

# 未来創発

Dream up the future.

野村総合研究所

統合レポート 2020

2020年3月期

COVER STORY

# 未来を創る



NRIでは、創業当時から掲げる「未来創発」の企業理念のもと、  
本業を通じて社会課題を解決し、持続可能な未来社会づくりに貢献するという  
価値共創の考え方が役職員に共有されています。  
お客様の先にある社会の要請を洞察し、その実現を担う。  
それがNRIの使命です。

企業理念


「未来創発」

使命

社会に対して  
「新しい社会のパラダイムを洞察し、  
その実現を担う」

# 共に創る





社会にイノベーションをもたらすお客様を支援し、  
共にそれを実現するのがNRIの存在意義です。  
NRIは、これまでも、これからも価値共創を追求し続けます。

## 使命

お客様に対して

「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」

# 実現する

DAT	BIT
jan	2.002
feb	2.568
mar	3.125
apr	3.586
may	3.468
jun	4.568
jul	4.589
avg	5.025
sep	5.125
okt	6.085
nov	7.968
dec	8.635

DAT	USD	EUR	%
jan	2.002	3.065	+0.12
feb	2.568	3.150	+0.25
mar	3.125	3.268	+0.36
apr	3.586	4.968	+0.91
may	3.468	5.001	-0.16
jun	4.568	5.120	-0.02
avg	5.025	5.268	+0.04
sep	5.125	5.968	+1.42
okt	6.085	6.125	+0.10
nov	7.968		
dec	8.635		

DAT	BIT
jan	1.025
feb	2.258
mar	3.258
apr	4.468
may	5.025
jun	5.985
avg	6.125
sep	7.968
nov	7.968
dec	8.258

DAT	USD	EUR	%
jan	2.002	3.065	+0.12
feb	2.568	3.150	+0.25
mar	3.125	3.268	+0.36
apr	3.586	4.968	+0.91
may	3.468	5.001	-0.16
jun	4.568	5.120	-0.02
avg	5.025	5.268	+0.04
sep	5.125	5.968	+1.42
okt	6.085	6.125	+0.10
nov	7.968		
dec	8.635		

【社】 会のデジタル化が急速に進み、あらゆる事象がデータに基づいて把握でき、豊富なデータが付加価値の源泉となる「デジタル資本主義」への移行が加速します。

どのようなデータをいかに活用するかが、企業の競争力に直結します。こうした経営課題を解決する力がNRIにはあります。

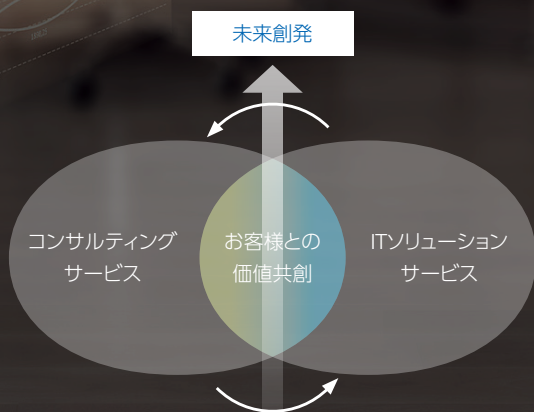
## コンソリケーション※

国内最大級のコンサルティング部門を擁するNRIには、様々な業界や業務プロセスに精通したコンサルタントが在籍しています。業界やお客様との長期にわたる取引関係の中で蓄積した経験やノウハウに基づいた洞察力を持つコンサルタントと、実用性まで考慮して最新のテクノロジーを駆使できるシステムエンジニアが一つのチームとなりお客様を支援する「コンソリケーション」モデルは、他社には容易に追随できることではなく、私たちはこの強みを武器に、お客様のDXを強力に支援します。

※ 企画・構想段階からコンサルティングとITソリューションがお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながらビジネスを創出・推進するビジネスモデル



“コンソリケーション”モデル  
コンサルティングとITソリューションがお客様と併走

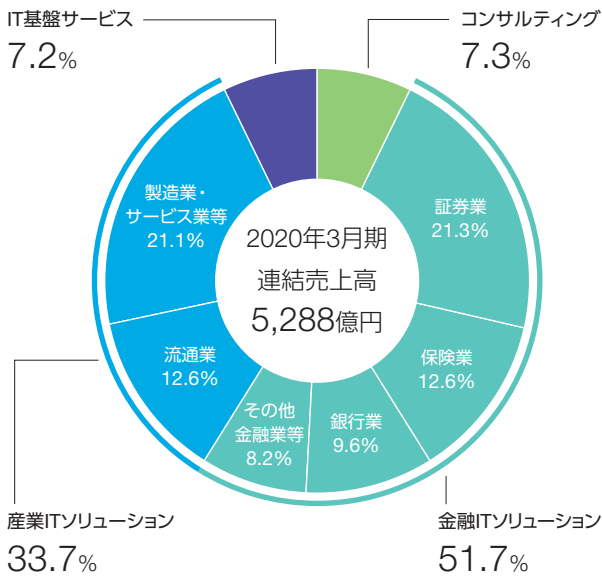


**D** Xによるビジネスモデルの変革を多くの企業が進めています。NRIは将来の変化を先取りした提案を通じて、お客様の変革を企画・構想段階から支援します。そして、変革の実現に向けて、コンサルティングとITソリューションがお客様と併走します。

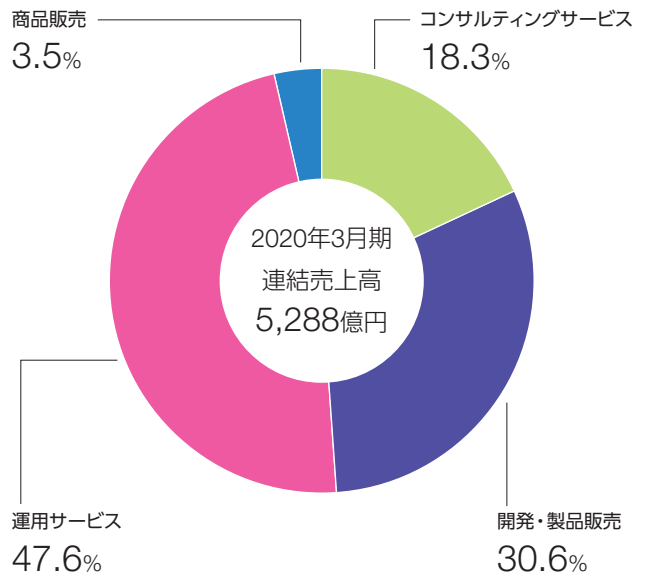
## NRIグループの事業

NRIグループの事業は、「コンサルティング」「金融ITソリューション」「産業ITソリューション」「IT基盤サービス」の4つのセグメントで構成されます。各事業セグメントは、それぞれの領域で業界トップレベルの競争力を持ちながら、必要に応じて柔軟に社内横断のチーム体制を構築します。コンサルティングとITソリューションの機能を併せ持つことで、お客様や社会の優先課題を解決する的確なソリューションを迅速に、かつ一貫して提供できることがNRIグループの強みです。

事業セグメント別外部売上高

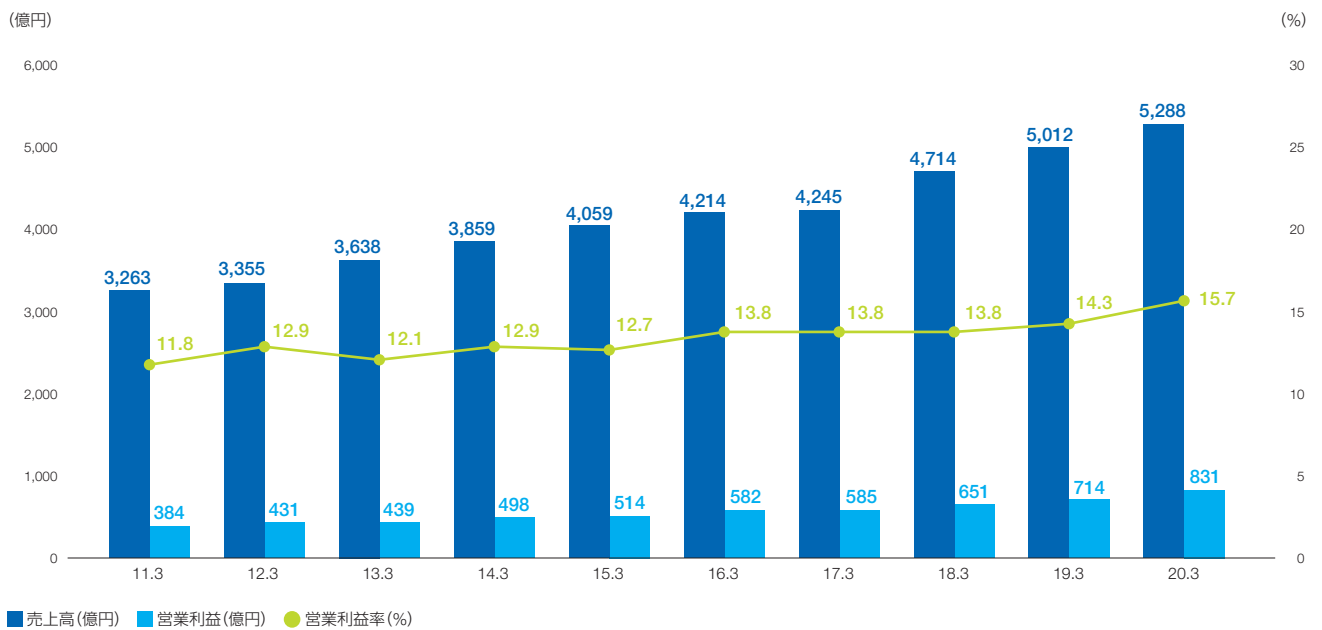


サービス別外部売上高



(注) 比率は2020年3月期の連結売上高に占める割合

売上高・営業利益・営業利益率推移





## コンサルティング

- 企業や官公庁に対する、マネジメントコンサルティング、業務コンサルティング、システムコンサルティングの提供
- 社会・経済・ビジネス・技術等に関する研究、未来予測、社会提言



## 金融ITソリューション

- 証券業、保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関に対する、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス、共同利用型サービス等の提供

### 主要な関係会社

NRIプロセスイノベーション、だいこう証券ビジネス、日本証券テクノロジー、  
カッター・アソシエイツ



## 産業ITソリューション

- 流通業、製造業、サービス業、公共部門に対する、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス等の提供

### 主要な関係会社

NRIネットコム、NRIシステムテクノ、ブライアリー・アンド・パートナーズ、ASGグループ



## IT基盤サービス

- 金融ITソリューションセグメント、産業ITソリューションセグメント等に対する、データセンターの運営管理、IT基盤・ネットワーク構築等のサービスの提供
- 外部のお客様に対する、IT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスの提供
- 先端的な情報技術等に関する研究

### 主要な関係会社

NRIセキュアテクノロジーズ、NRIデータテック、NRIデジタル



「コンソリューション」の提供を強みとして  
NRIならではの価値を社会に提供し、  
持続的に企業価値を向上していきます。

社会が大きな困難に直面する中、NRIは企業理念「未来創発」の実現に向け、  
価値共創によって社会的使命を果たしていくとともに、  
未来を見据えながら、自己変革を続けていきます。

2020年7月  
代表取締役会長兼社長

此本 臣吾



## デジタル化の大きな変化が一気に起こるパラダイムシフトの兆しを感じています。

2020年、世界中で新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が猛威を振っています。不幸にも亡くなられた方々、並びにご家族の皆様には謹んでお悔やみ申し上げます。また、り患された方々には心よりお見舞い申し上げますとともに、最前線に対応にあたっておられる医療従事者の皆様には心より敬意と感謝の意を表します。

感染拡大は、依然として予断を許さない状況が続いており、世界経済はリーマンショック以来の停滞が懸念されています。一方、当時とは大きく異なることがあります。それは「パラダイムシフト」を伴っているという点です。

感染拡大を受けて当社は、4月よりテレワークを原則とし、私自身も週のうち何日かは自宅で執務しました。その間、ウェブ会議システムを活用して経営者の皆様とのコミュニケーションをとらせていただく中で、様々なご要望をいただきました。フル・テレワークを想定した業務の全面電

子化や、企業内ネットワーク基盤の強化といった事業継続に向けたインフラの導入に関するご要望を多くいただきました。同時に、例えばECビジネスの強化やサブスクリプション型のサービスモデルへの転換など、各企業がデジタル技術を活用してビジネスモデルを変革するDX(デジタルトランスフォーメーション)の様々な可能性を検討しているということも実感しました。そうした各企業で検討中のビジネスモデル変革に対し、私は変化を先取りしたご提案を通じ、構想の具現化に貢献していきたいという想いを強くしています。

このようにコロナ禍によって、5年から10年程度は要すると見込まれていた変化が、一気に起こり得る兆しを感じています。そして新たな時代の到来も早まるものと見ています。

## データが付加価値の源泉となる「デジタル資本主義」への移行が加速します。

社会提言は「未来創発」に向けた重要なテーマの一つです。「新型コロナウイルス対策緊急提言」を発信したのもその一環です。2018年3月期より私が監修する書籍や「NRI未来創発フォーラム」での講演を通じて提言させていただいてきたのが、「デジタル資本主義」です。

先進国の人口減少やワークライフバランスの重視が一層進む中、労働投入量や労働生産性を前提に成長を考える、伝統的な産業資本主義は限界が来ていると思います。一方、社会のデジタル化が急速に進み、生活者の行動をはじめ、あらゆる事象がデータに基づいて把握できるよう

になっています。今後は、この豊富なデータが付加価値の源泉となる「デジタル資本主義」の時代になると考えています。今回のコロナ禍を機に進む働き方の変化や、非対面サービスへのシフトという変化の中では、まさにどのようなデータを持っているか、それをいかに活用するかが、企業の競争力に直結する重要な経営課題になっていくので、「デジタル資本主義」への移行は、加速していくと感じています。そうした新しい時代を担っていく力があるのがNRIです。

## NRIは「コンソリューション」の提供を通じてお客様のDXを強力に支援します。

当社は、1965年に日本初の本格的な民間総合シンクタンクとして誕生した「旧・野村総合研究所」と、1966年に設立され日本で初めて商用コンピュータのビジネス利用を実現してきた「野村コンピュータシステム」が、1988年

に合併して誕生しました。合併を主導した経営陣は「来るべき高度情報社会を見通した時、システム機能を持たないシンクタンクはあり得ないし、シンクタンク機能を持たないシステム企業もあり得ない」という言葉を残しました。

合併から約30年、コンサルティングとITソリューションが一体となってお客様と併走し、DXを推進する「コンソリューション」の強みを本格的に発揮できる機会が拡大しています。



その含意を私が身をもって知る機会を得たのは、今から10年以上前のことでした。当時、あるお客様による新たなビジネスモデルの構築をお手伝いしていました。今では一般的になっているO2O (Online to Offline) でしたが、当時はまだ先駆けた挑戦だったと思います。そのため、この案件では、私たちコンサルタントがお客様企業のCEOやビジネス部門と目指すビジネスモデルの姿を十分に議論し、その上でITソリューションが形にしていきました。コンサルティングとITソリューションが別々に活動する方が一般的だった当時としては、異例のアプローチでした。私はこの時、将来、このプロジェクトのようにITの利活用によるビジネスモデルの変革が広がっていく確信めいたものを抱きました。またこの時期、私は役員としてシステムに関連する事業も担当するようになりました。そこで、将来に向けたNRIのビジネスモデルの大きな可能性を強く感じました。企画・構想段階からコンサルティングとITソリュー

ションがお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながらビジネスを創出・推進する「コンソリューション」という独自のビジネスモデルです。「コンソリューション」を通じて、お客様のDXを強力に支援できるとの考えに至りました。

そうした確信を抱きながら策定に携わったのが、2015年4月に公表した長期経営ビジョン「Vision2022」(以下、V2022)です。公表の2年後、私が「DX元年」と呼ぶ2017年頃より、ITを活用したビジネスモデルの変革(DX)を行う動きが本格化し、コンサルティングとITソリューションの両方がセットであることが案件組成の条件になっていきました。合併から約30年、コンサルティングとITソリューションが一体となってお客様と併走し、DXを推進する「コンソリューション」の強みを本格的に発揮できる機会が拡大しています。

今では、合併時の約30年前に先人が残した言葉の真意を全社員が共有しています。そして現在私たちがあゆんでいる道もまた、先人が創業時に規定した道と言えましょう。

## 企業理念に明文化された使命のもと、これからも価値共創を追求し続けます。

創業以来掲げている企業理念「未来創発」には、私たちの「使命」として次の2行が記されています。

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

近年、本業を通じた社会課題の解決によって事業機会を見出し、自社の成長と持続可能な社会への貢献を両立する考え方であるCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)への関心が高まっています。B2Cの企業は眼前の「消費者」という社会と常に接しているわけですから、社会価値の創出が企業価値に直結することをイメージするのが容易です。他方、B2B企業は直接社会とは接点を持ちません。しかしそうであるがゆえに、B2C企業以上に社会価値を意識しなければなりません。お客様の先にある社会の要請をお客様以上に、そして先回りして理解していないと、付加価値を提供できず存在意義を失うためです。生業の性質上、当社にとってとりわけ重要であることは言うまでもありません。これが1行目の「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」の真意です。つまり当社は、既に創業時からCSVそのものと言える考え方が企業理念で明文化されているのです。当社は業界でもトップクラスの高い生産性を誇りますが、これは規模やコストではなく、変化をいち早く察知し、社会価値につなが

るご提案を差し上げる、あるいはたとえ難度が高くても社会的有用性が高いシステム構築に、あえて挑戦するという「価値」を軸とした企業文化が根付き、人材戦略をはじめとするあらゆる企業活動や仕組みも「価値」を評価の尺度としてきた結果です。

社会にイノベーションをもたらすのはお客様です。強みを活かしお客様とともにそれを実現していくことが私たちの存在意義です。そうした「共創」の考え方が込められているのが、2行目の「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」です。

これから社会は、過去の経験や理論が通用しない非連続な変化の時代を迎えていきます。そこでは、生活者はもとより取引先、地域社会、国家、投資家など社会を構成するあらゆる主体にスコープを広げて将来の社会課題を「洞察」し、共創していく姿勢が私たちに求められていきます。こうした言わば「攻め」に加え、社会になくしてはならない機能を提供するお客様の事業継続を支えるとともに、貴重な情報をお預かりしているデータセンターの万全の態勢での運営や、高度な情報セキュリティ管理など、私たちに果たし続けていくべき社会的責務もあります。まさに企業理念に内在しているCSVの考え方にに基づき、コンサルティングとITソリューションという、2つの機能を駆使し、社会課題の解決に貢献していくことこそ、NRIの持続的な企業価値向上の道筋と言えるのです。

## 「聞くこと」とチームワークを大切にしています。

未来を洞察しお客様をナビゲートしていく上で、高度な理論を身に付けることが必須であることは言うまでもありません。しかし私は、経営者として将来を洞察しNRIが進むべき道を示すために、理論だけではなく「現場の声を聞くこと」をととても大切にしています。

コンサルタントとしてのキャリアをあとで振り返ると、1994年、当時設立されたばかりの台湾事務所へ拠点長として赴任しました。当時、理論ではなく「いくら儲かるのか」という実質主義を徹底した中華流ビジネスに直面し、30

歳代前半だった私は大いに困惑したのを覚えています。自分一人の理論で判断することの限界を悟った私は、幹部はもとより現場の「声を聞くこと」に徹するようになり、また社員の成長の結果を会社の成長にいかにつけられるかが自らの仕事だと考えるようになりました。経営の舵取りを行うようになってからも「現場」を重んじ、常にお客様はもとより社員の話の聞き役に回るように心掛けてきました。今後も、的確な経営判断を導き出すためには、「現場」から学び、本当に価値ある情報を見出していかねばなら



的確な経営判断を導き出すためには、「現場」から学び、本当に価値ある情報を見出していかなければならないと思っています。そのため、社内は風通しが良く、社員が私に気軽に意見を言うことができる風土づくりに努めています。

ないと思っています。そのため、社内は風通しが良く、社員が私に気軽に意見を言うことができる風土づくりに努めています。

経営陣にも同様のことが言えます。正しく現場の情報を共有することができる経営陣の間でこそ、率直に議論

を戦わせることができます。そして、ひとたび決定した方向性には一致団結して取り組んでいくような、チームワークのとれたマネジメントであれば、社員も迷うことなく、ついてきてくれると思っています。

## 難局を「チャンス」と捉え、長期的な成長につながる投資を進めていきます。

歴史を振り返ると、経済はほぼ10年周期で困難な時期を経験してきました。当社も1990年代のバブル崩壊、1998年のアジア通貨危機、2001年のITバブル崩壊によって大きな打撃を受け、2008年のリーマンショックでは特に甚大な影響を受けました。そうした難局に差し掛かった時、歴代のNRI経営者は会社を変える「チャンス」と捉え、好調時には着手できなかった構造的な課題に取り組んできました。例えばリーマンショックで業績が大きく落ち込んだ根本原因は、金融機関向けが7割近くという偏ったポートフォリオでした。そこで当時の経営陣は、産業向けを収

益のもう一つの柱に育成する方針を打ち出し、構造的課題の解決に向けた改革を進めていきました。その意志を私も受け継いでいったことで、現在は金融機関向け以外の売上高比率が約5割を占めるに至り、近年の安定的な業績の伸びを支えています。つまり危機の際に行ったことが10年後に花開いているわけです。このように短期の業績に過度に気をとられることなく、長期的な視点で経営を行うのは当社の伝統です。役職員の評価に際しても、長期的な視点で何を実施したのかを重視しています。

COVID-19の拡大により、NRIの業績も一定の影響を受けると想定しますが、私は、現在の景気後退をNRIの次の10年を創造していくための大きな機会だと捉え、こういう時にしかできない長期的な課題に取り組みたいと考えています。具体的には、デジタルIP\*など今後の生産性向上につながる知的資産への開発投資や、将来のビジネス

につながる重要テーマの研究投資など、長期的な成長をもたらす投資をさらに進めていく考えです。そして、企業活動が正常化した後の新しいIT投資の大きな波を、しっかりと取り込んでいきたいと考えています。

※ デジタルIP: デジタルの領域で活用可能な知的資産 (IP: Intellectual Property)

## 中期経営計画(2019-2022)のもと、DX戦略とグローバル戦略を着実に推進します。

V2022では、2023年3月期までの財務目標として「営業利益1,000億円」「営業利益率14%以上」「海外売上高1,000億円」「ROE14%」を設定しました。そしてそのドライバーとなる「DXビジネスの創出」と「グローバル化」を進めていくため、中期経営計画を策定し、確実にステップを踏んでいくこととしました。V2022の前半3か年にあたる「中期経営計画(2016-2018)」の初年度には、コンサルティングとITソリューションの機能を統合したNRIデジタル(株)を設立し、DXビジネスを先導できる人材とDX2.0\*との親和性が高い案件を移管しました。その戦略的な狙いは、多様な専門家が職種を越えてアイデアを出し合い、協力してお客様のDXを支援するための基盤を強化することでした。この中期経営計画で売上高5,000億円、営業利益700億円という財務目標を達成し、足場も固めた私たちは次のステージに向かっていくことになりました。

V2022の後半4か年の方向性を定めた「中期経営計画(2019-2022)」では、企業理念の実現に向けてより力強く前進していくべく、CSVへの取組みを「価値共創を通じた社会課題の解決」として新たに明示しました。そしてNRIの持続的成長と持続可能な未来社会づくりを両立させる、「NRIのサステナビリティ経営」として推進しています。「NRIらしい3つの社会価値」の創出に向け、財務目標に加えて成長戦略と連動した定量的な非財務KPIを四半期ごとにモニタリングしながら確実な取組みの遂行を図っています(→P.50-51)。

初年度の2020年3月期は、売上高、営業利益及び、各段階利益で2019年3月期に引き続き過去最高を更新することができました。営業利益についてはコンサルティングの増収効果並びに開発生産性の向上などにより当初の計画よりも1年前倒しで進捗しています。DX関連需要の拡大に強い手応えを感じた1年でした。DXビジネスの収益性を高めることを目的とした「デジタルIP」の獲得も、標準化や部品化、高付加価値な分析モデルの事業化などで大きな進展を見ることができました。ビジネスプラットフォーム戦略においても金融プラットフォーム事業の強化に向けた足場固めなど、着実に前進しています。

グローバル戦略も着実に進展しています。NRIは、豪州と北米を主たる注力地域とし、M&Aなどによる外部成長を軸とした事業拡大を進めています。豪州は、人口が増加傾向にあり、ITサービス市場の成長率も高く、新技術の導入にも積極的な魅力ある市場です。2017年に、ITインフラサービスに強みを持つASGグループと、コンサルティングサービスに強みを持つSMSを経営統合し、ITマネージドサービスを一貫して提供する体制を整え、足場を構築しました。2020年には、豪州メガバンク傘下のバックオフィスの一部門であるAUSIEX社の株式取得に向けた手続きを開始するなど着々と事業基盤を整えています。また、北米では、デジタル領域における高付加価値なIPの獲得を主目的に事業を展開していきます。

※ DX2.0: デジタル技術で新しいビジネスモデルそのものを生み出すDX。  
なお、既存ビジネスの業務プロセス変革に寄与するDXは「DX1.0」



成長戦略を担う人材の採用と育成を進め、NRIに最適な新しい働き方も探求していきます。

人材戦略では、「価値」を提供しお客様のDXを成功に導くことができる人材の採用と育成に取り組んでいます。DXビジネスのプロジェクトチームを構成するビジネスデザイナー、データサイエンティスト、アプリケーション/プラットフォーム人材などに加え、ビジネスとITを理解し、お客様の責任者とも対話ができるリーダーシップ人材の強化を進めています。こうしたスペシャリストの採用だけでなく、社内でも戦略的に育成を行っています。DX人材育成プログラムを創設し、アナリティクス、ブロックチェーン、アジャイル開発、クラウドなど、DXビジネスに関連する能力開発を全社横断的に強力に推進しています。各プログラムへの応募が殺到するなど、若い社員の意欲の高まりを実感しています。

働き方に関してもNRI独自のスタイルを追求していきます。現在、多くの企業がテレワークを新しい働き方とし

て導入しています。もはや過去の働き方に戻ることはないと思いますが、一方でテレワークの導入だけで生産性が上がるという考えには疑問を持っています。

かつて日本企業が国際競争力を持ってきた原動力は、モノづくりにおける「すり合わせ」に代表される「暗黙知」です。合理性を追求する欧米とは異なり、多少の無駄があったとしても、暗黙知を共有しながら付加価値を生み出してきたのが日本企業だと思います。安易なテレワークへの移行は、そうした日本独自の強みを否定することになり、労働時間は効率化できても付加価値を生み出しにくくなる危険性があると感じています。NRIでは、従来型と新しい働き方を組み合わせた最適な働き方を探っていきます。答えを探っていく中で、NRIは新しいパラダイム「デジタル資本主義」を担う存在として、また一歩先をあゆんでいくことができると考えています。

NRIでは、従来型と新しい働き方を  
組み合わせた最適な働き方を  
探っていきます。答えを探っていく中で、  
NRIは新しいパラダイム  
「デジタル資本主義」を担う存在として、  
また一歩先をあゆんでいくことが  
できると考えています。



<b>COVER STORY</b>	
6	事業概要
	6 NRIグループの事業
8	トップメッセージ
16	目次／編集方針
18	NRIの企業理念
20	NRIのあゆみ
	20 NRIのあゆむ価値創造の歴史
22	価値を創出する資本(競争優位性)
	22 人的資本の競争優位性
	23 社会・関係資本の競争優位性
	24 知的資本の競争優位性
26	NRIの価値創造
	26 外部環境の変化による機会とリスク
	28 価値創造プロセス
	30 ビジネスモデルと事業の方向性
	34 NRIが持つ資本とその活用を通じた価値創出
	36 資本の活用 ～新型コロナウイルス対策緊急提言～
	38 財務ハイライト
	40 非財務ハイライト
	42 Vision2022とNRIの目指すサステナビリティ経営
	44 Vision2022と中期経営計画の概要及び進捗状況
48	価値創造を支える仕組み
	48 CFOメッセージ
	50 コーポレート部門管掌役員メッセージ
	52 主なサステナビリティ活動実績
	54 NRIの人材戦略
	56 DX人材の育成
	58 ダイバーシティ・マネジメント
	59 働き方改革の取組みと健康経営
	60 ステークホルダーとの協働
	63 情報開示・コミュニケーション
	64 NRIの品質管理
	68 環境負荷の低い未来社会の創発
	72 NRIのコーポレート・ガバナンス
	74 取締役会・監査役会の体制
	76 取締役・監査役の報酬等
	79 社外役員メッセージ
	80 内部統制／倫理・コンプライアンス
	82 役員一覧
84	事業セグメント
	84 NRIの4つの事業セグメント
	86 コンサルティングセグメント
	88 金融ITソリューションセグメント
	90 産業ITソリューションセグメント
	92 IT基盤サービスセグメント
94	企業情報／データ
	94 過去11年間の要約連結財務諸表
	96 連結財務データ
	98 ESGデータ
	100 NRIグループネットワーク
	101 会社情報／株式情報

## 統合レポート2020の編集方針

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

「統合レポート2020」では、ステークホルダーの皆様のフィードバックを参考に、記載内容を充実させています。特に、トップメッセージでは、企業理念に込められた価値共創への想いや、持続的な企業価値向上の道筋についてわかりやすくご紹介しています。また、非財務の重要指標(KPI)の開示や、「新型コロナウイルス対策緊急提言」など具体的な活動内容の説明についても充実化を図りました。

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

NRIでは、中長期的な企業価値向上に邁進し、その価値をご判断いただくために、ステークホルダーの皆様とのより深いコミュニケーションに努めていきます。

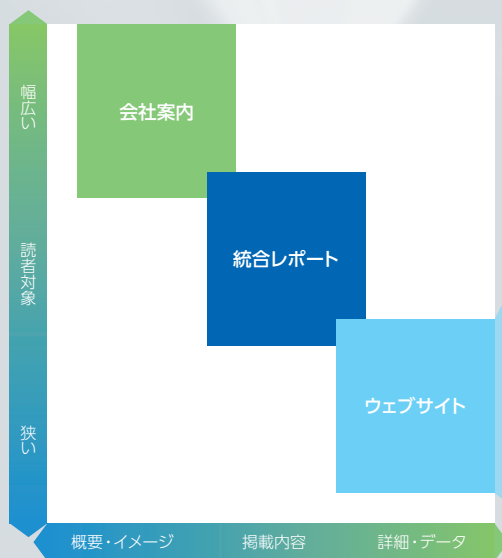
## 開示にあたって参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会 (IIRC)  
「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省  
「価値協創のための統合的開示・  
対話ガイダンス」

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

## 開示情報の棲み分け



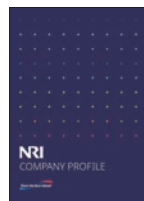
### ウェブサイト

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

- ナレッジ・インサイト
- ソリューション・サービス
- サステナビリティ
- ニュース
- 企業情報
- 株主・投資家情報 (IR)
- 採用情報
- NRI People
- NRI JOURNAL



ウェブサイト



会社案内



サステナビリティブック2020



ESGデータブック2020

## 注意事項

- ・本統合レポートは、2020年3月期の業績及び今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、(株)野村総合研究所 (NRI) が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。
- ・本レポートに記載されている意見や見通しは、作成時点におけるNRIの見解であり、その情報の正確性及び完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。
- ・本レポートのいかなる部分も一切の権利はNRIに帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。
- ・本レポート内の“NRI”は、一部“NRIグループ”全体を指す場合がありますが、便宜上“NRI”と表記しています。

## 創業の精神を礎に、受け継がれてきた企業理念 「未来創発—Dream up the future.—」

NRIは、日本初の民間総合シンクタンクである旧(株)野村総合研究所と、日本のIT産業をリードしてきた野村コンピュータシステム(株)の合併で誕生した、コンサルティングからITソリューションまで一貫したサービスを提供する企業です。

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

### 脈々と継承されるNRI創業の精神

## 1965 Research consulting

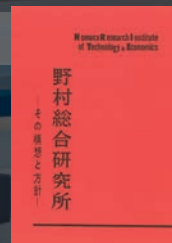
### 旧(株)野村総合研究所設立

#### 日本初の民間総合シンクタンク

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

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

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



旧(株)野村総合研究所の設立趣意書  
(1962年に野村証券が作成)

リサーチ・コンサルティング

## 1966 IT solutions

### 野村コンピュータシステム(株)設立

#### 日本初のコンピュータ商用利用

NRIのITソリューション事業の源流は、1953年に野村証券(株)に設置された計算部です。1955年には、アメリカで完成したばかりの商用コンピュータ (UNIVAC-120) を導入、日本初のコンピュータの商用利用として話題となりました。これは、「これまでの世の中にない新しい仕組みを創り出していきたい」という想いが実現したものです。

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

る高度な情報システム開発から得た様々なノウハウを、より多くの企業の経営合理化などに役立てること」とされ、社会への奉仕と、新たな価値を生み出す姿勢を表しています。

※1972年に野村コンピュータシステム(株)に社名変更



野村証券(株)に導入された  
商用コンピュータ (UNIVAC-120)

ITソリューション

# 未来創発

Dream up the future.

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

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

1988

合併

新生NRI誕生



2001

東証一部上場

2015

長期経営ビジョン  
[Vision2022] 及び  
ビジョン・ステートメント  
“Share the Next Values!”  
発表

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

(新生NRI合併調印式後の記者会見より)

## NRIIのなりたちとその使命

1988年、情報サービス企業のあるべき姿を予見して旧(株)野村総合研究所と野村コンピュータシステム(株)が合併、新生・野村総合研究所(NRI)が誕生しました。新生NRIIは、両社の創業当時の精神を受け継ぎ、単にリサーチ・コンサルティングやITサービスを提供するだけでなく、新たな社会価値を創造し、社会やお客様の課題を解決することを使命としています。

# NRIのあゆむ価値創造の歴史

売上高  
(億円)  
8,000

NRIは、創業以来、様々な景気変動や経済危機の影響を受けながらも、社会課題の変化に合わせていくつもの新しい価値を創り出し、持続的な成長を続けてきました。

その過程で人的資本、社会・関係資本、知的資本など、今日の競争優位につながる重要な資本を蓄積してきました。現在推進する長期経営ビジョン「Vision2022」(2016年3月期～2023年3月期)と、「中期経営計画(2019-2022)」でも、「未来創発」の理念の下、中長期の企業価値の向上に邁進します。

6,000

■ 売上高(左軸)  
■ 営業利益(右軸)

(注) 1. 1987年以前は旧・野村総合研究所と野村コンピュータシステムの合算値  
2. 1988年～1996年はNRIの単体業績値、1997年以降は連結業績値  
3. 1989年は決算期変更のため6ヵ月決算(88.10～89.3)。便宜上「6ヵ月実績×2」でグラフ化

4,000

2,000

0

77.9 78.9 79.9 80.9 81.9 82.9 83.9 84.9 85.9 86.9 87.9 88.9 89.3 90.3 91.3 92.3 93.3 94.3 95.3 96.3 97.3 98.3 99.3 00.3 01.3 02.3 03.3 04.3 05.3

新生NRI誕生

バブル景気崩壊

東証一部  
上場

ITバブル崩壊

## NRIの沿革

**1965年**  
日本初の民間シンクタンクとして  
旧・野村総合研究所設立



旧・野村総合研究所設立

**1966年**  
野村電子計算センター設立  
(1972年、野村コンピュータシステムに社名変更)



野村電子計算センター設立

**1967年**  
ニューヨーク事務所設立

**1972年**  
ロンドン事務所設立

**1976年**  
香港事務所設立

**1984年**  
シンガポール事務所設立

**1988年**  
旧・野村総合研究所と野村コンピュータシステムが合併し、野村総合研究所に

**1994年**  
NRI Pacific設立、台北事務所設立

**1995年**  
ソウル支店設立

**1997年**  
マニラ事務所設立



旧・野村総合研究所と野村コンピュータシステムが合併し、野村総合研究所に

**2000年**  
NRIセキュアテクノロジーズ設立

**2001年**  
東証一部上場  
NRIデータテック、NRIサイバーパテント設立

**2002年**  
NRI上海設立、NRI北京設立

**2007年**  
NRI社会情報システム設立

**2008年**  
米国ダラスオフィス、モスクワ支店設立

## 社会的要請に応じて生み出してきたサービス

### コンサルティング

**1970年**  
大阪万博の入場者予測などの調査受託(マネジメントコンサルティングの先駆け)

**1984年**  
システムクリニックサービス開始(システムコンサルティングの先駆け)

**1988年**  
NRIを含む世界5大シンクタンク「T5」の提言活動を推進(1995年まで)

**1989年**  
年金制度研究に着手(後に、日本版401K制度化で結末)

**1994年**  
日本で6番目に企業ウェブサイトを開発

**1995年**  
慶應義塾大学とサイバー社会基盤研究推進センター(CCCI)設立  
CCCIにてネットショッピングモール「電話クラブ」運営開始(日本のネット通販の草分け)

**1997年**  
第1回生活者1万人アンケートを実施(以降、3年ごとに実施)

**2000年**  
ユビキタスネットワーク提唱(新たな情報技術パラダイム)

### ITソリューション

**1970年**  
野村証券「総合オンラインシステム」稼働

**1974年**  
共同利用型サービス「STAR」稼働(リテール証券会社向け)

**1979年**  
セブーンイレブン・ジャパン「新発注システム」稼働

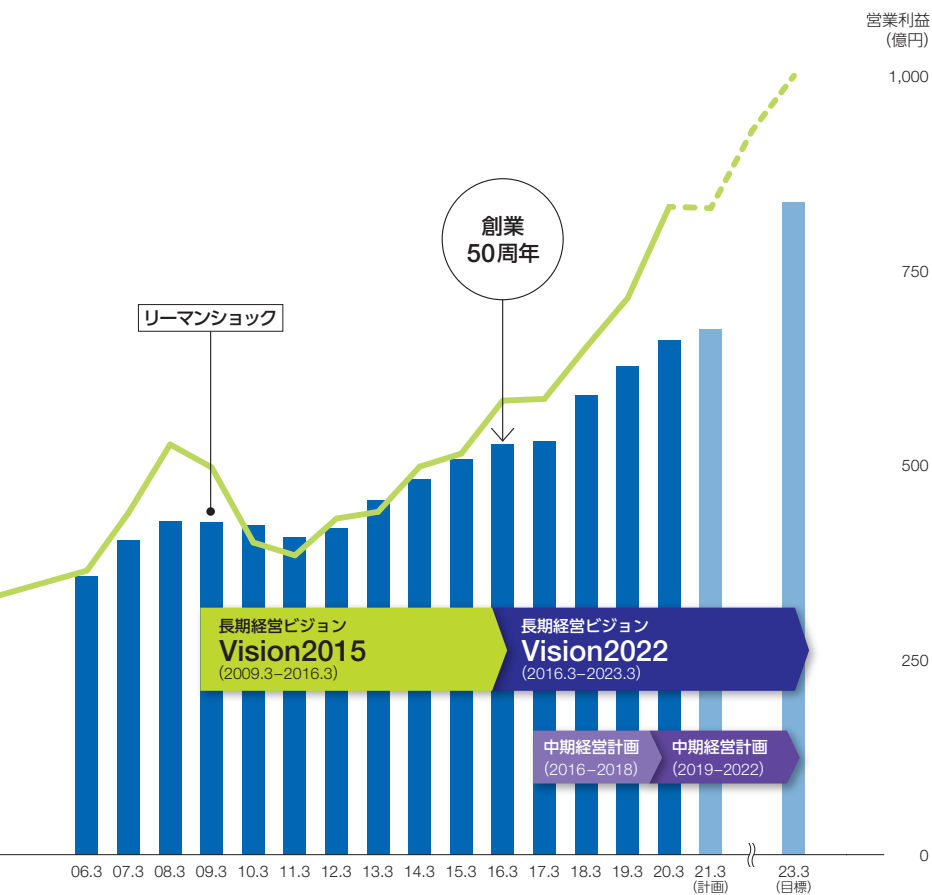
**1987年**  
共同利用型サービス「I-STAR」稼働(ホールセール証券会社向け)

**1987年**  
野村証券「ファミコントレードシステム」稼働(現在のネットトレードサービスの先駆け)

**1988年**  
日米間の国際VAN(付加価値通信網)サービス開始

**1993年**  
共同利用型サービス「T-STAR」稼働(資産運用会社向け)

**1997年**  
共同利用型サービス「BESTWAY」稼働(投信窓販向け)  
都市銀行と共同で「eキャッシュ」実験開始(日本初の電子マネー実験)



## 積み上げてきた資本

### 人的資本

- 層の厚いプロフェッショナル人材
- グローバルで活躍する社員ネットワーク

### 知的資本

- 高い専門性を支える研究開発
- 競争力ある知的資産

### 社会・関係資本

- 強固な顧客基盤と継続的な取引関係
- 国内外パートナー企業との緊密な連携

### 製造資本

- システム開発品質 (NRI-QMS)
- データセンター運営品質

### 財務資本

- 強固な財務基盤
- 機動的な投資を可能にする資金余力
- 成長と還元を両立する高い資本効率

### 自然資本

- データセンターの温室効果ガス排出量削減
- 共同利用型サービス拡大による顧客の環境効果創出

**2009年**  
NRI・BPOサービス設立  
(2010年、NRIプロセスイノベーションに社名変更)

**2010年**  
NRI大連設立

**2011年**  
NRIインド設立

**2012年**  
NRI FT India設立  
NRIシステムテクノ設立

**2013年**  
NRIタイ設立

**2014年**  
だいこう証券ビジネス  
グループ会社化  
NRIホールディングス・アメリカ  
設立

**2015年**  
プライアリー・アンド・パートナーズ  
グループ会社化  
北京智明創発 グループ会社化  
日本智明創発ソフト  
グループ会社化  
NRIシンガポール、NRIみらい設立

**2016年**  
カッター・アソシエイツ  
グループ会社化  
ASG グループ会社化  
NRIデジタル、  
NRIリテールネクスト設立

**2017年**  
NRIオーストラリア設立  
SMS グループ会社化

**2018年**  
NVANTAGE設立

**2019年**  
日本証券テクノロジー  
グループ会社化

**2003年**  
CIO補佐官を、厚生労働省、  
農林水産省等に派遣開始

**2007年**  
清華大学・野村総研中国研究  
センター設立  
インサイティングナル事業開始  
(広告効果測定サービス)

**2011年**  
東日本大震災復興に向けた提言  
活動

**2012年**  
資生堂の総合美容ウェブサービス  
「watashi+」のサービス設計から  
システム構築までを包括支援

**2014年**  
[NISA] 制度設計からシステム  
構築までを包括支援

**1999年**  
インターネット専門証券会社向け  
サービス提供開始

**2000年**  
共同利用型サービス[BizMart]  
稼働  
(B2B商取引支援)

**2001年**  
[TRUE TELLER] 提供開始  
(テキストマイニング)  
中国オフショア開発本格化

**2004年**  
共同利用型サービス[e-JIBAI]  
稼働  
(自賠責保険向け)

**2012年**  
共同利用型サービス  
[Value Direct] 稼働  
(ネットバンキング向け)

**2016年**  
AIソリューション  
[TRAINA/トレイナ] 提供開始

## 人的資本の競争優位性

NRIは高度な専門性を持つ人材を多数抱えており、様々な成長機会を提供することで、さらなる強化を進めています。その結果、ITサービス業界の中で、高い収益力と生産性を維持しています。

