創業より受け継ぐ 価値観を糧に、 中長期の成長に向けて 挑戦し続けます。 代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管堂 安齋 豪格

多様なステークホルダーとの共創

2023年4月より開始した「NRI Group Vision 2030 (V2030)」は、2年目を迎えています。長期的な成長を実現するために、多様なステークホルダーと様々な取り組みを行っています。

例えば、証券会社向け総合バックオフィスシステム「THE STAR」は、1974年の稼働開始から50年という節目を迎え、バックオフィス業務の効率化に貢献しています。

証券のバックオフィスシステムは、株式の発注などのあらゆる処理に即時性と正確性が求められ、システム障害が発生した場合の影響が多岐に及ぶため、安定性、信頼性、堅牢性が高い水準で要求されるシステムです。現在に至るまでに多くのお客様から様々なご意見や叱咤激励があったからこそ、社会インフラと呼べるような現在の形に成長させることができました。そして、多くのビジネスパートナーの皆様のご協力、NRI社員のケイパビリティや我々が築き上げてきた開発フレームワークなどのナレッジ、システム開発会議など大規模プロジェクトのマネジメントノウハウに代表される多くの要素が必要であり、いずれも多種多様なステークホルダーとの共創の中から生まれてきたものと言えます。

お客様との共創

NRIではお客様との交流を深めるためのイベントも開催しています。2023年10月に開催した「NRI経営者フォーラム2023」では、多くのお客様から「業務のアウトソーシング」「業務プロセスの効率化支援」に対する期待をいただく中で、当社からは生成AI活用の今後の可能性についてお伝えしました。

私たちは、AI活用がDXと似た構造で発展するという仮説を持っています。実際、AI活用はDXと同様にフロントエンドから始まっています。フロントエンドのシステムにAIを活用すると、基幹系システムにあるデータベースと適切に連携する重要性が高まり、バックエンドの改革も必要になると想定しています。現状のAI活用に関するお客様の期待は、フロント系でのコンサルティングやPoC (Proof of Concept)が中心ですが、今後発生すると考えられるAIに適した基幹系システムの改革にいつでも応えられるように準備を整えています。

NRIは、自社のソフトウェア資産としてのビジネスプラットフォームを保有しています。あるビジネスプラットフォームは、2026年3月期にクラウドマイグレーションを計画していますが、このプロジェクトではAI活用を徹底的に実施する

トライアルを進めています。従前の方法に比べ、AIでどれだけ生産性が向上できるかを計測し、仮に大きな効果が期待できる結果が出れば、マイグレーションのやり方を見直すことができると考えています。このような取り組みは、自社のソフトウェア資産を持つNRIならではのものだと思います。

社会価値の創出に向けて

近年、生成AIの活用が急速に進展しています。NRIは生成AIのような日々進化を続けている最先端の技術に対して常に高いアンテナを張ることで、それらの技術がお客様や社会に対してどのように役立つかを考え続けています。また、これまでのルールや規制を適用しにくい新たな領域については、お客様を含む社会全体への影響を考えなくてはいけません。当社は、生成AIに内在する危険性を認識し、人権への配慮、品質確保、情報セキュリティの担保などを盛り込んだ「NRIグループAI基本方針」を作成しています。そして、この方針に基づいて生成AIの適切な活用を推進する体制を整え、社員にも徹底しています。

NRIがめざす姿は「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」ですので、めざす姿に向かって有益な形となるように、生成AIなどの新しい技術の活用に工夫や改善を重ねています。

高い専門性と多様な価値観を持つ社員

NRIの社員には、自ら学ぶ文化があります。言い換えると、新しい技術に対して好奇心旺盛な社員が多く、生成AIの登場後、様々な部署で自分たちの業務にどのように活用できるか、お客様にとってどのような貢献ができるか、活用する上でのリスクにどのように対処すべきか等について、自主的な調査・研究がボトムアップで始まり、価値ある情報や知見を蓄積し続けています。

生成AIのような新しい技術に関して、多くの部署が直面する課題やその対策には共通のものが少なくありません。複数の業界や多くのお客様へ高い付加価値を提供することを目指して、全社横断のタスクフォースを組成し、AI活用の推進活動に取り組んでいます。例えば、社内ポータルサイトでの体系的な情報共有、週1回開催される勉強会、チャットツールでの意見交換等です。ちなみに、このチャットツールの登録者数は2024年6月時点で約2,800を数え、頻繁に情報が更新されています。

会社の成長とともに組織の規模は大きくなっていきますが、一人ひとりの社員が重大な仕事を任されている自覚を持ち、新しい技術やスキルを自ら習得しながら、組織として幅広く多様な専門性と能力を発揮し続けることが大切だと考えています。

ビジネスパートナーとのエンゲージメント

当社が手掛けるシステム案件は、国内外のビジネスパートナーの皆様のご協力により成り立っています。例えば、NRIの方針と整合性がとれた活動をサプライチェーン全体に展開することを狙いとした「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意については、多くのビジネスパートナーの賛同を得るとともに、サステナビリティに関するセルフアセスメントや外部認証の取得に協力をお願いしています。そして、「ビジネスパートナーとのサステナビリティダイアログ」を毎年開催し、サステナビリティ活動の情報共有・意見交換を行っています。引き続き、ビジネスパートナーの皆様と一緒になって、努力・改善を重ねていきたいと思います。

株主・投資家との対話

持続的成長を目指していく上でもう1つ重要となるのは、資本市場の皆様との接点です。NRIは投資家・アナリストの皆様との対話を重視しており、その内容を取締役会等で共有し、計画の策定などにも積極的に活かしています。このような姿勢が評価され、当社のIR活動や情報開示には外部からも高い評価*をいただいています。今後も資本市場の皆様との対話を踏まえて改善点を見いだし、継続的な向上を目指します。

NRIの持続的成長に向けた取り組みに対して、引き続き ご指導・ご鞭撻のほどお願い申し上げます。

*第3回日経統合報告書アワード「グランブリ」、日本IR協議会「IR優良企業賞2023」、 日本証券アナリスト協会「2023年度ディスクロージャー優良企業」

マテリアリティ一覧

持続可能な未来社会づくりとNRIの成長戦略は一体という考えに基づいて、サステナビリティ経営を推進していきます。 企業理念に掲げた「創発する社会」の実現こそがNRIの存在意義であることを常に意識し、8つのマテリアリティに 取り組みます。

- ※1「中期経営計画 (2023-2025) 」 期間の累計値 ※2 IT基盤サービスセグメント売上高 (内部取引を含む)
- ※3「価値共創」や「3つの社会価値」の概念に強く共感する社員の割合
- ※4 プロジェクトや事業における責任者の女性比率
- ※5 Scope3は環境省のガイドラインに定める簡易な算定方法に基づいて算定、実際の削減効果は数値に反映されていない(算定方法の見直しを現在検討中)
- ※6 環境・人権等を含む行動規範
- ※7システム開発委託先など、NRIの調達先企業における同意または同等規範保有率

						2024年2日世	月の指標・取り組み状況		
	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	2026年3月期目標 (一部は2031年3月期目標)	型要指標の状況	取り組み状況		SDGsへの貢献
創出する 価値	デジタル社会資本の 充実を通じた 活力ある未来社会 の共創	優れた人的資本・知的資本と、そこから 価値を生み出すためのデジタル社会 資本が充実し、あらゆる人が豊かに 暮らす、活力ある社会の実現に貢献し ている	 ビジネスモデル変革 DXコンサル、アナリティクス AI利活用によるビジネスの拡大 ソーシャルDX(マイナンバー活用、地方創生など)、金融デジタル事業 社会・制度提言、情報発信など 	業界・社会変革を 実現する DX2.0/3.0総投資額・ 施策額	630億円 ** ¹	151億円	NRI提言の「年収の壁」が 政府施策で本格化 ソーシャルDXが自治体、 教育分野へ拡大	→	8 ************************************
	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	 ビジネスプロセス変革 戦略/業務/システムコンサル バリューチェーンDX (CO₂可視化、サーキュラーエコノミーPF創出) ビジネスPFによる共同利用促進 THE STAR, BESTWAY など 	最適社会に貢献する ビジネスプラットフォーム 売上高	1,410億円	1,374億円	新NISA対応を完遂、 「貯蓄から投資へ」 「資産運用立国」の 実現に貢献	▶	12 2588 CO 7 titlestate 13 masses 1
	社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創	社会インフラやデータが、 災害やサイバーリスクに強く高度で安定稼働するIT基盤 によって守られ、あらゆる人が安心して様々なデジタルサービスを享受できる、強くてしなやかな社会の実現に貢献している	 持続可能な社会インフラ実現 ITインフラ変革 セキュリティ、クラウドサービス 安定サービス運用 防災・減災政策提言・復興支援 など 	強くてしなやかな 社会を支える 安全安心関連売上高** ²	2,160億円	1,855億円	マネーロンダリング防止 に向け3行とAML センター設立 AIや経済安保対応の セキュアサービス開始	>	9 ************************************
				価値共創共感度*3 (国内グループ)	70%	67%			
価値を Eみ出す - 資本	多様なプロフェッショナルの 挑戦・成長による 人的資本の拡充	高い専門性や多様な価値観を持つ 人材が集い、プロフェッショナルとして 自律的に挑戦・成長し続ける場を生み 出し、価値創出につながっている	・成長ストーリーを実現するケイパビリティの 増強・ダイバーシティ&インクルージョンの定着・一人ひとりの成長機会の拡大 など	従業員エンゲージメント (NRI籍) の総合スコア 女性への機会付与率** (NRI単体)	総合スコア: 70以上継続 機会付与率: 17%	総合スコア: 71 機会付与率: 15%	「働きがい共創」の アクションプランを各本部 で策定 MVVダイアログ が各組織 で進展	>	4 ***** 5 *****************************
	個々の知を組織力に昇華させる 知的資本の 創出・蓄積	個々の知を組織力に昇華させる優れた知的資本(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(Alを活用した生産革新、ソフトウェア資産の拡充等) 進化し続けるブランドの形成(情報発信のコンテンツ充実等) 事業展開を支える組織ケイパビリティの強化(品質監理、生産革新等) など 	知的資本創出・蓄積の ための投資額	410億円**1	141億円	生成AI関連の発信 活発化(未来創発 フォーラム等) 生産革新の取り組み進展 (AI活用PoC等)	>	8 1111 9 11111
	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・再生可能 エネルギー利用率 (基準年:2019年)	2031年3月期目標 Scope1+2: 97%削減、 残余排出量を中和化 Scope3: 30%削減 再生可能エネルギー 利用率: 100%	Scope1+2: 86%減 Scope3: 21%増 *5 再生可能エネルギー 利用率: 95%	追加性ある再生可能 エネルギー調達を推進 Scope3目標に向けパー トナー支援を強化	>	13 mate: 7 mate-mate
経営基盤 (ESG)	ステークホルダーとの 関係強化による 社会的責任の遂行	ステークホルダー(ビジネスパートナー、従業員、社会など)との良好な関係を 形成し、健全な雇用・労使関係、人権 への配慮等、サプライチェーン全体で 社会的責任を遂行している	 従業員のウェルビーイング 人権・労働慣行に関する取り組み (Al倫理など含む) ビジネスパートナーとの協力関係強化、 ステークホルダーやコミュニティとの 関係形成 など 	「NRIグループビジネス パートナー行動規範 ^{*6} 」 への同意または同等 規範の保有率 ^{*7}	国内グループ 90% グローバル 80%		ビジネスパートナーの ESG状況を把握・改善 WBCSDと関係強化 (トップダイアログ、 プロジェクト参画等)	*	8 mm 10 mm (\$\disp\)
	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、 バランスのとれたガバナンスに取り組ん でいる	 グループ全体でのガバナンスと内部統制システムの整備・運用 統合リスク管理(ERM) 品質監理、情報セキュリティ管理の強化 情報開示促進と透明性向上 コンプライアンスの徹底 など 	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	5件	各外部評価機関から 高いESG評価を獲得 情報開示が評価され 「IR優良企業賞」受賞	→	16 **coni
					選定継続	選定			

活力ある未来社会の共創

NRIは、お客様のビジネスプロセスを高度化するDX1.0、 新しいビジネスをお客様と一緒に構築するDX2.0、社会課 題を解決しパラダイム変革を実現するDX3.0を推進しており、 新たなビジネスの創出や、お客様との共創事業を積極的に 立ち上げています。

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

この目標に向けて、コンサルティングとITソリューション の両方で様々な取り組みを進めていますが、特に、中長期 の視点で社会変革に寄与するプラットフォームの構築に注 力しています。

具体的には、マイナンバーカード保有数の増加を踏まえ た国民IDプラットフォームや電子ポストサービス、税や社会 保障など行政サービスのワンストップ化など、マイナンバー 関連サービスを拡充しています。このようなデジタル社会 資本の提供を通じて、情報を適切に管理しながら、利用者 個人に最適化された政策・サービスの実現を支援していき ます。

社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創

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

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

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

例えば、炭素吸収量の増加に貢献する取り組みとして、 「森林由来J-クレジット」の創出・流通促進を進めています。 申請書作成の負荷が高いことや、長期にわたり信頼性の高 い情報管理の仕組みが求められるなどの問題点を解消す ることで、適切な森林整備と木材活用を促進し、CO₂排出 量削減や森林を取り巻く地域課題の解決を目指します。

取り組み例: DX3.0を通じたデジタル社会資本の創出

2025年

マイナンバーカードの保有・利活用拡大

● 金融機関への制度適用

(保険生前収集、銀行預金付番等)

● ガバメントクラウド

(行政手続きワンストップ、公的給付等)

法定調書の電子提出・通知 (税務、職域、年金等)

2030年

個人に最適化された政策・サービスの実現

● テーラーメイド化

(自動で最適な行政・サービス)

●エージェント化

-e-NINSHO-

-e-私書箱

(本人に代わる判断・役務)

● 自己情報コントロール

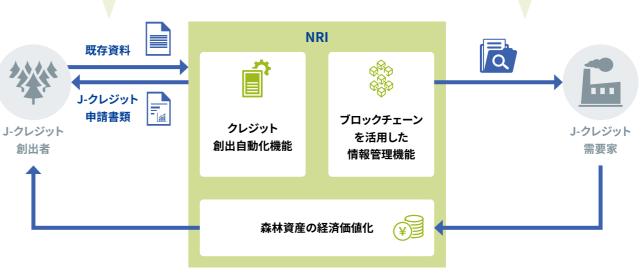
(完全な自己情報の掌握)

NRIのマイナンバー関連サービス 税や社会保障のワンストップ化 本人をデジタル空間で再現 などで、さらに利便性を向上 (国民IDプラットフォーム、 電子ポストサービス等) 税務申告 就労・社会保険 エージェント 取引報告書 控除証明書 源泉徴収票 機能拡大 行政申請・給付 医療情報管理 教育•学習 雇用契約書 医療•投薬 健康診断 -e-BANGO-

取り組み例:森林由来J-クレジット創出・流通促進

申請書類作成の効率化

ブロックチェーンで管理することによる 信頼性確保



(参考)事例のご紹介「森林クレジットにおける取り組みについて」紹介映像 https://youtu.be/pkbrVKzrYpY

社会インフラの高度化を通じた

安全安心社会の共創

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

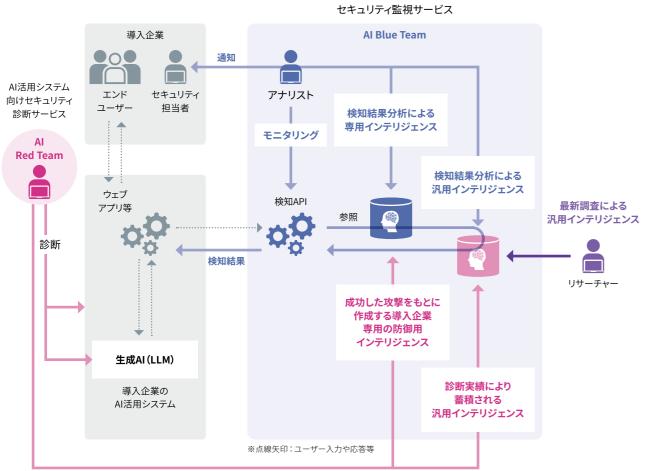
2030年に向けては、社会インフラやデータが、災害やサイバーリスクに強く高度で安定稼働するIT基盤によって守られ、あらゆる人が安心して様々なデジタルサービスを享受できる、強くてしなやかな社会の実現に貢献している状態を目指しています。

この目標に向けて、先進性のある技術の獲得ととも に、安全・安心で高品質なサービスの創出に取り組んでい きます。

例えば、NRIセキュアテクノロジーズ㈱の専門家がAI固有の脆弱性やAIと連携する周辺機能を含むシステム全体の情報セキュリティに係る問題点を評価する「AI Red Team」サービスと、AIアプリケーションの継続的なモニタリングを実施する「AI Blue Team」サービスの組み合わせにより、システム全体を俯瞰した安全・安心を支えていきます。

取り組み例:AI活用の安全・安心を支える情報セキュリティ診断サービスとAIアプリケーションモニタリング

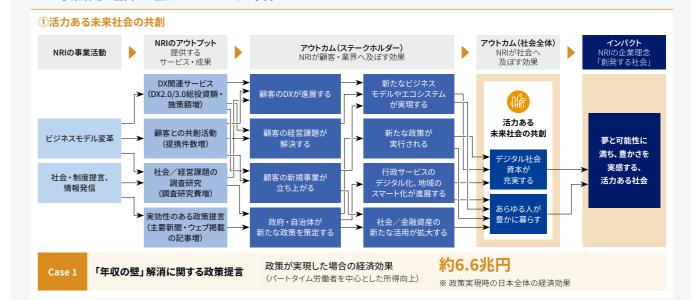
生成AI活用システム向け セキュリティ監視サービス

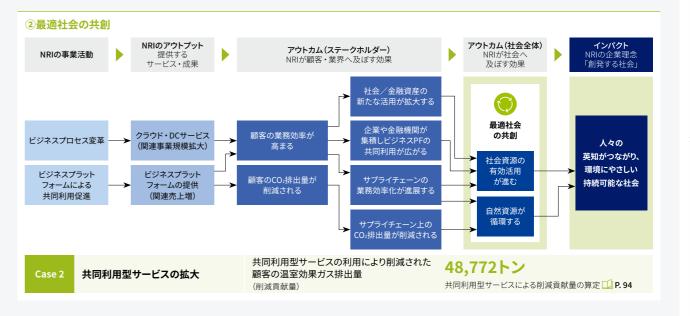


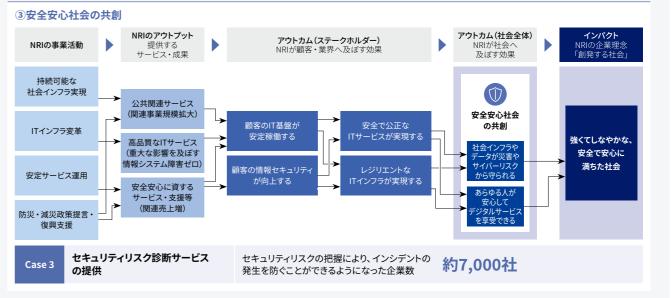
NRIの事業活動が創出する社会インパクトの算出

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

NRIの事業活動が創出する社会インパクトとその事例







 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が、それに加えて優秀な人材を惹きつけ、成長を促す様々な取り組みや 仕組みにもまた、強みがあります。このNRI独自の成長サイクルを、時代や環境の変化に合わせ、

日々進化させています。NRIの人材は高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとで自律的に挑戦・成長し続ける プロフェッショナル集団です。私たちは、こうした志の高い人材が能力を高め、最大限の成果をあげられる仕組みや 環境づくりを常に重視し、必要となる人的資本の投資を実施しています。

NRI独自の成長サイクル

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

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



成長を支える人事制度と仕組み

NRIは、優秀な人材が優秀な人材を惹きつけることで採用市場における高いプレゼンスを維持しています。また、若いうちから責任・裁量のある役割を委ねるなど、未経験領域への挑戦を促すことがNRIの特長であり、これが個々人の成長につながっています。このようなストレッチアサインを可能としているのは、それを支える仕組みや風土にあります。

また、時代や環境の変化に合わせ成長サイクル上で生じる課題についても常に把握し、人事制度や仕組みの改善や対処を実施しています。

成長サイクルを支える人事制度と仕組み

新卒採用の強化とキャリア採用者の 早期活躍に向けたオンボーディング支援	会社の規模拡大に伴う採用数増加やIT人材の獲得競争の激化に対応するため、採用活動の強化や成果に応じた適切な処遇を行い、引き続き優秀人材の採用に努めています。 また、育成制度や研修プログラムの拡充といったオンボーディングに関する支援も強化しており、 キャリア採用者の早期活躍に向けた環境整備にも取り組んでいます。
"ノリシロ"のある役割付与	NRIはあえてミッションや役割を厳密には設定しません。私たちは指示通りに仕事を行うのではなく、 自らが考え、ミッションや役割を超えて行動することをよしとしています。新人事制度においては、 年齢にとらわれず成果に応じた登用や昇級昇格を可能にしており、ミッションや役割を超えた挑戦を より評価できる仕組みとなっています。
自律的なキャリア形成と 多彩な経験のための 戦略的ローテーションの両立	NRIでは、社員が自律的にキャリアを形成することが重要だと考えています。同時に、多彩な経験を積んで 視野を広げられるような異動やアサインメント、戦略的なローテーションも本人の成長につながると考え、 それらの両立を大切にしています。
プロフェッショナルにふさわしい 処遇と育成投資	NRIの給与・賞与・福利厚生などの総合的経済処遇はプロフェッショナルにふさわしい水準となるよう、適切な人事制度の運用と必要に応じた処遇の見直しを検討しています。また、率先して学び、早期に専門性を高められるよう、様々な研修プログラムの受講や資格の取得を奨励しています。

