

マテリアリティー一覧

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

※1 AI関連投資額は知的資本投資額の内数
 ※2 NRIではグループ各社において各々の取り組みを実施。連結指標としての目標設定は将来的な開示に向けて検討を進めている
 ※3 プロジェクトや事業における責任者の女性比率
 ※4 女性が男性と同様に年齢にかかわらず活躍の機会が与えられる状態を目指すべき姿勢とし、2026年3月期より目標設定の考え方および対象者層の定義を変更
 ※5 ソフトウェア投資額+R&D・施策費の合計

※6 環境・人権等を含む行動規範
 ※7 システム開発委託先など、NRIグループの調達先企業における同意または同等規範保有率
 ※8 2026年3月期より算定方法を変更。NRIグループからの調達・発注額等に基づいて算定対象とする主要ビジネスパートナーを設定
 ※9 旧称 DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)

➡ 取り組みを継続 ➡ 取り組みがさらに進展

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	2025年3月期の指標・取り組み状況		SDGsへの貢献		
					重要指標の状況	取り組み状況			
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	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスモデル変革 <ul style="list-style-type: none"> - DXコンサル、アナリティクス - AI活用によるビジネスの拡大 - ソーシャルDX(マイナンバー活用、地方創生など)、金融デジタル事業 ● 社会・制度提言、情報発信 など 	AI関連投資額 ^{※1}	168億円	(2026年3月期より計画)	法人向け生成AI提供、金融機関とITコンサルに特化したJV設立等、 顧客共創が進展	8, 9, 10, 17	
	社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創	ビジネスプラットフォーム(BPF)の共同利用、データによるリアル空間の可視化や予測等を通じて、 社会資源(人材・公共財・知的財産等を含む)の有効活用 や 自然資源の循環 等、スマートな社会の実現に貢献している	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスプロセス変革 <ul style="list-style-type: none"> - 戦略/業務/システムコンサル - バリューチェーンDX(CO₂可視化、サーキュラーエコノミーPF創出) ● BPFによる共同利用促進 <ul style="list-style-type: none"> - THE STAR, BESTWAY など 	ビジネスプラットフォーム売上高	1,470億円	1,386億円	金融機関向けSaaS等、 金融ビジネスプラットフォームが拡大	7, 12, 13, 17	
	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楽しむことができる、強くしなやかな社会の実現に貢献している	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な社会インフラ実現 ● ITインフラ変革 <ul style="list-style-type: none"> - 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 	セキュリティ関連事業売上高	904億円	(2026年3月期より計画)	生成AIセキュリティ監視サービス、プライベートGPU環境等、 安全安心なクラウド活用 を推進	8, 9, 11, 17	
価値を生み出す資本	多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による 人的資本の拡充	高い専門性や多様な価値観を持つ人材が集い 、プロフェッショナルとして自律的に挑戦・成長し続ける場を生み出し、価値創出につながっている	<ul style="list-style-type: none"> ● 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単体 ^{※2})の総合スコア	70以上継続	73	女性リーダー向け研修充実化	4, 5, 8	
	卓越したビジネスモデルへの進化を続ける 知的資本の創出・蓄積	高い競争力の源となり進化し続ける 優れた知的資本(ビジネスモデル・ブランド・ケイパビリティ) を創出・蓄積し、価値創出につながっている	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスモデルの進化(AIを活用した生産革新、ソフトウェア資産の拡充等) ● 進化し続けるブランドの形成(情報発信のコンテンツ充実等) ● 事業展開を支える組織ケイパビリティの強化(品質監理、生産革新等) など 	知的資本投資額 ^{※1&※5}	664億円	(2026年3月期より計画)	AIを活用した開発プラットフォーム を開発中、一部プロジェクトで試行	8, 9	
経営基盤(ESG)	ビジネスパートナーとの協働による 地球環境への貢献	再生可能エネルギーのさらなる高度利用を進めるとともに、Scope3を視野にビジネスパートナーと協働しながら、 自然資本への配慮と持続可能な地球環境づくり に貢献している	<ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス排出量削減・再生可能エネルギー利用の促進(Scope1+2) ● Scope3における温室効果ガス排出量削減に向けた対応 など 	温室効果ガス排出量削減率(Scope1+2)(基準年:2020年3月期)	2031年3月期目標 89%以上削減	91%減	SBTiより「 ネットゼロ目標 」認定取得 全てのデータセンターでAIにより空調最適化、大幅な省エネを実現	7, 13, 9, 12	
	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員のウェルビーイング ● 人権・労働慣行に関する取り組み(AI倫理など含む) ● ビジネスパートナーとの協力関係強化、ステークホルダーやコミュニティとの関係形成 など 	「NRIグループビジネスパートナー行動規範 ^{※6} 」への同意または同等規範の保有率 ^{※7}	主要ビジネスパートナーにおいて 95%^{※8}	国内グループ 75%	85%	投資家とNRI経営層とのサステナビリティに特化した 双方向対話イベント を初開催	8, 10, 16
	戦略的なリスクコントロールを実現する ガバナンスの高度化	グループ・グローバル全体で長期視点のリスクコントロールを実現 するため、戦略に応じたリスクテイクも含む、バランスの取れたガバナンスに取り組んでいる	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	1件	グループガバナンス実施要領 を海外拠点に適用 日経平均株価の構成銘柄にNRI採用	16	
			外部評価指標 Dow Jones Best-in-Class Indices ^{※9}	World選定継続	World選定				

CEOメッセージ

NRIの価値共創

V2030

2030年に向けた成長ストーリー

中計2025

創出する価値

価値を生み出す資本

マテリアリティ

経営基盤(ESG)

企業情報データ



デジタル社会資本の充実を通じた 活力ある未来社会の共創

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

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

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

活力ある未来社会の共創についての取り組み例

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

など



社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創

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

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

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

最適社会の共創についての取り組み例

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

など



社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創

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

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

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

安全安心社会の共創についての取り組み例

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

など



創出する価値
https://www.nri.com/jp/sustainability/materiality/value_creation/index.html

社会インパクトの可視化に向けて

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

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

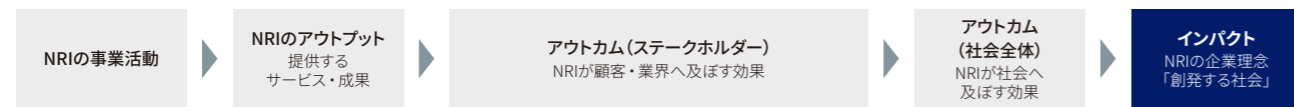
次ページに掲載する図表では、それらの助言も踏まえて、社会インパクトの定量化に関する具体的な情報を充実させるなど、さらなる改善を図りました。各ケースにおいて、社会インパクトが創出されるまでのプロセスを明示するとともに、算定手法についても詳しく記載しています。

NRIの事業活動が創出する社会インパクト P.50-51

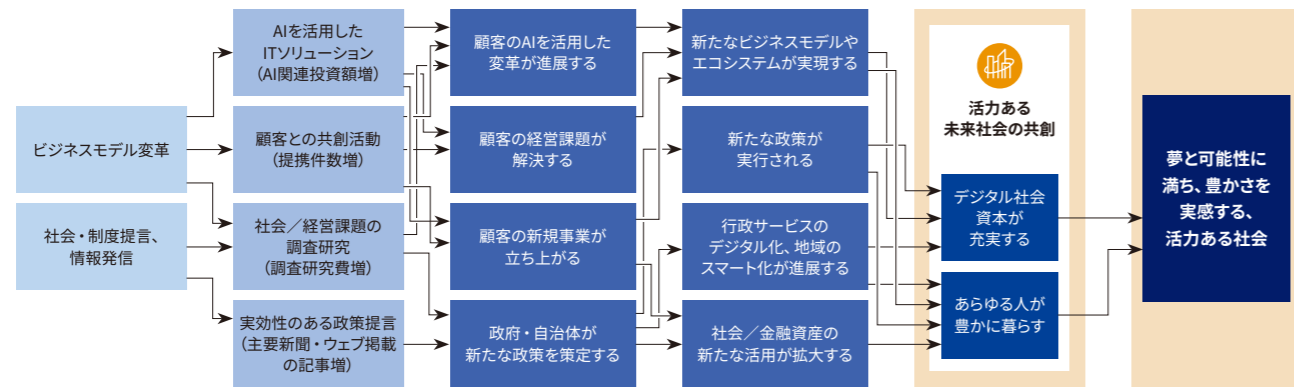
NRIの事業活動が創出する社会インパクト

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

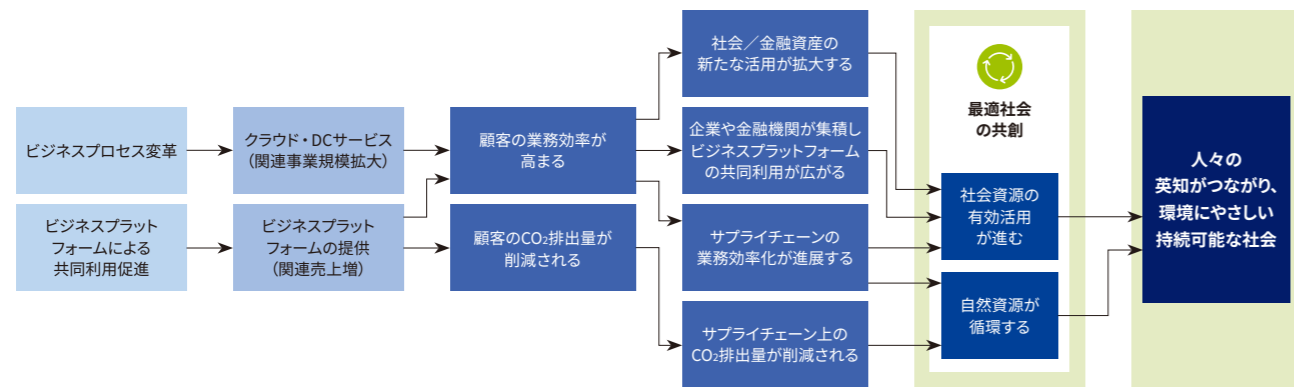
NRIの事業活動が社会インパクトを創出するプロセス



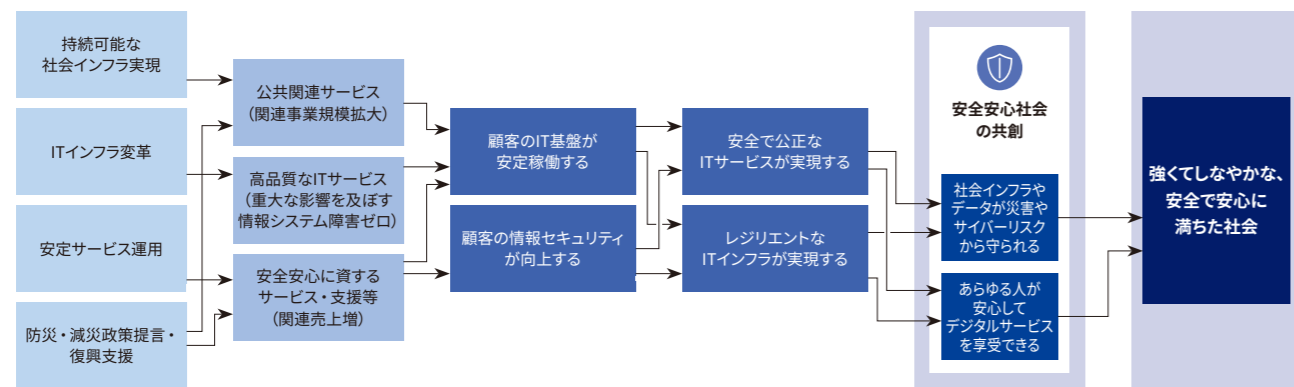
① 活力ある未来社会の共創



② 最適社会の共創



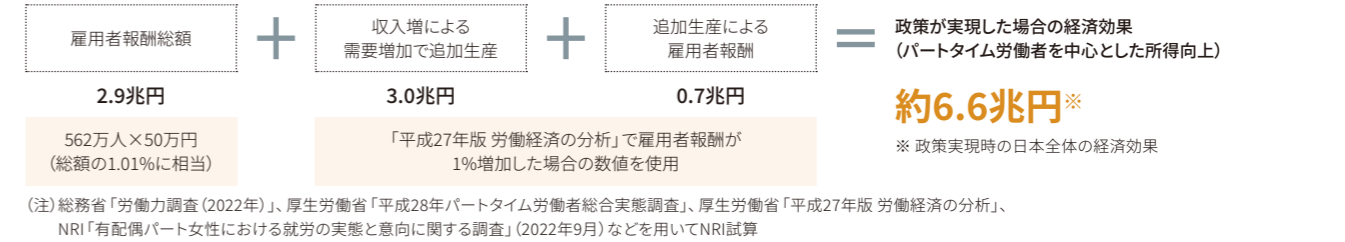
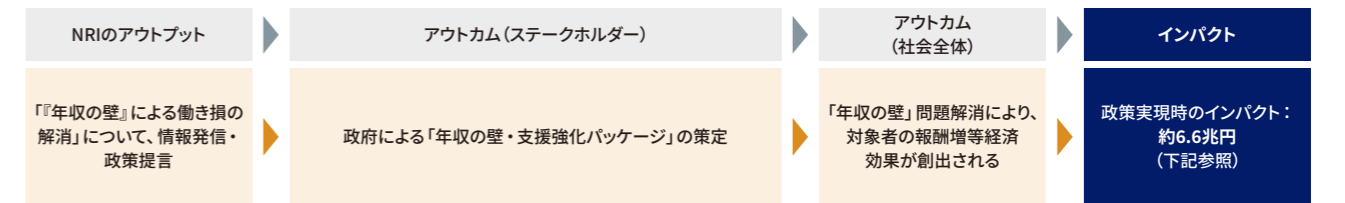
③ 安全安心社会の共創



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

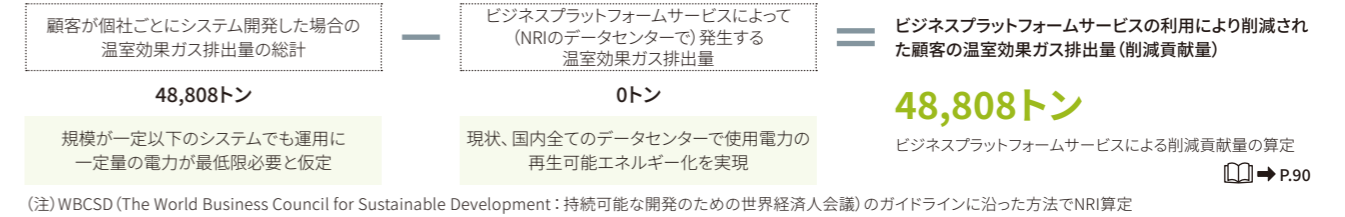
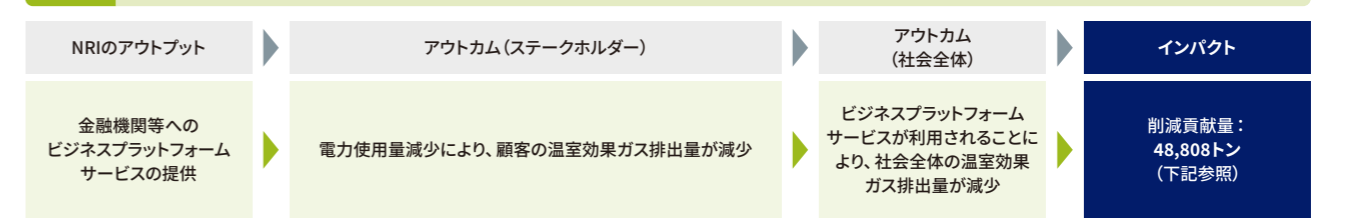
Case 1 「年収の壁」解消に関する政策提言（活力ある未来社会の共創）

2024年3月期算定



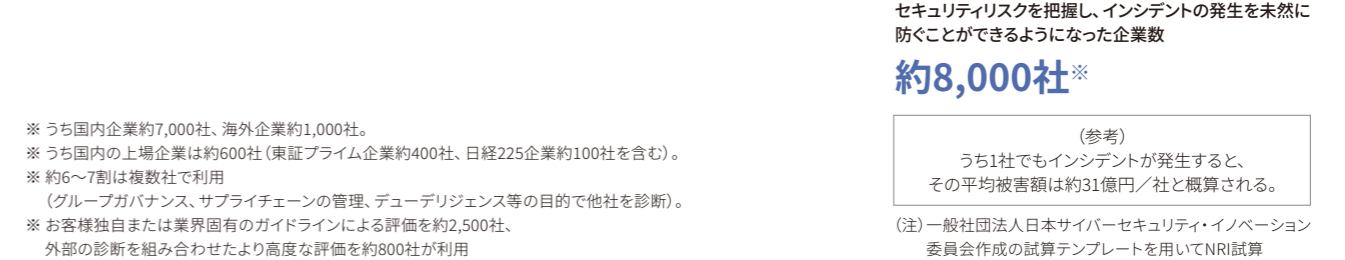
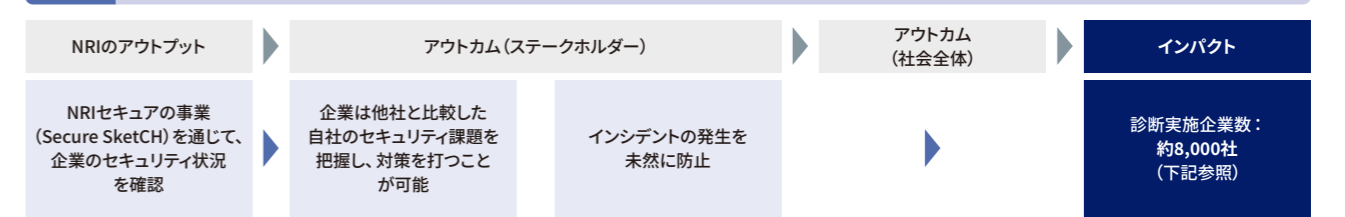
Case 2 ビジネスプラットフォームサービスの拡大（最適社会の共創）

2025年3月期算定



Case 3 セキュリティリスク診断サービスの提供（安全安心社会の共創）

2025年3月期算定



CEOメッセージ
NRIの価値共創
V2030
2030年に向けた成長ストーリー
中計2025
創出する価値
マテリアリティ
価値を生み出す資本
経営基盤(ESG)
企業情報データ

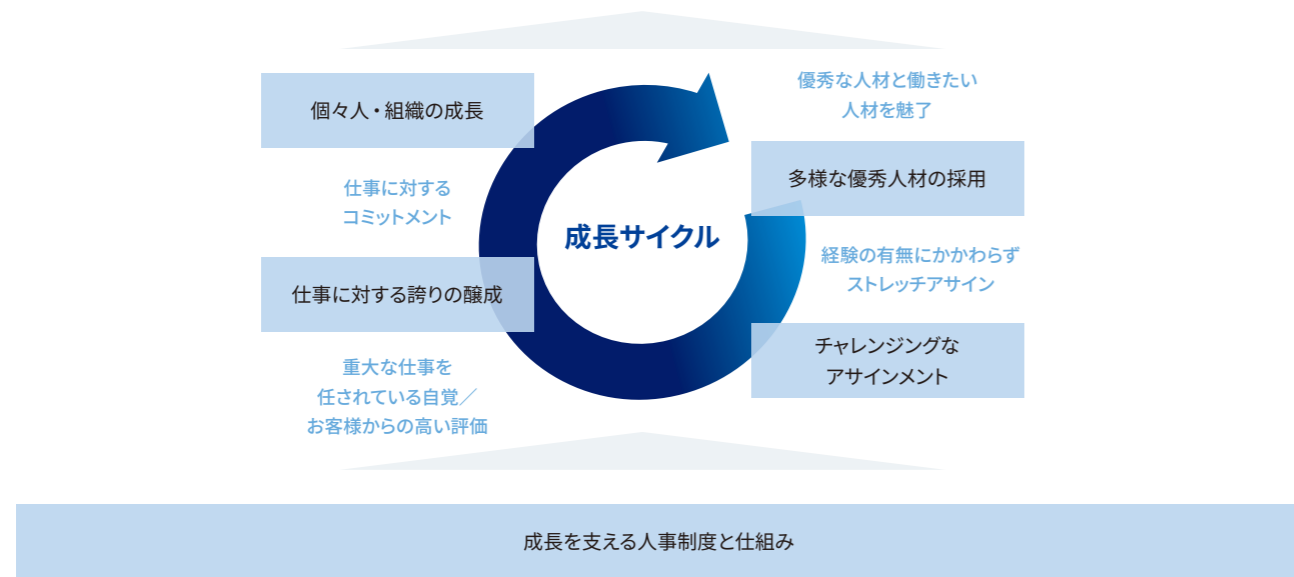
多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による 人的資本の拡充

