	308,422	315,359
	商品販売	18,399	17,777	17,269	31,195	35,748	36,848
海外売上収益	海外売上収益	46,752	43,625	76,519	123,207	117,574	112,549
	海外売上収益比率(%)	8.8	7.9	12.5	17.8	16.0	14.7

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
2. 2020年3月期、2024年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2023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。
3. 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。
4. 2025年3月期にセグメント間取引の計上方法を変更しており、2024年3月期については、当該変更後の数値を記載しています。

(単位：百万円)

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
受注高	コンサルティング	—	39,957	44,546	49,189	51,440	63,351
	金融ITソリューション	—	307,715	317,059	342,201	366,979	386,238
	産業ITソリューション	—	189,587	243,501	266,507	272,482	267,696
	IT基盤サービス	—	37,083	45,126	51,321	61,367	73,293
	その他	—	—	—	2,899	3,370	3,355
	計	—	574,343	650,233	712,120	755,641	793,934
受注残高	コンサルティング	4,339	7,050	8,789	11,929	11,457	14,520
	金融ITソリューション	165,449	184,968	198,391	212,716	229,988	249,908
	産業ITソリューション	98,949	102,484	123,402	129,985	128,275	131,173
	IT基盤サービス	17,041	15,281	17,800	20,688	26,427	31,974
	その他	—	—	—	796	995	1,004
	計	285,779	309,785	348,384	376,116	397,145	428,582

(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、各期末時点で翌期の売上見込額を受注額に計上しています。
4. 2020年3月期、2024年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2023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。
5. 受注高は、2022年3月期までは期首受注残高より生じる為替変動影響を含んでいましたが、2023年3月期より当該影響を含めない方法に変更しています。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
設備投資・減価償却：						
設備投資額	—	33,372	46,980	58,565	56,777	54,972
有形固定資産	—	11,712	10,990	15,633	14,543	12,000
無形固定資産	—	21,660	35,990	42,932	42,234	42,972
減価償却費	39,383	40,911	41,941	45,092	48,157	48,910

(注) 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
財務指標：						
売上総利益率	34.5	33.8	35.3	34.6	35.4	36.0
営業利益率	16.2	14.7	17.4	16.2	16.3	17.6
EBITDAマージン	23.8	23.6	23.9	22.5	23.0	24.5
ROE	18.3	18.2	21.3	20.7	19.9	22.5
ROA	14.2	11.6	14.5	13.3	13.3	14.5
グロスD/Eレシオ(倍)	0.61	0.36	0.62	0.52	0.67	0.57
ネットD/Eレシオ(倍)	0.20	△0.11	0.27	0.19	0.23	0.17
親会社所有者帰属持分比率	44.1	50.3	43.0	47.6	43.3	46.7
株価純資産倍率(PBR)(倍)	5.5	6.3	7.0	4.5	6.1	6.4
株価収益率(PER)(倍)	24.9	38.8	33.3	23.8	31.0	29.6
配当性向	33.2	41.3	33.1	34.9	38.8	38.6
総還元性向	326.8	60.2	117.1	61.1	124.0	70.6

(注) 比率・倍率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
1株当たり指標：						
基本的1株当たり当期利益(EPS)	91	88	120	128	136	163
希薄化後1株当たり当期利益(EPS)	91	88	120	128	136	163
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	418	547	575	674	693	758
1株当たり年間配当金(DPS)	32	36	40	45	53	63

(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. EBITDAは、営業利益＋減価償却費＋固定資産除却損土一時的要因で算出しています。
3. NRI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。
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。

CEOメッセージ

NRIの価値共創

2030年に向けた成長ストーリー
中計2025
V2030

創出する価値

価値を生み出す資本
マテリアリティ

経営基盤(ESG)

