

未来創発

Dream up the future.

野村総合研究所

統合レポート 2021

2021年3月期

脈々と継承される NRI創業の精神

「研究調査を通ずる産業経済の振興と一般社会への奉仕」「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」は、それぞれ、旧(株)野村総合研究所、野村コンピュータシステム(株)の創業の精神です。私たちは、両社の創業の精神を今日まで受け継ぎながら、コンサルティングとITソリューションの提供で、新たな社会価値を創造し、社会やお客様の課題を解決してきました。

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、設立のねらいとして「日本でこれまでにない、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

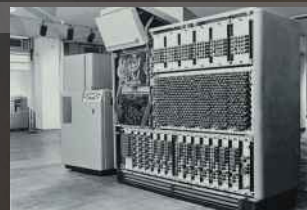
日本初のコンピュータ商用利用

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、米国で完成したばかりの商用コンピュータ (UNIVAC-120) を導入、日本初のコンピュータの商用利用として話題となりました。これは、「これまでの世の中になかった新しい仕組みを創り出していきたい」という想いが実現したものです。

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

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

1988

合併 新生NRI誕生



“

来るべき高度情報社会を見通した時、システム機能を持たないシンクタンクはあり得ないし、シンクタンク機能を持たないシステム企業もあり得ない
(新生NRI合併調印式後の記者会見より)

”

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

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

長年にわたる 持続的な成長

NRIは、創業以来、様々な景気の変動や経済危機の影響を受けながらも、変化を先取りし、成長を続けてきました。

私たちは、いつの時代においても、コンサルティングとITソリューションの両輪で持続的な成長の実現に取り組んでいます。

売上収益
(億円)

8,000

6,000

■ 売上収益 (左軸)
■ 営業利益 (右軸)

(注) 1. 1987年以前は旧株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

1965年
旧株野村総合研究所設立
1966年
野村コンピュータ
システム㈱設立

1988年
新生NRI
誕生

バブル
景気崩壊

ITバブル
崩壊

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



未来社会を 共に創る

NRIは、未来を予測するだけでなく、未来を自ら創り出してこそ価値があると考えます。

私たちは、創業の精神を礎に、受け継がれてきた企業理念「未来創発」のもと、これからも社会課題の解決に取り組み、お客様と共に持続可能な未来社会づくりに挑み続けます。



コーポレート・ステートメント

未来創発

Dream up the future.

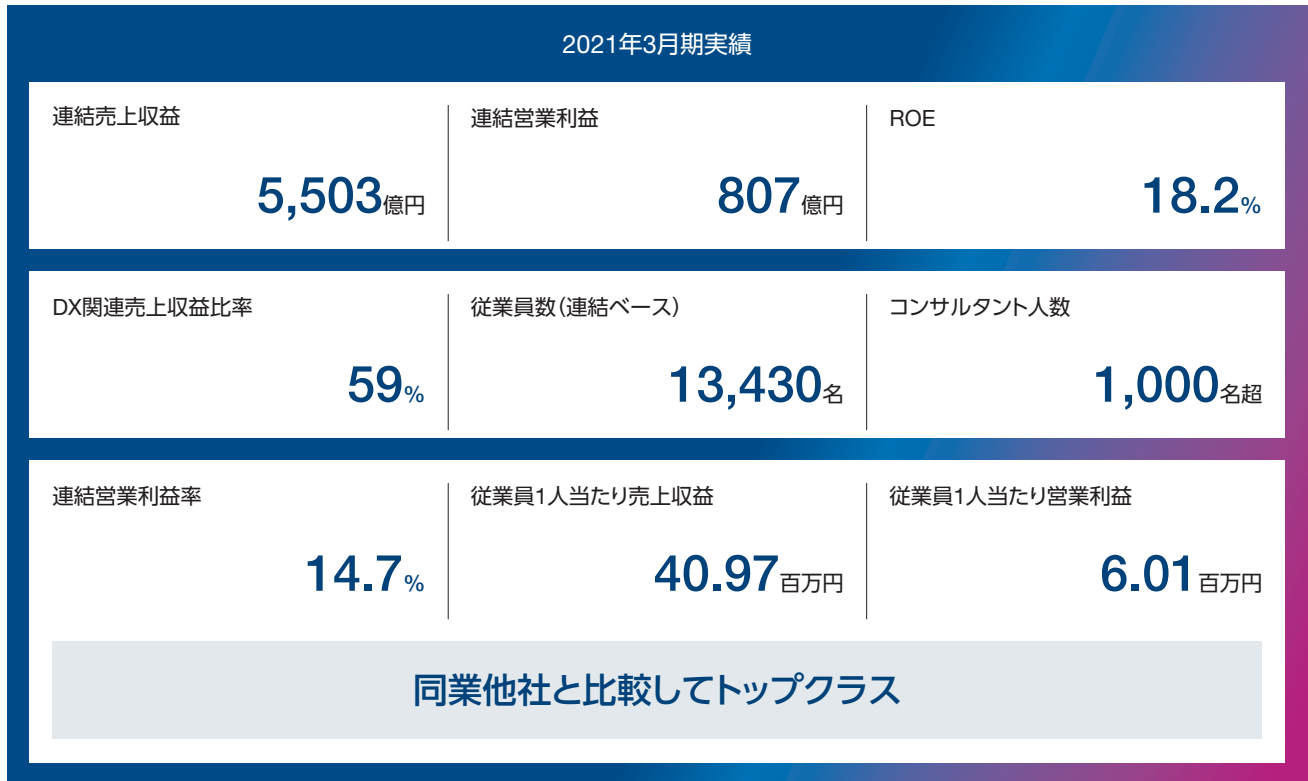
NRRIは、「使命」「事業ドメイン」「経営の目標」「行動指針」の4つを柱とした企業理念を掲げています。

使命	事業ドメイン	経営の目標	行動指針
<p>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</p> <p>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</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

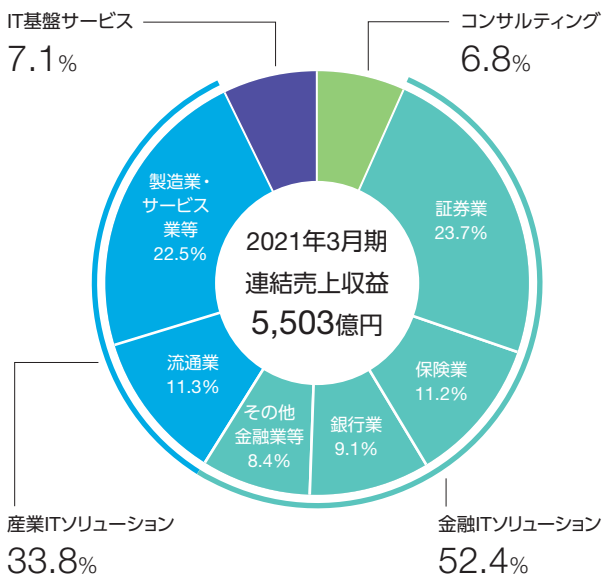


NRIグループの概要

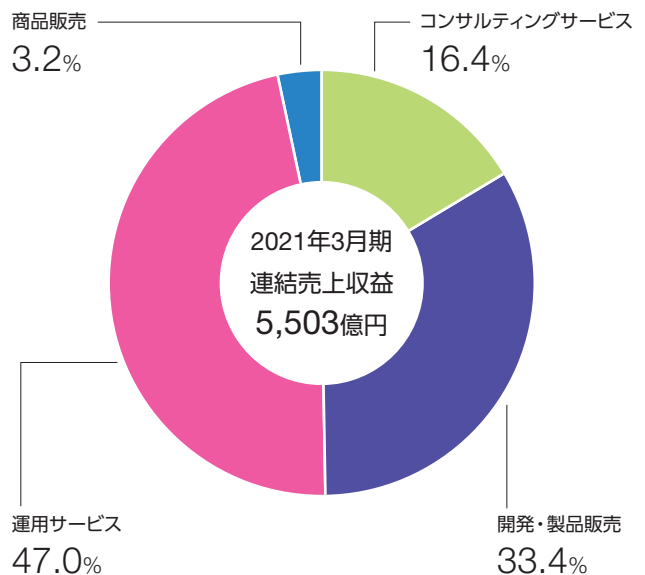
NRIグループの事業は、「コンサルティング」「金融ITソリューション」「産業ITソリューション」「IT基盤サービス」の4つのセグメントで構成されます。各事業セグメントは、それぞれの領域で業界トップレベルの競争力を持ち、必要に応じて柔軟に社内横断のチーム体制を構築します。コンサルティングとITソリューションの機能を併せ持つことで、お客様や社会の優先課題を解決する確かなソリューションを迅速に、かつ一貫して提供できることがNRIグループの強みです。



事業セグメント別外部売上収益

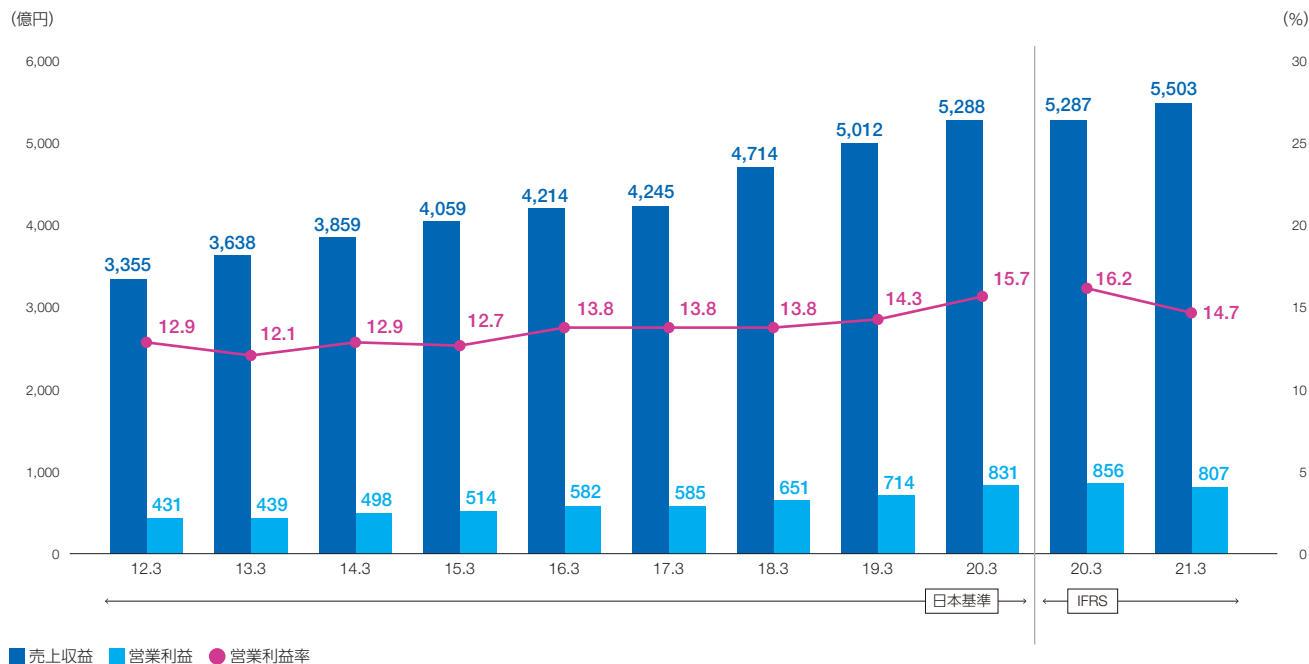


サービス別外部売上収益



(注) 比率は2021年3月期の連結売上収益に占める割合

売上収益・営業利益・営業利益率推移



4つの事業セグメント

➡ P.92-101

コンサルティング

- 企業や官公庁に対する、経営コンサルティング、業務コンサルティング、システムコンサルティングの提供
- 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ITソリューションやBPOサービスの提供

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

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

COVER STORY	
6	企業概要
	6 NRIグループの概要
8	目次／編集方針
10	トップメッセージ
18	NRIの価値共創
	18 変わらぬ価値共創のあゆみ
	20 価値共創プロセス
	22 ビジネスモデル
	23 競争優位性
	26 資本の活用
	28 NRIが持つ資本とその活用を通じた価値創出
	30 外部環境の変化による機会とリスク
	32 財務ハイライト
	34 非財務ハイライト
36	成長戦略
	36 過去の中期経営計画の振り返り
	38 Vision2022と中期経営計画の概要及び進捗状況
	45 社会課題解決への挑戦
	46 財務戦略 担当役員メッセージ
48	価値共創を支える仕組み
	48 NRIの目指すサステナビリティ経営
	50 NRIらしい3つの社会価値(価値共創を通じた社会課題の解決)
	53 持続的成長に向けた重要課題
	54 特集 価値共創浸透活動
	56 コーポレート部門管掌役員メッセージ
	人的資本
	58 NRIの人材戦略
	60 DX人材の育成
	62 ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人権尊重
	64 働き方改革の取組みと健康経営
	社会・関係資本
	65 ステークホルダーとの協働
	67 情報開示・コミュニケーション
	製造資本
	68 NRIの品質マネジメント
	自然資本
	72 地球環境保全のための負荷低減活動
	74 TCFD最終提言に対する取組み
	ガバナンス
	80 NRIのコーポレート・ガバナンス
	82 取締役会・監査役会の体制
	84 取締役・監査役の報酬等
	87 社外役員メッセージ
	88 内部統制／倫理・コンプライアンス
	90 役員一覧
92	事業セグメント
	92 NRIの4つの事業セグメント
	94 コンサルティングセグメント
	96 金融ITソリューションセグメント
	98 産業ITソリューションセグメント
	100 IT基盤サービスセグメント
102	企業情報／データ
	102 過去10年間の要約連結財務諸表
	104 連結財務データ
	106 ESGデータ
	108 NRIグループネットワーク
	109 会社情報／株式情報

統合レポート2021の編集方針

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

「統合レポート2021」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、NRIの価値共創について、サステナビリティ経営の内容を具体的な取組み内容と共にご紹介しています。また、価値共創のあゆみや成長戦略の振り返りなど、過去の取組みについても記載の充実を図りました。

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。

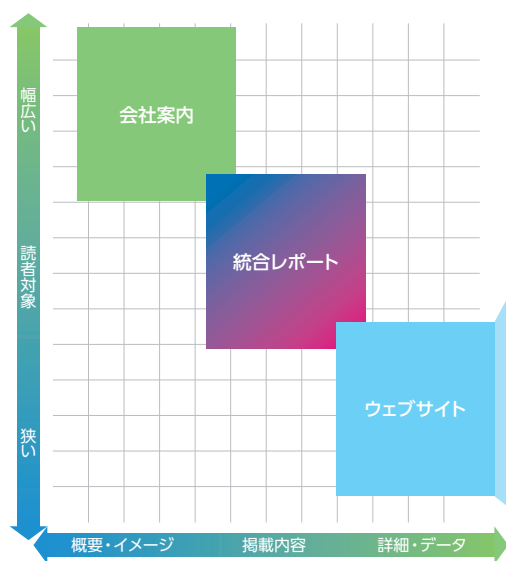
開示にあたって参考にしたガイドライン

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
- NRI Voice



ウェブサイト



会社案内



サステナビリティブック2021



ESGデータブック2021

注意事項

- ・本統合レポートは、2021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。



NRIらしい社会価値を共創し、 企業理念「未来創発」の実践を 続けていきます。

2021年7月
代表取締役会長兼社長

此本 臣吾

10年程度要すると見ていた変化が
一気に起こっています。

世界中の人々の暮らしは、未だ新型コロナウイルス感染症に翻弄され続けています。1年半もの長きにわたり、医療の最前線で治療に尽力されている医療従事者の皆様や、私たちの生活を支えていただいているエッセンシャルワーカーの方々に、心から感謝を申し上げたいと思います。

コロナ禍は私たちの生活を一変させました。テレワークの普及は人々の可処分時間を大幅に増加させ「時間の解放」を生み出しました。また、劇的な行動変容によるオンライン化(非対面化)は「空間の解放」をもたらしました。こうした生活者や企業の行動変容が、社会に二極化を生み出しています。エンタテインメントやEC等の巣ごもり需要が拡大したほか、D2C(Direct to Consumer)の領域で新たなビジネスが次々に生まれています。このように一部の企業には恩恵をもたらす

一方で、大変厳しい経営環境におられる企業もいらっしゃいます。

リスクにも抵抗力のある強靱で、安全・安心に暮らすことができる豊かな社会は、デジタルの力で実現できると私は考えています。

日本企業の国際競争力を推進する上でDXは不可欠となっていますが、経済産業省の「DXレポート」で指摘されているように、老朽化した基幹システム(レガシーシステム)やソフトウェアがその阻害要因となっています。非対面の営業システムや顧客接点のデジタル化など、フロント部分を変える際には、そうしたレガシーシステムのモダナイゼーションが必要であり、そこでは既存の仕組みを壊す覚悟と、大胆な投資判断が求められます。かつての業務プロセスの効率化に主眼を置いたシステム構築は、ボトムアップ型が主流であったのに対し、DXで先行する一部の企業は、トップダウンで変革を推し進めており、経営トップのリーダーシップによって、大胆な投資が実行さ

れています。これまで、そのような動きは少数の先行企業に限定されていましたが、デジタルを活用した変革の必要性を実感された多くの企業が、トップダウンによるDXに乗り出しています。

私は、コロナ禍が変革の機運を高め、5年から10年程度の時間を要すると予想していた変化が一気に起こっている実感を持っています。

中期経営計画は順調な折り返しを果たすことができました。

2016年3月期から2023年3月期までの長期経営ビジョン「Vision2022（以下、V2022）」では、「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%」を財務目標として設定しています。その後半4か年の経営の方向性を定めた「中期経営計画(2019-2022)」の2年目にあたる2021年3月期は当初、厳しい見通しをしていましたが、最終的に増収・増益となり、期初計画を上回る業績となりました。

2021年3月期は、先にお話したビジネスモデル変革の機運を受けた、大型顧客向けDX案件の伸長や、証券会社向け共同利用型サービス「THE STAR」の導入拡大が当期業績に寄与するなど、中期経営計画で定めた成長戦略である「DX戦略」が着実に進展しました。

NRIは、難度が高く社会的有用性が高い高付加価値の領域や技術に軸足を置き、事業を展開しています。それが、国内同業の中で圧倒的な水準にある営業利益率や、1人当たりの営業利益、海外の競合よりも高いEBITDAマージンにつながっています。金融機関向け以外の売上高比率も年々高まっており、安定的に収益を創出するリカーリング系のビジネスの比率が6割を超えるビジネスポートフォリオとなっています。こうした景気変動に対する高いレジリエンスを有する事業

構造の真価を示すことができたのが2021年3月期でした。中期経営計画の順調な折り返しを果たしたNRIは、力強い足取りで計画3年目に踏み出しています。

持続的な拡大が見込まれるDXの需要を確実に掴んでいきます。

中期経営計画の3年目となる2022年3月期も増収、増益を予想しています。

トップダウンでDXを推進してきた企業は、より一層強力なリーダーシップのもと、DX投資に拍車がかかっています。そうしたお客様に対しては、変革スピードに応えるリソースの集中投入によってお客様に併走していく考えです。

レガシーシステムからの脱却と本格的なDXに取り組むお客様に対しても、上流のコンサルティングからお手伝いし、ITを含めたビジネス全般にわたるサービスの提供でDXを共に実現していきます。

こうして一気に顕在化した需要の拡大は持続的なものと考えており、今後も波状的に需要が生まれてくると予想しています。さらに、完成した瞬間が最も価値が高いハードウェアや従来の基幹系システムとは対照的に、As a ServiceやECなどのビジネスモデルを支えるソフトウェアは、サービスがスタートした日を出発点としてアップデートを繰り返す、蓄積したデータを機械学習やアナリティクスの技術を用いて価値を高めていく必要があります。こうした特性から、従来の一時的なピークを形成していた需要構造は、常に積み上がっていくような持続性のあるものに変わりつつあると考えています。NRIは、リソースの拡充を着実に図り、品質確保を大前提としながら、可能な範囲で標準化やモジュール化に取り組むことで、生産性を向上させるとともに、お客様が提供するサービスの高度化に貢献していきます。



合併から34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
お客様と伴走し、DXを推進する
「コンソリューション」の強みを
ますます発揮できる機会が拡大しています。

「コンソリューション」の真価を発揮し、
高い付加価値を提供していきます。

トップダウンによりDXが一気に加速していく中で、私は、経営層との信頼関係の大切さを改めて強く認識するようになりました。経営層の覚悟を受け止め、同じスピード感で必要なリソースをご提供し、信頼を勝ち得ることで継続的に戦略パートナーとしてお選びいただけるよう心掛けています。そうした信頼関係を築き上げていく上で、強力な差別化要因となるのが「コンソリューション」というNRI独自のビジネスモデルです。

DXを実現するためには、業務プロセス変革やビジネスモデル創造、そして、それらを実現するITを同時並行で共に議論しながら、スピーディーにビジネスに実装できる戦略パートナーが不可欠となります。そうした機能を総合的にご提供で

きるのがNRIです。NRIは、日本初の民間総合シンクタンクであった「旧・野村総合研究所」と、商用コンピュータのビジネス利用を日本で初めて実現した「野村コンピュータシステム」の合併により、1988年に新たなスタートを切りました。V2022がスタートした翌年の2016年には、NRIデジタル(株)を設立するなど、継続的にコンサルティングサービスとITソリューションサービスの一体運営を強化してきました。そうした過程を経て磨き上げてきたビジネスモデル「コンソリューション」では、コンサルタントとシステムエンジニアが連携しながらDX戦略の立案段階からお客様と併走します。そして、システムが稼働してビジネスがスタートした後もデータ分析などで価値を高めながらお客様のビジネスモデル変革に貢献しています。業界ではコンサルティングを強化する動きが活発化していますが、お客様の業務

や事業、戦略に関する深い理解を土台とした仮説構築力を長年にわたり蓄積してきた私たちには、確固たる先行優位性があると考えています。NRIはそうした優位性に磨きをかけ、さらなる進化を追求していきます。

「DX3.0」にふさわしい新たな変革に
挑戦していきます。

NRIは、主に業務プロセス・インフラの刷新などに貢献する「DX1.0」、デジタルを活用して新しいビジネスモデルやエコシステムの創造に貢献する「DX2.0」という、主にお客様と業界のトランスフォーメーションに貢献するDX戦略を推進してきました。近年、社会課題の解決がより一層求められています。デジタル技術は社会課題を解決

する上でも大きな役割を果たすことになると考えています。そのためNRIも社会課題起点の新たなテーマで共創する「DX3.0」に挑戦していく考えです。様々な可能性を探索していく方針ですが、有力なテーマのひとつが「カーボンニュートラル」です。

「カーボンニュートラル」を契機とし、様々なモノがプラットフォーム上でサービス化・共用化され、資源消費量や温室効果ガス排出量を削減しつつ、豊かな社会へと最適化されていく構造変化が、この10年で一気に進むものと予想しています。そしてこうしたシェアリングエコノミーに象徴される新たな経済システムは、社会提言・制度提案の発信の一環として、私たちが「NRI未来創発フォーラム」や書籍等で提言してきた「デジタル資本主義」の本質そのものと言えます。

NRIの企業価値は、
財務目標の達成という経済的価値に加え、
事業活動を通じて持続可能な未来社会づくりへ
貢献する社会的価値の両面から
成り立っています。



人口増加を前提とし、生産と消費が経済活動の中心だった産業資本主義は、先進国で人口が減少し、デジタル化が急速に進展する中、データが付加価値の源泉となる「デジタル資本主義」という新たな形に転換しつつあります。それは経済システムの主役が工業資本家や労働者からデジタルプラットフォームや利用者に、価値の定義が保有や利用から「効用」へと移行していくとともに、As a Serviceがデジタルプラットフォーム上で様々な産業を横断して未稼働資産の共用を拡大していく社会像です。その実現のためには、安心で豊かな生活、生産性の向上に向けてデジタルガバメントの推進、デジタル共通基盤の整備、社会や産業構造の再設計に官民一体となって取り組み、デジタル社会資本への進化を加速していく必要があります。

NRIは「デジタル資本主義」の進展をにらみ、例えば、様々なプレーヤーがAs a Serviceを提供するプラットフォーム型の事業など、従来の枠を超えたビジネスモデルの進化に挑戦していく考えです。場合によっては、NRI自身がプラットフォームを提供する可能性もあるかもしれません。そうした仕組みを開発し、社会に実装していく上では、ステークホルダーとの共創が不可欠になります。私たちは、NRIらしい社会価値をお客様やパートナーと共創することで、持続可能な未来社会づくりに貢献していきます。そしてその道程は、企業理念に込められた想いと符合しています。

事業活動を通じて持続可能な 未来社会づくりに貢献していきます。

創業の精神が織り込まれた企業理念「未来創発」には「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」という私たちの使命が記されています。イノベーションを通じて社会課題を解決することの先にNRIの持続的な企業価値向上があるという想いが、企業理念に込められています。つまり、NRIの企業価値は、財務目標の達成という経済的価値に加え、事業活動を通じて持続可能な未来社会づくりへ貢献する社会的価値の両面から成り立っています。

企業理念の実践に向けて、中期経営計画では、社会課題の解決を自社の事業機会につなげていくCSV(Creating Shared Value)の取組みを「価値共創を通じた社会課題の解決」と明示し、「NRIのサステナビリティ経営」として推進しています。そこでは、私たちが重点的に取り組むべき「NRIらしい3つの社会価値」として、「新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創」、「社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創」、「社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創」を定義しています。「活力ある未来社会の共創」に向け、女性の失業など様々な社会課題に対する提言、あるいは、ポストコロナに向けた未来像についても精力的な提言を行っています。「最適社会の共創」では、金融機関向けの共同利用型ビジネスプラットフォームサービスを通じて、お客様のCO₂排出量削減にも貢献しています。また、地球環境保全のための負荷低減に向けて、NRIのデータセンターでは再生可能エネルギーを積極的に導入していきます。「安全安心社会の共創」では、デジタル社会への前進に向け、マイナン

バーカードの活用を推進する様々な取組みを行っています。これら3つの社会価値それぞれに成長戦略と連動した非財務KPIを設定し、四半期ごとにPDCAサイクルを回しながら確実に取組んでいきます。こうした価値共創を持続的に進めていくために、社員一人ひとりへの企業理念の浸透に努めています。

**「価値共創」の浸透は
私の重要な責務と捉えています。**

NRIがこれからも世の中にとって「なくてはならない存在」であり続けるためには、お客様や社会全体が直面している課題に向き合い、これを乗り越える方法を真剣に考える必要があります。今、地球規模で起こっている数多くの社会課題の解決に取り組むことは、すべての企業にとっての責務です。「未来創発」という企業理念を掲げる私たちにとって、事業を通じて社会課題を解決することは、何も特別なことではなく、普段の事業の中で実践していることなのです。ますます複雑化する課題解決のために、NRIが有するコンサルティングからITサービスまでを一貫して提供できる能力は大いなる強みを発揮できるはずです。持続可能な未来社会の実現に向けて、私たちは何ができるのか。持てる強みをさらに磨き上げていかにつに発揮していくか。一人ひとりが自らに問い続ける必要があります。

こうした考えに基づき、NRIでは2019年から、社内において企業理念の浸透を推進する価値共創推進委員会が主体となって、「価値共創」の全社員への浸透や次世代を担う「価値共創リーダー」の育成、組織横断の取組み支援等を推進しています。私も自身の重要な責務と認識し、「価値共創リーダー」との対話を行い、共感の醸成に努めています。

足元の需要を確実に掴み、その後も持続的に価値共創を実現していくために、人材の採用と育成も着実に進めています。

中期経営計画の成長戦略に掲げた「人材・リソース戦略」では、4年間で1,000人規模の社員増加を目指しており、計画実現に向けて毎年非常に優秀な人材を安定的に採用しています。また、DXに求められる総合的な技術・スキルを習得できる約100講座からなる研修プログラムを用意しており、2021年3月期は、オンラインによって前期比1.5倍の社員が受講するなど、育成も順調に進展しています。

**持続的な企業価値向上に向けて
グローバル戦略も着実に推進しています。**

現在のビジネスポートフォリオは国内マーケット中心の構造であるため、これをグローバルに拡大していくことは重要な経営課題と認識しています。そのため、「グローバル戦略」を中期経営計画の成長戦略に掲げ、長期的な視点での取組みを進めています。NRIは高付加価値の領域に軸足を置いていることから、一定の成熟度に達した先進国が事業展開の候補になりますが、中でも人口増加率とIT市場の成長率が高い豪州に重心を置いた展開を進めています。当面はM&Aを通じた外部成長が中心となるため、同国の合理的なバリュエーションも好条件となります。

2016年にNRIグループに迎えたASGは、コンサルティングサービスとITソリューション、マネージドサービスを一貫して提供する企業体へと成長しました。NRIはさらに、長期的な成長が見込まれる豪州のウエルスマネジメント市場において、証券取引管理やポートフォリオ管理といったバックオフィスサービスを提供するAUSIEX社、ITテスティング企業としてオセアニア地域で最大の規

一人ひとりが持てる強みを発揮し、
持続可能な未来社会の実現に向けて、
これからも社会にとってなくてはならない
存在であり続けたいと考えています。



模を誇るPlanit社の2社を2021年5月に子会社化しました。いずれも、高付加価値サービスの提供という点でNRIと共通の価値観を有しています。

これにより、豪州地域を統括するNRIオーストラリアのもとでITコンサルティングから開発、運用・BPO、ITインフラストラクチャーを金融・公共・産業分野において一貫して提供する国内同様のビジネスモデルの構築に向けて大きく前進しました。今後はオーガニックでの成長に加え、さらなるM&Aも実施しながらサービスの拡充を進め、事業拡大を目指していく方針です。

NRIは、デジタル資本主義の進展に
貢献し、自身の使命を果たしていきます。

10年後の技術や、社会を正確に予想することは不可能です。しかし、そうした未来においても、ビジネスとITの一体化は、ますます進展していく

でしょう。そして、私たちが確実に進めるべきことは、すべての人々の豊かな生活を実現する「デジタル資本主義」の発展に貢献することだと考えています。NRIは、「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」という使命を胸に、社会にとってなくてはならない存在であり続けたいと考えています。

代表取締役会長兼社長

此本 臣吾

変わらぬ価値共創のあゆみ

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ーシステム(株)の合併により1988年に誕生しました。私たちは、両社の創業当時の精神を受け継ぎながら、長年培った知識や経験を

Since 1955

1965年
旧・野村総合研究所 設立
日本初の民間総合シンクタンク



1970s

1970年
大阪万博の
入場者数予測に成功

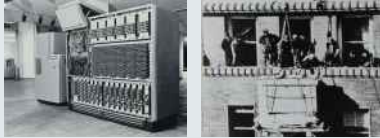


1980s

1985年
マルチクライアント・
プロジェクト



1955年
日本初の商用コンピュータを導入



1974年
証券共同オンラインシステム「STAR」を提供



1966年
野村電子計算センター設立
日本初の商用コンピュータを
導入した野村証券電子計算部が独立



1979年
セブン-イレブンのシステム開発と運用がスタート



社会的要請に応じて生み出してきたサービス

コンサルティング

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

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

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

1989年
年金制度研究に着手
(後に、日本版401K制度化で結実)

1994年
日本で6番目に企業ウェブサイトを開発

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)

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

もとの、リサーチ・コンサルティングとITサービスを提供するだけにとどまらず、新たな社会価値を創造し、社会やお客様の課題を解決し続けています。

1990s

2000s

1988年
グローバルな政策
研究活動を推進



1995年
インターネットモールで
SSL決済を日本で最初に実装



2003年
アジア債券市場育成のための技術支援



2008年
上海虹橋空港総合交通ハブエリア開発
プロジェクト



1988年
新生・野村総合研究所 誕生



1990年代
金融業界向けシステムの
デファクト・スタンダード化が進展



1994年
日本で6番目に
自社ウェブサイト開設



2009年
「NISA」の制度設計からシステム構築へ



1997年
第1回生活者1万人アンケートを実施
(以降、3年ごとに実施)

2000年
ユビキタスネットワーク提唱
(新たな情報技術パラダイム)

2003年
CIO補佐官を、厚生労働省、
農林水産省等に派遣開始

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

2011年
東日本大震災復興に向けた提言活動

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

2014年
「NISA」制度設計からシステム
構築までを包括支援

2020年
新型コロナウイルス対策緊急提言

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)

1999年
インターネット専門証券会社向けサービス
提供開始

2004年
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

2017年
マイナンバーによる本人確認サービス
「e-NINSHO」提供開始

価値共創プロセス

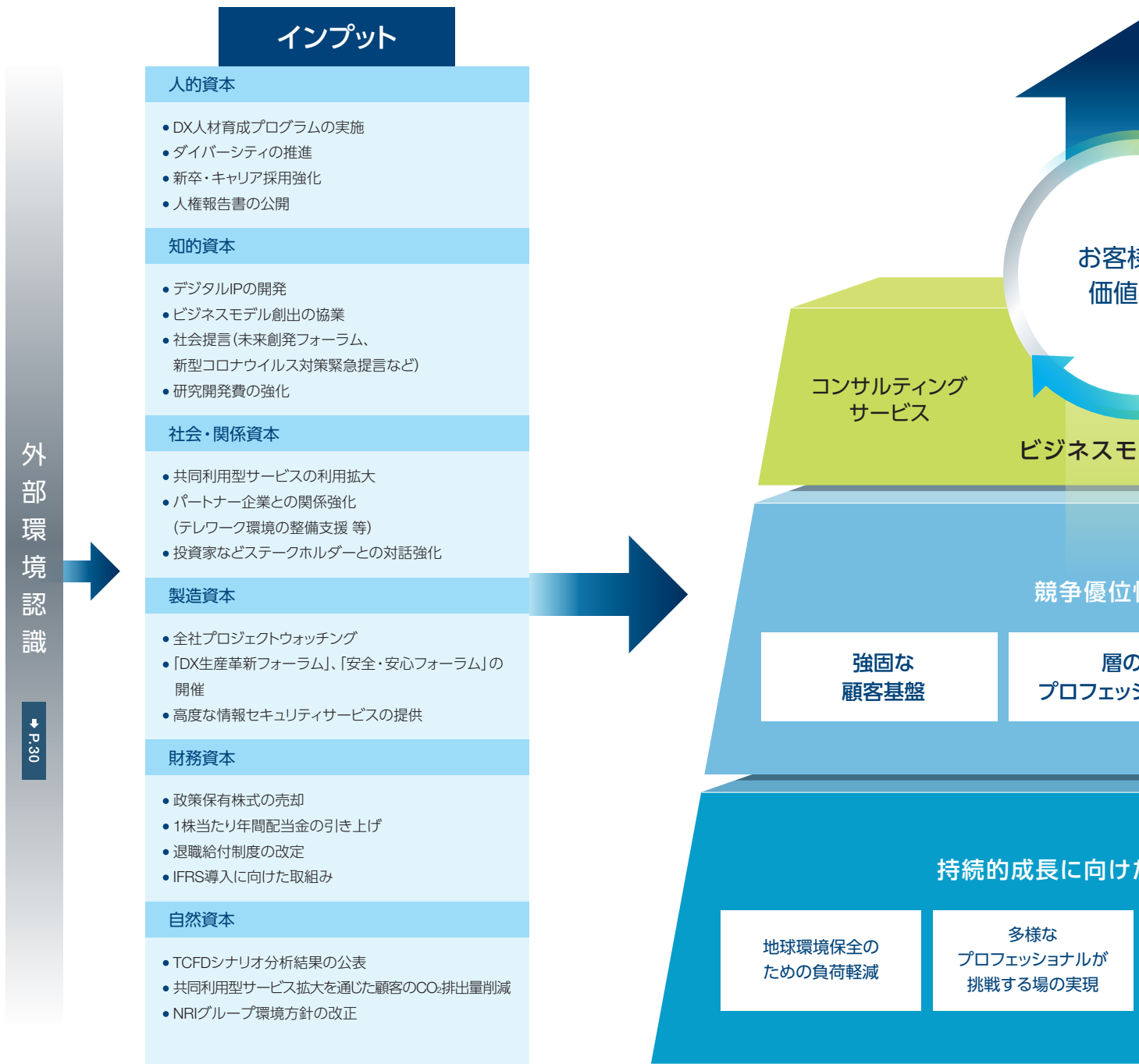
NRIは、コンサルティングサービスとソリューションサービスを通じて、お客様の課題解決のための最適なサービスを提供します。お客様との価値共創を通じて生み出された社会価値は豊かな未来社会づくりに貢献するだけでなく、NRIの競争優位性をさらに高め、持続的な成長を実現します。

