

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

未来創発
Dream up the future.

野村総合研究所

統合レポート 2022

2022年3月期

未知なる 世界を 切り拓く

近年、社会課題は複雑化し、その解決がより一層求められています。私たちは、社会課題を解決するうえでデジタル技術が大きな役割を果たすと考えます。

社会価値を創出するために生まれた私たちには、未来を洞察する力とそこから導きだされたソリューションを実現／提供する力があります。私たちは、デジタル技術で社会課題の解決に挑み、デジタル技術で人々の豊かさを追求します。



コンサルティング
×
ITソリューションで

デジタル社会資本を創出し
世界をダイナミックに変革

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、野村證券(株)が調査部の機能を拡充し、より高度な資質を備えた研究調査機関への飛躍・発展を期して、旧(株)野村総合研究所を設置したことにさかのぼります。

その設立趣意書「野村総合研究所—その構想と方針—」には、設立のねらいとして「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年に野村證券が作成)

時代を切り拓いた コンサルティング× ITソリューション

「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。

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

* 1972年に野村コンピュータシステム(株)に社名変更



野村證券(株)に導入された商用コンピュータ (UNIVAC-120)

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、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)

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



使命を貫く多様な プロフェッショナル



創業の精神を受け継ぐ多様な人材がNRIの価値共創の原動力です。

あらゆる分野の知識と技術を持つNRIのプロフェッショナルたちは、

企業理念「未来創発」のもと唯一無二のチームとして結束し、

時代の先の先まで見据えた提案と着実な実行によって、未来社会の構築に挑み続けます。

コーポレート・ステートメント

未来創発 Dream up the future.

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

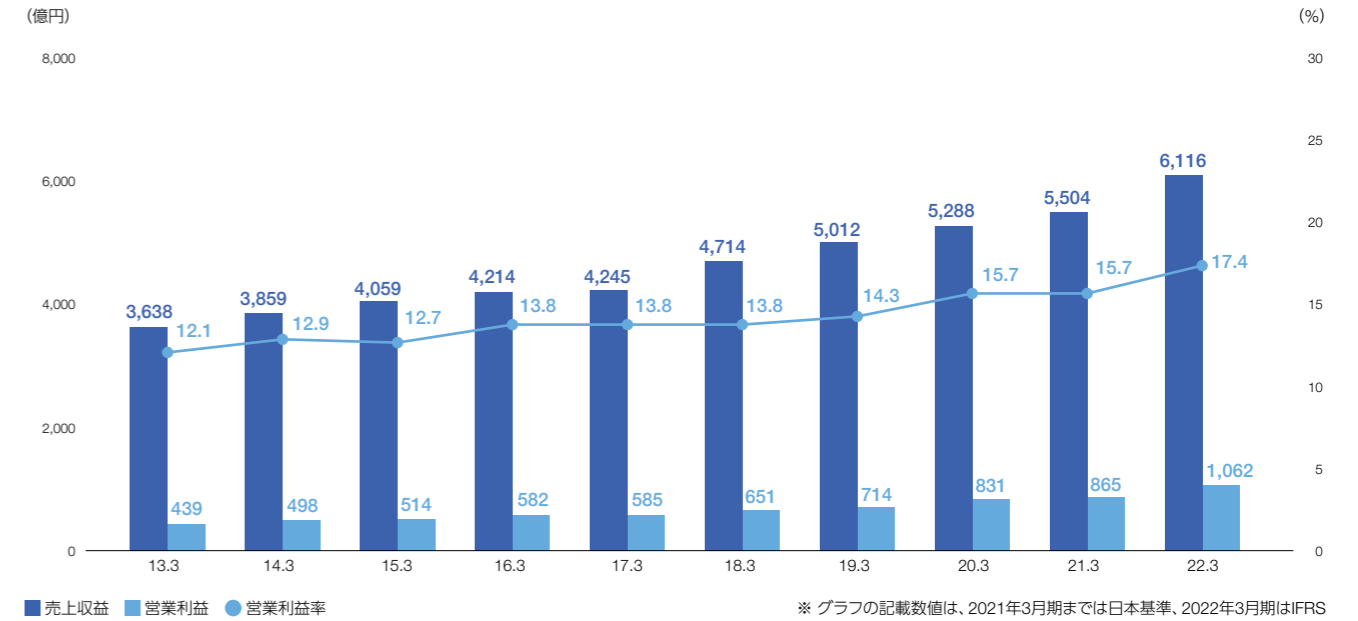
使命	事業ドメイン	経営目標	行動指針
新しい社会のパラダイムを 洞察し、その実現を担う お客様の信頼を得て、 お客様と共に栄える	未来社会創発企業 Knowledge Creation and Integration	ナビゲーション× ソリューションにより、 企業価値の最大化を目指す	真のプロフェッショナル としての誇りを胸に、 あくなき挑戦を続ける

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。

2022年3月期実績		
連結売上収益	連結営業利益	ROE
6,116億円	1,062億円	21.3%
DX関連売上収益比率	従業員数(連結ベース)	コンサルタント人数
63%	16,512名	1,000名超
連結営業利益率	従業員1人当たり連結売上収益	従業員1人当たり連結営業利益
17.4%	37.04百万円	6.43百万円
同業他社と比較してトップクラス		

連結売上収益・連結営業利益・連結営業利益率推移



4つの事業セグメント [P.120-125](#)

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、システム開発および運用サービス、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

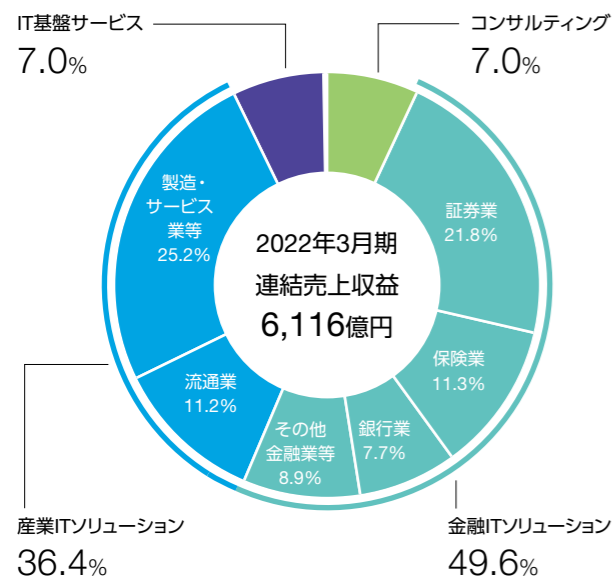
産業ITソリューション

- 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、システム開発および運用サービス等の提供

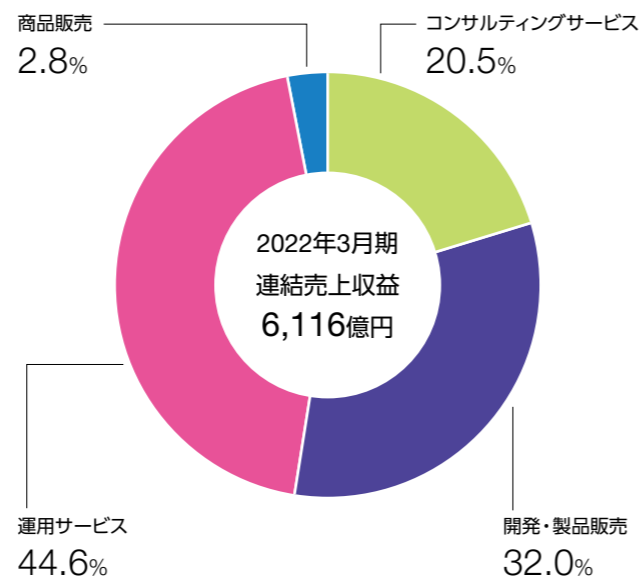
IT基盤サービス

- 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

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2022年3月期の連結売上収益に占める割合

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 20 サステナビリティ経営 22 変わらぬ価値共創のあゆみ 24 価値共創プロセス 26 サステナビリティ経営の取り組み 28 ビジネスモデル 29 競争優位性の関連 30 競争優位性 35 ビジネスモデルと競争優位性が生み出すアウトカム 36 外部環境の変化による機会とリスク 38 財務ハイライト 40 非財務ハイライト
42	NRIの成長戦略 44 成長戦略の変遷 46 Vision2022と中期経営計画 54 財務戦略 CFOメッセージ 56 価値共創 58 価値共創の実践―「未来創発賞」― 60 2030年に向けた成長ストーリー
64	価値共創を支える仕組み 66 コーポレート部門管掌役員メッセージ 68 NRIの人材戦略 72 トップクラスの人材育成投資 74 エンゲージメント向上への取り組み 75 ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人権尊重 77 働き方改革の取り組みと健康経営 78 NRIの競争力の源 85 ステークホルダーとの協働 87 情報開示・コミュニケーション 88 地球環境への負荷低減 91 TCFD最終提言に対する取り組み
96	ガバナンス 98 ガバナンス対談 102 NRIのコーポレート・ガバナンス 104 取締役会および諮問委員会 106 取締役会・監査役会の体制 109 取締役・監査役の報酬等 112 取締役会の実効性評価 114 役員一覧 116 内部統制／倫理・コンプライアンス
118	事業セグメント 120 NRIの4つの事業セグメント 122 コンサルティング 123 金融ITソリューション 124 産業ITソリューション 125 IT基盤サービス
126	企業情報／データ 126 過去10年間の要約連結財務諸表 128 連結財務データ 130 ESGデータ 132 NRIグループネットワーク 133 会社情報／株式情報

統合レポート2022の編集方針

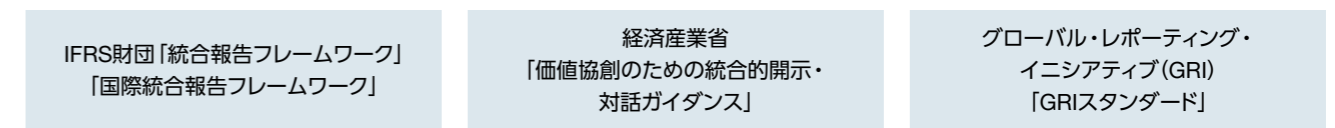
NRIでは、2014年3月期から、NRIの全体像をわかりやすくお伝えするために、重要な財務・非財務情報を関連付けながら説明する統合レポートを発行しています。

「統合レポート2022」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の競争優位性のひとつである人的資本について、記載の充実を図りました。また、現在策定を進めている次期長期経営ビジョン Group Vision 2030について、その骨子をご紹介します。

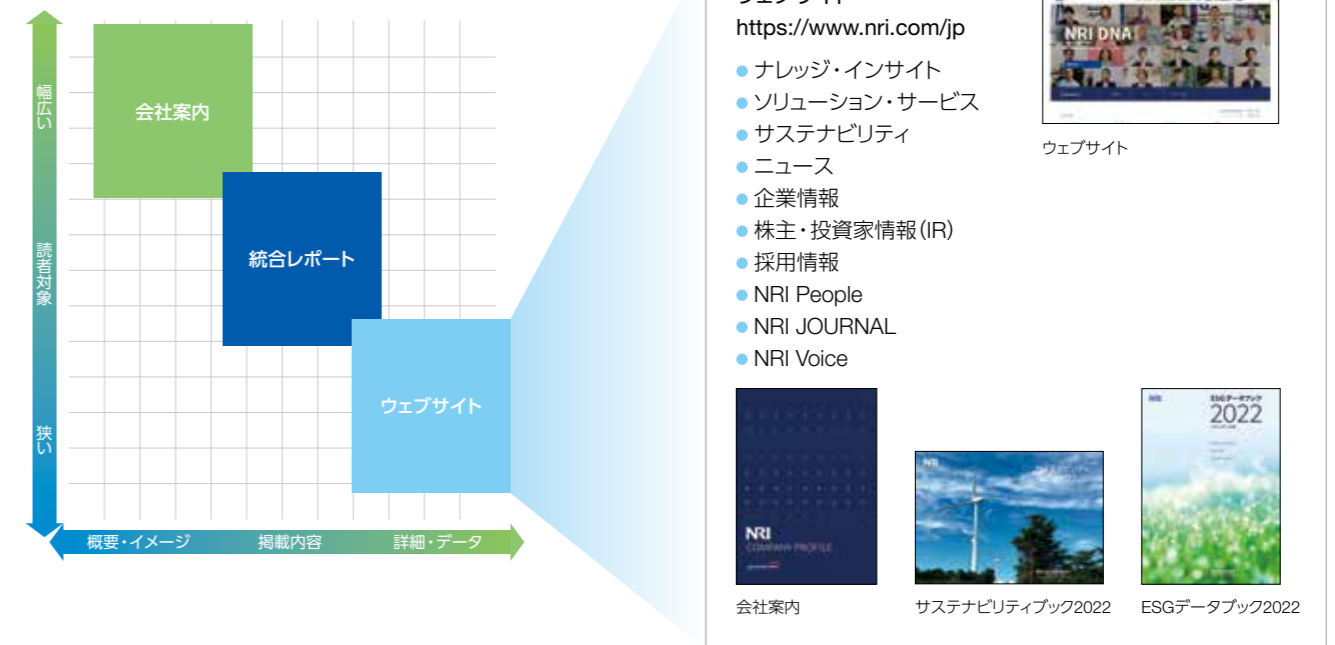
掲載しきれない詳細情報や関連情報について、統合レポートの各ページにおいて、ウェブサイトや有価証券報告書等の情報ソースを紹介していますので、ぜひご活用ください。

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



開示情報の棲み分け



注意事項

- 本統合レポートは、2022年3月期の業績および今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、(株)野村総合研究所(NRI)が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。
- 本レポートに記載されている意見や見通しは、作成時点におけるNRIの見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。
- 本レポートのいかなる部分も一切の権利はNRIに帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。
- 本レポートに登場する商標は、NRIまたは各社の商標です。
- 本レポート内の「NRI」は、一部「NRIグループ」全体を指す場合がありますが、便宜上「NRI」と表記しています。

2030年に向けて、NRIグループは DXの先にある豊かさを洞察し、 デジタル社会資本の創出を通じて 社会に価値を提供します。

2022年7月
代表取締役会長 兼 社長

此本 臣吾

今後10年を見据えると 世の中の変化は加速していきます。

地政学リスクの高まりに伴うエネルギー価格の高騰やサプライチェーンの問題など地球規模の課題により世界経済は不透明感を増しており、社会課題は複雑化しつつあります。

一方、あらゆるものがネットワークを介してサービス化するXaaS（ザース）によって次々と新しいサービスが生まれています。多様なサービスが連携するプラットフォームの発展により、今まであった業種・業態の壁がなくなり新たな産業が立ち上がってくるなど産業構造の流動化が進んでいくでしょう。

また、先端技術の進化とコモディティ化も進むでしょう。クラウドや人工知能(AI)が活用され、次世代の通信技術が実用化されると、これまで先進的とされてきた技術が汎用的に使われていくことが予想されます。

企業の経営環境はこれまでにない変化にさらされていますが、中長期的な視点では、脱炭素のような重要性が高い社会課題への取り組みや投

資が拡大していくと考えられます。今後も、デジタル技術を活用した仕組みが果たす役割の重要性は高まっていき、ビジネスとITの融合は新しい時代の大きな潮流になるでしょう。デジタル技術を活用した変革(DX)は、今後も個別企業の改革から地球規模の社会課題解決まで幅広い領域で求められていくことが予想されます。

欧州委員会が公表したDESI(デジタル経済社会インデックス)と生活満足度について両者の関係を見ると、一定の経済成長を遂げた国ではデジタル化と生活満足度の相関が高いことが読み取れます。そのようなデジタル化で先行する国々では、例えば全世帯にスマートメーターを設置してエネルギー消費のトラッキングを行っているデンマークのように、デジタルで社会や産業を支える共通のインフラやサービス、すなわち「デジタル社会資本」の蓄積が進んでいます。

人口減少という深刻な社会課題を抱える日本に目を転じてみると、過去10年のトレンドで労働生産性、就業率、就業時間が推移した場合、2030年代にGDPがマイナス成長となることが避けられないという予測もあります。人々が豊かに暮らす

ことができる社会を実現していくためには、日本も官民、業種・業態の垣根を越えて、「デジタル社会資本」を創出し、人口や労働時間等の減少を上回る生産性や付加価値を創出していくことが不可欠です。

言うまでもなく、こうした社会は持続可能なものであるべきです。とりわけ、気候変動問題は、地球規模の課題として目を背けるわけにはいきません。脱炭素の実現に向けては、電源構成の脱化石燃料化に加えて、DXが不可欠になっていきます。リアル空間の様々な事象がデータによって可視化され、デジタル空間でのシミュレーションによって最適な解を導き出すこと(デジタルツイン)なども1つの手段として省資源化を実現し、持続

可能な社会の構築に向けて前進することが求められていくでしょう。また、社会インフラや個人情報等が高度なセキュリティサービスによって守られている「安全で安心」が約束されている重要性は今後も変わらないでしょう。

現在、約500年間続いてきた資本主義が軌道修正を迫られています。現在のままの資本主義を続けていては、気候変動による自然災害の激甚化や生物多様性の損失、社会的不平等といった負の遺産を何十年先の地球や子孫に押し付けてしまうことになりかねません。社会の持続的な発展のためには、企業として社会へ提供する価値をより重視し、社会課題の解決に成長戦略を同期させていくことが大切だと考えます。

未来を見据え、世の中にとって「なくてはならない会社」であり続けます。

NRIの前身である旧野村総合研究所は、1965年に民間企業初のシンクタンクとして誕生しました。その設立趣意書では、「技術と経済の両面にわたった総合研究を行う」、「(一定の経済目的をもった)応用科学の分野で調査研究活動を行う」、「産業、政府、地方公共団体や一般大衆がそれぞれにもっている固有の問題を調査研究の対象とする」ことを志向し、独創性を発揮しながら、「産業経済の振興と一般社会への奉仕」をねらいとすることが明記されています。これは、当社が2000年に公表した企業理念の「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、お客様と共に栄える」に引き継がれています。NRIの企業理念は、社会課題を解決することの先にこそ、企業価値の向上があるという信念を明文化したものです。

1988年、情報サービス企業のあるべき姿を予見して旧野村総合研究所と野村コンピュータシステムが合併し、リサーチ機能とシステム機能を併せ持つ世界でも類のない情報サービス企業となりました。NRI独自のビジネスモデルである「ナビゲーション×ソリューション」および「コンソリユーション」は、この合併に端を発しています。

NRIは、時代を先取りした企業戦略の提案、政策提言、システム開発・運用に取り組んできました。我々の真価をますます発揮して、社会の持続的な発展に貢献し続けるためには、創業時より受け継いできたDNAを社員一人ひとりが再認識しなければなりません。「中期経営計画(2019-2022)」で掲げた、NRIが創出する3つの社会価値「活力ある未来社会の共創」「最適社会の共創」「安全安心社会の共創」には、創業時の精神が埋め込まれています。

企業理念の浸透を図りつつ、社会への価値提供をボトムアップで考える活動として、2019年

より「価値共創活動」に取り組んできました。2022年3月期の価値共創活動では、選抜された価値共創リーダー一人ひとりがNRIの経営者になりかわって未来の社会課題を洞察することをねらい「2030年におけるNRIグループ統合レポートの社長メッセージ」をテーマとしました。価値共創リーダーとのダイアログでは、2030年を見据えた未来社会づくりとNRIグループの成長機会について率直な意見交換を行いました。私自身も「NRI未来創発フォーラム」で、未来の経済システムや産業の在り方と、その想定に基づくNRIの取り組みをご紹介します。このように、トップダウンとボトムアップをミックスさせた取り組みを実践しています。

時代を先取りし、高い付加価値を提供することに軸足を置き続けます。

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、NRIは成長軸のひとつとして、「デジタル」を打ち出しました。当初「ビジネスIT」と称していましたが、デジタルを活用したビジネスモデル変革がいずれ始まり、それはコンサルティングとITソリューションのケイパビリティを併せ持つNRIにとっての大きな機会になるという確信を抱いていました。まだ、「DX」という言葉や概念が一般的ではなかった頃のことです。

2017年頃より当初想定していたデジタル化の動きが本格化しはじめ、2018年頃に「DX」という言葉が一般的になりました。他に先駆けてビジネスの舵を切ったことが幸いし、企画・構想段階からコンサルティングとITソリューションがチームとなってお客様と併走して仮説検証を繰り返し、継続的に価値を提供していくNRI独自のビジネスモデル「コンソリユーション」により、DXの潮流を確実に掴んできました。このように、コンサルティン

グとITソリューションのケイパビリティを組み合わせることが高付加価値の源泉となっています。

NRIは、長い年月をかけて、業界や幅広い領域で深い知見を蓄積してきた数多くのコンサルタントや研究員を擁しています。彼らは、10年後や15年後といった未来を洞察しながらお客様をナビゲートし、社会提言を行っています。総合シンクタンクのDNAを受け継ぐ、NRIならではのケイパビリティです。一方、ITソリューション分野では、非常に複雑な業務ロジックが求められる情報システムをスクラッチで構築してビジネスに実装できるシステム・エンジニア、DX人材がいます。NRIは、ミッションクリティカルなシステムや社会インフラを支えるシステムに求められる高い「品質」を前提としているため、優秀な人材を採用し、真のプロフェッショナルを育成しています。人材を大量に動員する「規模」の追求ではなく、「高付加価値」を重視した人材の採用・育成を行っています。

V2022の後半4年間における経営の方向性を定めた「中期経営計画(2019-2022)」の最終年度となりましたが、この中計の3年目にあたる2022年3月期は、DX戦略、グローバル戦略、人材・リソース戦略のいずれも大きく進展しました。結果として、営業利益1,062億円、営業利益率17.4%は中計の目標を1年前倒しで達成しています。

グローバル事業に関して、V2022開始時の2016年3月期は連結売上4,214億円に対して海外売上146億円からの挑戦となりましたが、ここでも高付加価値の領域に軸足を置くNRIらしいスキームで展開を進めてきました。内需型産業のITサービスで高付加価値な領域を狙う市場の候補は、一定の成熟度に達した先進国であり、人口増加率が高く、さらに法律・ルールに基づいた秩序のあるものです。この条件に当てはまる北米と豪州のうち、まずは豪州にフォーカスし、M&Aによる外部成長を中心として事業基盤を構築しました。2016年にベースとなるASGを買収し、必



設立趣意書で掲げられた「産業経済の振興と一般社会への奉仕」は、当社のサステナビリティ経営の根底にあるものです。

要な機能を補完する形で、6年間で計8社の買収を進めました。そして現在、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、情報システムの品質向上に取り組むクオリティ・エンジニアリング等をフルラインサービスで提供する国内同様のビジネスモデルを構築しました。2022年3月期の海外売上収益は前期比で約72%増の765億円となり2023年3月期の業績予想は中計の目標を上回る1,050億円としています。

また、期中に自己株式の買い付けを実施したこともあり2022年3月期のROEは21.3%となりました。利益成長と共にROE20%水準の維持に取り組んでいます。

「Group Vision 2030」に向けてあゆみを開始しました。

V2022で掲げた目標達成の目途が立ったことから、当社は、2024年3月期から2031年3月期までの新たな長期経営ビジョン「Group Vision 2030」(以下、V2030)について、成長ストーリーの骨子を2022年4月に発表しました。

V2030においても、NRIの企業理念は変わりません。企業理念の根幹となる2つの使命「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、お客様と共に栄える」、および、コーポレート・ステートメント「未来創発-Dream up the future.-」は、普遍的な価値観として引き継いでいきます。設立趣意書で掲げられた「産業経済の振興と一般社会への奉仕」は、当社のサステナビリティ経営の根底にあるものです。私たち一人ひとりが価値観を共有し、共にビジョンを実現していくために、「私たちの価値観」について社内での議論を進めているところです。NRIグループの一人ひとりが主人公となり、DXの先にある豊かさを洞察し、デジタル社会資本で世界をダイナミックに変革することに挑戦していきます。

2022年4月に発表した成長ストーリーでは、「コア領域の拡大・深化」「DX事業の進化」「グローバル事業の拡大」という3つの重点テーマを設定しています。各々の重点テーマについて精査した内容は2023年4月に発表予定ですが、ここでは、その骨子をご紹介します。

顧客企業や顧客業界の変革を支援するDXを進化させ、成長を続けていきます。

「コア領域」は、顧客の変革実現を担うDXコンサルティング、コンソリケーションとデジタル開発力を梃子にしたDX成長企業の支援、レガシーIT資産のマイグレーションなどの進化に加えて、共同利用型サービスに代表されるビジネスプラットフォーム事業のさらなる成長、様々な生産革新を通じた確かな利益成長を実現していきます。このような従来のシステムインテグレーション(SI)、プロセス変革やインフラ変革を支援する当社のDX1.0は、引き続き収益の源泉であり続けます。

「デジタル資本主義」では、スマートフォンと同じように、ハードウェアではなくプラットフォーム上のデジタルサービスが商品となり、データが価値の源泉となります。そしてビジネスモデルは、時間の経過と共に減価する従来の「減価償却型」から、新品の価値が最も低く、サービスをアップデートしながら増価していく「増価蓄積型」への変革が求められると考えています。コマツ、NTTコミュニケーションズ(株)、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)、そしてNRIとの協働により発足した(株)EARTH BRAINは、新たな業種横断型プラットフォームでありNRIが考えるDX2.0の好例です。

(株)EARTH BRAINが進める「次世代スマートコンストラクション」は、建設現場のあらゆるデータを集約し、「デジタルツイン」によって現場全体を可視化し、全工程をプラットフォームでつないで最適にコントロールし、安全性・生産性・環境

性に優れた未来の建設現場を創造していくものです。これは、蓄積したデータを活かしてアルゴリズムを進化させ続ける「増価蓄積型」ビジネスモデルそのものと言えます。

こうしたビジネスモデルを創り上げていくためには、「デジタルファースト」に発想を切り替え、企業全体をデジタルで変革していくという、経営トップの強い意志が求められます。そこではNRIが蓄積してきたビジネスに対する深い洞察や「コンソリケーション」の真価が大いに発揮できると考えています。

「豊かさと活力がある社会」に向けて、デジタル社会資本を創出していきます。

V2030の骨子で示したNRIが創発する2030年の社会、「豊かさと活力ある社会」を実現するためには、個々の企業から顧客業界や社会全体へ

とビジネスの対象範囲を広げていく必要があります。そこでは、関与するステークホルダーが多岐にわたるなど、ビジネスの難度が極めて高くなっていきます。また、個々の企業に最適化したシステムを開発するSIではなく、プラットフォーム化して様々な主体にご活用いただくサービスが中心になっていくものと想定しています。この中で、NRIらしいビジネスをどのような切り口で見出ししていくかを議論しています。

DX3.0の領域において現時点で約30のテーマを探索・研究中ですが、早期に事業の萌芽を期待しているのは「ソーシャルDX」です。ソーシャルDXでは、行政サービスのデジタル化、地方創生・地域スマート化、デジタルアセットに代表される新たな金融サービスなどのテーマを検討しています。日本が行政サービスのデジタル化で巻き返していく上で根幹となるデジタル社会資本のひとつが、マイナンバーのプラットフォームだと



企業理念の根幹となる2つの使命と
コーポレート・ステートメントは、
普遍的な価値観として引き継いでいきます。

考えています。そこでNRIが軸足を置いていくのは、国のデジタル基盤と民間をつなぐプラットフォームの提供です。

NRIは、証券業界でマイナンバーを活用したサービスを他社に先駆けて実現してきた実績があります。公的なサービスであるマイナポータルと民間企業をつなぐゲートウェイの役割を果たす「e-私書箱」も提供しており、構想からその実現までNRIらしい事業と自負しています。こうした実績と知見を活かし、行政や地方のデジタル

化に資するマイナンバー関連事業をNRIの新たな柱として拡大していきたいと考えています。

また、DX3.0の2つ目の柱である「バリューチェーンDX」では、バリューチェーン最適化を通じたフードロス削減や資源有効活用によるサーキュラーエコノミーに取り組んでいきます。さらに、「インフラDX」では、社会インフラの維持管理を効率化するデータ分析やお客様のCO₂排出量削減にも貢献する金融機関向けの共同利用型サービスの提供など、NRIならではのプラットフォーム事業の実現に向けて取り組んでいきます。

フルラインのグローバルDXを実現する基盤を確立していきます。

V2030において、豪州事業は、組織をより筋肉質にし、オーガニックを中心に成長するステージに入ります。そして豪州での成功体験や教訓を活かしつつ、北米の事業基盤を構築していきます。

北米市場は競争が激しい市場であるため、どの市場セグメントに焦点を合わせるかが重要です。北米市場においては、大規模なリソースを展開する米系やインド系のベンダーが存在感を発揮していますが、一方で、顧客の複雑なDXソリューションを専門的に提供する地域密着型のベンダーも多数存在しています。日本でのNRIの強みは、

新しいビジネスに乗り出していくためには、
緻密さに加えて、リスクをとって
チャレンジする気概を持つ必要があります。



コンサルティングから顧客のニーズに合った高度なDXを実現するソリューションにありますので、北米市場でも同じようなビジネスを志向する、スケールではなく提供価値で勝負する地域密着型のベンダーと組んで事業を拡大したいと考えています。

NRIは、北米の事業基盤を構築するために、高度DXに強みを持つCore BTSを当社のM&Aとしては最大規模の約531億円(Core BTSへの現金貸付106億円を含む)を投じて、2021年12月に買収しました。Core BTSは祖業であるインフラネットワークのインテグレーションに加えて、近年ではクラウドへの移行支援、セキュリティ診断、さらにはDXアプリケーション開発までの機能を保有しています。豊富な顧客基盤を有するCore BTSを土台とし、さらなるM&Aを通じて日本や豪州と同様なビジネスモデルを構築する予定です。また、北米内での地域的な拡大も図っていく方針です。こうして次の8年間で、日本アジア・オセアニア・北米の三極でDXの事業基盤を確立した後に、機能やナレッジの共有によってシナジーを生み出していく構想を描いています。

NRIは、「全員野球」で持続的な企業価値向上を実現していきます。

私は社長就任の際、社内に対して「全員野球を志向したい」と伝えました。経営トップや特定のスターに依存することなく、持続的に企業価値を高めていく企業を作り上げたいという想いが言葉の真意です。そしてマネジメントチームに関しては、健全な議論を通じて、一度方向性が定めれば一枚岩となって協力し合えるチームワークを重んじてきました。こうしたチームワークは、NRIが持続的発展を実現していくためにこ

れからも継承していくべきものと考えています。

一人ひとりの社員が「全員野球」の一員です。NRIは、極めて能力が高く、プロフェッショナルイズムが大変強い人々が集っている組織であり続けたいと思います。経営が示した大きな方向性を咀嚼し、自走してカタチにする組織力は、強みであり磨き続けていきます。これからも長期にわたって成長していくためには、専門性の高い人材集団が「全員野球」をしっかりと続けていくことが必要です。

ところで、今後、組織や社員が潜在力をより一層発揮していく上で課題もあります。緻密にロジックを積み上げていくNRIの文化は、社会インフラを担っていく企業として絶対に守っていくべきものです。一方で、DX2.0やDX3.0といった新たな取り組みには試行錯誤がつきものであり、未経験の領域にもチャレンジする気概を養っていく必要があります。また、社会全体へと範囲を広げて価値共創に取り組んでいくためには、様々なパートナーの価値観や方法論を組み合わせる最適化の総合力が求められるようになります。従来の強みを磨きながら、今までとは異なる新たなものを見出していくケイパビリティを育てていくことがV2030におけるテーマのひとつになっていきます。

2030年に向けた道筋は定まりました。V2030に向かって、SDGsの達成に関わる社会課題の解決に貢献する新たな社会価値の創出に向けてチャレンジし続け、持続的な企業価値向上を実現していくNRIグループにご期待ください。

代表取締役会長 兼 社長

此本 臣吾



01

NRIの価値共創

創業以来続く価値共創の精神を貫き、
「世の中になくてはならない存在」であり続けたい

CONTENTS

- 20 サステナビリティ経営
- 22 変わらぬ価値共創のあゆみ
- 24 価値共創プロセス
- 26 サステナビリティ経営の取り組み
- 28 ビジネスモデル
- 29 競争優位性の関連
- 30 競争優位性
- 35 ビジネスモデルと競争優位性が生み出すアウトカム
- 36 外部環境の変化による機会とリスク
- 38 財務ハイライト
- 40 非財務ハイライト

サステナビリティ経営

未来創発

Dream up the future.