### 人的資本

層の厚い  
プロフェッショナル人材

NRIは、国内・海外拠点の社員が連携してサービスを提供しています。  
また、高度な情報処理技術などを持つプロフェッショナル人材を多数抱えています。

NRIグループ社員数・海外拠点要員数  
(名)



資格取得者数  
(名)

(集計対象:単体)	18.3末	19.3末	20.3末
情報処理技術者試験(高度) <sup>※1</sup>	6,608	6,726	<b>6,856</b>
ITコーディネーター	197	207	<b>240</b>
Project Management Professional	292	299	<b>320</b>
ITIL Manager/Expert/Intermediate	70	70	<b>68</b>
証券アナリスト検定会員	245	245	<b>246</b>
公認会計士	9	16	<b>15</b>
中小企業診断士	46	46	<b>48</b>
一級建築士	10	10	<b>10</b>
電気通信主任技術者	107	107	<b>108</b>
パブリッククラウド関連資格取得者 <sup>※2</sup>	28	94	<b>543</b>

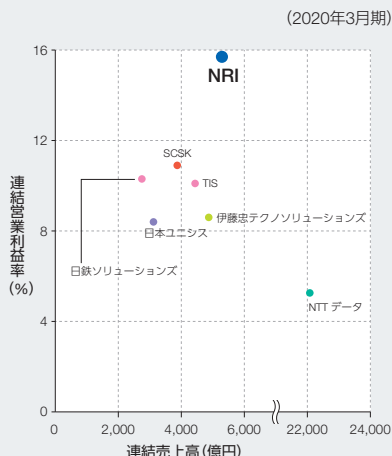
※1 旧制度下で実施された「システムアナリスト試験」「上級システムアドミニストレーター試験」「情報セキュリティスペシャリスト試験」「情報セキュリティアドミニストレーター試験」の合格者数を含む延べ人数  
 ※2 AWS認定資格、Google Cloud認定資格(GCP)、Microsoft Certified(Technology Azure)の合格者数の延べ人数

### アウトカム

高い収益力と生産性

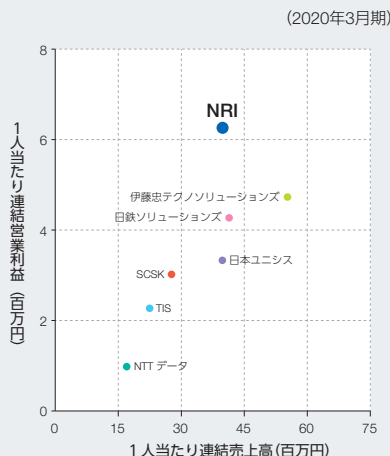
NRIは、国内外の同業他社と比べて、トップレベルの収益力(連結営業利益率・EBITDAマージン)と生産性(1人当たり連結売上高・営業利益)を維持しています。

同業他社との連結売上高・営業利益率比較



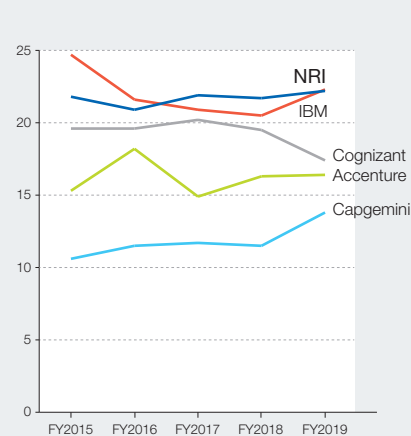
(出所)各社決算資料よりNRI作成

同業他社との従業員1人当たり連結売上高・営業利益比較



(出所)各社決算資料よりNRI作成

EBITDAマージン比較 (%)



(出所)SPEEDAよりNRI作成



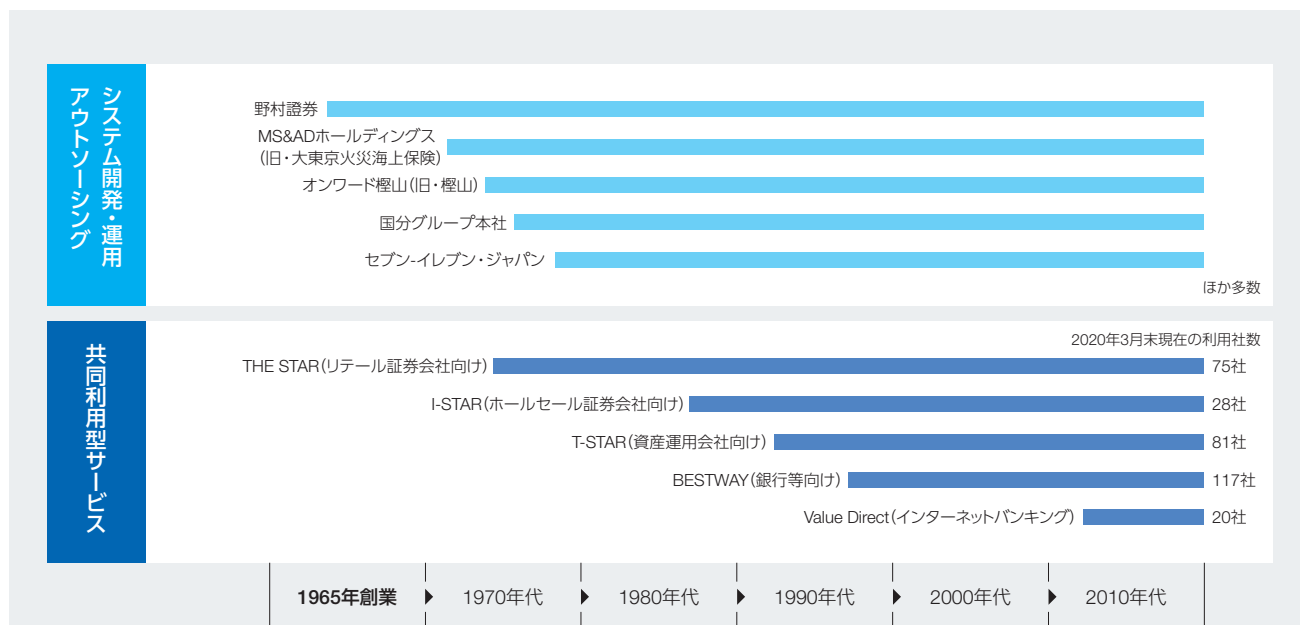
# 社会・関係資本の競争優位性

業界トップクラスの企業との長い取引関係の中で得た経験やノウハウの蓄積は、NRIの重要な財産であり、運用アウトソーシングや共同利用型サービス利用社数の増加は、事業の拡大だけでなく、収益構造の安定化に貢献しています。

## 社会・関係資本

強固な顧客基盤と  
継続的な取引関係

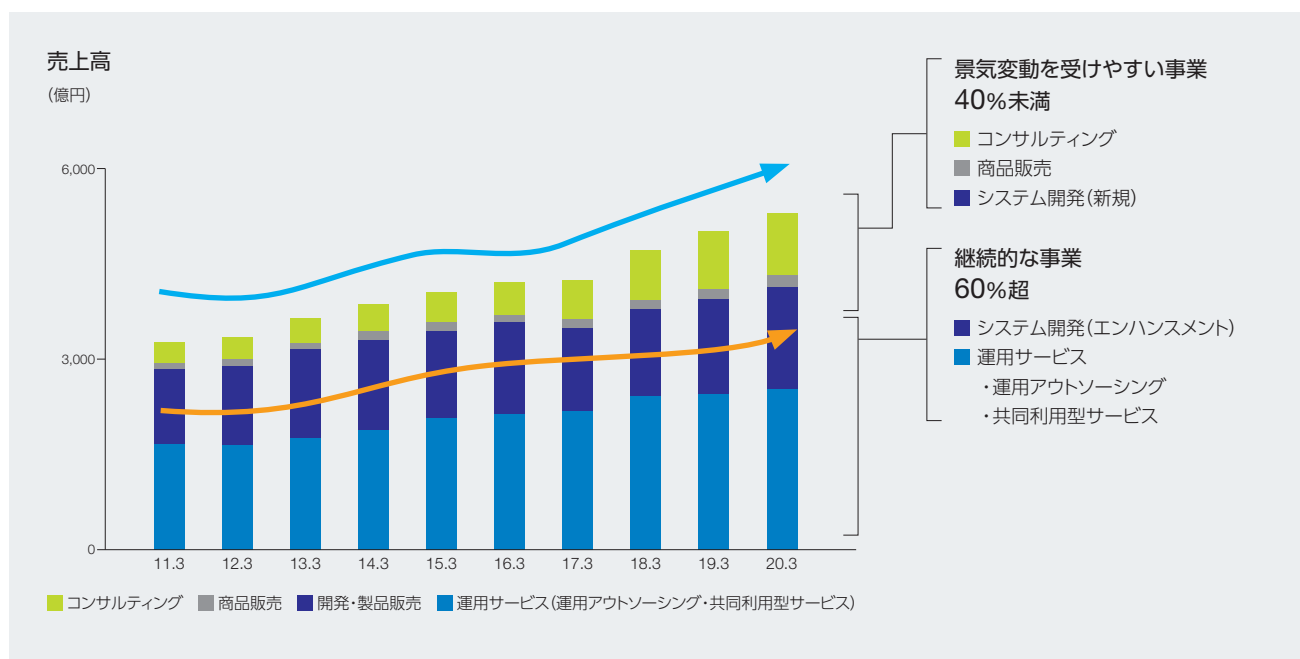
NRIは、業界トップクラスの企業との長期的な取引関係の中で、ノウハウを蓄積してきました。さらに、そのノウハウを基に共同利用型サービスを提供することで、より多くのお客様との継続的な取引関係を構築しています。



## アウトカム

安定的な収益構造

NRIは、共同利用型サービス、運用アウトソーシングやエンハンスメント(保守・運用)など継続率の高い事業が6割を超える安定的な収益構造を構築しています。



## 知的資本の競争優位性

イノベーションでNRIらしい価値を創造し、社会課題の解決を通じた持続可能な未来社会づくりを実現するために、質の高い調査力と体制で研究開発を推進しています。研究開発の成果は、未来予測や社会提言として広く社会に発信するとともに、事業活動を通じて得られた既存のノウハウと融合し、実践的な「競争力ある知的資産」として活用されます。

### 研究開発方針

NRIでは、2つの分類で研究開発を進めています。1つ目は、「事業開発」として長期経営ビジョン「Vision2022」や中期経営計画に沿った新事業・新商品開発に向けた研究や事業性調査、プロトタイプ開発、実証実験などを、2つ目は、「調査研究」として情報技術に関する先端技術調査や基盤技術、生産・開発技術の研究及び社会提言のための調査研究などを進めています。

2020年3月期は、特に事業開発系のテーマに重点を置き、新たな価値創造につながる事業の事業化ノウハウの蓄積を図りました。

研究開発のテーマ分類と取組み方針

テーマ	取組み方針
事業開発	・中長期視点の新規事業開発に関する研究開発(事業探索、インキュベーションなど)
	・AI(人工知能)、IoT(モノのインターネット)、FinTechなど重点テーマと位置付けるDXの活用に向けた研究開発
	・重点テーマに関連する技術の有用性評価
調査研究	・NRIの技術競争力強化、事業開発の活性化に資する技術動向調査
	・NRIの事業に資する社会提言活動
	・政府機関や企業経営に資する提言活動

### 研究開発体制

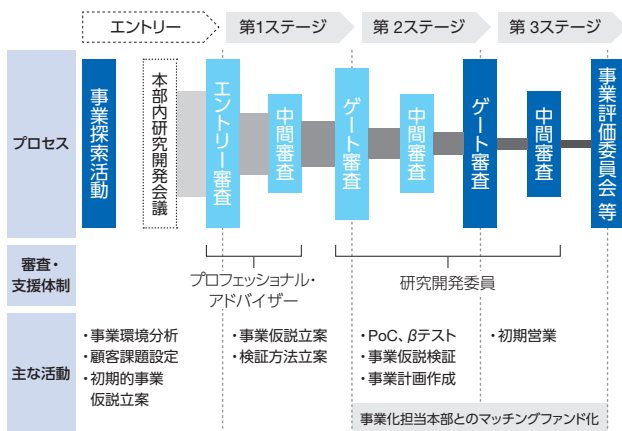
全社横断的に研究開発を進めるために、研究開発委員会を設置し、社会や社外と横断的に協業しながら研究開発を推進しています。

また、昨今の激しく変化する外部環境や最先端技術に迅速に対応し、多くの挑戦を実施できる仕組みとするために、ステージゲート管理を導入しています。併せて、研究開発成果の社内公開を強化し、全社横断的に知見やノウハウを活用した事業探索を可能にしています。

研究開発を推進する組織

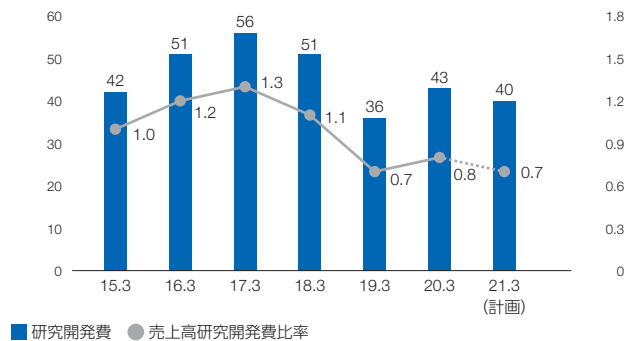
研究開発委員会	研究開発戦略を提起・審議するとともに、個別の研究開発案件について、立案から成果活用に至るまで、全社的視点でプロジェクトを審査
未来創発センター	政策提言・先端的研究機能を担い、新しい社会システムに関する調査・研究を実施
DX生産革新本部	情報技術分野における先端技術・基盤技術などの研究を実施
各事業本部	中長期的な事業開発・新サービス開発を担い、事業性調査、プロトタイプ開発、実証実験などを実施

### ステージゲート管理



### 研究開発費の推移

(億円/%)



## 競争力ある知的資産の開発

業界トップクラスの企業との取引の中で得たノウハウや、研究開発活動を通じて得た知見を基に、事業に幅広く活用できる「競争力ある知的資産」の開発を進めています。特に近年は、クラウド基盤やアルゴリズムなどDXビジネスの領域で、顧客や業界をまたいで活用可能な「デジタルIP」の開発に注力しています。複数のデジタルIPをそろえることにより、高品質なITソリューションをより短時間で提供可能となり、NRIの競争優位の強化に貢献します。

今後も引き続き、デジタルIPの開発に向けた研究投資を継続していきます。

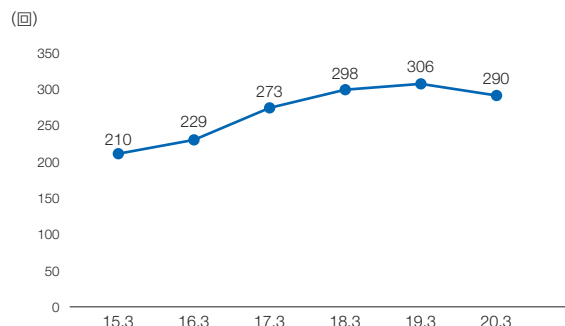
狙い	デジタルIP
標準化・部品化による 高品質・高機能・生産性の向上	IoT、AIなどのクラウド基盤
	EC向け標準化部品
高付加価値な分析モデルの事業化	データアナリティクスに基づくアルゴリズム

## 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書評欄で多数取り上げられ、各方面から高い評価を得ています。これらの活動は、NRIの企業ブランド・イメージの向上に大きく寄与しているものと考えています。

情報発信・提言活動(新聞・雑誌等の寄稿回数)



NRI社員による出版物



### 「NRI未来創発フォーラム2019」を開催

2019年10月2日、東京国際フォーラムにて「NRI未来創発フォーラム2019」を開催しました。本フォーラムは、NRIの企業理念「未来創発」に基づき、日本や世界の未来の姿を考えることを目的に、毎年開催しています。

2017年からの3年間は「デジタルが拓く近未来」を共通テーマに掲げています。3回目を迎えた今年も、NRI代表取締役会長兼社長の此本の基調講演に加え、DX研究のパイオニアであるMITのジョージ・ウェスターマン氏による特別講演及び経済キャスターの小谷真生子氏をモデレータに迎えるNRIの専門家によるパネル

ディスカッションを通じて、社会のあるべき姿や企業経営の方向性を議論しました。



「NRI未来創発フォーラム2019」の会場の様子



基調講演をする此本

## 外部環境の変化による機会とリスク

### NRIを取り巻く 事業環境

NRIは、環境変化に合わせて、価値創造プロセスを柔軟に修正しています。社会環境の変化やNRIにとっての機会と脅威を把握した上で、持続的成長を続けるための事業方針を立て、中長期の経営計画や年度計画に落とし込んでいます。

#### 社会環境の変化

国内
<p><b>人口減少・働き方改革</b></p> <p>少子高齢化に伴う労働力人口の減少は、日本市場の縮小とともに、日本企業の競争力低下をもたらす懸念がある。一方で、日本企業の長時間労働の是正、労働生産性の向上を目指す働き方改革の動きが続いている。特に、新型コロナウイルス感染拡大への対応の必要性から、テレワークの利用拡大による働き方の見直しが加速しつつある。</p>
国内・海外
<p><b>IT技術の進化と活用の進展</b></p> <p>ITの進化が、AI(人工知能)やIoTなどの新しいデジタル技術を生み、社会のデジタル化が急速に進展している。新しいIT技術を活用してビジネスを変革するDXが進展している。特に、新型コロナウイルス感染拡大への対応のため、ITを活用してビジネスモデルを見直す動きが加速すると想定される。</p>
海外
<p><b>海外市場規模の相対的拡大</b></p> <p>2010～2019年にかけて、世界経済の実質GDP成長率は年平均3.2%であったのに対し、日本の同じ期間における同成長率は年平均1.2%であった。今後も世界全体に比して、日本経済の低成長が続くと予想される。</p> <p><small>※数値はIMFのデータを基に算出</small></p>

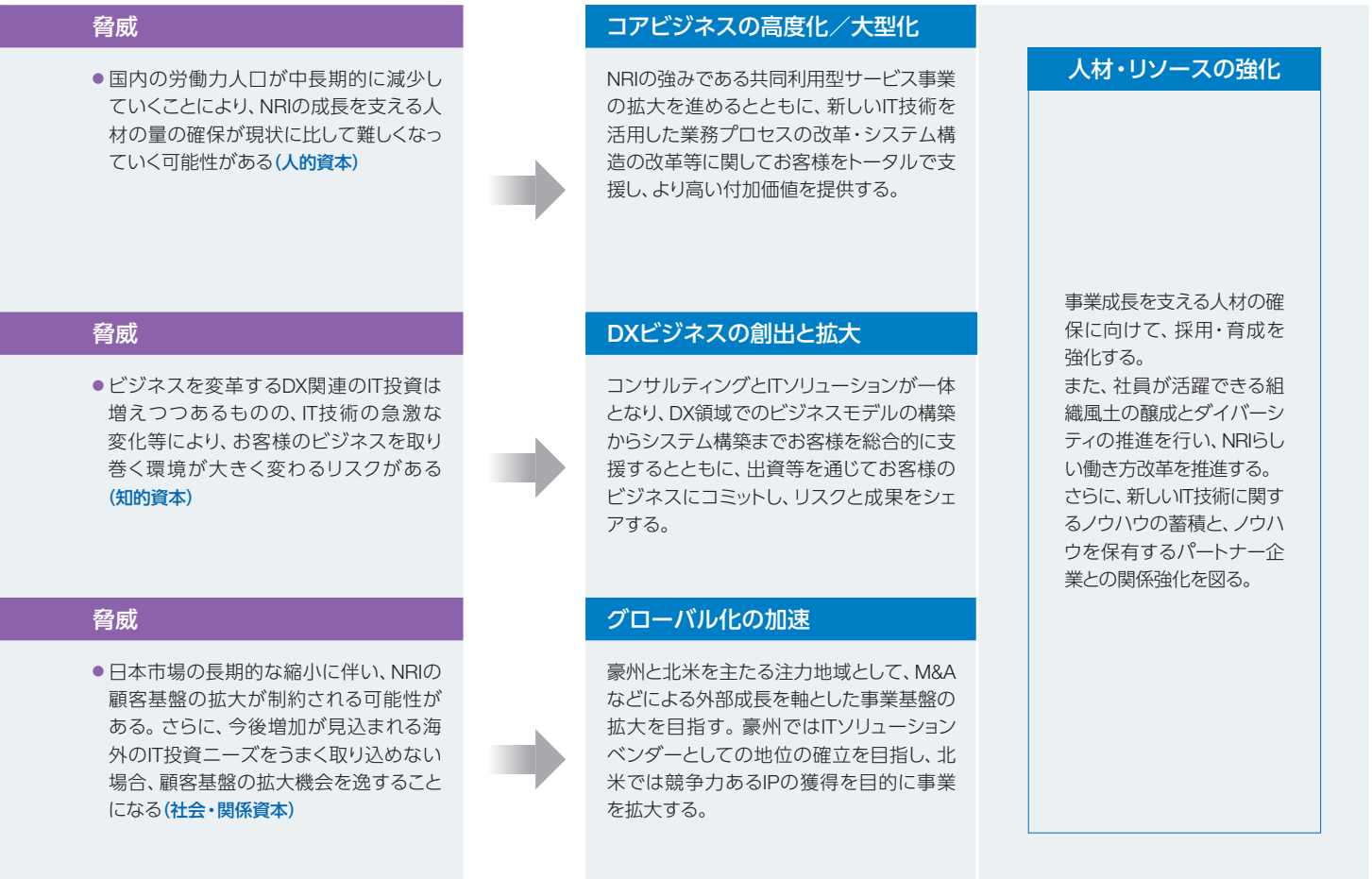
#### NRIにとっての機会・脅威

機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様において、業務の効率化や生産性の向上のニーズが高まり、NRIの共同利用型サービスや、新しい技術を利用したシステムのモダナイゼーションなど、NRIのITサービス利用の機会が拡大する <b>(社会・関係資本)</b></li> <li>● NRIに最適な働き方の追求を通じた、生産性向上の可能性が高まる <b>(人的資本)</b></li> </ul>
機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様のビジネスとITを一体支援して変革を導くパートナーが求められ、コンサルティングとITソリューションが連携して解決策を導くNRIが顧客基盤を拡大する機会となる <b>(社会・関係資本)</b></li> <li>● DX関連の先端的なテーマを中心に研究開発を強化し、またお客様との協業を通じてノウハウを蓄積する機会が増える <b>(知的資本)</b></li> </ul>
機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外市場におけるIT投資ニーズの取り込みを狙って、NRIの海外顧客基盤を拡大する機会になる <b>(社会・関係資本)</b></li> <li>● 海外において競争力のあるIPを獲得する機会が拡大する <b>(知的資本)</b></li> </ul>

#### 投資家の皆様からの質問が多いリスク項目とNRIの対応策

その他のリスクに関しては、有価証券報告書の「事業等のリスク」参照

リスク項目	NRIの対応策
<p><b>IT投資需要の変動による影響</b></p> <p>新型コロナウイルス感染拡大の影響を含めた景気変動やIT投資の更新サイクルの影響で、収益が急に低下する可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 景気変動などに左右されにくい経営課題に直結したDX案件を拡大</li> <li>➔ DX領域でのビジネスモデルの変革などお客様にとって優先度の高いテーマに、コンサルティングとITソリューションが一体で対応して付加価値の高いサービスを提供</li> <li>● 共同利用型サービスの拡大等を通じ、安定的な収益構造を構築</li> <li>➔ 共同利用型サービス、運用アウトソーシングやエンハンスメント(保守・運用)など継続率の高い安定的な事業の割合が6割超</li> <li>● 新型コロナウイルスの影響等でIT投資需要が一時的に低下しても、将来に備えた投資を推進</li> <li>➔ 景気回復後のIT投資需要の拡大に対応し、成長機会を確実に確保</li> </ul>
<p><b>海外事業の売上減</b></p> <p>経済環境の低迷が続く豪州・北米を中心に、海外事業の売上回復が遅れる可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 景気低迷の中で無理な事業拡大をせず、守りの事業運営を優先</li> <li>➔ 2020年3月期にリストラによるコストカットを実施</li> <li>● 中長期的な戦略は変更せず、M&amp;Aなどによる外部成長を軸とした事業拡大を志向</li> <li>➔ 豪州における金融分野の事業基盤拡大に向け、2020年4月にAUSIEX社の株式取得の手続き開始を発表</li> </ul>



リスク項目	NRIの対応策
<p><b>価格競争など競争環境の激化</b></p> <p>コンサルティング、ITソリューションにおける新たな競合サービスの登場や価格競争による収益圧迫の可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 価格競争はせず、高付加価値サービスの提供に専念</li> <li>➔ 特定のお客様のビジネスとITを徹底的に理解し、お客様のニーズにフィットした支援を、包括的かつ中長期的に行うことで差別化</li> <li>● 共同利用型サービスは、圧倒的なトップシェアで優位性を構築</li> <li>➔ 法制度変更への迅速な対応等の付加価値を維持しつつ、安定的な稼働とコスト削減メリットを提供</li> </ul>
<p><b>開発人員リソースのボトルネック</b></p> <p>継続的な事業拡大により、開発リソースが不足し、収益拡大のボトルネックになる可能性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新卒・キャリア採用をともに強化し、「中期経営計画(2019-2022)」期間の4年間で社員数(NRI単体)を1,000名以上増加</li> <li>● 社員に対する成長機会の提供、人事制度や労務環境の整備による離職率の抑制</li> <li>➔ 結果として、需要拡大の局面でもリソース余力を確保</li> <li>● 国内外の優良な協力会社と良好な取引関係を維持し、NRIのリソース制約を超える生産を可能に</li> <li>➔ 専門性の高い協力会社とは「eパートナー契約」を締結し、共同での生産性向上・品質向上を継続</li> <li>● 受注動向を踏まえ、事業セグメントを越えた全社的な人員リソース管理を実施</li> </ul>

## 価値創造プロセス

NRIは、独自の「コンソリケーション」モデルを通じて、お客様の課題解決のための最適なサービスを提供します。このお客様と共創した価値が未来社会づくりに貢献すると同時に、NRIの目指す長期経営ビジョン「Vision2022」の実現につながります。この一連のプロセスが繰り返されることでNRIの盤石な競争優位性の構築と持続的な企業価値向上が実現し、より一層資本が強化され、新たな社会課題の解決への挑戦につながっていきます。

# 未来

長期経営ビジョン「Vision2022」 ▶ P.42

ビジョン・ステートメント

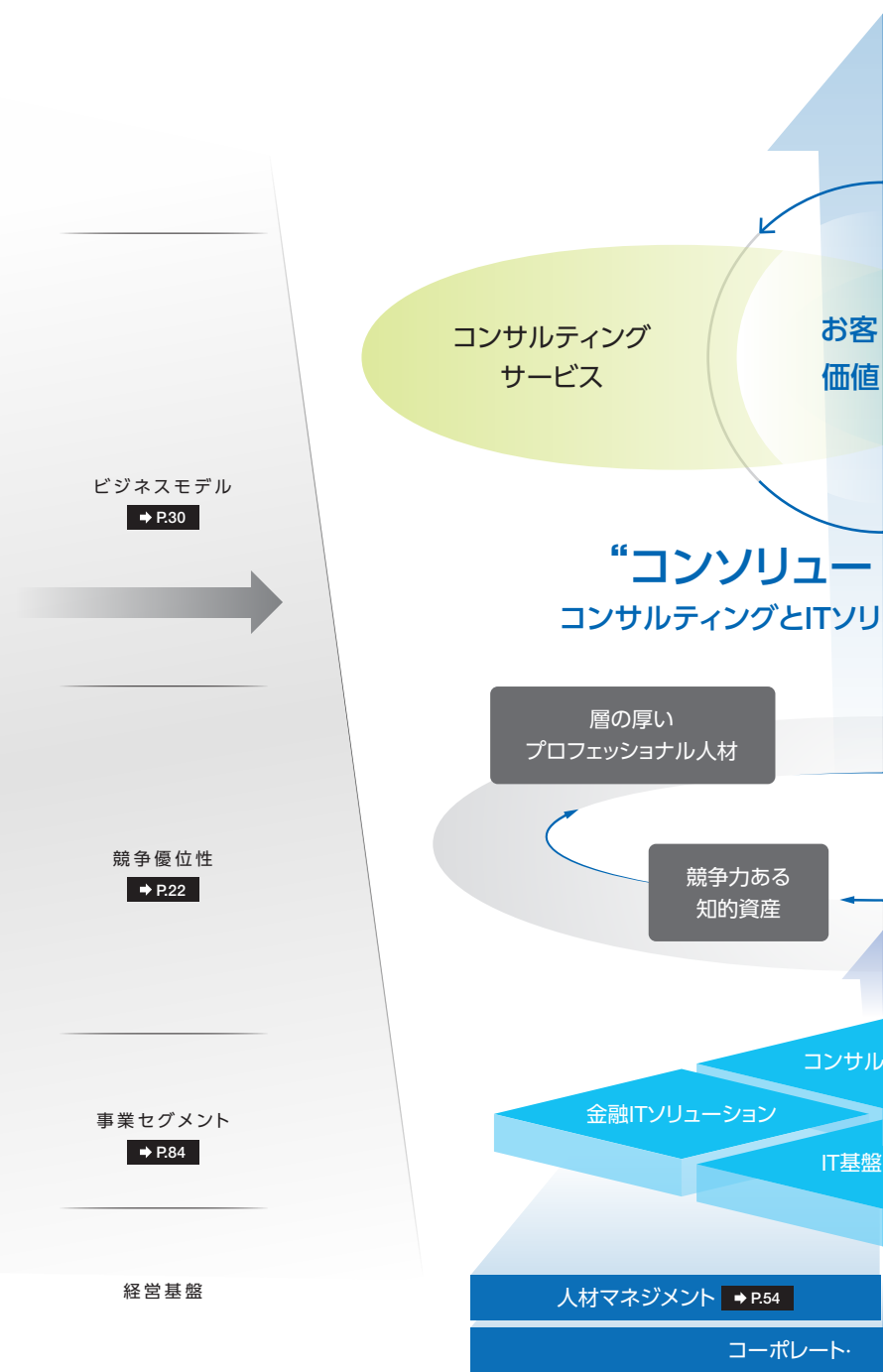
Share the Next Values!

中期経営計画(2019-2022)  
(2020年3月期～2023年3月期)

主な取組み(インプット) ▶ P.34

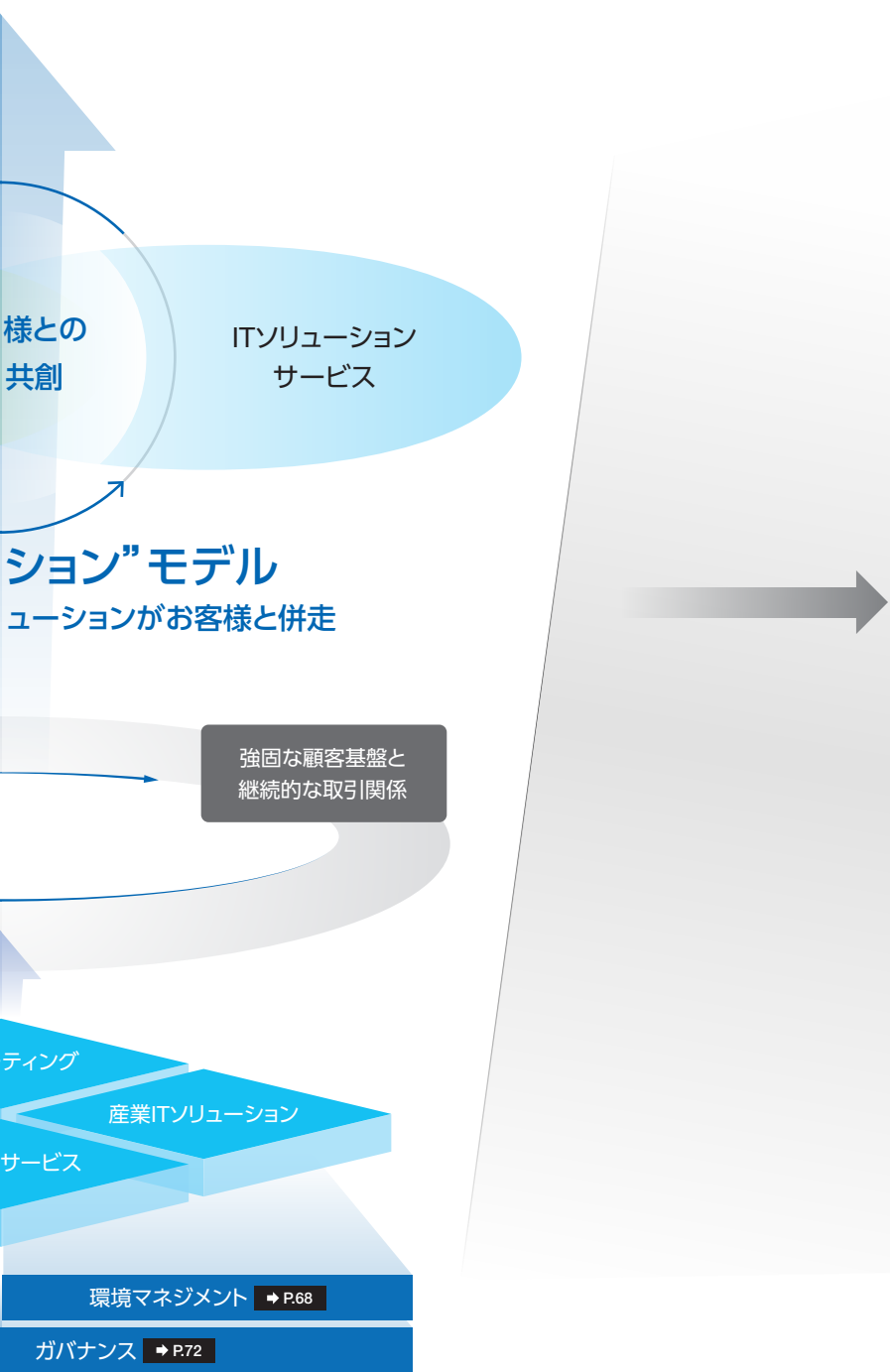
人的資本
<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX人材育成プログラムの実施</li> <li>● ダイバーシティの推進</li> <li>● 新卒・キャリア採用強化</li> <li>● 人権報告書の策定</li> <li>● グループ社員数 <b>13,278名</b></li> </ul>
知的資本
<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルIPの開発</li> <li>● ビジネスモデル創出の協業(株式会社BOOSTRY設立等)</li> <li>● 社会提言(未来創発フォーラム、新型コロナウイルス対策緊急提言など)</li> <li>● 研究開発費 <b>43億円</b></li> </ul>
社会・関係資本
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共同利用型サービスの利用拡大</li> <li>● パートナー企業との関係強化(テレワーク環境の整備支援等)</li> <li>● 投資家などステークホルダーとの対話強化</li> </ul>
製造資本
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社プロジェクトウォッチング</li> <li>● 「DX生産革新フォーラム」、「安全・安心フォーラム」の開催</li> <li>● 高度な情報セキュリティサービスの提供</li> </ul>
財務資本
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1,600億円規模の自己株式取得</li> <li>● 政策保有株式の売却</li> <li>● 1株当たり年間配当金の引き上げ</li> <li>● 株式分割の実施</li> </ul>
自然資本
<ul style="list-style-type: none"> <li>● TCFDシナリオ分析結果の公表</li> <li>● 共同利用型サービス拡大を通じた顧客のCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>● NRIグループ環境方針の改正</li> </ul>

※ データは2020年3月期または2020年3月末現在



# 創 発

## 社会への提供価値 → P.43



## 成果(アウトカム) → P.34

### 人的資本

- 女性管理職比率 **7.1%**
- 女性採用比率 **28.2%**
- 新卒採用 **約300名**(NRI単体)
- キャリア採用 **約180名**(NRI単体)

### 知的資本

- DX関連売上高 **3,080億円**
- 新ビジネスモデル創出に関する提携件数 **4件**
- 主要メディア取扱件数 **122件**
- 新聞・雑誌への寄稿回数 **290回**

### 社会・関係資本

- 共同利用型サービス売上高 **1,036億円**
- 国内パートナー要員数 **約7,500名**
- 海外パートナー要員数 **約5,000名**
- 投資家・アナリスト面談人数 **568名**

### 製造資本

- セキュリティ、安全安心への投資額 **57億円**
- データセンター、ISO認証機関より「優秀活動賞」受賞
- 財務的及び社会的に重大な影響を及ぼす  
情報システム障害の発生なし

### 財務資本

- ROE **20.3%**
- EBITDAマージン **22.2%**
- 配当性向 **27.9%**
- ネットD/ELレシオ **0.02倍**

### 自然資本

- 温室効果ガス排出量 **43.8%削減**(2014年3月期比)
- 環境マネジメントシステム(EMS)カバー率 **93.7%**
- 共同利用型サービスによる顧客のCO<sub>2</sub>削減量  
**83,299トン**

※ データは2020年3月期または2020年3月末現在

## ビジネスモデルと事業の方向性

### NRIのポジショニングと「コンソリューション」モデルの優位性

NRIは、同業他社と比較して高い収益力と生産性を実現しています(P.22参照)が、これは、NRIのIT業界におけるポジショニングと関係があります。NRIは、主に各業界トップクラスのお客様の先進的なテーマに取組み、価格競争は回避し、付加価値を追求して差別化を常時図っています。高付加価値なサービスの代表例が「共同利用型サービス」です。層の厚い人材、強固な顧客基盤、競争力ある知的資産といった強みが、こうしたポジショニングの確立を支えています。

近年、デジタル革命の進展により、お客様の経営課題とITの問題が相互・密接に影響する傾向が強まりました。ITを活用して、どのようにビジネスモデルを変革するのか、実現性のある解決策を迅速に提示し、実践することに価値が置かれています。コンサルティングとITソリューションがお客様と併走して問題解決にあたるNRI独自の「コンソリューション」が、高い付加価値を提供できる機会が広がっています。

### 事業成長の方向性

NRIは、以下の3つの方向で事業成長を図っていきます。

#### 1. コアビジネスの高度化／大型化

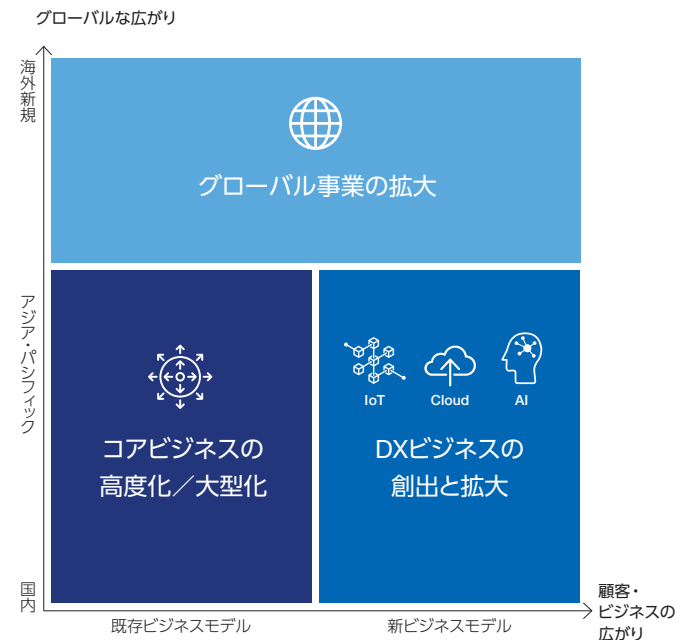
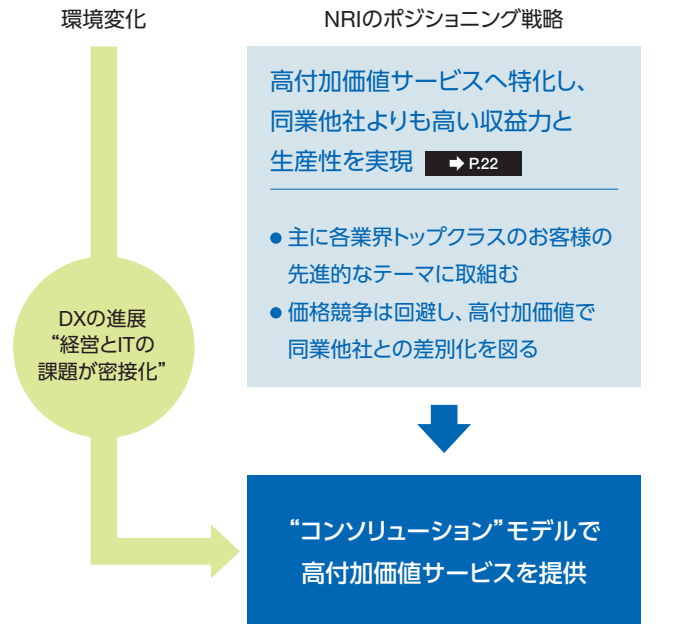
長期的なノウハウ蓄積の集大成の一つである「共同利用型サービス」のさらなる拡大を目指します。また、個々のお客様の課題に対し、最先端のノウハウを活かしたサービス提供を継続し、既存のコアビジネスの高度化／大型化を図ります。