お客様から高い評価をいただくことは仕事に対する誇りを生み、社員のエンゲージメントの向上につながります。社員一人ひとりが高いコミットメントで仕事に取り組むことにより、個々人さらには組織の強みが生み出され、それがまたそれぞれの成長へとつながっていきます。

NRIの人的資本投資

人的資本の拡充に向けて、NRI独自の成長サイクルを確実に回していくためには、まず、優秀な人材の確保が必要であり、そのために積極的な投資を継続しています。そうして採用した人材に対し、一人ひとりにフォーカスをあて、成長のための機会や能力開発の機会を提供し、ケイパビリティを高める取り組みを推進しています。また、こうした人材が組織の中で最大限活躍し、組織全体として価値を発揮できるよう、従業員エンゲージメントの向上やD&Iなど、組織の質を高めるための投資を継続的に行っています。

その上で、これらの活動にかかる投資と効果を定量的に把握することは重要であると考えており、その手法については、継続して研究を進めています。なお、2024年3月期の人的資本の拡充に向けた施策にかかる投資額を試算した結果は下表のとおりです。

人的資本投資額(2024年3月期: NRI単体)

採用のための投資	31.0億円
人材のケイパビリティ向上のための投資	101.2億円
従業員エンゲージメントの向上やD&Iなど組織の質を高めるための投資	18.0億円

V2030の実現に向けた取り組み

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

V2030の実現に向けた施策

成長ストーリーを実現する ケイパビリティの増強	 新たな施策による採用の一層の強化 (第二新卒、リファラル採用強化、アルムナイ等) DXや事業創造、グローバル事業のケイパビリティを有する人材の可視化と計画的な機会付与 ベテラン層の活躍促進 ・マイスター制(定年後再雇用制度)の運用定着など
一人ひとりの成長機会の拡大	タレントマネジメント高度化による成長機会付与と成長実感向上次世代経営層の育成強化や、研修を通じた管理職層の人的マネジメント力向上ミッショングレード制(役割等級制度)の若手への拡大検討
ダイバーシティ&インクルージョン の定着	 グループ全体での従業員エンゲージメントの維持・向上 管理職登用の促進による女性活躍 キャリア入社のオンボーディング強化(横のつながりづくりなど)

また、「中期経営計画 (2023–2025)」においては、こうした施策に対して適切なKPIを設定し、PDCAを回しています。2024年3月期は概ね予定通りに進捗しました。進捗率が高い指標「DX活躍人材数」では、生成AIへの対応に向けた自己研鑽や全社横断活動が奏功し、当初の目標値を上回る水準となりました。また、「グローバル人材数」は、2024年3月期より計測を開始し、新たに目標値を設定しました。

施策の柱	KPI		2024年3月期実績	2026年3月期目標	
成長ストーリーを実現する ケイパビリティの増強	DX活躍人材数	3,464名	3,200名		
クイバとりアイの増強	事業創造人材数	174名	200名		
	グローバル人材数	284名	320名		
	In the state of th	新卒採用	466名	500名	
	採用者数*1	キャリア採用	256名	365名	
一人ひとりの成長機会の拡大	成長実感比率(社内調査に基づく)	74%	75%		
	人的マネジメント能力の高い(社内調査における 人材関連項目が高スコアの)管理職掌の割合	93%	97%		
ダイバーシティ&インクルージョン の定着	従業員エンゲージメント (NRI籍) 総合スコア	71	70以上継続		
の定有	女性の管理職比率	9.5%	13%		
	女性への機会付与率*2	15%	17%		
	キャリア入社の管理職比率 (母集団の中からの公平な登用)	エキスパートにおける比率 とマネジメントにおける 比率が同等(25%)	エキスパートにおける比率 とマネジメントにおける 比率が同等を維持		

※1 専門職の採用人数。集計対象範囲に、子会社等への出向者を含む

※2 プロジェクトや事業における責任者の女性比率

詳細はESGデータブック2024参照

成長ストーリーを実現するケイパビリティの増強

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

NRIの採用

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

▶ 新卒採用

NRIでは、以前よりRJP (Realistic Job Preview) にこだわった採用活動、つまりは「NRIを飾らずに率直に伝えること」に注力し推進しています。NRIの幅広い業務領域の魅力を伝えるためには、人事部門の採用担当だけでなく、現場社員の参画が必要不可欠と捉え、人事+現場との一体運営に力を入れています。

主に「現場配属型の5daysまたは10daysインターンシップ」



(注)専門職の採用人数

「ITを知る体験型1dayワーク」「女子学生向け座談会」など、様々なイベントを現場社員が担当し、ありのままのNRIを伝えています。採用活動を強化するため、NRIが主催する採用イベント「NRI ITフェス」を新たに開催しています。特に現場配属型インターンシップでは、例年約800名の学生が参加し、NRIの仕事を伝えるとともに、コンサルティング・IT業界への理解を深めるきっかけを提供していることから、就職活動中の学生からも大変好評をいただいています。最近は、DXや情報セキュリティをテーマとしたインターンにも取り組んでいます。

近年は、オンラインでのOB/OG訪問が可能なプラットフォームサービスなどを導入し、300名を超える現場社員がNRIの魅力を発信しています。

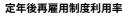
また、多くの現場社員が採用活動に参加し、業務を離れ客観的な視点を持つことで、自身の従事する仕事の意義、魅力、価値などを考えるきっかけが生まれ、その結果、組織エンゲージメント強化への好循環にもつながっています。

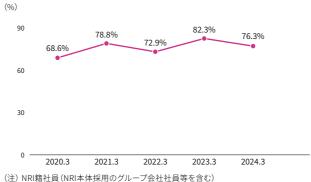
▶ キャリア採用

NRIは、近年加速する様々な企業のDX戦略・グローバル戦略などの支援・推進をするため、キャリア採用を強化しています。 キャリア入社者は、IT業界のみならず、多様な業界から参画しており、その専門性を活かしてデジタル社会の変革に寄与しています。

また、ウェブ媒体、イベント出展、交通広告等への掲載などによるキャリア採用の認知度向上に向けた活動のほか、新卒採用と同様にRJPを意識した「社会人1dayインターンシップ」を開催し、転職潜在層に向けた「NRIを知る機会」の提供を行っています。

最近は、リファラル採用、アルムナイ採用にも取り組み、マッチ度の高い優秀人材の獲得、異業種等で活躍してきた元社員の再雇用なども推進しています。加えて、NRIをより深く理解してもらうために説明会の内容を見直したほか、採用ホームページの刷新等に取り組みました。





挑戦を支える人事制度と魅力的な処遇(給与・賞与)

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

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

新人事制度の体系

		マネジメント	チーフエキスパート			
		部室長:M+	部室長級:C+			
管理	キャリアパス複線化と	GM課長:M	GM課長級:C			
管理職掌	職務・役割に応じた ダイナミックな昇降格	エキスパ				
		E-				
		<u>-</u>				
	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				
-11-		S				
非管理職掌		アソシエイト				
職		A				
掌		メンバ	Ϋ́-			
-						

▶ 等級制度

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

> 昇降格

管理職掌における職務・役割に応じた柔軟な昇降格を可能としています。また、非管理職掌においては飛び級を導入しており、年齢にとらわれず成果に応じて処遇しています。

> 評価制度

NRIの評価制度では、期初に立てた目標に対する成果を複数の目で評価し、賞与に反映させます。加えて、特に管理職掌の昇格のための評価においては、NRI社員の上位者としてふさわしい姿勢と資質が備わっているかどうかについて、部下からの評価も取り入れるなど、適正な登用の推進にも取り組んでいます。

▶ 処遇制度

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

平均年間給与の推移(単体) (千円)

2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
3月期	3月期								
10,892	11,560	11,514	11,660	12,217	12,352	12,251	12,320	12,421	

一人ひとりの成長機会の拡大

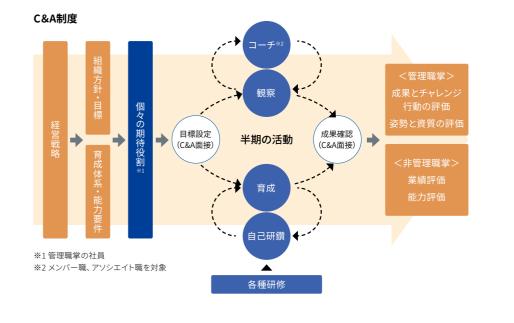
NRIでは、一人ひとりが専門性を追求しながら成長し、活躍するために、様々な制度や育成プログラムの充実を図るなど、成長機会の拡大に取り組んでいます。

計画的な育成の取り組み

► C&A制度

社員の自発的・計画的な能力開発を幅広く支援しつつ、一人ひとりが目指すキャリアを上司と共有し、自ら設定した目標とその達成度を面談で確認するC&A (Challenge&Act) 制度を設けています。C&Aでは、期初に上司との目標設定面談を行い、半期の活動の後に再び上司との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。

新人事制度の導入に伴い、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。



► DX人材

「+DX」のコンセプトのもと、従来の能力を備えたコンサルタントやシステムエンジニアに対して、既存スキルを活かしながら活動領域をDX分野に広げてもらうための各種研修等を用意し、DX人材ケイパビリティの拡大を戦略的に進めています。



(DX人材育成プログラム)

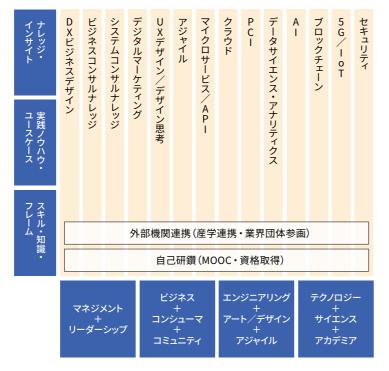
C&A制度の中で、自身のDXスキル(領域・レベル)の棚卸しを行い、次のスキルアップの目標設定に活用しています。このDXスキルレベルが「基本レベル」以上の人数を「DX活躍人材数」としてKPIに定めており、その増加に向けた取り組みを行っています。

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

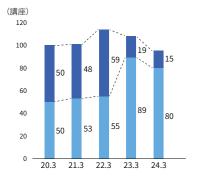
ティの強化を図るためのカリキュラムも用意しています(図1)。これらのカリキュラムは、2022年3月期までの3年間で一旦整備を終え、2023年3月期より内容のブラッシュアップを中心とした継続的な改廃を実施しています(グラフ1)。

KPIをもとにした計画的な機会付与と合わせて、各自が能力開発目標の達成に必要な研修を継続して受講することで(グラフ2)、DX活躍人材は着実に増えています(グラフ3)。

DX人材育成プログラム(図1)



DXスキル開発講座数の推移(グラフ1)



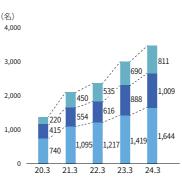
■新規講座 ■ 継続講座

DXスキル開発講座受講者数と 1人当たり受講日数の推移(グラフ2)



■受講者数(左軸) ●1人当たり受講日数(右軸) (注)1.受講者数は各講座の受講者数を単純集計 2.集計単位:グループ

DX活躍人材の推移(グラフ3)



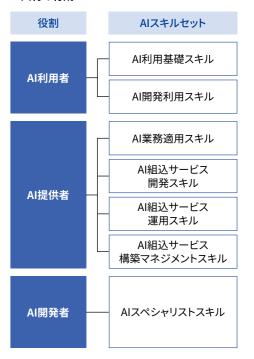
基本レベル ■中級レベル ■上級レベル(注) NRI籍社員 (NRI本体採用のグループ会社社員等を

►AI人材

2023年4月に発表した「中期経営計画(2023-2025)」に基づき、2024年3月期からはAI人材育成の取り組みを加速しています。AI人材カテゴリ「AI利用者」「AI提供者」「AI開発者」を設け、各カテゴリの育成目標を定義しています。さらに、社内のAI導入プロジェクトおよびR&Dでのノウハウを活かし、AI人材に必要なスキルの整理と育成ロードマップの作成を行っています。2024年度からはこのAI人材育成目標に基づいた育成カリキュラムの全面的な展開に取り組み始めました。2024年3月期では4つの研修を新設していましたが、2025年3月期には研修ラインアップを10以上に拡充する予定です。今後もAI人材育成に向けた取り組みを継続的に実施していきます。

また、NRI社員はAI利用者・AI提供者・AI開発者として、AIを最大限活用するため、そのリスクについて深く理解する必要があります。そのため、NRIグループ全役職員を対象とした「AIリスク研修」を2024年5月より実施しています。「NRIグループAI基本方針」を周知し、社員それぞれの立場においてのAIリスク対応策を明確にした研修で、2024年8月までに対象となる1万人以上の社員の受講が完了しました。

AI人材の育成

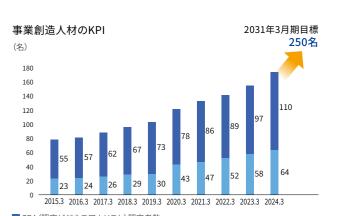


▶ 事業創造人材

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

▶ グローバル人材

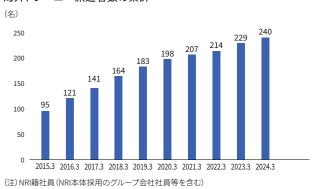
グローバル人材ケイパビリティ拡大を目的として、多くの海外プログラムを実施しています。特に海外拠点やグローバルマーケットで活動する顧客企業の海外拠点へ若手社員を派遣する「海外トレーニー制度」に力を入れており、これまでに200名を超える人材が海外19ヵ国35都市に派遣されています。また、「派遣留学」では毎年数名を派遣しており、2024年3月期までの11年間の累計で64名が留学しています。海外の大学、ビジネススクールにおけるMBA取得に加え、コンピュータサイエンス (MSE/MCS) や法務 (LLM) などの学位取得も盛んです。



■ CBA (認定ビジネスアナリスト) 認定者数 ■ CBD (認定ビジネスディベロッパー) 認定者数

(注) NRI籍社員 (NRI本体採用のグループ会社社員等を含む)

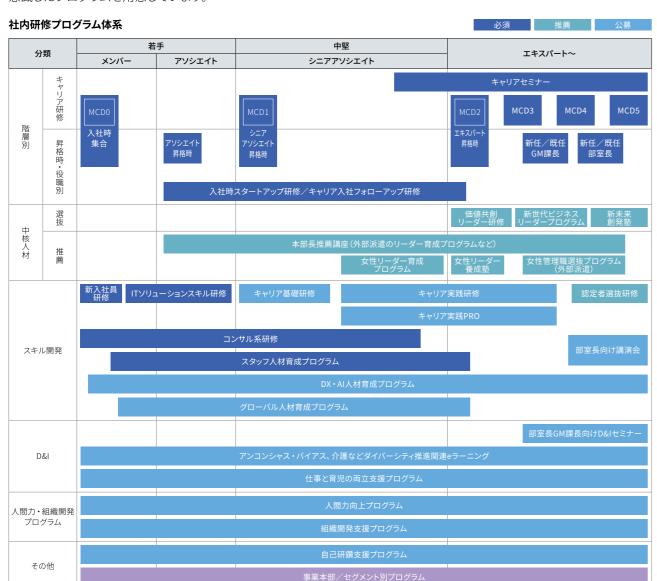
海外トレーニー派遣者数の累計



充実した研修プログラム

年間を通じて400を超える講座が延べ1,000回近く開催される社内研修は、社員に必要な領域を網羅しており、必修の階層 別研修や選抜制の中核人材育成プログラムを除いて自ら選択受講できます。

「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)関連プログラム」では女性活躍支援、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスを 意識したプログラムを用意しています。



MCD:マイキャリアデザイン

高度な専門性の追求

▶ キャリアフィールド

専門分野を持つ多能な人材、スペシャリストの育成推進、中堅層以上の育成強化を目的とし、専門職社員には20の「キャリアフィールド」を定めています。各社員は、自身が目指す領域を選択して専門性を磨き、さらに複数のキャリアフィールドで第一人者を目指します。

▶ 認定資格制度

キャリアフィールドごとの目指す姿として、高度な専門性を持つプロフェッショナル人材を社内認定しています。認定資格は 7資格で構成され、社員が将来のキャリア像、キャリアパスを描く際の目標になっています。「スキル開発プログラム」では、社 内認定資格取得に向けたスキルアップを目的とする専門性の高いプログラムを数多く揃えています。

中核人材の成長と社内認定資格



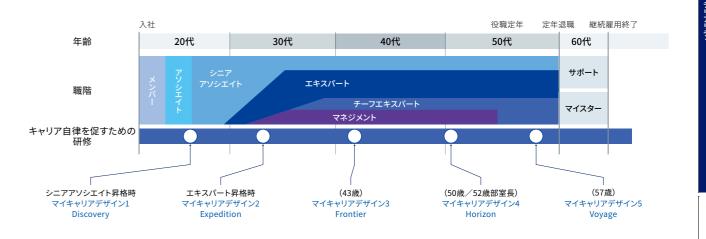
キャリア自律とベテラン人材の活躍

社員のキャリア自律とベテラン人材の一層の活躍に向けて、2022年3月期より、従来のキャリア開発研修を抜本的に見直し、「マイキャリアデザイン研修」を開始しました。このプログラムでは、20歳代~50歳代後半まで、計5回の個々人のキャリアを振り返りキャリア自律を目指すワークショップ型研修を設定しています。40歳代以降に実施する研修では、ワークショップに引き続き、キャリア開発の取り組みの実効性を高めるためのキャリア・コーチングや1on1面談、リスキリングのためのeラーニングなど豊富なオプションプログラムが用意されており、主体的な学びをサポートしています。2024年3月期は、20歳代~50歳代後半までの約1,000名の社員が「マイキャリアデザイン研修」を受講し、ワークショップを通じて自らのキャリアについて考える機会となりました。また、ワークショップとは別に、全社員が受講可能なキャリア・セミナーを開催してキャリア意識の醸成に努めています。

マイキャリアデザイン

目的

- 自身のキャリア選択と開発に主体的に取り組み、年齢によらずたゆまぬ変革と挑戦を実践し続けるようになる。
- 一定期間ごと、あるいはキャリアの転機に際して、モチベーションをアップ(あるいは低下を抑止)するとともに、 環境変化に柔軟に適応できるようになる。



0メッセージ

NRIの価値共創

2030年に向けた成長

中計 202 5

出する価値

価値を生み出す資

性営基盤(ESG)

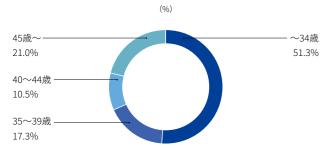
近業情報、データ

チャレンジングなアサインメントによる社員の成長

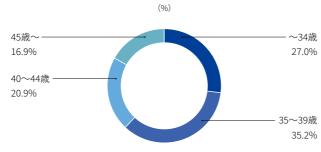
NRIでは、若い世代であっても、大きな責任と裁量のある役割を任されます。コンサルティングプロジェクトでは、多くの場合、 20代でプロジェクトリーダーを経験します。また、システム開発プロジェクトにおけるプロジェクトマネージャー (PM) の約 30%は20代から30代前半です。

長年の実績で培われたNRI流のプロジェクトマネジメント手法とナレッジ共有の仕組みが人材の育成とチャレンジングな アサインメントを可能にしています。こうした経験は社員の成長を促すだけでなく、社員自身が成長を実感することで仕事に 対しての誇りを醸成する好循環を生んでいます。

コンサルティングプロジェクトにおけるプロジェクトリーダーの 年齢構成(2024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(2024年3月期実績)



経営を支える人材の育成

▶ 次世代経営層の育成強化

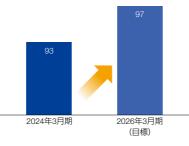
次世代の経営人材、幹部人材の育成を目的として2つの選抜研修を実施しています。

次世代経営人材の育成に向けた「新未来創発塾」は、将来を担う幹部候補の中から毎年5~8名が受講しています。社外経 営者との対話などを通じて経営者の想いを知り、社内外有識者からの指導のもと経営への理解を深めていき、受講者各々に 提示された経営課題に取り組みます。これら一連の活動を通して経営とは何かを考える機会を提供しています。また、事業 戦略を全社視点から考え、現在の役職より高い視座を養うために、「新世代ビジネスリーダープログラム」を開催しています。

▶ 管理職層の人的マネジメント力向上

「成長サイクル」を2030年に向けてさらに加速させるためには、部室長、グルー プマネージャー/課長層の人的マネジメント力向上が重要です。そこで、新任部 室長向け、新任グループマネージャー/課長向け研修にて、人的マネジメント力 向上を重視してカリキュラムの見直しを図りました。いずれの研修でも組織の総 力を結集するためのビジョンマネジメント、人と組織の可能性を最大化するため のポテンシャルマネジメント、部下育成とキャリア自律を支えつつ目標を達成す るためのパフォーマンスマネジメントを組み込んでいます。そして既任グループマ ネージャー/課長層向けにも、人的マネジメント力強化のための研修を2024年 3月期後半に開始しました。また、管理職掌の部下育成力と共創型リーダーシッ プカの向上を目指し、360度評価「AHEADプログラム」を実施しています。2024 年3月期からは「AHEADプログラム」を有効活用するためのeラーニングを開始し ました。

管理職層のAHEADプログラム 人材関連項目の高スコア者比率



※ AHFADプログラムでの部下による上司評価の結果 観察/理解/目標付与/機会付与/フィードバック/ 成長支援の6分野における平均点が3.5以上の上司の 割合(1~5の5段階評価)