未来

NRIらしい3つの

新たな価値創造を通じた
活力ある未来社会の共創

社会資源の有効活用による
最適社会の実現



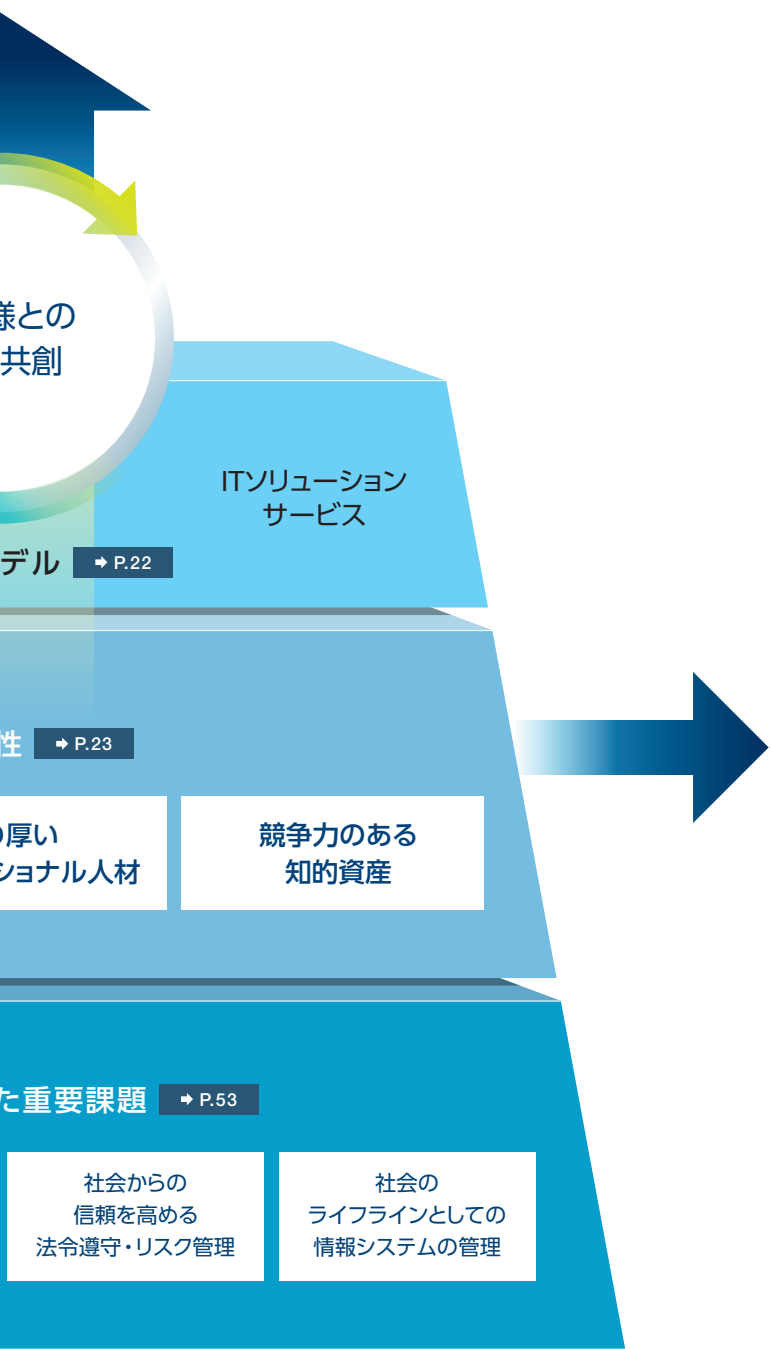
※ データは2021年3月期または2021年3月末現在

創 発

社会価値 → P.50

効活用を通じた
会の共創

社会インフラの高度化を通じた
安全安心社会の共創



アウトカム

人的資本 <ul style="list-style-type: none"> グループ社員数 13,430名 女性管理職比率 7.6% 女性採用比率 27.2% 新卒採用 393名 (NRI単体) キャリア採用 150名 (NRI単体)
知的資本 <ul style="list-style-type: none"> DX関連売上収益 3,293億円 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 121件 新聞・雑誌への寄稿回数 353回
社会・関係資本 <ul style="list-style-type: none"> 共同利用型サービス売上収益 1,029億円 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 713名
製造資本 <ul style="list-style-type: none"> セキュリティ、安全安心への投資額 65億円 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 <ul style="list-style-type: none"> ROE 18.2% EBITDAマージン 23.6% 配当性向 41.3% ネットD/ELレシオ 0.04倍
自然資本 <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量 49%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 94.4% 共同利用型サービスによる顧客のCO₂削減量 81,832トン

※ データは2021年3月期または2021年3月末現在

ビジネスモデル

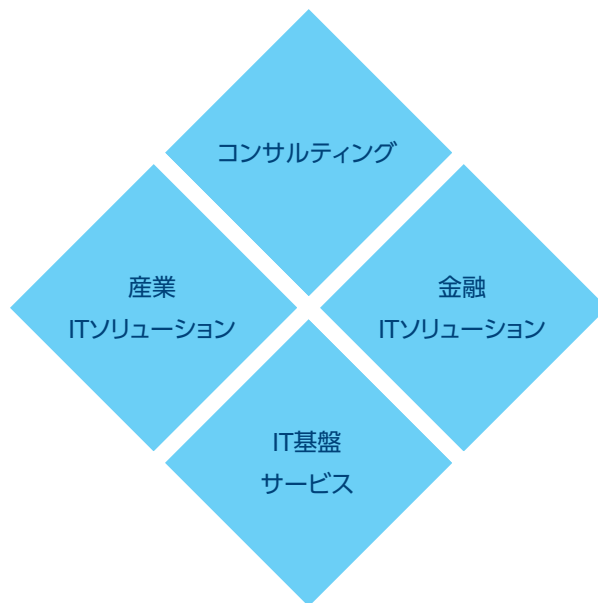
NRIは、問題発見から解決策を導くコンサルティング機能と、システム開発・運用などにより問題解決を実現するITソリューション機能を有し、その経験やナレッジを長きにわたり蓄積してきました。こうした2つの機能を有するNRIは、その組み合わせにより、他社には容易に実現することのできない2種類の独自のビジネスモデルを展開しています。

コンサルティング

日本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、日本における先駆者として、社会や産業、企業の発展に長年貢献してきました。多彩かつ深い専門性を持つコンサルタントが、長期にわたる取引関係の中で蓄積した経験やノウハウを基にお客様の変革を支援しています。

ITソリューション

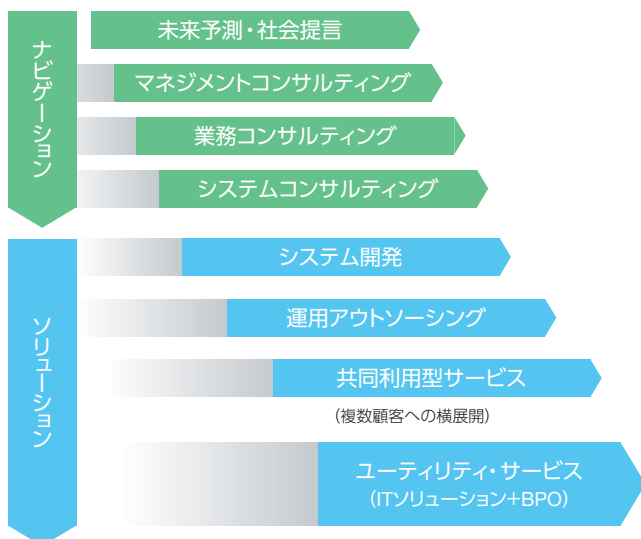
最新のテクノロジーを駆使できるシステムエンジニアがお客様の変革をシステムで実現します。特に金融業界はNRIが最も精通する分野であり、多くのお客様にソリューションを提供しています。NRIのITソリューションは先端的な技術を見通し、戦略的にソリューションに取り入れ提供しています。



ナビゲーション×ソリューション

ナビゲーションとソリューションが連携して価値を提供

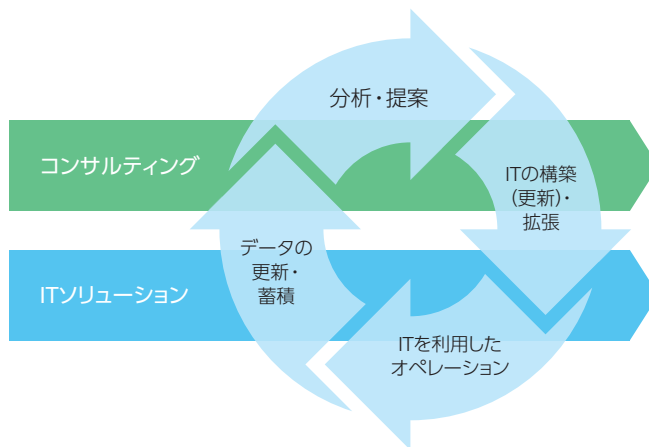
コンサルティングが問題発見から解決策を導き、ITソリューションによって課題解決の実現までを一貫して提供するこのモデルは、お客様のニーズに的確に応えます。



コンソリューション

コンサルティングとITソリューションがお客様と併走して継続的に価値を提供

企画・構想段階から併走し、仮説検証を繰り返しながらビジネスを創出・推進するこのモデルは、お客様の事業価値を共に創造し、高めます。



競争優位性

強固な顧客基盤

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。

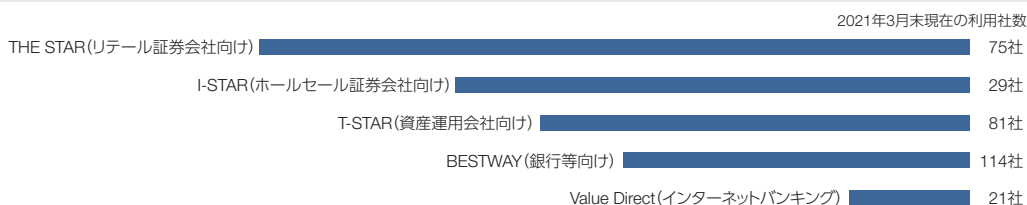
社会・関係資本の競争優位性

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。

システム開発・運用 アウトソーシング



共同利用型サービス

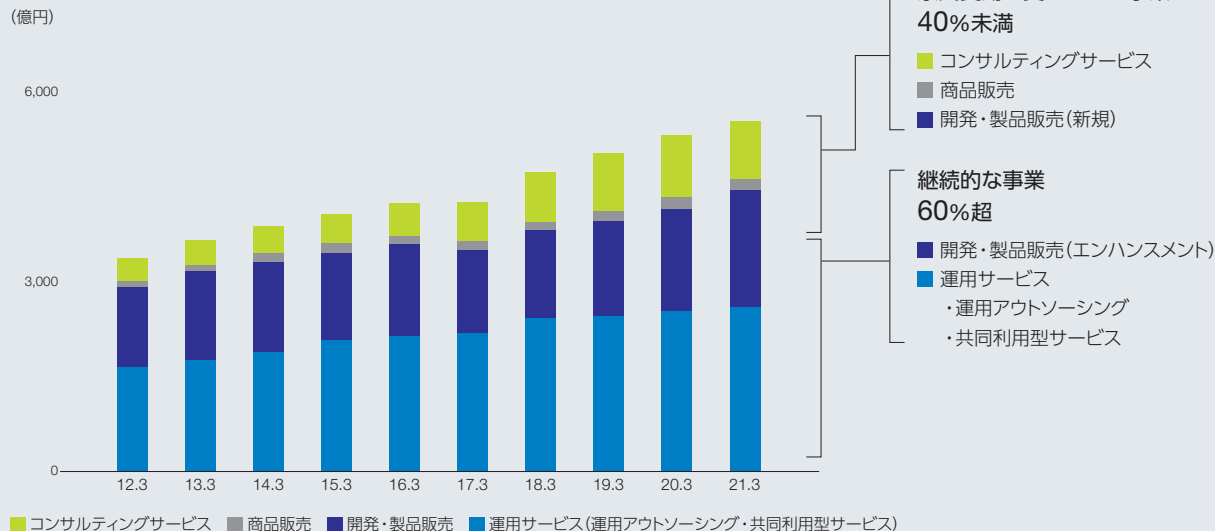


1965年創業 ▶ 1970年代 ▶ 1980年代 ▶ 1990年代 ▶ 2000年代 ▶ 2010年代

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)など継続性の高い事業が6割を超える安定的な収益構造を構築しています。

売上収益 (億円)



競争優位性

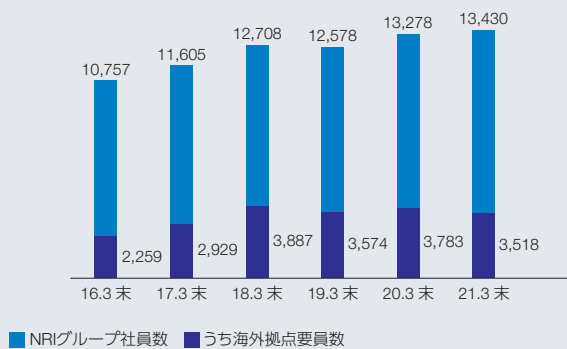
層の厚いプロフェッショナル人材

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。

人的資本の競争優位性

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)	19.3末	20.3末	21.3末
情報処理技術者試験(高度)*1	6,726	6,856	6,824
ITコーディネーター	207	240	254
Project Management Professional	299	320	336
ITIL Manager/Expert/Intermediate	70	68	77
証券アナリスト検定会員	245	246	246
公認会計士	16	15	12
中小企業診断士	46	48	46
一級建築士	10	10	10
電気通信主任技術者	107	108	86
パブリッククラウド関連資格取得者**2	94	543	1,442

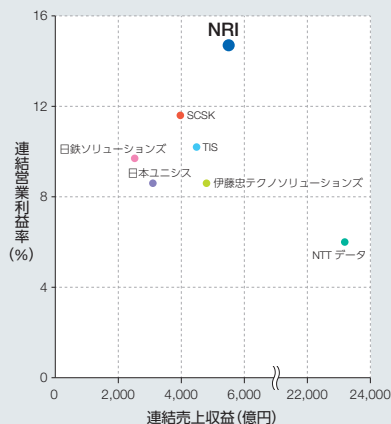
※1 旧制度下で実施された「システムアナリスト試験」「上級システムアドミニストレーター試験」「情報セキュリティスペシャリスト試験」「情報セキュリティアドミニストレーター試験」の合格者数を含む延べ人数
※2 AWS認定資格、Google Cloud認定資格(GCP)、Microsoft Certified(Technology Azure)の合格者数の延べ人数

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人当たり連結売上収益・営業利益)を維持しています。

連結売上収益・営業利益率比較

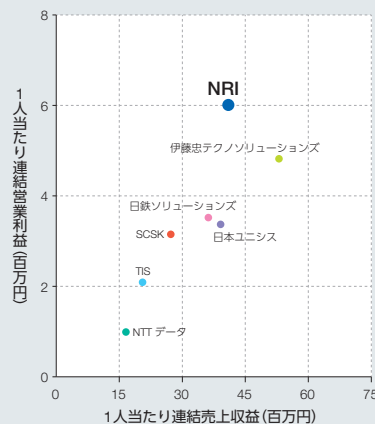
(2021年3月期)



(出所)各社決算資料よりNRI作成

従業員1人当たり
連結売上収益・営業利益比較

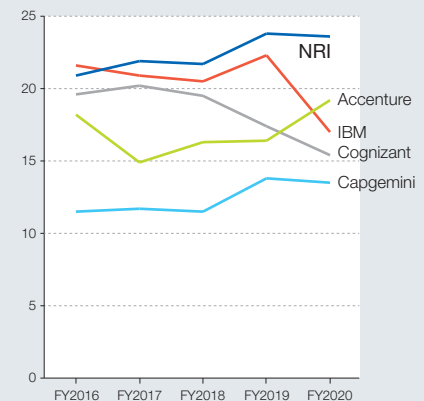
(2021年3月期)



(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

競争力のある知的資産

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。

知的資本の競争優位性

NRIは、研究開発の成果を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」として活用しています。

未来予測・社会提言

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

いずれも各種メディア等で多数取り上げられ、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。

NRI社員による出版物



デジタルIP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い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。

ねらい	デジタルIP
標準化・部品化による 高品質・高性能・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

先進的な研究開発

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。

2021年3月期は、44億円の研究開発費を投じ、主に事業開発系のテーマについて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
調査研究	・ 中長期視点でのリサーチ及び理論研究
	・ NRIの事業開発に資する調査研究
	・ NRIの技術競争力強化、事業開発の活性化に資する先端技術調査研究
事業開発	・ 制度政策研究、生活者調査等
	・ 政府機関や企業経営に資する提言活動
	・ 5G、次世代店舗、スマートシティなどの重点テーマに対する事業開発
	・ DX関連技術を中心とした技術調査

資本の活用

NRIは所有する資本を活用し、付加価値の高い様々なサービスを生み出しています。また、近年注目される企業のDXIにおいては、培ってきた資本を最大限に活用し、お客様と共に価値を創出することで、DXの実現に貢献しています。

金融分野における活用事例

共同利用型サービス







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

共同利用型サービスとは、個別顧客向け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年代からこうした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」の流れを約50年前から支援してきたパイオニアです。

※ 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

主な共同利用型サービス

 <p>1974年稼働 THE STAR リテール証券会社向け 総合バックオフィスシステム</p>	75社	 <p>1997年稼働 BESTWAY 銀行等向け投信窓販口座管理システム ※ 生損保・投信会社等も含む</p>	114社※
 <p>1987年稼働 I-STAR ホールセール証券会社向け 総合バックオフィスシステム</p>	29社	 <p>2012年稼働 Value Direct オンラインバンキングシステム</p>	21社
 <p>1993年稼働 T-STAR 資産運用会社向け 信託財産管理システム</p>	81社	 <p>2015年稼働 e-BANGO マイナンバー管理サービス</p>	マイナンバー保管件数 約2,600万件

利用社数及び件数は2021年3月31日時点

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。

近年、お客様の中には、経営資源を営業部門や企画部門に集約し、バックオフィス部門そのものを外部委託する動きが見られます。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)の基準価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。



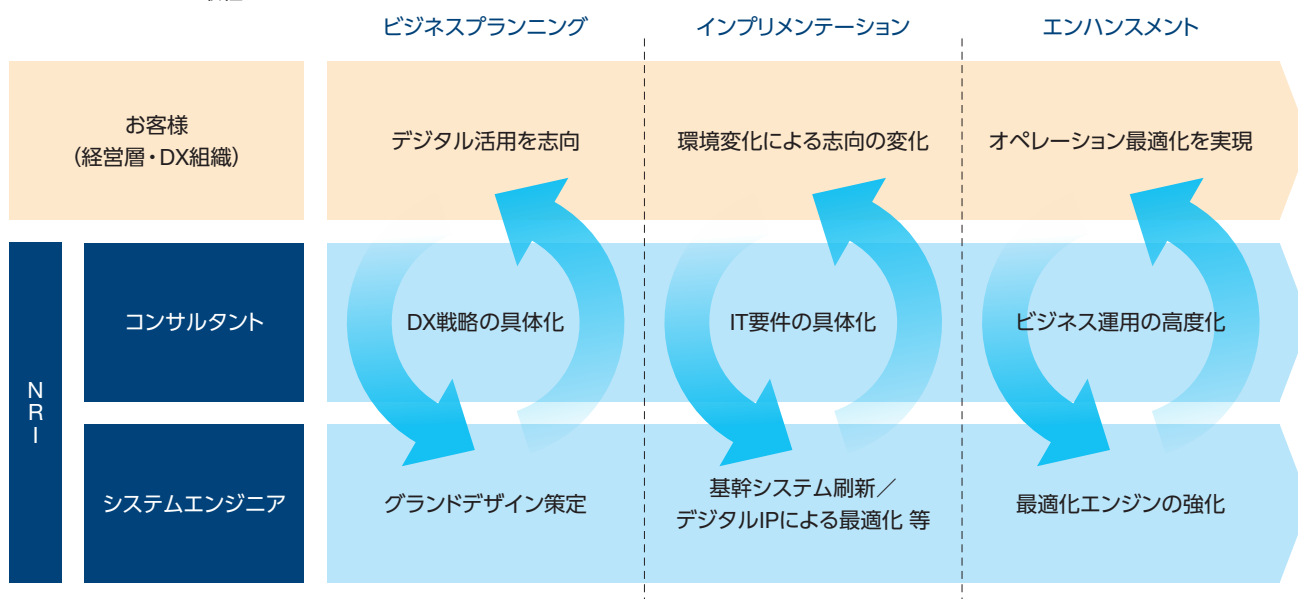
産業分野のDXにおける活用事例

近年増加するお客様のDXの取組みに対しNRIは、顧客や業界をまたいで活用可能なクラウド基盤やデータアナリティクスなどの共通機能を「デジタルIP」と呼ぶ知的資産として蓄積し、それを活用することで、お客様に短期間で高品質なシステムの提供を実現しています。

また、NRI独自のビジネスモデル「コンソリューション」は、お客様とNRIのコンサルタント、システムエンジニアが一体となって戦略立案・実装・高度化のプロセスを短期間で繰り返します。ビジネス開始後にも日々刻々と変化するビジネスニーズに同様のプロセスで迅速に対応し、ビジネスを常に最適化することで、お客様の成長を支えています。

こうしたお客様との共創はコンサルティングとITソリューションの機能を持つNRIだからこそ実現できる取組みです。

コンソリューションの取組みイメージ






「NRI未来創発フォーラム2020」を開催

2020年10月5日、東京国際フォーラムにて「NRI未来創発フォーラム2020」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。

今回は、NRI代表取締役会長兼社長の此本が「ポストコロナ時代に向けたデジタル社会資本の整備」と題して講演しました。その中で、テレワークの普及が人々の可処分所得を増加させ「時間の解放」を生み出したこと、劇的な行動変容によるオンライン化が「空間の解放」をもたらしたことを指摘しました。そして、こうしたパラダイムシフトが今までにない新たな需要を生み出し始めていることを説明しました。その上で、2019年に引き続き、国や地方は従来の産業の量的成長を重視する産業社会資本から、国民生活の豊かさを重視するデジタル社会資本への整備を進める必要があると改めて提言しました。



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、及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	採用強化 (2020年3月期～2023年3月期で単体1,000名以上増加) <ul style="list-style-type: none"> ● 新卒採用の強化: プロモーションの強化 など ● 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 社員のスキル転換・育成 <ul style="list-style-type: none"> ● DX領域の専門人材を戦略的に育成 ● 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 社員の活躍推進 <ul style="list-style-type: none"> ● 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) ● 人権尊重の取組み 	デジタルIPの開発 <ul style="list-style-type: none"> ● DX領域での競争力向上に資するデジタルIP開発 事業開発投資 <ul style="list-style-type: none"> ● 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、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 社会提言の推進 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	ビジネスプラットフォーム戦略 <ul style="list-style-type: none"> ● 既存の共同利用型サービスなどコアビジネスの拡大 ● 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 国内外パートナー企業との関係強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 社会活動の強化 <ul style="list-style-type: none"> ● ステークホルダーとの対話機会の充実 ● 人づくり・社会づくり活動の充実
2021年3月期の主な取組み (インプット)	<ul style="list-style-type: none"> ● DX戦略を支える人材育成プログラムの展開強化 ● 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) ● 働き方改革や社内外交流を推進するオフィス環境整備 ● 新卒採用・キャリア採用強化 ● 「人権報告書」の公開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) ● DX分野での新事業につながる重点テーマの探索・開発 ● ビジネスモデル創出に向けた協業推進 ● 「NRI未来創発フォーラム」開催 ● 「新型コロナウイルス対策緊急提言」の発信 ● 研究開発費の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● パートナー企業のテレワーク業務環境の整備支援 ● 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 ● ESG説明会、事業説明会の開催 ● 「NRI学生小論文コンテスト2020」開催
2021年3月期の成果 (アウトカム)	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ社員数 13,430名 ● 女性管理職比率 7.6% ● 女性採用比率 27.2% ● 女性活躍推進に優れた上場企業の「なでしこ銘柄」に5年連続選定 ● 「健康経営優良法人2021 (ホワイト500)」に5年連続認定 ● 採用人数 新卒採用 393名、キャリア採用 150名 	<ul style="list-style-type: none"> ● DX関連売上収益 3,293億円 (対連結売上収益比率 59%) ● 新たな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 121件 ● 新聞・雑誌への寄稿回数 353回 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共同利用型サービス売上収益 1,029億円 ● 共同利用型サービス利用社数 THE STAR 75社 ● 国内パートナー要員数 約7,500名 ● 中国オフショアパートナー要員数 約5,000名 ● お客様満足度調査 (NRI単体) の評価結果 86.4%* ● 投資家・アナリスト個別面談人数 延べ713名 <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>情報システムの品質向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト監理活動の継続強化 ● 稼働システムの品質重視 ● データセンターの運営品質重視 <p>情報セキュリティの品質強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● セキュリティ管理の枠組みの高度化 ● 情報セキュリティ教育 ● サイバー攻撃への対応 	<p>強固な財務基盤、力強い中長期成長の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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) ● ネットD/ELレシオの上限 0.3倍 <p>成長と還元の両立を実現する資本効率</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 資本効率の向上: 欧米並み(20%水準)を意識 ● 株主還元の向上: 配当性向35%を目安 <p>グローバルスタンダードを意識した財務運営・開示強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● IFRS導入 	<p>国際標準に基づく環境マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス排出量削減(2031年3月期目標 72%削減(2014年3月期比)) ● データセンターの再生エネルギー利用(2031年3月期目標 70%) ● 環境マネジメントシステム(EMS)の推進 ● TCFD提言への先駆的な取り組み(気候変動に伴う事業への影響評価) <p>共同利用型サービス拡大による顧客の環境効果創出</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 「DX生産革新フォーラム」の開催 ● 「安全・安心フォーラム」の開催 ● 情報セキュリティ研修の実施 ● 高度な情報セキュリティサービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策保有株式の一部売却 ● 1株当たり年間配当金の引き上げ ● 退職給付制度の改定 ● IFRS導入に向けた取組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資産運用ソリューション事業とコンサルティング事業を対象としたTCFDシナリオ分析結果の公表 ● 共同利用型サービス拡大を通じた顧客のCO₂排出量削減 ● 環境目標の改定 ● 「NRIグループ環境方針」の改正 ● NRIサステナビリティ・リンク・ボンドの発行
<ul style="list-style-type: none"> ● セキュリティ、安全安心への投資額 65億円 ● データセンター、ISO認証機関より「優秀活動賞」受賞 ● NRIセキュアテクノロジーズ㈱、「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4年連続受賞 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● ROE 18.2% ● EBITDAマージン 23.6% ● 配当性向 41.3% ● ネットD/ELレシオ 0.04倍 ● S&Pグローバル格付 A(2018年9月より維持) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス排出量 49%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 94.4% ● 共同利用型サービスによる顧客のCO₂削減量 81,832トン ● 気候変動に対する先駆的な取り組みにより、CDP「気候変動Aリスト」に認定 ● サプライチェーンに対する気候変動の取り組みにより、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

外部環境の変化による機会とリスク

NRIは、外部環境の変化やNRIにとっての機会とリスクを把握した上で、持続的成長を続けるための方針を立て、関連する取組みを実施しています。

	主な外部環境変化	機会
国内	<p>人口減少・働き方改革</p> <p>少子高齢化に伴う労働力人口の減少は、日本企業の競争力低下をもたらす懸念がある。一方、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対策の必要性から、テレワークによる働き方の見直しが加速しつつある。</p> <p>※ 総務省統計局「人口推計」2020年の増減率は▲3.6%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ITサービスの利用拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務の効率化や生産性向上ニーズの高まり ・ 共同利用型サービスへのシフト ・ 新しい技術を利用したシステムのモダナイゼーション ● 働き方改革による生産性向上 <ul style="list-style-type: none"> ・ テレワークの活用などNRIに最適な働き方を追求
国内 ・ 海外	<p>IT技術の進化と活用の進展</p> <p>ITの進化が、AI(人工知能)やIoT(Internet of Things)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>	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客基盤の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ コンサルティングとITソリューションの連携により、お客様のビジネスとITの両方を同時に変革するニーズ ● DX関連の事業創発 <ul style="list-style-type: none"> ・ DX関連を中心とした先端的テーマの研究開発 ・ お客様との協業を通じたノウハウ蓄積による事業創発
	<p>サイバー攻撃の増加</p> <p>NICTERIにより観測されたサイバー攻撃は2020年に約5,001億回であり3年前の3.3倍へと増加した。サイバー攻撃のうち約半数はIoT機器を標的としており、DXの進展に対する脅威となっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティの強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 個人情報などのデータを安全・安心に管理する情報セキュリティサービスのニーズ ・ 情報セキュリティ専門人材の不足に起因する、専門家による助言サービスのニーズ
	<p>社会課題の深刻化</p> <p>地球規模で気候変動をはじめとした社会課題の深刻化が進んでおり、国際的にもパリ協定や国連の持続可能な開発目標(SDGs)などの社会課題解決に向けた目標に対する取組みがこれまで以上に求められる。</p> <p>事業活動のグローバル化やネットワーク化の進展に伴い、災害やシステム障害など万一の事態に想定される被害規模は大きくなっていく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 地球環境保全への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ・ 共同利用型サービスによるお客様の温室効果ガス削減 ● 緊急事態での事業継続 <ul style="list-style-type: none"> ・ 高度防災機能を有するデータセンターのニーズ ● 社会課題解決に向けた取組み <ul style="list-style-type: none"> ・ 脱炭素化・カーボンニュートラルへの対応 ・ 省資源化・サーキュラーエコノミーへの対応 ・ 農業改革・フードバリューチェーンへの対応
	<p>権利保護の強化</p> <p>知的財産権、個人情報などで権利保護に向けた規制が強化される傾向にある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令違反や重大事故の予防 <ul style="list-style-type: none"> ・ 権利保護の実践・定着に向けた助言サービスのニーズ
	<p>グローバル・バリューチェーンの複雑化</p> <p>地政学的な変化が進み、考慮すべき要素が複雑化しつつある状況を踏まえ、持続可能で信頼性の高いバリューチェーン構築への要請が高まっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● バリューチェーンの再構築 <ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル・バリューチェーンを再構築する企業に対する助言サービスのニーズ
海外	<p>海外市場規模の相対的拡大</p> <p>先進国・地域のGDP成長率は2020年▲4.6%から2021年5.6%、2022年4.4%に回復する見通しである。一方、日本のGDP成長率は2020年▲4.7%から2021年2.8%、2022年3.0%に回復する見通しであるが、相対的に低成長が続くと予想される。</p> <p>※ 数値はIMF「世界経済見通し2021年7月」より引用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外市場への展開 <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外市場におけるIT投資ニーズの取り込み ・ 海外において競争力のあるIPを獲得

リスク	関連する取組み
<ul style="list-style-type: none"> • 人材確保・育成 <ul style="list-style-type: none"> ・専門性を備えた人材の確保・育成が不足 ・労働生産性の低下、人材流出 	<p>層の厚いプロフェッショナル人材 → P.24</p> <p>NRIの人材戦略 → P.58</p> <p>DX人材の育成 → P.60</p>
<ul style="list-style-type: none"> • パートナー企業 <ul style="list-style-type: none"> ・専門性の高い業務ノウハウを有するパートナー企業の確保が不足 ・パートナー企業を含めたNRIグループにおける生産性や品質の低下 	<p>パートナーとの協働 → P.65</p> <p>NRIの品質マネジメント → P.68</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 品質 <ul style="list-style-type: none"> ・大規模な障害の発生 ・運用するシステムの不安定な稼働 • プロジェクト <ul style="list-style-type: none"> ・納期の遅延 ・当初の見積もりを超えた作業工数 	<p>競争力のある知的資産 → P.25</p> <p>NRIの品質マネジメント → P.68</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 情報セキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ・外部からの不正アクセスによる情報漏洩 ・NRIグループ及びパートナー企業でのルール違反 	<p>パートナーとの協働 → P.65</p> <p>情報セキュリティの品質 → P.70</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 社会的責任 <ul style="list-style-type: none"> ・地球環境保全への貢献不足 ・事業活動における不適切な行為 	<p>地球環境保全のための負荷低減活動 → P.72</p> <p>TCFD最終提言に対する取組み → P.74</p> <p>内部統制／倫理・コンプライアンス → P.88</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 事業継続 <ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症、大規模自然災害への準備不足 	<p>パートナーとの協働 → P.65</p> <p>NRIの品質マネジメント → P.68</p>
<ul style="list-style-type: none"> • コンプライアンス <ul style="list-style-type: none"> ・第三者の知的財産権を侵害 ・国内外の法令・規則の違反 	<p>内部統制／倫理・コンプライアンス → P.88</p>
<ul style="list-style-type: none"> • パートナー <ul style="list-style-type: none"> ・海外でのオフショア開発に対する諸リスク、効率性の低下 	<p>パートナーとの協働 → P.65</p>
<ul style="list-style-type: none"> • グループガバナンス <ul style="list-style-type: none"> ・M&Aや提携による相乗効果が不十分 ・グローバル戦略を推進する体制が不十分 	<p>グローバル戦略 → P.42</p> <p>NRIのコーポレート・ガバナンス → P.80</p>

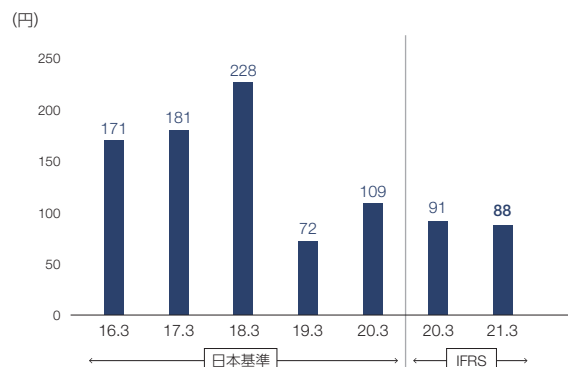
※ リスクの詳細に関しては、有価証券報告書の「事業等のリスク」参照

財務ハイライト

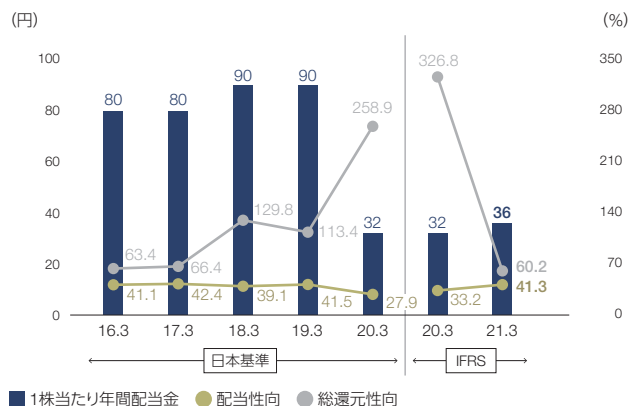
詳しくは、有価証券報告書の第一部第2の3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】参照