#### 2. DXビジネスの創出と拡大

コンサルティングとITソリューションが一体でお客様と併走しながら、スピーディーに支援する「コンソリューション」で、市場の急速な拡大が続くDXビジネスの実現を目指します。

#### 3. グローバル事業の拡大

国内と同様、高い付加価値の提供を目指し、市場成長が見込まれるグローバルへ事業機会を求めます。





## 1. コアビジネスの高度化／大型化

共同利用型サービス、及びユーティリティ・サービスは、ナビゲーションからソリューションまで一貫した支援を提供できるNRIのケイパビリティを最大限に発揮できる代表的なサービスです。

### 共同利用型サービス

共同利用型サービスとは、個別顧客向けのシステム構築で培った技術・ノウハウを盛り込み、お客様に必要な業務を標準化した上でソフトウェアを構築し、SaaS型サービス\*として提供するものです。

共同利用型サービスは、自社単独でのシステム構築よりもコスト削減が期待でき、制度改正への対応負荷も軽減できます。NRIは、クラウドという言葉さえなかった1970年代からサービスを提供しており、情報システムの「所有から利用へ」の流れを40年以上前から支援してきたパイオニアです。

\* Software as a Service: NRIのプライベートクラウド上にあるソフトウェアを、インターネットを介して提供するサービス形態







### ユーティリティ・サービス

(ITソリューション+BPOサービス)

ユーティリティ・サービスとは、NRIの共同利用型サービスをはじめとするITソリューションと、周辺業務のアウトソーシング(BPO)サービスを組み合わせ提供するものです。

NRIでは、システムだけでなく、関連業務を担う人員とともに、業務プロセス全体を提供しています。

### 主な共同利用型サービス

	<b>1974年稼働</b> <b>THE STAR</b> リテール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	75社		<b>1997年稼働</b> <b>BESTWAY</b> 銀行等向け投信窓販口座管理システム ※ 生損保・投信会社等も含む	117社※
	<b>1987年稼働</b> <b>I-STAR</b> 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	28社		<b>2012年稼働</b> <b>Value Direct</b> オンラインバンキングシステム	20社
	<b>1993年稼働</b> <b>T-STAR</b> 資産運用会社向け 信託財産管理システム	81社		<b>2015年稼働</b> <b>e-BANGO</b> マイナンバー管理サービス マイナンバー保管件数	約1,900万件

(注) 2020年3月末現在

### 主なユーティリティ・サービス

#### リテール証券会社向け

NRIは、共同利用型サービス「THE STAR」を提供し、(株)だいこう証券ビジネスは、証券会社に代わって取引所への発注・約定や決済、口座管理・振替などを行う金融商品取引業から、証券バックオフィス事務、印刷・封入・発送業務まで、幅広く提供しています。



#### 資産運用会社(投資信託・投資顧問等)向け

NRIは、共同利用型サービス「T-STAR」を提供し、NRIプロセスイノベーション(株)は、資産運用会社(投資信託・投資顧問等)の基準額算出などの投信計理業務や運用報告書の制作業務などのミドル・バックオフィス業務全般を提供しています。



#### 金融機関・事業会社向け

NRIは、金融機関の基幹システムを運用してきた経験と実績を基に、高い管理水準を有したマイナンバー保管・管理システムとして「e-BANGO」を提供しています。(株)だいこう証券ビジネスはマイナンバーの収集・登録・管理及び利用業務を担い、マイナンバー管理業務全般を提供しています。

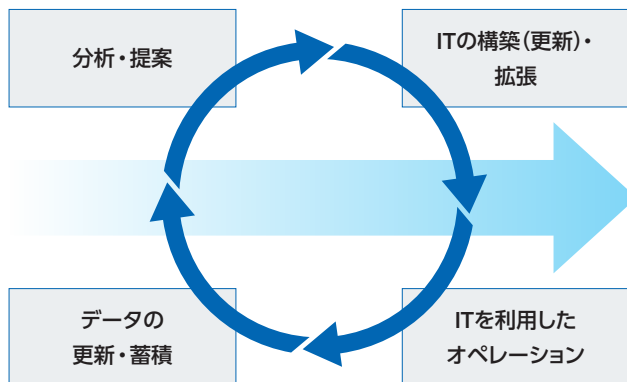


## 2.DXビジネスの創出と拡大

新しいデジタル技術を活用してビジネスを変革する、DXビジネスの実現に対するお客様のニーズが高まっています。そのためには、業務プロセスやビジネスモデルを変革し、それらを実現するITインフラ変革を同時並行で、ともに議論しながら、スピーディーに実装できる戦略パートナーが必要です。

NRIは、コンサルティングとITソリューションの人材と機能を併せ持ち、お客様と併走し、仮説検証を繰り返しながらDXビジネスを創出・推進する「コンソリューション」を強みとして、成果とリスクをお客様と分かち合いながらDXビジネスの実現を推進しています。

コンソリューションのイメージ  
～コンサルティングとITソリューションが併走し、継続的に価値を共創～








### DXビジネス戦略

<b>DX2.0</b>	<b>ビジネスモデル変革</b>	エコシステムを目指した業種横断プラットフォームの構築 ・特定領域におけるサービス確立と機能提供	
<b>DX1.0</b>	<b>プロセス変革</b>	デジタルフロント	エンドユーザー向け活動のデジタル化 ・顧客D2C*戦略の推進支援 ・CRM、デジタルマーケティング など
		デジタルバック	顧客の企業内活動のデジタル化 ・在庫最適化などのSCM改革 ・AI、RPA等の活用による業務効率化 ・業界標準ビジネスプラットフォーム など
	<b>インフラ変革</b>	クラウド／セキュリティ等のインフラ高度化 ・オンプレミスからクラウドへの移行支援 ・システム基盤のマネージドサービス ・NRIセキュアテクノロジーズ(株)(NRIセキュア)を中心としたセキュリティ事業 など	

※ Direct to Consumer: ECなどによる直販


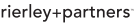


### お客様との共創で拡大するDX2.0ビジネスモデル変革

主な取組み	事業概要
 <b>KDDIデジタルデザイン(株)</b> 設立:2017年12月15日 資本金:70億円 (KDDI:51%、NRI:49%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● KDDI(株)と、企業のデジタル変革を支援する合併会社を設立</li> <li>● 事業戦略の立案から、事業化の検証、必要となるシステム開発やネットワークインフラ構築、運用までを一貫して支援</li> </ul>
 <b>テクノウム(株)</b> 設立:2018年1月9日 資本金:3億円 (DMG森精機:66.6%、NRI:33.4%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DMG森精機(株)と、デジタル技術を用いて、工場等における生産設備の高度な活用を支援する合併会社を設立</li> </ul>
 <b>(株)NDIAS</b> 設立:2018年12月3日 資本金:1億円 (デンソー:50%、NRIセキュア:50%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (株)デンソーとNRIセキュアが、自動車サイバーセキュリティ事業を行う合併会社を設立</li> <li>● 自動運転やコネクティッドカー時代に向け、自動車業界向けに車載電子機器及び車両のセキュリティ評価やコンサルティングサービス等を提供</li> </ul>
 <b>JALデジタルエクスペリエンス(株)</b> 設立:2019年2月4日 資本金:4.75億円 (JAL:51%、NRIグループ:49%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本航空(株)(JAL)と、航空利用中だけでなく、旅先や日常生活において豊かな体験やライフスタイルをパーソナライズして提案するサービスを創出する合併会社を設立</li> </ul>
 <b>(株)BOOSTRY</b> 設立:2019年9月2日 資本金:11.75億円 (野村HD:66%、NRI:34%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 野村ホールディングス(株)と、ブロックチェーン技術を活用し、有価証券やその他の権利をトークンの形で発行するSTO*向け取引基盤の開発・提供を行う合併会社を設立</li> </ul> <p style="text-align: right;">※STO: Security Token Offering</p>

### 3.グローバル事業の拡大

NRIのグローバル事業は、長年の積み重ねの中で培った顧客基盤や競争力のある知的財産(IP)という確かな競争優位性を前提に進めています。高い付加価値で差別化するNRIは、単に規模拡大を狙うM&Aは行わず、豪州・北米・アジアで外部成長を軸に事業基盤を拡大しています。

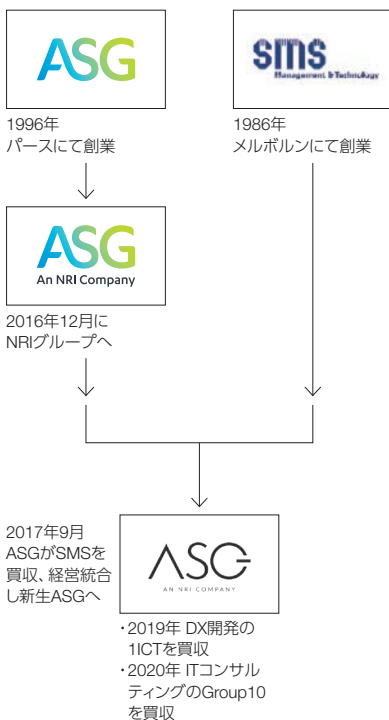
#### グローバルに拡大する事業基盤

地域	会社名	会社概要
豪州		<b>ASGグループ(2016年グループ会社化)</b> コンサルティングから、アプリケーション、インフラ、データ、セキュリティまで、お客様のDXとイノベーションを実現するサービスをエンド・エンドで提供。 主要顧客は、政府機関や金融・通信等の大手企業。
北米		<b>ブライアリー・アンド・パートナーズ(2015年グループ会社化)</b> 創業者は米国航空会社で初めてのマイレージプログラムの設計・運用を担当した人物。顧客の会員登録から、行動履歴の記録・追跡、ポイントやマイルの取得、ポイントと特典との交換に至るまで、必要な全機能がそろったロイヤリティプログラム統合ソリューション「Brierley LoyaltyWare®」等。
		<b>カッター・アソシエイツ(2016年グループ会社化)</b> 米国資産運用業界におけるリサーチ・コンサルティング力、資産運用会社・保険会社・年金基金等の200社以上の顧客基盤は全米随一。
アジア		<b>NVANTAGE(2018年設立)</b> NRIの人材、ITソリューション、BPOサービスの提供及び野村ホールディングス(株)の金融業務のノウハウを結集して、グローバル金融機関のホールセール部門を中心とした業務改革を強力に支援・推進。

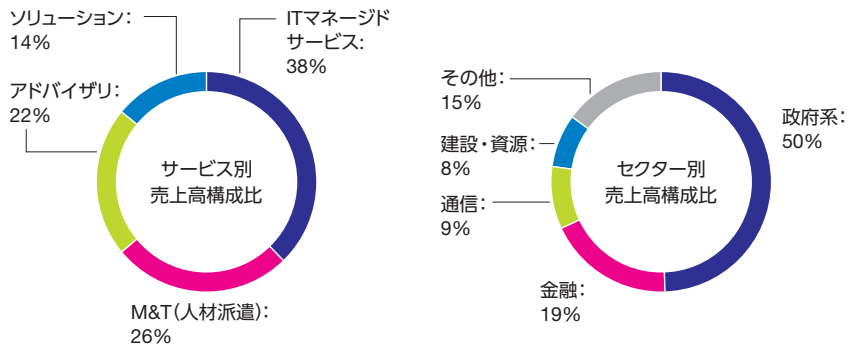
#### 豪州地域での事業基盤の拡大

ASGグループ(ASG)は豪州のIT市場をリードするキープレイヤーとして、政府機関を中心に長期にわたるマネージドサービスを提供することで事業基盤を拡大してきました。2016年12月にグローバル事業のコアとしてNRIグループ入りし、2017年にはSMSを統合、その後さらに1ICT、Group10を子会社化して、DXに関わるケイパビリティを拡充してきました。2020年現在、豪州国内で約1,600人規模の陣容を持つTier1企業として成長しています。

#### ASGの沿革






#### ASGの事業ポートフォリオ(2020年6月末時点)



#### ASGの強み

<b>DXにおけるエンド・エンドのサービス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様のDXをワンストップで実現可能</li> <li>● 多様なソフトウェア製品やクラウドサービス等をお客様のニーズに合わせてインテグレーション</li> </ul>
<b>優良な顧客基盤と多数の実績</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 豪州政府機関、大手金融・通信会社に対し、長期にわたって継続的にサービスを提供</li> <li>● 豪州を代表する企業での先進的な実績が評価</li> </ul>
<b>地域に密着した柔軟な運営体制</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● セールスは地域に密着し、お客様ニーズに柔軟かつ機動的に対応</li> <li>● オペレーションは地域横断で効率化(一部はオフショア)</li> </ul>

## NRIが持つ資本とその活用を通じた価値創出

	 人的資本	 知的資本	 社会・関係資本
価値創造における 諸資本の重要性	高度な専門性を持つ国内・海外の多様なプロフェッショナル人材が活躍し、あらゆる価値創造を牽引	質の高い調査研究活動と業務を通じて得た知見を基に、先進的な知的資本を蓄積し、イノベーションによる新しい価値を創造	業界トップクラスの企業を中心とする強固な顧客基盤と共同利用型サービスの拡大、およびパートナー企業など各ステークホルダーとの関係強化を通じ、安定継続的に価値を創造
中長期の強化方針	<p><b>採用強化(2020年3月期-2023年3月期で単体1,000名以上増加)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新卒採用の強化: プロモーションの強化 など</li> <li>● キャリア採用の強化: スペシャリストの採用拡大に向けた処遇制度のさらなる拡充 など</li> </ul> <p><b>社員のスキル転換・育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● DX領域の専門人材を戦略的に育成</li> <li>● DX戦略を支えるアプリケーション/プラットフォーム人材へのスキル転換・育成</li> </ul> <p><b>社員の活躍推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な働き方の推進(ダイバーシティ、女性活躍、シニア人材活躍など)</li> <li>● 人権尊重の取組み</li> </ul>	<p><b>デジタルIPの開発</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● DX領域での競争力向上に資するデジタルIP開発</li> </ul> <p><b>事業開発投資</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期視点の新規事業開発に関する研究開発(事業探索、インキュベーションなど)</li> <li>● AI(人工知能)、IoT、FinTechなど重点テーマと位置付けるDXでの活用に向けた研究開発</li> </ul> <p><b>社会提言の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル化などの環境変化が社会に与える影響についての提言活動</li> </ul>	<p><b>ビジネスプラットフォーム戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存の共同利用型サービスなどコアビジネスの拡大</li> <li>● 異業種からの金融事業参入向け新プラットフォームサービスの立ち上げ</li> </ul> <p><b>国内外パートナー企業との関係強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外パートナー企業との長期安定的な協力関係づくり</li> </ul> <p><b>社会活動の強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ステークホルダーとの対話機会の充実</li> <li>● 人づくり・社会づくり活動の充実</li> </ul>
2020年3月期の 主な取組み (インプット)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX戦略を支える人材育成プログラムの展開強化</li> <li>● ダイバーシティ推進の取組み(仕事と育児の両立支援など)</li> <li>● 働き方改革や社内外交流を推進するオフィス環境整備</li> <li>● 新卒採用・キャリア採用人数を増強</li> <li>● 「NRIグループ人権報告書」の策定</li> <li>● 「NRIグループAI倫理ガイドライン」策定</li> <li>● <b>グループ社員数 13,278名</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルIPの開発(クラウド基盤IP、EC向け標準化部品、アルゴリズムIP)</li> <li>● DX分野での新事業につながる重点テーマの探索・開発</li> <li>● ビジネスモデル創出に向けた協業推進(株BOOSTRYの設立など)</li> <li>● 「未来開発フォーラム」開催と新経済指標の発表</li> <li>● 「新型コロナウイルス対策緊急提言」の発信</li> <li>● <b>研究開発費 43億円</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最適社会の共創を目指した共同利用型サービスの利用社数拡大</li> <li>● パートナー企業のテレワーク業務環境の整備支援</li> <li>● 海外ロードショー、ステークホルダーダイアログなどを通じた投資家との対話</li> <li>● ESG説明会の開催</li> <li>● NRI学生小論文コンテスト 2019開催</li> </ul>
2020年3月期の成果 (アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性管理職比率 7.1%</li> <li>● 女性採用比率 28.2%</li> <li>● 女性活躍推進に優れた上場企業の「なでしこ銘柄」に4年連続選定</li> <li>● 「健康経営優良法人2020(ホワイト500)」に4年連続認定</li> <li>● 採用人数 新卒採用 約300名、キャリア採用 約180名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX関連売上高 3,080億円(対連結売上高比率 58%)</li> <li>● 新たなビジネスモデル創出に関する提携件数 4件</li> <li>● 主要メディア取扱件数 122件</li> <li>● 新聞・雑誌への寄稿回数 290回</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共同利用型サービス売上高 1,036億円</li> <li>● 共同利用型サービス利用社数 THE STAR 75社</li> <li>● 国内パートナー要員数 約7,500名</li> <li>● 中国オフショアパートナー要員数 約5,000名</li> <li>● お客様満足度調査(NRI単体)の評価結果 83.8%*</li> <li>● 投資家・アナリスト個別面談人数 延べ568名</li> </ul> <p>※ 「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答いただいた比率(5段階評価の上位2項目の合計)</p>

 製造資本	 財務資本	 自然資本
<p>第三者機関の認証・保証を得た高いサービス品質により、社会インフラの高度化に寄与し、安全安心な社会インフラを共創</p>	<p>強固な財務基盤の構築とともに、機動的な投資を可能にする資金余力と高い資本効率で、成長と還元を両立</p>	<p>データセンターの消費エネルギーの適切なマネジメントを通じ、環境負荷低減による地球環境の保全に貢献</p>
<p><b>情報システムの品質向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト監理活動の継続強化</li> <li>● 稼働システムの品質重視</li> <li>● データセンターの運営品質重視</li> </ul> <p><b>情報セキュリティの品質強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● セキュリティ管理の枠組みの高度化</li> <li>● 情報セキュリティ教育</li> <li>● サイバー攻撃への対応</li> </ul>	<p><b>強固な財務基盤、力強い中長期成長の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会インフラを支える企業にふさわしい財務健全性の確保</li> <li>● 成長投資を支えるキャッシュ・フロー創出力の確保(EBITDAマージン 20%以上)</li> <li>● ネットD/ELシオの上限 0.3倍</li> </ul> <p><b>成長と還元の両立を実現する資本効率</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ROE目標 14%</li> <li>● 株主還元向上の取組み(配当性向35%を目安)</li> </ul> <p><b>グローバルスタンダードを意識した財務運営・開示強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● IFRS導入の検討</li> </ul>	<p><b>国際標準に基づく環境マネジメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 温室効果ガス排出量削減(2031年3月期目標 55%(2014年3月期比))</li> <li>● データセンターの再生エネルギー利用(2031年3月期目標 36%)</li> <li>● 環境マネジメントシステム(EMS)の推進</li> <li>● TCFD提言への先駆的な取組み(気候変動に伴う事業への影響評価)</li> </ul> <p><b>共同利用型サービス拡大による顧客の環境効果創出</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト監理活動を通じた全社プロジェクトウォッチング</li> <li>● 「DX生産革新フォーラム」の開催</li> <li>● 「安全・安心フォーラム」の開催</li> <li>● 情報セキュリティ研修の実施</li> <li>● 高度な情報セキュリティサービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大株主である野村ホールディングス(株)からの1,600億円規模の自己株式取得</li> <li>● 政策保有株式の一部売却</li> <li>● 1株当たり年間配当金の引き上げ</li> <li>● 普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データセンター事業を対象としたTCFDシナリオ分析結果の公表</li> <li>● 共同利用型サービス拡大を通じた顧客のCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>● 「NRIグループ環境方針」の改正</li> <li>● 「NOMURA-BPI SDGs」の提供開始</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● セキュリティ、安全安心への投資額 57億円</li> <li>● データセンター、ISO認証機関より「優秀活動賞」受賞</li> <li>● NRIセキュアテクノロジーズ(株)、「ジャパンマネージドセキュリティサービス プロバイダーオブザイヤー」を3年連続受賞</li> <li>● 財務的及び社会的に重大な影響を及ぼす情報システム障害の発生なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ROE 20.3%</li> <li>● EBITDAマージン 22.2%</li> <li>● 配当性向 27.9%</li> <li>● ネットD/ELシオ 0.02倍</li> <li>● S&amp;Pグローバル格付 A(2018年9月より維持)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 温室効果ガス排出量 43.8%削減(2014年3月期比)</li> <li>● 環境マネジメントシステム(EMS)カバー率 93.7%</li> <li>● 共同利用型サービスによる顧客のCO<sub>2</sub>削減量 83,299トン</li> <li>● 気候変動に対する先駆的な取組みにより、CDP「気候変動Aリスト」に認定</li> <li>● サプライチェーンに対する気候変動の取組みにより、CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」で「リーダーボード」に認定</li> </ul>

# 新型コロナウイルス対策 緊急提言

2020年3月24日より、NRIウェブサイトでは新型コロナウイルス対策に関する緊急提言を開始しました。

NRIは、高い専門性を持つ多様なプロフェッショナル人材が、環境変化を常に分析し、未来予測と社会提言活動を通じて、様々な領域で知的資産を積み上げています。さらに、未来に向けて浮かび上がる企業の経営課題・社会課題と解決策を提案し、その実現の支援を通じてお客様とともに社会価値を創造してきました。

今般の新型コロナウイルス感染拡大は、その影響スピードと大きさの点で、未来社会を大きく変える可能性のある環境変化であると想定されることから、NRIグループの総力を挙げて緊急提言を始めました。マクロ・公共(政策)・生活者・経営・産業・グローバルなどの多様な分野にわたってプレスリリース記事を公表しています。

## 様々な視点による緊急提言の例

新型コロナウイルス対策緊急提言  
<https://www.nri.com/jp/keyword/proposal>

### マクロ

- ・新型コロナウイルス経済ショックのマクロ的位置づけ
- ・ニューノーマルを見据えた「デジタル社会資本」の整備を進めよ
- ・ベイズ構造時系列モデルを用いた新型コロナウイルスが産業に与える影響の予測

### 公共(政策)

- ・マイナンバーカードを活用した現金給付に期待
- ・影響長期化を見据えて雇用維持と共に企業存続の対応も必要に
- ・官民・内外連携したリスク・マネジメントで持続可能な経済社会システムの再構築を
- ・新型コロナウイルス感染拡大に伴う医療のサイバーセキュリティ

### 生活者

- ・新型コロナウイルス感染拡大に伴う人々の行動と意識の変化から見る「学び方改革」、「働き方・暮らし方改革」の可能性
- ・新型コロナウイルス感染拡大が日本人の消費行動に及ぼす影響
- ・新型コロナウイルス感染拡大で生活におけるデジタル活用が急進展

### 経営

- ・BCP Readyに向けたオフィスITの活用
- ・コロナ禍を受けてCIOがとるべき施策
- ・過去の経済危機の経験から学ぶ求められるアフターコロナに向けた攻めの姿勢

### 産業

- ・キャッシュレスでの支払いが増加:感染拡大防止、経済回復に向けてそれぞれがすべきこと
- ・新型コロナウイルス感染症の影響を受けた企業のサプライチェーン上の対応状況と課題
- ・消費行動の新常態「巣ごもり消費」・「気晴らし消費」・「非接触」を、小売企業の変革チャンスに

### グローバル

- ・「New Normal」に向けた英国のチャレンジ
- ・「危」を「機」に変える中国企業のデジタル変革
- ・COVID-19危機と転換が求められる  
タイの自動車産業～生産・供給体制の再編と新規事業の開発
- ・コロナ後の中国オンライン診療市場

## コロナ禍におけるパラダイムシフトに向けた取組み

NRIは、緊急提言活動で得られた知見を基に、将来の経営課題について、お客様と議論を深めているところです。お客様からいただく声を通じて、NRIが認識している今後の重要課題は「事業継続への取組み」と「ビジネスモデルのデジタル変革」の2つです。

「事業継続への取組み」には、テレワークが常態化した働き方の中でも、社内と同じように業務が遂行できるための企業内ネットワークの強化や業務の電子化などがあります。また、無人レジ等の非接触を前提とした売り場サービスの導入や、グローバルなサプライチェーンの再構築(供給体制の分散化など)も取組みが求められます。

「ビジネスモデルのデジタル変革」では、コロナ禍で拡大したEC市場で事業拡大を狙い、メーカー等が自社のECチャネルを強化することが想定されます。さらに、サブスクリプション型などAs a Serviceモデルへの転換や、金融機関の非対面チャネルの強化も総じて加速する可能性があります。

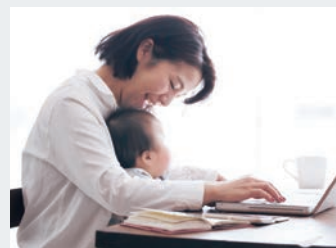
コロナ禍によるこうしたパラダイムシフトを先取りした提案活動を進め、新たな事業機会を探索し、お客様の課題解決を支援していきたいと考えています。

## パラダイムシフトによる今後の事業機会の可能性

### NRIに寄せられるお客様のニーズ

#### 事業継続への取組み

- フル・テレワークを想定した業務の全面電子化や企業内ネットワーク基盤の強化
- 無人レジ等の売り場での非接触型サービスの導入
- グローバルサプライチェーンの再構築(さらなる分散化や国内回帰)



#### ビジネスモデルのデジタル変革(DX)

- ECビジネスの強化(在庫一元管理、コールセンター高度化、最適配送など)
- As a Serviceモデルへの転換(サブスクリプション型など)
- 金融機関の非対面チャネルの強化(フロントオフィス領域の新サービスなど)



### 新型コロナウイルス感染対策のためのデジタルソリューションをオフィスに導入

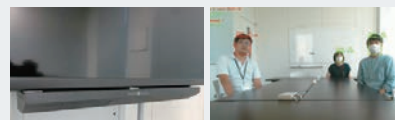
NRIに来訪されるお客様やパートナー企業の社員、及びNRI社員の健康を守るために、オフィスの3密を避け、来訪者の発熱を検知するデジタルソリューションをNRIのオフィスに導入しました。

NRIが開発したAIカメラが会議室内の人数や密接状態、及びマスク着用の有無を把握し、必要に応じて注意喚起メッセージが流れます。また、入館者の体温をサーマルカメラで計測し、発熱の可能性を検知します。

そのほか、Bluetoothタグを活用した密集レベル等の計測や、会議室のCO<sub>2</sub>濃度の計測による、新型コロナウイルス感染対策のソリューションを導入しています。



入退館ゲートにサーマルカメラを設置。来館者の体温を確認。



会議室内のAIカメラとマスク着用の把握。

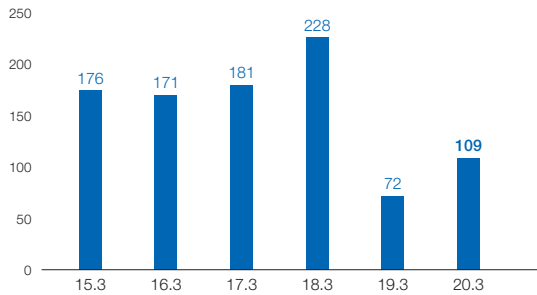
詳細は下記のニュースリリースを参照  
[https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/1st/2020/cc/0611\\_1](https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/1st/2020/cc/0611_1)

# 財務ハイライト

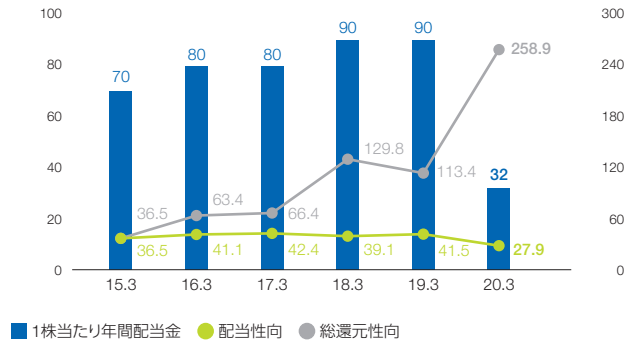
詳しくは、有価証券報告書の第一部第2の3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】参照

## 株主価値／株主還元

1株当たり当期純利益 (EPS) ※2※3  
(円)

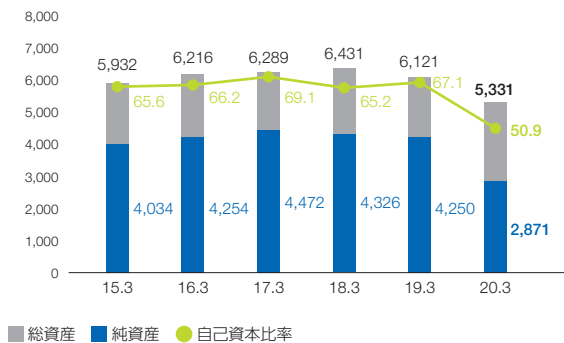


1株当たり年間配当金 (DPS) ※3・配当性向※4・総還元性向  
(円/%)

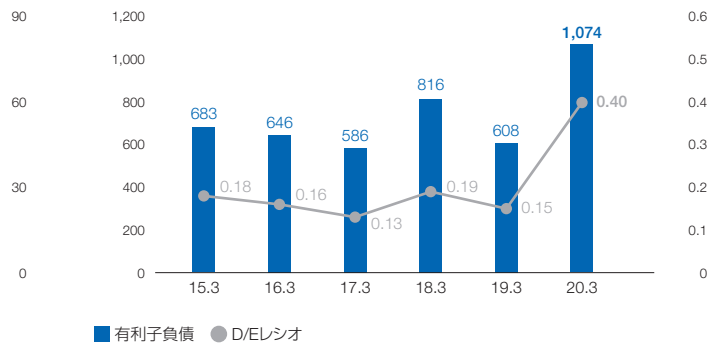


## 財政状態

総資産・純資産・自己資本比率  
(億円/%)

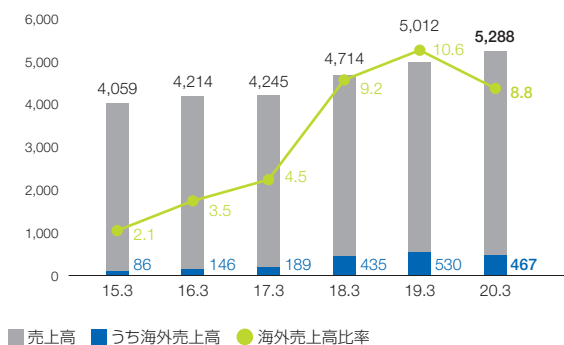


有利子負債・D/Eレシオ  
(億円/倍)

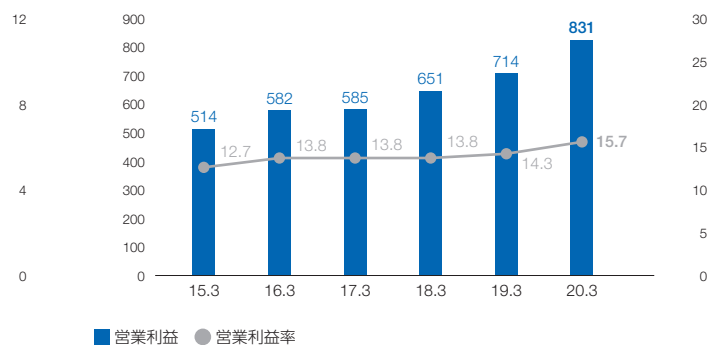


## 損益の状況／キャッシュ・フローの状況

売上高・海外売上高※5・海外売上高比率  
(億円/%)



営業利益・営業利益率  
(億円/%)

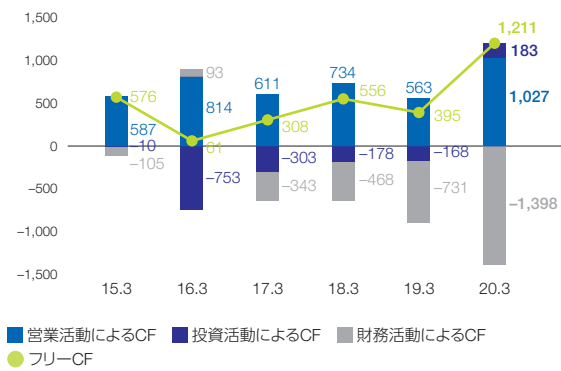


※1 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。  
 ※2 当社は、2015年10月1日付及び2017年1月1日付で、それぞれ普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行いました。1株当たり当期純利益 (EPS) は、それぞれ2015年3月期の期首及び2016年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定しています。  
 ※3 当社は、2019年7月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。1株当たり当期純利益 (EPS) は、2019年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して計算しています。なお、2019年3月期の1株当たり年間配当金 (DPS) は、当該分割が行われる前の1株当たり金額です。  
 ※4 配当性向は、配当金総額 (NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む) を当期純利益で除して算定しています。  
 ※5 海外売上高は2017年3月期より集計方法を変更しています。



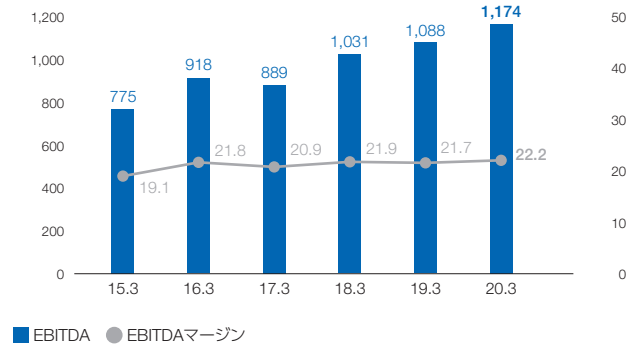
## キャッシュ・フロー(CF)

(億円)



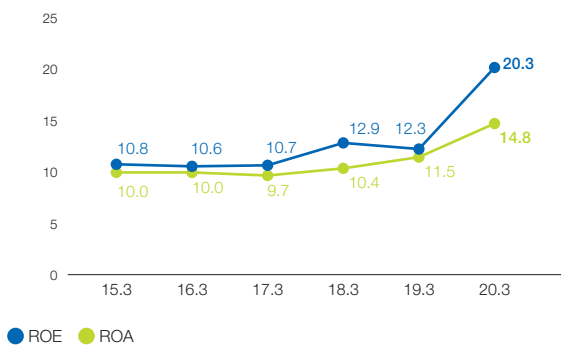
## EBITDA\*1・EBITDAマージン

(億円/%)



## ROE・ROA\*2

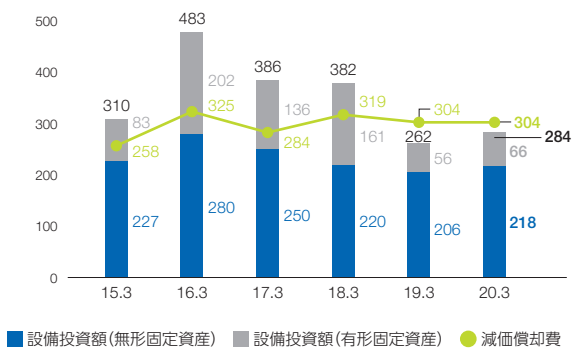
(%)



## 投資の状況

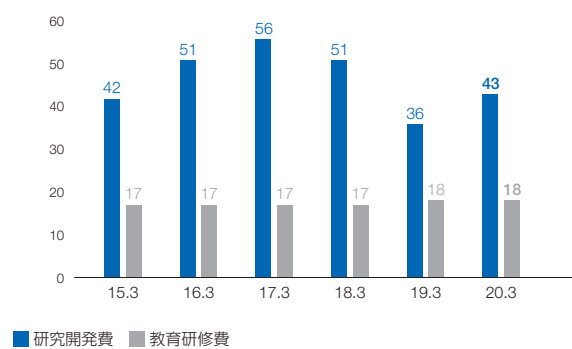
### 設備投資額・減価償却費

(億円)



### 研究開発費・教育研修費

(億円)



\*1 EBITDAは、2017年3月期までは営業利益+減価償却費+のれん償却費、2018年3月期以降は営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却損で算出しています。

\*2 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 純資産(期首・期末平均)で算出しています。

ROA = 経常利益 / 総資産(期首・期末平均)で算出しています。

# 非財務ハイライト

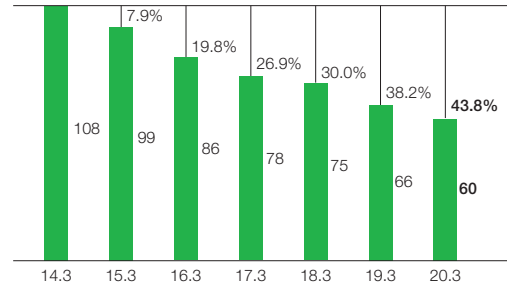
その他のデータはP.98-99参照

## E:環境

温室効果ガス排出量削減率 (集計単位: グループ)  
(千t-CO<sub>2</sub>)

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

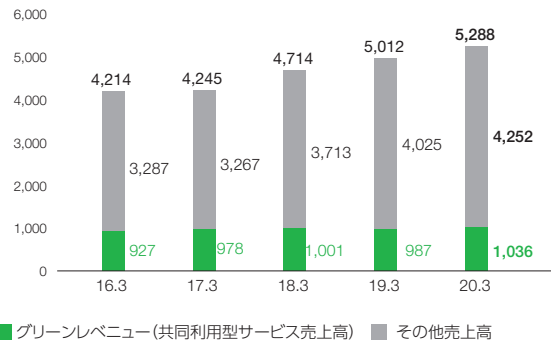
・2020年3月期: 2014年3月期比で43.8%削減を実現



グリーンレベニュー (共同利用型サービス売上高) (集計単位: グループ)  
(億円)

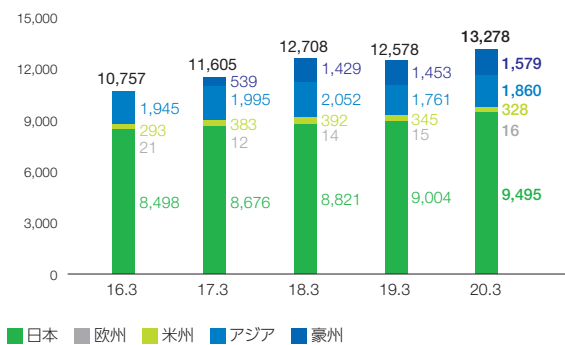
ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する事業計画を策定しています。具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上高が拡大することで、社会全体としてのCO<sub>2</sub>排出量の抑制効果が期待できます。

共同利用型サービスを利用させていただくことで、お客様が個々にシステムを構築して運用する場合に比べて、約7割のCO<sub>2</sub>を削減することができると考えられています。

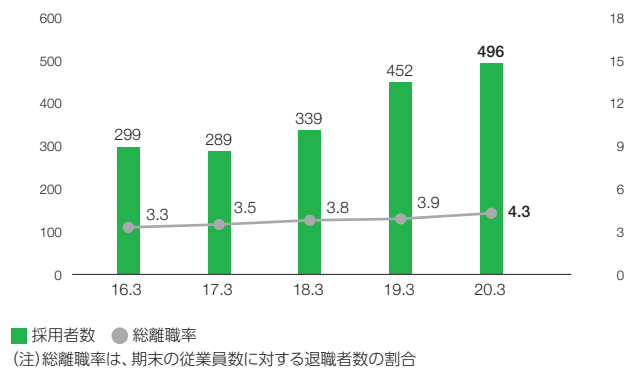


## S:社会

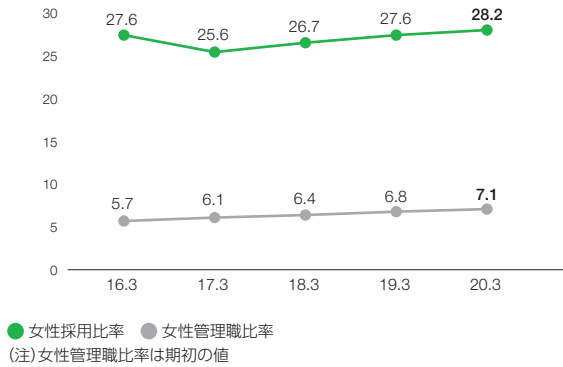
社員数 (集計単位: グループ)  
(名)



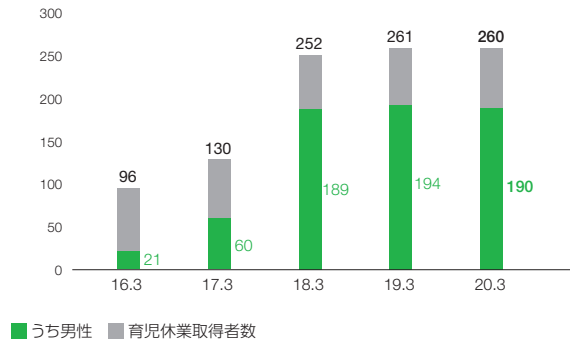
採用者数・総離職率 (集計単位: 単体)  
(名/%)



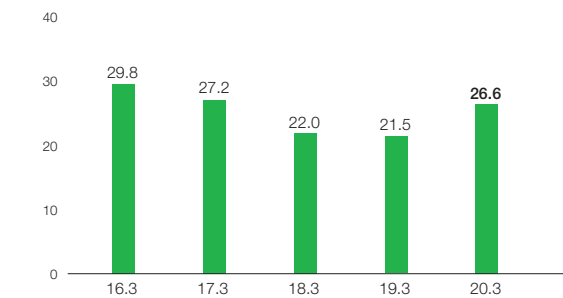
女性採用比率・女性管理職比率(集計単位: 単体)  
(%)