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

NRI独自の成長サイクル

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

個々の人材の強み			集団としての強み
プロフェッショナリズム	変化対応力	自律的成長力	異才(彩)融合
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 様々な経験から多くの知見を吸収 ✓ 事業環境やお客ニーズの変化にも果敢に挑戦し、知見を応用 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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



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

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

成長サイクルを支える人事制度と仕組み

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

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

NRIの人的資本投資

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

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

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

人的資本投資額(2025年3月期：NRI単体)

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

V2030の実現に向けた取り組み

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

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	<ul style="list-style-type: none"> ●新たな施策による採用の一層の強化 (新卒：インターンシップ受け入れ拡大、イベント開催、初任給引き上げ) (キャリア：第二新卒やリファラル強化、アルムナイネットワーク構築、NRIの認知度向上) ●ベテラン層の活躍機会拡大(マイスター制(定年後再雇用制度)の運用定着) ●挑戦を支える人事制度・魅力的な処遇の運用 (専門人材活躍のためのキャリア複線化加速、若手優秀層の早期引き上げ、プロフェッショナルにふさわしい処遇の実現)
一人ひとりの成長機会の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ●DX・AI・セキュリティや事業創造、グローバル事業のケイパビリティを有する人材の可視化と計画的な育成(成長領域へのリソースシフト、アップスキリング、海外留学やトレーニーから帰任後の機会付与による継続的なキャリア開発) ●研修プログラム・認定資格制度拡充を通じた専門性向上・キャリア自律の促進 ●タレントマネジメント高度化による継続的な成長機会付与と成長実感向上 ●次世代経営層の計画的な育成や、研修を通じた管理職層の人的マネジメント力向上(全社大で目標値を定め育成環境整備と戦略的なアサインメントへの投資を促進)
ダイバーシティ&インクルージョンの定着	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ全体での従業員エンゲージメントの維持・向上 ●ジェンダー平等を実現する活躍機会の提供(女性への機会付与/管理職登用の可視化・促進) ●キャリア入社社員の早期活躍支援(学習コンテンツ拡充、ネットワーキング) ●男女ともに仕事と育児・介護を両立しやすい職場づくり ●障がい者の活躍機会の創出

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

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

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

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なく、人事制度や処遇の充実により、社員一人ひとりの挑戦を支えています。

人材採用

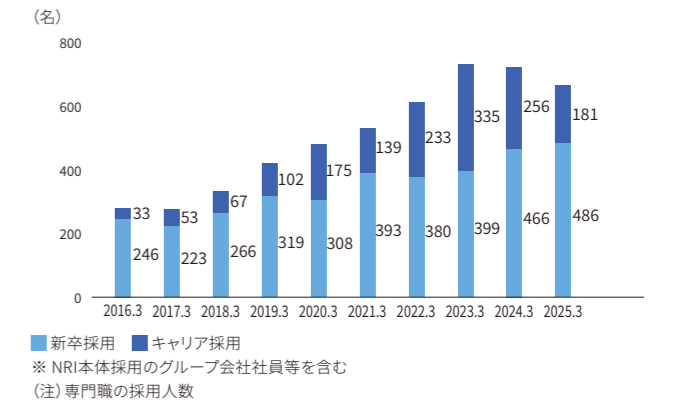
NRIでは、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとで自立・自律して働き、変革を恐れずに挑戦するプロフェッショナルとなる社員を積極的に採用しています。

▶ 新卒採用

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

主に「現場配属型の5daysまたは10daysインターンシップ」「ITを知る体験型1dayワーク」「女子学生向け座談会」など、様々なイベントを現場社員が担当し、ありのままのNRIを伝えています。特に現場配属型インターンシップでは、NRIの仕事伝えるとともに、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。

NRI籍[※]採用者数の推移



▶ キャリア採用

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

キャリア入社社員の声

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

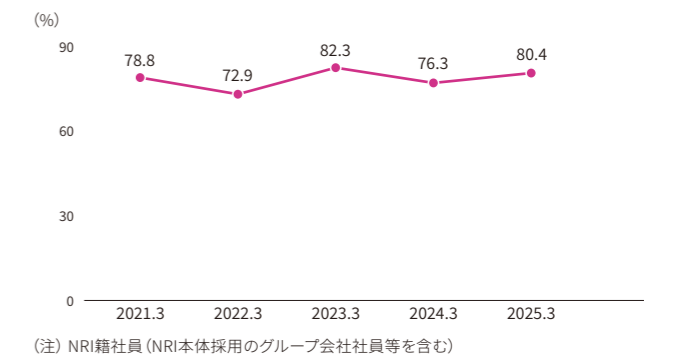


システムコンサルティング事業本部
睦地 正浩 (2023年入社)

定年退職後の社員雇用と活躍への支援

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

定年後再雇用制度利用率



挑戦を支える人事制度と魅力的な処遇(給与・賞与)

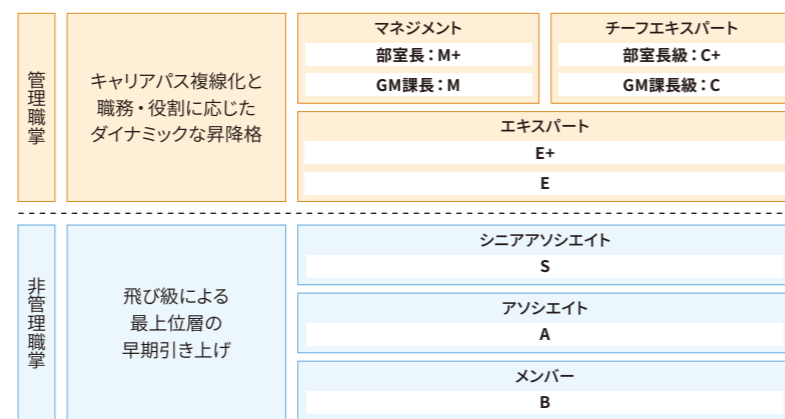
NRIは従前より「業績・成果・能力主義」の人事制度を運用してきましたが、既存ビジネスの不断の変革と新たなビジネスへの挑戦をより一層後押しする必要性を認識し、2022年4月に新たな制度を導入しました。常に現状に危機感を持ち、変化と挑戦を恐れないプロフェッショナルであり続けることを目指し、役割・ミッションに応じた期待を明確化した上で、その成果に見合った報酬・処遇を実現しています。また、相手や立場にかかわらずMutual Respect(相互尊重)の精神を大切にしています。

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

▶ 等級制度

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

人事制度の体系



▶ 昇降格

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

▶ 評価制度

NRIの評価制度では、期初に設定した目標に対する成果を複数の視点から評価し、賞与に反映させています。加えて、特に管理職掌の昇格のための評価においては、NRI社員の上位者としてふさわしい姿勢や資質が備わっているかについて、部下からの評価も取り入れるなど、適正な登用の推進に努めています。

▶ 処遇制度

プロフェッショナルにふさわしい給与・賞与や福利厚生といった経済的処遇の実現に向け、初任給の引き上げや月例給の改定、業績評価の明確化を通じて、優秀な社員の処遇を大幅に改善しています。また、持続的な企業価値向上に貢献する中長期的なインセンティブとして、退職手当、確定拠出年金制度、社内持株制度、E-Ship(信託型従業員持株インセンティブ・プラン)などを導入しています。さらに、2025年1月からは奨励金付きの職場つみたてNISAを導入し、福利厚生の一層の充実を図っています。

平均年間給与の推移(単体)

(千円)

2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期
11,560	11,514	11,660	12,217	12,352	12,251	12,320	12,421	12,716	13,217

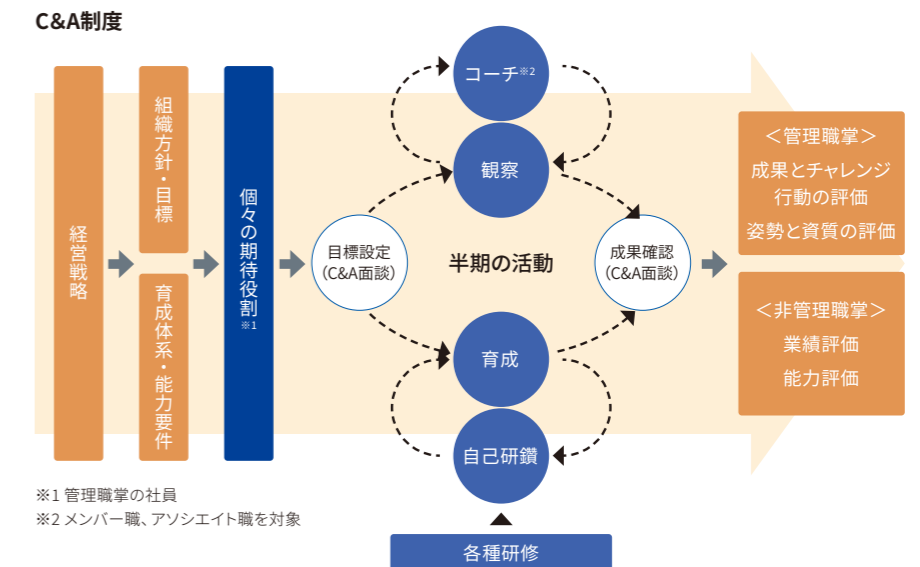
一人ひとりの成長機会の拡大

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

計画的な育成の取り組み

▶ C&A制度

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



▶ DX人材

高い能力を備えたコンサルタントやシステムエンジニアに対して、既存スキルを活かしながら活動領域をDX分野に広げてもらうため、各種研修等を用意し、DX人材としてのケイパビリティ拡大を戦略的に進めています。

(先進人材育成プログラム)

次々に新しい技術が生まれる中で、先進的な技術をキャッチアップして、自身のスキルとして取り込んでいく姿勢が重要であることは、いつの時代も変わりません。現在は「AI」と「セキュリティ」の領域を重点に、DXスキルの習得に取り組んでいます。さらなるスキルアップのためにC&A制度を活用しています。同制度では、自身のDXスキルの領域とそのレベルを登録することになっており、このスキルレベルが「基本レベル」以上の人数を「DX活躍人材数」としてKPIに定め、その増加に向けた取り組みを行っています。

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

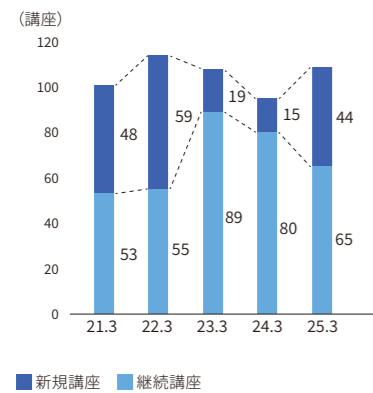
強化を図るためのカリキュラムも用意しています(図1)。これらのカリキュラムでは、内容のブラッシュアップを目的とした継続的な改廃や、研修効果を維持しながら効率化・最適化した新規講座の開発を実施しています(グラフ1)。

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

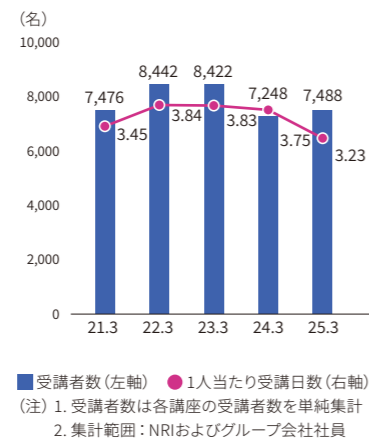
先進人材育成プログラム(図1)



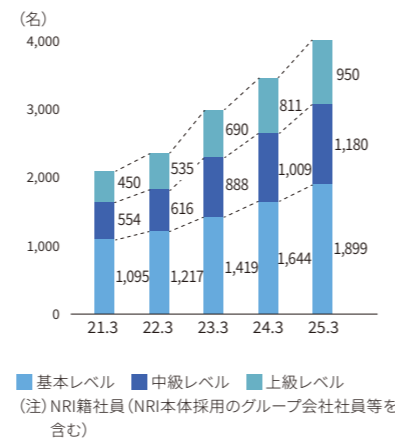
DXスキル開発講座数の推移 グラフ1



DXスキル開発講座受講者数と1人当たり受講日数の推移 グラフ2



DX活躍人材の推移 グラフ3

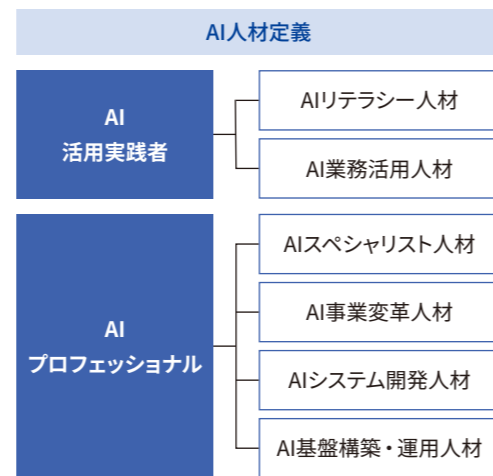


▶ AI人材

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

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

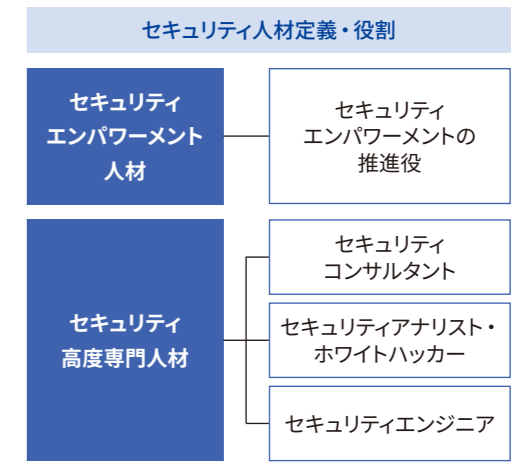
AI人材の育成



▶ セキュリティ人材

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

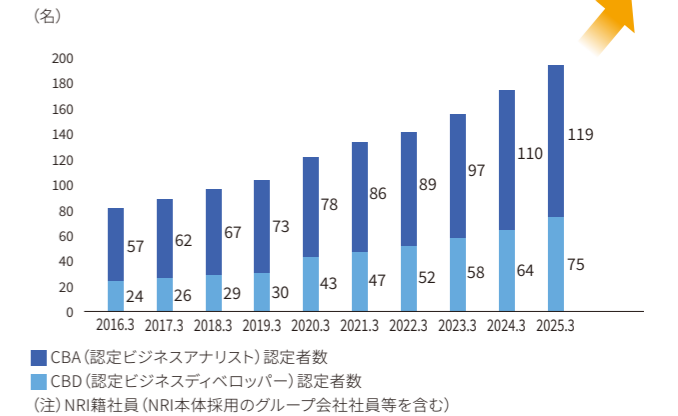
セキュリティ人材の育成



▶ 事業創造人材

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

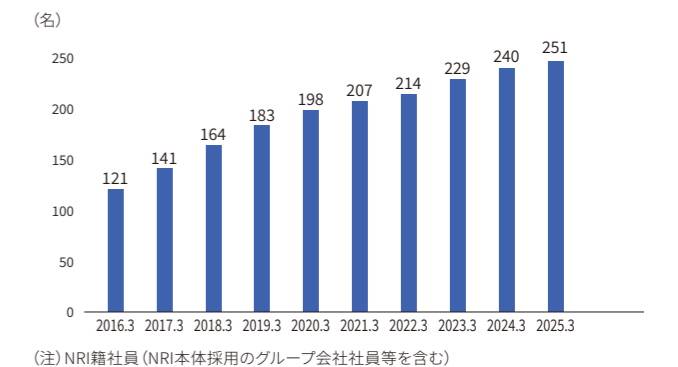
事業創造人材のKPI



▶ グローバル人材

グローバル人材の拡大を目的として、多くの海外プログラムを実施しています。特にNRIの海外拠点やグローバルで活動する顧客企業の海外拠点へ若手社員を派遣する「海外トレーニー制度」に力を入れており、これまでに200名を超える人材が海外20カ国38都市に派遣されています。また、「派遣留学」では毎年数名を派遣しており、2025年3月期までの12年間の累計で67名が留学しています。海外の大学、ビジネススクールにおけるMBA取得に加え、コンピュータサイエンス(MSE/MCS)や法務(LLM)などの学位取得も盛んです。

海外トレーニー派遣者数の累計



充実した研修プログラム

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

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

社内研修プログラム体系

分類	若手		中堅		エキスパート～	
	メンバー	アソシエイト	シニアアソシエイト			
階層別	キャリア研修	キャリアセミナー				
	昇格時・役職別	MCD0 入社時集合	MCD1 アソシエイト昇格時	MCD2 シニアアソシエイト昇格時	MCD3 エキスパート昇格時	MCD4 新任/既任GM課長
中核人材	選抜	入社時スタートアップ研修/キャリア入社フォローアップ研修				価値共創リーダー研修
	推薦	本部推薦講座(外部派遣のリーダー育成プログラムなど)				新世代ビジネスリーダープログラム
スキル開発	新入社員研修	ITソリューションスキル研修	キャリア基礎研修	キャリア実践研修	認定者選抜研修	
	コンサル系研修					部室長向け講演会
	スタッフ人材育成プログラム					
	先進人材育成プログラム					
	グローバル人材育成プログラム					
D&I	部室長GM課長向けD&Iセミナー					
	アンコンシャス・バイアス、介護などダイバーシティ推進関連eラーニング					
人間力・組織開発プログラム	仕事と育児の両立支援プログラム					
	人間力向上プログラム					
その他	組織開発支援プログラム					
	自己研鑽支援プログラム					
	事業本部/セグメント別プログラム					

MCD: マイキャリアデザイン

高度な専門性の追求

▶ キャリアフィールド

NRIの社員は複数の専門分野を持った多様な専門人材であることが強みです。専門人材の育成強化を目的とし、NRIでは20の「キャリアフィールド」を定めています。各社員は、自身が目指す領域を選択して専門性を磨き、さらに複数のキャリアフィールドで第一人者を目指します。

▶ 認定資格制度

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

中核人材の成長と社内認定資格

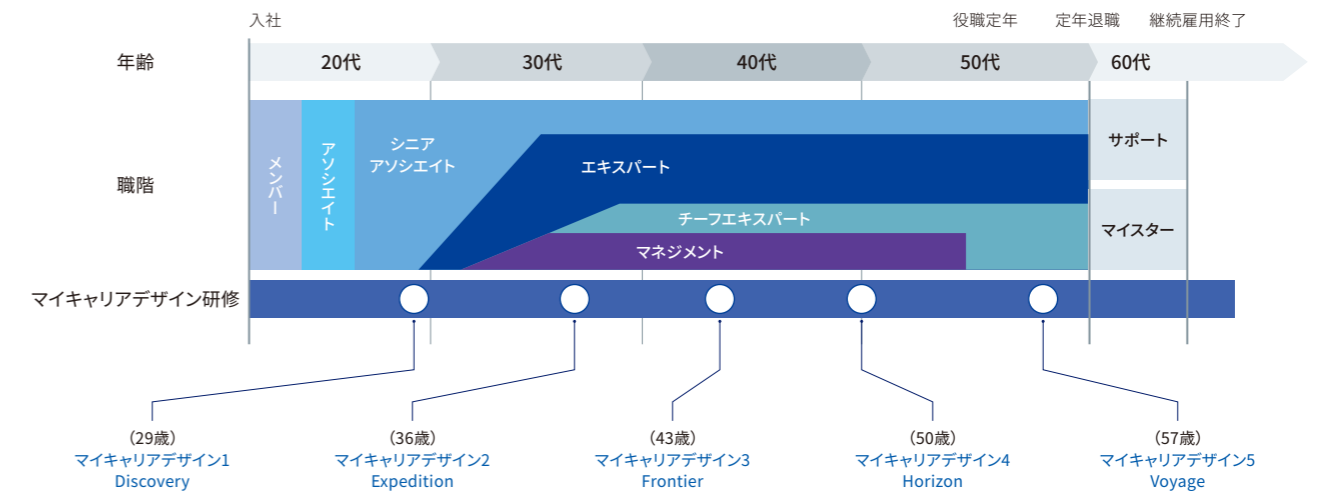


キャリア自律とベテラン人材の活躍

社員のキャリア自律とベテラン人材の一層の活躍に向けて、2022年3月期より、従来のキャリア開発研修を抜本的に見直し、「マイキャリアデザイン研修」を開始しました。このプログラムでは、20歳代～50歳代後半まで、計5回のタイミングで、自身のキャリアを振り返りキャリア自律を目指すワークショップ型研修を設定しています。40歳代以降に実施する研修では、ワークショップに続き、キャリア開発の取り組みの実効性を高めるためのキャリア・コーチングや1on1面談、リスクリングのためのeラーニングなど豊富なオプションプログラムが用意されており、主体的な学びをサポートしています。2025年3月期は、20歳代～50歳代後半までの約1,000名の社員が「マイキャリアデザイン研修」を受講し、ワークショップを通じて自らのキャリアについて考える機会となりました。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