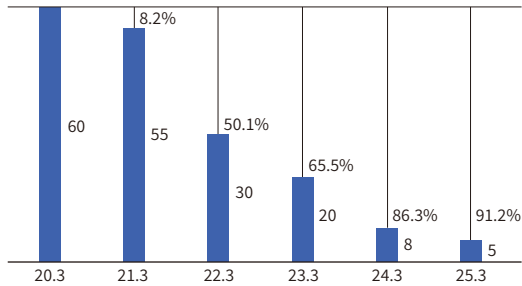
企業情報、データ

非財務ハイライト

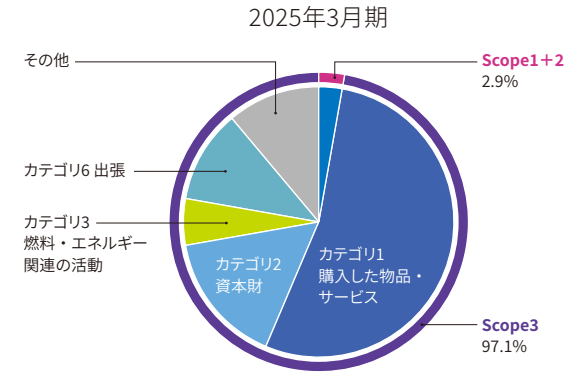
E：環境

温室効果ガス排出量 (Scope1 + Scope2) 削減率 (集計単位：グループ)
(千t-CO₂)

- 2025年3月期は2020年3月期比で91.2%削減を実現



温室効果ガス排出量 (内訳集計単位：グループ)



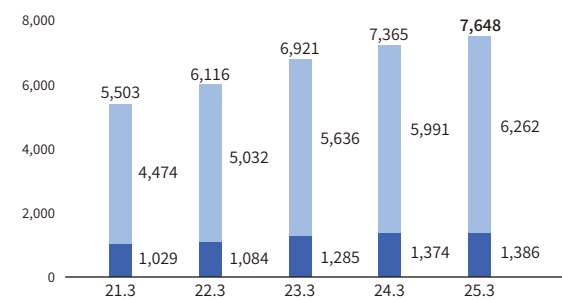
(注) Scope2はマーケット基準

グリーンレベニュー (ビジネスプラットフォーム売上高) (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だけでなく、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ことが重要です。

NRIが提供するビジネスプラットフォーム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、お客様が個々にシステムを構築して運用する場合と比較して大幅なCO₂排出量削減が見込まれます。

(億円)

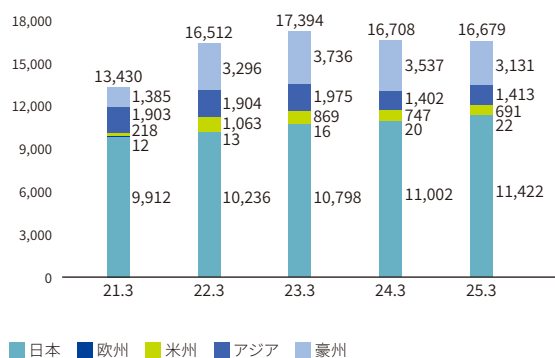


■ グリーンレベニュー (ビジネスプラットフォーム売上高) ■ その他売上収益

S：社会

従業員数 (集計単位：グループ)

(名)

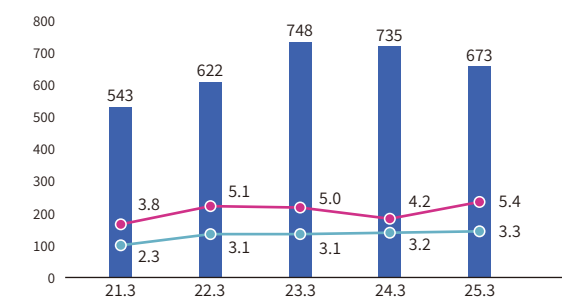


■ 日本 ■ 欧州 ■ 米州 ■ アジア ■ 豪州

採用者数・離職率 (集計単位：単体)

(名)

(%)