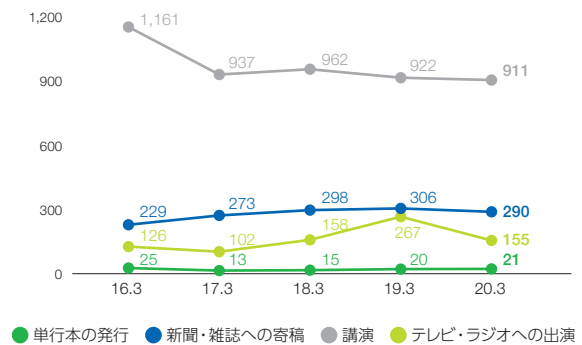
育児休業取得者数(集計単位: 単体)  
(名)



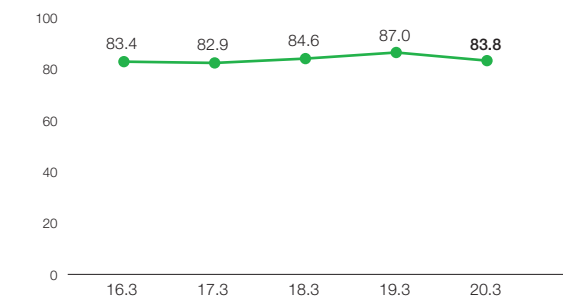
社員1人当たりの月平均残業時間(集計単位: 単体)  
(時間)



情報発信・提言活動(集計単位: 単体)  
(冊/回)

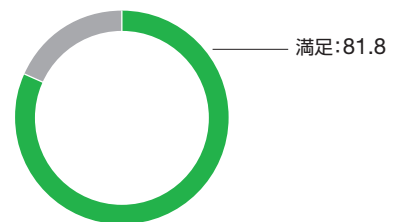


お客様満足度(集計単位: 単体)  
(%)



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

従業員満足度(集計単位: 単体)  
(%)



(注) 日本国内勤務のNRI社員(2019年7月1日現在)を対象に調査(2年に1回実施)  
有効回答者数: 5,706名、回収率: 83%  
満足と考える従業員割合は、4段階評価で「満足している」または「どちらかといえば満足している」の割合

## Vision2022とNRIの目指すサステナビリティ経営

2015年4月に、2023年3月期を最終年度とする長期経営ビジョン「Vision2022」(以下、V2022)をスタートしました。V2022の下、NRIの持続的な成長と、持続可能な未来社会づくりを両立させる「サステナビリティ経営」を進めています。

### 企業理念「未来創発」とCSV

本業を通じて社会課題を解決することで事業機会を創出し、自社の成長と持続可能な社会の創造を両立するCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)の考え方が近年注目されています。企業が持続的な成長を図るためには、社会価値と経済価値を両立させ、長期的な視点に立って経営を行うことが必要です。NRIが創業当時から掲げる「未来創発」という企業理念は、イノベーションによって未来を切り拓き、社会課題の解決に貢献する意志を示したものです。この意志には、CSVの考え方が内在しており、社会課題の解決の先にNRIの持続的な企業価値の向上があるという考え方を社員が共有しています。

### NRIのサステナビリティ経営

NRIのDNAである「未来創発」の意志は、2015年4月に発表したV2022にも受け継がれています。「お客様とともに活力ある未来社会づくりに貢献する」「時代先取りの精神でグローバル、デジタルなど未来の領域に踏み出していく」「社会とお客様にしっかりと価値を創造し、提供していく」、これらの覚悟をV2022のビジョン・ステートメント“Share the Next Values!”として宣言しています。

そして、V2022の下で、財務目標及び成長戦略と連動した非財務目標である「持続的成長に向けた重要課題」に加えて、CSVへの取組みを明示した「価値共創を通じた社会課題の解決」を掲げています。その中ではNRIの全ての事業を通じて生み出す社会価値を「NRIらしい3つの社会価値」として定義しています。これらを経営のPDCAに組み込み、モニタリングしながら、NRIの持続的成長と持続可能な未来社会づくりを両立させる、「NRIのサステナビリティ経営」として推進しています。

#### 長期経営ビジョン「Vision2022」ビジョン・ステートメント



Share	NRIグループ内外の多様な人材が手を携えて総力を結集し、 <b>お客様とともに</b> 活力ある <b>未来社会づくり</b> に貢献して、成果と喜びを分かち合う。
Next	<b>時代先取り</b> の精神で、グローバルへ、デジタルへ、 <b>未来の領域</b> へと踏み出していき、次代に向けた新たなビジネスモデルを創造する。
Values	自らの強みを磨き、 <b>社会とお客様へ</b> の様々なサービス提供を通じて <b>価値を創造</b> し、未来志向の新たなビジネスモデルを生み出していく。

NRIのサステナビリティ経営と目指す姿



価値共創を通じた社会課題の解決

NRIらしい3つの社会価値		NRIの活動の例
<p>新たな価値創造を通じた <b>活力ある未来社会の共創</b></p>	<p>未来に向けて新たな価値が次々と生み出され、すべての生活者がそれらを楽しむ、豊かで快適な社会をめざす</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ビジネスモデル変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・DXコンサル、アナリティクス</li> <li>・D2C、金融デジタル事業</li> <li>・異業種間連携、新規参入支援</li> </ul> </li> <li>● <b>社会・制度提言、情報発信など</b></li> </ul>
<p>社会資源の有効活用を通じた <b>最適社会の共創</b></p>	<p>大切な社会資源(人財・モノ・カネ・知的財産)を有効活用する力強い産業を育み、あらゆるひとが暮らしやすい社会をめざす</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ビジネスプロセス変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略/業務/システムコンサル</li> </ul> </li> <li>● <b>ASPIによるリソース削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスプラットフォーム (THE STAR, BESTWAYなど)</li> </ul> </li> </ul>
<p>社会インフラの高度化を通じた <b>安全安心社会の共創</b></p>	<p>情報システムをはじめとする社会インフラの守りを固め、事故や災害等にも強い、安全安心な社会をめざす</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ITインフラ変革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・セキュリティ事業</li> <li>・クラウド、DCマネージドサービス</li> </ul> </li> <li>● <b>安定サービス運用</b></li> <li>● <b>防災・減災政策提言・復興支援など</b></li> </ul>

## Vision2022と中期経営計画の概要及び進捗状況

V2022の最終ゴールに向け、その後半4年間の計画である「中期経営計画(2019-2022)」を進めています。その最初の年度である2020年3月期は、中期経営計画の成長戦略が着実に進捗し、高い業績パフォーマンスを達成しました。

### V2022の全体像と中期経営計画の位置付け

NRIは、2015年4月に、2023年3月期を最終年度とする長期経営ビジョン「Vision2022」(以下、V2022)をスタートさせました。これは、NRIの既存の強みであるIPに磨きをかけるとともに、グローバル化の飛躍的拡大やデジタル領域での新たな価値創造への決意を示したもので、5つの成長戦略の柱と数値目標を掲げています。

V2022の実現に向けた最初のステップとして、2016年4月から「中期経営計画(2016-2018)」を開始し、①国内得意領域の生産性向上、②業界標準ビジネスプラットフォームの拡大と顧客の大型化、③グローバル関連事業の基盤構築、④ビジネスITの創出、の4つの重点テーマを推進しました。その結果、最終年度の2019年3月期には、当初計画した目標である売上高5,000億円、営業利益700億円を達成し、またNRIらしいDXビジネスの推進に欠かせない「コンソリケーション」の一層の深化をはじめ、大きな成果を得ることができました。

2019年4月より、V2022の最終ゴールに向けた後半4年間の計画である「中期経営計画(2019-2022)」をスタートしています。社会のデジタル化が一層急速に進む中、お客様・

社会の課題解決とNRIの事業成長を両立していくため、①DX戦略、②グローバル戦略、③人材・リソース戦略の3つの成長戦略を推進しています。

#### Vision2022成長戦略の5つの柱

- 1 **グローバル化**の飛躍的拡大  
(アジアからグローバルへ)
- 2 **IP**のラインナップ強化  
(業界ナレッジ、共同利用型サービス)
- 3 **ビジネス価値創造**の推進  
(ビジネスIT<sup>※1</sup>とコンソリケーション)
- 4 **生産革新**のさらなる追求  
(国内得意領域の生産性向上)
- 5 **多様な人材**の連携と結集  
(ビジネス創造とグローバル経営)

#### Vision2022の数値目標

営業利益	1,000億円
営業利益率	14%以上
グローバル関連事業売上高	1,000億円
ROE	14% <sup>※2</sup>

※1 ビジネスIT: お客様のビジネスの拡大に直接貢献するIT  
 ※2 継続的に高い資本効率を目指す

### 中期経営計画(2019-2022)の成長戦略

#### 注カテーマ

DX戦略	テクノロジーを活用した顧客のビジネスモデル/プロセス変革 ・フロントから基幹までのDXをトータルで支援し、顧客大型化を実現
ビジネスプラットフォーム戦略	金融分野のビジネスプラットフォーム(BPF)の進化 ・IT構造改革や新規参入に対応したBPFのさらなる拡大
クラウド戦略	クラウドを活用したレガシーシステムのモダナイゼーション ・多様化するシステム基盤からアプリケーション開発までをトータル支援
グローバル戦略	海外売上高1,000億円に向けたさらなるグローバル事業展開 ・豪州・北米での外部成長を軸に、事業基盤を拡大
人材・リソース戦略	NRIグループの競争力を支える人材採用・開発、パートナー連携 ・キャリア採用の強化、多様な働き方の推進 など

## 中期経営計画の3つの成長戦略と進捗状況

以下では、中期経営計画の3つの成長戦略の概要と、その最初の年度である2020年3月期の進捗を紹介します。

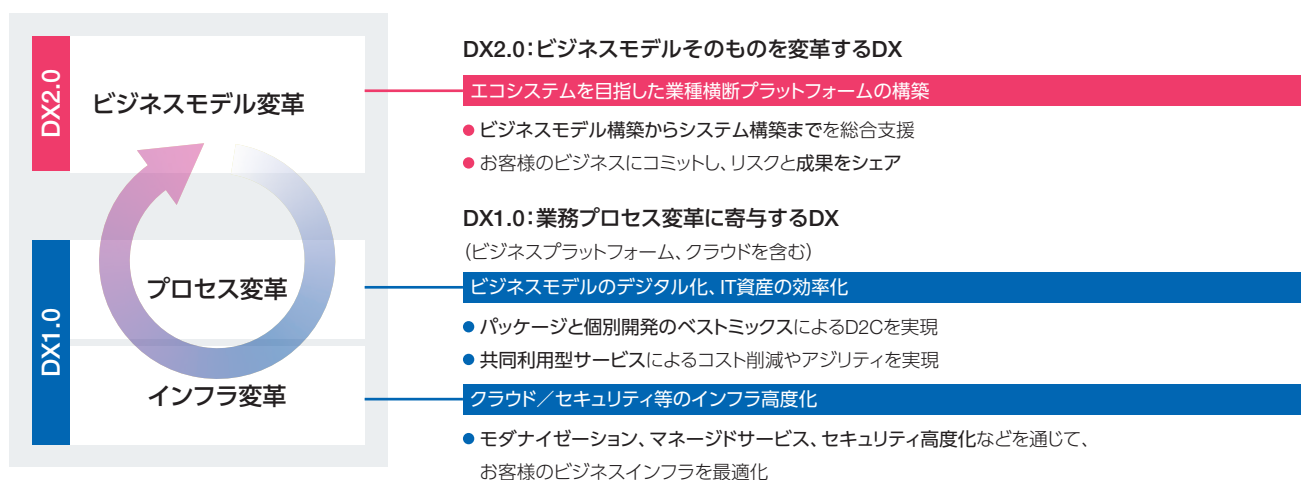
### 1.DX戦略

「中期経営計画(2016-2018)」の期間中である2017年頃から、デジタル技術を活用したビジネスモデルや業務プロセスの変革に対するIT投資が一気に増加し、DXへの投資が動き出しました。NRIは、コンサルティングとITソリューションを併せ持つ強みを発揮することで、競争優位性を構築しています。

NRIのDXビジネスでは、既存ビジネスの業務プロセス変革に寄与するDXを「DX1.0」、デジタル技術で新しいビジネスモデルそのものを生み出すDXを「DX2.0」と定義し、それぞれ取組みを進めています。「DX1.0」領域では、デジタル技術を活用した業務の効率化や、インフラの高度化に関する数多くの取組みを進めています。特に流通業、製造業、サービス業等のお客様で、EC事業の立ち上げやそれに伴う物流・在庫システムのインフラ改革の需要が高く、そのご支援をしています。

また、「DX2.0」領域では、高度な技術を有する企業やお客様と合併会社を設立し、協業を通じて、デジタル技術を活用した新たなビジネスを創造すべく推進しています。2019年9月には、野村ホールディングス(株)と合併会社「(株)BOOSTRY」を設立し、ブロックチェーン技術を活用した有価証券等の取引基盤の開発事業を始めています。

#### DX戦略における事業拡大イメージ



#### ビジネスプラットフォーム戦略

リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム「THE STAR」をはじめとする「共同利用型サービス」をご利用いただくお客様の拡大を図るとともに、バックオフィス業務の代行サービスなど、顧客領域とサービス領域の拡大をとともに進めています(P.31参照)。加えて、異業種から金融業界へ参入されるお客様に向けて、新たなビジネスプラットフォームの提供を目指します。2020年3月期は、大手証券会社の一社であるみずほ証券(株)の「THE STAR」導入ご決定を含め、「共同利用型サービス」が大きく拡大しました。

#### クラウド戦略

オンプレミスや複数クラウドの利用など、顧客システム基盤の多様化・複雑化に伴い、システム全体の最適化への需要が高まっています。その需要に対し、NRIは、複数のクラウド基盤を一元的に管理するマルチクラウドサービスや、お客様のIT部門に代わりシステム全体を最適化して総合的に支援するマネージドサービスを提供しています。そのサービス強化の一環として、オラクル・コーポレーションが提供する「Oracle Cloud」 dedicated regionを世界で初めて導入し、NRIの専用パブリッククラウドとして利用することを2020年3月に公表しました。

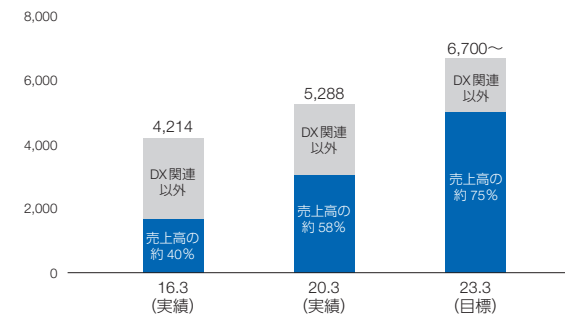
### DX関連売上高

DX戦略の達成度をわかりやすく伝えるため、売上高に占めるDX関連売上高の割合の詳細な開示を、2020年3月期より開始しました。この割合は2020年3月期で約58%であり、これを2023年3月期までに約75%へ拡大する目標を設定しています。

り開始しました。この割合は2020年3月期で約58%であり、これを2023年3月期までに約75%へ拡大する目標を設定しています。

### DX関連売上高の数値目標

(億円)



DX関連以外	DX関連
● DX以外の従来型コンサルティング	● ビジネスプラットフォーム THE STAR、BESTWAY、T-STAR など
● オンプレミス+スクラッチのシステム開発	● DXコンサルティング、アナリティクス、D2C支援、CRM、デジタルマーケティング
● BPOサービス など	● SCM改革、AI、RPAによる業務効率化
	● クラウド、セキュリティ、マネージドサービス など

## 2.グローバル戦略

V2022及び「中期経営計画(2019-2022)」の目標である海外売上高1,000億円に向け、豪州、北米、アジア・欧州の3つの地域ごとに成長戦略を実行し、M&Aなどによる外部成長を軸にグローバル事業基盤の拡大を進めています。2020年4月には、CBA銀行\*1のグループ会社であるAUSIEX社の株式取得の手続き開始\*2を発表しました。これにより、成長が見込まれる豪州ウエルスマネジメント市場のバックオフィス業務サービスへの参入を目指すとともに、将来の金融分野への事業拡大に向けた基盤構築を大きく進展させます。

豪州のマクロ経済環境の低迷や北米のIT業界の競争激化に、コロナウイルス拡大の影響も加わり、足元の海外事業を取り巻く環境は厳しい状況にあります。リスクを管理しつつ、引き続き事業基盤の拡大を進めていきます。

\*1 Commonwealth Bank of Australia Limited: 豪州四大銀行の一つであり、豪州の証券取引所に上場  
 \*2 SPA(株式譲渡契約)に定めた諸条件が充足されることを条件に、2021年6月末まで(予定)に株式取得を実行

### グローバル戦略

#### 豪州

- 2021年3月期を目途に、豪州ITサービス企業トップ10クラスを目指す
- シナジーの見込める分野でさらなる外部成長

#### 北米

- 先進的な技術・ノウハウなどの高付加価値IPを獲得

#### アジア・欧州

- アジア各拠点の日本企業／現地向けコンサルをさらに拡大
- 2018年に設立したNVANTAGEを軸に、金融機関向けアウトソーシングビジネスを拡大

#### グローバル本社機構

- グローバル戦略の策定・執行支援
- NRIオーストラリアなど地域統括会社と連携し、海外子会社のガバナンスを強化

#### 豪州における事業基盤構築の取組み

AUSIEX社の株式取得に向けた手続きを開始

- 豪州ウエルスマネジメント市場のバックオフィス業務サービスへ参入
- 将来的には、豪州直接金融市場インフラの一翼を担うことを目指す

#### AUSIEX社の概要

名称	Australian Investment Exchange Limited
所在地	シドニー
設立年月日	1996年11月25日
売上高(2019年6月期)	61,813千豪ドル(4,092百万円*)
事業内容	証券取引管理やポートフォリオ管理等のバックオフィスサービス

\* 1豪ドル=66.21円で換算



### 3.人材・リソース戦略

DX戦略やグローバル事業などの成長領域を着実に推進できる人材の確保が急務であることから、新卒・キャリア採用の強化と社員の育成を進めています。採用活動は順調に進捗しており、新卒採用・キャリア採用とも計画通りの人数を確保しています。また、DX案件に必要なスキルの獲得や、スキル転換を目指す人材向けの育成プログラムを充実しました。

そのほか、社員が活躍・チャレンジできる組織風土の醸成とダイバーシティの推進を行い、NRIらしい働き方改革を推進しています。さらに、デジタル技術に精通し、ノウハウを保有するパートナー企業との協業を進め、関係強化も進めました。

#### 人材・リソース戦略

採用強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 4年間で1,000名以上の社員数(NRI単体)を増加</li> <li>● 新卒採用の強化: プロモーションの強化 など</li> <li>● キャリア採用の強化: スペシャリストの採用拡大に向けた処遇制度のさらなる拡充 など</li> </ul>								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019年3月期</th> <th>2023年3月期(計画)*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>新卒採用</td> <td>約300名</td> <td>安定的に拡大</td> </tr> <tr> <td>キャリア採用</td> <td>約100名</td> <td>倍増</td> </tr> </tbody> </table> <p>※NRI単体の計画</p>		2019年3月期	2023年3月期(計画)*	新卒採用	約300名	安定的に拡大	キャリア採用	約100名
	2019年3月期	2023年3月期(計画)*							
新卒採用	約300名	安定的に拡大							
キャリア採用	約100名	倍増							
社員のスキル転換・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネスデザイナー、データサイエンティストなどを戦略的に育成</li> <li>● DX戦略を支えるアプリケーション/プラットフォーム人材へのスキル転換・育成</li> </ul>								
社員の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な働き方の推進(ダイバーシティ、女性活躍、シニア人材活躍 など)</li> </ul>								
開発パートナーの拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DXなどの技術・ノウハウを保有する開発パートナーを拡大</li> </ul>								

#### V2022及び中期経営計画の目標達成に向けて

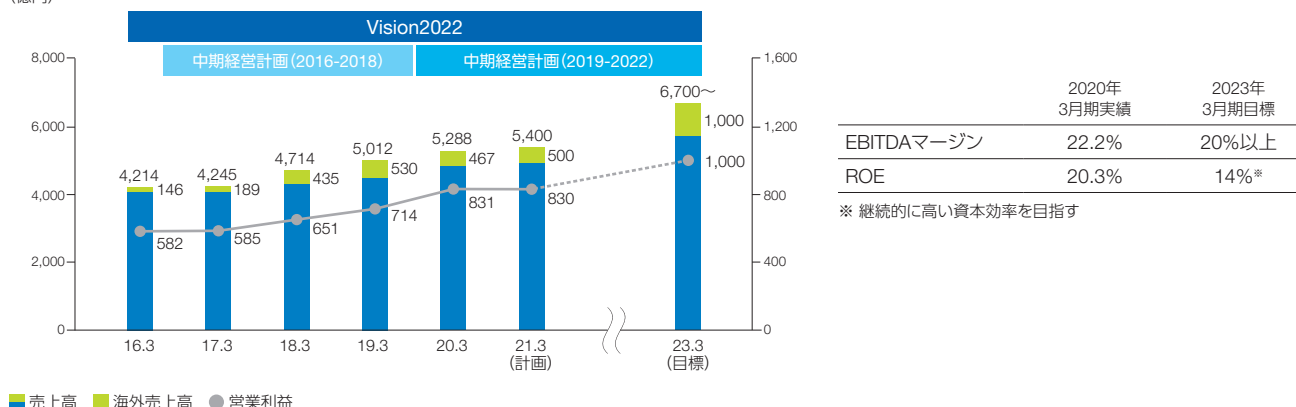
以上の3つの成長戦略を着実に進めた結果、2020年3月期の売上高は5,288億円(前期比5.5%増)、営業利益は831億円(同16.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は692億円(同36.0%増)と、いずれも過去最高を更新しました。

新型コロナウイルス感染症の拡大以降、経済活動のデジタル化に関する議論が活発化しており、今後、企業のデジタル戦略は一気に加速すると思われます。NRIグループは社会の変化を先取りして、未来社会のあるべき姿を洞察し、その実現に取り組んでいきます。

足元は先行きが不透明な状況ではありますが、中期経営計画で掲げた2023年3月期の連結業績目標である売上高6,700億円以上、営業利益1,000億円、海外売上高1,000億円を引き続き目指していきます。

#### 中期経営計画(2019-2022)の財務目標

(億円)



## CFOメッセージ



高い資本効率と財務規律のバランスをとり、  
さらなる企業価値向上を目指します。

常務執行役員  
財務担当  
横山 賢次

### 高い資本効率と株主還元強化

NRIの財務マネジメントは、財務健全性を重視し、その上で資本の効率性を意識しながら、「成長」と「還元」を両立させることを旨としています。

2019年8月、大株主である野村ホールディングス(株)から1,600億円規模の自己株式取得を実施しました。着実な利益成長に加えてこの取組みが寄与し、ROEは、2020年3月期に20%を上回り、Vision2022の最終年度である2023年3月期の目標14%を既に超えています。ROEは、欧米の同業他社と比較しても十分高い水準にありますが、今後もグローバルスタンダードを意識した高い資本効率の実現を目指し、18~20%程度の高い水準での定着を図っていききたいと考えています。EPSは109.35円と前期の72.11円から大きく増加し、株主価値の向上を実現できたと考えています。

今後、「中期経営計画(2019-2022)」期間中の還元施策は配当が中心となりますが、連結配当性向35%を目安とする方針を継続し、利益成長に伴う1株当たり配当金の持続的な増加を志向していきます。

### コロナ禍の下でのバランスシート運営

NRIでは、金融市場や商品流通市場を支える情報システムを担う社会的責任から、不測の事態が発生した場合でもサービスを継続するため、財務規律を重視した運営を行っています。流動性の維持の観点では、これまで、売上高の2~3ヵ月分を目安に自己資金(現金及び現金同等物)を保持してきており、昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、目安の上限である売上高の3ヵ月分まで手元の自己資金を拡大しました。さらに今後に向けて、不測の事態への一層の備えを考慮し、売上高の3~4ヵ月分まで手元自己資金をより厚めに保持していきたいと考えています。

調達にあたっては、CP発行の活用等を含め、資金調達手段の多様化を進めています。ネットD/Eレシオは0.3倍を上限とし、ネット有利子負債の水準はEBITDAの範囲であることも強く意識した運営を行うことで、財務健全性を確保しています。

政策保有株式については、保有の合理性を継続的に検証し縮減を進めています。上場株式の貸借対照表計上額は、2019年3月末の約500億円から、2020年3月末には約240億円へと大きく縮減しています。

## グローバルスタンダードを意識した財務マネジメント

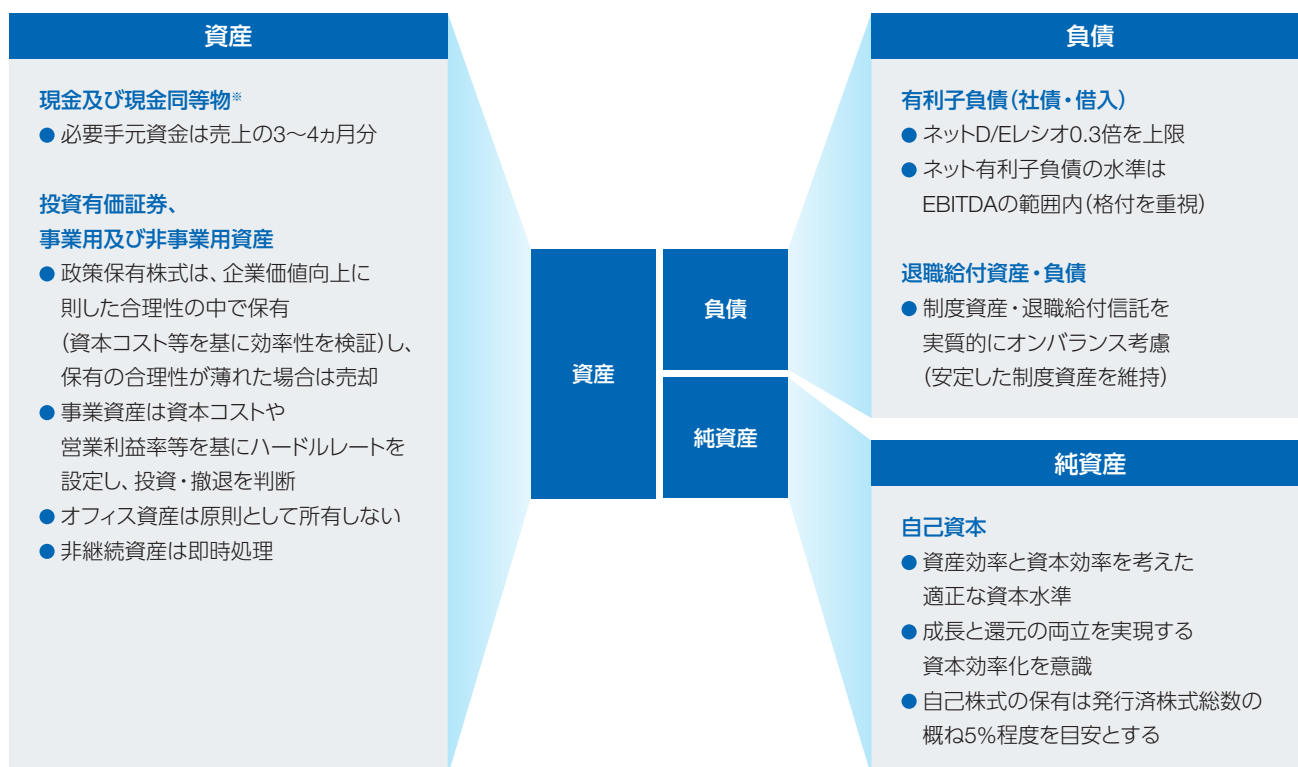
グローバルスタンダードを意識した財務マネジメントの様々な取組みを進めています。例えば、「成長」については、売上拡大とともに安定的なキャッシュ創出力を重視していますが、海外の同業他社との比較を強く意識し、EBITDAマージン20%以上を「中期経営計画(2019-2022)」の目標値として公表しています。2020年3月期のEBITDAマージンは22.2%に達しています。海外の同業他社と比較してもEBITDAマージンは高い水準にあり、今後も20%以上の高い水準を維持していく方針です。さらに、2019年3月期には海外でのプレゼンス向上を目的としてS&Pの格付も取得しました。

今後、グローバルスタンダードに向けた一連の取組みの集大成として、IFRSの導入があります。2018年3月期より本格的な検討を開始した後、導入準備は順調に進捗しており、近い将来の導入を目指しています。

NRIIは「未来創発」を企業理念に掲げ、自社の経済的価値の実現にとどまらず、ESG投資の裾野拡大や資金調達手段の多様化といった社会価値の実現も目指していきます。2019年3月期には環境目標数値をグローバル基準で担保する「SBT(Science Based Targets)」の認証を得、環境変動による財務への影響を開示していくタスクフォース「TCFD」への賛同も早期に表明し、先進的な取組みを進めています。さらに2020年5月には、今後の気温上昇を1.5°Cに抑える目標を設定するように企業へ要請する共同書簡「Business Ambition for 1.5°C」に署名しました。

NRIIは、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、経済価値と社会価値の両立を目指すCSVの考え方に重点を置きながら、財務・非財務の各種KPIの開示やESG説明会の開催などを通じて、今後も投資家の皆様との対話を強化していきたいと考えています。

## 財務マネジメント方針



\*現金及び現金同等物  
現金、随時引出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヵ月以内に償還期限の到来する短期投資からなる。

## コーポレート部門管掌役員メッセージ

国民生活に必要な  
情報システムを運営する  
企業として事業を継続し、  
社会的責務を果たしていきます。

代表取締役 専務執行役員  
コーポレート部門管掌  
深美 泰男



### コロナ禍で再確認する価値共創の重要性

2020年、新型コロナウイルス感染症が猛威を振るっており、生活者及び企業の経済活動に様々な影響を与えています。そして、この影響がどのくらい続くのか、予断を許さない状況にあります。こうした中でNRIは、金融・流通をはじめ重要な社会・生活インフラを担うお客様に対し、事業上不可欠な情報システムの運営を支える立場にいます。2020年4月からの緊急事態宣言下では、政府の基本的対処方針に示された、国民生活・国民経済の安定確保に不可欠な業務をサポートする事業者として事業を継続しました。テレワークの活用をはじめ感染拡大防止策を十分に講じつつ、社会に必要な情報システムが安定稼働を続けられるように、社員一丸となって対応しました。

NRIは創業以来、コンサルティングやITソリューションの事業を通じて社会的な価値づくりに貢献する、という考え方をDNAとして役職員が共有しています。また、どのような社会価値をお客様と共創すべきか、NRIらしい3つの社会価値を定義して業務活動に組み込んでいます。今般のコロナ禍を通じ、NRIがなすべき価値共創活動の重要性を再確認するとともに、NRIが真に「なくてはならない企業」と社会に認められるように精進していきます。

### 価値共創への取組みの強化に向けて

価値共創への取組みを強化する観点から、全社戦略と合致した価値共創の施策とその進捗状況を図る重要指標(KPI)

を設定しています。価値共創への取組み状況は、定性・定量(KPI)の両面から四半期ごとに取締役会へ報告し、全社的・継続的なモニタリングを進めています。また、役職員の価値共創への取組みを本部単位で評価し、賞与に加算しています。さらに、価値共創の取組みの社内浸透を図る観点から、現場で浸透・実践を主導する「価値共創リーダー」を任命し、社内での対話を促進しています。この現場での対話が、価値共創活動に対する共感を広げ、事業を通じたさらなる実践拡大につながっていくものと考えています。

サステナビリティ経営のさらなる強化に向けて、効果的な枠組みづくりを今後も継続していきます。

### 最適な働き方の探求

多くの企業がテレワークを導入したように、コロナ禍で大きな変化の兆しを見せたのが働き方です。NRIは以前からテレワークを導入していましたが、コロナ禍への対応を機に多くの社員が長い時間利用することになりました。

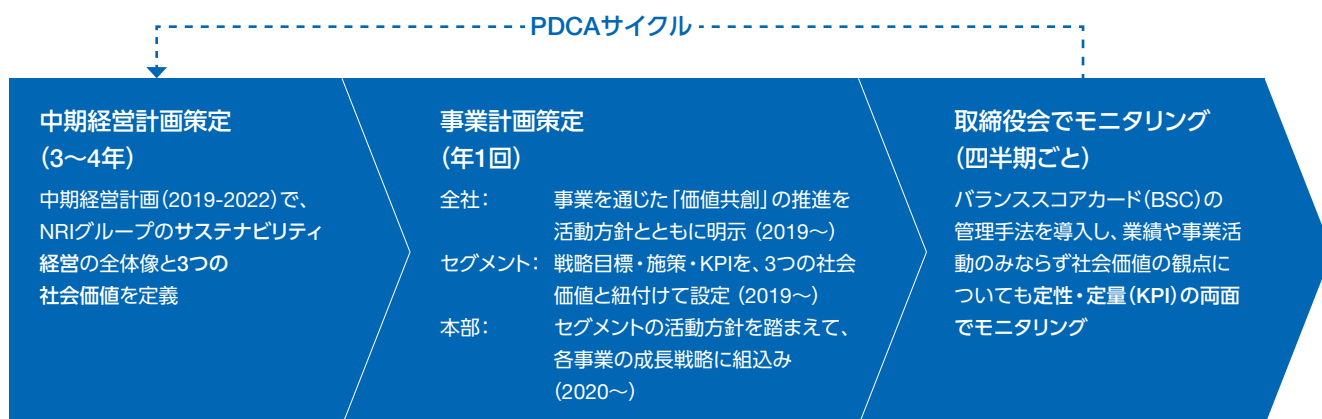
社員にとってテレワークの本質的なメリットは、ワークライフバランスの改善にあり、これは是非なく追求していくべきことです。他方、テレワークによる課題も浮かび上がってきました。例えば、お客様や上司・同僚とのコミュニケーションが思うようにできないケースや、お客様のシステムの環境制約のために出社が必要なケースなど、業務の性質や社員の立場などに応じて課題も多様です。今後、従来型の働き方とテレワークを組み合わせた最適な働き方を探り、NRIらしい働き方改革を進めていきます。

## NRIのサステナビリティ方針

NRIは、CSVの考え方にに基づき、本業であるコンサルティングやITソリューション等を通じて、お客様と共創を目指す3つの社会価値を定義しています。さらに、それぞれの価値共創の進捗状況をモニタリングするための重要指標(KPI)を設定しています。

CSVの取組みに加え、それを支える持続的成長に向けた重要課題(マテリアリティ)への対応も進めています。SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向け、GRIスタンダード、ISO26000、Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)、SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)等の国際基準・ガイドライン、社外有識者の意見等を参考に、経営の視点や社外ステークホルダーの視点から、優先度が高い4つの持続的成長に向けた重要課題(マテリアリティ)を特定し、取組みを進めています(P.52参照)。

## 価値共創の取組み状況のモニタリング



## 価値共創の取組みと重要指標(KPI)

[-]は非開示

社会価値	中長期の施策	重要指標	2020年3月期実績
新たな価値創造を通じた 活力ある未来社会の共創	社会提言・制度提案の発信	主要メディア取扱件数 <sup>*1</sup>	122件
	DXの推進	DX関連売上高	3,080億円
		DX2.0総事業規模	-
	新たなビジネスモデル創出	提携件数(JV・自治体支援など)	4件
社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創	最適社会に向けた変革への貢献	業務改革コンサル受注規模	-
	ビジネスプラットフォームのサービス拡大	ビジネスプラットフォーム売上高	1,036億円
	ビジネスプラットフォームを通じた顧客の環境効果創出	共同利用による顧客のCO <sub>2</sub> 削減量 <sup>*2</sup>	83,299トン
	最適社会を実現するITインフラ構築への貢献	クラウド・DCサービス事業規模	-
社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創	社会インフラの高度化への貢献	公共向け事業規模	
	情報セキュリティへの貢献	セキュリティ・安全安心への投資額	57億円
	稼働システムの品質のキープアップ	障害件数	-
全般	長期的なCSV活動の推進	NRI未来創発ファンド拠出額	(2021年3月期より運用) <sup>*3</sup>

<sup>\*1</sup> NRIに関する2段以上の記事、あるいは写真を伴うもの

<sup>\*2</sup> CO<sub>2</sub>削減量:その年度において、顧客がビジネスプラットフォームを利用しなかった場合の顧客のCO<sub>2</sub>想定排出量と、実際(利用する場合)の想定排出量との差

<sup>\*3</sup> 初年度(2021年3月期)の拠出規模は8.3億円を想定

## 主なサステナビリティ活動実績

NRIは、CSVの取組みである「価値共創を通じた社会課題の解決」と、それを支える「持続的成長に向けた重要課題」からなるサステナビリティ方針に基づき、持続可能な未来社会の実現に向けた様々な活動を展開しています。

以下では、NRIの価値創造を支える持続的成長に向けた重要課題の取組みをご紹介します。

### 持続的成長に向けた重要課題への対応








持続的成長に向けた重要課題 (マテリアリティ)	主な方針／関連するSDGs/ KPI (2020年3月期の結果)	主なサステナビリティ活動事例	掲載 ページ
地球環境保全のための 負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動への対応</li> <li>・持続可能なエネルギー消費</li> <li>・環境に関する責任と保全</li> <li>・サプライチェーンにおける環境への配慮</li> </ul>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     温室効果ガス排出量削減率 (43.8%、2014年3月期比)                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「新環境目標」の設定(2031年3月期までに温室効果ガス排出量を55%削減(2014年3月期比))</li> </ul>	P.68
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●NRI独自のオフィス向け環境マネジメントシステム「NRI-EMS」の導入範囲拡大</li> </ul>	P.69
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境性能に優れたオフィスビルへの移転・再生可能エネルギーの利用</li> </ul>	P.68
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●NRIが策定した温室効果ガス削減目標が「SBTイニシアチブ」の認定取得</li> </ul>	P.68
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加するRE100に加盟</li> </ul>	P.68
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終提言に対する取組み</li> </ul>	P.70
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●CDPの最高評価である「気候変動Aリスト」企業に認定</li> </ul>	P.69
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●社員向けESG教育の推進</li> </ul>	P.69
多様なプロフェッショナルが 挑戦する場の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の多様性</li> <li>・健全な雇用・労使関係</li> <li>・人権の尊重</li> </ul>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     女性管理職比率(7.1%) 女性採用比率(28.2%)                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DX人材育成プログラムを含む人材育成の取組み</li> </ul>	P.54
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●NRIグループ人権方針・NRIグループAI倫理ガイドラインの策定、人権報告書の公表</li> </ul>	P.58
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●男性社員向け「仕事と育児の両立支援」の取組み拡大</li> </ul>	P.58
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●2017年6月に事業所内保育所「ゆめみなど保育園」を開設</li> </ul>	P.58
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●障がい者雇用促進法に基づく特例子会社「NRIみらい」による障がい者雇用の促進</li> </ul>	P.58
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●働き方改革や社内外交流を推進する新しいオフィス環境の整備</li> </ul>	P.59
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●DX人材育成プログラムを含む人材育成の取組み</li> </ul>	P.54
社会からの信頼を高める 法令遵守・リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレート・ガバナンス強化</li> <li>・リスク・危機管理</li> <li>・海外腐敗防止</li> <li>・顧客への適切な情報開示</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>●独立社外取締役を主要な構成員とする「指名諮問委員会」の設置</li> </ul>	P.72
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●「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</li> </ul>	P.72
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役の中長期インセンティブ報酬制度として「譲渡制限付株式報酬制度」を導入</li> </ul>	P.76
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●パートナー企業とCSRを議論する「パートナー・サステナビリティ・ダイアログ」の開催</li> </ul>	P.62
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●「ESG説明会」の開催</li> </ul>	P.63
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●役職員の価値共創への取組みを本部単位で評価し、賞与に加算</li> </ul>	P.77
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバル・ガバナンスを推進する「グローバル本社機構」の設置</li> </ul>	P.81
社会のライフラインとしての 情報システムの管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報セキュリティ・システム管理</li> <li>・情報社会へのアクセス</li> </ul>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     財務的及び社会的に 重大な影響を及ぼす 情報システム障害(発生なし)                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●プロジェクト監視機能強化など情報システムの品質向上活動</li> </ul>	P.64
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●「DX生産革新フォーラム」など全社的な品質・生産性向上の取組み</li> </ul>	P.65
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●「安全・安心フォーラム」の開催と、第三者機関による認証・保証の取得</li> </ul>	P.65
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内外の情報セキュリティ対策レベルの向上</li> </ul>	P.66
		<ul style="list-style-type: none"> <li>●サイバー攻撃への対応としてCSIRT(情報セキュリティ事故対応のための体制)を高度化</li> </ul>	P.67

## イニシアチブへの加盟

 <p>2017年5月  <b>国連グローバル・コンパクト(UNGC)</b>          NRIは、日本のみならずグローバルに活動を展開しています。そのため、今後も社会に信頼され、その期待に応えていくために、2017年5月、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に賛同し、参加を表明しました。</p>		
<p>2018年6月  <b>気候変動イニシアティブ</b></p> 	<p>2018年7月  <b>気候関連財務情報開示タスクフォース</b></p> 	<p>2018年9月  <b>Science Based Targets initiative</b></p> 
<p>2019年1月  <b>持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)</b></p> 	<p>2019年2月  <b>Renewable Energy 100%</b></p> 	<p>2020年5月  <b>Business Ambition for 1.5°C</b></p> 

## ESG株式指数の構成銘柄への採用状況

NRIは、代表的なESG株式指数の構成銘柄に採用されています。

<p><b>Dow Jones Sustainability World Index</b>          2018年から2年連続採用  <b>Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index</b>          2016年から4年連続採用</p> 	<p>GPIFが選定した4つのESG株式指数の全てに、NRIは採用されました。</p> <p><b>MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*</b></p>  <p>2019 Constituent          MSCI ジャパンESG          セレクト・リーダーズ指数</p>
<p><b>MSCI ESG Leaders Indexes*</b>          MSCI Global Sustainability Indexesから改称された指数          2016年から4年連続採用</p>  <p>2019 Constituent          MSCI ESG          Leaders Indexes</p>	<p><b>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)*</b></p>  <p>2019 Constituent          MSCI日本株          女性活躍指数 (WIN)</p>
<p><b>FTSE4Good Index Series</b>          2006年から14年連続採用</p>  <p><b>FTSE4Good</b></p>	<p><b>FTSE Blossom Japan Index</b></p>  <p><b>FTSE Blossom Japan</b></p> <p><b>S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数</b></p> 