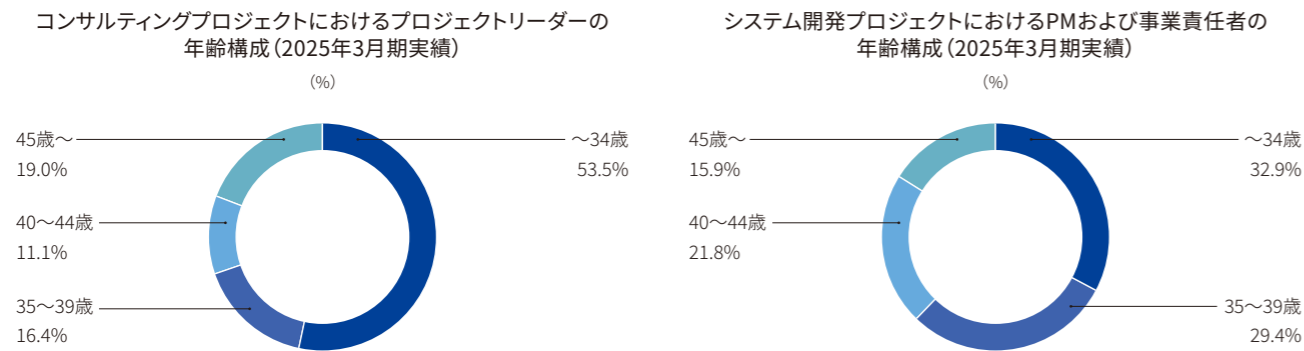
目的
● 自身のキャリア選択と開発に主体的に取り組み、人生を通じてたゆまぬ変革と挑戦を実践し続けるようになる。
● 一定期間ごと、あるいはキャリアの変遷に対して、自身のキャリアを内省することで、環境変化に柔軟に対応できるようになる。



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せられます。コンサルティングプロジェクトでは、多くの場合、20代でプロジェクトリーダーを経験します。また、システム開発プロジェクトにおけるプロジェクトマネージャー (PM) の約30%は20代から30代前半です。

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



経営を支える人材の育成

▶ 次世代経営層の育成強化

次世代の経営人材、幹部人材の育成を目的として2つの選抜研修を実施しています。次世代経営人材の育成に向けた「新未来創発塾」は、将来を担う幹部候補の中から毎年5～8名が受講しています。外部の経営者との対話などを通じて経営者の想いを知った上で、社内外の有識者からの指導のもと、経営への理解を深めつつ、受講者各々に提示された経営課題に取り組みます。これら一連の活動を通して、受講者に経営とは何かを考える機会を提供しています。また、現在の役職より高い視座を養うために、事業戦略を全社視点から考える「新世代ビジネスリーダープログラム」を開催しています。

▶ 管理職層の人材マネジメント力向上

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

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



マネジメント層向け傾聴力研修の様子

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

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

「働きがい共創」 —従業員エンゲージメント—

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

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

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

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



「働きがい共創」取り組み事例紹介ページ

▶ 組織状態の「見える化」(エンゲージメントサーベイの実施)

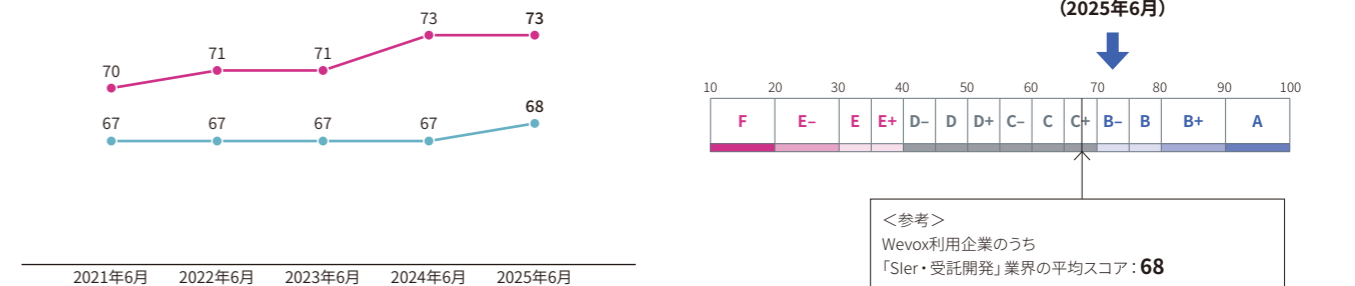
社員の働きがいを把握し、会社全体で働きがいを共創していくために、従業員エンゲージメントを計測しています。調査にはエンゲージメント測定ツール「Wevox^{※1}」を利用し、2021年より年に1回(毎年6月)、NRIおよび一部のグループ会社^{※2}の社員を対象に実施しています。調査結果は、各種人事施策の立案に活用するだけでなく、職場のエンゲージメント向上活動にも役立てるため、社内イントラネット上で従業員に開示しています。

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

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

※1 ㈩アトラエ提供のツール
※2 NRIからの出向者の割合が高いグループ会社

エンゲージメントスコア



● NRIのエンゲージメント総合スコア
● Wevox利用企業のうち「Sler・受託開発」業界の平均スコア

(注) 1. ㈩アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール「Wevox」を利用し、NRIおよびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社の社員を対象に調査したもの
2. エンゲージメントスコアをA-Fランクの指標でランク付け

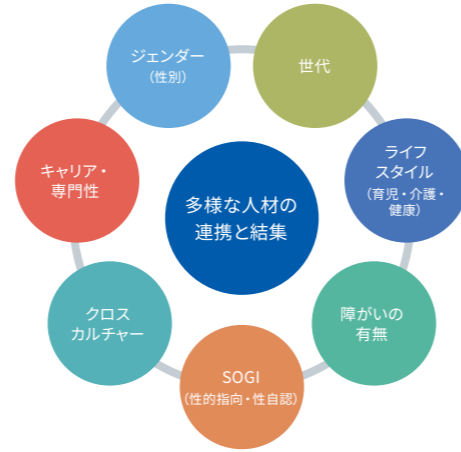
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進



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

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

NRIのダイバーシティ&インクルージョン推進活動方針



▶ 女性活躍の推進

2008年に社長直轄のプロジェクトとして始まったNRI Women's Network (NWN)の活動を継続しています。取り組みは仕事と育児の両立のための制度や研修整備からスタートし、2016年3月期からは「女性リーダー育成プログラム」、2019年3月期からは女性役員が講師を務める「女性リーダー養成塾」を開始するなど、女性のキャリアアップを促す施策を強化しています。2023年4月には「行動計画」を見直し、新たな目標のもとで推進しています。従来取り組んできた「女性の管理職比率」に加え、登用候補者の育成には業務アサインが重要であることから、プロジェクトや事業における責任者の女性比率を「女性への機会付与率」と定義し、目標値を定めています。

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

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

▶ キャリア入社社員のオンボーディング強化

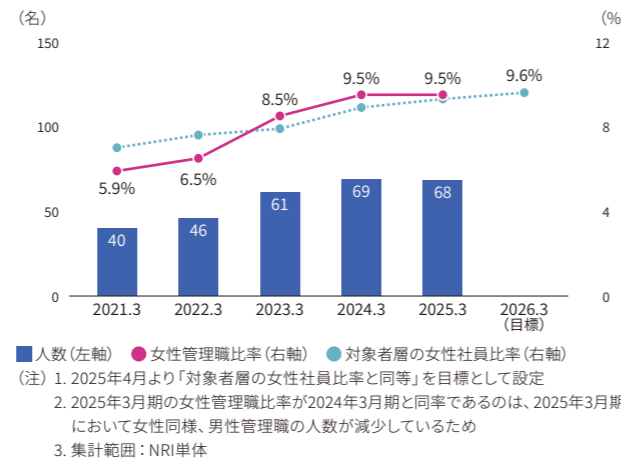
NRIでは、即戦力として期待されるキャリア入社社員が早期に能力を発揮できるような環境づくりを目指し、オンボーディングの強化に取り組んでいます。

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



キャリア入社社員と社長の交流イベント

女性管理職(部長・課長等)と対象者層の女性社員比率推移(集計単位：単体)



(注) 1. 2025年4月より「対象者層の女性社員比率と同等」を目標として設定
2. 2025年3月期の女性管理職比率が2024年3月期と同率であるのは、2025年3月期において女性同様、男性管理職の人数が減少しているため
3. 集計範囲：NRI単体

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

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

▶ 仕事と出産・育児・介護の両立支援

NRIでは、男女ともに仕事と育児を両立しやすい職場づくりを進めています。2023年3月期に、男性社員にも「配偶者妊娠届」を導入し、届出者に育児に関する諸制度の説明を実施するとともに、育休取得や各種制度の利用を推奨しています。また、仕事と育児を両立しながら活躍するには各種制度の目的も含め上司の理解が必要不可欠であることから、妊娠中の女性社員またはパートナーが妊娠中の社員、該当社員の上司、ダイバーシティ推進担当者で実施する三者面談、育児休業から復帰した社員とその上司がペアで参加する仕事と育児の両立支援研修など、ライフイベントを迎える本人だけでなく、上司にも積極的な働きかけを行っています。

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

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

▶ 障がい者の活躍支援

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



視覚障がいの疑似体験「五感フル活用ワークショップ」

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

加えて、世の中の障がい者雇用および特例子会社の経営課題や動向に関する定点調査を行い、その結果を公表するなど、社会全体の障がい者の雇用機会拡大に向けた情報発信を行っています。

なお、2025年6月現在のNRIとグループ適用会社の障がい者雇用数は、258名(雇用率2.79%)となっています。

* 障がい者の雇用促進のために特別な配慮をし、一定の条件を満たした子会社を指す。国から認定を受けることで、特例子会社に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

▶ LGBTQ等の性的マイノリティに関する取り組み

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

卓越したビジネスモデルへの進化を続ける 知的資本の創出・蓄積

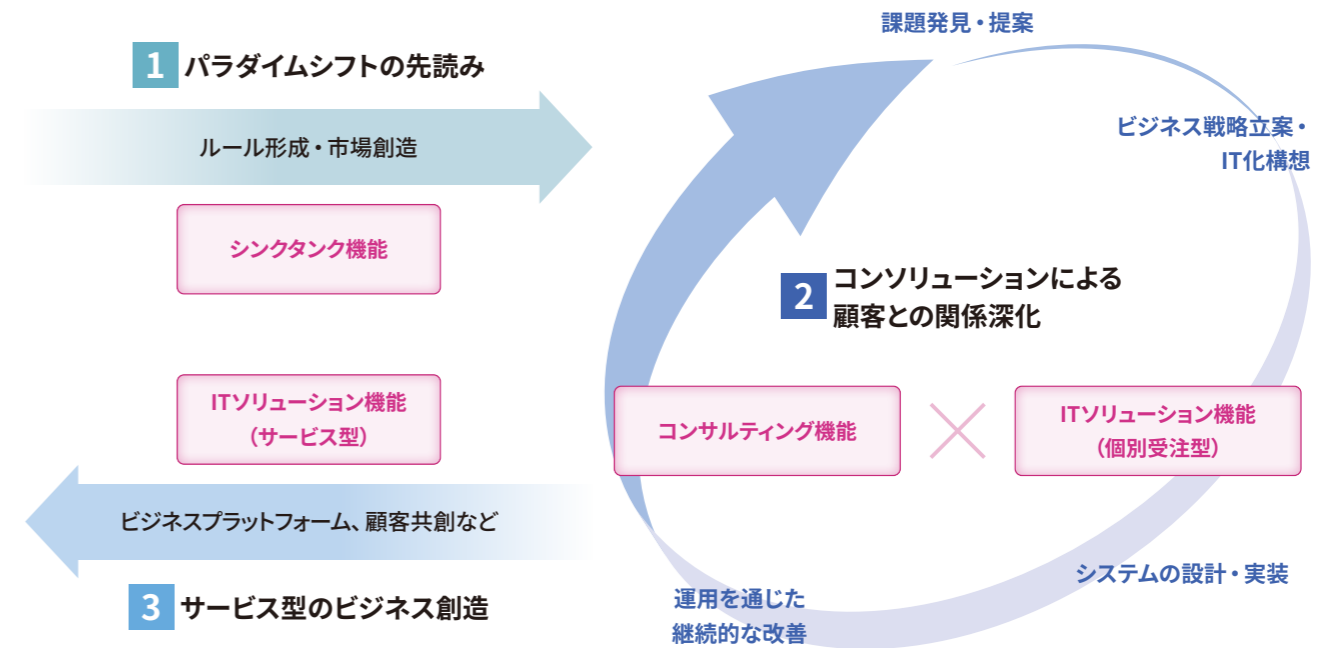
知的資本はNRIの競争力の源泉であり、他社との違いを際立たせる重要な要素です。NRIは、知的資本のマネジメントを通じて、お客様との長期的な関係を継続しながら、高付加価値のサービスを提供することで成長してきました。私たちは個々の知を比類なき組織力に昇華させる知的資本を創出・蓄積し、時代を超えて継承していきます。



卓越したビジネスモデル

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

NRIのビジネスモデル



▶ ビジネスプラットフォームサービス

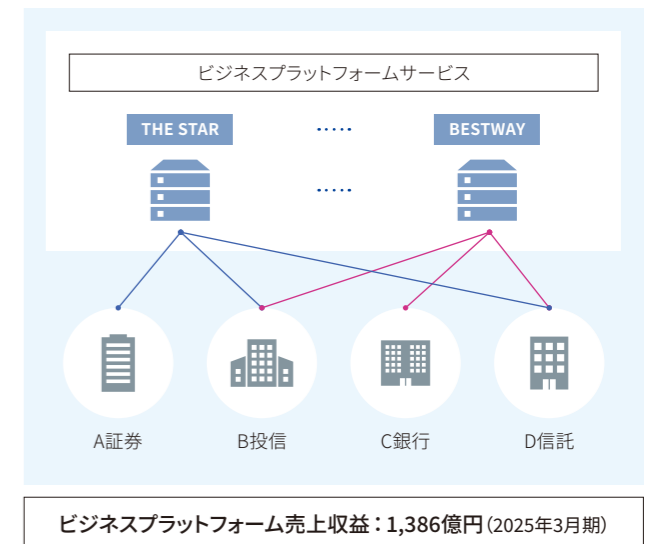
NRIのビジネスモデルが目指すサービス型のビジネスの1つがビジネスプラットフォーム（BPF）です。

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

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

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

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



主なビジネスプラットフォームサービス

 <p>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</p>	83社	 <p>2012年稼働 Value Direct インターネットバンキングシステム</p>	22社
 <p>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</p>	30社	 <p>2015年稼働 e-BANGO マイナンバー管理サービス</p> <p>マイナンバー保管累計件数 約4,800万件</p>	
 <p>1993年稼働 T-STAR 資産運用会社向け 信託財産管理システム</p>	83社	 <p>2017年稼働 e-NINSHO 本人確認トータルソリューション ※ 出所：総務省「公的個人認証サービスの民間利用」より</p>	478社*
 <p>1997年稼働 BESTWAY 銀行等向け投信窓口座管理システム ※ 生損保・投信会社等も含む</p>	108社*	 <p>2018年稼働 e-私書箱 マイナポータルと連携する民間初の 官民連携クラウド ※ 出所：国税庁「マイナポータル 連携可能な控除証明書等発行主体 一覧」の利用企業より</p>	103社*