株主価値／株主還元

基本的1株当たり当期利益 (EPS) ※2※3

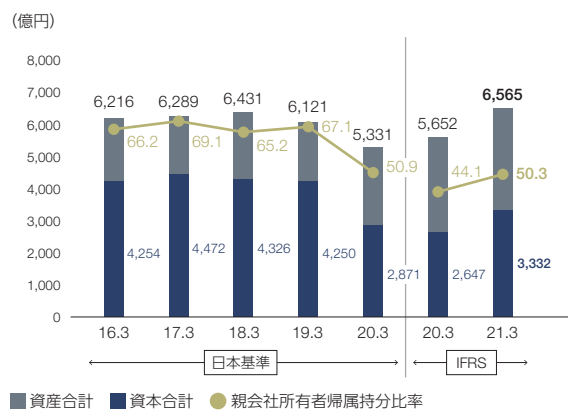


1株当たり年間配当金 (DPS) ※3・配当性向※4・総還元性向

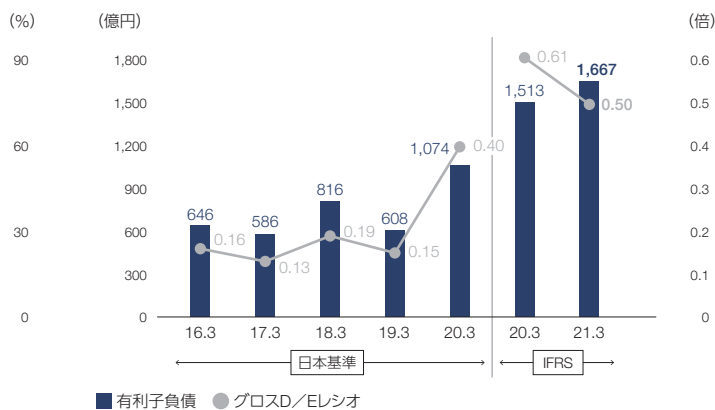


財政状態

資産合計・資本合計・親会社所有者帰属持分比率

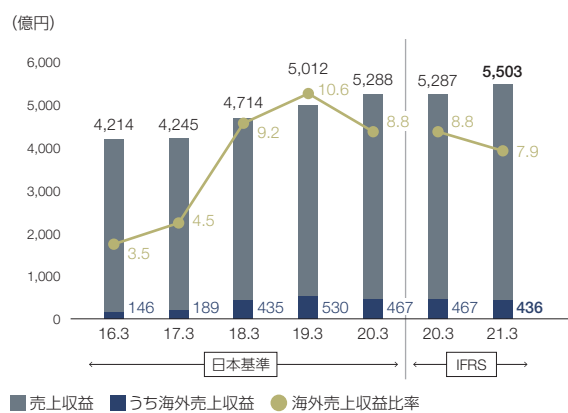


有利子負債・グロスD/Eレシオ

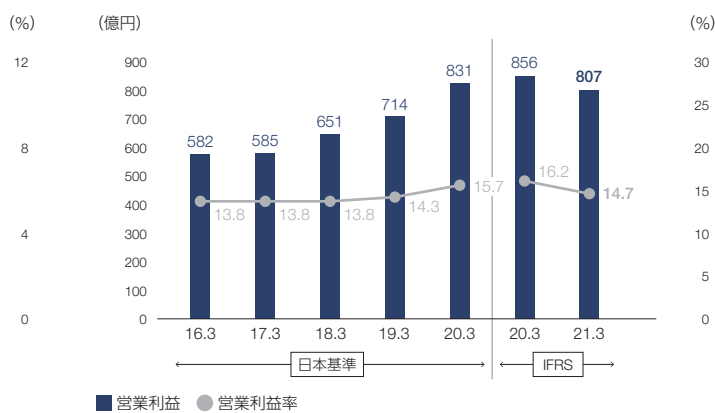


損益の状況／キャッシュ・フローの状況

売上収益・海外売上収益※5・海外売上収益比率



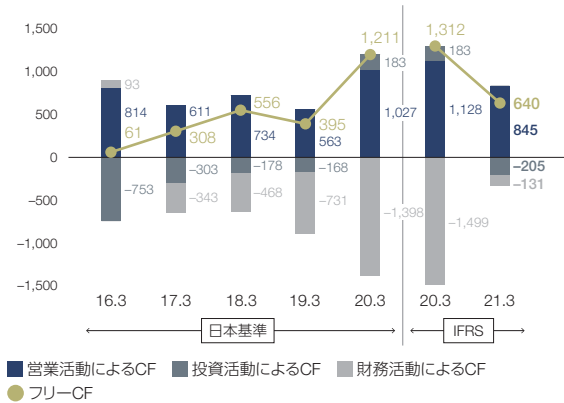
営業利益・営業利益率



※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、2017年1月1日付で、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。基本的1株当たり当期利益 (EPS) は、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。基本的1株当たり当期利益 (EPS) は、2019年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して計算しています。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) を親会社の所有者に帰属する当期利益で除して算定しています。
 ※5 海外売上収益は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)

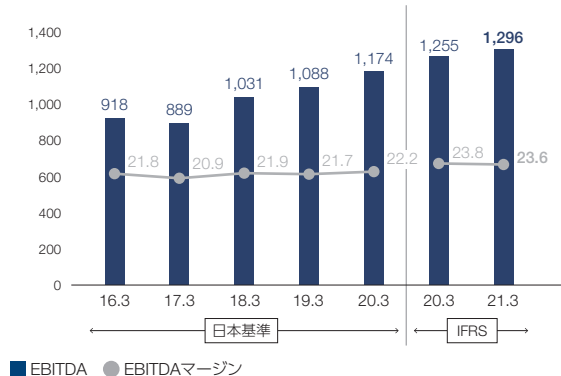
(億円)



EBITDA^{※6}・EBITDAマージン

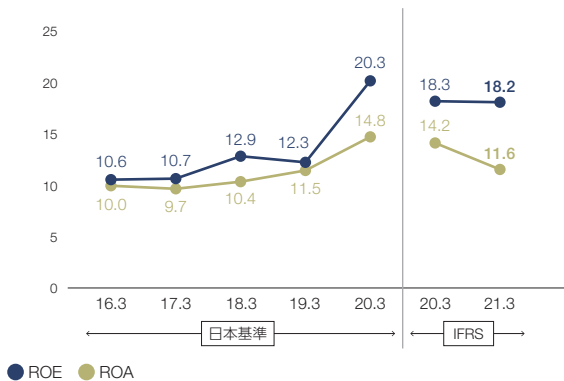
(億円)

(%)



ROE・ROA

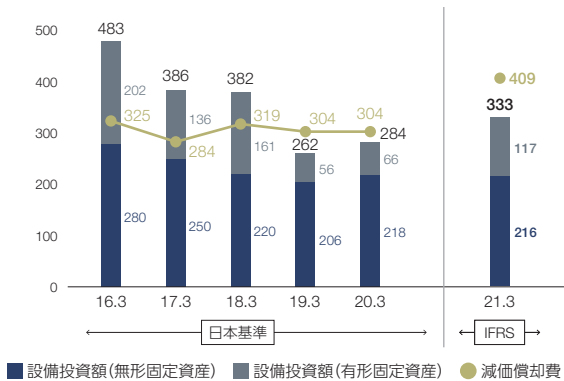
(%)



投資の状況

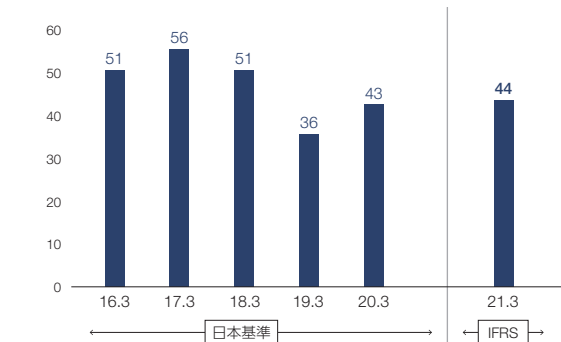
設備投資額・減価償却費

(億円)



研究開発費

(億円)



※6 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、2020年3月期(IFRS)以降は営業利益+減価償却費+固定資産除却損±一時的要因で算出しています。

非財務ハイライト

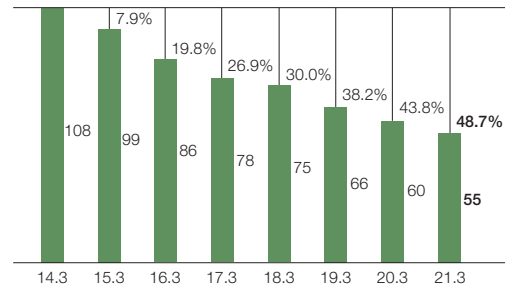
その他のデータはP.106-107参照

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-CO₂)

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。

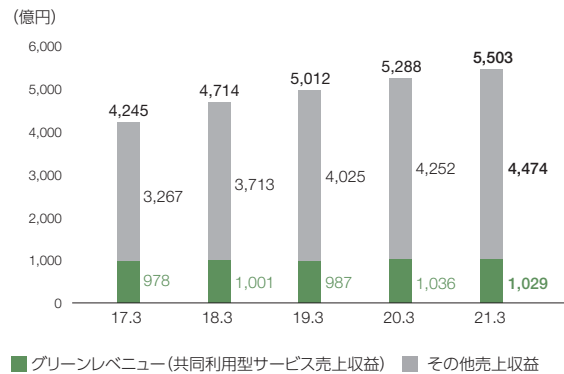
・2021年3月期:2014年3月期比で48.7%削減を実現



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

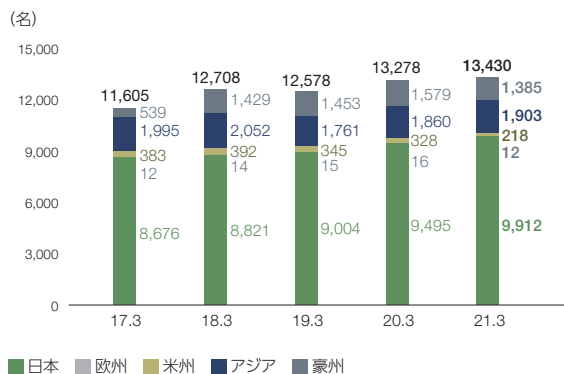
ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する事業計画を策定しています。具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上収益が拡大することで、社会全体としてのCO₂排出量の抑制効果が期待できます。

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CO₂を削減することができると考えられています。

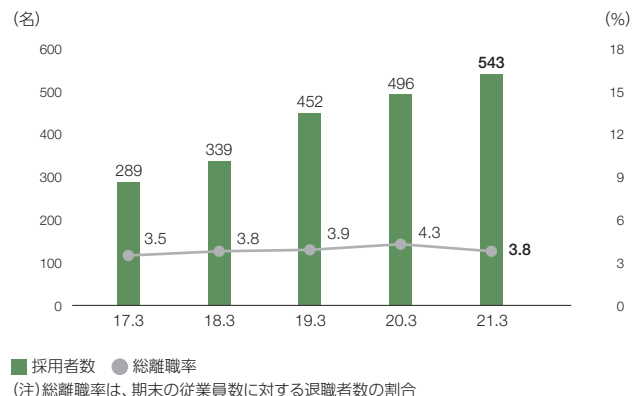


S:社会

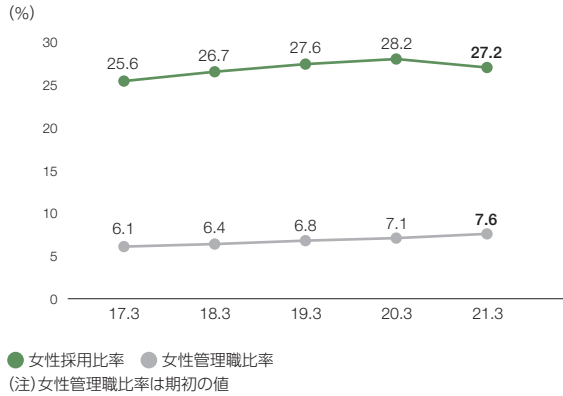
社員数 (集計単位: グループ)



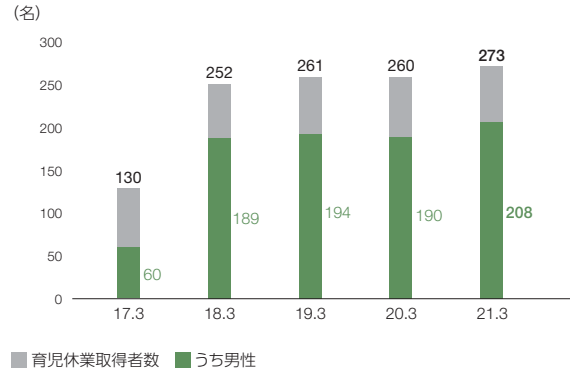
採用者数・総離職率 (集計単位: 単体)



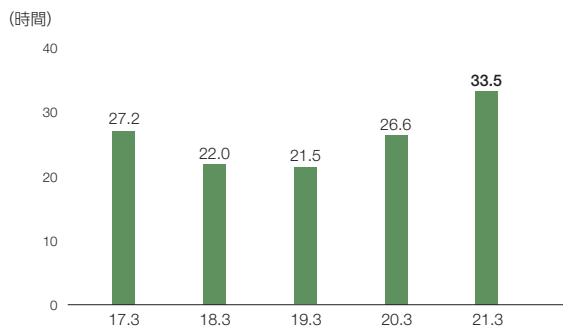
女性採用比率・女性管理職比率(集計単位: 単体)



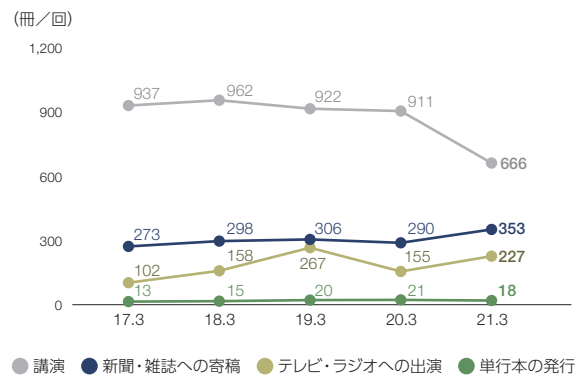
育児休業取得者数(集計単位: 単体)



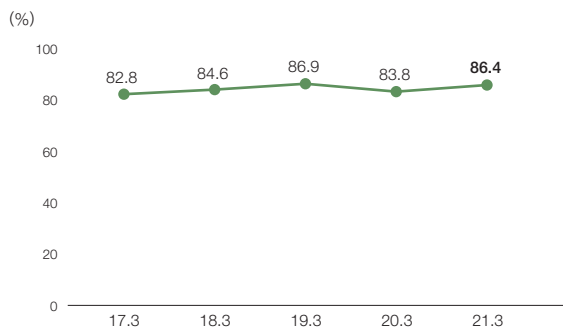
社員1人当たりの月平均残業時間(集計単位: 単体)



情報発信・提言活動(集計単位: 単体)

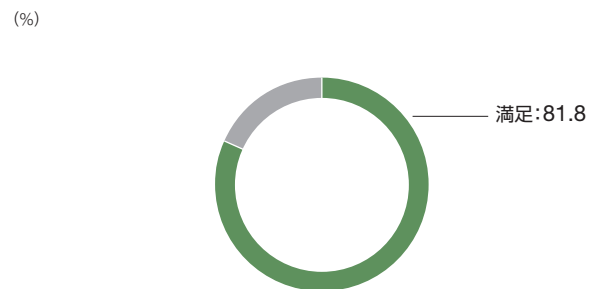


お客様満足度(集計単位: 単体)



(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

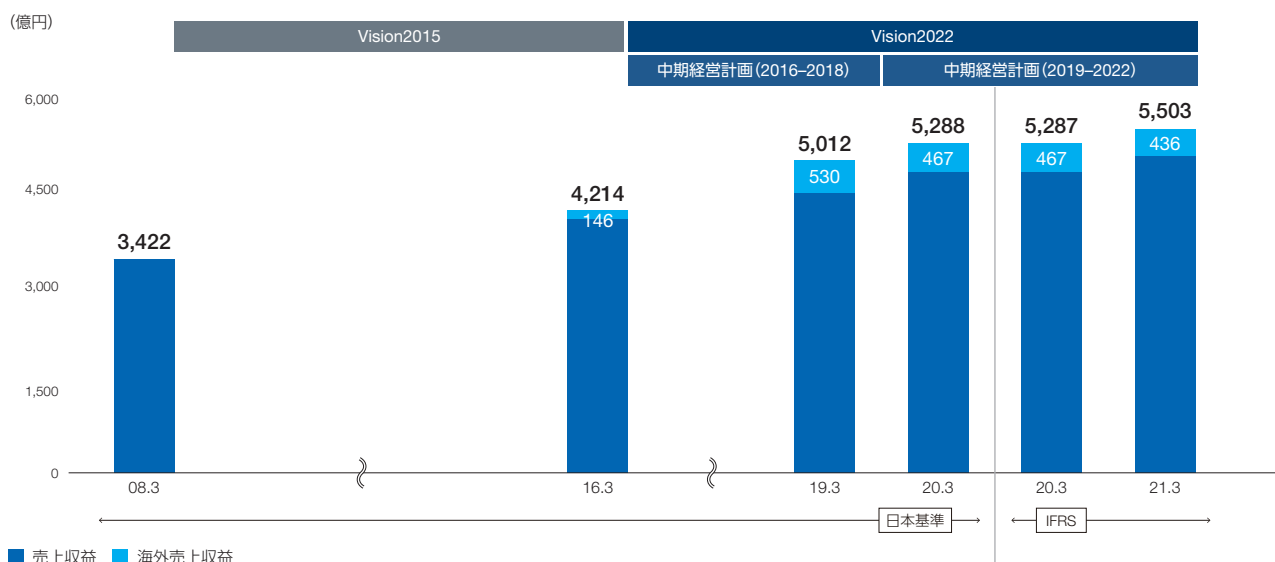
過去の中期経営計画の振り返り

	Vision2015 NRInnovation!	
	2009年3月期～2016年3月期	2017年3月期～2019年3月期
	中期経営計画(2016-2018)	
目指すもの	業界横断的・市場横断的 ビジネスプラットフォームの提供へ	
戦略と主な成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界平均を上回る成長、業界で突出した収益力 <ul style="list-style-type: none"> ・成長力: 7%成長 ・収益力: 営業利益率 13%以上 ● 力強い事業ポートフォリオの構築 <ul style="list-style-type: none"> ・2大顧客依存からの脱却(2大顧客「以外」): 58%→74%* ・産業分野の顧客大型化: 19%→24%* ・業界標準ビジネスプラットフォームの拡大: 12%→22%* ・グローバル関連事業の拡大: 1%→6%* 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内得意領域の生産性向上 <ul style="list-style-type: none"> ・予期せぬ大型不採算案件を抑制 ・開発体制の統合や開発管理統合ツールの導入により、生産性向上 ● 業界標準ビジネスプラットフォームの拡大と顧客の大型化 <ul style="list-style-type: none"> ・産業IT: DXを背景に顧客大型化が進展 ・金融IT: ビジネスプラットフォーム拡大、大型案件の仕込みでも成果 ・売上高10億円以上の顧客数の拡大: 64社→86社* ● グローバル関連事業の基盤構築 <ul style="list-style-type: none"> ・ASGをベースに豪州事業が順調に進展 ・グローバル事業の拡大に伴い、さらなるガバナンス強化 ● ビジネスITの創出 <ul style="list-style-type: none"> ・D2C、デジタルマーケティング、アナリティクス関連案件増加 ・ビジネスITのアジャイル開発の習熟が進み、生産性が向上 ・4社のJV設立による共創モデルが実現
具体的な取組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 野村証券へのSTAR導入 ● 産業分野での子会社設立や買収 <ul style="list-style-type: none"> ・NRIシステムテクノ(株)子会社化(2012年) ・丸紅ITソリューションズ(株)設立(2014年) ・プライアリー・アンド・パートナーズ子会社化(2015年) ● 新たな業界標準ビジネスプラットフォームサービスの提供開始 <ul style="list-style-type: none"> ・インターネットバンキングシステム「Value Direct」 ・リテール向け提案型営業支援システム「アドバイザープラットフォーム」 ・機関投資家向けポストトレードシステム「SmartBridge Advance」 ・マイナンバー管理サービス「e-BANGO」 ● 海外拠点の開設 <ul style="list-style-type: none"> ・モスクワ、大連、インド、インドネシア、タイ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界標準ビジネスプラットフォーム利用社数の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・THE STAR: 68社 → 73社* ・BESTWAY: 109社 → 114社* ・T-STAR: 73社 → 78社* ● グローバルでの買収 <ul style="list-style-type: none"> ・北米: カッター・アソシエイツ(2016年) ・豪州: ASGグループ(2016年)、SMS社(2017年) ● JV設立 <ul style="list-style-type: none"> ・KDDIデジタルデザイン(株)(2017年) ・テクニウム(株)(2018年) ・(株)NDIAS(2018年) ・JALデジタルエクスペリエンス(株)(2019年)

* %はすべて売上高比率、(2008年3月期)→(2016年3月期)

* 社数は(2016年3月期)→(2019年3月期)

売上収益の推移



Vision2022

Share the Next Values !

中期経営計画 (2019-2022)

2020年3月期～2023年3月期

顧客基盤の裾野を広げ、
グローバルやデジタル等の新領域へ挑む

成長戦略

DX戦略 P.40

ビジネスプラットフォーム戦略 P.41

クラウド戦略 P.41

グローバル戦略 P.42

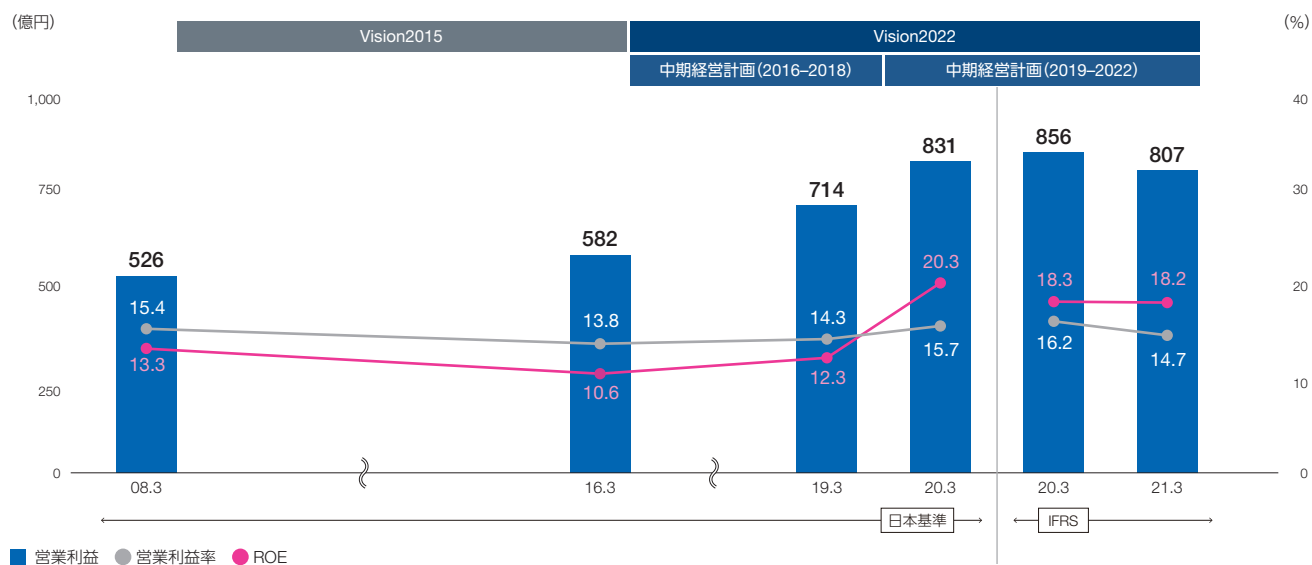
人材・リソース戦略 P.44

目標

売上収益	6,700 億円以上
営業利益	1,000 億円
営業利益率	14%以上
海外売上収益	1,000 億円
EBITDAマージン	20%以上
ROE	14%*

* 欧米並み(20%水準)を意識

営業利益・営業利益率・ROEの推移



Vision2022と中期経営計画の概要及び進捗状況

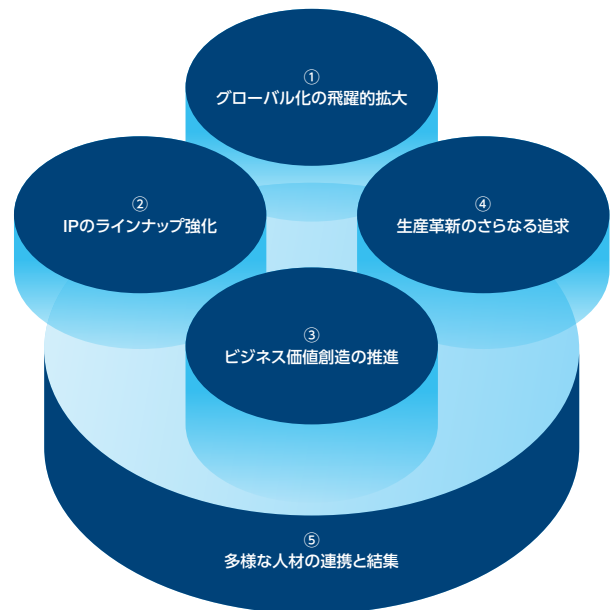
現在、長期経営ビジョン「Vision2022」(以下、V2022)の最終ゴールに向け、その後半4年間の計画である「中期経営計画(2019-2022)」を進めています。その2年目である2021年3月期は、中期経営計画の成長戦略が着実に進捗し、高い業績パフォーマンスを達成しました。

長期経営ビジョン「Vision2022」

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V2022をスタートさせました。V2022は、NRIの企業理念である「未来創発」を実現するために作られた2023年3月期までのストーリーです。これまでのこだわりと強みをベースに真に意味のあるイノベーションへ果敢に取り組む企業として自らをポジショニングしています。

NRIは、あるべき未来社会を創発するため、これまで培ってきた洞察力、実現力、共創力という3つの強みにさらに磨きをかけ、5つの成長戦略を実現することによって、目標を達成していきます。

Vision2022成長戦略の5つの柱



ビジョン・ステートメント

V2022の実現に向けた想いを“Share the Next Values!”というビジョン・ステートメントに込めました。NRIの社員の一人ひとりが、この想いを持って、新たな価値の実現に向けて挑戦しています。



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、 お客様とともに 活力ある 未来社会づくり に貢献して、成果と喜びを分かち合う。
Next	時代先取り の精神で、グローバルへ、デジタルへ、 未来の領域 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、 社会とお客様 への様々なサービス提供を通じて 価値を創造 し、未来志向の新たなビジネスモデルを生み出していく。



中期経営計画(2019-2022)

V2022の実現に向けた最初のステップとして、2016年4月から3年間の「中期経営計画(2016-2018)」を開始し、当初計画した目標である売上高5,000億円、営業利益700億円を達成しました。

2019年4月からは、V2022の最終ゴールに向けた長期経営ビジョンの後半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。

中期経営計画(2019-2022)の成長戦略

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
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
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
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
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

中期経営計画(2019-2022)の3つの成長戦略と進捗状況

DX戦略

近年、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投資が増加するなど、DXへの動きが高まっています。また、新型コロナウイルス感染拡大によるビジネス環境の急速な変化をきっかけに、企業は変革のスピードを加速しています。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し、戦略策定からソリューションの実装までテクノロジーを活用して総合的に支援し、お客様の変革を実現します。

NRIでは、既存ビジネスのプロセス変革・インフラ変革に寄与する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弁会社を設立し、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。そして新たに、社会課題を解決し、パラダイム変革を実現するDXを「DX3.0」と定義しました。

NRIのDX戦略の枠組み

社会の トランス フォーメーション	DX 3.0	パラダイム変革	様々なパートナーとの共創を通じた社会課題解決 <ul style="list-style-type: none"> デジタルや起業家支援による地域社会の創生 デジタルソリューションによる低炭素化、省資源化など 	
	DX 2.0	ビジネスモデル変革	今までにないデジタルサービスの確立 <ul style="list-style-type: none"> 新たな業種横断型プラットフォームの構築 顧客の新たなビジネスモデルやエコシステムの実現 	
顧客・業界の トランス フォーメーション	DX 1.0	プロセス変革	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 <ul style="list-style-type: none"> D2C[*]、CRM、デジタルマーケティング
			デジタルバック	顧客の企業内活動のデジタル化 <ul style="list-style-type: none"> SCM改革、AI・RPA、ビジネスプラットフォーム
	インフラ変革	クラウド／セキュリティ等のインフラ高度化 <ul style="list-style-type: none"> クラウド移行支援、マネージドサービス、セキュリティ事業 		

※ D2C(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)の取組み

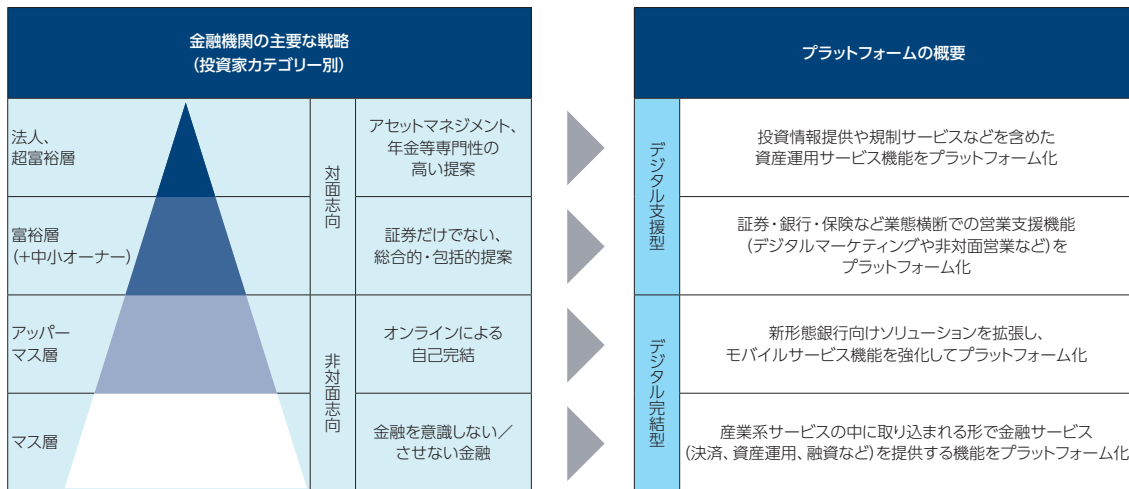
 <p>KDDIデジタルデザイン(株)</p> <p>KDDI(株)と2017年に設立。企業のDX戦略立案から、事業化検証、システム構築・運用までを一環して支援。</p>	 <p>テクニウム(株)</p> <p>DMG森精機(株)と2018年に設立。デジタル技術を用いて、工場等における生産設備の高度な活用を支援。</p>	 <p>(株)NDIAS</p> <p>(株)デンソーとNRIセキュアが2018年に設立。自動車業界向けに車載電子機器のセキュリティ診断及びコンサルティングサービスを提供。</p>
 <p>JALデジタルエクスペリエンス(株)</p> <p>日本航空(株)と2019年に設立。旅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たサービスを提案。</p>	 <p>(株)BOOSTRY</p> <p>野村ホールディングス(株)と2019年に設立。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発行・流通するための取引基盤を開発・提供。</p>	 <p>(株)Financial Digital Solutions</p> <p>(株)QUICKと2019年に設立。金融機関の環境変化に対応するために、両社が持つ経験やノウハウを活かして効率的なサービスを開発。</p>

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共に進めています。加えて、業界構造の変化に合わせ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を提供することで、お客様の新規事業創出や新市場進出を支援します。

ビジネスプラットフォーム戦略の取組み

従来提供してきたTHE STARなどのバックオフィス領域におけるプラットフォームサービスに加えて、既存の知的資産の再編・拡充や新たな仕組みの構築により、金融機関のフロント領域におけるプラットフォームサービスの創出を目指します。



クラウド戦略

オンプレミスや複数クラウドの併用など、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ます。

クラウド戦略の取組み

「Oracle Cloud」 dedicated regionを世界で初めて採用

2020年3月、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公表しました。

DXの実現において、パブリッククラウドの有用なサービス群を活用することは重要な成功要因です。ガバナンスやセキュリティを安全・安心に自社統制下で行いたいというニーズに対応しつつパブリッククラウドの有用性や競争力を最大限に発揮するために、NRIは自社データセンター内に専用パブリッククラウドを設置し、自社統制下で運用します。

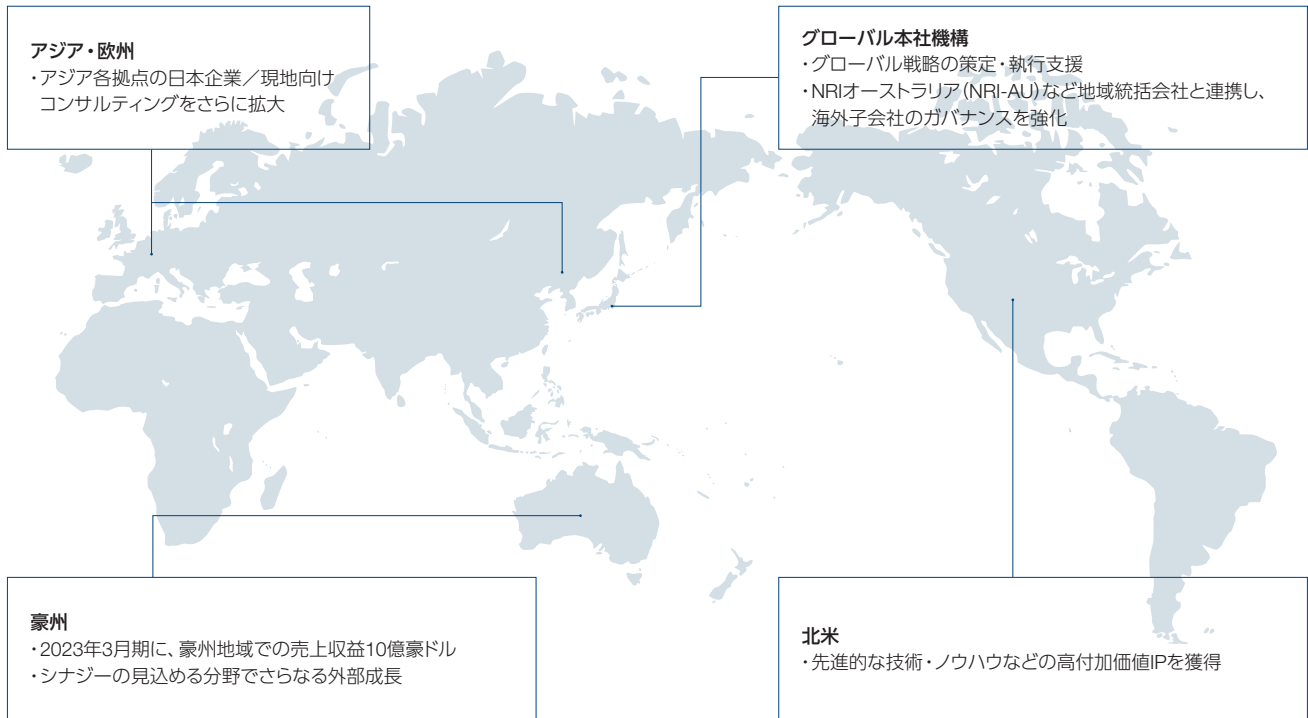


グローバル戦略





V2022及び「中期経営計画(2019-2022)」の目標である海外売上収益1,000億円に向け、豪州を中心として、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。

2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響を受けて伸び悩みましたが、2021年5月には豪州で新たに2社を子会社としました。引き続き、豪州を中心にグローバル戦略を進め、2023年3月期には海外売上収益1,000億円を目指しています。