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

## | 人的・知的資本

### NRIの人材戦略

NRIの強みは「人財」、すなわち、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標の下に自立して働き、変革を恐れずに挑戦するプロフェッショナルである社員です。このような「人財」を育むために、志の高い人材の能力を開花させ、現場で成果につなげていく仕組みや環境づくりを促進しています。

#### 人事制度における3つの柱

NRIの人事制度は、「業績・成果・能力主義」「裁量労働制」「評価・人材育成制度」の3つの柱を軸に設計しています。「評価・人材育成制度」では、専門分野の多様化と追求を奨励し、社員の自発的・計画的な能力開発を支援しています。

専門分野を追求するための見取り図として22の「キャリアフィールド」(図1)を設定し、複数の専門分野で能力を磨くことで、広い視野で事業環境の変化に柔軟に対応し、組織横断で協業できる人材を育成しています。その中で、特に高度な専門性を持つ人材に対して社内認定資格(図2)を授与することで、NRIの中核的な人材育成を促進し、社員に対してプロフェッショナル人材のロールモデル(目標像)を示しています。

また、一人ひとりの社員が目指すキャリアフィールドとレベルを上司と共有し、半期ごとに上司との面談を通じて、自ら設定した目標とその達成度の確認を行うC&A(Challenge & Act)制度や、社員自らがキャリアを選択する機会の拡大と適材適所を目的とした、社内公募制度・自己申告書制度を導入しています。

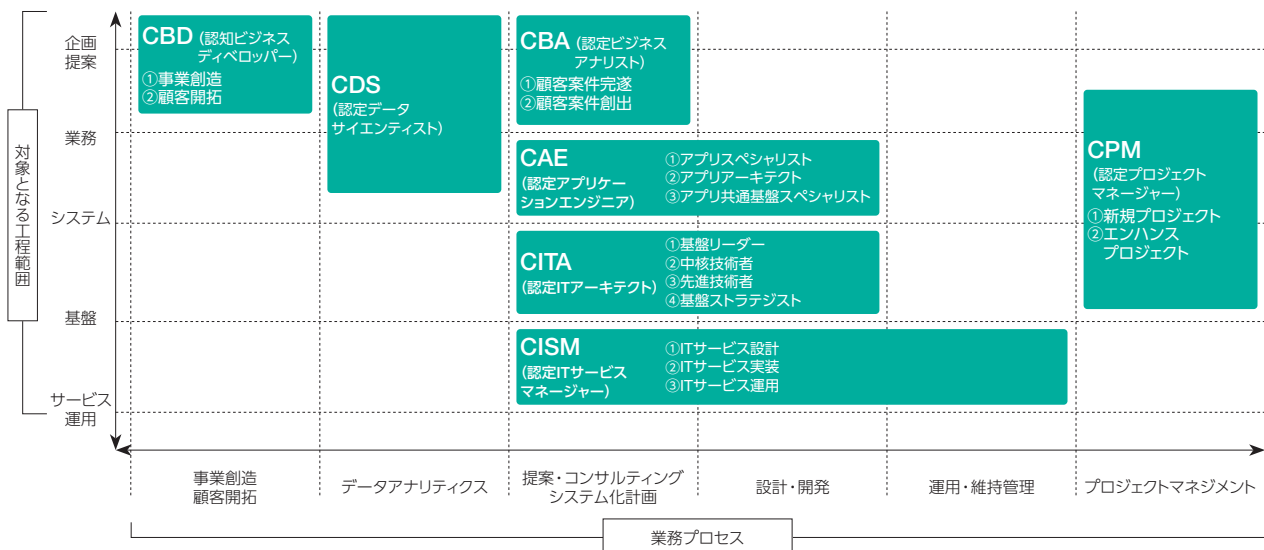
さらに、短期的な業績に伴う報酬だけではなく、持続的な企業価値向上の実現という中長期的な貢献へのインセンティブとして、退職手当、確定拠出年金制度、社員持株制度、E-Ship<sup>®</sup>などを導入しています。

※ Employee Share Holding Incentive Plan: 従業員(Employee)が株式を保有する(Share Holding)ことにより、その後の値上がりインセンティブ(勤労意欲に対する報奨)として受け取ることができる制度

キャリアフィールド(図1)

1	戦略コンサルタント
2	業務コンサルタント
3	システムコンサルタント
4	ストラテジスト
5	営業/アカウントマネージャー
6	プロジェクトマネージャー(新規)
7	プロジェクトマネージャー(エンハンス)
8	アプリケーションアーキテクト
9	IT基盤アーキテクト
10	アプリケーションスペシャリスト
11	アプリ共通基盤スペシャリスト
12	IT基盤スペシャリスト
13	ITサービスマネージャー
14	セキュリティスペシャリスト
15	研究員
16	データサイエンティスト
17	プロジェクト管理スペシャリスト
18	品質管理スペシャリスト
19	業務管理スタッフ
20	経営管理/本社スタッフ
21	システムエンジニア
22	コンサルタント

社内認定資格(図2)





## 日本企業トップクラスの人材投資

NRIの人材育成は、「OJT(On the Job Training)」を中心に、「研修」「自己研鑽」を合わせた3つの手段を有機的に結合させています。まずは、業務経験を通じたOJTの機会提供こそが最良の育成手段と考えており、研修はOJTで得た知識を整理し、理解を深めるための手段、または、OJTでは得られない知識・技能を習得するための手段として位置付けています。研修プログラム(図3)は、大きく「階層別プログラム」「キャリア別プログラム」に分かれています。「階層別プログラム」では、階層別・役職別カリキュラムに加えて、選抜型の経営人材育成のほか、職種別カリキュラム、女性活躍支援、ベテランキャリア形成などのプログラムを実施しています。「キャリア別プログラム」では、キャリアフィールド(図1)に沿った個々の能力開発、社内認定を目指したキャリア開発などを意識して、多様な社員ニーズを満たせるよう多彩な研修プログラムを提供しています。さらに、各社員の資格取得や語学力向上の自己研鑽を支援する仕組みも整えています。

## グローバル人材育成プログラム

NRIでは、「中期経営計画(2019-2022)」の成長戦略の一つ「グローバル戦略」を推進できるグローバルビジネスリーダーを育成するため、多くの海外プログラムを実施しています。特に、社員をグローバルで活動する顧客企業の海外拠点に派遣し、1年程度グローバルビジネスを体験する「海外トレーニー制度」に力を入れています。これまでに、8年間で180名が海外16カ国に派遣されています。

また、「派遣留学」は、幅広い教養と見識及び高度な専門能力を獲得するための制度で、海外のビジネススクールでのMBA取得に加え、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。中国やインドでプロジェクトマネジメントやデータサイエンスを学ぶ研修も実施しています。

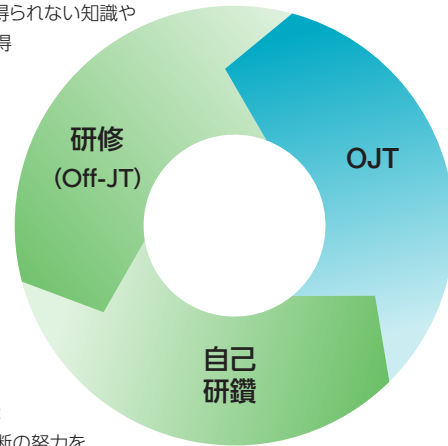
## 人材育成の土台となる3つの要素

### 研修:

OJTで得た知識を整理し理解を深める  
OJTでは得られない知識や技能を習得

### OJT:

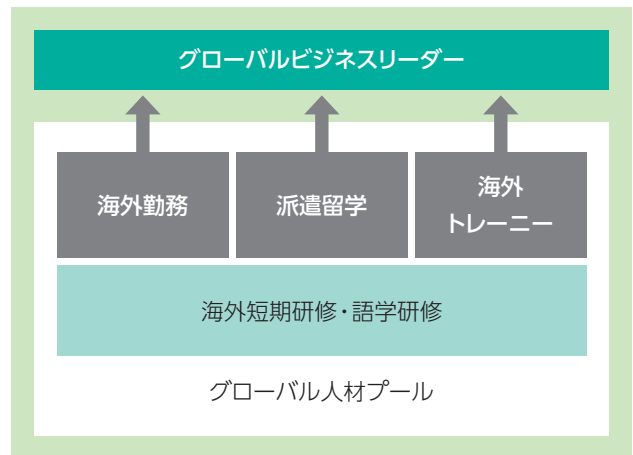
業務経験がプロとしての力を備える最良の機会



### 自己研鑽:

各自の不断の努力を支援する仕組み

## NRIのグローバル人材育成プログラム



研修プログラム体系(図3)

		必須		推薦		公募	
分類		若手		中堅		管理職・GM・部長	
階層別プログラム	人経材営	新人社員研修	専門職研修	副主任研修	主任研修	管理職研修	GM研修 部長研修
		ベテランキャリアプランワークショップ				女性管理職研修	管理者向けインクルージョンセミナー
キャリア別プログラム	領重点	中堅選抜研修 (マネジメント知識・リーダーシップ・異業種交流等)		管理職選抜研修	選抜GM研修	選抜部長研修	
		コンサル研修		キャリア基礎研修 (共通・選択型)	キャリア実践研修 (キャリアフィールド別)	キャリア上級研修 (キャリアフィールド別)	
		ITスキル研修		その他スキル研修			
その他	DX	DX人材育成プログラム					
	グローバル	グローバル人材育成プログラム					
	自己研鑽	自己研鑽支援プログラム					
	部門別	部門別育成プログラム(部門/グループ会社/グローバル)				部門別選抜プログラム	
	ダイバーシティ	ダイバーシティ関連プログラム					

人的・知的資本

## DX人材の育成

長期経営ビジョン「Vision2022」及び「中期経営計画(2019-2022)」の成長戦略の柱である「DX戦略」を加速する人材を育成するプログラムを実施しています。従来の能力を備えたコンサルタント、システムエンジニアに、既存スキルを活かしながら活動領域をDX分野に広げてもらうリスキリング教育を実施し、DX時代のNRIが目指す人材ポートフォリオへの戦略的な移行を進めています。

### DX人材育成プログラム

AI(人工知能)、アナリティクス、ブロックチェーン、UXデザイン、アジャイル、マイクロサービスなど、DX時代に必要なケイパビリティの強化を目指し、従来の入社年次に合わせたスキル養成に加えて、年次横断でのDXスキル獲得のための研修を用意しています(図1)。基礎知識やITスキルのみならず、実践ノウハウ、最新のビジネスユースケース、NRIらしい深い洞察や先鋭的なビジネスインサイトを共有するような、多彩なカリキュラムを整備しています。

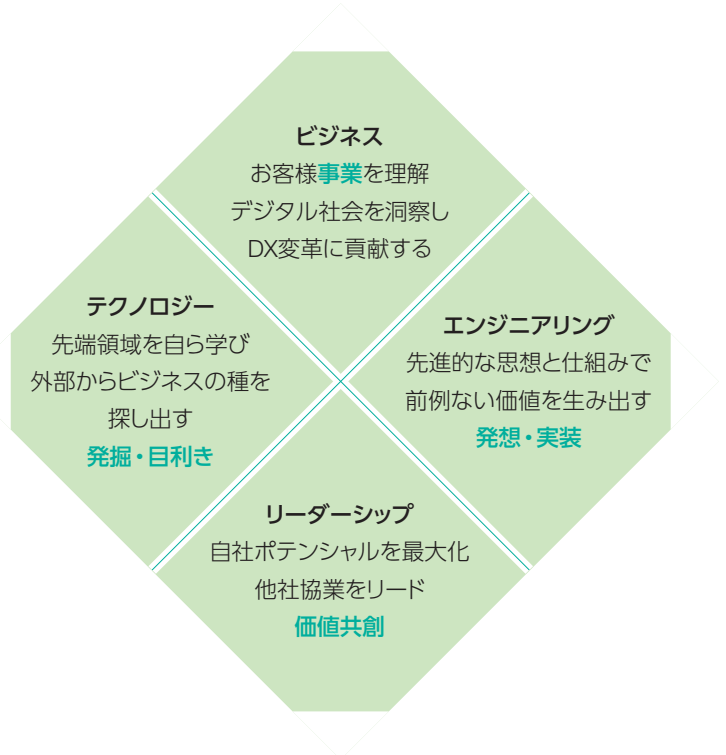
また、国内外の研究機関(大学院等)やデータサイエンティスト(DS)協会などの外部団体や企業との連携を積極的に行い、アカデミックな知見・先進的な事例を数多く取り込むなど、より高度な学びの場の設定や、社員の人脈形成・活躍の場づくりなども支援しています。これらは、「まなぶ機会」「いくせいの機会」「つながらる機会」「かつやくの機会」を軸にカリキュラムが企画・計画され、より効果の高いスキル習得のチャンスを得られるように構成されています(図2)。

キャリアフィールドについては、2012年に「データサイエンティスト」を設定、2017年に「認定データサイエンティスト」を制度化するなど、データサイエンス人材の育成にも力を入れています。

DX戦略の遂行に必要な人材を育成するため、ケイパビリティごとにスキルの習熟度に応じたランクを設定しています。育成人数の目標を定めて、プログラムの企画運営を行っています。

### DX人材の育成方針(目指す人材像)

社員一人ひとりがこれまでのキャリアで培ったスキルを活かしながら、DX時代を生き抜くエッセンス(下記)をプラスし、DX時代をリードする人材になることを目指します。



DX人材育成プログラム(図1)

ナレッジ・インサイト	共創リーダーシップ	ビジネスコンサルナレッジ	システムコンサルナレッジ	デジタルマーケ	UXデザイン/デザイン思考	アジャイル	マイクロサービス/API	クラウド/PC	DS・アナリティクス/AI	ブロックチェーン	5G/IOT	セキュリティ
実践ノウハウ・ユースケース												
スキル・知識・フレーム												
	自己研鑽カリキュラム (MOOC・資格取得)	外部連携カリキュラム (産学官連携・業界団体参画)				リスキリングスタートアップカリキュラム						
	マネジメント + リーダーシップ	ビジネス + コンシューマ/コミュニティ		エンジニアリング + アート/デザイン/アジャイル			ビジネス + テクノロジーサイエンス/アカデミア					

## 4つの学びの場(図2)

<b>1</b> まなぶ機会	一人ひとりが、新領域に挑戦するための学習機会を得る	<b>2</b> いくせいの機会	有識者として後進育成に貢献し、自らも学ぶ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単純なスキル・事例研究に加えて、NRIらしい高度なナレッジ共有、独自のインサイトも学べる研修</li> <li>● 一人ひとりの状況に応じ、自分のペースで学べるコース、未経験者やベテランなど、どの層でも学べる基礎を学ぶコースも設置</li> <li>● Coursera*、大学講座、資格取得などで自己研鑽</li> </ul> <small>※ Coursera：世界の約200の大学・企業と提携したeラーニング講座を提供</small>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX有識者会議で、社内研修や育成施策を企画し、OJT/OFFJTの高度な融合を促進する施策を主導する</li> <li>● 社内外の研修講師、産学連携の大学教授、イベント登壇、インターン生の指導などの後進を育成する機会</li> <li>● 他者に教える機会を通じて、体系化や内省による、より深い学びにつなげていく</li> </ul>	
<b>3</b> つながる機会	社内ネットワーク形成による個の力の増強	<b>4</b> かつやくの機会	NRIのプレゼンスを高めつつ、自分自身の成長にもつなげる
<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX有識者会議に参画し、人材情報・案件情報の集約を基にした社内高度人材の人的交流、インサイト共有、組織力強化の施策を主導する</li> <li>● 社内のDX関連のCoE組織*の機能強化、コンサル・ソリューションの連携強化、高度人材候補の発掘によるジョブアサインの活性化、高度なナレッジの普及浸透を促進する</li> </ul> <small>※ CoE組織：社内を横断する組織機能として、点在する人材やノウハウを集約</small> <ul style="list-style-type: none"> <li>● これらの施策を通じて、社内リソースと情報の融合を促進し、個々の能力発揮を補強する</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部講演、新聞記事・ウェブ記事掲載などの情報発信、業界団体の理事や委員派遣などの外部連携への、戦略的な人材アサイン</li> <li>● NRIのブランディング強化の機会を通じて、自己成長のきっかけにする</li> </ul>	

### 「DXセミナー」の開催

国内外のDXに関するナレッジ、先進事例を社内でも共有し合い、社員の知識とマインドの向上を促すことを目的に、2020年2月、東京・大手町においてDXセミナーを開催しました。

今回のセミナーでは、テーマを「5G」に定めて、4名の社内外の有識者から5Gの技術要素、法整備状況、国内外のユースケース、将来展望などについて講演していただきました。当日は国内3拠点への同時中継により300名以上の社員が参加しました。



講演する此本



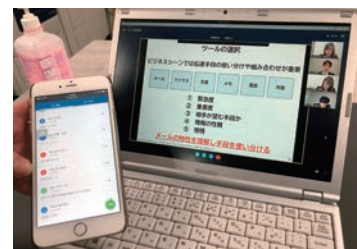
会場の様子

### 新入社員研修をオンラインで実施

2020年4月に新入社員450名がNRIグループの新しい仲間として加わりました。2020年は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、新人育成は全て在宅版カリキュラムによるオンライン研修に切り替えました。いくつかの仮想クラスに分かれた新入社員と研修講師がメッセージツールを駆使し、講義への質問や感想コメントをリアルタイムに共有することで、クラス内の双方向コミュニケーションを重視した研修を行っています。



役員講話配信の様子



研修のPC画面と質問アプリ

## ダイバーシティ・マネジメント

NRIでは、人種・国籍・性別・年齢・障がいの有無・性自認・性的指向など問わず、多様な価値観を持つ社員一人ひとりが、成長機会を得て活き活きと働き、挑戦していくことができる職場環境づくりを促進しています。

### 人権尊重への取組み

NRIは、「国際人権章典」や「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を基に2019年2月に「NRIグループ人権方針」を策定し、人権尊重への取組みを推進しています。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、適切な開発・利活用を進めることが不可欠と考え、2019年10月に「NRIグループAI倫理ガイドライン」を策定しました。このようなNRIの人権尊重における取組み状況をまとめた「人権報告書」を2020年3月に公表しました。この報告書は、企業が人権尊重責任に則って人権課題に関する報告を行うための包括的なガイドラインである「国連指導原則報告フレームワーク」を参照しています。

NRIの取組みや方針をステークホルダーの皆様にご理解いただき、コミュニケーションを図りながら、今後も人権尊重への取組みを向上させていきます。

### ダイバーシティ&インクルージョンの推進

NRIでは、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を社員一人ひとりの様々な強みや個性が組織の強みに転換されることと捉え、推進活動に取り組んでいます。管理職向けセミナーの実施や、女性のキャリア形成支援研修、アンコンシャス・バイアスや性的マイノリティ理解のためのeラーニングを提供しています。

女性活躍推進としては、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。女性が働き続けることが当たり前となった現在では、プロフェッショナルとして活躍し続けることに重きを置いて「リーダー育成プログラム」や女性役員が講師を務める「リーダー養成塾」を開催しています。

### 出産・育児・介護支援

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。育児休業に加え、2017年1月に「パートナー出産休暇」を制定し、男性社員に向けた両立支援にも力を入れています。同年6月に横浜総合センターに開園した、事業所内保育所「ゆめみなと保育園」は、社員の希望するタイミングでの復職とキャリアプラン構築を支援しています。

また、介護休業や介護短時間勤務などの制度や介護セミナーにより、社員の仕事と介護の両立も支援しています。

### 障がい者の活躍支援

NRI特例子会社\*のNRIみらい(株)では、様々な障がいのある社員が、働き方改革に貢献できるように、会議室やライブラリーのセッティング、研修支援、社内便の集配送、用度品管理等のほか、社員へのマッサージサービスなども行っています。

また、障がい者雇用及び特例子会社の経営課題や動向に関する定点調査と発表を行うなど、障がい者の雇用機会拡大に向けて取り組んでいます。なお、2020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170名(雇用率2.35%)となっています。

-  **NRIグループ人権方針**  
<https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken>
- NRIグループAI倫理ガイドライン**  
[https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI\\_Ethics\\_Guidelines](https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI_Ethics_Guidelines)
- 人権報告書**  
[https://www.nri.com/jp/sustainability/library/back\\_number](https://www.nri.com/jp/sustainability/library/back_number)

### 女性活躍推進法に基づく行動計画

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



管理職向け「ダイバーシティ&インクルージョンセミナー」の様子



事業所内保育所「ゆめみなと保育園」



雑誌・書籍コーナーで働くNRIみらいの社員

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

## 働き方改革の取組みと健康経営

NRIでは、働き方改革を進めることで、長時間労働を抑えてワーク・ライフ・バランスの向上を促進し、自身の健康や家庭生活も大切にしながら能力を十分に発揮できる環境を目指しています。

### 働き方改革の取組み

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

また、2016年から2017年にかけて、東京・横浜・大阪の各拠点を新たなオフィスビルに移転し、「ヒト・モノ・コト・情報・目的をつなげ、新しい価値を生み出す」コンセプトの下、「場所にとられない働き方」を実現するオフィススペースにしています。テレワークやサテライトオフィスの利用も拡大しており、2018年3月期に発足した働き方改革推進委員会を中心に、より一層、生産性高く柔軟な働き方の実現を後押ししています。2019年7～9月のテレワーク・デイズには延べ約20,000名のNRI社員が参加しました。こうした先進的な取組みにより、2020年4月の新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言発令時には約9割の社員がテレワークを活用し、宣言解除後も週の半分をテレワークとするような働き方を推進しています。

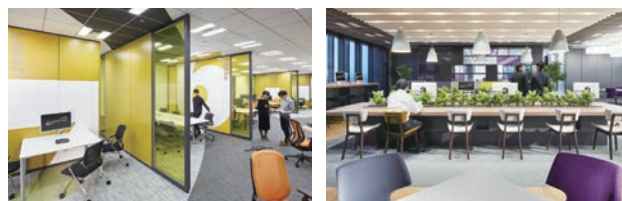
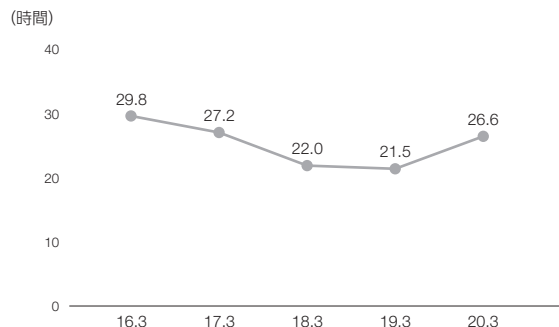
NRIでは、こうした働くインフラに加え、事業本部ごとに業務の内容や特性に合わせた「働き方改革」に取り組むなど、多様な人材が共創できる企業文化を醸成しています。

### 健康経営

社員のQOL(Quality of Life)の向上に資する「健康経営※」の実現を目指すために、NRIでは、CEOが健康経営担当チーフヘルスオフィサー(CHO:Chief Health Officer)も兼任し、4つの活動目標を軸に、組織の活性化や生産性向上に向けて、様々な制度の整備や取組みを進めています。

※ 従業員の健康支援を通じて会社の益を生もうとする経営方針のこと。健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標

社員1人当たりの月間平均残業時間の推移



新たなワークスタイルを実現する新オフィス

### NRI健康宣言2022

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

1	<b>生活習慣病を減らす</b> ・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	<b>ストレスを減らす</b> ・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	<b>喫煙率を減らす</b> ・禁煙サポートを導入 ・事業所内喫煙スペースを閉鎖
4	<b>ワーク・ライフ・バランスを推進</b> ・時間外・休日労働を削減 ・有給休暇の取得を促進 ・業務効率化、会議効率化、朝型勤務など、現場主導で取り組むスマート・ワークスタイル・キャンペーン(SWC)を実施

### NRIに対する外部評価

- 2017年に「えるばし」で最高位(3段階目)の認定  
(女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣の認定)
- 2017年から4年連続で「なでしこ銘柄」に選定  
(東京証券取引所と経済産業省が選定する女性活躍推進に優れた企業)
- 2007年より「くるみん」の5期連続取得、  
2018年「プラチナくるみん」の特例認定  
(「次世代育成支援対策推進法」に基づく子育てサポート企業の認定)
- 2017年から4年連続で健康経営優良法人  
(大規模法人部門)「ホワイト500」に選定



## 社会・関係資本






### ステークホルダーとの協働

#### ステークホルダーダイアログ

2019年9月2日、国際的なESG評価機関であるVigeo Eiris、並びにサステナブルファイナンスの分野において世界をリードする金融機関BNPパリバグループの資産運用部門であるBNP Paribas Asset Management(以下、BNP Paribas AM)を訪問し、海外では3回目となるステークホルダーダイアログをフランスのパリで開催しました。ダイアログでは、「国際的なサステナブルファイナンスの潮流」や「SDGsに対する企業の取組みに対する評価」などについて、意見を交わしました。



#### Vigeo Eiris

	<p><b>Emile Beral 氏</b> Chief Operating Officer</p>		<p><b>Elise Attal 氏</b> Institutional Affairs Manager</p>		<p><b>Nicolas Moriceau-Gomez 氏</b> Head of Sustainability Rating</p>
	<p><b>Paul Courtoisier 氏</b> Head of Sustainability Bonds and Loans</p>		<p><b>Julie Quiedeville 氏</b> ESG Analyst, VE Connect Manager</p>		

(所属、役職は2019年9月時点)

#### ESGの評価機関として注目すること

Vigeo Eirisが企業を評価する際に注目しているのは、人権(Human Rights)、人的資源(Human Resource)、企業行動(Business Behavior)、コーポレート・ガバナンス(Corporate Governance)、環境(Environment)、地域活動の参加(Community Involvement)の6つの領域です。それぞれの領域では、さらに複数の評価項目を設けており、それらを以下の3つの観点で管理しています。

1. リーダーシップ: 経営層がどのように関与しているか
2. 実行: どこまでを取組みのスコープとしているか
3. 結果: ステークホルダーへのフィードバック

ICT業界においては、そのほかにプライバシーの問題、AI(人工知能)による雇用の減少や新たな雇用の創出といった点にも注目しています。

#### 企業のCSV活動を評価するアプローチ

Vigeo Eirisでは、企業のCSV活動を「Sustainable Goods & Services」という方法で評価しています。企業の商品やサービスがもたらすインパクトをVigeo EirisがSDGsに対応させて独自に設定した9つのテーマ\*に分類し、企業が持続可能な社会の実現にどれほど貢献しているかを評価しています。

企業が商品やサービスを通じて社会にどのように影響を与えているかという点を、Vigeo Eirisでは最も重視しています。

\* 9つのテーマ: 情報へのアクセス、能力育成、エネルギーと気候変動、食料と栄養、健康、インフラ、責任ファイナンス、水と衛生、自然保護



## BNP Paribas Asset Management



**Sheila ter Laag 氏**  
Head of ESG Specialists,  
Sustainability Centre  
(所属、役職は2019年9月時点)

### 金融機関のサステナブル投資

BNP Paribas AMグループは、2002年に初めてのSRIファンドを発行してからサステナビリティ投資に積極的に取り組んでいます。2018年3月にはサステナブル投資に対するBNP Paribas AMグループのアプローチとロードマップをまとめたグローバルサステナビリティ戦略を発表しました。グローバルサステナビリティ戦略では、サステナブル投資を通じて顧客に長期的な投資収益を実現することを目的とし、2020年末までに管理する全ての資産を持続可能なものとするをはじめとした様々な目標を設定しています。

BNP Paribas AMグループは、地球上の資源を奪うことなく、未来をより良い方向へ変えていくよう挑戦し続ける企業に投資したいと考えています。



**横山 賢次**  
野村総合研究所  
常務執行役員

### サステナブルな社会の実現に向けて

2018年に引き続き、海外でCSRダイアログを実施しました。今回のダイアログでは、世界的なESG評価機関やサステナブルファイナンスの分野で世界をリードする金融機関の方々から貴重なご意見をいただき、有意義な場となったことを深く感謝いたします。Vigeo Eirisとのダイアログでは、ESG評価機関がCSVやSDGsの観点で企業活動をどう評価しているのか、特にICT企業の何に注目しているのかを理解することができました。また、ICT企業がCSVやSDGsを正しく理解し、サステナビリティ経営に統合していくことが求められていると改めて実感いたしました。また、BNP Paribas AMとのダイアログでは金融機関が取り組むサステナブル戦略や投資対象企業に対する見方について、理解を深めることができました。役職員に対する教育や啓蒙活動についても大変参考になりました。NRIも役職員への意識付けを継続して実施していくとともに、今後もCSVの取り組みをより力強く進め、サービスを通して社会課題を解決する挑戦をしていきたいと思っております。

今回、皆様からいただいたご意見を真摯に受け止め、サステナブルな未来社会を創るNRIの今後の取り組みに活かしていきます。

### 規約型の企業年金として初めて、「日本版スチュワードシップ・コード」の受け入れを表明

NRIは2020年2月14日、日本における規約型の企業年金として初めて、「責任ある機関投資家」の諸原則<日本版スチュワードシップ・コード>（以下、本コード）の受け入れを表明しました。

本コードは、日本の上場株式等に投資する機関投資家が、投資先企業との建設的な目的を持った対話などを通じて、投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促すことにより、企業年金の受益者などの中長期的なリターンの拡大を図ることを目的として、2014年2月に金融庁より公表されました。本コードの対象とする確定給付企業年金には、「基金型企業年金」と「規約型企業年金」があり、NRIは、企業年金のアセットオーナーとして、「規約型企業年金」による受け入れを表明しました。

NRIは、本コードに基づき、企業年金のアセットオーナーとして、資産運用を委託する運用機関を通じて投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促し、企業年金の受益者に対する受託者責任を果たしていきます。



スチュワードシップ責任を果たすための方針は、ウェブサイト参照  
[https://www.nri.com/jp/sustainability/governance/stewardship\\_code](https://www.nri.com/jp/sustainability/governance/stewardship_code)

社会・関係資本

### お客様・パートナーとの協働

NRIのステークホルダーは、「お客様」「社員・家族」「株主・投資家」「ビジネスパートナー」を中核とし、「消費者」「メディア」「地域社会」「業界団体・同業他社」「行政」「教育・研究機関」「学生」「NGO・NPO」に至る広がりを持っています。

#### お客様との協働

NRIは、お客様に対して、誠実な営業活動を行うとともに、お客様との契約を守り、お客様に満足していただけるサービスの提供に努めています。

#### 受託案件に関する総合的な審議

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

#### お客様満足度調査

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

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

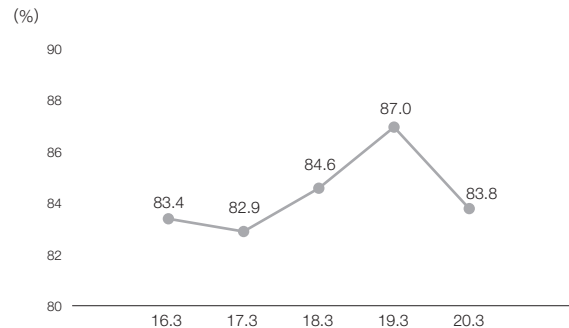
#### 受託案件に関する主な審議項目

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

#### お客様満足度調査(NRI単体)の評価結果

「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答いただいた比率

(5段階評価の上位2項目の合計)



調査は全事業ユニットを対象に実施しています。調査対象のお客様及びプロジェクト・サービスは事業ユニットごとに一定の基準で抽出しています。

### パートナーとの協働

NRIの事業は、社外委託先や購買先など、ビジネスパートナーとの協力の上に成り立っています。そのため、健全な商習慣と法令に従った、相互に利益のある取引関係を構築することを基本方針としています。

 **NRIグループの調達方針**  
<https://www.nri.com/jp/company/partner>

システム開発をパートナー企業に委託する際には、技術力、商品・サービスの品質・納期・コスト、人員と体制、財務状況、コンプライアンス及び情報セキュリティ管理への取組みなどを総合的に評価しています。海外のパートナー企業についてはさらに「外国為替及び外国貿易法」などの法令に基づく審査も行っています。

NRIとの業務に携わるパートナー企業の社員数は約12,000名にのぼり、そのうち約半数がNRIのオフィスに常駐しています。

また、適正な請負契約を維持するために「請負業務ガイドライン」を策定し、さらに請負契約のパートナー企業社員の執務場所とNRI社員の執務場所を分離して、パートナー企業社員に対してNRI社員が直接指揮命令するような「偽装請負」の防止に努め、毎年自主点検を実施しています。

#### パートナー・サステナビリティ・ダイアログの開催

サステナビリティ活動の情報共有・意見交換の場として、パートナー企業とサステナビリティに関する勉強会を毎年開催しています。2020年1月のダイアログには20社のパートナー企業が参加し、そのうちの4社から自社のサステナビリティ活動について紹介していただきました。



サステナビリティ活動の協力の在り方について、パートナー企業と活発に議論



## 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。

### 株主総会充実にに向けた取組み

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けて、以下のような取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及び東京証券取引所のウェブサイトに掲載  
第55回定時株主総会：5月23日公開→6月18日開催（約1ヵ月前）
- ご承諾いただいた株主の皆様には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

※ 2020年6月の経営報告会は新型コロナウイルス感染防止のため、非開催

### 株主・投資家との対話の機会の充実

株主・投資家層の拡大を目指して、直接的・間接的なコミュニケーションによるNRIの事業活動や成長戦略の理解促進に努めています。2020年3月期は、主に以下の活動を実施しました。

株主	● 株主アンケート：株主12,464名に発送し、3,003名より回答（回収率24.1%）
機関投資家・アナリスト	● 国内外での個別面談人数：延べ568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等を開催 ● 海外：海外ロードショー・海外カンファレンスで15都市訪問
個人投資家	● 個人投資家説明会：計4回実施（東京2回、大阪、福岡） 参加者数 延べ1,272名

#### ESG説明会の開催

NRIのサステナビリティ経営とESGへの取組みについて、投資家やアナリスト、メディアの方にご理解いただくことを目的とした「ESG説明会」を開催しています。2020年2月に開催した第2回説明会には、71名の方々にご参加いただきました。



ESG説明会の詳細は、ウェブサイト参照  
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018>

### 適切な情報開示

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

- 長期経営ビジョンや中期経営計画（中長期の戦略、数値目標等）の開示
- 「情報開示会議」を設置し、開示資料の作成プロセスや適正性を確認
- ウェブサイトの「株主・投資家情報（IR）」で、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

#### NRIに対する外部評価

2019年度（第25回）ディスクロージャー優良企業  
 コンピューターソフト部門  
 （公益社団法人日本証券アナリスト協会）

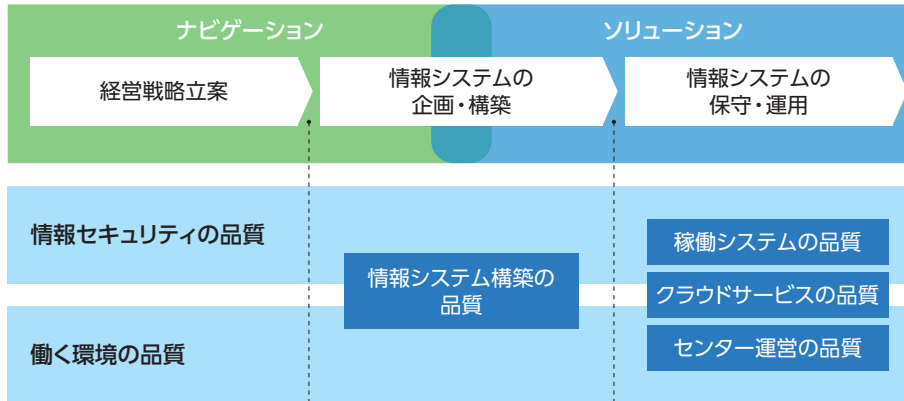


## 製造資本

### NRIの品質管理

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

NRIの品質フレームワーク

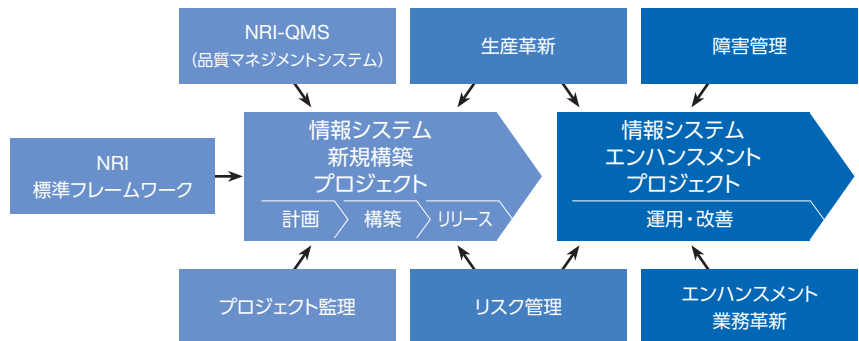


### 情報システムの品質向上への取組み

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

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組みを進めています。

情報システムの品質向上に向けたプロジェクト支援体制

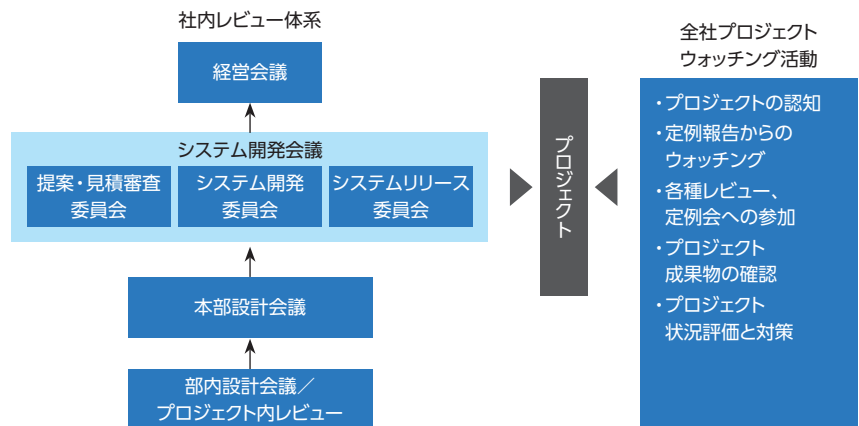


### 情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理活動

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

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

プロジェクト監理活動



## 稼働システムの品質も重視

完成した情報システムを高い品質で保守・運用していくことは、お客様との信頼関係を築くだけでなく、お客様のビジネスの効率化や発展に向けた「改善・提案」の機会を生み出します。

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

### 生産革新の取組み

NRIでは各事業本部での生産性・品質向上に関する取組みを全社横断的に共有し、革新的な取組みを表彰する「生産革新フォーラム」を2011年3月期から実施しています。2020年3月期からは「DX生産革新フォーラム」に名前を変え、生産革新の活動を全社で継続して推進しています。

ITサービス業界のリーダーとしてあくなきカイゼンを続け、新たなことへ挑戦する組織風土を醸成しています。



生産革新フォーラム会場と  
エンハンス業賞授賞式の様子



## 社会インフラを支えるクラウドサービスの品質

多くのユーザーが共同で利用するクラウドサービスは社会システムを支える存在であり、安全安心な運営が求められます。

NRIでは、各機関が発行しているガイドラインを基に、社内で基準を定め、定期的リスク評価を行い、対策を実施しています。また、独立した組織でこれらの運営について定期的に監査や評価を行い、改善プロセスを回すことで、高い統制、セキュリティ品質を確保、維持しています。

## 安定稼働を支えるセンター運営品質

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

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

### 安全・安心フォーラム

データセンターの安定稼働はNRIの社会的使命です。その使命の下、毎年、「安全・安心」をテーマにフォーラムを開催しています。

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



安全・安心フォーラム会場と  
「安全・安心」標語大賞授賞式の様子



## NRIに対する認証や保証の一例

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



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

## 情報セキュリティの品質

NRII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

NRII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](https://www.nri.com/jp/site/security_declare)

### 情報セキュリティに関する関連規程

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

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

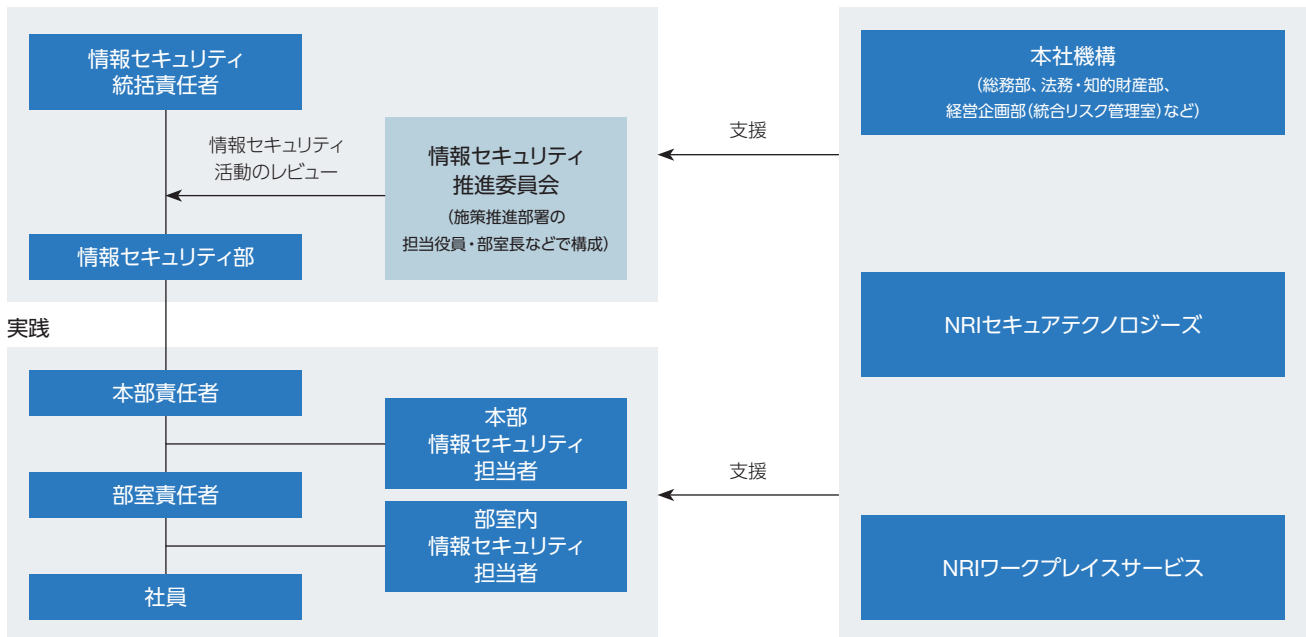
NRIIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体として情報セキュリティ管理体制を整えています。全ての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。これにより、情報セキュリティ施策の促進に加え、情報セキュリティ障害やサイバー攻撃などの、緊急事態への迅速かつ的確な対応を確実に行うことを可能にしています。