利用社数および件数は2025年3月31日時点

近年提供を開始したビジネスプラットフォームサービス

NRI BaaS/CORE
銀行勘定系ソリューション


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

※ 非金融企業が既存サービスに金融サービスを組み込んで提供するもの



One-JIBAI
自賠責保険・共済業務(引受・契約管理)のビジネスプラットフォームサービス

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



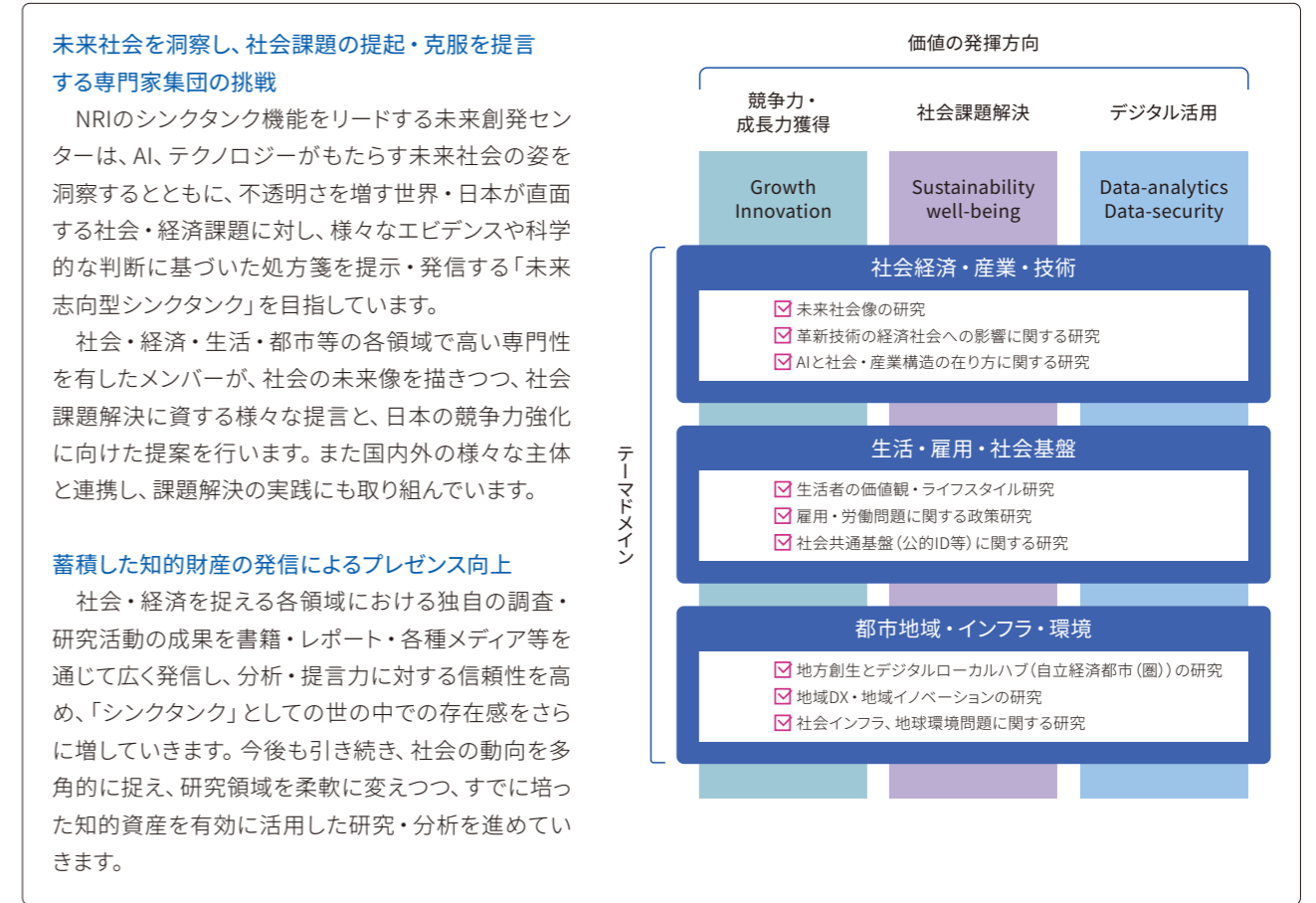
進化し続けるブランド

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

▶ 未来予測・社会提言

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

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



知的財産のマネジメント活動

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

※ 知的財産の動向を軸に事業環境を捉えて戦略立案に活かす手法

事業展開を支えるケイパビリティ

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

▶ NRIの品質マネジメント

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

NRIの品質フレームワーク

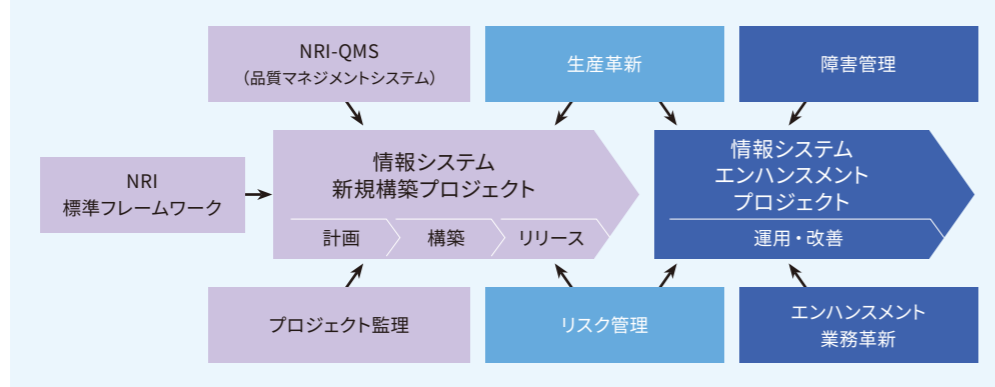


情報システム構築の品質

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

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

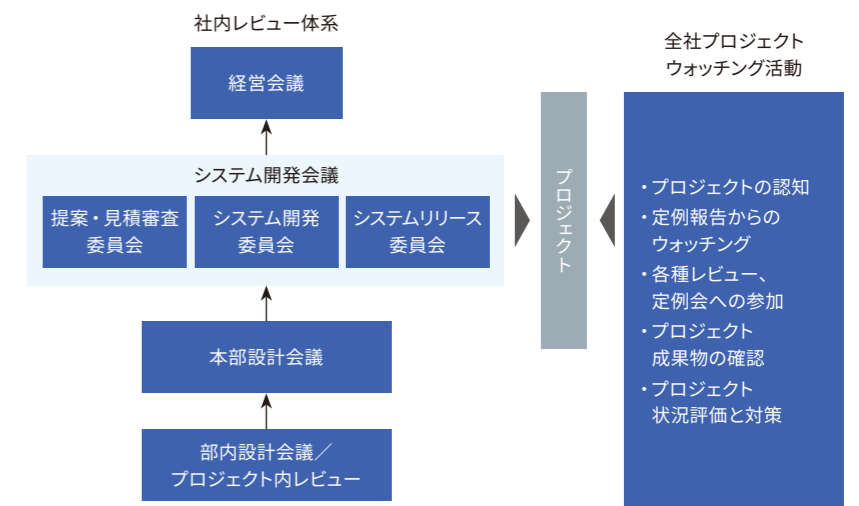
情報システムの品質向上に向けたプロジェクト支援体制



▶ 情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理活動

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

プロジェクト監理活動



NRIの高い品質を支える「システム開発会議」

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



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

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

PM経験者がレビュー者に



レビュー者や陪席経験を通じPM・PMO*・プロジェクト監理人材に

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

稼働システムの品質

完成したシステムを高い品質で保守・運用することは、お客様との信頼関係を築くだけでなく、お客様や社会の活動を支え、その発展に貢献するための重要な取り組みであり、新たな「改善や提案」を生み出す機会でもあります。NRIでは、このような考え方から、保守・運用業務を「エンハンスメント(以下、エンハンス)」と呼び、新規のシステム構築プロジェクトと同等に重視しています。

▶ NRIにおけるエンハンス

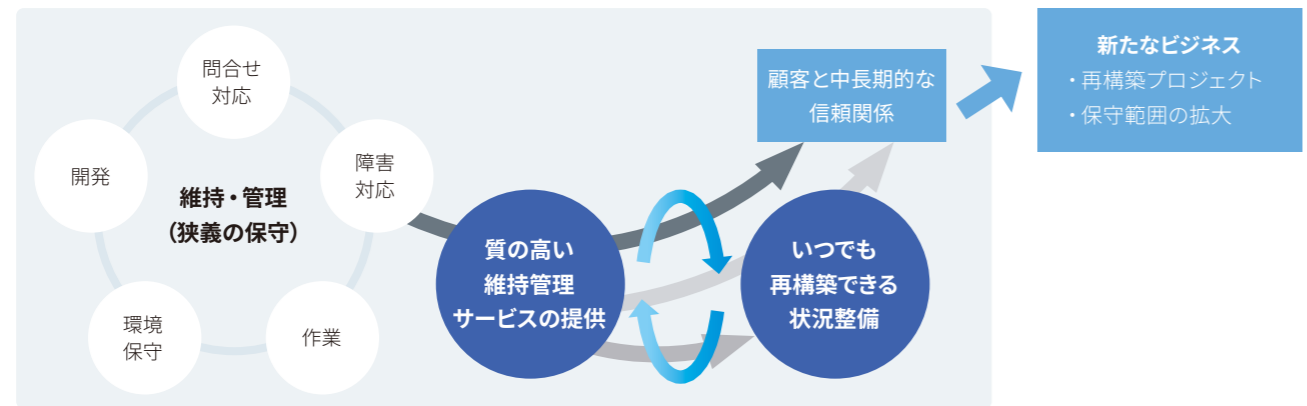
NRIはシステムが稼働を始めてから廃止されるまで、お客様のビジネスを継続してサポートします。その間、ビジネスの変化や制度の改定、技術の進歩などに合わせて機能を向上・拡張させていくことで、より長い期間、お客様のビジネスを支えることが可能になります。

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

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

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

NRIのエンハンス



生産革新の取り組み

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

私たちは、ITサービス業界のリーダーとしてあくなき「カイゼン」を続け、新たに挑戦する組織風土を醸成し、これからも高品質なシステムを提供していきます。



社会インフラを支えるクラウドサービスの品質

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

安定稼働を支えるデータセンター運営の品質

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

NRIのデータセンターでは、「THE STAR」などのビジネスプラットフォームを中心に、NRIが開発・構築した様々なシステムが稼働しています。NRIは、情報システムの安定稼働を担保し、安全・安心なサービスを提供するため、保有するデータセンターにおいてデータセンターサービスに関するリスクの可視化や様々な障害を想定した対応訓練、センター設備を連動させた点検などを定期的実施しています。これらの取り組みについては、第三者機関による認証や保証を取得しています。

NRIのデータセンター

【関東地区】



東京第一データセンター

竣工：2012年
延床面積：38,820m²
受電能力：4万KVA



横浜第二データセンター

竣工：2007年
延床面積：15,888m²
受電能力：1.5万KVA

【関西地区】



大阪第二データセンター

竣工：2016年
延床面積：18,360m²
受電能力：7,500KVA

点検、訓練の実績(2025年3月期)



事故を未然に防ぐ
総合運動点検

3回



定期的な点検を行い安定稼働の
確認と予防保全を行う
各設備点検

約250回



事故が起きた際に、事故影響を
最小限に抑えるための
大規模障害運用訓練

5回



現場で起こりうる様々なリスク事象に
円滑に対応するための
現場訓練

約2,300回

NRIに対する認証や保証の例

- ISO9001 (品質マネジメントシステム)
- ISO14001 (環境マネジメントシステム)
- ISO20000 (ITサービスマネジメントシステム)
- ISO27001 (情報セキュリティマネジメントシステム)
- ISO27017 (クラウドサービスセキュリティ管理策)
- SOC1/SOC2保証報告書 (内部統制の保証報告書)

Uptime Institute M&O (アップタイム・インスティテュートが定めた、データセンター運営におけるグローバルな認証基準)



▶ グローバルな運用監視

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



情報セキュリティの品質

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

▶ 情報セキュリティに関する方針

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

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

▶ 情報セキュリティに関する関連規程

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

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

▶ 情報セキュリティ管理体制

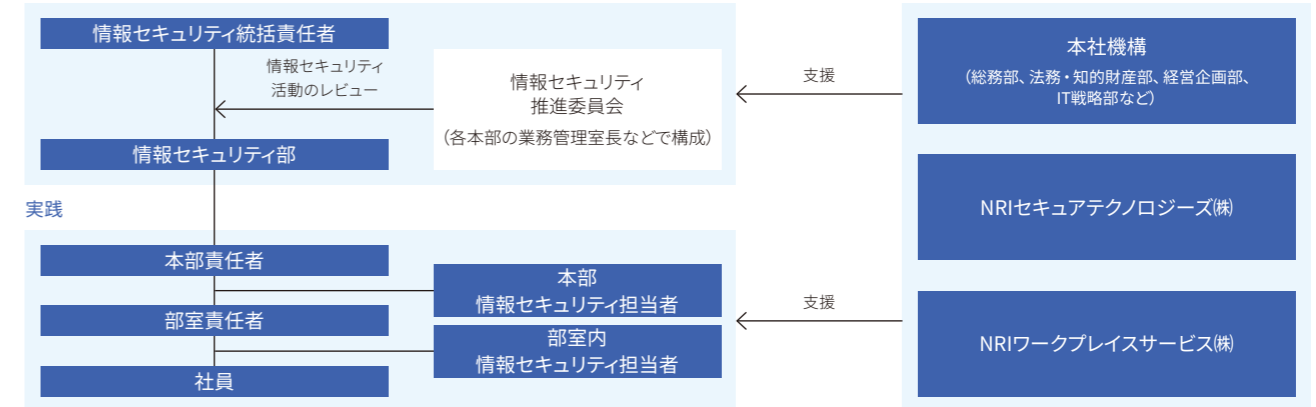
NRIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体として情報セキュリティ管理体制を整えています。全ての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。これにより、情報セキュリティ施策の促進に加え、サイバー攻撃や情報漏えい事故などの、緊急事態への迅速かつ確実な対応を確実に行うことを可能にしています。

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

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

情報セキュリティ管理体制

企画・推進



▶ 情報セキュリティに関する教育

情報セキュリティ意識の啓発や、規程類の周知、設計開発時におけるセキュリティ品質向上などのため、集合研修のほか、eラーニングも積極的に取り入れ、継続的に全従業員(派遣社員も含む)へ情報セキュリティ教育を実施しています。また、本部やグループ会社の特性に応じた個別研修も実施しているほか、海外拠点向け研修は、英語や中国語でも受講できるようにしています。また、全役職員が守るべき重要なルールを記載した「RULE BOOK(役職員が守るべき重要なルール)」にも情報セキュリティに関するルールを記載するなど、情報管理およびサイバーセキュリティに関する基本的な教育の周知徹底に努めています。

▶ 個人情報(個人番号を含む)の取扱い

NRIは「個人情報保護方針」を定め、「個人情報の取扱いについて」を公開しています。社員はそれらに沿って、個人情報の保護に関する法律、行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律(いわゆるマイナンバー法)、その他関係法令を遵守しています。

また、個人情報保護委員会が定める法令・ガイドラインの改正にも対応するなど、社会的な要請の変化にも柔軟に対応しています。なお、NRIでは個人情報管理規程を定めており、役員および社員がこれに違反した場合には、懲戒処分も含め社内規程に従って対処します。

個人情報保護方針
<https://www.nri.com/jp/site/security>

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

▶ サイバー攻撃への対応

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

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

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

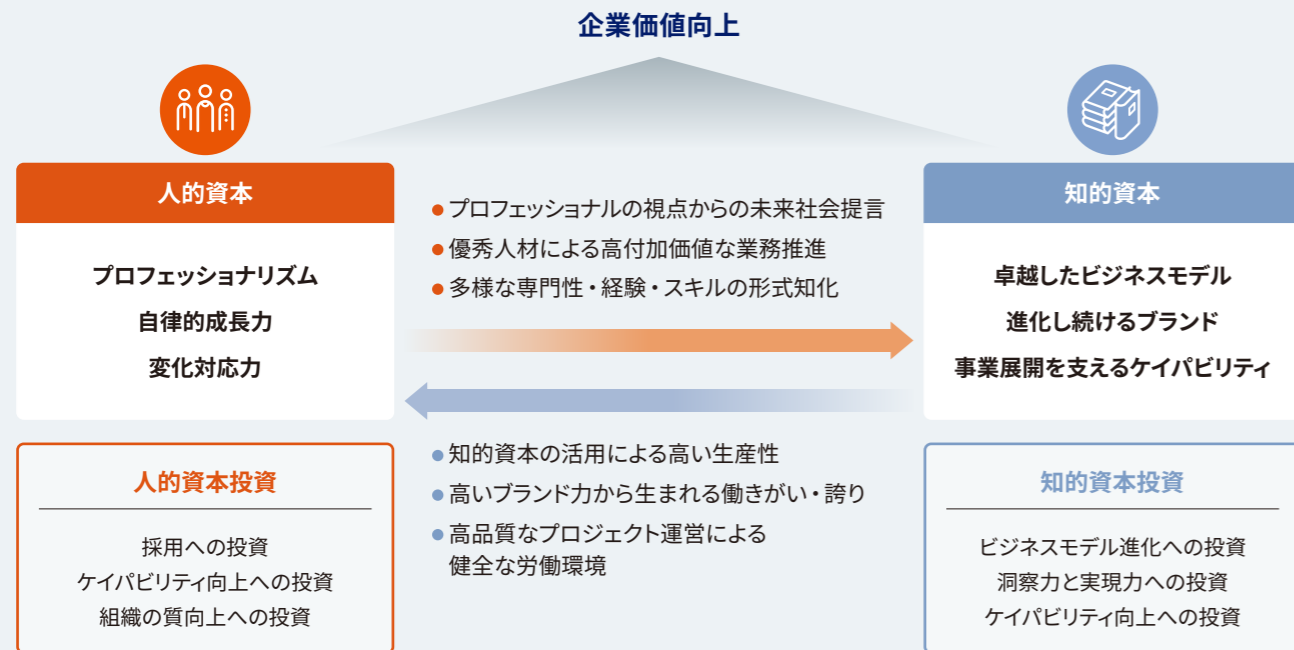
*1 マルウェア: 悪意のあるソフトウェアの総称であり、コンピュータに感染することによって、スパムの配信や情報窃取などの遠隔操作を自動的に実行するプログラムのこと
 *2 EDR (Endpoint Detection and Response): PCやサーバー(エンドポイント)における不審な挙動を検知し、迅速な対応を支援するソリューション
 *3 WAF (Web Application Firewall): ウェブアプリケーションの脆弱性を悪用した攻撃を検出、あるいはその攻撃を防御するシステム
 *4 標的型攻撃に使われるマルウェアは、その会社専用で作られる場合など、ウイルス対策ソフトでは検知・駆除できないことがある。このため、サンドボックスと呼ばれる隔離環境で、マルウェア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やかさを調べ、駆除するための対策とする
 *5 CSIRT (Computer Security Incident Response Team): コンピュータインシデントに関する通知を受け取り、適切な対応を実施する組織(チーム)またはその機能

人的資本・知的資本への投資が企業価値にもたらすインパクトの分析

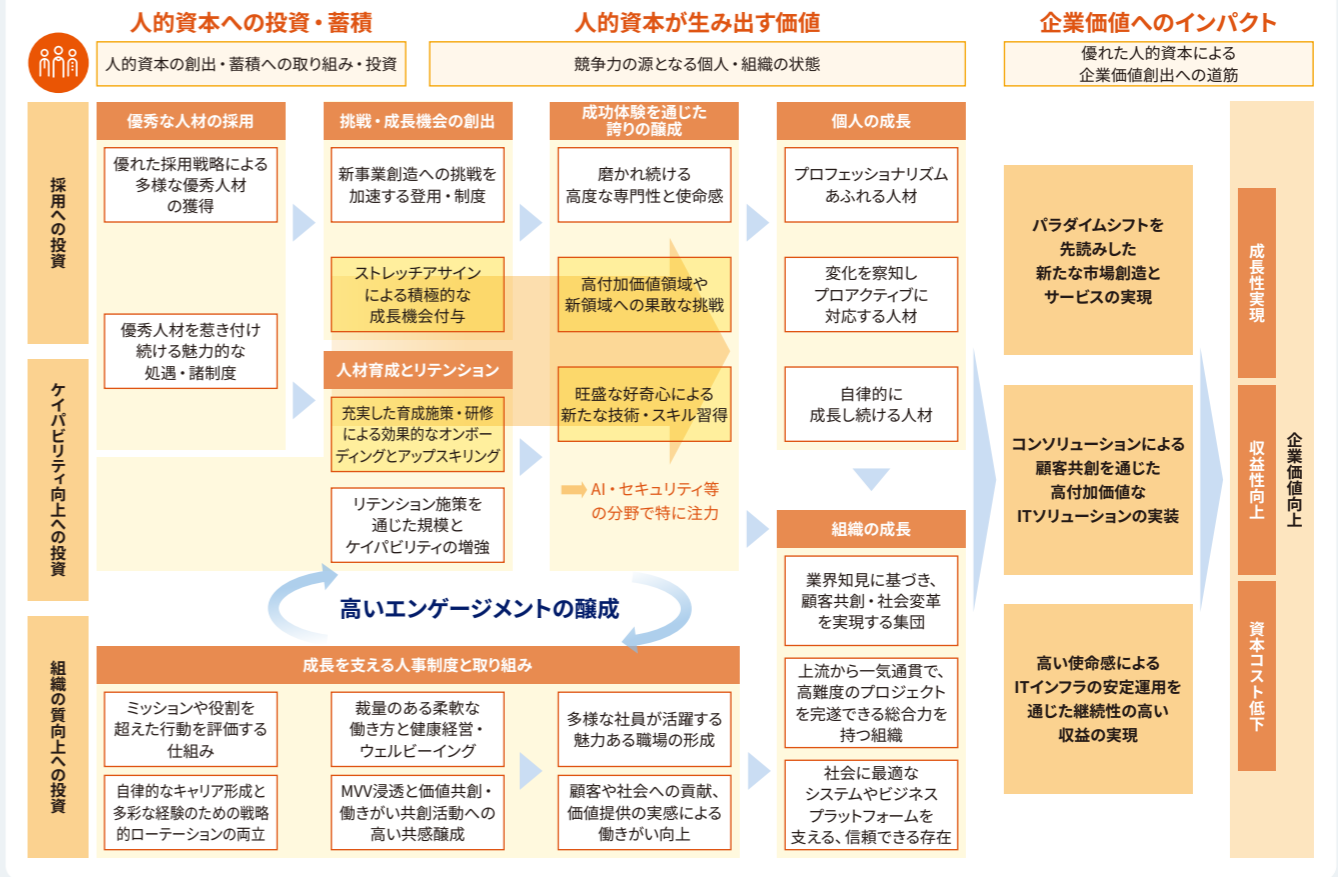
NRIでは、人的資本と知的資本は相互に高め合いながら、企業価値向上に寄与すると考えています。