地域別グローバル戦略



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		ASG Group Limited (2016年子会社化) 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・トゥ・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。
		Planit (2021年子会社化) シドニーを本社とするITテストの専門集団。1,000名を超えるテスト専門家が、ITシステムの品質向上に係るコンサルティングからテスト工程の実行支援、テスト自動化ツールの提供等の幅広いサービスを提供。 ITテスト企業としてオセアニア地域で最大規模。
	AUSIEX	AUSIEX (2021年子会社化) 豪州の大手金融機関やIFAに対して証券取引管理やポートフォリオ管理といったバックオフィス領域向けに独自に開発したITシステムと標準化したオペレーションにより、付加価値の高いITサービスを提供。
北米		ブライアリー・アンド・パートナーズ (2015年子会社化) 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。
		カッター・アソシエイツ (2016年子会社化) 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。

豪州における事業基盤拡大の取組み

2021年5月、豪州最大のテストング会社であるPlanit社及び豪州四大銀行のひとつであるCBA銀行(Commonwealth Bank of Australia Limited)のグループ会社であったAUSIEX社の2社を新たに子会社化しました。



Planit Test Management Solutions

- ・ITテストング専門として**売上世界3位**(オセアニア地域1位)
- ・豊富な人材・独自IPによる、ミッションクリティカル領域のテストングに強み

設立	1997年
拠点	豪州(本社シドニー)、NZ、インド、英国
事業内容	ITテストング、テスト自動化、コンサルなど
従業員数	約1,300名
売上規模	151百万豪ドル(2020年6月期)

AUSIEX

Australian Investment Exchange

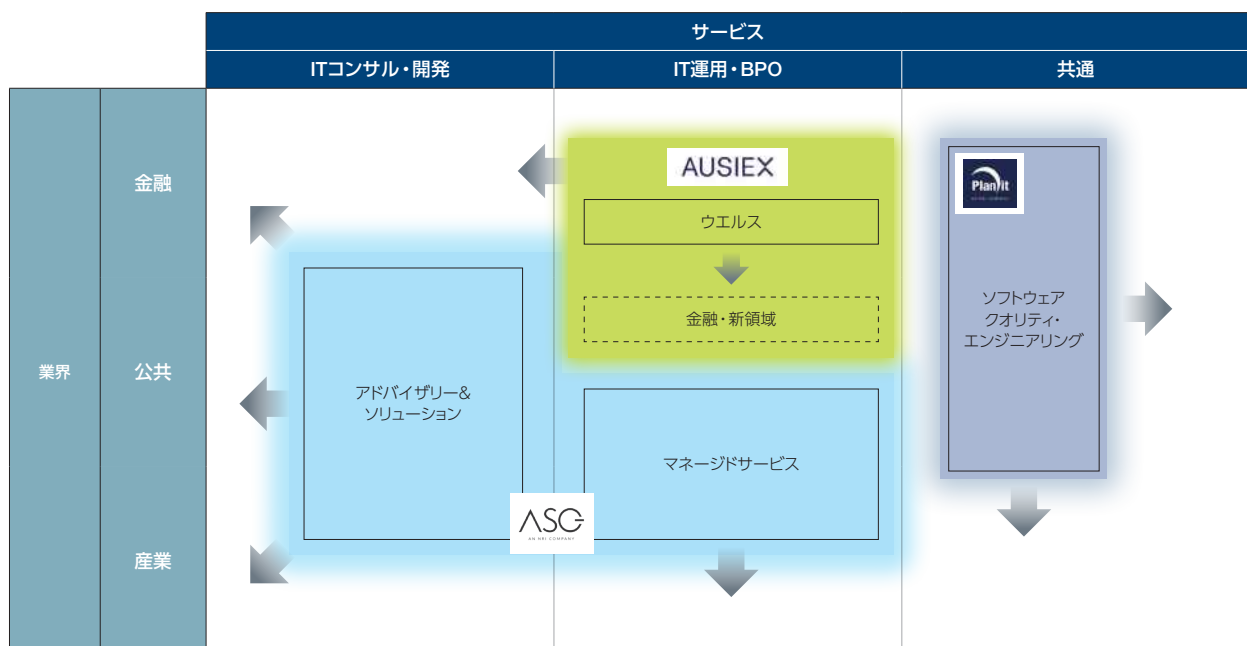
- ・豪州の金融バックオフィスサービス業界で**トップクラス**
- ・独自開発システムと標準オペレーションによる高付加価値サービスを提供

設立	1996年
拠点	豪州(シドニー、パース)
事業内容	金融機関、IFA向けバックオフィスサービス
従業員数	約250名
売上規模	62百万豪ドル(2019年6月期)

NRIオーストラリア(NRI-AU)の拡大戦略

2016年に買収したASGは、豪州地域の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。今後も、オーガニック成長に加えて、M&Aによる豪州内での業界やサービスの拡大を目指しています。新たに子会社となったAUSIEX社は日本国内で提供する共同利用型サービス関連技術を取り込み、従来AUSIEX社が得意領域としてきたウエルスマネジメント領域以外にもカバーするビジネスプラットフォームの構築を狙います。また、新たに子会社化したPlanit社についても、提供サービスの拡充や地域拡大を通じ、さらなる事業拡大を行う計画です。

豪州地域を統括するNRIオーストラリアは、国内と同様にコンサルティングや運用サービス・BPOの強みに加え、システム品質高度化サービスを備えた企業体へと進化することを目指します。



人材・リソース戦略

中期経営計画(2019-2022)のDX戦略、グローバル戦略を遂行するために、着実にこれらを推進できる人材の確保が必要なことから、新卒・キャリア採用の強化と社員の育成を進めています。特に育成においては、DX案件の推進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させています。

また、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するほか、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、関係強化を進めています。

人材・リソース戦略

採用強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 4年間で1,000名以上の社員数(NRI単体)を増加 ● 新卒採用の強化: プロモーションの強化 など ● 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 	2019年3月期	2023年3月期(計画)
	新卒採用	319名	安定的に拡大
	キャリア採用	133名	倍増
社員のスキル転換・育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 		
社員の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) 		
開発パートナーの拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 		

人材・リソース戦略の取組み

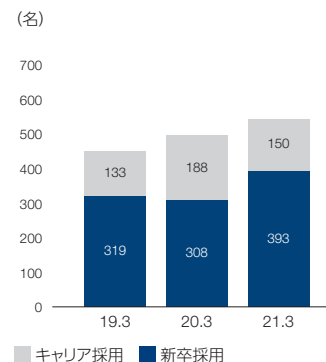
・採用強化

2021年3月期は、オンラインを活用した採用活動となりました。新卒採用は、人材・リソース戦略で掲げた採用計画に従い、安定的に拡大しています。キャリア採用についても、順調に採用を行っており、目標の達成に向けて、プロモーション活動を活性化させるなど、さらなる強化を図っています。

・社員のスキル転換・育成

今まで育んだスキルを「捨てる」のではなく、DX時代を生き抜くエッセンスをプラスする「+DX」のコンセプトに従い、テクノロジーからヒューマンスキルに及ぶDXスキル開発のための人材育成プログラムを100講座以上開講しています。2021年3月期はオンラインによる研修プログラムにより、前期比1.5倍の社員が受講し、社員の多くがスキル転換や向上に取り組んでいます。

採用人数



社会課題解決への挑戦

これまでNRIは、プロセス変革やインフラ変革を実現するDX1.0、ビジネスモデル変革を実現するDX2.0を展開し、お客様や業界のトランスフォーメーションを実現してきました。近年、社会課題に対する意識はますます高まり、企業にはその解決が期待されています。私たちは、デジタル技術で社会課題を解決ができると考えています。NRIは、様々なパートナーとの共創を通じてパラダイム変革を実現し、社会課題の解決を目指す「DX3.0」で社会のトランスフォーメーションに挑みます。



DX3.0はNRIの強みであるコンサルティングとITソリューションによる独自のビジネスモデル「コンソリューション」を強化・スピードアップすることで推進します。特に、近年注目される「カーボンニュートラル」「サーキュラーエコノミー」「フードバリューチェーン」について、事業機会の探索を行っていきます。

取組みテーマの例

カーボンニュートラル



- 事業者の活動や製品・サービスにおけるCO₂排出量の可視化・一元管理など

サーキュラーエコノミー



- 製品の使用情報のトレース管理、使用後の資源活用などによる省資源化

フードバリューチェーン

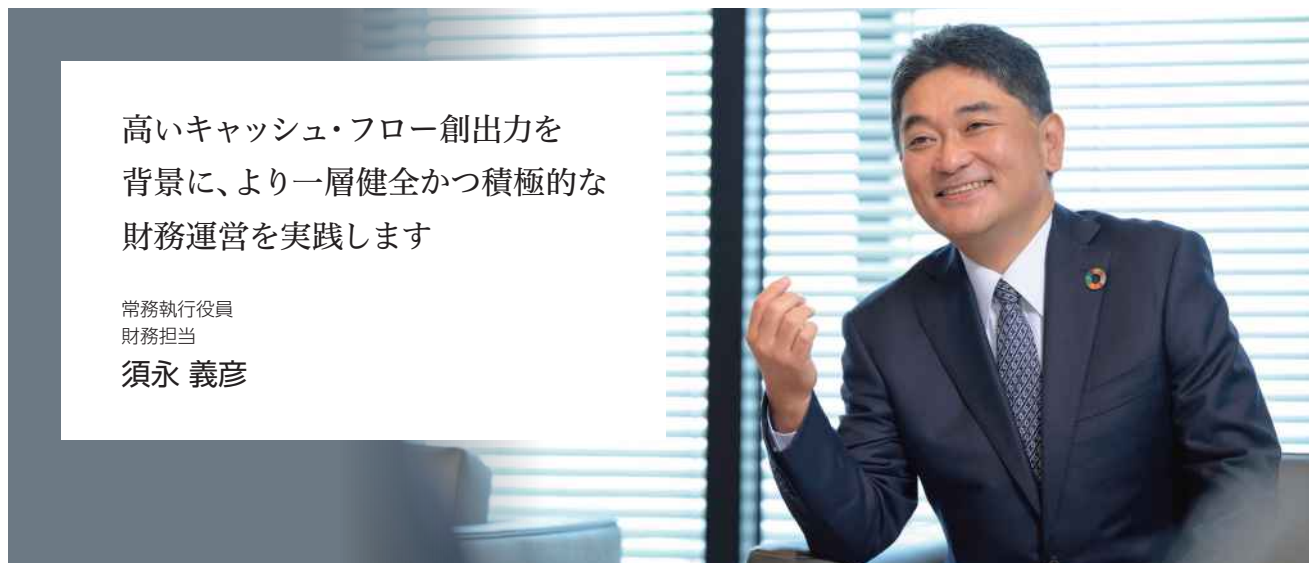


- 生産者向けデジタル基盤、受発注・物流の共同プラットフォームなど



DX3.0を推進し、「持続可能な未来社会づくり」に貢献

財務戦略 担当役員メッセージ



高いキャッシュ・フロー創出力を
背景に、より一層健全かつ積極的な
財務運営を実践します

常務執行役員
財務担当
須永 義彦

2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大の中でもNRIの強みを活かした力強いキャッシュ・フロー創出力を基に、売上高、営業利益を順調に伸ばしました。同時に、国際財務報告基準(IFRS)の任意適用などグローバル化に対応した取組みに加え、重視してきた財務指標の目標も概ね達成するなど、成長を下支えする安定した財務運営を実施してきました。

2022年3月期はV2022の完遂に向けて、従来方針を礎に既存事業維持・成長投資・株主還元バランス良く配慮しつつ、さらなる企業価値向上に向けて、①働き方の変化・改革に応じたオフィスの集約・売却と年金制度改革、②新事業機会への積極投資、③資本効率の向上と株主還元の3点を強化していく考えです。

2022年3月期の主な強化ポイント(重視する財務指標一例)

① 手元運転資金運用方針の見直し・活用

■ 現金及び現金同等物(百万円)

期	現金及び現金同等物(百万円)
19.3	123,200
20.3	100,778
21.3	153,187
22.3	目標

- 2020年3月期に手元運転資金を増加(売上収益「2~3ヵ月分」から「3~4ヵ月分」へ)
- 新型コロナウイルスの感染拡大に伴う財務運営リスクが限定的であったことから、**2022年3月期は売上収益の2~3ヵ月分の方針変更**。余剰資金を**成長投資や財務規律の改善等に活用**する方針

② キャッシュ・フローと投資の好循環の実現(EBITDAマージン20%以上を維持・成長分野へ積極投資)

■ EBITDA(百万円)

期	EBITDA(百万円)
19.3	0
20.3	125,572
21.3	129,797
22.3	目標

- 成長下で**EBITDAマージン20%以上を堅持**することで、**力強いキャッシュ・フロー創出力を維持(EBITDAの増加)**
- キャッシュ・フローを、**DX事業、グローバル事業、サステナビリティ経営等の将来成長の見込める領域に積極的に投資**する方針

③ 株主還元の強化(成長下で配当性向35%の維持)

■ 配当金の総額(百万円)

期	配当金の総額(百万円)
19.3	21,154
20.3	19,323
21.3	21,824
22.3	目標

- 成長下で**配当性向35%を維持**することで、**配当金の総額を増加させる(株主還元の強化)**
- 既存事業維持、成長投資と並んで、**安定的な株主還元を実現**

※すべてIFRSによる数値。なお、上記の配当金の総額は、NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金支払額を含んでいる。

働き方の変化・改革に応じた

オフィスの集約・売却と年金制度改革

人々の価値観の多様化に加えて、新型コロナウイルスの感染拡大は、私たちの働き方に関する価値観を大きく変えようとしています。NRIは、こうした人々の価値観の変容・多様化を受け止め、より適切な制度改革とともに、財務基盤強化のためのアセットの見直し・整理を進めてきました。具体的には、フリーアドレスの導入や出社比率を5割程度とした在宅勤務の推進、そして横浜市のおフィビル売却やオフィスの集約化を積極的に実施してきました。今後もオフィス資産は原則保有しないという方針のもと、働き方改革と連動したオフィスのさらなる集約・売却を進めていきます。

さらに、NRIは人々の働き方に関する価値観の変化に対応すべく、退職給付制度を改定しました。これにより、従業員が働き方に応じて選択できる年金負担方法の選択肢を増やすだけでなく、将来の年金財政負担を大幅に抑制することが可能となりました。

2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大から、不測の事態に備えて一時的に手元運転資金を厚くしてきました。しかし、この1年の資金の動きをモニタリング・分析した結果、そのリスクは限定的であることを確認しました。そのため、2022年3月期は手元運転資金を売上収益の2~3ヵ月分を目安に確保し、事業を運営する方針です。NRIは今後も社会の動向、人々の価値観の変化を注意深く洞察し、財務基盤の強化に努めていきます。

新事業機会への積極投資

NRIは、企業理念として「未来創発」を掲げ、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てきました。コロナ禍においても衰えることのなかった力強いキャッシュ・フロー創出力を活かし、NRIは自ら定義した社会への提供価値を踏まえ、財務資本のみならず、知的資本、社会・関係資本、自然資本等の非財務資本も増強すべく、新事業機会へ積極的に投資していきます。

具体的には、2022年3月期もEBITDAマージン20%以上を堅持するとともに、カーボンニュートラルなどのDX3.0を含むDX事業やグローバル事業、サステナビリティ経営等に積極的に投資することで、キャッシュ・フローと投資の好循環を活性化しつつ、社会課題の解決にも寄与します。

同時に、社債及び借入金を対象としたネットD/Eレシオについては、従来の基準である0.3倍を上限として、適切な財務規律のもとでさらなる成長を下支えします。

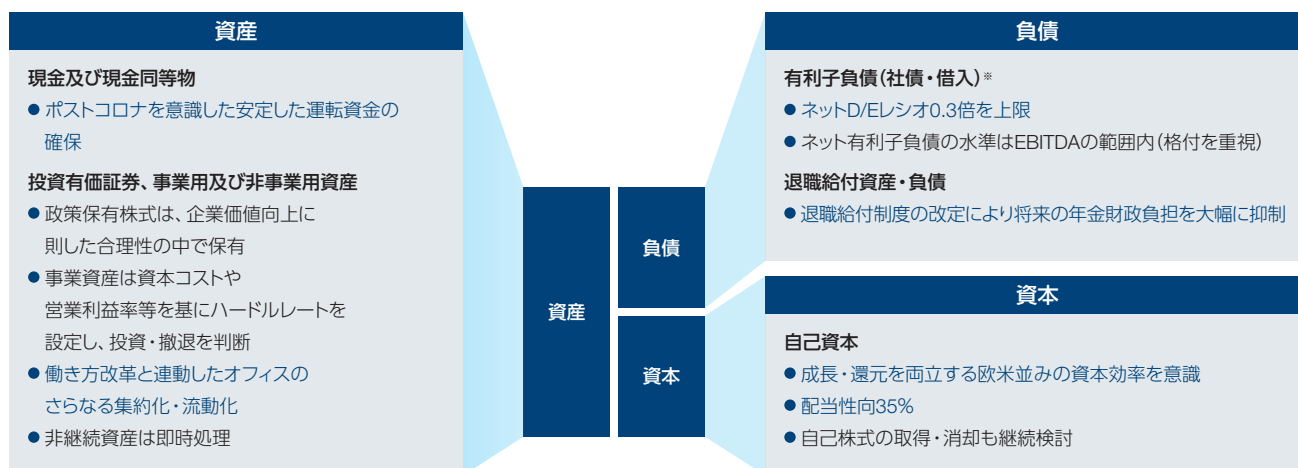
資本効率の向上と株主還元

NRIは従来よりROE20%を意識しながら財務運営を行っており、2021年6月には自己株式の取得を発表しました。今後も欧米並みの資本効率であるROE20%水準を継続的に意識して財務運営を行っていきます。

同時に、従来方針である配当性向35%を目標に掲げて安定的な株主還元も継続します。また、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を可能とするための自己株式の取得・消却も引き続き検討していきます。

以上の3点を強化することで、NRIは、お客様・株主・社会との共創、そしてさらなる企業価値向上を実現できるよう、健全かつ積極的な財務運営を実践します。

バランスシート運営方針



青字:2022年3月期に特に強化する領域

※ 有利子負債は、連結財政状況計算書に計上されている負債のうち、社債及び借入金を対象としている。

NRIの目指すサステナビリティ経営

NRIは、長期経営ビジョンV2022のもと、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」とサステナビリティ経営

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の創業時に作成された設立趣意書には設立のねらいとして「産業経済の振興と一般社会への奉仕」と記されています。つまり、NRIにとって、事業を通じて社会課題を解決することは自然なことであり、NRIのDNAそのものです。そして、企業理念として掲げる「未来創発」には、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ています。

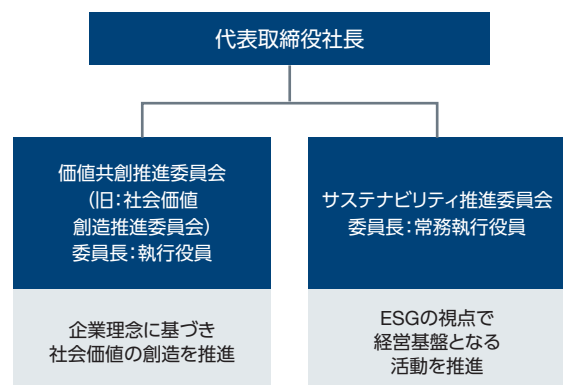
NRIでは、持続的成長に向けた重要課題を特定し、事業における価値共創を通じた社会課題の解決を「NRIらしい3つの社会価値」として定義しています。経済価値と社会的価値の両面から企業価値を高める「サステナビリティ経営」の実践により、NRIの持続的成長と、持続可能な未来社会づくりを目指します。

NRIのサステナビリティ経営と目指す姿



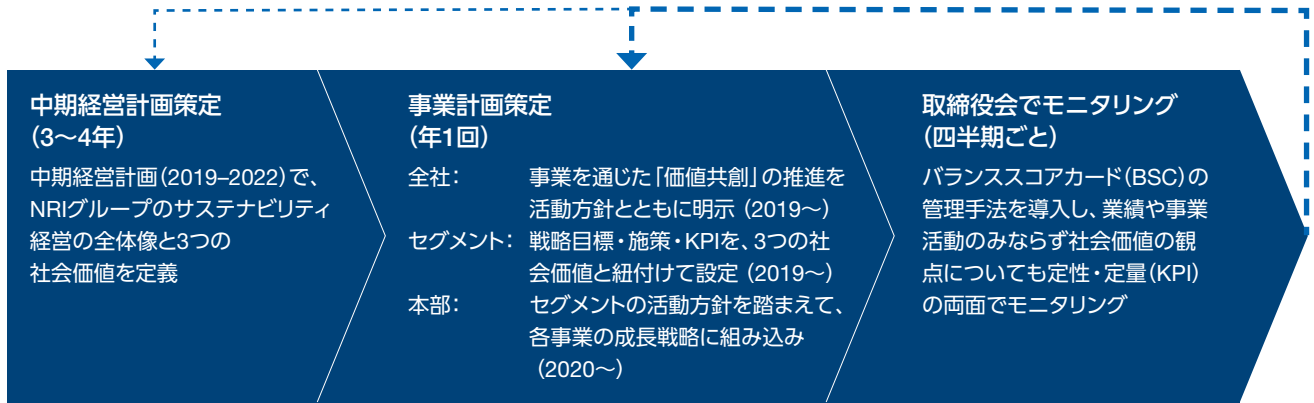
サステナビリティ経営の推進体制

NRIでは、「価値共創推進委員会」と「サステナビリティ推進委員会」を社長特命で設置し、両委員会での調査や議論を踏まえて、経営会議等に提言を行っています。

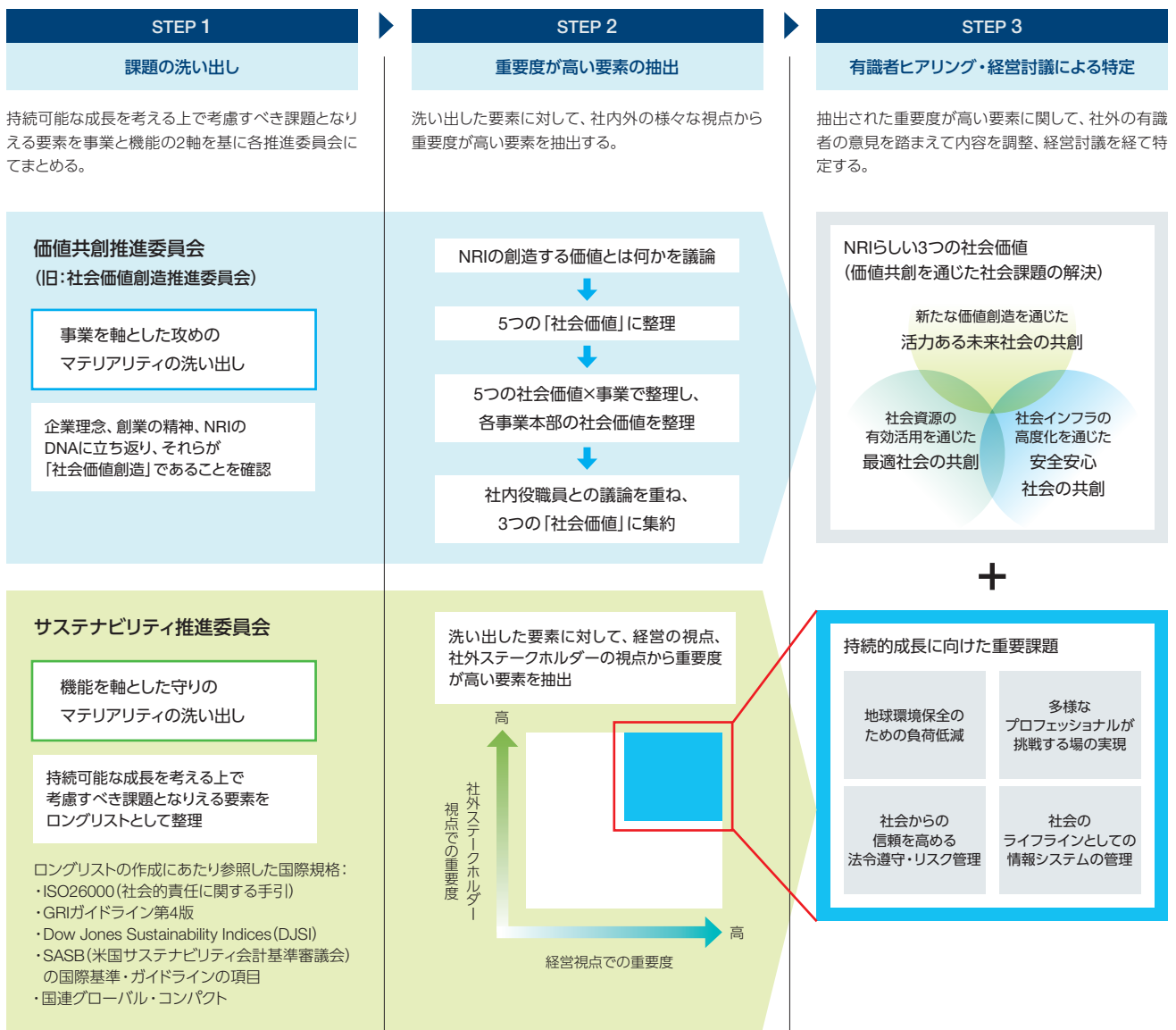


価値共創の取組み状況のモニタリング

中期経営計画で策定した「NRIらしい3つの社会価値」は、毎年の事業計画に組み込み、各事業で実践します。四半期ごとには取締役会で取組み状況を報告・モニタリングを行い、結果を再び計画に反映します。こうしたPDCAを全社的・継続的に実施することで、サステナビリティ経営を推進しています。




NRIらしい3つの社会価値と重要課題の特定プロセス



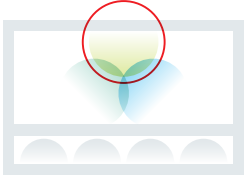
NRIらしい3つの社会価値(価値共創を通じた社会課題の解決)

NRIは、価値共創を通じた社会課題の解決に向けて、すべ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。3つの社会価値を共創することで、持続可能な未来社会づくりに貢献します。

新たな価値創造を通じた
活力ある未来社会の共創



**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**



NRIはDXを、お客様のビジネスプロセスを高度化するDX1.0や、新しいビジネスをお客様と一緒に作るDX2.0を中心に推進しており、新たなビジネスの創出や、お客様との共創事業を積極的に立ち上げています。

中長期の施策	2021年3月期	
	取組み状況	重要指標 (KPI)
DXの推進	非対面・リモート・ECなど多数のDX案件を推進。企業のデジタル変革をリード	DX関連売上収益: 3,293 億円
新たなビジネスモデル創出	外部企業と協業し、AI解析システムや、新たなDXコンサルサービスなど創出	提携件数 (JV・自治体支援など): 4 件
社会提言・制度提案の発信	「実質的失業者」推計を踏まえた雇用政策など、ポストコロナの社会のあり方を提言	大手5紙NRI記事取扱件数: 121 件

共創例

NRIらしい社会提言の発信

NRIは、高い専門性を持つ多彩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行っています。今般の新型コロナウイルス感染拡大は、その影響の大きさの点で、未来社会を大きく変える可能性のある環境変化が想定されるため、様々な社会課題に対する提言やポストコロナの社会のあり方に対する提言を積極的に行っています。

新型コロナウイルス対策緊急提言

新型コロナウイルス感染拡大による行動変容・ポストコロナの企業経営の在り方など、様々な視点での社会提言をウェブサイトに掲載・発信しました。




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

コロナ禍で急増する女性の

「実質的失業」と「支援からの孤立」 → P.95

コロナ禍により、女性パート・アルバイト就業者数が減少したとの統計とは別に大量の実質的失業者がいるのではないかと仮説により、NRIで独自の調査分析を実施しました。

新聞をはじめ200件以上の記事に引用されるなど大きな反響がありました。



調査を担当した
未来創発センター
制度戦略研究室長
梅屋 真一郎

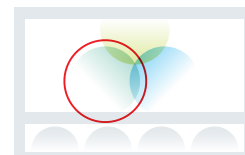


上級コンサルタント
武田 佳奈

社会資源の有効活用を通じた
最適社会の共創



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



NRIは、THE STARやBESTWAYなどの金融を支える共同利用型プラットフォームを展開して、金融機関のビジネスプロセス変革、情報システムの共同利用によるCO₂削減に貢献してきました。今後はさらに新規分野や新規顧客向けに新しいプラットフォームを作り、企業の社会資源をムダなく有効活用できるビジネス基盤を共創する事業を進めていきます。

中長期の施策	2021年3月期	
	取組み状況	重要指標 (KPI)
ビジネスプラットフォームのサービス拡大	STAR大型顧客導入など、共同利用型サービスが進展	ビジネスプラットフォーム売上収益: 1,029 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	「DJSI World」構成銘柄に3年連続選定、 「CDP アリスト」企業に2年連続で認定	共同利用による顧客のCO ₂ 削減量: 81,832 トン
最適社会を実現するITインフラ構築への貢献	オラクル社と提携し、パブリッククラウド利用拡大によりITインフラを高度化	クラウド・DCサービス事業規模: 前期比+ 5 %
最適社会に向けた変革への貢献	データサイエンスを活用した物流・配送最適化などの業務改革関連案件を推進	業務改革関連サービス事業規模: 前期比+ 17 %

共創例

共同利用型サービスの利用による、 お客様の温室効果ガス(CO₂)排出量削減を支援

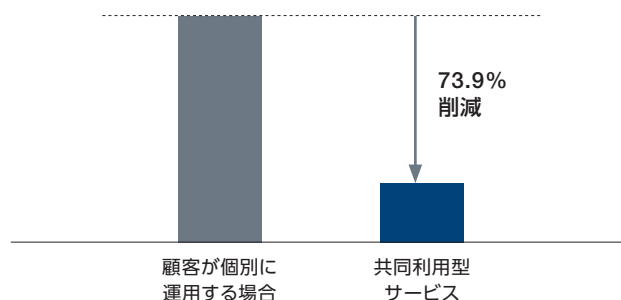
NRIの主要な事業のひとつである共同利用型サービスは、NRIのデータセンターで稼働するシステムをお客様に共同でご利用いただくものです。お客様が個別にシステムを構築・稼働する場合よりも電力消費を抑制でき、温室効果ガス排出量削減につながります。NRIでは、「THE STAR」や「BESTWAY」などに代表される共同利用型サービスを様々な分野で提供しています。

2021年3月期にはデータセンターの共同利用により、顧客のCO₂排出量の削減*が81,832トンに進展しました。

NRIは、共同利用型サービスの利用によりお客様の温室効果ガス排出量を73.9%減少させることが可能と試算しています。

* 顧客のCO₂排出量の削減: その年度において、顧客が共同利用型サービスを利用しなかった場合の顧客のCO₂想定排出量と、実際(利用する場合)の想定排出量との差

共同利用型サービスによる温室効果ガス排出削減効果



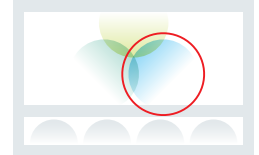
主な共同利用型サービス



社会インフラの高度化を通じた
安全安心社会の共創



**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**



NRRIは、情報システムが複雑化していく中で、セキュリティも含めたマネージドサービスを提供する事業を推進しています。また、防災減災や復興支援に関する活動にも取り組んできました。

中長期の施策	2021年3月期	
	取組み状況	重要指標 (KPI)
社会インフラの高度化への貢献	マイナポータル活用による年末調整電子化や、公的個人認証e-NINSHOが拡大	公共関連サービス事業規模：前期比+22%
情報セキュリティへの貢献	ゼロトラスト事業体制を強化し、クラウド時代のセキュリティへ貢献	セキュリティ・安全安心への投資額：65億円
稼働システムの品質のキープアップ	リモート環境下でのデータセンターにおける大規模障害運用訓練などを実施・継続	財務的・社会的に重大な影響を及ぼす情報システム障害件数：0件

共創例

**マイナポータル活用による税務申告のデジタル化や、
公的個人認証e-NINSHOの拡大**

NRRIは、普及が進むマイナンバーカードを「デジタル社会のID」として普及・定着させるため、民間・公共横断のサービス開発と利用シーン創出に取り組んでいます。

マイナンバーカードを活用した本人確認サービス「e-NINSHO」は、証券口座開設や従業員からのマイナンバー収集、自治体への各種申請時の本人確認(Yahoo!くらし)など、民間・公共の幅広い用途で利用され、民間最大実績となっています。

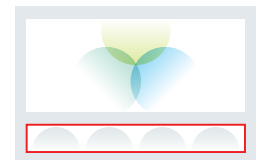
また、2021年3月期は、デジタル・ガバメント政策の重点テーマである「税務申告デジタル化」に向け、保険会社や証

券会社が発行する各種通知を、政府が運営するマイナポータル経由で取得・税務申告が可能な仕組みを構築しました。今後はふるさと納税など電子化対象を広げていきます。

NRRIは、利用者視点でのデジタル化に取り組むことで、マイナンバーカードの利活用促進と利便性向上を実現し、社会のDX化の推進に貢献していきます。



持続的成長に向けた重要課題



成長戦略や価値共創を通じた社会課題の解決を推進する上では、NRIの持続的な成長が不可欠です。NRIは、持続的成長を実現する上で考慮すべき課題を特定し、4つの「持続的成長に向けた重要課題」にまとめ、課題解決に向けた取組みを行っています。

	方針		取組み状況	掲載ページ
	重要指標 (KPI)			
<p>地球環境保全のための負荷低減</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動への対応 ・持続可能なエネルギー消費 ・環境に関する責任と保全 ・サプライチェーンにおける環境への配慮 	<p>温室効果ガス排出量削減率 (2014年3月期比)</p> <p>49%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「新環境目標」の設定 ・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 ・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 ・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 ・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 ・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 ・CDPの最高評価である「気候変動Aリスト」企業に2年連続認定 ・社員向けESG教育の推進 	<p>自然資本 P.72-79</p>
<p>多様なプロフェッショナルが挑戦する場の実現</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の多様性 ・健全な雇用・労使関係 ・人権の尊重 	<p>女性管理職比率</p> <p>7.6%</p> <p>女性採用比率</p> <p>27.2%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・DX人材育成プログラムを含む人材育成の取組み ・「働きがい共創フォーラム」の開催 ・NRIグループ人権方針・NRIグループAI倫理ガイドライン策定、人権報告書の公表 ・男性社員向け「仕事と育児の両立支援」の取組み拡大 ・2017年6月に事業所内保育所「ゆめみさと保育園」を開設 ・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 ・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 	<p>人的資本 P.58-64</p>
<p>社会からの信頼を高める 法令遵守・リスク管理</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレート・ガバナンス強化 ・リスク・危機管理 ・海外腐敗防止 ・顧客への適切な情報開示 		<ul style="list-style-type: none"> ・独立社外取締役を主要な構成員とする「指名諮問委員会」の設置 ・「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 ・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 ・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 ・機関投資家、アナリスト向け「事業説明会」「ESG説明会」の開催 ・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 ・グローバルガバナンスを推進する「グローバル本社機構」の新設 	<p>社会・関係資本 P.65-67</p> <p>ガバナンス P.80-91</p>
<p>社会のライフラインとしての情報システムの管理</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティシステム管理 ・情報社会へのアクセス 	<p>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</p> <p>発生なし</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト監理機能強化など情報システムの品質向上活動 ・「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 ・「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 ・国内外の情報セキュリティ対策レベルの向上 ・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 	<p>製造資本 P.68-71</p>