企業理念「未来創発」とサステナビリティ経営

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思を込めています。企業が持続的な成長を図るためには、社会価値と経済価値を一体的に創出し、長期的な視点に立って経営を行うことが必要です。

NRIでは、「持続的成長に向けた重要課題」を特定すると共に、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めざします。

NRIのサステナビリティ経営とめざす姿



変わらぬ価値共創のあゆみ



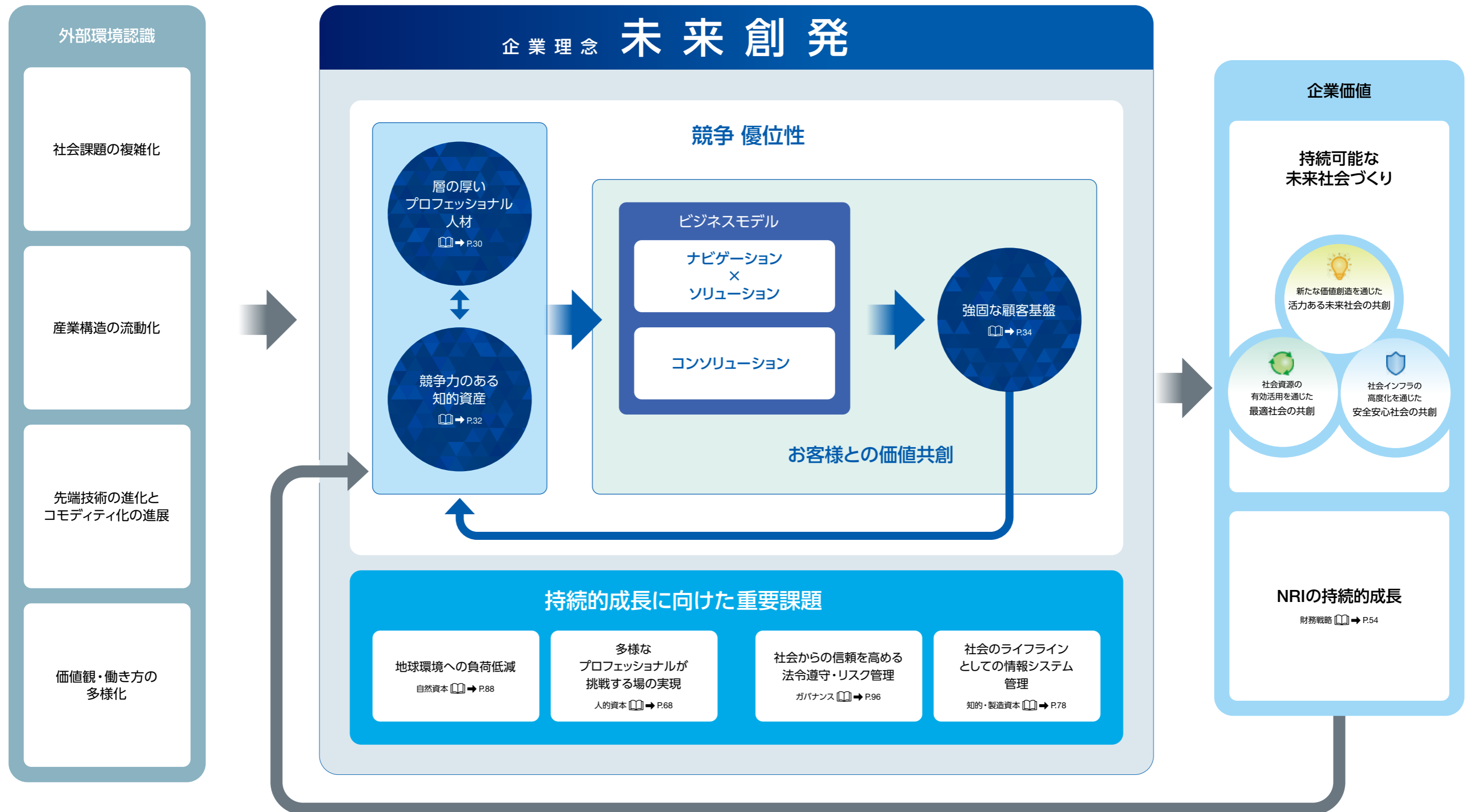
社会的要請に応じて生み出してきたサービス

サービス領域	年	サービス内容
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
	2000年	COOLにてネットショッピングモール「電話クラブ」運営開始 (日本のネット通販の草分け)
	1997年	第1回生活者1万人アンケートを実施 (以降、3年ごとに実施)
	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
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	
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「THE STAR」稼働 (リテール証券会社向け)
	1979年	セブン-イレブン・ジャパン「新発注システム」稼働
	1987年	共同利用型サービス「I-STAR」稼働 (ホールセール証券会社向け)
	1987年	野村証券「ファミコントレードシステム」稼働 (現在のネットトレードサービスの先駆け)
	1988年	日米間の国際VAN(付加価値通信網)サービス開始
	1993年	共同利用型サービス「T-STAR」稼働 (資産運用会社向け)
	1997年	共同利用型サービス「BESTWAY」稼働 (投信窓販向け)
	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 (インターネットバンキングシステム)	
2016年	AIソリューション「TRAINA/トレイナ」提供開始	
2017年	マイナンバーによる本人確認サービス「e-NINSHO」提供開始	
2020年	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)	

価値共創プロセス

NRIは、企業理念「未来創発」のもと、卓越したビジネスモデルを中心に、3つの競争優位性が相互に関連しながらお客様と共に社会に価値を創出しています。お客様と生み出した価値は、「持続可能な未来社会づくり」を実現すると共に、NRIの競争優位

性を高め、自身の持続的成長を実現します。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るために、社会価値と経済価値の一体的な創出によりNRIの企業価値を高めていきます。



サステナビリティ経営の取り組み

NRIのサステナビリティ経営について、「NRIらしい3つの社会価値」と「持続的成長に向けた重要課題」のそれぞれについて、2022年3月期の主な取り組みと実績についてご紹介します。

2022年3月期のトピックス			重要指標 (KPI)	2022年3月期末実績	
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ことができる、 豊かで快適な社会をめざす	DXの推進	多数のDX案件を通じ、社会変革をリード。 Core BTSを子会社化、北米にもDX展開	DX関連売上収益	3,900億円	
	新たなビジネスモデル創出	コマツと新会社「株式会社EARTHRAIN」発足。 建設業界の大幅な生産性向上をめざす	提携件数 (JV・自治体支援など)	3件	
	社会提言・制度提案の発信	ワクチン接種の経済影響、リベンジ消費動向など、社会課題解決に向け情報発信	大手5紙NRI記事取扱件数	114件	
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	ビジネスプラットフォームのサービス拡大	THE STARの大型顧客導入やサービス拡充など、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	1,097億円	
	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	データセンター (3ヵ所) の再エネ化を完了。 CDP気候変動分野のAリスト認定 (3年連続)、MSCI格付けAAA獲得	共同利用による顧客のCO ₂ 削減量	105,087トン	
	最適社会に向けた変革への貢献	カーボントレーシングシステムのプロトタイプ開発。 企業のCO ₂ 排出量把握を支援	業務改革関連サービス事業規模	前期比+32%	
	最適社会を実現するITインフラ構築への貢献	金融ASPサービスのクラウド基盤を順次更新し、社会インフラとしての最適化が進展	クラウド・DCサービス事業規模	前期比+8%	
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	社会インフラの高度化への貢献	マイナポータルと連携するe-私書箱、公的個人認証e-NINSHOの利用がさらに拡大	公共関連サービス事業規模	前期比+6%	
	情報セキュリティへの貢献	ゼロトラスト事業が拡大。 社会やインフラのセキュリティ向上に寄与	セキュリティ・安全安心への投資額	75億円	
	稼働システムの品質のキープアップ	システムの安定稼働のため、総合運動点検や大規模障害運用訓練を継続実施	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	
地球環境への負荷低減 再生可能エネルギーの調達や 共同利用型サービスの提供などを通じて、 サプライチェーン全体を通して 環境負荷の低減に取り組む	・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	・TCFDシナリオ分析結果の公表 (2019年2月～) ・証券ソリューション事業を対象としたシナリオ分析の実施 (2021年6月～2022年2月) ・中米豪印の証書調達で、海外のCO ₂ 排出量9割削減 (2022年2月) ・主要データセンターの再エネ電力への切り替え (2021年8月～) ・大阪第二データセンター第2棟の「産業競争力強化法に基づく事業適応計画」認定 (2021年12月)	温室効果ガス排出量削減率	72.1% (2014年3月期比)	
	多様なプロフェッショナルが 挑戦する場の実現 個々の能力を最大限発揮できる環境を整備し、 調達先も含めた人権に配慮した取引を推進する	・人材の多様性 ・社会との対話 ・顧客とのコミュニケーション ・健全な雇用・労使関係 ・人権の尊重	・ダイバーシティ&インクルージョンの推進 (2011年3月期～) ・社会情報開示の強化・社会データの第三者保証取得 (2021年3月期～) ・「NRIグループビジネスパートナー行動規範」の制定 (2021年4月)	女性管理職比率	8.30%
				女性採用比率	33.20%
	社会からの信頼を高める 法令遵守・リスク管理 あらゆる法令、規程を遵守し、高い倫理観に 則った誠実かつ公正な企業活動を遂行する	・コーポレート・ガバナンス強化 ・リスク・危機管理 ・腐敗防止 ・顧客への適切な情報開示	・価値共創への取り組みを本部単位で評価して賞与に加算 (2021年3月期) ・クローバック・マルス条項導入 (2021年3月期) ・ESGに関心の高い投資家とのエンゲージメント (2021年3月期～) ・「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」の改訂 (2021年12月)		
社会のライフラインとしての 情報システム管理 サイバーリスクが高まる中、社会インフラを担う 企業として、情報システムの品質と 情報セキュリティの維持・向上に努める	・情報システム・情報セキュリティ管理 ・情報社会へのアクセス	・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・生産性向上の取り組み ・「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	財務的・社会的に重大な影響を及ぼす 情報システム障害	発生なし	

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独自のビジネスモデルを展開しています。

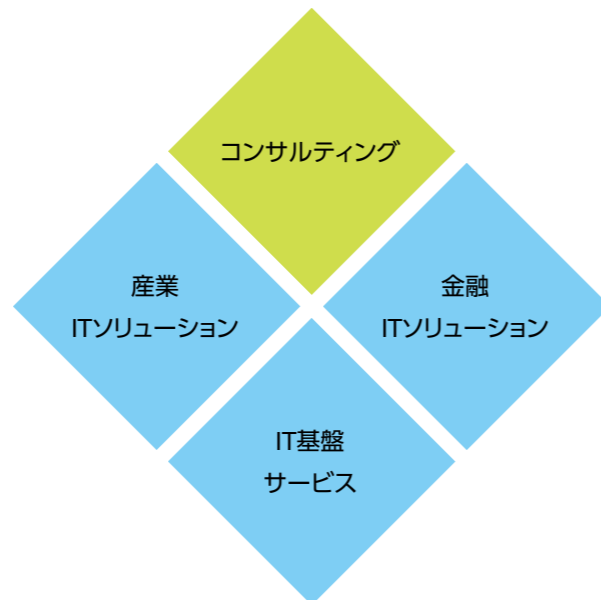
NRIの有する機能

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、長年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。

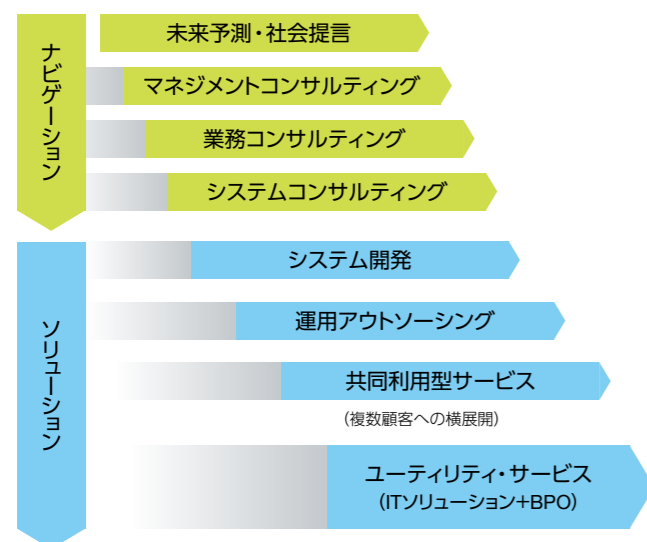


NRIのビジネスモデル

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。

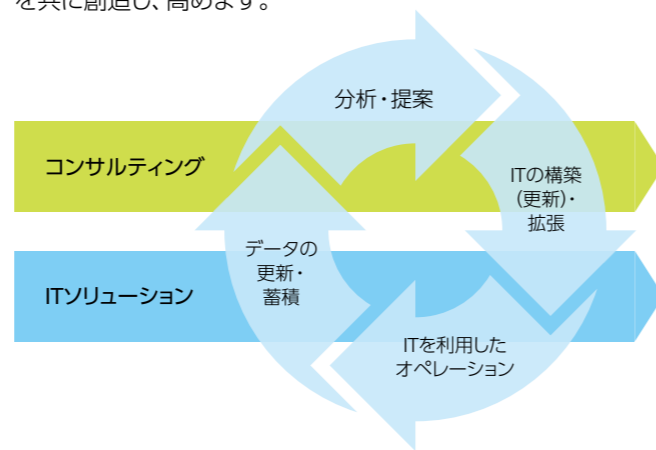


コンソリケーション

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

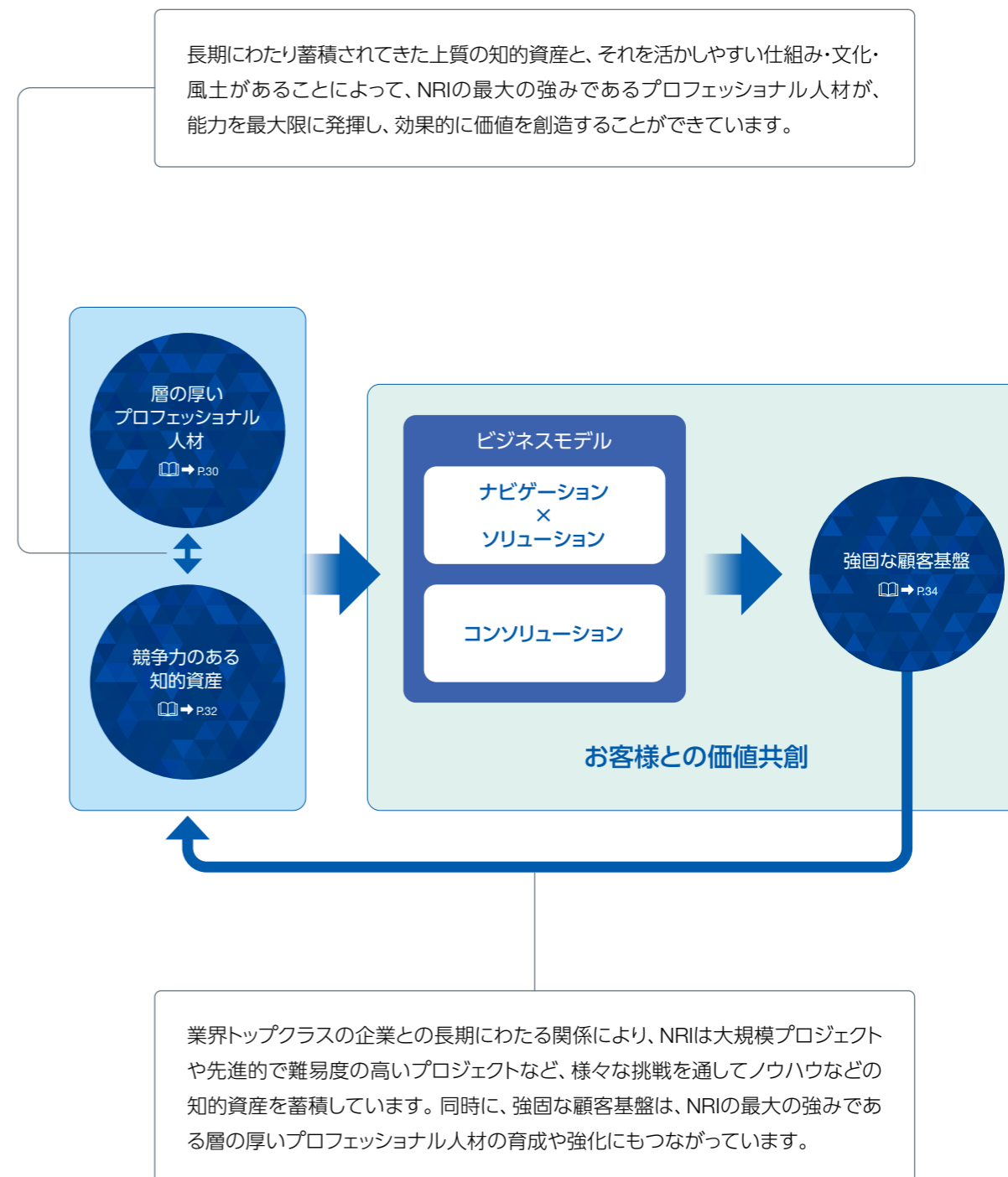
継続的に価値を提供

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。



競争優位性の関連

NRIの競争優位性は「層の厚いプロフェッショナル人材」「競争力のある知的資産」「強固な顧客基盤」の3つにあります。これらの競争優位性は相互に作用しながら、継続的に資本を増強し、優位性をさらに高めています。こうした強みと卓越したビジネスモデルが掛け合わされることで、それぞれの強みに磨きがかけられると共に、持続的に社会価値と経済価値を生み出しています。



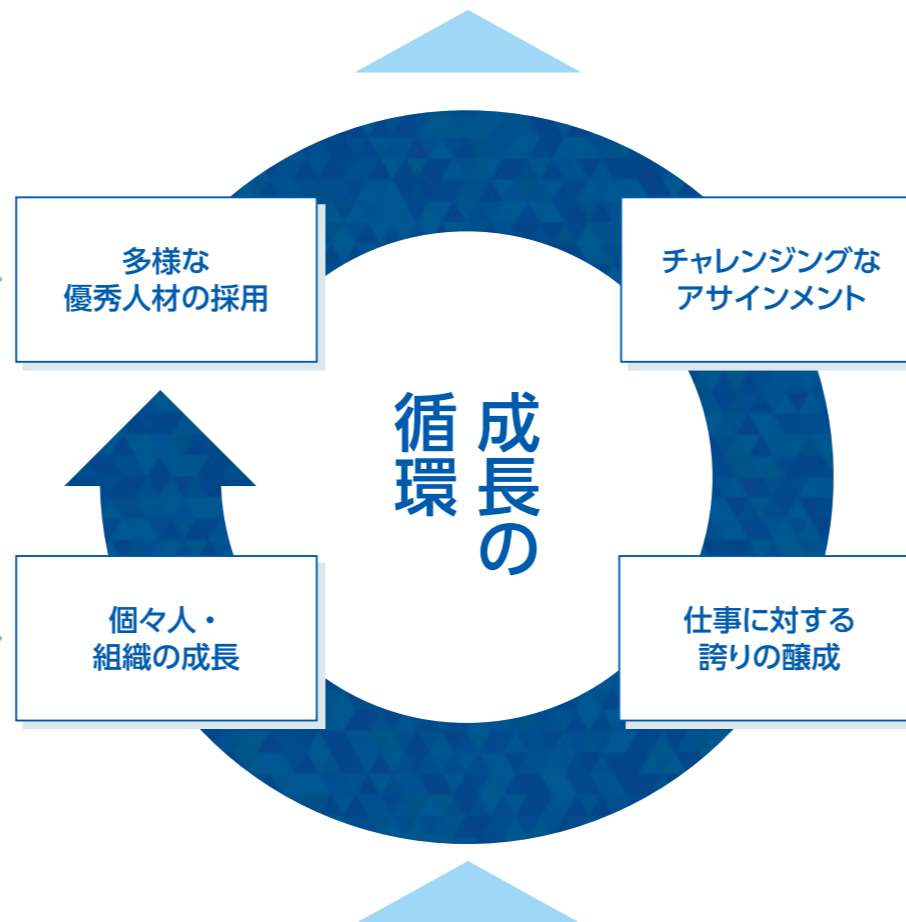
競争優位性

層の厚いプロフェッショナル人材

優秀なプロフェッショナル人材はNRIの最大の強みです。そしてそうした人材をひきつけ、成長させる優れた人材マネジメントシステムもまた、NRIの強みのひとつです。「未来創発」というひとつの使命で結ばれたプロフェッショナル集団である私たちは、常に自らの能力やスキルを発揮してミッションを達成し、より高いレベルの成果を獲得することを目指しています。

人的資本 → P.68

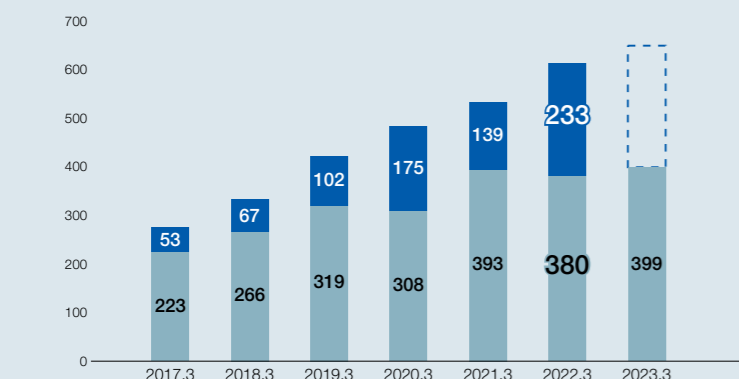
個々の人材の強み			集団としての強み
プロフェッショナリズム	変化対応力	自律的成長力	「異才(彩)融合」
優秀な人材が早い時期からプロフェッショナルとしての自覚と高い専門性を磨く	様々な経験から多くの知見を吸収し、それらを新しい挑戦に応用できる	好奇心旺盛で、新しい技術やスキルを自ら習得し、自己研鑽を継続する	集団として極めて幅広く多様な専門性と能力を有し、お互いを尊重しつつ、力を結集する



多様な優秀人材の採用

NRIでは、毎年戦略的に採用人数を増やしています。NRIの優秀な人材と共に働きたいという学生や社外の方からの応募が多数あった結果、2022年3月期には新卒、中途を合わせて600名を超える人材を採用しました。現在、NRIでは多様な経験を有する多くの仲間が活躍しています。

NRI籍*採用者数の推移 (名)

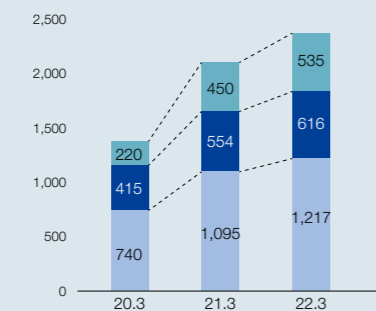


■ 新卒 ■ 中途
※ NRI本体採用のグループ会社社員等を含む

個々人・組織の成長

NRIの社員は仕事を通じて(OJT)、また豊富な研修メニューを自ら選び、受講することを通じて成長していきます。例えば、中期経営計画の目標のひとつであるDX人材の育成は、順調に進捗しています。

DX活躍人材の推移 (名)



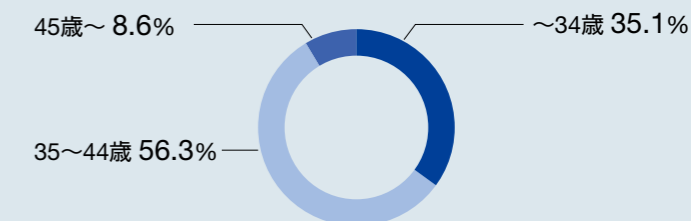
■ 基本レベル ■ 中級レベル ■ 上級レベル
※ NRI籍社員 (NRI本体採用のグループ会社社員等を含む)

チャレンジングなアサインメント

NRIでは、若い世代であっても、大きな責任と裁量のある役割を任せられます。システム開発プロジェクトのプロジェクトマネージャー (PM) の35%は20代から30代前半です。また、コンサルティングプロジェクトでも、多くの場合、20代で初めてのリーダーを経験します。

長年の実績で培われたNRI流のプロジェクトマネジメント手法とナレッジ共有の仕組みが人材の育成とチャレンジングなアサインメントを可能にしています。

開発プロジェクトにおけるPMの年齢分布 (2022年3月期実績)



仕事に対する誇りの醸成

NRIでは、仕事に対する誇りの醸成、エンゲージメントの向上が重要であると考えています。重大な仕事を任せられることで自然と仕事に対する誇りが醸成されることも多くありますが、NRI創業以来のDNAを再認識する「価値共創」浸透活動や社員と会社が共に働きがいを作り上げる「働きがい共創」などの活動を通して、社員の仕事に対する誇りを醸成しています。

「働きがい共創」活動 → P. 74

支える人事制度の思想

「成長の循環」を支えるのが、人事制度の根底にある3つの考え方です。

「ノリシロ」のある役割付与

人事制度 → P. 68

NRIは敢えてミッションや役割を厳密に設定しません。私たちは指示通りに仕事を行うのではなく、自らが考え、ミッションや役割を超えて行動することを良しとしています。

セレンディピティとキャリア自律

自立的キャリア形成 → P. 69

NRIでは、自律的にキャリアを形成することが求められています。同時に、本人の意図通りではない会社からの異動やアサインメントも本人の成長につながる「偶然の幸福=セレンディピティ」に寄与することがあると私たちは信じ、大切にしています。

プロフェッショナルにふさわしい処遇と育成投資

人材育成投資 → P. 72

NRIの給与・賞与・福利厚生などの総合的経済処遇はプロフェッショナルにふさわしい水準としています。また、率先して学び、早期に専門性を高められるよう、様々な研修プログラムの受講や資格の取得を奨励しています。

競争優位性

競争力のある知的資産

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共に、事業活動を通じて得られたノウハウを、実践的な「競争力のある知的資産」として活用することで、競争優位性を強化しています。

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続けています。金融や流通、ITなど各産業分野の調査研究、消費者の動向調査や未来予測などを行い、書籍の出版のほか、シンポジウム、雑誌・新聞・テレビ等を通じてその成果を広く社会に発信しています。

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



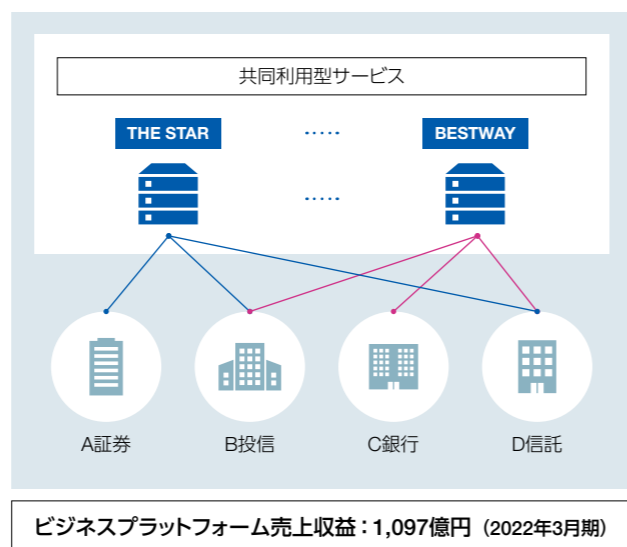
NRI未来創発フォーラム2021

共同利用型サービス

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

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

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



主な共同利用型サービス

	1974年稼働 THE STAR リテール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	75社
	1987年稼働 I-STAR ホールセール証券会社向け 総合バックオフィスシステム	29社
	1993年稼働 T-STAR 資産運用会社向け 信託財産管理システム	79社
	1997年稼働 BESTWAY 銀行等向け投信窓口座管理システム ※ 生損保・投信会社等も含む	110社*
	2012年稼働 Value Direct インターネットバンキングシステム	21社
	2015年稼働 e-BANGO マイナンバー管理サービス マイナンバー保管件数 約3,400万件	
	2017年稼働 e-NINSHO 本人確認トータルソリューション ※ 総務省：公的個人認証サービスの民間利用企業より	106社*
	2018年稼働 e-私書箱 マイナポータルと連携する民間初の 官民連携クラウド ※ 国税庁：マイナポータル連携可能な 控除証明書等発行主体の利用企業より	61社*

利用社数および件数は2022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)

NRIの共同利用型サービスをはじめとするITソリューションは、周辺業務のアウトソーシング(BPO)サービスと組み合わせ、ユーティリティ・サービスとしても提供しています。NRIは、長年蓄積してきたノウハウやグループの総力を結集し、システムだけではなく、関連業務を担う人材と共に、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。	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。	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「e-BANGO」を提供し、(株)だいこう証券ビジネスはマイナンバーの収集・登録・管理および利用業務を担い、マイナンバー管理業務全般を提供。
共同利用型サービス THE STAR × BPOサービス だいこう証券ビジネス DSB	共同利用型サービス T-STAR × BPOサービス NRIプロセスイノベーション NRI Process Innovation	マイナンバー管理サービス e-BANGO × BPOサービス だいこう証券ビジネス DSB

デジタルIPの開発

近年、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」の開発を進めています。DXを実現するための主要なテクノロジーであるAIの先端アルゴリズムとクラウドテクノロジーを組み合わせ、Eコマースサイトや基幹業務システムに組み込むなど、デジタルIPを活用することにより、パッケージソリューションでは対応が難しいビジネス要件への柔軟な対応と、スピーディーなシステム提供を実現します。NRIはデジタルIPの開発により競争優位性を強化し、お客様のDXの実現に貢献します。

産業ITソリューション P.124



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、「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・開発技術の研究および社会提言のための調査研究などを、2つ目は、「DX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、実証実験などを進めています。

2022年3月期は、49億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。

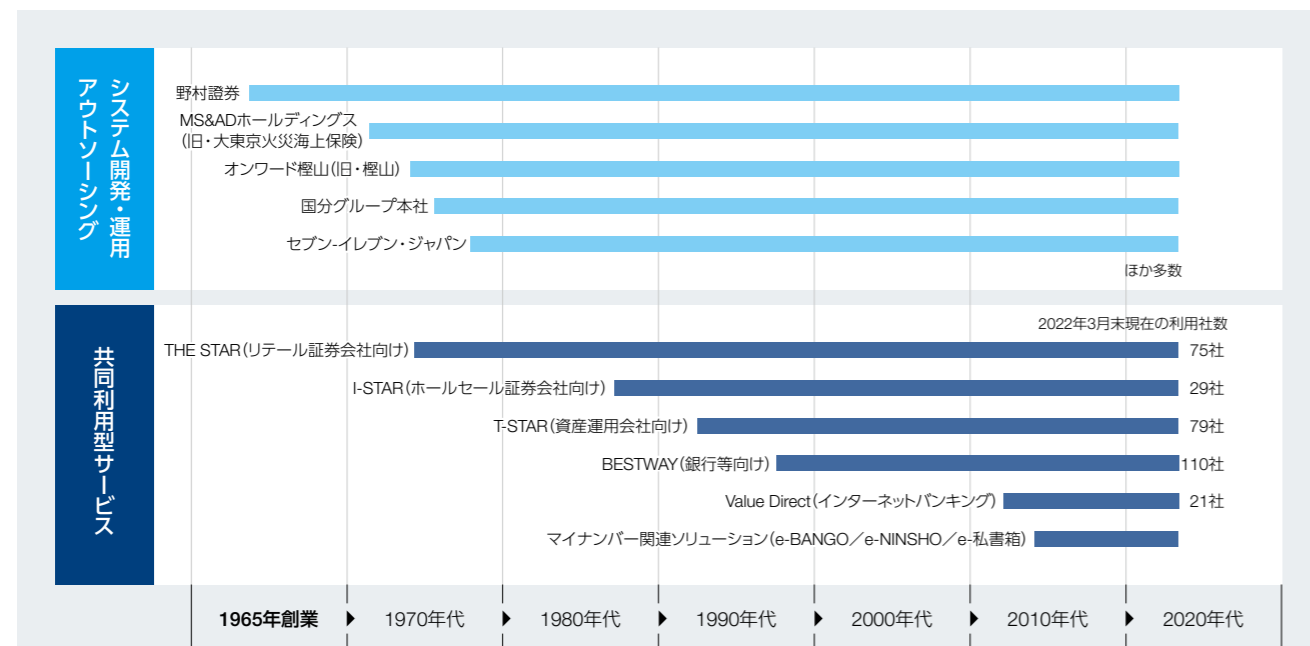
研究開発のテーマ分類と取り組み方針

テーマ	取り組み方針
調査研究	・中長期視点でのリサーチおよび理論研究
	・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
DX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

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を通して、様々な業界や業務に係る経験やノウハウを蓄積しています。NRIは、こうした財産を活用し、共同利用型サービスやデジタルIPといった革新的なソリューションを生み出し、高品質のサービスを提供し続けることで、顧客との関係強化や顧客基盤の拡大に取り組んでいます。

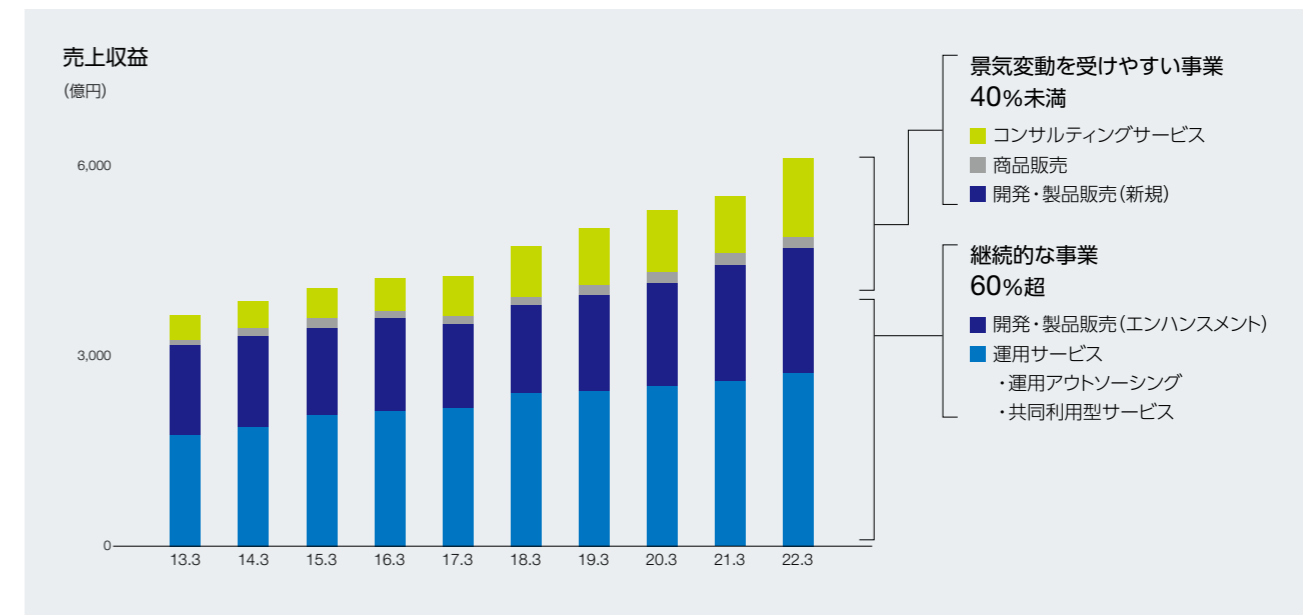


ビジネスモデルと競争優位性が生み出すアウトカム

競争優位性と卓越したビジネスモデルは、NRIの持続的成長を支える「安定的な収益構造」と「高い収益力と生産性」を実現します。

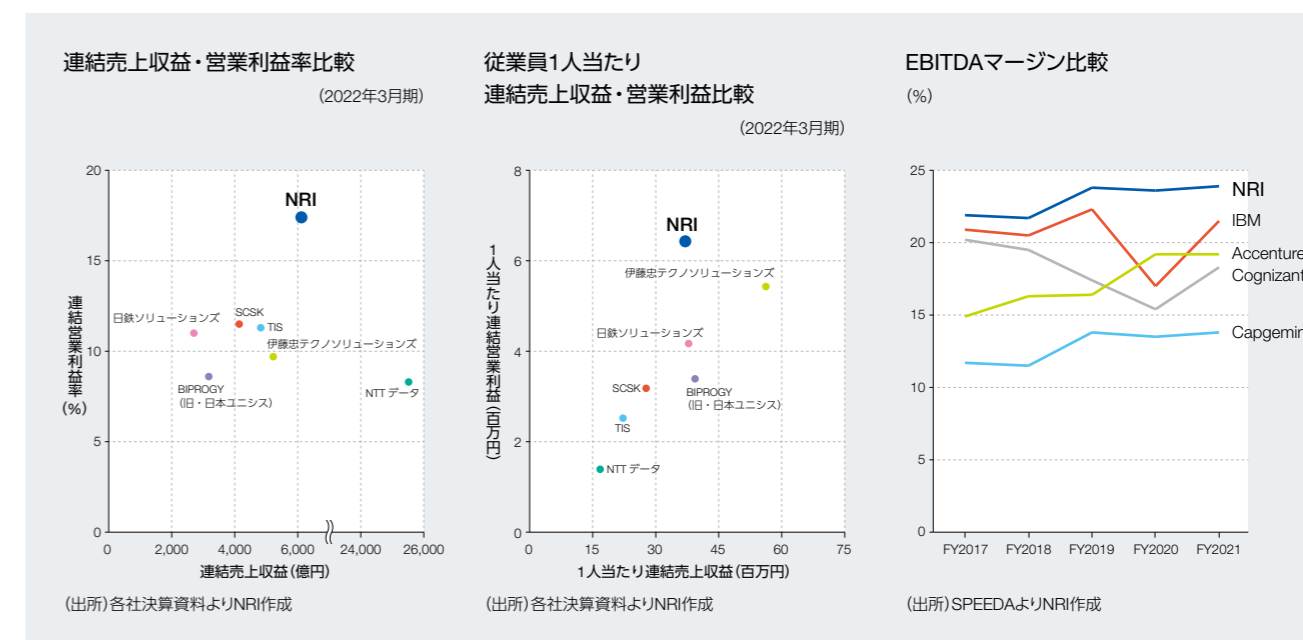
安定的な収益構造

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。



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・連結営業利益)を維持しています。



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、関連する取り組みを実施しています。

主な外部環境変化		機会	リスク	関連する取り組み
社会課題の複雑化	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素など社会課題解決の重要性 ● 社会・投資家から企業に対する社会課題解決への期待の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地球環境への貢献 <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 ● 社会課題解決では協調領域が拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ 脱炭素・カーボンニュートラルをはじめ協調的な枠組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会的責任 <ul style="list-style-type: none"> ・ 不十分な気候変動対策 ・ 事業活動における不適切な行為 ● 事業継続 <ul style="list-style-type: none"> ・ 新型コロナウイルス、大規模自然災害への準備不足 	<p>地球環境への負荷低減 → P.88</p> <p>TCFD最終提言に対する取り組み → P.91</p> <p>内部統制/倫理・コンプライアンス → P.116</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際政治動向の複雑化に連動したサイバー攻撃の増加 	<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して、専門家による助言サービスのニーズ 	<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グループおよ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.86</p> <p>NRIの品質マネジメント → P.80</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外市場規模の相対的拡大 	<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 	<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.50</p> <p>NRIのコーポレート・ガバナンス → P.102</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済圏の分断、ブロック化 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンの再構築 <ul style="list-style-type: none"> ・ グローバルでサプライチェーンを構築する企業に対する助言サービスのニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ● パートナー企業 <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外でのオフショア開発に対する規制強化、効率性の低下 	<p>パートナーとの協働 → P.86</p>
産業構造の流動化	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル化で業種業態の境界が溶解 ● 既存の収益モデルの成長限界 ● 競争力の源泉としてのデジタル化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業・ビジネスモデルの再定義、経営とテクノロジーの融合 <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 	<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 	<p>競争力のある知的資産 → P.32</p> <p>NRIの品質マネジメント → P.80</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 権利保護の強化 	<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 	<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.116</p>
先端技術の進化とコモディティ化の進展	<ul style="list-style-type: none"> ● クラウドやAI、次世代通信など先端技術の進化 ● ノーコード/ローコードなどのコモディティ化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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.32</p> <p>NRIの品質マネジメント → P.80</p>
価値観・働き方の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人を尊重、新しい働き方の定着 	<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 ● 働き方の多様性、多彩な人材 <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 ・ パートナー企業、外部人材との協働による価値創造 	<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 ● 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>層の厚いプロフェッショナル人材 → P.30</p> <p>NRIの人材戦略 → P.68</p> <p>DX人材 → P.72</p>
		<p>パートナーとの協働 → P.86</p> <p>NRIの品質マネジメント → P.80</p>		