ダイバーシティ&インクルージョンの定着

NRIでは、従業員と会社がともに働きがいを高めていく「働きがい共創」、多様な人材の総力を結集するダイバーシティ&イン クルージョンの推進、充実したワークインライフを実現する働き方改革や健康経営の推進に取り組むことで、誰もが価値を発 揮し働くことのできる環境づくりを進めています。また、NRIの事業活動から影響を受ける、全ての人々の人権尊重にも取り組ん でいます。 多様な働き方の推進と健康経営 [] → P.95

人権尊重への取り組み D P.96-98

「働きがい共創」 一従業員エンゲージメントー

NRIでは様々な活動を通して、エンゲージメント向上に取り込んでおり、従業員一人一人が「働きがい」を感じ、多様性を 活かしてチャレンジできる風土づくりを推進する「働きがい共創」活動を実施しています。

▶「働きがい」を支える風土醸成

(組織開発研修等の提供、イベントなどによる情報発信)

全ての従業員が主体的に、「働きがい共創」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た風 土醸成に力を入れています。

組織開発に関する研修プログラムを新任管理職向け研修 にも組み込み、全社エンゲージメントサーベイ実施に合わせ て「働きがい共創フォーラム」(毎年700名近い従業員が参加) を開催し社内外のエンゲージメント向上に関わる情報を共 有しています。また、社内イントラネット上の「働きがい共創 サイト」にて、社内の様々な組織における働きがい共創活動 の事例などを定期的に発信し、NRI全体で「働きがい共創」 に取り組めるよう働きかけています。



「Sler・受託闘発」業界の平均スコア・67

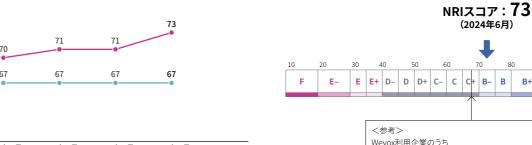
働きがい共創フォーラムの様子

▶ 組織状態の「見える化」(エンゲージメントサーベイの実施)

従業員の働きがいを把握し、会社全体で働きがいを共創していくために「従業員エンゲージメント」を計測しています。調 査にはエンゲージメント測定ツール「Wevox*1」を利用し、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従業員に開示しています。2024年度スコアは「73」となっており、昨年の「71」 から上昇しています。これは継続的に取り組んでいる「働きがい共創」や「MVVダイアログ」などを中心とした従業員による積 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 ㈱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6社

エンゲージメントスコア



● NRIのエンゲージメント総合スコア

2021年6月

■ Wevox利用企業のうち「Sler・受託開発」業界の平均スコア

2022年6月

2023年6月

2024年6月

(注) 1. (㈱アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール「Weyox」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6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

統合レポート2024 69

価値共創活動の取り組み

価値共創活動で従前より取り組んできた、「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つの社会価値の考え方は、企業理念 (Mission & Values) にもつながっています。2024年3月期は、長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030」を開始したことをきっかけに、NRI全体での対話活動 (MVVダイアログ) を通して、多くの社員がMission & Values, Vision (MVV) の理解を深めました。私たちは、引き続きMVVの実践をさらに加速させ、NRIらしい価値創出に取り組んでいきます。



価値共創活動に参加する価値共創推進委員会委員 (当時)の柳澤花芽(右端)

NRIの先人たちから学ぶ「挑戦」

「挑戦」をテーマとして、500名以上が参加した金融ソリューション事業本部の「本部価値共創Day」では、外部講師による講演のほか、本部長・副本部長からのメッセージ、パネルディスカッション、若手社員による挑戦活動の紹介を行いました。

本部長・副本部長からは、「人材、ノウハウ、IPを横連携して、新しいお客様や領域に挑戦する」「挑戦を続けている限り、失敗はない」とのメッセージが伝えられました。また、パネルディスカッションでは、過去の挑戦の歴史からの学びや現在の挑戦の原動力などについて討論しました。

「本部価値共創Day」は、NRIのDNAを改めて認識し、自らが何に挑戦していくかを見いだす良いきっかけとなっており、今後も継続していきます。



パネルディスカッションの様子

本部一体化タスクフォース始動、協力的な組織文化の醸成へ

2つの本部が1つに再編された流通ソリューション事業本部では、事業部間の壁を取り除き、協働・助け合いの風土を創り出すべく、本部一体化タスクフォース(TF)を結成しました。

本TFでは、他部室との協業や支援を今まで以上に活性化させることを目指し、まずは相互理解を深めることを中心とした活動を推進しています。これまでに、例えば、「知り合うきっかけイベント」「キャリアトーク」等に取り組みました。また、本部の一体感を高めることを狙いに「流通新年全体会2024」を開催し、タテ・ヨコ・ナナメの関係づくりを行いました。

本部内にある人材のスキル(人的資本)や経験の蓄積(知的資本)を結集することで新たなシナジーを生み出すべく、「流通本部の一体化」に向けた活動を継続していきます。



流通新年全大会2024の様子

価値観の共有により、グローバルの人材確保・育成を強化

グローバル戦略に関するイベントを開催し、米国とオーストラリアにおけるNRI グループ会社間のシナジー効果など、様々な経営テーマについて、東京の経営層 と海外グループ会社の経営層との間で意見交換を行いました。

海外グループ会社に対しては、NRI設立当時のビジョン、現在に至る成長ストーリー、ビジネスモデルの1つである「コンソリューション」などについて説明しました。

質疑応答や議論を通じて、DNAに深く組み込まれた「価値共創」に支えられて、 多様な人材がやりがいのある仕事に取り組み、個人と組織の両方が成長するとと もに、顧客との関係構築につながっていくことへの理解が深まりました。



イベント後の懇親会の様子

「証券投資の日」イベントにNRIも参画

日本証券業協会は毎年10月4日の「証券投資の日」に合わせて証券投資の普及活動を行っており、2023年は、2024年1月の新NISA開始に向けて、証券投資の初心者層に向けた広報活動を実施しました。

投資家の裾野を広げる活動を率先する各証券会社の会長・社長がグッズを配布するなど、証券投資のPR活動を行いました。また、マスコットキャラクター「とうしくん」も一緒にイベントを盛り上げてくれました。NRIの役職員も、来場した投資初心者の疑問やお悩みに応対しました。

このようなイベントなどを通じて、社会や業界への貢献につながるお客様との 価値共創を今後も進めていきます。



証券投資の日」の様子

NRIが創る日本の人的資本経営プラットフォーム

日本の人材マネジメントは、働き方の多様化もあり、人事部集約型から、ある程度現場が自律的に動く仕組みへの変革が求められています。少子高齢化社会に突入する中で、人的資本の最大運用は、企業やあらゆる組織、そして日本にとっての大きな課題です。NRIは、事業戦略と人材の意志・能力を結び付けるバーチャルな社内人材市場をコンセプトに、生成AIを活用して最適マッチングを実現するシステム「Talent Market Place (TMP)」を開発しました。経営課題を理解するコンサルタントと、高いセキュリティで生成AI活用を実現するエンジニアのコンソリューションにより、機密性の高い情報を使い勝手の良い形で管理できるプラットフォーム提供を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。



TMP開発者へのインタビューの様子

創業以来受け継いできたDNAで時代をリードし、NRI自身も変革を続ける



創業時より受け継いできたDNAを社員一人ひとりが再認識し、社会への価値提供をボトムアップで考える活動として、2019年から価値共創活動を続けています。NRIが目指す価値共創は、企業理念 (Mission & Values) から「NRI Group Vision 2030」、中期経営計画までを貫く根幹となる考え方であり、NRIが世の中にとって「なくてはならない存在」であり続けるためにはその実践が不可欠です。私たちのお客様は業界をリードする存在であり、だからこそ私たちが率先して社会課題に対しての見識を高め、自分は何をするのかという確かな考えを持つ必要があります。価値共創推進委員会では、グローバルも含めてNRIの社員一人ひとりが社会価値発揮のマイストーリーを描けるよう、視座を高め、行動を変えていく活動を目指していきます。

価値共創推進委員会委員長 執行役員 **清水 雅史**



ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

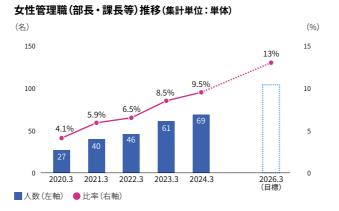
NRIでは、様々な強みや個性を持つ社員一人ひとりの総力を結集することが組織の強みにつながると考えており、多様な社員が皆、活き活きと働き、挑戦し続けられる公平・公正な職場環境づくりを目指しています。

右図にある7つの領域のうち、特に「ジェンダー(性別)」「キャリア・専門性」の2つを重点領域と定め、活動を推進しているほか、各領域に関連する制度や事例についての情報共有を強化することにより、社員の働き方に関する相談に応じています。



▶ 女性活躍の推進

2008年に社長直轄のプロジェクトとして始まったNRI Women's Network (NWN) の活動を継続しています。仕事と育児の両立のための制度や研修整備から開始し、2016年3月期からは「リーダー育成プログラム」、2019年3月期からは女性役員が講師を務める「リーダー養成塾」と女性のキャリアアップを促す施策を強化しています。2023年4月には新たな「行動計画」を策定し、2026年3月期中に女性の部長・課長比率を13%以上とすることと合わせ、仕事での活躍が役職登用につながると考え、プロジェクトや事業における責任者の女性比率を「機会付与率」と独自に定義付けし、17%以上とする目標を定めました。



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

▶ キャリア入社社員のオンボーディング強化

NRIでは、キャリア入社社員がいち早く新しい職場に慣れ、存分に専門性・能力を発揮する環境を整えるため、入社時オンボーディングを強化しています。

毎月「入社時スタートアップ研修」を開催し、会社の制度・ルールや福利厚生、人材育成や「NRIらしい価値共創」について伝えています。また、2024年3月期からは、キャリア入社の先輩社員や同期入社社員同士の交流を目的とした「キャリア入社フォローアップ研修」を開始し、キャリア入社社員のコミュニティ形成や人脈づくりを支援しています。各種取り組みの中で



入社後フォローアップ研修

も、半期に一度開催しているキャリア入社社員と社長の交流イベントは、毎回好評を博しています。

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

▶ 仕事と出産・育児・介護の両立支援

NRIでは、男女ともに仕事と育児を両立しやすい職場づくりを進めています。2023年3月期に、男性社員にも「配偶者妊娠届」を導入し、届出者に育児に関する諸制度の説明や育児休業取得を推奨しています。また、NRIでは働いた時間ではなく、成果に着目した裁量労働制を1994年から導入・運用しており、多くの育児や介護中の社員が有効活用しています。時間制約のある社員がさらに活き活きと成果に着目した働き方ができるように2024年4月から「所定内裁量労働制」を導入しました。「所定内裁量労働制」はみなし労働時間を所定労働時間の7.5時間に限定した制度で、これまでの制限勤務と同



「児中にPMを務めた社員を招いた座談会

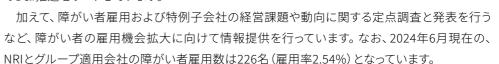
程度の業務量に加えて、より柔軟な働き方ができるため、36名中21名が所定内裁量労働制に移行し、時間制約があっても成果 に着目した働き方で活躍しています。

社内における育児関連の情報共有も強化しており、育児期に利用できる制度の説明会や、育児による制限勤務中にプロジェクトマネージャーを務めた先輩社員などロールモデルを招いた座談会の開催を継続しています。育児の両立の工夫をまとめた「ワーキングペアレンツ事例集」には、父親・母親両方の事例を掲載し、テレワーク等を活用した柔軟な働き方を紹介しています。また、仕事と介護の両立を推進するため、介護休業や介護短時間勤務などの制度を設け、介護セミナーを定期的に開催しています。

▶ 障がい者の活躍支援

NRI特例子会社**のNRIみらい(㈱では、様々な障がいのある社員が、会議室の整備、研修支援、 社内便の集配送、用度品管理、社員へのマッサージサービス、各オフィスでのカフェ運営など 幅広い分野で活躍しています。2023年3月期からは、NRIグループのビジネス領域に範囲を広げ、 NRIが提供する金融情報データベース提供サービス(IDS)のデータ入力業務やヘルプデスク業 務の一部を担当するなど事業本部特有の業務に取り組み、職域を拡大しています。

またNRIみらい(㈱は誰もが働きやすい環境や多様な社員が活躍できる環境づくりに取り組みつつ、NRIに対して「NRIみらい見学会」や「五感フル活用ワークショップ」を開催しています。ダイバーシティの実現やインクルーシブな環境づくりのノウハウを共有することで、グループ全体のD&I推進をリードしています。



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



視覚障がいの疑似体験 「五感フル活用ワークショップ」

▶ LGBTO等性的マイノリティに関する取り組み

LGBTQ等性的マイノリティに関する取り組みとして、全社員が受講できる理解促進研修 (eラーニング) や制度運用を推進しています。配偶者に関する制度については、地方自治体が発行する婚姻と同等であるパートナーシップ証明を持つ社員にも適用しています。

知的資本の創出・蓄積

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

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

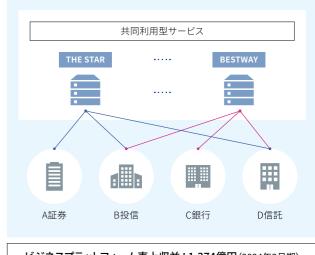
NRIは、コンサルティングとITソリューションというビジネスの両輪が、継続的かつ同時並行的にお客様の改革を支える独 自のビジネスモデル (コンソリューション) を有しています。また、運用・エンハンスや共同利用型サービスといった、継続性の 高いビジネスが安定的な収益を生み出しています。さらに、その継続的な事業を支えるソフトウェア資産(共同利用型サービス、 デジタルIP等)の付加価値を高め続けることで、競争優位性を実現しています。

▶ 共同利用型サービス

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

共同利用型サービスとは、個別顧客向けシステムのシ ステム構築で培った技術・ノウハウを盛り込みながら、お 客様に必要な業務を標準化した上でNRIがソフトウェアを 構築し、SaaS型サービスとして提供するものです。規制や 制度を深く理解したNRIがコンサルティングからITサービス、 BPOにわたって一貫したサービスの提供を行うことが強 みです。

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



ビジネスプラットフォーム売上収益:1,374億円(2024年3月期)

2012年稼働

主な共同利用型サービス

THESTAR	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	86社
l-STAR	1987年稼働 I-STAR ホールセール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	30社
T-STAR ≡	1993年稼働 T-STAR 資産運用会社向け 信託財産管理システム	81社

Bestway]]

BESTWAY

1997年稼働

銀行等向け投信窓販口座管理システム ※ 生指保・投信会計等も含む

25社 Value Direct Value Direct インターネットバンキングシステム 2015年稼働 マイナンバー保管 累計件数 -e-BANGOe-BANGO 約4,300万件 マイナンバー管理サービス 2017年稼働 e-NINSHO 429^{計*} -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 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

-e-私書箱

※ 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

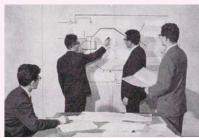
利用社数および件数は2024年3月31日時点

THE STAR 誕生50周年

証券会社向け総合バックオフィスシステム「THE STAR」は、多くのお客様に支 えられ、2024年に誕生50周年を迎えました。

「THE STAR」のルーツである「STAR-I」は、証券会社のバックオフィス業務を 大幅に効率化する業界初の共同利用型システムとして1974年5月に稼働を開 始しました。その後も、環境の変化にいち早く対応しながら機能を拡充するだ けではなく、先進的な技術の適用にも挑戦し、「STAR-II」「STAR-III」、そして現 在の「STAR-IV」を含む「THE STAR」サービスへと進化させてきました。

50年前に創り出された優れた知的資本は、長期にわたる蓄積と継承、進化 を経てNRIの競争力となり今日の成長を支えています。NRIはこれからも卓越し た知的資本を創出・蓄積しながら、証券業界の発展に貢献し、価値の創出につ なげていきます。



システム開発に向けて行った事務フロー分析

74 野村総合研究所 統合レポート2024 75

95[★]*

● 進化し続けるブランド

日本初の民間シンクタンクを源流の1つとするNRIは、未来予測に基づいた社会提言を強みとしています。未来社会を洞察する専門家集団としての未来創発センターは、日本の競争力向上や社会課題解決に資するような提案を行い、それに向けた取り組みを実践しています。社会・業界を独自の優れた視点で洞察し、その成果を書籍やフォーラム、メディア等を通じて広く社会に発信し、高い評価と信頼を得てNRIのブランド力を高めています。

▶ 未来予測・社会提言

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

いずれも各種メディア等で取り上げられ、各方面から高い評価を得ています。これらの活動は、NRIの企業ブランド・イメージの向上に大きく寄与しています。



NRI未来創発フォーラム TECH & SOCIETY 「WIRED」日本版編集長 松島倫明氏(右)とNRI未来創 発センターデジタル社会研究室室長 森健(左)の対談

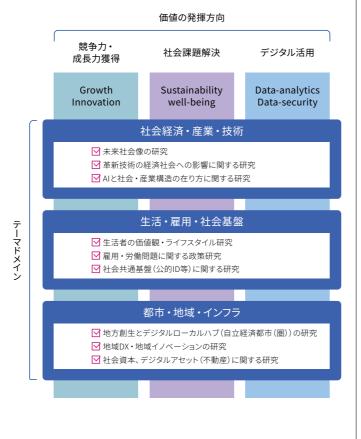
未来社会を洞察し、社会課題の提起・克服を提言する専門家集団の挑戦

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

社会・経済・生活・都市等の各領域で高い専門性を有したメンバーが、社会の未来像を描きつつ、社会課題解決に資する様々な提言と、日本の競争力強化に向けた提案を行います。また国内外の様々な主体と連携し、課題解決の実践にも取り組んでいます。

蓄積した知的財産の発信によるプレゼンス向上

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



── 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

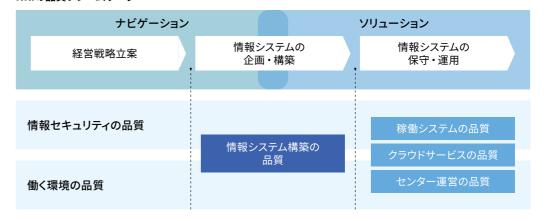
❤ 事業展開を支えるケイパビリティ

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

▶ NRIの品質マネジメント

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

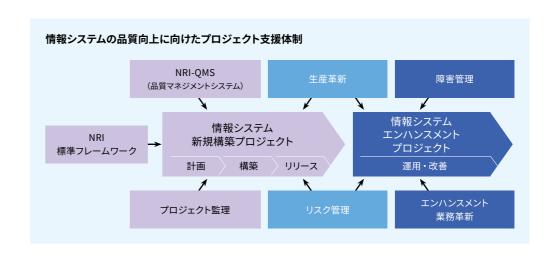
NRIの品質フレームワーク



情報システム構築の品質

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。

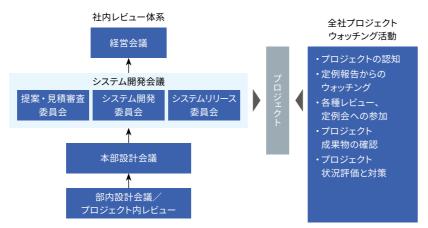
収集・蓄積したナレッジを社内のウェブサイトに掲載し、ノウハウ・事例を全社で共有する取り組みを進めています。



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

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

プロジェクト監理活動



人材育成の場としてのプロジェクト監理活動

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

PM経験者がレビュアーに

他本部・他部・他チームからの 客観的な指摘(他山の石) →若い経験途上のPMでも

リスク対処ができる





レビュアー 000 666

他本部・他部・他チームの プロジェクトを多数評価

→ 領域を超えて活躍できる PM人材としてさらに成長

レビュアーや陪席経験を通じPM・PMO**・プロジェクト監理人材に

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

稼働システムの品質

完成した情報システムを高い品質で保守・運用していくことは、お客様との信頼関係を築くだけでなく、お客様や社会の活動を支え、 その発展に貢献するための活動であり、新たな「改善・提案」の機会を生み出します。

NRIでは、このような意味で、保守・運用プロジェクトを「エンハンスメントプロジェクト」と呼び、新規のシステム構築プロジェクト と同様に重視しています。

生産革新の取り組み

社会環境が大きく変化する一方で、長年保守・運用しているシステムの複雑化な どにより、従来の手法を変える挑戦の重要性が増しています。NRIでは各事業本部 での生産性・品質向上に関する取り組みを全社横断的に共有し、革新的な取り組 みを表彰する「生産革新フォーラム」を2011年3月期から毎年開催しています。

ITサービス業界のリーダーとしてあくなき「カイゼン」を続け、新たに挑戦する組 織風土を醸成しています。



生産革新フォーラム 授賞式

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

安定稼働を支えるセンター運営の品質

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

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

当社のデータセンター

【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

【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



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

安全・安心フォーラム

データセンターの安定稼働はNRIの社会的使命です。その使命のもと、毎年 「安全・安心」への想いを定着させることを目指し、「安全・安心フォーラム」 を開催しています。10回目の開催となる2024年3月期は、合同会社おもてな し創造カンパニー代表矢部輝夫氏を講師に迎え、「みんなでつくる安全とおも てなし」と題して講演をいただきました。講演では、「危険からの回避・防御」「組 織改革Resilience Engineering」について、具体的な事例を用いてお話をい

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



合同会社おもてなし創造カンパニー 代表 矢部 輝夫氏

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)
- ・ISO27001 (情報セキュリティマネジメント)
- ・ISO27017 (クラウドサービスセキュリティ)
- ・SOC1/SOC2保証報告書(内部統制の保証報告書)
- ・Uptime Institute M&O (アップタイム・インスティテュートが定めた、データセンター運営におけるグローバルな認証基準) **
- ※ 東京第一データセンター、横浜第二データセンター、大阪第二データセンターが認証取得









情報セキュリティの品質

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

情報セキュリティに関する方針

NRIは、法令を遵守すると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/ip/site/security_declare