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

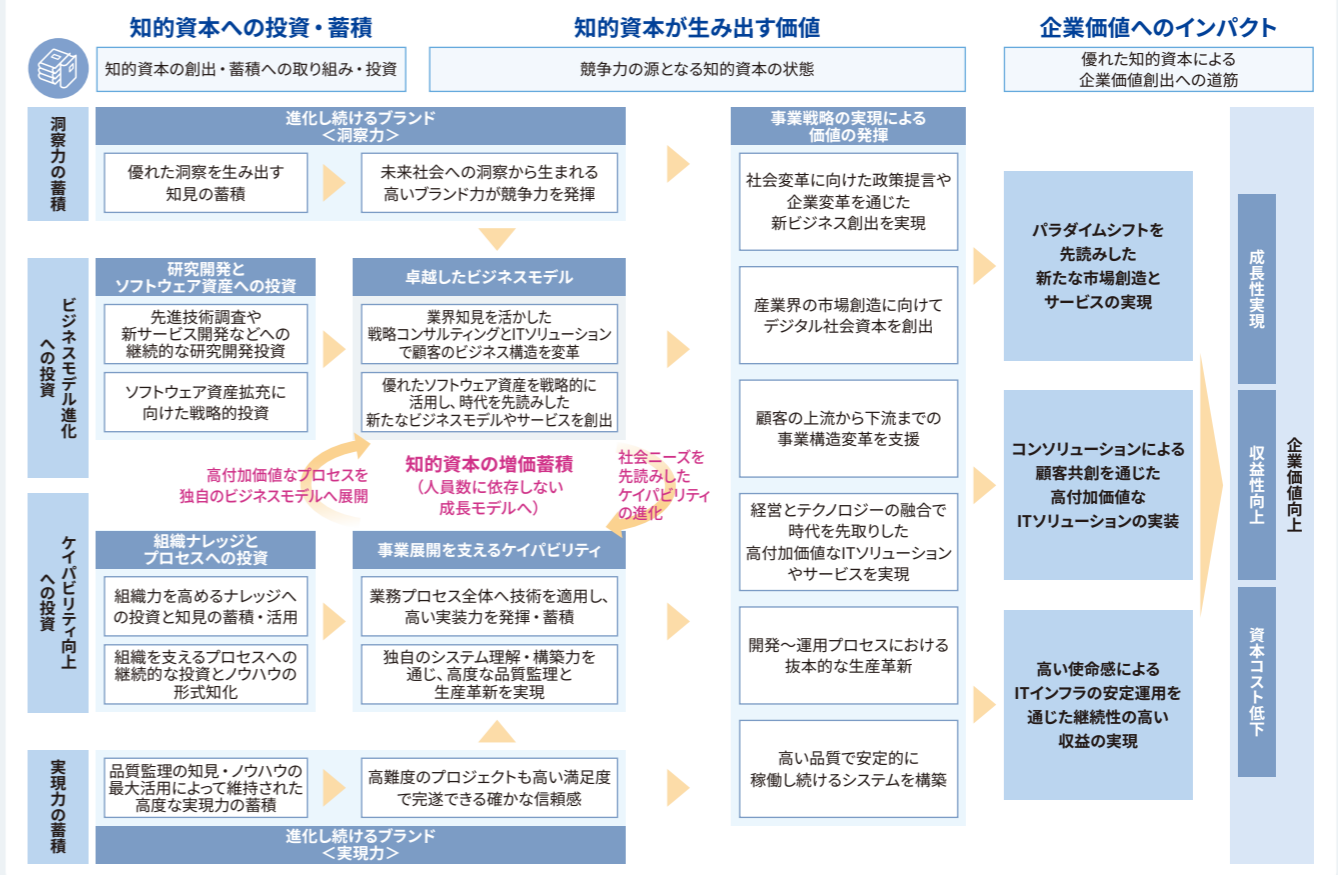
NRIにおける人的資本と知的資本の関係性



人的資本への投資が企業価値の創出につながるまでのプロセス



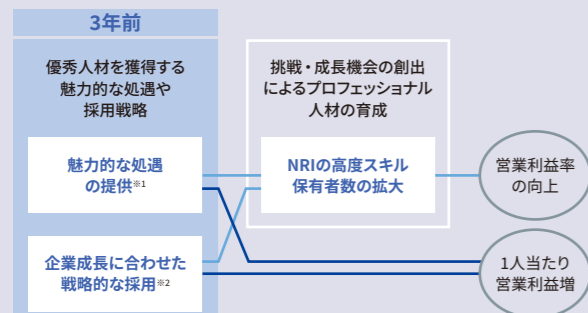
知的資本への投資が企業価値の創出につながるまでのプロセス



参考：人的資本・知的資本と財務指標との関係性について(定量的な考察)

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

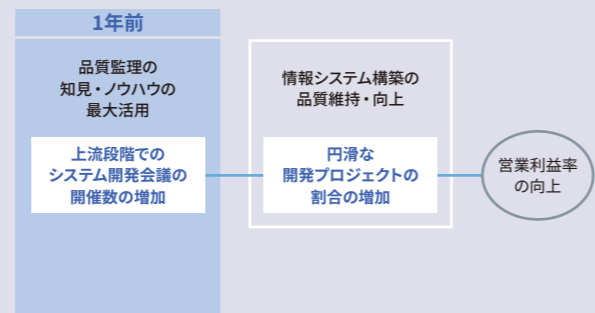
人的資本と財務指標との関係性



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

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

知的資本と財務指標との関係性



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

ビジネスパートナーとの協働による 地球環境への貢献

NRIは、気候変動や生物多様性への対応を含む地球環境の保全を世界共通の課題であると認識し、コンサルティングとITソリューションのサービスを提供する企業として、その洞察力と実現力を活かしながら解決に取り組み、あらゆるステークホルダーと連携して持続可能な未来社会づくりに貢献します。

気候変動対応や自然資本の保全に向けた取り組み (TCFD・TNFD)

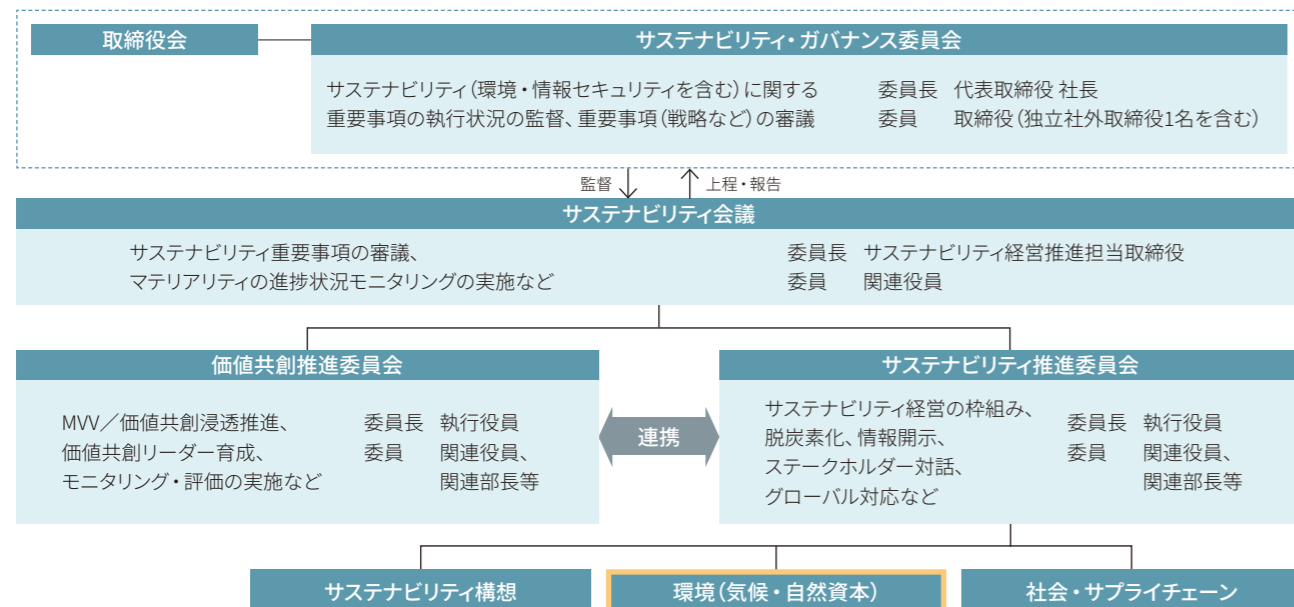
NRIは、気候変動の深刻化や生態系の劣化がもたらす社会・経済への重大なリスクについて、企業活動の持続可能性に直結するものであり、NRIにおいても例外ではなく重要な課題であると認識しています。気候変動への対応の取り組みや、自然資本の保全に向けた取り組みは、両者を統合的に推進することが不可欠です。これらの問題がもたらす影響を適切に捉えながら、NRIが実施している取り組みを、TCFD・TNFDの枠組みに基づいて開示しています。

▶ ガバナンス

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

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

サステナビリティに関するガバナンス体制



気候変動や自然資本に関する審議・報告

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

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

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

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

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

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

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

	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
	データセンターやオフィスにおける再生可能エネルギー調達や省エネルギー施策の推進状況
2025年3月期	ビジネスパートナーの温室効果ガス排出量削減の取り組みへの支援状況
	水を含む自然資本に関する開示高度化検討

環境方針の制定

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

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

▶ 戦略

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

気候変動によるリスク・機会の特定 (TCFDシナリオ分析)

想定シナリオ

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

参照したシナリオと想定内容

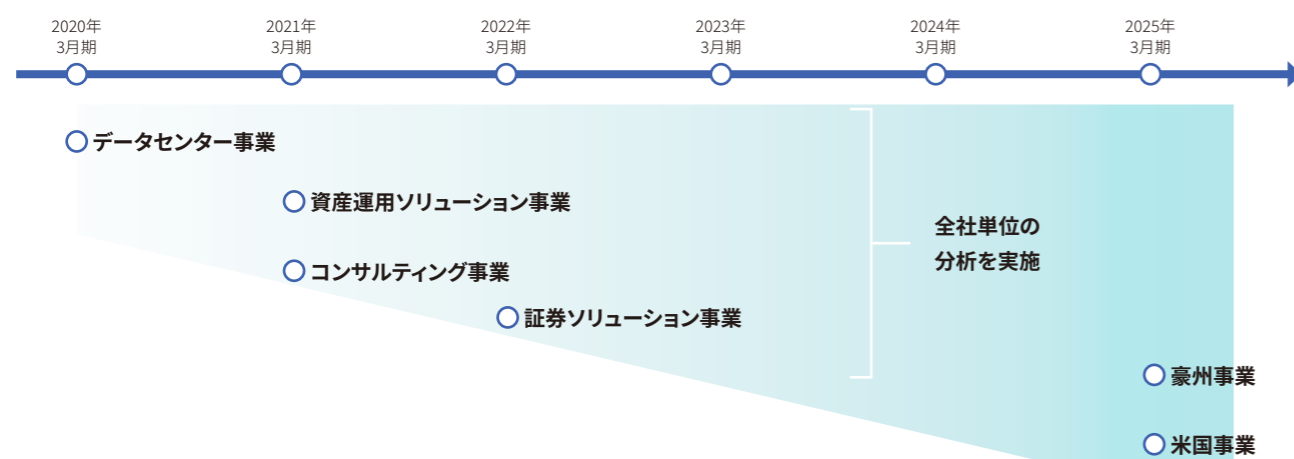
	1.5°Cシナリオ (規制・対策強化シナリオ)	4°Cシナリオ (現行シナリオ)
参照シナリオ	IEA Sustainable Development Scenario (SDS) IEA Net Zero Emission Scenario by 2050 case (NZE) IPCC RCP2.6 IPCC RCP1.9	IEA Stated Policies Scenario (STEPS) IPCC RCP8.5
想定内容	●政策面①+技術面 炭素税導入 75~140ドル/t-CO ₂ 新技術向け補助金等 環境関連技術向けの補助金等が充実 企業の収益構造、企業価値等へ影響大	●政策面①+技術面 炭素税導入 30~50ドル/t-CO ₂ 新技術向け補助金等 環境関連技術向けの補助金は一定程度 企業の収益構造、企業価値等へ影響小
	●政策面② ESGや気候関連の開示強化 ESG関連の開示強化が要請/義務化され、企業の開示情報が増加 また、開示フレームワーク等が標準化される	●政策面② ESGや気候関連の開示強化 ESG関連の開示強化が要請され、企業の開示情報が増加 ただし、開示フレームワーク等は標準化されていない
	●経済・社会面 環境・社会への関心向上 アセットオーナー・個人が自らの資産運用における環境・社会インパクトについて関心を高める	●経済・社会面 環境・社会への関心向上 アセットオーナー・個人が自らの資産運用における環境・社会へのインパクトについて関心をあまり高めない
	●自然環境面 自然災害の激甚化 現状と大きな変化はない	●自然環境面 自然災害の激甚化 自然災害の激甚化が顕著になるとともに、気候パターンの変化も明らかになる

NRIにおけるリスク・機会の特定

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

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

事業別シナリオ分析の実施状況



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

気候変動によるNRIのリスク・機会と財務的影響 [] → P.82-83

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

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

分類	影響	試算値	試算の前提、リスク低減の可能性など
移行	リスク	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	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	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	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・機会および財務的影響

カテゴリ	気候関連の一般事象	NRIのリスク・機会および財務的影響							事業別シナリオ分析 (2020年3月期～2022年3月期、2025年3月期実施)						
		分類	影響	発生度 ^{#1}	影響度 ^{#2}			対応策 (リスクの場合)	分析年度	対象事業	影響	財務インパクト (試算)			
					短期	中期	長期								
移行	政策・法規制	炭素税の導入	リスク	炭素税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	2020年3月期	データセンター事業	炭素税導入による電気代上昇	約3.1～4.2億円		
										2021年3月期	資産運用ソリューション事業	炭素税導入等による顧客の資産残高変動	売上-1%～+3%		
										2022年3月期	証券ソリューション事業	炭素税導入による電気代上昇、サーバーなどの機械製造コストの増加	売上-3%～+12%		
										2025年3月期	豪州事業	炭素税導入による電気代上昇	— ^{#3}		
										2025年3月期	米国事業	炭素税導入による電気代上昇	— ^{#3}		
		排出権取引の進展	機会	排出権取引のビジネス化によるコンサルティング・ITソリューションの売上増	中	1	1	2	—						
		AI利用拡大に伴うエネルギー消費への規制強化	リスク	規制強化に伴うデータセンターの費用負担増	中	1	1	2	再生可能エネルギーの安定調達、省エネルギーの推進、ビジネスパートナーとのエンゲージメント強化						
移行	技術	エネルギー効率・省エネルギー関連技術の進歩	機会	エネルギー効率化による費用負担減	大	1	1	1	—						
		再生可能エネルギーの普及	リスク	さらなる再生可能エネルギーの導入・高度化による費用負担増	大	1	1	2	省エネルギーの推進	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		
		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	—	2022年3月期	証券ソリューション事業	再生可能エネルギー調達によるコスト増	費用+1%		
									2021年3月期	コンサルティング事業	気候変動関連コンサルティングの売上増	(数値は非開示)			
移行	市場	企業における気候変動への対応強化	機会	顧客の脱炭素化への移行によるコンサルティング・ITソリューションの売上増	中	2	2	3	—	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	顧客のScope3削減ニーズ拡大に伴うビジネスプラットフォームサービスの競争力向上	中	1	1	1	—	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%		
			リスク	顧客の脱炭素化の失敗による業績悪化に伴うコンサルティング・ITソリューションの売上減	小	1	2	2	顧客の脱炭素化支援の拡大	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・ITソリューションの売上減	小	1	2	2	顧客の脱炭素化支援の拡大	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	企業の競争力、企業価値の変化による顧客の資産残高の変化	(「炭素税導入による費用負担増」に合算)		
										2022年3月期	証券ソリューション事業	企業の競争力、企業価値の変化による顧客の資産残高の変化	(「炭素税導入による費用負担増」に合算)		
				生活者における気候変動への関心向上	機会	生活者のサステナブル関連金融商品のニーズ増に伴う従量課金型ソリューションの売上増	大	1	1	1	—	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	資産運用会社が開発する個人向け金融商品におけるESG関連の説明ニーズ増	売上-0%～+0%
											2021年3月期	資産運用ソリューション事業	資産運用による環境・社会への影響の可視化ニーズ増	売上-0%～+0%	
											2022年3月期	証券ソリューション事業	個人投資家のサステナブル投資の拡大	売上-0%～+0%	
		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)		(「炭素税導入による費用負担増」に合算)		
移行	評判	企業の取引条件における気候変動への対応重視	リスク	顧客からの脱炭素化要請による対応コスト増、未対応時の競争力低下	大	1	1	1	再生可能エネルギーの導入拡大	2022年3月期	証券ソリューション事業	顧客側の取引条件に再生可能エネルギー利用率に関する要請が追加	影響なし		
		投資家の意思決定におけるESG観点の重視	機会	投資家からの投資増加、評判向上	中	1	1	1	—						
		採用市場におけるESG観点の重視	機会	優秀な人材を確保できる機会の増加、評判向上	中	1	1	1	—						
物理	急性	異常気象の激甚化、洪水	リスク	自社の被災による対応コスト増、資産の復旧、事業活動の中断	小	2	2	2	BCPの訓練・実行	2020年3月期	データセンター事業	データセンター設備の被災	(ハザードマップから見て影響小)		
										2022年3月期	証券ソリューション事業	広域被災への対応に伴うコスト増	費用+7%～+8%		
										2025年3月期	豪州事業	台風・洪水等による自社の被災	— ^{#3}		
										2025年3月期	米国事業	寒波による操業中断	— ^{#3}		
												2022年3月期	証券ソリューション事業	被災下における、開発継続のための代替拠点の利用コスト増	費用+1%～+4%
												2025年3月期	豪州事業	台風・洪水等によるサプライチェーンの被災	— ^{#3}
												2021年3月期	コンサルティング事業	経済活動の停滞によるコンサルティングニーズ減	売上-12%
												2021年3月期	資産運用ソリューション事業	経済活動の停滞による顧客の資産残高減	売上-2%～-0%
									2022年3月期	証券ソリューション事業	市場取引の停止による売上減	売上-5%～-0%			
物理	慢性	気象パターンの変化	機会	気象パターン変化への対応に向けたコンサルティングの売上増	中	1	1	1	—	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)		
			リスク	データセンターの冷却コスト増	中	1	1	1	省エネルギーの推進						

※1 2031年3月期までの発生可能性。大：高いと想定(概ね50%以上)、中：低いと想定(概ね50%未満)、小：極めて低いと想定(概ね5%未満)
 ※2 現状のままリスク対応等をしなかった場合の財務への年間最大影響額。3：100億円以上、2：10～100億円、1：10億円未満。また、政策動向や事業規模等に応じ、時間軸によって影響度は変動するものと想定。短期：2026年3月期まで、中期：2031年3月期まで、長期：それ以降
 ※3 2025年3月期の分析では算定なし

CEOメッセージ

NRIの価値共創

V2030

2030年に向けた成長ストーリー

中計2025

創出する価値

価値を生み出す資本

経営基盤(ESG)

企業情報データ

自然資本に関するリスク・機会の特定 (TNFDシナリオ分析)

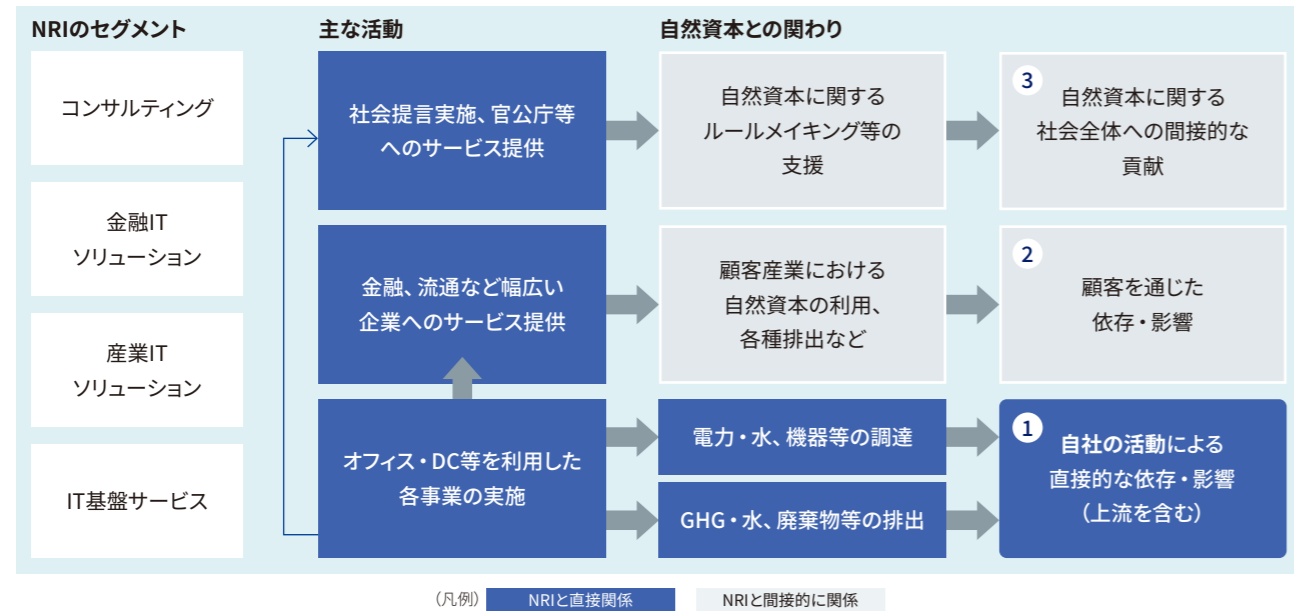
自然との接点の認識

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

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

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

NRIの事業と自然との接点



LEAP分析に基づくNRIのリスク・機会の特定

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

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

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

自然資本に関連するNRIのリスク・機会および財務的影響 P.86-87

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

データセンターにおける水資源の有効活用 P.89

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

▶ リスク管理

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

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

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

▶ 指標と目標

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

NRIの環境目標

指標	目標	(参考) 2025年3月期実績		
		削減率	実績値	
温室効果ガス	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] Scope1+2: 97%削減、残余排出量は中和化*1	91%減	5千t*2
		[2031年3月期] Scope3: 30%削減	1%増*3	168千t*2*3
		[2051年3月期] Scope1+2+3: ネットゼロ (92%削減、残余排出量は中和化*1)	24%減*3	173千t*3
	再生可能エネルギー利用率	[2031年3月期] 100%	—	98%*2
水資源	上水使用量 (基準年: 2014年3月期、対象: データセンター)	[2031年3月期] 10%削減	25%減	138千m ³ *2
廃棄物	廃棄物最終処分量 (基準年: 2023年3月期、対象: 国内)	[2028年3月期] 10%削減	66%減	27t
省エネルギー	省エネルギー施策*4による電気使用削減量 (基準年: 2024年3月期、対象: データセンター)	[2031年3月期] +1,000kWh	—	+434kWh 省エネ努力 積み増し