特集

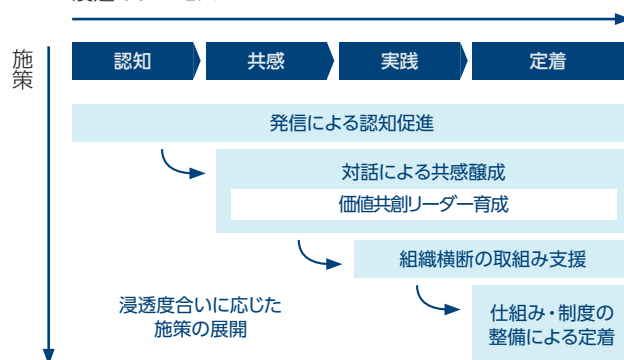
価値共創浸透活動

NRIがこの先も持続的に成長していくためには、社会課題の解決に寄与する事業を手掛ける「世の中になくはない存在」であり続ける必要があります。持続可能な未来社会の実現に向けて、私たちは何ができるのか。社員一人ひとりが自らに問い続けています。

価値共創の浸透

NRIでは社員一人ひとりが「価値共創」とは何かについて思考をめぐらせ、お客様や社会全体が直面している課題に向き合い、これらを乗り越える方法を考えるために、価値共創推進委員会が中心となって様々な取組みを行っています。私たちは、組織や社員に「価値共創」が浸透していくプロセスを、認知、共感、実践、定着の4つと定義し、各プロセスに応じた様々な施策を展開しています。

浸透のプロセス



価値共創リーダー育成

「価値共創リーダー」とは、価値共創の実践を通じて変革を主導し続ける“伝承者”です。各組織から集まった価値共創リーダーは、2年間の育成プログラムを通じて、自分自身やNRIの価値共創について考え、組織を超えたネットワークを構築します。また、社長や経営層との対話を通して、価値共創の実践に取組みます。

2020年3月期から始まった価値共創リーダー育成では、これまでに61名が育成プログラムを修了し、毎年各組織で価値共創リーダーが誕生しています。価値共創リーダーは、プログラム修了後には価値共創を実践するだけでなく、自身の所属組織において価値共創浸透活動を推進しています。

価値共創リーダー育成プログラム

STEP 0 目覚め	伝承者としての目覚め
STEP 1 自分を知る	自分の価値基準の再発見・再創造
STEP 2 NRIを知る	NRIの価値基準の再認識・再発見
STEP 3 顧客・社会を知る	顧客、その先の社会の状況・課題の把握
	価値共創活動の上長向け発表・社長ダイアログ
実践伝承	価値共創の実践①若手／経営層ダイアログ
	価値共創の実践②価値共創Day



社長ダイアログの様子

価値共創リーダーの声

育成プログラムを通じて、私たちが立ち戻るべき企業理念について理解を深めることができました。育成プログラムでの社長や経営層との対話は価値共創を自分事として捉える助けとなり、自分自身が大きく成長したと実感しています。今後は、価値共創リーダーとして、組織内での浸透活動を推進するだけでなく、自らが事業を通じて価値共創の実践に取り組んでいきたいと思っています。



クラウドサービス統括部
山元 かおり



金融ITコンサルティング部
曾原 健吾



NRIシステムテクノ(株)
榎本 菜摘

発信による認知促進

「価値共創」の認知を広めるために、社内外において、様々な情報発信を行っています。

社内向けの情報発信

価値共創特設サイトを開設し、経営の想い、お客様の声や組織内での取組みについて発信しています。

社外向けの情報発信

NRIの価値共創活動について、ウェブサイト上で情報発信するとともに、毎年開催するESG説明会において、その取組みを紹介しています。

 NRIの価値共創
https://www.nri.com/jp/co_creation



社内向け価値共創特設サイト

対話による共感醸成

「価値共創」の共感を醸成するため、価値共創リーダーの活動報告や経営層と社員が対話を行う「価値共創Day」などの機会を定期的に設けています。また、価値共創リーダーが中心となって所属組織においても価値共創について考え、対話を行う機会を企画するなど、社内全体が価値共創を自分事として考えるようになることを目的に様々な取組みを行っています。



価値共創Dayパネルディスカッションの様子

組織横断の取組み支援

実践から定着の段階においては、組織を横断した取組みを支援しています。同じような課題や悩みを抱える組織同士で事例の共有や議論を行う機会を設けることで、組織を超えた取組みへの発展を狙います。2020年3月期からは、社内の組織を横断した取組みだけでなく、社外のステークホルダーとともに社会課題について考え、業界全体が持続的に成長するための方法を模索する現場発の取組みも始まっています。

現場発による組織を超えた価値共創の取組み

NRIでは、2019年から、証券業界の将来を担うお客様企業や業界団体の若手リーダーとNRI社員が業界を取り巻く社会課題について考える「次世代リーダー交流会」を毎年企画・開催しています。第3回の開催となった2020年10月には、全国から31名が参加し、「ニューノーマル時代を生き抜く証券営業を考える」をテーマに、コロナ禍における証券営業の在り方について対話を行い、意見やアイデアを交換しました。



次世代リーダー交流会の様子

参加者の声



㈱東京証券取引所
金融リテラシーサポート部
原 瑠理子様

次世代リーダー交流会は、証券業界の現状を理解し、市場インフラを提供する立場である私たちに何ができるのかを考えるきっかけとなりました。

社会課題が大きくなる中で、業界内での連携を強めるこうした活動の意義は大きいと感じます。今後も、業界を支える関係者とともに、投資の裾野を広げることに取り組み、金融業界の持続的な発展に貢献していきたいと思っています。



ひろぎん証券㈱
営業統括部
高野 太一様

証券会社や業界団体など、立場の違う関係者全員が「投資家のより良い未来を創る」というひとつの目的に向かっていていることを確認できたことは、大きな収穫でした。

時代とともに変化する投資家のニーズに応えるため、私たちが常に変化を捉え、変わっていく必要があります。時代のニーズにあった金融サービスの提供を通して、人々の豊かな生活の実現に貢献していきたいと思っています。

コーポレート部門管掌役員メッセージ

たゆまぬ自己変革と果敢な
意思決定により持続可能な
未来社会づくりに
貢献していきます。

代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門管掌
安齋 豪格



自ら選び、自ら学ぶ

私たちはこれまで、時代の変化を先読みし、新しい技術をいち早く取り入れることで、先進的な取組みを進めてきました。デジタル技術の社会への影響がまだ小さかった頃には、方針を明確にしなが、ゴールに向かって直線的に進むことができ、そこで求められる人材やスキルも明確でした。しかし、デジタル化が急速に進行し、今やシステムはビジネスそのものとなりました。そして、テクノロジーはかつてないほど重要になっています。今、私たちは何が優位に立つかわからない時代に身を置いています。だからこそ、お客様は私たちに時代を超える洞察と未来を創る発想を求めています。

不確実な時代にあって、こうした要請に応えるためには、多様な可能性の中からゴールや方針、進む方向を自ら模索していかなければいけません。つまり、私たち一人ひとりが自分に何ができるか、何をすべきかを考え、自らがゴールを創っていく能力が必要だと感じています。それは、NRIの挑戦を支えてきたこれまでのスキルを「捨てる」「変える」のではなく、そうしたスキルを大切にしながら、その上にデジタル時代で生き抜くためのスキルをプラスする「+DX」という考え方です。私たちは、こうした考えに基づき、クラウドや

データアナリティクスといったテクノロジーから、マインドやリーダーシップといったヒューマンスキルまで、デジタル時代に求められるスキルを磨く研修プログラムを数多く設け、新たな学びの場を創出しています。社員が自ら選択し、学びの場でスキルをプラスすることで、NRIの競争優位性を支える層の厚いプロフェッショナル人材を育成しています。

進化する働き方と働きがいの共創

経営戦略の実現や人材が能力・スキルを発揮するためには、社員がやりがいや働きがいを感じる必要があります。そして、社員一人ひとりが「働きがい」を感じるためには、多様性を活かしチャレンジを解き放つ風土が必要だと考えています。コロナ禍により、私たちの働き方や仕事に対する考え方は大きく変化しました。テレワークを取り入れたワークスタイルが日常となり、コミュニケーションの主体は対面からオンラインへと移行しました。働きがいは、職場環境やそこで働く人々がお互いに影響を及ぼし合って醸成されます。働き方が大きく進化する時だからこそ、全社で働きがいを共に創造する「働きがい共創」を推進していきます。

「働きがい」の創造・向上には社員のエンゲージメントを高めることが不可欠です。NRIでは、組織に対する自発的な貢献意欲や主体的に仕事に取り組んでいる心理状態を測るエンゲージメントサーベイを社員に対して定期的実施し、エンゲージメントの可視化に取り組んでいます。そして、そこで得られた結果に対応した様々な支援プログラムを用意するなど、一体となって社員の働きがいの創造・向上に努めています。

さらに、働きがいを生み出す「多様な価値観を有する人材が活躍し挑戦する職場」を創出するために、ダイバーシティ&インクルージョンの取組みを強化しています。NRIは、2023年3月期までに新卒の女性採用比率を30%以上とする行動計画を立て、これを1年前倒して達成しました。加えて、女性がより一層活躍できるよう、制度や環境の整備も進めてきました。最近では、多様なキャリアや世代の人材が活躍できる職場環境を目指し、違いを尊重し、互いを認め合える環境づくりにも力を入れています。

働きがいを考える上で、ワークライフバランスの充実も欠かすことはできません。NRIは早くからテレワークを働く人と組織の可能性を最大限に引き出すための新しい働き方として捉え、全社一体となって取り組んでいます。コロナ禍での緊急事態宣言発令時には、テレワークを活用し、オフィスへの出勤率を3割としました。新型コロナウイルス感染症の収束後も出勤率を5割とすることを目安とし、自身の生産性が上がる働く場所を、社員自ら選択可能とする働き方を積極的に推進していく予定です。私たちはテレワークをツールとして、自分たちの変革にも積極的に取り組んでいます。NRIは、こうした新しい働き方にも対応して、余剰となったオフィスを返却するなど、オフィスの集約と再編にも取り組んでいます。

私たちは、より働きがいを感じられる職場を作り、そこで働く多様な人々が活躍・挑戦し、その結果として成果が生まれるという好循環を作り出す職場風土の醸成に取り組んでいきます。

環境負荷軽減への取組み

NRIは、気候変動や環境汚染などの地球環境問題を世界共通の課題と認識し、IT事業者として早くから目標を掲げ、RE100への加盟やTCFDへの賛同を表明するなど、様々な取組みを進めてきました。2021年3月期には、高まる世界的な気候変動の危機感に対応して、世界の気温上昇を産業革命前に比べ2℃に抑える目標を1.5℃へ改定し、SBTi(Science Based Targets Initiative)認証を取得しました。

NRIの提供する共同利用型サービスは、ご利用いただくことで、お客様が自身でシステムを運用される場合と比べて大幅に温室効果ガス排出量の削減に貢献していると考えています。今後は、NRIのデータセンターで稼働する共同利用型サービスやクラウドの使用電力を積極的に再生可能エネルギー由来のものへとシフトさせていく計画です。現在、データセンターにおける再生可能エネルギー利用率を2030年に70%、2050年には100%とする目標を掲げています。私たちは、再生可能エネルギーの調達を全社横断で推進し、この目標を前倒して実現したいと考えています。加えて、サプライチェーンの温室効果ガス削減も含めた環境目標達成の前倒しにも継続的に取り組んでいく考えです。2021年3月期には、将来の持続可能性に関する成果の改善にコミットするNRIサステナビリティ・リンク・ボンドの発行も行うなど、環境負荷軽減に向けた取組みを加速させています。NRIは想像力と技術力を活かし、すべてのステークホルダーと連携しながら、環境負荷の軽減に取り組んでいきます。

グローバルに対応したガバナンスの推進

NRIの持続的な成長を支えるために、ガバナンスの向上にも継続的に取り組んでいます。成長戦略のひとつとしてグローバル事業の拡大を掲げる現在は、国際財務報告基準(IFRS)の任意適用やNRIグループ税務方針の改定を行うなど、グローバル基準を意識したガバナンスの強化を進めています。2021年3月期には、「クローバック制度」を導入しました。NRIはこれからも透明で的確な意思決定を実現するコーポレート・ガバナンスの充実を図り、持続可能な未来社会づくりにより一層貢献していきます。

人的資本

NRIの人材戦略

NRIの強みは「人材」、すなわち、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとに自立して働き、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「人材」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。

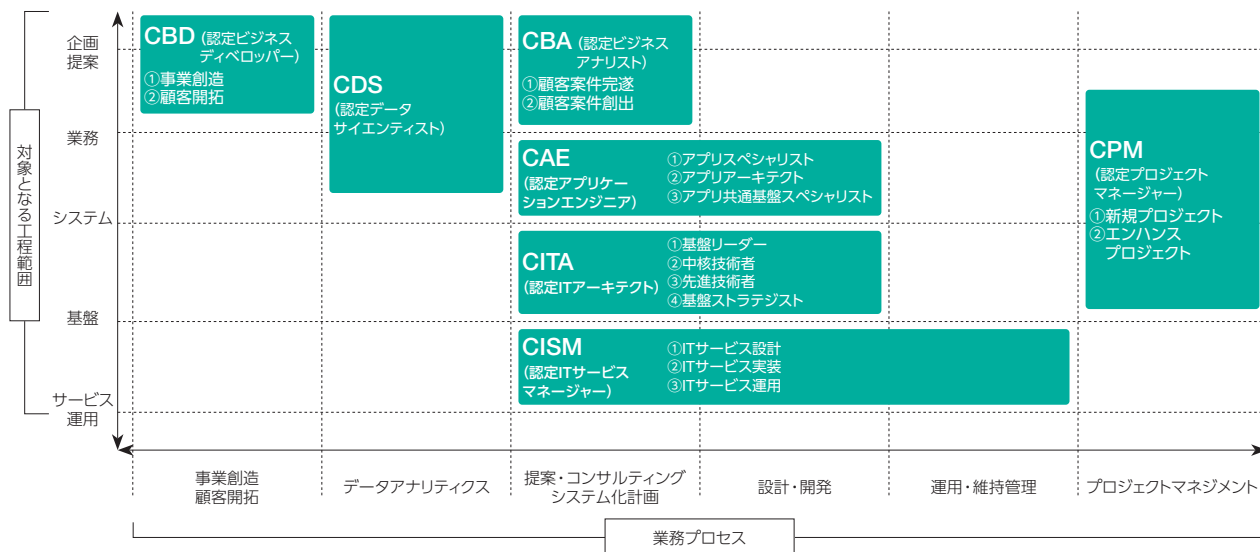
さらに、短期的な業績に伴う報酬だけではなく、持続的な企業価値向上の実現という中長期的な貢献へのインセンティブとして、退職手当、確定拠出年金制度、社員持株制度、E-Ship[®]などを導入しています。

※ Employee Share Holding Incentive Plan: 従業員(Employee)が株式を保有する(Share Holding)ことにより、その後の値上りをインセンティブ(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。研修プログラム体系(図3)は、大きく3つに分類されます。「階層別役職別プログラム」では、昇格時研修に加えて、選抜型の経営人材育成、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。「キャリア開発プログラム」では、キャリアフィールド(図1)に沿った個々人の能力開発、社内認定資格によるスキルアップを目指し、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。「D&I関連プログラム」では、ダイバーシティやワークライフバランスを意識したプログラムを用意しています。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

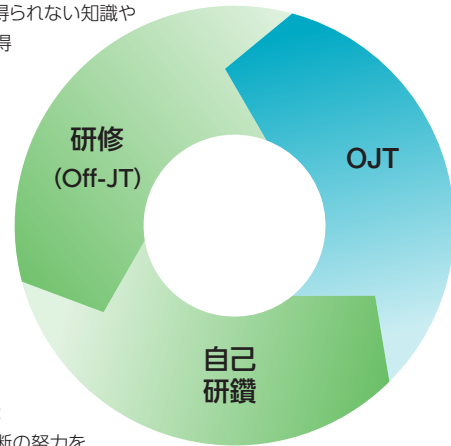
NRIでは、「中期経営計画(2019-2022)」の成長戦略のひとつ「グローバル戦略」を推進できるグローバルビジネスリーダーを育成するため、多くの海外プログラムを実施しています。特に、社員をグローバルで活動する顧客企業の海外拠点に派遣し、1年程度グローバルビジネスを体験する「海外トレーニー制度」に力を入れています。これまでに、9年間で190名が海外16カ国に派遣されています。

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。

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

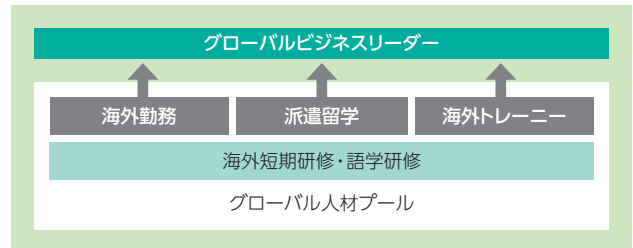
OJT:
業務経験がプロとしての力を備える最良の機会



自己研鑽:
各自の不断の努力を支援する仕組み

2021年3月期は新型コロナウイルス感染症による世界的なパンデミックの影響で海外への派遣が難しい状況でしたが、2022年3月期に入り派遣を順次再開しています。

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)

分類	若手		中堅		上級専門職		
	総合職	専門職	副主任	主任	上専昇格時	新任GM課長	新任部署長
階層別役職別プログラム	入社時集合	専門職昇格時	副主任昇格時	主任昇格時	キャリアプラン・ワークショップ		
	中核人材		選抜リーダー育成プログラム		選抜GM課長	異業種交流型経営人材育成プログラム	新未来創発塾
			女性リーダー育成プログラム	女性リーダー養成塾	女性部署長・GM課長選抜プログラム		
キャリア開発プログラム	コンサル系研修						
	新入社員研修	ITソリューションスキル研修	キャリア基礎研修	キャリア実践研修	キャリア実践PRO	認定者選抜研修	
	ヒューマンスキル・その他スキル養成プログラム						
重点領域	DX人材育成プログラム						
	グローバル人材育成プログラム						
D&I関連プログラム	アンコンシャス・バイアス、介護などダイバーシティ推進関連eラーニング				部署長GM課長向けD&Iセミナー		
	仕事と育児の両立支援プログラム						
その他	自己研鑽支援プログラム						

必須 推薦 公募

人的資本

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。

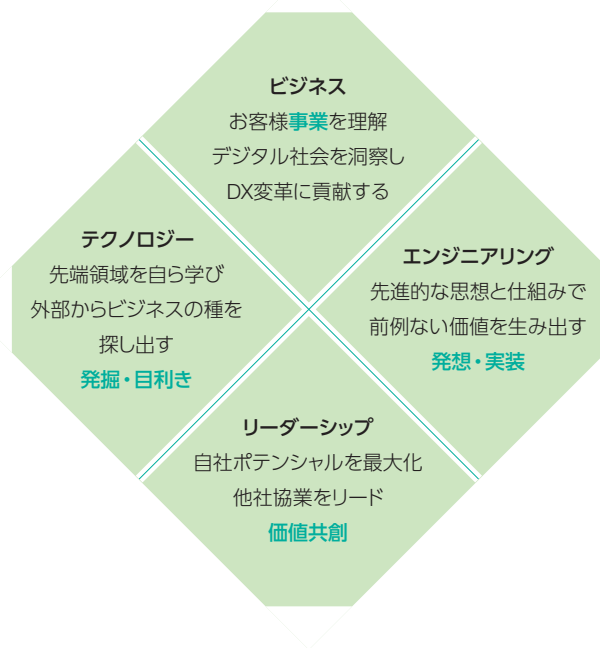
また、国内外の研究機関(大学院等)やデータサイエンティスト(DS)協会などの外部団体や企業との連携を積極的に行い、アカデミックな知見・先進的な事例を数多く取り込むなど、より高度な学びの場の設定や、社員の人脈形成・活躍の場づくりなども支援しています。これらは、「まなぶ機会」「いくせいの機会」「つながらる機会」「かつやくの機会」を軸にカリキュラムが企画・計画され、より効果の高いスキル習得のチャンスを得られるように構成されています(図2)。

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)

「+(プラス)DX」コンセプトのもと、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	DXビジネスデザイン	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・ フレイム												
	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			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)

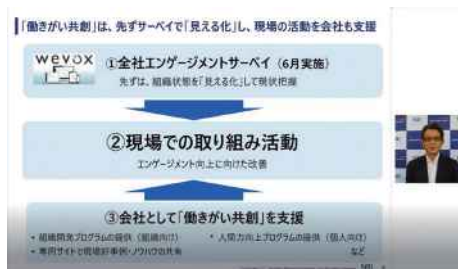
1 まなぶ機会	一人ひとりが、新領域に挑戦するための学習機会を得る	2 いくせいの機会	有識者として後進育成に貢献し、自らも学ぶ
<ul style="list-style-type: none"> ● 単純なスキル・事例研究に加えて、NRIらしい高度なナレッジ共有、独自のインサイトも学べる研修 ● 一人ひとりの状況に応じ、自分のペースで学べるコース、未経験者やベテランなど、どの層でも学べる基礎を学ぶコースも設置 ● Coursera*、大学講座、資格取得などで自己研鑽 <small>※ Coursera: 世界の約200の大学・企業と提携したeラーニング講座を提供</small>		<ul style="list-style-type: none"> ● DX有識者会議で、社内研修や育成施策を企画し、OJT/Off-JTの高度な融合を促進する施策を主導する ● 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 ● 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 	
3 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	4 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"> ● 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 ● 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 <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"> ● 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 		<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 	



「働きがい共創フォーラム」の開催

従業員エンゲージメント向上に対する経営の意思を伝え、その想いのもと社員自らが働きがいある職場づくりを目指す目的で、2021年5月、働きがい共創フォーラムをオンライン開催しました。

このフォーラムでは、経営陣を含む社内外4名の有識者から、エンゲージメントを活用した組織活性化の重要性を講演していただきました。当日は約700名が参加し、後日公開した本フォーラムの動画も250名を超える社員が視聴しています。



エンゲージメントを向上させ生産性の高い職場を目指すにあたり、よくある失敗するケース、上手にいくために大切なことは何だと思いますか？



「働きがい共創フォーラム」投影画面

研修・セミナーを全面的にオンライン化

コロナ禍により社員が集まる研修やセミナーが開催できなくなりましたが、それらのほぼすべてを双方向のオンライン生配信に変更し、グループワークなどを含めて従来の集合型研修と変わらない内容で実施しました。

オンライン研修への切り替えが円滑にできたことにより、2021年3月期は人材開発部主催だけでも233講座685回(eラーニング講座、事業本部主催講座を除く)を開講し、例年と同様の規模で人材育成を推進しました。



オンライン研修運営の様子

人的資本

ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人権尊重

NRIでは、人材・リソース戦略に掲げる「社員の活躍推進」のため、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。また、NRIの事業活動から影響を受ける、すべての人々の人権尊重に取り組んでいます。

NRIにおけるダイバーシティ&インクルージョン

NRIでは、様々な強みや個性を持つ社員一人ひとりの総力を結集することが組織の強みにつながると考えており、多様な社員がみな、生き活きと働き、挑戦し続けられる職場環境づくりを目指しています。全社員向けにダイバーシティ&インクルージョンの理解を促進するeラーニング(アンコンシャス・バイアスや性的マイノリティ理解等)を提供しているほか、右図にある7つの領域のうち、ここ数年は「ジェンダー(性別)」「キャリア・専門性」「世代」の3つを重点領域として活動しています。

女性活躍推進の取組み

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。活動開始当初は、ライフイベントによる女性の離職が課題でした。そこで、仕事と育児の両立のための制度や研修整備など女性が働きやすい環境づくりを行い、女性が働き続けることを当たり前のこととしました。さらに2016年3月期からは「リーダー育成プログラム」、2019年3月期からは女性役員が講師を務める「リーダー養成塾」と女性のキャリアアップを促す施策を行い、女性管理職比率の向上を実現しました。

経営会議・取締役会の場においても、女性幹部登用をはじめとしたダイバーシティ推進について議論が行われています。さらなる女性役員・管理職の登用に向け、ジョブアサイン・育成計画も意識しながら、女性の活躍推進に取り組んでいます。

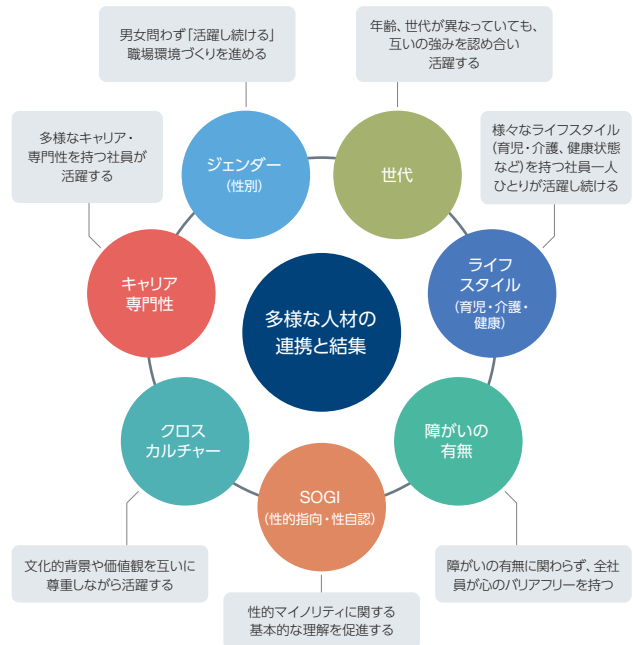
キャリア入社社員の活躍推進に向けた取組み

NRIではDX戦略・グローバル戦略を推進するため、キャリア採用を強化しています。キャリア入社社員が、いち早く新しい職場に慣れ、存分に専門性・能力を発揮する環境を整えるため、入社時オンボーディングを強化しています。2021年3月期よりキャリア入社社員と社長の交流イベントを半期に一度開催しているほか、活躍中のキャリア入社社員のインタビュー記事を社員向けに公開しています。

世代間の融合、シナジー強化に向けた取組み

NRIでは、10代から60代まで幅広い年齢層の社員が働いています。世代の違いから生じる、考え方や価値観のギャップについても、違いを尊重した上で、互いの強みを認め合え

NRIのダイバーシティ&インクルージョン推進活動方針



女性活躍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



キャリア入社社員懇親会(オンライン開催)の様子

る環境づくりが必要です。2021年3月期は「世代」のインクルージョンをテーマとした管理職向けD&Iセミナーを開催し、部長・課長層のマネジメント意識向上を図っています。

仕事と出産・育児・介護の両立支援

NRIでは、男女共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、男性社員の育児休業・休暇の取得を促しています。2017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」では、社員の希望するタイミングでの復職とキャリア形成を支援しています。

また、仕事と介護の両立を推進するため、介護休業や介護短時間勤務などの制度を設け、介護セミナーを定期的で開催しています。



事業所内保育所「ゆめみなと保育園」

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、NRIグループの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組んでいます。なお、2021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181名(雇用率2.37%)となっています。

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



雑誌・書籍コーナーで働くNRIみらい(株)の社員

人権尊重の取組み

NRIは、人権尊重を重要な社会的責任と考え、「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、人権尊重の取組みを推進しています。また、AI(人工知能)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。さらに、人権尊重を定着させる取組みとして、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、NRI及びグループ各社を対象に人権デューデリジェンスを実施しています。加えて、人権を含むESGに関する研修(eラーニング)も行い、社内啓発を図っています。

NRIは、サステナブル調達の一環として、既存の「NRIグループ調達方針」及び「NRIグループビジネス行動基準」の用語・表現を見直すとともに、人権尊重、法令遵守、

地球環境保全など、ビジネスパートナーに遵守していただきたい要件をまとめた「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を2021年4月に制定しました。現在、社外委託先や購買先などのビジネスパートナーに周知し、理解と協力を求めています。

NRIの方針や取組み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、今後も人権尊重の取組みを向上させていきます。



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

人権報告書

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

NRIグループビジネスパートナー行動規範

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

人的資本

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」コンセプトのもと、「場所にとられない働き方」を実現するオフィススペースにしています。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。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つつも、通常時と変わらないサービス提供を実現しました。現在は、緊急事態宣言時やまん延防止措置法適用時は出勤率3割、それ以外では出勤率5割とし、テレワークと出勤勤務を組み合わせた新しい働き方による生産性向上に取組んでいます。

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利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



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組むことを支援します。

1	生活習慣病を減らす ・社員の人間ドック・健康診断の予約状況・受診状況を管理し、受診を促進 ・主要なオフィスに健康管理室を設け、産業医が対応する体制を構築
2	ストレスを減らす ・労働安全衛生法に基づくストレスチェックを実施 ・仕事上の悩みの相談窓口(社内・社外)を設置
3	喫煙率を減らす ・禁煙サポートを導入 ・事業所内喫煙スペースを閉鎖
4	ワーク・ライフ・バランスを推進 ・時間外・休日労働を削減 ・有給休暇の取得を促進 ・業務効率化、会議効率化、朝型勤務など、現場主導で取組むスマート・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「えるぼし」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5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5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

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。

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。

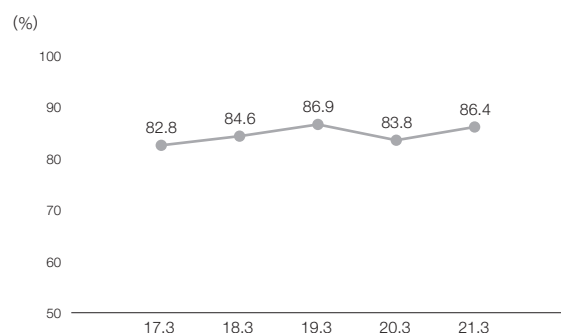
NRIとの業務に携わるパートナー企業の社員数は約12,000名にのぼり、そのうち約半数がNRIのオフィスに常駐、またはリモートワークを行っています。

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。

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・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ダイアログを毎年開催しています。2021年1月のダイアログは初めてオンラインで開催しました。過去最多となる53社のパートナー企業にご参加いただき、サステナビリティ活動への関心の高さが伺えました。



サステナビリティ活動の協力の在り方について、パートナー企業と対話

社会・関係資本

社外有識者との対話

WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議)のCEOと会談

2020年9月、WBCSDのピーター・バッカーCEOから、NRIにおける新型コロナウイルス感染症の影響について此本社長にヒアリングしたいとの申し出があり、会談を行いました。

ピーター・バッカーCEOからは、コロナ禍での世界のビジネスコミュニティの状況、サステナビリティのパフォーマンスを投資につなげるステークホルダー資本主義のプロジェクトについて説明がありました。そして、金融とITに知見のあるNRIへ期待が語られました。

NRIからは、新型コロナウイルス感染症収束後は産業の新陳代謝が起こり企業はビジネスモデルを変革しなければならないこと、NRIはコンサルとITの両面から企業の変革をリードしていることを説明しました。また、ステークホルダー資本

主義については、投資家と資金を必要とする企業を適切にマッチングさせるデータベースの研究をNRIでも進めていることを伝えました。

NRIは、持続的成長に向けて、世の中に「なくてはならない存在」であり続けるために、地球規模で起こっている社会課題を解決するグローバルな協業を推進しています。



WBCSDオンラインミーティング

World Benchmarking Allianceとのダイアログ

2020年10月、持続可能な開発目標(SDGs)を推進する国際NGOのWorld Benchmarking Alliance(WBA)とダイアログを行い、「SDGs視点での企業評価」や「人権の取組みにおける開示の在り方」などについて、意見を交わしました。



WBAとのダイアログ

これまでのダイアログにおけるご指摘と対応状況

NRIでは、様々なステークホルダーとのダイアログで得られたご指摘を踏まえて、ESGの取組みやリスクマネジメントの改善を進めています。

ご指摘内容

【経営全般】

グローバル化を推進していく中で、NRIの製品やサービスにESGを組み込んでいくことでビジネスの機会が得られる。

【開示】

ESG情報は監査を受けており、容易にアクセスできるという点が重要。

【人権】

新しい技術の進展が経済や社会にネガティブインパクトを与えないように、適切に管理する必要がある。



NRIの対応

中期経営計画(2019-2022)にて、NRIが事業を通して実現する3つの社会価値を定義。3つの社会価値にKPIを設定し、進捗を四半期ごとにモニタリングし、経営のPDCAに組み込む。

報告数値の信頼性を確保するため、環境・社会データの一部について、監査法人による第三者保証を取得。ESG情報を「ESGデータブック」で一元集約し、項目ごとに整理して開示。

NRIグループにおいてAIの研究、システムの開発、運用、利活用を進める上で、全役職員の行動指針となる「NRIグループAI倫理ガイドライン」を策定。AIの開発や利活用時に参照するチェックリストを社内展開。

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、発送日より前にもNRI及び東京証券取引所のウェブサイトに掲載
第56回定時株主総会：5月21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へ招集通知の電磁的送付を実施
- 招集通知（要約）の英文での提供
- 株主名簿管理人である信託銀行によるインターネットを用いた議決権行使機会を提供
- (株)ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」による議決権行使機会を提供
- 株主総会終了後に、株主の皆様を対象に「経営報告会」を開催

株主・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。2021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14,538名に発送し、4,139名より回答（回収率28.5%）
機関投資家・アナリスト	● 国内外での個別面談人数：延べ713名 ● 国内：四半期ごとの決算説明会、個別面談に加えて、経営者とのスモールミーティング、事業説明会、ESG説明会等を開催 ● 海外：オンラインによる海外ロードショーの実施に加えて、海外バーチャルカンファレンスに参加
個人投資家	● 個人投資家説明会：計2回実施（オンライン開催） 参加者数 延べ1,430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2019年から毎年開催しています。2021年2月にオンラインで開催した第3回説明会には、106名の方々にご参加いただきました。



ESG説明会
<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（中長期的な戦略、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）」にて、決算情報等を速やかに掲載
- 個人投資家向けの専用サイトを設け、開示情報の充実とわかりやすさの向上を推進

NRIに対する外部評価

2020年度（第26回）ディスクロージャー優良企業

- ・ITサービス・ソフトウェア部門
 - ・個人投資家向け情報提供部門
- （公益社団法人日本証券アナリスト協会）

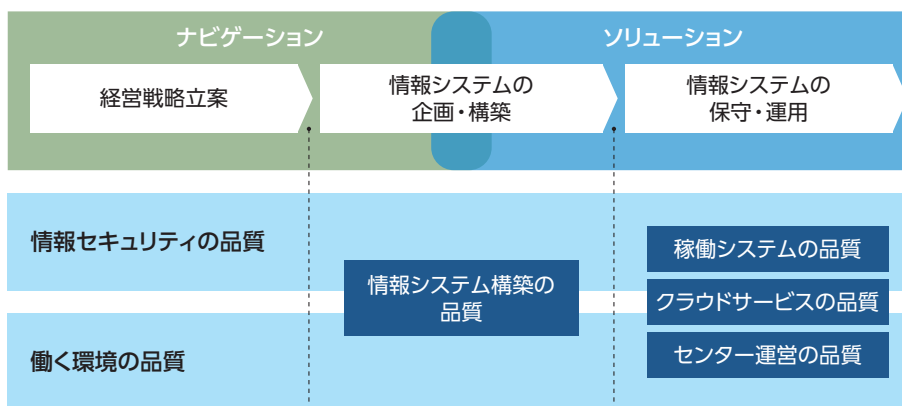


製造資本

NRIの品質マネジメント

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

NRIの品質フレームワーク



情報システムの品質向上への取り組み

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、品質監理や生産革新を専門とする組織を中心に、全社を挙げて品質にこだわり、支える体制を整えています。