情報セキュリティに関する関連規程

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

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

情報セキュリティ管理体制

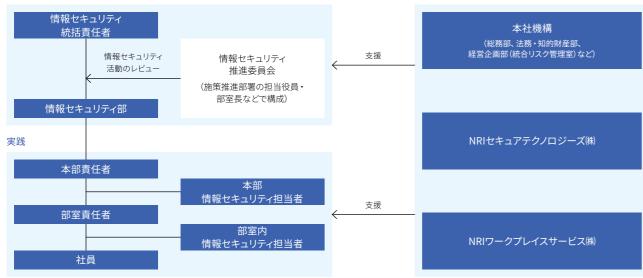
NRIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体とし て情報セキュリティ管理体制を整えています。全ての事業本部、 グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、 組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。こ れにより、情報セキュリティ施策の促進に加え、サイバー攻撃 や情報漏えい事故などの、緊急事態への迅速かつ的確な対応 を確実に行うことを可能にしています。

また、先端的な情報技術の調査・研究等を行う専門組織や、 情報セキュリティに関する専門会社であるNRIセキュアテクノロ ジーズ㈱をグループ内に有し、その技術やノウハウ、知識を各 種施策の立案、実施に活かしています。

国内外の各グループ会社については、会社ごとに情報セキュ リティの責任者および担当者を任命し、各社の体制整備と情報 セキュリティ向上計画の作成を指示しています。また、NRIとし ての情報セキュリティ対策基準を設け、基準達成に向けた改善 活動を推進しています。

情報セキュリティ管理体制

企画·推進



情報セキュリティに関する教育

情報セキュリティ意識の啓発や、規程類の周知、設計開発時 におけるセキュリティ品質向上などのため、継続的に情報セキュ リティ教育を実施しています。また、本部やグループ会社の特 性に応じた個別研修も実施しているほか、海外拠点向け研修 は、英語や中国語でも受講できるようにしています。集合研修 のほか、eラーニングも積極的に取り入れています。

個人情報(個人番号を含む)の取扱い

NRIは「個人情報保護方針」を定め、「個人情報の取扱いに ついて」を公開しています。社員はそれらに沿って、個人情報の

保護に関する法律、行政手続におけ る特定の個人を識別するための番号 の利用等に関する法律(いわゆるマ イナンバー法)、その他関係法令を遵 守しています。



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

個人情報保護方針

https://www.nri.com/ip/site/security 個人情報の取扱いについて https://www.nri.com/jp/site/privacy

サイバー攻撃への対応

サイバー攻撃対策として、ウイルス (マルウェア*1) 対策ソフト およびEDR*2の導入、ハードディスクデータの暗号化、各種セキュ リティデバイス(ファイアウォール、WAF*3、振る舞い検知型マル ウェア対策*4等)の導入等、システムによる防御を行っています が、サイバー攻撃は攻撃者優位であり、防御のためのシステム 対応だけでは不十分であると認識し、攻撃対応態勢(CSIRT*5) を整えています。

サイバー攻撃を受けても攻撃が成功しないようにする防火 型の活動として、脆弱性情報、攻撃情報等の収集、評価、共有 を行うなど、組織的かつ迅速、適切に対策を講じています。

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

- ※1 マルウェア:悪意のあるソフトウェアの総称であり、コンピュータに感染することによっ て、スパムの配信や情報窃取などの遠隔操作を自動的に実行するプログラムのこと。
- ※2 Endpoint Detection and Responseの略。PCやサーバー(エンドポイント)における不審な挙動を検知し、迅速な対応を支援するソリューション
- ※3 Web Application Firewall: ウェブアプリケーションの脆弱性を悪用した攻撃を検出、 あるいはその攻撃を防御するシステム
- ※4 標的型攻撃に使われるマルウェアは、その会社専用に作られる場合など、ウイルス対 策ソフトでは検知・駆除できないことがある。このため、サンドボックスと呼ばれる隔 離環境で、マルウェアに見えるソフトウェアを動作させ、情報搾取やそのための事前 活動といった振る舞いをしないかを調べ、駆除するための対策とする
- ※5 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

NRIセキュアテクノロジーズ株式会社

NRIセキュアテクノロジーズ㈱は日本でインターネットが普及し始めた1995年 にNRIの社内ベンチャーとして、企業ネットワークの監視事業をスタートさせました。 その後、マネージドセキュリティコンサルティングサービス、セキュリティ診断サー ビスの提供などを経て、情報セキュリティの専門企業として2000年にNRIより独立



社会的なインフラとしてインターネットが普及し、ビジネスや生活との関わりが深くなるにつれ、サイバー攻撃や犯罪の規模 は拡大し、悪質性も高まっています。また、企業を狙ったサイバー攻撃は増加し続けており、ITおよびインターネット進化や利 用領域の拡大に伴ってリスクもますます高まり続けています。このような攻撃やリスクからお客様のビジネスを守るため、NRI セキュアでは、情報セキュリティに関わるあらゆる課題の解決を支援しています。

社会やニーズの変化、技術動向に応じたサービス・製品を4つのコア事業で提供

DXセキュリティ事業

4つのコア事業

コンサルティング事業 デジタルトランス 顧客密着型の フォーメーションを支える 問題解決支援 セキュリティ マネージドセキュリテ ソフトウェア事業 サービス事業 日本市場に合わせた 24時間365日の 白社開発の セキュリティ監視サービス ソリューション

注力するセキュリティ分野

デジタルトラスト

アイデンティティ(ID)、データ、サー ビス、サプライチェーン、AI等の信頼 性(トラスト)が確保された「デジタル トラスト基盤」を創出し、企業の業界 を超えたデジタルサービスの協創を 支援します。

法制度対応支援

社会全体のセキュリティの向上に向 け、随時改正される国内外の法制 度・規制の動向を先取りし、企業の 迅速な法規制対応を支援します。

IoTセキュリティ

IoTセキュリティ関連の法規制やガイ ドラインへの対応支援をはじめ、車 両やデバイスの診断、制御系ネット ワークの可視化、PSIRTの構築・運 用支援をマネジメントとテクノロ ジーの両面から行います。

グローバル対応セキュリティ

グローバルでビジネスを展開する 企業の日本本社および海外支社の セキュリティ対策をトータルで支援 します。

IT調査会社にサイバーセキュリティ市場のリーダーと評されるNRIセキュアテクノロジーズ㈱

NRIセキュアテクノロジーズ㈱は、北米大手リサーチ・コンサルティング会社、フロスト&サリバン が主催する「2023フロスト&サリバン ベストプラクティスアワード」 において、サイバーセキュリティ サービスを提供する日本企業として最高位の表彰(カンパニーオブザイヤー賞)を受けました。また、 特権アクセス管理の分野でも、国内市場における最高位の表彰を同社から受けています。



地球環境への貢献

NRIは、気候変動や生物多様性への対応を含む地球環境の保全・回復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。

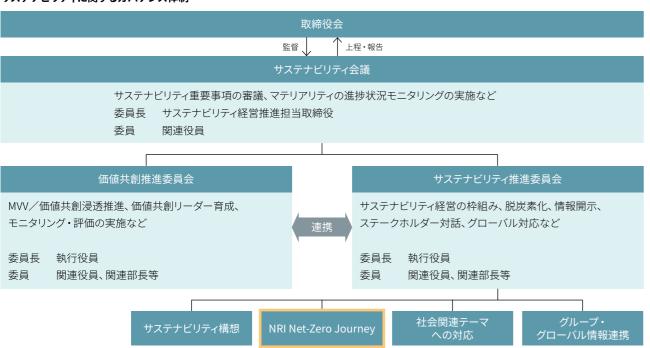
気候変動対応や自然資本の保全・回復に向けた取り組み(TCFD・TNFD)

▶ ガバナンス

NRIは、気候変動や生物多様性への対応を含むサステナビリティを重要な経営課題に位置付けています。取締役会の構成や監督においてサステナビリティを考慮し、サステナビリティに知見のある社外取締役の選任に加えて、サステナビリティ基本方針 (マテリアリティを含む) や重要事項を取締役会で決議しています。

また、取締役会の監督のもと、サステビリティ経営推進担当取締役を委員長とするサステナビリティ会議を設置しています。 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取締役会へ報告しています。気候関連事項については、取締役会に年に2回以上報告しています。

サステナビリティに関するガバナンス体制



NRI Net-Zero Journeyの推進

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

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

取締役会での気候変動や自然資本に関連する主な審議・報告事項(2024年3月期)

- ビジネスプラットフォームを通じた顧客の環境効果創出の状況(四半期ごと)
- ・環境目標達成に向けた移行計画・投資計画の策定状況
- TCFD・TNFDに基づく情報開示の推進状況

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(2024年3月期)

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

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

リステノビリティカ	スナノ こり アイ推進安員去 Cの 丸候 支割 ヤ日					
	主要データセンターの使用電力の再生可能エネルギー化					
2022年3月期	TCFDシナリオ分析結果(証券ソリューション事業)					
	GXリーグ基本構想への賛同について					
	ビジネスパートナーの環境目標設定支援状況					
2023年3月期	Scope3を含む2050年ネットゼロ目標 (SBTi水準) 設定に関する検討状況					
	CDPとのトップ・ダイアログの実施					
	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					

▶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

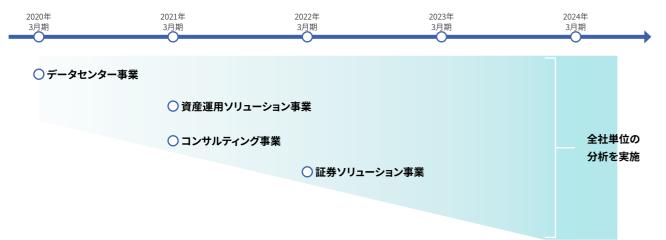
	1.5℃シオ	トリオ(規制・対策強化	とシナリオ)	4℃シナリオ(現行シナリオ)			
参照シナリオ	IEA Sustainable Development Scenario (SDS) IEA Net Zero Emission Scenario by 2050 case (NZE) IPCC RCP 2.6 IPCC RCP 1.9			IEA Stated Polices Scenario (STEPS) IPCC RCP8.5			
	●政策面①+技術	面		● 政策面①+技術	面		
	炭素税導入	75~140ドル/ t-CO2	企業の収益構造、	炭素税導入	30~50ドル/ t-CO ₂	企業の収益構造、 企業価値等へ	
	新技術向け 補助金等	同けの補助全等		新技術向け 補助金等	環境関連技術 向けの補助金は 一定程度	影響小	
	●政策面②			● 政策面②			
想定内容	ESGや 気候関連の 開示強化	ESG関連の開示強化が 企業の開示情報が増加 また、開示フレームワー		ESGや 気候関連の 開示強化	ESG関連の開示強化が要請され、 企業の開示情報が増加 ただし、開示フレームワーク等の標準化は されていない		
	●経済・社会面			●経済・社会面			
	環境・社会へ の関心向上	アセットオーナー・個人が自らの資産運用に おける環境・社会インパクトについて 関心を高める		環境・社会へ の関心向上	アセットオーナー・個人が自らの資産運用に おける環境・社会へのインパクトについて 関心をあまり高めない		
	●自然環境面			●自然環境面			
	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	自然災害の激甚化が顕著になるとともに、 気候パターンの変化も明らかになる		

NRIにおけるリスク・機会の特定

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

気候変動対応や自然資本の保全・回復に向けた取組み(TCFD・TNFD) https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/tcfd

事業別シナリオ分析の実施状況



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

気候変動によるNRIのリスク・機会と財務的影響 🛄 P.86-87

また、このうち代表的なリスク・機会の一部については、NRIの事業全体における財務インパクトを以下のように試算しています。

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

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

シナリオ分析結果の活用

NRIでは、このような財務的影響に関する分析結果を踏まえ、再生可能エネルギー導入等の温室効果ガス排出量削減の取り組みがカーボンプライス(炭素税等)の導入や環境配慮行動への要請拡大等によるリスクを緩和する施策となるとの認識のもと、対応を進めています。具体的には、NRIの温室効果ガス排出の多くが電力に起因していたことから、事業で使用する電力を再生可能エネルギーに切り替えることが、脱炭素に向けた重要な取り組みであると考えています。これらの認識のもと、NRIが保有する全てのデータセンターの電力は、現在全て再生可能エネルギー化されています。また、オフィスにおいても、2022年3月期から一部の主要なオフィスの電力を再生可能エネルギーに切り替えており、その対象を順次拡大しています。

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

気候変動によるNRIのリスク・機会と財務的影響

	気候関連の		NRIのリスク	機会およる					事業別シナリオ分析 (2020年3月期 ~ 2022年3月期実施)					
ゴリ	一般事象	分類	影響	発生度**1		影響度 [®] 中期		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		
									2020年3月期	データセンター事業	炭素税導入による電気代上昇	約3.1~4.2億円		
政	炭素税の導入	リスク	炭素税導入による費用負担増	大	1	2	2	再生可能エネルギーの 導入拡大	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%		
政策・法規制								37 (300)	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%		
制	排出権取引の進展	機会	排出権取引のビジネス化によるコンサル ティング・ITソリューションの売上増	中	1	1	2	_						
	AI利用拡大に伴うエネル ギー消費への規制強化	リスク	規制強化に伴うデータセンターの 費用負担増	中	1	1	2	再生可能エネルギーの安定 調達、省エネルギーの推進						
	エネルギー効率・省エネ ルギー関連技術の進歩	機会	エネルギー効率化による費用負担減	大	1	1	1	-						
技			さらなる再生可能エネルギーの導入・					45 10 3 - 1134	2020年3月期	データセンター事業	再生可能エネルギー調達によるコスト増	約5.6~6.7億円		
技術	の普及	リスク	高度化による費用負担増	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%		
	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	-	2021年3月期	コンサルティング事業	気候変動関連コンサルティングの売上増	(数値は非開示)		
	顧客の脱炭素化への移		顧客の脱炭素化への移行による						2021年3月期	コンサルティング事業	脱炭素化への移行に向けた戦略構築・事業構造変革等 コンサルティングの売上増	(数値は非開示)		
		機会	コンサルティング・ITソリューション の売上増	中	2	2	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		
	企業における気候変動	機会	顧客のScope3削減ニーズ拡大に伴う 共同利用型サービスの競争力向上	中	1	1	1	_						
への対応強化 市場	への対応強化								2021年3月期	コンサルティング事業	顧客の脱炭素移行失敗による業績悪化、案件減少	(数値は非開示		
		リスク	顧客の脱炭素化の失敗による 業績悪化に伴うコンサルティング・	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	(「炭素税導入に。 費用負担増」に合		
易			ITソリューションの売上減						2022年3月期	証券ソリューション事業	企業の競争力、企業価値の変化による顧客の資産残高の変化	(「炭素税導入に。 費用負担増」に合		
			生活者のサステナブル関連金融商品の						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%~+09		
	生活者における 気候変動への関心向上	機会	エニーズ増に伴う従量課金型 ソリューションの売上増	大	1	1	1	_	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%~+09		
			フリューフョンの元工程						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%		
	原燃料価格の上昇	リスク	電気代等の費用負担増	中	1	2	2	省エネルギーの推進	(各期)	(各事業)		(「炭素税導入に。 費用負担増」に合		
	企業の取引条件における 気候変動への対応重視	リスク	顧客からの脱炭素化要請による 対応コスト増、未対応時の競争力低下	大	1	1	1	再生可能エネルギーの 導入拡大	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		
平钊	投資家の意思決定に おけるESG観点の重視		投資家からの投資増加、評判向上	中	1	1	1	_						
	採用市場における ESG観点の重視	機会	優秀な人材を確保できる機会の増加、 評判向上	中	1	1	1	_						
		11= 5	自社の被災による対応コスト増、					DCD 0 = 114± rty-	2020年3月期	データセンター事業	データセンター設備の被災	(ハザードマップカ 見て影響小)		
		リスク	資産の復旧、事業活動の中断	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		
ē.	異常気象の激甚化、	リスク	ビジネスパートナーの被災による サプライチェーンの寸断	小	2	2	2	ビジネスパートナーも 含めたBCPの訓練・実行	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		
急 生	洪水								2021年3月期	コンサルティング事業	経済活動の停滞によるコンサルティングニーズ減	売上-12%		
		リスク	顧客の被災(社会の経済活動の停滞) によるコンサルティング・ITソリューション	ン 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%		
			の売上減						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%		
曼	気象パターンの変化	機会	気象パターン変化への対応に向けた コンサルティングの売上増	中	1	1	1	_	2021年3月期	コンサルティング事業	対応策の構築に向けたコンサルティングニーズ増	(数値は非開示)		
曼生	メル家ハダーブの変化	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:2026年3月期まで、中期:2031年3月期まで、長期:それ以降。

自然資本に関するリスク・機会の特定(TNFDシナリオ分析)

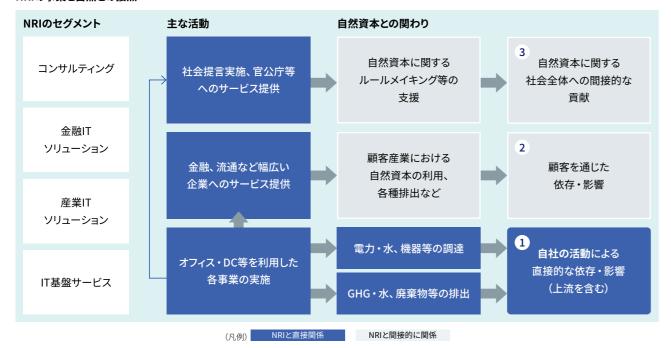
自然との接点の認識

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

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

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

NRIの事業と自然との接点



LEAP分析に基づくNRIのリスク・機会の特定

この結果を踏まえ、2024年3月期は、自然関連のリスク・機会の特定に向けたさらなる検討を行いました。

LocateおよびEvaluateでは、地理的な情報も含め、NRIと自然との依存・影響の関係をより詳しく調査しました。ENCORE 等のツールを用いて調査したところ、NRIはデータセンターやオフィスにおいて主に廃棄物・温室効果ガスの排出で自然に影響を与え、また、特にデータセンターにおいて主に水資源に依存している可能性が高いことが確認できました。このうち、温室効果ガスの排出による影響の詳細は、前述のTCFDシナリオ分析に記した通りです。水の利用や廃棄物の排出については、地域全体の利用量および排出量から見ると微量であり、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。なお、NRIの一部の拠点が鳥獣保護区に近接していますが、NRIの事業がそれらの地域へ直ちに及ぼす影響は確認されませんでした。今後もこれらの拠点における自然への影響の有無については注視していきます。

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

自然資本に関連するNRIのリスク・機会と財務的影響 P.90-91

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

▶リスク管理

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

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

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

▶指標と目標

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

NRIの環境目標

	指標	目標	(参考)2024年3月期実績				
	指標 	日 信 	削減率	実績値			
		[2031年3月期] Scope1+2:97%削減、残余排出量は中和化* ¹	86%減	8∓t*²			
	温室効果ガス排出量削減率 (基準年:2020年3月期)	[2031年3月期] Scope3:30%削減	21%増**3	218千t* ^{3*4}			
温室効果ガス		[2051年3月期] Scope1+2+3:ネットゼロ (92%削減、残余排出量は中和化*1)	6%減**3	226千t*³			
	再生可能エネルギー利用率	[2031年3月期] 100%	_	95%*2			
水資源	上水使用量 (基準年:2014年3月期、 対象:データセンター)	[2031年3月期] 10%削減	26%減	174千㎡ ^{**2}			
廃棄物	廃棄物最終処分量 (基準年:2021年3月期、 対象:国内)	[2028年3月期] 10%削減	71%減	23t			
省エネルギー	省エネルギー施策**5 による電気使用削減量 (基準年:2024年3月期、 対象:データセンター)	[2031年3月期] +1,000千kWh	-	+0千kWh (基準年のため)			

^{※1} 残余排出量とは目標年度の時点で当社グループのバリューチェーン内で削減できない排出量、中和化とはバリューチェーンの外で炭素除去技術等を活用し残余排出量を相殺すること。 ※2 実績値は第三者保証を取得しています。

^{※3} Scope3は環境省のガイドラインに定める簡易な算定方法に基づいて算定しており、実際の削減効果が数値に反映されていません。算定方法の見直しを現在検討中です。

^{※3} Scope3は環境省のガイドラインに定める簡易な算定方法に基づいて算定しており、実際の削減効果が数値に反映されていません。算定方法の見直しを現在検討中です。 ※4 ※3の簡易な算定方法を前提とした上で、記載の値は第三者保証を取得しています。

