

統合レポート 2026

2026年3月期



Dream up the future.
未来創発

CEOメッセージ

「中期経営計画(2026-2028)」の狙いと方向性について、社長の考えを紹介します。

財務戦略・資本政策

「中期経営計画(2026-2028)」における財務方針について、CFOの視点から解説します。

特集：価値共創活動の取り組み

社会課題の解決に向けた顧客との価値共創活動と、持続的な価値創出を実現するための社内活動を紹介します。

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

人的資本・知的資本への投資が企業価値創出につながるプロセスを可視化するとともに、各種データに基づいた関係性の分析を紹介します。

ガバナンス鼎談

社外取締役の視点から、取締役会の活性化やNRIが直面する課題について論じています。

目次

2 CEOメッセージ

10 持続的成長に向けて

11 中計2025の振り返り、課題認識、NRIの事業機会

13 中期経営計画(2026-2028)(中計2028)

20 財務戦略・資本政策

24 成長戦略の変遷

26 NRI Group Vision 2030 (V2030)

31 NRIの特徴・強み

32 NRIの企業理念

33 脈々と継承されるNRI創業の精神

34 変わらぬ価値共創のあゆみ

35 社会的要請に応じて生み出してきたサービス

36 NRI at a Glance

38 NRIのビジネスモデル

40 NRIの強み

42 価値共創プロセス

43 外部環境の変化による機会とリスク

45 マテリアリティ

46 マテリアリティー一覧

49 創出する価値

50 NRIの事業活動が創出する社会インパクト

54 価値を生み出す資本

54 人的資本の拡充

71 特集：価値共創活動の取り組み

74 知的資本の創出・蓄積

87 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

92 経営基盤(ESG)

92 地球環境への貢献

92 気候変動対応や自然資本の保全に向けた
取り組み(TCFD・TNFD)

105 2050年度ネットゼロ実現に向けた
取り組み

108 社会的責任の遂行

109 人権尊重への取り組み

113 ステークホルダーとの協働

114 情報開示・コミュニケーション

116 ステークホルダーマップ

118 ガバナンスの高度化

118 ガバナンス鼎談

122 NRIのコーポレート・ガバナンス

127 役員一覧

131 取締役会および諮問委員会の
取り組み状況

134 ガバナンスの目指すべき姿に向けた
取り組み

135 取締役会の実効性評価

137 取締役の報酬等

139 内部統制／倫理・コンプライアンス

146 企業情報、データ

147 財務ハイライト

149 過去10年間の要約連結財務諸表

152 連結財務データ

155 非財務ハイライト

157 非財務データ

162 会社情報／株式情報

164 イニシアチブへの加盟・賛同

165 ESGに関する外部からの評価

166 編集方針／情報体系



AIで人の知力と可能性を拡張し、 持続成長できる社会へ

Leveraging AI to augment human intelligence
and potential, creating a society with
sustainable growth

代表取締役 社長
柳澤 花芽

中期経営計画(2023-2025)(中計2025)を振り返って

中計2025の振り返りと成果

中計2025の検討当初(2023年3月期)はまだコロナ禍の影響が続いており、市場環境の見通しが立てにくい状況でした。ただ、振り返ってみると各目標値を概ね達成し、改めてNRIの底堅さを示すことができたと考えています。

特に国内においては、2010年代後半から注力していたDX(デジタルトランスフォーメーション)事業拡大に対する取り組みが奏功したことに加え、金融と産業いずれの事業領域においてもお客様のデジタル投資が堅調に進みました。結果、2023年3月期から2026年3月期にかけての国内事業の売上と営業利益は、ともに最高水準の伸びを達成することができました。

中計2025の後半にかけてはChatGPTに代表される生成AIがIT業界のみならず、経済・社会全体を巻き込んだ大潮流となりました。これについても、いち早く技術面・事業面から対応方針を検討し施策実行を進めた結果、AIを活用した業務改革コンサルやAI事業構想、AI導入計画の伴走支援など、AI関連サービス市場の立ち上がり期の需要を取り込むことができました。また、AIを活用した生産革新(システム開発における抜本的生産性向上)においては、数年前から独自のAIツールの開発を進めたことで、現在では本番開発環境にも同ツールを適用し始めており、業績面においても、収益力の一層の向上という形で成果を刈り取ることができました。

海外事業について

一方、海外事業は苦戦が続きました。長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030 (V2030)」における成長戦略の1つとして、複数のM&Aを絡めて事業拡大を推進してきましたが、豪州のコンサルティング事業およびマネージドサービス事業、北米のクラウドコンサルティング事業を中心に2026年3月期下期から業績が急速に悪化しました。豪州においては、買収子会社間の事業融合および注力する業種・サービスの絞り込みが不十分で経営資源の分散が生じたこと、北米についてはクラウドコンサルティング事業において、主に人材派遣型の案件で中止や延期が増加したことなどが落ち込みの主要因です。業績悪化を踏まえて各社の事業計画を見直し、改めて減損テストを実施した結果、豪州の主要グループ会社であるNRI Australiaについては769億円、北米のCore BTSについては199億円の減損損失を計上しました。このような損失が発生したことにつきましては、経営陣一同、その責任を重く受け止めております。株主の皆さまには多大なるご心配をおかけしたことを心よりお詫び申し上げます。

なお、豪州・北米事業の今後についてですが、ともに事業基盤の再構築を優先し、堅実に事業を伸ばしていく計画としています。すでに、拠点整理や組織統合、人員削減等の事業構造改革は済ませており、2027年3月期中に海外事業全体での収支均衡を目指しています。

 中計2025の振り返り、課題認識 P.11

NRIを取り巻く事業環境変化

マクロトレンドとNRIの事業機会

「中期経営計画（2026-2028）」（以下、中計2028）の説明に入る前に、当社事業を取り巻く環境変化に対する認識について述べます。まず、人口減少問題や国内市場の成熟化、あるいは社会課題の複雑化など全産業にまたがるマクロトレンドですが、これらは2026年4月からの3年間でいよいよ現実の社会や経済に大きな影響を与える可能性が高いと考えています。特に日本においては、労働人口が減少しており、限られた人的リソースの中で経済成長を遂げていくためには、生産性の向上が待ったなしです。また、各企業にとっては、目まぐるしく変わる社会情勢を先読みし、多様化するリスクに備えていく必要があります。このような企業の動きに対し、当社の強みを活かせる場面が増えていくと捉えています。デジタルを活用した既存事業の生産性向上による利益率の向上、事業領域の拡大による持続的成長力の確保、あるいはサイバーセキュリティやサプライチェーンに関わるリスク対応力強化は、当社に従前からあるサービスメニューの中核であり、今後もお客様の課題解決に 대응できると考えています。

さて、これらのマクロトレンド以上に、大きなインパクトをもたらすのがAIです。最近、投資家の皆さまとお会いする中で、面談時間のほとんどがこのトピックに割かれるのですが、これについては、脅威と機会、それぞれに分けて説明します。

マクロトレンドとNRIの事業機会 P.11

AIディスラプションに対する見方

2026年に入ってから、AIがソフトウェア業界に負の影響を与えるのでは、との懸念がマーケットに広がりました。既存のシステムやソフトウェア（SaaS）がAIエージェントに置き換わるのではないか、というソフトウェア不要論や、置き換わらないまでも、AIによってソフトウェア、システムが簡単に構築できるようになり、ユーザー企業の内製化が進むのではないかというシステムインテグレーター（Sier）不要論です。

これらの論調については、部分的に正しいと認識していますが、NRIが手掛ける領域においては必ずしも妥当ではありません。AIによる代替や内製化が進む領域は、小規模でシンプルなアーキテクチャで組まれる領域であり、ノウハウが世の中にもあふれています。このような領域ではAIの学習も進みやすいため、お客様が汎用AIツールを活用して、業務の効率化につなげる事例がすでに多数出てきています。一方で、当社の主戦場はミッションクリティカル、かつ大規模なシステム開発を要する領域であり、これらを構築するノウハウは世の中にオープンにされていないため、AIツールを単純に適用・組み合わせるだけでは実現できません。それどころか、AIエージェントの本格導入が進むと、システム全体の負荷やリスクは格段に上がります。AIが業務代替できれば、24時間365日、大量データを高速処理することが理論的に可能となりますが、それに耐えうるシステム設計や保守の仕組みは整備されていません。実際に、PoC（Proof of Concept）などでAIによる業務代替を自社で手掛けているお客様からも、次のステップ、例えばより広い業務範囲へのAI適用や、基幹業務へのAIエージェントの導入にあたっては、当社からの支援を望まれる声を多数いただいています。このように、当社にとっていわゆるAIディスラプションの影響は限定的と考えています。

AIディスラプションに対する見方 P.11

AIがもたらす事業機会

そればかりか、AIは我々のビジネスにとって大きな追い風になるとみえています。AIは、個社のみならず産業全体の業務効率化や生産性向上に大きく寄与します。さらに、AIが社会のITインフラにも実装されれば、国民生活の利便性はますます向上し、同時に社会コストの低減にもつながります。また、生産性向上のみならず、価値増幅にも寄与するでしょう。例えばパーソナライズやダイナミックプライシングなどによる新しい顧客体験の創出や、異業種間のデータを活用した新たなサービス創出など、AI登場以前では実現が難しかったであろう価値が次々と生まれてくると考えています。

ここで伝えたいポイントとしては、これらの価値創出は簡単ではないということです。社会ITインフラへのAI実装にしても、個別企業におけるAIを活用した価値増幅にしても、大きな意思決定が伴います。例えば個々の企業にとっての大規模なAI実装にあたっては、業務のみならず、事業戦略やビジネスモデル自体を見直す過程を経る必要がありますが、これらはIT部門や事業部門単独では計画を立てることも難しいでしょう。また、先に述べたように、AIを前提とした業務プロセスへとリデザインするにあたっては、企業のITインフラそのものを刷新する必要があります。AIが業務を動かすことを前提としたロジックの組み方やシステム保守の新たな仕組みも必要となるでしょう。これらの経営や業務、ITインフラ領域にまでまたがる変革を有機的に連動させることがAIを活用した企業変革（AX=AI Transformation）の肝であり、だからこそ当社にとっての事業機会につながると考えています。

 AIがもたらす事業機会 P. 12

AX時代におけるNRIの3つの強み

先に述べた事業機会を当社の事業として取り込んでいくために必要となるケイパビリティは3つあると考えていますが、NRIはそれら全てを

備える数少ないプレイヤーであると認識しています。それぞれについて説明します。

1つ目が、全社戦略立案のケイパビリティです。AXにあたっては、経営課題を紐解きビジネス自体を変革する力を必要としますが、NRIでは、CIOやCDOだけではなく、CEOと信頼関係を構築している戦略コンサルタントを多数抱えています。当社のコンサルタントはシンクタンクを源流とし、創業来、ファクトをベースにロジックを積み上げ、各産業のあるべき姿や政策の提言につなげることを生業としてきました。コンサルティングサービスにシフトした2000年代以降は、各コンサルタントが持つ業界知見やそこから導かれる洞察力をもって、お客様の事業戦略やシステム構想の立案をリードしてきました。これらの強みは、まさにAX時代においても必要になると考えていますし、また、なによりも長年の事業活動を通じて、数多くのお客様から信頼を寄せていただいていることが最大の強みになります。

2つ目が、AIを前提とした業務の設計力です。AIが業務プロセスに深く組み込まれると、特にホワイトカラーの業務は、人ではなくAIエージェントが中心となって担っていくようになります。ただ、AIエージェントの力を最大限発揮させるためには、人が担っていたパートをAIエージェントに置き換えるだけでは不十分で、業務プロセス全体をAIにとって最も合理的な形に組み替える必要があります。一方で、業界慣習に紐づく業務プロセスや、当該企業の強みや社風・DNAに関係する業務プロセスなど、AIエージェント導入後においても従来通り残しておくべき業務プロセスもあるでしょう。AX実現に向けて、業務の設計力は必要不可欠なケイパビリティですが、それを充足していくためには、AI技術に関する知見、業界知見、お客様の事業への理解など幅広い知的資本を蓄積していることが条件になると考えています。

NRIには、コンサルティング部門、ソリューション部門、双方に業務改革を担うプロフェッショナルが多数います。出身母体によって経営・

CEOメッセージ

事業戦略からのアプローチ、ITシステムからのアプローチなどタイプは異なりますが、それらを融合し顧客にとって最適で実現可能なソリューションとして提供するノウハウや体制が整っています。これらの部門間融合の取り組みをNRIでは「コンソリューション」と称し、NRIならではの強みとして位置付けています。

最後は、柔軟性と堅牢性を備えたAI基盤を構築・運用する力です。まず柔軟性についてですが、これは、AIモデルのアップデートや入れ替えを容易にするシステム基盤を設計する力のことを指します。AI基盤は、技術進化に応じてリリース後も適宜更新できる状態にしておくことが望ましいのですが、これに対してNRIのベンダーフリーというポジションは非常に相性が良いです。AI技術は無数に存在し、また先端と呼べる技術は日々入れ替わっていきますが、NRIはそれらの中から、その時々における最適なAI技術をピックアップし、組み合わせて実装できることが強みです。

次に堅牢性についてですが、AIの活用が多くの業務に広がっていくにつれ、AI基盤に求められる堅牢性は格段に高まっていきます。求められるのは、業務を止めることなく、安全かつ安定的に処理を遂行し続けられる基盤です。大量データの高速処理はもとより、AIを標的とした新たな攻撃をも想定した、よりセキュアで強靱な基盤が不可欠となります。NRIは、長年にわたり金融業界をはじめとする社会インフラ向けに、止まることの許されないミッションクリティカルなシステムを安全・安心に運用してきた実績があります。

なお、堅牢性が問われるのはAI基盤だけではありません。フロンティアAIモデルの登場により、脆弱性の発見・解析・検証が自動化され、サイバー攻撃のスピードは一変しつつあります。防御側にも、悪用される前に脆弱性を把握し対策を講じる、これまで以上の速さと精度が求められています。NRIは、セキュリティに特化したLLMを組み込んだデジタルトラスト基盤の提供や、脆弱性対応業務のAIエージェント化において

も先行しており、従来システムまで含めたこの堅牢性については、業界トップクラスと自負しています。

 AX時代におけるNRIの3つの強み P. 12

中期経営計画(2026-2028)

さて、先に述べた事業機会と強みを踏まえ、次の3カ年においても確かな成長を実現すべく、2026年4月よりスタートする中計2028を策定しました。

中計2028の全体像

中計2028では、大きく3つの成長領域を定めています。①AIによるビジネス変革、②デジタルセキュリティサービスの拡充、③社会共創サービスの拡大の3つです。これらの領域において顧客との共創活動を通じて産業・社会の変革をリードしていきます。また、同時に、NRI自身の変革についても進めます。システム開発における生産革新や、ビジネスモデルの多様化・進化により、安定した収益力を一層高めていきたいと考えています。

このような戦略の推進を通じ、2029年3月期の数値目標を売上9,500億円、営業利益2,000億円としました。営業利益率については、V2030では20%以上という数値イメージを掲げていましたが、これについては2027年3月期での達成を目指しており、2029年3月期には21.1%とさらに引き上げていく計画としています。また、ROEはV2030では20%以上としましたが、こちらも2027年3月期から25%に目標値を引き上げ、中計2028期間中この水準を維持していくこととしています。

 中計2028の全体像 P. 13

① AIによるビジネス変革

ここではAIによってもたらされる事業機会に対し、当社のビジネスとして刈り取るための2つのアプローチについて説明します。

1点目は、「コンソリューションAX」です。当社のお客様から、まず全社のAX戦略を立案し取り組む領域を固めてから、AI導入を始めたいという声を多数お聞きします。このようなお客様からのご要望に対しては、最初にNRIのコンサルタントが中心となって、お客様の事業戦略の立案から業務の再設計を担い、その後ITエンジニアがAI技術を含むシステムの構築や運用サービスを提供していくというアプローチを提案しています。先ほども長年の「コンソリューション」の積み上げがNRIの強みだとお伝えしましたが、まさにこの強みをAIの時代においてもフル活用することで、お客様のAXを支えていきます。

2点目が、「プラットフォームベースAX」です。NRIの特色の1つに金融業界における共同利用型サービスを多数保有していることが挙げられますが、プラットフォームベースAXではこれらをベースとして、プラットフォーム自体へのAI技術の組み込みや、プラットフォーム上でAI技術を活用したアプリケーション開発を進めています。また、NRI固有のソフト

ウェア資産であるセキュアなAIシステム基盤「YUIAI」を新たに導入するアプローチも含まれます。特に後者は、全社共通のAI活用環境を先に整えたいお客様にとって適するアプローチと考えています。

これらの2つのアプローチを推進するにあたり、中計2028の3カ年で、AIエージェント、AI HUB等の各種AIツール開発・R&Dなどに800億円※の投資（年平均投資額は2026年3月期比で1.5倍）を計画しています。同時にAI人材の育成にも力を入れます。AI高度人

材数は、2026年3月末時点で約1,150名でしたが、これを2029年3月期までに3,000名体制へ拡充する計画としています。また、2027年3月期より、AIの主管推進部門としてAXイノベーションセンターを新設しました。各部署に分散していたノウハウや知見を集約し、全社横断での取り組みを加速します。

※ AIによるビジネス変革における3カ年投資総額

 NRIのAXアプローチ P. 14

② デジタルセキュリティサービスの拡充

この1年間、様々な経営者とお会いしてきましたが、ことセキュリティに関しては、業界を問わず共通するCEO 이슈になったと実感しています。2026年4月に発表されたClaude MythosをはじめとするフロンティアAIによる脅威は、毎日のように報道されており、また当社に対する問い合わせも急増しています。Mythosのような破壊的な技術の台頭もそうですが、複雑化、難化する各種制度やガイドラインへの対応、サプライチェーン全体への対応、ルールの異なる地域をまたいだ対応など、各企業が対峙すべきセキュリティに関する課題は多岐にわたります。これら各企業からのセキュリティニーズに対し、コンサルティングや診断サービスから、安全・安心なIT環境整備、そして運用・監視・対策に至るまで、トータルでお応えしていくことが当社のデジタルセキュリティサービスです。

NRIでは、NRIセキュアテクノロジーズ(株)において、長年セキュリティ事業を営んできましたが、2026年3月期よりNRI本体のIT基盤サービス部門やコンサルティング部門、金融・産業ソリューション部門へとサービス提供体制を拡充し、オールNRIで事業拡大を進めています。また、外部企業との協業体制も拡充し、サービスのカバー範囲や対応スピードについても拡充を図っています。例えば、川上領域においては、AnthropicやCiscoなどとの提携によりインテリジェンス機能を強化しつつ、セキュリティ



CEOメッセージ

コンサルティングサービスの拡充を進めています。また、川下領域にあたる運用・サポートにおいても、外部パートナーとの協業により、グローバル対応力を強化していきます。

加えて、当領域における人的資本・知的資本の拡充にも努めていきます。セキュリティに関する高度なコンサル・診断・運用技術を持つ専門人材は、2026年3月末時点では約1,200名でしたが、これを2029年3月期に2,000名体制に拡充する計画です。また、現行サービスの強化のみならず、PQC（耐量子暗号）対応などの先端技術への開発投資も拡大し、将来にわたる持続的成長を担保するケイパビリティの拡充を進めていきます。

AI導入とデジタルセキュリティへの対応は表裏一体です。AIによる社会・企業が受けるベネフィットは大きいですが、それらを安全・安心に活用できるIT環境整備についても、一企業として十二分に責任を果たしていくことで、社会貢献と事業価値拡大の両立を追求していきたいと考えています。

③ 社会共創サービスの拡大

V2030において、当社は「デジタル社会資本を創出し、世界をダイナミックに変革する存在になる」という目標を掲げました。この目標に対して、直結する柱がこの「社会共創サービスの拡大」です。これまで当社は金融領域を中心に、NRI固有のIPを構築し、それらを業界や社会全体に広く使っていただける共同利用型サービスを創出してきましたが、今後においても当事業をさらに強化・拡大していく計画としています。

昨今では、フィナンシャルグループ内で各事業を連携させてお客様へのサービスを拡充する動きが加速しており、それに伴い、新たなシステム構築のニーズが増加しています。また、2026年3月期は、s-JIBAI（自動車損害賠償責任保険の損害調査業務における共同システム）をリリー

スし、大手損保会社様への提供を開始しました。今後もこのような新たな共同利用型サービスの立ち上げについても挑戦を進めることで、当社の主力ビジネスである金融ビジネスプラットフォームサービス事業をさらに強化・拡大していきます。

また、ソーシャルDX事業（マイナンバーに関する認証サービス）の拡大も計画しています。当事業は、元々金融領域から生まれたサービスですが、最近では行政・官公庁、不動産、通信、サービスなどへ用途を拡充しており、現在ではなくてはならない社会ITインフラ、まさにデジタル社会資本となっています。また、2027年3月期より、新たな社会共創サービスの立ち上げを見据え、当社の祖業であるシンクタンク部門の体制を増強し、金融・経済・産業・社会、そして技術にまたがるインテリジェンス機能の強化を進めています。このような取り組みを通じ、今後もソーシャルDX事業を拡大させるとともに、国民生活の利便性向上や、社会全体のコスト低減に貢献していきます。

NRI自身のビジネス変革 —生産革新—

変容する事業環境を踏まえ、また産業・社会をリードしていくため、NRIの自己変革を進めます。自社IPを活用したサービスの拡大、顧客共創活動の進化、高度専門人材の開発など、中計2025でも掲げた戦略の強化に加え、中計2028では生産革新を最重要テーマとして掲げ推進していきます。

冒頭でも少し触れましたが、2026年3月期には、従前より開発工数の大幅な効率化を実現する「NRIエンタープライズAI駆動開発モデル」を構築しました。同モデルの第一段階として、システム開発における詳細設計から単体テストまでの工程を、AIエージェントの活用により自動化しています。これにより、一部の本番開発プロジェクトにおいて30%の工数削減効果が得られることが確認できました。中計2028期間中に、

CEOメッセージ

同開発モデルの適用率を引き上げ、収益力の向上を図っていきます。また、中計2028ではさらなるレベルアップに向けて、AIに最適な工程をベースとし、自動化のプロセスを拡張するためのR&Dも進めていきます。この新開発モデルは最大50%の工数削減効果を目指しており、中計2028の3年間でR&Dの完了と一部プロジェクトでの適用開始を見込んでいます。

なお、これらの生産革新活動は、コスト削減のみならず、品質の底上げや期間短縮、ならびに開発人員の高付加価値業務へのシフトによるトップライン引き上げなど、複数の効果を見込んでいます。このような活動を通じ、NRIの価値をお届けできる機会を一層増やしていきたいと考えています。

 エンタープライズAI駆動開発の変革ステップ(イメージ) P. 16

中計2028のコンセプト

締めくくりとして、中計2028のコンセプトについて説明します。

AIで人の知力と可能性を拡張し、持続成長できる社会へ
Leveraging AI to augment human intelligence and potential,
creating a society with sustainable growth

繰り返しとなりますが、AIは人の知力を高め、業務・事業を変革し、新しい価値を生み出すために必要となる技術です。特に、消費市場、労働市場の双方が縮小傾向にある日本においては、大きなマーケットを形成することが期待されます。中計2028においては、これらの環境変化を追い風として、社会・産業をリードする存在になるべく、努力を続けます。

むすびに

2026年4月に決算および中計2028を発表した後、国内外の投資家の皆さまとのスモールミーティングや1on1ミーティングなどの活動量を例年の1.5倍程度に増やし、コミュニケーション強化を進めてきました。また、フォローアップ説明会やIR Dayなど、NRIとしては新しいIR活動にも取り組むことで、投資家やアナリストの皆さまと対話を重ねてきました。AIディスラプションやAIがもたらす事業機会に関する見方は、北米、欧州、アジア・日本の投資家によって様々であり、そこでの対話は私にとって深い学びになるとともに、経営会議や取締役会での議論を深めていく上で、大きな刺激となっています。今後も、対話を通じて得られた示唆を踏まえ、ガバナンスと意思決定の質を一層高めることで、変化に強くしなやかな経営を推進してまいります。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、これからも挑戦し続ける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

持続的成長に向けて

01

Contents

- 11 中計2025の振り返り、課題認識、NRIの事業機会
- 13 中期経営計画(2026-2028)(中計2028)
 - 20 財務戦略・資本政策
 - 24 成長戦略の変遷
- 26 NRI Group Vision 2030(V2030)

中計2025の振り返り、課題認識、NRIの事業機会

冒頭のCEOメッセージに関連する図表を中心に主要なものを掲載します。

中期経営計画(2023-2025)の振り返り

CEOメッセージ P.3

	2023年3月期	2026年3月期		
	実績	目標	実績	年平均成長率
売上収益	6,921億円	8,100億円	8,147億円	+5.6%
うち、国内	5,689億円	6,600億円	7,059億円	+7.5%
うち、海外	1,232億円	1,500億円	1,087億円	—
営業利益	1,118億円	1,450億円	582億円	—
営業利益率	16.2%	17.9%	7.2%	—
			1,566億円*	+11.9%*
			19.2%*	—
ROE	20.7%	20%以上	22.8%*	—
配当性向	34.9%	40%	40.3%*	—

※ 減損損失等を除く参考値

中計2025の成果と課題

中計2025の柱	成果	課題
コア領域	・コンサルティングとソリューションの連携により顧客基盤が拡大 ・システム開発へのAI活用により生産性が向上、利益率向上に寄与	・産業ITソリューションは、顧客の裾野拡大、特定顧客への依存度の高さ
DX進化	・顧客のAI活用は概念設計(PoC)から本格適用へ移行し、AIコンサルティングや包括支援などが増加 ・ソーシャルDX(マイナナンバー関連)はサービス領域を拡大	・持続的成長に向けた注力施策(AIビジネスの確立、新たなサービス創出)への投資拡大、知的財産(IP)構築が強化領域
グローバル	—	・北米は、外部環境の悪化によりクラウドコンサルティング事業が減速 ・豪州は、買収後統合(PMI)による相乗効果の発揮が道半ばで、サービス競争力の再構築が必要 ・両地域は、セグメント横断での事業開発とマネジメント体制の見直し課題
マネジメント	・採用増、処遇改善など人的資本投資を拡大	・監査等委員会設置会社へ移行して1年経過。業務執行の機動性向上と監督機能の高度化はさらなる推進が必要

マクロトレンドとNRIの事業機会

CEOメッセージ P.4

環境変化の大きな「うねり」

AI・デジタル技術の進化・浸透

- ・AI、サイバーセキュリティ、次世代通信など先端技術が進化

人口減少の加速・国内市場の成熟化

- ・労働力不足を起因とした経済停滞懸念
- ・社会インフラ、IT等の資産老朽化

社会課題の複雑化・産業構造の流動化

- ・地政学リスク、各種規制・国際ルールの変化など不確実性が上昇
- ・旧来の業種業態を超越するビジネスモデルの登場・躍進

産業への影響と企業の動き

AI・デジタル技術による新成長領域開拓

- ・従来の業種業態の枠を超えた、新たなビジネス領域の開拓(デジタル経済圏競争)
- ・データ活用×AIによるパーソナライズ深化(深さの経済^{※1})と顧客LTV^{※2}拡大

AI・デジタル技術による既存事業領域の生産性向上

- ・AI等のデジタル技術を活用した抜本的生産性向上の追求
- ・物流や調達などの領域における協業やIT資産の共同利用の推進

リスクマネジメントの高度化

- ・経営課題としてのサイバーセキュリティ対策強化
- ・地政学リスクを踏まえたサプライチェーンの見直し
- ・レガシーIT資産のモダン化の対応急務

※1 深さの経済：NRI拡張社会研究チーム著『AIで拡張する社会』より

※2 LTV：Life Time Value(顧客生涯価値)

AIディストラクションに対する見方

CEOメッセージ P.4

ミッションクリティカル

AIで開発を効率化

ノウハウは世の中に少なく、AIが学習できていない領域

NRIの開発はこの領域

NRI自身もAI活用によるシステム開発のAXIに挑戦

大規模・複雑

AIで開発を自動化

ノウハウは世の中にあふれ、AIが学習している領域

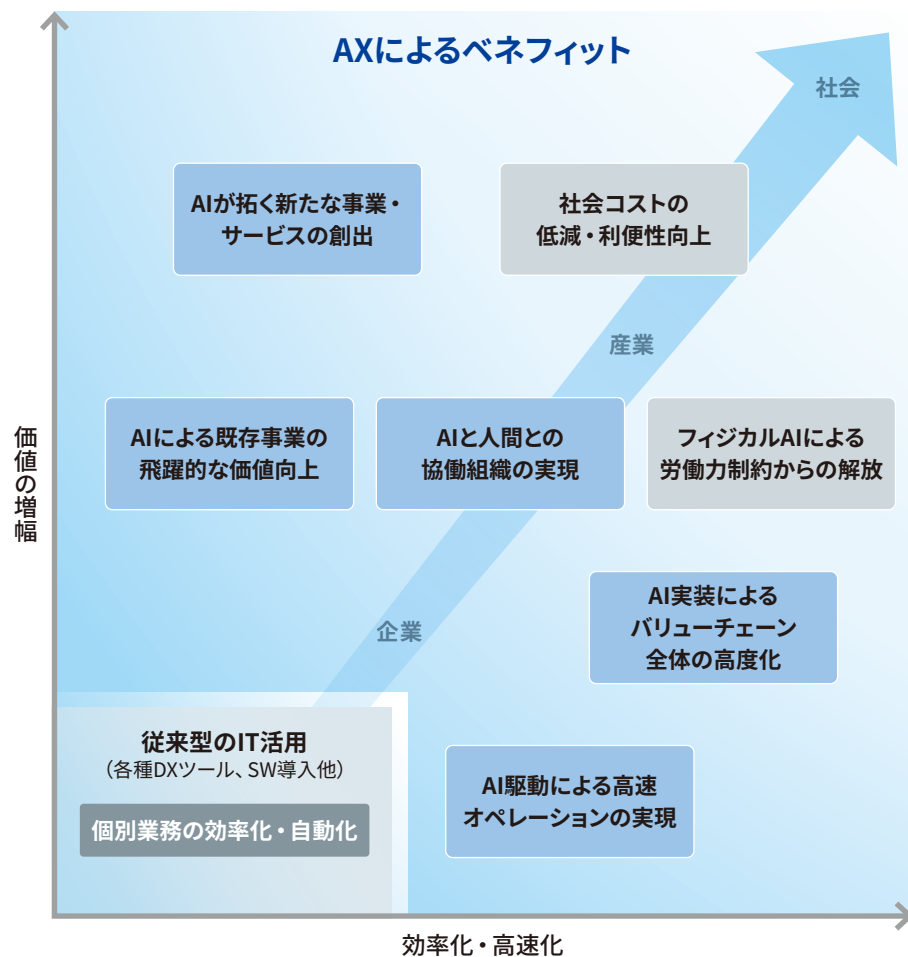
世の中で多く発信されている
AI活用事例はこの領域

ノンクリティカル

小規模・シンプル

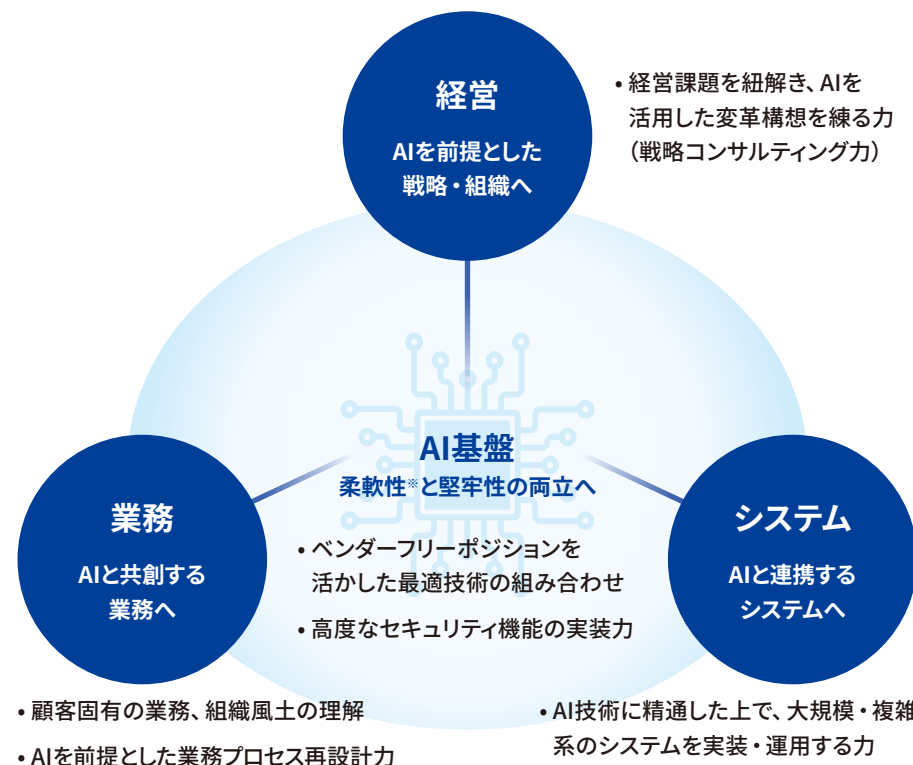
AIがもたらす事業機会

CEOメッセージ P. 5



AX時代におけるNRIの3つの強み

CEOメッセージ P. 5



※ 柔軟性: 技術進化や顧客要望に合わせたモデルのアップデートや入れ替えが容易であること

中期経営計画(2026-2028)(中計2028)

冒頭のCEOメッセージに関連する図表を中心に主要なものを掲載します。

中計2028の全体像

CEOメッセージ P. 6

NRI Group Vision 2030 (V2030)

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



中計2028の重要テーマ

①AIによるビジネス変革

主なニーズ変化／NRIの成長機会	主要な取り組み
- AIネイティブ業務への変革コンサル需要拡大 - AI最適高難度システム設計（高速・データ量増大） - AIの本格導入のための基幹システム更新需要増	- 顧客のAX構想を戦略コンサル起点で包括的に支援 - NRIプラットフォームサービスへのAI組み込みによる高付加価値化 - AIテック企業との共創モデル拡張（メガクラウドプレイヤーやAIスタートアップに加え、Anthropicとも協業） - AXイノベーションセンター（新設）を核とした全社横断の取り組み推進

数値目標	
中計2028投資内容 - AIエージェント、AI HUB等、各種変革ツール開発 - 既存システムのAIネイティブ化対応 - AI駆動開発モデル構築 ⇒ 3カ年投資総額：800億円 （年平均投資額は2025年度比1.5倍）	中計2028売上目標 10倍超 3,000億円～ ~300億円 FY2025 (実績) FY2028 (目標) ・2028年には新規PJTを全てAI関連に ・2030年には全ての売上をAI関連に

(注) 設備投資、ソフトウェア投資に加え、R&D、施策費含む

NRIのAXアプローチ

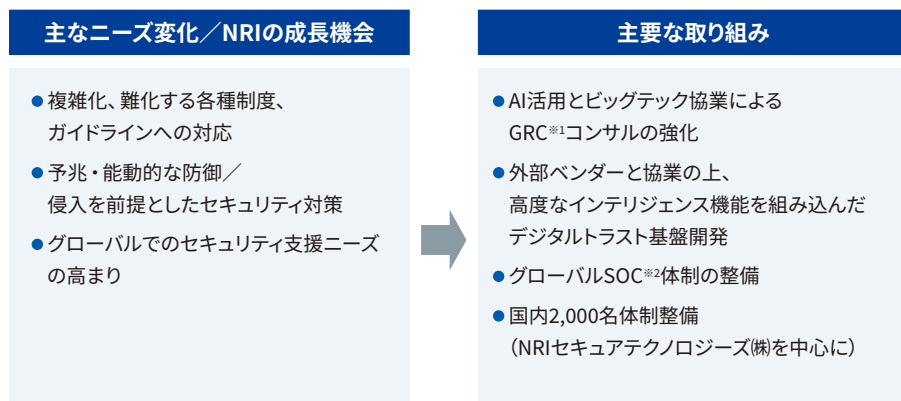
CEOメッセージ P. 7

	コンソリケーションAX	プラットフォームベースAX
共創イメージ		
ケイパビリティ	コンサルティング、顧客システム開発(SI)等	金融ビジネスプラットフォーム(SaaS)、ITインフラサービス
主なサービス	- AX戦略策定 - AX包括支援、伴走 - レガシーモダナイゼーション - コンソリケーション × メガクラウド × AIツール	プラットフォームの周辺にMCP※、API、高度セキュリティ等の機能を拡充し利活用を浸透

※ MCP : Model Context Protocol

中計2028の重要テーマ

② デジタルセキュリティサービスの拡充

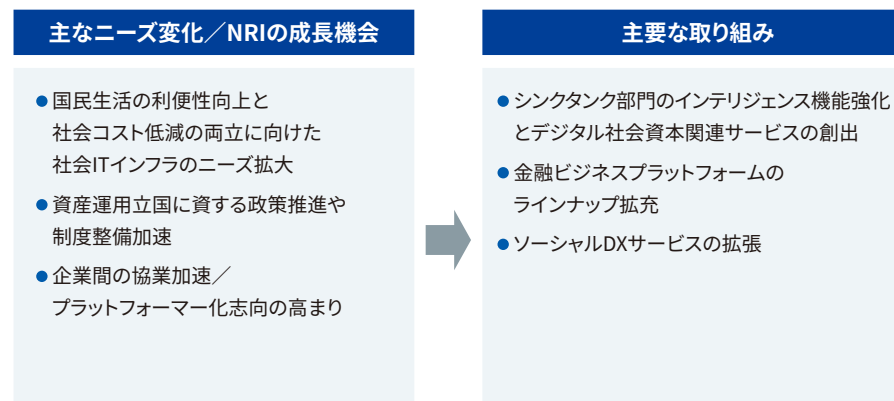


※1 GRC : Governance, Risk and Compliance

※2 SOC : Security Operation Center

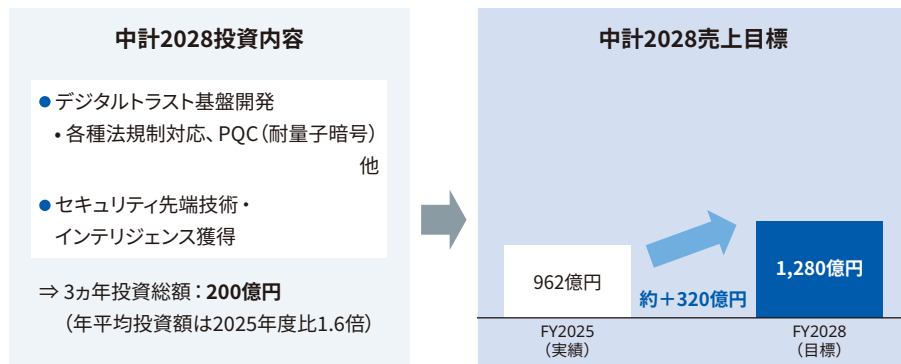
中計2028の重要テーマ

③ 社会共創サービスの拡大



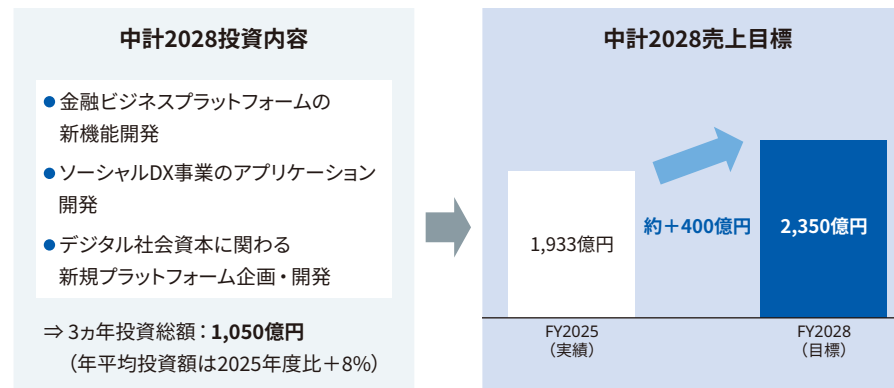
(注) 社会共創サービス：NRIの知的財産を活用した共同利用型サービスおよび製品販売

数値目標



(注) 設備投資、ソフトウェア投資に加え、R&D、施策費含む

数値目標



(注) 設備投資、ソフトウェア投資に加え、R&D、施策費含む

NRI自身のビジネス変革

AIを活用した生産革新(収益力のさらなる向上)

- NRI独自のエンタープライズAI駆動開発モデルの展開
- AIを活用した間接部門のオペレーション改革

顧客・技術を熟知した人材の開発・獲得(持続成長)

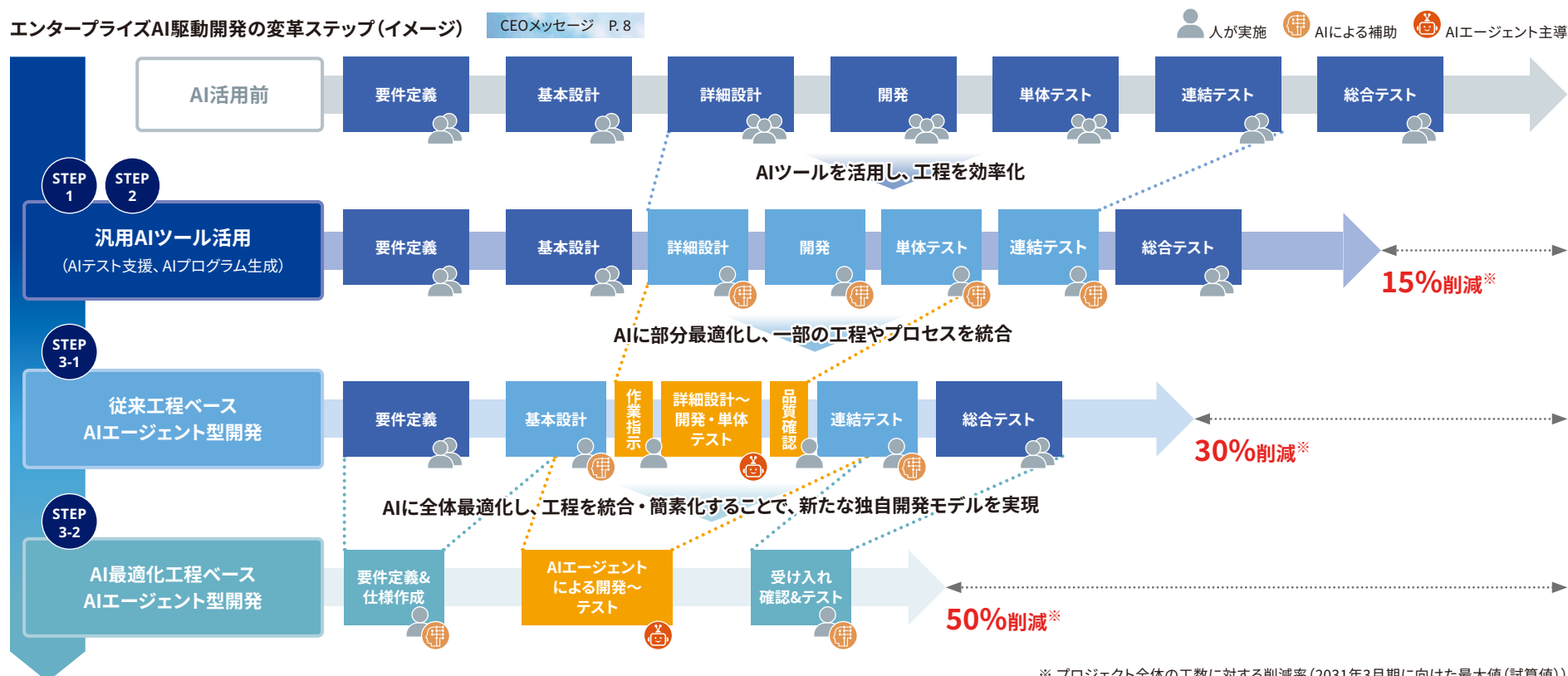
- AI、セキュリティなどの高度専門人材へのアップスキリング、外部獲得の強化
- 開発人材の上流シフトで、顧客のビジネス変革に伴走できるケイパビリティ拡充

ビジネスモデルの多様化(収益の安定化)

- 自社IPを活用したサービスなどリカーリングビジネスの拡大
- 顧客との共同事業や出資等、顧客へのアプローチ多様化

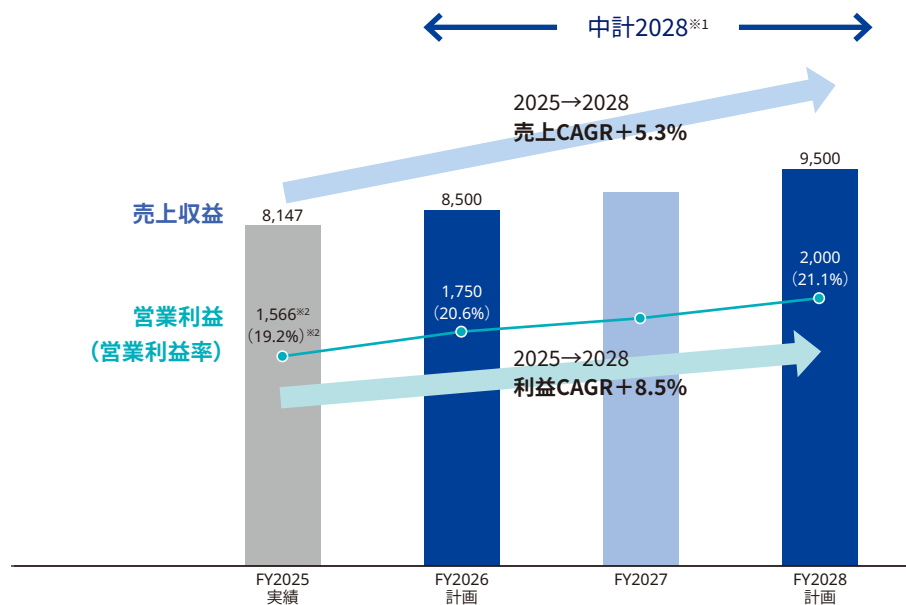
エンタープライズAI駆動開発の変革ステップ(イメージ)