■ 採用者数 (左軸) ● 離職率 (右軸) ※1 ● 自己都合離職率 (右軸) ※2

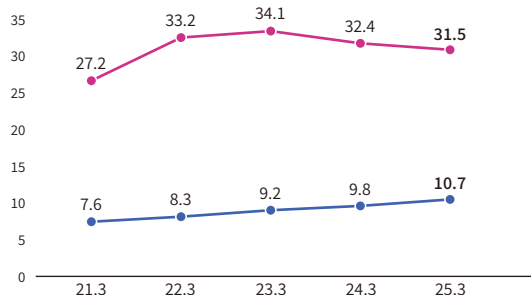
(注) 離職率は、期末の従業員数に対する退職者数の割合

※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

女性新卒採用比率・女性管理職掌比率(集計単位:単体)

(%)

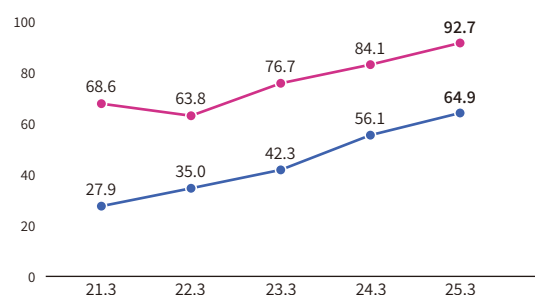


● 女性新卒採用比率 ● 女性管理職掌比率

(注) 女性管理職掌比率は期初の値

男性育児休業等取得率(集計単位:単体)

(%)

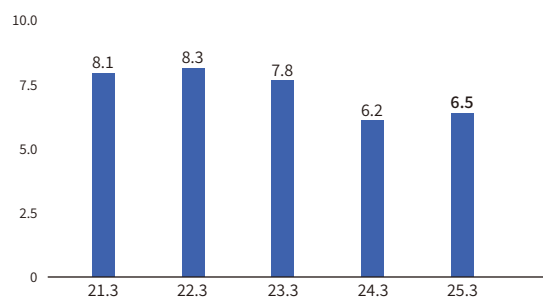


● パートナー出産休暇等取得率(男性) ● 育児休業取得率(男性)

(注) 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。

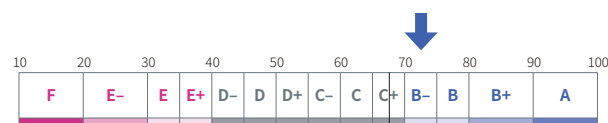
従業員1人当たり月平均時間外労働時間(集計単位:単体)

(時間)



(注) 法定労働時間(週40時間)を超える時間で算出

エンゲージメントスコア

NRIスコア: 73
(2025年6月)

<参考>

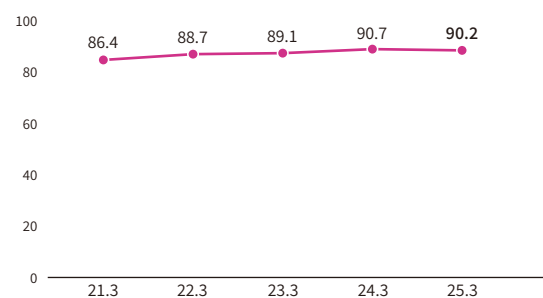
Wevox利用企業のうち

「Sler・受託開発」業界の平均スコア: 68

(注) 1. (株)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およびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社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

お客様満足度(集計単位:単体)

(%)



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

非財務データ

E：環境

NRIグループの環境目標

温室効果ガスに関する目標 (集計単位：グループ)：		2020年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
温室効果ガス排出量 (Scope1+2) を2031年3月期に97%削減 (2020年3月期比)、残余排出量は中和化する						
温室効果ガス排出量 (1+2) 削減率 (2020年3月期比) (%)	(基準年)		50.1	65.5	86.3	91.2
温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) をバリューチェーン全体で2051年3月期にネットゼロにする						
温室効果ガス排出量 (1+2+3) 削減率 (2020年3月期比) (%)	(基準年)		24.4	12.4	6.0	23.6
省エネルギーに関する目標 (集計単位：単体)：		2020年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
再生可能エネルギー利用率を2031年3月期に100%にする						
NRIグループ再生可能エネルギー利用率 (%)	3.3		50.6	72.6	94.9	97.8
データセンターの省エネ施策による電力使用削減量を2031年3月期までに+1,000千kWh積み増す (2024年3月期比)						
データセンターの省エネ施策による電気使用削減量 (千kWh)					(基準年)	+434
廃棄物に関する目標 (集計単位：国内グループ)：			2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	
廃棄物最終処分量を2028年3月期までに10%削減する (2023年3月期比)						
最終処分量 (t)			79	23		27
水資源に関する目標 (集計単位：単体)：		2014年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
上水使用量を2031年3月期までに10%削減する (2014年3月期比)						
上水使用量 (千m³)	183		111	122	136	138