*1 残余排出量とは目標年度の時点でNRIグループのバリューチェーン内で削減できない排出量、中和化とはバリューチェーンの外で炭素除去技術等を活用し残余排出量を相殺すること
*2 実績値は第三者保証を取得しています。
*3 2025年3月期実績よりScope3のカテゴリ1について算定方法を変更 (ビジネスパートナーから収集した一次データを一部活用して算定) しています。
*4 フリールーミング、空調の機械学習最適化など

自然資本に関連するNRIのリスク・機会および財務的影響

関連する自然資本	カテゴリ	依存・影響の範囲	NRIのリスク・機会						セグメント別の主なリスク・機会		
			分類	影響	発生度 ^{*1}	影響度 ^{*2}			対応策 (リスクの場合)	セグメント	影響
						短期	中期	長期			
水	移行 法規制	① 自社の活動による依存・影響 (※①は上流含む、以下同様)	リスク	水資源に関する規制対応によるNRIのコスト増	中	1	1	1	雨水利用、排水の循環利用、外部からの再生水利用	金融ITソリューション 産業ITソリューション	水資源関連対策コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
	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	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
	物理 急性	① 自社の活動による依存・影響 ② 顧客を通じた依存・影響	リスク	洪水の発生による影響 (NRI・ビジネスパートナー・顧客の被災) ※ このリスクについては、前述のTCFDシナリオ分析で認識しています							
	物理 慢性	① 自社の活動による依存・影響 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NRIの調達コスト増、事業中断	小	1	1	1	水リスクの定期的な確認、準備	金融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
廃棄物	移行 法規制	① 自社の活動による依存・影響	リスク	廃棄物に関する規制対応によるNRIのコスト増	中	1	1	1	リサイクル可能な素材の選択、リサイクル率の向上	金融ITソリューション 産業ITソリューション	廃棄物関連対策コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
	移行 技術	① 自社の活動による依存・影響	リスク	廃棄物を削減する新技術導入に伴うNRIのコスト増	中	1	1	1	新技術導入時における精査	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
自然資本(全般)	移行 市場	① 自社の活動による依存・影響	リスク	自然への配慮・対応不足に伴うNRIの評判低下、優秀人材の流出	中	1	2	2	自然資本に対する目標設定、分析高度化、発信強化	全セグメント	自然資本への対応が消極的とみなされた場合の顧客離れ、評判低下、優秀人材流出
		② 顧客を通じた依存・影響	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
	移行 市場	② 顧客を通じた依存・影響	機会	ネイチャーポジティブに向けたNRIのコンサルティング・ITソリューションの売上増	中	2	2	3	-	コンサルティング	ネイチャーポジティブ(サーキュラーエコノミー等のDX3.0テーマ)に向けたコンサルティングニーズ増
										金融ITソリューション	サステナブルファイナンスの拡大に伴う売上増
IT基盤サービス	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										
移行 市場	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	

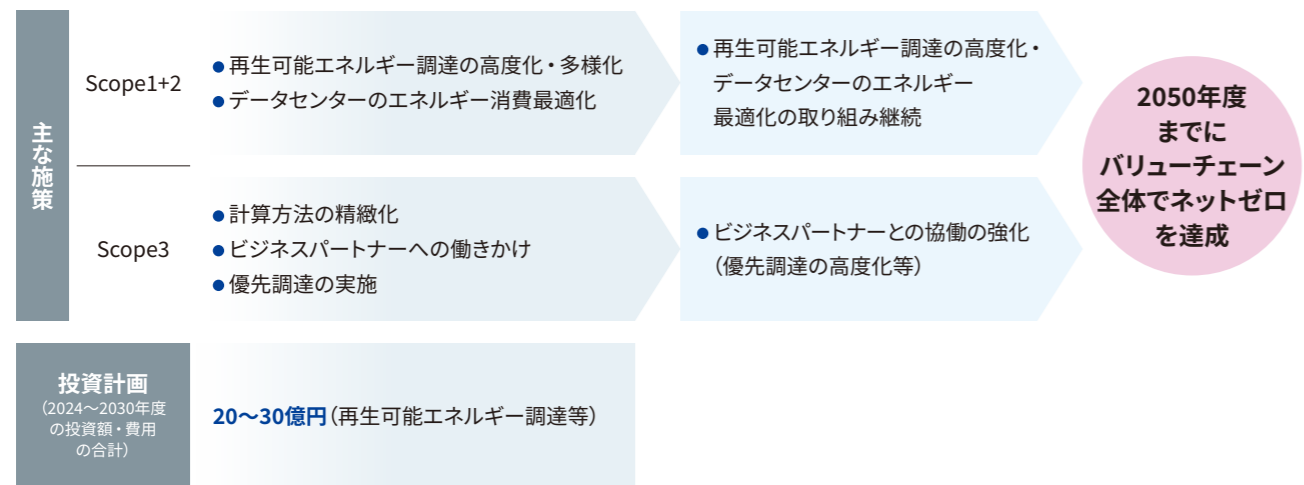
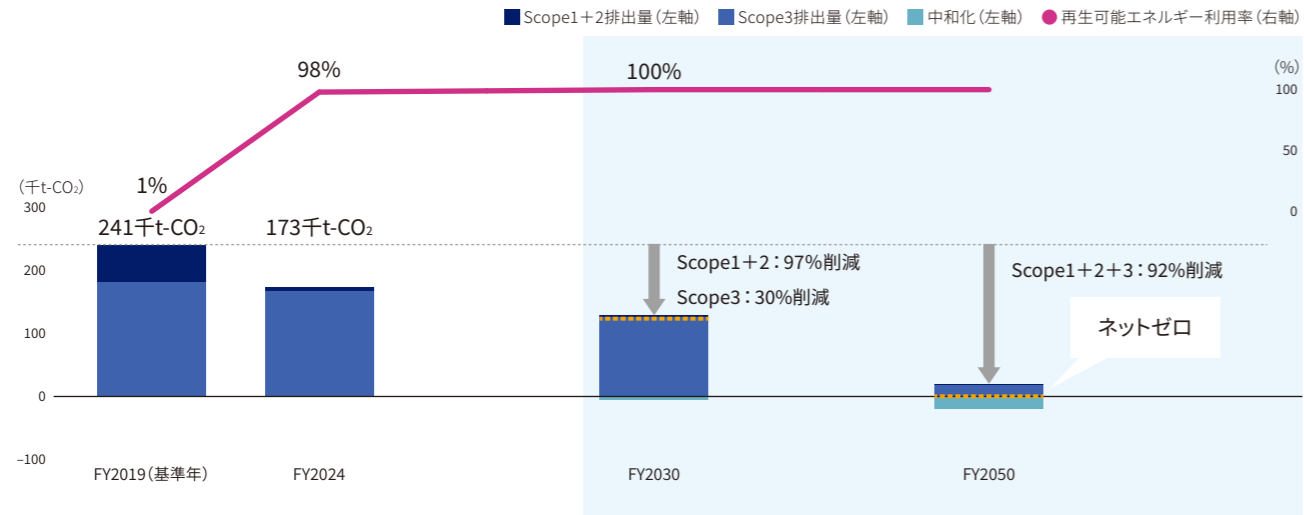
※1 2031年3月期までの発生可能性。大：高いと想定(概ね50%以上)、中：低いと想定(概ね50%未満)、小：極めて低いと想定(概ね5%未満)
 ※2 現状のままリスク対応等をしなかった場合の財務への年間最大影響額。3：100億円以上、2：10~100億円、1：10億円未満。また、政策動向や事業規模等に応じ、時間軸によって影響度は変動するものと想定。短期：2026年3月期まで、中期：2031年3月期まで、長期：それ以降

CEOメッセージ
 NRIの価値共創
 V2030
 2030年に向けた成長ストーリー
 中計2025
 創出する価値
 価値を生み出す資本
 マテリアリティ
 経営基盤(ESG)
 企業情報データ

2050年度ネットゼロ実現に向けた取り組み

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

NRIの温室効果ガス排出量削減目標と移行計画



▶ 再生可能エネルギー調達の推進 (Scope2)

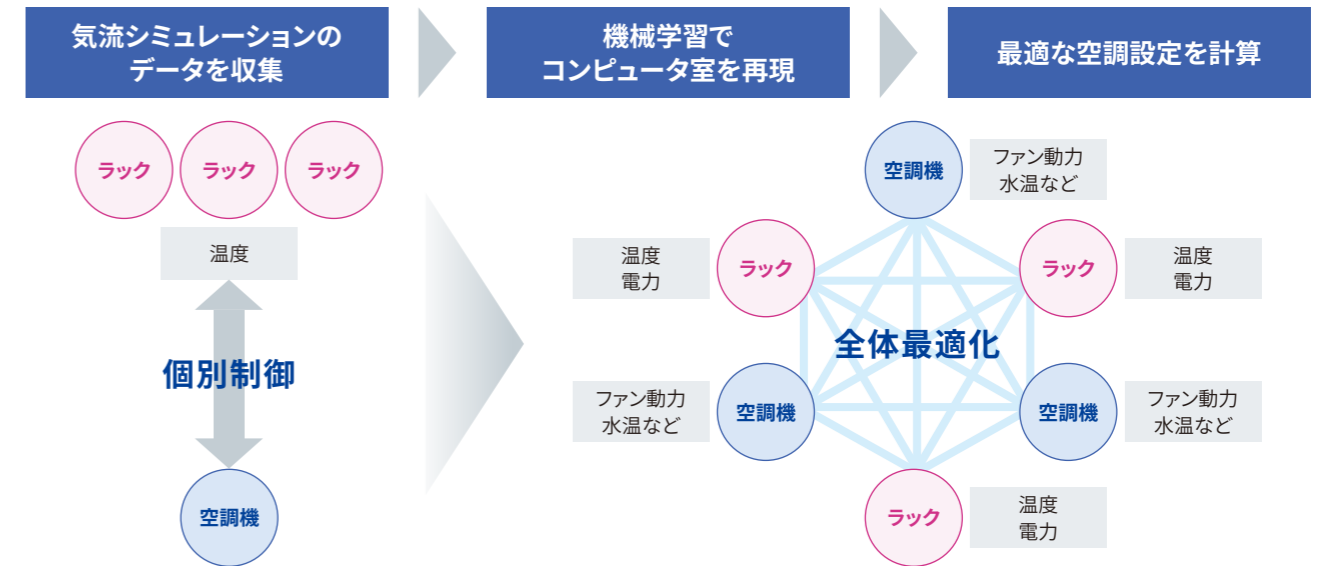
NRIは2019年2月にRE100に加盟し、2031年3月期までにNRIで使用する電力を100%再生可能エネルギーにする目標を掲げています。電力消費量の大きいデータセンターや主要なオフィスで使用する電力については、再生可能エネルギーへの切り替えを実施し、2025年3月期における再生可能エネルギー利用率は国内3ヵ所全てのデータセンターで100%、国内・海外のオフィスを含めた全体では98%になりました。

▶ データセンターにおける脱炭素化に向けた取り組み (Scope2)

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

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

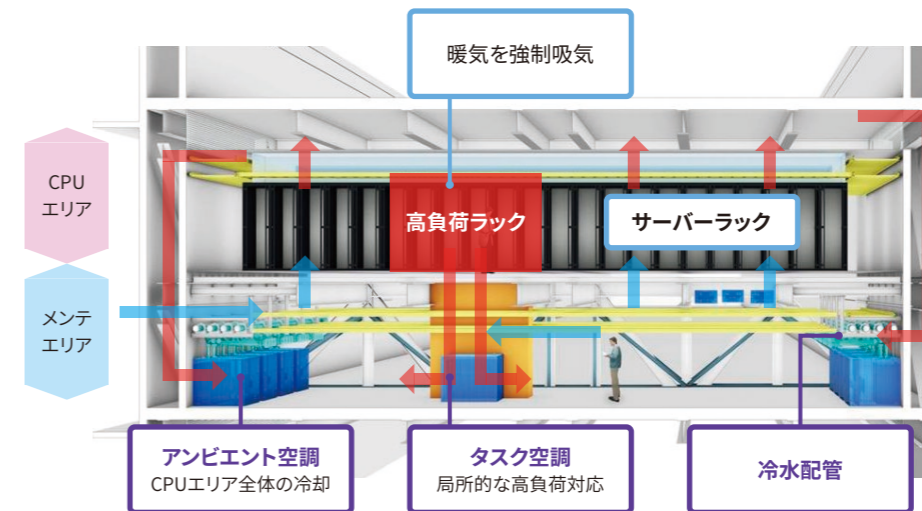
機械学習を用いた空調設定最適化



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

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

ダブルデッキシステムの概要



冷水縦型蓄熱槽



データセンターにおける水資源の有効活用

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

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

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

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

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

(1) サステナブル調達の実践

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

サステナブル調達 → P.95

(2) エンゲージメント

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



対話型イベントの様子

(3) Scope3算定の精緻化

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



CDPサプライチェーン・プログラムリードメンバー (プログラム参加企業)



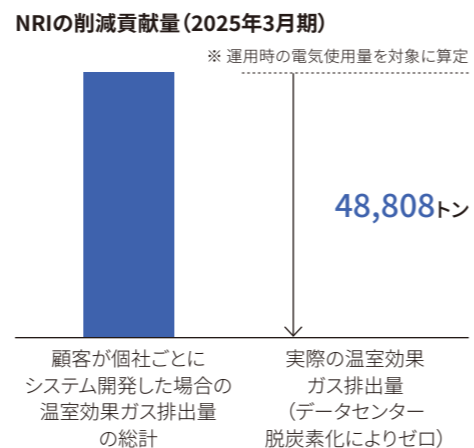
これらの取り組みが評価され、NRIはCDPサプライヤー・エンゲージメント評価で最高位の「リーダー・ボード」に選定されました。

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

ビジネスプラットフォームサービスによる削減貢献量の算定

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

算定の結果、2025年3月期の削減貢献量は、48,808トンとなりました。



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 —多様な働き方の推進と健康経営—

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

1994年より、当時の日本としては先進的な取り組みの裁量労働制を取り入れており、「時間にとられない働き方」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、テレワークと出勤勤務を組み合わせた、より柔軟で生産性の高い働き方の実現に向け、働き方改革に取り組んでいます。

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

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

NRI健康宣言

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

1	生活習慣病を減らす	<ul style="list-style-type: none"> 社員の人間ドック・健康診断の予約状況・受診状況を管理し、受診を促進 主要なオフィスに健康管理室を設け、産業医が対応する体制を構築
2	ストレスを減らす	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生法に基づくストレスチェックを実施 仕事上の悩みの相談窓口(社内・社外)を設置
3	喫煙率を減らす	<ul style="list-style-type: none"> 禁煙サポートを導入 事業所内喫煙スペースを閉鎖
4	ワーク・ライフ・バランスを推進	<ul style="list-style-type: none"> 時間外・休日労働を削減 有給休暇の取得を促進 業務効率化、会議効率化、朝型勤務など、現場主導での取り組みを実施

人権尊重への取り組み

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

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

ガバナンス

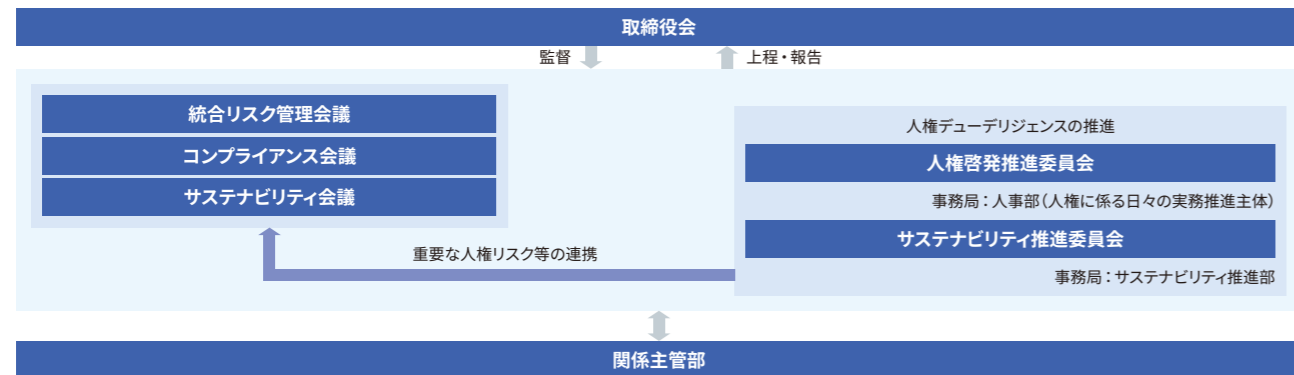
NRIの人権に関する取り組みは、NRI社長の指示に基づき重要事項を審議する、以下の各会議体で審議されるほか、関連する会議体と各主管部が連携し、推進しています。

- 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.95

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

人権報告書
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/back_number/human_rights_report.pdf

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

“Modern Slavery Statement” Financial Year ending 31 March 2023 (NRI Australia Holdings, Australia)
<https://modernslaveryregister.gov.au/statements/14848/>

人権デューデリジェンス

▶ 人権リスクアセスメント

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

2024年3月期は、世界的に認められた人権リスク評価手法を提供しているVerisk Maplecroft社^{*1}および外部有識者の協力を得て、人権リスクアセスメントを実施し、NRIグループの事業活動が人権に及ぼす潜在的な人権リスクの特定を行いました。また、業界別のリスク分析にあたっては、世界最大のESGテクノロジー会社RepRisk社^{*2}のデータベースを活用しました。これらのリスク分析手法を用いて、「テクノロジーとAI」「プライバシー権」「適正な労働時間」をNRIの重要な人権リスクと特定しました。

^{*1} Verisk Maplecroft社：リスク分析・リサーチ・戦略予測の分野におけるリーディング企業。政治・人権・経済・環境リスクが組織のレジリエンスや持続可能な調達に及ぼす影響について、データに基づくソリューションやアドバイスを提供する。
^{*2} RepRisk社：AIと機械学習を人間の知能と組み合わせ活用し、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バイオニア企業。RepRisk ESG リスクプラットフォームは、ESGリスクに関する世界最大のデータベース。

▶ 人権インパクトアセスメント

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

2024年3月期の取り組み

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

2025年3月期の取り組み

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

▶ 是正措置

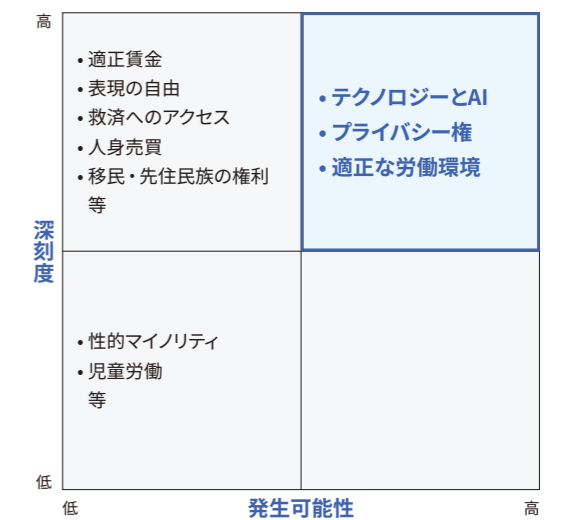
AI活用に向けたリスク対応の取り組み

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

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

AI倫理 P.118-119

NRIの人権テーマ



適正な労働環境に関する取り組み

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

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

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

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

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

▶ 人権に関する相談・通報への対応

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

また、下記の窓口以外でもコンプライアンス等の違反が疑われるものについては、調査・対応を行っています。相談状況・結果については、コンプライアンス会議や主管部等で対応し、代表取締役 社長に報告することとしています。