CEOメッセージ P.8



中計2028数値計画

(億円)



※1 数値計画には、今後の外部成長を含まず

※2 減損損失等を除く参考値

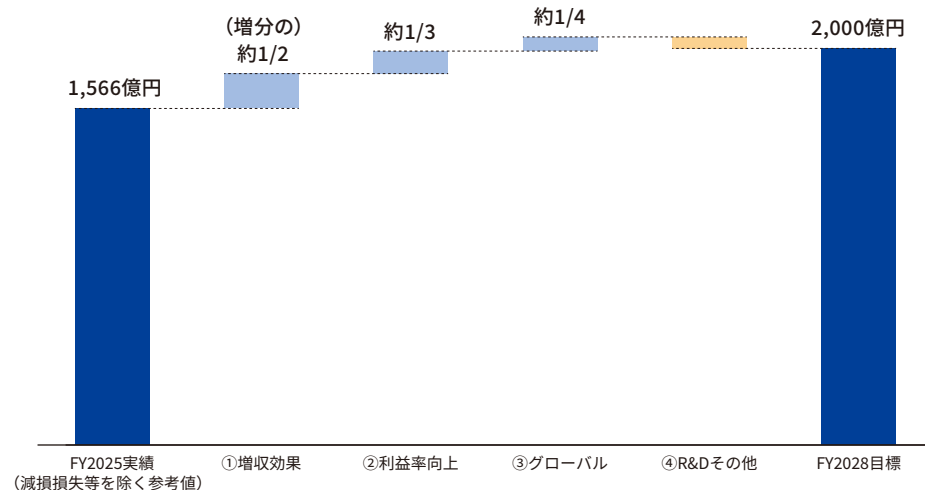
関連URL

中期経営計画(2026-2028)および中期経営計画フォローアップ説明会
<https://ir.nri.com/jp/ir/library/businessplan.html>

2026年3月期決算および中期経営計画説明会質疑応答(Q&A)
https://ir.nri.com/jp/ir/library/financial/main/00/teaserItems1/01114/linkList/04/link/20260424_financialresultspresentaionqa.pdf

営業利益成長の考え方

(億円)



①増収効果

- 3つの成長領域 (AI、セキュリティ、社会共創) の売上拡大
- システム開発期間の短縮による回転率向上 (案件数の拡大)

②利益率向上

- NRI独自のAI駆動開発モデルの適用拡大による生産革新
- NRI固有のIPを活用したサービスの拡大

③グローバル

- 北米、豪州における事業基盤の再構築

④R&Dその他

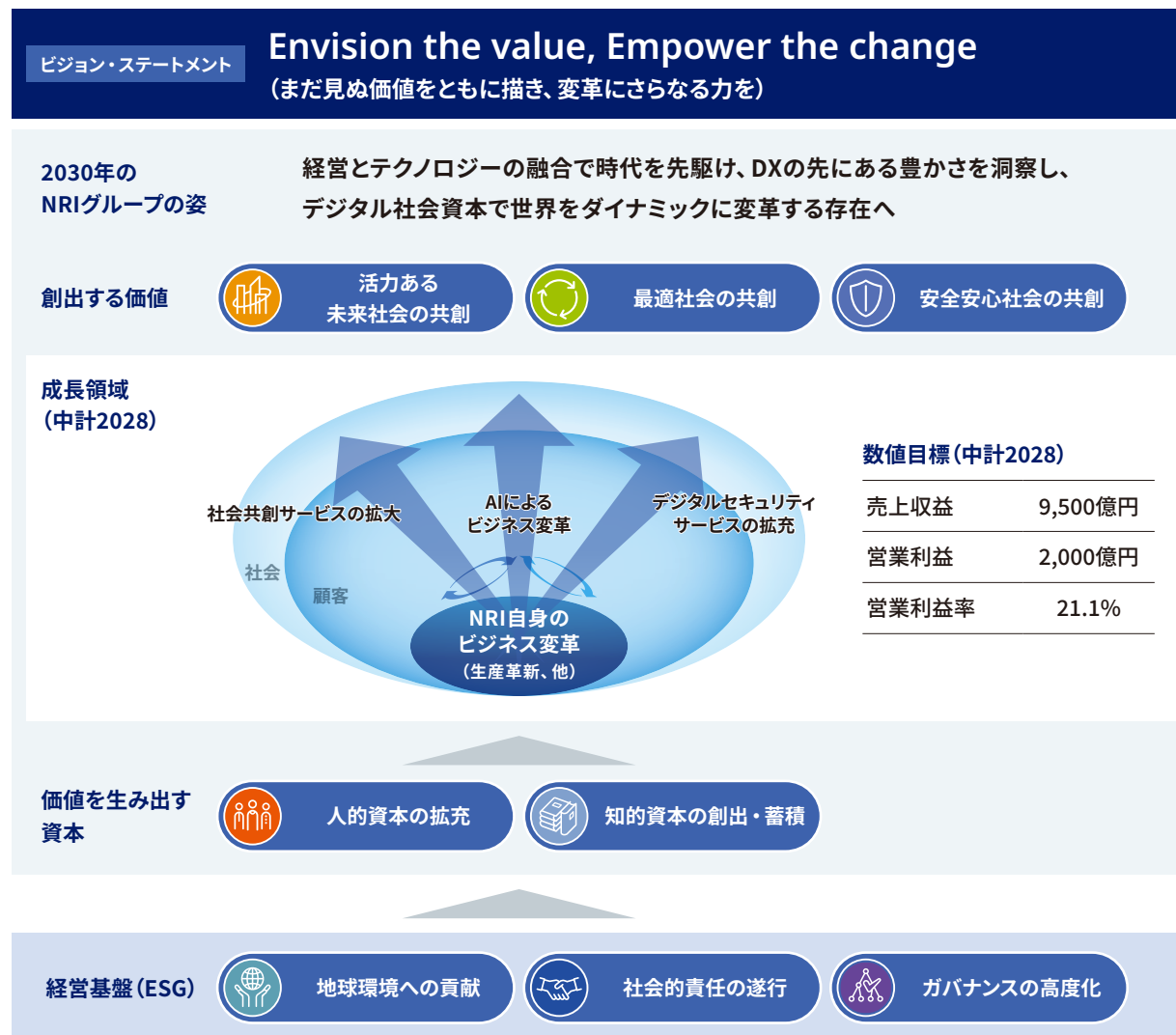
- AI・セキュリティなど先端テクノロジー活用のためのR&Dの拡大
- 将来の事業拡大に向けた、人的資本、知的資本の拡充 など

マテリアリティと成長戦略

NRIは事業戦略上にマテリアリティを位置付けて、「持続可能な未来社会づくり」と「NRIの成長戦略実現」を一体的に追求しています。V2030で掲げた8つのマテリアリティと成長領域（中計2028）の関係は右図の通りです。

NRIは、「活力ある未来社会」、「最適社会」、「安全安心社会」において価値の創出を目指しています。この価値を社会へ届けるために、中計2028では3つの成長領域を定めました。価値を生み出す資本である「人的資本の拡充」「知的資本の創出・蓄積」に努めるとともに、これらを支える土台となる経営基盤として、ESGの3要素への取り組みを進めています。

事業戦略上のマテリアリティの位置付け



企業経営・戦略に資する本質的なESGの取り組みを追求

サステナビリティに関する企業への社会的要請がますます増大・複雑化する中、NRIは中計2028において、企業経営・戦略に資する本質的なESGの取り組みが重要であると認識し、サプライチェーン全体でのサステナビリティ向上を通じて成長戦略実現と経営基盤強化を一体的に進めることを志向しています。

地球環境への貢献に関しては、サプライチェーン全体へ脱炭素化の取り組みを拡張するため、2051年3月期にNRIの温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) をネットゼロとする目標を掲げ、その実現に向けて取り組みを進めています。

社会的責任の遂行に関しては、「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意率について高水準を維持することにより、サプライチェーン全体での取り組みを図っています。

ガバナンスの高度化に関しては、グループ会社やグローバルにおけるサステナビリティ関連リスクに備えた体制・取り組みの強化を行うとともに、サステナビリティに関連する会議体を拡充するなどサステナビリティ・ガバナンスを強化しています。

中計2028における経営基盤 (ESG) の位置付けと注力施策



前中期経営計画の総括と

新中期経営計画財務方針の策定

2027年3月期は、NRIが新たに策定した「中期経営計画(2026-2028)」(以下、中計2028)の初年度にあたります。この重要な節目のタイミングにおいて、財務部門を統括するCFOとして引き続き重責を担うこととなりました。

2026年3月期は、「中期経営計画(2023-2025)」(以下、中計2025)の最終年度として、国内における需要増の追い風や高付加価値サービスの提供拡大により、売上収益は8,147億円(2025年3月期比6.5%増)と順調に推移し、中計2025の目標を達成しました。一方で、グローバル事業におけるのれん等減損損失を計上した影響により、営業利益は目標未達となりました。当社はこの事実を真摯に受け止め、これを機にグローバル事業の戦略の見直しを進めます。これまでの規模拡大を優先する路線から、収益性と投資効率を問う安定成長領域へと方針を転換します。財務部門としても、海外グループ会社のモニタリング強化などグローバルでのガバナンス体制を一段と引き締め、事業基盤の再構築を強力に推進していきます。

現在の資本市場に目を向けると、東京証券取引所による「資本コストと株価を意識した経営」の要請に加え、2026年に予定されているコーポレートガバナンス・コードの改訂など、企業の経営資源の適切な配分に対する投資家の皆様からの関心や期待はかつてなく高まっています。

機関投資家の皆様との対話を通じて、市場が期待する「成長投資への資金配分」や「最適な資本構成の提示」というテーマの重要性を改めて認識しました。こうした市場からの要請に真摯に向き合い、その期待に的確に応えていくことがCFOとしての使命です。

そのため、中計2028の策定にあたっては、投資家の皆様との対話から得られた「気づき」をベースに、取締役会を通じて社外取締役も含めた実効的な議論を行い、財務戦略をさらに進化させるとともに、計画そのものを多角的な視点から構築していきました。具体的には、当社の「あるべきバランスシート」を再定義し、成長投資への資金配分を最適化しています。例えば、一段と引き締まった「徹底した財務規律」のもと、確かな稼ぐ力によって創出された豊富な資金をいかに活用し、持続的な企業価値向上へ結び付けるかなどについての検討を経て、計画の実現可能性や妥当性を多角的に検証し、中計2028における財務方針を策定しました。

企業価値向上を牽引する、 資本効率の最適化と成長投資の加速

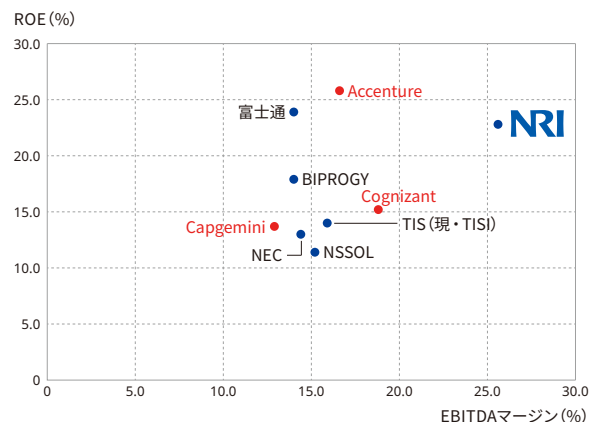
中計2025期間において、NRIは着実な利益成長を遂げ、高いキャッシュ創出力を証明しました。当社は同業他社と比較しても高い収益性(EBITDAマージン)と資本効率(ROE)を誇っており、[グラフ1](#)、V2030で掲げた「営業利益率20%以上」という目標も、2027年3月期には

執行役員 CFO
山口 隆夫

達成を見込んでいます。この成長のモメンタム(勢い)を維持し、中計2028では2029年3月期に売上高9,500億円、営業利益2,000億円を目指します。

一方で外部環境に目を向けると、金利上昇に伴う加重平均資本コスト(WACC)の上昇や、資本コストと株価を強く意識した経営への要請が高まっています。当社は、市場から要請される株主資本コストおよびWACCを認識して、これらを上回る収益性を意識した経営を行っています(グラフ2)。これまで当社は高い自己資本による強固な財務基盤を築いてきましたが、次のステージでは蓄積された資金を成長投資へと大胆に振り向け、資本構成のリバランスを図ることが不可欠です。

同業他社とのROE、EBITDAマージンの比較 グラフ1

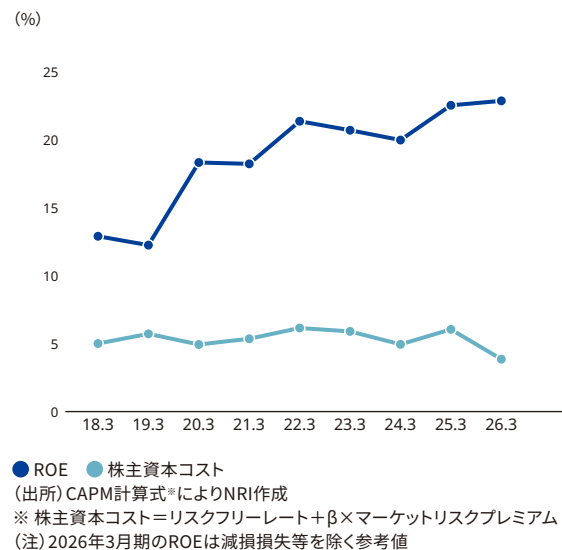


(注) 1. NRIは減損影響を除外した直近期の数値、他社は直近期の実績を表示
2. 海外企業は赤字

中計2028では「成長と資本効率の両立」を最重要テーマと位置付け、この資本コストを上回るエクイティ・スプレッド※を創出し続けるべく、ROE目標をこれまでの水準から引き上げ、期間中「25%以上」を維持することを基本方針とし、持続的な資本効率の向上を徹底していきます。

※ エクイティ・スプレッド：企業の資本効率(ROE)から、投資家が期待する最低限のリターン(株主資本コスト)を差し引いた差。これがプラスであることは、企業が資本コストを上回る経済価値を創出していることを示します。

ROEと株主資本コストの推移 グラフ2



規律あるキャッシュ・アロケーションと事業投資

NRIは、経営とテクノロジーの融合によりデジタル社会資本を創出し、社会の変革を牽引することを目指しています。中計2028の3年間で創出される約6,000億円の営業キャッシュ・フローを原資とし、これを「①事業投資」「②外部成長投資」「③株主還元」の3領域にバランス良く配分する方針です(図1)。

具体的には、3年間の総額として約2,400億円規模となる「①事業投資」を実行します。持続的成長の基盤となる「人的資本の拡充」や、独自の開発モデル構築による「生産革新」を推し進めるとともに、3つの成長領域へ重点的に資金を配分します。その内訳として、顧客のAIネイティブなビジネス変革をリードする「AIによるビジネス変革」に800億円、安全・安心なIT環境を整備する「デジタルセキュリティサービスの拡充」に200億円、そして当社固有の知的財産を活用したビジネスプラットフォームサービスを広げる「社会共創サービスの拡大」に1,050億円を投じます。これら設備・ソフトウェア投資やR&D、施策費を通じて、将来の非連続な成長を生み出す強固な布石を打ち進めていきます。

また、「②外部成長投資」については、成長戦略をさらに加速させるため、AIやセキュリティ領域などを中心に有望な機会を捉え、状況に応じた負債調達も機動的に活用しながら実行します。

これら全ての投資実行にあたっては、認識する資本コストをベースとしたハードル・レート（投資規律）を適用することはもとより、投資後においても期待通りのリターンが創出されているかを定期的にモニタリングし、ガバナンスの実効性を高めていきます。これらの成長投資は、EBITDAマージン20%以上という高いキャッシュ創出力に裏付けられており、持続的な投資と利益創出の好循環を生み出していきます。

安定的・持続的な配当の維持と 機動的な自己株式取得

資本構成の最適化と並行し、株主の皆様への還元もさらに強化・進化させていきます。前項で述べたキャッシュ・アロケーションの方針に基づき、中計2028期間においても、基本方針である「配当性向40%」を維持し、利益成長に伴う安定的かつ持続的な増配を目指します **グラフ3**。

さらに、成長投資への資金配分とのバランスや、余剰資金・資本の状況、および株価水準などを総合的かつ機動的に勘案しながら、自己株式の取得を実行します。これらを通じて、バランスシートのリバランス（資本の圧縮）を確実に推進し、株主の皆様の期待に応える高い総還元水準の実現と、資本効率のさらなる向上を追求していきます。

中計2028期間中の資金配分方針 図1

キャッシュイン	キャッシュアウト
営業CF 約6,000億円	事業投資 約2,400億円※
	外部成長投資
	株主還元
負債調達 (外部成長投資の状況により調達)	

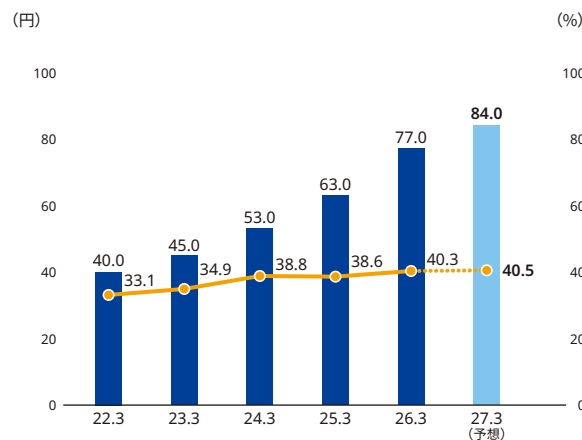
● 3つの成長領域
(AI、セキュリティ、社会共創)を中心に投資

● 成長戦略を加速させるため、
有望な機会には積極的に活用
● AI・セキュリティ領域など

● 配当性向40%を維持
● 自己株式取得は、株価水準などを勘案して機動的に実施
(2026年5～6月に700億円実施)

※ 設備投資、ソフトウェア投資に加え、R&D、施策費含む

1株当たり年間配当金・配当性向の推移 グラフ3



■ 1株当たり年間配当金 (左軸) ● 配当性向 (右軸)
(注) 2026年3月期の配当性向は減損損失等を除く参考値

財務規律の遵守と最適な資本構成へのリバランス

投資家の皆様から注視されている点の1つは、これら投資と還元を支えるバランスシートの最適化であると私たちは認識しています。NRIは、単に資本を蓄積するのではなく、事業リスクや減損リスクを勘案するとともに、資金管理システム(TMS: Treasury Management System)の活用によってグループ全体の資金流動性を高度に可視化し、必要な手元運転資金を実務に即して管理しています。

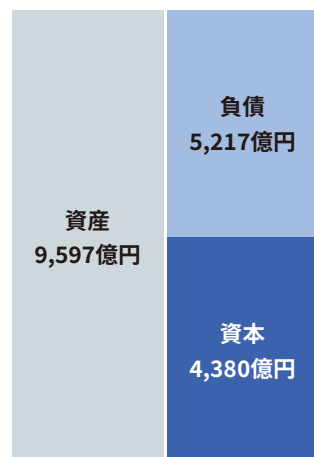
その上で、資本コストを意識した最適な資本構造(リバランス)に向けて、手元資金の状況に応じた負債の活用を推進します。具体的には、財務健全性を維持する指標として、「ネットD/Eレシオ:0.5倍以下」「ネット有利子負債:EBITDAの1.3倍以下」という財務規律を設定し、現行の信用格付を維持する安定的な財務基盤を確立しています **図2**。この規律のもと、大型投資に備える借入余力を確保しつつ、市場環境を見据えた機動的な負債戦略を実行し、持続的な企業価値向上に資する資本構造の構築を進めていきます **図3**。

格付情報 図2

格付機関名	2026.3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)

バランスシート運営方針 図3



(注) 数値は2026年3月末時点

① WACCの低下とROE最大化を実現する負債戦略

- 一時的な運転資金の不足に対しては、機動的に短期資金を調達
- 外部成長投資など成長戦略の加速に向けて、状況に応じた負債調達を活用
- 金利上昇に伴う負債コストを意識しつつ、財務規律の範囲内で最適な負債活用を実施

② 事業運営上のリスクに耐えられる十分な資本を維持

- 「必要運転資金」「リスク資産」「収益変動に耐えうるバッファ」の合計を、当社が維持すべき自己資本と定義
- 必要運転資金はキャッシュ・コンバージョン・サイクルをベースに算出し、返済義務のない自己資本で充当
- リスク資産は、非流動資産の流動性の低さや減損リスクなどを総合的に勘案して設定
- 市場変化による売上高・収益の減少リスクに備えるバッファを確保
- 維持すべき水準を上回る余剰資本については、成長投資への配分や株主還元に充当することを検討

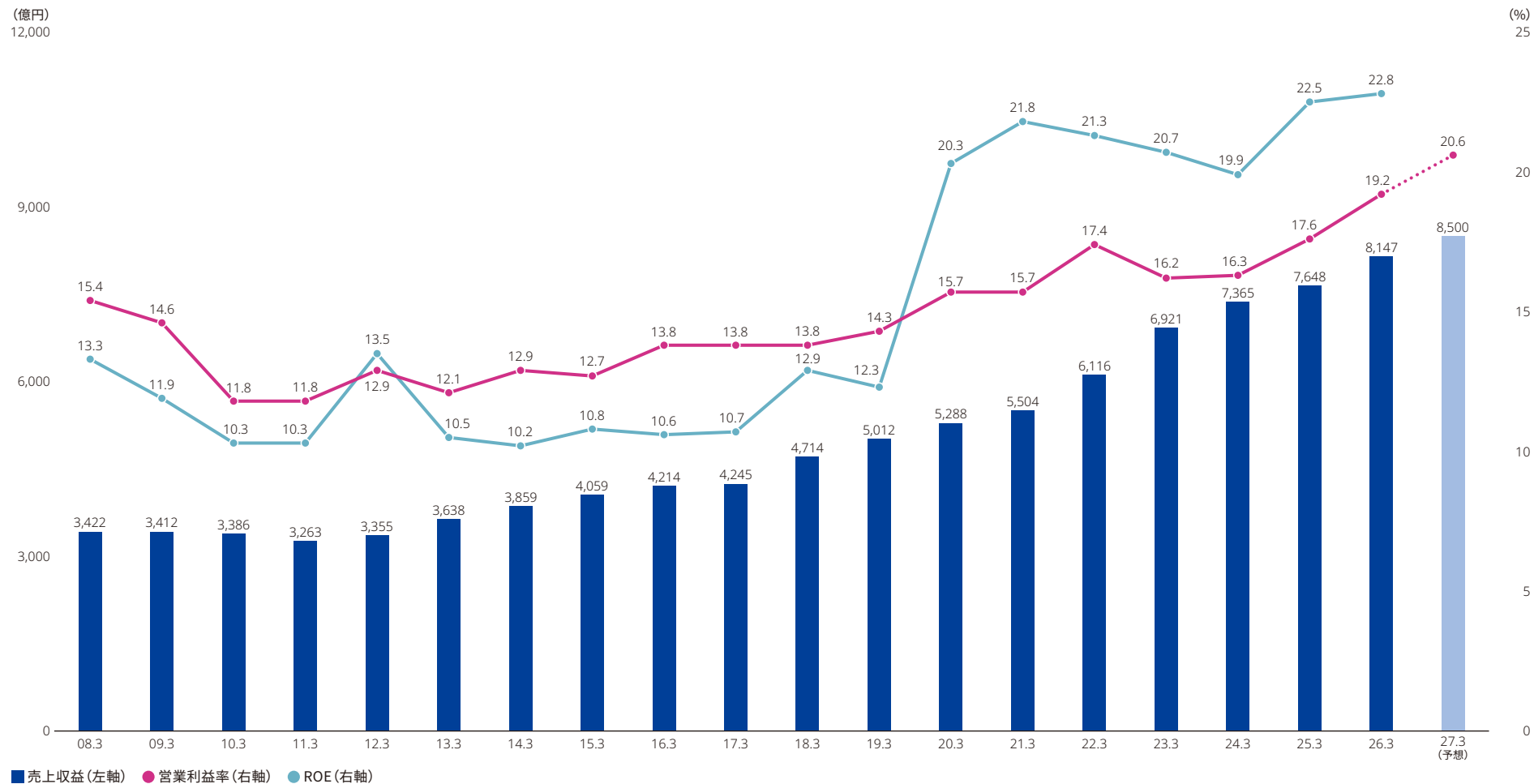
株主・投資家の皆様へ

NRIは創業以来、「未来創発」の企業理念のもと、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。現在、当社は「AIで人の知力と可能性を拡張し、持続成長できる社会」の実現を目指しています。中計2028の3カ年は、当社が従来のITサービスの枠を超え、AIの力による社会の変革を自らリードする企業へと飛躍するための重要な期間となります。

CFOとしての私の最大の使命は、透明性の高い財務ガバナンスを徹底し、事業戦略と表裏一体となった財務戦略を実行することで、NRIの「稼ぐ力」を最大化し続けることです。定量的な財務目標の達成にとどまらず、取締役会における実効性ある議論や、そこに至る意思決定のプロセスを今後も透明性高く開示し、株主・投資家の皆様との建設的な対話を深めることで、資本市場からの信頼とご期待に全力で応えていく所存です。中計2028、そしてV2030への挑戦に向けて、ステークホルダーの皆様の変わらぬご理解とご支援を心よりお願い申し上げます。

Vision2015 NRIInnovation !			Vision2022 Share the Next Values !			NRI Group Vision 2030 Envision the value, Empower the change									
			中期経営計画（2016－2018）		中期経営計画（2019－2022）	中期経営計画（2023－2025）		中期経営計画（2026－2028）							
			2009年3月期～2016年3月期		2020年3月期～2023年3月期	2024年3月期～2026年3月期		2027年3月期～2029年3月期							
目指すもの	業界横断的・市場横断的 ビジネスプラットフォームの提供へ		顧客基盤の裾野を広げ、グローバルやデジタル等の新領域へ挑む			(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									
成長戦略と主な実績	V2015の成長目標と実績		成長戦略		成長戦略		コア領域		AIによるビジネス変革						
	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 グローバル関連事業の基盤構築 ビジネスITの創出		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		・ビジネスモデルの進化で競争力と付加価値を向上 DX進化 ・デジタル社会資本の共創と新領域への挑戦 グローバル ・世界3極での事業運営に向けた体制整備 マネジメント ・経営基盤の盤石化		デジタルセキュリティサービスの拡充 社会共創サービスの拡大 NRI自身のビジネス変革						
	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		財務目標と実績		財務目標と実績		財務目標と実績		財務目標						
	2008年3月期実績		2016年3月期実績		2023年3月期実績		2026年3月期実績		財務目標						
	2大顧客「以外」拡大	58%	→	74%	売上高	5,012億円	5,000億円	売上収益	8,147億円	8,100億円	売上収益	9,500億円			
	産業分野の拡大	19%	→	24%	営業利益	714億円	700億円	営業利益	1,566億円	1,450億円	営業利益	2,000億円			
業界標準 ビジネスプラットフォームの拡大	12%	→	22%	営業利益率	14.3%	14%	営業利益率	19.2%	17.9%	営業利益率	21.1%				
グローバル 関連事業の拡大	1%	→	6%	海外売上高	530億円	580億円	海外売上高	1,232億円	1,000億円	ROE	25%				
(注) %は全て売上高比率				ROE		12.3%	12%前後	EBITDA マージン		22.5%	20%以上	ROE		20.7%	14%*
								(注) 2026年3月期は、減損損失等を除く参考値							

売上収益(億円)、営業利益率(%)、ROE (%)



(注) 1. 2021年3月期まで日本基準、2022年3月期からIFRS
 2. 2026年3月期は、減損損失等を除く参考値

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的に創出する考え方を中核に据えています。長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030 (V2030)」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

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)」では企業経営・戦略に資する本質的なESGの取り組みを追求することを志向しています。

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
マテリアリティ一覧  P. 46-48

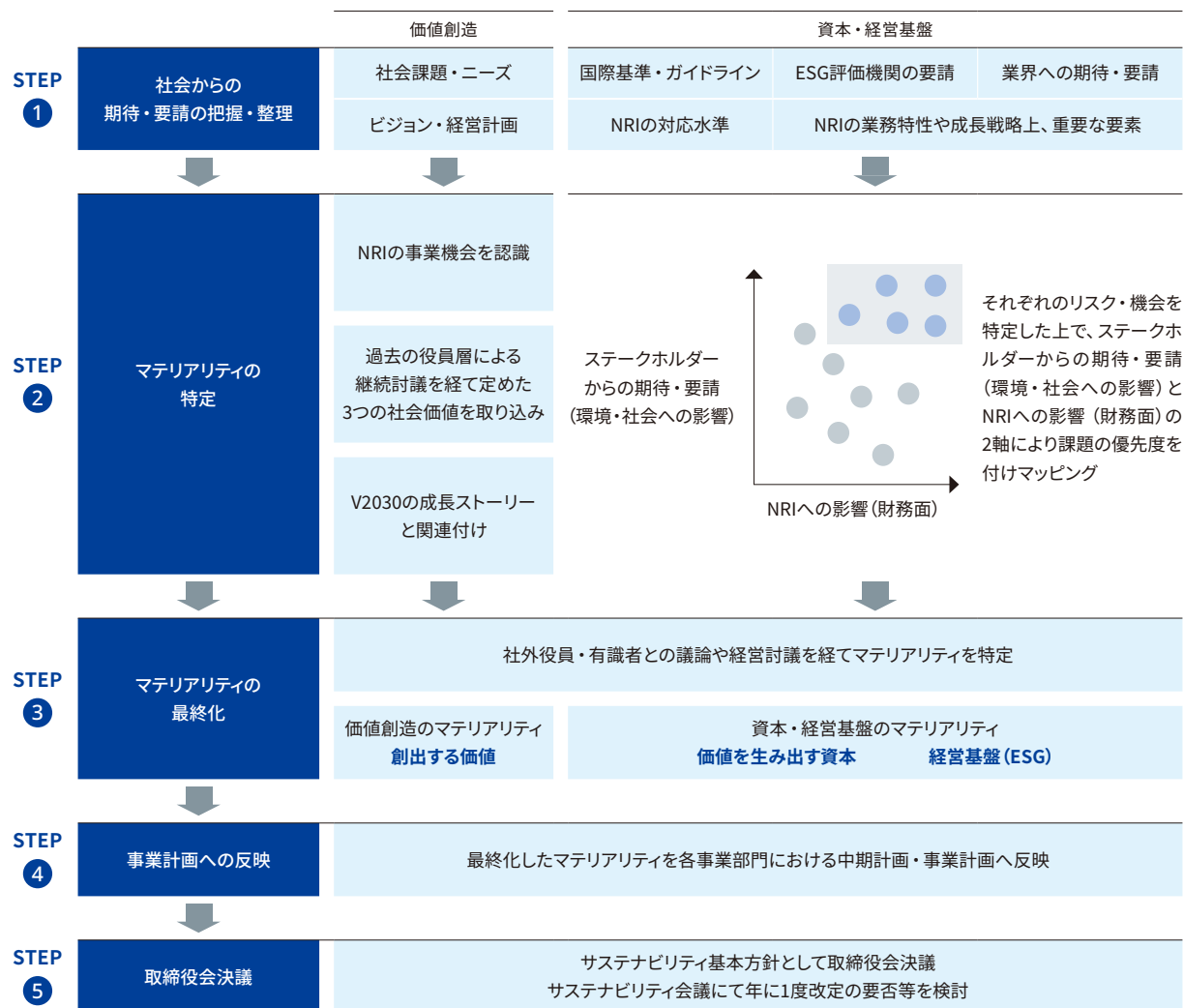
「持続可能な未来社会づくり」と「NRIの成長戦略実現」を一体的に追求



マテリアリティの特定プロセス

国際基準・ガイドライン、ESG評価機関からの要請、企業理念・成長戦略との整合、社外役員・有識者の意見等を参考に、経営の視点や社外ステークホルダーの視点からNRIのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。2030年に向けたV2030策定時には、「持続可能な未来社会づくり」と「NRIの成長戦略実現」は一体であるという考え方にに基づき、NRIへの影響(財務面)のみならずステークホルダーからの期待・要請(環境・社会への影響)を合わせたダブルマテリアリティの考え方を考慮したマテリアリティを再度特定し、V2030に組み入れました。なお、特定したマテリアリティは、NRIへの影響(財務面)のみを対象とするシングルマテリアリティの考え方においても同様に、2030年に向けた重要なテーマであることを確認しています。

マテリアリティの特定にあたっては、社会環境の変化やNRIのビジネス環境等を踏まえて、2030年に向けて重点的に取り組むテーマの候補を抽出し、各候補について短～長期における潜在的なリスク・機会を考慮しました。また、社外役員・有識者との議論や経営討議を踏まえています(STEP3)。特定したマテリアリティは、サステナビリティ基本方針の一部として取締役会で決議しています(STEP5)。決議後は、年に1度サステナビリティ会議でマテリアリティ改定の要否等を検討しています。



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(2026–2028)」(以下、中計2028)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

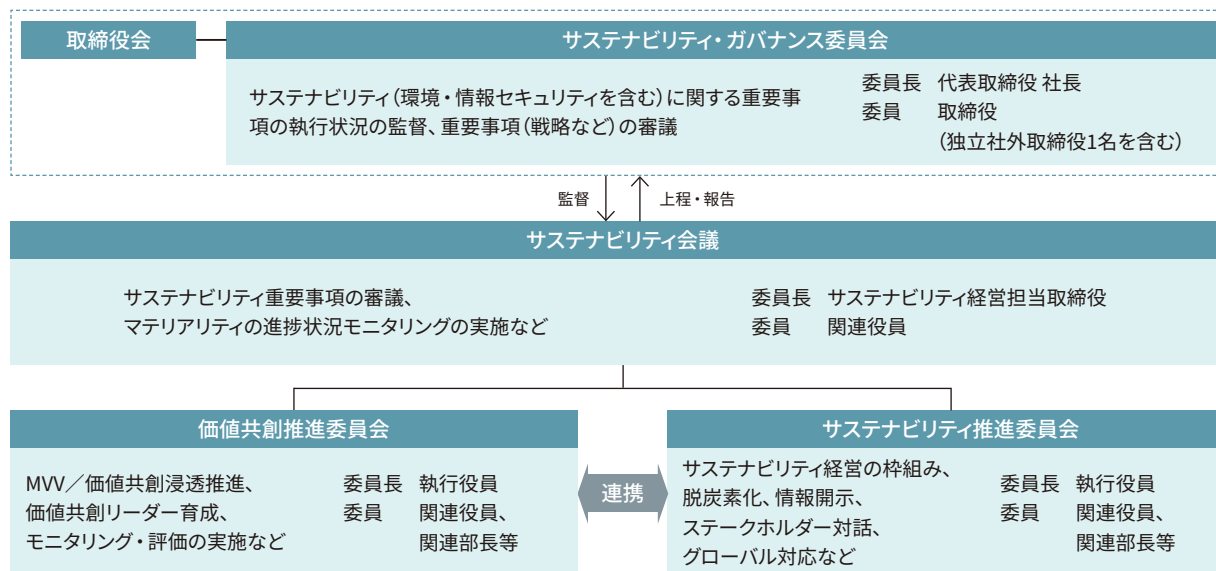


サステナビリティ・ガバナンス

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、社長を委員長とし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を含むサステナビリティ全般の観点で、方針策定や推進管理を行う役割を担っています。

サステナビリティに関するガバナンス体制



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. 137に記載しています。

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（セミナーやフォーラムの開催、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、社内で開催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。さらに、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) への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。

継続的対話を通じた中期経営計画の推進

事業環境が大きく変化する中、当社はその変化に的確に対応し、さらなる成長を実現するため、2026年4月開始の中計2028の策定を進めてきました。策定にあたっては、2025年3月期より取締役会において継続的に議論を重ねてきました。

近年、ITサービス業界を取り巻く環境は急速に変化しており、技術革新の進展や顧客ニーズの高度化も一段と加速しています。当社は、こうした変化に対して迅速かつ柔軟に対応していく必要があると認識しています。この認識のもと、事業環境分析を更新し、2025年4月に

「V2030達成に向けた今期の経営方針と注力施策」を公表しました。

中期経営計画の策定および施策の推進にあたっては、投資家・アナリストとの対話も重視してきました。決算説明会やスモールミーティングなどを通じて、注力施策の進捗を継続的に説明するとともに、対話を重ねてきました。そこで得られた意見や示唆の要旨は、経営会議および取締役会に報告し、中計2028の策定における有益なインプットとして活用しました。

さらに、2026年1月以降、株式市場ではITサービス企業の株価が大きく下落するなど、市場環境にも大きな変化が生じました。いわゆる「SaaSの死」ともいわれる状況の中で、当社は、中計2028の内容をより丁寧に説明するとともに、投資家・アナリストとの対話を通じて市場の評価や見方への理解を深めることが重要であると考えました。こうした考えのもと、中計2028公表後の対話を一層充実させ、当社の成長戦略や強みについて、より積極的なコミュニケーションを推進しました。

具体的には、毎期実施している活動に加え、中期経営計画のフォローアップ説明会（2026年5月）、株主と当

社経営層との1on1ミーティング（2026年5月）、各事業責任者が登壇するIR Day（2026年8月）を新たに実施しました。

このように、当社は中計2028の策定段階から公表後に至るまで、投資家・アナリストとの継続的な対話を重ね、その内容を経営に反映してきました。こうした取り組みは、中計2028の達成に向けたPDCAの推進を加速させる重要な基盤となっています。

フォアキャストとバックキャスト

V2030の策定では、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、この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。実現したい未来像から現在に向けて逆算するバックキャストの視点では、まずV2030において、めざす未来社会を「活力ある未来社

会の共創」「最適社会の共創」「安全安心社会の共創」という3つの社会価値として掲げました。中計2028では、この3つの社会価値の実現に向けて取り組むべき事項を、重要テーマとして具体化しています。

一方、目標達成に向けた実現性を重視するフォアキャストの視点では、多面的な環境分析を行った上で、重要テーマごとに投資額、売上、利益等の目標を設定しています。これら重要テーマの内容と目標水準に関する執行側のコミットメントは、取締役会の審議を経て公表されています。さらに、中期経営計画の発表後にはフォローアップ説明会等を開催し、投資家・アナリストが抱く中長期の成長期待とNRIの計画との差異について対話を重ねて、さらなる成長に向けた検討にフィードバックしています。

02

NRIの特徴・強み

Contents

- 32 NRIの企業理念
- 33 脈々と継承されるNRI創業の精神
- 34 変わらぬ価値共創のあゆみ
- 35 社会的要請に応じて生み出してきたサービス
- 36 NRI at a Glance
- 38 NRIのビジネスモデル
- 40 NRIの強み
- 42 価値共創プロセス
- 43 外部環境の変化による機会とリスク

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。

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の特徴・強み

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い新しい仕組みを創り出していきたい」という想いが実現したものです。

1966年には、計算部が分離・独立して(株)野村電子計算センター※が設立

されました。その設立理念は、「野村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)

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

リサーチ・コンサルティング



ITソリューション



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

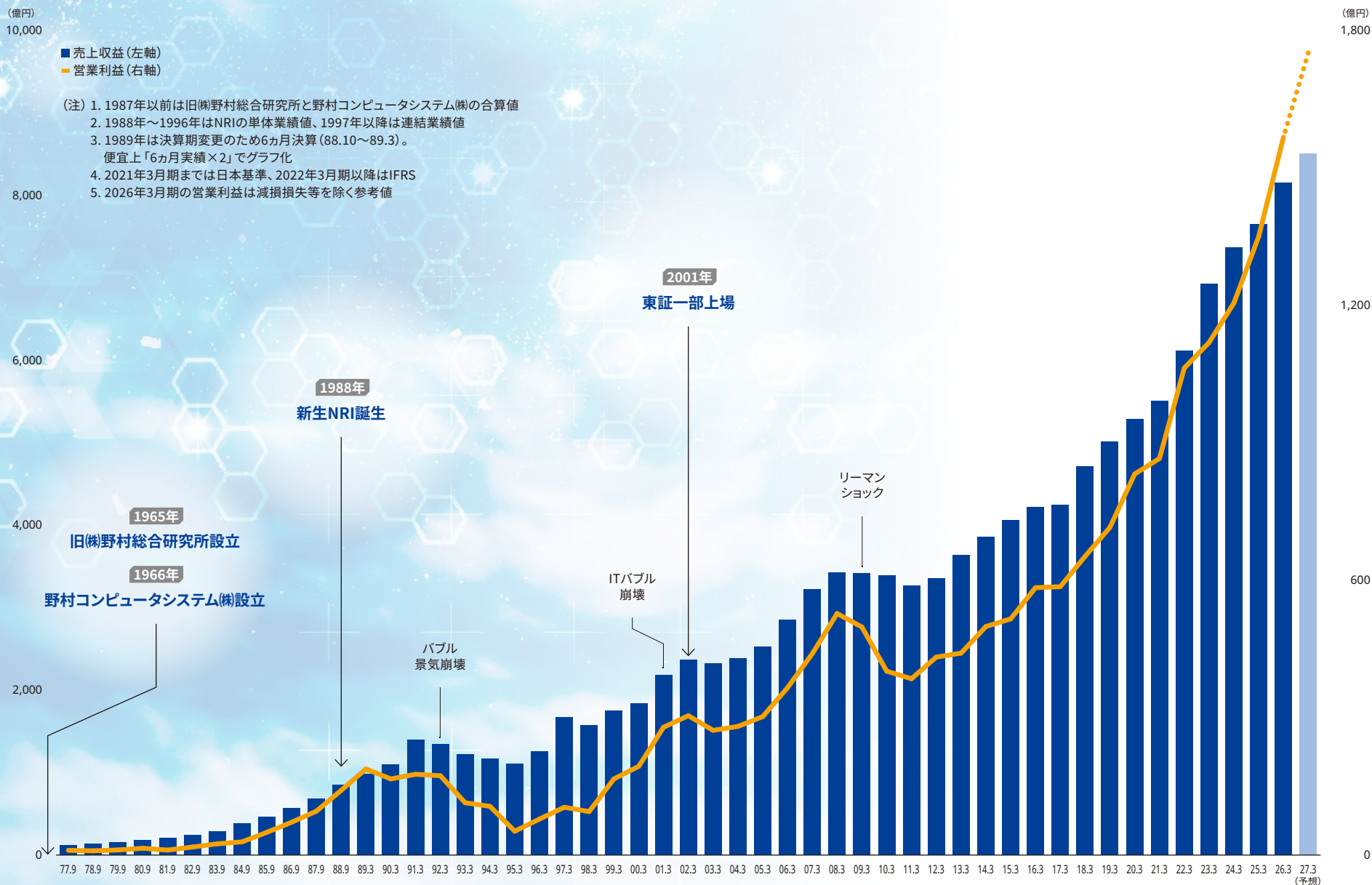
「来るべき高度情報社会を見通した時、
システム機能を持たないシンクタンクはあり得ないし、
シンクタンク機能を持たないシステム企業もあり得ない」

(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

NRIの特徴・強み



社会的要請に応え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(CCCI)設立
CCCIにてネットショッピングモール
「電話クラブ」運営開始
(日本のネット通販の草分け)

1997年

第1回生活者1万人アンケートを実施
(以降、3年ごとに実施)

2000年

ユビキタスネットワーク提唱
(新たな情報技術パラダイム)

2003年

CIO補佐官を、厚生労働省、農林水産省等に
派遣開始

2007年

清華大学・野村総研中国研究センター設立
インサイトシグナル事業開始
(広告効果測定サービス)

2011年

東日本大震災復興に向けた提言活動

2012年

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

2014年

「NISA」制度設計からシステム構築までを
包括支援

2020年

新型コロナウイルス対策緊急提言

2023年

「AIコンサルティング」サービスの提供を開始

ITソリューション

1970年

野村証券「総合オンラインシステム」稼働

1974年

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

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

1988年

日米間の国際VAN(付加価値通信網)
サービス開始

1993年

ビジネスプラットフォームサービス「T-STAR」稼働
(資産運用会社向け)

1997年

ビジネスプラットフォームサービス「BESTWAY」
稼働(投信窓販向け)
都市銀行と共同で「eキャッシュ」実験開始
(日本初の電子マネー実験)

1999年

インターネット専門証券会社向け
サービス提供開始

2004年

ビジネスプラットフォームサービス「e-JIBAI」稼働
(自賠責保険向け)

2012年

ビジネスプラットフォームサービス
「Value Direct」稼働
(インターネットバンキングシステム)