温室効果ガス排出量 (集計単位：グループ)：		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025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
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)	53	28	19	6
国内	(千t-CO ₂)	53	28	12	5	3
海外	(千t-CO ₂)	0	0	6	0	0
Scope1 + Scope2排出量合計		(千t-CO ₂)	55	30	20	8
国内	(千t-CO ₂)	55	29	14	7	4
海外	(千t-CO ₂)	0	0	6	0	0

(注) 1. 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
2. 間接的温室効果ガス排出量 (Scope2) はマーケット基準

S：社会

従業員数 (集計単位：グループ)：		2021年3月期		2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期	
		名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)
全体		13,430	100	16,512	100	17,394	100	16,708	100	16,679	100
地域別	日本	9,912	73.8	10,236	62.0	10,798	62.1	11,002	65.8	11,422	68.5
	欧州	12	0.1	13	0.1	16	0.1	20	0.1	22	0.1
	米州	218	1.6	1,063	6.4	869	5.0	747	4.5	691	4.1
	アジア	1,903	14.2	1,904	11.5	1,975	11.4	1,402	8.4	1,413	8.5
	うち中国	1,289	9.6	1,323	8.0	1,318	7.6	643	3.8	627	3.8
豪州		1,385	10.3	3,296	20.0	3,736	21.5	3,537	21.2	3,131	18.8

雇用関連 (集計単位：単体)：		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
採用者数 (名)		543	622	748	735	673
離職率 (%) ※1		3.8	5.1	5.0	4.2	5.4
自己都合離職率 (%) ※2		2.3	3.1	3.1	3.2	3.3
平均勤続年数 (年)		14.7	14.8	14.6	14.3	13.9
新卒新入社員の新卒定着率 (%)		92.4	94.1	91.2	92.3	93.6
平均年間給与：従業員全体 (千円)		12,251	12,320	12,421	12,716	13,217

※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)：		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
女性社員比率 (%)		20.8	21.7	22.1	23.0	23.6
女性管理職掌比率 (%) ※		7.6	8.3	9.2	9.8	10.7
女性管理職比率 (%) ※		5.9	6.5	8.5	9.5	9.5
女性新卒採用比率 (%)		27.2	33.2	34.1	32.4	31.5

※ 比率は期初の値。管理職掌：エキスパート職の社員、管理職：エキスパート社員のうち部長、課長

育児・介護休業(集計単位：単体)：	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
産前産後休暇取得者数(名)	61	68	67	86	68
育児休業等取得者数(名) ^{※1}	273	243	284	349	297
男性(パートナー出産休暇含む取得)(名)	204	175	225	265	230
男性(育児休業取得)(名)	83	96	124	177	161
女性(育児休業取得)(名)	65	68	59	84	67
育児休業平均取得日数(男性)(日)	72	53	61	71	80
育児短時間勤務制度利用者数(名)	108	94	95	88	53
育児休業取得後の復職率(女性)(%) ^{※2}	100.0	97.0	97.9	92.5	98.2
育児休業取得後の定着率(女性)(%) ^{※3}	96.5	94.9	97.0	95.7	90.0
介護休業取得者数(名)	1	2	3	3	3

(注) 該当期に、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：当期の育児休業からの復職者数／当期育児休業からの復職予定者数×100%

※3 定着率：前期の育児休業から復職した者のうち、当期3月末時点で在籍している社員数／前期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)：	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
障がい者雇用者数(名)	170	181	191	208	226
障がい者実雇用率(%)	2.35	2.37	2.42	2.42	2.54