^{※5}フリークーリング、空調の機械学習最適化など。

自然資本に関連するNRIのリスク・機会と財務的影響

				NPIのUフク・機会							セグメント別の主なリスク・機会
				NRIUゲスク・仮云			別郷古	180			ピンスノド別の主なソスン・協会
カテ	テゴリ	依存・影響の範囲	分類	影響	発生度	F1			対応策 (リスクの場合)	セグメント	影響
移	法規	① 自社の活動による依存・影響	リスク	水資源に関する規制対応によるNRIのコスト増	ф	1	1	1	雨水利用、排水の循環利用、外部からの	金融ITソリューション 産業ITソリューション	水資源関連対策コスト増に伴う データセンター利用料の増加
行	制	(※①は上流含む、以下同様)			'				再生水利用	IT基盤サービス	データセンター運営における水資源関連対策コスト増
移行	技術	① 自社の活動による依存・影響	リスク	水資源への負荷を低減する新技術導入に伴うNRIのコスト増	中	1	1	1	新技術導入時における精査	金融ITソリューション 産業ITソリューション	水資源関連の新技術導入時コスト増に伴う データセンター利用料の増加
1,	ניוע									IT基盤サービス	データセンターへの水資源関連新技術導入によるコスト増
物理	急性	① 自社の活動による依存・影響 ② 顧客を通じた依存・影響	リスク	洪水の発生による影響 (NRI・ビジネスパートナー・顧客の被災) ※ このリスクについては、前述のTCFDシナリオ分析で認識しています							
		① 自社の活動による依存・影響	リスク	水資源の利用制限・枯渇によるNRIの調達コスト増、事業中断	١/١	小 1	1	1	水リスクの定期的な確認、	金融ITソリューション 産業ITソリューション	水調達コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
物理	慢性								华加	IT基盤サービス	データセンター運営における水調達コスト増
		②顧客を通じた依存・影響	リスク	水資源の利用制限・枯渇による顧客のコスト増、NRIの受注減	/]\	1	1	1	水資源関連 コンサルティングの拡大	産業ITソリューション	流通・製造等の顧客企業の水調達コスト増に伴う NRIの受注減
移行	法規	①自社の活動による依存・影響	リスク	廃棄物に関する規制対応によるNRIのコスト増	ф	1	1	1	リサイクル可能な素材の	金融ITソリューション 産業ITソリューション	廃棄物関連対策コスト増に伴う データセンター利用料の増加
	制									IT基盤サービス	データセンター運営における廃棄物関連対策コスト増
移行	技	① 自社の活動による依存・影響	リスク	廃棄物を削減する新技術導入に伴うNRIのコスト増	ф	1	1	1	新技術導入時における精査	金融ITソリューション 産業ITソリューション	廃棄物削減の新技術導入時コスト増に伴う データセンター利用料の増加
17	1/1)									IT基盤サービス	データセンターへの廃棄物削減新技術導入によるコスト増
				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
			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	コンサルティング 金融ITソリューション 産業ITソリューション	顧客からの取引条件変化に伴うNRIの対応コスト増、 未対応時の受注減
										IT基盤サービス	自然に配慮したデータセンターへの取り組みコスト増
移行	市場	② 顧客を通じた依存・影響								コンサルティング	ネイチャーポジティブ(サーキュラーエコノミー等の DX3.0テーマ) に向けたコンサルティングニーズ増
			機会	ネイチャーポジティブに向けたNRIの	ф	2	2	3	_	金融ITソリューション	サステナブルファイナンスの拡大に伴う売上増
			1700	コンサルテインク・IIソリューションの売上増						産業ITソリューション	食品ロス削減・物流効率化関連のニーズ増
										IT基盤サービス	自然に配慮したデータセンターへのニーズ増
		③ 社会全体への間接的な貢献	機会	ネイチャーポジティブに関する情報発信・社会提言を通じた 社会全体の変革への貢献	中	2	2	3	_	コンサルティング	ネイチャーポジティブに関する情報発信・社会提言 (主にシンクタンク機能)を通じた社会全体の変革への貢献
	移行 移行 物理 物理	移行 物理 移行 移行 移行 技術 急性 慢性 法規制 技術 市場	Page	2	19	20 1	20	### 1	20 1	## 2	対しています。

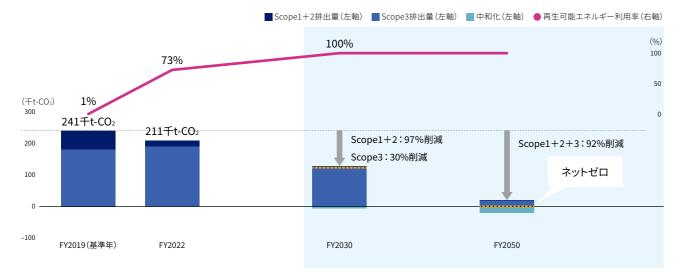
^{※1 2031}年3月期までの発生可能性。大:高いと想定(概ね50%以上)、中:低いと想定(概ね50%未満)、小:極めて低いと想定(概ね5%未満)。 ※2 現状のままリスク対応等をしなかった場合の財務への年間最大影響額。3:100億円以上、2:10~100億円、1:10億円未満。また、政策動向や事業規模等に応じ、時間軸によって影響度は変動するものと想定。短期:2026年3月期まで、中期:2031年3月期まで、長期:それ以降。

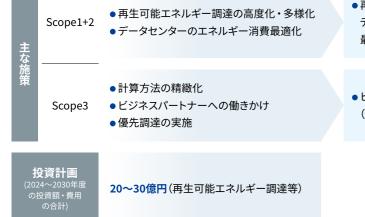
統合レポート2024 93

2050年度ネットゼロ実現に向けた取り組み

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

NRIの温室効果ガス排出量削減目標と移行計画





再生可能エネルギー調達の高度化・ データセンターのエネルギー 最適化の取り組み継続

●ビジネスパートナーとの協働の強化 (優先調達の高度化等) 2050年度 までに バリューチェーン 全体でネットゼロ を達成

▶ 再生可能エネルギー調達の推進(Scope2)

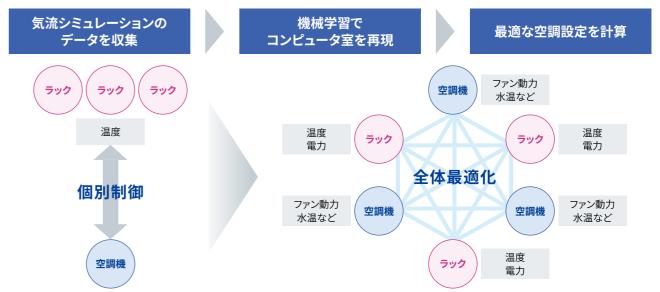
NRIは2019年2月にRE100に加盟し、2031年3月期までにNRIで使用する電力を100%再生可能エネルギーにする目標を掲げています。電力消費量の大きいデータセンターや主要なオフィスで使用する電力については、再生可能エネルギーへの切り替えを実施し、2024年3月期における再生可能エネルギー利用率は国内3か所全てのデータセンターで100%、国内・海外のオフィスを含めた全体では95%になりました。

▶ 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をして、ネットゼロに向けた取り組みを進めています。

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

機械学習を用いた空調設定最適化



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

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

ダブルデッキシステムの概要

CPU エリア メンテ エリア アンビエント空調 CPUエリア全体の冷却 タスク空調 局所的な高負荷対応 冷水配管

冷水縦型蓄熱槽



▶ NRI Net-Zero Journey ーバリューチェーン全体でのネットゼロ実現に向けてー(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です。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」「算定式の改定」の3つの活動を通じて、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」についての項目を設け、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 IIII→P. 101

(2) エンゲージメント

ビジネスパートナーとともにビジネスの成長と持続可能な未来社会づくりを目指すため、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。2024年3月期は、取り組みの意義について理解を深めるサステナビリティ動向の講演や、ビジネスパートナー各社の温室効果ガス排出量の算定や削減目標設定を支援するワークショップ、サステナビリティ関連の取り組みを推進している各社の担当者同士で対話するイベントを実施しました。2023年秋に開催した対話型イベント「NRI Net-Zero Journey Camp」には37社58名が参加し、実施後アンケートの設問「Q. 貴社のサステナビリティ・環境の取り組み推進に役立つイベントでしたか」では、参加者全員からポジティブな回答(「とてもそう思う」または「そう思う」との回答)が寄せられました。



対話型イベントの料

(3) 算定式の改定

NRIは2022年3月期からCDPサプライチェーンプログラムに参加し、同プログラムに参加するビジネスパートナーなど各社から温室効果ガス排出量データの提供を受けています。今後は、これらのデータを活用し、より正確な算定式(これまでの簡易な算定方法より改定)を用いてScope3排出量を把握していきます。



CDPサプライチェーンメンバー (プログラム参加企業)



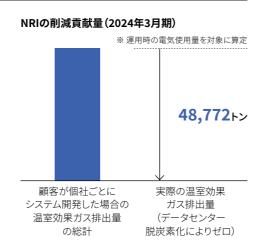
これらの取り組みが評価され、NRIはCDPサプライチェーン・エンゲージメント評価で最高位の「リーダー・ボード」に選定されました。

CDPサプライチェーン・エンゲージメント リーダー・ボード (取り組み評価における最高位企業)

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を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、2024年3月期の削減貢献量は、48.772トンとなりました。



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 一多様な働き方の推進と健康経営一

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

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

※ 従業員の健康支援を通じて企業価値および社員のQOLの向上を目指す経営方針の こと、健康経営は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録報標

NRI健康宣言

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

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

ストレスを減らす

- 2 ・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
 - ・江事工の悩みの相談念口(社内・社が)を設直

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

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

社員向けESG教育

NRIでは、当社のサステナビリティに関する考え方や取り組みへの理解促進と、ESGの基礎知識の習得・意識向上のため、国内グループの従業員を対象に毎年eラーニングを実施しています。2024年3月期の実施では、97.9%の役職員が受講しました。

また、ESGの基本とその重要性、世界のESG投資の状況、環境や人権問題などを解説するESG教育動画を㈱simpleshow Japanと共同制作。社内サイトで常時公開しています。



㈱simpleshow Japanと共同制作したESG教育動画

人権尊重への取り組み

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

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

ガバナンス

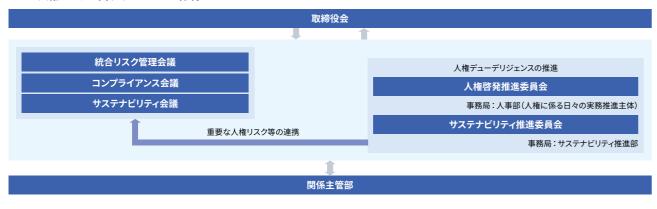
NRIの人権に関する取り組みは、NRI社長の指示に基づき重要事項を審議する、以下の各会議体で審議されるほか、関連する会議体と各主管部が連携し、推進しています。

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

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

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

NRIの人権リスクに関するガバナンス体制



方針

NRIは、「NRIグループ人権方針」を定め、「国際人権章典」「労働における 基本的原則及び権利に関する国際労働機関の宣言」「国連グローバル・コン パクトの10原則」等の人権国際規範を支持し、豪州現代奴隷法についての 声明も開示しています。

また、AIの開発や利活用に関わる企業として、AIによる負の影響を低減させながらAIの開発や利活用を進めるため、「NRIグループAI基本方針」を 策定しています。

なお、サステナブル調達の推進のため、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、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。

サステナブル調達 **□**→P. 101

NRIグループ人権方針

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

NRIグループAI基本方針

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

人権報告書

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

NRIグループビジネスパートナー行動規範 https://www.nri.com/ip/company/partner_code

"Modern Slavery Statement" Financial Year ending 31 March 2023 (NRI Australia Holdings,

https://modernslaveryregister.gov.au/

人権デューデリジェンス

人権リスクアセスメント

NRIは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で定められた手順に従って、人権デューデリジェンスの仕組みを構築しています。 2024年3月期は、世界的に認められた人権リスク評価手法を提供しているVerisk Maplecroft社*1および外部有識者の協力を得て、人権リスクアセスメントを実施し、NRIグループの事業活動が人権に及ぼす潜在的な人権リスクの特定を行いました。

また、業界別のリスク分析に当たっては、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ています。

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

- *1 Verisk Maplecroft: 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: 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。

NRIの人権リスクマップ



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

▶ 人権インパクトアセスメント

NRIは、潜在的なリスク評価結果を受け、2020年3月期から、NRIおよびそのグループ会社、ビジネスパートナー(業務委託先、派遣会社、購買先等)を対象とした実態把握を開始しています。実態把握に向けては、有識者によるアドバイスを受け、調査内容や方法を策定しているほか、各国・地域の法令や内外環境の理解を進め、調査内容や方法を見直しています。

2024年3月期~2025年3月期上期は、NRIおよびグループ企業向けにSAQ (Self-Assessment Questionnaire)を配布し、NRIおよびグループ企業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ました。

2024年3月期~2025年3月期上期の人権デューデリジェンスの結果を踏まえ、NRIが重点的に取り組む人権テーマを、新たに「テクノロジーとAI」「プライバシー権」「適正な労働環境」と設定しました。

▶是正措置

AI活用に向けたリスク対応の取り組み

人権リスクアセスメント、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。

人々の生活や社会活動に様々な恩恵をもたらす一方で、悪影響を及ぼす懸念もあるAI関連技術の扱いについて、NRIは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、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、「NRIグループAI基本方針」を策定しました。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。

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

国内では、従業員の労働時間や健康については、2016年3月期から、社員のQOL (Quality of Life)の向上に資する「健康経営」の実現を目指し、生活習慣病を減らすことや、ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいます。 ハラスメントに

ついては、全社員を対象としてアンコンシャスバイアス研修の受講を必須としているほか、部室長・GM課長層向けに、いじめ・ いやがらせ・ハラスメントの報告や事例への対応方法について共有しています。

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

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

▶ 人権に関する相談・通報への対応

NRIは、人権の負の影響から生じた被害に対して早期・直接的な救済を可能とするために、相談・通報窓口を設けています。 各窓口においては、通報者のプライバシー厳守を徹底しながら、関係部門が連携し適切な対応につなげています。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は、調査・対応をしています。

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。 今後も「ビジネスと人権に関する指導原則」で求められている苦情処理メカニズムの観点から、当社の仕組みの実効性を 検証、取り組みを推進していきます。

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 各海外拠点の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)

代表電話、メールアドレス

ステークホルダーとの協働

有識者ダイアログ

NRIは、グローバルなサステナビリティのトレンドを理解し、それを経営戦略やリスクマネジメントに反映するために、2011 年3月期より、外部有識者の方々と毎年ダイアログを行っています。

2024年3月期のダイアログでは、持続可能な開発を目指す企業約200社のCEO連合体、WBCSD(持続可能な開発のため の世界経済人会議)のプレジデント兼CEOであるPeter Bakker氏と、DX3.0を通した社会課題解決プロセスや、WBCSD(持続 可能な開発のための世界経済人会議)との連携について意見を交わしました。

WBCSDとのダイアログ

有識者



Peter Bakker氏 WRCSD プレジデント 兼CEO



野口 智彦 野村総合研究所 常務執行役員 DX担当



野村総合研究所 常務執行役員 サステナビリティ 推進担当

NRIは、社会課題解決に主眼を置き社会のパラダイム 変革を支援するDX3.0を推進しています。2023年10月に は、2012年以来WBCSD(持続可能な開発のための世界 経済人会議) をリードしているPeter Bakker氏とダイアロ グを行いました。このダイアログでは、気候変動をはじめ とした重要な社会課題に対し、デジタルを活用したソリュー ションの果たす役割などについて、Bakker氏とNRI常務 執行役員の野口、桧原が意見を交わしました。

WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) に ついて

WBCSDは、スイスのジュネーブを拠点とし、世界有数の サステナブル企業が200社以上参加しているCEO主導の グローバルコミュニティです。ネットゼロ、ネイチャーポジティ ブ、公平な未来に向けて必要な World Business Council World Bus システム変革を促進するために for Sustainable Development 活動しています。

NRIグループの成長ストーリーとDX3.0ビジネスアプローチ

NRI: DX3.0は、社会DX、バリューチェーンDX、基盤DXなど、 多様な分野で「デジタル社会資本*」を創出し、社会変革を 目指すものです。NRIにとって極めて重要な戦略であり、社 会的課題の解決に向けたビジネス志向のアプローチです。

* デジタル社会資本: デジタル技術で新たな価値を生み出し、社会や産業を支える 共通のインフラやサービス

Bakker氏: 注目すべき社会課題が複数ある中、自社の専 門性に対応する社会課題を特定することは非常に困難 だと思います。NRIが取り組んでいるDX3.0は、気候変動、 食糧安全、水資源管理、自然生態系保全、人権、高齢化 など、グローバル課題に対して、自社事業を通じた取り組 みが可能なものを特定しています。これらの課題をビジネ スモデルに織り込もうとするNRIの取り組みは素晴らしい と思います。

NRI: 社会課題は日本の課題とグローバルな課題に大き く分類され、それぞれに対し多様なアプローチを最適化す ることが可能と考えます。NRIのアプローチには、社会課 題解決へのアプローチをビジネスとして成立させるため、 2つの重要なステップがあります。

まず、社会コードを新たに確立すること、つまり、価値創 造のポテンシャルを生み出すことです。ここでいうコード とは、ルール、規制、商慣習、消費者の価値観などを意味 しています。

次のステップは、デジタル社会プラットフォームの開発 で特定された価値を持続可能なビジネス機会に変え、例 えば温室効果ガス排出量や取引に関するルールを継続的 に管理・可視化するプラットフォームを設計します。

NRIの4階層モデルによる社会課題への取り組みについて NRI:4階層エコシステムモデルについてお話ししたいと

①フロントプレーヤー: エンドユーザーにサービスを提 供するプレーヤーのことです。②プラットフォーマー:フロン トプレーヤーにプラットフォーム(カーボンフットプリント追 跡システムなど)を提供します。③コードメーカー:行政、 地方自治体、業界団体、政府、広告代理店のような機関 を指します。④イネーブラー: 持続可能な商品・サービス を実現するエコシステム全体をデザインする役割で、一番 重要と考えています。

NRIは、イネーブラーとプラットフォーマーとして、エコシステムの構築を目指していますが、その理由はNRIの2つのコア事業にあります。1つ目はシンクタンクとして問題を特定し、政策を設計することです。もう1つはDXを実現するコンソリューション(コンサルティングとITソリューション)です。NRIは現在DX3.0関連のプロジェクトを数多く計画・実施しており、すでにPoC(概念実証)の段階に至っているプロジェクトも数件あります。



Bakker氏: NRIは、重要な社会課題に対し積極的かつ革新的なアプローチで取り組んでいますね。多岐にわたる取り組みのうち、気候変動関連のソリューションについてお話させてください。WBCSDは、

温室効果ガスプロトコルの実施、PACT*を通じたScope3の算定、削減貢献量の算定と排出量削減に向けた包括的なシステム構築など、気候変動に関するソリューションに積極的に取り組んでいます。また、サプライチェーン内の排出量を算定するシステムも構築しています。同時に、ISSB(国際サステナビリティ基準審議会)は、温室効果ガスプロトコルのScope 3基準に沿った算定・開示の枠組みを策定中です。9月18日には、ニューヨークで「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」の最終提言が発表され、企業が測定・管理すべき指標の定義に関する議論がありました。生物多様性開示フレームワークの公表期限は2025年としていて、今までの気候変動対策よりもかなり短いものです。企業が負担を感じないよう、NRIのような協力的な行動と革新的なソリューションが求められます。

NRIのビジネスモデルは、新たなコンセプトを探求し、それをコンサルティングやソフトウェアのソリューションとして提供する企業として、世界的にも際立っていると思います。

* PACT (Partnership for Carbon Transparency): サプライチェーンにおける排出量の 透明性を高めることを目的とするWBCSD傘下のプロジェクト。

今後に向けた重点課題

NRI: 現在、WBCSD関連のプロジェクトの中では、特に PACTに重点を置いています。PACTチームのおかげで、サプライヤーと協力し、温室効果ガス排出量データ接続の機会を提供することができました。

Bakker氏: 主要課題の解決に向けて、PoC (概念実証) にとどまらず、技術ソリューションの導入を推進する必要があります。また、システムを中小企業のニーズに対してどのように適応すべきかも重要です。持続可能な投資機会を求める投資家が多いため、削減貢献量を経済市場につなげることが今後の課題です。そのため、強固な削減貢献量算定システムが、投資家にとって望ましい基準になると考えます。

NRI: NRIの特徴は、様々な業界の大手企業との協業にあり、例えば大手自動車製造業や小売業などの主要顧客との協業は、サプライチェーン全体の脱炭素化につながります。 DX3.0ではこのように企業連携によって、社会に影響を及ぼすことを第一に考えています。

終わりに

Bakker氏: NRIとWBCSDの役割は異なっても、大企業との取り組みが中心である点は類似しています。ほぼ全ての中小企業が大企業のサプライチェーンとつながっているのは事実です。もし中小企業が使いやすい、かつサプライチェーンに適合しやすいデジタルソリューションを構築できれば、全ての企業にとって有効なソリューションを提供できます。NRIが取り組んでいるPACTのようなプロジェクトは、企業とWBCSDの双方に利益をもたらし、企業の計画に沿った重要な分野への拡大につながることもあります。

今後も協力関係を強化していきたいと思いますので、 どうぞよろしくお願いします。



2023年度 有識者ダイアログ https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue/2023/ dialogue

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、NRIとともに取り組んでいただきたい事項をまとめたものです。
- 主要なビジネスパートナーからは、当行動規範への同意書の取得を実施しており、2024年3月末時点において、国内グループ会社の調達金額の80%を占めるビジネスパートナーから同意書をいただいています。

②状況把握

- ビジネスパートナーの状況把握として、主要なビジネスパートナーに、サステナビリティに関するセルフアセスメント (SAQ) を 実施していただいています。
- ・また、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外部評価や、外部認証の取得状況確認等を実施しています。

③改善支援

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

①方針/行動規範の展開・同意取得

●「NRIグループビジネスパートナー行動 規範」 策定

●同意書取得

上記行動規範への同意書取得・同等 規範保有の確認

②ビジネスパートナーの状況把握

- ビジネスパートナーによるセルフアセス メント(SAQ)
- 外部評価・外部認証等の取得状況確認

③ビジネスパートナーの改善支援

個別社との意見交換、改善支援サステナビリティダイアログ

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.93-94に詳しく記載しています。

ビジネスパートナーとのサステナビリティダイアログの開催

サステナビリティ活動の情報共有・意見交換の場として、ビジネスパートナーとのダイアログを 毎年開催しています。

2024年1月のダイアログには過去最多となる96社のビジネスパートナーが参加しました。NRI からはサステナビリティに関わる社会動向やNRIの取り組みを共有しました。また、ビジネスパートナー2社を招いたパネルセッションを実施し、取り組み推進にあたっての悩みや工夫などを共有していただきました。