2016年

AIソリューション
「TRAINA/トレイナ」提供開始

2017年

マイナンバーによる本人確認サービス
「e-NINSHO」提供開始

2018年

マイナポータルと連携する民間初の
官民連携クラウド「e-私書箱」提供開始

2024年

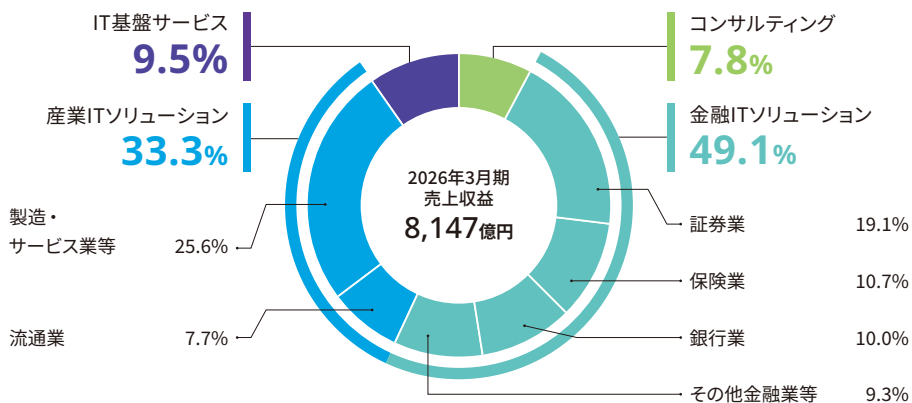
ビジネスプラットフォームサービス
「NRI BaaS/CORE」稼働
(銀行勘定系ソリューション)

2026年3月期実績

業績

売上収益	8,147億円 (前期比+6.5%)
営業利益	1,566億円 (前期比+16.1%)
営業利益率	19.2% (前期比+1.6P)
ROE	22.8% (前期比+0.3P)

セグメント別売上収益比率



株主還元

配当性向	40.3% (前期比+1.7P)
1株当たり年間配当金	77円 (前期比+14円)

財務基盤

格付	S&P Global Ratings A(見通し: 安定的)
----	--------------------------------

人的資本

グループ従業員数	16,894名
NRI籍社員	9,417名
コンサルタント	約1,000名
AI高度人材	約1,150名
セキュリティ高度人材	約1,200名
従業員1人当たり売上収益	48.22百万円 (前期比+5.2%)
従業員1人当たり営業利益	9.27百万円 (前期比+14.7%)
エンゲージメントスコア	74 (2026年6月)
自己都合離職率(NRI籍社員)	3.6%

知的資本

売上収益10億円以上の顧客数	126社 (前期比+14社)
社会共創サービス売上高	1,933億円
主要なビジネスプラットフォームサービス利用社数	延べ359社
主要なマイナンバー関連サービス利用社数	延べ約1,100社
マイナンバー管理 累計件数	約5,300万件

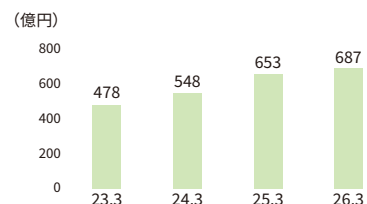
- (注) 1. 営業利益、営業利益率、ROE、配当性向、従業員1人当たり営業利益は、減損損失等を除く参考値
2. エンゲージメントスコアは、(株)アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール「Wevox」を利用し、NRI単体およびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社の社員を対象に調査したもの。「Sier・受託開発」業界の平均スコア: 68
3. NRI籍社員は、NRI単体およびNRI本体採用のグループ会社社員等を含む
4. 自己都合離職率は、定年退職者、継続雇用の期間満了者、他社からの出向者の受入解除者を含まない

4つの事業セグメント

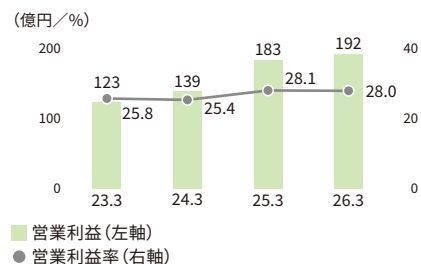
コンサルティング

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)



営業利益・営業利益率



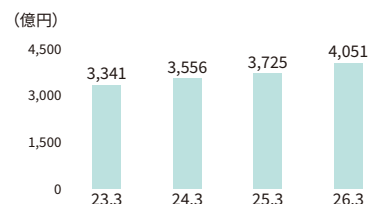
金融ITソリューション

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。

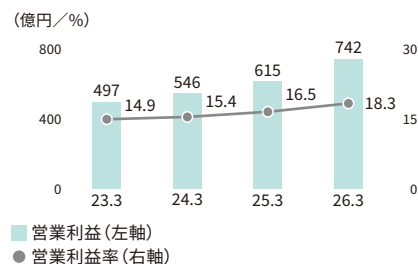
主要な関係会社

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)



営業利益・営業利益率



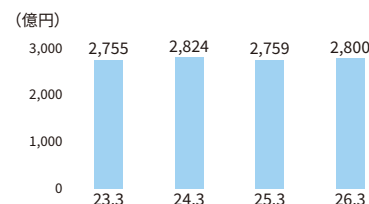
産業ITソリューション

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。

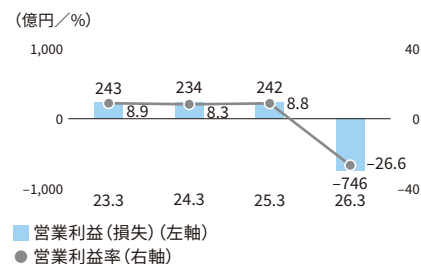
主要な関係会社

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

売上収益 (内部売上収益を含む)



営業利益 (損失)・営業利益率



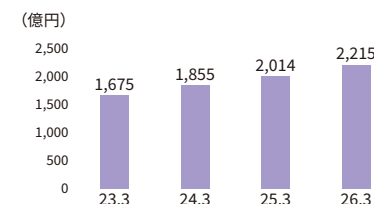
IT基盤サービス

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。

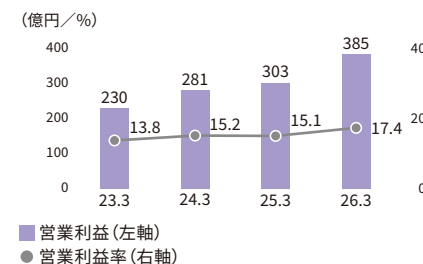
主要な関係会社

NRIセキュアテクノロジーズ(株)、
NRIデータiテック(株)

売上収益 (内部売上収益を含む)



営業利益・営業利益率

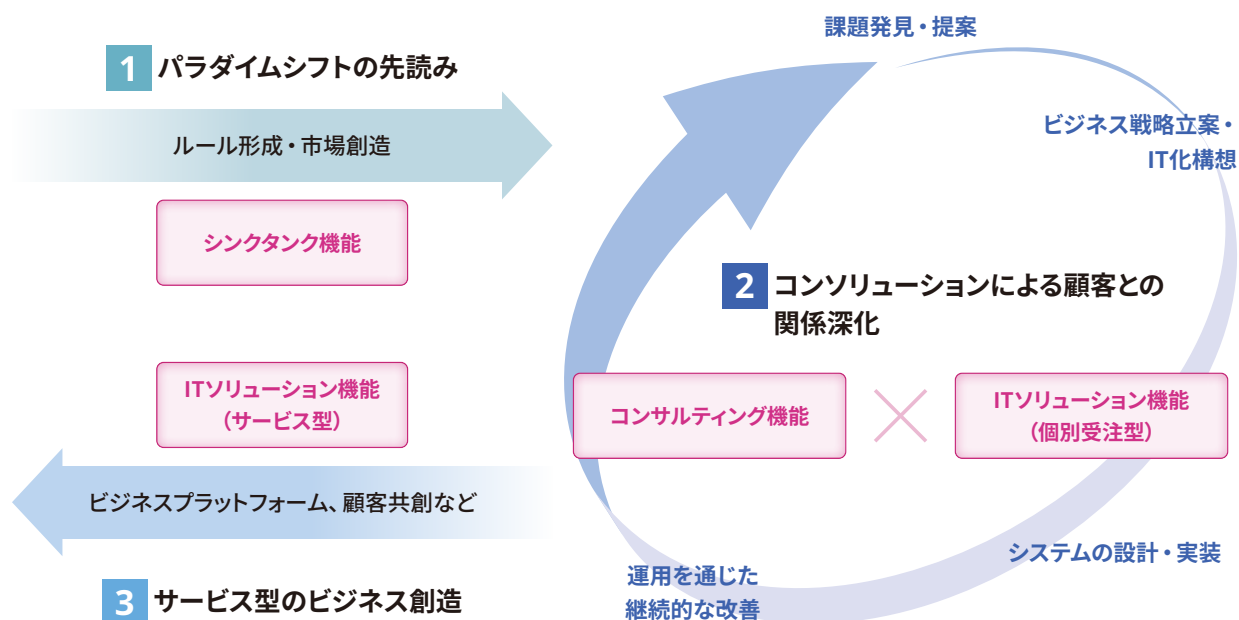


(注) 1. 2024年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2023年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。
2. 2025年3月期にセグメント間取引の計上方法を変更しており、2024年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。
3. 2026年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2025年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。

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伴走し、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ソリューションが伴走する「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

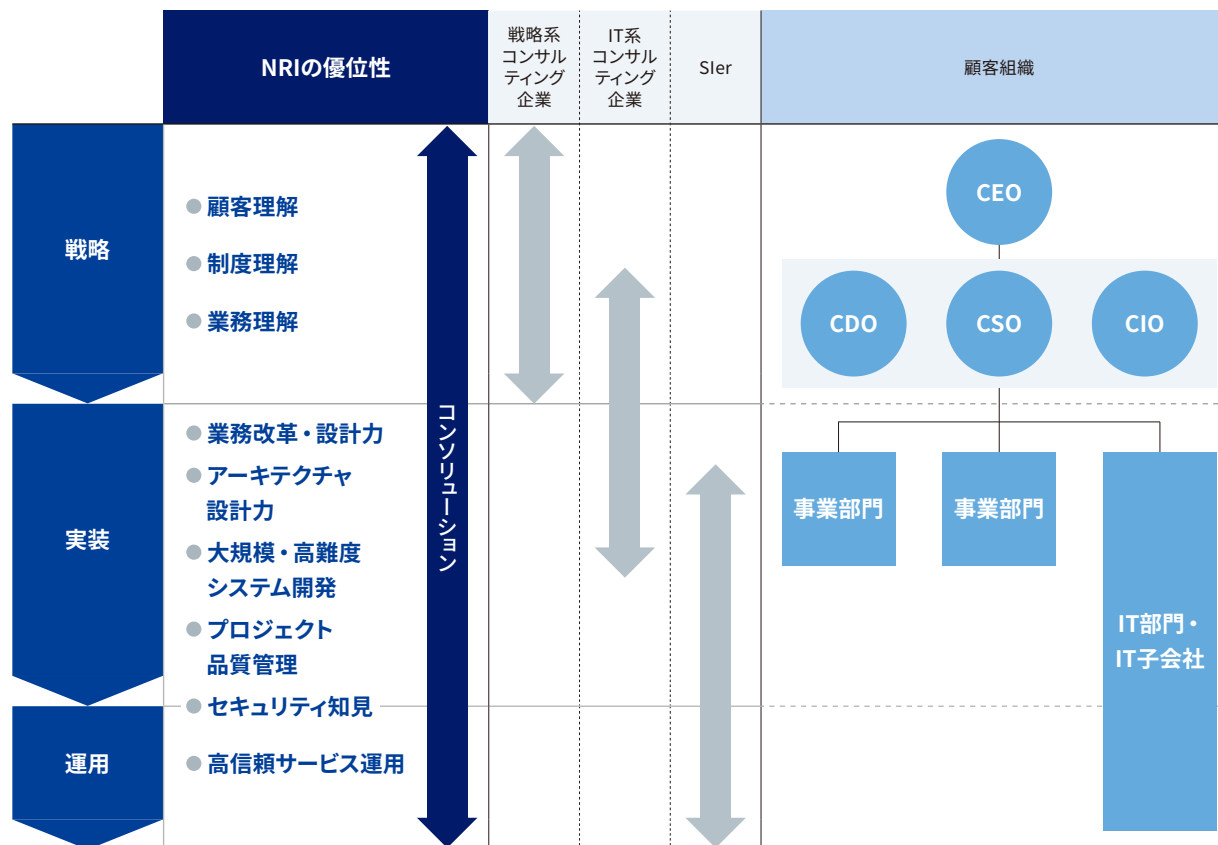
NRIには、業界の主要企業群へのサービス提供で培った深い業界知見と顧客業務への理解があります。複雑な要件を有する非競争領域や協調領域を見極め、様々なビジネスプラットフォームサービスを創出しています。また、多様なプレイヤーの利害関係を解きながらエコシステムをデザイン・組成するイネーブラーの役割も担っています。

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證券(株)計算部です。同計算部は1966年に分離・独立し、後の野村コンピュータシステム(株)となりました。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。

戦略策定～システム実装～運用まで一貫してサービスを提供(コンソリューション)



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。

サービス別売上収益

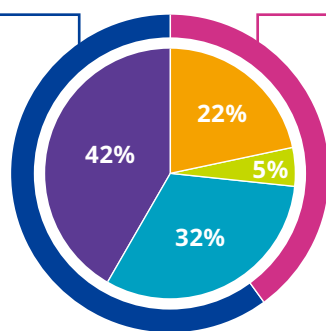
継続的な事業
約60%

● 運用サービス

- ・運用アウトソーシング
- ・ビジネスプラットフォームサービス 約20%

● システム開発

（うちエンハンスメント）

景気循環に連動する事業
約40%

● コンサルティングサービス

- ・経営コンサルティング
- ・システムコンサルティング
- ・システム開発上流におけるコンサルティング

● 商品販売

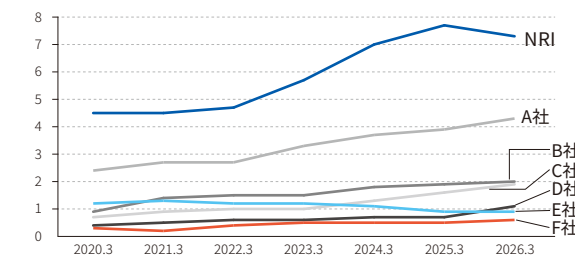
- ・外部から仕入れたハードウェアやソフトウェアの販売

● システム開発（うち新規）

（注）%は2026年3月期の連結売上高に占める割合

知的資本の蓄積

NRIは、知的資本の集積ともいえるソフトウェア資産への継続的かつ適切な投資を通じ、ビジネスプラットフォームサービスなどの資産活用型サービスを維持・拡大し、人員数に依存しない高収益なビジネスモデルを確立しています。

従業員1人当たりソフトウェア資産額の国内同業他社との比較
（百万円）

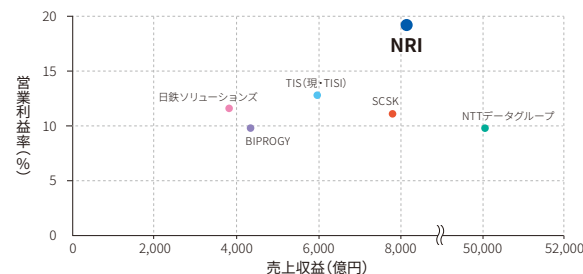
（注）各社決算資料よりNRI作成

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（従業員1人当たり売上収益・営業利益）を示しています。

売上収益・営業利益率比較

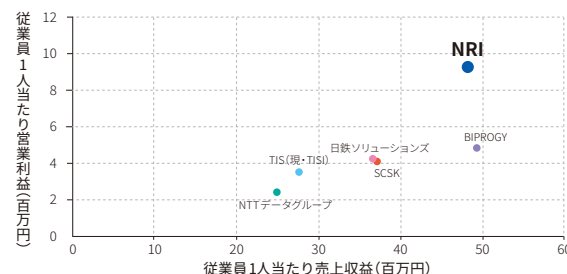
（2026年3月期）



（出所）各社決算資料よりNRI作成
（注）NRIの営業利益率は、減損損失等を除く

従業員1人当たり売上収益・営業利益比較

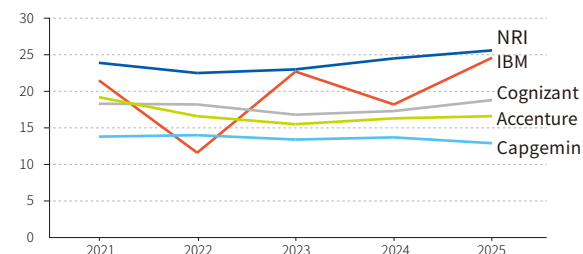
（2026年3月期）



（出所）各社決算資料よりNRI作成
（注）NRIの営業利益は、減損損失等を除く

EBITDAマージン比較

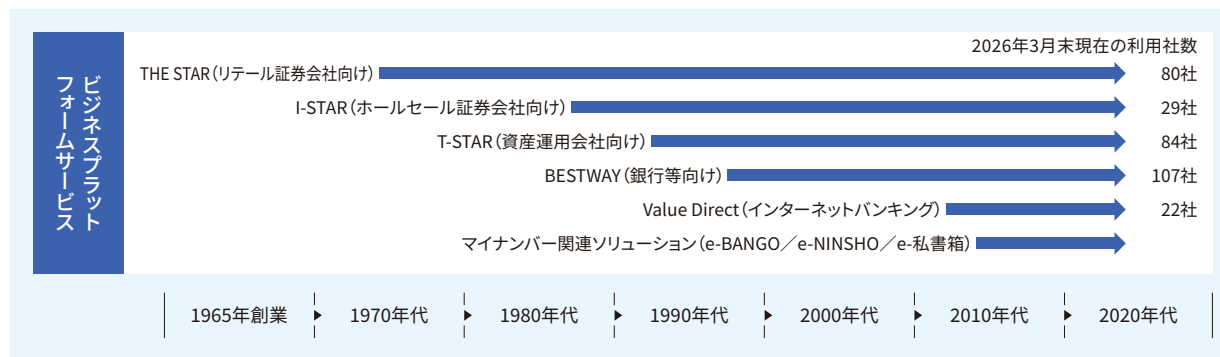
(%)



（出所）SPEEDAよりNRI作成
（注）各社の決算月
Accenture：8月
IBM、Cognizant、Capgemini：12月
NRI：翌年3月

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

126社

(2026年3月期実績、前期比+14社)

証券業	保険業	銀行業
16社 ・野村證券 ・みずほ証券 ・SBI証券 ・三菱UFJモルガン・スタンレー証券 など	19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	14社 ・セブン銀行 ・野村信託銀行 ・三井住友信託銀行 など
流通業	製造・サービス業	国内その他業種
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	31社 ・KDDI ・リクルート ・味の素 ・JR東日本 など	17社
		海外 15社

「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

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

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
人的資本の充拓
P. 54

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. 74

マテリアリティー一覧
P. 46

- 自然資本
- 社会・関係資本

NRI自身の
ビジネス変革

社会共創サービスの拡大

AIによるビジネス変革

デジタルセキュリティ
サービスの拡充

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. 92

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. 108

マテリアリティー一覧 P. 46

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. 118

創出する価値

P. 49

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

マテリアリティー一覧
P. 46

中計2028目標

ROE 25%
営業利益 2,000億円
営業CF* 約6,000億円
事業投資* 約2,400億円

※ 3カ年合計

外部環境の変化による機会とリスク

P. 43

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	リスク
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	● 社会的責任 ・人権・労働慣行に関する取り組み不足 ● 災害・パンデミック時の事業継続 ・新たな感染症の拡大、大規模自然災害への準備不足
	● 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
	● 金融分野の新商品、新サービス	● 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
	● 少子高齢化による人口減少	● DXなどIT活用の拡大
	● 海外市場規模の相対的拡大	● 投資 ・のれんの減損 ● 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
	● 経済安全保障の重要性の高まり	● 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 ● グローバルな政治・経済情勢の悪化 ・輸出管理の強化 ・関税等の貿易障壁
	● 地球環境への貢献に対する関心の高まり	● サプライチェーン全体での対応 ・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

主な外部環境変化		機会	リスク
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	- 競争環境 - 顧客内シェア低下 - システム運用 - 大規模な障害の発生 - 運用するシステムの不安定な稼働
	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	- 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
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的テーマの研究開発 - お客様との協業を通じたノウハウ蓄積による事業創発 - 高付加価値な知的資本	- 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 - プロジェクト監理 - 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
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	- 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 - 労務管理、健康管理 - 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

(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

マテリアリティ

Contents

- 46 マテリアリティー一覧
- 49 創出する価値
 - 50 NRIの事業活動が創出する社会インパクト
- 54 価値を生み出す資本
 - 54 人的資本の拡充
 - 71 特集：価値共創活動の取り組み
 - 74 知的資本の創出・蓄積
 - 87 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
- 92 経営基盤 (ESG)
 - 92 地球環境への貢献
 - 108 社会的責任の遂行
 - 118 ガバナンスの高度化

「持続可能な未来社会づくり」とNRIの成長戦略の実現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んでいます。

→ 取り組みを継続 → 取り組みがさらに進展

	マテリアリティ	2030年にめざす姿(目標)	主な取り組み	重要指標	2029年 3月期目標	2026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	
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、あらゆるひとが豊かに暮らす、活力ある社会の実現に貢献している	● AIによるビジネス変革 ● 戦略コンサルティング ● 社会・制度提言、情報発信 など	AI関連投資額※1	800億円 (3カ年合計)	181億円	日本国内初のAnthropic認定リセラーに選定、 企業の生成AI活用を支援	   
	 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	● 社会共創サービス - 金融ビジネスプラットフォーム(STAR、BESTWAYなど) - ソーシャルDX など	ビジネスプラットフォーム売上高 (2026年3月期までの指標)	—	1,508億円	金融ビジネスプラットフォームのモダナイズを完遂、さらなる安定稼働化が進展	   
	 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、あらゆるひと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	● デジタルセキュリティサービス ● 安定サービス運用 ● デジタルワークプレイスなど	デジタルセキュリティサービス売上高	1,280億円	962億円	デジタルトラスト分野で共創拡大、日本企業のサイバーレジリエンス向上を推進	   

※1 AI関連投資額は知的資本投資額の内数

→ 取り組みを継続 → 取り組みがさらに進展

マテリアリティ	2030年にめざす姿（目標）	主な取り組み	重要指標	2029年 3月期目標	2026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	
 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	● 挑戦を支える人事制度運用、公正な処遇向上 ● 継続的な成長機会の提供と成長実感の促進 ● エンゲージメントおよびD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の活動推進 など	従業員 エンゲージメント 総合スコア※2	70以上継続	73	価値共創浸透や 福利厚生充実、 多様な人材の 登用機会拡大を推進	 4  5  8
			女性への機会 付与率（NRI単体）※3 （2026年3月期までの 指標）	—	17%		
			経営人材候補の 女性比率 （NRI単体）	対象役職に おける構成比率 以上かつ前年 以上（10%）	（2027年3月期 より計測）		
			AI高度人材数 （NRI籍）※4	3,000名	1,147名		
			セキュリティ 高度人材数※5	2,000名	1,198名		
 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（未来予測・社会提言等） ● 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	知的資本投資額※1※6	1,950億円 （3カ年合計）	617億円	AI活用基盤・AIツールが 全社に普及。 金融AIプラットフォームを 金融機関向けに提供へ	 8  9

※1 AI関連投資額は知的資本投資額の内数

※2 2026年3月期実績はNRI単体のみ。2029年3月期目標は国内グループ会社も含む

※3 プロジェクトや事業における責任者の女性比率

※4 AIによるビジネス変革や生産革新を担う高度専門人材を対象

※5 2026年3月期実績はNRI籍のみ。2029年3月期目標は国内グループ会社も含む

※6 ソフトウェア投資額＋R&D・施策費の合計

→ 取り組みを継続 → 取り組みがさらに進展

マテリアリティ		2030年にめざす姿(目標)	主な取り組み	重要指標	2029年 3月期目標	2026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		
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	温室効果ガス 排出量削減率 (Scope1+2) ※7 (基準年：2020年3月期)	89%以上 削減 ※8	93%減	CDP気候変動「Aリスト」 を7年連続取得。 ビジネスパートナーから直接収集したデータを用いたScope3算定を開始		   
	 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、社員、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	● 社員のウェルビーイング ● 人権・労働慣行に関する取り組み ● パートナー企業との協力関係強化、ステークホルダーやコミュニティとの関係形成 など	「NRIグループ ビジネスパートナー 行動規範」※9への同意または同等規範の保有率※10	主要ビジネス パートナー において 100%継続 ※11	主要ビジネス パートナーに おいて98%	ビジネスパートナーの アセスメント を高度化、ESG対応状況をより広く客観的に把握		  
	 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イクも含む、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 (AI関連リスク含む) ● 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	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	2件	監査等委員会設置会社へ移行。 サステナビリティ・ガバナンス委員会設置、監督機能強化		
外部評価指標 Dow Jones Best-in-Class Indices				World 相当維持	World 選定継続				

※7 Scope3は2031年3月期目標(総量30%削減)に向けて取り組みを推進

※8 事業成長に伴う排出増などを考慮し設定

※9 環境・人権等を含む行動規範

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

※11 NRIグループからの調達・発注額等に基づく

創出する価値

長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030 (V2030)」で掲げた、デジタル社会資本で世界を変革する存在になるという2030年にめざす姿の実現に向けて、「活力ある未来社会の共創」「最適社会の共創」「安全安心社会の共創」の3領域で価値を創出しています。

「中期経営計画(2026-2028)」(以下、中計2028)では、これら3領域の取り組みを測る指標として「AI関連投資額」「社会共創サービス売上高」「デジタルセキュリティサービス売上高」を定め、目標値を設定しました。

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

創出する価値



活力ある未来社会の共創



最適社会の共創



安全安心社会の共創

成長領域(中計2028)



安全安心社会の共創

デジタルセキュリティサービス売上高

2026年3月期実績

962億円

2029年3月期計画

1,280億円



活力ある未来社会の共創

AI関連投資額

2026年3月期実績

181億円

2029年3月期計画

800億円(3ヵ年合計)



最適社会の共創

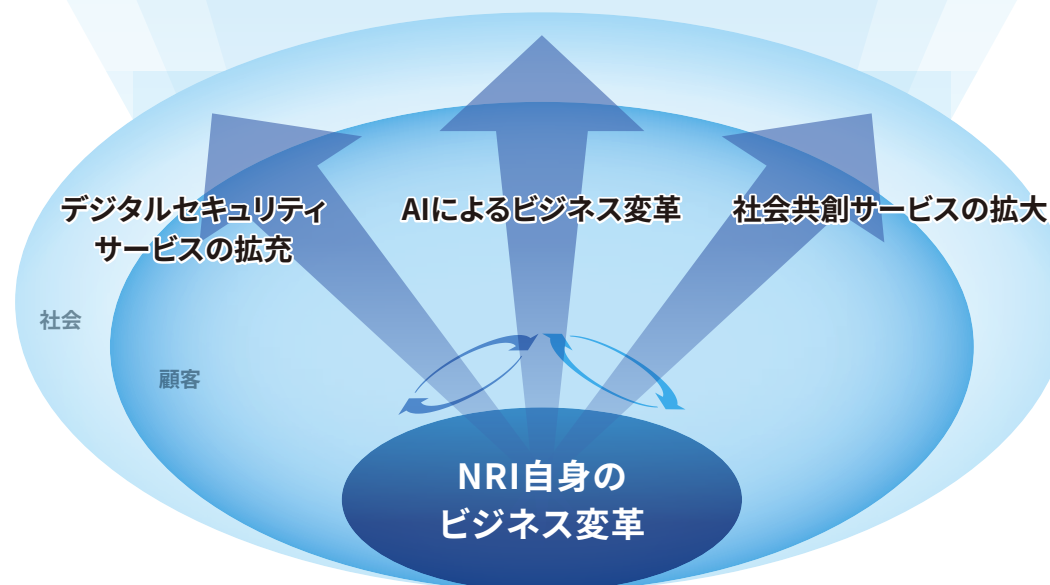
社会共創サービス売上高

2026年3月期実績

1,933億円

2029年3月期計画

2,350億円



創出する価値

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。

NRIは、創業以来、経済価値と社会価値を一体的に創出する考え方を中核に据えています。中計2028では「AIで人の知力と可能性を拡張し、持続成長できる社会へ」を掲げ、社会インパクトの創出をさらに加速させます。以下は、3つの社会価値それぞれにおいて、私たちの実現したいことを示したものです。



活力ある未来社会の共創



未来の価値を先読みし、
高度な知的資本を核に産業を創発することで
豊かな社会を実現する



最適社会の共創



社会コストが究極的に低減され、
消費者余剰が拡大することで、
一人ひとりの可能性が広がる



安全安心社会の共創



社会を支える安全なIT基盤によって
多様なAIと人間が共存し、
安全で信頼できる未来を築く

社会インパクトの試算例 (2027年3月期～2029年3月期の3年間)

AIによるビジネス変革で
創出される付加価値額

約10兆円

行政デジタル化による生活者の利便性向上で
生み出される余剰時間

約5,000万時間

安全で安心なデジタルサービス
利用している延べ人数

約1億人

また、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。

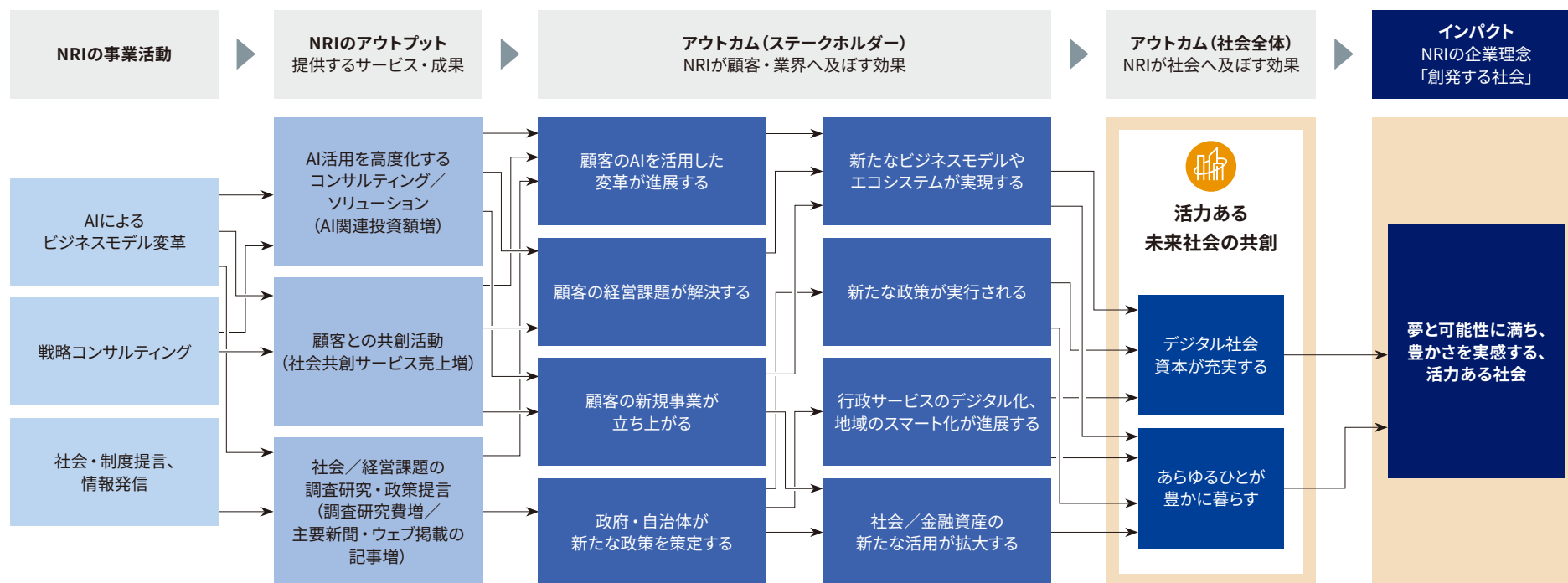
創出する価値

NRIの事業活動が創出する社会インパクト

1 活力ある未来社会の共創

私たちの実現したいこと

未来の価値を先読みし、高度な知的資本を核に産業を創発することで豊かな社会を実現する



社会インパクトの試算例① AIによるビジネス変革で創出される付加価値額

生成AIによって引き出される可能性のある生産額



大企業が占めるGDPの割合



大企業のうちNRIが関与したクライアント率



約10兆円

(2027年3月期～
2029年3月期の3年間)

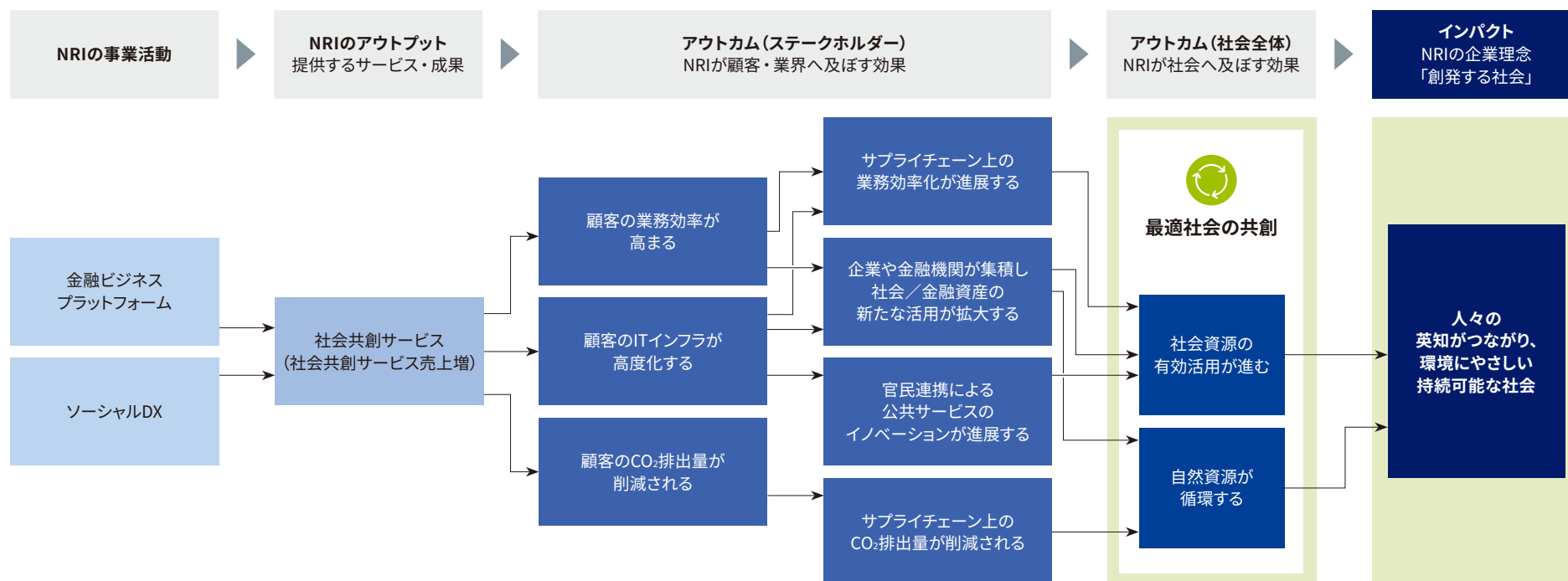
創出する価値

NRIの事業活動が創出する社会インパクト

2 最適社会の共創

私たちの実現したいこと

社会コストが究極的に低減され、消費者余剰が拡大することで、一人ひとりの可能性が広がる



社会インパクトの試算例②

行政デジタル化による生活者の利便性向上で生み出される余剰時間

デジタル化により手続きが
簡略化して生み出された時間



手続き件数



約5,000万時間

(2027年3月期～2029年3月期の3年間)

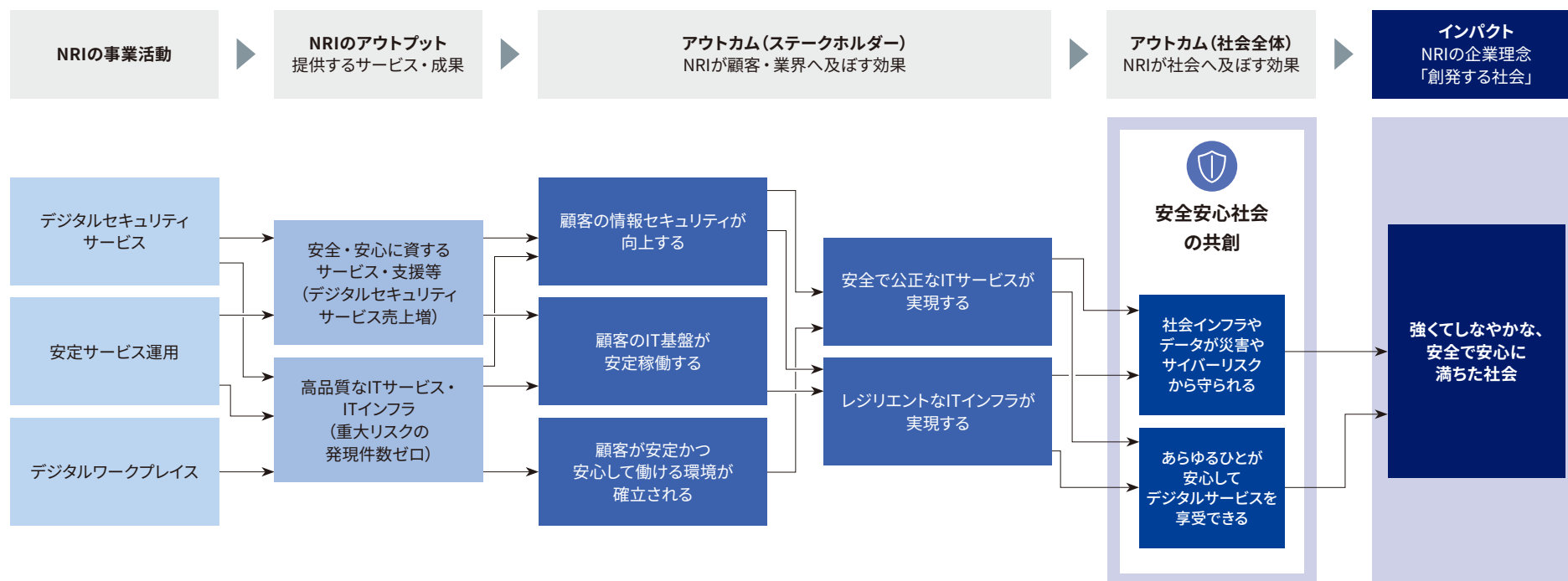
創出する価値

NRIの事業活動が創出する社会インパクト

3 安全安心社会の共創

私たちの実現したいこと

社会を支える安全なIT基盤によって多様なAIと人間が共存し、安全で信頼できる未来を築く



社会インパクトの試算例③ 安全で安心なデジタルサービスを利用している延べ人数

NRIのビジネスプラットフォーム上で取り扱う
延べ口座数

= 約1億人



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独自の仕組みを、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への投資を実施しています。

NRIの人的資本拡充に関する考え方

NRIの強みはまさに人的資本にあり、この拡充を推進する原動力は、社員のウェルビーイングの向上です。社員のウェルビーイングを高めるための取り組みや仕組みを充実させることで付加価値の源泉である人的資本が豊かになり、それこそが事業戦略の実現に直結すると認識しています。

私たちは、ウェルビーイングを、「成長」「やりがい」「つながり」の3つの要素を社員一人ひとりが実感することで高まるものと考えています。すなわち、外部環境の変化に対応する力を養い、能力を最大限に発揮し、成長できること(成長)、挑戦の機会があり、それが適切な評価や処遇に結び付くこと(やりがい)、組織や仲間を信頼し、つながりを感じながら安心して働けること(つな

がり)です。これら3つの実感が相まって、互いに影響し合い、好循環が生まれ、ウェルビーイングはさらに高まります。

「成長」によって得られた知識やスキルは仕事への自信と目的意識を強め、「やりがい」を生み出します。その「やりがい」は次への意欲を喚起し、その過程で仲間や組織への感謝や絆が育まれることで「つながり」が深化します。そして「つながり」は心理的安全性と協働の幅を広げ、安心して挑戦できる環境を形成し、次なる成長を後押しします。こうして3つの要素が健全に循環することで、ウェルビーイングの向上、ひいては事業戦略の実現を可能にすると考えています。

NRIの組織風土は、上記のウェルビーイングの考え方に基づいて構築された取り組みや制度によって下支えされています。例えば、NRIには、若手であっても一人ひとりがプロフェッショナルとして主体的に挑戦していく風土があります。これは、年齢にとらわれず成果に応じた登用や昇給昇格を可能とする人事制度により、若手の挑戦と成長が促進された結果です。また、高度な専門性を持つプロフェッショナル人材を認定する社内認定資格制度も、若手がキャリア像を持って挑戦するための指針になっています。こうして育った優秀な人材が、優秀な人材を惹き付けることで、また新たなウェルビーイングのサイクルが循環していきます。これこそが、NRIの人的資本の強さです。

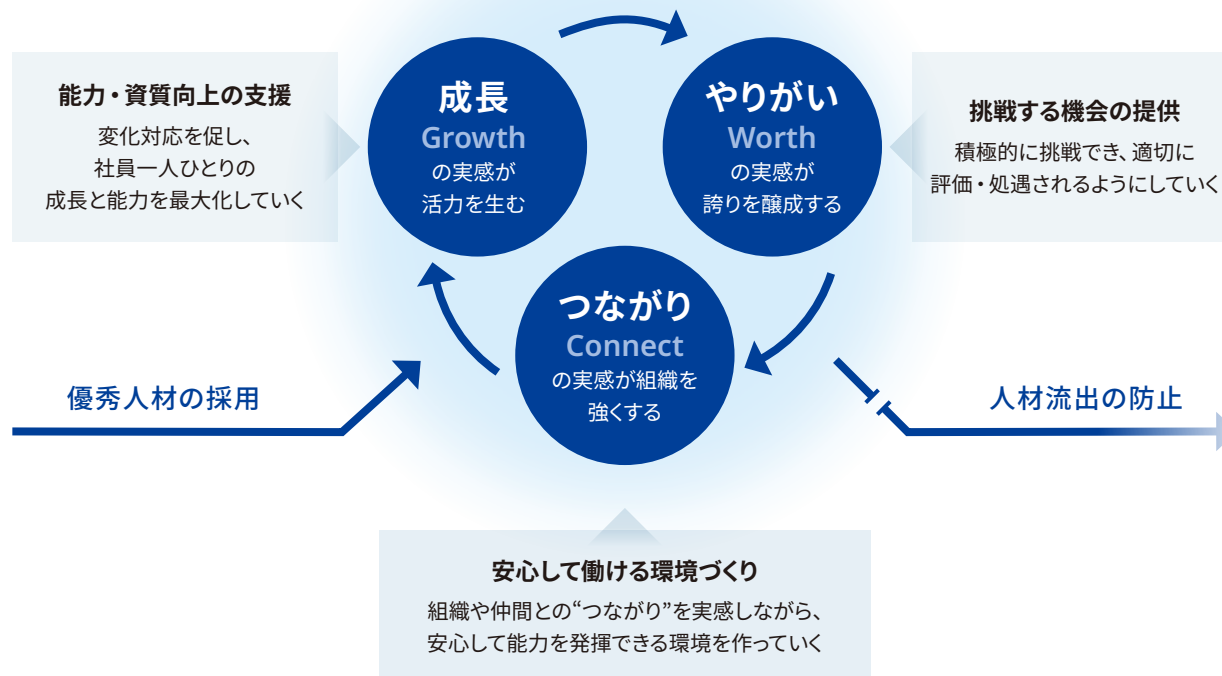
今後も引き続き、優秀な人材の採用や成長機会の提供を通じて人的資本を拡充し、組織のケイパビリティ向上を目指します。また、ウェルビーイングを高めるという考え方のもと、時代の変化も取り入れながら、制度や仕組みの改善に継続的に取り組んでいきます。

人的資本を取り巻く環境変化と課題認識

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。こうした人材の採用・育成・活躍を促進することが事業戦略の実現に直結すると考えています。このため、外部環境の動向を常に注視し、その変化が人的資本に与える影響を的確に把握することが不可欠です。

まず、生成AIをはじめとするテクノロジーの急速な進化が業務プロセスとセキュリティの前提を大きく塗り替える中、全社員のAIリテラシー向上とともに、AI・セキュリティ分野の高度専門人材を計画的に育成・確保することが重要な課題となります。さらに、顧客企業がビジネス変革と内製化を加速させ、多様で高度なソリューションを求める現在、当社には挑戦を通じて専門性を深化させ、価値を共創できる人材を育成する仕組みが不可欠です。加えて、激化する優秀人材の獲得競争に対応するため、採用規模の最適化とトップタレントを惹き付ける採用戦略の高度化を進める必要があります。

成長・やりがい・つながりの実感がウェルビーイングを高める



そして、社員の堅調な増加により一段と大規模化した組織の多様性を力に変えるべく、データドリブンな人材配置やパフォーマンスマネジメントを軸とする堅牢なマネジメント基盤を整備し、誰もが最大限に力を発揮できる環境を構築する必要があります。

NRIでは、これらの環境変化・課題に焦点を当てて人材戦略を策定し、それに沿って施策を展開することで、変化の時代においても持続的な企業価値向上を実現していきます。

人的資本を取り巻く環境変化と課題認識

人的資本に影響を与える主要な環境変化

生成AI・自動化の急速な浸透

- AIによる生産革新が本格化
- AIモデル開発・ガバナンス人材が不足
- セキュリティ専門人材の需給逼迫が加速

顧客要求の高度化・多様化

- 顧客ビジネスの共創やAI活用等、ニーズが高度化

優秀人材獲得競争の激化

- 業界全体で拡大路線見直し傾向
- トップ人材には高額オファー集中
- 賃上げ継続により報酬競争が激化

組織の大規模化

- 新卒・キャリアともに順調に推移
- 社員数は今後数年も引き続き成長見込み
- 大規模化・多様化により一体感醸成とマネジメントのハードルが上がり、人材定着が困難化