NRIの人権ホットライン全体像



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 ⑤ 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 ⑥⑦ 各海外拠点のローカルホットライン ⑧ グローバルホットライン	外部を対象とした相談・通報に対応する仕組み (サプライヤー、地域コミュニティ、その他) ⑨ 代表電話、メールアドレス

ステークホルダーとの協働

サステナブル調達 (サプライチェーンにおけるサステナビリティ対応)

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

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

▶ サステナビリティ全般 (ESG共通) の取り組み

①「NRIグループビジネスパートナー行動規範」の策定・周知・同意等

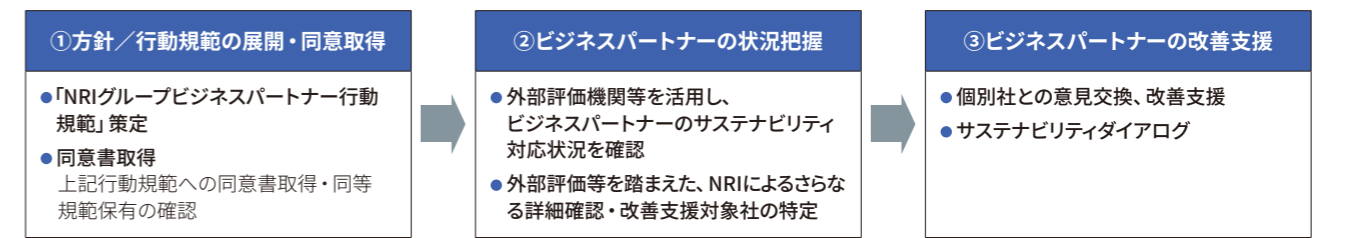
- NRIでは、ビジネスパートナーにおける法令や社会規範の遵守のみならず、環境、労働・人権等の論点を含んだ「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を策定しています。
- 当行動規範は、NRIのサステナビリティ経営実現に向けた想いや、Responsible Business Allianceが策定・公表する「RBA行動規範」を踏まえ、ビジネスパートナーの皆様にも、NRIとともに取り組んでいただきたい事項をまとめたものです。
- 主要なビジネスパートナーからは、当行動規範への同意書の取得を実施しており、2025年3月末時点において、国内グループ会社の調達金額の80%を占めるビジネスパートナーか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

②状況把握

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

③改善支援

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



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

ビジネスパートナーとのサステナビリティダイアログの開催

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

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

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

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

情報開示・コミュニケーション

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

株主総会充実に向けた取り組み

- 株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けて、以下のような取り組みを行っています。
- 集中日を回避した株主総会日程の設定
- 株主の皆様が総会議案の十分な検討期間を確保できるよう、招集通知の早期発送に加え、発送日より前にNRIおよび東京証券取引所のウェブサイトに掲載
 - 第60回定時株主総会：5月23日公開→6月20日開催（約1ヵ月前）
- ご承諾いただいた株主の皆様へ招集通知の電磁的送付を実施
- 招集通知（要約）の英文での提供
- 株主名簿管理人である信託銀行によるインターネットを用いた議決権行使機会を提供
- (株)ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」による議決権行使機会を提供
- 株主総会終了後に、株主の皆様を対象に「経営報告会」を開催
- 株主総会および経営報告会をライブ配信

適切な情報開示

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

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

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

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

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

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

株主・投資家との対話の機会の充実

株主・投資家層の拡大を目指して、直接的・間接的なコミュニケーションによるNRIの事業活動や成長戦略の理解促進に努めています。

▶ 株主・投資家との対話

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

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

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

2025年3月期における主な対話テーマ

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

2025年3月期の主な活動

機関投資家・アナリスト	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外での面談：495件、延べ1,282名 ● 国内：四半期ごとの決算説明会、個別面談に加えて、経営者とのスモールミーティング、事業説明会、サステナビリティ・ダイアログ等を開催、国内で開催されたカンファレンスに参加 ● 海外：対面およびオンラインによる海外ロードショーの実施に加えて、海外で開催されたカンファレンスに参加
個人投資家	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人投資家説明会：参加者数 延べ4,305名（ライブ視聴＋オンデマンド視聴）

投資家とのサステナビリティ・ダイアログ

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

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

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



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

ステークホルダーマップ

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

※1 C&A制度：目標管理と成長支援 Challenge&Act制度。NRIにおける目標管理と成長支援のための仕組み
 ※2 eパートナー：特に専門性の高いノウハウ、情報技術力を持つビジネスパートナー、fパートナー：eパートナーに続くソリューション事業に必要かつ優良なビジネスパートナー

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 ・未来社会への提言 ・透明で公正な企業運営 (地球環境) ・気候変動対応や自然資本の保全に向けた取り組み	・価値あるサービス・ソリューション提供 ・未来を洞察した先進的な提案 ・適切な品質・サービスの提供 ・活力ある未来社会・最適社会・安全安心社会の共創		(Decent Work) ・公平かつ公正な評価と処遇 ・仕事を通じた社会貢献 ・学びと成長の機会 ・快適な職場環境 ・心身の健康の保持・増進 ・ファイナンシャル・ウェルビーイングの向上	・ともに発展できる建設的な関係の構築と維持 ・公平な機会の提供、公開かつ公正な選定 ・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 ・CO ₂ 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 ₂ 排出量削減	・事業を通じてともに成長し、尊重し合える関係構築 - ビジネスモデル変革 - ビジネスプロセス変革 - ビジネスプラットフォームによる共同利用促進 - ITインフラ変革 - 安定サービス運用 - 公正な品質監理		・安定した雇用と処遇の提供 ・やりがいのある仕事の提供 ・チャレンジできる環境づくり ・快適に働ける環境づくり ・良好な人間関係の構築 ・人権尊重と労働法令の遵守	・相互理解と信頼関係の構築 ・対等な立場での誠実な対応 ・恣意性を排除した選定 ・サステナビリティ活動 - 法令や社会規範に従った取引の実践、環境・社会(人権含む)等における協働	・IR活動等を通じた投資家とのエンゲージメント ・情報開示(財務・非財務) ・外部評価機関の要請への対応
NRIの取り組み(例)	・事業を通じた社会価値の創出：ソーシャルDX、持続可能な社会インフラ実現に向けた取り組み ・社会とのエンゲージメント：グローバルなロビー活動への参画(WBCSD CFO Network、Climate bundleなど)、各種フォーラムの開催 ・環境への貢献：2050年度ネットゼロ目標達成に向けた取り組み、ビジネスプラットフォームサービスを通じた削減貢献量の創出 (2025年3月期実績) ・温室効果ガス排出量削減率(基準年：2020年3月期) Scope1+2：91%減 Scope3：1%増 ・再生可能エネルギー利用率：98%	・活力ある未来社会の共創：法人向け生成AI提供、金融機関とITコンサルに特化したJV設立 ・最適社会の共創：金融機関向けSaaS等、金融ビジネスプラットフォーム ・ビジネスプラットフォームサービス拡大によるCO ₂ 排出量削減：THE STAR、BESTWAY ・安全安心社会の共創：生成AIセキュリティ監視サービス、プライベートGPU環境 ・品質監理への取り組み ・AIリスク対応への取り組み (2025年3月期実績) ・最適社会に貢献するビジネスプラットフォーム売上高：1,386億円 ・強くしてしなやかな社会を支える安全安心関連売上高：2,013億円 ・知的資本創出・蓄積のための投資額：160億円 ・重大リスク発現件数：1件		・C&A制度※1：公平かつ公正な評価制度 ・成長機会の提供：タレントマネジメントの高度化、研修充実、目標管理制度、公募制度 ・D&Iの取り組み：女性活躍の推進、キャリア入社へのオンボーディング強化、障がい者の活躍機会拡大 ・働き方改革：多様なライフイベントを考慮した働き方の推進、健康経営の進化、社員と家族向けの福利厚生・サポートプログラム ・エンゲージメント向上：エンゲージメントサーベイ、1on1、MVAダイアログ ・従業員との対話：従業員(組合)懇談会 (2025年3月期実績) ・価値共創共感度(国内グループ)：69% ・従業員エンゲージメント(単体)：総合スコア73 ・女性への機会付与率(単体)：16%	・パートナーシップ活動：eパートナー活動、fパートナー活動※2、ビジネスパートナー向け経営セミナー ・調達管理：「NRIグループ調達方針」に則った調達の推進、調達に関する審査、発注管理、支払管理、コンプライアンスの推進 ・サステナブル調達の推進：「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意書の取得、ビジネスパートナーの状況把握(外部評価機関等活用)、改善支援(個別支援、ダイアログ) (2025年3月期実績) ・「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意または同等規範の保有率：国内グループのビジネスパートナーの85%	・株主・投資家からの期待を踏まえた取り組み：グループガバナンスの強化、サステナビリティ会議の運用、役員報酬へのサステナビリティ要素織り込み、非財務情報の外部保証取得 ・エンゲージメント強化：決算説明会、アナリスト・機関投資家スモールミーティング、事業説明会、投資家面談、個人投資家向け説明会、ウェブサイトの情報発信、投資家とのサステナビリティダイアログ(投資家とNRI経営層とのサステナビリティに関する双方向対話)等の実施 ・外部評価機関からの評価：Dow Jones Best-in-Class Indices：World Index選定、CDP気候変動Aリスト、MSCI AAAなど (2025年3月期実績) ・Dow Jones Best-in-Class Indices：World Index選定
マテリアリティとの関係						

C&A制度

NRIの価値共創

V2030

2030年に向けた成長ストーリー

中計2025

創出する価値

マテリアリティ

価値を生み出す資本

経営基盤(ESG)

企業情報データ



戦略的なリスクコントロールを実現する

ガバナンスの高度化

ガバナンス鼎談

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



社外取締役 (監査等委員)
小酒井 健吉

社外取締役
大橋 徹二

取締役 常務執行役員
山崎 政明

取締役会の印象

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

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

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

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

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

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

取締役会の活性化について

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

監査等委員会設置会社への移行

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

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

山崎 監査等委員となることで、取締役会での発言はどう変化するのでしょうか。

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

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



NRIへの期待や要望、課題

山崎 NRIに対する期待や要望、課題についてお聞かせください。

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

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

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

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

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

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

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

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

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



NRIのコーポレート・ガバナンス

NRIは、社会、お客様、社員、取引先、株主・投資家等のステークホルダーの皆様の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・的確な意思決定を行うための仕組みがコーポレート・ガバナンスであるとの認識に立ち、その充実に取り組んでいます。

監査等委員会設置会社への移行

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

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

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

① ステークホルダーとの協働

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

② 情報開示とコミュニケーション

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

③ コーポレート・ガバナンス体制

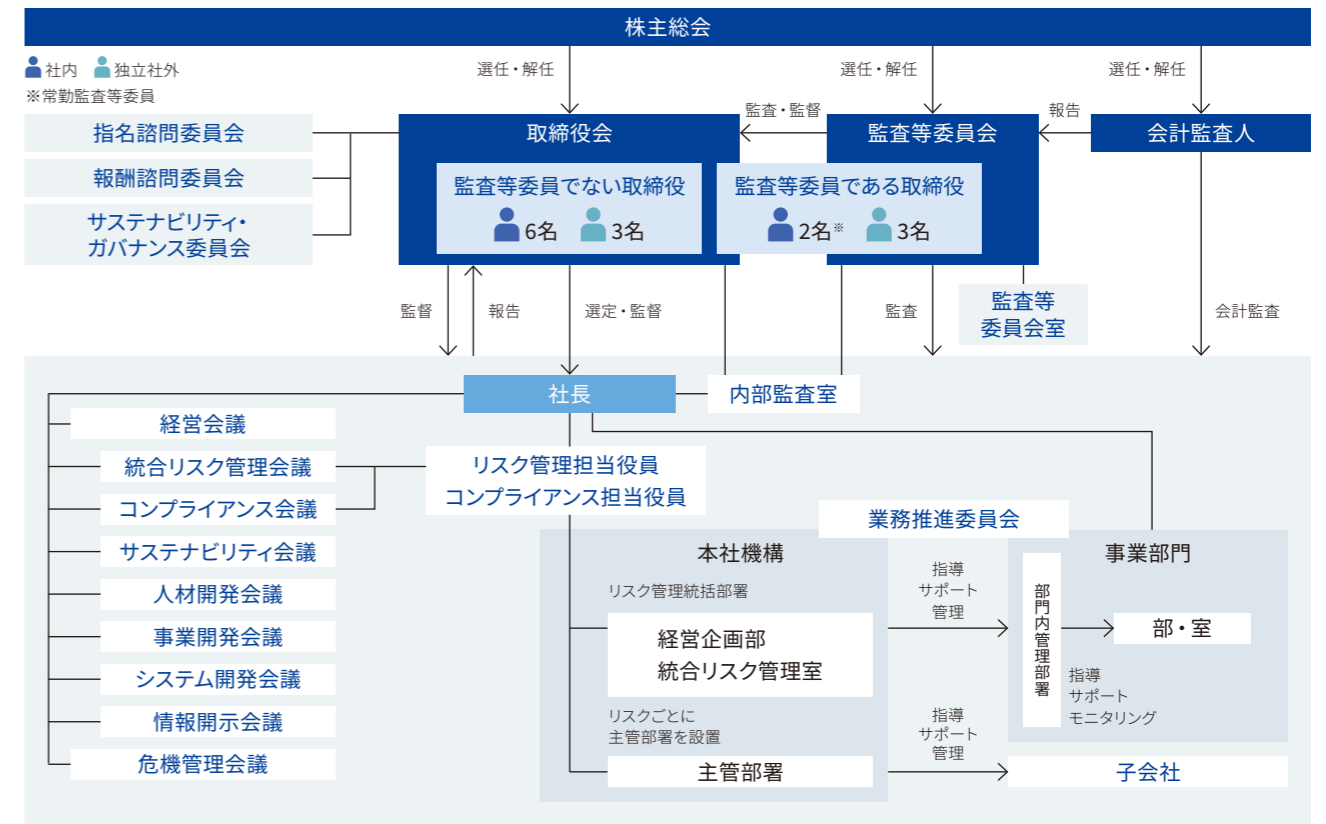
NRIは、会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を採用し、重要な業務執行の決定権限について取締役会から取締役への委譲を可能とし業務執行の迅速化を図るとともに、取締役会においてはより重要な経営課題の審議を充実させることにより、経営監督機能を強化します。

上場以降のコーポレート・ガバナンスの主な取り組み内容

2002年	<ul style="list-style-type: none"> 経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入 社外取締役を選任
2003年	<ul style="list-style-type: none"> 「NRIグループ倫理綱領(2010年「NRIグループ企業行動原則」に改訂)」および「NRIグループビジネス行動基準」を制定
2005年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置
2008年	<ul style="list-style-type: none"> 「長期経営ビジョン」を初めて開示 (Vision2015) 株主の権利行使機会の拡大のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加
2010年	<ul style="list-style-type: none"> 監督と執行の分離を図るため、取締役会の議長に非業務執行取締役を選任
2015年	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役を2名から3名に増員 独立社外取締役および独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定
2016年	<ul style="list-style-type: none"> 「中期経営計画」を初めて開示 (2017年3月期～2019年3月期) 取締役会の実効性評価を導入
2017年	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会を新設 報酬諮問委員会の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ストックオプション制度を廃止し、譲渡制限付株式報酬制度を導入
2022年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役と執行役員の役割を明確化するため、取締役および執行役員の役位としていた社長等を執行役員の役位として一本化
2025年	<ul style="list-style-type: none"> 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行

コーポレート・ガバナンス体制

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



各委員会の役割と構成

* 委員長

指名諮問委員会	目的および権限	社長の後継者計画の策定・運用や取締役候補者、社長等の選定等の妥当性について客観的かつ公正な観点から審議する。
	構成	構成員の過半数を独立社外取締役とする。
報酬諮問委員会	目的および権限	取締役の報酬等の体系、水準及び各取締役(監査等委員を除く)の報酬等の内容等について客観的かつ公正な観点から審議する。
	構成	構成員の過半数を独立社外取締役とする。
サステナビリティ・ガバナンス委員会	目的および権限	NRIグループのサステナビリティ経営の枠組みやマテリアリティに関する事項等について審議する。
	構成	構成員の1名以上を独立社外取締役とする。
指名諮問委員会	委員	此本 臣吾* 取締役会長 柳澤 花芽 代表取締役 社長 大橋 徹二 独立社外取締役 小堀 秀毅 独立社外取締役 浅井 英里子 独立社外取締役 小酒井 健吉 独立社外取締役
	委員	山崎 政明* 取締役 常務執行役員 此本 臣吾 取締役会長 大橋 徹二 独立社外取締役 小堀 秀毅 独立社外取締役 浅井 英里子 独立社外取締役 小酒井 健吉 独立社外取締役
サステナビリティ・ガバナンス委員会	委員	柳澤 花芽* 代表取締役 社長 江波戸 謙 代表取締役 副社長 嵯峨野 文彦 取締役 専務執行役員 山崎 政明 取締役 常務執行役員 川崎 博子 独立社外取締役

CEOメッセージ

NRIの価値共創

V2030

2030年に向けた成長ストーリー

中計2025

創出する価値

価値を生み出す資本

経営基盤(ESG)

企業情報データ

各会議体の役割と構成

機関の名称 (開催頻度)	目的および権限	機関の長
経営会議 (1回/週)	業務執行の意思統一のため、会社経営の全般的な重要事項を審議する。	代表取締役 社長 柳澤 花芽
統合リスク管理会議 (2回/年)	社長の指示に基づき、システム障害、情報セキュリティ、事業継続等のリスク管理に関する重要事項を審議する。	取締役 常務執行役員 山崎 政明
コンプライアンス会議 (2回/年)	社長の指示に基づき、倫理・法令等の遵守体制の整備、再発防止等、倫理・コンプライアンス経営の推進に係る重要事項を審議する。	取締役 常務執行役員 山崎 政明
サステナビリティ会議 (2回/年)	社長の指示に基づき、サステナビリティに関する重要事項を審議する。	取締役 常務執行役員 山崎 政明
人材開発会議 (8回/年)	社長の指示に基づき、社員の能力開発および育成に関する重要事項を審議する。	取締役 常務執行役員 山崎 政明
事業開発会議 (約40回/年)	社長の指示に基づき、研究開発、企画事業、有価証券取得等の投資に関する重要事項を審議する。	執行役員 山口 隆夫
システム開発会議 (約150回/年)	社長の指示に基づき、ITソリューションに係るシステム等の顧客への提案・見積もり、開発およびリリースに関する重要事項を審議する。	常務執行役員 渡辺 徹郎
情報開示会議 (9回/年)	社長の指示に基づき、有価証券報告書等の開示に関する重要事項を審議する。	執行役員 山口 隆夫
危機管理会議 (事象発生時)	社長の指示に基づき、自然災害、感染症、システム障害、情報セキュリティ障害等、危機発生時における迅速な体制の整備と支援等を行う。	取締役 常務執行役員 山崎 政明
業務推進委員会 (1回/月)	本社機構と事業部門の部門内管理部署が参加し、有効性・効率性の高い内部統制の定着を図る。	執行役員 山口 隆夫

取締役会の体制

業務執行取締役、非業務執行取締役および社外取締役でバランス良く構成し、執行の視点、監督の視点、第三者の視点など、多角的な視点から取締役会における適切な意思決定と監督を実現するため、取締役の3分の1以上を独立社外取締役とし、取締役会の議長を非業務執行取締役が務めることにより、監督と執行の分離を図っています。

取締役は15名以内とし、このうち監査等委員である取締役を5名以内としています。取締役会全体として、中長期的な経営戦略に照らして備えるべき当社事業、企業経営、リスク管理、財務・会計、海外事業等に関する経験バランスやジェンダー、国際性、職歴・知見の蓄積等を考慮した構成としています。

取締役の構成 (2025年6月20日現在)