NRIグループ 調達方針 https://www.nri.com/jp/company/partner NRIグループビジネスパートナー行動規範

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

Uジネスパートナーとのサステナビリティダイアログ https://www.nri.com/jp/sustainability/management/sustainability_dialog_with_business_partners

情報開示・コミュニケーション

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

株主総会充実に向けた取り組み

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

- •集中日を回避した株主総会日程の設定
- ・株主の皆様が総会議案の十分な検討期間を確保できるよう、招集通知の早期発送に加え、発送日よりも前にNRIおよび 東京証券取引所のウェブサイトに掲載

第59回定時株主総会:5月24日公開→6月21日開催(約1ヵ月前)

- ご承諾いただいた株主の皆様に招集通知の電磁的送付を実施
- 招集通知 (要約) の英文での提供
- 株主名簿管理人である信託銀行によるインターネットを用いた議決権行使機会を提供
- ・(株)ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」による議決権行使機会を提供
- 株主総会終了後に、株主の皆様を対象に「経営報告会」を開催

適切な情報開示

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

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

株主・投資家情報(IR)

https://ir.nri.com/ip/ir.html

持続可能な社会の実現に向け、質の高い炭素市場の構築を目指す国際フォーラムに登壇

NRIは、国内外のステークホルダーとの連携や対外発信等を 通じて、持続可能な未来社会づくりに向けた取り組みを進めて います。

2024年7月23日に開催されたISAP2024(持続可能なアジア 太平洋に関する国際フォーラム)では、COP29の議長国である アゼルバイジャンをはじめとする3か国の政府機関や、炭素市場 の十全性に関する2つの国際イニシアチブからの参加者とともに、 「2050年ネットゼロの達成に向けた質の高い炭素市場の構築と 実践」と題したパネルディスカッションに登壇しました。NRI常務 執行役員の山﨑より、炭素クレジットの活用に関する日本企業の 関心や課題を共有し、企業による取り組みの実践と、国内外での さらなる議論の重要性を強調しました。



ISAP2024に登壇する常務執行役員 山崎政明

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

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

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

2024年3月期における主な対話テーマ

- ✓ 新社長方針
- ✔ 新社長選出プロセス
- ✓ AI戦略
- ✓ V2030、中計2025
- ✓各事業の進捗、今後の見通し
- ✔ 人的資本
- ✓財務戦略

2024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: 467件、延べ1,238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、 サステナビリティ説明会等を開催、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3,231名(ライブ視聴+オンデマンド視聴)

サステナビリティ説明会の開催

NRIが取り組むサステナビリティ経営について、投資家、メディ ア、取引先の皆様に理解を深めてもらうことを目的に、2018 年3月期より毎年開催しています。

2024年2月の説明会では、生成AI関連の取り組みや、 DX3.0の事業紹介などを中心に、NRIの事業を通じたサステ ナビリティへの幅広い取り組みについて紹介しました。

当日は、機関投資家を中心に、ESG評価機関・専門家やメ ディア関係者など、75名が参加しました。



2023年度サステナビリティ説明会

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

NRIに対する外部評価

023 **/** 優良企業賞

日本IR協議会 「IR優良企業賞2023」 日本経済新聞社 第3回日経統合報告書アワード 「グランプリ」





公益社団法人日本証券アナリスト協会 2023年度(第29回)ディスクロージャー優良企業

- ・ITサービス・ソフトウェア部門
- ・個人投資家向け 情報提供部門



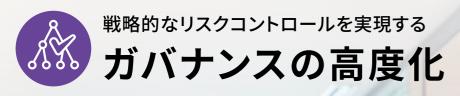


私たちは、「NRIグループ企業行動原則」に基づき、国内外の多様なステークホルダーの声に真摯に耳を傾けることで関係 性を深め、自らの行動を律するとともに、皆様と手を携えて持続可能な未来社会づくりに挑み続けます。ステークホルダーマッ

プでは、各ステークホルダーとの関わりや、NRIの取り組みを通じて、皆様の期待にどのように応えていくかを示しています。

- ※1 PACT:Partnership for Carbon Transparency。COz排出量可視化プロジェクト。 ※2 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。
- ※3 eパートナー: 特に専門性の高いノウハウ、情報技術力を持つビジネスパートナー、fパートナー: eパートナーに続くソリューション事業に必要かつ優良なビジネスパートナー。

主なステークホルダー	社会 (地球環境を含む)	お客様	社員	取引先	株主・投資家
ステークホルダーの期待	(社会) ・事業を通じた社会価値の創出 ・社会提言を通じた社会変革 ・未来社会を担う次世代育成 ・透明で公正な企業運営 (地球環境) ・気候変動のリスク低減や機会創出に向けた取り組み ・自然資本の保全・回復に向けた取り組み	・価値あるサービス・ソリューション提供 ・期待を超える先端的な提案 ・適切な品質・サービスの提供 ・活力ある未来社会・最適社会・安全安心社会 の共創	(Decent Work) ・公平公正な評価と処遇 ・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	・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	・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
ステークホルダーとの関わり	・事業を通じた社会価値の創出 (お客様との価値共創) - 社会・制度提言、情報発信 - 持続可能な社会インフラ実現 - 防災・減災政策提言・復興支援など ・イニシアチブへの参画 ・その他の社会参画活動 ・CO: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CO:排出量削減	 事業を通じてともに成長し、尊重しあえる 関係構築 ビジネスモデル変革 ビジネスプロセス変革 ビジネスプラットフォームによる共同利用促進 ITインフラ変革 安定サービス運用 公正な品質監理 	・安定した雇用と高い処遇の提供 ・やりがいのある仕事 ・チャレンジできる環境づくり ・快適に働く環境づくり ・良好な人間関係の構築 ・人権の尊重と労働法制の遵守	・相互理解と信頼関係の構築 ・対等な立場での誠実な対応 ・恣意性を排除した選定 ・サステナビリティ活動 ・法令や社会規範に従った取引の実践、環境・ 社会(人権含む)等)における協働	
NRIの取り組み (例)	 DX3.0の取り組み (ソーシャルDX、デジタル社会資本): 森林クレジットの取り組み、GXリーグ事務局など 社会とのエンゲージメント:グローバルなロビー活動への参画 (WBCSD CFO Network, WBCSD PACT**・参画)、社外有識者とのトップ対話 (WBCSD CEO)、各種フォーラムの開催 環境への貢献:2050年度ネットゼロ目標達成に向けた取り組み、共同利用型サービスを通じた削減貢献量の創出 (2024年3月期実績) 業界・社会変革を実現するDX2.0/3.0総投資額・施策額:151億円 CO:排出量削減率(基準年:2019年):Scope1+2△86%、Scope3 +21% 再生可能エネルギー利用率(基準年:2019年):95% 	 活力ある未来社会の共創: DXコンサル、アナリティクス、AI利活用によるビジネスの拡大、ソーシャルDX(マイナンバー活用、地方創生)、金融デジタル事業 最適社会の共創: 戦略/業務/システムコンサル(新NISA対応)、バリューチェーンDX(CO₂排出量可視化、サーキュラーエコノミーPF創出) ・共同利用型サービス拡大によるCO₂排出量削減: THE STAR, BESTWAY ・安全安心社会の共創: AIや経済安保対応のセキュアサービス、遠隔医療システム、クラウドサービス ・品質監理への取り組み・AIリスク対応への取り組み・AIリスク対応への取り組み・AIリスク対応への取り組み・C2024年3月期実績) ・最適社会に貢献するビジネスプラットフォーム売上高: 1,374億円 ・強くてしなやかな社会を支える安全安心関連売上高: 1,855億円 ・知的資本創出・蓄積のための投資額: 141億円 ・重大リスク発現件数: 5件 		・パートナーシップ活動:eパートナー活動、fパートナー活動**、ビジネスパートナー向け経営セミナー、ビジネスパートナーダイアログ・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(SAQ等)、改善支援(個別支援、ダイアログ) (2024年3月期実績) ・「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意または同等規範の保有率:国内グループのビジネスパートナー80%	・株主・投資家からの期待を踏まえた取り組み: グループガバナンスの強化、サステナビリティ会の運用、役員報酬へのサステナビリティ要素織り込み、非財務情報の外部保証取得 ・エンゲージメント強化:決算説明会、アナリスト機関投資家スモールミーティング、事業説明会、投資家面談、個人投資家向け説明会、ウェブサイトの情報発信、サステナビリティ説明・外部評価機関からの評価:DJSI World選定、CDP 気候変動Aリスト、MSCI AAAなど (2024年3月期実績) ・DJSI World:選定
マテリアリティとの関係					



ガバナンス対談

経営基盤(ESG)



新社長選任について

此本 2023年11月に開催した取締役会にて新社長 の選任を決議し、2024年4月に柳澤が社長に就任しました。 まずは新社長の選任についてお伺いしたいと思います。

小堀 NRIの会社としての規模やITサービスという業種 を考えますと、女性の活躍が期待される時代に合った、大変 画期的で素晴らしい選任だと思います。

此本 私自身の経験では、会社を経営することと事業を 運営することは、視点や求められる要件が異なります。他の 候補者も皆それぞれ事業で実績を上げていますが、社長業 はその延長にあるものではありません。このことは、指名諮 問委員会で社長のご経験のある方々と議論させていただく と感覚が揃うと感じます。

小堀 社長という立場においては、何よりもまず倫理観 が求められます。その上で、社長としての要件を整理し、 候補者がそれに合致した能力と資質を持っている人物であ るかを見極めることが大切だと感じます。社長からは会社 の全てが見えますから、全体最適で物事を考えることができ るポテンシャルを有していることも重要です。

此本 当社は、次世代の経営の中核を担う次期経営 チームを計画的に育成し、経営層を次期経営チームに入れ 替えるとともに、その中から次期社長を選出する経営継承 方法を採用しています。今回の選任については、指名諮問 委員会で当社の社長にふさわしい人材の要件について議論 し、約3年をかけて検討してきました。仰る通り、判断基準が 明確になっていることが大事であり、それに従えば間違える ことはないと考えています。

小堀 柳澤さんからはNRIの将来のために最新の技術 であるAIを活用しようという意欲を強く感じます。ここに持ち 前の優れたコミュニケーション能力で周囲をうまく巻き込む ことで、NRIが目指す将来像を実現することができるのでは ないでしょうか。コミュニケーションにおいては自分の意見 を丁寧かつ的確に伝え、人の意見もしっかり聞くことが大切 です。会社は社員が社長に付いてこなければ機能しません。 これからは人材の多様性が求められる時代ですから、とても 良い人材が社長になられたと思います。

取締役会の実効性について

此本 取締役会の役割として重要と考えておられること は何でしょうか。

小堀 取締役会は、執行側の監督としての役割が重要 であると理解しています。一方で、中長期的な戦略に対して 客観的な視点でアドバイスすることも重要です。人が資本で あるNRIのビジネスにおいては、人的資本経営も大切である と感じます。グローバル事業の拡大やAIのような高度なテク ノロジーに対応できる人材をいかに採用・育成するかは今 後ますます重要になってくるでしょう。加えて、これからは予 測不能な時代に突入していくわけですから、リスク管理の重 要性も増してきます。

こうした状況を踏まえると、中長期的な経営戦略と持続 的な価値向上を実現するための経営基盤の強化の2点につ いては、継続して議論する必要があると感じます。

此本 ある程度のリスクをとりながら将来の成長を 求めることは会社の経営としては必要ですが、先を予測する ことが難しいケースもあります。そのような場合には、まず 取り組む事項を明確にし、その進捗を取締役会で定期的 に確認、議論しながら方向性を定めていくことが必要だと 感じます。

小堀 チャレンジングなテーマについては、決議事項や 報告事項とは別に新たに設けられる審議事項として取締役 会で取り上げても良いのではないでしょうか。担当役員のみ が背負うのではなく、全ての取締役会メンバーが会社の将 来の展開に対して自分事として議論に参画することは、社 内取締役としての役割を果たすことにもなります。あるいは、 マネジメント層の育成という観点において、次期幹部候補の 研修等で会社の将来について議論を行うことも有意義であ ると感じます。

取締役会では、人材育成などの人的資本についても議論 しても良いと思います。独立性のある社外取締役がいる場 で審議することにより、様々な議論が生まれ、有意義なもの になると思います。

此本 取締役会の実効性で気になることはありますか。

小堀 これはNRIに限ったことではありませんが、議論の際には説明する執行側と質問する社外取締役の1対1となることが多いと感じます。1つの議題に対して、様々な意見を言いながら議論する流れが出てくると良いと思います。議題設定や時間管理といった取締役会の運営自体は、合理性、機能性が極めて高く、NRIらしいスマートさを感じます。事前説明の内容も的確ですし、取締役会での質疑応答もスムーズです。効率的、効果的に運営しているからこそ、テーマによっては一層深掘りした議論ができると良いと思います。

此本 取締役会における議長の役割は重要であると 認識しています。新体制下では特に成長戦略について、取締役会でさらなる深い議論をするべく、活性化に向けて議長として取り組んでいきたいと考えておりますので、ご協力よろしくお願いします。

AIの取り組みについて

此本 昨今、生成AIに対する注目度が急激に高まっています。当社のAIの取り組みについてどのようにご覧になられています。

小堀 Al担当役員を置き、事業を跨いで取り組む新しいアプローチは、組織の壁を低くするだけではなく、顧客の重要なパートナーとしてのポジションを確立するとともに、新規顧客の開拓や新しい産業領域への事業拡大を実現する有効な取り組みだと思います。新しい取り組みに対しては、どのような倫理観、哲学を持って取り組むかも重要になりますが、先駆的に取り組みを進めることはNRIのさらなる成長に向けた大きなステップになるでしょう。チャレンジする姿勢は極めて重要です。そうしたチャレンジがあるからこそ、NRIは業界のリーダーとしてのポジションを維持し続けることができるのだろうと思います。今後の取り組みに期待し、楽しみにしています。

此本 AIは当社の将来を決定付ける重要な技術だと思います。当社が提供するソリューションの高付加価値化、ITシステムの開発の省力化など様々な活用メリットがあります。 NRIにとってのAIはどのようなものかという点については取締役会で議論を深めていきたいと思っています。



小堀 今後は、AIを起点とする新たなビジネスモデルの 創出やグローバルへの展開も考えられます。NRIにおいては、 自らがAIのプラットフォーマーになるのではなく、プラットフォー マーを取捨選択しながら国内で徹底的にAIを活用し、それ を海外に適用するという発想もあるでしょう。いずれにせよ、 AIには多様な視点や転換点をもたらす可能性を感じます。 NRIは先行して取り組まれており、大変良いポジションにい るため、それを究極の状態に持っていってほしいと 思います。そこにNRIの強み、将来への期待があるように 思います。

此本 始まったばかりの技術ですが、半歩先を先読みして準備していくことが必要だと思います。

小堀 NRIには顧客と強固な関係を築いているという強みがあります。新しいことに取り組む際には、この強みが活きてくるのではないでしょうか。顧客の信頼できるパートナーとして、NRIは日本の産業力強化を担える重要なポジションにあると思います。

グローバル事業について

此本 成長の柱の1つとしてグローバルを掲げ、取り組んでいます。当社のグローバル事業についてはどのようにご覧になられていますか。

小堀 人口が減少する日本のマーケットにおいては、質を高めることはできるが、量の拡大は難しくなる、というのが一般論です。NRIも国内で質を高めながら顧客の重要なパートナーとしての立ち位置を向上させていくことはできるかもしれませんが、さらなる事業の拡大を考えた場合には、やはり海外への事業拡大が選択肢として考えられます。その中で海外事業の位置付けをどのように考えるか、どのような価値を見いだすか、ということではないかと思います。

既存の強みを活かして海外で事業を行うという発想は、 通用する部分とそうでない部分があるでしょう。国内におけ る既存の強みである顧客との深い関係性は、質の高い人的 資本とこれまでの仕事に対する信頼の積み重ねによるもの であり、短期間で実現できるものではありません。また、強 みというものはマーケットによって異なるものです。ですから、 対象にするマーケットや顧客の分析が重要です。ITサービス やコンサルティングに対する慣習や仕組みの違いがあるので あれば、それをしっかりと分析した上で、NRIにおける海外 事業の位置付けを整理し、そこにどのような価値を見いだす かということだと思います。グローバルでは様々なやり方が ありますから、試行錯誤しながら進めていくことになるでしょ う。ただし、重要な点として言えることは、日本人がトップを 担うことは難しいでしょう。それよりも同じコンセプトや価値 観を持とうとしている現地の経営者を見つけることが重要 だと思います。

海外に挑戦する価値は十分にありますし、NRIはポテンシャルを持っていますから、急いで答えを出す必要はないと思い

ます。現状の立て直しと併せ、NRIにおける長期的な海外事業の位置付けについて、取締役会で議論を深めれば良いと思います。NRIが海外固有の課題を解決する、という気概で臨めば良いのではないでしょうか。

サステナビリティ経営について

世本 当社は、マテリアリティにおいて「価値を生み出す 資本」として"人的資本の拡充"を掲げています。私は企業に は人的資源と人的資本があると考えています。人的資源は 人数ですが、人的資本とは個人が独立した価値を生み出す 世界に飛躍するということだと捉えています。社員一人ひと りが仕事に夢中に取り組む状態こそが、人的資源が人的資 本に変わるタイミングではではないかと思います。夢中で仕 事に取り組む社員がどれだけいるかは、当社の人的資本の パラメーターにもなるかもしれません。

小堀 夢中というのは、働きがいやモチベーションとも言えると思います。今は、終身雇用ではなく終身成長の時代です。日本では終身雇用により会社がポジションを用意してくれるものと考える傾向がありますが、会社は環境の提供に過ぎず、一人ひとりが生涯成長していくという意識が必要だと思います。つまり、個人の専門性を高めるための終身成長と、やりがいの掛け算の総和が会社の成長の源泉と言えるのではないでしょうか。これらをいかに高めるかはマネジメントの大きな仕事です。NRIは個人が専門性を高める意識は高いですから、やりがいをいかに創り上げるかが求められていると思います。マネジメントカの強化はますます重要になってくるでしょう。

此本 取締役会でも議論していますが、NRIは事業を 通して社会課題の解決にも取り組んでいます。ビジネスで 成長することも重要ですが、広く社会に貢献することは、NRI の存在意義そのものだと考えています。

小堀 NRIはカーボンニュートラルなど、社会課題解決に向けて様々な取り組みを行っているわけですから、日本社会全体を先導する意味でも、その取り組みを世の中に発信することは重要だと思います。社会課題の解決への貢献は、人材の確保や従業員のモチベーションの向上という観点でも、大きな意味を持つのではないでしょうか。



監査役の役割

一般的に、監査役会の役割は法令違反や不正といった 企業価値の毀損を防ぐ守りの意味合いが強く、監査が企業 価値の向上に貢献することは考えづらいものです。しかし ながら、私たちは2024年3月期から年間の監査計画に掲げ る監査基本方針に"持続的な価値向上に寄与する"という 文言を追加しました。これは、マネジメントが持続的な未 来社会づくりに取り組む中で、監査役も同じ目線に立って 監査を行うためのものであり、監査で価値向上に貢献する という攻めの姿勢を示したものです。監査計画の立案にあ たっては、前例を踏襲するのではなく、どのような監査を行 うことでNRIの価値向上に貢献できるかという観点から議 論を積み重ね、監査項目の洗い出しを行っています。こうし た攻めの監査を可能にしているのは、会社に持続的な未 来社会づくりに向けた基盤が整っているということです。持 続可能な会社は、利益を上げるだけではなく、社会に貢献 していく必要があります。こうした考えに立って経営をされ ていることは大変素晴らしいことです。

ガバナンスの実効性について

取締役会の他に代表取締役との意見交換会や独立役員会議*といった議論の場があることは大変有意義であると感じています。取締役会や監査役会に向けた事務局による事前の情報提供や説明も大変充実しています。取締役会以外の場でのざっくばらんな議論や事務局による手厚いサポートのおかげで、取締役会や監査役会では大変深い議論ができていると感じます。取締役会の実効性を担保するためには、女性や外国人を選任し、多様性を拡充するという考えもあります。NRIの取締役も、構成だけを見た人からは、そのようなご意見もあるかもしれません。しかしながら現状を見る限り、社外取締役の方も経験豊富な方ばかりで議論も充実しており、実効性のある取締役会になっていると感じます。あえて言うのであれば、取締役会で執行側と社外取締役の議論がもう少し充実すると良いと感じます。

※独立役員会議…社外取締役、社外監査役が参加する非公式な議論の場

グローバル戦略について

現在は海外の外部環境が厳しい状態にありますが、海外でどのようにNRIの強みを活かすかという点が課題ではないでしょうか。豪州事業は数年かけてビジネスの基盤が確立されました。一方で、北米事業の進め方に関しては課題だと感じます。NRIの強みであるコンサルティングとITソリューションを合わせたコンソリューションのモデルで顧客の信頼を勝ち得る手法が北米で通じるのかという点は気になっています。

日本の市場は少子高齢化により縮小していくことを考えますと、長期的な観点では成長の機会を海外に求めることも必要です。したがって、海外への進出は必要なことだと思います。また、先進的な技術は常に北米にありますから、海外でビジネスを行いながらノウハウを吸収し、日本に持ち帰るのも手段の1つでしょう。国内ビジネスのためにも、最新の動向を把握することは重要ですから、北米でのビジネス拡大は止めるべきではないと思います。しかしながら、具体的な成長戦略については、北米進出当初に描いていた前提は変わりつつあるため、見直す必要があると感じます。足元の業績回復も重要ですが、取締役会では長期的なグローバル戦略についてより一層深い議論ができると良いと思います。議論の結果次第ではグローバルにおけるガバナンスの在り方も変わってくるでしょう。