課題認識

AI・セキュリティ人材の育成

- 全社員のAIリテラシー／活用スキルの底上げ
- 処遇の適正化
- リソースシフト、リスクリング

専門性と広い視野を養う挑戦機会の提供

- 専門性×クロスボーダーな挑戦機会の両立
- ストレッチアサインを通じた成長機会の最大化

人数の適正化と優秀人材の獲得強化

- 採用人数の適正化
- 処遇設計の見直し
- トップ人材／専門人材の採用強化

大規模組織マネジメントの基盤づくり

- D&I推進とウェルビーイング環境の整備
- 人材可視化とデータマネジメント
- リーダー育成
- 価値観 (MVV) の浸透

重要戦略

重要戦略1

能力・資質向上の支援

- 事業戦略に適合した
ケイパビリティ拡充
- 次世代リーダーの成長促進

重要戦略2

優秀人材の採用

- 専門人材採用
- AI生産性を考慮した採用計画
最適化

重要戦略3

挑戦する機会の提供

- キャリア機会・
成長機会の最大化
- 専門職の活躍強化

重要戦略4

安心して働ける 環境づくり

- 従業員エンゲージメント向上
- ダイバーシティ&インクルー
ジョン (D&I) の推進

4つの重要戦略とKPI

前述の4つの課題を受け、NRIでは、4つの重要戦略を設定しています。

1. 能力・資質向上の支援

2. 優秀人材の採用

3. 挑戦する機会の提供

4. 安心して働ける環境づくり

これらの4つの戦略を軸に、変化の中にあっても成長し続ける優秀な人材を育て、彼らが安心して挑戦できる環境を整え、育った人材がさらに優秀な人材を惹き付けるというサイクルを回していきます。

また、戦略に沿ってKPIを設定し、定期的にモニタリングすることで、戦略に紐づく具体施策の進捗を測り、戦略の達成を確実なものにしていきます。

KPI例	2026年3月期実績	2029年3月期目標
AI高度人材数 (NRI籍) ※1	1,147名	3,000名
セキュリティ高度人材数 ※2	1,198名	2,000名
採用者数 ※3	新卒採用	503名
	中途採用	200名
従業員エンゲージメント総合スコア ※4	73	70以上継続
経営人材候補の女性比率 (NRI単体)	—	対象役職における女性社員比率以上 かつ前年以上 (10%)
女性の管理職比率 (NRI単体)	11.7%	対象役職における女性社員比率と同等 (13%)
女性への機会付与率 (NRI単体) ※5	17%	対象役職における女性社員比率と同等 (15%)
管理職に占めるキャリア入社社員の割合 (母集団の中からの公平な登用) (NRI単体)	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 AIによるビジネス変革や生産革新を担う高度専門人材を対象

※2 2026年3月期実績はNRI籍のみ。2029年3月期目標は国内グループ会社も含む

※3 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

※4 2026年3月期実績はNRI単体のみ。2029年3月期目標は国内グループ会社も含む

※5 プロジェクトや事業における責任者の女性比率

重要戦略1：能力・資質向上の支援

NRIの人材育成についての取り組み

■ 人材育成の基本方針

「人材」は、NRIの経営資本の中でも最も重要な要素であり、全ての付加価値の源泉です。NRIが定義するプロフェッショナル人材とは、高度な専門性を有することはもちろんのこと、自ら設定した高い目標のもと、自律的に挑戦・成長し続ける人材です。NRIはこうした志の高い人材がさらに能力を高め、最大限の成果を上げられる仕組みや環境づくりを重視しています。一人ひとりの成長を全社一体となって深く支え、そのポテンシャルを拓くための支援を積み重ねています。

【NRIの人材が持つ強み】

- **プロフェッショナルリズム**：早い時期からプロフェッショナルとしての自覚を醸成し、高い専門性を磨き続けます。
- **変化対応力**：多様な経験から多くの知見を吸収し、事業環境やお客様ニーズの変化にも果敢に挑戦・適応します。
- **自律的成長力**：旺盛な好奇心を持ち、新しい技術やスキルを自ら習得し、自己研鑽を継続します。

■ プロフェッショナル人材の育成を支える土台

NRIの人材育成では、「OJT (On the Job Training)」「研修」「自己研鑽」の3つの要素を様々な局面で整合性をもって活用しており、プロフェッショナル人材育成の根幹となっています。その中でも、業務経験を通じたOJTの機会提供を中核的な育成手段としています。若手社

員であっても責任と裁量のある役割を早期に委ねるストレッチアサインを行い、個々の成長を加速させる風土を大切にしています。一方、研修はOJTで得た知識や経験を整理し理解を深めるための手段、またOJTでは得られない高度な知識や技能を補完する手段として位置付けています。

育成の土台となる3つの要素

	OJT	業務経験がプロとしての力を備える最良の機会 ● 計画的ジョブアサイン、ローテーション ● インストラクター制度 (対新入社員) ● トレーニー制度
	研修 (Off-JT)	OJTで得た知識を整理し理解を深める仕組み OJTでは得られない知識・技能を習得する仕組み ● 階層別／役割別、中核人材育成 ● 先進人材、グローバル人材、女性キャリア ● ITソリューション系、コンサルティング、スタッフ人材 ● ビジネススキル など
	自己研鑽	各自の不断の努力を支援する仕組み ● 公的資格取得講座の紹介と支援 ● eラーニングの紹介と支援 ● 社外セミナーや講座の紹介と支援 ● 語学学習の支援 ● 自主勉強会などへの支援 ● 推薦図書や教材の紹介 など

■ 計画的な育成の取り組み

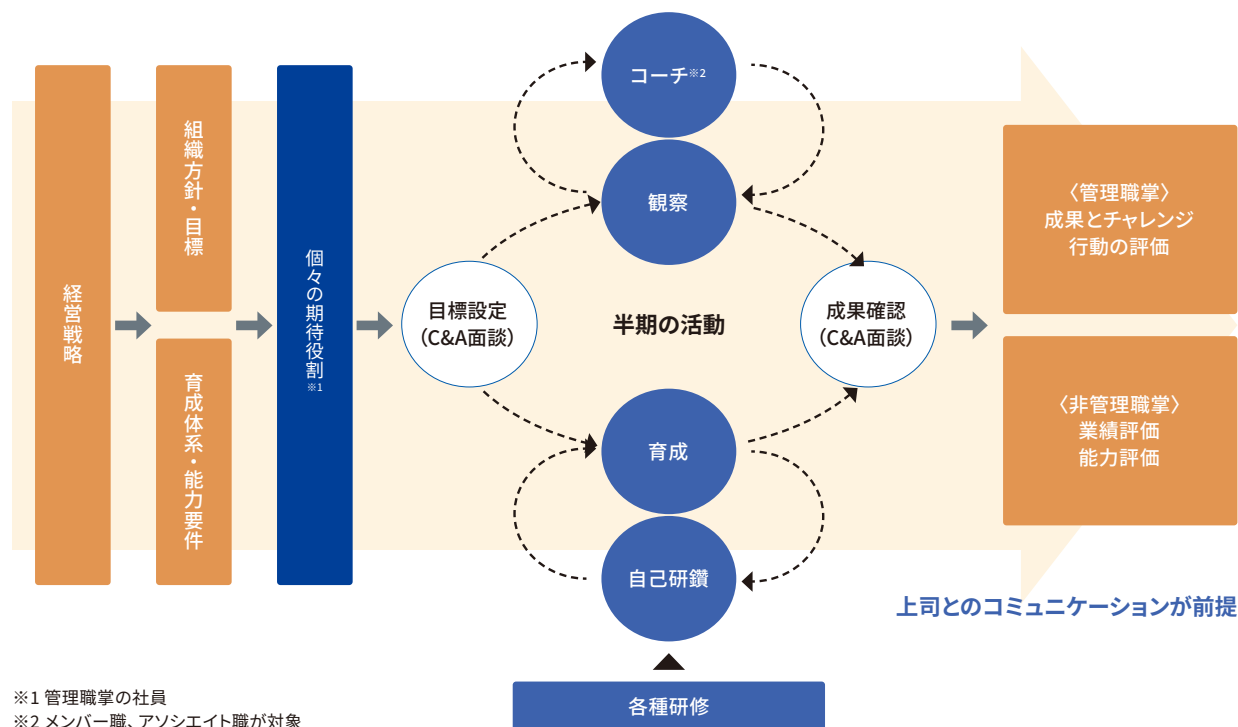
OJTを効果的に実現する仕組みとして、「C&A (Challenge & Act) 制度」を設けています。社員の自発的かつ計画的な能力開発を幅広く支援し、一人ひとりが目指すキャリアを上司と共有するとともに、自ら設定した目標とその達成度を面談で確認します。C&Aでは、期初に上司との目標設定面談を行い、半期終了後に再度上司と面談を行って成果を確認し合うサイクルを繰り返します。また、管理職掌の社員については、組織ミッションを個々の期待役割に落とし込む「Mission-C&A」を実施しています。

新入社員の確実なオンボーディングとNRIのDNAの伝承に向けて「インストラクター制度」を導入しています。各新社員に先輩社員がメンターとして付き、直接的な指導・支援を行います。さらに、必要に応じて各部室にチーフインストラクターを配置し、年間育成プランの取りまとめや育成状況の確認を担うなど、全社一体となった一貫性のある人材育成体制を整えています。

■ キャリアフィールドと社内認定資格制度を通じた専門性の追求

現代社会では変化に迅速に対応できる人材の育成が重要な経営課題です。NRIは、人材育成を力強く推進するための重要なインフラとして、「キャリアフィールド制度」と「社内認定資格制度」を運用しています。これらの制度

C&A (Challenge & Act) 制度



を有効に機能させることで、社員の専門性の追求とともに、複数の専門分野を持つ「マルチ・プロフェッショナル化」を促しています。単一の領域にとどまらず、多様な専門分野で能力を磨くことで視野を広げ、激変する事業環境に柔軟に対応できるプロフェッショナル人材の育成を行っています。

キャリアフィールド制度

NRIは多様な専門分野を持つ人材が多数在籍していることを強みとしています。専門性の強化を目的として、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くとともに複数のキャリアフィールドで第一人者を目指します。

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

社内認定資格制度

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やキャリアパスを描く際の目標となっています。また、社内認定資格取得を目指す「プロフェッショナルマスタリープログラム」では、専門性の高い研修プログラムを多数用意しています。

2026年4月には、生成AIなどの急速な技術変化に先回りして対応するため、新たに「認定AIP (AIプロフェッショナル)」を設置するなど、時代の要請に合わせた制度の見直しとアップデートを実施しています。

■ 充実した研修プログラムと新たな学び方の促進

社内の研修プログラムは、社員の能力獲得に必要な領域を網羅しており、年間を通じて500を超える講座が延べ1,300回近く開催されています。特に新入社員向けには手厚い研修プログラムを用意しており、プロフェッショナルとしての基礎を身に付け、早期に活躍できる土台を築きます。さらに、多様な専門領域に対応するため、キャリアフィールドに応じた研修制度を体系化しています。これらの研修プログラムは単一の研修の受講にとどまらず、各社員の成長意欲や希望、専門分野に応じて複数の研修を継続的に受講できる仕組みとして運用しています。

全社共通のプログラムに加え、各事業本部が最前線のビジネスからの要請を反映した独自の専門育成体系を開発・提供し、キャリアや成長段階に適合したきめ細かい支援制度を構築しています。

学びの効果や機会を最大化するため、対面でのコミュニケーションを重視しつつ、動画を活用したオンライン学習や実技・実践（ハンズオン）を組み合わせた「ブレンディッド・ラーニング」を実施しています。また、「Udemy」や「Coursera」といった世界最大級のプラットフォームを全社に導入し、場所や時間に縛られず、自律的に自己研鑽できる環境を提供しています。

キャリアフィールドと社内認定資格

レベル
7: 業界の第一人者、業界で貢献、NRIのブランドに貢献
6: 社内の第一人者、プロフェッショナル
5: 部・グループ内の第一人者、エキスパート
4: リーダー、後進を指導
3: サブリーダー、独力で遂行
2: 上位者の指導のもとに担当
1: 最低限必要な基礎知識を有する
BD : ビジネスディベロッパー
BA : ビジネスアナリスト
PM : プロジェクトマネージャー
AE : アプリケーションエンジニア
ITA : ITアーキテクト
ISM : ITサービスマネージャー
AIP : AIプロフェッショナル



■ AI時代における育成手法の変革と「知の循環」

NRIは、AIが急速に普及しビジネス環境変化の速度が加速している状況を、システム開発工程の革新やお客様のビジネス構造変革の最大の好機と捉えています。一方、人材育成領域では、従来の研修プログラム開発では新技術の発展の速度に追いつけなくなる危機感を持っています。

こうした環境変化に教育を適合させるため、2026年3月期に新たな双方向型学習プラットフォーム「N-RING（Nurture RING）」を自社開発し利用を開始しました。N-RINGは、社内の有識者が高度なナレッジや実践的なインサイトをコンテンツ化して投稿し、互いに学び高め合う「知の循環」の場です。

さらに、この「知の循環」を加速させるためNRIが開発した「Talent Marketplace※」を導入しています。AIによって社員一人ひとりのスキルや目指すキャリアに応じた最適な学習プログラムを計画し、リコメンドします。特に進化の速いAIやセキュリティ、クラウドといった先端技術分野において、このデジタルプラットフォームは有効に機能しています。最適化された学びと最新の成功事例や開発ノウハウの迅速な共有によって、組織全体のスキル底上げと高度専門人材の早期育成・リソースシフトを着実に進めています。

AI時代には、AIを道具として使いこなすデジタルスキルに加え、変化対応力や共創力、コミュニケーション

能力といった非認知能力の強化が重要です。このため、2021年3月期より、階層別研修の一環として、EQ（感情知能）のアセスメントおよびEQ力向上に向けたワークショップを実施しています。また、マネージャー層向けに、人と組織のポテンシャルを最大化する共創型リーダーの育成を目的とした「人間力強化プログラム」を導入し、継続的に取り組んでいます。

※ Talent Marketplace：AIを活用し、社員のスキルや意向を踏まえ業務・学習を最適にマッチングする自社サービス

事業戦略に適合したケイパビリティ拡充

■ AI高度人材

技術革新が加速し、先行きが見通せない現代において、NRIの最大の強みは「最先端の技術力」と「圧倒的なビジネス実装力」の融合にあります。AIが急速に普及

する不確実な時代だからこそ、当社は先端テクノロジーを価値創出の手段として活用し、顧客のビジネス変革を強力に推進しています。

NRIにおける「AI高度人材」とは、単にAIツールを活用したり、AIを用いてシステムを開発する人材ではありません。AIを軸に社会課題解決や顧客のビジネスモデル変革を担い、その変革を具体的なAI実装へと落とし込み、システムとして提供できる人材、あるいは独自の「AI駆動開発モデル」の構築によって大規模システム開発・運用プロセスの抜本的な生産革新を牽引する人材を指します。

NRI自身の変革を全社規模で推進するため、2024年に、NRIが目指す「4つのAI高度人材」を定義し、その役割とスキル要件を社内に公開しました。併せて、顧客に最適なソリューションを提供すべく、多種多様なAIツールを

「認定AIプロフェッショナル制度」で認定するAI高度人材

AI事業変革人材	AIで顧客の事業変革から成果創出まで伴走する人材
AIソリューション人材	AI等を高度に組み合わせて価値のあるソリューションを提供する人材 独自の「AI駆動開発モデル」を構築し、生産革新を牽引する人材
AIアーキテクト	新技術を見極め、堅牢なAI基盤の設計から構築までをリードする人材
AIスペシャリスト	最先端技術に挑戦し、先進性を示して業界を牽引する人材

理解し、使いこなすための環境を整備・提供することで、社員の自律的な挑戦を後押しし、組織全体の变革を推進してきました。

「中期経営計画（2026-2028）」（以下、中計2028）では、「AI高度人材」を3,000名へ拡大することを目標（2026年3月末実績1,147名）に掲げ、AIによるビジネス变革を牽引する中核人材の輩出を加速するため、新たに「認定AIプロフェッショナル制度」を設置しました。これまでのベースリテラシー教育に加え、AIに関する基礎から応用、実践、そして認定人材へと至る体系的な育成プログラムを数多く用意し、激しい環境変化を自らの成長機会と捉えて自律的にチャレンジし続ける人材を迅速かつ着実に育成していきます。

■ セキュリティ高度人材

生成AIの悪用によるサイバー攻撃の急激な高度化や多頻度化が進む中、企業のセキュリティリスクは深刻さを増しています。NRIは、高リスクなAI時代において、顧客企業が中長期的に安全・安心なビジネスを継続できるよう、強固なセキュリティ環境を提供し、その経営基盤を支えています。

NRIにおける「セキュリティ高度人材」とは、単にサイバー攻撃からシステムを守るだけの技術人材ではありません。企業のセキュリティガバナンスや法務、ITシステム全体のアーキテクチャの最適化など、広範な知識を網羅し、実務的に企業の防衛力を高められるプロフェッショナルを指します。

最大の強みは、高度人材を体系的かつ迅速に育成・配置する独自の「シフトモデル」にあります。現在は、AI等を活用し生産性向上によって創出した人材を成長領域にシフトするために、新たな専門性を習得させる「アップスキリング」を全社規模で推進しています。システム全体設計等の経験にセキュリティの専門性を融合させることで、競合他社には真似できないビジネス実装力を兼ね備えたマルチ・プロフェッショナル型人材を着実に育成しています。さらには、スキルの高さを客観的に担保するため、豊富な実務経験と専門性を要する、高度なセキュリティ関連資格の取得を強く奨励しています。

また、米シスコ社をはじめとするグローバルベンダーとの戦略的協業により、最先端の脅威インテリジェンスやPQC（耐量子暗号）技術を迅速に吸収・インテグレートする体制も整備しています。

中計2028の柱として、「セキュリティ高度人材」を2,000名へ拡大することを目標（2026年3月末実績1,198名）とし、攻撃発生前の対策強化である予兆セキュリティ管理へシフトする市場トレンドを確実に捉え、圧倒的な人材力をもって持続的な企業価値向上を実現していきます。

次世代リーダーの成長促進

■ 次世代経営人材の育成強化

次世代の経営人材・幹部人材の早期育成を目的として、対象層が異なる2つの選抜研修を実施しています。

・新未来創発塾（経営層コミット型プログラム）

選抜された5～8名の幹部候補が、他社の経営者との対話や社内外の有識者による指導のもと、提示されたリアルな経営課題に挑みます。一連の活動を通じて経営の本質を論じ、経営を担う覚悟と大局観を養います。

・新世代ビジネスリーダープログラム

次世代の事業を牽引するリーダーを対象に、全社視点で事業戦略を構想する力を養い、現在より一段高い視座への引き上げを図ります。

■ 管理職層の人的マネジメント力向上

2030年に向け、人材の成長が会社の成長を牽引する成長サイクルを加速するため、部室長やグループマネージャー・課長層の人的マネジメント力の向上が不可欠です。新任の部室長およびグループマネージャー・課長向け研修では、組織と個人の力を最大化するための3つのマネジメントアプローチを重視しています。

- ・ビジョンマネジメント：組織のパーパスを提示し、総力を結集する力
- ・ポテンシャルマネジメント：メンバー一人ひとりと組織の可能性を最大化する力
- ・パフォーマンスマネジメント：部下の育成とキャリア自律を支援し、高い目標を達成する力

AI時代の変革をリードする「技術の目利き」と「ビジネス実装力」

認定AIプロフェッショナルによるクロストーク

AIプロフェッショナル認定部会委員長の石綿、AIビジネスリーダー4名、AI技術リーダー4名が、AI時代の真の価値創出と、NRIが目指すべきプロフェッショナルの姿について、専門領域や組織の垣根を越えて語り合いました。



石綿 昌平
経営役 コンサルティング事業本部 副本部長



AIビジネスリーダー
左から、北村 雄騎、藤田 一樹、大道 亮、橘 優太郎

石綿 NRIは今、AIによるビジネス変革の中心にいます。AIはたった数カ月でできなかったことができるようになる世界ですが、最も大事なのは、AIはあくまで手段であるという視点です。お客様の事業や社内の生産性において何を変革するのかという問題意識とリーダーシップがなければ、真の変革は起きません。

大道 その通りです。コンサルティングの現場でも、戦略を「描く」とこと、現場を「動かす」とことの境界線が限りなくグラデーションになっています。環境変化が激しいため、実装と並行してアジャイルに進めなければ真の価値は出せません。情報があふれる今だからこそ、変革の本質は何かを問い続ける姿勢が不可欠です。

北村 システム開発の現場でも大きな変化を感じています。生成AIにより、人間が担っていたファジー（曖昧）な判断がシステム化されました。

その中で人間には、連続して高度な意思決定を行う役割が求められています。前例のない難題に対し、お客様とともに泥臭く実践と試行錯誤を繰り返すプロセスこそが、私たちの提供価値になります。

廣戸 LLM（大規模言語モデル）やフィジカルAIなど技術の進化は目覚ましいですが、AIを活用したものづくりが容易な時代だからこそ、AIに代替されないための参入障壁をどう構築するかが問われます。NRIの最大の強みは、お客様の業界構造や雇用慣行まで深く理解した上で最適な手段を選べるビジネスと技術の融合にあります。

大野 次々と新しい技術が登場しますが、流行りの技術に飛びつくことだけが正解ではありません。それに踊らされることなく、お客様の目的を達成する最もシンプルな手法を提供する力が求められますね。お客様の課題解決には、最新

AI時代の変革をリードする 「技術の目利き」と「ビジネス実装力」

認定AIプロフェッショナルによるクロストーク

技術だけでなく、30年前のアルゴリズムが最適なケースも多々あります。その時点での最適な手段を冷静に見極める力が必要です。

村田 同感です。特定のシステムや製品に縛られず、お客様の課題に合わせて最適なソリューションを自由に組み合わせられることこそ、NRIの強みです。だからこそ私たちは、コストを抑えつつ最大の効果を生み出す「良きナビゲーター」でありたいですね。その一方で、データの意味を

正しく捉え、地道に標準化・整備を進めるといったエンジニアリングの基礎を愚直に徹底することも大切にしています。ここにこそ、お客様がNRIに寄せてくださる「安心感」の本質があると考えています。

澤 安心感という点では、ガバナンスやセキュリティの役割も極めて重要です。対応スピードを遅らせるマイナスイメージを持たれがちですが、実際には、長く安心してAIを活用し続けるための枠組みそのものです。社会実装には説明責任が伴います。どこまでをAIに任せ、どう品質を確保するかを明確にすることが、お客様の長期的な信頼と意思決定を支える基盤になります。

藤田 変化が激しいからこそ、あえてAIだけに依存しすぎない堅牢なアーキテクチャ設計も不可欠です。運用まで責任を持つNRIとして、新しい技術を常に取り込み続けられる俊敏性を周辺システムも含めて担保し、単なるSIではなく、お客様とともに栄える共創の舞台を作っていきたいですね。

橘 お客様からの期待も「どう使うか」から「何を実現できるか」へとシフトし、人間自身の価値

を再定義するような根本的な変革が求められています。どのような課題に対しても最後まで責任を持って伴走する真摯な姿勢が大切です。未知の領域に直面した際は、社内の多様な専門家やAIを柔軟に巻き込み、オールNRIで最適解を導き出すハブとしての機能が私たちの使命です。

大野 自分の覚えた技術が一瞬で陳腐化する激しい変化の時代ですが、これは馬車から車へ変わった時のように非常にエキサイティングな瞬間です。このプレッシャーを重荷にするのではなく、変化そのものを楽しむマインドが、NRIの原動力になります。

石綿 AIに任せられることは任せ、人間にしかできない「変革を構想し推進する力」「意思決定し巻き込む力」を育むことがさらに重みを増します。我々は、最先端の研究と、ビジネスとしての成果獲得という相反する命題を解きほぐしていく使命があります。NRIにはビジネス、システム、先端技術の第一人者が全て同じ組織内に揃う稀有な環境があります。「異才融合」を加速させ、変化を恐れずにチャレンジし続けること。それがお客様と社会、そして社員のウェルビーイング向上につながると確信しています。



AI技術リーダー
左から、大野 真一郎、廣戸 健一郎、澤 征克、村田 輝行

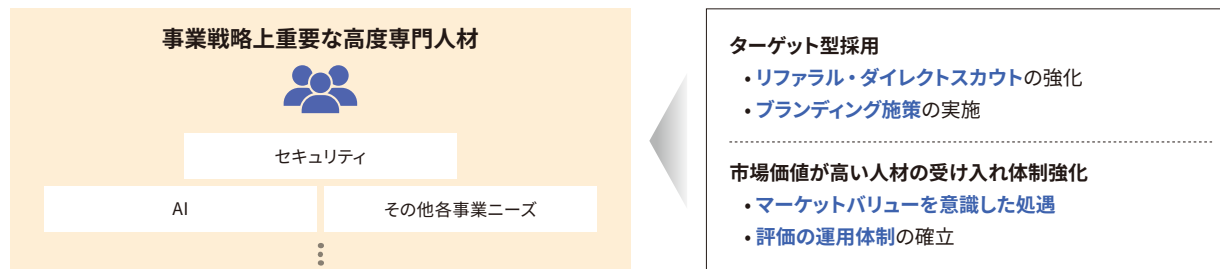
重要戦略2：優秀人材の採用

専門人材採用

NRIでは、AI がもたらす「IT×業務改革」から「AI×企業変革（AX）」へのパラダイムシフトを成長機会と捉え、AXの推進を目指しています。この推進においては、顧客の経営・業務・システムを熟知しつつ有機的に連動させながら変革を進めることが必要です。AXを実現する上では、特にAIネイティブなビジネス変革をリードできる人材、安全・安心なIT環境整備を専門とする人材が不可欠であり、より高度なレベルでこの分野をリードすることができる人材の獲得が、この実現を一層後押しすると考えています。

このような人材については、これまでも積極的に採用を進めていましたが、特にAI／セキュリティ領域において高度な専門性を有する人材の層をさらに厚くすべく、ターゲット型採用を強化していきます。リファラル・ダイレクトスカウト等の採用チャネル強化に加え、ターゲットを絞ったブランディング施策にも力を入れていきます。優秀な人材を惹き付ける上で、NRIの報酬水準はすでに高い競争力を有していますが、特にマーケットバリューが高い人材については、市場調査の上でさらに魅力的なオファーを提示し、それに合わせた評価体制の整備等を速やかに進めることで、高度専門人材の獲得と定着を進めます。

高度専門人材獲得に向けた施策



平均年間給与の推移（単体）

（千円）

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	2026年 3月期
11,514	11,660	12,217	12,352	12,251	12,320	12,421	12,716	13,217	13,326

AI生産性を考慮した採用計画最適化

NRIでは、顧客・社会の変革をリードする存在としてプレゼンスをさらに高めるべく、NRI自身の変革も目指しています。特にAIを活用した生産革新により、代替できる業務はAIにシフトしつつ、質を高めるための業務に専念できるようリソース再配置を進めています。

その中で、人材の数ではなく質を重視し、中長期で採用数の適正化を行っていきます。AIによる生産革新を念頭に、各事業本部の戦略実現に必要な人材と人員数を

精緻に予測し、それに基づいて採用計画を策定します。これにより、一人ひとりへの支援体制もより万全となり、充実した成長環境で、生産性高く業務を行うことができると考えています。

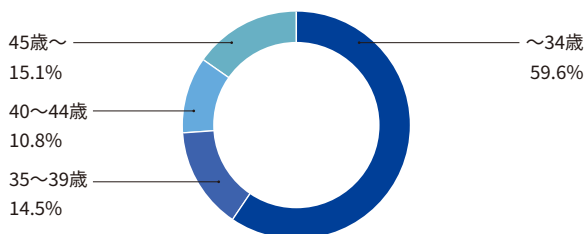
さらに、新卒や中途採用者のオンボーディングにも力を入れることで、採用の質も高めていきます。質の高い採用を行い、獲得した人材がウェルビーイングのサイクルにのることで、組織としての付加価値向上を実現します。

重要戦略3：挑戦する機会の提供

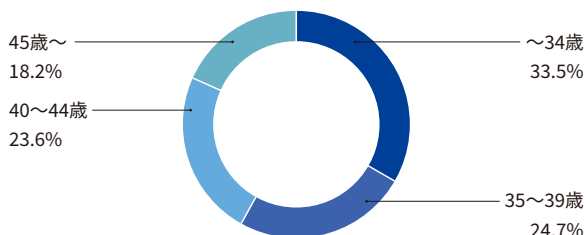
キャリア機会・成長機会の最大化

NRIには、若い世代であっても大きな責任と裁量の
ある役割を任せる風土があります。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代前半の社員です。

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
(2026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
(2026年3月期実績)



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により、高い専門性を要する業務へのチャレンジングなアサインメントと、プロジェクトの着実な遂行を両立しています。こうしたタフな経験は、社員の能力を飛躍的に成長させるだけでなく、自らの成長を実感することで仕事に対する誇りや働きがいや達成感を醸成し、好循環を生み出しています。

専門職の活躍強化

プロフェッショナル集団としての強みをさらに強化すべく、2022年4月から、マネジメントとは異なる専門家

としてのキャリアパスを明確化し、マネジメントと同格の「チーフエキスパート」(C, C+) 職階を設けました。専門家とマネジメント間は双方向の行き来が可能であり、個人の志向や適性に応じて多様なキャリア選択が可能です。この制度のさらなる円滑な運用と浸透に向け、C+の先のキャリアパス拡充、インセンティブ付与、対外呼称刷新等の各種施策に取り組むことで、専門職ラインの魅力をさらに高めていきます。

そして、上記の選択も含め、社員一人ひとりのキャリア自律を促すべく、20代から50代後半まで計5回、自身のキャリアを振り返るワークショップ型研修「マイキャリア

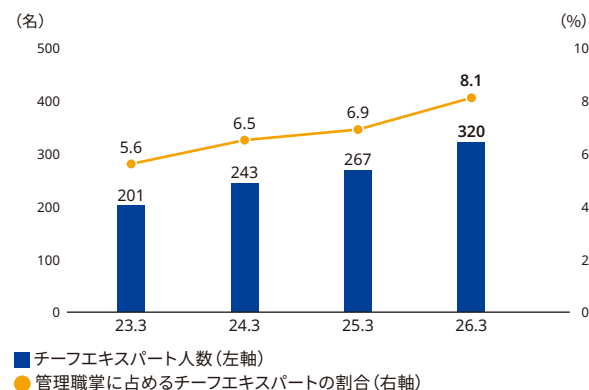
人事制度の体系

管理職掌	キャリアパス 複線化と 職務・役割に応じた ダイナミックな 昇降格	マネジメント	部長長：M+	チーフ エキスパート	部長長級：C+	シニア職階	年齢に かかわらず その専門性・ 成果に応じた 高い処遇	マイスター職
			GM課長：M		GM課長級：C			SC+
		エキスパート		E+	E			SC
非管理職掌	飛び級による 最上位層の 早期引き上げ	シニア アソシエイト		S				サポート職
		アソシエイト		A			CSP	
		メンバー		B			SP	

デザイン研修」を設定しています。特に40代以降に実施する研修では、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、eラーニングなどのオプションプログラムが用意され、ベテラン層の専門職としての活躍を促進しています。

NRIでは、さらにその先の専門職のキャリアについても重視しており、定年退職後の社員にも高度な専門家として活躍していただくキャリアパスを設けています。特に専門性が高く、より責任ある役割を担う社員については、高い処遇をもって「マイスター職」として雇用することで、専門職により長期的に活躍していただける環境が整っています。

専門職ラインの人数推移



重要戦略4：安心して働ける環境づくり(D&I、ウェルビーイング)

従業員エンゲージメント向上

NRIでは、価値共創活動の1つとして従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。社員一人ひとりがつながりややりがいを感じ、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し活動を推進しています。

■「価値共創」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、価値共創活動に参画できるように、組織開発や人材開発(1on1など)に関する研修／動画コンテンツの提供や、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。

新任管理職向け研修に組織開発に関するプログラムを取り入れ、価値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価値共創活動に取り組んでおり、社内イントラネット上の「価値共創サイト」を通じて、各組織の活動事例が発信されています。

■組織状態の「見える化」(エンゲージメントサーベイの実施)

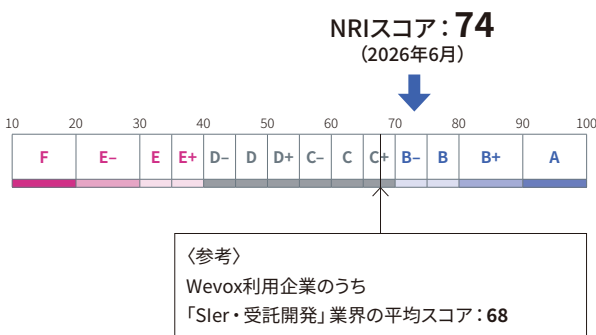
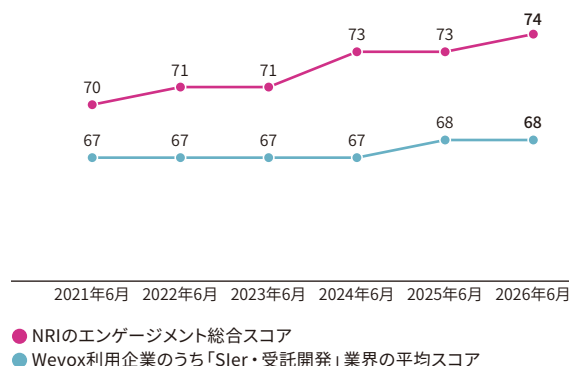
社員と組織の状態を把握し、会社全体で価値共創を推進していくために従業員エンゲージメントを計測しています。調査にはエンゲージメント解析ツール「Wevox※1」を利用し、2021年より年に1回(毎年6月)、NRIおよび一部のNRIグループ会社※2の社員を対象に実施しています。調査結果は、各種人事施策立案の参考材料とするだけでなく、職場のエンゲージメント向上活動に活用するため、社内イントラネットで社員に開示しています。

2026年6月時点のスコアは「74」となっており、2025年の「73」より1ポイント向上しました。これは継続的に取り組んでいる価値共創活動を中心とした社員による積極的な活動の結果であると考えており、引き続きエンゲージメント向上に向けて取り組んでいきます。

※1 (株)アトラエ提供のツール

※2 NRIからの出向者が多くを占めるグループ会社

エンゲージメントスコア



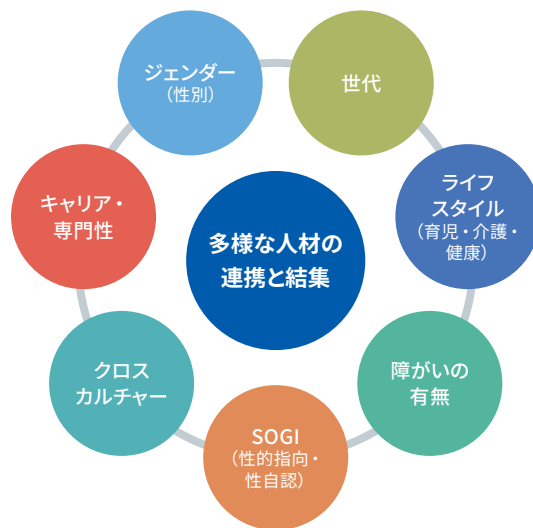
(注) 1. ㈱アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール「Wevox」を利用し、NRIおよびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社の社員を対象に調査したもの
2. エンゲージメントスコアをA-Fランクの指標でランク付け

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

NRIは、社員一人ひとりの強みと個性を結集することが組織の強みにつながるとの考えのもと、多様な社員が活き活きと働き、挑戦し続けられる公平・公正な職場を目指しています。

推進活動方針として7つの領域を掲げています。そのうち特に「ジェンダー」「キャリア・専門性」「障がいの有無」の3つを重点領域と定め、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



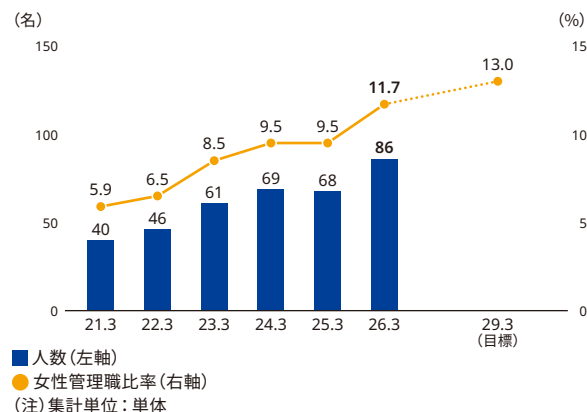
■ 女性活躍の推進

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) の活動を現在も継続して推進しています。発足当初は仕事と育児の両立支援に関する制度や研修の整備から始まり、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段階的に強化してきました。さらに現在では、次世代を見据えた女性役員候補者の育成強化にも着手しています。これらの取り組みは、女性活躍推進法に基づく「行動計画」で策定した目標のもとに推進しています。

2025年4月には、目指す姿を「性別にかかわらず誰もが活躍できる状態」と再定義し、登用目標の方針を「対象層の女性社員比率と同等」としました。「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、その向上に向けた取り組みを進めています。また、女性社員比率そのものを高めるため、両立支援制度の見直しや社内風土の醸成、機会提供の拡大にも継続して

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の課題について積極的に議論しており、男女問わず誰もが活躍できる環境づくりを推進しています。

女性管理職(部長・課長等)推移



■ キャリア入社社員のオンボーディング強化

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、オンボーディングの強化に取り組んでいます。

毎月の入社日に「入社時スタートアップ研修」を実施し、会社の制度や福利厚生に加え、人材育成や価値共創について説明しています。2026年3月期には、キャリア入社社員の早期の立ち上がりを促すため、新たな双方向

型学習プラットフォーム「N-RING (Nurture RING)」の活用を開始し、自律的に学べる環境を整えました。先輩社員が登壇する「キャリア入社フォローアップ研修」や社長との交流イベントなど、コミュニティ形成も支援しています。

また、配属先でも、本部の事業説明や面談、人脈づくりなど各事業本部の特色に応じた施策を実施しています。



キャリア入社社員と社長の交流イベントの様子

■ 年齢にとらわれない持続的な挑戦と成長の支援

全てのプロフェッショナル人材が生涯にわたって成長し、キャリアの全期間を通じて価値を発揮し続けられる風土づくりを推進しています。全社員が聴講可能なキャリアセミナーを定期的に開催しているほか、「マイキャリアデザイン(MCD)研修」を全社に導入しています。

MCDは、キャリア選択と開発に主体的に取り組み、生涯にわたり変革と挑戦を実践し続けること、一定期間ごとに自身のキャリアを内省し、環境変化に柔軟に適応することを目的としています。20代から50代後半まで、キャリアの節目に応じた計5回のワークショップ型研修を実施しています。また、40代以降はキャリア・コーチングや1on1面談、リスクリングのためのeラーニングなどの豊富なオプションプログラムを提供し、社員の主体的な学びをサポートしています。

■ 仕事と出産・育児・介護の両立支援

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、育休取得や各種制度の利用を推奨しています。両立には上司の理解が不可欠なため、妊娠中の女性社員またはパートナーが妊娠中の社員、上司、ダイバーシティ推進担当者による三者面談、育休復帰後の社員と上司がペアで参加する「仕事と育児の両立支援研修」などを実施しています。

2024年4月には、従来の時短・制限勤務制度に加え、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、育児により時間的な制約がある社員でも成果に基づいた働き方で活躍しています。

仕事と介護の両立が必要な社員は、育児支援制度と同様の時短・制限勤務制度が利用できます。また、介護に直面する前の社員に対する制度説明や情報提供を行っています。

■ クロスカルチャーの理解と協働の推進

多様な文化的背景を持つ人々が互いを尊重し、能力を最大限発揮できる組織づくりを推進しています。

若手社員を海外拠点やグローバル企業の最前線へ派遣する「海外トレーニー制度」では、これまでに200名以上が海外20ヵ国38都市でビジネスを体感し、知見を広げています。現地でのリアルな葛藤を通じて実践的な適応力を身に付けるこの仕組みは、組織全体の相互尊重と協働を推し進める原動力となっています。

海外トレーニー制度や留学制度などの海外派遣プログラムだけでなく、研修を通じた相互理解の浸透にも



トレーニー先での社外交流のひとつ（ロンドン）

取り組んでいます。この研修では、ビジネスにおけるカルチャーギャップを理解した上で、いかに効果的なコミュニケーションを図るかを学びます。こうした多角的なアプローチにより、組織全体で多様性を受け入れ、協働できる土壌を育んでいます。

■ 障がいのある社員の活躍の多様化

様々な障がいのある社員が活躍するNRIみらい(株)では、オフィスを支える存在から、NRIのビジネスとともに推進する「なくてはならないパートナー」へと、確かな進化を続けています。データ入力や事業部門への半常駐といった直接的な業務支援に加え、映像編集やデザイン等のクリエイティブ領域、グループ全体のD&I浸透に向けた研修も主導しています。さらに、障がい者雇用に関する定点調査結果の発表や『知的資産創造』への執筆を通じ、障がい者雇用の未来に向けた提言も行っています。多様性を活かした「未来創発」を体現する組織として、今後もグループ一体となりさらなる発展を目指しています。

■ LGBTQ等の性的マイノリティに関する取り組み

全社員向けに理解促進研修(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、男性トイレにサンタリーボックスを設置するなど、誰もが生き生きと働ける環境整備を進めています。

特集：価値共創活動の取り組み

NRIは、持続可能な未来社会の実現に貢献するために、社員一人ひとりが自らの業務と社会課題解決のつながりを考える「価値共創活動」に取り組んでいます。



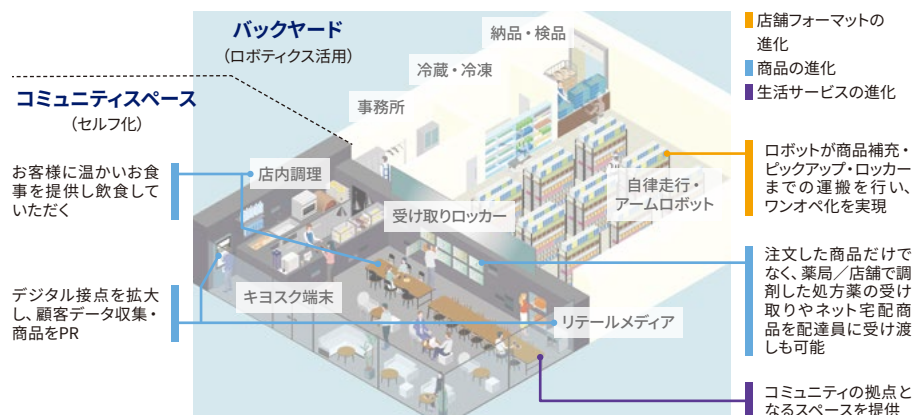
デジタル社会資本の充実を通じた活力ある未来社会の共創

AI×ロボットの小売店舗をデザイン

— 人手不足の解決と新しい買い物体験の実現に向けたNRIの挑戦 —

日本のサービス業では人手不足が深刻さを増しており、小売業でも店舗運営の見直しが急務です。NRIはこの課題に向き合い、省人化と顧客満足の両立を目指して、未来の店舗づくりに取り組んでいます。NRIは、2024年より小売店舗をゼロから設計し直す研究開発に取り組んできました。最近では、AIとロボットを組み合わせ、来店前から退店後までつながる新しい購買体験を企画・構想しています。社内の複数部門から専門家が集い、海外拠点や外部パートナーとも連携しながら、先進的なロボット製造企業との協業や、顧客企業との実証に向けた準備を進めています。社会への実装には時間を要しますが、新たな店舗像をゼロから定義することで、人手不足を乗り越える新しい小売店舗の提案に挑戦していきたいと考えています。

ヒトとロボティクスが共創するコンセプト店のイメージ図



社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創

脱炭素への移行を支える共創

— 出光興産「idemitsu-R40®」 —

カーボンニュートラルへの対応は、多くの企業にとって避けて通れない課題ですが、既存設備を大きく変えずに脱炭素を進めることは容易ではありません。そうした中で、現場に根差した実行しやすい解決策への期待が高まっています。

出光興産(株)とNRIは、共同で開発した「idemitsu-R40®」を2025年5月より提供しています。これは、石炭ボイラーにおけるカーボンニュートラル燃料等の活用比率向上を支援し、CO₂排出量の抑制に貢献するソリューションであり、出光興産(株)の燃料の品質評価や燃焼に関する知見と、NRIが独自開発したビジネス最適化AI「Fiboat(フィボート)」を組み合わせています。構想から実現まで約2年、コンサルティング事業本部、福岡開発センター、生産革新センター(現AXイノベーションセンター)が一体となって推進し、事業構想からAI開発、システム実装まで顧客に伴走しながら取り組んできました。