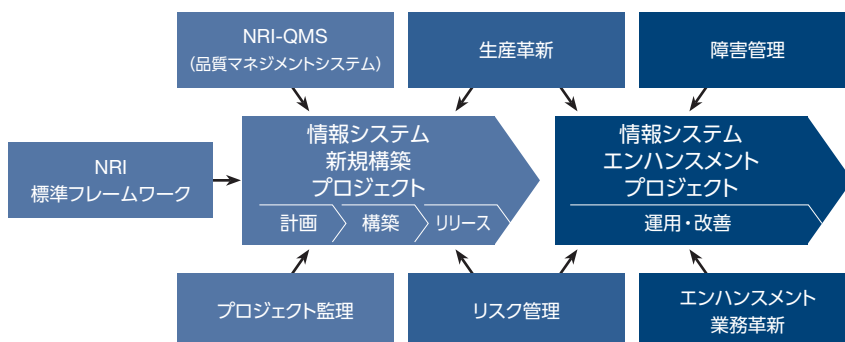
収集・蓄積したナレッジを社内のウェブサイトに掲載し、ノウハウ・事例を全社で共有する取り組みを進めています。

情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理活動

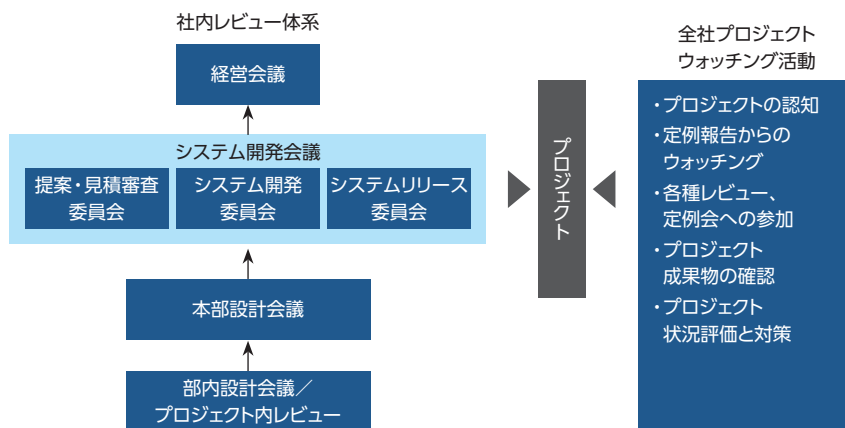
情報システムを新規に構築するプロジェクトに対して、「監視機能」と「推進・支援機能」の両面で各事業本部を支えています。NRIでは、各プロジェクトを実践・成功させるための「管理」とは別に、プロジェクトの品質向上を目指し、問題の早期発見、早期対策を支援する「プロジェクト監理活動」を推進しています。

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。

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



プロジェクト監理活動



稼働システムの品質

完成した情報システムを高い品質で保守・運用していくことは、お客様との信頼関係を築くだけでなく、お客様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「DX生産革新フォーラム(旧:生産革新フォーラム)」を2011年3月期から実施しています。2021年3月期は「崖と新技術にどう向き合い、顧客の期待にどう応えるか」をテーマに2025年の崖やAI等の新技術への社内の取組みについて紹介しました。

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。



DX生産革新フォーラム 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。その使命のもと、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・安心フォーラムのビデオコンテンツ(抜粋)



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

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



製造資本

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

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

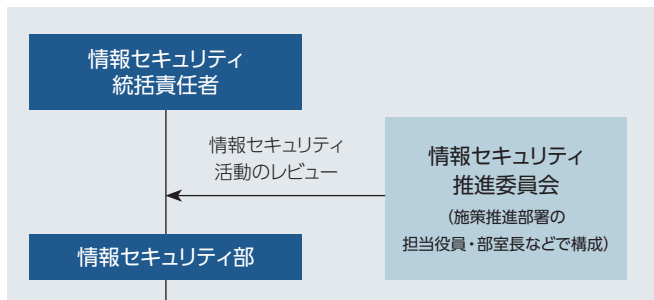
NRIIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体として情報セキュリティ管理体制を整えています。すべての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。これにより、情報セキュリティ施策の促進に加え、情報セキュリティ障害やサイバー攻撃などの、緊急事態への迅速かつ的確な対応を確実に行うことを可能にしています。

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。

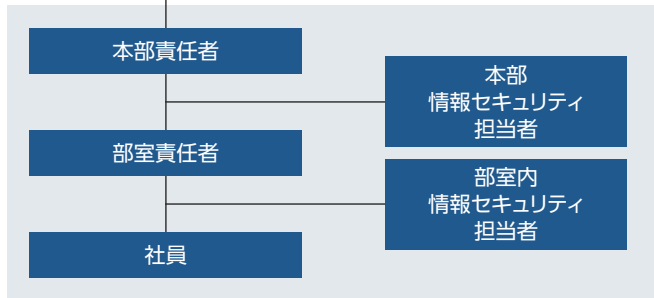
国内外の各グループ会社については、会社ごとに情報セキュリティの責任者及び担当者を任命し、拠点内の体制整備と情報セキュリティ向上計画の作成を指示しています。また、NRIグループとしての情報セキュリティ対策基準を設け、基準達成に向けた改善活動を推進しています。

情報セキュリティ管理体制

企画・推進



実践



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、WAF**、振る舞い検知型マルウェア対策**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 Web Application Firewall: Webアプリケーションの脆弱性を悪用した攻撃を検出、あるいはその攻撃を防御するシステム
- ※3 標的型攻撃に使われるマルウェアは、その会社専用で作られる場合など、ウイルス対策ソフトでは検知・駆除できないことがある。このため、サンドボックスと呼ばれる隔離環境で、マルウェアと疑似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&サリバンが主催する「ベストプラクティスアワード」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年から4年連続で受賞しています。また、米国フォレスター・リサーチ発行の「マネージドセキュリティサービス」や「企業向け不正管理ソリューション」に関するレポートでは、代表的なグローバルベンダーの1社として紹介されています。

フロスト&サリバン「2020 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、心身共に生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するなど、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

地球環境保全のための負荷低減活動

NRIグループは、持続的成長に向けた重要課題(マテリアリティ)のひとつに「地球環境保全のための負荷低減」を挙げ、全従業員が環境負荷の低減に努めています。

環境目標

2019年3月期に設定したNRIグループの環境目標は、国際的な環境イニシアチブ「Science Based Targets initiative(SBTi)※1」から、世界の気温上昇を産業革命前に比べ2°Cに抑える2°C目標の認定を取得しています。その後、世界の気候変動に対する危機感に呼応する形で、2020年5月に「Business Ambition for 1.5°C」へ署名し、2021年2月に、世界の気温上昇を産業革命前に比べ1.5°Cに抑えることを目的とした温室効果ガス排出削減目標を設定しました。この目標はSBTiから1.5°C目標の認定を取得しています。また、目標達成のために、2019年3月期のRE100※2加盟時に設定した、2031年3月期におけるデータセンターの再

生可能エネルギー利用率目標を36%から70%に改定しました。

- ※1 SBTi:産業革命前からの気温上昇を2°C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。
- ※2 RE100:国際NGOであるThe Climate GroupがCDPとのパートナーシップのもとで運営する国際イニシアチブ「Renewable Electricity 100%」の頭文字を取って命名。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。

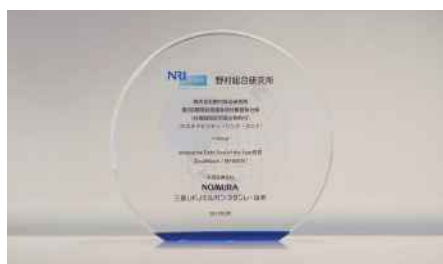
SBTiウェブサイト(英語)
<https://sciencebasedtargets.org/>
 RE100ウェブサイト(英語)
<http://there100.org/>

NRIグループの環境目標

対象範囲	取組み方針
Scope1+2	2031年3月期目標
	NRIグループの温室効果ガス排出量72%削減(2014年3月期比)
	データセンターの再生可能エネルギー利用率70%
	2051年3月期目標
	NRIグループの温室効果ガス実質排出ゼロ
Scope3	再生可能エネルギー利用率100%
	2024年3月期目標
	NRIグループのサプライヤーの70%以上がSBT水準の環境目標を設定(対象:Scope3のカテゴリー1、2、11)
	2031年3月期目標
	従業員の出張及び通勤に関する排出量(対象:Scope3のカテゴリー6、7)を25%削減(2014年3月期比)

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

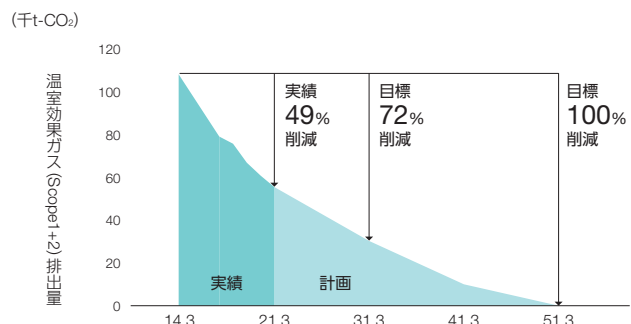
上記、温室効果ガス排出量及びデータセンターの再生可能エネルギー利用率と連動する「NRIサステナビリティ・リンク・ボンド※3」を2021年3月に発行しました。これはNRIの2031年3月期環境目標の達成を、投資家の皆様にも賛同・応援していただく仕組みを採用しています。「NRIサステナビリティ・リンク・ボンド」はリフィニティブ・ジャパン(株)のDealWatchが発表している「DEALWATCH AWARDS 2020」にて、社債部門のInnovative Debt Deal of the yearを受賞しました。



Innovative Debt Deal of the year受賞の盾

※3 サステナビリティ・リンク・ボンド:あらかじめ定められたサステナビリティ/ESGの目標を達成するか否かによって条件が変化する債券のこと。サステナビリティ・リンク・ボンドの発行体は、あらかじめ定めた時間軸の中で、将来の持続可能性に関する成果の改善にコミットする。具体的には、サステナビリティ・リンク・ボンドは、発行体があらかじめ定めた重要な評価指標(KPI)とサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPTs)による将来のパフォーマンスの評価に基づいた金融商品であり、KPIIに関して達成すべき目標数値として設定されたSPTsを達成したかどうかによって、債券の条件が変化する。

NRIグループの温室効果ガス排出量の実績推移及び目標(Scope1+2)



温室効果ガス排出量実績

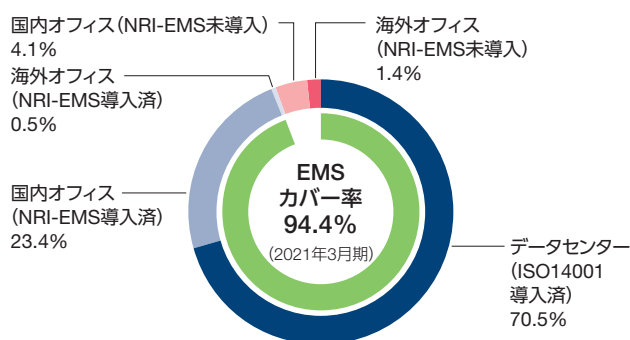
NRIでは、2016年3月期から、より環境性能の高いデータセンターやオフィスへの移転・集約を進めています。結果として2021年3月期実績で、NRIグループの温室効果ガス排出量(Scope1+2)は55千トンとなり、2014年3月期比で約49%の削減

を実現しました。今後は従来の省エネルギー対策に加えて、再生可能エネルギー調達を進めることで、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいきます。

環境マネジメントシステムの推進

NRIでは、主なCO₂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。加えて、主要なオフィスにおいては、NRI独自の環境マネジメントシステム「NRI-EMS」を導入しています。2019年3月期のNRI-EMSの中国拠点への導入を皮切りに、今後は、海外拠点への新規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(エネルギー消費量ベース)



再生可能エネルギー調達の推進

NRIグループの温室効果ガス排出の9割は電気使用に起因することから、順次、事業で使用する電気は再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めています。オフィスにおいては、ビルオーナーへの働きかけ等により、2022年3月期から一部オフィスで再生可能エネルギー由来の電力に切り替わることが決定しました。また、海外拠点においては、再生可能エネルギー由

来のエネルギー属性証明書を購入することで中国、米国、豪州の3地域で温室効果ガス排出量ゼロを実現しました。データセンターにおいては、2031年3月期までにデータセンターにおける再生可能エネルギー利用率を70%とする目標達成のために、2021年2月に全社横断の脱炭素化プロジェクトを開始しました。

社員向けESG教育

NRIグループのサステナビリティ方針を浸透させ、役職員一人ひとりが「持続的成長に向けた重要課題」を日ごろから意識して業務に取り組むことが、サステナビリティ活動を実践する上で重要であると考えています。そのため、必要な知識や知見、遵守しなければならない事項を周知・啓発するためのイントラネット

「ESGサイト」を2020年11月に開設しました。社員はサイトを通じて、世界のESGの潮流を、環境、社会、ガバナンスそれぞれのテーマから学び、さらにNRIグループが行っているサステナビリティ活動について理解を深めています。

外部からの評価

NRIは、国際的な非営利団体CDP*が行う気候変動質問書において、最高評価である「Aリスト」企業に2020年3月期に続き2年連続で認定されました。これは、NRIの気候変動に関する戦略や取り組み、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り組みについても評価され、2021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2年連続で選定されました。

今後も、NRIグループ全役職員並びにパートナー企業の皆様と共に、持続可能な社会の創発に向けて、透明性のある環境負荷低減活動を推進していきます。

* 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ひとつとなっている。

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



自然資本

TCFD最終提言に対する取組み

NRIにおけるTCFD最終提言に対する取組み

NRIグループは、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グループは、主にデータセンターの利用により多くの電力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、2018年7月にTCFD^{*1}最終提言(以下、TCFD)に対する支持を表明し、TCFDフレームワークに基づいた適切な情報開示を進めています。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。

2019年3月期は、NRIグループ事業全体でのリスクと機会の特定を行いました。2020年3月期は、気候変動の影響を受けやすい事業としてデータセンター事業を対象にシナリオ分析を行い、財務的インパクトを算定しました。2021年3月期は、収益部門として、金融ITソリューション事業の中の資産運用ソリューション事業とコンサルティング事業を対象にシナリオ分析を行い、財務的インパクトを算定しました。

TCFDシナリオ分析の実施状況

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
実施内容	NRIグループ事業の全体でのリスク・機会の特定 ・2℃、4℃シナリオでのリスク・機会を特定	気候変動の影響を受けやすい事業を対象にシナリオ分析 ・財務的インパクトを算定	収益部門を対象にシナリオ分析 ・財務的インパクトを算定
対象事業	コンサルティング		コンサルティング
	金融ITソリューション		資産運用ソリューション
	産業ITソリューション		
	データセンター	データセンター	2021年3月期の報告対象

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を開発する場合より、消費電力やCO ₂ 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月期までにすべ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になると考えています。

資産運用ソリューション事業を対象としたシナリオ分析

2021年3月期は、金融ITソリューション事業の中の資産運用ソリューション事業を対象にシナリオ分析を行いました。

【ビジネスモデルの分析】

資産運用ソリューション事業におけるリスクと機会を特定するために、まず、資産運用ソリューション事業のビジネスモデルの分析を行いました。資産運用ソリューション事業は、資産運用サービス、投資情報サービス、BPOサービスに大別されます。この

3つのサービスと気候変動の事象に影響を受けると想定される収益の変動要因の関係を調べました。下図は、その関係を示したものです。資産運用サービスでは、顧客企業の資産残高が最も影響を及ぼすことがわかりました。つまり、顧客企業の資産残高が増えれば、NRIの収益は上がり、顧客企業の資産残高が減れば、NRIの収益が減るというビジネスモデルになっています。投資情報サービスでは、投資家が必要とする情報量が最も影響を及ぼすことがわかりました。

資産運用ソリューション事業と収益の変動要因の関係

気候関連の事象に影響を受けると想定される収益の変動要因

		資産残高	取引量	顧客数	投資家の必要情報量	ファンド数
◎ 影響大 ○ 影響中	資産運用サービス ・資産運用会社において投資信託・投資顧問・年金等の運用業務をトータルにサポートする業界標準ビジネスプラットフォーム	◎	○	○	○	○
	投資情報サービス ・国内外の経済・金融・企業・証券に関する金融情報データの提供 ・金融機関における投資分析業務や投資情報の収集、社内外への投資情報提供業務をサポートするプラットフォーム			○	◎	○
	BPOサービス ・資産運用をはじめとする金融全般に関わるミドルからバックオフィス業務のオペレーションサービス	○	○			

【リスクと機会の分析】

次にリスクと機会の分析を行いました。6つの気候関連の事象において、顧客企業で想定される変化と各サービスへの影響を調べて、NRIとしてリスクと機会のどちらがあるかを分析しました。下図はその結果を示したものです。

ESGの情報開示などが進むことで、全体的には機会があると想定しました。想定される変化に関しては、顧客企業の経営層などへのヒアリングも行い、裏付けを取っています。

○ 機会 ▲ どちらにもなりうる ✕ リスク

	気候関連の事象	想定される変化	リスク/機会	関連事業
①	カーボンプライス(炭素税等)の導入、新技術に対する補助	企業の競争力、企業価値が変化し、資産残高に影響が生じる	▲	資産運用サービス
②	企業へのESG/気候関連の情報開示の強化の要請、標準化の促進	企業から開示される情報量が増加、また、開示内容が標準化されていくことで、資産運用会社において企業情報の整理ニーズが増加	○	投資情報サービス BPOサービス
③	資産運用会社への情報開示強化	監督当局、アセットオーナーより運用におけるESG投資、サステナブルファイナンスに関する開示強化により、その支援に対するニーズが増加	○	資産運用サービス 投資情報サービス BPOサービス
④	金融商品のESG情報開示の強化	資産運用会社が開発する個人向け金融商品におけるESG関連の項目についての説明等が求められる	○	投資情報サービス BPOサービス
⑤	個人のESGや気候変動への関心増加	環境・社会問題への関心が高いミレニアル世代・Z世代を中心にESG投資やインパクト投資への需要が高まることで、資産運用による環境・社会への影響の可視化へのニーズが増加	○	資産運用サービス
⑥	自然災害の激甚化	自然災害により損失が生じたことに起因して、経済活動が停滞し、資産残高は一時的に下落	✕	資産運用サービス

自然資本

【財務的インパクトの算定】

次に顧客企業における想定される変化から、収益の変動要因の変化を予測して6つの事象ごとに財務的インパクトを算定しました。下図は、その算出方法を示したものです。

気候関連の事象		財務インパクトの算出方法
炭素税導入	① カーボンプライス(炭素税等)の導入、新技術に対する補助	GPIFの試算結果などから株価の変動幅を設定。顧客企業を対象にNRIへの支払額と純資産総額の関係を分析して、株価の変動幅からNRIへの影響を算出した。
開示強化	② 企業へのESG/気候関連の情報開示の強化の要請、標準化の促進	企業のESG・統合報告書関連コンサルティングへの平均予算にサービス利用率を乗じて、調査による市場シェア予測から算出した。顧客企業(金融機関)の予算からサービス利用率を乗じて算出した。
	③ 資産運用会社への情報開示強化	顧客企業(金融機関)の予算からサービス利用率を乗じて算出した。
	④ 金融商品のESG情報開示の強化	金融商品に対する情報提供単価に顧客企業(金融機関)とサービス利用料を乗じて算出した。
ESG投資への関心増加	⑤ 個人のESGや気候変動への関心増加	顧客企業を対象にNRIへの支払額とファンド数の関係を分析して、関連ファンドの組成率からNRIへの影響を算出した。
自然災害の激甚化	⑥ 自然災害の激甚化	GPIFの試算結果や過去の事例を踏まえ、株価の変動幅を設定。顧客企業を対象にNRIへの支払額と純資産総額の関係を分析して、株価の変動幅からNRIへの影響を算出した。

2°C未満シナリオ、3~4°Cシナリオの想定内容

2°C未満シナリオ	
○政策面①+技術面	
炭素税導入	100~140ドル/t-CO ₂
新技術向け補助金等	環境関連技術向けの補助金等が充実
} 企業の収益構造、企業価値等への影響大	
○政策面②	
ESGや気候関連の開示強化	ESG関連の開示の強化が要請/義務化され、企業の開示情報が増加 また、開示フレームワーク等が標準化される
○経済・社会面	
環境・社会への関心向上	アセットオーナー・個人が自らの資産運用における環境・社会へのインパクトについて関心を高める
○自然環境面	
自然災害の激甚化	自然災害の激甚化は現状と大きな変化はない

3~4°Cシナリオ	
○政策面①+技術面	
炭素税導入	30~50ドル/t-CO ₂
新技術向け補助金等	環境関連技術向けの補助金は一定程度
} 企業の収益構造、企業価値等への影響小	
○政策面②	
ESGや気候関連の開示強化	ESG関連の開示の強化が要請され、企業の開示情報が増加 一方、開示フレームワーク等は標準化されない
○経済・社会面	
環境・社会への関心向上	アセットオーナー・個人が自らの資産運用における環境・社会へのインパクトについてあまり関心を高めない
○自然環境面	
自然災害の激甚化	自然災害の激甚化が顕著になるとともに、気候パターンの変化も明らかになる

上図の算出方法と各シナリオでの想定内容に基づき、各事象で財務的インパクトの算定方法を導き、算定しました。

例えば、①のカーボンプライス(炭素税の導入等)や新技術に対する補助金等は、企業の競争力や企業価値の変化を通じて資産残高に影響を与えます。この資産残高への影響は、資産運用サービス事業の収益に影響を与えることから、回帰分析によって顧客企業の資産残高とNRIの資産運用サービスの収益の相関係数を求め、「2°C未満シナリオ」「3~4°Cシナリオ」による資産残高の変化を予測すれば、資産運用サービスの収益の変化を導くことができます。

「2°C未満シナリオ」「3~4°Cシナリオ」による株式資産残高の変化の予測は、2020年8月に公開されたGPIFの「ESG活動報告」

に掲載された気候がポートフォリオ全体の企業価値に与える影響を示す変動率から求めました。

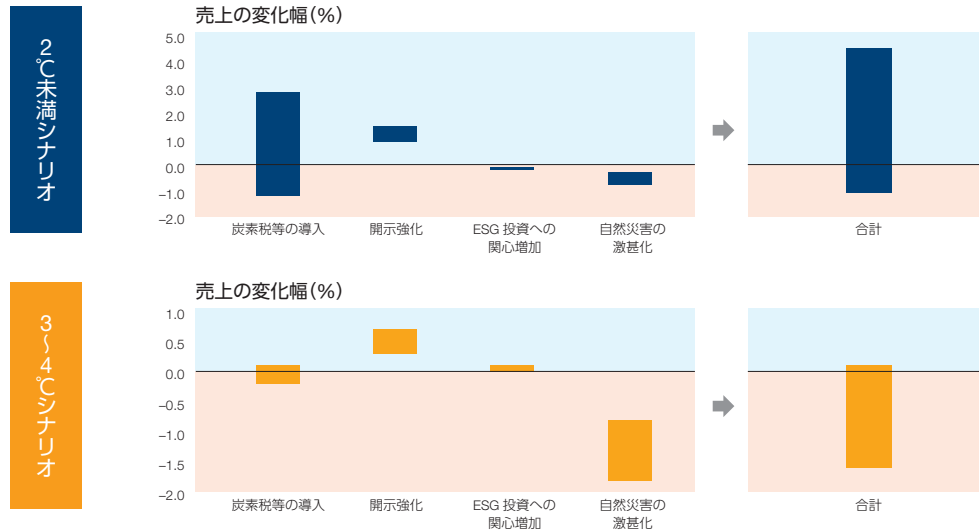
②の事象以降においても、同様に算定方法を導き、財務的インパクトを算定しました。

財務的インパクトを収益の変化で表し、炭素税等の導入、開示強化、ESG投資への関心増加、自然災害の激甚化の4つにまとめたものが次ページの図です。

次ページの図の通り、2°C未満シナリオでは、売上増加の影響が相対的に大きくなりますが、3~4°Cシナリオでは売上減少の影響が大きくなるのがわかりました。

資産運用ソリューション事業の財務的インパクト

- 2℃未満シナリオでは、売上増加の影響が相対的に大きくなるが、3~4℃シナリオでは売上減少の影響が大きい。



コンサルティング事業を対象としたシナリオ分析

2021年3月期は、コンサルティング事業を対象にシナリオ分析を行いました。

【リスクと機会の分析】

コンサルティング事業におけるリスクと機会の分析を行いました。その結果を下図に示します。

気候変動によりサステナビリティ関連コンサルティングのニーズは高まる一方で、脱炭素化への移行の失敗や自然災害の激甚化による景気の停滞が発生した場合は、事業に対するリスクも大きいことがわかりました。

コンサルティング事業のリスクと機会

- 脱炭素社会への移行や気候変動への適応に向けた企業支援の需要は増加すると想定される。一方、移行に失敗した場合には、マクロ経済の停滞を通じてマイナスの影響を受ける可能性がある。

気候関連の事象	想定される変化	リスク/機会
カーボンプライス(炭素税等)の導入、新技術に対する補助	脱炭素化への移行に向けた戦略構築、事業構造変革等の必要性が高まることによるコンサルティング事業へのニーズ増加	○
市場における気候変動を加味した取引条件の設定		
新たな環境技術による市場構造の変化	一方で、長期的には脱炭素化への移行に失敗した企業が多い場合には、コンサルティング事業の売上に影響を及ぼす可能性がある	×
自然災害の激甚化	自然災害により損失が生じたことに起因して、経済活動が停滞することでコンサルティング事業の売上に影響を及ぼす可能性がある	×
気候パターンの変化	一方で、対応策の構築に向けたコンサルティング事業へのニーズの増加可能性もある	○

自然資本

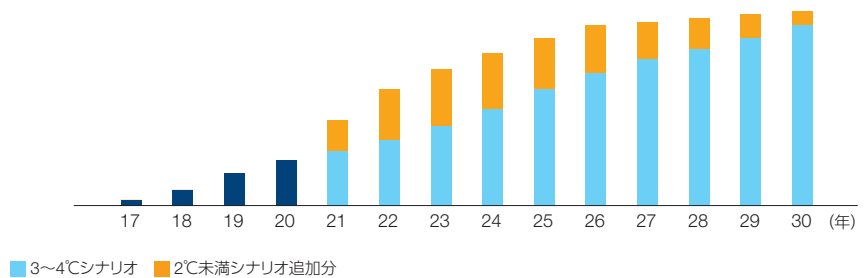
【コンサルティング事業における機会】

コンサルティングの機会については、現在のサステナビリティ関連事業の実績から、今後の予想を行いました。下図がその予想結果です。2℃未満シナリオの方が、3～4℃シナリオよりもコンサルティングニーズが高まり、売上が増加することがわかりました。

コンサルティング事業の機会

- 企業は脱炭素化に向けた移行期にあり、経済社会のサステナビリティに向けた関心が高まるにつれて関連するコンサルティング事業のニーズは増加し、2℃未満シナリオではさらに拡大していくと想定される。

コンサルティング事業におけるサステナビリティ関連の売上(予測)



【コンサルティング事業におけるリスク】

コンサルティングのリスクについては、世界が脱炭素化に向けた移行に失敗した場合、自然災害の激甚化が生じ、景気の悪化が生じます。景気の悪化による影響は、リーマンショックと同じような影響を受けると想定して、売上でマイナス12.1%の影響があると算定しました。

コンサルティング事業のリスク

- 脱炭素化に向けた移行に失敗した場合に生じる可能性のあるショックイベントを通じて景気の悪化の影響については、過去の影響を踏まえ分析
- リーマンショックの影響を受けた2010年3月期においては、販売実績(売上高)としてマイナス12.1%の影響を受けていた。

コンサルティング事業におけるショックイベント発生時の過去の影響

	2009年3月期	2010年3月期	変化率
生産実績	181.2億円	172.7億円	-4.7%
受注状況	322.5億円	282.3億円	-12.5%
販売実績	328.7億円	288.8億円	-12.1%

脱炭素化に向けた移行の失敗により自然災害の激甚化が生じ、それを契機に景気の悪化が生じた場合に想定される本事業の減少幅

※上記は当時の有価証券報告書に基づき作成。そのため、当時とはセグメントの考え方やビジネス構造に変化があるため、あくまでもシナリオ分析における参考値。






※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グループ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た「ESG説明会」を開催している。
 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、自社の事業に及ぼしうる影響の分析)を指す。NRIグループでは、「2℃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 Outlook2018(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℃特別報告書(SR1.5)を補足的に使用している。「4℃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。

イニシアチブへの加盟

 <p>2017年5月 国連グローバル・コンパクト(UNGC) 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 気候変動イニシアティブ</p> 	<p>2018年7月 気候関連財務情報開示タスクフォース</p> 	<p>2018年9月 Science Based Targets initiative</p> 
<p>2019年1月 持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)</p> 	<p>2019年2月 Renewable Electricity 100%</p> 	<p>2020年5月 Business Ambition for 1.5°C</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>Dow Jones Sustainability World Index 2018年から3年連続採用 Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index 2016年から5年連続採用</p> 	<p>GPIFが選定した4つのESG株式指数のすべてに、NRIは採用されました。</p> <p>MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*</p> <p>2020 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p>
<p>MSCI ESG Leaders Indexes* MSCI Global Sustainability Indexesから改称された指数 2016年から5年連続採用</p> 	<p>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)*</p> <p>2020 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</p>
<p>FTSE4Good Index Series 2006年から15年連続採用</p> 	<p>FTSE Blossom Japan Index</p>  <p>FTSE Blossom Japan</p> <p>S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数</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.

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

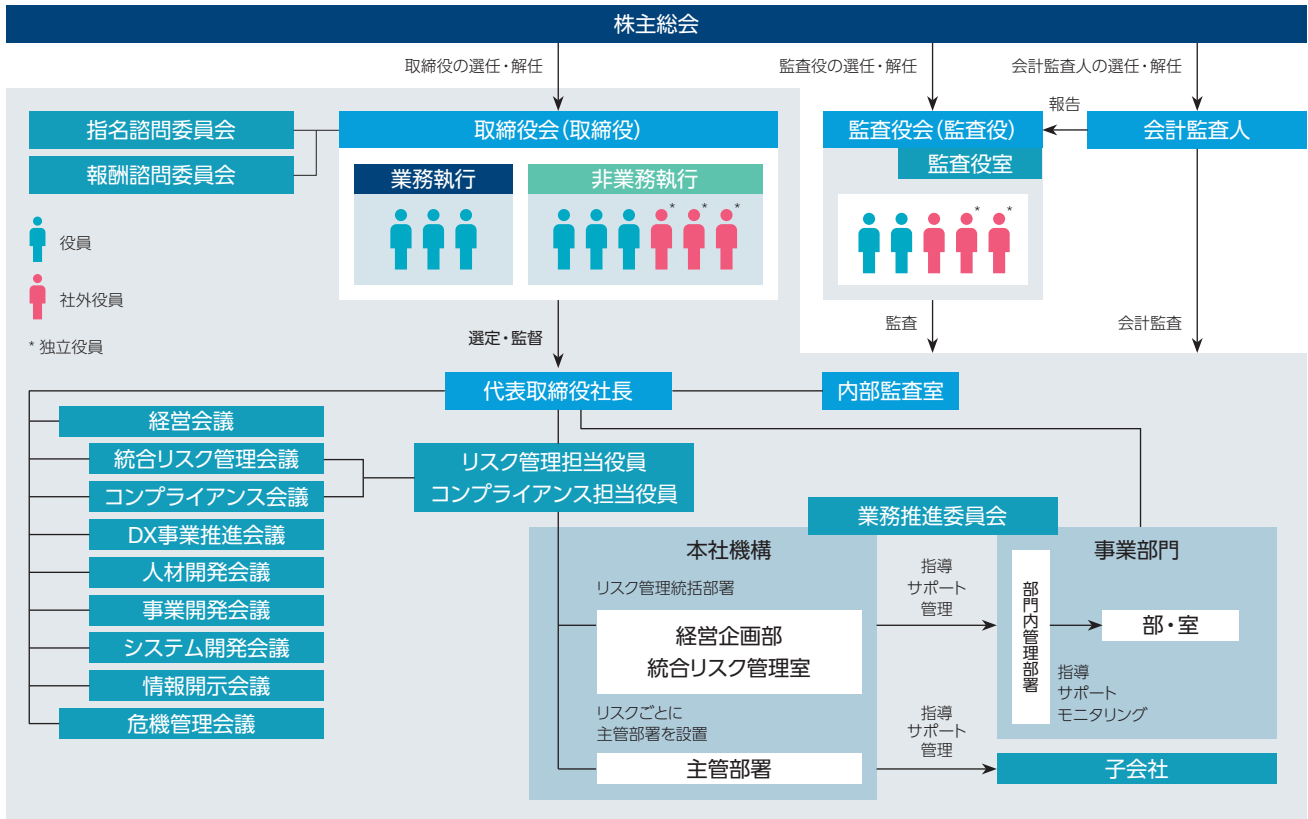
NRIは、法令及び東京証券取引所の規則で定められている情報、並びにステークホルダーにNRIを正しく理解してもらうために有用な情報を、迅速、正確かつ公平に開示し透明性を確保するとともに、株主との間で建設的な対話を行う。

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"> ● 企業理念の制定 ● 東京証券取引所第一部上場
2002年	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入 ● 取締役の員数を20名以内に減員し、社外取締役を選任 ● 監査役の監査機能の強化のため、社外監査役を増員
2003年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「NRIグループ倫理綱領(2010年「NRIグループ企業行動原則」に改訂)」及び「NRIグループビジネス行動基準」を制定
2005年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置
2006年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の員数を15名以内に減員
2008年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「長期経営ビジョン」を初めて開示(Vision2015) ● 株主の権利行使機会の拡大のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ● 監督と執行の分離を図るため、取締役会の議長に、非業務執行取締役を選任
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務遂行上発生しうるリスクを適切に管理するため、統合リスク管理統括部署を新設
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を2名から3名に増員 ● 独立社外取締役及び独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置 ● 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定 ● 「NRIグループ企業行動原則」の全面改訂
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「中期経営計画」を初めて開示(2017年3月期～2019年3月期) ● 取締役会の実効性評価を導入
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会を新設 ● 報酬諮問委員会の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● 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



各委員会・会議体の役割と活動

機関の名称	目的及び権限	機関の長
取締役会	全社レベルの業務執行の基本となる意思決定と取締役の職務執行の監督を行う。	取締役副会長 深美 泰男
監査役会	監査の方針その他監査に関する重要事項の協議・決定及び監査意見の形成・表明を行う。	監査役 坂田 太久仁
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。	取締役副会長 深美 泰男
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。	取締役副会長 深美 泰男
経営会議	業務執行の意思統一のため、会社経営の全般的な重要事項を審議する。	代表取締役会長兼社長 此本 臣吾
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。	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
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。	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
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。	専務執行役員 増谷 洋
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。	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
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。	常務執行役員 須永 義彦
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。	常務執行役員 西本 進
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。	常務執行役員 須永 義彦
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。	代表取締役専務執行役員 安齋 豪格
業務推進委員会	本社機構と事業部門の部門内管理部署が参加し、有効性・効率性の高い内部統制の定着を図る。	常務執行役員 須永 義彦

ガバナンス

取締役会・監査役会の体制

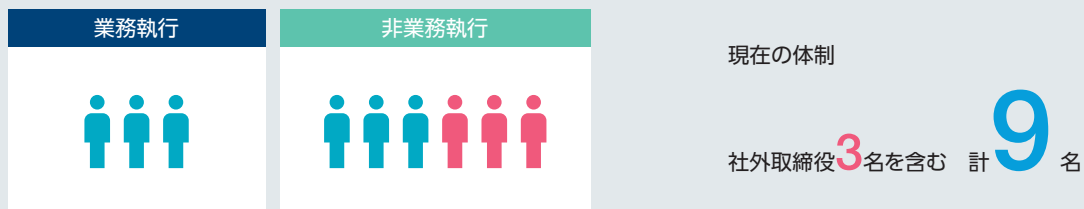
NRIは、監査役会設置会社として監査役・監査役会の機能を有効に活用しつつ、コーポレート・ガバナンスをさらに充実させるための体制を構築しています。