また、先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)(以下、NRIセキュア)をグループ内に有し、その技術やノウハウ、知識を各種施策の立案、実施に活かしています。

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

### 情報セキュリティ管理体制

#### 企画・推進



## 情報セキュリティに関する教育

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

## 個人情報(個人番号を含む)の取扱い

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

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



### 個人情報保護方針

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

### 個人情報の取扱いについて

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

## サイバー攻撃への対応

サイバー攻撃対策として、ウイルス(マルウェア\*)対策ソフトの導入、ハードディスクの暗号化、各種セキュリティデバイス(ファイアウォール、IDS\*\*2、振る舞い検知型マルウェア対策\*\*3など)の導入など、システムによる防御のためのシステム対応だけでは不十分であると認識し、CSIRT\*\*4(情報セキュリティ事故対応のための体制)を整えています。

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

※1 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搾取などの遠隔操作を自動的に実行するプログラム

※2 Intrusion Detection System: 不正侵入を検出するシステム

※3 標的型攻撃に使われるマルウェアは、その会社専用につくられる場合など、ウイルス対策ソフトでは検知・駆除できない。このため、サンドボックスと呼ばれる隔離環境で、マルウェアと見做すソフトウェアを動作させ、情報搾取やそのための事前活動といった振る舞いをしないかを調べ、駆除するための対策とする

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

## 国内外の調査会社に情報セキュリティ市場のリーダーと評されるNRIセキュア

NRIセキュアは、米国大手リサーチ・コンサルティング会社、フロスト&サリバンが発表した「ベストプラクティスアワード2019」において、マネージドセキュリティサービス部門の最高位表彰である「ジャパン マネージドセキュリティサービス プロバイダーオブザイヤー」を2017、2018年に引き続いて3年連続で受賞しました。また、米国ガートナー\*1が発行した「デジタルフォレンジック/インシデントレスポンス」に関するマーケット・ガイド レポート\*\*2では、代表的グローバルベンダーの1社として紹介されています。

※1 ガートナーは、ガートナー・リサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティングまたはその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。ガートナー・リサーチの発行物は、ガートナー・リサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。

※2 Gartner "Market Guide for Digital Forensics and Incident Response Services", by Brian Reed and Toby Bussa (11Dec2019)



フロスト&サリバンより「2019 ジャパン マネージドセキュリティサービス プロバイダーオブザイヤー」を受賞

## 働く環境の品質

NRIでは、心身ともに活き活きと働き続ける職場環境づくりを目指して様々な取組みを進めています。東京本社、横浜総合センター、大阪総合センターのいずれのビルも執務室のフリーアドレス化と会議室等共用スペースのオープン化を実現しており、ワークスタイルの革新や組織の風土革新を推進し、より働きやすい職場の実現に取り組んでいます。また、プロジェクトマネージャーやプロジェクト管理部署がプロジェクトメンバーの残業時

間を日次で把握できる仕組みを導入し、社員の健康面に配慮しています。さらに、2020年6月からは独自のデジタル技術を活用し、NRIへ来訪されるお客様やパートナーの企業の社員並びにNRI社員の健康を守るため、オフィス内の3密を避け、訪問者の発熱を検知するデジタルソリューションの導入を開始するなど、働く環境の高度化に継続的に取り組んでいます。

## 自然資本

### 環境負荷の低い未来社会の創発

NRIでは、サステナブルな豊かな未来の実現を目指しています。人類と自然が調和する地球環境を保全していくために、全役職員が環境負荷の軽減に取り組んでいます。また全てのステークホルダーと連携してその実現に貢献するために、様々なステークホルダーとの対話を重視した取り組みを行っています。

#### 環境目標

##### エネルギー利用に関する目標

2019年2月18日、NRIは、事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加する国際イニシアチブ「RE100\*」に加盟しました。2051年3月期までに、事業で使用する全ての電力を、再生可能エネルギーで調達することを目指します。また、NRIの事業で使用するエネルギーの9割以上が電力であることから、NRIは、2051年3月期までに事業活動における温室効果ガス排出量をゼロに近づけることも目指していきます。NRIの加盟は、グローバルで165社目、日本企業では17社目となります。

\* RE100: 国際NGOであるThe Climate GroupがCDPとのパートナーシップの下で運営する国際イニシアチブ「Renewable Energy 100%」の頭文字をとって命名。加盟した企業は2050年までに事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーにする目標を宣言し、公表する。

RE100ウェブサイト(英語)  
<http://there100.org/>

##### 温室効果ガス排出量に関する目標

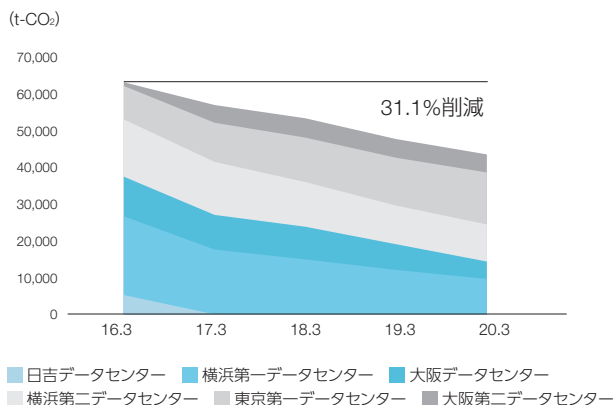
2018年9月、NRIが策定した温室効果ガス排出量削減目標が、国際的な環境イニシアチブである「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ\*」より、産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいた削減目標として認定されました。NRIの認定は、グローバルで132社目、日本企業では29社目となります。

2021年3月期においては、産業革命前からの気温上昇を1.5℃未満に抑えるための削減目標の設定を計画しています。

\* SBTイニシアチブ: 産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるため、企業による科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減目標達成を推進することを目的として、気候変動対策に関する情報開示を推進する機関投資家の連合体であるCDP、国連グローバル・コンパクト(UNGC)、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)の4団体により設立されたイニシアチブ。

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

##### データセンターの温室効果ガス排出量の推移



	2031年3月期目標	2051年3月期目標
Scope 1+2	NRIグループの温室効果ガス排出量55%削減 (2014年3月期比)	NRIグループの温室効果ガス排出量ゼロ
	データセンターの再生可能エネルギー利用率36%	NRIグループの再生可能エネルギー利用率100%
Scope 3	NRIグループサプライヤーの70%以上にSBT水準の温室効果ガス排出量削減目標を設定 (2024年3月期まで)	

- Scope : 企業による温室効果ガス排出量の算定・報告の対象範囲
- Scope 1 : 燃料の燃焼などの直接排出量
- Scope 2 : 電気・熱・蒸気などの使用に伴う間接排出量
- Scope 3 : Scope 1、2以外の温室効果ガスの間接排出量。サプライチェーンでの製造、従業員の通勤、出張など

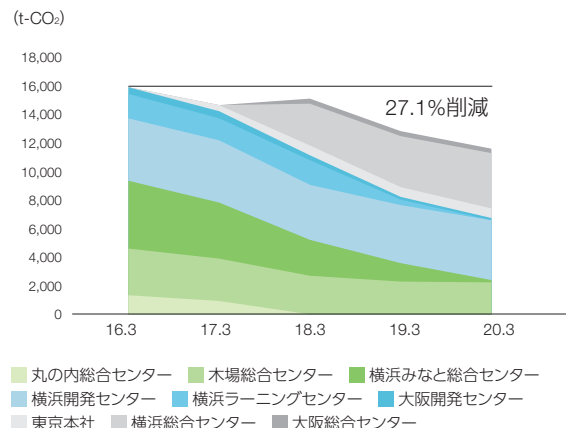
#### 温室効果ガス排出量推移

NRIでは、2016年3月期から、より環境性能の高いデータセンターやオフィスへの移転や集約を進めています。

データセンターについては、環境性能に優れた東京第一データセンター、横浜第二データセンター、大阪第二データセンターへのシステム移行を進めています。その結果、2016年3月期比で31.1%の温室効果ガスの排出量削減を実現しました。

オフィスについては、環境性能に優れた東京本社、横浜総合センター、大阪総合センターの新しいオフィスへ移転し、集約を進めています。これにより、主要なオフィスでは、2016年3月期比で27.1%の温室効果ガスの排出量削減を実現しました。

##### 主要なオフィスの温室効果ガス排出量の推移

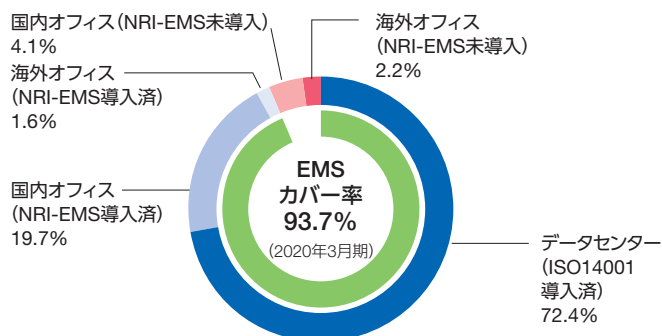


## 環境マネジメントシステムの推進

NRIでは、主なCO<sub>2</sub>発生源であるデータセンターにおいて、環境マネジメントシステムの国際標準規格であるISO14001の認証を取得しています。

また、2016年3月期から、オフィスにおいてNRI独自の環境マネジメントシステム「NRI-EMS」の導入を進めています。2019年3月期におけるNRI-EMSの中国拠点への導入を皮切りに、今後は海外拠点への導入を進めていきます。

環境マネジメントシステムの対象範囲 (CO<sub>2</sub>排出量ベース)



## 社員向けESG教育

NRIでは社員一人ひとりの意識向上のため、社員向けESG教育に力を入れています。

2015年3月期から環境教育用eラーニング教材を全役職員へ提供し、環境への意識向上活動に取り組んできました。2017年3月期には、ESG全体の認知拡大のため、環境(E)だけでなく、社会(S)とガバナンス(G)のコンテンツを教材に加え、ESG教育活動の刷新を行いました。

2020年3月期には新たな取組みとして、ESG教育動画を作成し、社内に公開しています。動画ではESGの基本的な説明や、NRIの取組みを紹介し、社員へESGの意識付けを行っています。

そのほかに福島県只見町の「ただみ豪雪林業・観察の森」では、年に一度、社員から30~50名のボランティアを公募し、間伐などの環境保全活動を行っています。この活動は、ユネスコエコパークにも指定されている只見町の豊かな自然に触れ、地球環境保護の重要性を認識する環境教育の役割も果たしています。



SimpleshowによるESG教育動画



「ただみ豪雪林業・観察の森」での社員による環境保全活動

## 外部からの評価

NRRIは、国際的な非営利団体CDP\*によって、2020年1月に最高評価である「気候変動Aリスト」企業に、初めて認定されました。これは、NRIの気候変動に関する戦略や取組み、並びに情報開示が評価されたものと認識しています。

また、サプライチェーンに対する気候変動の取組みについても評価され、2020年2月にCDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」において、最高評価の「リーダー・ボード」に初めて選定されました。2019年は世界4,800社超の企業が評価対象となり、上位3%の159社が最高評価を受けました。日本からはNRIを含む29社が選定されました。

\* CDP: CDPIは、環境問題に高い関心を持つ世界の機関投資家や主要購買企業の要請に基づき、企業や自治体に、気候変動対策、水資源保護、森林保全などの環境問題対策に関して情報開示を求め、また、それを通じてその対策を促すことを主たる活動としている非営利組織。CDPIは、現在、環境問題に関して世界で最も有益な情報を提供する情報開示プラットフォームの一つとなっている。

CDPウェブサイト(日本語)  
<https://www.cdp.net/ja/japan>



自然資本

NRIにおけるTCFD最終提言に対する取組み

NRIは、サステナビリティ経営の価値共創を支える経営基盤としての取組みを推進する「サステナビリティ推進委員会」を設置し、サステナビリティ経営に関する取組みを進めています。

NRIは、主にデータセンターの利用により多くのエネルギーを消費していることから気候変動問題を重要視しており、また、金融業の顧客を多数持つことから、2018年7月に金融機関以外

の事業会社として早い段階でTCFD\*1最終提言(以下、TCFD)に対する支持を表明しています。TCFDへの対応は、コンサルティング事業本部の専門家とともにサステナビリティ推進委員会で議論を重ね、2019年3月期から毎年ESG説明会\*2において進捗状況を公表しています。

想定される各事業への影響(機会とリスク)

TCFD最終提言への支持表明後、初年度である2019年3月期は検討スコープの設定、シナリオ\*3の定義・特定を行った後に、パリ協定で合意された2℃未満に気温上昇を抑える「2℃未満シナリオ」と、現在想定されている以外の対策が実行されない「4℃

シナリオ」における影響を「コンサルティング」「金融ITソリューション」「産業ITソリューション」「データセンター」の事業分野ごとに特定しました。

+ 機会 - リスク

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

データセンター事業を対象としたシナリオ分析

2020年3月期は、2019年3月期に特定したリスクと機会の中でも、最も気候変動の影響が大きいデータセンター事業を対象に、シナリオ分析を行いました。

シナリオの定義・特定については、対象期間を2030年以降の中長期とし、「2℃未満シナリオ」と「4℃シナリオ」の2つを設定、それぞれの事業インパクト評価のために、シナリオ分析の対象を選定しました。最終的には、各シナリオにおけるデータセンター事業への影響を評価しました。

【シナリオの定義】

2℃未満シナリオ	4℃シナリオ
IEAの持続可能な開発シナリオ(SDS)とIPCCのRCP2.6を参照しつつ、1.5℃特別報告書(SR1.5)とを補足的に活用	IPCCのRCP8.5を主に参照
主な想定事象	主な想定事象
再生可能エネルギーの拡大	極端に暑い日が増加
炭素税の導入	大雨の頻度が増加
省エネルギーの普及	極端な潮位上昇 平均潮位の上昇
低炭素型の製品サービスの成長	



## 【2°C未満シナリオにおける影響の評価】

2°C未満シナリオでは、炭素税や再生可能エネルギーの導入による影響を調査するため、ベースライン、ケース1、ケース2の状況を想定し、それぞれの財務的影響を評価しました。ベースラインでは、炭素税(75~100\$/t-CO<sub>2</sub>)が導入されたことにより、電気代が2019年3月期比で21~28%上昇した世界において、NRIが再生可能エネルギーを調達しなかった場合を想定しています。これに対してケース1は中間目標として掲げている2031年3月期までに再生可能エネルギー調達比率36%を達成した場

合を想定しました。ケース2ではケース1と同じ条件で、かつ再生可能エネルギー調達価格\*4が下落した世界を想定しています。

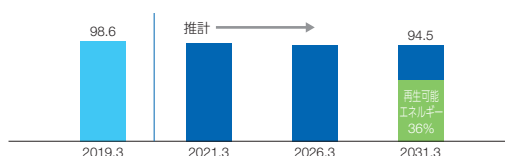
結果、2°C未満シナリオでは、再生可能エネルギー調達目標達成により、炭素税導入の影響緩和が可能であることがわかりました(下図、ケース1とケース2における「ベースラインとの差額」参照)。

現在、再生可能エネルギーの調達に向けた検討を進めており、2031年3月期及び2051年3月期を見据えて長期的かつ安定的に調達できる方法を模索しています。

## 2°C未満シナリオにおけるシナリオ分析の対象の選定

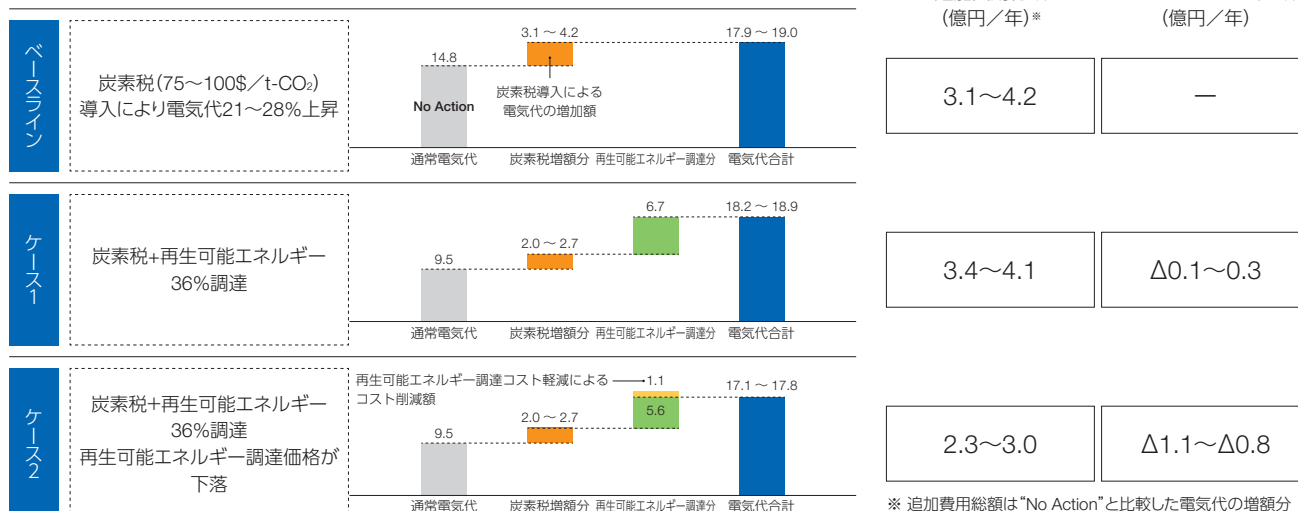
2°C未満シナリオ	
・RE100加盟にあたり、設定した再生可能エネルギー導入目標(2031年3月期に36%)を達成するための費用負担	
・2°C未満シナリオが想定する炭素税が導入された場合の費用負担	

## 2031年3月期までのデータセンターの電力使用量(MWh)



## 2°C未満シナリオにおける影響の評価

### 炭素税及び再生可能エネルギー導入目標達成が与える影響(億円/年)



## 【4°Cシナリオにおける影響の評価】

4°Cシナリオでは、データセンターの設備が受ける自然災害からの影響を調査するため、データセンター周辺の洪水、土砂災害によるリスクを国土交通省のハザードマップ等で分析し、財務的な影響は小さいと評価しました。なお、データセンターでは、想定されるリスクに対しての対応策も講じています。

## 4°Cシナリオにおけるシナリオ分析の対象の選定

4°Cシナリオ	
・データセンターの設備が受ける自然災害からの影響	

## 4°Cシナリオにおける影響の評価

想定リスク事業	対応策概要
取水制限・断水	・水冷式の空調設備は、取水制限・断水が生じた場合に備え、水を備蓄 ・水の使用量を最小限化するべく、空冷式の設備を優先的に活用
水害(集中豪雨等)	・降雨量等を参考に、十分な能力の排水設備を設計 ・各種災害による影響を受けにくい場所を建設場所として選定
強風被害	・建築基準法に基づき、建物の高さや地域性を考慮 ・対象部位に応じて風荷量を設定し、外装材などの強度を設計
電力供給障害	・障害発生時、バッテリー送電へ自動的に切り替わり、給電を継続 ・バッテリーから自家発電機給電への切り替えを実施

マップによる分析結果の詳細はセキュリティ上の観点から非公開とさせていただきます。

※1 TCFD:世界主要25カ国の財務省、金融規制当局、中央銀行総裁が参加メンバーとなっている金融安定理事会(FSB:Financial Stability Board)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース」(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。企業に投資家が適切な投資判断を行うための気候関連の財務情報を主要な年次報告書等で開示することを提言しており、その内容として、気候変動が企業に及ぼすリスクに関するガバナンス、戦略、リスク管理など4項目について開示を求めている。

※2 ESG説明会:NRIのサステナビリティ経営と具体的なESGに対する取組みについて、投資家やアナリスト、メディアの方に理解していただくことを目的として、開催している。

詳しくはP.63及びウェブサイト(https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018)参照。

※3 シナリオ:TCFDで推奨されている「シナリオ分析」(気候変動が将来、自社の事業に及ぼす影響の分析)を指す。NRIでは、「2°C未満シナリオ」については、IEA(国際エネルギー機関:International Energy Agency)が公表しているWorld Energy Outlook 2018(世界エネルギー展望2018)におけるSustainable Development ScenarioとIPCC(国連気候変動に関する政府間パネル:Intergovernmental Panel on Climate Change)におけるRCP(代表濃度経路シナリオ:Representative Concentration Pathways)2.6(低位安定化シナリオ)を採用、さらに1.5°C特別報告書(SR1.5)を補足的に使用している。「4°Cシナリオ」についてはIPCCにおけるRCP8.5(高位参照シナリオ)を採用している。

※4 再生可能エネルギー調達価格:本シナリオ分析において再生可能エネルギー調達価格は、現在と同水準の価格が継続される場合(ケース1)と2030年に向けて下落していく場合(ケース2)の2種類を用いている。現在と同水準の価格とは、従来の電気料金に+4円上乗せされた金額としている。下落していく場合については政府発表のレポート等を参考に2030年代に従来の電気料金と同水準になるとの見込みの下、毎年2%ずつ調達価格が下落した金額を活用している。

## | ガバナンス

### NRIのコーポレート・ガバナンス

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

なお、NRIのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び取組み方針を明らかにするため、「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を公開しています。

 **NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン**  
<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/company/governance/guideline20181214.pdf>

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

#### ① ステークホルダーとの協働

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

#### ② 情報開示とコミュニケーション

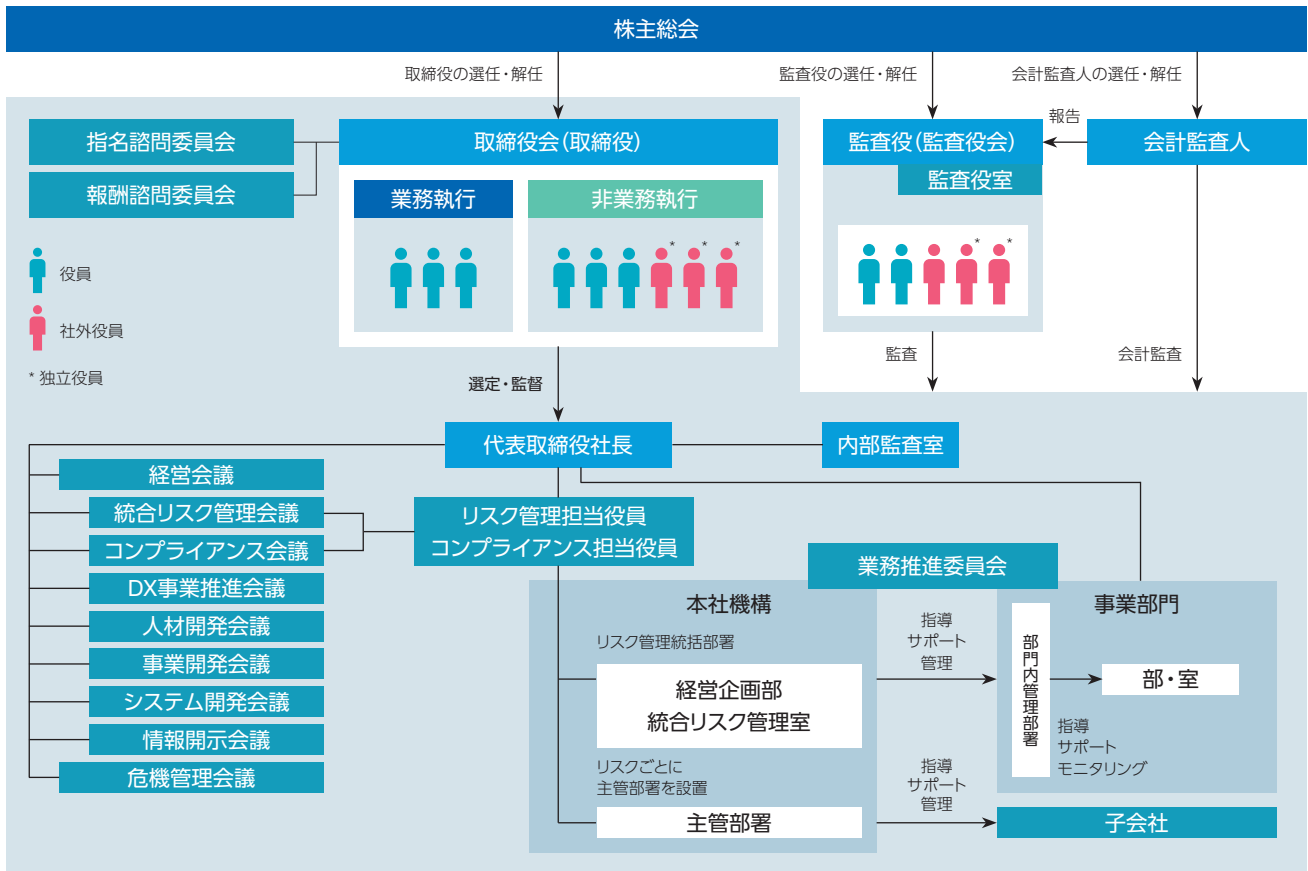
NRIは、法令及び東京証券取引所の規則で定められている情報、並びにステークホルダーにNRIを正しく理解してもらうために有用な情報を、迅速、正確かつ公平に開示し透明性を確保するとともに、株主との間で建設的な対話を行う。

#### ③ コーポレート・ガバナンス体制

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

#### 2001年以降のコーポレート・ガバナンスの主な取組み内容

2001年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業理念の制定</li> <li>● 東京証券取引所第一部上場</li> </ul>
2002年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入</li> <li>● 取締役の員数を20名以内に減員し、社外取締役を選任</li> <li>● 監査役の監査機能の強化のため、社外監査役を増員</li> </ul>
2003年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「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)」及び「NRIグループビジネス行動基準」を制定</li> </ul>
2005年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
2006年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の員数を15名以内に減員</li> </ul>
2008年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「長期経営ビジョン」を初めて開示(Vision2015)</li> <li>● 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</li> </ul>
2010年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務遂行上発生しうるリスクを適切に管理するため、統合リスク管理統括部署を新設</li> </ul>
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立社外取締役を2名から3名に増員</li> <li>● 独立社外取締役及び独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置</li> <li>● 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定</li> <li>● 「NRIグループ企業行動原則」の全面改訂</li> </ul>
2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「中期経営計画」を初めて開示(2017年3月期～2019年3月期)</li> <li>● 取締役会の実効性評価を導入</li> </ul>
2017年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
2018年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役に対する中長期インセンティブとして「譲渡制限付株式報酬制度」を導入</li> </ul>



各委員会・会議体の役割と活動

指名諮問委員会	独立社外取締役を主要な構成員とし、取締役、監査役及び社長等の役員人事に関する事項について、客観的かつ公正な観点から審議する。
報酬諮問委員会	独立社外取締役を主要な構成員とし、取締役の報酬等の体系及び水準について、客観的かつ公正な観点から審議する。
経営会議	業務執行の意思統一のため、会社経営の全般的な重要事項を審議する。
統合リスク管理会議	代表取締役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。
コンプライアンス会議	代表取締役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。
DX事業推進会議	代表取締役社長の指示に基づき、デジタルトランスフォーメーション(DX)事業の推進に関する重要事項を審議する。
人材開発会議	代表取締役社長の指示に基づき、社員の能力開発及び育成に関する重要事項を審議する。
事業開発会議	代表取締役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。
システム開発会議	代表取締役社長の指示に基づき、ITソリューションに係るシステム等の顧客への提案・見積り、開発及びリリースに関する重要事項を審議する。
情報開示会議	代表取締役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。
危機管理会議	代表取締役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。
業務推進委員会	本社機構と事業部門の部門内管理部署が参加し、有効性・効率性の高い内部統制の定着を図る。

## 取締役会・監査役会の体制

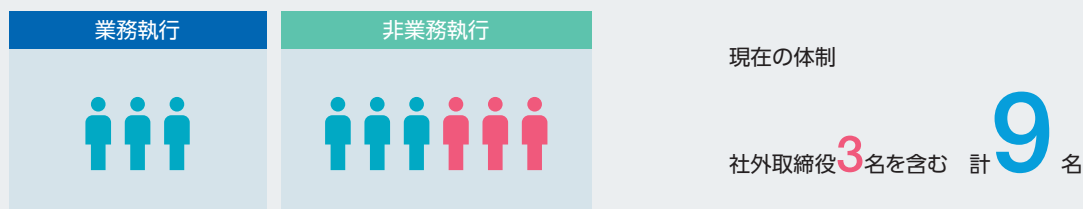
NRIIは、監査役会設置会社として監査役・監査役会の機能を有効に活用しつつ、コーポレート・ガバナンスをさらに充実させるための体制を構築しています。

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

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

### 取締役会の体制

業務執行取締役、非業務執行取締役及び社外取締役でバランス良く構成します。



独立社外取締役は原則3名、少なくとも2名以上を選任します。

取締役は15名以内とし、取締役会全体として、当事業、企業経営、IT技術、財務、金融等に関する経験、知見等のバランスや多様性を考慮した構成としています。

### 取締役会の諮問機関

NRIIでは、独立社外取締役を主要な構成員とする以下の2つの諮問機関を設置しています。

- ・指名諮問委員会：取締役、監査役及び社長等の役員人事に関する事項を審議
- ・報酬諮問委員会：役員報酬に関する事項を審議

### 監査役会の体制

- ・独立性確保のため半数以上を社外監査役とします。
- ・現在、監査役は5名で、うち社外監査役が3名です。

独立社外監査役は2名以上を選任します。

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

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

取締役の体制(2020年7月1日現在)

氏名	地位・担当等	執行・社外・独立	取締役在任年数	出席回数 20.3期	選任理由
このもと しんご <b>此本 臣吾</b> (1960年2月11日生)	代表取締役 会長兼社長	業務執行	5年	取締役会 14/14回	2016年より代表取締役社長として当社グループの経営を担っており、当社の経営に関する豊富な経験と実績を有している。また長期経営ビジョン「Vision2022」及びビジョン達成に向けた中期経営計画を策定・推進している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
ももせ ひろのり <b>百瀬 裕規</b> (1961年9月15日生)	取締役副会長	非業務執行	1年	(2019年6月20日 就任以降) 取締役会 11/11回	野村證券(株)の執行役員及び専務(執行役員)等を歴任し、当社の主要事業分野の一つである証券業界における長年にわたる経験を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。
うえの あゆむ <b>上野 歩</b> (1960年3月15日生)	代表取締役 副社長	業務執行	5年	取締役会 14/14回	産業ITソリューション事業分野における長年にわたる業務執行経験と実績を有している。また、海外におけるM&A等、ビジネス部門管掌として事業成長を主導している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
ふかみ やすお <b>深美 泰男</b> (1960年8月12日生)	代表取締役 専務執行役員	業務執行	1年	(2019年6月20日 就任以降) 取締役会 11/11回	金融ITソリューション、産業ITソリューションの各事業分野及びコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。また、アジア・欧州地域におけるグローバル事業についても現地法人の経営を担うなど、豊富な経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
しまもと ただし <b>嶋本 正</b> (1954年2月8日生)	取締役	非業務執行	12年	取締役会 14/14回	代表取締役社長を6年務めるなど、当社の経営に関する豊富な経験と実績を有している。また、取締役会議長として取締役会の適切な運営と活性化に努めているほか、指名諮問委員会の委員長として、後継者計画の策定・運用や役員人事の客観性及び公正性の確保に努めている。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。
ふなくら ひろし <b>船倉 浩史</b> (1963年7月10日生)	取締役	非業務執行	新任	—	金融ITソリューション事業分野における長年にわたる業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。
まつぎき まさとし <b>松崎 正年</b> (1950年7月21日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	4年	取締役会 14/14回	長年にわたりコニカミノルタ(株)の経営に携わってこられた。その経歴を通じて培われた企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため。
おおみや ひであき <b>大宮 英明</b> (1946年7月25日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	2年	取締役会 13/14回	長年にわたり三菱重工業(株)の経営に携わってこられた。その経歴を通じて培われた企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため。
さかたしのい <b>坂田 信以</b> (1957年3月31日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	新任	—	化学業界において安全性などに関する研究者及び責任者として、長年にわたり企業の技術戦略をサステナビリティの視点で評価する活動に携わってこられた。その経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため。

監査役の体制(2020年7月1日現在)

氏名	地位・担当等	社外・独立	監査役在任年数	出席回数 20.3期	選任理由
さかた たくひと <b>坂田 太久仁</b> (1961年11月20日生)	監査役 (常勤)	—	新任	—	産業ITソリューション、IT基盤サービスの各事業分野及び当社グループの人材育成部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社取締役の職務執行の監査に活かせるものと判断した。
さとう こうへい <b>佐藤 公平</b> (1961年4月18日生)	監査役 (常勤)	社外	2年	取締役会 14/14回 監査役会 17/17回	当社の主要事業分野の一つである証券業界における長年にわたる経験をお持ちである。その経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。
にしむら もとや <b>西村 元也</b> (1962年7月23日生)	監査役 (常勤)	—	1年	(2019年6月20日 就任以降) 取締役会 11/11回 監査役会 13/13回	コンサルティング、金融ITソリューションの各事業分野及びコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社取締役の職務執行の監査に活かせるものと判断した。
やまざき きよたか <b>山崎 清孝</b> (1953年4月4日生)	監査役	社外 独立	6年	取締役会 14/14回 監査役会 17/17回	監査法人の代表社員を務められ、公認会計士としての長年にわたる経験をお持ちである。社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与されたことはないが、その経歴を通じて培われた財務・会計に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。
おおくぼ のりあき <b>大久保 憲朗</b> (1959年5月22日生)	監査役	社外 独立	3年	取締役会 14/14回 監査役会 17/17回	長年にわたり日本たばこ産業(株)の経営に携わってこられた。その経歴を通じて培われた企業経営に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。

## 取締役・監査役の報酬等

### 取締役の報酬制度

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

報酬の水準は、情報サービス産業におけるリーディングカンパニーたるべき水準を、市場水準及び動向等を参考に決定しています。

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

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

なお、社外取締役には、b.賞与及びc.株式関連報酬は支給しません。

総額の上限額

総報酬 10億円 <sup>※1</sup>				
【固定報酬】 基本報酬	【業績連動報酬】			
	【短期業績連動報酬】 賞与	【中長期業績連動報酬】 株式関連報酬(譲渡制限付株式報酬) 4億円 <sup>※2</sup>		
役職位に応じた固定給(本人給と役割給)です。	短期インセンティブ報酬として位置付け、当年度の業績を反映し、役職位の違いを加味して決定します。	当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株式保有を通じた株主との価値共有の促進という観点から、株式関連報酬として譲渡制限付株式報酬(譲渡制限付株式取得の出資財産とするための金銭報酬)を支給します。割当てを受ける株式数は役職位に応じて決定します。取締役は「役員自社株保有ガイドライン」に基づき役職位に応じた一定数以上の当社株式を保有することとしています。		
		<table border="1"> <tr> <td>長期インセンティブ株式報酬 1.2億円<sup>※2</sup></td> <td>中期インセンティブ株式報酬 2.8億円<sup>※2</sup></td> </tr> <tr> <td>株式保有を通じた株主との価値共有の促進や当社の企業価値の持続的な向上に向けた長期インセンティブの位置付けです。譲渡制限期間は割当日から当社または当社子会社の役員等を退任するまでです。</td> <td>中期経営計画に代表される当社の中期的な業績及び株価の上昇に向けた中期インセンティブの位置付けです。譲渡制限期間は割当日から3～5年の間です。</td> </tr> </table>	長期インセンティブ株式報酬 1.2億円 <sup>※2</sup>	中期インセンティブ株式報酬 2.8億円 <sup>※2</sup>
長期インセンティブ株式報酬 1.2億円 <sup>※2</sup>	中期インセンティブ株式報酬 2.8億円 <sup>※2</sup>			
株式保有を通じた株主との価値共有の促進や当社の企業価値の持続的な向上に向けた長期インセンティブの位置付けです。譲渡制限期間は割当日から当社または当社子会社の役員等を退任するまでです。	中期経営計画に代表される当社の中期的な業績及び株価の上昇に向けた中期インセンティブの位置付けです。譲渡制限期間は割当日から3～5年の間です。			

※1 使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない

※2 譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権

業績連動性の高い報酬制度とするために、賞与及び株式関連報酬に重きを置いています。2020年3月期の取締役等の報酬における構成要素のおおよその割合は、基本報酬を「1」とした場合、賞与は「0.8」、株式関連報酬は「1.1」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「1.9」となります。

取締役報酬の構成比(2020年3月期)



(注) 1. 2020年3月期の取締役会(社外取締役、期中退任及び期中就任取締役を除く)の平均値で計算しています。  
2. 株式関連報酬は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を使用しています。

## 監査役の報酬制度

監査役の報酬等は、監査役の協議により決定しています。

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

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

監査役の報酬等の総額の上限: 年2億5千万円

基本報酬	本人の経験・見識や役割等に応じた固定給
賞与	常勤の監査役を対象とし、当年度の業績を反映して決定

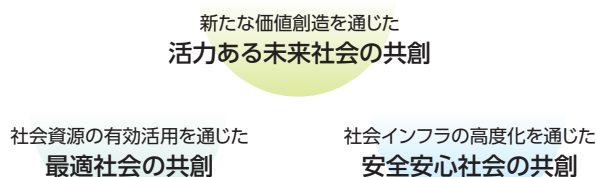
(注) 監査役に対して株式関連報酬は支給しません。

### 役職員の「価値共創」への取組みを本部単位で評価

2020年3月期より、本部ごとの評価軸に「価値共創(CSV)」を追加しました。

役職員の「価値共創」への取組みを本部単位で評価し、2021年3月期から賞与に加算します。

#### 価値共創を通じた社会課題の解決(CSVへの取組み)



役職員の「価値共創」への  
取組みを本部単位で評価し、  
賞与に加算

## 役員区分ごとの報酬等の総額等

2020年3月期における役員の報酬等の額は次の通りです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数 (名)	
		固定報酬	業績連動報酬			その他		
		基本報酬	賞与	ストック オプション	譲渡制限付 株式報酬			計
取締役(社外取締役を除く)	508	205	164	25	110	300	2	6
監査役(社外監査役を除く)	91	57	26	1	4	32	1	3
社外役員	110	96	13	—	—	13	0	6

- (注) 1. 上記には、2019年6月20日開催の第54回定時株主総会の終結の時をもって退任した監査役1人を含んでいます。また、上記のほか、過去に退任した役員に係るストックオプション費用(取締役1人、2百万円)を当年度に計上しています。
2. 「ストックオプション」は、新株予約権の公正価値の総額を、新株予約権の割当日から権利行使開始日までの勤務期間に応じて均等に費用化しており、2017年度以前に付与されたものについて、2019年度において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役のス톡オプションは、監査役就任前に付与されたものです。
3. 「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、2019年度において費用計上された金額を記載しております。
4. (注) 2. 3. の「ストックオプション」及び「譲渡制限付株式報酬」の費用計上される金額がそれぞれの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、77ページに記載した取締役等の報酬における各報酬要素の割合と異なります。
5. 「その他」には、確定拠出年金の掛金及び傷害保険の保険料を記載しています。

## クローバック制度等について

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

### 取締役会の実効性評価(2020年3月期)

2020年3月期の取締役会の実効性評価を実施しました。実効性評価により、当社取締役会の現状を確認し、今後の取締役会の運営改善に努めています。

評価手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全取締役・監査役を対象にしたアンケート調査</li> <li>● 独立役員との意見交換</li> <li>● 上記アンケート・意見交換の結果を基に取締役会で議論</li> </ul>
評価結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以下の点から、取締役会の実効性は概ね確保されていると評価                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独立社外取締役3名を含む多様な経験に基づくメンバーで構成、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</li> <li>・ 個々の取締役はNRIの経営理念や経営計画等を理解した上で、それぞれの知見に基づいて活発に審議を行い、取締役としての職責を果たしている</li> <li>・ 社外役員からの活発な意見・助言を始めとして、全体として自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われている</li> <li>・ 任意の委員会である「指名諮問委員会」・「報酬諮問委員会」についても適切に議論が行われ、実効的に機能している</li> </ul> </li> </ul>
さらなる実効性の向上に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● NRIグループ中期経営計画(2019~2022)に掲げる戦略推進の議題については付議の在り方の一層の向上に取り組むと同時に、グループガバナンスに関する議論を更に充実させていくなど、バランスのとれた会議運営に向けて工夫をしていく</li> </ul>



## 社外役員メッセージ



取締役  
大宮 英明

### 経営戦略へ積極的に関与

私は社外取締役として、役員の指名・報酬の審議を含む経営執行の監督責務をしっかりと果たすとともに、適切な監督の下での企業価値向上に向けて、経営戦略へ積極的に関与することを重視しています。

過去に私自身が経営執行に携わった経験に基づき、社外の離れた立場から色々な示唆を提供できると思い、取締役会に提案された戦略について積極的に意見を言うように心掛けています。NRIはDXビジネスの拡大やグローバル化による事業成長を目指していますが、こうした領域での機会やリスクなど社外の客観的な視点からの気づきを指摘することで、後押ししていきます。

### 社会インフラ企業としての価値貢献

新型コロナウイルスの拡大という危機に際して、NRIは金融・流通をはじめ情報システムの領域で止めてはいけない社会のインフラを担う立場にいます。また、緊急提言活動などNRIらしい方法で社会に価値を提供しており、こうした社会に対する姿勢を高く評価しています。

ただ、NRIという企業のポテンシャルを考えると、果たしている社会的責任の幅がまだまだ狭いと思います。昨今、マイ

ナンバーカードを利用した特別定額給付金の支給手続きの遅れなど、行政のデジタル化が課題として取り上げられていますが、社会インフラとしての情報システムの重要性は、今後さらに高まる一方です。その中でNRIは、コンサルティングも含めた総合力を活かして人々の利便性や安全性を高める社会インフラを担うことができる数少ない企業だと思います。今以上に社会的責任の範囲を広げて、社会にとって一層不可欠な企業になってほしいと思います。