NRIは、今後も部門や拠点を越えた連携を深めながら、顧客とともに脱炭素をはじめとする社会課題の解決に取り組んでいきます。



顧客との共創事業「idemitsu-R40®」のロゴとプロジェクトメンバー



社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

金融インフラを支える障害対応力の強化

—顧客との合同WGで進める実践的な取り組み—

ATMの安定稼働は、暮らしと金融サービスを支える上で必須です。だからこそ、万が一、障害が発生した場合にどのように動くかを日頃から磨いておくことが欠かせません。

NRI金融ソリューション事業本部と顧客であるA銀行のシステム部は、障害対応力を高めることを狙いとして、2025年3月から5月にかけて合同ワーキンググループ（WG）を開催しました。このWGには組織横断で約100名が参加し、議論を通じて課題の共有や解決策の検討を行いました。また、顧客のコールセンターに寄せられたATMご利用者様の声を聴いて、例えば「システム現場で感じる30分と実際に現場で復旧を待つお客様の30分とでは重みが全く異なることを実感した」という感想を語り合いました。さらに、少人数にチーム分けして議論を重ねることで、正しい危機感、初動対応、連携の在り方を検討しました。発生頻度が少ない障害の対応を自分ごととして捉えるための工夫や、ノウハウ共有の仕組みづくりなどを具体的な行動計画にまとめました。



合同WGで議論する顧客とNRIの混成チーム

WGの活動を通じて、継続的な訓練や情報共有ルールの見直しなど実践につながる提案が行われました。NRIは、今後も顧客との連携を深めながら、社会インフラの安全・安心な運用に貢献していきます。



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

中期経営計画の実現を支える対話の場

—現場と経営陣が価値共創の方向性を共有—

事業環境が大きく変わる中で、中期経営計画を実行に移すには、経営陣の考えを現場までしっかり届け、双方向で理解を深めることが欠かせません。産業ITソリューションセグメントでは、その土台づくりとしてマネジメント層との対話を重視しています。

2026年1月、同セグメントの部室長クラス111名が参加するダイアログを開催しました。役員による講話では、顧客ニーズがモノ中心の価値から、生活や体験を重視する価値へ移っていることを説明しました。また、製造業、金融業、小売業、物流業などで起きている変化を踏まえて、AIを活用しながら顧客と新しい価値を共創する方向性を示しました。続いてのダイアログでは、実行面の悩みやグローバル事業の課題、顧客との関係を深化させる工夫など、現場の率直な問題意識について対話しました。なお、生成AIを活用して作成した講話のショート動画を社内のポータルサイトへ掲載し、中期経営計画の背景や考え方についてセグメント全体への浸透を図っています。

NRIは、今後もこのような対話を通じて経営と現場の距離を縮め、組織の力を結集して、中期経営計画の実現に邁進していきます。



産業ITソリューションセグメントの役員と社員のダイアログの様子



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

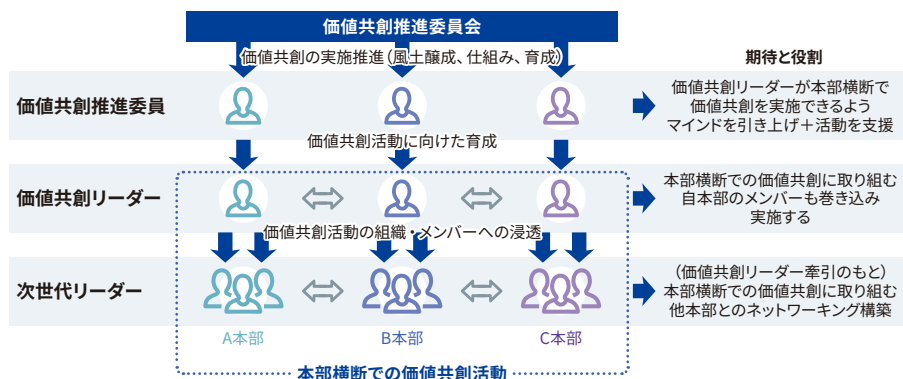
部署と世代を超えて価値を生み出す土台づくり

— 組織知の土壌となるネットワーキング活動 —

NRIは、事業を通じて様々な社会課題の解決に貢献することを社員の一人ひとりが考えるための活動として、2019年より価値共創活動に取り組んできました。そして、新しい事業や組織変革を生み出すために、部門の枠を超えたつながりを強化する、本部横断の「ネットワーキング活動」を2025年より開始しました。この活動を通じて、困った時に自然と声を掛け合える関係を育み、共創が当たり前に生まれる組織文化の浸透を図ることが狙いです。

各本部から選ばれた「価値共創リーダー」と「次世代リーダー」がグループに分かれて、月1回以上の対話会を実施しています。自己紹介や日々の業務、組織の強みや悩みを率直に共有しながら、「これからのNRIに何ができるか」を議論してきました。2025年12月の報告会では、10年後の「チームNRI」をテーマにアイデアを持ち寄り、役員からの助言を受けて各アイデアを磨き上げました。

組織を超えたコミュニケーション活性化(ネットワーキング)活動の概要



価値共創推進委員会 委員長メッセージ

執行役員

北川 園子

まず、価値共創推進委員会のこれまでの取り組みについての 所感をお聞かせください。

風土づくりという点では、意図的に組織を斜めに横断する場合や本部を超えて対話できる場を設けてきました。価値共創を伝える情報発信においては、新しい試みとしてショート動画も始めました。場づくりにおいては、本部内での施策に加えて、組織横断のつながりが生まれると、新しい発見や化学反応が起きます。私自身、対話の場で皆さんの熱量を肌で感じ、とても嬉しく思いました。

前期の活動を踏まえ、今期はどのようなことを意識されていますか。

対話の場は増えていますが、若手やキャリア採用の社員など、まだ拡大の余地があると考えています。仕組み化することで、より多くの人が日常として触れられる仕掛けを作ることが大切だと思います。自分を動かすのは自分自身です。いかに「面白がれるか」という、心に火が付くような仕掛けを作っていきたいですね。

価値共創を実践から定着へとさらに進める段階に入り、組織の枠を超えて

皆で取り組もうという熱量や機運を高めている、という理解でよろしいでしょうか。

そうですね。誰も頭や心の中には想いがあるはずなのに、それを外に出す場が日常にはなかなかない。だからこそ意図的にその場を作ることで、互いの想いを引き出せます。そこから「これはお客様に貢献できそう」「業界の変革につながりそう」というイメージが膨らめば、小さく見えて大きな一歩になります。R&Dのテーマ化や、仲間とともに取り組める可能性が広がります。まずは、面白がる気持ちが先にあるほうが価値共創の実践が進みやすいと、皆さんとの対話や私自身の経験からそうに思っています。



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。

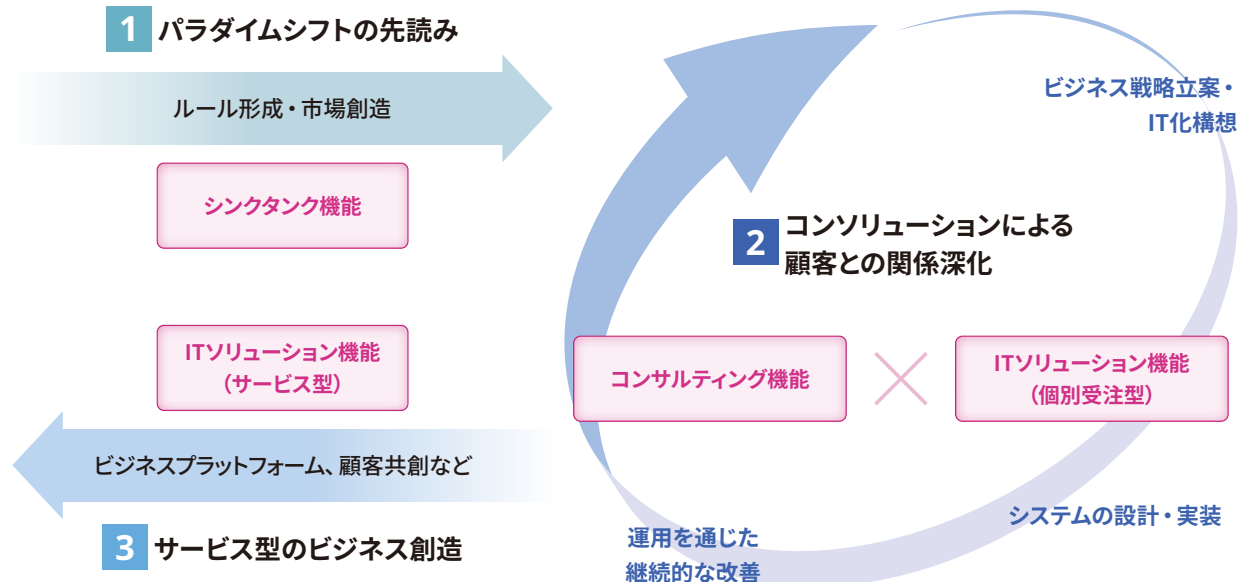
NRIは、知的資本のマネジメントを通じて、お客様との長期的な関係を継続しながら、高付加価値のサービスを提供することで成長してきました。私たちは個々の知を比類なき組織力に昇華させる知的資本を創出・蓄積し、時代を超えて継承していきます。



✓ 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伴走し、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。

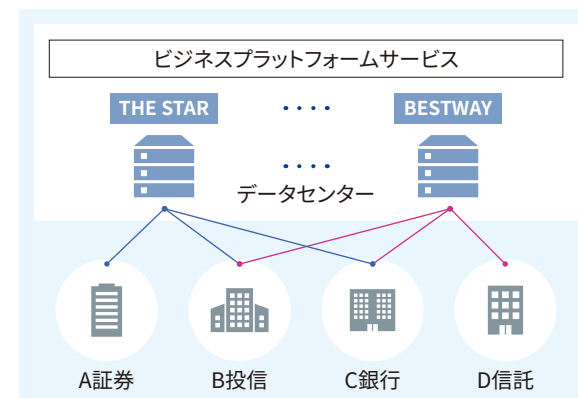
NRIは、長期にわたり金融業界の顧客ニーズに応え、革新的なソリューションを提供してきました。この長期にわたるノウハウの蓄積が結実したのが、ビジネスプラットフォームサービスです。

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、事業の拡大だけではなく、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	80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	29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5,300万件
 1993年稼働 T-STAR 資産運用会社向け信託財産管理システム	84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	604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	107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	119社※

(注) 利用社数および件数は2026年3月末時点

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」の定めに則り、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。



安全なAI活用で金融ビジネスを変革する

プラットフォーム「YUIAI」

金融業界では生産性向上のためにAIへの期待が高まっていますが、一方で、個人情報や機微情報の適切な管理・保護が課題となっています。

この課題に対し、NRIは金融ビジネス向けAIプラットフォーム「YUIAI」を提供しています。本サービスは、NRIのデータセンター内に顧客専用の環境を構築し、データ処理を外部に出さず内部で完結させることで、安全なデータ管理を実現します。最大の特長は、NRIのデータセンター内に閉じたAIと、顧客が保有する機密データを、安全性を確保しながら連携（結い合わせ）させて活用できる点です。高度なデータ匿名化技術を用いることで機密性を保ちながらAIを活用でき、一人ひとりに合わせた営業支援や、法規制等のコンプライアンス業務支援、事務の自動化といった実践的な業務へのAI導入を可能にします。

NRIは今後も金融機関の安全なAI活用を推進し、新たなビジネス価値の創造と金融業界の発展に貢献していきます。

「YUIAI」を活用したソリューション例



高い統制レベルと柔軟なAI活用を両立する「YUIAI」の提供環境



NRIのソーシャルDX事業

NRIは、2016年のマイナンバー制度開始以来、制度設計の段階から参画し、民間事業者として社会全体のデジタル化推進に取り組んできました。

NRIでは、金融機関の基幹システム運営を受託している国内最高水準のデータセンターを基盤に、マイナン

バーの安全な管理(e-BANGO)、オンライン本人確認(e-NINSHO)、企業と個人をつなぐ官民連携クラウド(e-私書箱)といったコアサービスを提供しています。さらにこれらのコアサービスを活用した、各業界やユーザーの利用シーンに適応した各種手続きのデジタル化

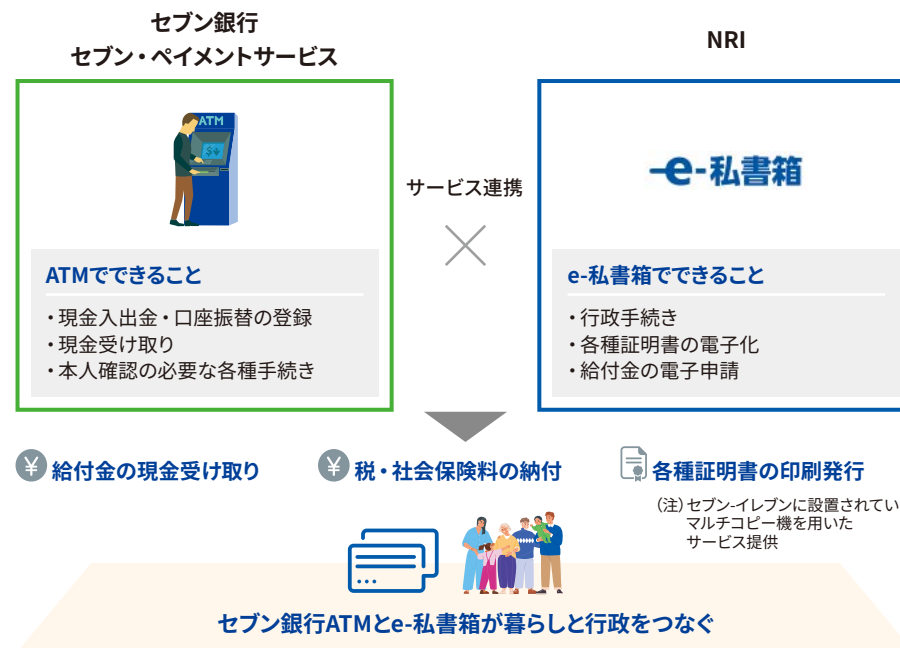
サービスの展開により、社会コストの削減と国民生活の利便性向上を実現しています。



(注)利用社数、団体数、件数、シェアは2026年3月末時点

社会生活全般へ拡大するソーシャルDXのユースケース (セブン銀行様ATMを活用した新サービス)

セブン銀行ATMと「e-私書箱」が連携し、自治体等からの給付金受け取り、税や社会保険料の納付などが可能に



NRIのセキュリティ事業

AIを利用したサイバー攻撃の巧妙化や取引先を狙った脅威の増大、法規制の強化などにより、企業を取り巻くリスクは複雑化しています。これらに対応するには、ITシステムを守る技術的な対策だけでなく、変化する法規制や国際情勢のリスクを把握し、全社的なルール整備や体制づくりを進めることが求められています。

NRIでは、1995年に社内ベンチャーとしてセキュリティ監視サービスを開始。2000年には情報セキュリティ専門企業としてNRIセキュアテクノロジーズ(株)を設立し、セキュリティ課題を解決するコンサルティングから

システムの構築、24時間365日体制の監視・運用までを一気通貫で提供しています。

コンサルティングにおいては、官公庁の調査研究や制度設計への関与などを通じて得た知見や、専門組織による地政学リスク・法規制の分析を活用し、関連動向を先取りすることで企業が適切な経営判断と対策を行えるよう支援しています。

近年では、グローバル企業との協業を通じて最新の脅威情報を活用するとともに、セキュリティに特化したAI技術を駆使し、防御力の高度化にも取り組んでいます。

コンサルティングから診断、監視運用まで一貫したセキュリティ対策を提供



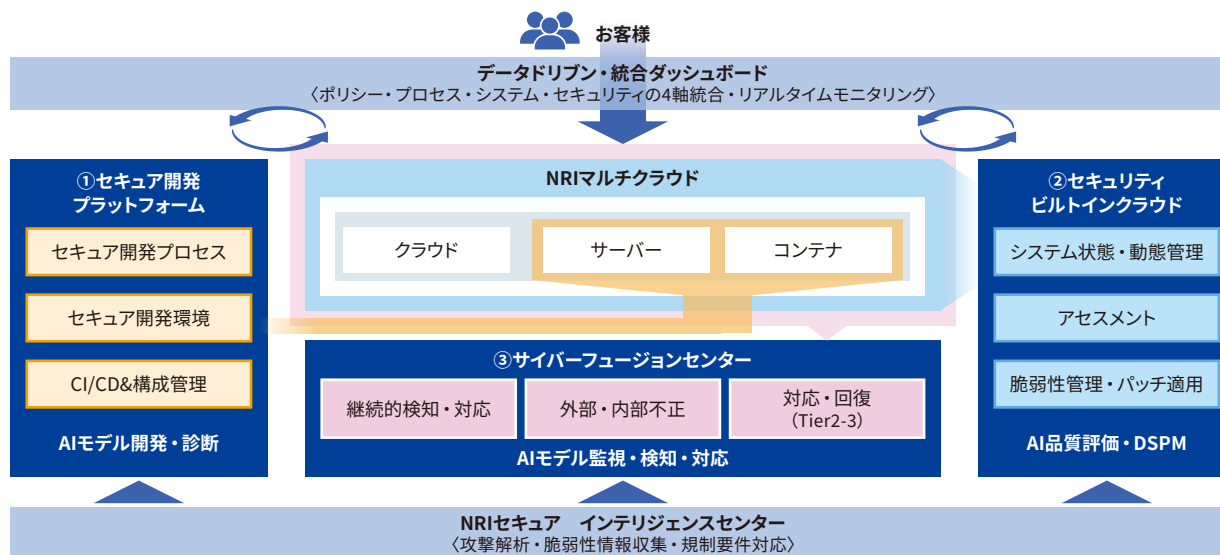
■ 拡大するセキュリティニーズに応える

NRIデジタルトラスト

複雑化するサイバーリスクに対応し、開発から運用に至るITサービス全体の信頼性を確保するため、NRIはシステムの安全と復旧力を高める「NRIデジタルトラスト」の提供を開始しました。開発初期から安全対策を組み込む仕組みや、高度な防御機能が備わったクラウド環境、AIを活用して24時間365日体制で脅威を監視・対応する専門組織を統合して提供します。

① セキュア開発プラットフォーム	ソフトウェアやAIの開発初期から安全対策を組み込む仕組み。検査や管理を自動化。
② セキュリティビルトインクラウド	高度な防御機能があらかじめ備わったクラウド環境。システムの構成や弱点を継続的に管理。
③ サイバーフュージョンセンター	専門家とAIが24時間体制で脅威を監視・分析する組織。有事の際も被害の封じ込めからデータの復元まで一貫して行う。

NRIデジタルトラストの3つのコンポーネント



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。近年では、未来創発センターを中心とした研究チームが、2024年よりAIの中長期的な影響を考察する研究を開始しました。その成果として、AIが広く浸透する2030年代の社会を洞察した書籍『AIで拡張する社会』を2025年12月に出版しています。



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

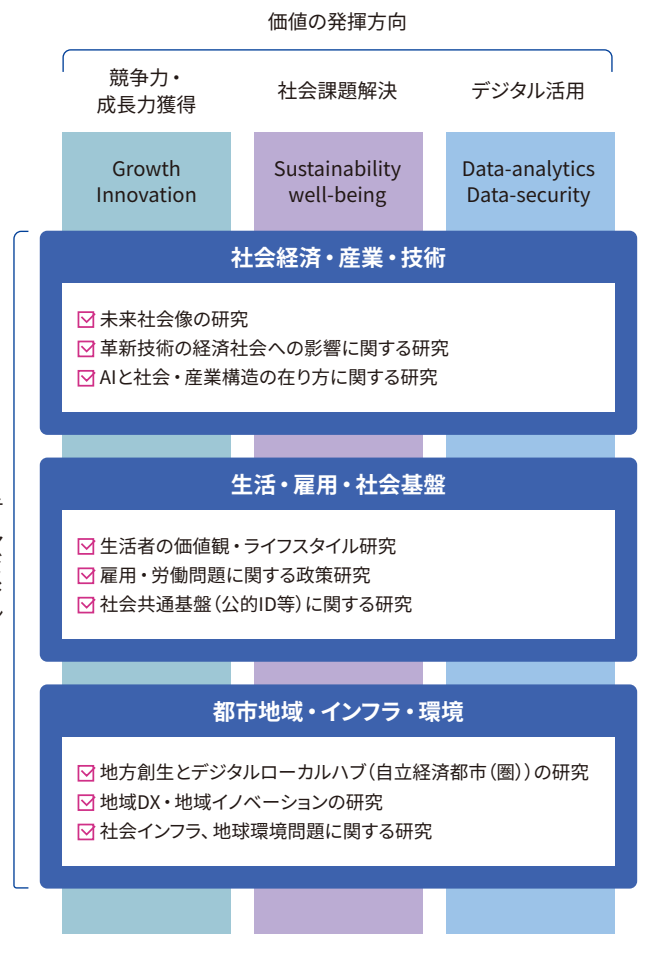
NRIのシンクタンク機能をリードする未来創発センターは、AIやテクノロジーがもたらす未来社会の姿を洞察するとともに、不透明さを増す世界・日本が直面する社会・経済課題に対し、様々なエビデンスや科学的な判断に基づいた処方箋を提示・発信する「未来志向型シンクタンク」を目指しています。

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



知的財産のマネジメント活動

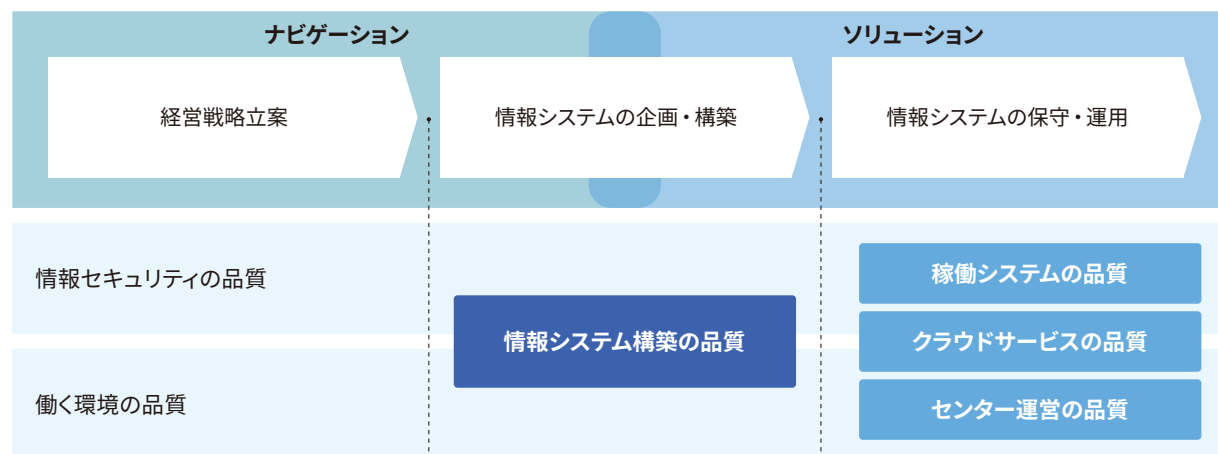
知的資本を維持・拡充し、NRIの競争優位性を高めるため、知財部門は戦略的かつ継続的な活動を推進しています。IPランドスケープ※等の手法を用いて関連部門と密に連携し、ビジネスモデルおよびブランドの形成に寄与する知的財産権の保護・活用に取り組んでいます。

※ 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の品質フレームワーク



NRIの品質マネジメント

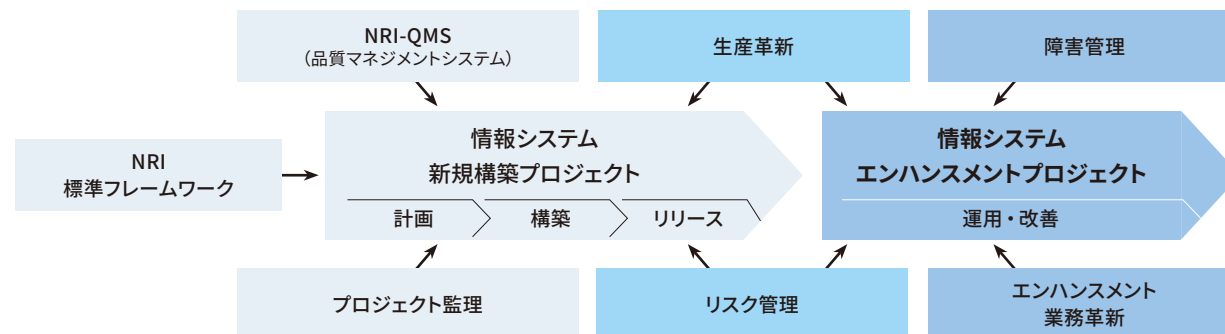
システム構築・運用やコンサルティングサービスを提供するNRIには、「品質にこだわり、時代を先読みして変革を続ける」というDNAがあります。NRIは創業以来、品質向上に不断の努力を重ねてきました。社会インフラとしての情報システムを担う責任の大きさを認識し、サービスの品質向上に取り組んでいます。

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。

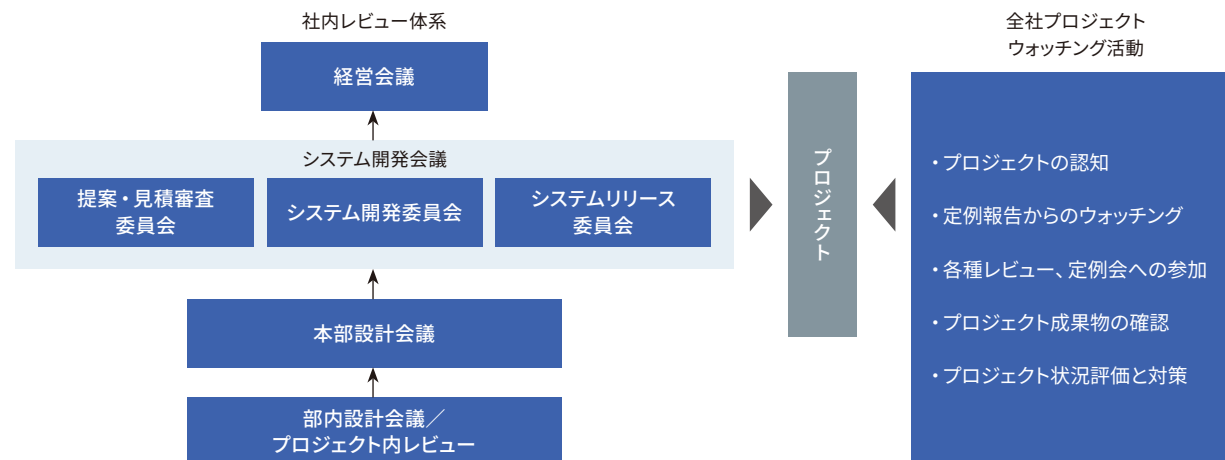
情報システムの品質向上に向けたプロジェクト支援体制



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



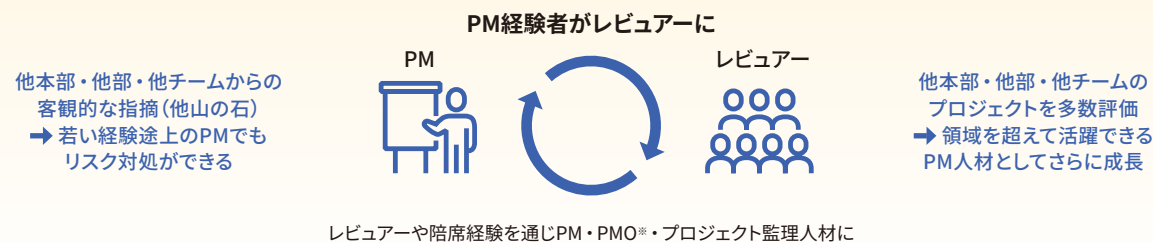
NRIの高い品質を支える「システム開発会議」

1987年に第1回目を開催した「システム開発会議」は、これまで3,000回以上(2024年1月時点)にわたり継続的に開催しています。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陪席することで、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。



※ 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 ～NRIにおけるエンハンス～

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はシステムの稼働を通じて、お客様のビジネスを継続してサポートしています。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、お客様のビジネスを継続して支えることが可能になります。

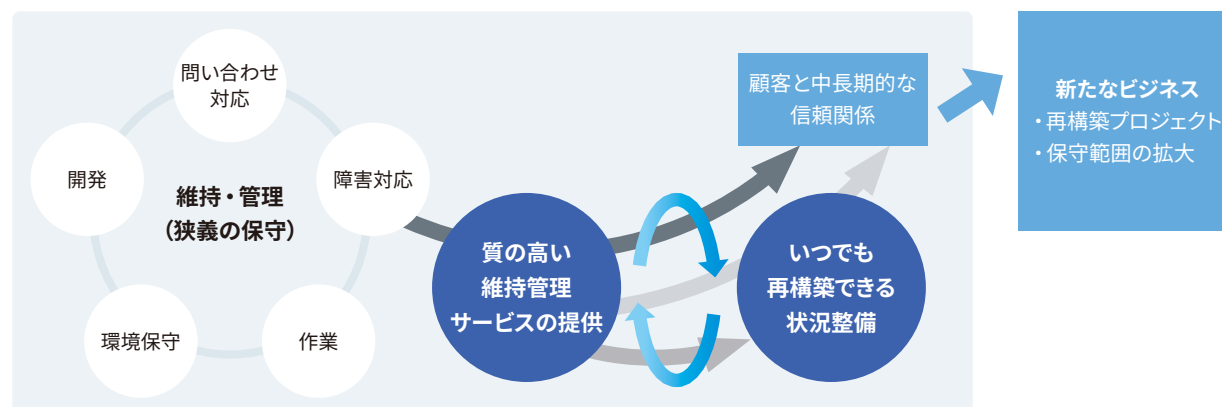
NRIでは、このような考えから一般的に保守・運用と呼ばれる稼働後の工程を「エンハンスメント（以下、エンハンス）」と呼び、新規のシステム構築プロジェクトと同等に重視しています。

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。その中核が、毎年開催している「生産革新フォーラム」です。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、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ています。特に昨今のAIの活用の知見はコーディングやテスト等の下流工程にとどまらず、要件定義や設計等の上流工程への活用も含めたシステムライフサイクル全体の抜本的な生産革新につながっています。

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、改善プロセスを行うことで、高い統制と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確保も不可欠です。

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のほか、NRIがお客様からお預かりした様々な情報システムが稼働しています。NRIは、それらの安定稼働を担保し、安全・安心な情報サービスを提供するため、リスクの可視化や様々な障害を想定した対応訓練、データ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(2026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300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2,200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)



グローバルなシステム運用体制

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」で運用しています。「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カ国に分散しています。これらの拠点が連携する「Follow The Sun運用」により、長時間労働や夜勤に頼らない持続可能な就労環境のもと、システム運用における働き方改革を実現しています。



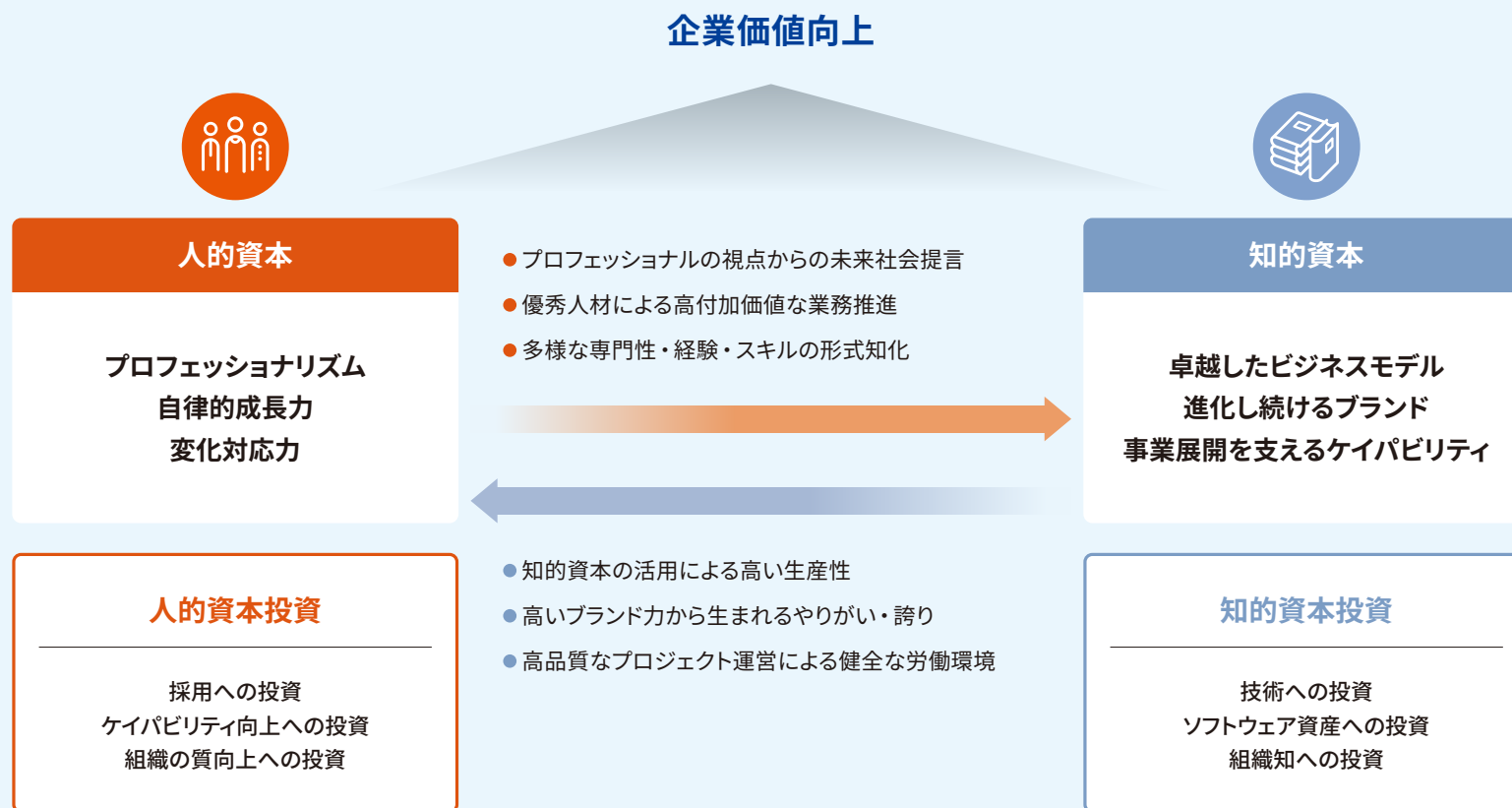
人的資本・知的資本への投資が企業価値にもたらすインパクトの分析

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。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。

なお、2026年2月に開催したNRI経営層と投資家の皆様とのサステナビリティ・ダイアログで本モデルを題材とした対話を行い、投資家の皆様よりいただいたご意見を踏まえ更新を行っています。

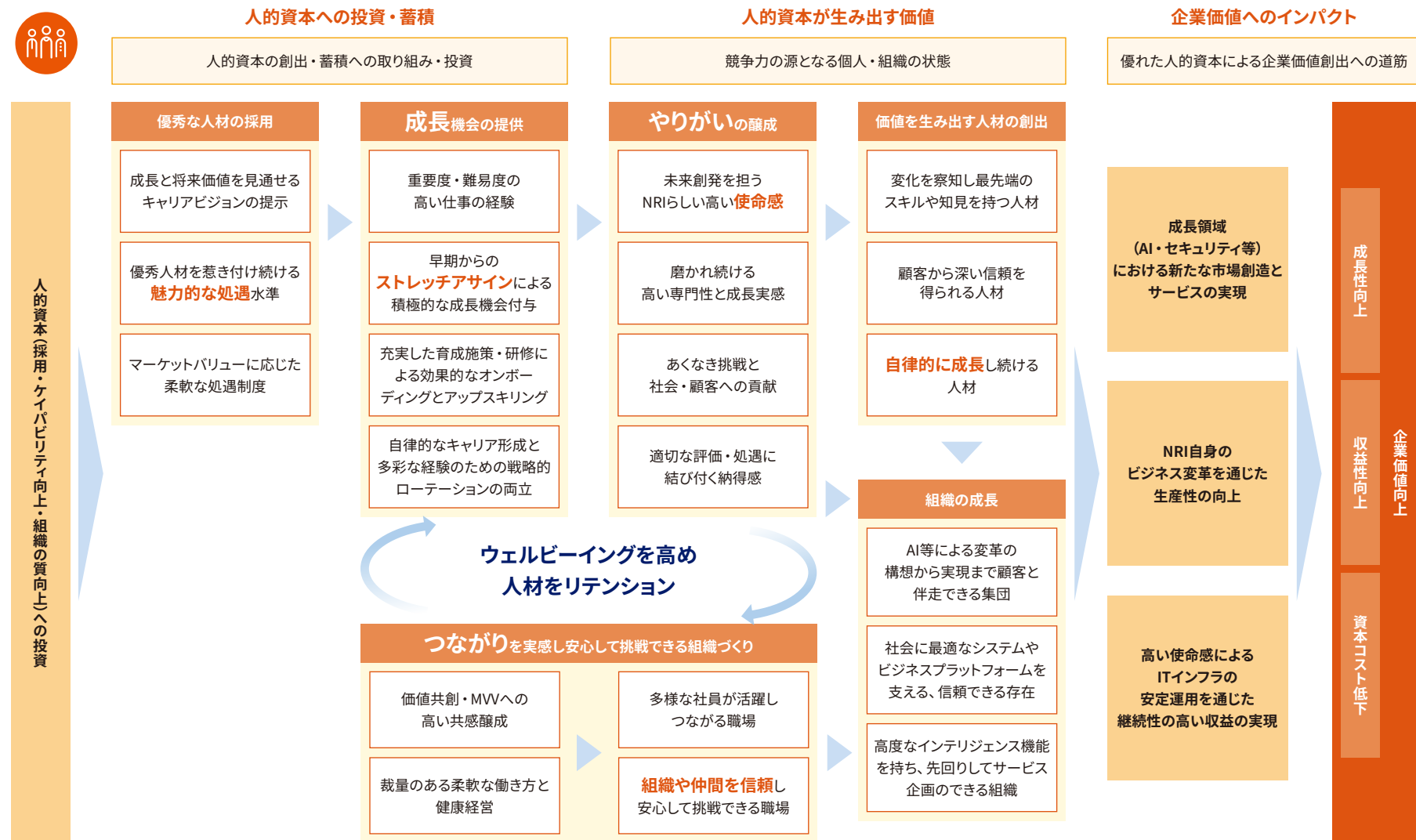
NRIにおける人的資本と知的資本の関係性



価値を生み出す資本

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

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



知的資本への投資・蓄積

知的資本の創出・蓄積への取り組み・投資

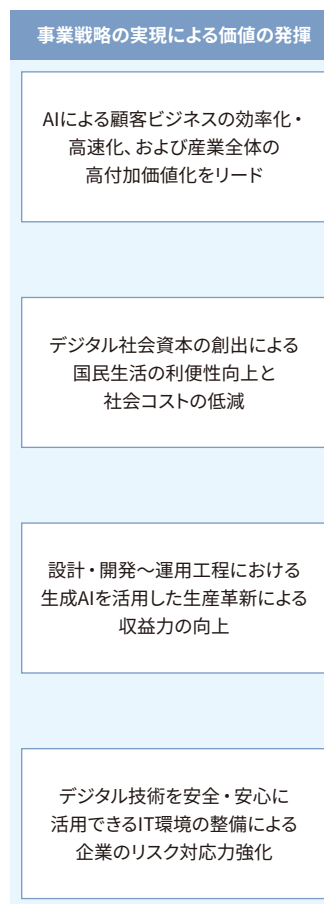
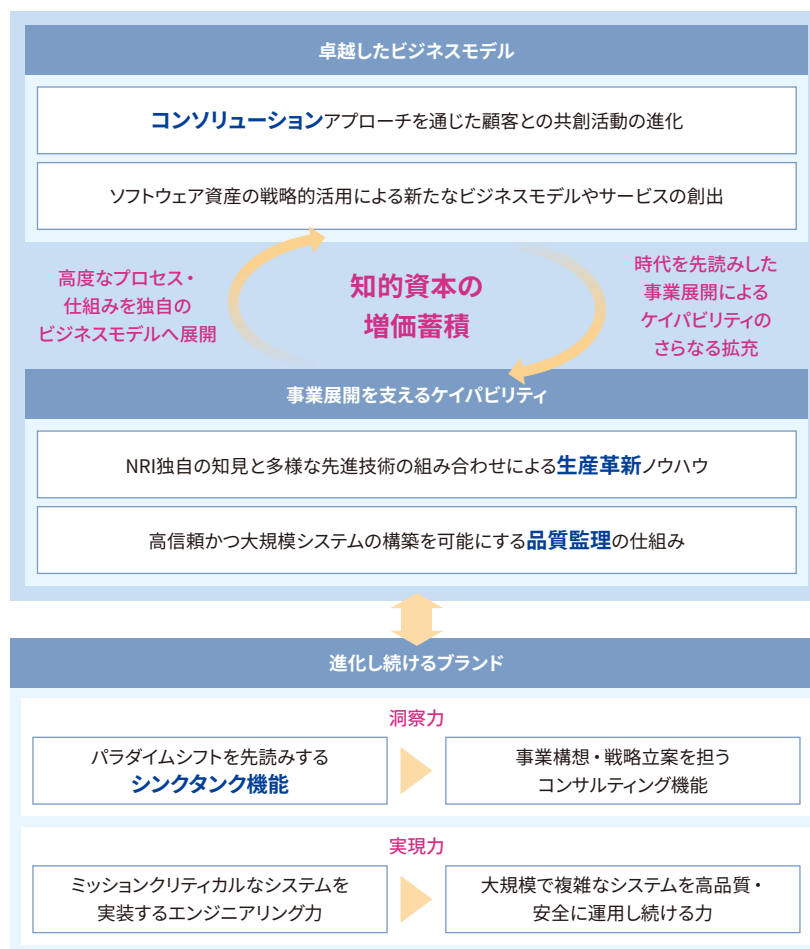
知的資本が生み出す価値

競争力の源となる知的資本の状態

企業価値へのインパクト

優れた知的資本による企業価値創出への道筋

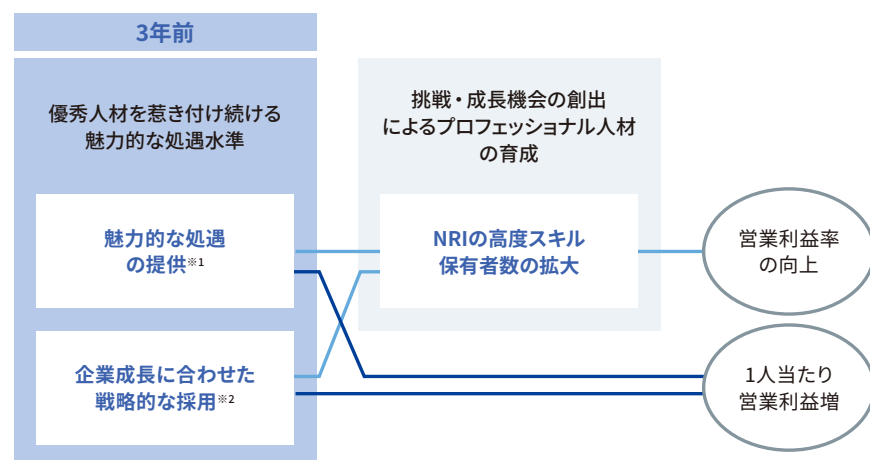
知的資本（技術・ソフトウェア資産・組織知）への投資



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)

前述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

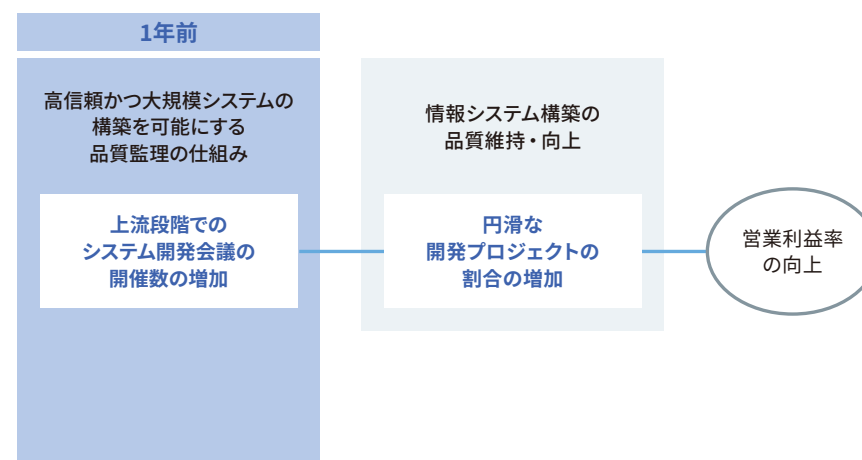


※1 有価証券報告書で公開される各企業の平均年間給与

※2 各企業の人員規模当たりの年間採用者数

3年前の「優秀人材を惹き付け続ける魅力的な処遇水準」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。

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や対話の場を設けてきました。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経営に活かしたいという考えのもと、2025年3月期に続き、2026年3月期も「サステナビリティ・ダイアログ」を実施しました。

今回の対話では、統合レポート2025で公開した「人的資本・知的資本ロジックモデル」を主な題材としました。社長の柳澤、役員の山崎・斉藤の3名と複数の機関投資家との間で直接議論を交わす貴重な機会となり、参加された皆様から多くの建設的なご意見・ご質問をいただきました。

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

人的資本・知的資本ロジックモデル
 (ダイアログを踏まえた最新版) P. 88-89



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、気候変動への対応や自然資本への配慮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。