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、専ら本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、当社事業、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

NRI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(2021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 21.3期	選任理由
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	業務執行	6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。
ふかみ やすお 深美 泰男 (1960年8月12日生)	取締役副会長	非業務執行	2年	取締役会 14/14回	アジア・欧州地域におけるグローバル事業経験のほか、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。また報酬諮問委員会の委員長として、取締役の報酬決定等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。
ももせ ひろのり 百瀬 裕規 (1961年9月15日生)	取締役副会長	非業務執行	2年	取締役会 14/14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ひと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。
あんざい ひでのり 安齋 豪格 (1964年11月9日生)	代表取締役 専務執行役員	業務執行	新任	—	金融ITソリューション、産業ITソリューション、IT基盤サービスの各事業分野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の経営に活かせるものと判断した。
えぼ とけん 江波戸 謙 (1963年10月28日生)	取締役 専務執行役員	業務執行	新任	—	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における幅広い業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
ふなくら ひろし 船倉 浩史 (1963年7月10日生)	取締役	非業務執行	1年	(2020年6月18日 就任以降) 取締役会 11/11回	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。
おおみや ひであき 大宮 英明 (1946年7月25日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	3年	取締役会 14/14回	長年にわたり三菱重工業(株)の経営に携わられ、同社グループや産業界の発展に尽力してこられた。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、当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、経営全般に関して幅広く意見を述べられるなど、当社の経営監督機能の強化に貢献してこられた。引き続きその豊富な経験と高い見識を活かして、取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会等を通じ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 坂田 信以 (1957年3月31日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	1年	(2020年6月18日 就任以降) 取締役会 11/11回	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、当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、サステナビリティ、ダイバーシティの確保や人材育成に関する意見を述べられるなど、当社の経営監督機能の強化に貢献してこられた。引き続きその豊富な経験と高い見識を活かして、取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会等を通じ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。
おおし てつじ 大橋 徹二 (1954年3月23日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	新任	—	長年にわたり(株)小松製作所の経営に携わられ、建設現場のデジタル化を進めるなど、同社のイノベーションによる成長を推進してこられた。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、取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会等を通じ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(2021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 21.3期	選任理由
さかた たくひと 坂田 太久仁 (1961年11月20日生)	監査役 (常勤)	—	1年	(2020年6月18日 就任以降) 取締役会 11/11回 監査役会 14/14回	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 佐藤 公平 (1961年4月18日生)	監査役 (常勤)	社外	3年	取締役会 14/14回 監査役会 18/18回	当社の主要事業分野のひと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 西村 元也 (1962年7月23日生)	監査役 (常勤)	—	2年	取締役会 14/14回 監査役会 18/18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 山崎 清孝 (1953年4月4日生)	監査役	社外 独立	7年	取締役会 14/14回 監査役会 18/18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。
こさかい けんきち 小酒井 健吉 (1953年8月9日生)	監査役	社外 独立	新任	—	長年にわたり(株)三菱ケミカルホールディングスをはじめとする同社グループ各社の経営に携わられ、経理財務部門の業務経験及び最高財務責任者としての経験をお持ちである。その経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。

ガバナンス

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 ^{※1}				
【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 ^{※2}		
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^{※2}</td> <td>中期インセンティブ株式報酬 2.8億円^{※2}</td> </tr> </table>	長期インセンティブ株式報酬 1.2億円 ^{※2}	中期インセンティブ株式報酬 2.8億円 ^{※2}
		長期インセンティブ株式報酬 1.2億円 ^{※2}	中期インセンティブ株式報酬 2.8億円 ^{※2}	
<table border="1"> <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>	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。		
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。報酬要素の構成割合は、賞与が単年度の連結業績、株式関連報酬が付与時点の株価により、それぞれ連動することとなり、2021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「0.7」、株式関連報酬は「1.5」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「2.2」となります。

取締役報酬の構成比(2021年3月期)



(注) 1. 2021年3月期の取締役(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。

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遵行為を行ったまたは違反したと取締役会が認めた場合は、付与した株式の全部を無償取得することができる条項(マルス条項)を、譲渡制限付株式割当契約書にて定めています。

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

取締役の報酬等の決定プロセス

取締役の報酬等については、独立社外取締役を主な構成員とする取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会において、報酬等の体系及び水準、個人別報酬等の内容、それらの決定方針並びに手続きについて諮問し、その結果を踏まえ、取締役会において取締役の報酬等の方針並びに個人別報酬等の内容等を決定しています。

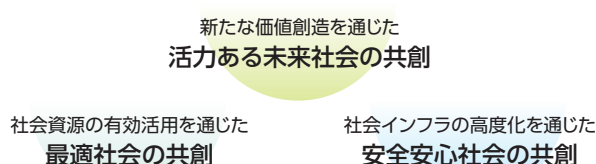
取締役個人に支給する報酬等のうち基本報酬の金額については、取締役の報酬等の決定方針に定める役職位ごとのテーブルに従い、報酬諮問委員会で確認した上で、その決定を代表取締役会長兼社長の此本臣吾に一任しています。



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」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ています。

NRIらしい3つの社会価値(価値共創を通じた社会課題の解決)



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

ガバナンス

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。

役員区分ごとの報酬等の総額等

2021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)	620	228	164	5	219	390	1	7
監査役(社外監査役を除く)	107	58	27	0	20	47	2	3
社外役員	110	96	13	—	—	13	0	7

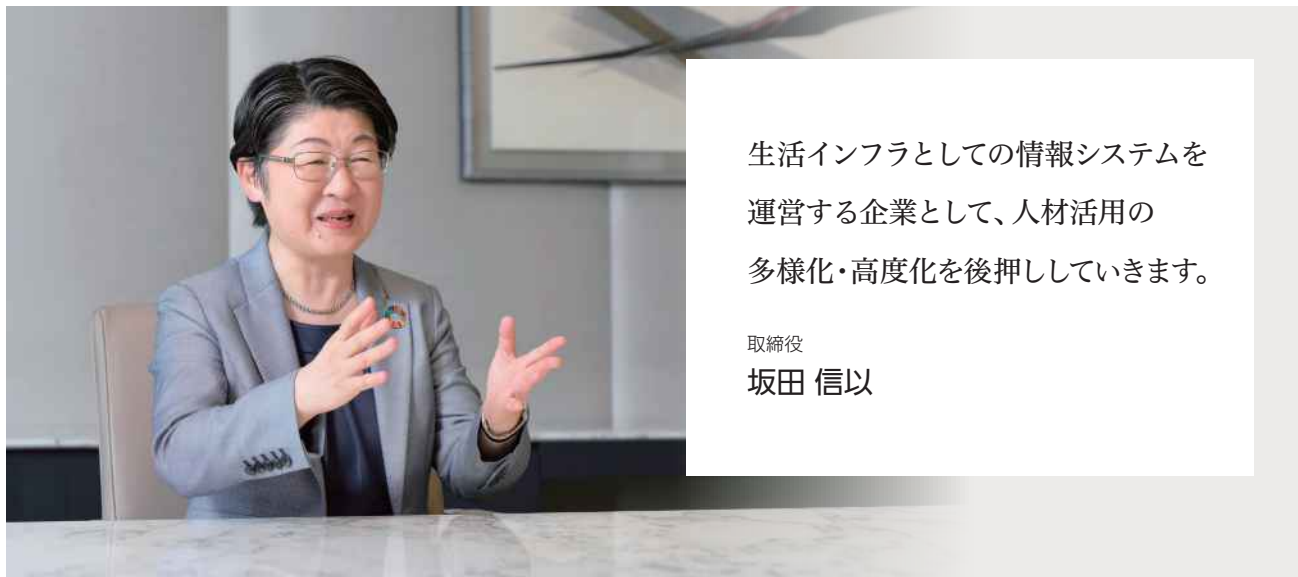
- (注) 1. 上記には、2020年6月18日開催の第55回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2人(うち社外取締役1人)及び監査役1人を含んでいます。
 2. 「ストックオプション」は、新株予約権の公正価値の総額を、新株予約権の割当日から権利行使開始日までの勤務期間に応じて均等に費用化しており、2018年3月期以前に付与されたものについて、2021年3月期において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役のストックオプションは、監査役就任前に付与されたものです。
 3. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限株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、2021年3月期において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役の譲渡制限付株式報酬は、監査役就任前に付与されたものです。
 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、85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。

取締役会の実効性評価(2021年3月期)

2021年3月期の取締役会の実効性評価を実施しました。すべての取締役・監査役を対象としたアンケート調査、独立役員との意見交換、取締役会での議論による評価の概要は以下の通りです。この分析・評価を踏まえ、取締役会の実効性向上を目指し、継続的に取り組んでいます。

評価結果	取締役会の構成・運営状況	<ul style="list-style-type: none"> 社外役員からの活発な意見・助言をはじめとして、取締役会全体として自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われている 社内の業務執行・非執行の取締役と独立社外取締役の構成比や経験の多様性がバランス良く確保され、適切な意思決定と監督を担保する体制が整えられている
	経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画に基づく事業戦略であるDX・グローバルに関する議論、意見交換は、計画の進捗状況と併せて継続的かつ適切に実施されている
	内部統制・リスク管理・グループガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 国内外のグループ会社の増加に伴い、グループガバナンスについて現状と課題が共有され、今後の取組みの方向性について適切に議論・意見交換が行われている 内部統制・リスク管理については、リスク単位での内部統制の構築・運用状況に関する報告と議論が進んでいる
	委員会	<ul style="list-style-type: none"> 「指名諮問委員会」・「報酬諮問委員会」について、社長の後継者計画、役員候補者の選定や育成プロセス、役員報酬の決定方法等に関する議論・意見交換が適切に行われており、任意の委員会でありながら実効的に機能している
	実効性評価を踏まえた取組み	<ul style="list-style-type: none"> 2021年3月期の課題となっていたNRIグループ中期経営計画(2019-2022)に掲げる戦略推進及びグループガバナンスに関する議論のさらなる充実を目的として取締役会で議論するテーマがあらかじめ設定され、議論が計画的に進むなど、過去の評価結果を踏まえた改善がなされている
さらなる実効性の向上に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> 今後の事業の状況や経営戦略を踏まえ、取締役会の構成・多様性の在り方について継続的に議論すること 規模拡大に伴いグループ経営の観点から、各社のグループにおける位置付け・機能を整理した上でガバナンスの在り方の議論を充実させること 	

社外役員メッセージ



中期経営計画を着実に推進

NRIはグローバル化やDX戦略など中期経営計画で掲げた目標を着実に達成しています。加えて、グローバルで通用するノウハウを獲得しています。例えば、NRIは、ソフトウェアオリティ*を専門とする豪州最大のITテスト会社であるPlanit社を買収しました。ITシステムの開発・運用では信頼性が最も重要です。ソフトウェアの信頼性に関して、日本のノウハウと海外のノウハウを保有する意義は大きいと思います。

着実な計画達成を支えるNRIの強みは、堅実で真摯に対応する姿勢の社風、コンサル系とIT系の両方の人材層の厚さにあると思います。これからもDXを牽引する企業として、型にはまらない自由な発想やイノベーション推進の突破力を高めていくことを期待します。

* 設計・開発したシステム・アプリケーションが仕様通りに動作するかを検証するサービス

実効性の高い取締役会

NRIの取締役会は、執行側と風通しの良い議論ができていると思います。良い議論ができる土壌として、執行側が、過去の質疑応答を含めた経緯について詳細な情報提供を行っていることが挙げられます。こちらが納得するまで丁寧に説明していただくことにより、審議案件を深く理解できます。これが良い議論に結びついています。

また、幹部人材の選抜ではスキルや実績などをきっちりと評価していると感じます。NRIは、海外への展開も含めてさらなる成長を期待できる企業ですので、企業規模の拡大に応じて幹部人材選抜の仕組みを高度化することが課題になると思います。

サステナビリティ経営への期待

NRIはサステナビリティ経営の取組みとして価値共創を通じた社会課題の解決に取り組んでいますが、これはNRIの事業と一体化したものだと思います。業種によっては、サステナビリティ経営の取組みと事業の間にコンフリクトが生じる場合がありますが、NRIでは仕事に取り組むことそのものが顧客との価値共創であり、社会課題の解決に貢献します。このように、サステナビリティ経営に関して業務と直結して説明できることは、とても幸せなことです。NRIのすべての役職員がこのことを理解しなければなりません。

ダイバーシティ&インクルージョンの取組みはすべての役職員が能力を最大限に活かすことをねらいとしており、性別は関係ないと思いますが、女性社員がさらに活躍することはNRIグループの発展に貢献すると信じています。私が役員を務めた会社での経験を踏まえて、女性の社外取締役としての立場からNRIの多様性の向上にも貢献したいと考えています。

ガバナンス

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。

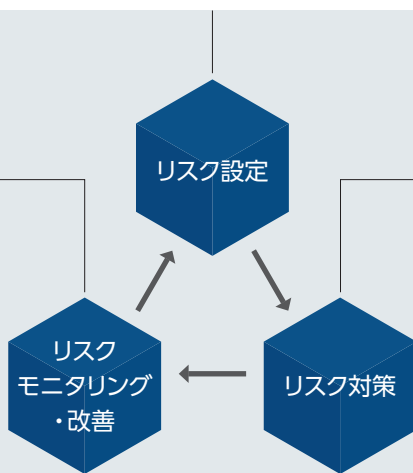
内部統制システムの構築に関する基本方針
<https://www.nri.com/jp/company/internal>

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)の整備に取組みます。

2022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グループ全体のガバナンスの実効性向上
- 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22名)が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIの監査を行っています。

監査結果は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 (シドニー)	▶ 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

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

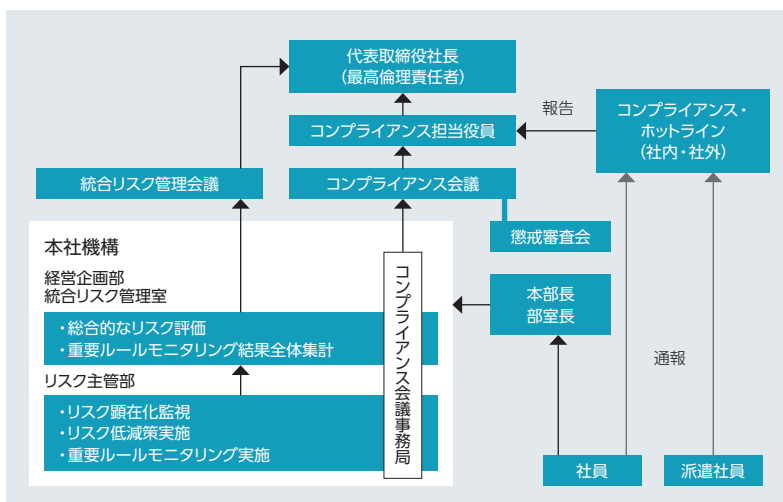
それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、12項目からなる「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

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AI倫理ガイドライン / NRIグループの贈収賄禁止に関する方針 / NRIグループの独占禁止法等遵守の方針 / NRIグループ税務方針**
<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。



ガバナンス

役員一覧

取締役



このもと しんじ
此本 臣吾
 1960年2月11日生
代表取締役会長兼社長 (190,837株)
 1985年 4月 当社入社
 2004年 4月 当社執行役員 コンサルティング第三事業本部長
 2010年 4月 当社常務執行役員 コンサルティング事業本部長
 2015年 4月 当社専務執行役員 ビジネス部門担当、
 コンサルティング事業担当
 2015年 6月 当社代表取締役 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)

業務執行



ふかみやすお
深美 泰男
 1960年8月12日生
取締役副会長 (113,077株)
 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 当社常務執行役員 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
 2021年 4月 当社取締役副会長(現任)

非業務執行



ももせ ひろのり
百瀬 裕規
 1961年9月15日生
取締役副会長 (27,000株)
 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 同社常務(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)

非業務執行



あんざい ひでのり
安齋 豪規
 1964年11月9日生
代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門管掌、本社機構担当、
品質監理担当 (80,094株)
 1989年 4月 当社入社
 2014年 4月 当社執行役員 流通・情報通信ソリューション事業本部副本部長
 2017年 4月 当社執行役員 基盤サービス本部長兼生産革新本部副本部長
 2019年 4月 当社常務執行役員 本社機構担当、経営企画、事業戦略、統合リスク
 管理、人事、人材開発、法務・知的財産、情報システム、IR担当
 2021年 4月 当社専務執行役員 コーポレート部門管掌、本社機構担当、品質監理
 担当
 2021年 6月 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌、
 本社機構担当、品質監理担当(現任)

新任 業務執行



えばと けん
江波戸 謙
 1963年10月28日生
取締役 専務執行役員
金融ITソリューション事業担当、
証券ソリューション事業本部長 (118,195株)
 1987年 4月 当社入社
 2015年 4月 当社執行役員 証券ソリューション事業本部副本部長
 2018年 4月 当社執行役員 証券ソリューション事業本部長
 2019年 4月 当社常務執行役員 証券ソリューション事業本部長
 2021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、
 証券ソリューション事業本部長
 2021年 6月 当社取締役 専務執行役員 金融ITソリューション事業担当、
 証券ソリューション事業本部長(現任)

新任 業務執行



ふなくら ひろし
船倉 浩史
 1963年7月10日生
取締役 (84,704株)
 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)

非業務執行



おおみや ひであき
大宮 英明
 1946年7月25日生
取締役(注1) (3,351株)
 1969年 6月 三菱重工業株式会社入社
 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 同社取締役会長
 2018年 6月 当社取締役(現任)
 2019年 4月 三菱重工業株式会社取締役 相談役
 2019年 6月 同社相談役(現任)
 (重要な兼職の状況)
 三菱重工業株式会社相談役
 セイコーエプソン株式会社社外取締役

独立 社外 非業務執行



さかたしのい
坂田 信以
 1957年3月31日生
取締役(注1) (272株)
 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

独立 社外 非業務執行



おおはし てつじ
大橋 徹二
 1954年3月23日生
取締役(注1) (-)
 1977年 4月 株式会社小松製作所入社
 2004年 1月 コマツアメリカ株式会社取締役社長兼COO
 2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員
 2009年 6月 同社取締役 常務執行役員
 2012年 4月 同社取締役 専務執行役員
 2013年 4月 同社代表取締役社長兼CEO
 2019年 4月 同社代表取締役会長(現任)
 2021年 6月 当社取締役(現任)
 (重要な兼職の状況)
 株式会社小松製作所代表取締役会長
 ヤマハ発動機株式会社社外取締役

新任 独立 社外 非業務執行

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) (175,731株)

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本部長
 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
 副本部長兼関西支社長、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本部長
 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 社外
 1961年4月18日生
監査役(常勤) (1,573株)

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プライベート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) (70,338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本部長
 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本部長
 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
 副本部長
 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 独立 社外
 1953年4月4日生
監査役(注1) (10,466株)

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
 2006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



こしかい けんきち 新任 独立 社外
小酒井 健吉
 1953年8月9日生
監査役(注1) (1,000株)

1976年 4月 三菱化成工業株式会社(現 三菱ケミカル株式会社)入社
 2010年 6月 田辺三菱製薬株式会社取締役 常務執行役員
 2014年 4月 株式会社三菱ケミカルホールディングス常務執行役員
 2015年 4月 同社専務執行役員
 2015年 6月 同社代表執行役専務 最高財務責任者
 2017年 4月 同社代表執行役副社長 最高財務責任者
 2017年 6月 同社取締役 代表執行役副社長 最高財務責任者
 2019年 6月 同社顧問
 2021年 6月 当社監査役(現任)

(注) 1. 取締役大宮英明、坂田信以、大橋徹二、監査役山崎清孝、小酒井健吉を、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、2021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、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、小酒井健吉が2021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。役員持株会における各自の持分を含めて、2021年4月30日現在の所有状況を記載しています。

執行役員等(取締役兼務は除く)

当社は、取締役会の経営戦略意思決定と業務執行機能を区分し、業務執行の権限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48名(取締役を兼務する3名を除く)です。

専務執行役員

上田 肇 竹本 具城
 林 滋樹 立松 博史
 増谷 洋 舘野 修二

常務執行役員

嵯峨野 文彦 安丸 徹
 稲田 陽一 野口 智彦
 横手 実 西本 進
 久保 並城 須永 義彦
 肥後 雄一

執行役員

村上 勝俊 桧原 猛
 中島 久雄 山崎 政明
 小原 康司 清水 康次
 大野 庄一 小池 裕
 松本 晃 森沢 伊智郎
 渡辺 徹郎 小林 一央
 大元 成和 小暮 典靖
 川浪 宏之 柳澤 花芽
 北川 園子 郡司 浩太郎
 小田島 潤 齊藤 英紀
 中丸 泰樹 森 克也

経営役

池谷 武文 原 敏文
 武田 則幸 亀井 章弘
 清水 雅史 中山 浩之
 小林 敬幸 山口 隆夫

研究理事

小粥 泰樹 神尾 文彦
 桑津 浩太郎

フェロー

青嶋 稔

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.94-95

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

金融ITソリューション ▶ P.96-97

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、共同利用型システム等のITソリューションやBPOサービスを提供しています。

主要な関係会社

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

産業ITソリューション ▶ P.98-99

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(株)、NRIシステムテクノ(株)、NRIデジタル(株)、ブライアリー・アンド・パートナーズ、ASG Group Limited、SMS Management & Technology Limited

IT基盤サービス ▶ P.100-101

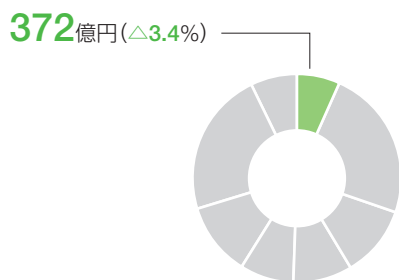
金融ITソリューションセグメント、産業ITソリューションセグメント等に対して、データセンターの運営管理、IT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、外部のお客様に対して、IT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。さらに、先端的な情報技術等に関する研究を行っています。

主要な関係会社

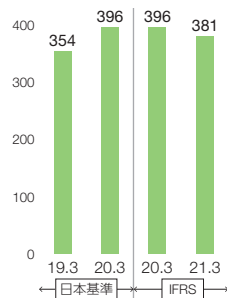
NRIセキュアテクノロジーズ(株)、NRIデータテック(株)、NRIデジタル(株)

お客様

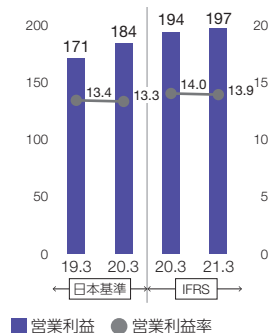
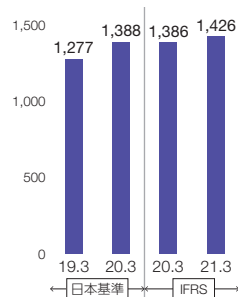
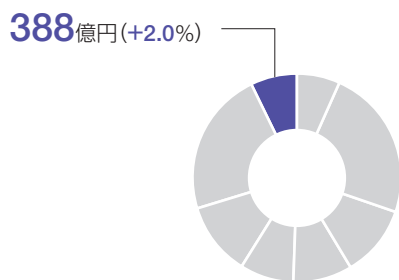
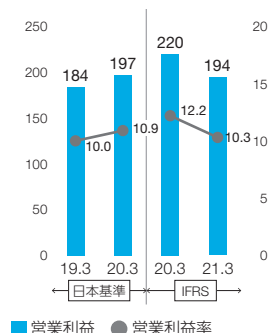
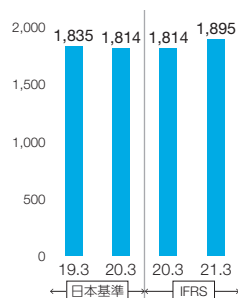
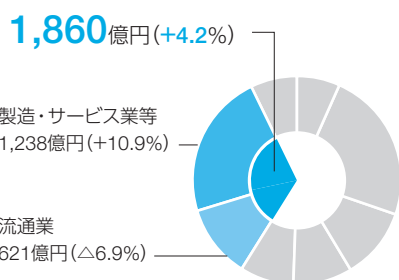
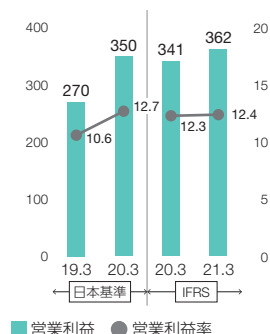
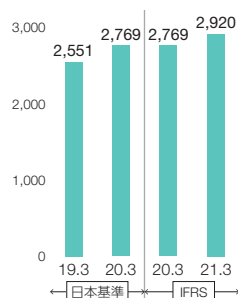
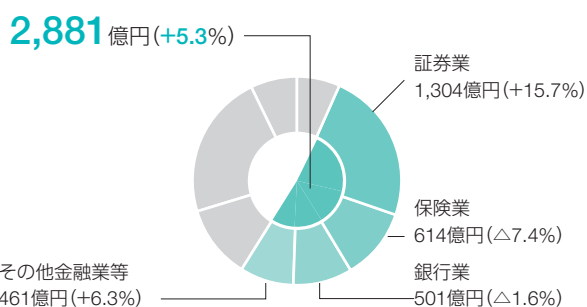
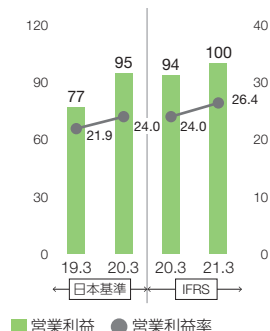
2021年3月期セグメント別
外部売上収益(前期比)



売上収益(内部売上収益を含む)
(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、数多くの実績を上げています。

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



リカーリング・シフト
製造業のビジネスモデル変革



デジタルケイパビリティ
DXを成功に導く組織能力

国内外の事業環境(お客様の動向)

DXによる社会課題解決

- ・脱炭素等の社会課題を経営戦略に取り込む検討が進む

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
- ・案件をコントロールするためのコンサルティングのニーズ増
- ・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

- ・様々なパートナーとの共創を通じた社会課題解決
 - カーボンニュートラル
 - サーキュラーエコノミー
 - フードバリューチェーン
- ・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

コロナ禍で急増するパート・アルバイトの「実質的失業」に対する速やかな支援を提言

新型コロナウイルス感染症の影響で、パート・アルバイトの就業状態が統計に表れている以上に悪化している実態が調査を通じて浮かび上がってきました。全国のパート・アルバイト女性の29.0%が「コロナでシフトが減少」と回答、そのうち45.2%（全体の13.1%）はシフトが5割以上減少したと回答しています。

パート・アルバイト就業者のうち、「シフトが5割以上減少」かつ「休業手当を受け取っていない」人を「実質的失業者」と定義し、その数を推計したところ、2021年2月時点で女性103.1万人、男性43.4万人にのぼりました。この「実質的失業者」は、一般的に、統計上の「失業者」にも「休業者」にも含まれません。

さらに、「実質的失業者」に該当する方の多くが、休業手当を受け取れることを知らなかったり、新しい仕事を探したいと思っていることも明らかになりました。調査結果を踏まえて、経済・社会状況の悪化を未然に防ぐためにも、パート・アルバイト就業

者に対する経済的支援の認知・利用促進と、労働移動（転職）を促す支援策の拡充が急務であることを提言しました。



調査を担当した
未来創発センター
制度戦略研究室長
梅屋 真一郎



上級コンサルタント
武田 佳奈

コロナ禍以前と比べたシフトの変化

(パート・アルバイト女性)



(出所)NRI「パート・アルバイト就業者の実態に関する調査」(2021年2月)

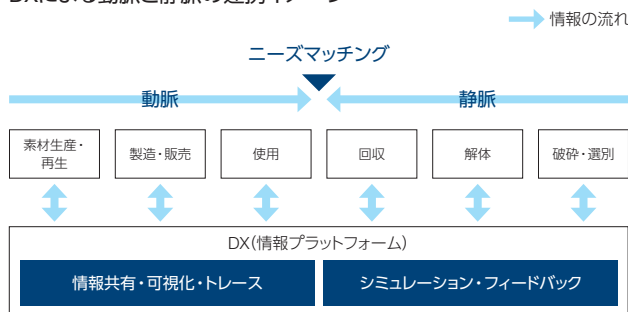
エネルギー起源の二酸化炭素の排出低下に向けてリサイクルプロセス全体の効率化を調査

サーキュラーエコノミー(循環型経済)実現に向けては、資源循環の効率をさらに向上させるため、全体最適の考え方に基づく取組みが必要です。従って、業界全体や個別業界を超えた連携を促すために各種情報を共有できる仕組みづくりが非常に重要な課題です。こうした中、急速に進展しているAI(人工知能)、IoT(Internet of Things)、ブロックチェーンなどのデジタル技術は、効率的・効果的な情報共有や主体間連携に大きく貢献できるものとして期待されています。

NRIは、環境省から受託したプロジェクトにおいて、資源循環に関する情報プラットフォーム事業を社会実装させることを目指し、ポテンシャルが高い製品・素材領域における実証事業の可能性について調査・提言しました。具体的には、使用済太陽光パネルの効率的な回収及び適切なリユース・リサイクルを目的とし

た一体的な情報連携システム、工場からの排出物を共通の分類軸により一元化した排出物管理システムなどについて検討しました。

DXによる動脈と静脈の連携イメージ



デンマークと日本のデジタルガバメントにおける現状と今後の方向性について議論

NRI CODO*にて「デンマークデジタルガバメントウェビナー～世界一と評されるデンマークデジタルガバメントの現状と今後～」を開催しました。

国連の世界電子政府ランキングで2回連続1位となったデンマークは、イノベーションで高い国際競争力を示し、ユニコーン企業が多数生まれている国です。成功の理由は、旧来より注目されていた福祉国家に示される社会の仕組みに加え、近年進展が顕著に見られる情報コミュニケーション技術(ICT)のインフラ充実をベースにした北欧モデルに起因すると考えられています。

NRIは、デンマークと日本のデジタルガバメントにおける現状の比較や、日本のデジタルガバメント構築のインパクトと対応方向について講演しました。具体的には、日本のデジタルガバメン

ト(マイナンバー認証、e-私書箱、オープンデータ、行政情報システム等)の検討状況、デンマークと比較した日本の取組みの特徴や課題、デジタルガバメント推進のために積極的に活動している地方自治体の事例等を紹介しました。

* 国・地域、お客様とのコラボレーションを通じて新しいビジネスの開発や新しい価値の探索を行う共創スペース



ウェビナー配信の様子
(左)
デンマーク 財務省・デジタル庁
チーフアドバイザー
カレン・アイアースボ・イバーセン氏
(右)
NRI 研究理事
神尾 文彦

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、共同利用型システム等のITソリューションやBPOサービスを提供しています。

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11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: 活況な金融市場
- ・銀行業: 新形態銀行の拡大や異業種からの参入
- ・保険業: 保険業法改正による少額短期保険の開発の活発化
- ・資産運用業: 拡大見通しの国内マーケット。運用会社新設の動きの活発化

コロナ禍によるデジタル化の高まり

- ・業務のリモート化(非対面、非接触)の定着
- ・デジタル化や異業種参入によるビジネスモデル変革ニーズの高まり
- ・マイナンバーの普及やペーパーレスの進展
- ・事業継続の観点におけるBPO需要の拡大



NRIの戦略・対応策

業界標準ビジネスプラットフォームの拡大

- ・クラウドネイティブ、従来の金融業界の枠組みを超えた業態横断サービスの拡充
- ・API提供による多様なサービスニーズへの対応
- ・グループ会社と一体となったITO×BPOサービスの拡充

デジタル金融サービスの創出と拡大

- ・マイナンバー等、デジタルガバメント政策に資する新たなDXビジネスの推進
- ・証券会社におけるフロント向け金融ビジネスプラットフォームの拡大
- ・新形態銀行、異業種参入への対応
- ・ミニ保険向けソリューション「InsDirect/MP」の提供
- ・資産運用会社向けフロント機能の拡充

グローバル事業展開の加速

- ・豪州AUSIEX社の安定稼働と事業拡大
- ・M&Aによるさらなる成長への挑戦

活動実績

日本初のブロックチェーン技術を活用した社債「デジタルアセット債」、「デジタル債」を発行

2020年3月、NRIは、日本企業として初めてブロックチェーン技術を活用した社債「デジタルアセット債」と「デジタル債」を発行しました。発行にあたっては、2019年に野村ホールディングス(株)とNRIの合併により設立された(株)BOOSTRYがブロックチェーン基盤「ibet」の提供を行いました。「デジタルアセット債」では、NRIがibetにつながるスマートフォンアプリを通じて投資家を募り、利息に代わり、デジタルアセット(本件ではカフェ店舗で利用可能なポイント)が付与されます。

(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を作成・移転・利用することが可能です。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、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ていきます。



ミニ保険向けにオンライン完結型業務パッケージ「InsDirect/MP」を提供

保険業法の改正により導入された少額短期保険制度の発展に伴い、持病があっても加入できる医療保険や、電化製品の故障時保証・保証延長サービスなど、従来の保険や共済で対象とされていなかった限定的なリスクに対し、必要なタイミングで必要な分だけを備えられる少額短期保険(ミニ保険)の開発が活発化しています。また、ミニ保険の提供者として、小売業やプラットフォームフォーマーなどの保険業以外の企業が参入するケースも増えています。

NRIは、こうしたニーズの高まりを受け、ミニ保険の業務システムパッケージ「InsDirect/MP」を、2020年9月にリリースしました。このパッケージは、システム導入を効率化するとともに、システム改修の影響を調査する際の確認作業も軽減します。そのため、保険契約者のニーズを確認しながら、機動的に商品戦略や営業戦略を立案・修正することが可能です。

NRIは、今後も生活者の新たな保険ニーズに応え、暮らしの安心を広げるよう、保険業のDXに取り組んでいきます。



AI(人工知能)を活用して証券会社の売買審査業務を高度化

証券会社には、投資家による取引をモニタリングし、不公正取引の疑いがあれば顧客に注意喚起等を行う「売買審査」が義務づけられています。近年、相場操縦という不公正取引が複数の証券会社を利用することで複雑化・巧妙化し、証券会社が単独で保有する取引データだけでは発見が難しくなっています。

NRIグループの(株)だいこう証券ビジネス(DSB)は、(株)DSB情報システムが開発したAIによる不公正取引検知アルゴリズム「AIFIX」(アイフィックス)を利用した売買審査業務を始めました。AIFIXは東京大学の松尾豊教授率いる松尾研究室との産学連携による共同研究を基に開発され、現行の売買審査プロセスに検知・検出口ジックを組み込むことで、売買審査業務を大きく効率化し、注意喚起事例も高い精度で検知・検出することが可能です。

NRIグループは、証券会社の売買審査業務の効率化、深度ある売買審査の実現を支援するとともに、金融商品市場の健全な発展に貢献していきます。



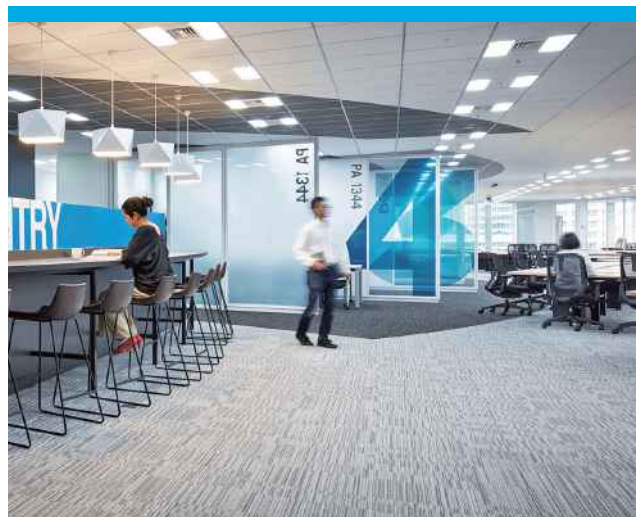
産業ITソリューションセグメント

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。

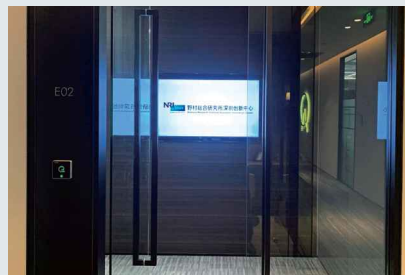
サービス事例

- 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)