### ダイバーシティの推進と後継者育成

女性の活躍を含むダイバーシティの推進には力を入れて取り組んでいると思いますが、女性の経営への登用はあまり進んでいないように見受けられます。採用や管理職登用など女性活躍の裾野は広がりがつつあるので、今後はそれが女性の経営人材の輩出と経営陣のダイバーシティに結び付いていくことを期待しています。

取締役会の議論は活発で、そこで決定した方針には一丸となって対応するチームワークの良さを感じます。また、議論の進め方は総じて透明性が高く、実効性の高い枠組みができています。特に、CEOを含む役員のサクセッションプランは、人材の能力を評価しながら選抜・育成するよく考えられた仕組みになっており、それに沿って議論をしています。

## 内部統制／倫理・コンプライアンス

### 内部統制システム

NRIグループ全般にわたって内部統制システムを整備し、かつ継続的な改善を図るため、リスク管理担当役員を任命するとともに、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。

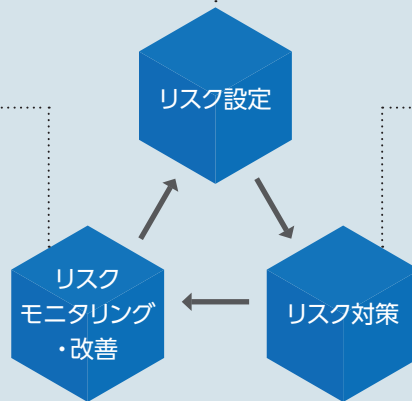
 内部統制システムの構築に関する基本方針  
<https://www.nri.com/jp/company/internal>

#### リスク管理PDCAサイクル

■ NRIグループの業務遂行上発生しうるリスクを「経営戦略」「業務活動」「法令遵守」等、13項目に分類し、さらに細分化したリスク項目に対して、年度ごとに、リスクごとの主管部署が、その重要度や影響度を考慮の上で、リスク評価・リスク項目見直しを実施します。

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

■ 定期的に、統合リスク管理会議を開催して、全社的な内部統制の状況を適宜点検するとともに、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。

#### 2021年3月期の リスク管理に関する 重点テーマ

- I 稼働システムの品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
- II 情報セキュリティ管理態勢の高度化
- III プロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底
- IV NRIグループに相応しいガバナンス態勢の整備
- V 事業継続責任を果たすための適切な備え
- VI 働きやすい労働環境の整備

#### 内部監査室による社内監査

代表取締役社長直属の組織である内部監査室(社員21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。

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

## グローバル・ガバナンスの強化

グローバル戦略を推進していく体制として、北米、アジア及び豪州において地域統括会社または持株会社を設置し、主に買収子会社に対するガバナンス体制の強化を進めています。また、本社においては2019年4月に設置したグローバル本社機構を中心にグローバル戦略の策定や執行を支援するとともに、買収子会社を含む海外子会社全般のガバナンスの強化を進めています。

### 地域統括会社等を通じた経営管理

	地域統括会社等	担当地域
NRI本体	▶ NRI Australia (メルボルン)	▶ 豪州
	▶ NRI Holdings America (ニューヨーク)	▶ アメリカ
	▶ NRI Asia Pacific (シンガポール)	▶ アジア
	▶ NRI北京 (北京)	▶ 中国本土
		▶ 国内・欧州

## 倫理・コンプライアンス体制

倫理・コンプライアンス体制の実効性を確保するため、最高倫理責任者及びコンプライアンス担当役員を置き、コンプライアンス会議を設置するほか、「NRIグループ企業行動原則」で会社の行動原則を示すとともに、「NRIグループビジネス行動基準」で社員の行動指針を明記しています。

 **NRIグループ企業行動原則**  
[https://www.nri.com/jp/company/company\\_code](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](https://www.nri.com/jp/company/business_code)

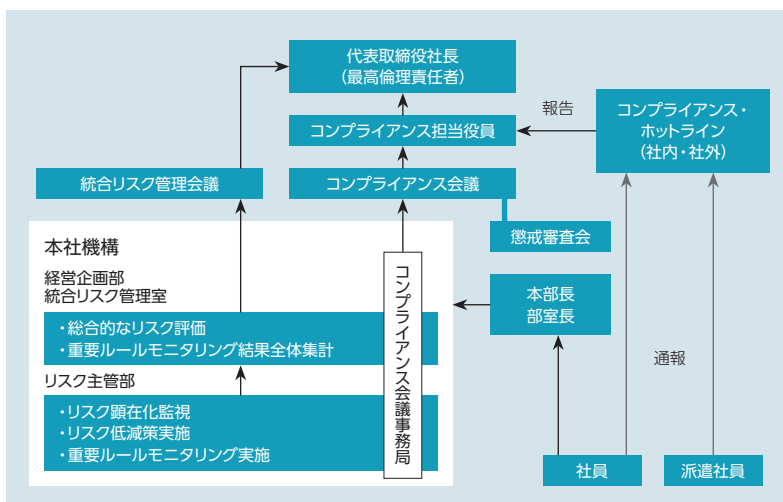
それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、12項目からなる「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

役員及び社員に対し、コンプライアンス意識向上を目的とした定期的な研修や、個別の業務に必要な法律知識等の教育を実施し、その中で、公務員への贈賄・ファシリテーション・ペイメントの禁止や独占禁止法の遵守の重要性などについても周知徹底を図っています。

 **NRIグループ人権方針 / NRIグループの贈賄禁止に関する方針 / NRIグループの独占禁止法等遵守の方針**  
<https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies>

NRIでは、公益通報者保護法に基づいて公益通報運用規程を定め、国内グループ社員がコンプライアンス関連の問題を相談できる窓口として、社内・社外に「ホットライン」を設定しています。

### コンプライアンス情報伝達プロセス



### RULE BOOKによる 役職員への周知・徹底

役員及び社員が高い倫理観を持ち、法令等を遵守するため、NRIにおける行動指針等を冊子にまとめて解説した「RULE BOOK(役職員が守るべき重要なルール)」を作成し、周知徹底することで、これをコンプライアンス体制の基盤としています。



役員一覧

独立 社外 非業務執行 業務執行 新任

取締役



このもと しんご
此本 臣吾
1960年2月11日生
代表取締役会長兼社長 (187,154株)
業務執行
1985年 4月 当社入社
2004年 4月 当社執行役員 コンサルティング第三事業本部長
2010年 4月 当社常務執行役員 コンサルティング事業本部長
2015年 4月 当社専務執行役員 ビジネス部門担当、
コンサルティング事業担当
2015年 6月 当社代表取締役 専務執行役員
ビジネス部門担当、コンサルティング事業担当
2016年 4月 当社代表取締役社長
2019年 6月 当社代表取締役会長兼社長(現任)



ももせ ひろし
百瀬 裕規
1961年9月15日生
取締役副会長 (13,500株)
非業務執行
1985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
2008年 4月 野村證券株式会社執行役員
2008年10月 同社執行役員
2013年 4月 同社専務(執行役員)
2016年 4月 同社専務(執行役員)
2019年 4月 同社顧問
2019年 6月 当社取締役副会長(現任)



うえの あゆむ
上野 歩
1960年3月15日生
代表取締役副社長 ビジネス部門管掌 (87,153株)
業務執行
1983年 4月 当社入社
2008年 4月 当社執行役員 経営IT/ソリューションセンター
副センター長
2013年 4月 当社常務執行役員 流通・情報通信・産業ソリューション事業担当、
流通・情報通信/ソリューション事業本部長
2015年 4月 当社専務執行役員 流通・情報通信・産業ソリューション事業
中国・アジアシステム事業担当、産業IT/ソリューション事業本部長
2015年 6月 当社取締役 専務執行役員 流通・情報通信・産業ソリューション
事業、中国・アジアシステム事業担当、産業IT/ソリューション事業
本部長
2016年 4月 当社代表取締役 専務執行役員 コンサルティング部門、産業IT
ソリューション部門管掌、コンサルティング事業担当
2018年 4月 当社代表取締役副社長 ビジネス部門管掌(現任)



ふかみ やすお
深美 泰男
1960年8月12日生
代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門管掌 (75,538株)
業務執行
1983年 4月 当社入社
2011年 4月 当社執行役員 流通・情報通信/ソリューション事業本部副本部長
2016年 4月 当社常務執行役員 流通・情報通信・産業ソリューション事業担当、
流通・情報通信/ソリューション事業本部長
2017年 4月 当社常務執行役員 本社機構担当、経営企画、統合リスク管理、
人事、人材開発、法務・知的財産、情報システム担当
2019年 4月 当社専務執行役員 コーポレート部門管掌
2019年 6月 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌(現任)



しまもと ただし
嶋本 正
1954年2月8日生
取締役 (375,622株)
非業務執行
1976年 4月 当社入社
2001年 6月 当社取締役 情報技術本部長
2002年 4月 当社執行役員 情報技術本部長
2004年 4月 当社常務執行役員 情報技術本部長兼研究開発センター
副センター長
2008年 4月 当社専務執行役員 事業部門統括
2008年 6月 当社代表取締役 専務執行役員 事業部門統括
2010年 4月 当社代表取締役社長 事業部門統括
2015年 4月 当社代表取締役会長兼社長
2016年 4月 当社取締役会長
2019年 6月 当社取締役(現任)



ふなくら ひろし
船倉 浩史
1963年7月10日生
取締役 (63,921株)
新任 非業務執行
1986年 4月 当社入社
2008年 4月 当社執行役員 証券システム事業本部副本部長
2014年 4月 当社常務執行役員 金融ソリューション事業本部長
2018年 4月 当社専務執行役員 金融ITソリューション事業担当
2020年 4月 当社顧問
2020年 6月 当社取締役(現任)



まつざき まさとし
松崎 正年
1950年7月21日生
取締役(注1) (7,643株)
独立 社外 非業務執行
1976年 4月 小西六写真工業株式会社(現 コニカミルタ株式会社)入社
2003年10月 コニカミルタビジネステクノロジー株式会社
(現 コニカミルタ株式会社)取締役
2005年 4月 コニカミルタホールディングス株式会社
(現 コニカミルタ株式会社、以下同じ)執行役員
コニカミルタテクノロジーセンター株式会社
(現 コニカミルタ株式会社)代表取締役社長
2006年 4月 コニカミルタホールディングス株式会社常務執行役員
2006年 6月 同社取締役 常務執行役員
2009年 4月 同社取締役 代表執行役員社長
2013年 4月 コニカミルタ株式会社取締役 代表執行役員社長
2014年 4月 同社取締役 取締役会議長(現任)
2016年 6月 当社取締役(現任)



おのみや ひであき
大宮 英明
1946年7月25日生
取締役(注1) (2,120株)
独立 社外 非業務執行
1969年 6月 三菱重工株式会社入社
2002年 6月 同社取締役
2005年 6月 同社代表取締役 常務執行役員
2007年 4月 同社代表取締役 副社長執行役員
2008年 4月 同社代表取締役社長
2013年 4月 同社代表取締役会長
2014年 6月 同社取締役(現任)
2018年 6月 当社取締役(現任)
2019年 4月 三菱重工株式会社取締役 相談役
2019年 6月 同社相談役(現任)

(重要な兼職の状況)
コニカミルタ株式会社取締役 取締役会議長
いちご株式会社社外取締役
株式会社LIXILグループ社外取締役 取締役会議長

(重要な兼職の状況)
三菱重工株式会社相談役
セイコーエプソン株式会社社外取締役



さかたしのい
坂田 信以
1957年3月31日生
取締役(注1) (-)
新任 独立 社外 非業務執行
1979年 4月 住友化学工業株式会社(現 住友化学株式会社)入社
2011年 4月 住友化学株式会社理事
2013年 4月 同社執行役員
2016年 4月 同社顧問(現任)
株式会社住友化学技術情報センター取締役副社長
2017年 6月 同社代表取締役社長
2018年 5月 一般社団法人日本化学工業協会常務理事(現任)
2020年 6月 当社取締役(現任)

(重要な兼職の状況)
住友化学株式会社顧問
一般社団法人日本化学工業協会常務理事

監査役



さかた たくひと  
**坂田 太久仁**  
1961年11月20日生  
**監査役(常勤)** (148,090株)  
**新任**

1984年 4月 当社入社  
2010年 4月 当社執行役員 流通・情報通信システム事業本部副部長  
2011年 4月 当社執行役員 サービス・産業ソリューション第一事業本部副部長兼関西西支社長、中部支社長  
2017年 4月 当社常務執行役員 データセンターサービス本部長  
兼クラウドサービス本部副部長  
2020年 4月 当社理事  
2020年 6月 当社監査役(現任)



さとう こうへい  
**佐藤 公平**  
1961年4月18日生  
**監査役(常勤)** (1,231株)  
**社外**

1984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  
2007年 4月 野村證券株式会社執行役員  
2008年10月 同社執行役員  
2009年 4月 同社取締役  
2011年 4月 同社常務(執行役員)  
2013年 4月 野村パブリックアンドブラウン株式会社代表取締役社長  
2018年 4月 野村證券株式会社顧問  
2018年 6月 当社監査役(現任)



にしむら もとや  
**西村 元也**  
1962年7月23日生  
**監査役(常勤)** (57,594株)

1987年 4月 当社入社  
2015年 4月 当社経営役 システムコンサルティング事業本部副部長  
2015年 8月 当社経営役 システムコンサルティング事業本部副部長  
兼保険ソリューション事業本部統括部長  
2018年 4月 当社執行役員 システムコンサルティング事業本部副部長  
2019年 4月 当社理事  
2019年 6月 当社監査役(現任)



やまざき きよたか  
**山崎 清孝**  
1953年4月4日生  
**監査役(注1)** (9,850株)  
**社外** **独立**

1979年10月 芹沢政光公認会計士事務所入所  
1983年 8月 公認会計士登録  
2005年 7月 監査法人芹沢会計事務所(現 仰星監査法人)代表社員  
2006年10月 仰星監査法人理事代表社員  
2007年 9月 同法人副理事長代表社員 東京事務所長  
2010年 7月 同法人理事長代表社員  
2014年 6月 当社監査役(現任)  
2014年 7月 仰星監査法人理事代表社員  
2017年10月 同法人代表社員  
2018年10月 同法人顧問(現任)

(重要な兼職の状況)  
仰星監査法人顧問



おおくぼ のりあき  
**大久保 憲朗**  
1959年5月22日生  
**監査役(注1)** (-)  
**社外** **独立**

1983年 4月 日本専売公社(現 日本たばこ産業株式会社)入社  
2004年 6月 日本たばこ産業株式会社取締役 執行役員  
2006年 6月 同社取締役 常務執行役員  
2009年 6月 同社取締役 専務執行役員  
2012年 6月 同社代表取締役副社長  
2016年 6月 公益財団法人たばこ総合研究センター代表理事 理事長(現任)  
2017年 6月 当社監査役(現任)

(重要な兼職の状況)  
公益財団法人たばこ総合研究センター代表理事 理事長

- (注) 1. 取締役松崎正年、大宮英明、坂田信以、監査役山崎清孝、大久保憲朗を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。  
2. 各取締役は、2020年6月18日開催の定時株主総会で選任されたものです。  
3. 監査役は、大久保憲朗が2017年6月23日開催の定時株主総会で、佐藤公平及び山崎清孝が2018年6月22日開催の定時株主総会で、西村元也が2019年6月20日開催の定時株主総会で、坂田太久仁が2020年6月18日開催の定時株主総会で、それぞれ選任されたものです。  
4. ( )内は所有するNRI株式数です。2020年6月23日現在の役員持株会における各目の持分を含めて記載しています。

執行役員等(取締役兼務は除く)

当社は、取締役会の経営戦略意思決定と業務執行機能を区分し、業務執行の権限及び責任を執行役員等に大幅に委譲しています。執行役員等は49名(取締役を兼務する3名を除く)です。

専務執行役員

綿引 達也 上田 肇  
常務執行役員  
横山 賢次 立松 博史  
林 滋樹 舘野 修二  
嵯峨野 文彦 安齋 豪格  
稲田 陽一 江波戸 謙  
増谷 洋 横手 実  
山本 明雄 久保 並城  
竹本 具城 肥後 雄一  
迫 尚宏

執行役員

村上 勝俊 川浪 宏之  
中島 久雄 北川 園子  
安丸 徹 小田島 潤  
野口 智彦 中丸 泰樹  
西本 進 桧原 猛  
小原 康司 山崎 政明  
大野 庄一 清水 康次  
松本 晃 小池 裕  
須永 義彦 森沢 伊智郎  
渡辺 徹郎 小林 一央  
大元 成和

経営役

小暮 典靖 森 克也  
柳澤 花芽 武田 則幸  
郡司 浩太郎 清水 雅史  
斉藤 英紀 小林 敬幸  
池谷 武文  
研究理事  
小粥 泰樹 桑津 浩太郎

## NRIの4つの事業セグメント

NRIの事業は、以下の4つの事業セグメントから構成されています。

- コンサルティングサービスを提供する「**コンサルティング**」
- 証券業や保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関向けにITソリューション等を提供する「**金融ITソリューション**」
- 流通業や製造・サービス業等の産業系のお客様向けにITソリューション等を提供する「**産業ITソリューション**」
- NRIグループのITソリューション事業向けにIT基盤・ネットワーク構築、データセンター運営等を提供し、また、外部のお客様向けに運用サービスやセキュリティサービス等を提供する「**IT基盤サービス**」

### コンサルティング **▶ P.86-87**

企業や官公庁向けに、マネジメントコンサルティング、業務コンサルティング、システムコンサルティングを提供しています。また、社会、経済、ビジネス、技術等に関する研究、未来予測、社会提言を行っています。

### 金融ITソリューション **▶ P.88-89**

主に証券業、保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス、共同利用型サービス等を提供しています。

#### 主要な関係会社

NRIプロセスイノベーション、だいこう証券ビジネス、日本証券テクノロジー、カッター・アソシエイツ

### 産業ITソリューション **▶ P.90-91**

主に流通業、製造業、サービス業、公共向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス等を提供しています。

#### 主要な関係会社

NRIネットコム、NRIシステムテクノ、プライアリー・アンド・パートナーズ、ASGグループ

### IT基盤サービス **▶ P.92-93**

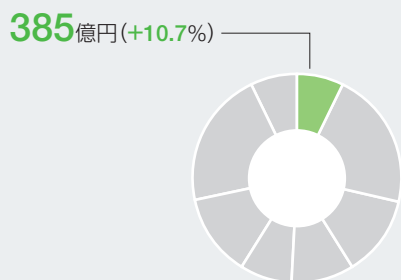
金融ITソリューションセグメント、産業ITソリューションセグメント等に対して、データセンターの運営管理、IT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、外部のお客様に対して、IT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。さらに、先端的な情報技術等に関する研究を行っています。

#### 主要な関係会社

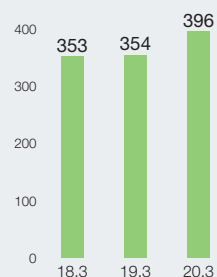
NRIセキュアテクノロジーズ、NRIデータテック、NRIデジタル

お客様

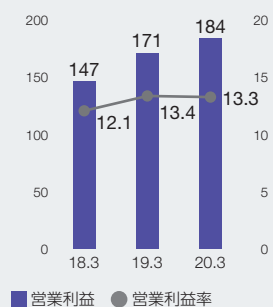
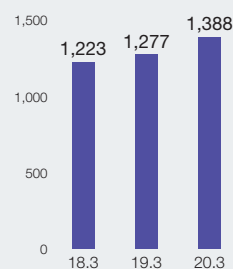
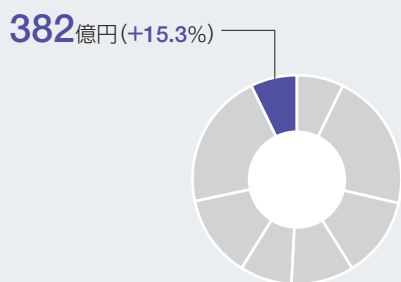
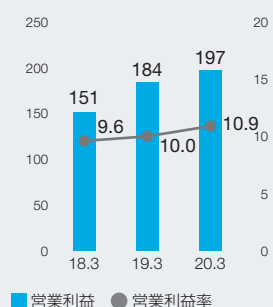
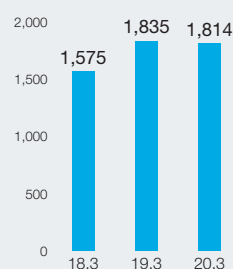
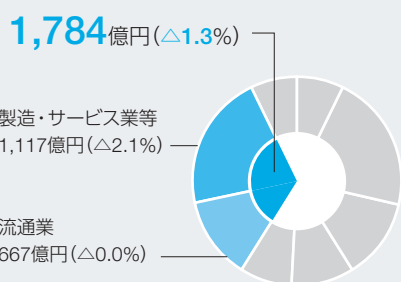
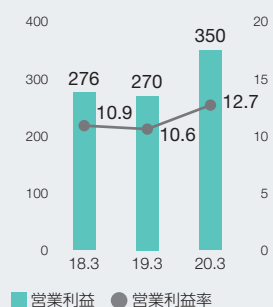
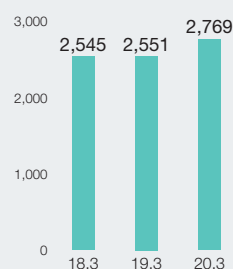
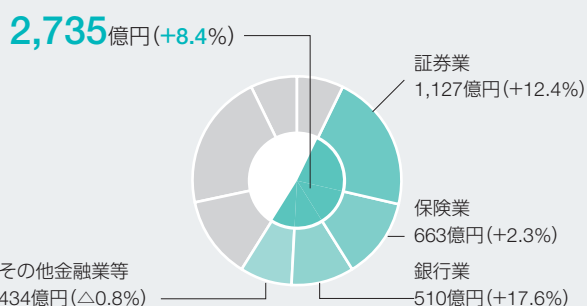
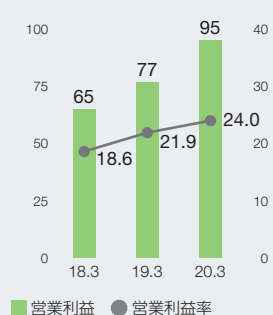
2020年3月期セグメント別  
外部売上高(前期比)



売上高(内部売上高を含む)  
(億円)



営業利益・営業利益率  
(億円/%)



(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。  
2. 2020年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2019年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。また、前期比については、当該変更後の区分による前期の数値を用いています。

# コンサルティングセグメント

官公庁に対する政策立案や、企業の戦略立案・業務改革に関するコンサルティング、ITマネジメント全般にわたるシステムコンサルティングを提供しています。

アジア・パシフィック・欧米地域等の海外市場でも、日本企業はもとより現地企業や現地政府からのコンサルティング案件も獲得するなど、数多くの実績を持っています。

## サービス事例

- 民間企業に対する中長期計画、事業戦略、海外事業戦略等の策定支援
- 民間企業に対するDXビジネス開発支援
- 製造・サービス業や金融機関等に対する業務プロセス改革支援
- グループ・グローバル統一基準のITガバナンスの確立支援
- 官公庁に対する政策立案・実行支援



## セグメントの強み

- 国内外1,000名超のコンサルタントを擁するアジア最大級のコンサルティングファーム
- 業界×テーマでの網羅的な専門家ラインナップ
- 戦略・業務・ITに精通したコンサルタント
- 統計解析・マーケティングリサーチ等の長年の経験が培ったデータアナリティクスの専門性



デジタル国富論



ITナビゲーター2020年版

## 国内外の事業環境(お客様の動向)

### DXによる企業変革の加速

- ・DXによるビジネス変革テーマの拡大、変革ニーズの一層の高まり
- ・レガシーな基幹システム及びIT人材不足がDXの足かせとなる状態の継続(国内)

### 不透明な経営環境、経営の難易度の高まり

- ・新型コロナウイルス感染拡大など急速な環境変化への対応、課題の高度化
- ・競争力強化の具体的な成果につながる実行支援ニーズの高まり



## NRIの戦略・対応策

### 国内事業

- ・DX関連ソリューション、サービスメニューの強化
  - DXによるビジネス変革コンサルティングの強化
  - 業務コンサル、顧客IT部門の包括支援などDX実行支援の強化
- ・アカウントマネジメントの高度化を通じた顧客対応力の強化
  - 社内連携による顧客ニーズへの的確な対応
  - 大型案件化、クロスセルの推進などを通じた継続的取引関係の強化

### 海外事業

- ・グローバル・プラクティス活動を通じた提案力強化
- ・欧米等先進国のDX関連の知的資産(IP)の探索



## 活動実績

### 新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創

#### デジタル時代に対応した新経済指標「GDP+i」の提言

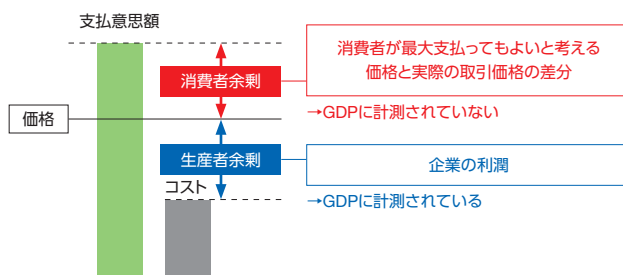
日本では近年、実質GDP成長率などの主要な経済指標が低迷する一方で、生活者の主観的な生活実感は向上していることがNRIの調査からわかりました。NRIはこの相反する現象の背景に、デジタルサービスから得られる豊かさ(デジタルが生み出す消費者余剰)があると考え、デジタル時代の経済活動をより実態に即して表す指標「GDP+i」を提案し、2019年10月に東京で開



NRI未来創発フォーラム2019の様子(基調講演する此本)

催したNRI未来創発フォーラム2019で発表しました。

デジタルが生み出す消費者余剰[i]は、下図に示される通り、消費者が最大支払ってもよいと考える価格と実際の取引価格の差分であり、実際の金額としては発現しない、概念上の存在です。これとGDPを平面上で表現した「GDP+i」をデジタル時代の新指標として提案し、デジタルサービスから得られる豊かさを含めた経済活動分析の必要性を提言しました。



GDP+iの説明図

### 社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創

#### ASEAN諸国 債券市場の育成に向けた技術支援

アジア域内の金融資本市場の発展施策の一環として、ASEAN各国と日中韓の財務省及び中央銀行は、アジア債券市場育成イニシアティブ(ABMI)を進めています。NRIは、日本・ASEAN金融技術支援基金(JAFTA)に基づき、これまでにインドネシア、カンボジア、タイ、ベトナム、ラオスなどに対して継続的に技術支援を実施しています。ABMIに基づく取組みの結果、ASEAN域内の現地通貨建て債券市場の規模は拡大しています。

2020年3月期、ベトナム・ホーチミン証券取引所において、ベトナム財務省とアジア開発銀行が共催する社債市場のワークショップが開かれました。ワークショップには、金融当局や銀行、

証券会社などから約120名が参加しました。NRIは、社債の流通市場の可視化と活性化について講演し、パネル討論にも登壇しました。



ベトナム・ホーチミン市でのワークショップの様子

### 社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

#### 鶴岡市のデジタル技術の活用によるまちづくりの支援

山形県鶴岡市では、現在「デジタル化による構造改革事業」を進めています。デジタル時代の経済社会を捉えた上で、進行する少子高齢化や地域活性化などの社会課題の解決に取り組むことが重要だと考え、まちづくりやデジタル化に関する豊富な知識や技術を有するNRIと2019年12月12日に連携活動に係る基本合意書を締結しました。

鶴岡市は、デジタル技術の活用によるまちづくりを通じて、高い生産性を有し、自立的な経済成長が可能な地方都市を目指しています。また、市民の健康や安心で快適な生活を支援する質の高い都市サービスを実現することで、個々人が「幸福」や「豊かさ」を実感できる地域社会の構築を目指しています。NRIは鶴岡市と連携し、安心で快適な質の高い都市サービスの実現や、効

率的な電子政府(デジタル・ガバメント)構築の推進を支援します。

NRIは、地域社会、産業開発に関するノウハウや実績及びデジタル技術とその活用に関する豊富な実績を基に、広く地域の発展や社会課題の解決に寄与していきます。



鶴岡市 皆川市長(右)と此本による締結式

# 金融ITソリューションセグメント

主に証券業や保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービスの提供、共同利用型サービス等のITソリューションの提供を行っています。

また、NRIが長年培った金融業界のノウハウや最新のデジタル技術を活用し、業務やサービスにおける金融機関のDXの支援を行っています。

## サービス事例

- 野村証券(株)の基幹系業務システム及び情報系システム
- (株)セブン銀行のATMネットワークシステム及び勘定系システム
- デファクトスタンダードとなっている共同利用型サービス「THE STAR」「I-STAR」「T-STAR」「BESTWAY」



## セグメントの強み

- 業界トップクラスの金融機関をはじめとした長年にわたる取引に基づく強固な顧客基盤
- 金融業界で高いシェアを誇る共同利用型サービス
- グループ会社と連携して提供するユーティリティ・サービス(ITソリューション+BPOサービス)
- 金融当局・業界団体等との密接なコミュニケーション(マイナンバー制度、NISA制度などの政策立案の支援等)
- 金融政策や金融仲介機能の課題を議論・発信するシンクタンク活動(国内金融の活性化に向けた研究会、日中金融円卓会合等)



IDC Financial Insights発表の世界の金融ITサービス企業ランキングで第10位

## 国内外の事業環境(お客様の動向)

### 金融業界を取り巻く環境の変化

- ・証券業:手数料無料化の流れによる収益構造の変革の必要性の高まり
- ・銀行業:低金利による収益性の低下
- ・保険業:低金利や天災による支払いの増加による収益性の低下
- ・資産運用業:拡大見通しの国内マーケット

### 低金利等による収益力低下を背景に、コスト削減に向けた投資拡大や投資領域の変化

- ・ITソリューションに加え、BPOサービスの活用
- ・フロント等競争領域への積極的なIT投資
- ・新たな収益機会、ビジネスモデルの模索

### 異業種や新興系プレイヤーの金融事業への新規参入による連携や対応の模索

- ・証券業:異業種との連携
- ・銀行業:新形態銀行の拡大
- ・保険:商品やチャネルの多様化

### 日本よりも成長率の高い海外市場



## NRIの戦略・対応策

### 新規顧客獲得・事業領域の拡大

- ・従来の金融業界の枠組みを超えた事業拡大やサービスラインナップの拡充
- ・機能のモジュール化やAPI開放による異業種プレイヤーへの対応

### デジタル金融サービスの提供に向けた、新たな事業の創出

- ・マイナンバーを活用したプラットフォームサービスの展開
- ・ブロックチェーン技術を活用した取引基盤の開発・提供を行う(株)BOOSTRYの設立
- ・テレマティクス\*技術を活用した「テレマティクス損害サービスシステム」の開発・提供
- ・デジタル・ガバメントへの政策提言

### グローバル事業展開の加速

- ・日系金融機関の海外拠点支援の拡大
- ・M&Aによる豪州での事業の拡大

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

## 活動実績

### 新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創

#### ブロックチェーン技術を活用した有価証券等の新たな取引基盤

2019年9月、野村ホールディングス(株)とNRIはブロックチェーン技術を活用した有価証券等の権利を発行・流通するための新たな基盤の開発と提供を行う(株)BOOSTRYを設立しました。(株)BOOSTRYが開発した共通基盤「ibet」では、社債や株式に加えて、所有権、会員権、デジタルアセットなど様々な「権利」の作成・移転・利用が可能です。これにより、従来流動性が低かった商品を取り扱うことが可能となり、資本市場の拡大が期待できます。NRIは(株)BOOSTRYが開発したこの基盤を利用し、2020年3月に国内で初めてとなる「デジタルアセット債」及び「デジタル債」を発行しました。

NRIは事業法人等の活動を支援する新しい基盤を社会に提供することで、新しい金融の在り方を実現し、活力ある未来社会を共創していきます。

# BOOSTRY

商号	(株)BOOSTRY
設立年月日	2019年9月2日
資本金	11億7,500万円
代表取締役	佐々木 俊典
株主構成	野村ホールディングス(株):66% (株)野村総合研究所:34%
事業内容	ブロックチェーン技術により有価証券等の権利を交換する基盤の開発と提供事業(コンサルティング、ITサービス提供等)

詳しくは、(株)BOOSTRYウェブサイト参照  
<https://boostry.co.jp/>

### 社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創

#### 共同利用型サービスTHE STARのさらなる利用の拡大

NRIは、THE STARやBESTWAYなど、金融を支える共同利用型プラットフォームを複数展開し、金融機関のビジネスプロセスの変革に貢献しています。また、金融機関の「所有から利用へ」の流れを牽引するとともに、情報システムの共同利用によるCO<sub>2</sub>削減効果の創出に貢献しています。

証券会社向けバックオフィスシステム「THE STAR」は1974年の稼働以来、多くの証券会社や銀行などで導入されています。THE STARは投資家との対面販売やインターネット取引、仲介業など、総合証券会社の様々な取引形態に対応し、証券会社全体の管理をサポートします。最近では、みずほ証券(株)のほか、ネッ

ト専門証券であるLINE証券(株)や証券仲介業を開始する銀行などで「THE STAR」が採用されています。

NRIは今後も企業の社会資源を無駄なく有効活用できるビジネス基盤を多くのお客様に提供することで、お客様とともに最適社会を共創していきます。



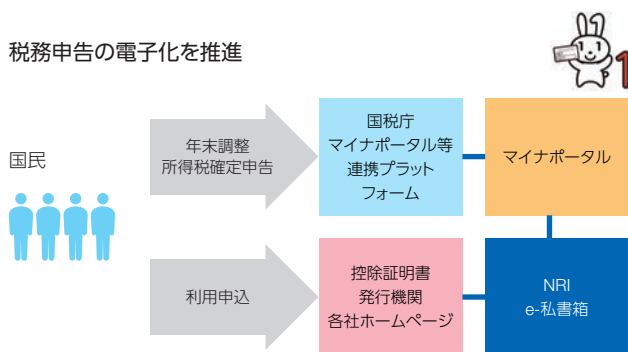
### 社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

#### 安全なデジタル社会に向けたマイナンバーカードを活用したプラットフォームサービスの提供

マイナンバーは今や重要な社会インフラの一つとなりました。NRIは民間事業者として、政府のマイナンバー制度に制度設計の段階から参画してきました。深い制度理解と金融機関の基幹システム運用を長年担ってきた実績を基に、NRIはマイナンバーに関連するシステム・サービス・ソリューションを提供しています。マイナンバーの取得(収集)・保管・利用・廃棄までをトータルに管理する「e-BANGO」は金融機関の基幹システムと同等レベルの高い管理水準を満たしています。また、2020年10月以降順次、年末調整手続きの電子化が開始されますが、民間企業とマイナポータルをつなぐ「e-私書箱」サービスにより、控除証明書発行機関が発行したデータをマイナポータルに連携することで、年末調整や所得税確定申告を簡便化し、デジタル・ガバメントを民間サービス側から支えます。

NRIは、今後もマイナンバーを活用したサービスの提供により、安全安心な社会の共創に貢献していきます。

#### 税務申告の電子化を推進



詳しくは、マイナンバー関連サービスウェブサイト参照  
<https://www.nri.com/jp/service/solution/fis/mynumber>

# 産業ITソリューションセグメント

流通小売・卸売業、製造業、通信業、サービス業や公共向けに、コンサルティングからシステム開発、運用サービスまで、一貫したサービスの提供を行っています。

業界トップ企業との長期的なビジネスパートナーとしての関係強化を進め、新たな価値の創出を目指しています。

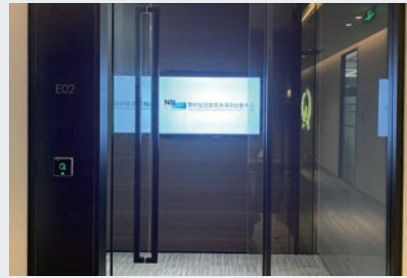
## サービス事例

- 大手コンビニエンスストアの受発注システムやPOS情報分析システム
- 大手通信キャリアのショップ向け接客支援ツール
- 大手化粧品メーカーの総合美容ウェブサービス
- 大手航空会社向けダイナミックパッケージサイト



## セグメントの強み

- 長年にわたってミッションクリティカルなシステムを構築してきた技術力と経験
- パッケージ・ソリューションとクラウドサービスを組み合わせた提案力、導入実績
- ビジネスアナリストとデータサイエンティストが共同でお客様のデータを分析し、需要予測、物流予測、価格最適化、顧客セグメンテーションなどのビジネス課題解決を提案
- お客様の事業拡大と競争力向上を支える各分野のエキスパートを育成し、先進テクノロジーによる業界別の研究成果を蓄積



DXのR&D拠点として2019年8月に開設されたNRI深センイノベーションセンター

## 国内外の事業環境(お客様の動向)

### モバイル、クラウド、AIといったテクノロジーの進化

- ・テクノロジー活用により、産業界のビジネスモデルとプレーヤーが大きく変化

### リテール分野でのeコマース拡大

- ・消費者の嗜好に応じた商品提案や動的な価格の変更等への対応
- ・小口多頻度配送の増大に対応できるサプライチェーンと物流の最適化は、企業のみならず社会全体の課題

### 製造業におけるネットワーク型製品の普及

- ・ネットワークサービスの質が商品価値に大きく影響

### 基幹システムの刷新

- ・パッケージ・ソリューション、クラウドサービスの活用拡大
- ・セキュアで安定したシステムインフラの構築



## NRIの戦略・対応策

### B2C eコマース & デジタルマーケティング

- ・コスメティクス、旅行、家電量販、情報サービス業等のお客様のeコマース事業の継続的な成長を支援
- ・カスタマーフィッティング、ハイブリッドリコメンデーション、ロイヤリティポイントプログラム\*など、先進の研究開発成果を活用

\* グループ会社のブライアリー・アンド・パートナーズのライセンスを受けています

### B2B eコマース

- ・eマーケットプレイス型の法人間取引を支える強固なeコマース基盤の構築
- ・膨大な商品点数を高速検索するアルゴリズム開発や複雑なビジネスロジックの部品化

### サプライチェーン・物流マネジメント

- ・サプライチェーンの全体リソース計画から配送ルート最適化に至る、ビジネス課題解決に向けたソリューションを提供

### Enterprise AI

- ・経験とルールによって行われてきた業務をAI(人工知能) / ML(機械学習)による自動化オペレーションへ置き換え

### パッケージインテグレーション

- ・ERP導入において、付加価値のある業務の差別化と、間接業務の標準化を両立させるトータルソリューションを提供

### ミッションクリティカルシステム

- ・24時間×365日の高度な可用性と迅速なサービス拡張

## 活動実績

### 新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創

#### JALデジタルエクスペリエンス、データ・アナリティクスやAIを駆使した会員サービスを開始

日本航空(株)(以下、JAL)と設立した合併会社「JALデジタルエクスペリエンス(株)」は、会員組織「CLASS EXPLORER(クラス・エクスプローラー)」を創設し、2019年10月30日よりサービスを開始しました。JALデジタルエクスペリエンスと提携パートナー企業は、JALが得意とする旅を基軸にしなが、そこに留まらない新しい体験型サービスを提案します。また、NRIが得意とするデータ・アナリティクスやAI(人工知能)を活用し、従来は対面でコンシェルジュが対応していたような「一人一人の潜在ニーズに合わせてサービスをお見立てする」という業務をデジタル化することで、提携パートナー企業を含めたDXの実現を目指します。さらに、サービスを提案する過程においてお客さまの興味関心

を分析し、デジタルマーケティングを高度化させることで、新たな価値を創造していきます。

JALとNRIは、様々な生活シーンでの顧客エンゲージメントを強化するとともに、その成果を航空事業におけるDXへも反映させ、共に活力ある未来社会を共創していきます。



### 社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創

#### 「デジタルトランスフォーメーションとスマートシティ」をテーマに、不動産DXセミナーを開催

NRIおよびNRIデジタルは、2020年2月に「第2回 不動産業界におけるデジタルトランスフォーメーションセミナー(不動産DXセミナー)」を開催しました。本セミナーは、そもそもDXとはなにか、不動産業界においてどのような意味を持つのかを論じた第1回セミナーから一歩議論を進め、「デジタルトランスフォーメーションとスマートシティ」をテーマに、講演を行いました。

NRIグループの多彩なコンサルタント・ビジネスデザイナーが、不動産業界のDXの可能性、国内外のスマートシティの動向や、スマートシティが社会全体のDXに及ぼす影響を洞察するととも

に、日本企業が取り組むべき方向性について提言しました。

NRIは、不動産業界のDXの実現を通じて、お客様とともに最適社会を共創していきます。



不動産DXセミナーの会場の様子

### 社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

#### 基幹システム再構築により、味の素グループの経営基盤を強化

味の素(株)は、新会社である味の素食品(株)の立上げに伴う基幹システムに「SAP S/4HANA®」を使い、2019年4月に本稼働させました。

この基幹システム再構築は、業務の標準化により個別システムを極小化するという方針で進められており、今後は、味の素食品(株)向けに導入したシステムをベースに、味の素(株)に対して導入することを予定しています。

NRIシステムテクノ(株)(以下、NST)の前身である味の素システムテクノ(株)は、1990年、味の素(株)の100%子会社として設立され、味の素グループの情報システム全般を担ってきました。NRIは2012年に味の素システムテクノ(株)の発行済み株式の51%を譲り受け、以来NSTはNRIグループの一員として、産業ITソリューション事業を推進しています。

今回の基幹システム再構築にあたって、NSTはNRIと連携して、情報化戦略策定からシステム設計・開発、インフラ・運用環境の構築、稼働後の保守運用まで一貫して携わりました。

NRIとNSTはお客様のビジネスのさらなる拡大を支援するとともに、安全安心な社会の共創に貢献していきます。

**NRI** NRI System Techno

# IT基盤サービスセグメント

NRIの金融系や産業系のITソリューション部門に対して、IT基盤・ネットワーク構築等のサービス、マルチクラウドサービス、データセンターの運営管理を提供しています。このほか、新事業・新ソリューションの開発に向けた研究や先端的な情報技術等に関する研究も行っています。