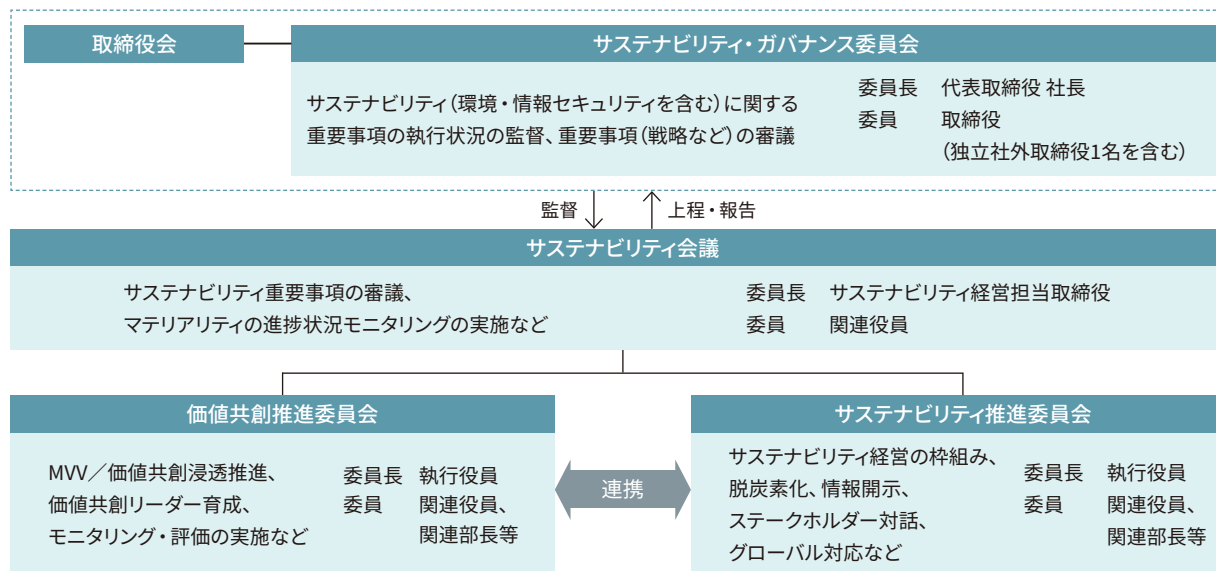
気候変動対応や自然資本の保全に向けた取り組み (TCFD・TNFD)

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、自社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、気候変動への対応や自然資本への配慮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、

サステナビリティに関するガバナンス体制



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年1回以上報告しています。

■ 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、関連部長、および気候変動・自然資本に関して知見のある社員がメンバーとなり、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、水資源の有効活用など、気候変動や自然資本に関する施策の検討と対策を進めています。

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社員（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、環境を含む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（2026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）
- ・データセンターおよびオフィスにおける脱炭素化、再生可能エネルギー調達に係る取り組み状況
- ・温室効果ガス排出量（Scope3）の推移、Scope3削減に向けた今後の取り組み

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（2026年3月期）

- ・役員の株式報酬に関するサステナビリティ（気候変動を含む）の取り組み状況
- ・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
- ・「IFRSサステナビリティ開示基準」に基づく開示に向けて

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

	より高度な再生可能エネルギーの調達に向けた構想
2024年3月期	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
2026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
	海外法令に基づく気候変動開示に係る検討状況
	Scope3削減に向けたビジネスパートナーとのコミュニケーション状況

■ 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>

■ 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。また、「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。

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

人権尊重への取り組み  P. 109-112

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℃シナリオ」と、現行シナリオの「4℃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℃シナリオ	4℃シナリオ
参照シナリオ		• IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) • IPCC SSP1-1.9 • IPCC SSP1-2.6	• IEA Current Policies Scenario (CPS) • IEA Stated Policies Scenario (STEPS) • IPCC SSP5-8.5
想定内容	政策・規制面		
	炭素税導入	140ドル／t-CO ₂	30～50ドル／t-CO ₂
	新技術向け補助金等	環境関連技術向けの補助金が充実し、企業の収益構造へ大きく影響する	環境関連技術向けの補助金は一定程度にとどまる
	非財務情報開示強化	非財務情報開示強化が要請・義務化され、開示フレームワーク等の標準化もさらに推進される	非財務情報の開示強化が要請されるが、開示フレームワーク等の標準化は現状維持にとどまる
	各国の気候変動対策の展開	各国が野心的な目標・規制を設定／達成する	各国で新たな目標・規制の設定は進まない
	経済・社会面		
	ESG投資需要増	ESG投資需要が急増し、対応の重要性が高まる	ESG投資需要は一定程度にとどまる
	製品・サービス面		
	顧客の脱炭素移行ニーズ	脱炭素化を支援するコンサルティング等のニーズが拡大する	脱炭素化ニーズは限定的
	ITインフラの省エネニーズ	ITインフラの省エネ化やデマンドレスポンスのニーズが拡大する	脱炭素の制約は緩いが、異常高温の頻発によってデータセンターの冷却設備への負荷が高まる
	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

NRIは、2020年3月期よりTCFDシナリオ分析を段階的に実施しています。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、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月期以降は、米国および豪州におけるシナリオ分析の実施や、環境の変化を反映した事業別シナリオ分析の見直しなどを行っています。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。

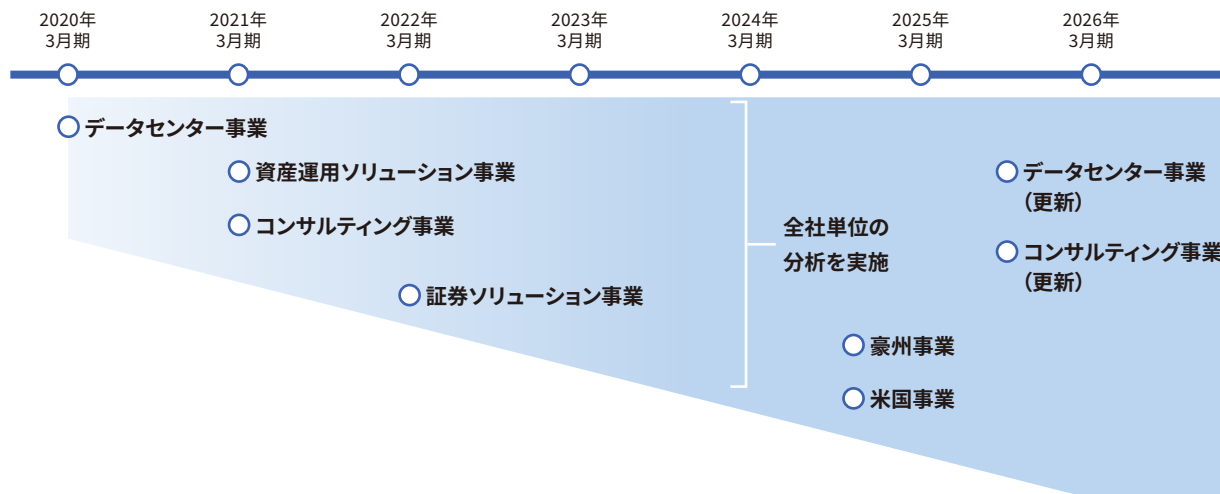
個別の事業におけるシナリオ分析の結果については、ウェブサイト等を通じて開示を行っています。

気候変動によるNRIのリスク・機会および財務的影響  P. 96-98

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

このうちリスク・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右記のように試算しています。

事業別シナリオ分析の実施状況



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	炭素税の増大	約10～20億円	現在の再生可能エネルギー利用量を変えないまま事業が拡大した場合、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、税額の増大は抑えられる。
移行	機会	社会資源の有効活用につながるサービス・ソリューションの売上増	約100～200億円	社会資源の有効活用につながるサービス・ソリューションに関わる事業は、連結売上高の伸びに従って拡大すると仮定し、このうち増額分を算定。
物理	リスク	自社の被災による費用増	約20～30億円	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、実際にこの最大額の損失が発生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・サプライチェーンの寸断に伴う費用増	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。

気候変動によるNRIのリスク・機会および財務的影響 (1/3)

カテゴリ	内外環境の変化	NRIの気候関連のリスク・機会および財務的影響							事業別シナリオ分析			
		分類	主なリスク・機会(影響)	発生可能性 ^{※1}	影響度 ^{※2}			対応策 (リスクの場合)	分析年度	対象事業	影響	財務インパクト (試算)
					短期	中期	長期					
移行 政策・法規制	炭素税の導入	リスク	炭素税の増大	大	1	2	2	再生可能エネルギーの導入拡大	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}
									2026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	影響なし
移行 技術	排出権取引の進展	機会	排出権取引に関するサービス・ソリューションの売上増	中	1	1	2	—				
移行 技術	エネルギー効率・省エネ関連技術の進歩	機会	エネルギーの効率化に伴う費用減	大	1	1	1	—				
移行 技術	再生可能エネルギーの普及	リスク	再生可能エネルギーの高度化に向けた費用増	大	1	1	2	省エネルギーの推進	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%
									2026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0.4～5.5億円
移行 技術	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	—	2026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)
移行 技術	AI利用拡大に伴う温室効果ガスの排出増	リスク	AI利用による排出増への対応不足に伴う顧客離れ・売上減	中	2	2	2	脱炭素化の推進、ビジネスパートナーとのエンゲージメント				

※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：2029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

気候変動によるNRIのリスク・機会および財務的影響 (2/3)

カテゴリ	内外環境の変化	NRIの気候関連のリスク・機会および財務的影響							事業別シナリオ分析			
		分類	主なリスク・機会(影響)	発生可能性※1	影響度※2			対応策 (リスクの場合)	分析年度	対象事業	影響	財務インパクト (試算)
					短期	中期	長期					
移行 市場	社会・企業における 気候変動への関心向上・ 対応強化	リスク	顧客の脱炭素化の失敗による IT投資抑制に伴う売上減	小	1	2	2	顧客の脱炭素化支援の 拡大	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	(「炭素税の増大」 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	(「炭素税の増大」 に合算)
									2026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)
		機会	社会資源の有効活用につな がるサービス・ソリューションの 売上増	大	3	3	3	—	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	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%
									2026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)
移行 評判	原燃料価格の上昇	リスク	電気代等の費用増	中	1	2	2	省エネルギーの推進	(各期)	(各事業)		(「炭素税の増大」 に合算)
	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 伴う費用増	大	1	1	1	再生可能エネルギーの 導入拡大	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
	投資家の意思決定にお けるESG観点の重視	機会	投資家からの投資の増大	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	中	1	1	1	—				

※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：2029年3月期まで、中期：2031年3月期まで、長期：それ以降

気候変動によるNRIのリスク・機会および財務的影響 (3/3)

カテゴリ	内外環境の変化	NRIの気候関連のリスク・機会および財務的影響							事業別シナリオ分析			
		分類	主なリスク・機会(影響)	発生可能性※1	影響度※2			対応策 (リスクの場合)	分析年度	対象事業	影響	財務インパクト (試算)
					短期	中期	長期					
物理 急性	異常気象の激甚化、洪水	リスク	自社の被災による費用増	小	2	2	2	BCPの訓練・実行	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
									2026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)
		リスク	ビジネスパートナーの被災・ サプライチェーンの寸断に伴う 費用増	中	2	2	2	ビジネスパートナーも 含めたBCPの 訓練・実行	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
		リスク	顧客の被災に伴う売上減	小	2	2	2	防災・減災に関する 社会提言・情報発信等	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%
									2026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 -3%
物理 慢性	気象パターンの変化	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：2029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

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炭素税の増大リスクや排出増への対応不足に伴う顧客離れ・売上減の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年およびそれ以降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。

■ 自然資本に関するリスク・機会の特定 (TNFDシナリオ分析)

NRIの事業と自然資本との関わり

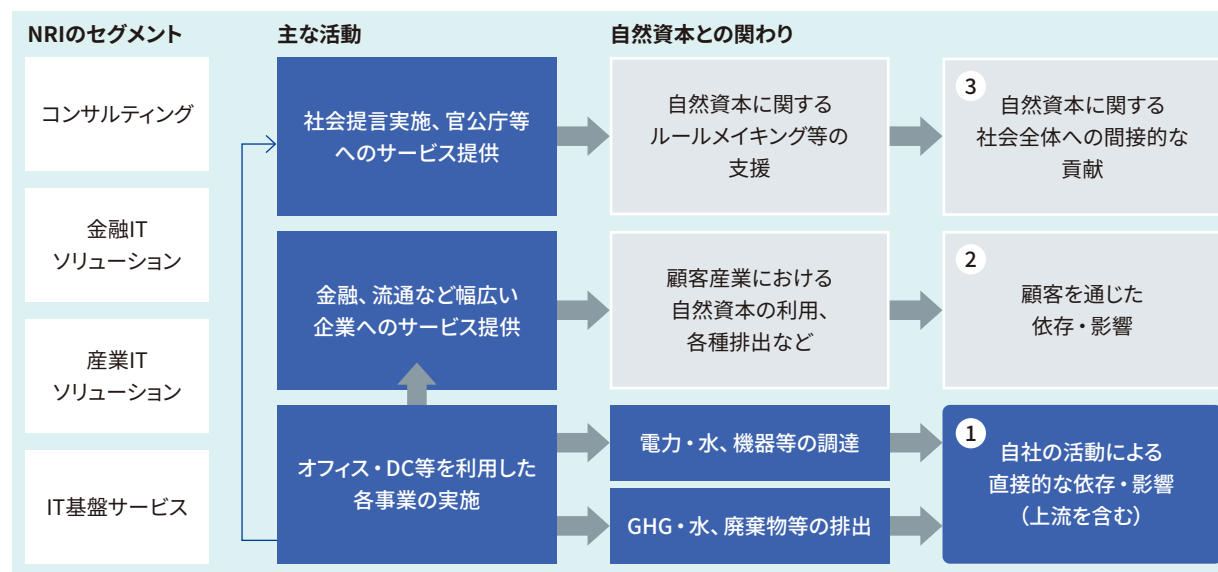
NRIは2022年7月よりTNFDフォーラムに参画し、TNFDフレームワークで示されているLEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) アプローチを参考に、シナリオ分析を進めています。

分析にあたっては、まずNRIと自然資本との関わりを把握しました。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、TNFDフレームワークに従い、ENCORE※等の

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・オフィス利用における関わり(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全体への間接的な関わりの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の事業と自然資本との関わり



(凡例) NRIと直接関係 NRIと間接的に関係

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、LEAP分析のアプローチに基づき、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 (発見) およびEvaluate (診断)

まず、「①自社の活動による直接的な依存・影響（上流を含む）」を対象に、NRIと自然との依存・影響の関係を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・影響について、ヒートマップの形式で網羅的に評価しました。ただし、このヒートマップは業界全体に対する一般的な評価であることから、全ての事業セグメントを対象に、NRIの事業固有の特性などを勘案し、様々なガイダンスも活用して、NRIにとって潜在的に重要な問題を特定しました。その結果、NRIはデータセンターにおいて主に水資源に依存し、データセンターおよびオフィスにおいて主に温室効果ガス・廃棄物の排出で自然に影響を与え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

NRIの事業活動における自然への依存・影響

■ VH: Very High, ■ H: High, ■ M: Middle, ■ L: Low, ■ VL: Very Low

ENCOREに基づく各事業活動の一般的な評価											
NRIの 事業セグメント	対応する ISIC Group またはClass (業種と事業活動)	依存					影響				
		水関連 サービス	土壌・ 廃棄物・ 物質循環	気候・災害	生態系・ 生物関連	文化的 サービス	気候・大気 への影響	水利用・ 水質汚染	土地・海域 利用変化	資源利用	廃棄物・ 生態系攪乱
コンサルティング	リサーチ・ コンサルティング	VL	VL	L	VL	N/A	VL	L	M	N/A	VL
金融IT ソリューション	ITサービス	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	M
	ソフトウェア開発	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	L
産業IT ソリューション	ITサービス	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	M
	ソフトウェア開発	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	L
IT基盤サービス	ITサービス	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	M
	ソフトウェア開発	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	L
	データセンター	VL	VL	L	L	N/A	L	L	M	N/A	M

NRIの事業活動における自然への依存・影響	
依存	- NRIのいずれの事業も、ENCOREでは自然への依存が高くないと評価される - 一方、NRIのデータセンターは機器等の冷却に水を使用し、上流の業種（水道業など）の水への依存度が高いことから、データセンターは水資源に依存
影響	- NRIのいずれの事業も、ENCOREでは気候・大気への影響等が大きくないと評価されるが、TCFDシナリオ分析等から温室効果ガスの排出で自然に影響 - NRIのいずれの事業も、ENCOREでは土地・海域利用変化の影響が中程度と評価されるが、実際には事業を通じた土地・海域利用の変化は認識されていない - NRIのITサービス事業やデータセンター事業において、廃棄物・生態系攪乱の影響が中程度と評価されており、廃棄物の排出で自然に影響

冷却が主であり、水質を著しく汚濁する利用は行っており、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。

次に、地理的な分析を行い、NRIのリスク・機会を考える上での優先地域を特定しました。具体的には、NRIの拠点を有する各地域において、売上・人数・事業内容等の観点から重要な地域（マテリアルな地域）、WRI Aqueductの分析結果から水リスクが相対的に高い地域（要注意地域）を確認し、両方に該当する国内オフィス（総合センター）3拠点、データセンター2拠点を優先地域としました。

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。今後必要に応じて優先地域の見直しを行うとともに、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。

※ 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

Assess (評価)

以降は、「①自社の活動による直接的な依存・影響（上流を含む）」だけでなく、「②顧客を通じた依存・影響」や

「③自然資本に関する社会全体への間接的な貢献」も含めて分析しました。具体的には、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、次ページの表のようなリスク・機会を認識しました。

自然資本に関連するNRIのリスク・機会および財務的影響  P. 102-103

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、水資源が豊富でハザードマップ等においても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. 106

Prepare (準備)

認識したリスク・機会に備え、後述の「指標と目標」に記載の目標を掲げて、その達成に向けた取り組みを進めています。また、NRIらしいアプローチとして、「③自然資本に関する社会全体への間接的な貢献」につながる様々な事業・取り組みにもチャレンジしています。

「自然資本に関する社会全体への間接的な貢献」につながる取り組み

WBCSDとの連携によるルールメイキング

コンサルティング事業本部を中心に、WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) への参画を通じて、自然資本・生物多様性に関する国際的なルール形成に貢献しています。TNFDやネイチャーポジティブ経営、循環経済に関する議論等に積極的に関与し、企業の自然資本対応を促進するとともに、制度設計や開示基準の整備に関与しています。

ネイチャーポジティブ推進への貢献

NRIは、政府・自治体・企業に対して、自然資本に関する取り組みの高度化・実装支援を行っています。例えば、コンサルティング事業本部にて、2024年に香川県三豊市の父母ヶ浜における自然共生サイトの認定支援を実施し、2025年11月に環境省より支援証明書を取得しています。NRIは、当該支援証明書制度の本格運用開始後、初めて証明書が発行された10社のうちの1社です。このような活動・支援先の取り組みを通じて社会全体のネイチャーポジティブの推進に貢献しています。

自然資本に関連するNRIのリスク・機会および財務的影響 (1/2)

関連する 自然 カテゴリ	カテゴリ		依存・影響の範囲	関連する バリューチェーン	NRIのリスク・機会							セグメント別の主なリスク・機会	
					分類	影響	発生 可能性 ^{※1}	影響度 ^{※2}			対応策 (リスクの場合)	セグメント ^{※3}	影響
								短期	中期	長期			
水	移行	政策	① 自社の活動による 依存・影響	上流 直接操業	リスク	水資源に関する規制対応による NRIのコスト増	中	1	1	1	データセンターにおける 雨水利用、排水の循環利用、 外部からの再生水利用	金融 産業	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
												基盤	データセンター運営における 水資源関連対策コスト増
	移行	技術	① 自社の活動による 依存・影響	上流 直接操業	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	中	1	1	1	新技術導入時における精査	金融 産業	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
												基盤	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
	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	上流 直接操業 下流	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) (注)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	上流 直接操業	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	小	1	1	1	水リスクの定期的な確認、 準備	金融 産業	水調達コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
												基盤	データセンター運営における水調達コスト増
			② 顧客を通じた 依存・影響	直接操業 下流	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	小	1	1	1	水資源関連コンサルティング の拡大	産業	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
廃棄物	移行	政策	① 自社の活動による 依存・影響	上流 直接操業	リスク	廃棄物に関する規制対応による NRIのコスト増	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 産業	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
												基盤	データセンター運営における廃棄物関連対策 コスト増
	移行	技術	① 自社の活動による 依存・影響	直接操業	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	中	1	1	1	新技術導入時における精査	金融 産業	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
												基盤	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

※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：2029年3月期まで、中期：2031年3月期まで、長期：それ以降

※3 コンサル：コンサルティング、金融：金融ITソリューション、産業：産業ITソリューション、基盤：IT基盤サービス

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

自然資本に関連するNRIのリスク・機会および財務的影響(2/2)

関連する 自然 カテゴリ	カテゴリ		依存・影響の範囲	関連する バリューチェーン	NRIのリスク・機会							セグメント別の主なリスク・機会	
					分類	影響	発生 可能性 ^{※1}	影響度 ^{※2}			対応策 (リスクの場合)	セグメント ^{※3}	影響
								短期	中期	長期			
自然資本（全般）	移行	市場	① 自社の活動による 依存・影響	直接操業	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	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
			② 顧客を通じた 依存・影響	直接操業 下流	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)	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 金融 産業	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
		基盤										自然に配慮したデータセンターへの取り組み コスト増	
	移行	市場	② 顧客を通じた 依存・影響	直接操業	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	中	2	2	3	－	コンサル	ネイチャーポジティブ、サーキュラーエコノミー等 に向けたコンサルティングニーズ増
												金融	顧客の環境志向に対応した効率化・生産性向上・ 環境負荷低減に貢献するソリューションの提供に よる売上増
												産業	食品ロス削減・物流効率化に関連するニーズ増
												基盤	自然に配慮したデータセンターへのニーズ増
			③ 社会全体への 間接的な貢献	直接操業	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	中	2	2	3	－	コンサル	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)、ルールメイキングへの 寄与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：2029年3月期まで、中期：2031年3月期まで、長期：それ以降

※3 コンサル：コンサルティング、金融：金融ITソリューション、産業：産業ITソリューション、基盤：IT基盤サービス

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部を設置しています。統合リスク管理部は、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16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。16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、16のリスク分類の1つに「自然資本に関するリスク」があり、気候関連や自然関連のリスクはその中に含まれています。

特に気候関連のリスクおよび機会の特定、評価、対応に関しては、2020年3月期よりTCFDシナリオ分析の取り組みを開始し、現在もサステナビリティ会議において検討を行っています。具体的には、当社グループを取り巻く事業環境や社会環境の変化、気候変動関連の国際基準やイニシアチブの動向、サービス提供部門からの

情報等を勘案し、各気候関連のリスクおよび機会に対する施策の検討を行っています。また、自然関連のリスクおよび機会の特定、評価、対応に関しては、2023年3月期よりTNFDシナリオ分析の取り組みを開始しています。

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、その際、2031年3月期までの温室効果ガス排出量削減目標 (Scope1+2) についてもパリ協定の「1.5℃目標」の水準に整合していると認められました。

NRIの環境目標

指標	目標	(参考) 2026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 ^{※1}	93%減	4千t-CO ₂ ^{※2}
	[2031年3月期] Scope3: 30%削減	2%増 ^{※3}	178千t-CO ₂ ^{※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 ^{※1})	22%減 ^{※3}	182千t-CO ₂ ^{※3}
	再生可能エネルギー利用率	—	98% ^{※2}
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)	—	+1,065kWh 省エネ努力 積み増し
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)	27%減	133千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)	69%減	24t

※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 Scope3のカテゴリ1について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 フリークーリング、空調の機械学習最適化など

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ます。

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、2026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。

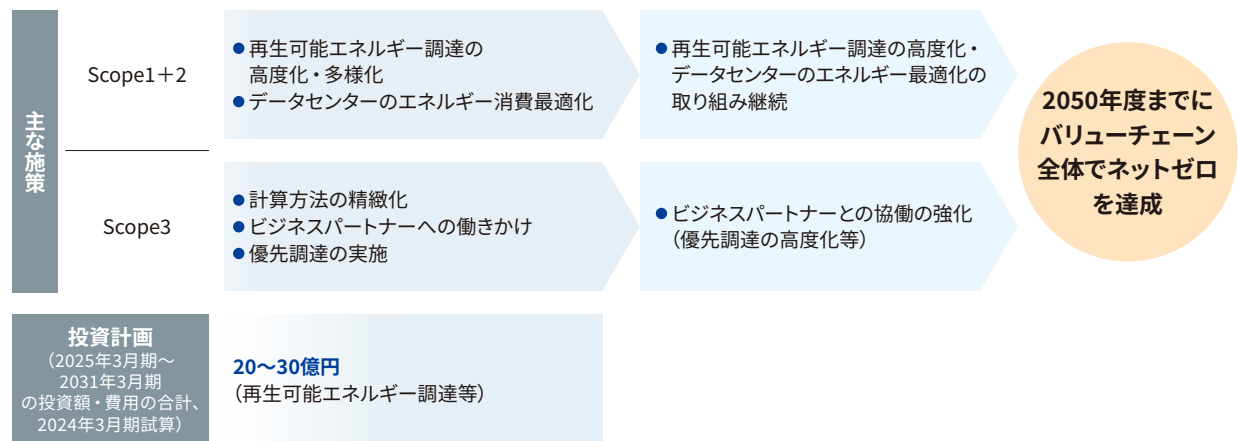
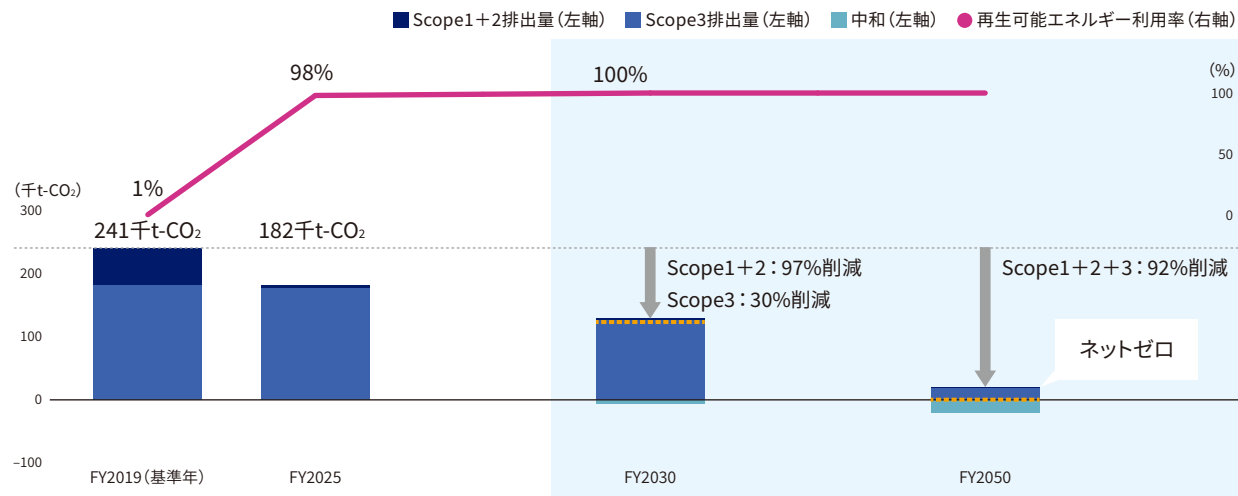
データセンターにおける

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、AI (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。

NRIの温室効果ガス排出量削減目標と移行計画



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））。

これらの取り組みも含めた2024年4月以降の省エネルギー施策により、2026年3月末時点で約100万kWhの電気使用量を削減しました。

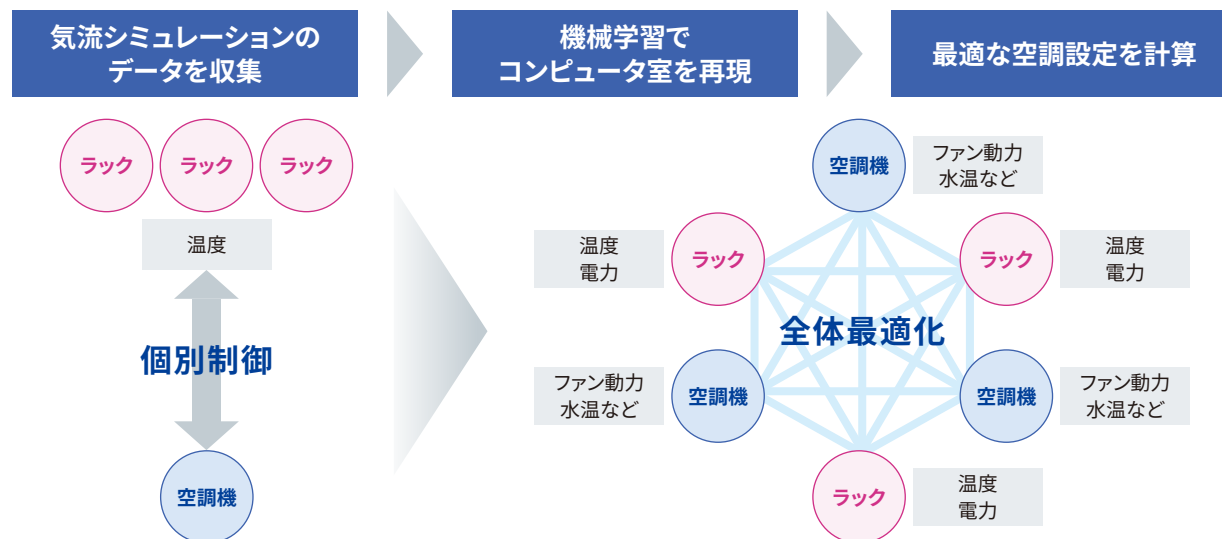
データセンターにおける水資源の有効活用

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。

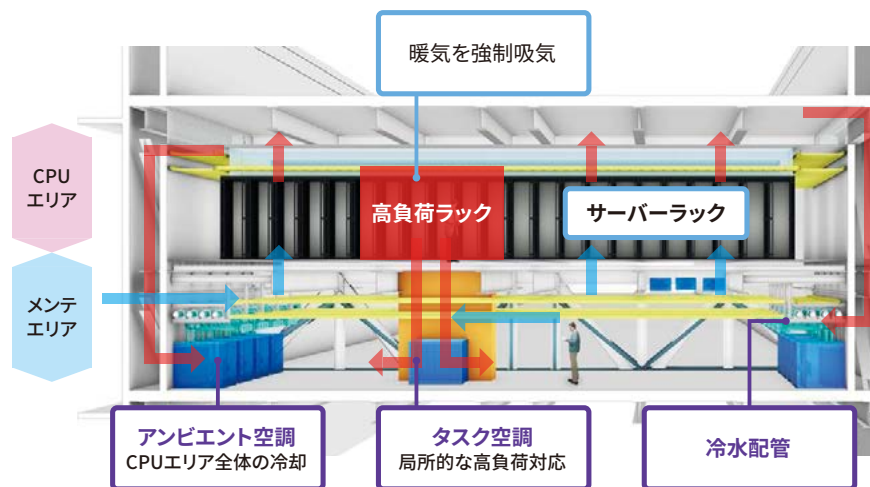
冷却に使用する水については、水道局からの上水を主に利用しており、上水、雨水、再生水などを組み合わせることで効率的な水利用を実現しています。また、使用後の水の処理においても、冷却に使用された水を再生水として循環利用することなどにより、排水量の低減に努めています。

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。

AI（機械学習）を用いた空調設定最適化



ダブルデッキシステムの概要



冷水縦型蓄熱槽



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. 113

(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。2026年3月期は、従来のビジネスパートナーにおけるScope1、2の算定・目標設定に加えて、新たにScope3算定支援を開始しま

した。取り組みの一例として、ビジネスパートナー各社が自社でScope3排出量を算定できるよう、算定ツールの提供およびその説明を行うウェビナーを実施し、算定プロセスの理解促進と各企業での取り組みの推進を後押ししました。

(3) Scope3算定の精緻化

NRIは、ビジネスパートナーの温室効果ガス排出量の収集とその活用を進めています。2022年3月期よりCDPサプライチェーンプログラムに参加し、同プログラムを通じてビジネスパートナーから温室効果ガス排出量データの提供を受けています。併せて、CDPIに回答していないビジネスパートナーに対しては、2025年3月期からNRI独自のアンケートを実施し、温室効果ガス排出量や各社の取り組み状況、課題認識等を把握しています。これらの情報は、エンゲージメント施策の立案に活用するとともに、2025年3月期からはScope3算定に活用し、算定精度の向上を図っています。

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「サプライヤーエンゲージメント・リーダー」に選定されました。



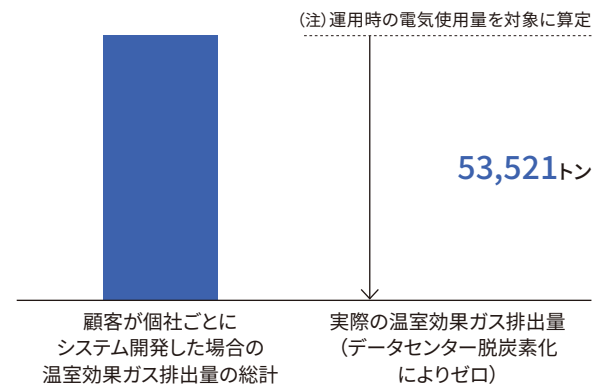
CDPサプライヤー・エンゲージメント評価
サプライヤーエンゲージメント・リーダー
(取り組み評価における最高位)

共同利用型サービスによる削減貢献量の算定

NRIの共同利用型サービスは、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、2026年3月期の削減貢献量は、53,521トンとなりました。

NRIの削減貢献量(2026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、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。

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

※ 社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

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、以下の各会議体で重要事項を審議するほか、関連する会議体と各主管部が連携し、推進しています。

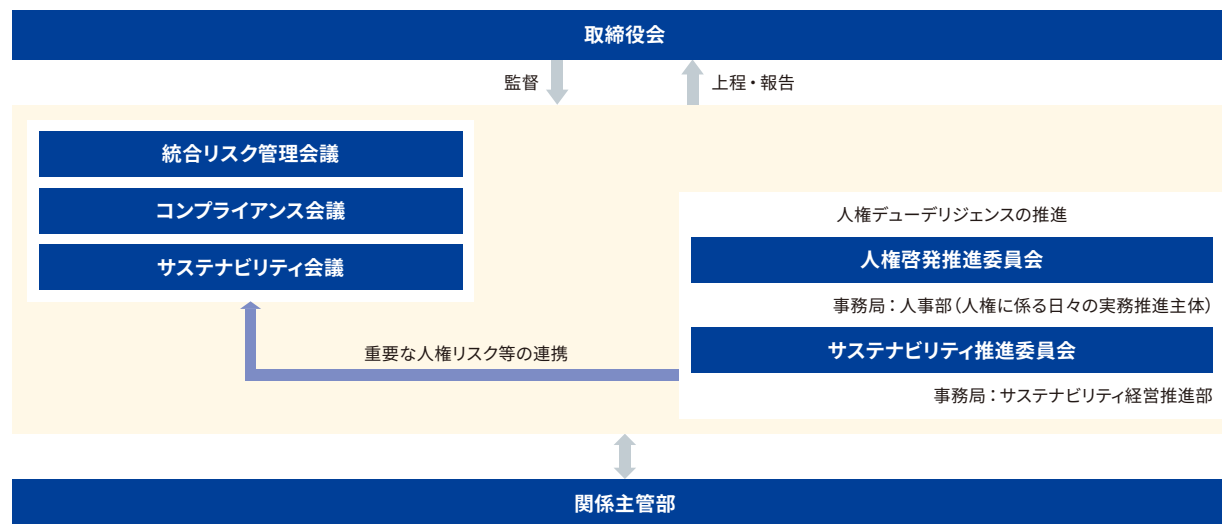
- ・NRIのリスク管理に関する重要事項については、「統合リスク管理会議」
- ・倫理・法令等の遵守体制の整備、再発防止等、倫理・コンプライアンス経営の推進に係る重要事項については、「コンプライアンス会議」
- ・サステナビリティに関する重要事項については、「サステナビリティ会議」

人権に関する重要事項は、年に1回以上主管部で確認され、必要に応じてサステナビリティ会議等を経て「取締役会」に報告されます。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。

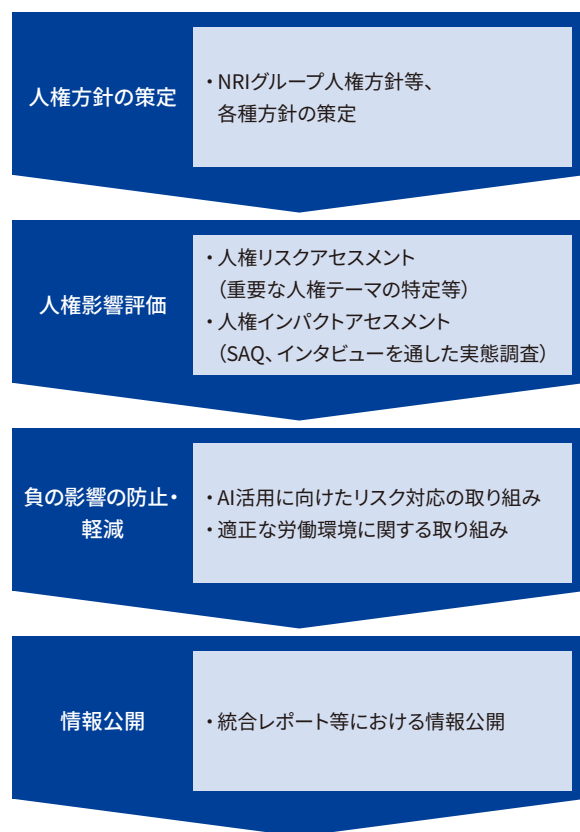
NRIの人権リスクに関するガバナンス体制



人権デューデリジェンス

人権デューデリジェンスの全体像

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。



人権方針の策定

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。NRIの人権に対する考え方や取り組みの状況については、人権報告書で紹介しています。

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しながら、開発・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。

🌐 NRIグループ人権方針
<https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken>

📄 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AI基本方針
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI_Ethics_Guidelines

AI倫理・AIガバナンス 📄 P. 142-143

なお、サステナブル調達の推進のため、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、国際基準等を踏まえ、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は引き続き、労働時間と賃金に関する法令を遵守します。

🌐 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/>

サステナブル調達 📄 P. 113

人権影響評価

■ 人権リスクアセスメント

（重要な人権テーマの特定等）

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、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。

なお、2026年3月期は、Verisk Maplecroft社が提供している人権リスクの内容を再確認し、NRIとして把握すべき潜在的な人権リスクの有無を確認しました。

※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

(SAQ、インタビューを通じた実態調査)

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」（「適正な労働時間」から拡張）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ました。

2026年3月期の取り組み

継続的な取り組みとして、2024年3月期から引き続き、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いました。実査インタビューの対象地域を拡大した結果、2024年3月期から2026年3月期にかけて、海外拠点全てに対してインタビューを実施しました。

NRIの人権テーマ

深刻度	高	・適正賃金 ・表現の自由 ・救済へのアクセス ・人身売買 ・移民・先住民族の権利等	・テクノロジーとAI ・プライバシー権 ・適正な労働環境
	低	・性的マイノリティ ・児童労働等	
		低	高
		発生可能性	

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

負の影響の防止・軽減

■ 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・AIガバナンス P. 142-143

■ 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、社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、社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

経営基盤(ESG)

人権尊重への取り組み

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、社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AUSIEXにて、月次で開催されるタウンホールミーティングで社員との意見交換を行っているほか、2年に1回のエンゲージメントサーベイで柔軟で適切な労働環境についての意識調査を行っています。また、年に1回実施される行動規範に関する

研修を通じて、職場における差別やハラスメントの是正に努めています。

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、各社に設置された内部苦情委員会(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、全社員向けに外部専門家が提供するワークショップを行っており、意識向上や実践的スキルの習得を目的としたプログラム等を提供しています。

なお、サプライチェーンにおける人権に関しては、サステナブル調達の一環として外部評価機関を活用し、ビジネスパートナーの状況を確認しています。

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

各通報窓口に関する
説明

社員、および派遣社員、ビジネスパートナー社員を対象とした
相談・通報に対応する仕組み

- ①② NRIグループハラスメント相談窓口
- ③④ NRIグループコンプライアンスホットライン
- ⑧ ビジネスパートナー向けハラスメント相談窓口

海外拠点社員を対象とした相談・通報に対応する仕組み

- ⑤⑥ 各海外拠点ローカルホットライン
- ⑦ グローバルホットライン

外部を対象とした相談・通報に対応する仕組み
(サプライヤー、地域コミュニティ、その他)

- ⑨ 代表電話、メールアドレス

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。
- NRIでは、当行動規範への同意書の取得を実施しており、2026年3月末時点において、主要ビジネスパートナーの86%から同意書をいただきました。また、同等の規範を有するビジネスパートナーも含めると、主要ビジネスパートナーの98%が「RBA行動規範」に則っていることを確認しています。

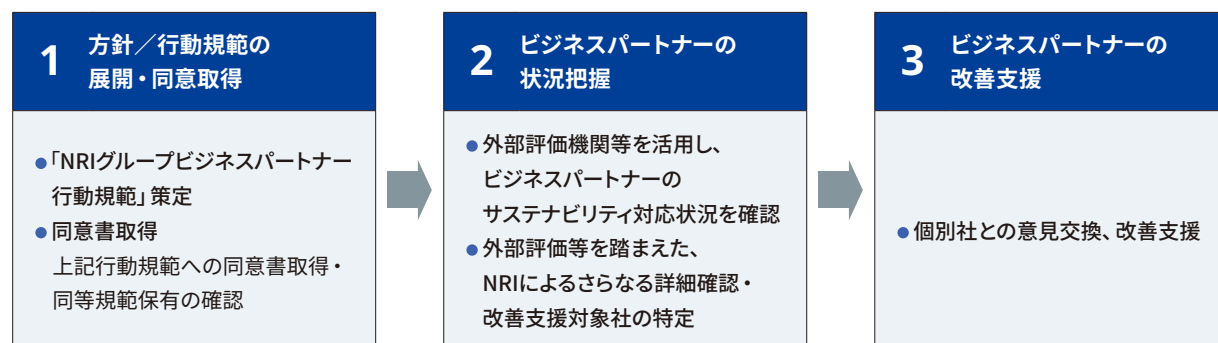
2 状況把握

- 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。

(注) 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. 107に詳しく記載しています。



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

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、右記の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61回定時株主総会：5月22日公開→6月19日開催（約1ヵ月前）
- ・ご承諾いただいた株主の皆様へ招集通知の電磁的送付を実施
- ・招集通知（要約）の英文での提供
- ・株主名簿管理人である信託銀行によるインターネットを用いた議決権行使機会を提供
- ・(株)ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」による議決権行使機会を提供
- ・株主総会前に、有価証券報告書を開示
- ・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、右記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、サステナビリティ経営推進部が株主・投資家(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。

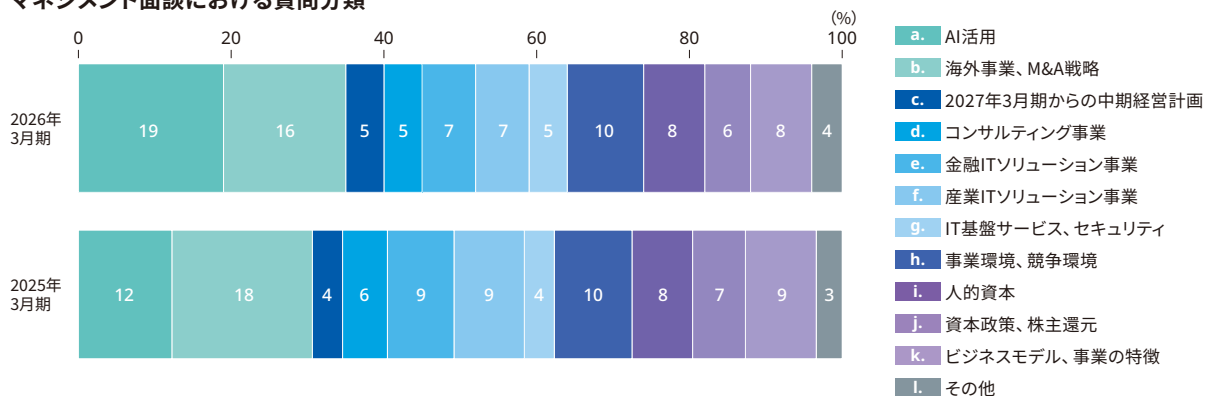
投資家からの依頼に対応するほか、NRI自らが投資家へ働きかけを行い、対話の機会を創出しています。

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、「中期経営計画(2026-2028)」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。

2026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：534件、延べ1,619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1,777名(ライブ視聴)

マネジメント面談における質問分類



投資家からのご質問等は内容を分類・集計し、経営会議および取締役会へ報告しています。例えば2026年3月期は、AI活用に関する質問が全体の19%を占め、前期の12%から7ポイント増加しました。こうした定量的な傾向に加え、質問の具体的な内容や当社経営層へのアドバイスといった定性的な情報も併せて報告しています。