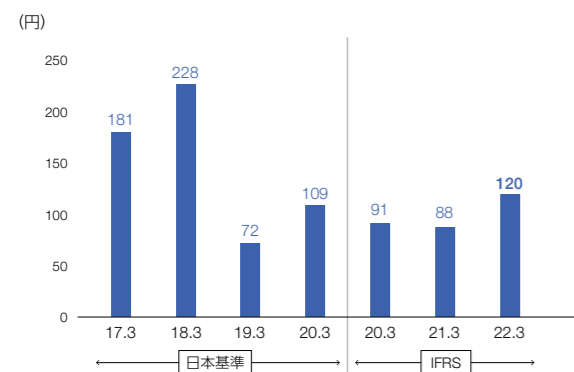
※ リスクの詳細に関しては、有価証券報告書の「事業等のリスク」参照

財務ハイライト

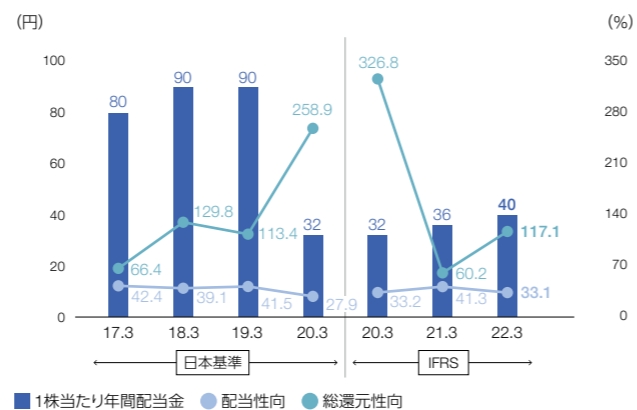
詳しくは、有価証券報告書の第一部第2の3【経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析】参照

株主価値／株主還元

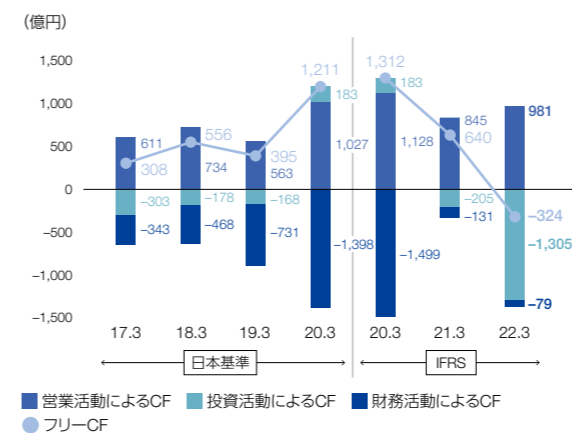
基本的1株当たり当期利益 (EPS) ※2※3



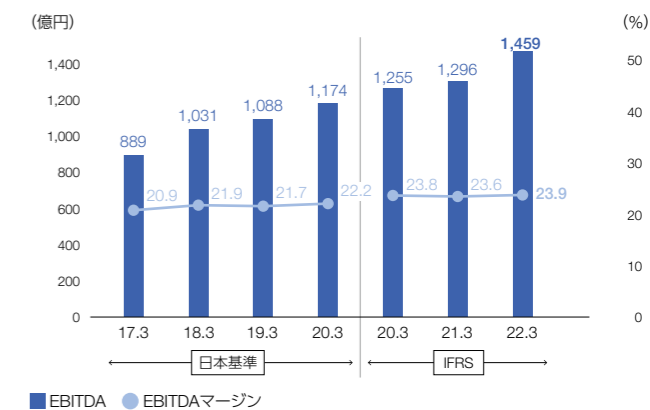
1株当たり年間配当金 (DPS) ※3・配当性向※4・総還元性向



キャッシュ・フロー (CF)

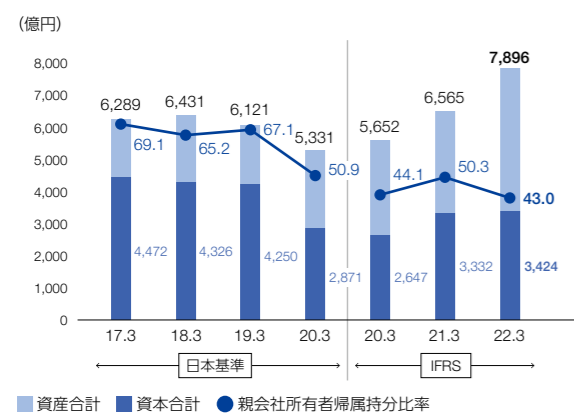


EBITDA ※6・EBITDAマージン

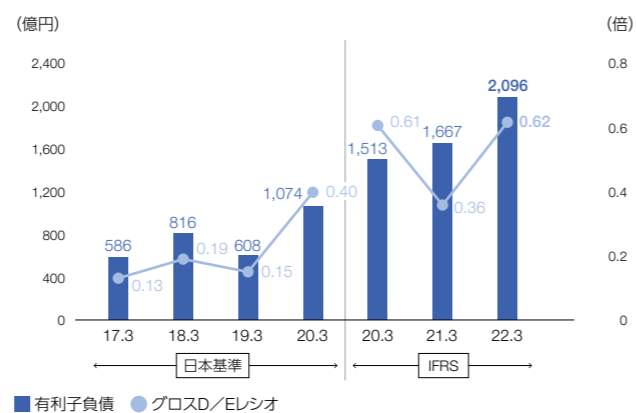


財政状態

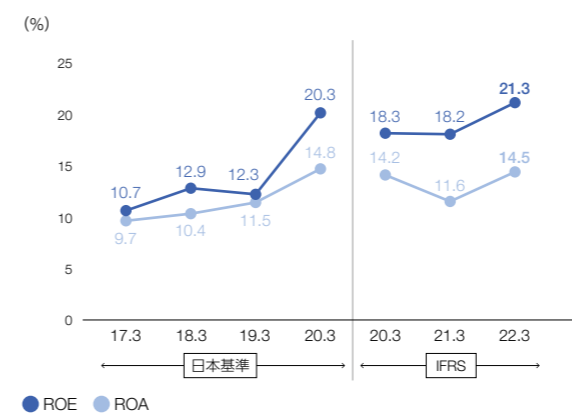
資産合計・資本合計・親会社所有者帰属持分比率



有利子負債・グロスD/Eレシオ

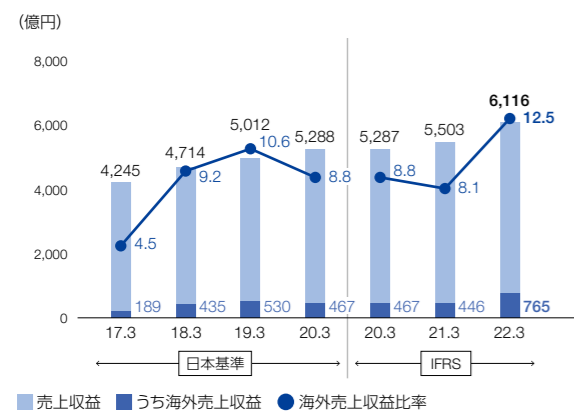


ROE・ROA

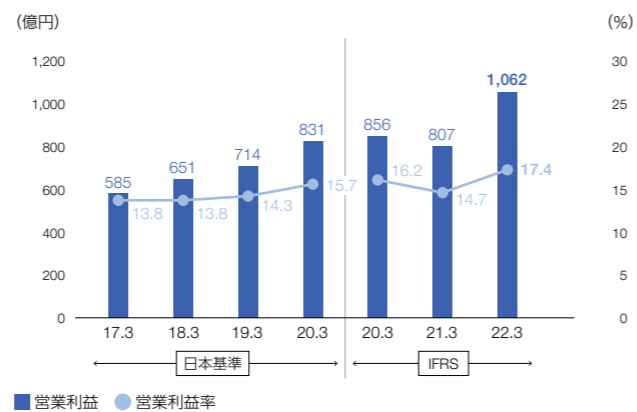


損益の状況／キャッシュ・フローの状況

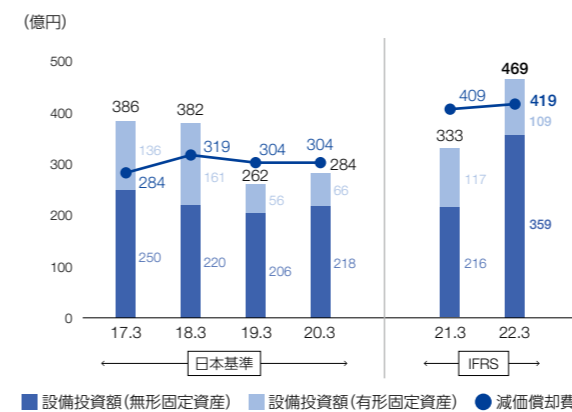
売上収益・海外売上収益※5・海外売上収益比率



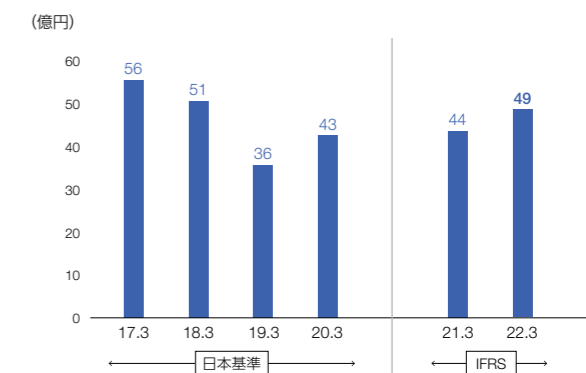
営業利益・営業利益率



設備投資額・減価償却費



研究開発費



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

※6 EBITDAは、2017年3月期は営業利益+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

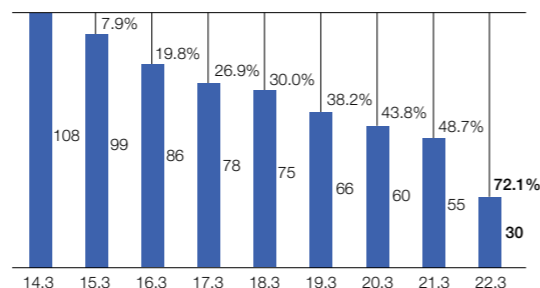
その他のデータはP.130-131参照

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。

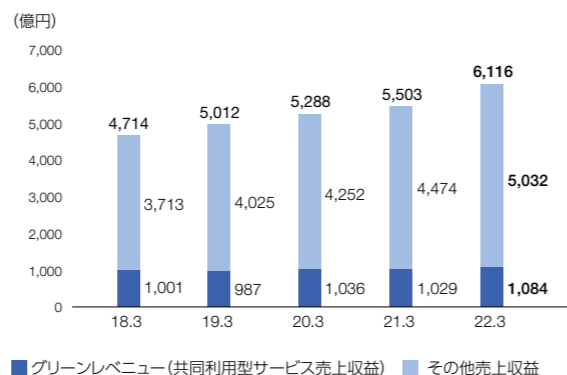
・2022年3月期:2014年3月期比で72.1%削減を実現



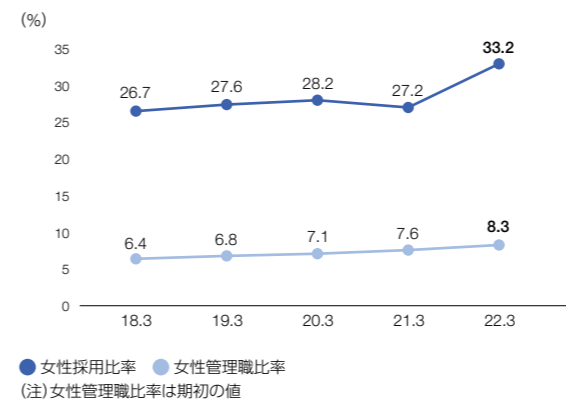
グリーンレベニュー(共同利用型サービス売上収益)(集計単位: グループ)

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により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。

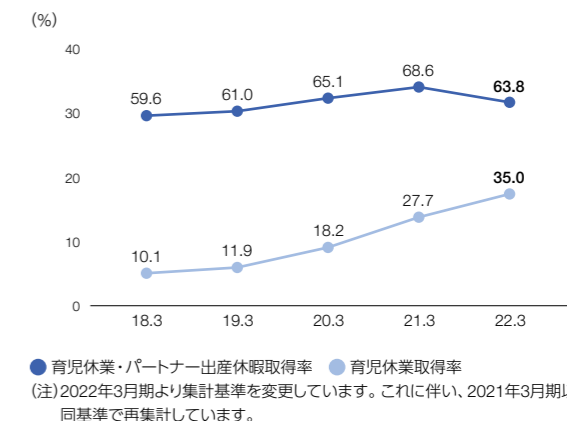
共同利用型サービスを利用していただくことで、お客様が個々にシステムを構築して運用する場合に比べて、約7割のCO₂を削減することができると考えられています。



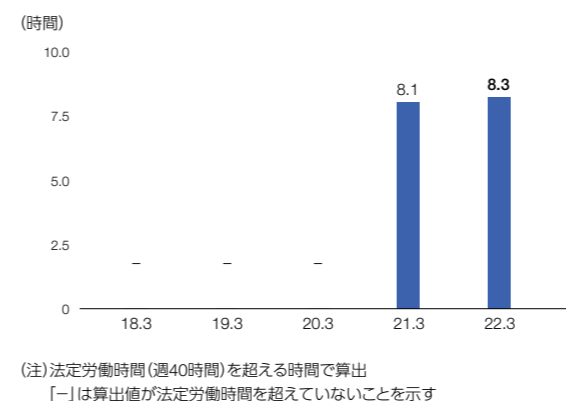
女性採用比率・女性管理職比率(集計単位: 単体)



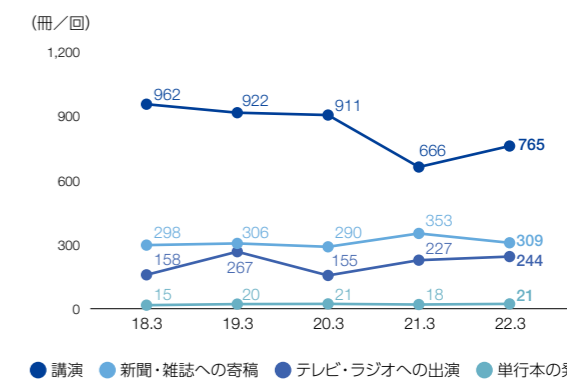
男性育児休業取得率(集計単位: 単体)



従業員1人当たり月平均時間外労働時間(集計単位: 単体)

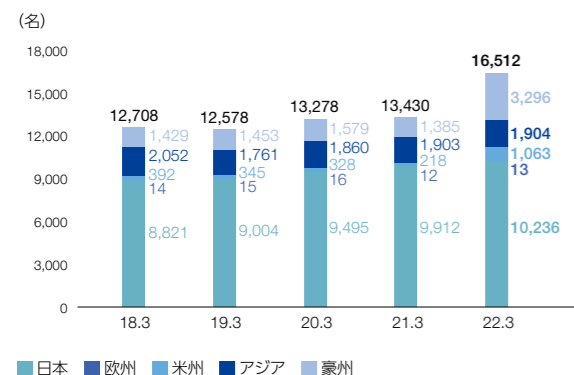


情報発信・提言活動(集計単位: 単体)

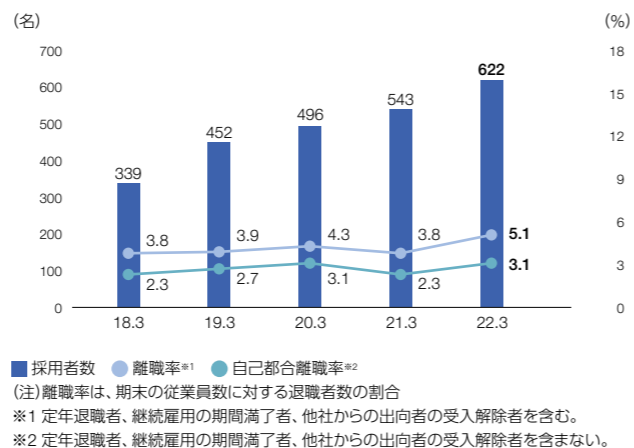


S:社会

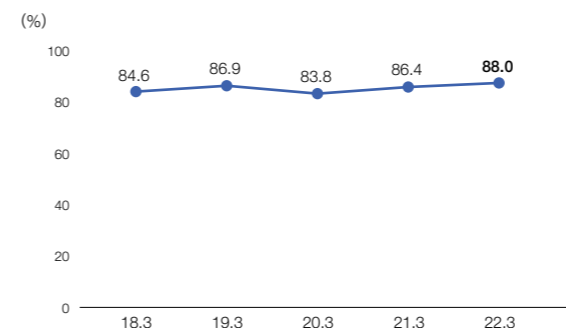
社員数(集計単位: グループ)



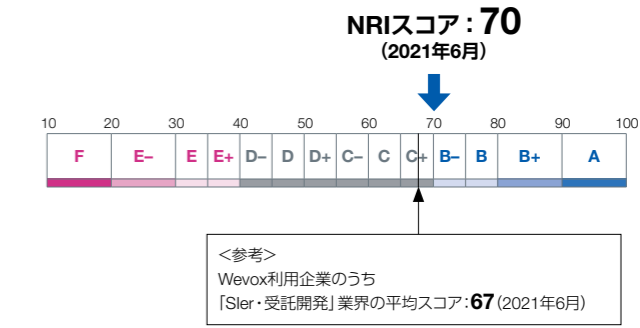
採用者数・離職率(集計単位: 単体)



お客様満足度(集計単位: 単体)



エンゲージメントスコア



(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)

(注) 1. ㈱アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール「Wevox」を利用し、NRI単体およびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社5社(NRIセキュアテクノロジーズ、NRI社会情報システム、NRIデジタル、野村マネジメントスクール)の社員を対象に調査したもの
2. エンゲージメントスコアをA-Fランクの指標でランク付け

02

NRIの成長戦略

高い壁にも果敢に挑み、
誰もが無理だと笑う未来にも光を見出す

CONTENTS

- 44 成長戦略の変遷
- 46 Vision2022と中期経営計画
- 54 財務戦略 CFOメッセージ
- 56 価値共創
- 58 価値共創の実践―「未来創発賞」―
- 60 2030年に向けた成長ストーリー

成長戦略の変遷

	Vision2015 NRInnovation!		Vision2022 Share the Next Values!		Group Vision 2030																											
	2009年3月期～2016年3月期		中期経営計画(2016-2018)	中期経営計画(2019-2022)																												
			2017年3月期～2019年3月期	2020年3月期～2023年3月期																												
目指すもの	業界横断的・市場横断的 ビジネスプラットフォームの提供へ		顧客基盤の裾野を広げ、 グローバルやデジタル等の新領域へ挑む		<p>私たちにあって普遍的である企業理念や価値観をベースに、NRIが2030年に創発したい社会、そして2030年の自らの姿とそこに向けた成長ストーリーを描きながら、新たな長期経営ビジョン「Group Vision 2030」(以下、V2030)を策定しています。</p> <p>企業理念・ビジョンの体系</p>																											
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%成長できる力 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: 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: 86社(+22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 	<p>成長戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> DX戦略 P.47 ビジネスプラットフォーム戦略 クラウド戦略 グローバル戦略 P.50 人材・リソース戦略 P.53 																													
具体的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 野村證券へのTHE 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) Brierley & Partners, Inc.子会社化(2015年) 新たな業界標準プラットフォームサービスの提供開始 <ul style="list-style-type: none"> 機関投資家向けポストレードシステム「SmartBridgeAdvance」(2011年) インターネットバンキングシステム「Value Direct」(2012年) 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」(2013年) マイナンバー管理サービス「e-BANGO」(2015年) 海外拠点の開設 <ul style="list-style-type: none"> モスクワ(2008年)、大連(2010年)、インド(2011年)、タイ(2013年)、インドネシア(2015年) 	<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: 73社(+5社)* BESTWAY: 114社(+5社)* T-STAR: 78社(+5社)* グローバルでの買収 <ul style="list-style-type: none"> 北米: Cutter Associates(2016年) 豪州: ASG Group Limited(2016年)、SMS(2017年) JV設立 <ul style="list-style-type: none"> KDDIデジタルデザイン(株)(2017年) テクノウム(株)(2018年) (株)NDIAS(2018年) JALデジタルエクスペリエンス(株)(2019年) 	<p>財務目標と進捗</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2022年3月期 実績</th> <th>2023年3月期 予想</th> <th>財務目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上収益</td> <td>6,116億円</td> <td>6,700億円</td> <td>6,700億円以上</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>1,062億円</td> <td>1,150億円</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>17.4%</td> <td>17.2%</td> <td>14%以上</td> </tr> <tr> <td>海外売上収益</td> <td>765億円</td> <td>1,050億円</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td>EBITDAマージン</td> <td>23.9%</td> <td>—</td> <td>20%以上</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>21.3%</td> <td>—</td> <td>14%*</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 継続的に高い資本効率を目指す</p>			2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	財務目標	売上収益	6,116億円	6,700億円	6,700億円以上	営業利益	1,062億円	1,150億円	1,000億円	営業利益率	17.4%	17.2%	14%以上	海外売上収益	765億円	1,050億円	1,000億円	EBITDAマージン	23.9%	—	20%以上	ROE	21.3%	—	14%*
	2022年3月期 実績	2023年3月期 予想	財務目標																													
売上収益	6,116億円	6,700億円	6,700億円以上																													
営業利益	1,062億円	1,150億円	1,000億円																													
営業利益率	17.4%	17.2%	14%以上																													
海外売上収益	765億円	1,050億円	1,000億円																													
EBITDAマージン	23.9%	—	20%以上																													
ROE	21.3%	—	14%*																													

* ※はすべて売上高比率(2008年3月期)→(2016年3月期)

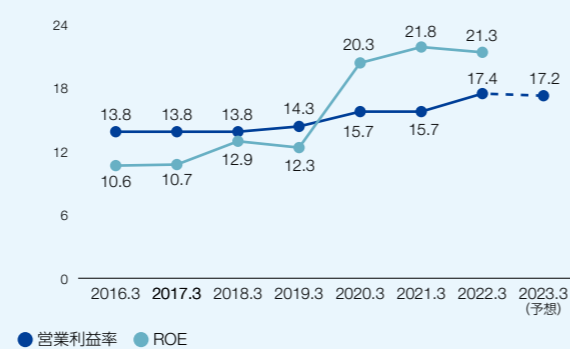
* 社数は2019年3月期(2016年3月期比)

売上収益/営業利益
(億円)

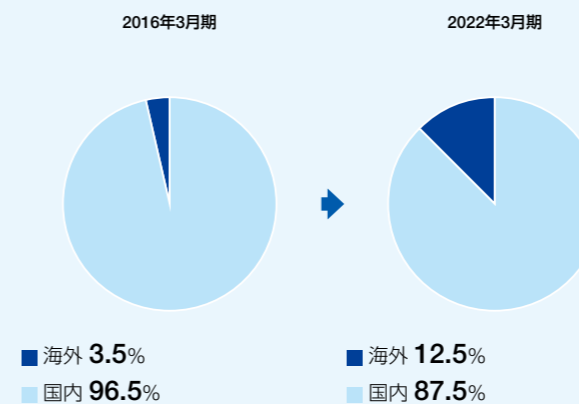


* グラフの記載数値は、2021年3月期までは日本基準、2022年3月期はIFRS

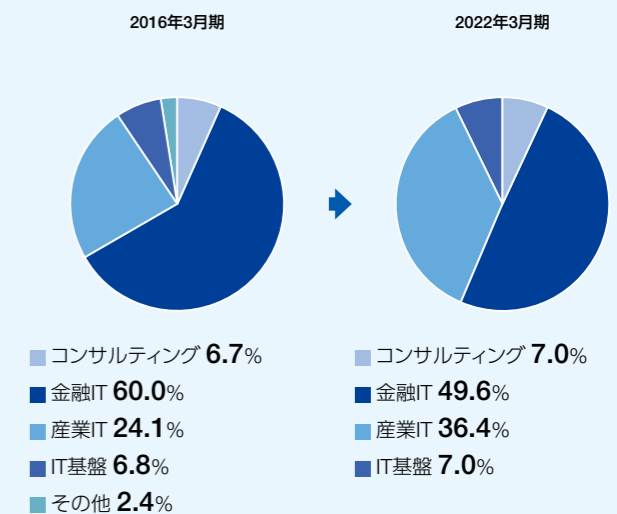
営業利益率/ROE
(%)



国内・海外売上収益比率



セグメント別売上収益比率



Vision2022と中期経営計画

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。3年目にあたる2022年3月期には、成長戦略が着実に進捗し、目標のひとつである営業利益1,000億円を前倒しで達成しました。

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をスタートしました。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に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、これまで培ってきた洞察力、実現力、競争力にさらに磨きをかけ、あるべき未来社会をお客様と共に創発します。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ています。社員一人ひとりがこの想いを持って、価値の実現に向けて挑戦しています。



NRIのサステナビリティ経営

NRIは社会課題の解決によって持続可能な社会づくりに貢献することで、NRI自身も成長していきたいと考えています。これが、中期経営計画（2019-2022）から新たに取り組みを強化したNRIグループのサステナビリティ経営の基本的な考え方です。

NRIのサステナビリティ経営は、中期経営計画（2019-2022）で定めた財務目標と成長戦略と連動した非財務目標「価値共創を通じた社会課題の解決」「持続的成長に向けた重要課題」で構成され、「NRIの持続的成長」と「持続可能な未来社会づくり」をめざしています。

NRIのサステナビリティ経営とめざす姿 P.21

成長戦略

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

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、企業変革のスピードが加速しました。NRIはコンサルティングとITソリューションを併せ持つ強みを発揮し、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お客様の変革を支援・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」、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、取り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り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、その後方支援をしています。「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。

NRIのDX戦略の枠組み

社会のトランスフォーメーション	DX3.0	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"> 地方×DX:生活の質の向上、地域の競争力拡大 デジタルソリューションによる低炭素化、省資源化など
	DX2.0	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	DX1.0	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)の取り組み

KDDI KDDI Digital Design 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。	TECHNIUM テクニウム(株) 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。	Ndias 株NDIAS (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およびコンサルティングサービスを提供。
BOOSTRY 株BOOSTRY 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。	株Financial Digital Solutions (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。	株EARTHRAIN コマツ、NTTコミュニケーションズ(株)、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)と共同で2021年に設立。DXにより施工工程を最適化し、大幅な生産性向上を実現する建設業向けデジタルソリューションを提供。

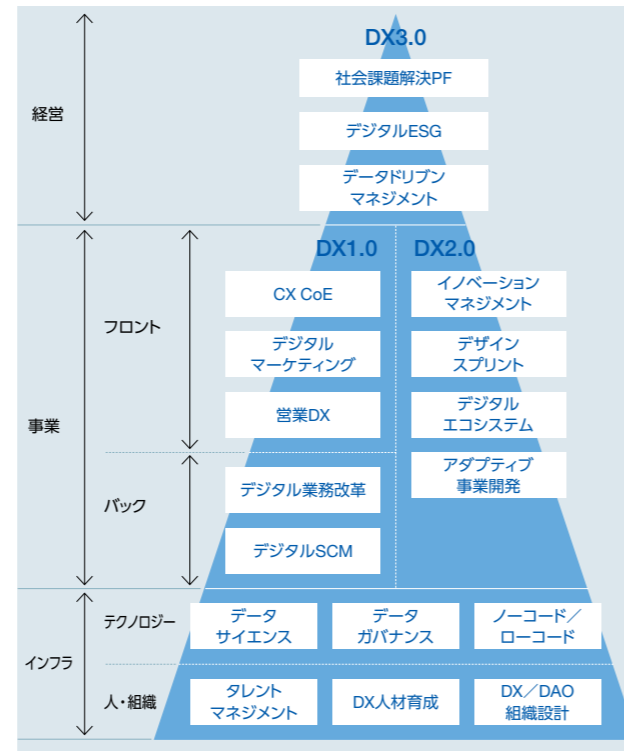
DXコンサルティングで顧客・社会の変革を支援

NRIのDXコンサルティング領域は、経営層の抱える課題、事業のオペレーション革新やイノベーション創出、事業を支えるインフラや人材・組織など、多面的なあらゆる階層に及びます。

課題に対する洞察を深め、提案にとどまるだけでなく、実践的な成果を提供するために、様々なケイパビリティを有する社内外の人材を組み合わせたチームを編成すると共に、適切な技術やSaaSを組み合わせることで機動的に価値提供することを目指しています。そのためにも、外部パートナーとの戦略的なアライアンスを進めています。

時代の流れと共にDXコンサルティングに求められることは高度化しています。顧客や社会に対しての支援を行う立場にとどまらず、変革の提案と推進を共に進めていくパートナーとしての実行力も強化し、顧客と共に新しい社会やビジネスを作ることに取り組み続けています。

NRI-DX コンサルティングメニュー



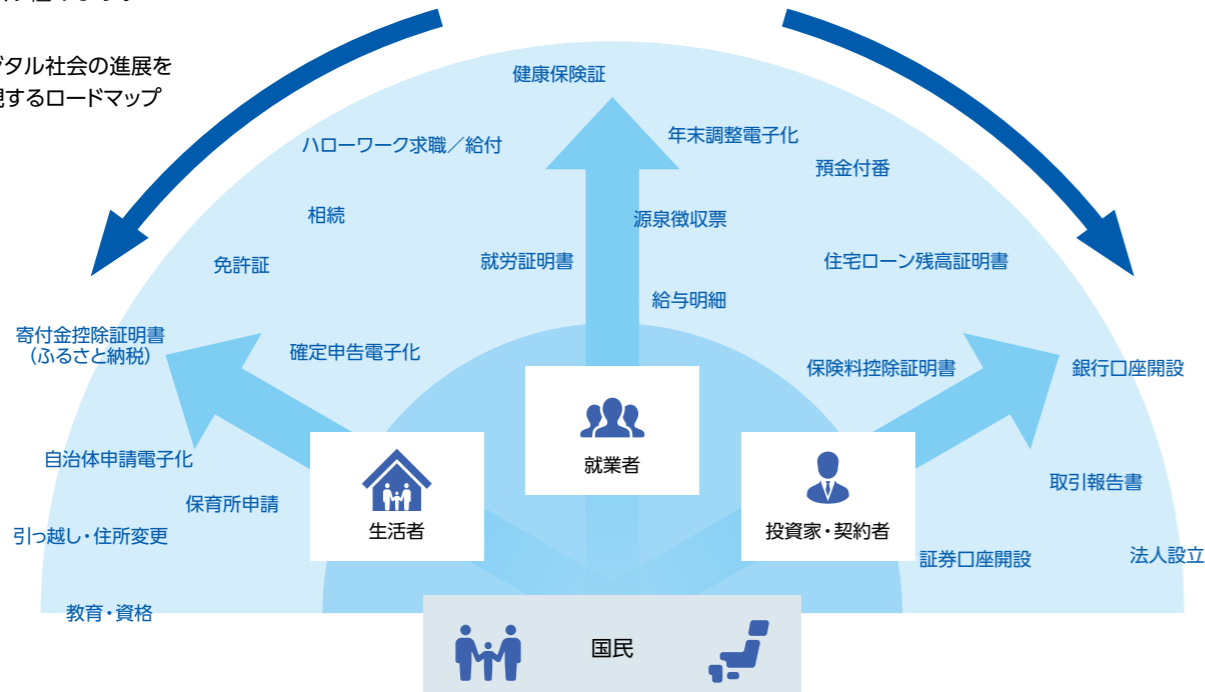
マイナンバーを基盤に生活者の利便性向上に貢献する

NRI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。

NRIは国内最大級のサービス事業者として、民間の立場からマイナンバー制度を推進するため、番号管理サービス「e-BANGO」、本人確認サービス「e-NINSHO」、官民連携デジタル基盤「e-私書箱」のサービスを展開し、近年では、金融機関での本人確認や控除証明書等電子交付の申し込みの行政手続きにe-NINSHOを利用するなど、生活者がマイナンバーの活用に利便性を実感できる民間サービスや行政手続きへの組み込みを行いました。