コロナ禍によるeコマースの拡大

- ・ ネット・宅配需要の急速な高まり
- ・ 営業やサービスの非対面(DX)化

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

製造業におけるネットワーク型製品の普及

- ・ 商品価値に大きく影響するネットワークサービス

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

- ・ お客様のeコマース事業の継続的な成長支援
- ・ 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

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
- ・ アルゴリズム開発等、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

- ・ 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の提供

Enterprise AI

- ・ 経験とルールに依存していた業務のAI(人工知能)/ML(機械学習)による自動オペレーションへの置き換え

パッケージインテグレーション

- ・ 付加価値のある業務の差別化と間接業務標準化を両立させるトータルソリューションの提供

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

DXによる建設業界の安全性、生産性、環境性の向上を実現

2021年7月、(株)小松製作所、(株)NTTドコモ、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)、NRIは、建設業界にDXをもたらし、安全性、生産性、環境性の飛躍的な向上を実現することを目的に、新会社(株)EARTHBRAIN(以下、EB社)を4社共同で発足させました。

就業者の高齢化・労働者人口の減少といった日本国内の建設業界が抱える社会課題や、新型コロナウイルスの感染拡大により、世界の建設現場における働き方改革が求められています。EB社は、従来(株)小松製作所が提供していた「スマートコンストラクション」のさらなる高度化を図り、デジタル技術を駆使し、生産の全工程を遠隔からモニタリングし、最適にコントロールすることで、安全に生産性の向上を実現し、スマートでグリーンな未来の現場を創造します。NRIはビジネスモデル変革・デジタル化

への知見を活かしたソリューション開発やサービス提供を行い、建設業界のDXを支援します。



「スマートシティ実現への道筋」をテーマに「不動産DXセミナー」を開催

NRI及びNRIデジタル(株)は、2021年3月に第4回となる「不動産DXセミナー」を開催しました。近年、スーパーシティ法の成立などスマートシティをめぐる動きが加速する一方で、スマートシティの実現には様々なハードルがあり、理想と現実の間にギャップがあることが明らかになってきました。今回のセミナーでは、「スマートシティ実現への道筋」と題して、5名のコンサルタントやビジネスデザイナーがスマートシティの動向やシステムの導入・実装の考え方などについて、様々な視点からスマートシティ実現に向けた提言を行いました。

NRIでは、今後も情報発信やソリューションの提供を行い、スマートシティの実現をはじめとする不動産業界のDXを支援していきます。



日本でのフィジカルインターネットの取組みを配信

一般社団法人ヤマトグループ総合研究所(以下、ヤマト総研)とNRIは2021年6月に開催されたフィジカルインターネットに関する国際会議「第8回国際フィジカルインターネット会議」(以下、IPIIC)内のセッションの企画・運営を担当し、日本におけるフィジカルインターネットに関する取組みを発信しました。

フィジカルインターネットとは、トラックなどの輸送手段が持つ物理的なスペースと、倉庫が持つ同じく物理的な補完スペースに関する情報を物流会社同士でシェアし、お互いに利用し合う革新的な物流システムです。輸送・保管スペースの稼働率を高めると同時に、トラック等の燃料消費量を抑制し環境への負荷を減らすことで、持続可能な社会を実現します。ヤマト総研とNRIはこれまで両社で連携し、フィジカルインターネットに関する研

究を進めてきました。今後も両社で連携し、日本におけるフィジカルインターネットに関する取組みを進めると同時に、世界に発信していきます。



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、コンソリレ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



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/>

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

- ・顧客のデジタル領域へのIT投資活動の本格化
- ・顧客のパブリッククラウドファーストの定着
- ・コロナ後を見据えたビジネスモデル、プロセス変革の加速

デジタルワークプレイス事業

- ・コロナ禍による働く場所の多様化
- ・非対面等の新しいニーズの台頭
- ・働き方改革の必要性の高まり

セキュリティ事業

- ・セキュリティ脅威の常態化・範囲の拡大
- ・ゼロトラストやDXを支えるセキュリティニーズの高まり

DX生産革新

- ・DXによる顧客組織変革の高まり
- ・顧客のDX人材の不足

NRIの戦略・対応策

マルチクラウドサービス事業

- ・安全・安心なITインフラサービスの提供
- ・DX領域における実行力の強化
- ・クラウド関連技術の活用等による効率化

デジタルワークプレイス事業

- ・高品質なオフィス基盤やボイス基盤の構築
- ・非対面等新たなニーズに呼応するサービス拡充
- ・ワークプレイスの利便性を向上するサービスの提供

セキュリティ事業

- ・ゼロトラスト移行やDX向けクラウドセキュリティ等、ニーズの高い領域の対応
- ・クラウド活用による、常時セキュリティ診断の提供

DX生産革新

- ・DX支援の高度化(エンタープライズアジャイル、ローコード開発など)
- ・AIソリューションの提供
- ・技術動向調査、新技術探索

活動実績

デジタル技術でオフィスでの感染対策を推進

NRIはオフィスにおける新型コロナウイルス感染対策を推進するため、アマゾンウェブサービス(以下、AWS)の先端技術を活用し、個人情報の保護に配慮した安全・安心なAI画像解析ソリューション「NRI AI Camera」を開発しました。

執務エリアや会議室等、オフィスの3密回避のため、従業員が「マスクを着用しているか」「近接していないか」等、AIカメラが自動的に認識し、音声で注意を促します。AIカメラが撮影した画像データは、エッジコンピューティング技術によってカメラ端末側で破棄し、解析後のデータのみをクラウド側へ連携します。クラウド側ではAWSの多様なサービスを活用することで、高度なビジュアライズ・分析を可能にします。NRIは、企業にとって大きな課題のひとつである「with コロナ」「after コロナ」でのビジネス

活動再開に寄与するため、新型コロナウイルス感染予防をデジタル技術で実現します。

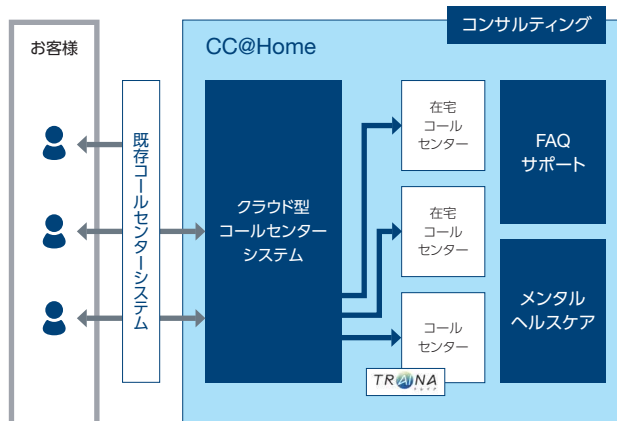


画面左の人物がマスクをしていないことを「NRI AI Camera for Office」が検知(赤枠表示)し、音声でマスクを着用するよう警告

コールセンターの在宅化を短期間で実現

NRIでは、新型コロナウイルス感染拡大の中にあってもコールセンターに出社することなく、自宅でコールセンター業務を行うことができるプラットフォーム「CC@Home」を提供しています。

「CC@Home」は、在宅コールセンター実現のためのコンサルティングだけでなく、FAQサポート、在宅コールセンターのインフラに関する技術的課題を解決するクラウド型コールセンターシステムを備えるだけでなく、在宅勤務によるメンタルヘルス上の問題の予兆を発見するために、日ごろからストレスを計測し、脳疲労やストレス判定を可能とするなど、メンタルヘルスマネジメントもデジタル技術で支援します。「CC@Home」は、在宅勤務に関わる様々な課題を解決し、数ヶ月程度の短期間での導入を実現します。NRIは企業の持続的なビジネスの実現をデジタル技術で支援します。



XR技術とアートで魅力的な街をつくる

2020年に開催された現代アートの国際展「ヨコハマトリエンナーレ2020」においてNRIは、XR技術*を用いた新しいアート体験づくりに挑みました。

ポストカード上のQRコードを読み取るとアプリに接続し、みなとみらいの地図が出てくるなど、初めてみなとみらいを訪れた人でも安心して会場までたどり着けるだけでなく、街なかにある展示物の作者や作品の背景ストーリーの説明も知ることができます。また、「ARで見る」を選択することで、ポストカード上に忠実に再現されたAR作品が浮かび上がる仕掛けも施しました。XR技術を用いることで、鉛のオブジェが海の底に落ちる様子など、現実には起こりえない演出も行いました。

3次元で立体感のあるメッセージを伝える媒体として、XRがひとつの解になることが期待されています。NRIはXRなどの技術

によって、企業や人々の行動様式や意識が変わり街により良い循環が生まれ出されると期待しています。

* XR技術:AR(拡張現実)、VR(仮想現実)、MR(複合現実)の総称



過去10年間の要約連結財務諸表

事業年度：4月1日～翌年3月31日

この過去10年間の要約財務データは、あくまで利便性を目的としています。

有価証券報告書と併せてお読みいただくようお願いいたします。

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

	日本基準					
	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期
損益計算書：						
売上高	335,554	363,891	385,932	405,984	421,439	424,548
売上原価	235,515	262,315	276,664	289,210	287,270	280,761
売上総利益	100,038	101,575	109,267	116,774	134,168	143,787
販売費及び一般管理費	56,886	57,608	59,450	65,287	75,873	85,272
役員報酬	899	878	986	1,316	1,227	1,213
給料及び手当	20,065	20,080	20,087	22,450	25,395	27,576
賞与引当金繰入額	4,527	4,582	4,715	5,136	5,802	5,993
退職給付費用	2,347	2,492	2,458	2,105	2,155	3,038
福利厚生費	3,651	3,641	3,786	4,362	4,935	5,842
教育研修費	1,567	1,843	1,853	1,789	1,712	1,768
事務委託費	8,401	8,823	9,640	11,170	14,246	16,722
営業利益	43,152	43,967	49,816	51,486	58,295	58,514
営業外損益	1,533	1,891	2,544	1,455	2,705	1,839
経常利益	44,686	45,858	52,360	52,942	61,001	60,354
特別損益	11,518	△2,988	349	6,132	1,304	4,638
法人税等	23,283	14,261	21,175	19,209	19,513	21,042
親会社株主に帰属する当期純利益	32,920	28,612	31,527	38,880	42,648	45,064
貸借対照表(期末)：						
資産合計	402,784	432,222	469,010	593,213	621,695	628,944
流動資産	176,804	189,206	208,121	298,565	306,943	295,915
現金及び預金	8,462	10,273	9,885	26,469	62,138	152,610
固定資産	225,980	243,016	260,888	294,647	314,751	333,029
有形固定資産	67,569	63,456	62,767	53,915	65,384	63,790
無形固定資産	57,861	42,854	42,712	55,582	65,085	99,485
のれん	—	—	—	—	7,864	35,404
投資その他の資産	100,549	136,705	155,408	185,148	184,280	169,754
投資有価証券	61,273	88,378	94,766	116,480	120,397	103,841
負債合計	144,507	141,404	137,601	189,745	196,286	181,646
流動負債	69,380	118,207	79,841	113,208	134,304	111,552
短期借入金	—	—	—	10,645	2,270	2,870
受注損失引当金	—	579	3,083	3,911	1,345	1,591
固定負債	75,126	23,196	57,759	75,988	61,327	69,500
社債	49,997	—	30,000	30,000	15,000	25,000
長期借入金	6,677	4,250	22,054	21,333	27,969	24,396
純資産合計	258,276	290,818	331,408	403,467	425,409	447,297
キャッシュ・フロー計算書：						
営業活動によるキャッシュ・フロー	53,067	68,600	33,839	58,710	81,470	61,147
投資活動によるキャッシュ・フロー	△47,731	△36,019	△32,234	△1,093	△75,344	△30,341
(除く、資金運用目的投資)	△25,299	△34,055	△38,086	△13,800	△52,725	△41,348
フリー・キャッシュ・フロー	5,335	32,580	1,605	57,617	6,126	30,805
(除く、資金運用目的投資)	27,767	34,544	△4,246	44,910	28,744	19,799
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,438	△10,723	△8,773	△10,536	9,326	△34,327
現金及び現金同等物に係る換算差額	62	721	337	694	△1,071	624
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△5,041	22,579	△6,830	47,775	14,381	△2,897
現金及び現金同等物の期末残高	77,043	99,623	92,792	140,567	154,949	152,051
現金及び現金同等物+資金運用目的投資残高	121,601	145,974	133,350	169,023	206,031	192,028

(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。

(単位:百万円)

2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	IFRS		
			2020年3月期	2021年3月期	
471,488	501,243	528,873	売上収益	528,721	550,337
311,868	336,508	348,006	売上原価	346,101	364,539
159,619	164,735	180,866	売上総利益	182,620	185,798
94,481	93,293	97,688	販売費及び一般管理費	97,491	98,366
1,101	1,069	1,220	(売上原価、販売費及び一般管理費の内訳)		
29,681	30,506	32,522	従業員給付費用	164,707	171,521
6,751	6,783	7,032	事務委託費	179,721	190,008
2,678	2,533	2,907	減価償却費及び償却費	39,383	40,911
6,348	6,532	6,697	設備機械費	42,954	46,819
1,705	1,851	1,840			
16,740	17,073	18,366	営業利益	85,625	80,748
65,138	71,442	83,178	金融損益	△140	△9,672
1,023	967	1,349	税引前利益	85,484	71,075
66,161	72,409	84,528	法人所得税費用	26,388	18,497
16,366	4,340	17,968	親会社の所有者に帰属する当期利益	58,195	52,867
26,356	25,213	32,288			
55,145	50,931	69,276			
643,117	612,192	533,151	資産合計	565,229	656,536
298,275	285,788	259,855	流動資産	259,187	323,366
159,541	124,773	102,540	現金及び現金同等物	100,778	153,187
344,842	326,404	273,295	非流動資産	306,042	333,170
68,528	65,376	63,422	有形固定資産	48,611	46,714
103,747	91,505	85,118	のれん及び無形資産	83,167	89,067
36,624	27,572	20,409	のれん	16,053	20,351
172,566	169,522	124,755	その他の金融資産	55,189	59,254
88,999	80,203	28,512	投資有価証券	31,190	34,780
210,442	187,160	245,997	負債合計	300,502	323,329
162,133	124,264	140,456	流動負債	156,179	174,348
6,074	6,345	6,659	社債及び借入金	11,822	23,844
50	933	300	引当金	390	1,497
47,714	62,419	105,076	非流動負債	144,322	148,981
34,082	33,931	73,310	社債及び借入金	91,186	93,651
408	13,213	17,876	リース負債	36,261	35,748
432,674	425,032	287,153	資本合計	264,727	333,206
73,493	56,349	102,787	営業活動によるキャッシュ・フロー	112,838	84,594
△17,882	△16,826	18,382	投資活動によるキャッシュ・フロー	18,382	△20,522
△30,162	△15,025	△6,985	(除く、資金運用目的投資)	—	△22,811
55,610	39,523	121,169	フリー・キャッシュ・フロー	131,221	64,071
43,330	41,324	95,801	(除く、資金運用目的投資)	—	61,782
△46,829	△73,106	△139,857	財務活動によるキャッシュ・フロー	△149,908	△13,183
△2,529	△1,519	△3,734	現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,734	1,520
6,251	△35,102	△22,421	現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△22,421	52,408
158,303	123,200	100,778	現金及び現金同等物の期末残高	100,778	153,187
185,882	152,743	104,842	現金及び現金同等物+資金運用目的投資残高	—	157,251

連結財務データ

(単位:百万円)

		日本基準					IFRS	
		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	2020年3月期	2021年3月期
セグメント情報:								
外部売上収益	コンサルティング	28,370	30,574	34,577	34,839	38,572	38,572	37,246
(外部顧客への 売上収益)	金融ITソリューション	252,842	246,979	252,122	252,367	273,571	273,571	288,196
	証券業	123,896	119,128	118,397	100,309	112,762	112,762	130,427
	保険業	57,082	51,982	51,836	64,874	66,374	66,374	61,441
	銀行業	37,541	40,286	42,225	43,404	51,022	51,022	50,181
	その他金融業等	34,321	35,580	39,662	43,780	43,411	43,411	46,146
	産業ITソリューション	101,538	107,208	154,917	180,882	178,490	178,490	186,051
	流通業	51,882	54,256	61,057	66,814	66,789	66,789	62,192
	製造・サービス業等	49,656	52,952	93,860	114,068	111,700	111,700	123,858
	IT基盤サービス	28,720	29,241	29,870	33,153	38,239	38,087	38,843
	その他	9,966	10,544	—	—	—	—	—
外部売上収益	コンサルティング							
+	売上収益	28,823	31,161	35,332	35,481	39,612	39,612	38,155
	内部売上収益	営業利益	5,487	5,853	6,561	7,786	9,515	9,494
	営業利益率(%)	19.0	18.8	18.6	21.9	24.0	24.0	26.4
	金融ITソリューション							
	売上収益	253,802	248,188	254,567	255,162	276,937	276,937	292,038
	営業利益	29,171	26,461	27,673	27,095	35,034	34,170	36,275
	営業利益率(%)	11.5	10.7	10.9	10.6	12.7	12.3	12.4
	産業ITソリューション							
	売上収益	102,859	107,672	157,585	183,580	181,438	181,438	189,551
	営業利益	9,974	9,076	15,119	18,449	19,719	22,055	19,482
	営業利益率(%)	9.7	8.4	9.6	10.0	10.9	12.2	10.3
	IT基盤サービス							
	売上収益	110,044	122,107	122,342	127,777	138,833	138,680	142,686
	営業利益	11,575	14,015	14,764	17,130	18,454	19,450	19,785
	営業利益率(%)	10.5	11.5	12.1	13.4	13.3	14.0	13.9
サービス別	コンサルティングサービス	52,131	62,734	78,987	90,816	96,862	96,862	90,056
外部売上 収益	開発・製品販売	145,157	131,908	138,111	150,467	161,703	161,703	183,847
	運用サービス	212,952	217,271	241,198	244,273	251,908	251,757	258,656
	商品販売	11,197	12,634	13,191	15,686	18,399	18,399	17,777
主な相手先別	野村ホールディングス(株)	68,666	71,600	77,937	60,579	65,049	65,049	66,309
売上収益	(株)セブン&アイ・ホールディングス	43,254	45,285	47,001	49,109	52,434	—	—
	海外売上収益	海外売上収益	14,618	18,925	43,559	53,081	46,752	46,752
	海外売上収益比率(%)	3.5	4.5	9.2	10.6	8.8	8.8	7.9

(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. 相手先別の売上収益には、相手先の子会社に販売したものと及び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)

		日本基準					IFRS	
		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	2020年3月期	2021年3月期
受注高	コンサルティング	27,425	34,609	36,285	34,315	39,352	—	39,957
	金融ITソリューション	256,293	246,153	244,794	265,724	284,089	—	307,715
	産業ITソリューション	104,650	116,335	174,260	184,653	176,867	—	189,587
	IT基盤サービス	23,352	31,423	30,154	33,467	40,671	—	37,083
	その他	10,840	10,463	—	—	—	—	—
	計	422,561	438,986	485,494	518,161	540,980	—	574,343
受注残高	コンサルティング	4,677	8,711	6,764	3,559	4,339	4,339	7,050
	金融ITソリューション	149,718	148,893	141,574	154,930	165,449	165,449	184,968
	産業ITソリューション	58,523	67,650	94,120	100,572	98,949	98,949	102,484
	IT基盤サービス	11,837	14,019	14,295	14,609	17,041	17,041	15,281
	その他	3,553	3,472	—	—	—	—	—
	計	228,310	242,748	256,754	273,672	285,779	285,779	309,785

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。
 2. 金額は販売価格によっています。
 3. 継続的な役務提供サービスや利用度数等に応じて料金をいただくサービスについては、各年度末時点ま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)

	日本基準					IFRS	
	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	2020年3月期	2021年3月期
生産実績・外注実績:							
生産実績	279,405	277,736	304,044	327,324	337,197	—	354,035
外注実績	139,303	126,361	135,522	150,635	161,305	161,353	171,560
うち、中国企業への外注実績	23,476	18,815	19,532	23,213	28,514	28,514	30,460
外注比率(%)	49.9	45.5	44.6	46.0	47.8	48.1	48.5
中国企業への外注比率(%)	16.9	14.9	14.4	15.4	17.7	17.7	17.8

(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)

	日本基準					IFRS	
	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	2020年3月期	2021年3月期
設備投資・減価償却・研究開発:							
設備投資額	48,325	38,668	38,201	26,276	28,496	—	33,372
有形固定資産	20,285	13,640	16,188	5,615	6,684	—	11,712
無形固定資産	28,040	25,027	22,012	20,661	21,811	—	21,660
減価償却費	32,598	28,476	31,941	30,427	30,414	39,383	40,911
研究開発費	5,110	5,674	5,170	3,665	4,310	4,310	4,468

(単位:%)

	日本基準					IFRS	
	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	2020年3月期	2021年3月期
財務指標:							
売上総利益率	31.8	33.9	33.9	32.9	34.2	34.5	33.8
営業利益率	13.8	13.8	13.8	14.3	15.7	16.2	14.7
EBITDAマージン	21.8	20.9	21.9	21.7	22.2	23.8	23.6
ROE	10.6	10.7	12.9	12.3	20.3	18.3	18.2
ROA	10.0	9.7	10.4	11.5	14.8	14.2	11.6
グロスD/ELシオ(倍)	0.16	0.13	0.19	0.15	0.40	0.61	0.50
ネットD/ELシオ(倍)	—	—	—	—	—	0.20	0.04
親会社所有者帰属持分比率	66.2	69.1	65.2	67.1	50.9	44.1	50.3
株価収益率(PER)(倍)	20.1	22.6	22.1	23.3	20.9	24.9	38.8
配当性向	41.1	42.4	39.1	41.5	27.9	33.2	41.3
総還元性向	63.4	66.4	129.8	113.4	258.9	326.8	60.2

(単位:円)

	日本基準					IFRS	
	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	2020年3月期	2021年3月期
1株当たり指標:							
基本的1株当たり当期利益(EPS)	171	181	228	72	109	91	88
希薄化後1株当たり当期利益(EPS)	170	181	227	71	109	91	88
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	1,646	1,750	1,760	587	455	418	547
1株当たり年間配当金(DPS)	80	80	90	90	32	32	36

(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+のれん償却額+固定資産除却損、2020年3月期(IFRS)以降は営業利益+減価償却費+固定資産除却損+一時的要因で算出しています。
3. 当社は、2017年1月1日付で、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。基本的1株当たり当期利益(EPS)、希薄化後1株当たり当期利益(EPS)及び1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)は、それぞれ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。
4. 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。基本的1株当たり当期利益(EPS)、希薄化後1株当たり当期利益(EPS)及び1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)は、それぞれ2019年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定しています。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。
5. 配当性向は、配当金総額(NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む)を親会社の所有者に帰属する当期利益で除して算定しています。

ESGデータ

ESGデータブック2021
https://www.nri.com/jp/sustainability/library/back_number

E:環境

環境KPI(集計単位:グループ):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
温室効果ガス排出量削減率(2014年3月期比)(%)	26.9	30.0	38.2	43.8	48.7
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	1.6
サプライヤーの環境目標設定割合(%) (Scope3のカテゴリー1、2、及び11)	n/a	4.6	18.1	21.6	30.5

温室効果ガス排出量(集計単位:グループ):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
直接的温室効果ガス排出量(Scope1)	1	1	1	1	1
国内	1	1	1	1	1
海外	0	0	0	0	0
間接的温室効果ガス排出量(Scope2)	77	73	65	58	53
国内	74	70	62	56	53
海外	3	3	2	2	0
Scope1 + Scope2排出量合計	78	75	66	60	55
国内	75	72	63	58	55
海外	3	3	2	2	0

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

S:社会

社員数(集計単位:グループ):	2017年3月期		2018年3月期		2019年3月期		2020年3月期		2021年3月期	
	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)
社員数	11,605	100	12,708	100	12,578	100	13,278	100	13,430	100
地域別										
日本	8,676	74.8	8,821	69.4	9,004	71.6	9,495	71.5	9,912	73.8
欧州	12	0.1	14	0.1	15	0.1	16	0.1	12	0.1
米州	383	3.3	392	3.1	345	2.7	328	2.5	218	1.6
アジア	1,995	17.2	2,052	16.1	1,761	14.0	1,860	14.0	1,903	14.2
うち中国	1,473	12.7	1,465	11.5	1,168	9.3	1,244	9.4	1,289	9.6
豪州	539	4.6	1,429	11.2	1,453	11.6	1,579	11.9	1,385	10.3

雇用関連(集計単位:単体):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
採用者数(名)	289	339	452	496	543
総離職率(%)*	3.5	3.8	3.9	4.3	3.8
平均勤続年数(年)	14.3	14.6	14.6	14.7	14.7
新卒新入社員の3年後定着率(%)	90.9	93.3	95.9	92.8	92.4
平均年間給与:従業員全体(千円)	11,514	11,660	12,217	12,352	12,251

* 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):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
女性社員比率(%)	19.0	19.3	19.8	20.4	20.8
女性管理職比率(%)*	6.1	6.4	6.8	7.1	7.6
女性採用比率(%)	25.6	26.7	27.6	28.2	27.2

* 女性管理職比率は、期初の値

育児・介護休業(集計単位:単体):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
産前産後休暇取得者数(名)	76	56	72	78	61
育児休業取得者数(名)	130	252	261	260	273
うち男性(名)	60	189	194	190	208
うちパートナー出産休暇のみ取得(名)	36	167	156	137	124
うち育児休業取得(名)	24	22	38	53	84
うち女性(名)	70	63	67	70	65
育児短時間勤務制度利用者数(名)	107	107	112	103	108
育児休業取得後の復職率(女性)(%) ^{※1}	97.3	97.0	96.7	98.1	100.0
育児休業取得後の定着率(女性)(%) ^{※2}	91.7	93.3	92.8	96.8	96.5
介護休業取得者数(名)	2	3	3	0	1

(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):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
障がい者雇用者数(名)	121	134	142	166	170
障がい者雇用比率(%)	2.22	2.19	2.26	2.45	2.35

(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):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
社員1人当たりの月平均残業時間(時間)	27.2	22.0	21.5	26.6	33.5
年次有給休暇取得率(%)	70.6	71.4	71.3	71.1	64.1
業務上死亡者数(名)	0	0	0	0	0
労働災害件数(件)*	2	0	2	1	0

* 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):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
お客様満足度(%) ^{※1}	82.8	84.6	86.9	83.8	86.4
従業員満足度(%) ^{※2}	—	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。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):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
単行本の発行(冊)	13	15	20	21	18
新聞・雑誌への寄稿(回)	273	298	306	290	353
講演(回)	937	962	922	911	666
テレビ・ラジオへの出演(回)	102	158	267	155	227

人づくり/社会づくり活動(集計単位:単体):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
NRI学生小論文コンテスト応募数(件)	3,103	1,767	1,444	2,300	1,925
キャリア教育支援					
学校数(校)	34	24	31	29	2
参加人数(名)	1,277	733	850	704	41

G:ガバナンス

取締役構成(集計単位:単体):	2017年7月現在	2018年7月現在	2019年7月現在	2020年7月現在	2021年7月現在
取締役合計(名)	9	7	9	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):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
開催回数(回)	14	15	14	14	14
全取締役の平均出席率(%)	96	98	98	99	100
社外取締役の平均出席率(%)	90	93	95	98	100
全監査役の平均出席率(%)	99	99	99	100	100
社外監査役の平均出席率(%)	98	98	98	100	100

監査役会開催状況(集計単位:単体):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
開催回数(回)	18	18	17	17	18
全監査役の出席率(%)	99	100	99	100	100
社外監査役の平均出席率(%)	98	100	98	100	100

通報窓口への通報または相談件数(集計単位:単体):	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
通報または相談件数(件)	8	2	4	3	4

NRIグループネットワーク (2021年3月31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

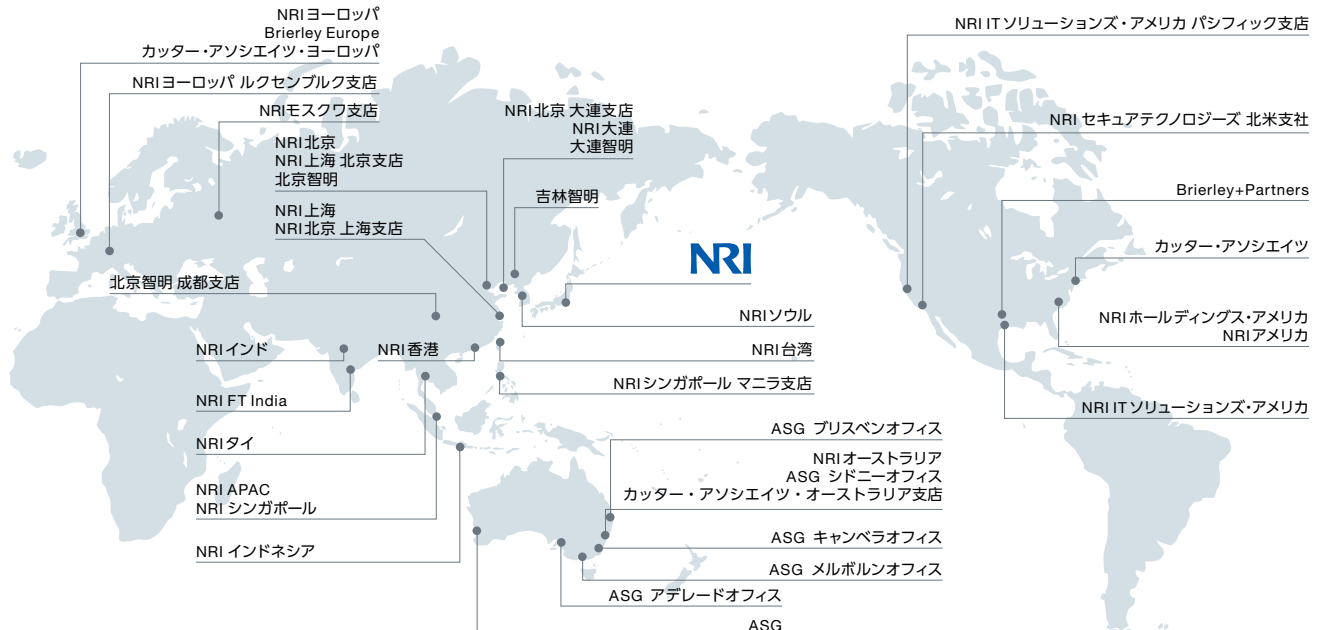
- NRIネットコム株式会社
- NRIセキュアテクノロジーズ株式会社
- NRIワークプレイスサービス株式会社
- NRIデータテック株式会社
- NRI社会情報システム株式会社
- NRIプロセスイノベーション株式会社
- NRIシステムテクノ株式会社
- 株式会社ユービーセキュア
- 株式会社だいこう証券ビジネス
- 株式会社DSB情報システム
- NRIみらい株式会社
- 日本智明創発ソフト株式会社
- NRIリテールネクスト株式会社
- ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン株式会社
- NRIデジタル株式会社
- 株式会社NDIAS
- 株式会社Financial Digital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

NRIの海外拠点



会社情報 / 株式情報 (2021年3月31日現在)

会社情報

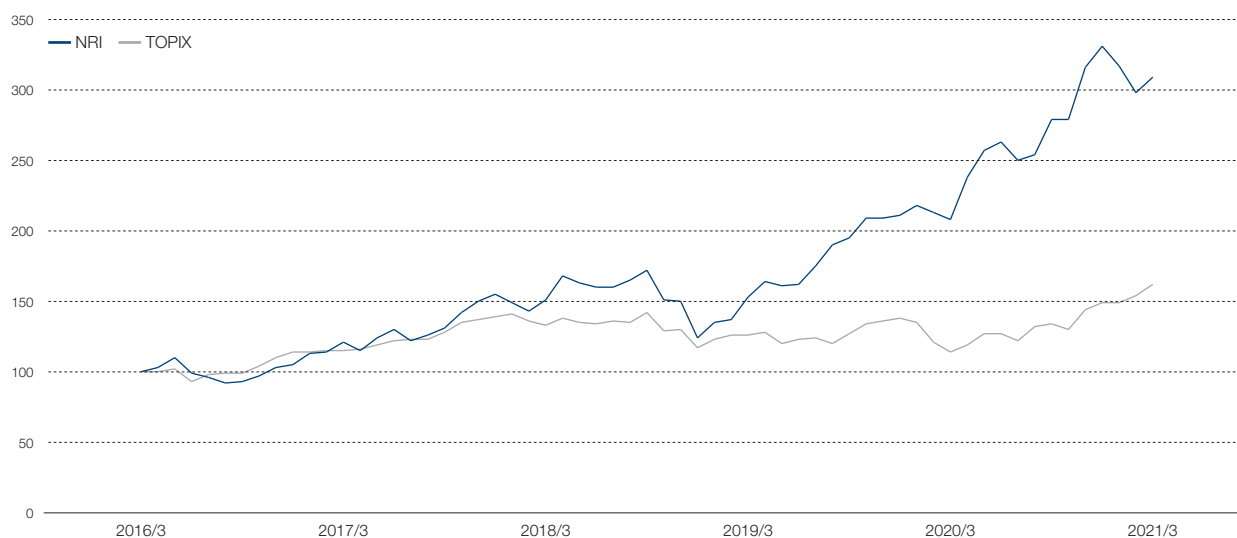
会社名	株式会社野村総合研究所
英文社名	Nomura Research Institute, Ltd.
所在地	〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ
資本金	211億円
代表者	代表取締役会長兼社長 此本 臣吾
従業員数 (連結ベース)	13,430名

株式情報

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	610,000,000株
単元株主総数	18,445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

過去5年間の株主総利回り(TSR)推移

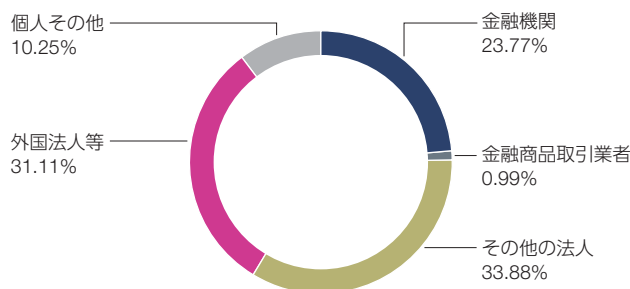
(%)



保有期間	1年	2年	3年	4年	5年
NRI	121.2%	151.1%	153.4%	209.4%	311.6%
TOPIX	114.7%	132.9%	126.2%	114.2%	162.3%

(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、2016年3月末に投資を行った場合のTSRを示しています。2016年3月末の終値を100%としています。
(出所) NRI作成

所有者別持株比率



(注) 自己株式は「個人その他」に含まれています。

大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
野村ホールディングス株式会社	106,425	17.54
野村ファシリティーズ株式会社	67,518	11.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	34,590	5.70
NRIグループ社員持株会	28,739	4.74
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	4.08
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	24,578	4.05
ジャフコグループ株式会社	23,968	3.95
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	22,954	3.78
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)	13,870	2.29
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	2.21

(注) 1. 当社が保有する自己株式3,385千株は、上記大株主からは除外しています。
2. 所有株式数は千株未満を切り捨て、持株比率は自己株式を控除して計算しています。
3. 野村ファシリティーズ(株)は、2021年4月1日付で野村土地建物(株)と合併し、野村プロパティーズ(株)に社名を変更しています。

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