(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)：	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
従業員1人当たり月平均時間外労働時間(時間) ^{※1}	8.1	8.3	7.8	6.2	6.5
年次有給休暇取得率(%)	64.1	67.1	70.5	70.6	69.2
業務上死亡者数(名)	0	0	0	0	0
労働災害件数(件) ^{※2}	0	1	0	0	0

※1 法定労働時間(週40時間)を超える時間で算出

※2 死亡災害および死傷災害による休業4日以上の発生件数

従業員エンゲージメント	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
エンゲージメントスコア [※]	—	70	71	71	73

※ (株)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およびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社の社員を対象に調査したもの

G：ガバナンス

取締役構成(監査等委員会設置会社)(集計単位：単体)：	2025年7月現在
取締役合計(名)	14
女性取締役(名)	3
監査等委員でない取締役合計(名)	9
社外取締役(名)	3
監査等委員である取締役合計(名)	5
社外監査等委員(名)	3

取締役構成(監査役会設置会社)(集計単位：単体)：	2020年7月現在	2021年7月現在	2022年7月現在	2023年7月現在	2024年7月現在
取締役合計(名)	9	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	2

取締役会開催状況(集計単位：単体)：	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
開催回数(回)	14	14	14	15	14
全取締役の出席率(%)	100	99	100	100	100
社外取締役の出席率(%)	100	97	100	100	100
全監査役の出席率(%)	100	100	100	99	100
社外監査役の出席率(%)	100	100	100	98	100

監査役会開催状況(集計単位：単体)：	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
開催回数(回)	18	17	18	17	17
全監査役の出席率(%)	100	100	100	100	100
社外監査役の出席率(%)	100	100	100	100	100

お客様満足度(集計単位：単体)：	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
お客様満足度(%) [※]	86.4	88.7	89.1	90.7	90.2

※ 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」とご回答いただいた比率(5段階評価の上位2項目の合計)

会社情報／株式情報 (2025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	256億円
代表者	代表取締役 社長 柳澤 花芽
従業員数 (連結ベース)	16,679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
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	581,241,511株
単元株主総数	20,168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

株主構成

区分	株主数 (名)	所有株式数 (単元)
政府・地方公共団体	—	—
● 金融機関	88	1,647,738
● 金融商品取引業者	36	87,412
● その他の法人	204	1,408,717
外国法人等	● 個人以外 ● 個人	806 36
● 個人その他	18,998	653,820
合計	20,168	5,809,569
単元未満株式の状況(株)	—	284,611

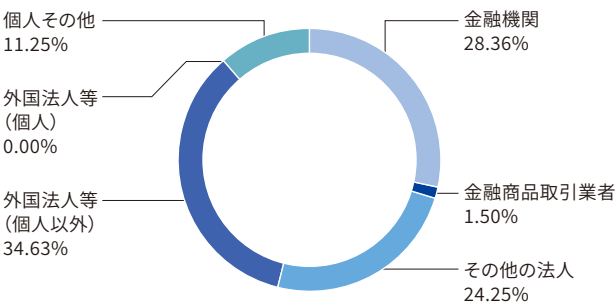
(注) 1. 自己株式7,267,522株は、「個人その他」に72,675単元、「単元未満株式の状況」に22株含まれています。
2. 「その他の法人」および「単元未満株式の状況」の欄には、(株)証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ65単元および34株含まれています。

大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
野村ホールディングス株式会社	115,703	20.16
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	82,645	14.40
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	31,188	5.43
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	4.31
NRIグループ社員持株会	24,372	4.25
野村プロパティーズ株式会社	16,135	2.81
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)	14,428	2.51
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	14,118	2.46
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)	12,914	2.25
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント - トリシティ 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	8,438	1.47