今後も、マイナンバー制度の社会実装を支援し、その経験の“受け皿”となる生活領域での利用シーンを創出することで、幅広い領域での事業機会の拡大を図ると共に、行政・民間を効率的につなぐサービスを提供し、社会のトランスフォーメーションに取り組めます。

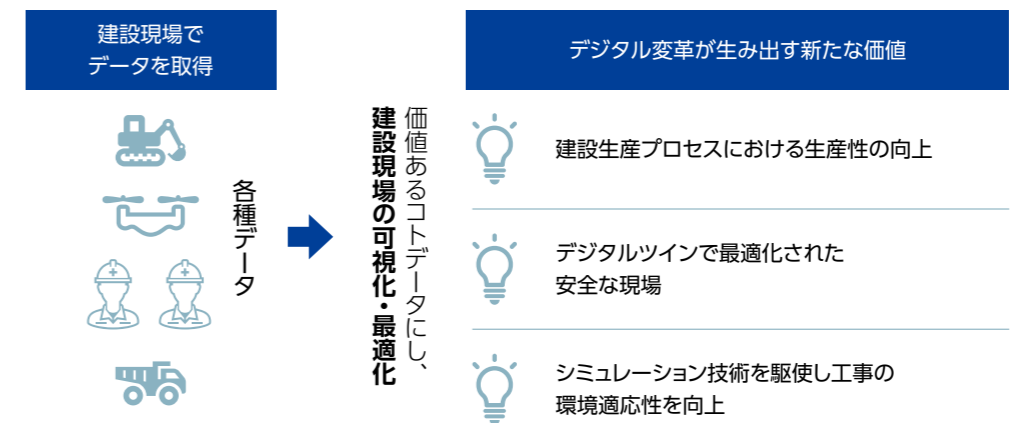
デジタル社会の進展を実現するロードマップ



DXで建設業界に施工プロセス変革をもたらす

NRIはコマツ、NTTコミュニケーションズ(株)、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)と4社共同で、2021年9月に新会社「(株)EARTHBRAIN」を発足させました。デジタル技術を駆使し、建設現場の地形や機械・人・材料さらには安全・環境面も含めて、あらゆる情報を遠隔からモニタリング。現場の可視化・最適化や遠隔操作など多様なソリューションで建設の全工程を最適にコントロールすることによって、お客様の課題を解決します。これにより、生産性プロセスの新たなスタンダードを生み出し、安全で生産性の高い未来の現場を創造します。

施工プロセスのデジタル変革が新たな価値を生み出す



マルチクラウドの高度化(Dedicated Cloud)

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・複雑化に伴うシステム全体の最適化に対する需要の高まりを受け、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部門に代わってシステム全体を最適化し、総合的に支援するマネージドサービスを提供しています。

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ながら、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、自社統制下で運用するDedicated Cloudを運用しています。

2020年3月にはOracle Corporation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提供しています。



グローバル戦略

「中期経営計画(2019-2022)」の目標である海外売上収益1,000億円達成に向け、地域ごとに成長戦略を実行しています。

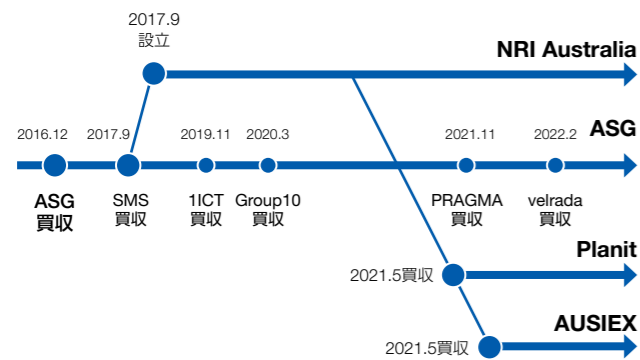
豪州

2022年3月期は、豪州地域の統括会社であるNRI Australiaが豪州最大のテストング専門企業であるPlanit、豪州四大銀行のひとつであるコモンウェルス銀行(Commonwealth Bank of Australia)のグループ会社であったAUSIEXを買収しました。また、ASGIはDXのケイパビリティ強化を図るため、PRAGMAとvelradaの2社を買収しました。

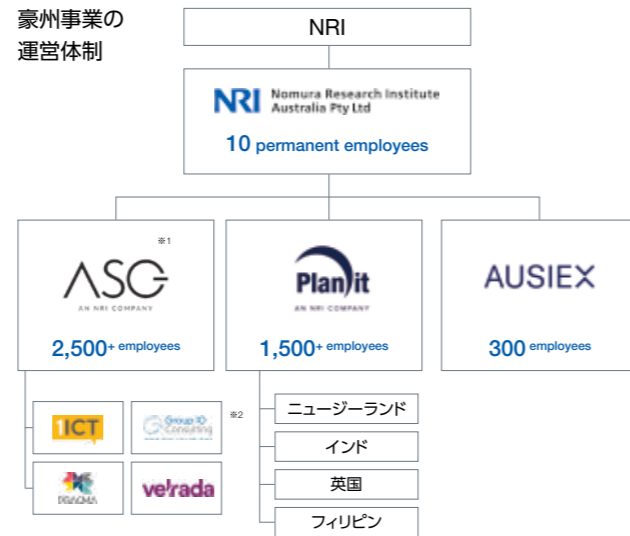
これにより、NRIの豪州事業は、コンサルティングや運用サービス・BPOの強みに加え、システム品質高度化サービスを備えた日本国内と同様の企業体へと進化してきました。

2016年に豪州に進出してから6年が経過し、その規模は約5倍にまで拡大、豪州でも主要なITサービスとして認知されるようになりました。今後は、M&Aによる規模の追求から、付加価値の追求に戦略の重点をシフトし、豪州市場でのさらなる成長を目指していきます。

豪州事業のあゆみ

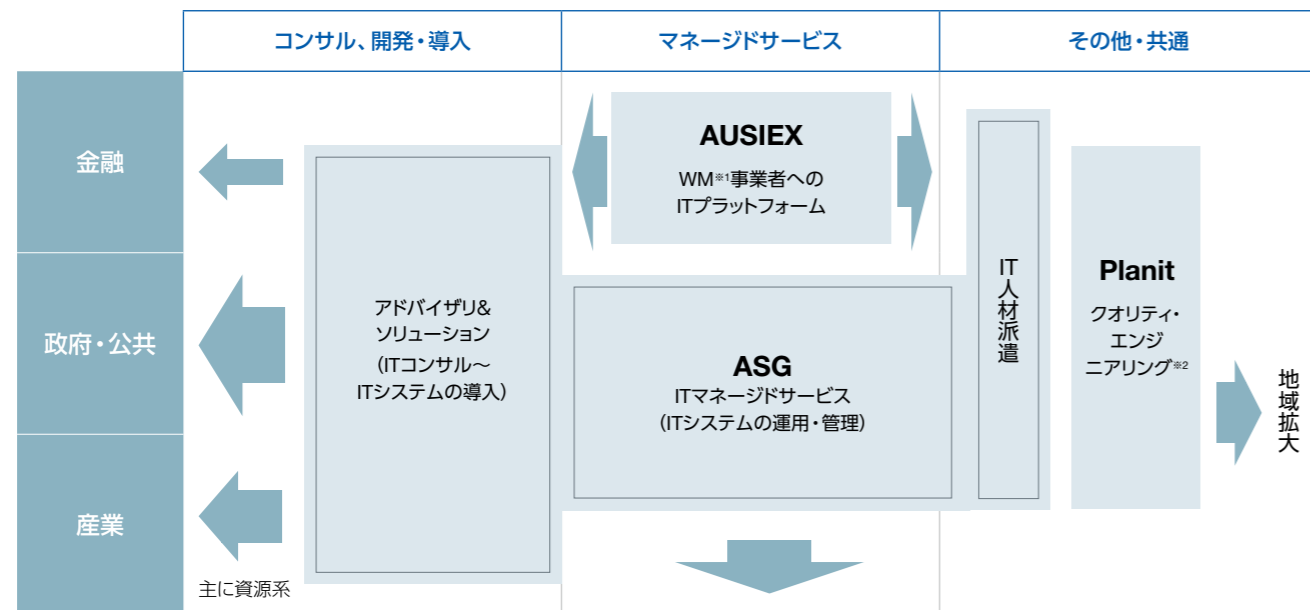


豪州事業の運営体制



※1 SMSは買収後にASGと完全統合
※2 その他買収企業はASG子会社として存続

サービス × 顧客基盤



※1 WM:ウエルスマネジメントの略。金融機関、独立FAなど
※2 ITシステムの品質向上に関わるコンサルティング、実行支援など

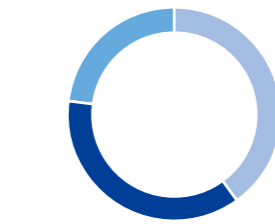
ASG

ASGは、豪州IT市場をリードするキープレイヤーとしてM&Aを行いながら、その事業と地域を拡大してきました。NRIと同様、戦略の立案からシステム導入、運用管理に至るITのライフサイクル全体をサポートするASGは、政府・公共機関を中心に4つのサービスを提供しています。アドバイザーサービスはデジタル戦略等の策定やプロジェクト管理などのサービスを提供します。そして、ソリューションサービスは、システム設計や導入を、マネージドサービスは、システムの運用管理を行います。IT人材派遣はNRIにはないサービスで、IT人材の派遣や採用支援を行っています。

ASGは、DXに関するフルレンジのケイパビリティを有しており、お客様のトラステッドパートナーとして変革を一貫してサポートすることで、お客様と共に成長することを目指しています。

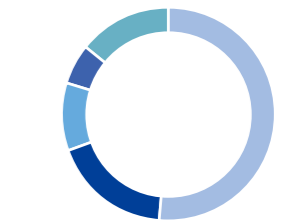
ASGは、M&Aによりケイパビリティを広げながら、お客様をトータルでサポートすることでさらなる成長を目指します。

サービス別売上 (FY2022)



■ アドバイザリ&ソリューション 40%
■ マネージドサービス 37%
■ IT人材派遣 23%

顧客業種別売上 (FY2022)



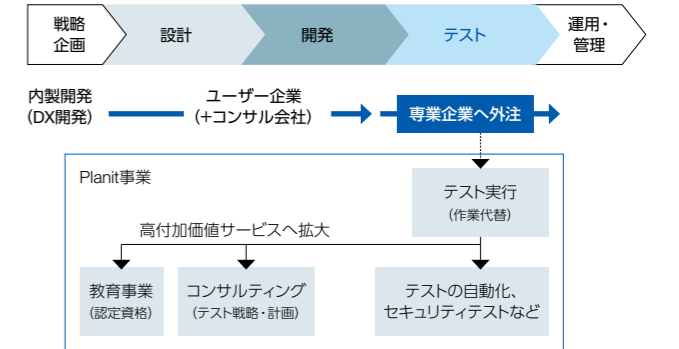
■ 政府・公共 51%
■ 金融 18%
■ 資源・製造 10%
■ 通信・メディア 6%
■ その他 14%

Planit

Slerがシステム開発の全工程を担う日本に対し、内製開発が多い欧米では、テスト工程を専門企業へ外注することが一般的です。テストング専門のPlanitは、1,500名のテスト専門家がITシステムの品質維持・向上に関わ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、幅広いサービスを提供しています。長年の経験で蓄積された独自のノウハウやサービスを活かし、幅広い顧客に対して付加価値の高いサービスを提供しています。顧客はオセアニア地域の大手金融機関や政府公共機関だけではなく、英国の大手小売業企業なども含まれます。昨今のDXの進展により、テスト工程では高度なコンサルティングや効率化が求められており、テストング市場は今後も高い成長が期待されています。Planitはお客様のクオリティパートナーとして

Slerとは異なったポジショニングに成功しており、差別化されたケイパビリティを用いて、オセアニア地域だけでなく北半球での事業拡大を目指しています。

Planitの事業概要



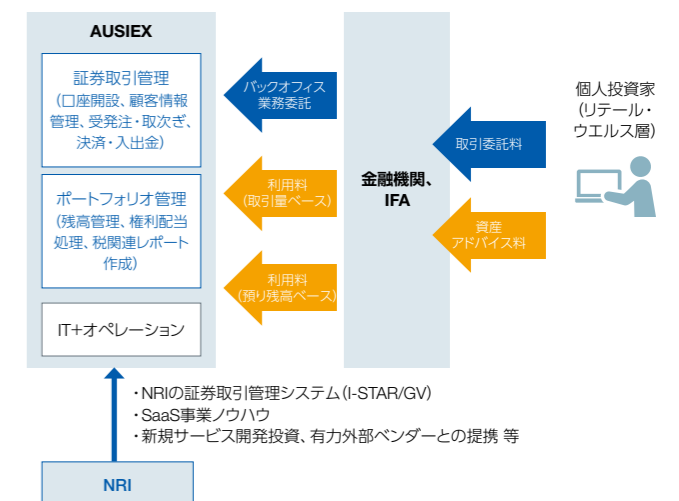
AUSIEX

AUSIEXは、豪州の大手証券会社やウエルスマネジメント会社並びに10,000名を超えるIFA[※]などに対して、バックオフィス領域におけるITシステムおよびオペレーション・サービスなどを組み合わせて付加価値の高いサービスを提供するSaaSプロバイダーです。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、新たなサービスを強化することで、ウエルスマネジメント領域以外もカバーするビジネスプラットフォームの構築をねらいます。

今後は、サービスをさらに強化し、多くの金融機関やIFAが利用するマーケットインフラとなることを目指します。

※ IFA: 大手金融機関などに属さない独立系フィナンシャルアドバイザー

AUSIEXの事業概要



グローバル戦略

北米

北米のITサービス事業(デジタル分野)は、日本の約1.5倍の成長が期待されています。NRIが国内において競争力を維持しながら、グローバル事業を拡大するためには、北米市場で事業基盤を確立することが必要です。NRIは、2021年に北米DX企業のM&Aを行いました。



Core BTS

2021年12月、米州における地域統括会社である Nomura Research Institute Holdings Americaは、米国インディアナポリスに本社を置くCore BTSを子会社化しました。

Core BTSは、米国の幅広い業種の顧客に対してデジタルトランスフォーメーションに係るソリューションを提供しています。Microsoft CorporationおよびCisco Systemsとの戦略的パートナーシップを通じ、クラウド、デジタル開発、ネットワーク、セキュリティの各事業領域においてコンサルティングからシステム開発・導入、運用までフルラインアップのサービスを提供しています。

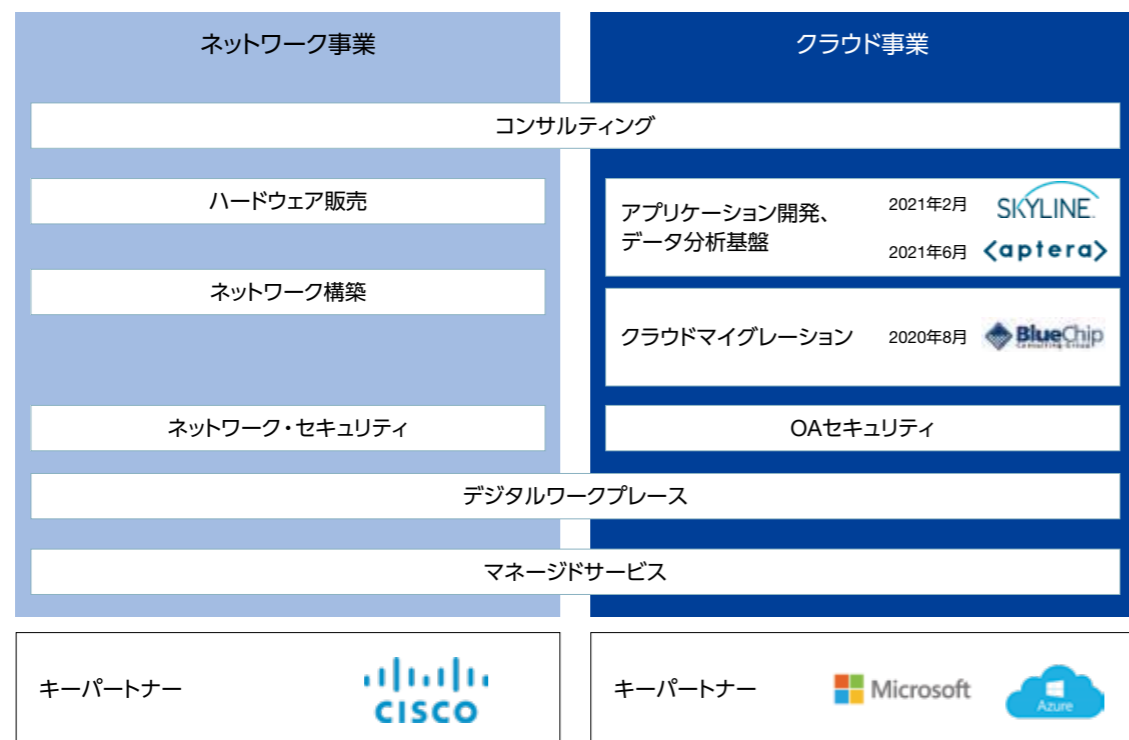
ネットワーク事業を祖業とするCore BTSは2018年からのM&AでDXアプリケーション開発やクラウド・コンサルティングのケイパビリティを獲得し、2021年にネットワークとクラウドコンサルティング(Microsoft Azure)の2本柱となる事業体制を構築しました。現在はインフラからDXアプリケーション

開発までワンストップで提供しています。また、高度なスキルを保有するエンジニアを集結させることで、米国トップレベルのソリューションパートナーへ昇格するなど、競争力を大幅に強化しています。

今後も外部成長等を活用しながら、提供ソリューションの高付加価値化と顧客基盤の拡充を図っていきます。



Core BTSの概要



図中の年月は買収時期

人材・リソース戦略

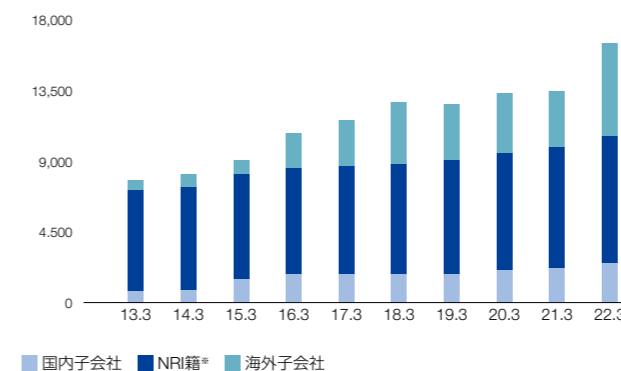
中期経営計画(2019-2022)のDX戦略、グローバル戦略を遂行するためには、着実にこれらを推進できる人材が必要です。NRIは新卒社員に加え、中途入社社員の採用を強化しています。加えて、DX案件の推進に必要なスキルを獲得する研修プログラムも充実させ、DX人材の育成を強化しています。

社内だけでなく、社外においても、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、DXを推進するための基盤を整えています。

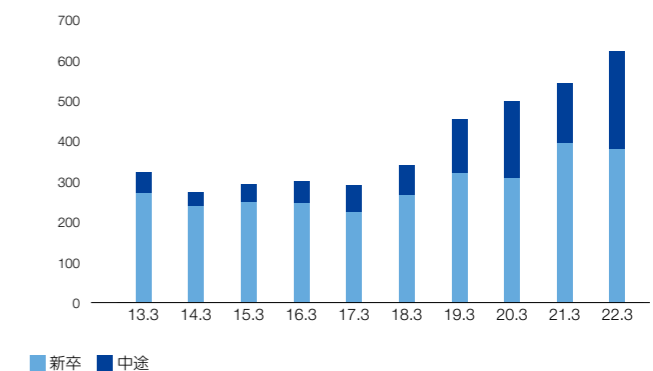
採用強化	2019年3月期		2023年3月期(計画)
	新卒採用	319名	安定的に拡大
中途採用	133名	倍増	

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 中途採用の強化: 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
社員のスキル獲得・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獲得・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

社員数の推移 (名)



NRI籍*採用者数の推移 (名)



* NRI本体採用のグループ会社社員等を含む

中途入社社員の声



保険ソリューション事業本部 藤田 佳名子(2020年5月入社)

NRIに入社した理由は、幅広い業界の仕事ができる環境なので、今までの経験を活かして新しい事業に取り組んだり、仕事を通じて視野を広げることができるのではないかと考えたためです。入社前には、DX等最先端で華やかな仕事内容の印象がありましたが、エンハンス等の地道な仕事をコツコツ実施されている方も多く、少し驚きました。若い世代も優秀な方が多く、責任感やモチベーションも高いと思います。このため、仕事もやりやすく、育成のやりがいもあると感じています。また、役員からの定期的な情報発信により、会社の向かう方向がわかりやすい点もNRIに入社して良かったと感じることのひとつです。

財務戦略
CFOメッセージ

V2022の成長を礎に
柔軟かつ積極的な
財務運営を実践します。

常務執行役員
CFO
須永 義彦



2022年3月期は、前期に引き続き新型コロナウイルスの感染拡大が断続的に発生する中、NRIが継続的に取り組んできたDX事業やグローバル事業が拡大し、業績を順調に伸ばすことができました。営業利益率とROEについては、長期経営ビジョンである「Vision2022」(以下、V2022)の目標を2022年3月期までに既に達成していましたが、今回、営業利益についても新たに前倒しで達成することができました。これを受けて、NRIは2023年4月に全容を公表予定の新たな長期経営ビジョン「Group Vision V2030」(以下、V2030)について、2022年4月の決算発表で骨子を先駆けて発表し、さらに先の成長へとあゆみを進めています。

V2022を振り返って

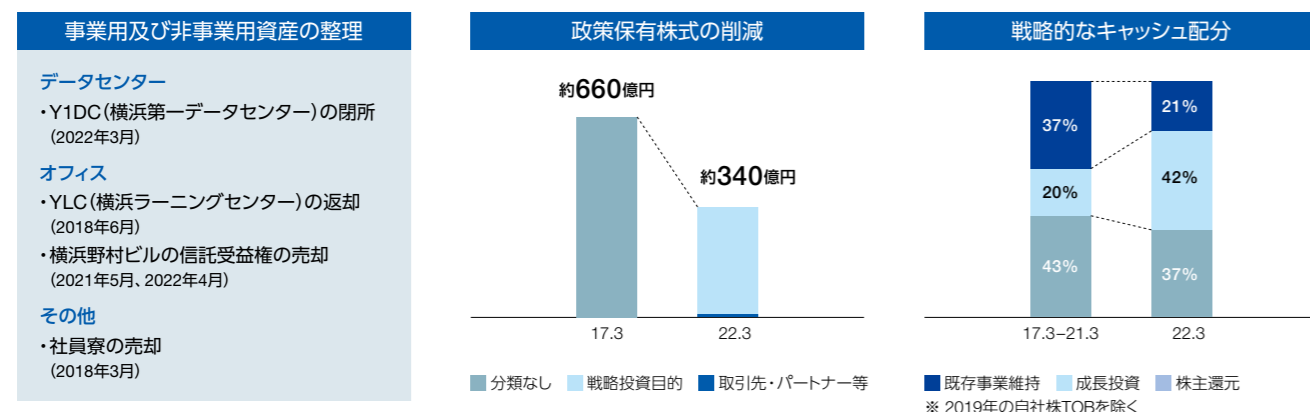
2023年3月期はV2022を完遂し、V2030へとつなげる節目の年度です。V2022のこれまでの6年間にわたる財務運

営を振り返ると、まず手元運転資金については、売上収益の2~3ヵ月程度を目安に効率的な運営を心掛けてきました。コロナ禍では不測の事態に備えて売上収益の3~4ヵ月程度を目安に一時的に厚くしましたが、現在は従来の水準に戻しており、社会情勢を注視しながら機動的な運営をしてきました。

事業用及び非事業用資産については、経営資源を集約して事業運営を効率化させるために、オフィスやデータセンターの整理と、賃貸への切り替えによる流動化を進めてきました。新型コロナウイルスの感染拡大によって働き方の多様化は加速しており、それを受けたオフィス集約に継続して取り組んでいます。

政策保有株式については、保有方針との整合性を定期的に検証しながら削減を進め、現在では2017年3月期の約半分までにまで削減することができました。直近の決算からは保有目的の分類についても新たに整理して公表しており、透明性を確保しています。

V2022におけるこれまでの実績(2017年3月期~2022年3月期)



また、多様な働き方やライフスタイルの変化に対応し、よりサステナブルな退職給付制度を実現するために、2021年3月に退職給付制度の改定を行いました。これを受けて掛金の拠出水準を最適化し、さらに年金資産の運用方針についてインフレリスクを考慮しつつ退職給付債務と年金資産の親和性を高めることにより、財務リスクを大幅に抑制しました。

キャッシュ配分については、既存事業の維持、M&Aなどの成長投資、株主還元をバランスを意識しつつ、好機があれば柔軟かつ積極的な判断をしてきました。特に2022年3月期は、豪州のAUSIEX、Planit、北米のCore BTSの3社のM&Aを実施し、例年以上に成長投資に注力しました。

一方で、順調な成長の中でも、我々の社会はロシアによるウクライナ侵攻や急激なインフレ・利上げ・円安などによって社会・経済共に激動の時代を迎えており、今まで以上にグローバルな変化とサステナブルな経営を意識しながら財務運営を行っていく必要性を感じています。

財務によるグローバル推進

NRIは、日本・アジア、豪州、北米を三極としてグローバルな事業展開を進めています。財務もこれに対応し、2018年にはS&Pの格付を新たに取得するなどグローバルを意識した運営を行ってきました。

2022年2月にNRIが本邦事業会社では初めて実施したAMTN(Australian Medium Term Note)プログラムを活用した資金調達、豪州での事業拡大を背景に豪ドルの機動的な調達を可能にするための取り組みです。このような新

しい取り組みを通じてNRIに対する海外投資家の認知度を一層高め、国内外共に投資家層を拡大させていきたいと考えています。

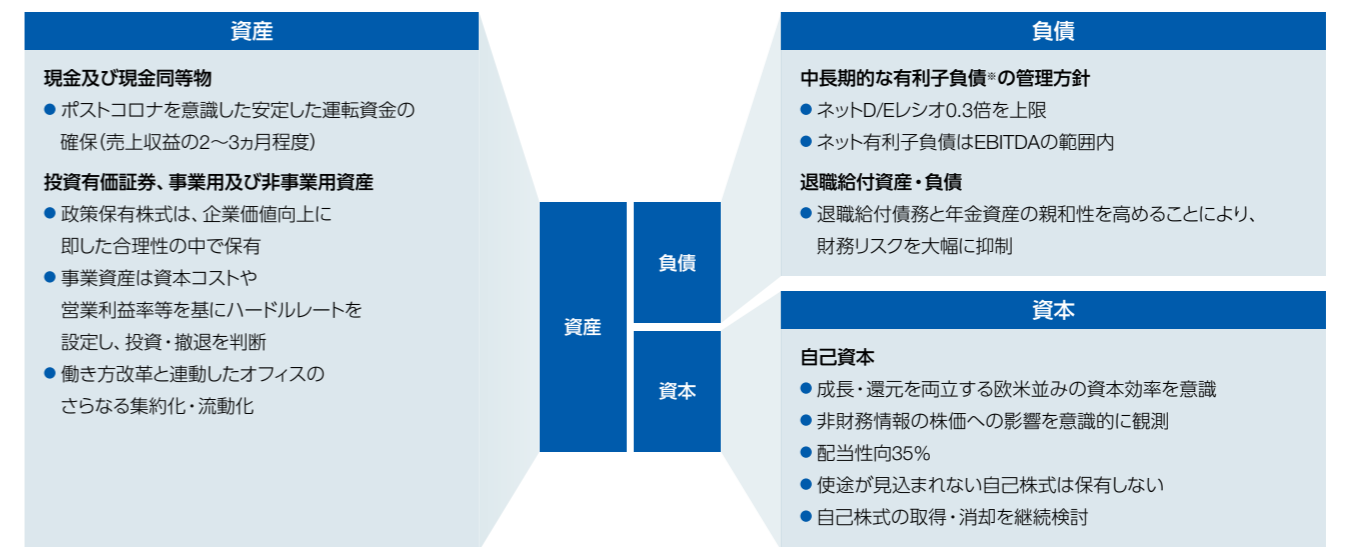
サステナビリティ経営を推進する財務活動

NRIは、企業理念である「未来創発」にサステナビリティ経営の確固たる礎が築かれており、財務においても、国内事業会社での第1号グリーンボンドの発行やサステナビリティ・リンク・ボンドの発行等、世の中の持続可能性を意識した経営をしてきました。また、2022年3月期はグリーンボンドで購入していた横浜野村ビルの信託受益権を売却し、それに代わって大阪第二データセンターをグリーンボンドの対象事業として選定しました。このような対象アセットの入れ替えを国内で初めて実施することで、グリーンボンドの新たな運用の在り方を世に提示しました。

サステナビリティ経営は、NRIを持続可能な社会の実現に貢献できる存在とするだけでなく、NRI自体の企業価値も高めます。資金調達や投資対象の選定において、常にサステナビリティ経営を意識することで、財務活動が事業活動と並んで経営の両輪となるように努めていきます。

NRIの視線は既に2030年に向けています。しかし、そこに至る道は決して平坦ではないでしょう。2030年の社会を見据え、あるべきNRIを実現し、社会と価値を共創するためには、これまで以上に戦略的かつ大胆な判断が求められる局面が出てくるはずですが、柔軟かつ積極的な財務運営を実践し、これからのNRIの成長を力強く支えていきます。

バランスシート運営方針

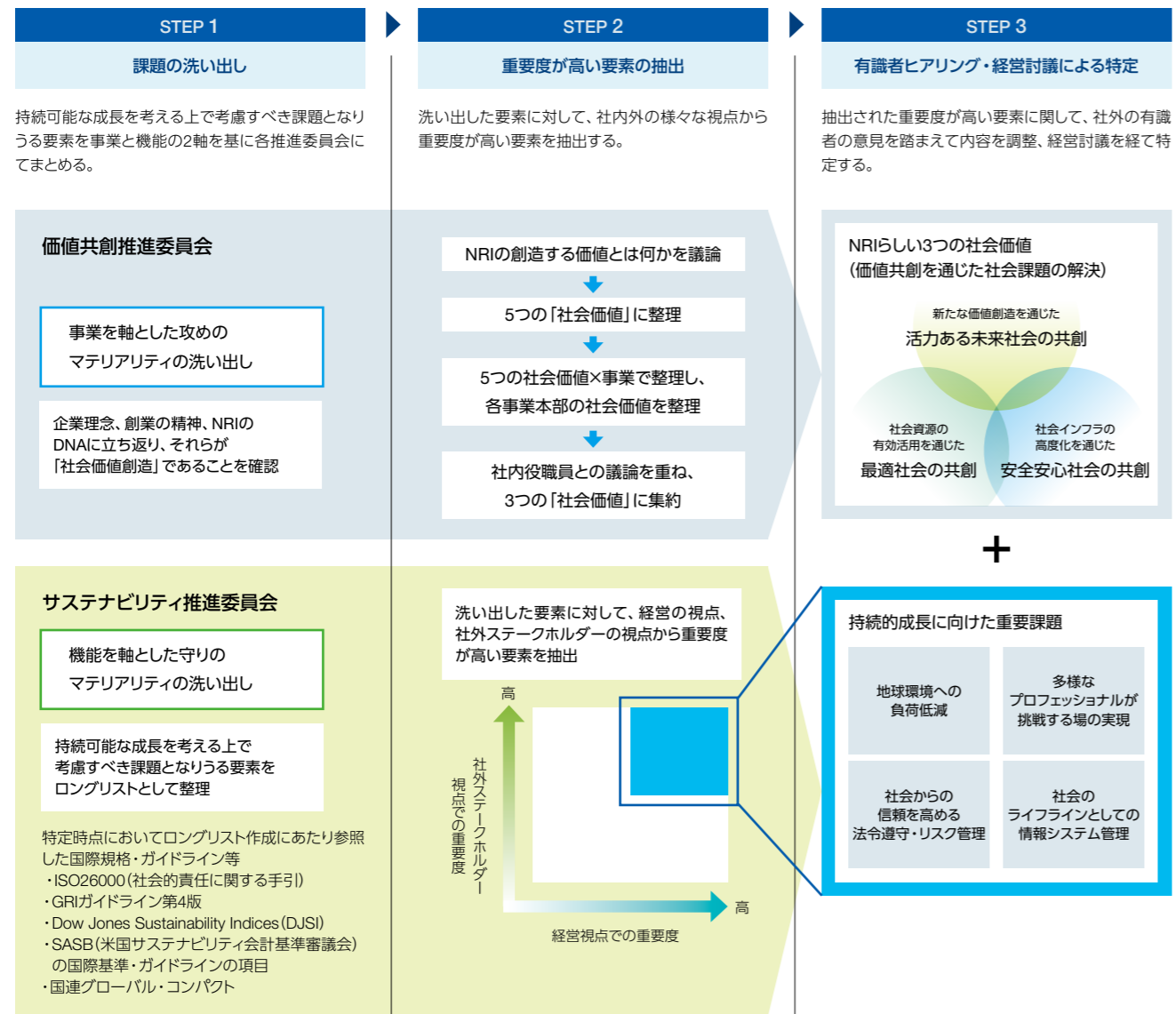


※ 有利子負債は、連結財政状況計算書に計上されている負債のうち、社債及び借入金を対象としている。

価値共創

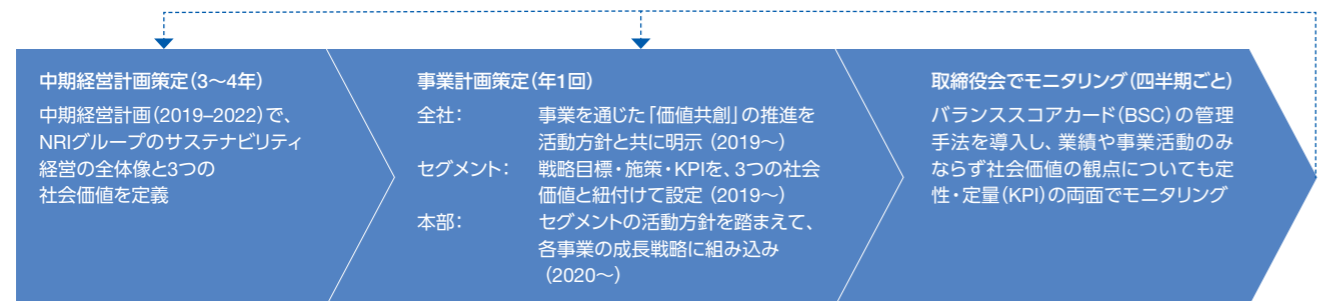
NRIがこれからも持続的に成長を続け、社会にとってなくてはならない存在であり続けるために、私たちは事業を通じてお客様や社会と共に価値を創造し、社会課題の解決に取り組んでいます。