サステナビリティ経営

NRIは競争が激しい業界で常にトップのポジションにいるということもあり、監査役就任以前はNRIに対して成長にハングリーな会社という印象を持っていました。しかしながら、実際にはNRIで働く皆さんは真面目で誠実であり、物事を着実に積み上げながら仕事に取り組んでいます。また、お客様1社1社を非常に大切にしていると感じます。これは、NRIグループ長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030 (V2030)」(以下、V2030)や「中期経営計画(2023-2025)」(以下、中計2025)の成長戦略策定における、お客様に関する活発な議論からも感じ取れました。お客様がNRIに仕事を依頼してくださるのは、NRIがともに汗をかきながら自分たちに貢献する姿に価値を見いだしているからだと思います。NRI自身の持続的な成長のためにも、これからもお客様のビジネスパートナーとして、なくてはならない存在であってほしいと思います。

持続的に成長する会社とは、社会的責任を果たした上で成長していく会社であると考えます。NRIは他社に先んじて温室効果ガス排出量の削減目標や実績をScope3まで開示するなど、企業の社会的責任に対する情報開示に積極的な印象です。世の中では、様々な情報開示が義務化されていく流れがあります。自らの姿を開示することは、外部からの様々なフィードバックを得ながらPDCAを回し、成長していく機会になるでしょう。世間は、収益を上げているかだけではなく、環境等に配慮しながら成長していく会社であるかを見ています。NRIは常に準備をしているとは思いますが、気候変動、人的資本、人権など、世の中の開示の流れを先取りして対応していかなければなりません。

NRIへの期待

中計2025に対しては、これまでのところ順調に進捗していると言えます。しかしながら、V2030に対してはいくつか課題があると感じます。監査役としては、執行役員を含め、持続的な価値向上の観点から課題に対して議論がなされ、取締役会が有効に機能しているかという点に注目しています。現在でも、しっかりした議論が行われている印象です。しかしながら、グローバル戦略や新しいテーマであるAIについては外部の皆様からの注目も高いですから、取締役会でより一層深い議論を行っていただきたいと思います。

NRIはこれまでもDX推進企業として日本のトップを走ってきました。DX3.0としても掲げるように、これからはITを活かして社会課題の解決に貢献するという点においてもトップランナーとして日本社会を牽引する企業になってほしいと思います。例えば、社会課題解決に生成AIをどのように活用するかといった議論を期待しています。生成AIは新しい技術ですから、様々なリスクや機会があるでしょう。自社の生産革新という観点だけではなく、お客様の成長に貢献し、NRIのトップライン拡大を実現するAI活用についても議論し、実行していただきたいと思います。

守るものは守った上で、新しいものにも果敢に挑戦する 攻めの経営に、これからも取り組んでほしいと思います。

NRIのコーポレート・ガバナンス

NRIは、社会、お客様、社員、取引先、株主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、 コーポレート・ガバナンス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/jp/company/governance#guidelines

コーポレート・ガバナンス報告書

 $https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/company/governance/NRI_CorporateGovernance20240628.pdf$

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

① ステークホルダーとの協働

NRIは、ステークホルダーの利益を尊重し、ステークホルダーと適切に協働する。特に株主に対しては、その権利が実質的に 担保されるよう適切な対応を行うとともに実質的な平等性を確保する。

② 情報開示とコミュニケーション

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

③ コーポレート・ガバナンス体制

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

上場以降のコーポレート・ガバナンスの主な取り組み内容

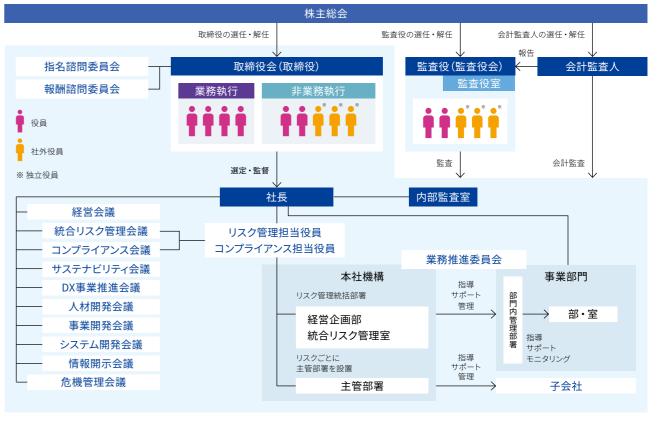
2002年	経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入取締役の員数を20名以内に減員し、社外取締役を選任社外監査役を1名から2名に増員
2003年	●「NRIグループ倫理綱領(2010年「NRIグループ企業行動原則」に改訂)」 および 「NRIグループビジネス行動基準」を制定
2005年	取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置
2006年	● 取締役の員数を15名以内に減員
2008年	●「長期経営ビジョン」を初めて開示 (Vision2015) ● 株主の権利行使機会の拡大のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加
2010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
2012年	● 業務遂行上発生しうるリスクを適切に管理するため、統合リスク管理統括部署を新設
2015年	独立社外取締役を2名から3名に増員独立社外取締役および独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定「NRIグループ企業行動原則」の全面改訂
2016年	●「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中長期インセンティブとして「譲渡制限付株式報酬制度」を導入
2022年	取締役と執行役員の役割を明確化するため、取締役および執行役員の役位としていた社長等を執行役員の役位として一本化

コーポレート・ガバナンス体制

(2024年7月1日現在)

取締役会・監査役会の体制についてはP.116-117参照

内部統制/倫理・コンプライアンスについてはP.126-129参照



各委員会・会議体の役割と活動

機関の名称	目的および権限	機関の長
取締役会	全社レベルの業務執行の基本となる意思決定と取締役の職務執行の監督を行う。	取締役会長 此本 臣吾
監査役会	監査の方針その他監査に関する重要事項の協議・決定および監査意見の形成・表明を行う。	監査役 稲田 陽一
指名諮問委員会	構成員の過半数を独立社外取締役とし、取締役、監査役および社長等の役員人事に関する事項について、 客観的かつ公正な観点から審議する。	取締役会長 此本 臣吾
報酬諮問委員会	構成員の過半数を独立社外取締役とし、取締役の報酬等の体系、水準および各取締役の報酬等の内容 等について、客観的かつ公正な観点から審議する。	代表取締役 専務執行役員 安齋 豪格
経営会議	業務執行の意思統一のため、会社経営の全般的な重要事項を審議する。	代表取締役 社長 柳澤 花芽
統合リスク管理会議	社長の指示に基づき、システム障害、情報セキュリティ、事業継続等のリスク管理に関する 重要事項を審議する。	常務執行役員 山﨑 政明
コンプライアンス会議	社長の指示に基づき、倫理・法令等の遵守体制の整備、再発防止等、倫理・コンプライアンス 経営の推進に係る重要事項を審議する。	常務執行役員 山﨑 政明
サステナビリティ会議	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 安齋 豪格
DX事業推進会議	社長の指示に基づき、デジタルトランスフォーメーション (DX) 事業の推進に関する重要事項を 審議する。	常務執行役員 野口 智彦
人材開発会議	社長の指示に基づき、社員の能力開発および育成に関する重要事項を審議する。	常務執行役員 山﨑 政明
事業開発会議	社長の指示に基づき、研究開発、企画事業、有価証券取得等の投資に関する重要事項を 審議する。	常務執行役員 須永 義彦
システム開発会議	社長の指示に基づき、ITソリューションに係るシステム等の顧客への提案・見積もり、 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	社長の指示に基づき、有価証券報告書等の開示に関する重要事項を審議する。	常務執行役員 須永 義彦
危機管理会議	社長の指示に基づき、自然災害、感染症、システム障害、情報セキュリティ障害等、 危機発生時における迅速な体制の整備と支援等を行う。	代表取締役 専務執行役員 安齋 豪格
業務推進委員会	本社機構と事業部門の部門内管理部署が参加し、有効性・効率性の高い内部統制の定着を図る。	常務執行役員 須永 義彦

取締役会および諮問委員会

取締役会は、業務執行の権限および責任を大幅に執行役員等に委譲し、専ら全社レベルの業務執行の基本となる意思決定と取締役の職務執行の監督を担当し、監査役・監査役会が取締役の職務執行を適切に監査します。

取締役会の決議により選任された執行役員等は、取締役会が決定した方針に基づき業務を執行しています。事業活動の総合的な調整と業務執行の意思統一のため、社長および代表取締役を中心に執行役員等が参加する経営会議を週1回開催し、経営全般の重要事項の審議を行っています。

取締役会の主な審議内容(2023年4月から2024年3月)

	主な審議内容			
経営・事業戦略	●事業計画(予算策定) ●顧客提案案件	グローバル戦略(北米・事業投資	・豪州事業) ● A I 戦略 ● パートナー政策	
役員人事(報酬含む)・ 社員人事	● 役員人事 ● 諮問委員会報告	● 役員報酬関連●人材戦略		
サステナビリティ	サステナビリティ会議等	の取り組み		
財務方針・決算・IR	●財務戦略 ●月次業績状況、資金・県	● 資本政策 材務状況	年次、四半期決算剰余金・配当方針	● 有価証券報告書 ● IRの状況
コーポレートガバナンス・ リスクマネジメント・ 内部統制	取締役会実効性評価リスク管理状況	取締役会運営方針グループガバナンス		
監査役、内部監査報告	●監査役監査計画 ●内部監査室報告(社長i	直轄組織)		
業務執行報告	四半期業務執行状況経営会議(業務執行)の	主な議題		

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

諮問委員会

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
位置付け	●指名諮問委員会は、過半数の独立社外取締役から構成され、取締役、監査役、社長その他執行役員、経営役等の役員人事に関する取締役会の機能の独立性・客観性・説明力を担保するために設置しています。	●報酬諮問委員会は、過半数の独立社外取締役から構成され、役員報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性・説明力を担保するために設置しています。
開催回数	• 40	● 3回
主な審議内容	 取締役会の在り方や役割を踏まえた構成に関する議論 能力や専門性、実績等の観点からの取締役・監査役候補者に関する審議 社長の後継者計画に基づく、後継者候補の最終的な評価 翌期業務執行体制案に基づく、執行役員、経営役、その他役員の選定、配置等に関する審議 	 基本報酬、賞与および株式関連報酬の支給に係わる審議 役員報酬水準の検証および妥当性に関する審議 役員の賞与算定に適用する業績指標改定に関する審議 取締役の報酬等の決定方針(役員報酬の基本方針)の改定に関する審議

取締役会の年間スケジュール

	2023年									2024年		
	4~6月			7~9月			10~12月			1~3月		
取締役会	▼ ▼	•	▼ ▼	▼	•	▼	▼	•	•	▼ ▼	•	•
経営・事業戦略 (サステナビリティ含む)	▼ ▼	▼		▼	•	•	▼		•	•	▼	▼
役員人事(報酬含む)・社員人事			▼ ▼	▼				•				•
財務方針・決算・IR	▼	•	▼ ▼	▼	▼		▼	•		•	•	•
コーポレートガバナンス・ リスクマネジメント・内部統制	•		▼	▼	•			▼				▼
監査役、内部監査報告					•							
業務執行報告	▼			▼			▼			▼		
(独立役員会議等)	▼	•	▼	▼		▼	▼	•		▼	•	

 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ます。

取締役の3分の1以上を独立社外取締役とします。

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

監査役会の体制

独立性確保のため半数以上を社外監査役とします。

現在、監査役は5名で、うち社外監査役が3名です。独立社外監査役は2名以上を選任します。

監査役には財務および会計に関する相当程度の知見を有する者を1名以上選任します。

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

取締役・監査役の構成 (2024年6月21日現在)

※ 2023年6月23日就任以降

		戦略に関する知見発揮の期待		の期待	専門領域					専門領域に関する主な経験・資格				
取締役 監査役	氏名 (★女性)	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			経験	資格		出席回数	選任理由
	此本 臣吾	0	©	0	•					当社CEO			取締役会 15/15回	当社社長を8年務めるなど、当社グループの経営に関する豊富な経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと 判断した。
	赤塚 庸	0	©	0			•	•		証券会社役員			取締役会 15/15回	野村ホールディングス株式会社の執行役員および野村證券株式会社の専務(執行役員)等を歴任し、当社の主要事業分野の一つである証券業における長年にわたる 経験を有している。また同社グループの海外現地法人であるノムラ・ホールディング・アメリカ Inc.等の経営を担うなど、グローバル事業についても豊富な経験と実績 を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。
社内	柳澤 花芽*	©	©	0	•					コーポレート (担当)			_	コンサルティング事業分野およびコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。また現在は業務執行の最高責任者である社長として当社グループの経営を担っている。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
内	江波戸 謙	©		0		•	•	•		当社副社長			取締役会 15/15回	コンサルティング、金融ITソリューション、産業ITソリューション、IT基盤サービスの各事業分野における幅広い業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
取締役	安齋 豪格		©	0		•	•	•	•	ITソリューション (本部長)、 コーポレート (管掌)			取締役会 15/15回	金融ITソリューション、産業ITソリューション、IT基盤サービスの各事業分野およびコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
	嵯峨野 文彦		0	0		•	•			コンサルティング (本部長)、 ITソリューション (担当)			_	コンサルティング、産業ITソリューションおよびIT基盤サービスの各事業分野における幅広い業務執行経験と実績を有している。また、産業ITソリューション事業分野を中心とするグローバル戦略の推進に貢献している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
	坂田 信以*	0	0	0			•		•	上場企業役員			取締役会 15/15回	化学業界において安全性などに関する研究者および責任者として、長年にわたり企業の技術戦略をサステナビリティの視点で評価する活動に携わってこられた。また、 当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、サステナビリティ、ダイバーシティの確保や人材育成に関する議論を深化させるなど、当社の経営監督 機能の強化に貢献してこられた。引き続き当社の取締役会および指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成員として、その豊富な経験と高い見識を活かして、客観的 な立場から当社の経営を監督していただくため選任した。
社外・独立	大橋 徹二	0	0	0	•					上場企業CEO			取締役会 15/15回	長年にわたり株式会社小松製作所の経営に携わられ、建設現場のデジタル化を進めるなど、同社のイノベーションによる成長を推進してこられた。また、当社の取締 役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、経営全般に関して幅広く的確な意見を述べられるなど、当社の経営監督機能の強化に貢献してこられた。引き続き当社の取締役会および指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成員として、その豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため選任した。
	小堀 秀毅	0	0	0	•					上場企業CEO			取締役会* 11/11回	長年にわたり旭化成株式会社の経営に携わられ、同社グループの成長に向けて事業ポートフォリオマネジメントや人材育成、研究開発等の戦略を推進してこられた。 また、当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、経営全般に関して幅広く的確な意見を述べられるなど、当社の経営監督機能の強化に貢献して こられた。引き続き当社の取締役会および指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成員として、その豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社の経営 を監督していただくため選任した。
社内	稲田 陽一	0		0		•	•			ITソリューション (本部長)、 コーポレート (本部長)			監査役会* 13/13回 取締役会* 11/11回	産業ITソリューション事業分野およびコーポレート部門における長年にわたる業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社取締役の 職務執行の監査に活かせるものと判断した。
内	桧原 猛		©	©			•		•	コーポレート (担当)			_	コンサルティング、金融ITソリューションの各事業分野およびコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社取締役の職務執行の監査に活かせるものと判断した。
監査役	小酒井 健吉	0	0	0	•					上場企業副社長 CFO			監査役会 17/17回 取締役会 14/15回	長年にわたり㈱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(㈱) をはじめとする同社グループ各社の経営に携わられ、経理財務部門の業務経験および最高財務責任者としての経験をお持ちである。その経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため選任した。
社 外 ・独立	南 成人		0	©			•	•		監査法人理事長	公認会計士		監査役会 17/17回 取締役会 15/15回	監査法人の理事長代表社員を務められ、監査法人の経営経験や公認会計士としての長年にわたる経験をお持ちである。その経歴を通じて培われた財務・会計に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため選任した。
	髙澤 靖子*		©	©			•	•		上場企業役員	弁護士		監査役会 17/17回 取締役会 15/15回	長年にわたる企業の法務部門における業務経験および弁護士としての経験をお持ちである。その経歴を通じて培われたコーポレート・ガバナンスやリスク管理に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため選任した。

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	見発揮の期待		専門領域		専門領域に関する主な経験・資格	
		見発揮を期待する項目。 战略に基づき設定。	領域進や	戦略を推進する上で必 。専門領域の視点から、 リスク政策等についての 見の発揮を期待。	事業推	専門領域に関して各取締役・監査役 が有する知見の種類や深さを経験と 資格で表現。	
項目		成長戦略の柱		専門領域		内容	
/ / ss = 2 = 2 .	DX進化	デジタル社会資本の	企業	経営	特定の領域にとどまらない幅広い専門性		
イノベーション	DAJETU	共創と新領域への 挑戦		事業	顧客業界や技術等の知見を持ち合わせた 事業部門のリーダーシップ		
グローバル	グローバル	グローバルな 事業運営に向けた		ガバナンス・ リスク管理		 や品質監理を含む経営管理の視点で を監督する専門性	
		体制整備 		財務・会計・M&A	業績や財 専門性	務状況を踏まえ経営課題を監督する	
人材	マネジメント	よる成長の加速		環境・社会	・社会 ESG・SDGsの知見に基づき経営を方向 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。
- 当社の強みの源泉である人材のマネジメントは当社の成長の要であり、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・監査役に対して、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・監査役に、それぞれの専門領域を活かした多面的な知見の発揮を期待しています。

社外役員の活動

NRIでは社外役員が実効的に活動できるよう、様々な取り組みを行っています。

2023年6月に取締役に就任した小堀社外取締役は、当社が運用する東京第一データセンターを訪れ、安全・安心なサービス提供を支えるデータセンターの運営について理解を深めました。

そのほか、女性活躍の取り組みとして開催する選抜研修「女性リーダー養成塾」には 坂田社外取締役が参加し、自らの知見に基づいて、受講生と対話を行うなど、NRIの 価値共創を支える仕組みの強化に対してスキルを発揮しています。



坂田社外取締役

取締役・監査役の報酬等

取締役の報酬制度

- ・業績の一層の向上を図るため、業績連動性を重視した報酬制度としています。
- ・業績連動性の高い報酬制度とするために、賞与および株式関連報酬に重きを置いています。

報酬は、情報サービス産業におけるリーディングカンパニーたるべき水準にふさわしいものとなるよう、市場水準および動 向等を参考に決定しています。

また、取締役の報酬等について透明性の向上を図ることを目的に、報酬等の体系および水準について客観的かつ公正な 視点から審議する取締役会の諮問機関として、構成員の過半数を独立社外取締役とする報酬諮問委員会を設置しています。 その諮問結果を踏まえ、取締役会において、取締役の報酬等を決定しています。

取締役の報酬等は、「基本報酬」「賞与」「株式関連報酬」の3項目から構成されています。

なお、社外取締役には、「賞与」および「株式関連報酬」は支給しません。

総額の上限額

	総報酬	20億円								
	【業績連動報酬】									
【固定報酬】 基本報酬	【短期業績連動報酬】 賞与	【中長期業績連動報酬】 株式関連報酬(譲渡制限付株式報酬) 8億円*								
職務遂行のための固定報酬 として支給し、各取締役の任 期中の役職位・職務に基づ き決定します。	短期インセンティブ報酬として 位置付け、当期の業績を反映し、役職位に基づき決定します。	当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株式保有を通じた株主との価値共有の促進という観点から、株式関連報酬として譲渡制限付株式報酬(譲渡制限付株式取得の出資財産とするための金銭報酬)を支給します。割当てを受ける株式数は役職位に応じて決定します。取締役は「役員自社株保有ガイドライン」に基づき役職位に応じた一定数以上の当社株式を保有することとしています。								
		長期インセンティブ株式報酬 2.4億円*	中期インセンティブ株式報酬 5.6億円*							
		株式保有を通じた株主との 価値共有の促進や当社の企業 価値の持続的な向上に向けた 長期インセンティブの位置付け です。 譲渡制限期間は割当日から 当社または当社子会社の役員 等を退任するまでです。	中期経営計画に代表される 当社の中期的な業績および 株価の上昇に向けた中期イン センティブの位置付けです。 譲渡制限期間は割当日から 3~5年の間です。							

[※] 譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権

EOメッセージ

NRIの価値#

中計202

業績連動性の高い報酬制度とするために、賞与および株式関連報酬に重きを置いています。報酬要素の構成割合は、賞与が単期の連結業績、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、2024年3月期の取締役等の報酬における構成要素のおおよその割合は、基本報酬を「1」とした場合、賞与は「1.4」、株式関連報酬は「1.4」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「2.8」となります。

取締役報酬の構成比(2024年3月期)

【固定報酬】 基本報酬 1	【業績連動報酬】 2.8		
	【短期業績連動報酬】 賞与 1.4	【中長期業績連動報酬】 株式関連報酬 1.4	

(注) 1.2024年3月期の取締役(社外取締役、期中退任および期中就任取締役を除く)の平均値で計算しています。

2. 株式関連報酬は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を使用しています。

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、前期において当社が定めるサステナビリティ評価指標の成果の目標達成に向けて設定し取り組むアクション の状況が不十分であると評価される場合、役職位に応じた株式数を取締役会の評価および決議により減額することができる ものです。

なお、当該仕組みの導入対象は、社外取締役を除く取締役、執行役員、経営役、研究理事です。

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。

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

また、当社は2024年3月8日開催の取締役会において、当社取締役の経営責任(経営目標)と経営成果(役員報酬)の連動性を高めることを目的に、2025年3月期以降の取締役の報酬等の決定方針(役員報酬の基本方針)の一部改定を決議しています。

(改定内容)

賞与の算定に適用する業績指標を次の通り改定します。

改定前(2024年3月期以前)						
業績指標	基準値	評価ウエイト				
営業利益	前期実績	75%				
親会社の所有者に 帰属する当期利益	前期実績	25%				