## サービス事例

- 関東地区3カ所、関西地区2カ所でデータセンターを運営
- NRIセキュアテクノロジーズ(株)が高度セキュリティ運用・監視やコンサルティング等の各種サービス、ソフトウェアなどの情報セキュリティサービスをワンストップで提供
- NRIデジタル(株)が、コンソリューションとオープンイノベーションでデジタルビジネスを支援



WeWork丸の内北口内 [NRI CODO]

## セグメントの強み

- 最高水準のファシリティ・運用管理能力を持つデータセンター
- 国内5拠点の運用オペレーションセンター、世界各地のネットワーク拠点
- 企業のグローバル展開を支援するセキュリティ事業
- デジタルビジネス創造を支援する専門会社 (NRIデジタル(株))
- 長年にわたる情報技術トレンド予測 (『ITロードマップ』出版活動など)
- AI (人工知能)・ディープラーニング・音声認識・画像認識・文字認識等に関する調査・研究
- 様々なグローバル認証を取得  
<https://www.nri.com/jp/sustainability/evaluations#amc03>



JQA-IM1553



JQA-IC0020

NRIが提供するITソリューションインフラ®「NRIクラウド」が、一般財団法人日本品質保証機構によるISO/IEC27001及びISO/IEC27017の認証を取得(2018年10月19日付)  
※お客様のシステムにおける安定運用を実現するための、ITインフラに関するNRIのソリューションの総称  
<https://www.nri.com/jp/service/ips/managed>

## 国内外の事業環境(お客様の動向)

### マルチクラウドサービス事業

- ・DX推進に向けたクラウドファーストの時代の到来
- ・パブリッククラウド活用ニーズの高まり
- ・クラウドサービスの競争激化、特徴を活かした差別化
- ・クラウド大規模障害によるリスクの顕在化

### デジタルワークプレイス事業

- ・オフィス移転を契機とした働き方改革実現への期待の高まり
- ・多様な働き方を受け入れる必要性の高まり
- ・働く場所の制約からの解放による業務効率化への期待

### セキュリティ事業

- ・サイバー攻撃巧妙化による高度なセキュリティ対策の必要性
- ・デジタル技術のビジネス活用に伴うセキュリティ対策領域の拡大

### DX生産革新

- ・顧客のDXに伴走する「DX支援コンサル」ニーズの高まり



## NRIの戦略・対応策

### マルチクラウドサービス事業

- ・マルチクラウドサービスの拡大
- ・安全・安心なパブリッククラウド環境の提供
- ・インフラコンサルティングの確立・拡大

### デジタルワークプレイス事業

- ・働き方改革を見据えたオフィス環境のデジタル化の拡大
- ・より安全なワークプレイス環境の実現

### セキュリティ事業

- ・IoTやブロックチェーン等の時代の要請に対応したセキュリティ対策ソリューションの提供
- ・グローバルセキュリティ事業の拡大

### DX生産革新

- ・先端技術で共創によるDXを支援するNRI CODOの提供
- ・マルチクラウド・マネージドサービスatIaxサービスの展開
- ・先端技術のR&D、産学連携、オープンイノベーション

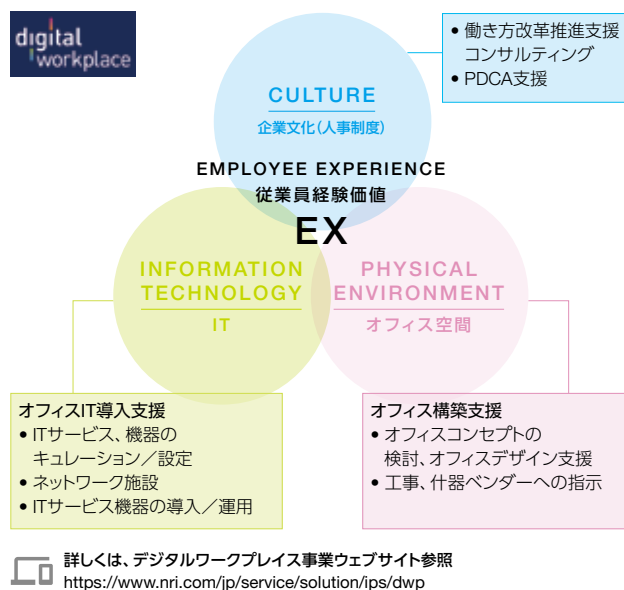
## 活動実績

### 新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創

#### 新しい働き方のソリューションを提供する デジタルワークプレイス事業

今、働き方の価値観が大きく変わろうとしています。従業員がワークライフバランスの実現を望む中、ITを活用し、人々に働く場所と時間の自由をもたらすのがデジタルワークプレイスです。従業員はデジタルワークプレイスの導入によってもたらされた余裕時間に新しいアイデアを創出し、企業はそのアイデアから、新しい価値を提供する企業へと自らを変革することが可能となります。このような価値の高い生産活動への変革が、再び従業員の働く時間に余裕をもたらし、ワークライフバランスの向上や従業員経験価値の向上が実現されます。

NRIのデジタルワークプレイス事業は、企業文化、オフィス空間、ITの3つの要素を組み合わせ、従業員経験価値(EX: Employee Experience)を高めます。新しい価値観のもとでの働き方を支えるデジタルワークプレイス事業を通じ、NRIは活力ある未来社会を共創していきます。



### 社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創

#### インフラリソースを最適化し、お客様のDX推進を支える マルチクラウドサービス

ITを活用した付加価値の高いビジネスを創造し、拡大し続けるためには、複数のパブリッククラウドとオンプレミス環境を適切に使い分け、先進的で信頼性の高いITソリューションインフラを確立する必要があります。NRIのマネージドサービスは、プライベートクラウドやパブリッククラウド上のシステムや各種サービスを維持し、安定的に運用するほか、国内複数のデータセンターによる相互バックアップで災害時の事業継続の実現、グローバルでのネットワーク網の保有など、お客様の様々なニーズに応える、柔軟でハイレベルなサービスを提供しています。また、マルチクラウド型データ活用プラットフォームでは、企業がデータを活用して従来のビジネスモデルを変革するために不可欠な

最適なテクノロジーの選定、データ収集/利用におけるガバナンス、増え続けるデータソースの適切な管理・運営を支えています。NRIはクラウドの活用を通じ、お客様のDX推進を支え、最適社会の共創に貢献していきます。



ITソリューションインフラの全体像

詳しくは、マルチクラウドサービスウェブサイト参照  
<https://www.nri.com/jp/keyword/cloud>

### 社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

#### サイバー脅威から社会を守るNRIセキュアテクノロジーズ(株)の セキュリティコンサルティングとソリューション

ITの利用拡大に伴い、企業を狙ったサイバー攻撃など、様々なセキュリティリスクが高まり続けています。近年、諸外国ではGDPR(EU一般データ保護規則)をはじめ、プライバシーや個人情報保護のための法規制の施行が進んでいます。サービスの事業者はグローバル水準のプライバシー保護やセキュリティ対策について社会的責任を果たす仕組みを整えることが求められています。NRIセキュアテクノロジーズ(株)では事業者が管理する顧客IDの統合や多要素認証、APIによる連携、プライバシー保護などを実現するIDアクセス管理ソリューション「Uni-ID」を提供しています。また、このほかにも情報セキュリティに関わる様々な課題解決のためのソリューションを提供しています。

これからも、ITやサイバーセキュリティの潮流を洞察し、時代の要請に応えるソリューションを提供することで、安全安心な社会を共創していきます。

4つの事業	5つのサービスカテゴリ
コンサルティング 高い専門性によるオーダーメイドの課題解決支援	セキュリティコンサルティング 専門のコンサルタントによるセキュリティ対策のPDCA支援
DXセキュリティ デジタルトランスフォーメーションを支えるセキュリティ	人材育成・研修 セキュリティ人材の育成と資格(GIAC, CISSP)の取得支援
マネージドセキュリティサービス 攻めと守りのサイバー攻撃対策	セキュリティ診断・ペネトレーションテスト 攻撃者の視点・技術によるITシステムの脆弱性チェック
ソフトウェア 高品質で利便性の高い自社開発ソリューション	セキュリティ監視・SOCサービス サイバー攻撃からITシステムを防御する24時間×365日の監視・管理サービス
	セキュリティソリューション 自社開発を中心とした高品質で利便性の高い各種セキュリティ対策ソリューション

NRIセキュアが提供するサービス

詳しくは、NRIセキュアウェブサイト参照  
<https://www.nri-secure.co.jp/>

## 過去11年間の要約連結財務諸表

事業年度：4月1日～翌年3月31日

この過去11年間の要約財務データは、あくまで利便性を目的としています。

有価証券報告書と併せてお読みいただくようお願いいたします。


 有価証券報告書  
<https://ir.nri.com/jp/ir/library/securities.html>

	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期
<b>損益計算書：</b>				
売上高	338,629	326,328	335,554	363,891
売上原価	245,641	233,119	235,515	262,315
売上総利益	92,988	93,209	100,038	101,575
販売費及び一般管理費	52,911	54,782	56,886	57,608
役員報酬	1,125	1,093	899	878
給料及び手当	18,261	19,167	20,065	20,080
賞与引当金繰入額	3,700	4,283	4,527	4,582
退職給付費用	2,111	2,260	2,347	2,492
福利厚生費	3,376	3,641	3,651	3,641
教育研修費	1,477	1,451	1,567	1,843
事務委託費	7,270	6,831	8,401	8,823
EBITDA	70,992	69,094	74,027	86,567
営業利益	40,077	38,426	43,152	43,967
営業外損益	870	1,646	1,533	1,891
経常利益	40,947	40,073	44,686	45,858
特別損益	△3,618	△219	11,518	△2,988
法人税等	15,476	16,663	23,283	14,261
親会社株主に帰属する当期純利益	21,856	23,188	32,920	28,612
<b>貸借対照表(期末)：</b>				
資産合計	363,368	380,032	402,784	432,222
流動資産	137,744	177,593	176,804	189,206
現金及び預金	15,055	16,757	8,462	10,273
固定資産	225,623	202,439	225,980	243,016
有形固定資産	58,965	58,451	67,569	63,456
無形固定資産	68,319	57,641	57,861	42,854
のれん	—	—	—	—
投資その他の資産	98,339	86,346	100,549	136,705
投資有価証券	53,699	43,964	61,273	88,378
負債合計	143,131	148,957	144,507	141,404
流動負債	67,195	68,160	69,380	118,207
短期借入金	—	—	—	—
受注損失引当金	—	—	—	579
固定負債	75,936	80,797	75,126	23,196
社債	49,997	49,997	49,997	—
長期借入金	—	9,176	6,677	4,250
純資産合計	220,237	231,074	258,276	290,818
<b>キャッシュ・フロー計算書：</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,060	48,777	53,067	68,600
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,175	△27,723	△47,731	△36,019
(除く、資金運用目的投資)	△28,184	△19,292	△25,299	△34,055
フリー・キャッシュ・フロー	41,885	21,054	5,335	32,580
(除く、資金運用目的投資)	29,876	29,485	27,767	34,544
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,348	1,590	△10,438	△10,723
現金及び現金同等物に係る換算差額	10	△335	62	721
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	31,547	22,309	△5,041	22,579
現金及び現金同等物の期末残高	59,775	82,085	77,043	99,623
現金及び現金同等物+資金運用目的投資残高	73,837	104,417	121,601	145,974

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。

2. 消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜き方式によっています。

3. EBITDAは、2017年3月期までは営業利益+減価償却費+のれん償却費、2018年3月期以降は営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却損で算出しています。



(単位:百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
	385,932	405,984	421,439	424,548	471,488	501,243	<b>528,873</b>
	276,664	289,210	287,270	280,761	311,868	336,508	<b>348,006</b>
	109,267	116,774	134,168	143,787	159,619	164,735	<b>180,866</b>
	59,450	65,287	75,873	85,272	94,481	93,293	<b>97,688</b>
	986	1,316	1,227	1,213	1,101	1,069	<b>1,220</b>
	20,087	22,450	25,395	27,576	29,681	30,506	<b>32,522</b>
	4,715	5,136	5,802	5,993	6,751	6,783	<b>7,032</b>
	2,458	2,105	2,155	3,038	2,678	2,533	<b>2,907</b>
	3,786	4,362	4,935	5,842	6,348	6,532	<b>6,697</b>
	1,853	1,789	1,712	1,768	1,705	1,851	<b>1,840</b>
	9,640	11,170	14,246	16,722	16,740	17,073	<b>18,366</b>
	84,126	77,528	91,814	88,933	103,177	108,846	<b>117,419</b>
	49,816	51,486	58,295	58,514	65,138	71,442	<b>83,178</b>
	2,544	1,455	2,705	1,839	1,023	967	<b>1,349</b>
	52,360	52,942	61,001	60,354	66,161	72,409	<b>84,528</b>
	349	6,132	1,304	4,638	16,366	4,340	<b>17,968</b>
	21,175	19,209	19,513	21,042	26,356	25,213	<b>32,288</b>
	31,527	38,880	42,648	45,064	55,145	50,931	<b>69,276</b>
	469,010	593,213	621,695	628,944	643,117	612,192	<b>533,151</b>
	208,121	298,565	306,943	295,915	298,275	285,788	<b>259,855</b>
	9,885	26,469	62,138	152,610	159,541	124,773	<b>102,540</b>
	260,888	294,647	314,751	333,029	344,842	326,404	<b>273,295</b>
	62,767	53,915	65,384	63,790	68,528	65,376	<b>63,422</b>
	42,712	55,582	65,085	99,485	103,747	91,505	<b>85,118</b>
	—	—	7,864	35,404	36,624	27,572	<b>20,409</b>
	155,408	185,148	184,280	169,754	172,566	169,522	<b>124,755</b>
	94,766	116,480	120,397	103,841	88,999	80,203	<b>28,512</b>
	137,601	189,745	196,286	181,646	210,442	187,160	<b>245,997</b>
	79,841	113,208	134,304	111,552	162,133	124,264	<b>140,456</b>
	—	10,645	2,270	2,870	6,074	6,345	<b>6,659</b>
	3,083	3,911	1,345	1,591	50	933	<b>300</b>
	57,759	75,988	61,327	69,500	47,714	62,419	<b>105,076</b>
	30,000	30,000	15,000	25,000	34,082	33,931	<b>73,310</b>
	22,054	21,333	27,969	24,396	408	13,213	<b>17,876</b>
	331,408	403,467	425,409	447,297	432,674	425,032	<b>287,153</b>
	33,839	58,710	81,470	61,147	73,493	56,349	<b>102,787</b>
	△32,234	△1,093	△75,344	△30,341	△17,882	△16,826	<b>18,382</b>
	△38,086	△13,800	△52,725	△41,348	△30,162	△15,025	<b>△6,985</b>
	1,605	57,617	6,126	30,805	55,610	39,523	<b>121,169</b>
	△4,246	44,910	28,744	19,799	43,330	41,324	<b>95,801</b>
	△8,773	△10,536	9,326	△34,327	△46,829	△73,106	<b>△139,857</b>
	337	694	△1,071	624	△2,529	△1,519	<b>△3,734</b>
	△6,830	47,775	14,381	△2,897	6,251	△35,102	<b>△22,421</b>
	92,792	140,567	154,949	152,051	158,303	123,200	<b>100,778</b>
	133,350	169,023	206,031	192,028	185,882	152,743	<b>104,842</b>

## 連結財務データ

(単位:百万円)

		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	
<b>セグメント情報:</b>								
外部売上高	コンサルティング	27,353	28,370	30,574	34,577	34,839	<b>38,572</b>	
(外部顧客	金融ITソリューション	237,111	252,842	246,979	252,122	252,367	<b>273,571</b>	
への売上高)	証券業	116,534	123,896	119,128	118,397	100,309	<b>112,762</b>	
	保険業	56,414	57,082	51,982	51,836	64,874	<b>66,374</b>	
	銀行業	34,584	37,541	40,286	42,225	43,404	<b>51,022</b>	
	その他金融業等	29,577	34,321	35,580	39,662	43,780	<b>43,411</b>	
	産業ITソリューション	97,938	101,538	107,208	154,917	180,882	<b>178,490</b>	
	流通業	46,705	51,882	54,256	61,057	66,814	<b>66,789</b>	
	製造・サービス業等	51,232	49,656	52,952	93,860	114,068	<b>111,700</b>	
	IT基盤サービス	34,779	28,720	29,241	29,870	33,153	<b>38,239</b>	
	その他	8,803	9,966	10,544	—	—	<b>—</b>	
外部売上高	コンサルティング	売上高	27,749	28,823	31,161	35,332	35,481	<b>39,612</b>
+内部売上高		営業利益	5,959	5,487	5,853	6,561	7,786	<b>9,515</b>
		営業利益率(%)	21.5	19.0	18.8	18.6	21.9	<b>24.0</b>
	金融ITソリューション	売上高	237,649	253,802	248,188	254,567	255,162	<b>276,937</b>
		営業利益	22,621	29,171	26,461	27,673	27,095	<b>35,034</b>
		営業利益率(%)	9.5	11.5	10.7	10.9	10.6	<b>12.7</b>
	産業ITソリューション	売上高	98,974	102,859	107,672	157,585	183,580	<b>181,438</b>
		営業利益	11,769	9,974	9,076	15,119	18,449	<b>19,719</b>
		営業利益率(%)	11.9	9.7	8.4	9.6	10.0	<b>10.9</b>
	IT基盤サービス	売上高	113,505	110,044	122,107	122,342	127,777	<b>138,833</b>
		営業利益	8,636	11,575	14,015	14,764	17,130	<b>18,454</b>
		営業利益率(%)	7.6	10.5	11.5	12.1	13.4	<b>13.3</b>
サービス別	コンサルティングサービス	47,110	52,131	62,734	78,987	90,816	<b>96,862</b>	
外部売上高	開発・製品販売	136,710	145,157	131,908	138,111	150,467	<b>161,703</b>	
	運用サービス	206,698	212,952	217,271	241,198	244,273	<b>251,908</b>	
	商品販売	15,465	11,197	12,634	13,191	15,686	<b>18,399</b>	
主な相手先別	野村ホールディングス(株)	82,469	68,666	71,600	77,937	60,579	<b>65,049</b>	
売上高	(株)セブン&アイ・ホールディングス	40,973	43,254	45,285	47,001	49,109	<b>52,434</b>	
海外売上高	海外売上高	8,655	14,618	18,925	43,559	53,081	<b>46,752</b>	
	海外売上高比率(%)	2.1	3.5	4.5	9.2	10.6	<b>8.8</b>	

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。  
 2. 相手先別の売上高には、相手先の子会社に販売したものとリース会社等を経由して販売したものを含めています。  
 3. 2020年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2019年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。

(単位:百万円)

		2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
受注高	コンサルティング	28,390	27,425	34,609	36,285	34,315	<b>39,352</b>
	金融ITソリューション	253,830	256,293	246,153	244,794	265,724	<b>284,089</b>
	産業ITソリューション	101,380	104,650	116,335	174,260	184,653	<b>176,867</b>
	IT基盤サービス	31,215	23,352	31,423	30,154	33,467	<b>40,671</b>
	その他	9,153	10,840	10,463	—	—	<b>—</b>
	計	423,970	422,561	438,986	485,494	518,161	<b>540,980</b>
受注残高	コンサルティング	5,622	4,677	8,711	6,764	3,559	<b>4,339</b>
	金融ITソリューション	146,268	149,718	148,893	141,574	154,930	<b>165,449</b>
	産業ITソリューション	55,412	58,523	67,650	94,120	100,572	<b>98,949</b>
	IT基盤サービス	17,205	11,837	14,019	14,295	14,609	<b>17,041</b>
	その他	2,679	3,553	3,472	—	—	<b>—</b>
	計	227,188	228,310	242,748	256,754	273,672	<b>285,779</b>

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

(単位:百万円)

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
<b>生産実績・外注実績:</b>						
生産実績	280,562	279,405	277,736	304,044	327,324	<b>337,197</b>
外注実績	141,925	139,303	126,361	135,522	150,635	<b>161,305</b>
うち、中国企業への外注実績	23,482	23,476	18,815	19,532	23,213	<b>28,514</b>
外注比率(%)	50.6	49.9	45.5	44.6	46.0	<b>47.8</b>
中国企業への外注比率(%)	16.5	16.9	14.9	14.4	15.4	<b>17.7</b>

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

(単位:百万円)

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
<b>設備投資・減価償却・研究開発:</b>						
設備投資額	31,080	48,325	38,668	38,201	26,276	<b>28,496</b>
有形固定資産	8,349	20,285	13,640	16,188	5,615	<b>6,684</b>
無形固定資産	22,731	28,040	25,027	22,012	20,661	<b>21,811</b>
減価償却費	25,800	32,598	28,476	31,941	30,427	<b>30,414</b>
研究開発費	4,222	5,110	5,674	5,170	3,665	<b>4,310</b>

(単位:%)

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
<b>財務指標:</b>						
売上総利益率	28.8	31.8	33.9	33.9	32.9	<b>34.2</b>
売上高営業利益率	12.7	13.8	13.8	13.8	14.3	<b>15.7</b>
EBITDAマージン	19.1	21.8	20.9	21.9	21.7	<b>22.2</b>
ROE(自己資本当期純利益率)	10.8	10.6	10.7	12.9	12.3	<b>20.3</b>
ROA(総資産経常利益率)	10.0	10.0	9.7	10.4	11.5	<b>14.8</b>
D/Eレシオ(倍)	0.18	0.16	0.13	0.19	0.15	<b>0.40</b>
自己資本比率	65.6	66.2	69.1	65.2	67.1	<b>50.9</b>
株価収益率(PER)(倍)	23.2	20.1	22.6	22.1	23.3	<b>20.9</b>
配当性向	36.5	41.1	42.4	39.1	41.5	<b>27.9</b>
総還元性向	36.5	63.4	66.4	129.8	113.4	<b>258.9</b>

(単位:円)

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
<b>1株当たり指標:</b>						
1株当たり当期純利益(EPS)	176	171	181	228	72	<b>109</b>
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)	176	170	181	227	71	<b>109</b>
1株当たり純資産額(BPS)	1,765	1,646	1,750	1,760	587	<b>455</b>
1株当たり年間配当金(DPS)	70	80	80	90	90	<b>32</b>

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。  
2. EBITDAは、2017年3月期までは営業利益+減価償却費+のれん償却費、2018年3月期以降は営業利益+減価償却費+のれん償却費+固定資産除却損で算出しています。  
3. ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 純資産(期首・期末平均)で算出しています。  
4. ROA = 経常利益 / 総資産(期首・期末平均)で算出しています。  
5. 当社は、2015年10月1日付及び2017年1月1日付で、それぞれ普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行いました。1株当たり当期純利益(EPS)、潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)及び1株当たり純資産額(BPS)は、それぞれ2015年3月期の期首及び2016年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定しています。  
6. 当社は、2019年7月1日付で、それぞれ普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。1株当たり当期純利益(EPS)、潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)及び1株当たり純資産額(BPS)は、それぞれ2019年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定しています。なお、2019年3月期の1株当たり年間配当金(DPS)は、当該分割が行われる前の1株当たり金額です。  
7. 配当性向は、配当金総額(NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む)を当期純利益で除して算定しています。

# ESGデータ

## E:環境

環境KPI(集計単位:グループ):	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
温室効果ガス排出量削減率(2014年3月期比)(%)	19.8	26.9	30.0	38.2	<b>43.8</b>
データセンターの再生エネルギー利用率(%)	0.1	0.1	0.1	0.1	<b>0.1</b>
サプライヤーの環境目標設定割合(%) (Scope3のカテゴリ1、2、及び11)	n/a	n/a	4.6	18.1	<b>21.6</b>

温室効果ガス排出量(集計単位:グループ):	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	
直接的温室効果ガス排出量(Scope1)	(千t-CO <sub>2</sub> )	1	1	1	1	<b>1</b>
国内	(千t-CO <sub>2</sub> )	1	1	1	1	<b>1</b>
海外	(千t-CO <sub>2</sub> )	0	0	0	0	<b>0</b>
間接的温室効果ガス排出量(Scope2)	(千t-CO <sub>2</sub> )	84	77	73	65	<b>58</b>
国内	(千t-CO <sub>2</sub> )	81	74	70	62	<b>56</b>
海外	(千t-CO <sub>2</sub> )	3	3	3	2	<b>2</b>
Scope1 + Scope2排出量合計	(千t-CO <sub>2</sub> )	86	78	75	66	<b>60</b>
国内	(千t-CO <sub>2</sub> )	83	75	72	63	<b>58</b>
海外	(千t-CO <sub>2</sub> )	3	3	3	2	<b>2</b>

(注) Scope: 企業による温室効果ガス排出量の算定・報告の対象範囲  
 Scope 1: 燃料の燃焼などの直接排出量  
 Scope 2: 電気・熱・蒸気などの使用に伴う間接排出量  
 Scope 3: Scope 1、2以外の温室効果ガスの間接排出量。サプライチェーンでの製造、従業員の通勤、出張など

## S:社会

社員数(集計単位:グループ):	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	
	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)
社員数	10,757	100	11,605	100	12,708	100	12,578	100	<b>13,278</b>	<b>100</b>
地域別										
日本	8,498	79.0	8,676	74.8	8,821	69.4	9,004	71.6	<b>9,495</b>	<b>71.5</b>
欧州	21	0.2	12	0.1	14	0.1	15	0.1	<b>16</b>	<b>0.1</b>
米州	293	2.7	383	3.3	392	3.1	345	2.7	<b>328</b>	<b>2.5</b>
アジア	1,945	18.1	1,995	17.2	2,052	16.1	1,761	14.0	<b>1,860</b>	<b>14.0</b>
うち中国	1,398	13.0	1,473	12.7	1,465	11.5	1,168	9.3	<b>1,244</b>	<b>9.4</b>
豪州	—	—	539	4.6	1,429	11.2	1,453	11.6	<b>1,579</b>	<b>11.9</b>

雇用関連(集計単位:単体):	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
採用者数(名)	299	289	339	452	<b>496</b>
総離職率(%)*	3.3	3.5	3.8	3.9	<b>4.3</b>
平均勤続年数(年)	13.8	14.3	14.6	14.6	<b>14.2</b>
新卒新入社員の3年後定着率(%)	92.5	90.9	93.3	95.9	<b>92.8</b>
平均報酬:従業員全体(千円)	11,560	11,514	11,660	12,217	<b>12,352</b>

\* 総離職率は、期末の従業員数に対する退職者数の割合

女性活躍(集計単位:単体):	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
女性社員比率(%)	18.8	19.0	19.3	19.8	<b>20.4</b>
女性管理職比率(%)*	5.7	6.1	6.4	6.8	<b>7.1</b>
女性採用比率(%)	27.6	25.6	26.7	27.6	<b>28.2</b>

\* 女性管理職比率は、期初の値

育児・介護休業(集計単位:単体):	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
マタニティ有給休暇取得者数(名)	17	13	9	13	<b>8</b>
産前産後休暇取得者数(名)	73	76	56	72	<b>78</b>
育児休業取得者数(名)	96	130	252	261	<b>260</b>
うち男性(名)	21	60	189	194	<b>190</b>
育児短時間勤務制度利用者数(名)	96	107	107	113	<b>95</b>
育児休業取得後の復職率(女性)(%) <sup>*1</sup>	97.9	97.3	97.0	96.7	<b>98.1</b>
育児休業取得後の定着率(女性)(%) <sup>*2</sup>	92.3	91.7	93.3	92.8	<b>96.8</b>
介護休業取得者数(名)	1	2	3	3	<b>0</b>

(注) 該当年度内に、休暇あるいは休業の取得を開始した人数

\*1 復職率: 当年度の育児休業からの復職者数 / 当年度育児休業からの復職予定者数 × 100%

\*2 定着率: 前年度の育児休業から復職した者のうち、当年度3月末時点で在籍している社員数 / 前年度の育児休業からの復職者 × 100%

障がい者雇用(集計単位:グループ):	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
障がい者雇用者数(名)	111	121	134	142	166
障がい者雇用比率(%)	2.08	2.22	2.19	2.26	2.45

(注)NRIとグループ適用会社の障がい者雇用者数

健康経営(集計単位:単体):	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
社員1人当たりの月平均残業時間(時間)	29.8	27.2	22.0	21.5	26.6
年次有給休暇取得率(%)	66.5	70.6	71.4	71.3	71.1
業務上死亡者数(名)	0	0	0	0	0
労働災害件数(件)*	0	2	0	2	1

\* 死亡災害及び死傷災害による休業4日以上の発生件数

お客様満足度・従業員満足度(集計単位:単体):	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
お客様満足度(%) <sup>※1</sup>	83.4	82.9	84.6	87.0	83.8
従業員満足度(%) <sup>※2</sup>	60.3	—	80.5	—	81.8

※1 お客様満足度は、「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答いただいた比率(5段階評価の上位2項目の合計)

※2 従業員満足度は、総合的な満足度を尋ねた回答を採用。2016年3月期は、5段階評価のうち、「満足している」または「どちらかといえば満足している」の割合。2018年3月期からは、「どちらでもない」をなくした4段階評価で「満足している」または「どちらかといえば満足している」の割合

情報発信・提言活動(集計単位:単体):	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
単行本の発行(冊)	25	13	15	20	21
新聞・雑誌への寄稿(回)	229	273	298	306	290
講演(回)	1,161	937	962	922	911
テレビ・ラジオへの出演(回)	126	102	158	267	155

人づくり/社会づくり活動(集計単位:単体):	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
NRI学生小論文コンテスト応募数(件)	2,622	3,103	1,767	1,444	2,300
キャリア教育支援					
学校数(校)	38	34	24	31	29
参加人数(名)	1,500以上	1,277	733	850	704

## G:ガバナンス

取締役構成(集計単位:単体):	2016年7月現在	2017年7月現在	2018年7月現在	2019年7月現在	2020年7月現在
取締役合計(名)	10	9	7	9	9
社外取締役(名)	3	3	3	3	3
女性取締役(名)	1	1	1	1	1

取締役会開催状況(集計単位:単体):	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
開催回数(回)	15	14	15	14	14
全取締役の平均出席率(%)	96	96	98	98	99
社外取締役の平均出席率(%)	88	90	93	95	98
全監査役の平均出席率(%)	97	99	99	99	100
社外監査役の平均出席率(%)	98	98	98	98	100

監査役会開催状況(集計単位:単体):	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
開催回数(回)	19	18	18	17	17
全監査役の出席率(%)	98	99	100	99	100
社外監査役の平均出席率(%)	98	98	100	98	100

通報窓口への通報または相談件数(集計単位:単体):	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
通報または相談件数(件)	3	8	2	4	3

# NRIグループネットワーク (2020年7月1日現在)

## 本社

### 株式会社野村総合研究所

〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-9-2  
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ  
Tel. 03-5533-2111 (代表)

## 国内拠点

- NRIネットコム株式会社
- NRIセキュアテクノロジーズ株式会社
- NRIワークプレイスサービス株式会社
- NRIデータテック株式会社
- NRI社会情報システム株式会社
- NRIプロセスイノベーション株式会社
- NRIシステムテクノ株式会社
- 株式会社ユービーセキュア
- 株式会社だいこう証券ビジネス
- NRIみらい株式会社
- 日本智明創発ソフト株式会社
- NRIリテールネクスト株式会社
- ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン株式会社
- NRIデジタル株式会社
- 株式会社NDIAS
- 株式会社Financial Digital Solutions
- 日本証券テクノロジーズ株式会社

詳しくは、ウェブサイト(アクセスマップ)参照  
<https://www.nri.com/jp/company/map/index.html>

## 海外拠点

### 【アメリカ】

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホールディングス・アメリカ  
 Nomura Research Institute Holdings America, Inc.  
 ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アメリカ  
 Nomura Research Institute America, Inc.  
 ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アイ・ティ・ソリューションズ・アメリカ  
 Nomura Research Institute IT Solutions America, Inc.

パシフィック支店  
 Pacific Branch  
 NRIセキュアテクノロジーズ 北米支社  
 NRI Secure Technologies, Ltd. North America Branch  
 カッター・アソシエイツ  
 Cutter Associates, LLC  
 ブライアリー・アンド・パートナーズ  
 Brierley+Partners, Inc.

### 【ヨーロッパ・ロシア】

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ヨーロッパ  
 Nomura Research Institute Europe Limited  
 ルクセンブルク支店  
 Luxembourg Branch  
 カッター・アソシエイツ・ヨーロッパ  
 Cutter Associates Europe, Ltd.  
 ブライアリー・ヨーロッパ  
 Brierley Europe Limited  
 野村総合研究所 モスクワ支店  
 Nomura Research Institute, Ltd. Moscow Branch

### 【アジア・パシフィック】

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・オーストラリア  
 Nomura Research Institute Australia Pty Ltd.  
 パースオフィス  
 Perth Office  
 ASG  
 ASG Group Limited  
 シドニーオフィス  
 Sydney Office  
 メルボルンオフィス  
 Melbourne Office  
 アデレードオフィス  
 Adelaide Office  
 キャンベラオフィス  
 Canberra Office  
 ブリスベンオフィス  
 Brisbane Office  
 カッター・アソシエイツ・オーストラリア支店  
 Cutter Associates Australia Branch

野村総合研究所(北京)有限公司  
 Nomura Research Institute(Beijing), Ltd.  
 上海支店  
 Shanghai Branch  
 大連支店  
 Dalian Branch

野村総合研究所(上海)有限公司  
 Nomura Research Institute Shanghai Limited  
 北京支店  
 Beijing Branch

野村総合研究所(大連)有限公司  
 Nomura Research Institute(Dalian), Ltd.

北京智明創発有限公司  
 Zhiming Software Beijing, Ltd.  
 成都支店  
 Chengdu Branch

大連智明創発有限公司  
 Zhiming Software Dalian, Ltd.

吉林智明創発有限公司  
 Zhiming Software Jilin, Ltd.

野村総合研究所台湾有限公司  
 Nomura Research Institute Taiwan Co., Ltd.

野村総合研究所ソウル  
 Nomura Research Institute Seoul Co., Ltd.

野村総合研究所タイ  
 Nomura Research Institute Thailand

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アジア・パシフィック(NRI APAC)  
 Nomura Research Institute Asia Pacific Private Limited

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・シンガポール  
 Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd.

マニラ支店  
 Manila Branch

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホンコン  
 Nomura Research Institute Hong Kong Limited

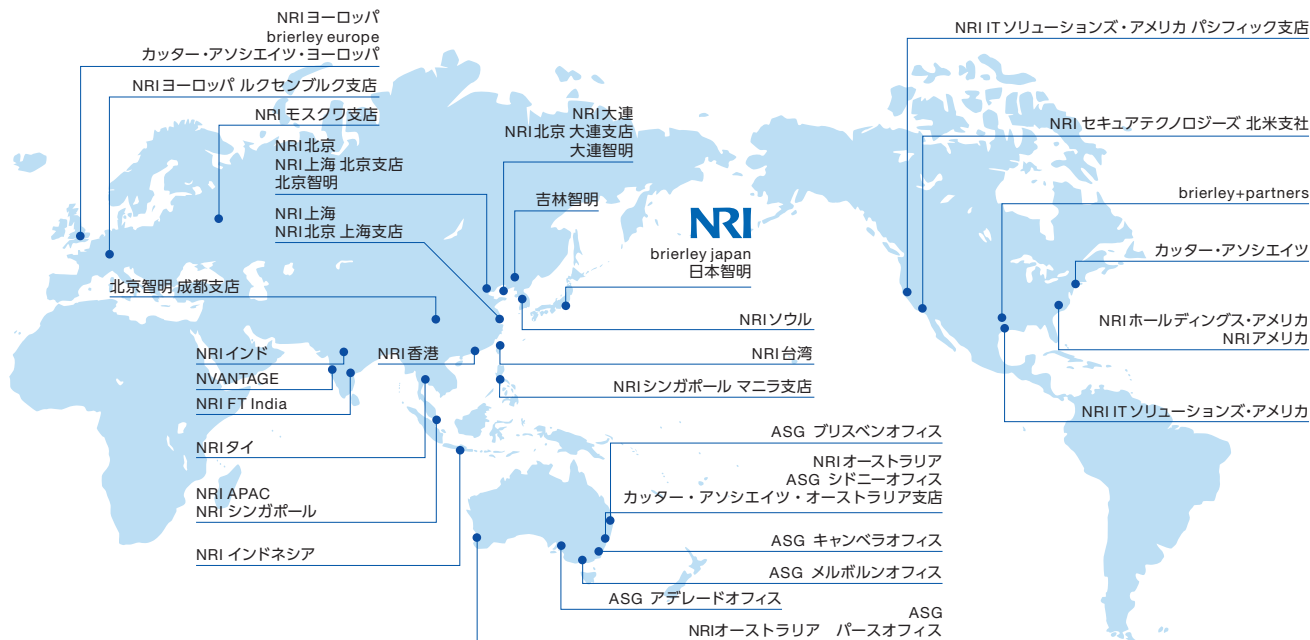
ノムラ・リサーチ・インスティテュート・インドネシア  
 PT. Nomura Research Institute Indonesia

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・コンサルティング・アンド・ソリューションズ・インド(NRIインド)  
 Nomura Research Institute Consulting and Solutions India Private Limited

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・フィナンシャル・テクノロジーズ・インド(NRI FT India)  
 Nomura Research Institute Financial Technologies India Pvt. Ltd.

エヌバンテージ(NVANTAGE)  
 Nvantage India Private Limited

## NRIの海外拠点



# 会社情報 / 株式情報

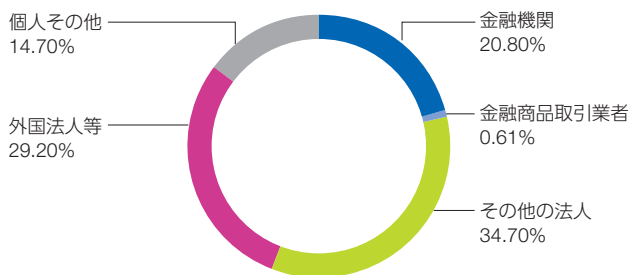
## 会社情報 (2020年3月31日現在)

会社名	株式会社野村総合研究所
英文社名	Nomura Research Institute, Ltd.
所在地	〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ
資本金	200億円
代表者	代表取締役会長兼社長 此本 臣吾 (2020年7月1日現在)
従業員数 (連結ベース)	13,278名

## 株式情報 (2020年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所第一部
証券コード	4307
事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行可能株式総数	2,722,500,000株
発行済株式の総数	640,000,000株
単元株主総数	15,236名
株主名簿管理人 (連絡先・郵送先)	三菱UFJ信託銀行株式会社 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 Tel. 0120-232-711 (通話料無料)
配当基準日	9月30日、3月31日

## 所有者別持株比率 (2020年3月31日現在)



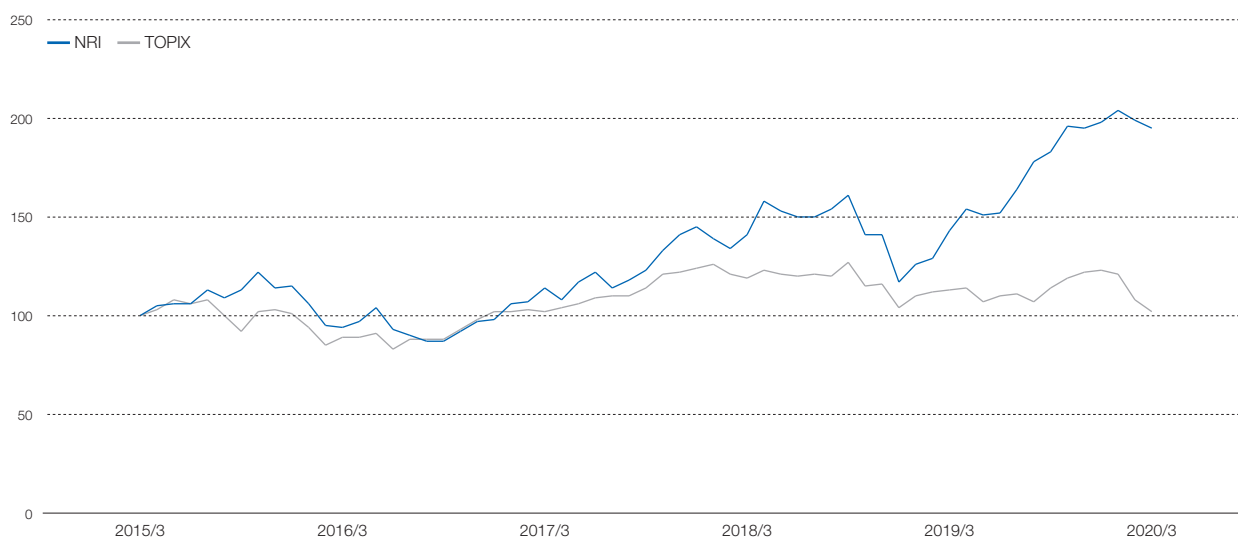
(注)自己株式は「個人その他」に含まれています。

## 大株主の状況 (2020年3月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
野村ホールディングス株式会社	106,425	17.61
野村ファシリティーズ株式会社	67,518	11.17
株式会社ジャフコ	39,468	6.53
NRIグループ社員持株会	29,050	4.81
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,529	4.22
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	24,727	4.09
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	19,842	3.28
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	19,207	3.18
全国共済農業協同組合連合会(常任代理人 日本 マスタートラスト信託銀行株式会社)	13,434	2.22
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	11,969	1.98

(注) 当社が保有する自己株式35,565千株は、上記大株主からは除外しています。  
所有株式数は千株未満を切り捨て、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

## 過去5年間の株主総利回り(TSR)推移



保有期間	1年	2年	3年	4年	5年
NRI	94.1%	113.7%	141.2%	143.4%	195.0%
TOPIX	89.2%	102.3%	118.5%	112.5%	101.8%

(注)株主総利回り(TSR)は、株式投資により得られた収益(配当とキャピタルゲイン)を投資額(株価)で割った比率です。  
上のグラフ及び表は、2015年3月末に投資を行った場合のTSRを示しています。2015年3月末の終値を100%としています。  
(出所)NRI作成

株式会社 野村総合研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2  
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ  
Tel. 03-5533-2111  
<https://www.nri.com/jp>

**NRI**