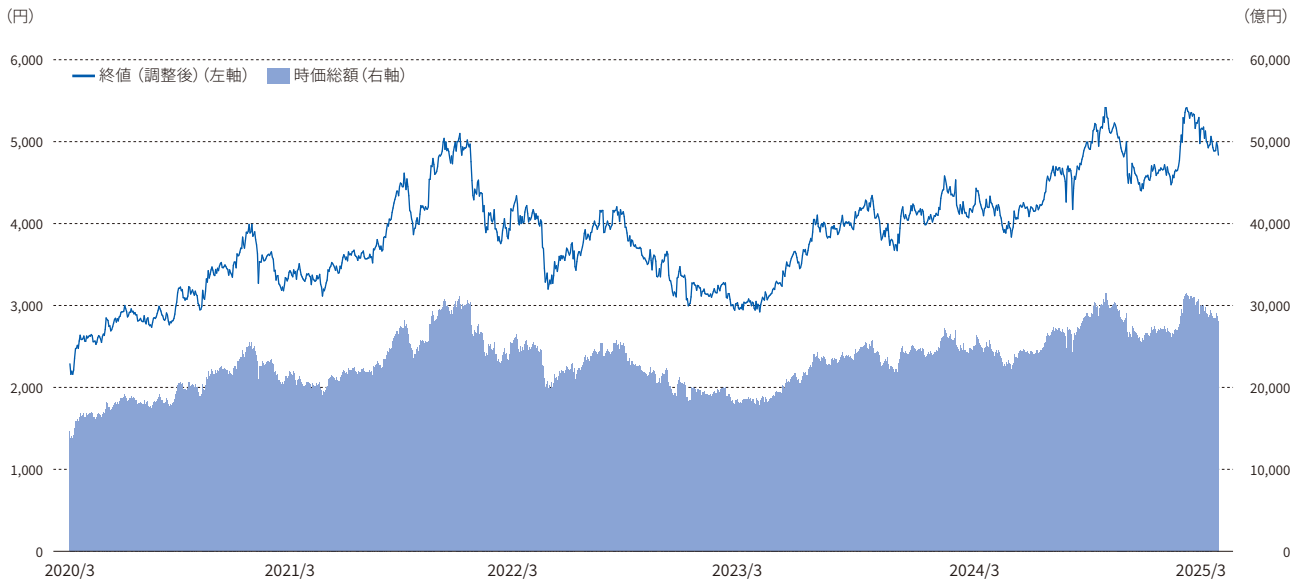
(注) 1. NRIが保有する自己株式7,267千株は、上記大株主からは除外しています。
2. 所有株式数は千株未満を切り捨て、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