改定後(2025年3月期)					
業績指標	基準値	評価ウエイト			
営業利益	前期実績	75%			
親会社の所有者に 帰属する当期利益	前期実績	15%			
ROE (親会社所有者帰属 持分当期利益率)	目標値	10%			

監査役の報酬制度

監査役の報酬等は、監査役の協議により決定しています。

監査役は独立した立場から取締役の職務執行を監査する役割ですが、当社の健全で持続的な成長の実現という点では取締役と共通の目的を持っていることから、固定給である「基本報酬」に加え、常勤の監査役に対しては業績に応じた変動給である「賞与」を一部取り入れています。

報酬等の水準は、良質なコーポレート・ガバナンスの確立と運用に重要な役割を果たすにふさわしい人材を確保するため に必要な水準としています。

監査役の報酬等の総額の上限:年額2億5千万円

基本報酬 本人の経験・見識や役職等に応じた固定給

賞与常勤の監査役を対象とし、当期の業績を反映して決定

(注) 監査役に対して株式関連報酬は支給しません。

また、当社は2024年3月8日開催の監査役会において、監査役が取締役の職務執行を監督するにあたり監査役の独立性をより高めることを目的に、2025年3月期以降の監査役の報酬等の決定方針の一部改定を決議しています。 (改定内容)

常勤監査役に対して支給していた賞与を廃止し、役職位・職務に基づいた基本報酬を支給することとします。

役員区分ごとの報酬等の総額等

2024年3月期における役員の報酬等の額は次の通りです。

役員区分		報酬等の種類別の総額(百万円)					
	報酬等の総額 (百万円)	固定報酬	業績連動報酬			対象となる	
		基本報酬	賞与	非金銭報酬	āt	その他	役員の員数 (名)
				譲渡制限付 株式報酬			
取締役	1,005	318	337	347	685	2	10
(うち、社外取締役)	64	64	_	_	_	_	4
監査役	189	115	40	32	72	0	6
(うち、社外監査役)	54	54	_	_	_	_	3

(注) 1. 上記には、2023年6月23日開催の第58回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1人(うち社外取締役1人)および監査役1人を含んでいます。

2. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限付株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2024年3月期において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役の譲渡制限付株式報酬は、監査役就任前に付与されたものです。また、「譲渡制限付株式報酬」の費用計上される金額が勤務期間に応じて均等化されるため、上記の各報酬要素別の割合は、P.120に記載した各報酬要素の割合と異なります。

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

取締役会の実効性評価

実効性評価プロセス

1. 評価のプロセス

当社は、①評価準備、②評価、③分析、④審議・開示、⑤運営改善の一連のプロセスを経て、取締役会の実効性評価を実施しています。

②の評価においては、全ての取締役・監査役を対象に「自己評価アンケート」を実施するとともに、より具体的な課題を把握するため、独立役員との意見交換を実施しました。加えて2024年3月期は、第三者機関によるインタビューを導入し、他社を含めた相対的な評価も確認することとしました。



2.2024年3月期の評価方法

評価実施に先立ち、①の評価準備において、2024年3月の取締役会にてアンケート内容の確認および取締役会の実効性をより高めるための課題把握を目的とした第三者評価の導入を審議しました。

同年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い、踏み込んだ意見交換を行いました。また、第三者の客観的な意見を含めて、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。

2023年3月期に認識した課題への取り組み

2023年3月期の指摘事項	2024年3月期の対応		
社外取締役比率や取締役会構成・多様性の在り方に 関する議論の継続	社長や取締役候補の選任に際して、 多様性を意識しつつ適任者について審議		
資料の論点の明確化や重点議題への絞り込みの 推進による議論の質の一層の向上	業務執行側での、取締役会における論点の事前確認と 説明に適した資料構成・ボリュームの確認		
取締役会での議論のさらなる活性化に資する 自由闊達に意見交換を行う場の設定	社外役員と社長の意見交換会や、 経済安全保障に関する独立役員会議を開催するなど、 非公式の意見交換の機会を設定		
戦略的議題に関するより一層の議論の充実	付議基準改定により重要テーマにかける時間を増加。 海外事業に関する議論の深化、 人的資本に関する議論の実現が継続課題		
海外グループ会社のガバナンス充実に向けた議論の継続	海外グループ会社のガバナンス強化の 取り組み状況と課題を取締役会において議論		

2024年3月期の取締役会実効性評価の概要

評価結果の概要

例年実施している自己評価に加え第三者の客観的な意見を踏まえ、NRIの取締役会の実効性は概ね確保されており、その運営は着実に改善されていると判断しました。評価結果の概要は以下の通りです。

a. 取締役会の構成・運営状況

- 社内の業務執行・非執行の取締役と独立社外取締役の構成や専門知識・経験の多様性は概ねバランスよく確保され、適切な意思決定と監督を担保する体制が整えられている。
- 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にかけられる時間の確保が可能となり、 経営戦略に関する丁寧な議論が可能な環境が整えられた。
- 2025年3月期は女性社長就任も含め新体制となるが、今後の事業の状況や経営戦略を踏まえ、社外取締役比率を筆頭に 取締役会構成・多様性の在り方については引き続き議論していく必要性を認識した。
- ・社外役員からの活発な意見・助言をはじめとして、取締役会全体として建設的な議論・意見交換が行われている。 今後も資料のさらなる論点の明確化や重点議題への絞り込みの推進によって、議論の質の一層の向上が期待される。

b. 取締役への支援

- 社外役員は、NRIグループの経営戦略会議への参加等、適宜執行側から説明を受けることにより必要な情報を入手する機会が 設けられている。
- ・取締役会での議論の更なる活性化のためには、取締役と監査役、社内と社外・独立役員の間などで自由闊達に意見交換を行う機会を拡充することが望まれる。

c. 経営戦略

- ・グローバル戦略については、継続した議論を通じた戦略の検討と実行の状況の報告が期待される。
- ・また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、本質的な議論を行う場の提供が期待される。

d. 内部統制・リスク管理・グループガバナンス

- ・グループ・グローバルガバナンスについて活発な議論・意見交換が行われ、総じて着実に前進している状況が確認された。 実施要領における運用状況の評価や海外グループ会社のガバナンス強化のための整備・活動状況の進捗を確認しつつ、 形式面にとどまらない実質面での取り組みが期待される。
- ・内部統制・リスク管理については、適切な報告が行われ総じて実効的に機能している。 内部統制を機能させるための1線、2線の役割について継続的な整備・点検と報告が望まれる。
- ・地政学リスクの高まりに伴い、オフショア政策面の対応を中心に議論の加速が望まれる。

e. 諮問委員会

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

NRIは、この分析・評価を踏まえ、取締役会の実効性の向上を目指し、継続的に取り組んでいきます。 今後も毎年度、取締役会の実効性評価を実施し、さらに第三者機関によるインタビュー等についても定期的(3年に 1度を目安)に実施する予定です。

社外 独立

(—)



此本 臣吾 1960年2月11日生

(275,321株) 1985年 4月 当社入社 2004年 4月 当社執行役員 コンサルティング第三事業本部長 2010年 4月 当社常務執行役員 コンサルティング事業本部長 2015年 4月 当社専務執行役員 ビジネス部門担当、 コンサルティング事業担当 2015年 6月 当社代表取締役 事務執行役員

2015年6月 当社代表取締役 車務執行役員 ビジネス部門出生、ユンサルティング事業担当 2016年4月 当社代表取締役社長 2019年6月 当社代表取締役会長兼社長 2024年4月 当社代表取締役会長 2024年6月 当社代表取締役会長 2024年6月 当社取締役会長 取締役会議長(現任)

(重要な兼勝の状況) ーグループ株式会社社外取締役



新任 業務執行

非業務執行

(38,466株) 1991年 4月 当計入計

1991年 4月 当社終党 人事、人材開発副担当 2013年 4月 当社教学役 人事、人材開発副担当 2021年 4月 当社執行役員 人事、人材開発担当、経営企画副担当 2023年 4月 当社常務執行役員 事業戦略、コーポレートコミュニケーション、

IR担当、総合企画センター長 2024年 4月 当社社長 2024年 6月 当社代表取締役 社長(現任)



江波戸 謙 1963年10月28日生 代表取締役 副社長 金融部門管掌、IT基盤部門管掌

2022年 4月 同社顧問 2022年 6月 当社取締役副会長(現任)

赤塚 庸

取締役副会長

(169 609株)

新任 業務執行

非業務執行

(21,100株)

新任 業務執行 非業務執行 社外 独立

IT基盤部門管掌

2024年 4月 当社代表取締役 副社長 金融部門管掌、IT基盤部門管掌(現任)

取締役 専務執行役員 DX管掌、コンサルティング部門管掌、 産業部門管掌、グローバル管掌 (107,900株)



あんざい ひでのり 安齋 豪格 1964年11日9日生 代表取締役 専務執行役員

坂田 信以

1957年3月31日生 取締役(注1)

(重要な兼職の状況)

日立告船株式会社社外取締役

(135,324株)

1989年 4月 当社執行役員 流通・情報通信ソリューション事業本部副本部長 2017年 4月 当社執行役員 基盤サービス本部長兼生産革新本部副本部長 2019年 4月 当社執行役員 基盤サービス本部長兼生産革新本部副本部長 2019年 4月 当社常務執行役員 本社機構担当、経営企画、事業戦略、統合リスク 管理、人事、人材開発、法務・知的財産、情報システム、IR担当 2021年 4月 当社専務執行役員 コーポレート部門管掌、本社機構担当、

品質點理扣当 面貝監定担当 2021年 6月 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌、 本社機構担当、品質監理担当 2023年 4月 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌 (現任)

1979年 4月 住友化学工業株式会社(現住友化学株式会社)入社 2011年 4月 住友化学株式会社理事 2013年 4月 同社執行役員

2016年 4月 同社顧問 株式会社住化技術情報センター取締役副社長

株式会社任化技術情報センダー取締役副在 2017年 6月 同社代表取締役社長 2018年 5月 一般社団法人日本化学工業協会常務理事 2020年 6月 当社取締役(現任)



嵯峨野 文彦

1965年7日5日生

2010年 4月 当社報刊収算 システムコンサルディン学業系中部中部部 2017年 4月 当社幣務所で優多 ステムコンサルディン学業業部景 2022年 4月 当社幣務所で優彦業ITソリューション事業部 産業ITイノペーション事業本部長兼流通ソリューション 第一事業本部長

2010年 4月 当社執行役員 システムコンサルティング事業太部副太部長

第一事業本部長 2024年 4月 当社専務執行役員 DX音掌、コンサルティング部門管掌、 産業部門管掌、グロー「小」管掌 2024年 6月 当社取締役 専務執行役員 DX音掌、コンサルティング部門管掌、

産業部門管掌、グローバル管掌(現任)

大橋徹二 1954年3月23日生

非業務執行 社外 独立

(-)

1977年 4月 株式会社小松製作所入社 2004年 1月 コマツアメリカ株式会社取締役社長兼COO 2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員

2009年 6月 同社取締役 常務執行役員 2012年 4月 同社取締役 専務執行役員

(重要な養職の状況) (単女な景様の外心) 株式会社小松製作所取締役会長 ヤマハ発動機株式会社社外取締役 アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役



小堀 秀毅 1955年2月2日生 取締役(注1)

非業務執行 社外 独立

(1,100株)

非業務執行 社外 独立

(1,132株)

1978年 4月 旭化成工業株式会社(現旭化成株式会社)入社

2008年 4月 旭化成エレクトロニクス株式会社取締役 常務執行役員 2010年 4月 同社代表取締役社長

2010年 4月 同社代表取締役社長 2012年 4月 旭化成株式会社常務執行役員 2012年 6月 同社政縣貿 蒂務執行役員 2014年 4月 同社代表取締役 専務執行役員 2016年 4月 同社代表取締役 専務執行役員

2022年 4月 同社代表取締役会長 2023年 4月 同社取締役会長(現任) 2023年 6月 当社取締役(現任)

(重要な兼職の状況) 旭化成株式会社取締役会長 セイコーグループ株式会社社外取締役



取締役(注1)



2013年 4月 同社代表取締役社長単CEO 2019年 4月 同社代表取締役会長 2021年 6月 当社取締役(現任) 2022年 4月 株式会社小松製作所取締役会長(現任)

監査役



稲田 陽一 1964年12月13日牛 監査役(常勤)

(112,825株)

1988年 4月 当社入社 2012年 4月 当社執行役員 サービス・産業ソリューション第二事業本部副本部長 2015年 4月 当社執行役員 品質監理本部長、統合リスク管理、情報システム、

12017年 4月 当社常務執行役員 流通・情報通信ソリューション事業本部長

2023年 4月 当社理事 2023年 6月 当社監査役(現任)



桧原 猛 1965年10月19日牛 監査役(常勤)

(60,013株)

1991年 4月 当社入社 2017年 4月 当社経営役事業戦略副担当

2019年 4月 当社執行役員経営企画、事業戦略、コーポレートコミュニケーション、 法務・知的財産副担当 2023年 4月 当社常務執行役員本社機構担当、サステナビリティ推進担当

1986年 8月 監査法人朝日新和会計社(現有限責任あずさ監査法人)入所

1990年 3月 公認会計工登録 1993年 9月 東京赤坂監査法人(現 仰星監査法人) 社員 1999年 1月 同法人代表社員

2022年 6月 当社監査役(現任) 2022年 7月 仰星監査法人理事代表社員(現任)

1999年 1月 同流人代表社員 1999年10月 東京北斗監査法人(現 仰星監査法人)理事代表社員 2010年 7月 仰星監査法人副理事長代表社員東京事務所長 2017年 7月 同法、理事長代表社員

2024年 4月 当社理事 2024年 6月 当社監査役(現任)

みなみ なるひと

南 成人

1963年1月15日生

(重要な兼勝の状況)

仰星監査法人理事代表社員 株式会社ファンペップ社外監査役

監査役(注1)



小酒井 健吉 1953年8月9日生

監査役(注1)

1976年 4月 三菱化成工業株式会社(現三菱ケミカル株式会社)入社 2010年 6月 田辺三菱製業株式会社取締役 常務執行役員 2014年 4月 株式会社三菱ケミカルゲループ株式会社)常務執行役員 (現三菱ケミカルゲループ株式会社)常務執行役員

社外 独立

(2,000株)

(現二変ケミカルクループ株式会社) 落勝執行役割 2015年 6月 同社代表執行役専務 最高財務責任者 2017年 4月 同社代表執行役副社長 最高財務責任者 2017年 6月 同社取締役 代表執行役副社長 最高財務責任者

2019年 6月 同社顧問 2021年 6月 当社監査役(現任)

(重要な基礎の状況)

イダン株式会社社外取締役



1987年 4月 新日本製鐵株式会社(現日本製鉄株式会社)入社

1901年 4月 網口辛金融(水江公社)使日辛表於休江云社(2009年12月 井藤王登襲 會我・瓜生・糸質法律事務所入所 2010年10月 小島国際法律事務所入所 2014年 9月 三菱自動車工業株式会社法務部担当部長 2017年 4月 同社報行役員

2022年 6月 当社監査役(現任) 2024年 4月 三菱自動車工業株式会社執行役(現任) (重要な兼職の状況) 三菱自動車工業株式会社執行役

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

2. 各取締役は、2024年6月21日開催の定時株主総会で選任されたものです。 3. 監査役は、小酒井健吉が2021年6月18日開催の定時株主総会で、南成人および 高澤靖子が2022年6月17日開催の定時株主総会で、稲田陽一が2023年6月23日 開催の定時株主総会で、桧原猛が2024年6月21日開催の定時株主総会で、それぞ れ選任されたものです。

4.()内は所有するNRI株式数です。2024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)

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

常務執行役員		執行役員	執行役員		経営役		
横手実	森沢 伊智郎	村上 勝俊	池谷 武文	八木 貴史	栗山 真一		
野口 智彦	中山 浩之	小原 康司	武田 則幸	鳩宿 潤二	小宮 正哲		
須永 義彦	山﨑 政明	川浪 宏之	原 敏文	内海 朋範	稲葉 貴彦		
松本 晃	小池 裕	北川 園子	清水 雅史	南側 洋司	小林 浩二		
渡辺 徹郎	小林 一央	小田島 潤	小林 敬幸	片山 正樹	高木 智亮		
大元 成和 中丸 泰樹	亀井 章弘	清水 康次 小暮 典靖	山口 隆夫 雨宮 正和	研究理事			
个人 %恒		郡司 浩太郎	田原亜希子	神尾 文彦			
		斉藤 英紀	宮武 博史	フェロー			
		森 克也		青嶋 稔	梅屋 真一郎		

124 野村総合研究所

統合レポート2024 125

内部統制システム

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

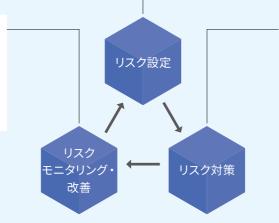
また、内部統制システムの構築並びに子会社に関する基本方針を定め、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統 制の状況を適官点検するとともに、各事業部門が出席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着を図っています。

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

リスク管理PDCAサイクル

■ NRIの業務遂行上発生しうるリスクを「経営戦略」「業務活動」 ■ リスク管理統括部署は、評価をとりまとめた上で、「統合リス 「法令遵守」等、13項目に分類し、さらに細分化したリスク項目に 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 対して、年度ごとに、リスクごとの主管部署が、その重要度や影響す。また、特に重要度・影響度が高い「重点テーマ」を選定します。 度を考慮の上で、リスク評価・リスク項目見直しを実施します。

■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。

2025年3月期の リスク管理に関する 重点テーマ

I 品質リスクに対する適切なマネジメントの継続 || 情報セキュリティ管理態勢の高度化 Ⅲプロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底 IVNRIグループの内部統制システムの定着 V 多様な働き方に適応した労働環境の質の向上 VI事業継続責任を果たすための適切な備え VII新たな法令・規制や技術環境変化への対応

内部監査室による社内監査

社長直属の組織である内部監査室(社員22名)が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行 の効率性を確保するための体制等について、NRIの監査を行っています。

監査結果は社長等に報告され、是正・改善の必要がある場合には、リスク管理統括部署、主管部署および事業部門が適宜 連携し、改善に努めています。また、内部監査室は、会計監査人との間で内部監査の実施計画や結果に関して定期的に意見 交換を行い、連携を図っています。

グループガバナンスの強化

NRIは、国内外のグループガバナンス体制の高度化に重点的に取り組んでいます。グループ会社管理の専任組織を設置し、 NRIグループにおけるガバナンスおよび内部統制システムに関する原則や指針を定め、これらの運用を行っています。2024年 4月からは買収子会社も含む海外のグループ会社へ展開を開始しました。NRIは、グローバル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、バランスのとれたガバナンスに取り組んでいます。

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するほか、「NRIグループ企業行動原則」で会社の行動原則を示すとともに、「NRIグループビジネス行動 基準1で社員の行動指針を明記しています。

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

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

それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、15項目からなる 「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

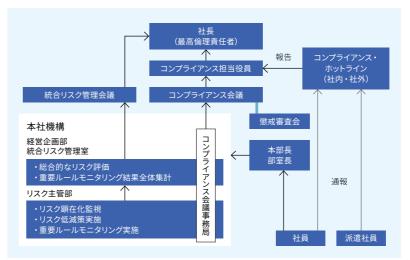
また、役職員に対し、コンプライアンス意識向上を目的として、NRIにおける行動指針等を冊子にまとめ、解説した「RULE BOOK(役職員が守るべき重要なルール)」を作成・配布するほか、定期的にe-ラーニングなどの研修を実施しています。研修 では個別業務に必要な法律知識等の教育も実施し、公務員等との適切な交流の推進、贈収賄の防止や独占禁止法の遵守の 重要性などについても周知徹底を図っています。

NRIグループ人権方針/NRIグループAI基本方針/NRIグループの贈収賄禁止に関する方針/NRIグループの独占禁止法等遵守の方針/NRIグループ税務方針/ マルチステークホルダー方針

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

NRIでは、公益通報者保護法に基づいて公益通報運用規程を定めています。国内においては、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」を設定しています。また、海外グループ会社向けに「グローバ ルホットライン」を導入し、海外からの公益通報を直接本社で受け付ける体制が整備されています。

コンプライアンス情報伝達プロセス



RULE BOOKによる役職員への 周知•徹底

役職員が高い倫理観を持ち、法令 等を遵守するため、NRIにおける行動 指針等を冊子にまとめて解説した 「RULE BOOK (役職員が守るべき重

要なルール)」を作成 し、周知徹底するこ とで、コンプライアン ス体制の基盤として います。



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、全社横断の「経済安全保障対応タスクフォース」を立ち上げ、関連 省庁なら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。

AI倫理

► AIに関する方針

NRIは、AIの利活用によりもたらされる様々な課題を調査・整理した上で、各国政府や国際機関の議論も踏まえ、2019年に 「NRIグループAI倫理ガイドライン」を策定しました。その後、生成AIが登場するなど、AI技術の進展は加速度を増しています。 NRIはAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場として、事業活動の中で適切にAIを導入・活用していくことが重要と 考えています。

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

NRIグループAI基本方針

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

1. ステークホルダーとの対話・共創の推進

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

2. 公平性と人権の尊重

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

3. 透明性と説明可能性の確保

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

4. 情報セキュリティ・安全性の担保

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

5. 法令遵守•権利保護

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

6. AIガバナンスの構築と人材育成

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

NRIグループAI基本方針

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

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

► AIの活用に向けたリスク対応の取り組み

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

NRIグループAI基本方針

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

2

AI開発者・提供者向け リスク対応策

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

3

AI利用者向けリスク対応策

AIそのものやAIを組み込んだシ 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。

NRIグループAI基本方針