NRIらしい3つの社会価値と重要課題の特定プロセス



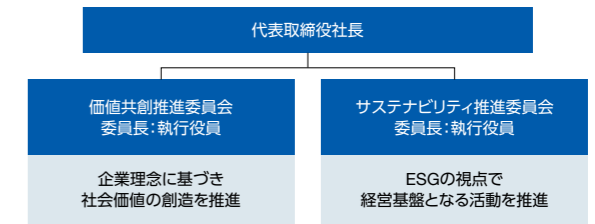
価値共創の取り組み状況のモニタリング

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、各事業を通じて実践されます。四半期ごとに取締役会で取り組み状況を報告・モニタリングを行い、結果を再び計画に反映しています。



サステナビリティ経営の推進体制

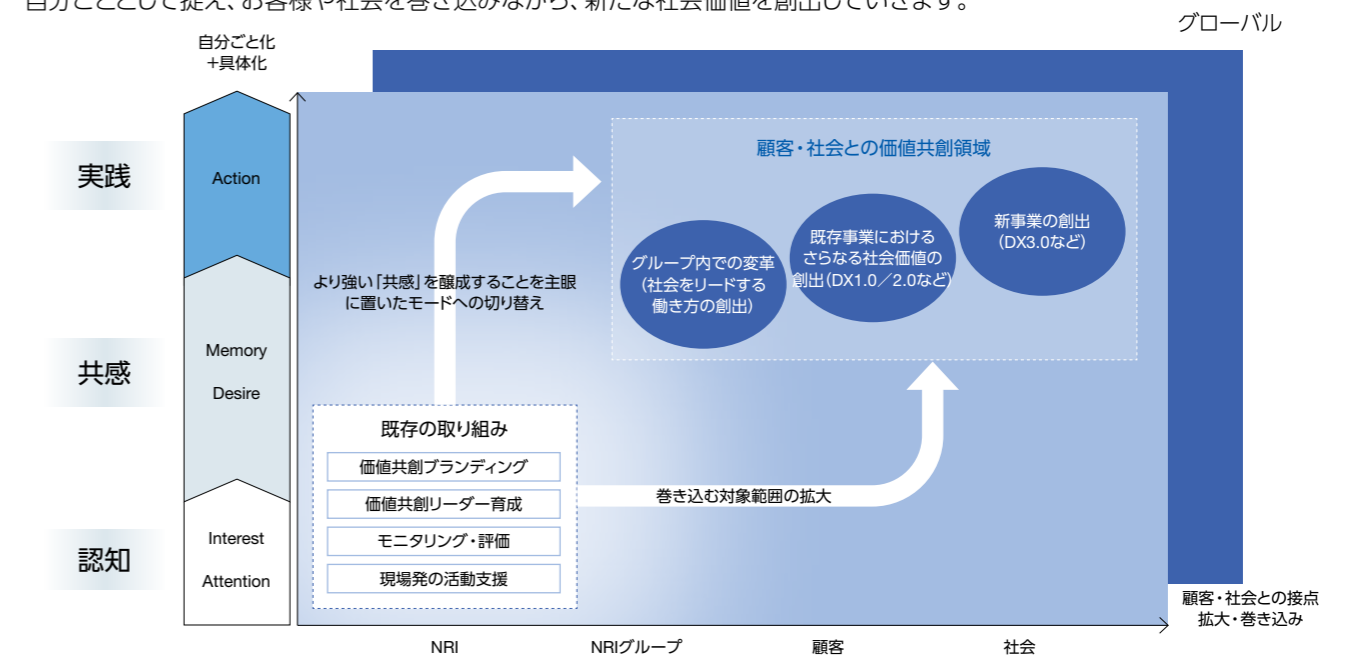
NRIでは、「価値共創推進委員会」と「サステナビリティ推進委員会」を社長特命で設置し、両委員会での検討や議論を踏まえて、取締役会や経営会議等へ定期的に報告を行っています。



価値共創推進委員会

価値共創推進委員会は、ボトムアップの活動を通じて、社員一人ひとりに「NRIグループの価値共創」を「認知」、「共感」してもらい、現場発の「実践」を促すと共に、各現場における「実践」の取り組みをNRIグループ全体に周知し、企業文化として「定着」させる役割を担っています。

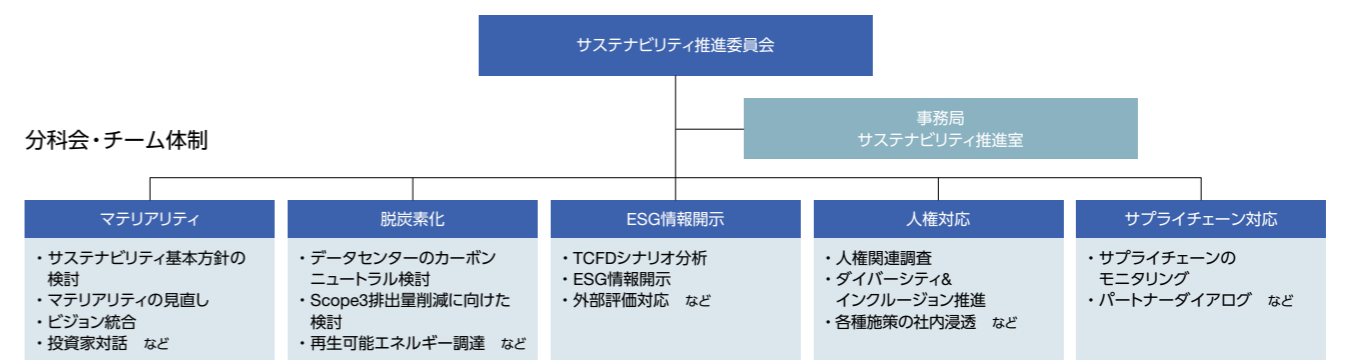
これまで、価値共創を「認知」し「共感」を生み出すために、世代や組織を超えた対話や価値共創の伝承者である「価値共創リーダー」の育成を行ってきました。価値共創リーダーや各組織での活動により、実践活動も進んでいます。私たちは、価値共創を自分ごととして捉え、お客様や社会を巻き込みながら、新たな社会価値を創出していきます。



サステナビリティ推進委員会

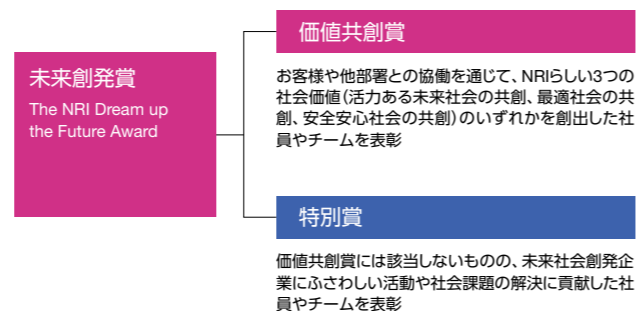
サステナビリティ推進委員会は、ESGの観点で経営基盤となる活動を推進する役割を担っています。

5つの分科会・チームに分かれ、シナリオ分析をはじめとしたESG情報開示や、データセンターの脱炭素化検討、人権関連調査等といった各種サステナビリティ施策に取り組み、サステナビリティ経営を支える活動を推進しています。



価値共創の実践—「未来創発賞」—

NRIでは、お客様との共創や社会課題の解決などを通じて、NRIの持続的成長に資する取り組みを行った社員やチームに毎年、「未来創発賞」を授与しています。2022年3月期は、3チームが価値共創賞を、4チームが特別賞を受賞しました。



未来創発賞2021 価値共創賞

新会社「(株)EARTHRAIN」の立ち上げ 「(株)EARTHRAIN」チーム

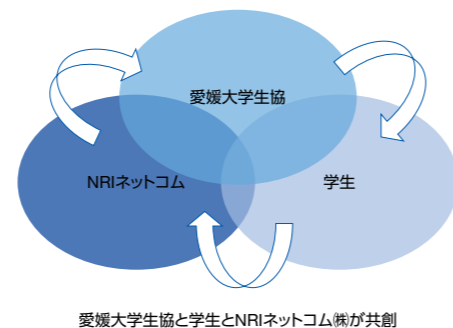
NRIグループのコンサルティングとITソリューションを融合した「コンソリケーション」の取り組み。異業種企業が専門的知見を持ち寄り、DXスマートコンストラクションのビジネス

を加速度的に進めていく挑戦はビジネスモデルを変革する「DX2.0」の好事例として新たな未来を提起しています。

大学生協トレーチェック決済システムの開発・提供 「大学生協トレーチェック決済」チーム

コロナ禍で生じた大学生協の固定費削減という喫緊の課題に対して、学生が自ら食事を載せたトレーをスマホで撮影する非接触決済方法「トレーチェックサービス」を提案・開発しました。3ヵ月でのスピード事業化が愛媛大学生協から評価され、労働力と設備費の最適化と同時に、学生の新しい店舗体験にもつながる方策として、最適社会・未来社会の実現に寄与しました。

なお、このプロジェクトは価値共創リーダーによる実践により生まれました。価値共創リーダーが顧客と共創することを念頭に新規ビジネスの確立を継続的に目指し、実現しました。



環境性能の高い製品に搭載する遠隔測定システムの開発と実証 「テレメトリスシステム開発」チーム

環境性能の高い製品の開発を行う製造業A社が抱えていたテレメトリスシステム(データ収集・遠隔把握システム)関連における課題に対して、A社とNRIのスクラム体制のもと、環境性能の高い製品向けテレメトリスシステムを短期間で新たに

開発しました。1回限りという厳しい条件下のテストでも成果を発揮し、さらに本導入においても実績を残し、A社の期待に応えました。これは、カーボンニュートラルの推進に貢献するものです。

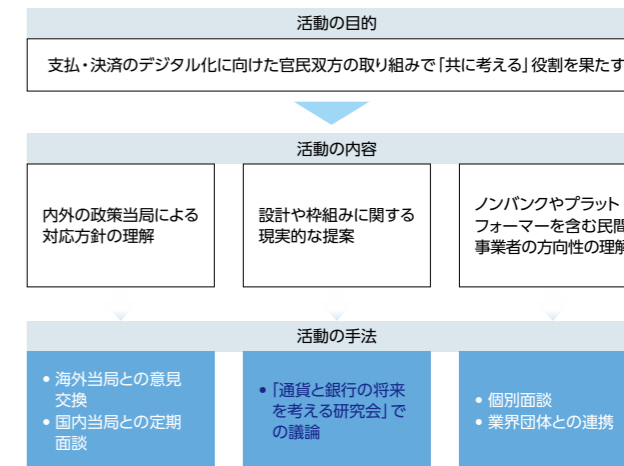
未来創発賞2021 特別賞

デジタル通貨に関する研究報告・提言活動 「通貨と銀行の将来を考える研究会」チーム

中央銀行デジタル通貨の課題と展望を示すことを目的に、NRIの発意で「通貨と銀行の将来を考える研究会」を発足し運営を行いました。産学の有識者と共に研究会を開催し、中央銀行デジタル通貨が社会に浸透するための現実解を検討しました。

導入目的や社会への浸透戦略に関して、異なる見解や新たな議論などを成果報告書として集約・発信することによって、民間事業者と中央銀行における意見交換プロセスの構築に寄与しました。

中央銀行デジタル通貨への取り組み



新型コロナ禍における社会問題に関する各種提言 「新型コロナ禍における社会問題に関する各種提言」チーム

新型コロナ禍の社会の変容を見つめ、世界各国のワクチン接種動向や感染者推移データを基に、日本のワクチン接種率の見通しやワクチンを軸とした感染防止戦略を提言。日本のワクチン施策を方向付ける重要なインプットとなりました。

新型コロナワクチン職域接種における予約サイトの構築 およびワクチン接種体制の確保と運営 「ワクチン職域接種」チーム

新型コロナワクチンの確保、接種体制の準備に取り組み、職域接種予約サイトを2週間強の短期間で構築、NRIグループ内外合わせて約26,000名への職域接種をスムーズに実施しました。

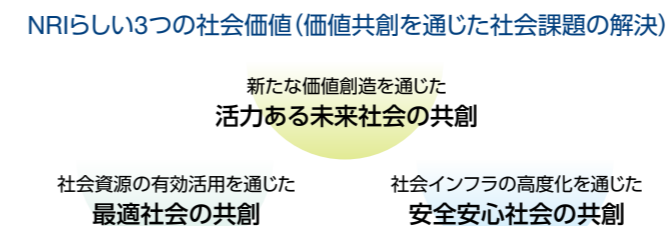


新型コロナウイルス感染症ワクチン接種事業支援 「国のワクチン接種事業支援」チーム

国や地方自治体が進めるワクチン接種事業プロジェクトに対し、制度設計の段階から関わり、ワクチン接種円滑化システムの設計や工程管理、接種体制の確保、接種現場への教育まで総合的に支援しました。

役職員の「価値共創」への取り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」への取り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。



役職員の「価値共創」への取り組みを本部単位で評価し、賞与に加味

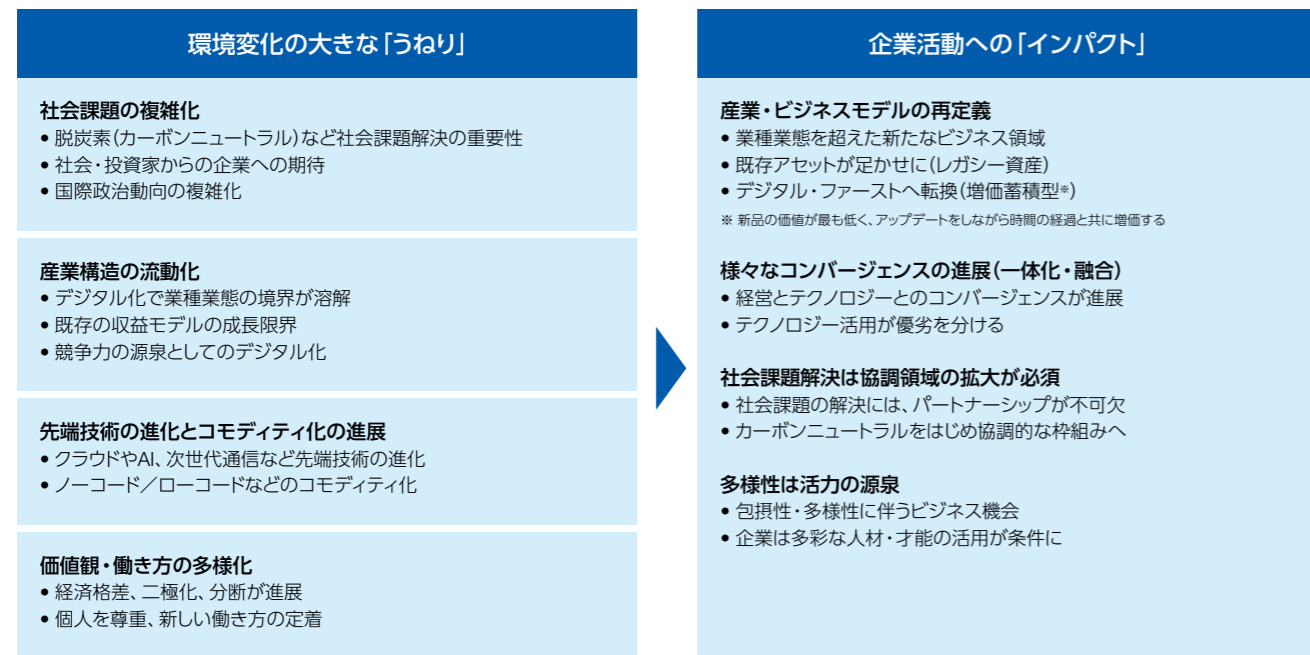
2030年に向けた成長ストーリー

NRIは、2023年3月期に長期経営ビジョンVision2022の最終年度を迎えます。私たちはその先の成長に向けて、Group Vision 2030(以下、V2030)を策定しています。私たちが2030年に向けて描いている成長ストーリーについて、その骨子をご紹介します。

※ Group Vision 2030は2023年4月に公表予定

2030年までの環境変化

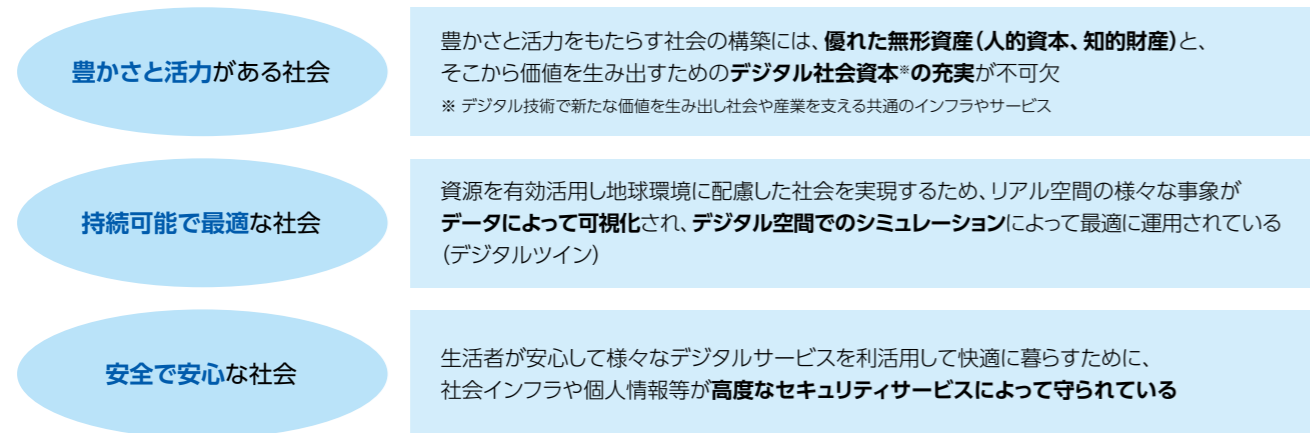
今後10年の環境変化には大きな「うねり」があると考えています。これに対して、企業はデジタル・ファーストへの転換に強い決意を持って取り組むことが求められます。また、経営とテクノロジーの一体化はさらに進み、企業の競争力を強化するためには経営サイドがテクノロジーを適切に適用することが求められるでしょう。



こうした環境変化や企業活動へのインパクトを踏まえると、これからはモノではなく、優れた無形資産によって豊かさが生み出されると考えます。そのためには、「デジタル社会資本」の充実が不可欠です。デジタルを活用した豊かさや活力のある社会の前提には、持続可能性と安全安心を三位一体で創り上げていくことが不可欠であり、それが私たちの使命です。

DXは手段でしかありません。DXのその先に何を創るか、私たちの強みである洞察力を活かし、「豊かさや活力がある社会」「持続可能で最適な社会」「安全で安心な社会」を創出していきます。

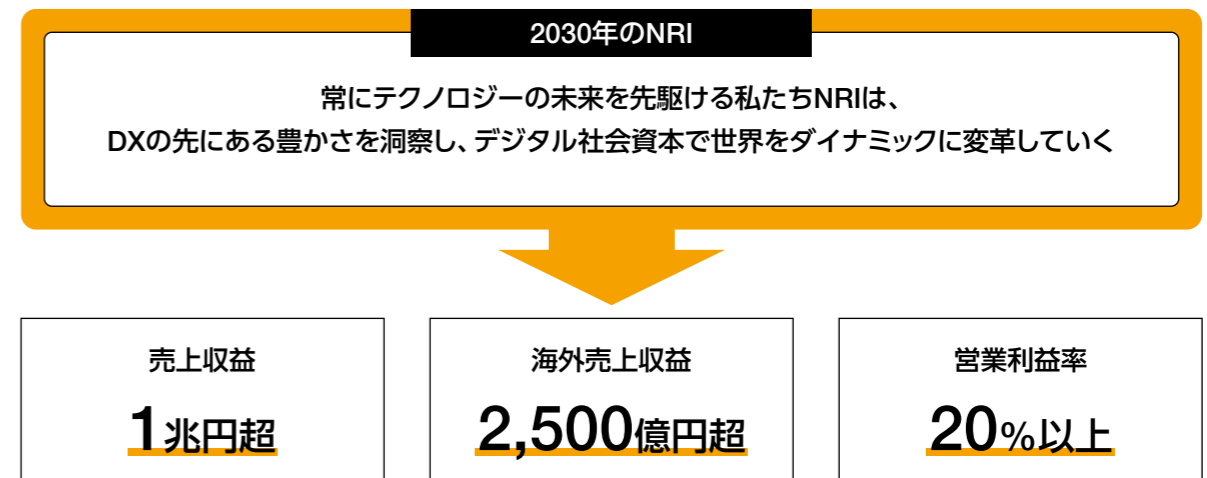
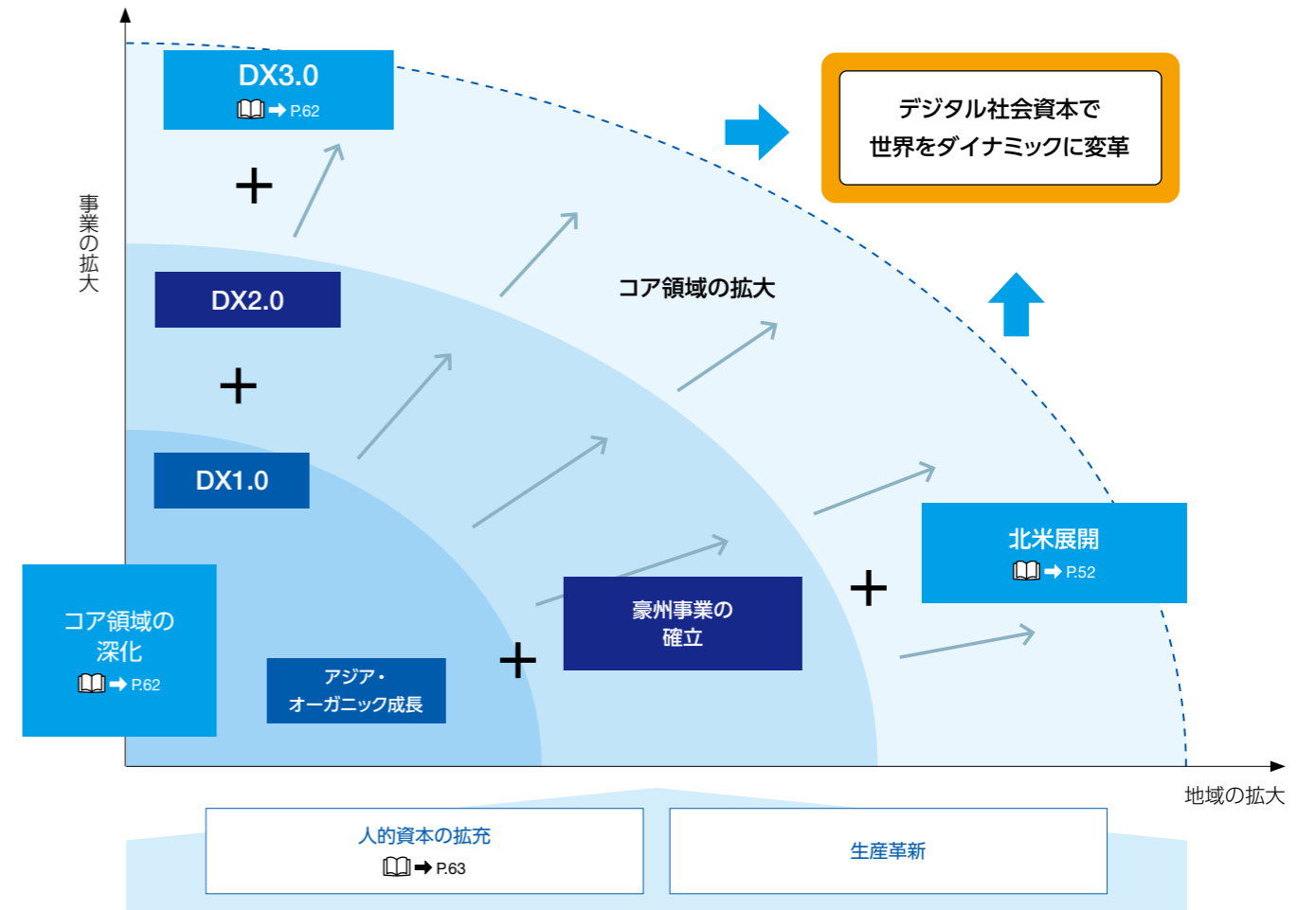
NRIが創発する2030年の社会



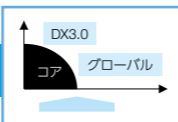
2030年に向けた成長ストーリー

2030年に向けて、私たちは「コア領域」「DX」「グローバル」を中心とした成長ストーリーを描いています。

DXはこれからさらに奥深いものになり、その範囲は広がっていくと考えます。V2022までに取り組んできた「コア領域(DX1.0/ DX2.0)」は、今後も事業の根幹をなす成長ドライバーであることに変わりありません。コア領域をさらに広げ、そして、2030年に向けて、「DX」は企業や産業の枠を超えて社会の変革を実現するDX3.0に進化します。さらに、サービスを展開する地域は豪州から、北米へと「グローバル」に拡大します。私たちは、事業と地域の拡大によりデジタル社会資本で世界をダイナミックに変革する存在へと成長することをめざします。



コア領域の深化

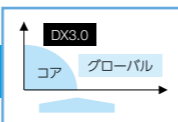


DX1.0/2.0の進化と深化で成長を続ける

コア領域は現状にとどまることなく、さらに拡大を続けていきます。

<p>コンサルティング: DX実行系コンサルティングの拡充</p> <ul style="list-style-type: none"> アナリティクスやDXコンサルティングなど、顧客の変革実現を担うDX実行系コンサルティングを拡充 社会課題アプローチで、顧客協業やDX新サービスなど企画事業の先行投資拡大 	<p>金融ITソリューション: BPF*進化とレガシーマイグレーション</p> <ul style="list-style-type: none"> BPFは業態別から機能別に進化、オルタナティブ投資やデジタルアセットなど新市場向けPFを創出 クラウドソフトやITアウトソースなど、顧客のレガシーIT資産のマイグレーション事業を拡大 <p>※ BPF: Business Platform</p>
<p>産業ITソリューション: DX先行顧客の開拓・大型化</p> <ul style="list-style-type: none"> コンソリケーションとデジタル開発力を根拠に主要産業のDX成長企業を開拓 開発効率化と、顧客ビジネスの最適化・自動化に資するデジタルIPを拡充し、競争力強化 	<p>IT基盤サービス:サイバーセキュリティ事業の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> デジタルクライムに対するサイバーディフェンスサービスを規制対応含め多角的に展開 先端技術IPの獲得に向け、R&D強化に加えベンダーやスタートアップ等との共創を加速

DX 3.0



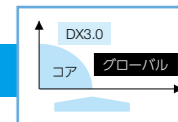
デジタル社会資本でありたい未来社会を実現

DX3.0は、NRIが創発する2030年の社会に対応して、ソーシャルDX、バリューチェーンDX、インフラDXの3つに整理しています。中でも、マイナンバーを活用した行政サービスのデジタル化を実現するソーシャルDXは大きなテーマです。

企業や業界の変革であったDX1.0/2.0に対し、社会全体を変革するDX3.0は難易度が高いものです。だからこそ、NRIが取り組むべきであると考えます。

NRIが創発する2030年の社会	DX3.0で創出するデジタル社会資本
豊かさと活力がある社会	<p>ソーシャルDX</p> <p>行政サービスのデジタル化</p> <ul style="list-style-type: none"> マイナンバーを基盤とした市民の利便性向上 地方創生・地域スマート化 生活の質向上、競争力拡大に向け地方DXを推進 街や建物のスマート化による最適化社会の実現 金融サービスの新たな広がり デジタルアセットなどの金融資産の新たな活用拡大
持続可能で最適な社会	<p>バリューチェーンDX</p> <p>バリューチェーン最適化/トレース</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境共生と経済効率の両立、CO₂可視化 サーキュラーエコノミーPF創出 資源有効活用による環境共生
安全で安心な社会	<p>インフラDX</p> <p>インフラライフサイクル変革</p> <ul style="list-style-type: none"> 持続可能でレジリエントな社会インフラ実現 カーボンニュートラルに向けた金融インフラ創出 脱炭素など、市場の創造や高度化

グローバル

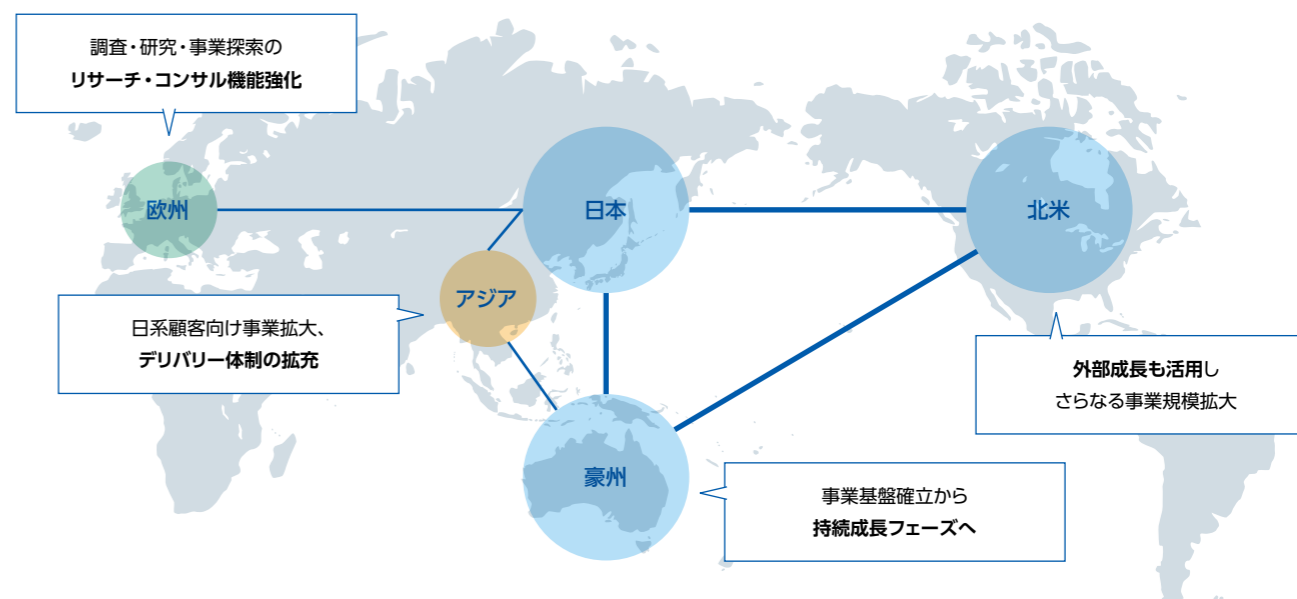


世界三極を中心とした事業展開へ

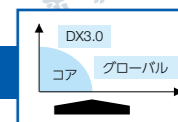
日本・アジア、豪州、北米の三極での事業基盤を確立させることがV2030における大きなミッションです。

特に、2022年3月期に子会社化したCore BTSのある北米での事業基盤の確立を目指します。豪州については、オーガニック成長により筋肉質で高収益の事業体を目指します。また、現地経営体制による持続的な事業基盤を確立し、地域間の連携強化・シナジー創出を加速させ、長期的にはフルラインのグローバルDX事業の展開を目指します。

DXを各地域で進化させつつ、相互に高め合う



人的資本の拡充

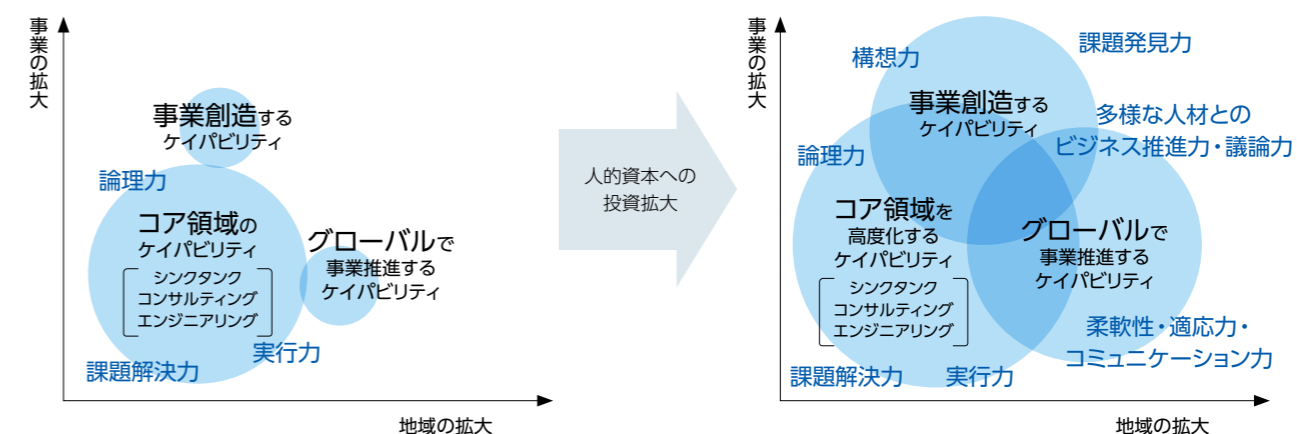


“成長ストーリー”を実現するケイパビリティの拡充と強化

2030年に向けた成長ストーリーを実現するためには、NRIの最大の強みである人的資本への投資を拡大させ、人材のケイパビリティを拡充・強化することが必要です。現在、多くの社員が保有するコア事業のケイパビリティは新領域を開拓・拡大していく上でも必要不可欠であり、これからもNRIの強みであり続けます。さらに、V2030の実現のために、事業創造とグローバル事業を推進するケイパビリティを増強するための人材育成と採用に注力します。