ステークホルダーマップ

私たちNRIは、「企業理念」の実現に向けて、次の原則に基づいて未来志向でグローバルかつ自律的に行動し、各ステークホルダーとの信頼関係を築きます。

主な ステークホルダー	ステークホルダーの期待	NRIの企業行動原則	実践例	マテリアリティ との関係
社会	- 未来の価値を先読みし、高度な知的資本を核に産業を創発することで豊かな社会を実現 - 社会コストが究極的に低減され、消費者余剰が拡大することで、一人ひとりの可能性を拡張 - 社会を支える安全なIT基盤によって多様なAIと人間が共存し、安全で信頼できる未来を共創	私たちは、時代を先取りし、社会の変革をリードする情報発信や提言を行います 私たちは、次代を担う人づくり、活力ある未来社会づくりに貢献します 私たちは、環境保護と地域社会の発展に貢献し、誠実な企業として良識をもって行動します 私たちは、法令とその精神を遵守し、反社会的勢力とは一切の関係を遮断します	- 社会への情報発信・提言、エンゲージメント：各種フォーラムの開催、グローバルなルール形成への関与(WBCSD参画) - 事業を通じた社会価値の創出：デジタル社会資本の充実、社会資源の有効活用、持続可能な社会インフラ実現に向けた取り組み - 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、共同利用型サービスを通じた削減貢献量の創出 - 法令遵守：各種法令の遵守、倫理・コンプライアンス体制の実効性の確保(2026年3月期実績) - 主要新聞・ウェブ掲載記事：2,273件 - AI関連投資額：181億円 - 温室効果ガス排出量削減率(基準年：2020年3月期) Scope1+2：93%減/Scope3：2%増 - 再生可能エネルギー利用率：98% - 削減貢献量(システムの共同利用による顧客の温室効果ガス排出削減量)：53,521トン - コンプライアンス確認テスト履修率：99.9%	
お客様	- 顧客のAIネイティブなビジネス変革をリード - 安全・安心なIT環境整備による顧客のリスク対応力強化 - NRI固有のIPを活用した社会コスト低減	私たちは、お客様第一の精神で、お客様にとって価値あるサービスやソリューションを提供します 私たちは、長きにわたり、お客様から「真のパートナー」と認められ続けるよう全力を尽くします 私たちは、品質にこだわり、サービスやソリューションが安全で安心できることを約束します	- 価値あるサービス・ソリューションの提供、お客様とのエンゲージメント - 日本国内初のAnthropic認定リセラーに選定 - 金融ビジネスプラットフォームのモダナイズ完遂 - 共同利用型サービス拡大による温室効果ガス排出量削減 - デジタルトラスト分野で共創拡大 - 品質監理の取り組み - 情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理 - 稼働システムの高品質な保守・運用 - AIリスク対応への取り組み (2026年3月期実績) - 社会共創サービス売上高：1,933億円 - デジタルセキュリティサービス売上高：962億円 - 知的資本投資額：617億円 - 重大リスク発現件数(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)：2件	

社員	(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	私たちは、高度な専門性を重んじ、広く多様な人材との切磋琢磨を通じて、大きな成長を実現します 私たちは、一人ひとりの社員が心身ともに充実し能力を最大限に発揮できる、健康で健全な環境作りを行います	- 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、1on1、MVVダイアログ - 従業員との対話：従業員（組合）懇談会 (2026年3月期実績) - 従業員エンゲージメント(NRI単体)：総合スコア73 - AI高度人材数(NRI籍)：1,147名 - セキュリティ高度人材数(NRI籍)：1,198名	
取引先	- 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、公明かつ公正な選定 - 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	私たちは、取引先と共に発展し、互いに尊重し合える建設的な関係を築きます	- パートナーシップ活動：eパートナー・fパートナー^{※2}との関係強化、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） (2026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：主要ビジネスパートナーの98%	
株主・投資家	- 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	私たちは、公正な情報開示を行い、広く株主・投資家との対話を進めます 私たちは、持続的な成長と企業価値向上につとめ、株主や投資家の期待に応えます	- 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・ガバナンス委員会の設置、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 選定、MSCI AAAなど (2026年3月期実績) - Dow Jones Best-in-Class Indices：World 選定継続	

※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なかつ優良なビジネスパートナー



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

社外取締役 (監査等委員)
川崎 博子

社外取締役
小堀 秀毅

代表取締役 専務執行役員
山崎 政明

中長期的視点から次なる成長への挑戦を支える

コーポレート・ガバナンス

「中期経営計画(2026-2028)」の策定プロセスと今後の課題

山崎 本日は、新たに策定した「中期経営計画(2026-2028)」(以下、中計2028)を振り返りながら、当社のガバナンスや今後の期待について伺います。まず、中計の策定プロセスや取締役会における議論について、率直なご意見をお聞かせください。

小堀 今回の中計2028は、世界の政治情勢や国内の課題、そしてAIを中心としたテクノロジーの進化といった、世の中の大きな転換期を十分に把握し、各セグメントの戦略と経営資源配分が的確にまとめられた堅実な計画に仕上がったと評価しています。しかし一方で、過去の成功体験からか、計画の達成にこだわる意識が強く、やや短期的な視点に寄ってしまった印象もあります。10年先の目指す姿を描き、そのためにこの3年間でどのような布石を打つかという、中長期的な視点での議論がもっとあっても良かったのではないのでしょうか。特にグローバル事業については、現地の足元の業績対応に追われ、将来に向けた戦略の議論が当初から十分に深められなかった点が非常に残念でした。今後、改めてより先の将来に向けた戦略構築について、取締役会で取り上げていくべきであると考えています。

川崎 私も、大枠としては非常によくまとまった中計であると感じています。ただ、グローバル事業に関しては、小堀取締役が指摘された通り、もっと早い段階で現実を深く直視し、議論を重ねるべきでした。国内事業については、泥臭いところまでしっかりと把握した上で、金融や産業など各分野の次の事業基盤構築に向けた洗練された説明がなされていますが、グローバル事業についての当初の説明は、現地の手触り感が伝わりづらく、少し整理されすぎているように感じました。一旦屈んで基盤固めをするという結論をもう一段早くに出し、次の3年間の使い方についてさらに深い議論ができていたら、より良かったと思います。また、AIの台頭はNRIにとって非常に大きなビジネスチャンスであり、事業の飛躍的な成長につながる転換点です。そのAIがもたらす可能性を、リスク面だけでなく、事業成長の観点でもっと理解しやすい説明にまで練り上げ、社会からの期待感に繋げることができればより良かったと感じています。



山崎 足元の課題への対応を早期に具体的に提示することと、次なる成長に向けた中長期的な議論により時間をかけることが重要であると改めて認識しました。

次なる成長に向けた挑戦を支える仕組みづくり

山崎 中長期的な視点に立って将来の目指す姿を描き、実現していくためには、どのような観点が重要でしょうか。

川崎 NRIは国内事業が順調であり、品質にこだわり続ける素晴らしい強みを持っています。一方で、少し「優等生」すぎるところがあり、もっと「やんちゃ」な挑戦が出てきても良いと感じています。例えば、インターネット技術が登場して社会が根本的に変わったのと同じように、現在のAIの台頭も大きな転換点です。NRIはシンクタンク機能とIT機能の両方を持ち、優良なお客様の基盤があります。この強みを掛け合わせることで、社会の変化点を捉え、根本的に異なる新しい社会共創サービスを生み出すことができるはずです。絶対的な正解がない中で、様々な種を見つけ、トライアンドエラーを繰り返す。うまくいかないものに挑戦し続けるメンタリティを組織に内在化させることが、次の大きな成長につながるはずです。

小堀 川崎取締役が指摘された「優等生」という点に関連しますが、NRIは順境時には強い一方で、逆境時のマネジメントに課題があるように見受けられます。世の中の変化が激しい時は、逆境的な立場に置かれるリスクを常に想定しておくことが重要です。また、新規事業や社会共創サービスを生み出す上では、最初から高い収益性を期待するべきではありません。新規顧客の開拓、新しい産業分野への参入や海外展開等には、泥臭い下積みの期間が必要なものです。信頼関係を構築した結果として、後から収益がついてくるのです。そのため、既存の事業と同じ基準で評価するのではなく、リスクを取っているという認識のもとで挑戦を後押しする仕組みが必要です。

中長期的な企業価値向上を牽引する、次世代リーダーの育成と多様性の確保

山崎 中長期的な視点や取り組みを継続するために、人材の育成や登用を含めた組織づくりの観点からは、どのような工夫が必要でしょうか。

小堀 次世代を担う40代後半から50歳前後の人材を、もっと経営の議論に巻き込むべきです。彼らに「10年後のNRIをどんな会社になりたいか」を語らせ、現在の経営陣がそれを吸い上げるなど、世代間でたすき掛けをしていく準備が不可欠です。そして、優秀な層にあえて「タフアサインメント」を与え、新規事業やグローバル展開など、

既存の延長線上にはない新しい挑戦を任せることが重要です。そこでの経験は、将来経営トップ層に入った時に必ず活きます。たとえそこで失敗しても、再びチャンスが与えられるような仕組みと人材の流動性を作ることが、中長期的な企業価値向上につながります。事業戦略と人材戦略の連動性がなければ、計画は絵に描いた餅になってしまいます。

川崎 その意味では、女性の活躍推進についても同じことが言えます。女性が社長に就任したことは素晴らしいですが、それに続くパイプラインの育成が課題です。執行役員や経営層の候補となる女性の割合がまだまだ少ないように見受けられます。会社として「本気で期待している」というメッセージをもっと強く打ち出すべきです。女性だからと遠慮するのではなく、タフアサインメントを含めてしっかりと背中を押し、現状のマジョリティである男性側の意識を変えるような施策をもう一步踏み込んで



強化してほしいと思います。いわゆる女性らしさという先入観を取り払うことで、個人の能力が光り、組織全体の活性化につながるはずです。

山崎 次世代人材への既存の延長線上にない挑戦や思考を促す仕組みづくり、組織の意識に留意した上での多様化の推進など心掛けたいと思います。

取締役会の実効性と役割の進化

山崎 さらなる成長に向け、当社の取締役会の実効性についてはどのように評価し、今後どのような運営を期待されますか。

川崎 取締役会の実効性評価は非常に丁寧に行われており、運営の方向性は良い形に進んでいると評価しています。事前の社長報告や、オフサイトでの独立役員会議などの場が効果的に機能しており、グループ会社全体に対して質の高い網羅的な監査活動が実施できている点も評価しています。

今後の取締役会では、一問一答の形式になりがちのところから一歩踏み込み、取締役が所掌外の知見からも意見を交わすような、相互のディスカッションが深まることを期待しています。また、現場のリアルな課題感や熱い想いがもっと前面に出るような、リスクを取り成長を加速するための議論を重ねていければと思います。

小堀 取締役会は年々実効性が高まっており、事前説明も的確で議案資料も簡潔でわかりやすいと評価しています。ただ、世の中は大きな転換期を迎え、事業環境の振れ幅が非常に大きくなっています。状況の変化に応じてタイムリーな決断が求められる時代ですから、トップが方向転換を決断した際には、時には「朝令暮改」も必要です。もし執行側が課題に直面し悩んでいるのであれば、厳しい話や悪い兆候も優先的にタイムリーに共有していただき、オフサイトミーティングなども活用して、我々社外取締役も第三者的視点から背中を押すような柔軟な運営が重要です。執行側で悩みを抱えるのではなく、それを共有し、ともに課題解決に向かうことが、結果として取締役会の活性化と実効性向上につながると考えています。

山崎 今後も、オフサイトミーティングなども活用しながら、より率直に課題感を共有し、社外取締役の皆様のお力添えをいただきたいと思います。

NRIへの期待とステークホルダーへのコミットメント

山崎 最後に、NRIへの今後の期待やステークホルダーへのコミットメントについて、お聞かせください。

小堀 まず、「投資家が何を望んでいるのか、NRIに何を期待しているのか」という声を、我々はもっと積極的に拾っていくべきだと感じています。以前、ある投資家の方と対話した際、海外からは日本のIT市場の特徴やNRIのユニークな立ち位置が十分に理解されていないと痛感しました。IRの間では足元の業績に関する質疑応答になりがちですが、我々自身が「10年後のNRIはこういう社会的位置付けにある」という大きな夢やビジョンを持ち、日本の市場の特徴と併せて積極的に発信していくべきです。社会システムの変革期において、NRIはAIやセキュリティ、社会共創サービスを通じて、日本の社会をデータで見える化し、新しい仕組みを構築するトリガーとなる力を持っています。中長期視点で目指すべきミッションを大胆に描き、そこからバックキャストして今の戦略と人材育成を連動させていく。経営陣がビジョンを語り続けることで、投資家への訴求力が高まるだけでなく、社員のモチベーションやエンゲージメントも高まるはずです。パソコンが



登場し、インターネットが普及し、そして今、AIが出てきているという重要な局面です。この変化の激しい時代に立ち会えることは非常にエキサイティングです。NRIがコンサルティングやITを通じて、産業構造や国民の生活パターンをどう変えていくか、大いに期待しています。社外取締役として、各ステークホルダーの視点から積極的に意見を具申していきたいと考えています。

川崎 AIをはじめとするテクノロジーの進化は、社会そのものを根本的に変質させていきます。その中でNRIは、「お客様のために」「より健全な社会のために」という誠実な使命感を根底に持っています。膨大なデータベースや人間の知能を超える処理スピードを活用し、これまで考慮外だった要素も取り込んだ上で、次の社会変化のど真ん中でNRIが企業価値を向上させながら、グローバルでの日本のプレゼンスを高め、社会の役に立っていく役割を担っていけるはずです。そんな未来に向けた意思決定や執行の監督を通じて、NRIのさらなる進化に貢献していきたいと思っています。

山崎 本日はありがとうございました。次なる成長につなげていくための非常に有意義なご意見をいただきました。いただいたご意見を踏まえてさらに取締役会の実効性を高め、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

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。

📄 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。

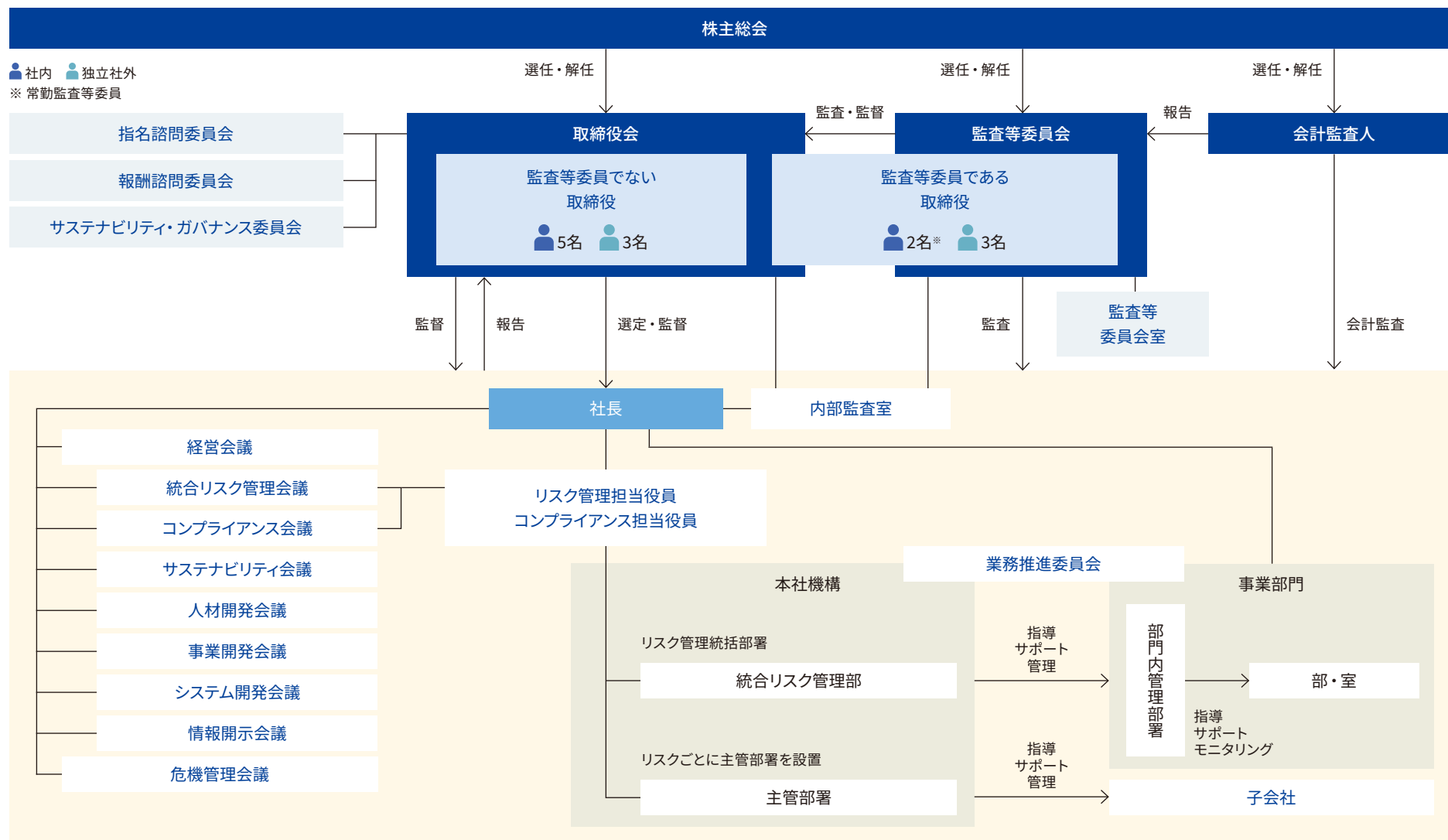
③ コーポレート・ガバナンス体制

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. 125参照

内部統制／倫理・コンプライアンスについてはP. 139-145参照

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	小堀 秀毅*	独立社外取締役
		浅井 英里子	独立社外取締役
		藤江 太郎	独立社外取締役
		小酒井 健吉	独立社外取締役
		此本 臣吾	取締役会長
		柳澤 花芽	代表取締役 社長
報酬諮問委員会	目的および権限	取締役の報酬等の体系、水準および各取締役(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*	代表取締役 専務執行役員
		小堀 秀毅	独立社外取締役
		浅井 英里子	独立社外取締役
		藤江 太郎	独立社外取締役
		小酒井 健吉	独立社外取締役
		此本 臣吾	取締役会長
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
		山崎 政明	代表取締役 専務執行役員
		中山 浩之	取締役 専務執行役員
		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。	執行役員 山口 隆夫
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。	執行役員 山口 隆夫
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。	代表取締役 専務執行役員 山崎 政明
人材開発会議	8回/年	社長の指示に基づき、人的資本の拡充に向けた人材戦略に関する重要事項を審議する。	代表取締役 専務執行役員 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。	代表取締役 専務執行役員 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のバランスやジェンダー、国際性、職歴・知見の蓄積等を考慮した構成としています。

取締役の構成 (2026年6月19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	
大塚 徹	◎	◎	◎			●	●		証券会社役員	
柳澤 花芽★	◎	◎	◎	●					当社CEO	
山崎 政明	◎	◎	◎		●	●		●	ITソリューション(本部長)、コーポレート(管掌)	
中山 浩之	◎	◎	◎		●	●			ITソリューション(担当)	
小堀 秀毅	◎	◎	◎	●					上場企業CEO	
浅井 英里子★	◎	◎	◎	●					グローバル企業日本法人CEO	
藤江 太郎	◎	◎	◎	●					上場企業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

※ 2026年7月1日より監査法人理事長

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。長期経営ビジョンや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		専門領域	内容
イノベーション	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ず、以下の4つの領域を包含する幅広い専門性
グローバル	グローバルな事業基盤の再構築と管理体制整備	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
		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	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。

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



此本 臣吾 | このもと しんご |

1960年2月11日生

非業務執行

取締役会長 取締役会議長 (258,921株)

1985年 4月 当社入社 (重要な兼職の状況)
2015年 6月 当社代表取締役 ソニーグループ株式会社社外取締役
2024年 6月 当社取締役会長 取締役会議長 キリンホールディングス株式会社社外取締役
(現任)



大塚 徹 | おおつか とおる |

1967年6月5日生

新任 非業務執行

取締役副会長 (―)

1991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
2026年 6月 当社取締役副会長 (現任)



柳澤 花芽 | やなぎさわ かが |

1967年5月3日生

業務執行

代表取締役 社長 (86,366株)

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



山崎 政明 | やまざき まさあき |

1967年8月10日生

業務執行

代表取締役 専務執行役員 (64,083株)
コーポレート部門管掌、本社機構担当

1992年 4月 当社入社
2025年 6月 当社取締役
2026年 4月 当社代表取締役 (現任)



中山 浩之 | なかやま ひろゆき |

1967年6月27日生

新任 業務執行

取締役 専務執行役員 (53,941株)
ビジネス部門管掌、金融ITソリューション事業担当

1990年 4月 当社入社
2026年 6月 当社取締役 (現任)

経営基盤(ESG)

役員一覧



小堀 秀毅 | こほり ひでき |

1955年2月2日生

非業務執行 社外 独立

取締役 (4,000株)

1978年 4月	旭化成工業株式会社 (現 旭化成株式会社) 入社	2016年 4月	同社代表取締役社長
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	2022年 4月	同社代表取締役会長
2010年 4月	同社代表取締役社長	2023年 4月	同社取締役会長(現任)
2012年 4月	旭化成株式会社常務執行役員	2023年 6月	当社取締役(現任)
2012年 6月	同社取締役 常務執行役員		(重要な兼職の状況)
2014年 4月	同社代表取締役 専務執行役員		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
			三井住友トラストグループ株式会社社外取締役



藤江 太郎 | ふじえ たろう |

1961年10月25日生

新任 非業務執行 社外 独立

取締役 (―)

1985年 4月	味の素株式会社入社	2022年 6月	同社取締役 代表執行役社長
2011年 7月	フィリピン味の素社取締役社長		最高経営責任者
2013年 6月	味の素株式会社執行役員 フィリピン味の素社 取締役社長	2025年 2月	同社取締役 執行役会長
2015年 6月	味の素株式会社執行役員 ブラジル味の素社取締役社長	2025年 6月	同社執行役会長
2017年 6月	味の素株式会社常務執行役員	2026年 4月	同社特別顧問(現任)
2021年 6月	同社執行役専務	2026年 6月	当社取締役(現任)
2022年 4月	同社代表執行役社長 最高経営責任者		(重要な兼職の状況)
			味の素株式会社特別顧問



浅井 英里子 | あさい えりこ |

1968年5月11日生

非業務執行 社外 独立

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	2018年 1月	GEジャパン株式会社 代表取締役社長
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	2023年 8月	Trinity Indo-Pacific Partners Pte. Ltd. 取締役 Co-Founder and Partner
2011年 5月	GEヘルスケア・ジャパン 株式会社入社	2023年12月	Trinity Indo-Pacific Partners Pty Ltd. (現 Bluesphere Pacific Partneres Pty Ltd.) 取締役 (現任)
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	2025年 6月	当社取締役(現任)
2015年 4月	同社専務執行役員		(重要な兼職の状況)
			Bluesphere Pacific Partneres Pty Ltd. 取締役

(注) 1. 監査等委員でない各取締役は2026年6月19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。2026年3月31日現在の所有状況を記載しています。

監査等委員である取締役

新任 社外 独立



稲田 陽一 | いなだ よういち |

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)

桧原 猛 | ひはら たけし |

1965年10月19日生

取締役(監査等委員)(常勤)

(57,013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)

小酒井 健吉 | こさかい けんきち |

1953年8月9日生

取締役(監査等委員)

(3,000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	2015年 6月 同社代表執行役専務 最高財務責任者
2010年 6月 田辺三菱製薬株式会社 (現 田辺ファーマ株式会社) 取締役 常務執行役員	2017年 4月 同社代表執行役副社長 最高財 務責任者
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	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



川崎 博子 | かわさき ひろこ |

1963年9月21日生

取締役(監査等委員)

(1,300株)

1987年 4月 日本電信電話株式会社 (現 NTT株式会社)入社	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)
2000年 6月 株式会社NTTドコモ入社	2024年 6月 同社取締役 取締役会議長 (現任)
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	2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
2021年 6月 ドコモ・システムズ株式会社 常務取締役	(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 THK株式会社社外取締役
2022年 6月 株式会社NTTドコモ取締役 (監査等委員)	



中川 隆之 | なかがわ たかゆき |

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	2017年 7月 仰星監査法人副理事長代表社員 東京事務所長
1990年 3月 公認会計士登録	2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
1994年 9月 東京赤坂監査法人 (現 仰星監査法人)入所	2026年 7月 仰星監査法人理事長代表社員 (現任)
1999年 1月 同法人代表社員	(重要な兼職の状況)
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	仰星監査法人理事長代表社員

(注) 1. 監査等委員である各取締役は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。2026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。

専務執行役員

大元 成和

常務執行役員

松本 晃 渡辺 徹郎 小池 裕 小林 一央 亀井 章弘 郡司 浩太郎

執行役員

小原 康司 川浪 宏之 北川 園子 小田島 潤 小暮 典靖 斉藤 英紀
池谷 武文 武田 則幸 清水 雅史 小林 敬幸 山口 隆夫 雨宮 正和
田原 亜希子 宮武 博史 八木 貴史 鳩宿 潤二 内海 朋範 南側 洋司
片山 正樹 栗山 真一 小宮 正哲 稲葉 貴彦 小林 浩二 高木 智亮

経営役

小林 賢治 松江 章裕 小木曾 功一 石綿 昌平 奥田 友健 吉田 浩雄
太田 岳秀 相澤 晶子 近藤 雄一 芝原 太郎 和田 研一 渡辺 光也
能代 博 加藤 友明 水石 仁

研究理事

神尾 文彦

フェロー

青嶋 稔 梅屋 真一郎 上野 哲志

取締役会および諮問委員会の取り組み状況

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。

2026年3月期の取締役会および各諮問委員会への出席状況、主な審議・検討内容、年間スケジュールは右記の通りです。

出席状況

区分	氏名	属性	取締役会 (出席数/開催数)	指名諮問委員会 (出席数/開催数)	報酬諮問委員会 (出席数/開催数)
監査等委員 でない取締役	此本 臣吾	非執行	14/14回	3/3回	3/3回
	赤塚 庸	非執行	14/14回	—	—
	柳澤 花芽	執行	14/14回	3/3回	—
	江波戸 謙	執行	14/14回	—	—
	嵯峨野 文彦	執行	14/14回	—	—
	山崎 政明	執行	11/11回※	—	2/2回※
	大橋 徹二	社外	14/14回	3/3回	3/3回
	小堀 秀毅	社外	14/14回	3/3回	3/3回
	浅井 英里子	社外	11/11回※	3/3回	2/2回※
監査等委員 である取締役	稲田 陽一	常勤	11/11回※	—	—
	桧原 猛	常勤	11/11回※	—	—
	小酒井 健吉	社外	11/11回※	3/3回	2/2回※
	川崎 博子	社外	11/11回※	—	—
	中川 隆之	社外	11/11回※	—	—

※ 2025年6月20日就任以降

経営基盤 (ESG)

取締役会および諮問委員会の取り組み状況

主な審議・検討内容

分類	主な審議・検討内容
経営、事業戦略 (サステナビリティを含む)	● 中期経営計画
	● 事業計画 (予算策定)
	● グローバル戦略
	● グループ会社再編
	● 買収・出資
	● 人的資本・人材戦略
	● 顧客提案案件
	● 出資先の状況
役員人事、役員報酬	● サステナビリティ会議等の取り組み
	● 役員人事関連
	● 役員報酬関連
	● 諮問委員会報告
財務方針、決算、IR	● 財務戦略
	● 年次、四半期決算
	● 有価証券報告書
	● 月次業績状況
	● 資金・財務状況
	● 剰余金・配当方針
	● IRの状況
コーポレート・ガバナンス、 リスク管理、 内部統制	● 機関設計変更
	● 取締役会実効性評価
	● 取締役会運営方針
	● リスク管理状況
	● 情報セキュリティ対応
	● グループガバナンス
監査等委員会監査、 内部監査	● 監査等委員会監査計画・監査状況
	● 内部監査状況
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

	2025年			2026年
	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
取締役会	▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼
経営、事業戦略 (サステナビリティを含む)	▼ ▼ ▼	▼ ▼	▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼
役員人事、役員報酬	▼ ▼ ▼	▼ ▼		▼
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	▼ ▼	▼	▼ ▼	▼ ▼ ▼
監査等委員会監査、 内部監査		▼ ▼	▼	
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。

2026年3月期は、主に右記について審議・検討しました。

主な審議内容

指名諮問委員会

- 取締役会の構成について
- 社外取締役の独立性に関する基準の明確化について
- 知見・経験や専門性、実績等の観点からの取締役候補者について
- 翌期業務執行体制構想に基づく、執行役員、経営役、その他役員の選定、配置等について

報酬諮問委員会

- 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
- 「中期経営計画(2026-2028)」以降の役員報酬制度について

社長の後継者計画

NRIでは、若手経営層の中から次世代の経営の中核を担う人材を見出して次期経営チームを形成し、そのチームの中から社長後継者を選出するプロセスを基本としています。指名諮問委員会は、社長後継者計画の具体的な内容について検討・審議するとともに、次世代経営人材の評価を行い計画の進捗状況を随時確認しています。そして、当社の持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上の実現を推進するに最もふさわしい候補者を取締役会に答申します。

社長後継者を中心とした次期経営チームによる集団的な経営継承により、経営の連続性確保と円滑な経営権移行を実現しています。

取締役の理解促進に向けた取り組み

NRIは取締役会における円滑な議論のため、取締役会の各議案の背景や論点を全取締役に事前に共有しています。

また、グループの事業や人材に対する社外取締役の理解促進を目的に、役職員による事業説明や事業所訪問等を実施しています。



新任社外取締役によるデータセンター見学の様子

ガバナンスの目指すべき姿に向けた取り組み

1. 取締役会の構成について

NRIでは、取締役会を業務執行取締役、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、多角的な観点から適切な意思決定と監督を実現することを基本方針とし、取締役の3分の1以上を独立社外取締役で構成することを定めています。

2026年6月には、経営監督機能の実効性向上のため、独立社外取締役の比率を42.9% (14名中6名) から46.2% (13名中6名) へと高めています。さらなるガバナンスの高度化に向け、将来的には独立社外取締役を過半数とすることも視野に入れた検討を進めています。

2. 社外取締役の諮問委員会委員長への選定について

NRIでは、取締役会の諮問機関として指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置しており、いずれも構成員の過半数を独立社外取締役とすることを定めています。

取締役会の機能の独立性・客観性のさらなる向上のため、2026年6月には、指名諮問委員会の委員長に社外

取締役を選定しています。今後は、報酬諮問委員会の委員長についても、社外取締役から委員長を選定することを検討しています。

3. 政策保有株式の縮減について

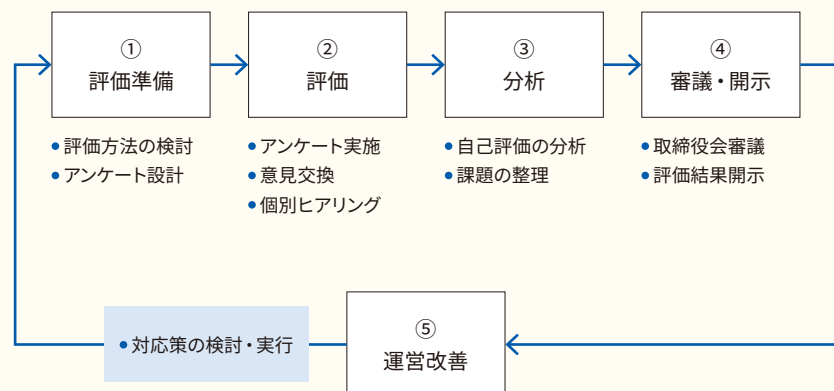
NRIは、「純投資目的である投資株式」は原則として保有しません。一方、「純投資目的以外の目的である投資株式」は、主要顧客である企業への当社ソリューションの提供等を通じた事業開発を目的として保有する「戦略投資目的」、取引先やパートナーとの協力関係・提携関係等の維持・強化等を目的として保有する「取引先・パートナー等」として区分しています。NRIの事業戦略、発行会社等との関係などを総合的に勘案し、取引先との協力関係・提携関係等の維持・強化を通じてNRIの企業価値向上に資すると判断した場合や事業開発を目的とする場合に、「純投資目的以外の目的である投資株式」を限定的に保有することがあります。

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。

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、社外取締役との意見交換・個別ヒアリングを実施しました。



2026年3月期の評価方法

評価実施に先立ち、2025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、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ており、2026年3月期は自己評価のみを実施しました。2026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、社外取締役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。

前期に認識した課題への取り組み

2025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移行するとともに、多様性を意識した取締役候補の選任について引き続き議論しました。

2. 次期中期経営計画の策定をはじめとする戦略的議題に関するより一層の議論の充実

「中期経営計画（2026-2028）」やAI戦略、グローバル戦略に関する継続的・集中的な議論、および人的資本や財務戦略に関する議論を深めました。

3. 取締役会での議論のさらなる活性化に資する運営

取締役会の報告事項では、事実の報告にとどまらず、趣旨や論点を明確にした資料構成や議長による議事進行を実施しました。

4. グループ会社の実質的なガバナンスの充実に向けた取り組みの拡充

内部監査やリスク管理の観点から、グループ会社のガバナンスの取り組み状況と課題を継続的に議論しました。

5. AI、サイバーセキュリティ等の複雑化するリスクへの適時対応

サイバー攻撃への対策状況と今後の課題について議論しました。

2026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、当社の取締役会の実効性は概ね確保されているものの、重要議題の審議内容の深さなどでは課題が指摘されており、2027年3月期での改善が必要と判断しました。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。
- 2025年3月期の女性社長就任、2026年3月期以降の社外取締役比率の向上など、取締役会構成員の多様性について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。
- 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確保が図られている。今後は議案の報告形式などの改善を図ることにより、審議時間のさらなる拡充が期待される。
- 社外取締役からの活発な意見・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。今後は、質疑応答にとどまらない自由闊達な議論が期待される。

b. 取締役への支援

- 社外取締役は、取締役会前の社長報告や当社グループの経営戦略会議への参加等、適宜執行側から説明を受けることにより必要な情報を入手する機会が設けられている。
- 各取締役会後に社外取締役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。今後は、社外取締役と社内執行役員との意見交換の機会のさらなる拡充が期待される。

c. 経営戦略

- 「中期経営計画(2026-2028)」については、環境変化の激しい要素を考慮しつつ、中期経営計画期間よりも先の将来に向けての議論が必ずしも十分ではないため、今後の拡充が望まれる。

- グローバル戦略については、計画の進捗状況などの定期的な報告だけではなく、事業に関する適時適切な報告を求めるとともに、長期視点での継続的な審議が期待される。
- 人的資本戦略については、当社の経営戦略の根幹をなすテーマであることから、継続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

- グループガバナンスについては、グループ会社への適切な統制、およびリスクや懸念点等に対する取締役会への報告が遅延していたことから、より早期の報告が期待される。
- 内部統制・リスク管理については、インシデント報告にとどまらない、中長期視点でのリスク議論・リスクの予兆の報告が期待される。
- 地政学リスクの高まりに伴い、引き続き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。
- 社外取締役の諮問委員会の委員長への選定は、2027年3月期の指名諮問委員会に続き、報酬諮問委員会でも検討が期待される。

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、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同時に、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た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。

2026年3月期の報酬等の構成要素および総額等

2026年3月期における監査等委員でない取締役の報酬等における構成要素のおおよその割合は右の通りです。

- (注) 1. 2026年3月期の監査等委員でない取締役（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。

【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 0.6	【中長期業績連動報酬】 株式関連報酬 2.3

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			
監査等委員でない取締役	892	328	150	411	562	1	11	
(うち、社外取締役)	(64)	(64)	(－)	(－)	(－)	(－)	(4)	
監査等委員である取締役	159	127	－	31	31	0	5	
(うち、社外取締役)	(48)	(48)	(－)	(－)	(－)	(－)	(3)	
監査役	51	39	－	11	11	0	5	
(うち、社外監査役)	(13)	(13)	(－)	(－)	(－)	(－)	(3)	

- (注) 1. 当社は、2025年6月20日開催の第60回定時株主総会終結の時をもって、監査等委員会設置会社に移行しています。「監査役」の報酬等は当該移行前の期間に係るものであり、「監査等委員である取締役」の報酬等は当該移行後の期間に係るものです。
2. 上記には、2025年6月20日開催の第60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（監査等委員を除く。うち社外取締役1名）および監査役5名（うち社外監査役3名）を含んでいます。
3. 「譲渡制限付株式報酬」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、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、2026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、監査等委員である取締役の譲渡制限付株式報酬は、監査等委員である取締役また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、上記「監査等委員でない取締役の報酬等における構成要素」において記載した各報酬要素の割合と異なります。
4. 「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。

内部統制システム

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、各事業部門並びに子会社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。

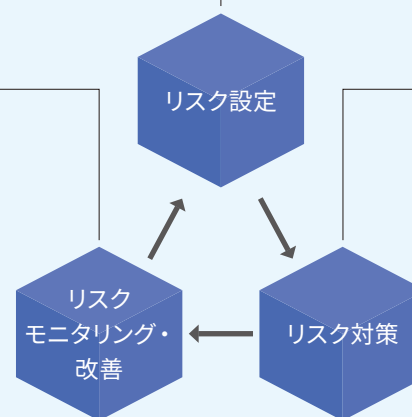
内部統制システムの構築に関する基本方針
<https://www.nri.com/jp/company/internal>

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16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・リスク項目の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。

2027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態勢の高度化
- II. 多様な働き方に適応した労働環境の質の向上
- III. 継続的なコンプライアンスの遵守
- IV. 品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
- V. プロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底
- VI. サプライチェーンリスクへの適切な備え
- VII. 災害・パンデミックへの適切な備え

重層的なリスク管理体制

NRIでは、全ての役職員が能動的にリスク管理に取り組むという認識のもと、下記の通り3ラインモデルに則った重層的なリスク管理体制を設けています。

- 第一の防衛線として、リスク主管部署がリスクのオーナーとして各リスクをコントロールしています。

〈主な役割〉

リスク管理の枠組みを遵守する責任を負い、社内ルールを遵守するのみでなく、行動規範に則ってリスクを適切に管理。また、第二の防衛線が提供する情報も適切に活用しながら、自らリスクを特定・管理するための体制を構築。

- 第二の防衛線として、統合リスク管理会議がリスク管理の状況を監視しています。

〈主な役割〉

リスクを適切に管理するための枠組みを策定し、第一の防衛線(リスク主管部署)のリスク管理活動をサポートするとともに、内部統制の基本方針における法令への適合性等を確認し、取締役および経営陣等へ報告。また、第一の防衛線が自ら策定したリスク管理態勢を、独立した立場から評価。

- 第三の防衛線として、内部監査室がリスク管理の適正性と効果を評価しています。

〈主な役割〉

行動規範に則った適切なリスク管理を実行する第一の防衛線、第一の防衛線に対するリスク管理活動のサポートや監視活動等を行う第二の防衛線のそれぞれに対して、独立した立場から有効性を検証・評価し、改善のための助言を実施。

経済安全保障推進法への対応

2024年5月に施行された経済安全保障推進法については、関連部署を集めた情報連絡会を定期的を実施し、関連省庁並びに特定社会基盤事業者であるお客様やパートナー企業と、適宜コミュニケーションを図りながら対応しています。

倫理・コンプライアンス体制

倫理・コンプライアンス体制の実効性を確保するため、最高倫理責任者およびコンプライアンス担当役員を置き、コンプライアンス会議を設置しています。また、「NRIグループ企業行動原則」で会社の行動原則を示すとともに、「NRIグループビジネス行動基準」では社員の行動指針を明記し、これらが遵守されていることを確認するために、「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

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

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

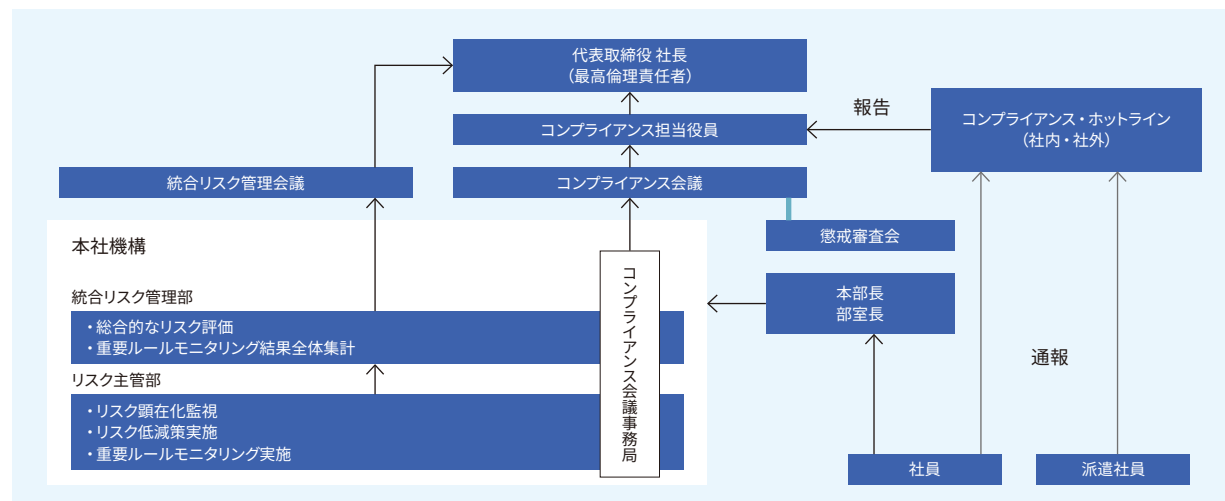
また、役職員に対しては、コンプライアンス意識向上を目的として、NRIにおける行動指針等を冊子にまとめ、解説した「RULE BOOK (役職員が守るべき重要なルール)」を作成・配布するほか、定期的な研修を行い、個別業務に必要な法律知識等の教育を実施しています。また、公務員等との適切な交流の推進、贈収賄の防止や独占禁止法の遵守の重要性などについても周知徹底を図っています。

🌐 NRIグループ人権方針／NRIグループAI基本方針／マルチステークホルダー方針
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#social>

🌐 NRIグループ腐敗防止方針／NRIグループの独占禁止法等遵守の方針／NRIグループ税務方針
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#governance>

NRIでは、公益通報者保護法に基づいて公益通報運用規程を定めています。国内では、社員がコンプライアンス関連の問題を相談できる窓口として、社内・社外に「ホットライン」を設置しています。また、海外グループ会社向けには、「グローバルホットライン」を設置し、海外からの公益通報を本社で直接受け付ける体制を整備しています。

コンプライアンス情報伝達プロセス



AI倫理・AIガバナンス

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、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」を策定しました。2026年8月には、国内外の動向を踏まえ、本方針の改定を行っています。

本方針は、当社の取締役会の承認を得ており、代表取締役社長により署名されています。

 NRIグループAI基本方針
https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#ai_policy

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。

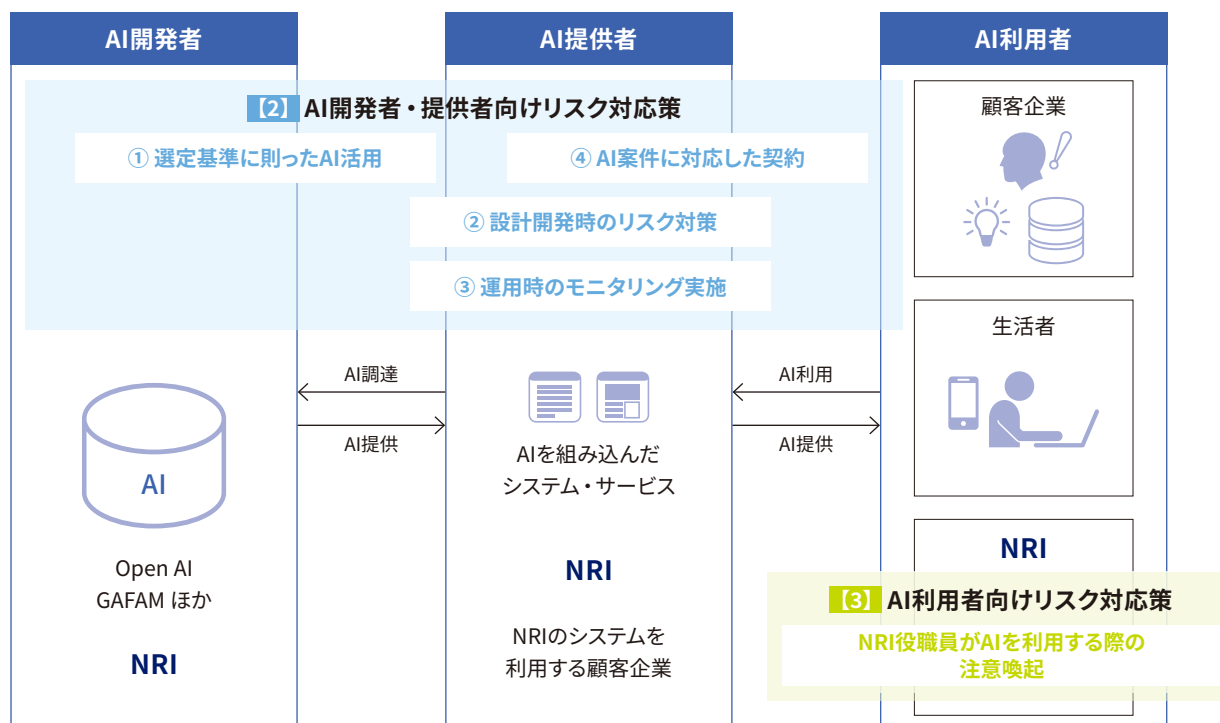
【2】 AI開発者・提供者向けリスク対応策

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」を策定しています。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