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

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

知見・経験(スキル)の分類に関する考え方

▶ 1. 知見等の分類の考え方と構造

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

▶ 2. 「戦略に関する知見発揮の期待」に関する考え方

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

▶ 3. 経営管理全般に関する知見について

- 上記のほか、全取締役に、それぞれの専門領域を活かした多面的な知見の発揮を期待しています。

役員一覧

監査等委員でない取締役

新任 業務執行 非業務執行 社外 独立



非業務執行

このもと しんご
此本 臣吾
1960年2月11日生
取締役会長 取締役会議長 (269,621株)

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

(重要な兼職の状況)
ソニーグループ株式会社社外取締役
キリンホールディングス株式会社社外取締役



業務執行

えは と けん
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 (214,209株)

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



非業務執行 社外 独立

おおはし てつじ
大橋 徹二
1954年3月23日生
取締役 (―)

1977年 4月 株式会社小松製作所入社
2004年 1月 コマツアメリカ株式会社取締役社長兼COO
2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員
2009年 6月 同社取締役 常務執行役員
2012年 4月 同社取締役 専務執行役員
2013年 4月 同社代表取締役社長兼CEO
2019年 4月 同社代表取締役会長
2021年 6月 当社取締役(現任)
2022年 4月 株式会社小松製作所取締役会長
2025年 4月 同社取締役
2025年 6月 同社特別顧問(現任)
(重要な兼職の状況)
株式会社小松製作所特別顧問
ヤマハ発動機株式会社社外取締役
アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役



非業務執行

あかつか よう
赤塚 庸
1965年7月14日生
取締役副会長 (31,300株)

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



業務執行

さ が の ふ み こ
嵯峨野 文彦
1965年7月5日生
取締役 専務執行役員 コンサルティング部門管掌、
産業部門管掌 (117,600株)

1990年 4月 当社入社
2024年 6月 当社取締役(現任)



非業務執行 社外 独立

こほり ひ で き
小堀 秀毅
1955年2月2日生
取締役 (2,600株)

1978年 4月 旭化成工業株式会社
(現旭化成株式会社)入社
2008年 4月 旭化成エレクトロニクス株式会社取締役
常務執行役員
2010年 4月 同社代表取締役社長
2012年 4月 旭化成株式会社常務執行役員
2012年 6月 同社取締役 常務執行役員
2014年 4月 同社代表取締役 専務執行役員
2016年 4月 同社代表取締役社長
2022年 4月 同社代表取締役会長
2023年 4月 同社取締役会長(現任)
2023年 6月 当社取締役(現任)
(重要な兼職の状況)
旭化成株式会社取締役会長
セイコーグループ株式会社社外取締役



業務執行

やなぎさわ か が
柳澤 花芽
1967年5月3日生
代表取締役 社長 (62,066株)

1991年 4月 当社入社
2024年 6月 当社代表取締役 社長(現任)



新任 業務執行

やまざき ま さ あ き
山崎 政明
1967年8月10日生
取締役 常務執行役員 コーポレート部門管掌、
本社機構担当、事業戦略、IR担当 (58,283株)

1992年 4月 当社入社
2025年 6月 当社取締役(現任)



新任 非業務執行 社外 独立

あさい えりこ
浅井 英里子
1968年5月11日生
取締役 (―)

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

監査等委員である取締役



新任

いなだ よういち
稲田 陽一
1964年12月13日生
取締役(監査等委員)(常勤) (82,825株)

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



新任 社外 独立

かわさき ひろこ
川崎 博子
1963年9月21日生
取締役(監査等委員) (1,000株)

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

執行役員等(取締役兼務は除く)

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

常務執行役員

野口 智彦 渡辺 徹郎 中山 浩之 小林 一央
松本 晃 大元 成和 小池 裕 亀井 章弘

執行役員

村上 勝俊 小暮 典靖 清水 雅史 八木 貴史
小原 康司 郡司 浩太郎 小林 敬幸 鳩宿 潤二
川浪 宏之 斉藤 英紀 山口 隆夫 内海 朋範
北川 園子 池谷 武文 雨宮 正和 南側 洋司
小田島 潤 武田 則幸 田原 亜希子
清水 康次 原 敏文 宮武 博史



新任

ひはら たけし
桧原 猛
1965年10月19日生
取締役(監査等委員)(常勤) (60,013株)

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



新任 社外 独立

なかがわ たかゆき
中川 隆之
1964年1月28日生
取締役(監査等委員) (―)

1987年 4月 監査法人朝日新和会計社
(現有限責任あずさ監査法人)入所
1990年 3月 公認会計士登録
1994年 9月 東京赤坂監査法人(現仰星監査法人)入所
1999年 1月 同法人代表社員
1999年10月 東京北斗監査法人
(現仰星監査法人)理事代表社員
2017年 7月 仰星監査法人副理事長代表社員
東京事務所長(現任)
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
(重要な兼職の状況)
仰星監査法人副理事長代表社員



新任 社外 独立

こさか いけんきち
小酒井 健吉
1953年8月9日生
取締役(監査等委員) (2,600株)

1976年 4月 三菱化成工業株式会社
(現三菱ケミカル株式会社)入社
2010年 6月 田辺三菱製薬株式会社取締役 常務執行役員
2014年 4月 株式会社三菱ケミカルホールディングス
(現三菱ケミカルグループ株式会社)
常務執行役員
2015年 6月 同社代表執行役専務 最高財務責任者
2017年 4月 同社代表執行役副社長 最高財務責任者
2017年 6月 同社取締役 代表執行役副社長
最高財務責任者
2019年 6月 同社顧問
2021年 6月 当社監査役
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
(重要な兼職の状況)
ダイダム株式会社社外取締役

(注) 1. 各取締役は、2025年6月20日開催の定時株主総会で選任されたものです。
2. ()内は所有するNRI株式数です。2025年3月31日現在の所有状況を記載しています。

経営役

片山 正樹 高木 智亮 奥田 友健
栗山 真一 小林 賢治 吉田 浩雄
小宮 正哲 松江 章裕 太田 岳秀
稲葉 貴彦 小木曾 功一 相澤 晶子
小林 浩二 石綿 昌平 近藤 雄一

研究理事

神尾 文彦

フェロー

青嶋 稔 梅屋 真一郎

CEOメッセージ

NRIの価値共創

V2030
2030年に向けた成長ストーリー
中計2025

創出する価値

価値を生み出す資本
マテリアリティ

経営基盤(ESG)

企業情報データ

取締役会および諮問委員会の取り組み状況

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

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

* 2024年6月21日就任以降

取締役会

取締役会は、業務執行の権限および責任を大幅に取締役および執行役員等に委譲し、専ら全社レベルの業務執行の基本となる意思決定と取締役の職務執行の監督を担当しています。

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

主な審議内容

分類	主な審議・検討内容
経営、事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営方針 ● 顧客提案案件 ● 事業計画 (予算策定) ● 事業投資 ● グローバル戦略 ● 出資先の状況 ● AI戦略
役員人事 (報酬含む)、社員人事	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員人事 ● 役員報酬関連 ● 諮問委員会報告 ● 人的資本
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ会議等の取り組み
財務方針、決算、IR	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務戦略 ● 月次業績状況 ● 資本政策 ● 資金・財務状況 ● 年次、四半期決算 ● 剰余金・配当方針 ● 有価証券報告書 ● IRの状況
コーポレート・ガバナンス、リスク管理、内部統制	<ul style="list-style-type: none"> ● 機関設計 ● 情報セキュリティ対応 ● 取締役会実効性評価 ● グループガバナンス ● 取締役会運営方針 ● リスク管理状況
監査役報告、内部監査報告	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査役監査計画 ● 内部監査室報告 (社長直轄組織)
業務執行報告	<ul style="list-style-type: none"> ● 四半期業務執行状況 ● 経営会議 (業務執行) の主な付議案件

取締役会の年間スケジュール

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

諮問委員会

NRIでは、取締役会の機能の独立性、客観性、株主への説明力を担保するため、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。

2025年3月期は、主に以下の内容について審議しました。

主な審議内容

指名諮問委員会	報酬諮問委員会
<ul style="list-style-type: none"> ● 監査等委員会設置会社への移行について ● 能力や専門性、実績等の観点からの取締役候補者について ● 翌期業務執行体制案に基づく、執行役員、経営役、その他役員の選定、配置等について 	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本報酬、賞与および株式関連報酬の支給について ● 役員報酬水準の検証および妥当性について ● 監査等委員会設置会社に移行後の、監査等委員でない取締役、監査等委員である取締役それぞれの報酬額について

政策保有株式に関する考え方

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

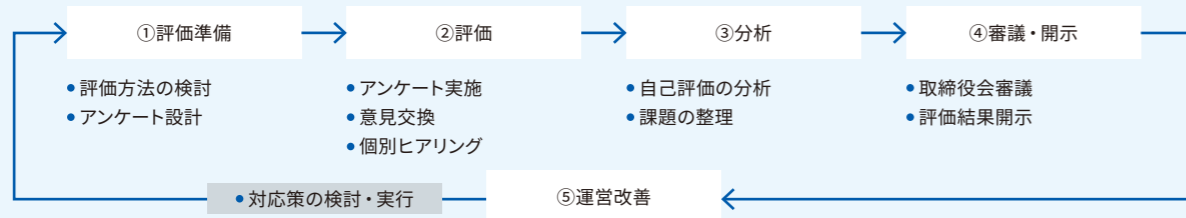
NRIは、「純投資目的以外の目的である投資株式」について、年に1度、個別銘柄ごとに保有の合理性を取締役会で検証し、中長期的な視点から保有の合理性が薄れたと判断した銘柄は、適切な方法にて売却、削減等を実施します。保有の合理性は、事業機会の創出や発行会社との関係の維持・強化等の保有目的のほか、保有に伴う関連収益等も踏まえて総合的に検証し、上場株式については資本コストと取引先からの収益等を比較する検証を行っています。

取締役会の実効性評価

実効性評価プロセス

評価のプロセス

NRIは、①評価準備、②評価、③分析、④審議・開示、⑤運営改善の一連のプロセスを経て、取締役会の実効性評価を実施しています。②の評価においては、全ての取締役・監査役を対象に「自己評価アンケート」を実施するとともに、より具体的な課題を把握するため、独立役員との意見交換・個別ヒアリングを実施しました。



2025年3月期の評価方法

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

2024年3月期に認識した課題への取り組み

2024年3月期の実効性評価で認識した諸課題に対しては、以下のような取り組みを行いました。

- ① **機関設計の変更なども視野に入れた取締役会の構成(社外取締役比率、出身業界等)に関する議論の継続**
監査等委員会設置会社への移行および多様性を意識した取締役候補の選任について審議しました。
- ② **独立役員に対するさらなる情報提供や意見交換を行う場の提供**
取締役会前の社長報告の充実に努めたほか、各取締役会後に独立役員による意見交換会を設定するなど、情報提供・意見交換の機会を拡充しました。
- ③ **取締役会での議論のさらなる活性化に資する運営**
従来の決議・報告事項とは別に、審議事項を追加し重要戦略を継続的に議論しました。
- ④ **戦略的議題に関するより一層の議論の充実**
顧客戦略やAI戦略、海外戦略に関する継続的な議論、人的資本に関する議論を深めました。
- ⑤ **グループ会社のガバナンス充実に向けた議論の継続**
グループ会社のガバナンス強化の取り組み状況と課題を取締役会において議論しました。

2025年3月期の取締役会実効性評価の概要

自己評価等の結果を踏まえ、NRIの取締役会の実効性は概ね確保されており、その運営は着実に改善されていると判断しました。評価結果の概要は以下の通りです。

a. 取締役会の構成・運営状況

- ・社内の業務執行・非執行の取締役と独立社外取締役の構成や専門知識・経験の多様性は概ねバランス良く確保され、適切な意思決定と監督を担保する体制が整えられている。
- ・付議基準の見直しや執行へのさらなる権限委譲により、取締役会において重要テーマの審議時間の拡充が図られ、また決議・報告事項に加え「審議事項」を新設することによって経営戦略に関する丁寧な議論が可能な環境が整えられた。
- ・社外取締役比率をはじめとする取締役会の構成・多様性については、2025年3月期の女性社長就任、2026年3月期の社外取締役比率の向上など着実な進展は確認できるが、今後の事業の状況や経営戦略を踏まえ、引き続き議論していく必要性を認識した。
- ・社外役員からの活発な意見・助言をはじめとして、取締役会全体として建設的な議論・意見交換が行われている。今後も、議論すべき論点のさらなる明確化や報告の趣旨の明示化によって、議論の質の一層の向上が期待される。

b. 取締役への支援

- ・社外役員は、取締役会前の社長報告やNRIグループの経営戦略会議への参加等、適宜執行側から説明を受けることにより必要な情報を入手する機会が設けられている。
- ・また、各取締役会後に独立役員による意見交換会を設けるなど、自由闊達なコミュニケーションを行う場が提供されている。

c. 経営戦略

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

d. 内部統制・リスク管理・グループガバナンス

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

e. 諮問委員会

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

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

取締役の報酬等

監査等委員でない取締役の報酬制度

▶ 監査等委員でない取締役の報酬等の方針

- 業績連動性が高い報酬制度とし、持続的な企業価値の向上を目指すために、中長期の経営目標達成への動機付けとなるようなインセンティブ性を確保すること
- 情報サービス産業におけるリーディングカンパニーたるべき水準であること

▶ 監査等委員でない取締役の報酬等の構成

監査等委員でない取締役の報酬等は、役職位に基づいた制度体系とし、基本報酬、賞与、株式関連報酬で構成します。各取締役の報酬は報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

1) 基本報酬 (固定報酬)

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

2) 賞与 [社外取締役には支給しない]

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

3) 株式関連報酬 (譲渡制限付株式報酬) [社外取締役には支給しない]

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

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

監査等委員でない取締役の報酬割合は、業績連動報酬の割合を高めることとし、役職位ごとの役割と責任に応じて適切な報酬額および割合を設定し、上位の役職位ほど業績連動報酬割合の比率が高くなるように設定しています。報酬割合は、賞与が単期の連結業績、株式関連報酬が付与時点の株価にそれぞれ連動することとなります。

株式報酬に対するサステナビリティ指標の取り組み状況考慮の仕組みについて

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

対象：社外取締役を除く監査等委員でない取締役、執行役員、経営役、研究理事

クローバック制度等について

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

対象：社外取締役を除く監査等委員でない取締役、執行役員、経営役、研究理事

監査等委員である取締役の報酬制度

監査等委員である取締役の報酬等の水準は、良質なコーポレート・ガバナンスの確立と運用に重要な役割を果たすにふさわしい人材を確保するために必要な水準とし、監査等委員である各取締役の役職位・職務に応じて基本報酬のみを支給します。監査等委員である取締役の報酬等は、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

2025年3月期の報酬等の構成要素および総額等

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



(注) 1. 2025年3月期の取締役 (社外取締役、期中退任および期中就任取締役を除く) の平均値で計算しています。
2. 株式関連報酬は、譲渡制限付株式と引き換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を使用しています。

また、役員区分ごとの報酬等の総額等は以下の通りです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)					対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬			その他	
			基本報酬	賞与	非金銭報酬 譲渡制限付 株式報酬		
取締役	1,108	329	404	372	776	2	11
(うち、社外取締役)	(64)	(64)	(—)	(—)	(—)	(—)	(3)
監査役	197	148	—	47	47	1	6
(うち、社外監査役)	(54)	(54)	(—)	(—)	(—)	(—)	(3)

(注) 1. 上記には、2024年6月21日開催の第59回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名および監査役1名を含んでいます。
2. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限付株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2025年3月期において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役の譲渡制限付株式報酬は、監査役就任前に付与されたものです。また、「譲渡制限付株式報酬」の費用計上される金額が勤務期間に応じて均等化されるため、上記の各報酬要素別の割合は、上段に記載した各報酬要素の割合と異なります。
3. 「その他」には、確定拠出年金の掛金および傷害保険の保険料を記載しています。

内部統制／倫理・コンプライアンス

内部統制システム

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

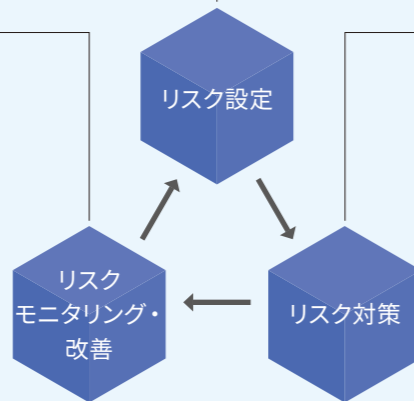
また、内部統制システムの構築並びに子会社に関する基本方針を定め、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検するとともに、各事業部門が出席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着を図っています。

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

リスク管理PDCAサイクル

- NRIの業務遂行上発生しうるリスクを「経営戦略」「業務活動」「法令遵守」等、13項目に分類し、さらに細分化したリスク項目に対して、各期ごとに、リスクごとの主管部署が、その重要度や影響度を考慮の上で、リスク評価・リスク項目見直しを実施します。
- リスク管理統括部署は、評価を取りまとめた上で、「統合リスク管理会議」において議論を行い、管理すべきリスクを設定します。また、特に重要度・影響度が高い「重点テーマ」を選定します。

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



■ リスク管理統括部署は、リスクごとの所管部署等と連携しながら管理体制を構築し、統合的にリスク管理を行います。必要に応じて専門性を持った会議で審議し、主管部署が事業部門と連携して適切な対応を講じます。
 ■ 社会的影響の大きい事業・サービスについては、BCP(事業継続計画)やDR(災害復旧)の整備に取り組みます。

2026年3月期の
 リスク管理に関する
 重点テーマ

- I. 情報セキュリティ管理体制の高度化
- II. 品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
- III. プロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底
- IV. NRIグループの内部統制システムの継続的な改善
- V. 多様な働き方に適応した労働環境の質の向上
- VI. 事業継続責任を果たすための適切な備え

内部監査室による社内監査

社長直属の組織である内部監査室(社員24名)が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIの監査を行っています。

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

グループガバナンスの強化

NRIは、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。国内外の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。2025年3月期には買収子会社を含む海外の全グループ会社への展開が完了しました。また、2025年4月には、海外グループ会社のガバナンス体制の高度化を加速させるため、本社機構にグローバルガバナンス部を新設しました。海外グループ会社のモニタリング活動や経営層を集めたグローバルコラボレーションサミットの開催などを通じて、グループガバナンスの浸透に取り組んでいます。



グローバルコラボレーションサミットの様子

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めたバランスの取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しています。また、「NRIグループ企業行動原則」で会社の行動原則を示すとともに、「NRIグループビジネス行動基準」では社員の行動指針を明記し、これらが遵守されていることを確認するために、「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

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

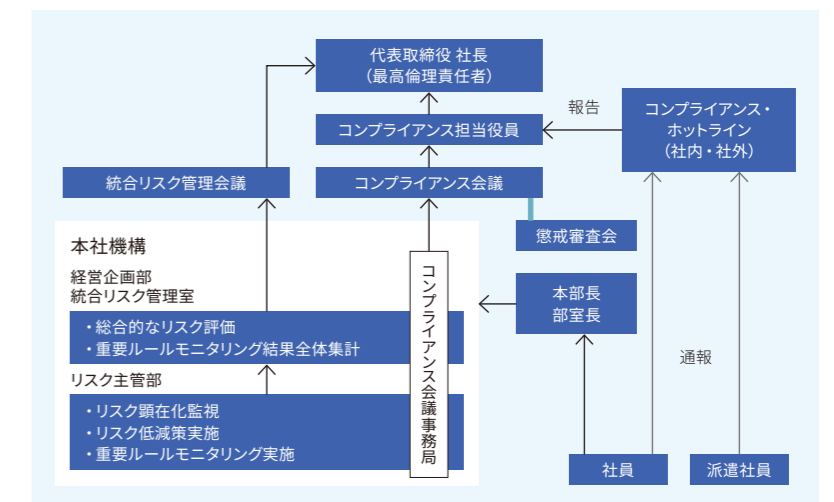
NRIグループビジネス行動基準
https://www.nri.com/jp/company/business_code

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

NRIグループ人権方針／NRIグループAI基本方針／マルチステークホルダー方針
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#social>
 NRIグループ腐敗防止方針／NRIグループの独占禁止法等遵守の方針／NRIグループ税務方針
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#governance>

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

コンプライアンス情報伝達プロセス



経済安全保障推進法への対応

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

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めます。

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に努めます。

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めます。

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

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

▶ 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。