NRIの人材のケイパビリティ(現在)

NRIの目指す人材ケイパビリティ(2030年)





03

価値共創を支える仕組み

持続可能な未来社会づくりとNRIの持続的な成長の両立を実現する

CONTENTS

- 66 コーポレート部門管掌役員メッセージ
- 68 人的資本
- 78 知的・製造資本
- 85 社会・関係資本
- 88 自然資本

コーポレート部門管掌役員メッセージ



持続可能な 未来社会づくりへの貢献を コーポレートとして 支え続けていきます。

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

人材のポテンシャルを最大限発揮

社会課題の解決に情熱を注ぎ、先見性を持ったコンサルティング提案やITソリューションの緻密な実装を行うのは高度な専門性を持つ人材です。人材はNRIの競争力の源泉であり、「Vision2022」においても人材マネジメントに注力してきました。NRIの人材の強み・特徴として、早い時期からプロフェッショナルとしての自覚を持ち高い専門性を磨いていること、仕事上の様々な経験から多くの知見を吸収して新しい挑戦に応用していること、自身にとって必要なスキルを意識して自律的に学習する能力を有していること、などが挙げられます。

NRIでは、個としての人材の強みを最大限発揮する人材マネジメントサイクルを推進しています。このサイクルでは、多様で優秀な人材の採用にはじまり、挑戦的なアサインメントによって成長する機会を付与しています。また、社会に対する責任・自覚を持って仕事をやり遂げることは自らの仕事に誇りを持つことに結びつき、それが個人および組織の成長にもつながっています。魅力的な職場であり続けることにより、人材の強みはさらに強化されていきます。

NRIは、社員一人ひとりの努力・成果に報い、新たな挑戦・成長を支える仕組みとして、2022年4月に人事制度を改正しました。新しい人事制度は、一人ひとりのキャリアプランや働き方に配慮しつつ、NRIの人材が持つポテンシャルを最大限発揮することを目指しており、2030年に向けたNRIの成長を加速させることをねらいとしています。個人が持つ潜在能力を発揮することの投資対効果は大きいと考えています。会社が社員の多様な潜在能力や将来性を信頼して能力を発揮できる環境を整備すること、そして、社員が会社を信頼して能力を発揮すると共に経験を糧にして成長し続けること、これら相互の信頼関係が人的資本への投資対効果を最大化していきます。

品質へのこだわり

NRIは、新しい社会のパラダイムを洞察しその実現を担うこと、そして、お客様の信頼を得てお客様と共に栄えることを使命として掲げています。この使命を果たすために、品質マネジメントを重視してきました。品質へのこだわりを実現する組織・体制・活動は、NRIの文化として根付いており、常に高度化し続けてきました。お客様にとって重要なプロジェクトを高い品質で遂行する努力と知恵は、体系化・蓄積されて新たなプロジェクトに還元されます。品質へのこだわりはNRIの事業展開を支えるケイパビリティであり、これからも磨き続けていきます。

加えて、生産革新(生産性向上)もNRIの事業展開を支えるケイパビリティのひとつです。2030年に目指す営業利益率の達成に向けて強化しつつあります。例えば、自動発注やルート最適化など顧客への提供価値を向上させる機能の部品化(デジタルIP)、テスト工程等でのツール活用などに取り組んでおり、知的資本の充実を図っています。品質と生産性の両方を高い水準で実現することに、これからも取り組み続けていきます。

サステナビリティ経営の取り組み

NRIグループの企業理念「未来創発」には、イノベーションによって未来を切り拓き、社会課題を解決する先にNRIの持続的な企業価値向上があるという想いが込められています。また、気候変動、人権侵害などの社会課題が深刻化する中で、社会課題の解決に自分たちの成長戦略を同期させていくことも求められています。これらはNRIが掲げるサステナビリティ経営に関する基本観であり、中期経営計画(2019-2022)において、NRIらしい3つの社会価値と4つの重要課題を掲げた「サステナビリティ経営」を成長戦略の柱と位置付けてきました。また、コーポレートガバナンス・コードが2021年6月に改訂されたことを踏まえてサステナビリティ経営の方針を取締役会で改めて決議しており、これからも、持続的社会への貢献を通じた成長を続けてまいります。

2022年3月期における取り組みでは、地球環境への負荷低減のため、NRIグループの主要な温室効果ガス排出源であったデータセンターのうち、特に規模の大きいデータセンターで使用する電力を再生可能エネルギーに切り替えました。これによりSBT1.5°C目標認定を取得した温室効果ガス排出量削減(Scope1+2)の2030年度目標を9年前倒しで達成しました。さらに2024年3月期にはすべてのデータセンターで再生可能エネルギー利用率が100%となる見込みです。温室効果ガス排出量削減に係る環境目標について、2021年2

月にSBT2°C目標からSBT1.5°C目標へ目標水準を引き上げており、さらに、2022年2月には実質排出量ゼロ目標の目標年度を2050年度から2030年度へ前倒しました。

持続可能な未来社会の実現に向けてサプライチェーン全体での取り組みが重要と考えています。NRIグループはパートナー企業との協働により持続可能な社会に向けた取り組みを推進しています。例えば、ビジネスパートナーに協力をお願いしている行動原則を明文化した「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を2021年4月1日にウェブサイトで公開しました。また、この行動規範に対する同意書の提出を各社との契約時に依頼し、2022年6月時点で282社より同意書を取得しています。

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います。2022年3月期は、ダイバーシティ&インクルージョン推進活動方針として掲げた7つの領域のうち「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推進してきました。具体的には、本部ごとに女性の部長候補やグループマネージャー候補をリストアップし登用時期を含めて確認、中途入社社員向けに社長との直接対話イベントを開催、世代のインクルージョンをテーマとした管理職向け説明会等に取り組んでいます。

グループガバナンスの強化

NRIでは、グループ会社自身による自立性と自律性に基づく経営を基本とし、グループ会社がいかに力を発揮しやすい環境を創っていく、という考え方に基いてグループガバナンスを推進しています。一方で、NRIグループ社員16,512名(2022年3月期)のうちグループ会社の社員は約6割を占めており、経年で増加傾向にあります。また、連結子会社数は90社に達しており、グループ会社の規模拡大に応じたガバナンスの重要性が高まっています。この状況を踏まえ、経営管理の基盤を高度化する一環として、グループ会社のモニタリング・サポートおよび内部統制をより理解しやすい形で可視化することに取り組んでいます。具体的には、グループ会社共通の「グループガバナンス実施要領」を制定し、2023年3月期下期より運用を開始する予定です。グループ会社各社はこの実施要領に基づいてマニュアルを制定するなど、浸透・実践を図っていきます。

NRIグループは世の中に変化を起こして社会価値を創造していくことを目指しています。この考え方に共感する仲間と共に自分たちの可能性を最大限発揮することに挑戦していきます。

人的資本

NRIの人材戦略

NRIの強みは「人財」、すなわち、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標の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「人財」を育むために、志の高い人材の能力を開花させ、現場で成果につなげていく仕組みや環境づくりを促進しています。

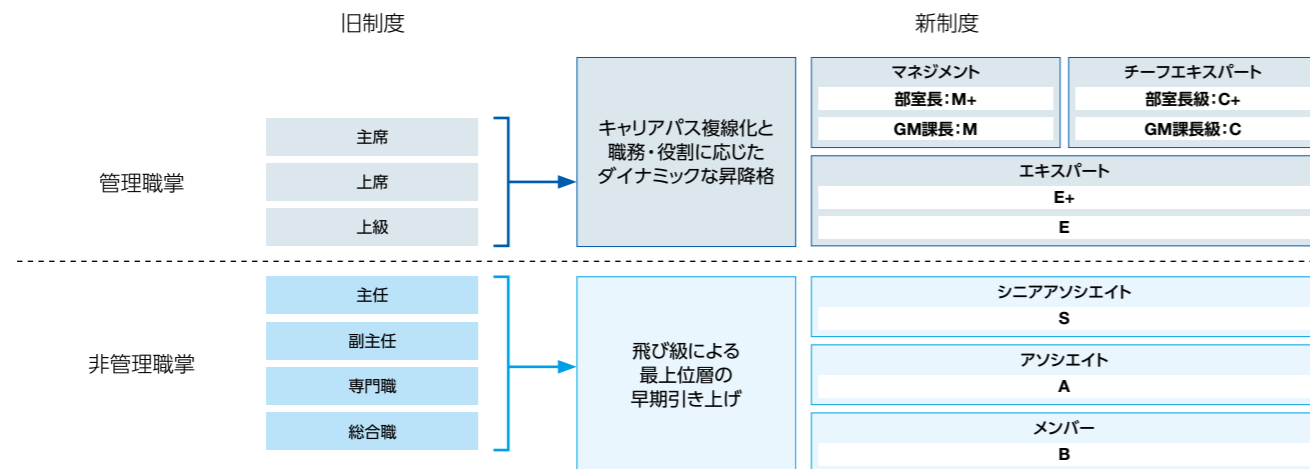
新人事制度

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

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

新しい人事制度のポイント

- 1)管理職掌においては職務・役割に応じて職階を決定
- 2)管理職掌において、マネジメントではないプロフェッショナルとしてのキャリアパスを明確化
- 3)非管理職掌において飛び級を導入



・等級制度

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

・昇降格

新制度により、管理職掌における職務・役割に応じた柔軟な昇降格を可能としました。同時に、非管理職掌においては飛び級を導入し、年齢にとらわれず最上位層を早期に引き上げられるようにしました。

・評価制度

新制度においては、従前と同様に期初に立てた目標に対する成果を適切に評価し、賞与に反映させます。加えて、特に管理職掌の昇格のための評価においては、NRI社員の上位者としてふさわしい姿勢と資質が備わっているかどうか、複眼的な評価の仕組みの強化にも取り組んでいます。

・処遇制度

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

多様なパスに沿った自律的キャリア形成

NRIでは、広い視野で事業環境の変化に柔軟に対応し、複数の専門分野を追求しながら組織横断で協業できる人材を育成しています。

人材育成の三要素

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。「OJT」で業務経験を積み、「研修」ではOJTで得た知識を整理し、OJTでは得られない技能を習得します。また「自己研鑽」を支える仕組みとしては、各社員の資格取得や語学力向上に向けた費用を負担するだけで

なく、NRIが社内に蓄積したナレッジの共有を目的とした社内セミナーへ自由に参加できるなど、NRIらしい環境を社員へ提供しています。社員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・自己申告制度も導入しています。

社内研修

年間を通じて300を超える講座が延べ900回以上開催される社内研修は、社員に必要な領域を網羅しており、必修の階層別や役職別研修などを除いて自ら選択できます。

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

社内研修プログラム体系

分類	若手		中堅	エキスパート～
	メンバー	アソシエイト	シニアアソシエイト	
階層別	キャリア研修	MCD0	MCD1	MCD2, MCD3, MCD4, MCD5
	昇格時・役職別	入社時集合	アソシエイト昇格時	シニアアソシエイト昇格時, エキスパート昇格時, 新任GM課長, 新任部長
中核人材	入社時スタートアップ研修		選抜リーダー育成プログラム, 女性リーダー育成プログラム, 女性リーダー養成熟	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, 女性部長・GM課長選抜プログラム
スキル開発	新入社員研修	ITソリューションスキル研修	キャリア基礎研修	キャリア実践研修, キャリア実践PRO, 認定者選抜研修
	コンサル系研修			
	スタッフ人材育成プログラム			
	ヒューマンスキル・その他スキル養成プログラム			
D&I	DX人材育成プログラム			
	グローバル人材育成プログラム			
その他	グローバル人材育成プログラム			
	自己研鑽支援プログラム			
事業本部/セグメント別プログラム				

人的資本

キャリアフィールド

複数の専門分野を持った多様な人材、スペシャリストの育成推進、中堅層以上の育成強化を目的とし、専門職社員には20の「キャリアフィールド」を定めています。各社員

は、20のキャリアフィールドから自身の専門領域を選択し、専門性を磨き、第一人者を目指します。

認定資格制度

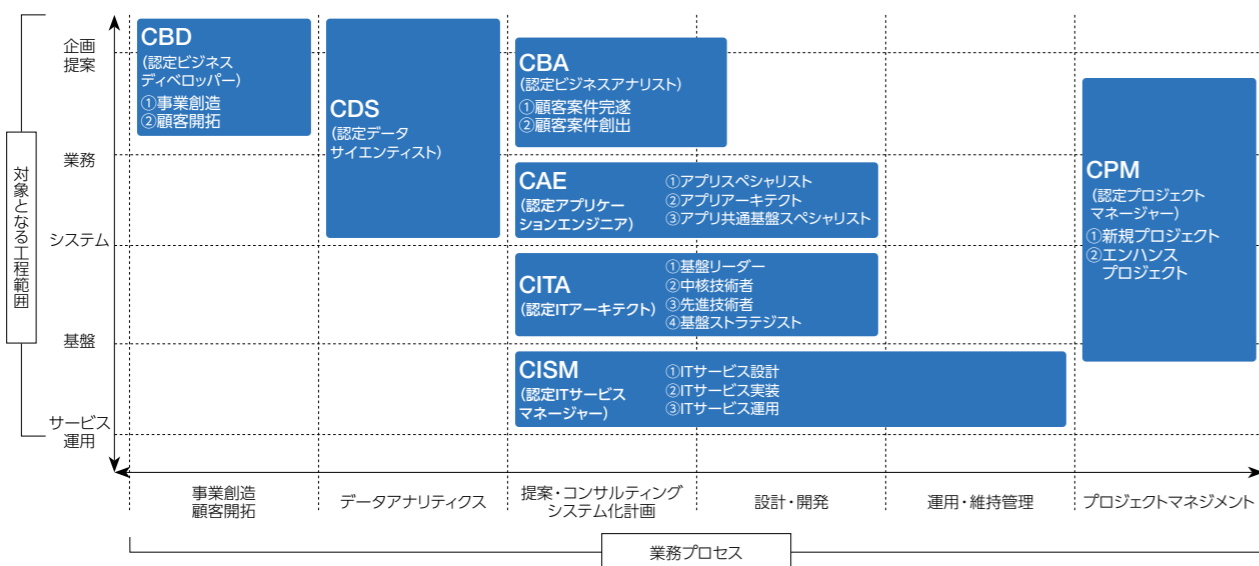
キャリアフィールドごとの目指す姿として、高度な専門性を持つプロフェッショナル人材を社内認定しています。認定資格は7資格17区分で構成され、社員が将来のキャリア像、キャリアパスを描く際の目標になっています。そして

「スキル開発プログラム」では、社内認定資格に向けたスキルアップを目指すための専門性の高いプログラムを数多く揃えています。

中核人材の成長



社内認定資格

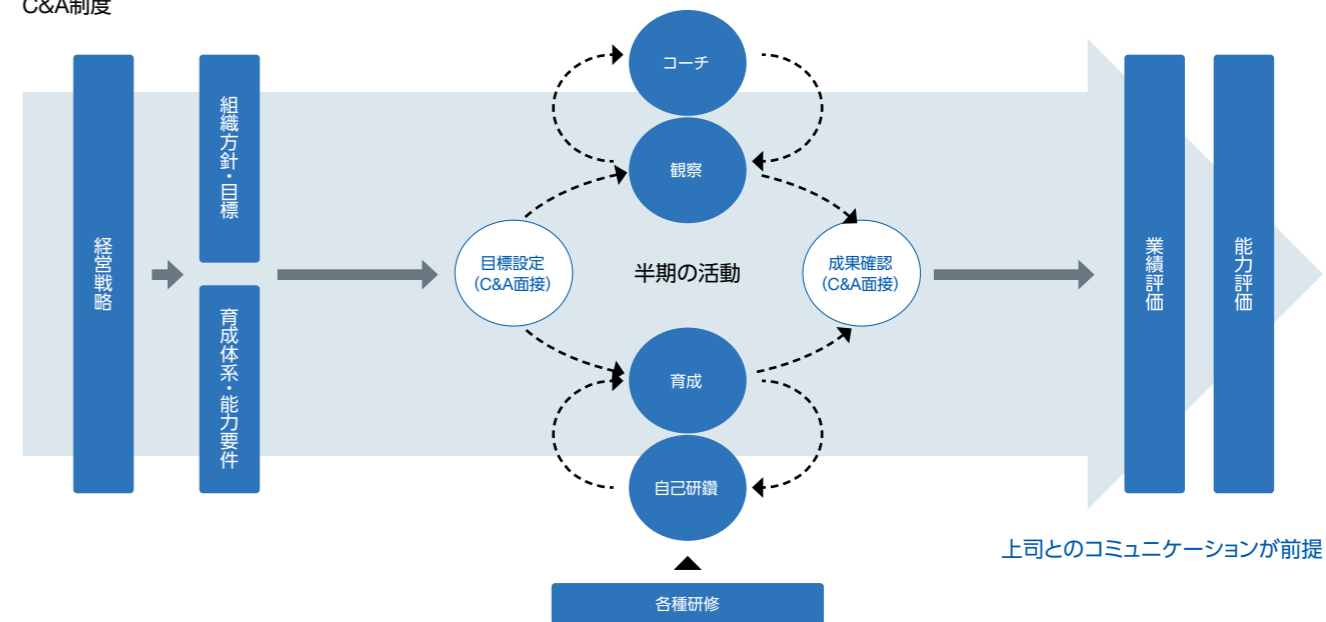


C&A

社員の自発的・計画的な能力開発を幅広く支援しつつ、一人ひとりが目指すキャリアを上司と共有し、自ら設定した目標とその達成度を面談で確認するC&A(Challenge &

Act) 制度を設けています。C&Aでは、期初に上司との目標設定面談を行います。そして半期の活動の後、再び上司との面談を行い、活動の成果を確認しています。

C&A制度



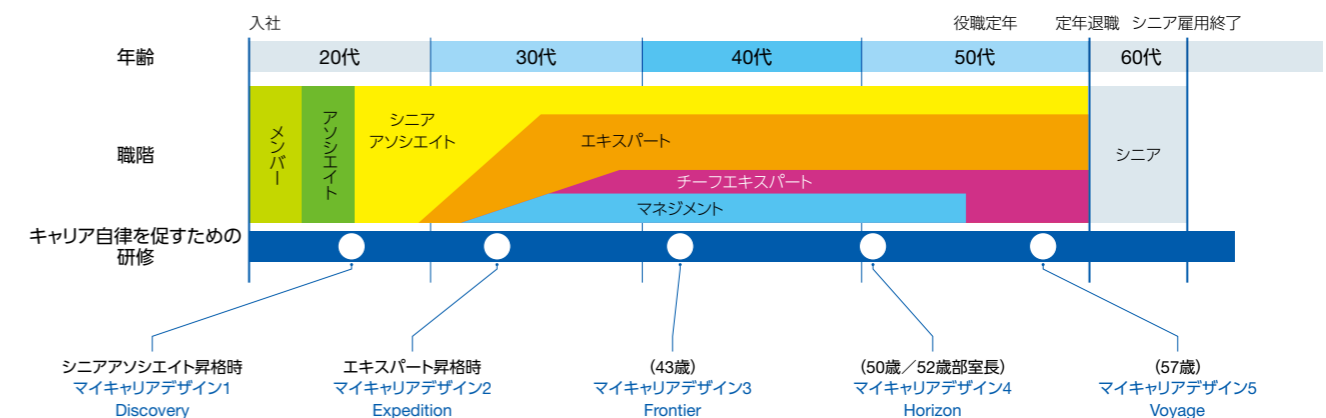
マイキャリアデザイン

2023年3月期からの専門職社員に対する新人事制度導入に向けて、キャリアデザインプログラムを全面的に刷新、拡充しました。新しいキャリアデザインプログラム「マイキャリアデザイン」では、20歳代～50歳代後半まで、キャリアの節目の時期、あるいは一定期間ごとに、計5回のワークショップ型研修を設定しています。40歳代以降に実施する研修では、ワークショップに引き続き、キャリア開発の取り

組みの実効性を高めるためのキャリア・コーチングや1on1面談、各種のオプションプログラムが用意されており、主体的な学びをサポートしています。また、ワークショップとは別に、毎年、全社員が受講可能なキャリア・セミナーを開催してキャリア意識の醸成に努めており、2022年3月期は約1,000名の社員が受講しました。

「マイキャリアデザイン」

- <「マイキャリアデザイン」の目的>
- 各社員が、自身のキャリア選択と開発に主体的に取り組み、年齢によらずたゆまぬ変革と挑戦を実践し続けるようになる。
 - モチベーションを維持・向上させると共に、環境変化に柔軟に適應できるようになる。



人的資本

トップクラスの人材育成投資

NRIでは、長期経営ビジョン「Vision2022」および「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のほか、グローバル人材の育成、管理職掌のリーダーシップ力向上、次世代の経営人材や幹部人材の育成など、種々の観点からトップクラスの人材育成投資を行っています。

DX人材

「+DX」のコンセプトのもと、単なるスキル転換ではなく、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ため、各種研修等の学びの機会を整備し、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、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)。

これらのカリキュラムは、社内のニーズや世の中の動向を基に、新設および継続的な改廃を積極的に実施しています(グラフ1)。年間の受講者数、1人当たり受講日数も着実に増加しており、各々が必要なDXスキル獲得のために自律的に学ぶ「+DX」のコンセプトがしっかりと定着しています(グラフ2)。

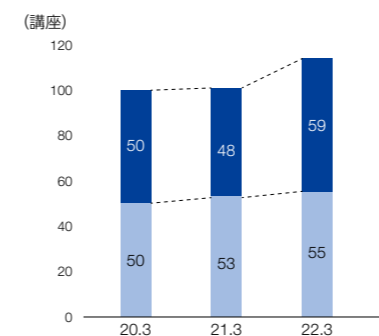
またChallenge & Act制度の中では、自身のDXスキル(領域・レベル)の棚卸しをして、次のスキルアップの目標立てに活用しています。DXスキルレベルが「基本レベル」以上のDX活躍人材が着実に増えていきます(グラフ3)。

またChallenge & Act制度の中では、自身のDXスキル(領域・レベル)の棚卸しをして、次のスキルアップの目標立てに活用しています。DXスキルレベルが「基本レベル」以上のDX活躍人材が着実に増えていきます(グラフ3)。

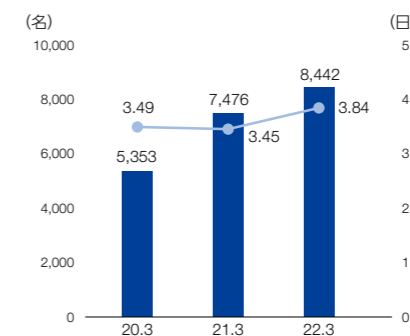
DX人材育成プログラム(図1)



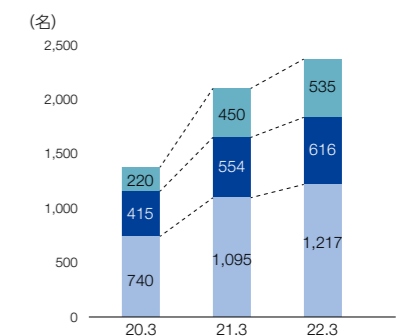
DXスキル開発講座数の推移(グラフ1)



DXスキル開発講座受講者数と1人当たり受講日数の推移(グラフ2)



DX活躍人材の推移(グラフ3)



■ 新規講座 ■ 継続講座

■ 受講者数(名) ● 1人当たり受講日数(日)
※ 受講者数は各講座の受講者数を単純集計

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

グローバル人材

グローバルビジネスリーダーの育成を目的として、多くの海外プログラムを実施しています。特に社員をグローバルマーケットで活動する顧客企業の海外拠点に派遣し、数年間グローバルビジネスを体験する「海外トレーニー制度」に力を入れており、これまでに200名を超える人材が海外

16カ国に派遣されています。また、「派遣留学」では、海外の大学、ビジネススクールにおけるMBA取得に加え、コンピュータサイエンス(MSE/MCS)や法務(LLM)などの学位取得も盛んです。

リーダーシップ力

NRIでは、管理職掌の部下育成力と共創型リーダーシップ力の向上を目指し、毎年、上司・部下からの360度評価「AHEADプログラム」を実施しています。2022年3月期は、

対象者をそれまでの部室長、グループマネージャー/課長層に加え、全管理職掌3,139名に拡大し実施しました。

後継者育成

次世代の経営人材、幹部人材の確保に向けて、2つの選抜研修を実施しています。次世代経営人材の育成に向けた「新未来創発塾」は、毎年5~8名の役員登用候補者が受講しています。

また、毎年15~20名の部室長登用の候補者が受講する「選抜GM課長研修」を実施しています。

2022年3月期までの5年間では31名が受講し、その中から12名が役員に登用されています(2022年3月期末時点)。

2022年3月期までの5年間で86名が受講し、その中から51名が部室長に昇格しています(2022年3月期末時点)。

人的資本

エンゲージメント向上への取り組み

新たな長期経営ビジョン「Group Vision 2030」において、「人的資本の最大化」はNRIグループの重要テーマです。従業員エンゲージメント向上を通じて、人的資本の最大化を目指す取り組みとして、2022年3月期よりNRIグループ全体で「働きがい共創」活動を実施しています。

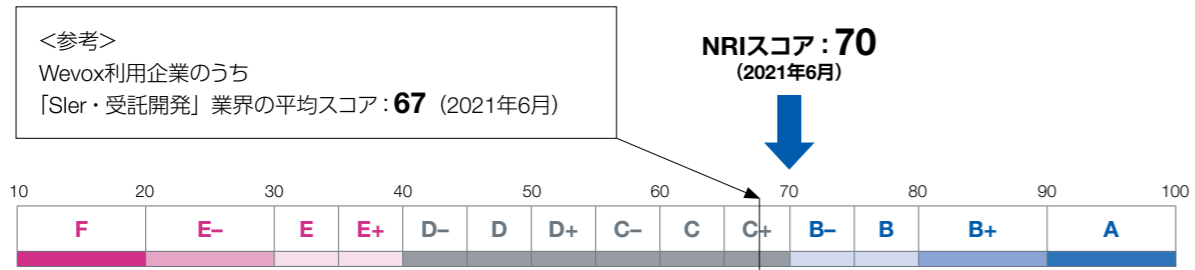
組織状態の「見える化」(エンゲージメントサーベイの実施)

従業員の働きがいを把握し、会社全体で働きがいを共創していくために「従業員エンゲージメント」を計測しています。調査にはエンゲージメント測定ツール「Wevox^{※1}」を利用し、年に1回(毎年6月)、NRIおよび一部のNRIグループ会社^{※2}の社員を対象に実施しています。調査結果は、各種人事

策立案の参考材料とするだけでなく、職場のエンゲージメント向上活動に活用するため社内イントラネットで従業員に開示しています。

※1 ㈱アトラエ提供のツール
 ※2 NRIからの出向者が多くを占める、NRIセキュアテクノロジーズ㈱、NRIワークプレイスサービス㈱、NRI社会情報システム㈱、NRIデジタル㈱、(公財)野村マネジメント・スクールのグループ会社5社。

エンゲージメントスコア(NRIスコアと業界平均)
 エンゲージメントスコアをA-Fランクの指標でランク付け



「組織開発」プログラムの提供

組織状態を「見える化」した後、より働きがいのある組織づくりに向けた「組織開発」プログラムを2022年3月期より社員向けに提供開始しました。社員が好きなタイミングで手軽に学べる動画プログラムや、組織開発について実践を

交えながら参加者同士で学ぶ研修型プログラムなどを用意し提供しています。2023年3月期からは新任管理職向け研修にも組み込み始め、NRI全体の「組織開発」力を底上げするよう働きかけています。

「働きがい」を支える風土醸成(イベントなどによる情報発信)

すべての従業員が主体的に「働きがい共創」に取り組めるように、様々な形での情報発信を通じた風土醸成にも力を入れています。

2022年3月期から全社エンゲージメントサーベイ実施に合わせて「働きがい共創フォーラム」を開催しています。当フォーラムへは例年700名近い従業員が参加し、社内外のエンゲージメント向上に関わる情報を共有しています。また、同時に社内イントラネット上に「働きがい共創サイト」を立ち上げ、社内の様々な組織における働きがい共創活動の事例などを定期的に発信しています。



働きがい共創フォーラム

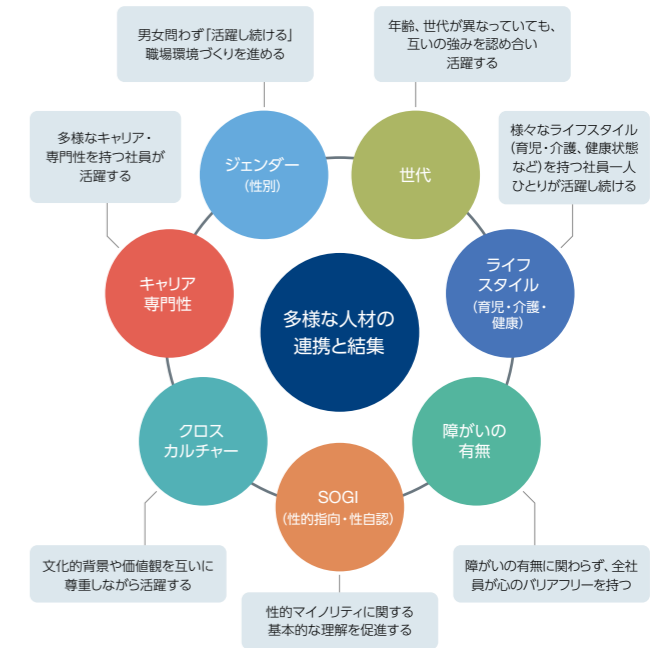
ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人権尊重

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(アンコンジャス・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、近年は「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。

NRIのダイバーシティ&インクルージョン推進活動方針



女性活躍推進の取り組み

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。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、ライフイベントを経ても女性が働き続けることを当たり前のこととしました。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。

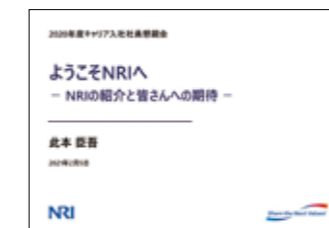
経営会議・取締役会の場においても、女性幹部登用をはじめとしたダイバーシティ推進について議論が行われており、2022年3月期からはダイバーシティ推進の取り組みを本部ごとにも評価して、賞与加算をしています。さらなる女性役員・管理職の登用に向け、各本部長と次の候補者を確認し、ジョブアサイン・育成計画も意識しながら、女性の活躍推進に取り組んでいます。

女性活躍推進に基づく行動計画

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
取り組み	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およ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

中途入社員の活躍推進に向けた取り組み

NRIではDX戦略・グローバル戦略を推進するため、中途採用を強化しています。中途入社社員が、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月期より中途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、フォローアップ面談や社内人脈づくり支援を実施しています。



中途入社社員懇親会

世代間の融合、シナジー強化に向けた取り組み

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うる、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る環境づくりが必要です。「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。

人的資本

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、男性の育児参加を促しています。2021年3月期からは育休復帰後の「両立支援研修」に男性育休取得者も参加しています。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。



両立支援研修で育児休業取得経験を語る社員

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や木場オフィスでのカフェ運営なども行っています。

また、障がい者雇用および特例子会社の経営課題や動向に関する定点調査と発表を行うなど、障がい者の雇用機会拡大に向けて取り組んでいます。なお、2022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191名(雇用率2.42%)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。



カフェ「そらかふえみらい」を運営するNRIみらい(株)の社員

人権尊重の取り組み

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、人権尊重の取り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。また、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、NRIおよ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さらなる推進のため、既存の「NRIグループ調達方針」および「NRIグループビジネス行動基準」の用語・表現を見直すと共に、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の方針や取り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り組みを深化させていきます。

- 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

働き方改革の取り組みと健康経営

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。

働き方改革の取り組み

NRIでは、1994年より、当時の日本としては先進的な取り組みとして裁量労働制を取り入れており、「時間にとられない働き方」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きました。現在は、テレワークと出社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り組んでいます。

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」に取り組むなど、多様な人材が共創できる企業文化を醸成しています。



新たなワークスタイルを実現する新オフィス

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り組みを進めています。また、2022年3月期には社員や家族、取引先パートナーにも対象を広げ、新型コロナワクチン接種を実施しました。

* 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

NRI健康宣言2022

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

1	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、現場主導で取り組むスマート・ワークスタイル・キャンペーン(SWC)を実施