AIに関するガバナンス・プロセス

NRIでは、社長の指示のもと、AIリスク管理に関する審議を行うため、「AIリスク審議委員会」を設置しています。同委員会の委員長はコーポレート部門管掌の取締役が務め、その指示のもとグループ全体のAIリスク管理を推進しています。

NRIは、AIの開発者・提供者向けリスク対応として、リスクベース・アプローチを採用しています。AIに伴うリスクを3段階に分類し、各レベルに応じた的確な対策を講じることで、倫理的課題の解消や法令遵守を徹底しつつ、AIがもたらす便益の最大化に向けた組織的な

体制を構築・運用しています。特にリスクの高い案件については、AIリスク審議委員会が個別にリスクを審議し、適切な対応を実施する体制を整えています。

AIに伴うリスクの高い案件における管理プロセス



AIリスク審議委員会の構成

AIリスク審議委員会	
委員長	コーポレート部門管掌 取締役
委員	執行役員
事務局	AIリスク主管部署(セキュリティ／各種権利侵害／品質／その他) 関連部長等

情報セキュリティマネジメント

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。

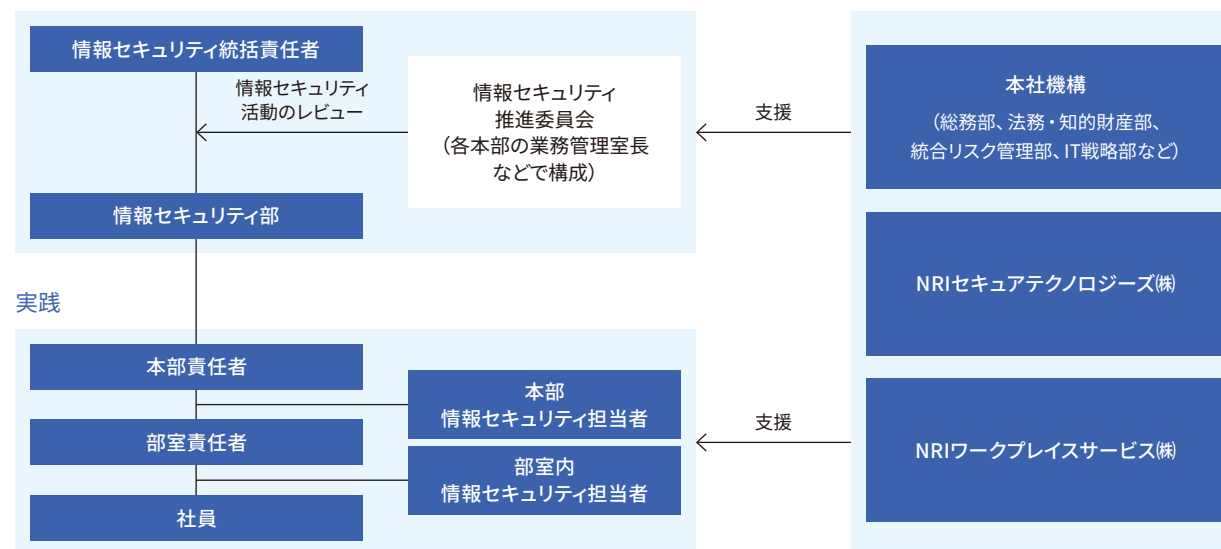
また、それぞれの管理規程に対し、実施要領やガイドライン、マニュアルなどを用意し、一貫性と実効性のある情報セキュリティ管理が行われるようにしています。

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。

情報セキュリティ管理体制

企画・推進



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、継続的に全社員（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ルール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、法令の改正および個人情報保護委員会が定める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/privacy.html>

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御型の活動として、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、情報窃取やその他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

企業情報、データ

04

Contents

- 147 財務ハイライト
- 149 過去10年間の要約連結財務諸表
- 152 連結財務データ
- 155 非財務ハイライト
- 157 非財務データ
- 162 会社情報／株式情報
- 164 イニシアチブへの加盟・賛同
- 165 ESGに関する外部からの評価
- 166 編集方針／情報体系

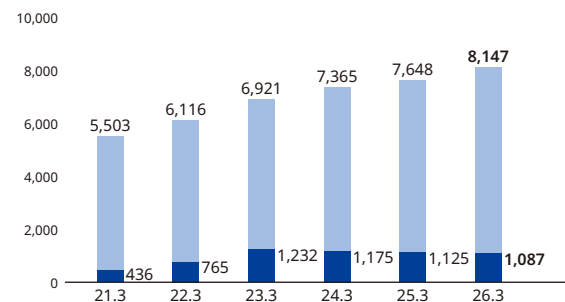
企業情報、データ

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、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】参照

売上収益・海外売上収益※1

(億円)

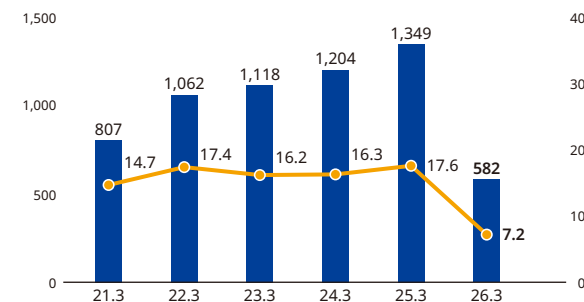


■ 売上収益 ■ うち海外売上収益

営業利益・営業利益率

(億円)

(%)

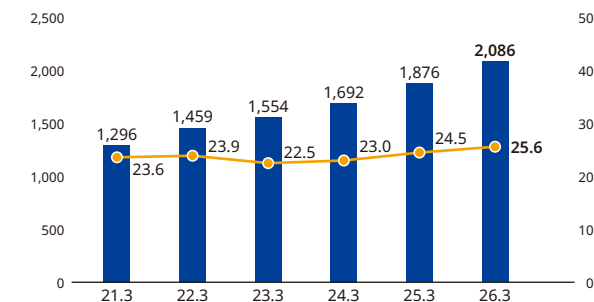


■ 営業利益 (左軸) ● 営業利益率 (右軸)

EBITDA※2・EBITDAマージン

(億円)

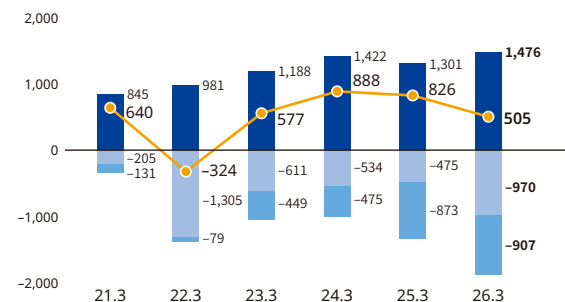
(%)



■ EBITDA (左軸) ● EBITDAマージン (右軸)

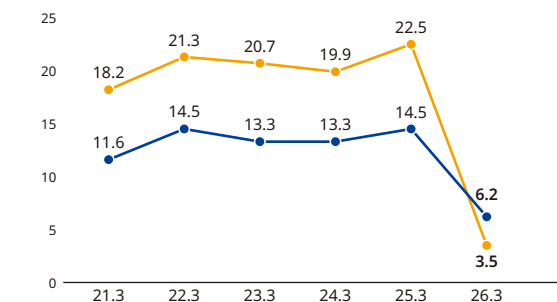
キャッシュ・フロー (CF)

(億円)

■ 営業活動によるCF ■ 投資活動によるCF
■ 財務活動によるCF ● フリーCF

ROE・ROA

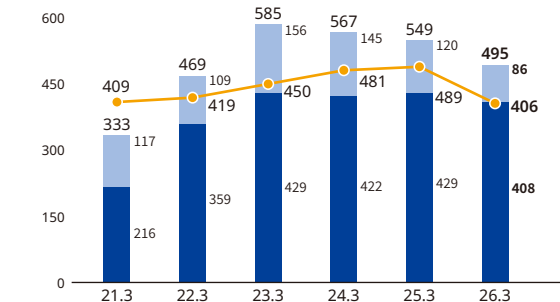
(%)



● ROE ● ROA

設備投資額・減価償却費及び償却費※3

(億円)

■ 設備投資額(無形固定資産) ■ 設備投資額(有形固定資産)
● 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。

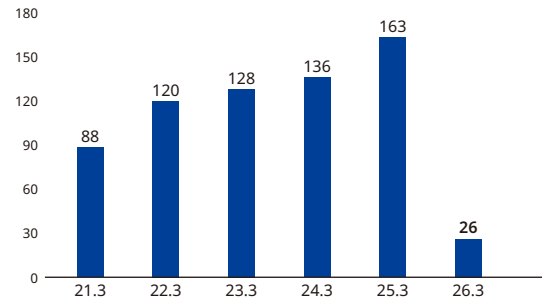
※1 海外売上収益は、2022年3月期より販売仕向先の所在地による方法から各社の本社所在地による方法に変更しています。

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

※3 2026年3月期より設備投資額、減価償却費及び償却費には使用权資産から生じた金額を含んでいません。

基本的1株当たり当期利益 (EPS)

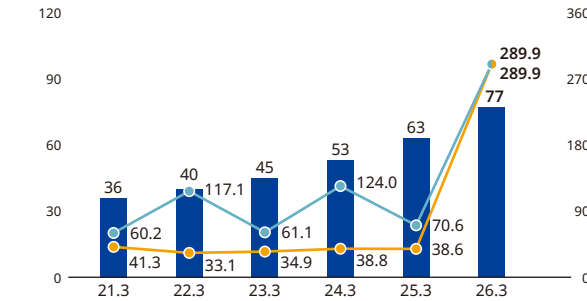
(円)



1株当たり年間配当金 (DPS)・配当性向^{※4}・総還元性向

(円)

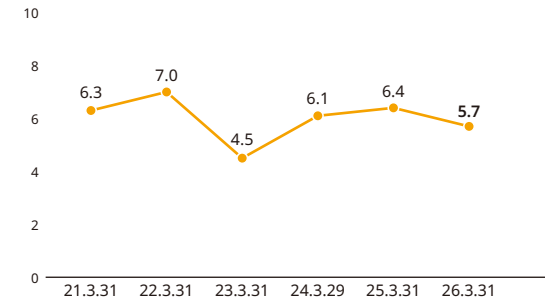
(%)



■ 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)

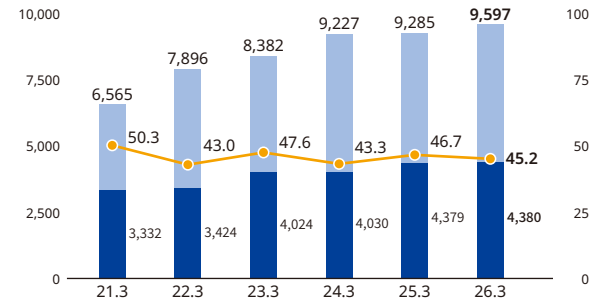
(倍)



資産合計・資本合計・親会社所有者帰属持分比率

(億円)

(%)

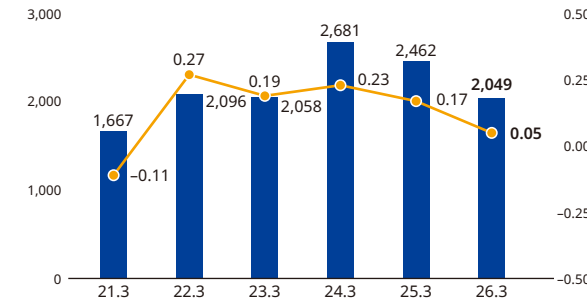


■ 資産合計 (左軸) ■ 資本合計 (左軸)
● 親会社所有者帰属持分比率 (右軸)

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)

※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>

損益計算書

(単位：百万円)

	日本基準				IFRS						
	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
売上収益	424,548	471,488	501,243	528,873	528,721	550,337	611,634	692,165	736,556	764,813	814,708
売上原価	280,761	311,868	336,508	348,006	346,101	364,539	395,562	452,336	475,549	489,517	514,556
売上総利益	143,787	159,619	164,735	180,866	182,620	185,798	216,071	239,829	261,006	275,295	300,151
販売費及び一般管理費	85,272	94,481	93,293	97,688	97,491	98,366	113,536	131,580	142,353	144,071	145,642
(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	255,380
減価償却費及び償却費	—	—	—	—	39,383	40,911	41,941	45,092	48,157	48,910	51,275
設備機械費	—	—	—	—	42,954	46,819	47,597	53,277	60,668	78,312	83,653
営業利益	58,514	65,138	71,442	83,178	85,625	80,748	106,218	111,832	120,411	134,907	58,273
営業外損益	1,839	1,023	967	1,349	—	—	—	—	—	—	—
金融損益	—	—	—	—	△140	△9,672	△1,547	△3,333	△3,186	△746	577
経常利益	60,354	66,161	72,409	84,528	—	—	—	—	—	—	—
特別損益	4,638	16,366	4,340	17,968	—	—	—	—	—	—	—
税引前利益	64,992	82,527	76,749	102,496	85,484	71,075	104,671	108,499	117,224	134,161	58,851
法人所得税費用	21,042	26,356	25,213	32,288	26,388	18,497	32,878	32,002	37,062	39,778	43,067
親会社の所有者に帰属する当期利益	45,064	55,145	50,931	69,276	58,195	52,867	71,445	76,307	79,643	93,762	15,257

(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。

3. 日本基準とIFRSで表示科目が異なる項目は以下の通りです。(日本基準／IFRS)

・売上高／売上収益 ・税金等調整前当期純利益／税引前利益 ・法人税等／法人所得税費用 ・親会社株主に帰属する当期純利益／親会社の所有者に帰属する当期利益

CEO
メッセージ中計
2028V
2030NRIの
特徴・強み

創出する価値

価値を
生み出す資本経営
（ESG）企業
データ

150

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>

貸借対照表（期末）

（単位：百万円）

	日本基準				IFRS						
	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
資産合計	628,944	643,117	612,192	533,151	565,229	656,536	789,655	838,224	922,773	928,501	959,794
流動資産	295,915	298,275	285,788	259,855	259,187	323,366	333,645	349,102	405,178	419,424	501,060
現金及び現金同等物	152,610	159,541	124,773	102,540	100,778	153,187	115,610	129,257	173,935	168,597	132,620
非流動資産	333,029	344,842	326,404	273,295	306,042	333,170	456,010	489,122	517,595	509,077	458,733
有形固定資産	63,790	68,528	65,376	63,422	48,611	46,714	37,482	42,114	40,245	38,032	46,748
のれん及び無形資産	99,485	103,747	91,505	85,118	83,167	89,067	210,744	237,283	265,334	268,232	201,988
のれん	35,404	36,624	27,572	20,409	16,053	20,351	95,497	101,850	113,293	109,774	41,000
その他の金融資産	169,754	172,566	169,522	124,755	55,189	59,254	69,219	70,838	80,792	80,969	78,897
投資有価証券	103,841	88,999	80,203	28,512	31,190	34,780	44,220	46,090	55,836	52,773	53,798
負債合計	181,646	210,442	187,160	245,997	300,502	323,329	447,168	435,817	519,752	490,542	521,791
流動負債	111,552	162,133	124,264	140,456	156,179	174,348	298,342	198,247	214,642	239,482	273,021
社債及び借入金	2,870	6,074	6,345	6,659	11,822	23,844	116,941	20,235	13,215	37,289	12,147
受注損失引当金	1,591	50	933	300	—	—	—	—	—	—	—
引当金	—	—	—	—	390	1,497	2,646	1,027	526	585	661
非流動負債	69,500	47,714	62,419	105,076	144,322	148,981	148,826	237,570	305,109	251,059	248,770
社債及び借入金	25,000	34,082	33,931	73,310	91,186	93,651	91,275	182,725	253,864	208,654	192,245
長期借入金	24,396	408	13,213	17,876	—	—	—	—	—	—	—
リース負債	—	—	—	—	36,261	35,748	29,952	25,420	20,436	14,060	20,869
資本合計	447,297	432,674	425,032	287,153	264,727	333,206	342,486	402,406	403,021	437,959	438,002

（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。

3. 日本基準とIFRSで表示科目が異なる項目は以下の通りです。（日本基準／IFRS）

・現金及び預金／現金及び現金同等物 固定資産／非流動資産 無形固定資産／のれん及び無形資産 投資その他の資産／その他の金融資産
・短期借入金／（流動負債）社債及び借入金 固定負債／非流動負債 社債／（非流動負債）社債及び借入金 純資産合計／資本合計

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>

キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	日本基準				IFRS						
	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	61,147	73,493	56,349	102,787	112,838	84,594	98,137	118,899	142,277	130,196	147,641
投資活動によるキャッシュ・フロー	△30,341	△17,882	△16,826	18,382	18,382	△20,522	△130,547	△61,190	△53,422	△47,590	△97,047
（除く、資金運用目的投資）	△41,348	△30,162	△15,025	△6,985	—	△22,811	△130,472	△60,683	△53,594	△45,978	△51,157
フリー・キャッシュ・フロー	30,805	55,610	39,523	121,169	131,221	64,071	△32,410	57,709	88,854	82,606	50,593
（除く、資金運用目的投資）	19,799	43,330	41,324	95,801	—	61,782	△32,335	58,215	88,682	84,217	96,484
財務活動によるキャッシュ・フロー	△34,327	△46,829	△73,106	△139,857	△149,908	△13,183	△7,995	△44,921	△47,575	△87,314	△90,781
現金及び現金同等物に係る換算差額	624	△2,529	△1,519	△3,734	△3,734	1,520	2,829	859	3,399	△629	4,210
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△2,897	6,251	△35,102	△22,421	△22,421	52,408	△37,576	13,646	44,678	△5,337	△35,977
現金及び現金同等物の期末残高	152,051	158,303	123,200	100,778	100,778	153,187	115,610	129,257	173,935	168,597	132,620
現金及び現金同等物＋資金運用目的投資残高	192,028	185,882	152,743	104,842	—	154,847	117,368	131,235	175,874	172,010	182,194

(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。

連結財務データ

セグメント情報

(単位：百万円)

		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	2026年 3月期
外部売上収益	コンサルティング	37,246	42,807	46,100	51,959	60,333	63,556
(外部顧客への売上収益)	金融ITソリューション	288,196	303,635	328,576	349,872	366,605	399,792
	証券業	130,427	133,316	141,541	143,707	145,718	155,301
	保険業	61,441	68,894	77,039	79,527	82,504	87,380
	銀行業	50,181	47,073	55,069	67,726	76,884	81,495
	その他金融業等	46,146	54,351	54,926	58,910	61,497	75,615
	産業ITソリューション	186,051	222,583	266,723	275,923	267,487	271,241
	流通業	62,192	68,269	70,628	71,528	61,957	63,052
	製造・サービス業等	123,858	154,313	196,095	204,395	205,529	208,189
	IT基盤サービス	38,843	42,607	48,153	55,628	67,041	77,039
	その他	—	—	2,612	3,172	3,346	3,077
外部売上収益＋ 内部売上収益	コンサルティング						
	売上収益	38,155	44,414	47,821	54,843	65,376	68,724
	営業利益	10,059	12,820	12,329	13,929	18,398	19,225
	営業利益率(%)	26.4	28.9	25.8	25.4	28.1	28.0
	金融ITソリューション						
	売上収益	292,038	308,376	334,141	355,652	372,574	405,152
	営業利益	36,275	43,877	49,710	54,651	61,581	74,255
	営業利益率(%)	12.4	14.2	14.9	15.4	16.5	18.3
	産業ITソリューション						
	売上収益	189,551	229,921	275,533	282,496	275,970	280,033
	営業利益(損失)	19,482	25,449	24,393	23,405	24,287	△74,616
	営業利益率(%)	10.3	11.1	8.9	8.3	8.8	△26.6
	IT基盤サービス						
	売上収益	142,686	157,598	167,518	185,549	201,480	221,545
	営業利益	19,785	20,955	23,046	28,167	30,341	38,564
	営業利益率(%)	13.9	13.3	13.8	15.2	15.1	17.4
サービス別 外部売上収益	コンサルティングサービス	90,056	125,460	156,582	161,803	172,570	176,701
	開発・製品販売	183,847	196,000	211,512	230,582	240,035	263,133
	運用サービス	258,656	272,903	292,874	308,422	315,359	337,847
	商品販売	17,777	17,269	31,195	35,748	36,848	37,025
海外売上収益	海外売上収益	43,625	76,519	123,207	117,574	112,549	108,721
	海外売上収益比率(%)	7.9	12.5	17.8	16.0	14.7	13.3

(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。
- 2024年3月期、2026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、2025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。
- 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。
- 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)

		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	2026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	68,065
	金融ITソリューション	307,715	317,059	342,201	366,979	386,243	426,811
	産業ITソリューション	189,587	243,501	266,507	272,482	268,395	276,704
	IT基盤サービス	37,083	45,126	51,321	61,367	72,588	82,072
	その他	—	—	2,899	3,370	3,355	3,192
	計	574,343	650,233	712,120	755,641	793,934	856,846
受注残高	コンサルティング	7,050	8,789	11,929	11,457	14,520	19,048
	金融ITソリューション	184,968	198,391	212,716	229,988	249,908	276,930
	産業ITソリューション	102,484	123,402	129,985	128,275	131,173	136,526
	IT基盤サービス	15,281	17,800	20,688	26,427	31,974	37,008
	その他	—	—	796	995	1,004	1,119
	計	309,785	348,384	376,116	397,145	428,582	470,632

(注)

- 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。
- 金額は販売価格によっています。
- 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。
- 2024年3月期、2026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、2025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。
- 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。

設備投資・減価償却費及び償却費

(単位：百万円)

		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	2026年 3月期
設備投資額		33,372	46,980	58,565	56,777	54,972	49,535
有形固定資産		11,712	10,990	15,633	14,543	12,000	8,662
無形固定資産		21,660	35,990	42,932	42,234	42,972	40,872
減価償却費及び償却費		40,911	41,941	45,092	48,157	48,910	40,634

(注)

- 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。
- 2026年3月期より設備投資額、減価償却費及び償却費には使用権資産から生じた金額を含んでいません。

財務指標

(単位: %)

	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	2026年 3月期
売上総利益率	33.8	35.3	34.6	35.4	36.0	36.8
営業利益率	14.7	17.4	16.2	16.3	17.6	7.2
EBITDAマージン	23.6	23.9	22.5	23.0	24.5	25.6
ROE	18.2	21.3	20.7	19.9	22.5	3.5
ROA	11.6	14.5	13.3	13.3	14.5	6.2
グロスD/Eレシオ(倍)	0.36	0.62	0.52	0.67	0.57	0.47
ネットD/Eレシオ(倍)	△0.11	0.27	0.19	0.23	0.17	0.05
親会社所有者帰属持分比率	50.3	43.0	47.6	43.3	46.7	45.2
株価純資産倍率(PBR)(倍)	6.3	7.0	4.5	6.1	6.4	5.7
株価収益率(PER)(倍)	38.8	33.3	23.8	31.0	29.6	162.7
配当性向	41.3	33.1	34.9	38.8	38.6	289.9
総還元性向	60.2	117.1	61.1	124.0	70.6	289.9

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

1株当たり指標

(単位: 円)

	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	2026年 3月期
基本的1株当たり当期利益(EPS)	88	120	128	136	163	26
希薄化後1株当たり当期利益(EPS)	88	120	128	136	163	26
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	547	575	674	693	758	755
1株当たり年間配当金(DPS)	36	40	45	53	63	77

(注)

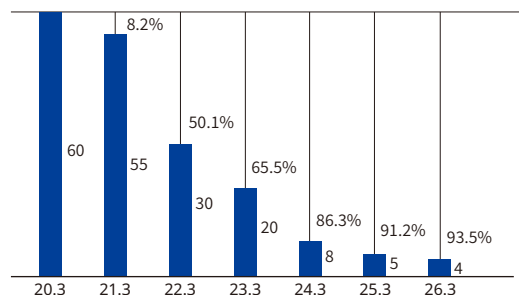
- 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。

E：環境

温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) 削減率

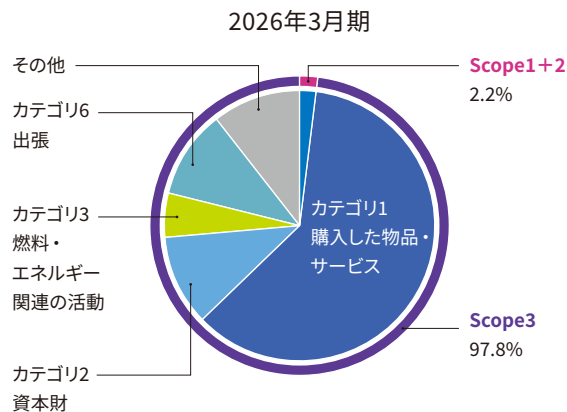
(集計単位：グループ)

・2026年3月期は2020年3月期比で93.5%削減を実現
(千t-CO₂)



温室効果ガス排出量

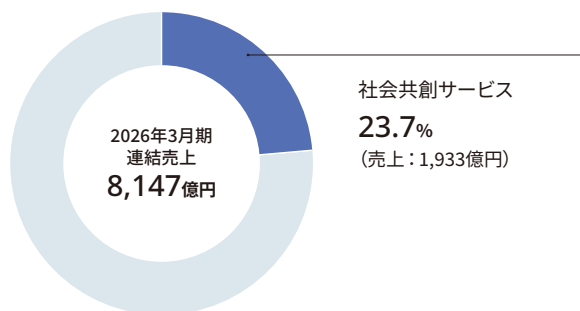
(内訳集計単位：グループ)



(注) Scope2はマーケット基準

サステナブルなサービス売上高 (社会共創サービス売上高)

(集計単位：グループ)



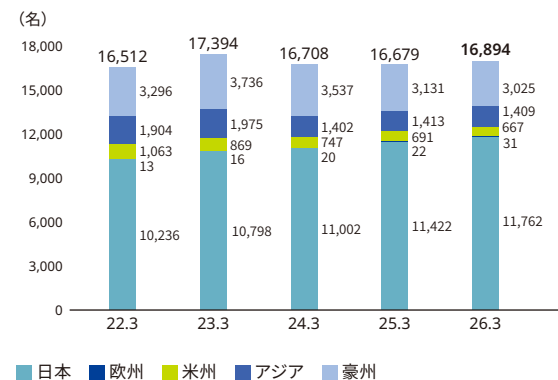
NRIはマテリアリティの1つに「最適社会の共創」を掲げ、その実現に向け、持続可能な社会の実現に資する製品・サービスを「社会共創サービス」として位置づけて拡大を進めています。

その中でも大半を占める共同利用型サービスは、顧客が個別にシステムを構築・運用する場合と比較して、電力消費量の抑制と大幅なCO₂排出量の削減に寄与します。

S：社会

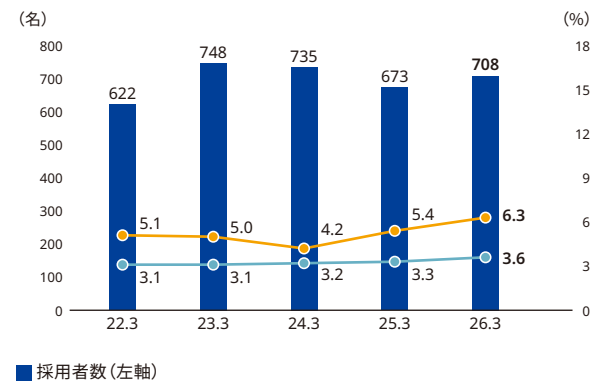
従業員数

(集計単位：グループ)



採用者数・離職率

(集計単位：単体)



■ 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

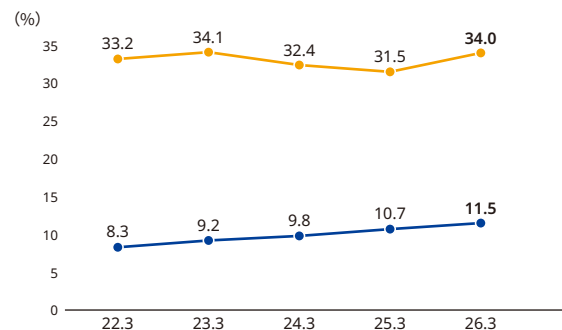
※1 定年退職者、継続雇用の期間満了者、他社からの出向者の受入解除者を含む

※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

S：社会

女性新卒採用比率・女性管理職掌比率

(集計単位：単体)

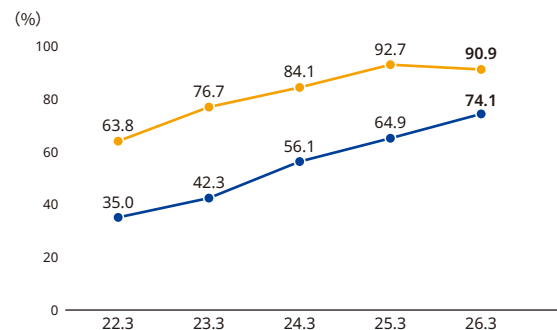


● 女性新卒採用比率 ● 女性管理職掌比率

(注) 女性管理職掌比率は期初の値

男性育児休業等取得率

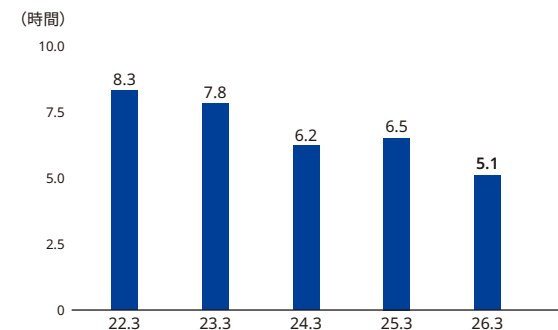
(集計単位：単体)



● パートナー出産休暇含む取得率 (男性) ● 育児休業取得率 (男性)

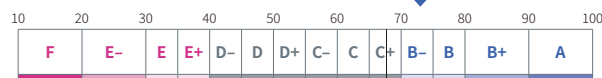
従業員1人当たり月平均時間外労働時間

(集計単位：単体)



(注) 法定労働時間 (週40時間) を超える時間で算出

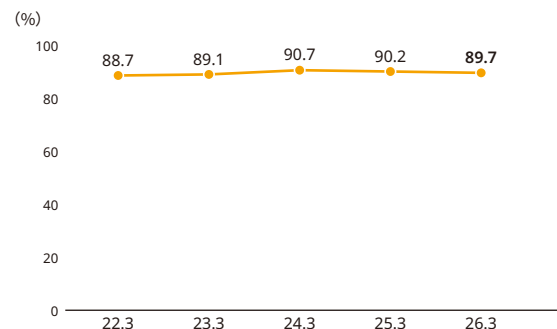
エンゲージメントスコア

NRIスコア：74
(2026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

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)

(注) 1. ㈱アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール「Wevox」を利用し、
NRI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

E：環境

NRI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	2026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)、残余排出量は中和する						
温室効果ガス排出量 (Scope1+2) 削減率 (2020年3月期比) (%)	(基準年)	50.1	65.5	86.3	91.2	93.5
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 (Scope1+2+3) 削減率 (2020年3月期比) (%)	(基準年)	24.4	12.4	6.0	23.6	22.3
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	97.9
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	2026年 3月期
データセンターの省エネルギー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ルギー施策による電気使用削減量 (千kWh)				(基準年)	+434	+1,065
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	2026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	24
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	2026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	133

温室効果ガス排出量 (集計単位：グループ)		2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
直接排出量 (Scope1)	(千t-CO ₂)	1	1	1	1	1
国内	(千t-CO ₂)	1	1	1	1	1
海外	(千t-CO ₂)	0	0	0	0	0
エネルギー起源間接排出量 (Scope2)	(千t-CO ₂)	28	19	6	3	2
国内	(千t-CO ₂)	28	12	5	3	2
海外	(千t-CO ₂)	0	6	0	0	0
Scope1 + Scope2排出量合計	(千t-CO ₂)	30	20	8	5	4
国内	(千t-CO ₂)	29	14	7	4	4
海外	(千t-CO ₂)	0	6	0	0	0

- (注)
- Scope：企業による温室効果ガス排出量の算定・報告の対象範囲
Scope1：燃料の燃焼などの直接排出量
Scope2：電気・熱・蒸気などの使用に伴う間接排出量
Scope3：Scope1、2以外の温室効果ガスの間接排出量。サプライチェーンでの製造、社員の通勤、出張など
 - Scope2はマーケット基準で算定

S：社会

従業員数 (集計単位：グループ)		2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期		2026年3月期	
		名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)
全体		16,512	100	17,394	100	16,708	100	16,679	100	16,894	100
地域別	日本	10,236	62.0	10,798	62.1	11,002	65.8	11,422	68.5	11,762	69.6
	欧州	13	0.1	16	0.1	20	0.1	22	0.1	31	0.2
	米州	1,063	6.4	869	5.0	747	4.5	691	4.1	667	3.9
	アジア	1,904	11.5	1,975	11.4	1,402	8.4	1,413	8.5	1,409	8.3
	うち中国	1,323	8.0	1,318	7.6	643	3.8	627	3.8	652	3.9
	豪州	3,296	20.0	3,736	21.5	3,537	21.2	3,131	18.8	3,025	17.9

雇用関連 (集計単位：単体)	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
採用者数 (名)	622	748	735	673	708
離職率 (%) ※1	5.1	5.0	4.2	5.4	6.3
自己都合離職率 (%) ※2	3.1	3.1	3.2	3.3	3.6
平均勤続年数 (年)	14.8	14.6	14.3	13.9	13.7
新卒新入社員の3年後定着率 (%)	94.1	91.2	92.3	93.6	95.7
平均年間給与：従業員全体 (千円)	12,320	12,421	12,716	13,217	13,326

女性活躍 (集計単位：単体)	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
女性社員比率 (%)	21.7	22.1	23.0	23.6	24.5
女性管理職掌比率 (%) ※	8.3	9.2	9.8	10.7	11.5
女性管理職比率 (%) ※	6.5	8.5	9.5	9.5	11.7
女性新卒採用比率 (%)	33.2	34.1	32.4	31.5	34.0

※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※ 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)	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
産前産後休暇取得者数(名)	68	67	86	68	102
育児休業等取得者数(名) ^{※1}	243	284	349	297	344
男性(パートナー出産休暇含む取得)(名)	175	225	265	230	260
男性(育児休業取得)(名)	96	124	177	161	212
女性(育児休業取得)(名)	68	59	84	67	84
育児休業平均取得日数(男性)(日)	53	61	71	80	103
育児短時間勤務制度利用者数(名)	94	95	88	53	52
育児休業取得後の復職率(女性)(%) ^{※2}	97.0	97.9	92.5	98.2	96.1
育児休業取得後の定着率(女性)(%) ^{※3}	94.9	97.0	95.7	90.0	91.5
介護休業取得者数(名)	2	3	3	3	5

障がい者雇用(集計単位:グループ)	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
障がい者雇用者数(名)	181	191	208	226	258
障がい者実雇用率(%)	2.37	2.42	2.42	2.54	2.79

健康経営(集計単位:単体)	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026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}	8.3	7.8	6.2	6.5	5.1
年次有給休暇取得率(%)	67.1	70.5	70.6	69.2	73.4
業務上死亡者数(名)	0	0	1	0	0
労働災害件数(件) ^{※2}	1	0	1	0	0

従業員エンゲージメント	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
エンゲージメントスコア [※]	70	71	71	73	74

(注) 該当期限内に、休暇あるいは休業の取得を開始した人数
※1 2022年3月期より集計基準を変更しています。これに伴い、2021年3月期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%

(注) NRIとグループ適用会社の障がい者雇用者数

(注) 2024年3月期から集計方法を変更
※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

※ (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と

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	2026年 7月現在
取締役合計(名)	14	13
女性取締役(名)	3	3
監査等委員でない取締役合計(名)	9	8
社外取締役(名)	3	3
監査等委員である取締役合計(名)	5	5
社外監査等委員(名)	3	3

取締役構成(監査役会設置会社)(集計単位：単体)	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
社外取締役(名)	3	3	3	3
女性取締役(名)	1	1	1	2

取締役会開催状況(監査等委員会設置会社)(集計単位：単体)	2026年 3月期
開催回数(回)	14
全取締役の出席率(%)	100
監査等委員でない社外取締役の出席率(%)	100
監査等委員である全取締役の出席率(%)	100
監査等委員である社外取締役の出席率(%)	100

(注) 2026年3月期において、監査等委員である取締役3名は、監査等委員会設置会社への移行前に開催された取締役会3回の全てに、監査役として出席しています。

取締役会開催状況(監査役会設置会社)(集計単位：単体)	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	15	14
全取締役の出席率(%)	99	100	100	100
社外取締役の出席率(%)	97	100	100	100
全監査役の出席率(%)	100	100	99	100
社外監査役の出席率(%)	100	100	98	100

監査等委員会開催状況(監査等委員会設置会社)(集計単位:単体)		2026年 3月期
開催回数(回)		12
全監査等委員の出席率(%)		100
監査等委員である社外取締役の出席率(%)		100

監査役会開催状況(監査役会設置会社)(集計単位:単体)	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
開催回数(回)	17	18	17	17	5
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)	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
お客様満足度(%)※	88.7	89.1	90.7	90.2	89.7

※ 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

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)	16,894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	42,285名
株主名簿管理人 (連絡先・郵送先)	三菱UFJ信託銀行株式会社 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 Tel. 0120-232-711 (通話料無料)
配当基準日	9月30日、3月31日

大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
野村ホールディングス株式会社	115,703	20.14
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	73,806	12.85
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	30,883	5.38
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	4.30
NRIグループ社員持株会	23,240	4.05
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 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	10,688	1.86
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)	9,844	1.71
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)	9,001	1.57
ジェー ビー モルガン チェース バンク 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	8,851	1.54

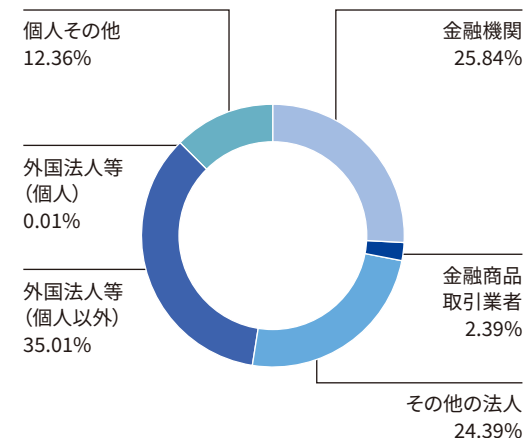
(注) 1. 当社が保有する自己株式6,837千株は、上記大株主からは除外しています。
2. 所有株式数は千株未満を切り捨て、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

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	111	1,500,788
● 金融商品取引業者	59	138,842
● その他の法人	403	1,416,781
外国法人等	● 個人以外 ● 個人	856 2,033,445 138 539
● 個人その他	40,718	717,983
合計	42,285	5,808,378
単元未満株式の状況 (株)	—	403,711

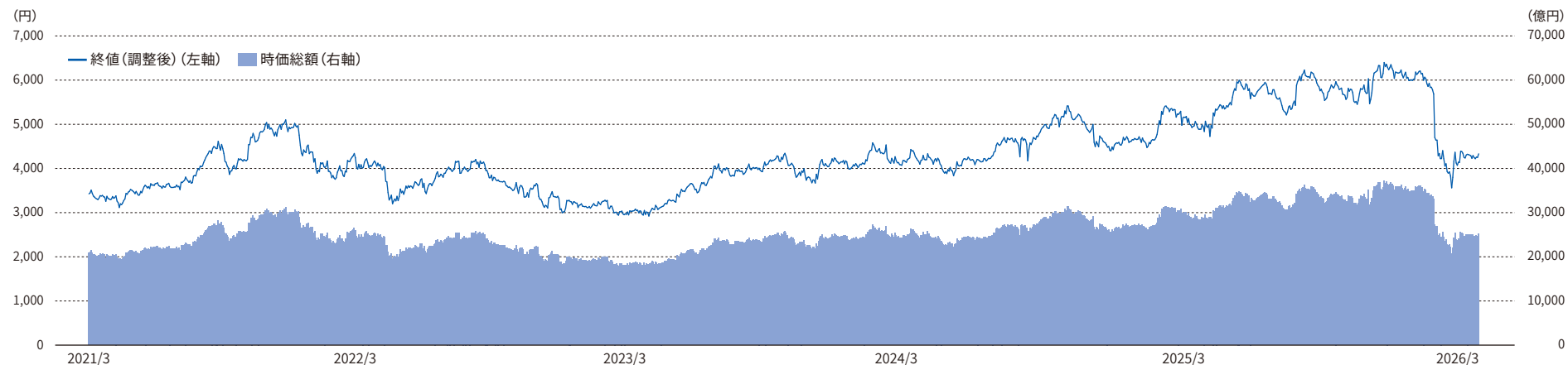
(注) 1. 自己株式6,837,002株は、「個人その他」に68,370単元、「単元未満株式の状況」に2株含まれています。
2. 「その他の法人」および「単元未満株式の状況」の欄には、(株)証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ65単元および34株含まれています。

所有者別持株比率

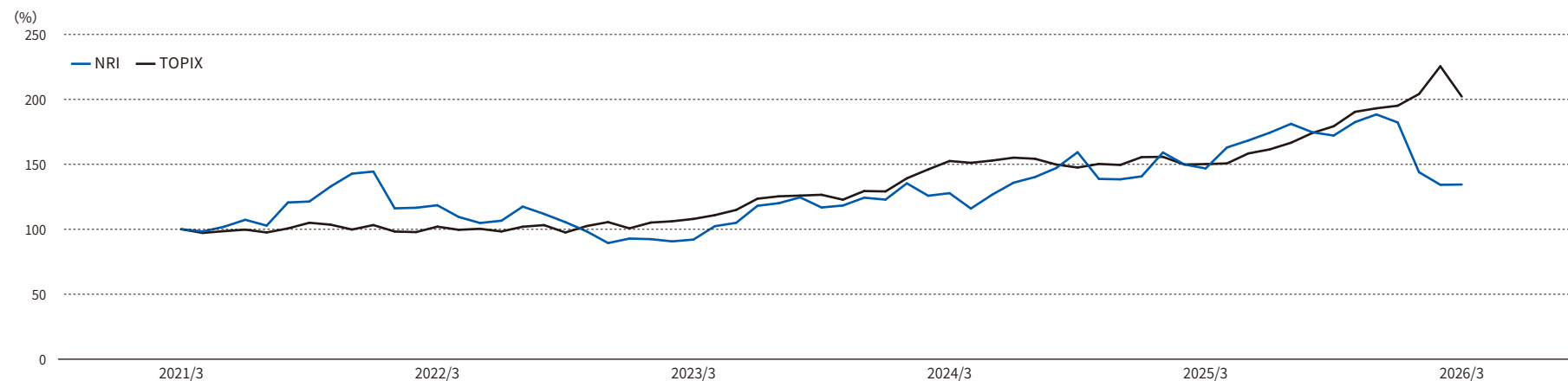


(注) 自己株式は「個人その他」に含まれています。

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	118.4%	92.0%	127.8%	146.8%	134.4%
TOPIX	102.0%	107.9%	152.5%	150.2%	202.2%

(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、2021年3月末に投資を行った場合のTSRを示しています。2021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。

RE100

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。



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。



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。



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。



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。



2026年4月～

GXフューチャーコンソーシアム

2050年のカーボンニュートラル実現と社会変革に向け、産官学が緊密に連携し、先導的なルール形成や戦略的な発信を推進することで、脱炭素と経済成長の好循環を実現する場です。



ESGに関する外部からの評価

S&P The Sustainability Yearbook -2026 Rankings「Top 1%」



MSCI ESG Ratings※

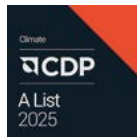
2021年から最高評価AAAを継続



As of 2025, Nomura Research Institute, Ltd. received an MSCI ESG Rating of AAA.

CDP気候変動Aリスト

CDP2019から継続



Dow Jones Best-in-Class World Index

2018年から継続選定

Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index

2016年から継続選定

MSCI Selection Indexes※

2016年から継続選定



MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数※

2017年から継続選定

2026 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

FTSE4Good Index Series

2006年から継続選定



GPIFが選定するESG株式指数

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。

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index



Morningstar Japan ex-REIT
Gender Diversity Tilt Index

SOMPOサステナビリティ・インデックス

2012年から継続選定



ISS ESG コーポレート・レーティング

2021年からPrime Statusに認定



WORLD'S MOST SUSTAINABLE COMPANIES OF 2026

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2位に選定

日本証券アナリスト協会

2025年度「ITサービス・ソフトウェア部門」におけるディスクロージャー優良企業に選定



※ 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.

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2026では、長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030 (V2030)」や「中期経営計画 (2026-2028)」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、下記および次ページのリンク集に加え、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。

情報開示の体系



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」

Environment
Social
Governance

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」

価値協創
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」

注意事項

- ・本統合レポートは、2026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>



▶ 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
- 中期経営計画
- 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>



▶ 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/co_governance/index.html



○ 国内・海外拠点
<https://www.nri.com/jp/company/map>



▶ サステナビリティ
<https://www.nri.com/jp/sustainability>



○ ESGデータブック2026
https://www.nri.com/jp/sustainability/files/esg_databook2026.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



NRI 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>