所有者別持株比率

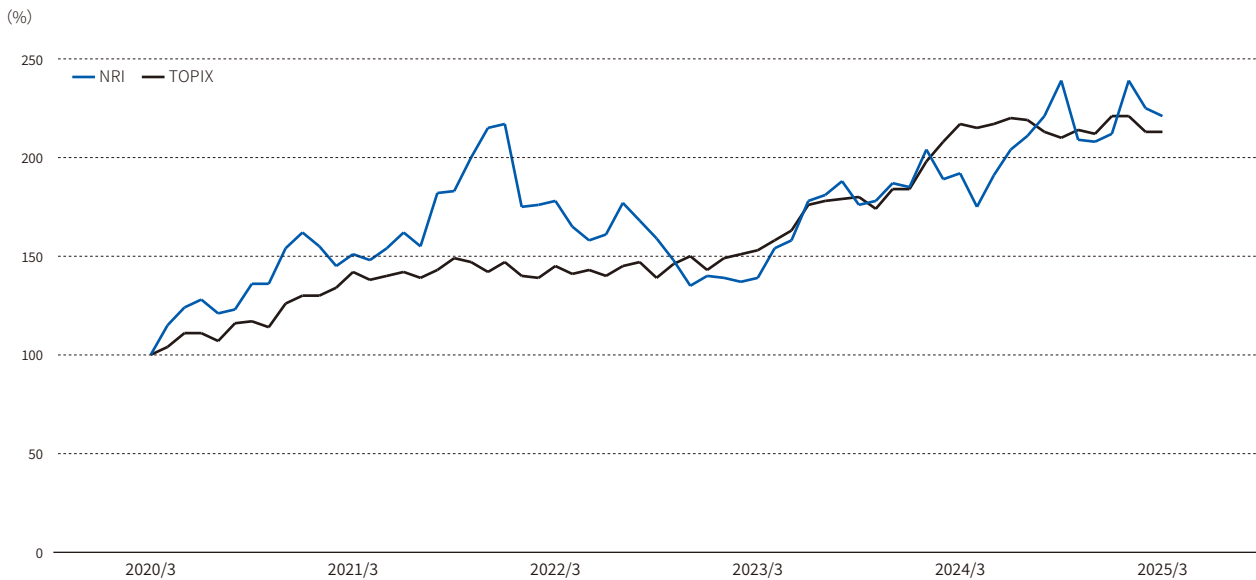


(注) 自己株式は「個人その他」に含まれています。

過去5年間の株価と時価総額の推移



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	150.9%	178.4%	139.0%	192.4%	220.8%
TOPIX	142.1%	145.0%	153.4%	216.8%	216.8%

(注) 株主総利回り(TSR)は、株式投資により得られた収益(配当とキャピタルゲイン)を投資額(株価)で割った比率です。

上のグラフおよび表は、2020年3月末に投資を行った場合のTSRを示しています。2020年3月末の終値を100%としています。

(出所) NRI作成

イニシアチブへの加盟・賛同

2017年5月～

国連グローバル・コンパクト(UNGC)

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。

NRIは、2017年5月、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に賛同し、参加を表明しました。



2019年1月～

持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)

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。



2023年1月～

自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラム

自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価・開示するための枠組みを検討する「TNFD」を支援する企業・団体等が集まった国際組織です。



2019年2月～

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。



2020年5月～

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。



2018年9月～

Science Based Targets initiative

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。



2020年6月～

Race to Zero

世界中の企業や自治体、投資家、大学などの非政府アクターに、遅くとも2050年までに温室効果ガス排出量ネットゼロを達成するため、その実現に向けた行動をすぐに起こすことを呼びかける国際キャンペーンです。



2018年6月～

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。



2022年2月～

GXリーグ(2023年5月にGXリーグ基本構想から移行)

2050年のカーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GXへの挑戦を行い、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が同様の取り組みを行う企業群を、官・学とともに協働する場です。

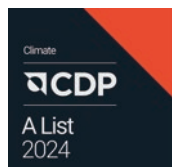


ESGに関する外部からの評価

NRIは、サステナビリティに関する外部機関から高い評価を受けています。

CDP気候変動Aリスト

CDP2019から継続



MSCI ESG Ratings*

2021年から最高評価
AAAを継続



As of 2024, Nomura Research Institute, Ltd. received
an MSCI ESG Rating of AAA.

S&P The Sustainability

Yearbook -2025

Rankings

「Top 1%」

2024年に初選定



NRIは、代表的なESG銘柄に選定されています。

Dow Jones Best-in-Class World Index

2018年から7年連続採用

Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index

2016年から9年連続採用

2025年2月に「Dow Jones Sustainability World Index」、
「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」から名称変更

MSCI ESG Selection Indexes*

2016年から10年連続採用

2025年2月に「MSCI ESG Leaders Indexes」から名称変更



MSCIジャパン

ESGセレクト・リーダーズ指数*

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2017年から9年連続採用

FTSE4Good Index Series

2006年から19年連続採用



FTSE4Good

SOMPOサステナビリティ・インデックス

2012年から14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ESG株式指数のうち6つに、NRIは構成銘柄として採用されています。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



Morningstar Japan ex-REIT
Gender Diversity Tilt Index

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

情報開示に関する主な表彰

一般社団法人WICIジャパン

WICIジャパン

統合レポート・アワード2024

「Gold Award (優秀企業賞)」



INTEGRATED REPORT AWARD
2024

WORLD'S MOST SUSTAINABLE COMPANIES OF 2025

TIME誌による約5,700社を対象としたランキングで、20以上のESG指標に基づく評価の結果、NRIは世界第6位に選定

CEOメッセージ

NRIの
価値共創

V
2
0
3
0
2030年に向けた成長ストーリー
中計2025

創出する価値

価値を生み出す資本
マテリアリティ

経営基盤(ESG)

企業情報、データ

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