NRIに対する外部評価

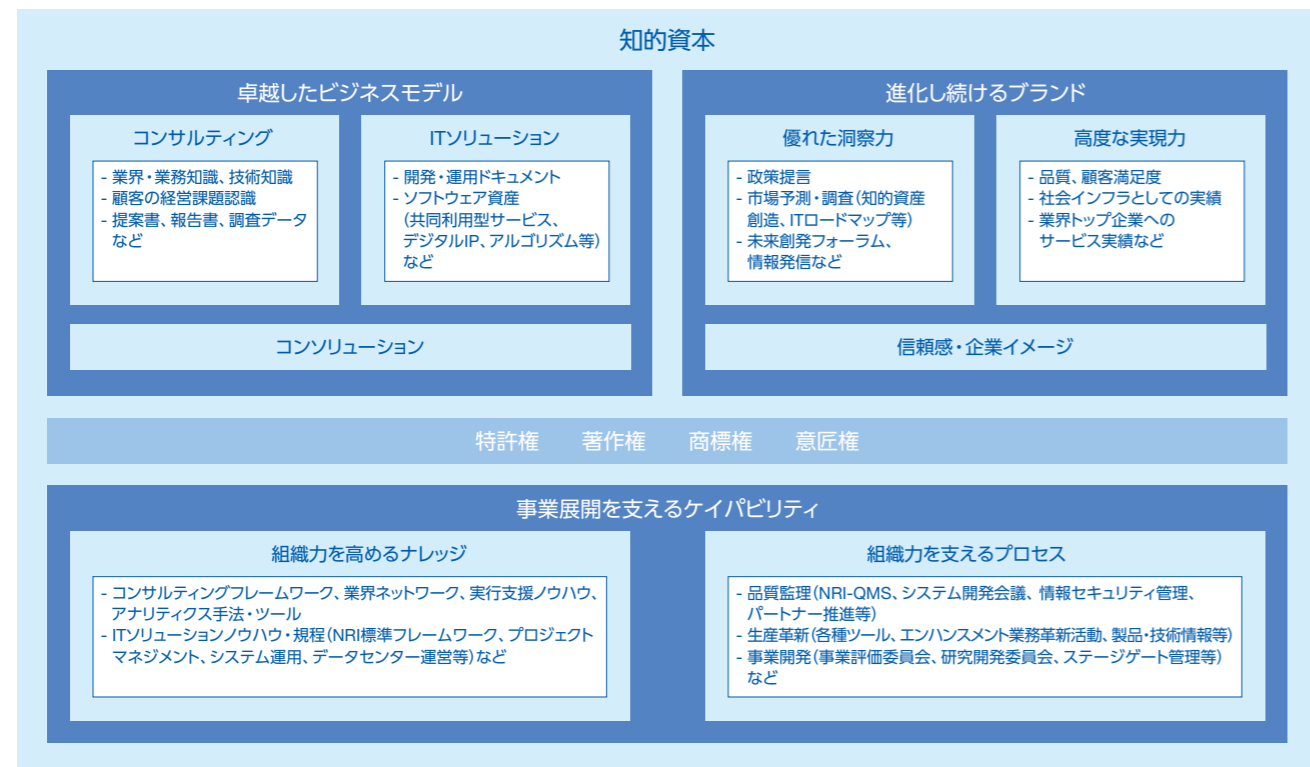
- 2017年に「えるぼし」で最高位(3段階目)の認定(女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣の認定)
- 2017年から6年連続で「なでしこ銘柄」に選定(東京証券取引所と経済産業省が選定する女性活躍推進に優れた企業)
- 2007年より「くるみん」の5期連続取得、2018年「プラチナくるみん」の特例認定(「次世代育成支援対策推進法」に基づく子育てサポート企業の認定)
- 2017年から6年連続で健康経営優良法人(大規模法人部門)「ホワイト500」に選定



知的・製造資本

NRIの競争力の源

NRIグループは、創業来の研ぎ澄まされた洞察力と緻密な実装力を活かした高付加価値サービスを提供してきました。知的資本は、NRIグループのなくてはならない力強い競争力の源であり、他社との違いを際立たせる重要な要素です。知的資本の蓄積と活用によって個の力を、組織を超えた比類なき組織力に昇華すると共に、時代を超えて知識・ノウハウを継承しています。こうした知的資本のマネジメントを通じて、NRIグループはお客様との長期的な関係を続け、事業の成長を実現しています。



卓越したビジネスモデル

NRIグループは、コンサルティングとITソリューションというビジネスの両輪が、継続的かつ同時並行的にお客様の改革を支える独自のビジネスモデルを有しています。コンサルティング業務における業界・業務知識やお客様の経営戦略・課題に対する深い理解、さらにITソリューション業務における

開発・運用ドキュメントやソフトウェア資産（アルゴリズム等）は、NRIグループの貴重な財産です。こうした知的資本を築き上げることにより、お客様の経営に対する提言や事業戦略の立案、さらには共同利用型サービスやAIを活用したDXプラットフォーム等を実現し、高い付加価値を生み出しています。

顧客と共にDX戦略を推進するコンソリケーション

企業のDX戦略は「ビジネスをIT化」する時代から、「ITによってビジネスを創り出す」時代へと変化しています。この流れを加速するために、NRIは様々な企業と協業しながら事業を推進し、お互いの強みとなる知見やノウハウ、技術を持ち寄ることで、新しい価値を次々と生み出しています。

NRIグループは、業界知識・業務プロセスに精通したコンサルタントと、テクノロジーを駆使し、プロジェクトマネジメントにも長けたシステムエンジニアが顧客に伴走しながら、効果検証を繰り返し、成果を顧客と分かち合う独自のビジネスモデル「コンソリケーション」を実践しています。

このコンソリケーションは、NRIが、コマツ、NTTコミュニケーションズ(株)、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)と共に設立した「(株)EARTH BRAIN」によるDXスマートコンストラクションにも活かされています。

コマツ
NTTコミュニケーションズ(株)
ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)
NRI
(株)EARTH BRAIN EARTH BRAIN

<https://www.earthbrain.com/>

(株)EARTH BRAINは、建設業界にDXをもたらす、安全性、生産性、環境性の飛躍的な向上を実現するために発足しました。NRIは、デジタル化によるビジネスモデル変革の知見を活かしたソリューション開発・サービス、ノウハウ提供などで建設業界のDXを支援していきます。

進化し続けるブランド

日本初の民間シンクタンクを源流のひとつとするNRIグループは、消費者動向調査や未来予測に基づいた社会提言・情報発信を強みとしています。社会・業界を独自の優れた視点で洞察し、その成果を書籍やフォーラム、メディア等を通じて広く社会に発信し、高い評価と信頼を得ています。また、NRI

グループが提供するITソリューションは、金融市場や人々の暮らしを高度な実現力で支える、いわば社会インフラとして高い品質と信頼性を誇っています。こうした活動は、NRIグループの信頼感と企業イメージの向上に大きく寄与しています。

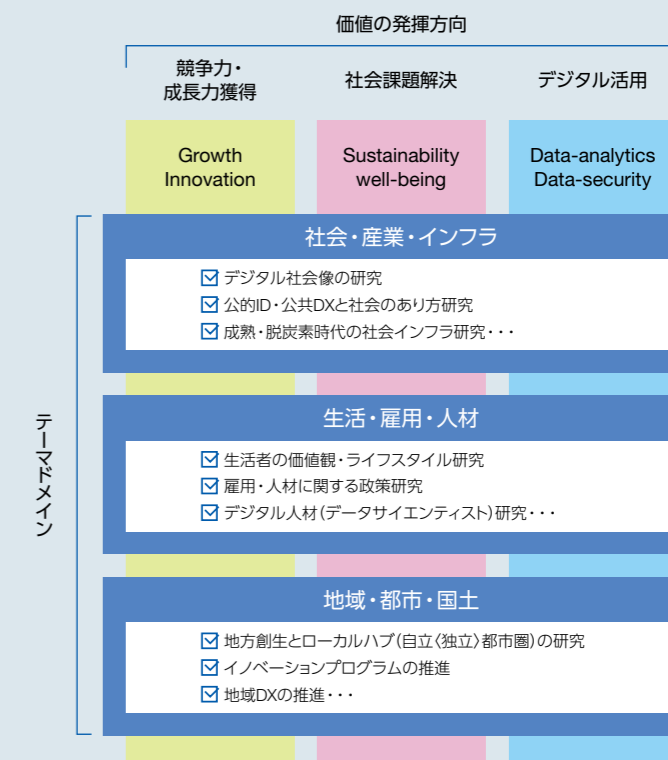
未来社会を洞察する専門家集団の挑戦

NRIグループのシンクタンク機能を担う未来創発センターは、不透明さを増す日本・世界が直面する社会課題・経済課題を将来にわたって洞察し、科学的な判断に基づき、その処方箋を提言・発信する「未来志向型シンクタンク」を目指しています。

各領域で高い専門性を有したメンバーが、社会の未来像を描きつつ、日本の競争力向上、社会課題解決に資する様々な提案を行います。また国内外の主体との連携を進めつつ、課題解決に資する先駆的な取り組みを支援していきます。

蓄積した知的財産の情報発信によるプレゼンス向上

社会・産業・生活・地域などの領域における独自の調査・研究活動成果をフォーラム等の場で広く情報発信することによって、分析・提言力への信頼性を高め、未来社会のあり方を提起する主体としての存在感を発揮しています。今後も、社会の変容を敏感に捉え、意欲的に新規領域の開拓を行うとともに、活動成果を発信し、知的財産として戦略的に活用していきます。



これらを保護する様々な知的財産権

知的資本を維持・拡充し、NRIグループの競争優位性を高めるため、知財部門は戦略的かつ継続的な活動を推進しています。IPランドスケープ*等の手法を用いて関連部門と密

に連携し、ビジネスモデルおよびブランドの形成に寄与する知的財産権の保護・活用に取り組んでいます。

* 知的財産の動向を軸に事業環境を捉えて戦略立案に活かす手法

知的・製造資本

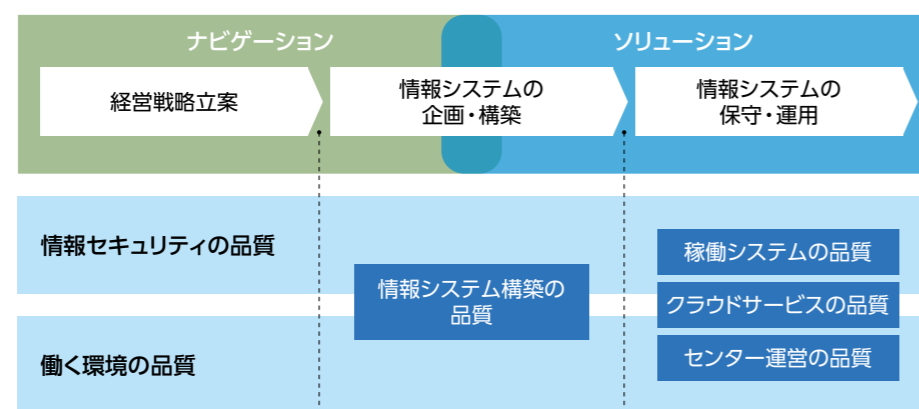
事業展開を支えるケイパビリティ

NRIグループの卓越したビジネスモデルと進化し続けるブランドは、個々の人材の知識・経験・ノウハウを集積し、「組織知」化したナレッジとプロセスが支えています。定期的開催するシステム開発会議をはじめとする品質監理活動や、絶え間ないエンハンスメント業務革新活動等から導かれる生産革新手法は、組織力を支える重要なプロセスです。そして、このプロセスから、各種コンサルティングフレームワークや、各種ITノウハウ・規程といった組織力を高めるナレッジが蓄積されています。こうしたプロセスとナレッジは、ビジネスモデルとブランドによる事業展開を支えるケイパビリティとして、重要な知的資本の要素となっています。

NRIの品質マネジメント

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

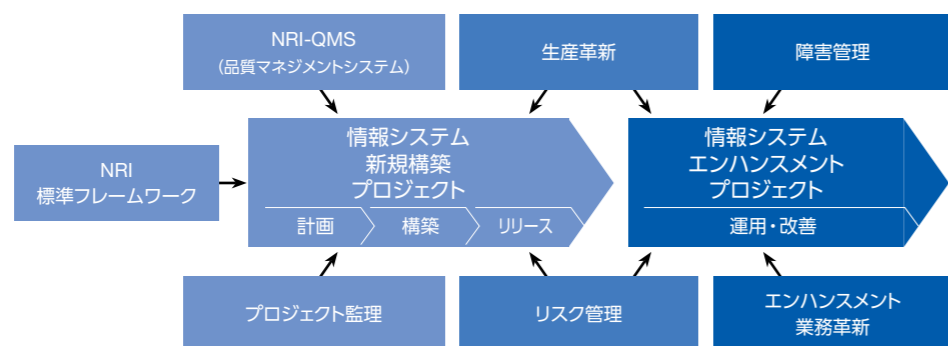
NRIの品質フレームワーク



情報システム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。

情報システムの品質向上に向けたプロジェクト支援体制

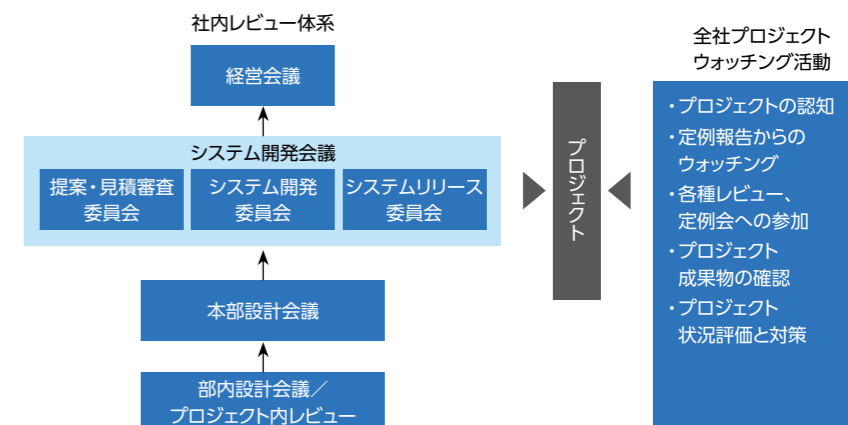


情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理活動

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

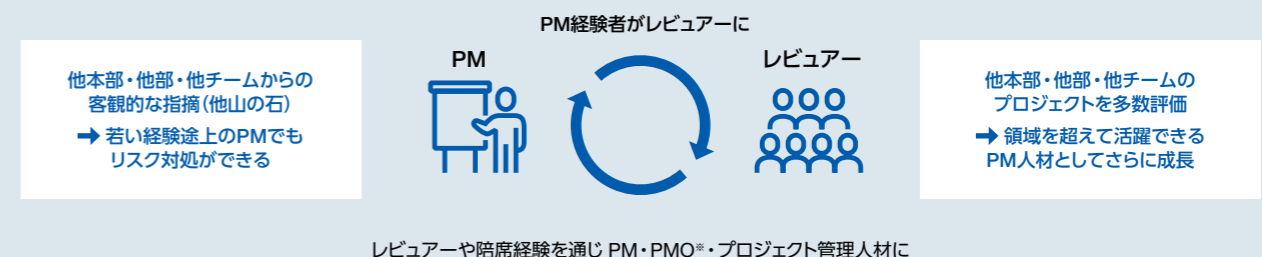
社内レビューを単なるプロセスチェックに終わらせず、各本部から集まった委員がシステムの内容にまで厳しくチェックを行うことにより、高品質を実現しています。

プロジェクト監理活動



人材育成の場としてのプロジェクト監理活動

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



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

稼働システムの品質

完成した情報システムを高い品質で保守・運用していくことは、お客様との信頼関係を築くだけでなく、お客様や社会の活動を支え、その発展に貢献するための活動であり、新たな「改善・提案」の機会を生み出します。NRIでは、このような意味で、保守・運用プロジェクトを「エンハンスメントプロジェクト」と呼び、新規のシステム構築プロジェクトと同様に重視しています。

生産革新の取り組み

社会環境が大きく変化する一方で、長年保守・運用しているシステムの複雑化などにより、従来の手法を変える挑戦の重要性が増えています。NRIでは各事業本部での生産性・品質向上に関する取り組みを全社横断的に共有し、革新的な取り組みを表彰する「DX生産革新フォーラム」を2011年3月期から毎年開催しています。ITサービス業界のリーダーとしてあくなき「カイゼン」を続け、新たに挑戦する組織風土を醸成しています。



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、定期的なリスク評価を行い、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。

知的・製造資本

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。これらの取り組みについては、第三者機関による認証や保証を取得しています。

主要なデータセンター

【関東地区】



東京第一データセンター

竣工:2012年
延床面積:38,820m²
受電能力:4万KVA



横浜第二データセンター

竣工:2007年
延床面積:15,888m²
受電能力:1.5万KVA

【関西地区】



大阪第二データセンター

竣工:2016年
延床面積:15,000m²
受電能力:7,500KVA

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。2022年3月期は、企業における事故・失敗の原因を解明する「失敗学」を研究されている東京大学大学院工学系研究科教授中尾政之氏を講師に迎え「失敗の予防学」をテーマに講演をいただきました。

本フォーラムでは、「考える」「学ぶ」「忘れない」をコンセプトに、外部専門家による安全に関する講演のほか、社員一人ひとりが考えた「安全・安心」に対する標語の中から優秀な標語を表彰するなど、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。



東京大学大学院工学系研究科教授
中尾 政之氏

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

情報セキュリティの品質

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

情報セキュリティに関する方針

NRIは、法令を遵守すると共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、ないしは改訂しています。

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

情報セキュリティ管理体制

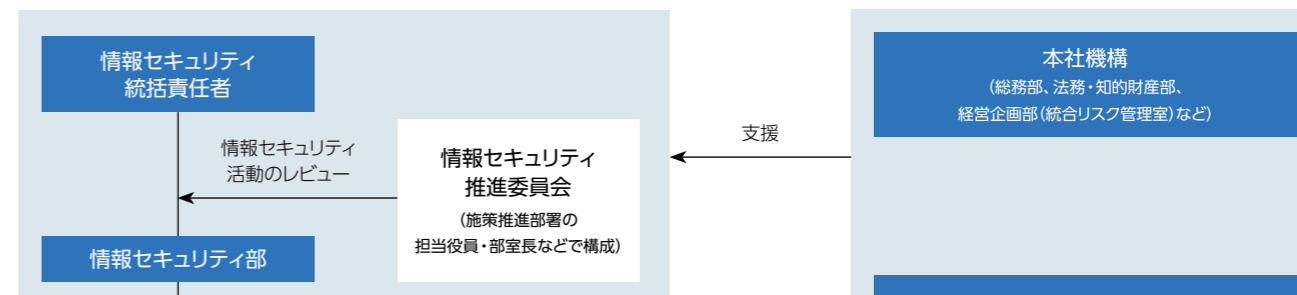
NRIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体として情報セキュリティ管理体制を整えています。すべての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。これにより、情報セキュリティ施策の促進に加え、情報セキュリティ障害やサイバー攻撃などの、緊急事態への迅速かつ的確な対応を確実に行うことを可能にしています。

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。

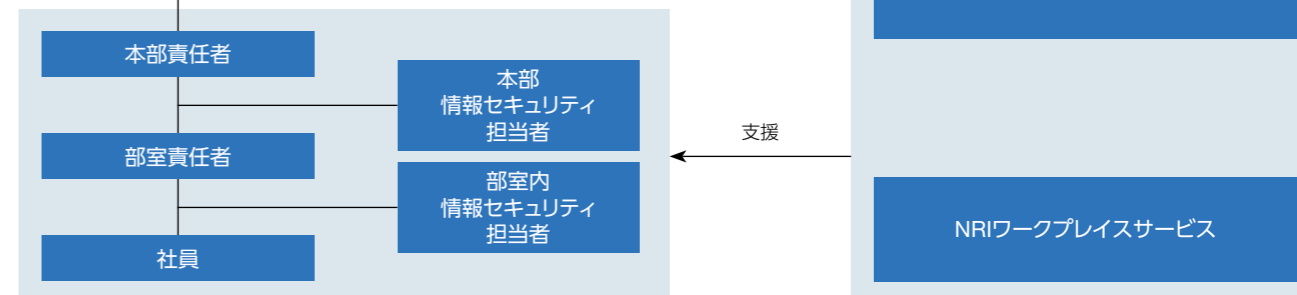
国内外の各グループ会社については、会社ごとに情報セキュリティの責任者および担当者を任命し、拠点内の体制整備と情報セキュリティ向上計画の作成を指示しています。また、NRIグループとしての情報セキュリティ対策基準を設け、基準達成に向けた改善活動を推進しています。

情報セキュリティ管理体制

企画・推進



実践



知的・製造資本

情報セキュリティに関する教育

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

個人情報(個人番号を含む)の取扱い

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

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

個人情報保護方針
<https://www.nri.com/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、ウイルス対策ソフトおよびEDR*1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*2、振る舞い検知型マルウェア対策*3など)の導入など、システムによる防御のためのシステム対応だけでは不十分であると認識し、CSIRT*4(情報セキュリティ事故対応のための体制)を整えています。

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

- *1 Endpoint Detection and Responseの略。PCやサーバー(エンドポイント)における不審な挙動を検知し、迅速な対応を支援するソリューション
- *2 Web Application Firewall: ウェブアプリケーションの脆弱性を悪用した攻撃を検出、あるいはその攻撃を防御するシステム
- *3 標的型攻撃に使われるマルウェアは、その会社専用に作られる場合など、ウイルス対策ソフトでは検知・駆除できないことがある。このため、サンドボックスと呼ばれる隔離環境で、マルウェアと思しき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、Frost & Sullivan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5年連続で受賞しています。また、米国Forrester Research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。



Frost & Sullivan [2021 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り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。

社会・関係資本

ステークホルダーとの協働

NRIは、「お客様」「社員・家族」「株主・投資家」「ビジネスパートナー」はもちろんのこと、「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」などとのつながりも大切にしています。

有識者ダイアログ

NRIでは、グローバルなサステナビリティのトレンドを理解し、経営戦略やリスクマネジメントに反映するため、2011年3月期より毎年、外部有識者の方々とダイアログを行っています。2021年11月19日に第10回目となる「有識者ダイアログ」を開催し、3名の有識者の方々と主に「中期経営計画におけるサステナビリティの位置づけ方」「ダイバーシティの推進について」「ESGの動向」について意見を交わしました。



水口 剛氏
高崎経済大学 学長



小野塚 恵美氏
マネックスグループ
カタリスト投資顧問(株)
取締役副社長COO



日比 保史氏
コンサベーション・
インターナショナル・
ジャパン
代表理事

(所属・役職は2021年11月時点のもの)

中期経営計画におけるサステナビリティの位置付け

水口氏: サステナビリティを経営戦略に位置付けるためには、ネガティブな影響を減らし、ポジティブな影響を増やしていくことが重要です。ネガティブな影響としては、データセンターの脱炭素化は必須で対応すべきと考えます。再生可能エネルギー化は進んでいるようですが、よりアグレッシブな目標を出してアピールすると良いのではないのでしょうか。

ポジティブな影響に関しては、「社会のパラダイム変革を実現」をどの部署がどのような取り組みで実現するのか、今後詳しい情報を開示した方が良いでしょう。シンクタンクとしての立ち位置を前面に打ち出し、社会の方向性を提言していくことがNRIにおけるサステナビリティの位置付けのひとつになるのではないのでしょうか。

小野塚氏: 投資家として、ROEを高めていくことや、さらなるグローバル展開により、財務的な成長戦略に適うようなサステナビリティのストーリーを併せ持つことを期待しています。そのためには、ステークホルダーそれぞれに、何が課題で、どのような時間軸で価値を提供していくのかということを企業の側から語り掛ける必要があると考えます。

サステナビリティの実績と取締役報酬の連動

小野塚氏: 欧州のIT企業では、取締役の報酬額の決定に従業員エンゲージメントの結果を使用しています。投資家は、

ただ単純に特定の指標への採用を報酬決定の要素とするよりも、実質的に企業価値につながる指標と取締役の報酬がリンク付けされている方が良いと考えています。

水口氏: 単純にサステナビリティの指標と報酬を結びつけるという話ではなく、取締役会がコミットメントして、戦略に統合するというストーリーがあるからこそ、最後に報酬に結びつく意味があると考えます。報酬だけではなく、取締役会として何にコミットするのが重要なポイントです。

再生可能エネルギーの調達方法

日比氏: NRIが社会価値を共創できるという意味でも、追加性*のある再生可能エネルギーを調達すべきと考えます。NRIが追加性のある再生可能エネルギーを調達しても、消費量という意味では、社会的なインパクトはそこまで大きくないかもしれません。しかし、発信力としてはとても大きいと思います。世界の中では日本は遅れてはいますが、日本の中でNRIが先行すべきです。

* 新たな再生可能エネルギーを生み出す投資を促す効果があること

NRI: いただいたご意見を踏まえ、研究開発においては、社会課題起点のテーマの拡充を図っていきたく思います。また、今後のサステナビリティ方針のあり方を継続して議論すると共に、市場動向や制度改定の状況を見ながら、よりよい形での再生可能エネルギーの調達可能性を引き続き検討していきます。

社会・関係資本

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共に、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および案件の法律的・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

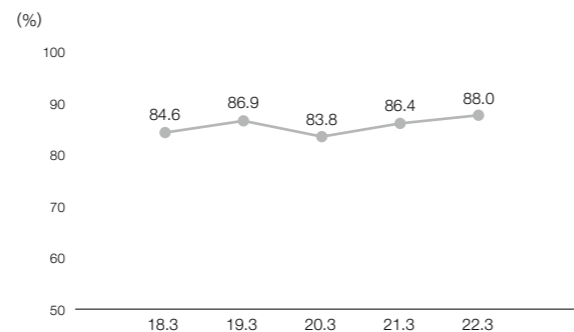
各プロジェクトで「お客様満足度調査」を実施し、プロジェクト全体に関する総合評価をしていただくと共に、提案力やトラブル対応などについても具体的な意見をいただいています。

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

受託案件に関する主な審議項目

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

お客様満足度調査(NRI単体)の評価結果
「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答していただいた比率
(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。調査対象のお客様およびプロジェクト・サービスは事業ユニットごとに一定の基準で抽出しています。

パートナーとの協働

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

NRIグループ調達方針
<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、コンプライアンスおよび情報セキュリティ管理への取り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「外国為替および外国貿易法」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13,000名にのぼり、そのうち約4割が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。

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。2022年1月のダイアログは昨年引き続きオンラインで開催しました。過去最多となる67社のパートナー企業にご参加いただき、サプライチェーン全体で環境、人権問題などに取り組む重要性を共有しました。



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

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共に、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り組み

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

- 集中日を回避した株主総会日程の設定
- 株主の皆様が総会議案の十分な検討期間を確保できるよう、招集通知の早期発送に加え、発送日より前にNRIおよび東京証券取引所のウェブサイトに掲載
第57回定時株主総会:5月21日公開→6月17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子的送付を実施
- 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。2022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21,149名に発送し、5,217名より回答(回収率24.7%)
機関投資家・アナリスト	● 国内外での個別面談人数: 延べ785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2,307名

適切な情報開示

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

- 長期経営ビジョンや中期経営計画(中長期の戦略、数値目標等)の開示
- 「情報開示会議」を設置し、開示資料の作成プロセスや適正性を確認
- ウェブサイトの「株主・投資家情報(IR)」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、開示情報の充実にわかりやすさの向上を推進

ESG説明会の開催

NRIのサステナビリティ経営とESGへの取り組みについて、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2018年3月期から毎年開催しています。2022年2月にオンラインで開催した第4回説明会には、96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>

NRIに対する外部評価

2021年度(第27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)



自然資本

地球環境への負荷低減

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「地球環境への負荷低減」を挙げています。気候変動問題および環境汚染を含む地球環境問題への取り組みを世界共通の問題であると認識し、コンサルティングとITソリューションのサービスを提供する企業として、その創造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て持続可能な未来の実現に貢献します。また、NRIグループが事業活動を行う中で、グループの全役職員が環境負荷低減に努めています。

環境目標

NRIは、2020年5月に「Business Ambition for 1.5°C」に署名し、2021年2月に、NRIグループを対象として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、この目標達成に向けて2019年2月にRE100に参加しました。その後、2022年3月期に主要なデータセンターの使用電力を再生可能エネルギー由来に切り替えました。この取り組みにより、2021年2月に策定した

「SBT1.5°C目標」の2031年3月期目標を2022年3月期に9年前倒しで達成する見込みとなったため、2022年2月に新たな温室効果ガス排出削減目標を設定しました。

* 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。

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

NRIグループの環境目標

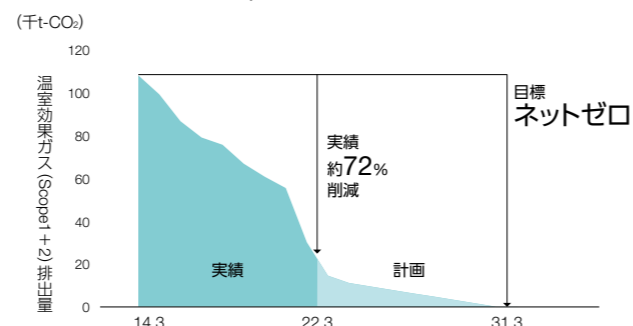
	SBT1.5°C目標 (2021年2月策定)	新たな目標*1 (2022年2月策定)
区分*2	2031年3月期目標	2031年3月期目標
Scope1+2	・NRIグループの温室効果ガス排出量72%削減(2014年3月期比) ・データセンターの再生可能エネルギー利用率70%	・NRIグループの温室効果ガス排出量実質ゼロ*2 ・NRIグループの再生可能エネルギー利用率100%
	2051年3月期目標	
Scope3	2024年3月期目標	・NRIグループの取引先の70%以上がSBT水準の環境目標を設定(対象:Scope3のカテゴリ1、2、11)
	2031年3月期目標	
	・従業員の出張および通勤に関する排出量を25%削減する(対象:Scope3のカテゴリ6、7)	

*1 新たな目標は、今後のSBTIイニシアチブの基準に従い、SBT認定を取得予定
 *2 Scope1排出量に関しては、今後のSBTIのガイドラインや技術動向を踏まえて対策を検討
 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

温室効果ガス排出量実績

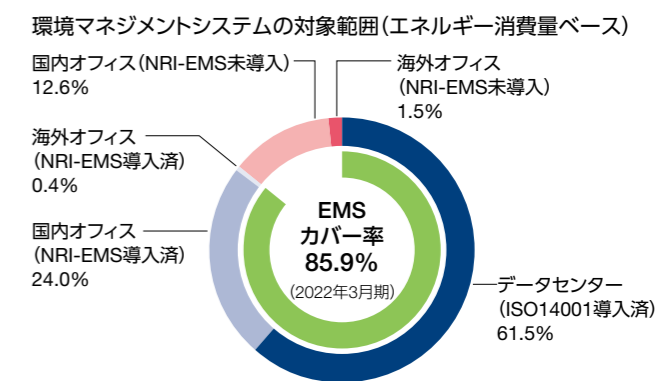
NRIグループでは、2016年3月期から、より環境性能の高いデータセンターやオフィスへの移転や集約を行っています。また、2022年3月期からは、再生可能エネルギーの積極的な導入を進めています。2022年3月期実績で、NRIグループの温室効果ガス排出量(Scope1+2)は30千トンとなり、2014年3月期比で約72%削減しました。

NRIグループの温室効果ガス排出量の 実績推移および目標(Scope1+2)



環境マネジメントシステムの推進

NRIグループでは、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(EMS)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の中国拠点導入を皮切りに、海外拠点への導入を進めています。



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、事業で使用する電気を再生可能由来のものに切り替えることが、脱炭素に向けて重要な取り組みであると考えています。

この認識のもと、2021年2月に、NRIグループおよびビジネスの脱炭素化を組織横断的に検討することを目的に、サステナビリティ推進委員会の中に脱炭素化分科会を設置しました。2022年3月期には、分科会でカーボンニュートラルに関連した新規ビジネスの検討や、再生可能エネルギー調達のガイドラインの策定を行いました。

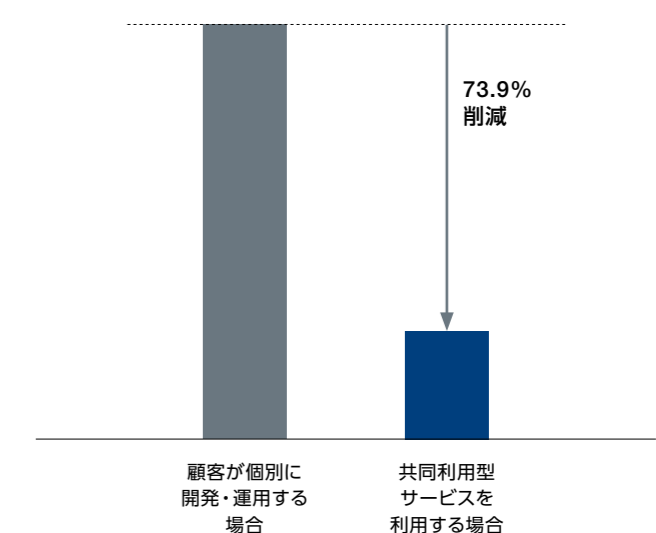
国内5カ所にあるデータセンターにおいて、規模の大きい3データセンター(横浜第二データセンター、大阪第二データセンター、東京第一データセンター)のすべての電力を、2022年3月期中に再生可能エネルギー由来に切り替えました。オフィスにおいては、ビルオーナーへの働きかけ等により、2022年3月期から一部の主要なオフィスの電力を再生可能エネルギー由来に切り替えました。また、海外拠点においては、中国、米国、豪州、インドにおいて再生可能エネルギー由来のエネルギー属性証明書を購入手続き、海外拠点における再生可能エネルギー利用率は9割となりました。

共同利用型サービスによる顧客の温室効果ガス削減に貢献

NRIグループは、提供するサービスを通じて、顧客企業の脱炭素化に貢献しています。

NRIグループは多くの顧客企業がNRIのデータセンターで稼働する情報システムを共同で利用する「共同利用型サービス」を多数提供しています。共同利用型サービスを利用することで、各顧客企業が同等の情報システムを自社で開発・運用した場合と比べ、大幅に温室効果ガス排出量の削減が可能となります。NRIグループの共同利用型サービスを使用している企業が、仮に使わなかった場合と比較して、73.9%の排出量を削減できると試算しています。

共同利用型サービスによる温室効果ガス排出量削減効果



自然資本

サプライチェーンにおける温室効果ガス排出量削減 (Scope3) の推進

NRIグループは、Scope3排出量の削減について、主に取引先との対話や開示を通じた取り組みを進めています。

毎年1月にパートナー企業とサステナビリティテーマを学び議論する場として、サステナビリティダイアログを開催し、NRIグループの環境方針や温室効果ガス排出量削減に向けた取り組みを紹介しています。また、ダイアログでは取引先に対して温室効果ガス排出量削減目標の設定をお願いしており、2022年3月期は国際環境NGOのCDP*から、環境目標の設定方法を解説いただきました。加えて、2022年3月期から、サプライチェーンの温室効果ガス排出量の把握と削減に向けた検討を目的として、「CDP

サプライチェーンプログラム」に参加しました。取引先に対して気候変動に関する情報開示を促すと共に、NRIが利用するサービスや製品からの排出量の把握を進めています。

※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://www.cdp.net/ja/japan



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」を日頃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、遵守すべき事項を周知・啓発するためのイントラネット「ESGサイト」を構築しました。このサイトを通じて、社員は世界の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んでいます。



外部からの評価

NRIは、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月期から3年連続で選定されました。これは、NRIの気候変動に関する戦略や取り組み、並びに情報開示が高いレベルにあると評価されたものです。

また、パートナー企業に対する気候変動に関連するエンゲージメントの取り組みが評価され、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2020年3月期から3年連続で選定されました。



TCFD最終提言に対する取り組み

NRIグループにおけるTCFD最終提言に対する取り組み

NRIグループは、サステナビリティ経営を強化し持続的成長に向けた重要課題への取り組みを推進する「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り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共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グループ事業の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月期からは、収益部門について、毎年対象を変えながら、各事業における財務的インパクトを算出しています。

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・2022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		証券ソリューション
	データセンター	データセンター	2022年3月期報告対象

想定される各事業への影響(機会とリスク)

TCFDへの支持表明後、初年度である2019年3月期は検討範囲の設定、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。その後、世の中の潮流を踏まえ、2℃未満シナリオに関して、1.5℃シナリオへの見直しを行いました。

+ 機会 - リスク

事業分野	1.5℃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甚化は、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、今後関連する取り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共に、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。

自然資本

証券ソリューション事業を対象としたシナリオ分析

2022年3月期は、金融ITソリューションセグメントの中の証券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】

証券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、証券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。証券ソリューション事業が提供するサービスは、ASP(共同利用型サービス)とSI(システムインテグレーション)に大別されます。これらのサービスと気候変動の事象に影響を受けると

想定される売上の変動要因の関係を調査しました。図1は、その関係を示したものです。

ASPサービスのうち、ホールセールとリテールで売上の変動要因が異なることを確認しました。ホールセールでは、「取引数」と「顧客あたりの利用機能数」が、リテールではこれらに加えて「株価・資産残高・証券会社の収益」が売上に対する変動要因であることがわかりました。一方で、SIにおいては「契約数」が売上に対する変動要因であることがわかりました。

証券ソリューション事業と売上の変動要因の関係(図1)

気候関連の事象に影響を受けると想定される売上の変動要因

			取引数	株価・資産残高・証券会社の収益	契約数	顧客あたりの利用機能数
共同利用型サービス (STAR、I-STAR)	ホールセール	● 固定と従量を組み合わせた料金体系 (固定:従量=4:6)	◎			◎
	リテール	● 固定と従量を組み合わせた料金体系 (固定:従量=6:4) ● 標準システムは取引重視	◎	◎		◎
SI		● 顧客のニーズに合わせ、顧客が仕様を決めてNRIが開発			◎	

【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。気候関連の事象に対して、NRIの外部で生じることが想定される変化とNRIの各サービスへの影響を調べて、NRIにとってリスクと機会のどちらにあたるのかを整理しました。図2はその結果を示したものです。

証券ソリューション事業のリスクと機会(図2)

○ 機会 × リスク △ 機会にもリスクにもなりうる

	気候関連の事象	想定される変化	リスク/機会	関連事業(売上・費用)
①	カーボンプライス(炭素税等)等移行に向けた政策の導入・強化	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	△	リテール向け共同利用型サービス
②	カーボンプライス(炭素税等)の導入	カーボンプライシングによる光熱費の高騰による、サーバーなどの機械製造コスト増加に伴う費用増加	×	共同利用型サービス(NRI内費用)
③	市場改革(サステナブルファイナンス関連)、環境配慮行動への圧力・要請拡大	サステナブル関連の市場改革(区分の設定、税制優遇など)と環境配慮行動への需要の高まりにより個人投資家のサステナブル投資が拡大する	○	共同利用型サービス(取引数、証券会社の収益)、SI
④	取引条件の変化、環境配慮行動への圧力・要請拡大	取引条件に再生エネルギー利用率の導入が要請される	— (影響なし)	共同利用型サービス、SI
⑤	取引条件の変化、環境配慮行動への圧力・要請拡大	取引条件に再生エネルギー利用率の導入が要請されることに対して、再生エネルギー調達をすることで一部コスト増加 ただし、再生エネルギー費用が削減できればコスト抑制が可能	×	共同利用型サービス、SI(NRI内費用)
⑥	自然災害の激甚化	自然災害の激甚化に伴い、市場での取引が停止(一方で対応策を他社よりも整備することで競争優位を創出)	×	共同利用型サービス
⑦	自然災害の激甚化	自然災害の激甚化への対応策として、広域被災への対応が求められる	×	共同利用型サービス(NRI内費用)
⑧	自然災害の激甚化、気象パターンの変化	自然災害の激甚化に伴い、海外での開発停止を国内で代替することで費用増加 資源価格などの高騰に伴う人件費増加	×	共同利用型サービス、SI(国内委託費用)

気候関連の事象のうち、青色は気候変動による経済社会の移行を示す「移行リスク」を、オレンジ色は気候変動による物理的な変化を示す「物理的リスク」を表しています。

「移行リスク」に関して、炭素税をはじめとしたカーボンプライシングの導入により、サービスの維持管理のための光熱費やサーバーなどの機材に係る費用増加が想定されるため、NRIの共同利用型サービスに与えるリスクが大きいと判断しました。

一方で、サステナビリティ関連債券市場区分やサステナビリティ企業のランク付けなどの市場改革、環境配慮行動への圧力・要請が増加することにより、サステナブル投資を重視する個人投資家が増加することは、NRIの証券業向けサービスにとって機会であると考えています。

「物理的リスク」に関して、マクロ経済全体が停止・停滞するため、NRI含め社会全体としてリスクが大きいと判断しました。

【財務的インパクトの算定】

次に、想定される変化から収益の変動要因の変化を予測して気候関連の事象ごとに財務的インパクトを算定しました。図3は、その算出方法を示したものです。気候変動の事象から想定される変化を予想して、財務的インパクトの算出方法を導きました。

証券ソリューション事業の財務的インパクトの算出方法(図3)

	気候関連の事象	想定される変化概要	分析方法(影響度や発生度)
①	カーボンプライス(炭素税等)等移行に向けた政策の導入・強化	カーボンプライス等の影響(株価)	株価の影響は、GPIFのレポートを踏まえ、その変動幅を活用し、証券会社の収益を試算したのちにNRIへの影響を試算
②	カーボンプライス(炭素税等)の導入	カーボンプライスの影響(調達)	炭素税が導入された場合に想定されるデータセンターの電力価格の増加が与える影響を試算
③	市場改革(サステナブルファイナンス関連)、環境配慮行動への圧力・要請拡大	個人投資拡大の影響(株価)	個人のサステナブル投資の想定額が市場での取引額に占める割合を基に株価上昇幅を仮定しNRIへの影響を算出
④	取引条件の変化、環境配慮行動への圧力・要請拡大	再生エネルギーを既存の目標通り導入することで顧客を維持できるとする(License to operate) その際に、想定される電力価格の増加が与える影響を試算	
⑤	取引条件の変化、環境配慮行動への圧力・要請拡大		
⑥	自然災害の激甚化	自然災害の影響(株価)	GPIFのレポートを踏まえ、物理的な影響の変動幅を活用し、試算
		自然災害の影響(取引停止)	市場での取引が1~2日停止した場合に生じる影響を試算
⑦	自然災害の激甚化	広域被災対応の影響	既存の費用データを基に費用変動の程度を検討
⑧	自然災害の激甚化、気象パターンの変化	オフショア開発の停止の影響(人件費)	海外における開発が10~20%停止し、国内で代替した場合に係る費用を試算

① カーボンプライス(炭素税等)等移行に向けた政策の導入・強化は、株価の変動により、証券会社の収益を通じてNRIに対する影響を試算。

② 炭素税が導入された場合に、電力価格が上昇すると想定されているため、電力価格の上昇によるNRIの費用増加の影響を確認。

③ 市場改革(サステナブルファイナンス関連)、環境配慮行動への圧力・要請拡大は、個人投資家にサステナブル投資が拡大することがNRIにとって機会になると考える。サステナブル投資の増加をフェルミ推定で予測し、NRIへの影響を試算。

④ 取引条件変化、環境配慮型行動への
⑤ 圧力・要請拡大は、再生可能エネルギーが普及していき、顧客との取引条件に再生エネルギーの利用率が導入されることを想定。NRIが目標通りに再生エネルギーを導入することで、顧客との取引を維持できるという仮定の上、再生エネルギー切り替えによる既存の電力と比較したコスト高の影響を試算。

⑥ 自然災害でマーケットが取引停止になることを仮定し、その市場取引が1~2日停止した場合に生じる売上の減少等を試算。

⑦ 自然災害の激甚化による広域被災への対応に係る費用を、既存のデータを参考に試算。

⑧ 自然災害の激甚化により海外での開発が停止し、国内で開発を代替することを想定。仮に海外の開発拠点が10~20%程度稼働が停止した場合に、国内で代替することによる費用の影響を考慮。

自然資本

証券ソリューション事業の財務的インパクト(図4)

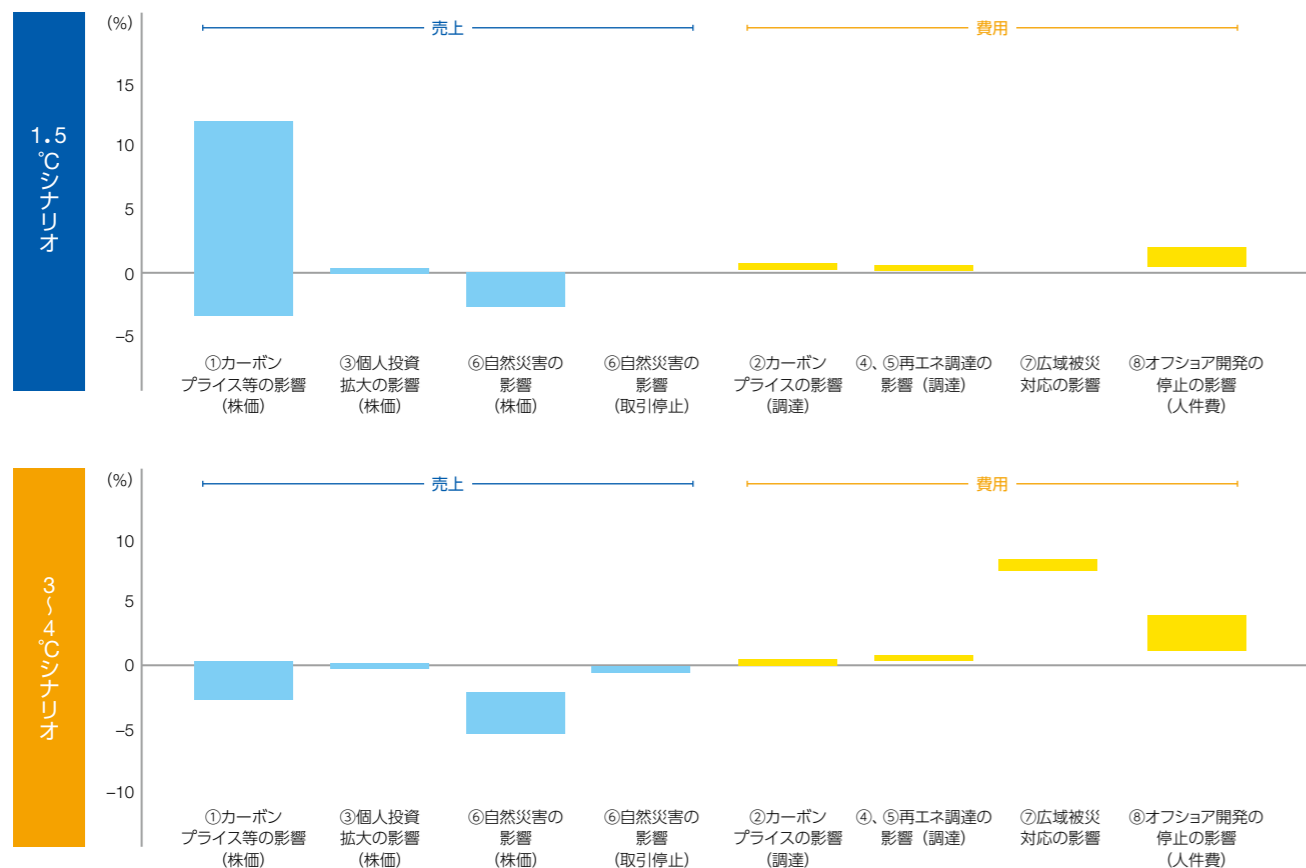


図4は、図3の①～⑧の想定される変化による売上と費用への影響額を、1.5°Cと3～4°Cシナリオそれぞれにおいて、影響の幅で表したものです。

左側の青色のグラフが売上に影響を与えるもので、カーボン価格による株価への影響は、GPIFが気候変動による株価への影響をバリュー・アット・リスクという形で求めており、その数値を採用しています。それによると1.5°Cのバリュー・アット・リスクの場合は機会が高く25%程度株価が上昇すると見られており、証券会社の収益を通じてNRIの売上の増加率は高くなると試算しています。自然災害による物理的な影響は限定的であり、

1.5°Cシナリオで3%程度、3～4°Cシナリオでも5%程度の売上マインスになりうるのと試算結果となりました。

右側の黄色いグラフが、費用に関する影響を示しており、プラスに出ているのはNRIにとって費用増加を意味しています。カーボン価格や再生可能エネルギーの調達に関する影響は大きな費用増加につながらないと見えています。自然災害の影響については、広域災害に対する施設等の改修費の発生や、海外での開発(オフショア開発)が停止して日本国内で代替することによる人件費の上昇等、他の費用項目と比較して影響が大きいと予想しています。

※1 TCFD: 世界主要25カ国の財務省、金融規制当局、中央銀行総裁が参加メンバーとなっている金融安定理事会(FSB: Financial Stability Board)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース」(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。企業に投資家が適切な投資判断を行うための気候関連の財務情報を主要な年次報告書等で開示することを提言しており、その内容として、気候変動が企業に及ぼすリスクに関するガバナンス、戦略、リスク管理など4項目について開示を求めている。
 ※2 ESG説明会: NRIグループのサステナビリティ経営と具体的なESGに対する取り組みについて、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」を毎年開催。
 ※3 シナリオ: TCFDで推奨されている「シナリオ分析」(気候変動が将来、自社の事業に及ぼす影響の分析)を指す。NRIグループでは、「1.5°C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(世界のエネルギー見通し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)、必要に応じてRCP1.9を採用、さらに1.5°C特別報告書(SR1.5)を補足的に使用している。「4°Cシナリオ」についてはIPCCにおけるRCP8.5(高位参照シナリオ)とIEA Stated Policies Scenario(STEPS)を採用している。

外部からの評価

イニシアチブへの加盟・賛同

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。

※ 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.



04

ガバナンス

健全で持続的な成長と
中長期的な企業価値向上を支える

CONTENTS

- 98 ガバナンス対談
- 102 NRIのコーポレート・ガバナンス
- 104 取締役会および諮問委員会
- 106 取締役会・監査役会の体制
- 109 取締役・監査役の報酬等
- 112 取締役会の実効性評価
- 114 役員一覧
- 116 内部統制／倫理・コンプライアンス

ガバナンス対談

野村総合研究所のさらなる企業価値向上に向けて



社外取締役
大宮 英明

取締役会議長
深美 泰男

取締役会の雰囲気、実効性向上の取り組みについて

深美: NRIでは、取締役会の運営について、実効性評価を踏まえて改善を行っています。2022年からは取締役会とは別に取締役、監査役が意見交換を行う「取締役・監査役意見交換会(以下、意見交換会)」の開催を始めました。本日は、取締役会自体の雰囲気や実効性向上の取り組みを中心にお話したいと思います。

大宮: NRIの取締役会は時間運営が大変スムーズだと感じます。まだ工夫が必要な点もありますが、資料の構成や発表方法は簡潔であるため、私たちの理解の進みも早まります。権限移譲も進んでおり、運営が大変適切に行われていると理解しています。

他社でも社外取締役に務めていますが、そちらの方がよりざっくばらんに発言する雰囲気があります。予測不可能な発言も多く、社外取締役同士で対話が始まり、そこへ社内の方が割り込んでくる、というよう

なことも起こっています。それに比べると、NRIの取締役会は少々堅いように感じます。他社では、取締役会以外の場でも交流する機会があり、それぞれの人となりや、注目しているポイント、理解レベルなどを把握する助けになっています。それぞれのキャラクターによるところもありますが、NRIでもそうした機会があると、取締役会で多くの忌憚のない意見が出るのではないのでしょうか。そういった意味では、新しい取り組みである「意見交換会」は、取締役会とは異なる雰囲気や議論ができるため、今までとは異なった意見が出ており、大変有意義なものだと感じています。もっと大胆に取り組んだ方がいい、といった助言もできる気がします。

深美: 発表者が取締役会で簡潔に話すことは経営会議の段階で既に訓練されています。また、経営会議と取締役会の趣旨の違いを理解した上で臨んでいます。資料についても、取締役会で判断ができるよう、背景を充実させるなど改善を積み重ねています。

「意見交換会」は最近始めた取り組みですが、非常に良い議論の場になっていると感じます。これからも継続して開催していきたいと思っています。

大宮: 一方で、製造業出身の者にとって、IT業界の事業内容は複雑な印象があります。例えば、金融系で言えば、金融機関の仕事がどう構成され、その中でSTARIほどの部分を担っているのか、といったことや、種類や数も多い競合会社との関係性も複雑です。この案件を獲得した場合は、このような横の広がりがあり、さらに上流や下流に対してさらに自分たちの範囲を増やすことができる、といった情報を示してもらえると、そこで気が付くこともあると思います。取締役は、案件の先に何ががあるか、という点に関心を持っています。NRIのビジネスはB to Bです、お客様ごとに事情や要件が異なることは理解していますが、案件に関わる、お客様との過去、現在、未来の関係や状態を示した上で、これだけの投資がしたい、という話があると良いでしょう。取締役としては、案件の上流下流や横への広がり可能性を頭に入れて、戦略、戦術に関するサジェスチョンを行いたいと感じています。自分の知識や経験の範囲を超えることは助言もできないと考えていますので、プロジェクトの戦略上の位置付けを示してもらえると、実効性を高めるような助言ができると思います。

NRIのビジネスは大変洗練されている印象があります。私自身も、NRIのビジネスについて理解を深める努力をしながら、緊張感を持って取り組んでいます。

深美: 取締役会の中では、個別のお客様の説明をあまりしていませんが、私たちはそれぞれのお客様のアカウントプランを持ち、それを綿々と受け継いでいます。そういった点についても、もう少しご説明できると思います。

大宮: 私は、取締役会の実効性を高めるための要望やコメントを時々しますが、それに対して迅速に対処して下さるので、着実に良い方向に向かっていると感じます。NRIには自律的に良化する仕組みや熱意があり、またその意識も備わっているため、将来に対してあまり心配はしていません。

次期長期経営ビジョン「Group Vision 2030」の検討について

深美: 2021年の夏ごろから次期長期経営ビジョン「Group Vision 2030 (以下、V2030)」の検討を進めています。今回、より広く、自由な検討を進めるため、検討中の段階ではありましたが、「意見交換会」で皆様のご意見を伺う機会を設けました。

大宮: 戦略、特に長期経営ビジョンのようなものについては萌芽期のまだあまりまとまっていない状態で議論をする方が、様々な意見が出ます。結果的に全体の進むべき方向について全員の理解が深まり、計画そのものが納得感のあるものになると感じます。今回、完成前の段階で次期長期経営ビジョン(V2030)について議論ができたことは大変有効だったのではないのでしょうか。長期経営ビジョンだけではなく、様々な経営課題について、これからも先出しで議論ができると、実効性も高まると感じます。

こうした長期経営ビジョンの検討をチームで行うことも、有益だと考えます。検討に携わった人が将来を担っていくのでしようから、早くからお互いの気心が知れることは、チームの結束を高め、より強固なマネジメントチームを形成する助けになります。

グローバル事業について

大宮：グローバル戦略について、取締役の中には中期経営計画で掲げている高い目標を下げた方がいい、と言う人もいました。しかしながら、此本社長をはじめとする執行側からはNRIにとって必要なことであり、絶対にやる、という強い決意が感じられました。結果として、その決断が今、花咲きつつあります。成長する会社を見つけ、獲得し、うまく成果を上げているのではないのでしょうか。現在、順調に進捗していることは大変評価できます。

2021年にはCore BTSを買収し、北米に進出する橋頭堡ができました。北米の競争環境は厳しいですが、豪州と同様、北米での成長も期待しています。

深美：豪州は2年前までは業績も低迷し、色々苦労していました。ようやく雰囲気が変わり、軌道に乗り始めたのが、安心材料です。適切なタイミングで、適切な手が打てたのではないのでしょうか。豪州が順調に進捗していなかったら、北米という話はできなかったでしょう。

NRIの強みと課題

深美：社外取締役からご覧になったNRIの強みと課題はどういったところでしょうか。



取締役会の実効性の向上に向けて、進化を続けていきます。

大宮：NRIの強みは優秀な人材、風土、文化だと感じています。NRIでは、プロジェクト事例を全社で共有するなど、組織を超えて他者から学ぶ文化があると聞きました。自らの学びを無償で展開することをいとわず、自らも他者から学び、吸収するという姿勢に私は大変驚きました。システムインテグレーターとしての業務はセグメントを超えて共通する部分が多いことも影響していると思いますが、こうした活動は組織としてのナレッジの蓄積、知恵の向上に大きく寄与していると感じます。

深美：NRIには、生産性向上を推進する組織が存在し、開発技法やノウハウを提供していますが、自発的な活動の方が、有効に機能しているかもしれません。プロジェクトが活況になると、社内の各所に人的な助けを求められることがあります。そうして、社内の異なる血を持った人がプロジェクトに関わることで、組織の文化や雰囲気が大きく変わることがあります。自然と組織が活性化しながら、新しいナレッジを獲得する機会や文化を醸成しているのかもしれない。助ける文化がうまく機能していると言えるでしょう。

大宮：プロジェクトが長期ではなく、1、2年程度であることで、学ぶ機会が頻繁にあることも特徴的だと感じます。そして、社内の様々な交流の中から、新しいアイデアが注入され、それが有効であると判断すれば受け入れるという柔軟な姿勢があることで、プロジェクトが進むにつれて、個人としても組織としても習熟度が上がっていくでしょう。

それだけに、プロジェクトが活況な現在は、人員の不足や社員の労務環境などを心配しています。これが現在のNRIの課題ではないのでしょうか。人材確保のため、積極的に新卒やキャリアの採用を行っていますが、それ以外の手段も考えていく必要があるでしょう。

深美：開発リソースの強化策については、様々な観点から多様化・高度化を進めていく必要があると感じています。課題も強みも人ということになるでしょう。

サステナビリティ経営

深美：NRIでは、ESGとCSVの両輪を回すことが企業活動としてサステナブルと捉えており、サステナビリティ経営を掲げています。特定したマテリアリティに取り組みながら、いかに社会の価値を上げ、企業価値を上げていくのか、というCSVの部分に特にフォーカスしています。

大宮：NRIはシステムインテグレーターとコンサルティングファームが1988年に一緒になってできています。その後、2001年に上場を果たし、現在までに3つの世代が存在するのではないのでしょうか。合併前を知る第一世代がそろそろ定年を迎え、合併後に入社した第二世代と、上場後に入社した第三世代の間には世代間のギャップがあるという話も聞きます。第一世代と同じ考え方のみで組織を運営すると、会社は誤った方向に向かいかねません。私は、問題の方向性を理解するためにも、生の情報に触れ、肌感覚を掴むことを大事にしています。ESGの観点からも、現場にも目を配り、社員の声を積極的に聴くことが求められていると思います。

経営者は、それぞれの世代の考え方を尊重し、ワーク・ライフ・バランスを考慮しながら、適正に経営していく必要があります。

深美：今回、V2030を骨子の段階で現場にも展開し、若手社員からの意見も聞いています。第三世代にあたる若手の社員は批判するだけでなく、自分たちならこう実現する、という提案を持ってきますので、大変頼もしく感じています。

大宮：NRIは、DX3.0を含めて、サステナビリティ経営、価値共創の方針を早くから掲げています。価値共創は社員一人ひとりに浸透しつつあると思いますが、自分の業務にまで結びつけられている人はまだ少ないのではないのでしょうか。しかしながら、経営の方針としてサステナビリティ経営を掲げることは必要であり、大事なことには違いありません。また、こうした会社の立ち位置を示すことは、優秀な人材の獲得にもつながるでしょう。

NRIへの期待と要望

深美：最後に、社外取締役の視点から見たNRIへの期待と要望についてお聞かせください。

大宮：NRIは様々な業種の基幹システムを多数構築・運営しており、ハードウェアと同様に人々の生活のインフラを担っています。また、金融の領域では、国内で唯一と言える強さを誇っています。従って、そろそろNRIで働く皆さんに国や日本経済に対する責任が芽生えてもいいのではないのでしょうか。

例えば、DX3.0で取り組むソーシャルDXは、国や日本の人々、世界の人々の要望に応えるためのひとつの方法論であると思います。NRIが業界の雄であるとするならば、マイナンバー事業などは、ステークホルダーをとりまとめ、業界全体が良くなる方向へ引っ張ることができる能力も実力も既に付いてきているのではないのでしょうか。

社会的な影響のある事業に取り組むことは、今よりも高い視点を持てるチャンスです。一方で高い利益を上げることへのジレンマを感じることもあるかもしれません。結局、「会社は何なのか」ということに帰着するのではないかと思います。

NRIには、日本経済を牽引する一翼を担っているという気概を持って、利益とのバランスをとりながら事業を運営していくことを大いに期待しています。




日本経済を牽引する一翼を担っている、という気概を持って事業に取り組むことを期待しています。

NRIのコーポレート・ガバナンス

NRIは、社会、お客様、社員、取引先、株主等のステークホルダーの皆様の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・的確な意思決定を行うための仕組みがコーポレート・ガバナンスであるとの認識に立ち、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および取り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/jp/company/governance#guidelines>
 コーポレート・ガバナンス報告書
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/company/governance/NRI_CorporateGovernance20220629.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共に実質的な平等性を確保する。

② 情報開示とコミュニケーション

NRIは、法令および東京証券取引所の規則で定められている情報、並びにステークホルダーにNRIを正しく理解してもらうために有用な情報を、迅速、正確かつ公平に開示し透明性を確保すると共に、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

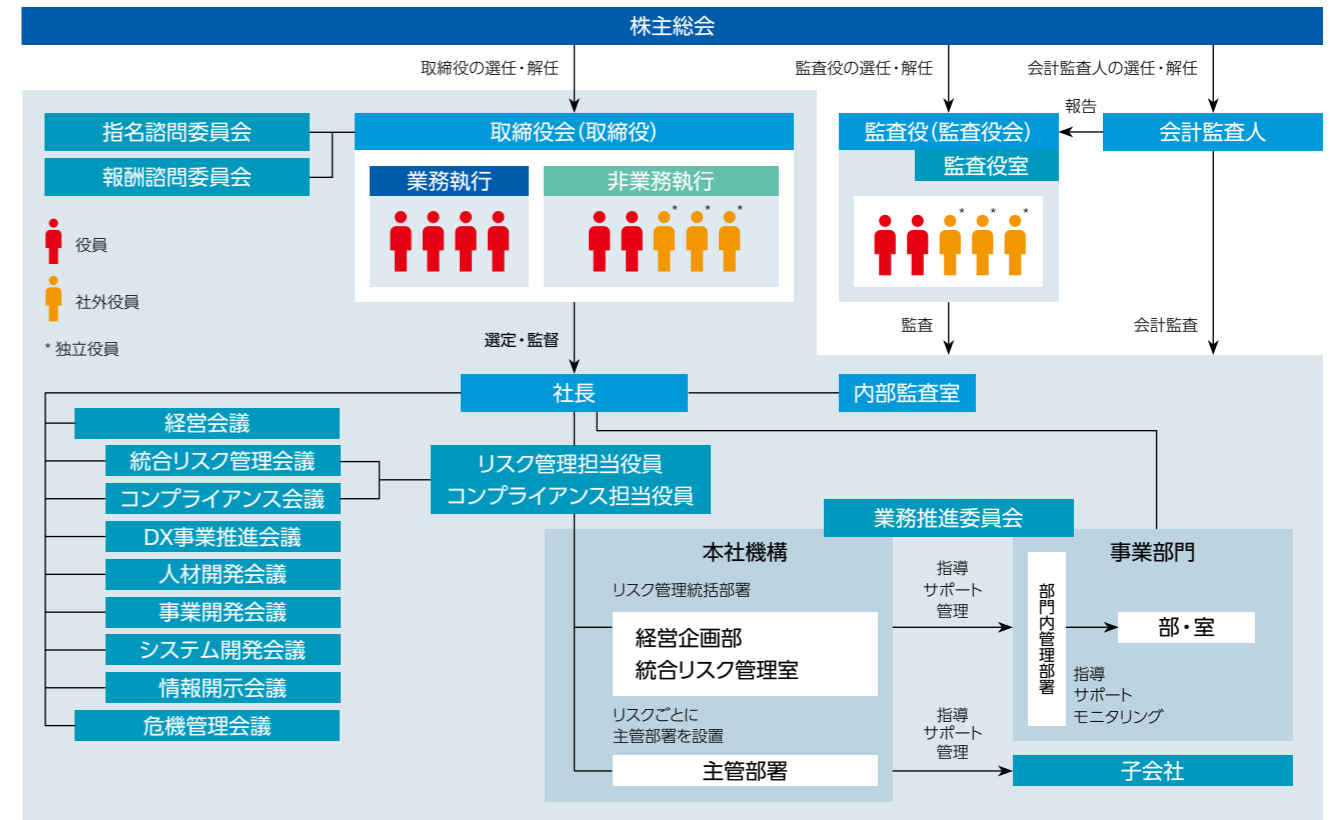
NRIは、監査役会制度を基礎として、独立社外取締役・独立社外監査役を選任すると共に、構成員の過半数を独立社外取締役とする取締役会の諮問機関を設置することにより、経営監督機能を強化する。

上場以降のコーポレート・ガバナンスの主な取り組み内容

2002年	<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 ● 社外監査役を1名から2名に増員
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)」および「NRIグループビジネス行動基準」を制定
2005年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置
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 ● 独立社外取締役および独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置 ● 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定 ● 「NRIグループ企業行動原則」の全面改訂
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「中期経営計画」を初めて開示(2017年3月期～2019年3月期) ● 取締役会の実効性評価を導入
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会を新設 ● 報酬諮問委員会の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● ストックオプション制度を廃止 ● 中長期インセンティブとして「譲渡制限付株式報酬制度」を導入
2022年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役と執行役員の役割を明確化するため、取締役および執行役員の役位としていた社長等を執行役員の役位として一本化

コーポレート・ガバナンス体制
(2022年7月1日現在)

取締役会・監査役会の体制についてはP. 108-109参照
内部統制/倫理・コンプライアンスについてはP. 116-117参照



各委員会・会議体の役割と活動

機関の名称	目的および権限	機関の長
取締役会	全社レベルの業務執行の基本となる意思決定と取締役の職務執行の監督を行う。	取締役副会長 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・決定および監査意見の形成・表明を行う。	監査役 坂田 太久仁
指名諮問委員会	構成員の過半数を独立社外取締役とし、取締役、監査役および社長等の役員人事に関する事項について、客観的かつ公正な観点から審議する。	取締役副会長 深美 泰男
報酬諮問委員会	構成員の過半数を独立社外取締役とし、取締役の報酬等の体系、水準および各取締役の報酬等の内容等について、客観的かつ公正な観点から審議する。	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	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	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	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	社長の指示に基づき、社員の能力開発および育成に関する重要事項を審議する。	代表取締役 専務執行役員 安齋 豪格
事業開発会議	社長の指示に基づき、研究開発、企画事業、有価証券取得等の投資に関する重要事項を審議する。	常務執行役員 須永 義彦
システム開発会議	社長の指示に基づき、ITソリューションに係るシステム等の顧客への提案・見積り、開発およびリリースに関する重要事項を審議する。	常務執行役員 西本 進
情報開示会議	社長の指示に基づき、有価証券報告書等の開示に関する重要事項を審議する。	常務執行役員 須永 義彦
危機管理会議	社長の指示に基づき、自然災害、感染症、システム障害、情報セキュリティ障害等、危機発生時における迅速な体制の整備と支援等を行う。	代表取締役 専務執行役員 安齋 豪格
業務推進委員会	本社機構と事業部門の部門内管理部署が参加し、有効性・効率性の高い内部統制の定着を図る。	常務執行役員 須永 義彦

取締役会および諮問委員会

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

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

取締役会の主な審議内容(2021年7月～2022年6月)

	主な審議内容		
経営・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 次期長期経営ビジョン 事業計画(予算策定) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客提案案件 国内外における買収・出資 	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア投資・開発状況
役員人事(報酬含) 社員人事	<ul style="list-style-type: none"> 役員人事 諮問委員会報告 	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬関連 人材戦略(制度・人材多様性) 	
ガバナンス・サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う方針 サステナビリティ推進委員会の取り組み報告 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価 価値共創推進委員会の取り組み報告 	
決算・財務方針	<ul style="list-style-type: none"> 年次、四半期、月次決算状況 資金・財務状況(資金調達、資本政策) 	<ul style="list-style-type: none"> 剰余金・配当方針 有価証券報告書 	
リスクマネジメント・内部統制	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理状況 国内外グループガバナンス方針 		
監査役、内部監査報告	<ul style="list-style-type: none"> 監査役監査計画 内部監査室報告(社長直轄組織) 		
業務執行報告	<ul style="list-style-type: none"> 四半期業務執行状況報告 経営会議(業務執行)の主な議題 		
その他	<ul style="list-style-type: none"> IRの状況 市場区分の選択 		

諮問委員会の状況

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

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
位置付け	<ul style="list-style-type: none"> 指名諮問委員会は、過半数の独立社外取締役から構成され、取締役、監査役、社長その他執行役員、経営役等の役員人事に関する取締役会の機能の独立性・客観性・説明力を担保するために設置しています。 	<ul style="list-style-type: none"> 報酬諮問委員会は、過半数の独立社外取締役から構成され、役員報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性・説明力を担保するために設置しています。
開催回数	<ul style="list-style-type: none"> 3回 	<ul style="list-style-type: none"> 3回
主な審議内容	<ul style="list-style-type: none"> 取締役、監査役候補者、および社長、その他執行役員、経営役等の役員を選任に関する審議 CEO後継者計画に関する審議 取締役会の構成に関する議論 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役、監査役、執行役員、経営役その他役員の基本報酬、賞与、株式関連報酬に関する審議 取締役、監査役、執行役員、経営役その他役員の報酬体系(以下、役員報酬体系)および報酬水準に関する議論 役員報酬体系見直しに伴う報酬等の決定方針改定と株主総会付議に関する議論

取締役会の年間スケジュール

	2021年			2022年		
	7月～9月	10月～12月		1月～3月	4月～6月	
取締役会	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
経営・事業戦略	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
役員人事(報酬含) 社員人事		▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
ガバナンス・サステナビリティ		▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
決算・財務方針	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
リスクマネジメント・内部統制		▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
監査役・内部監査報告	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
その他	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼		▼ ▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼ ▼	
(独立役員会議)	2回	1回		2回	1回	

取締役会・監査役会の体制

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

取締役会の体制

業務執行取締役、非業務執行取締役および社外取締役でバランスよく構成します。

取締役の3分の1以上を独立社外取締役とします。

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

取締役・監査役会の構成

※ 2021年6月18日就任以降

氏名 地位等	性別 ● = 男性 ● = 女性	執行・社外・独立	在籍年数	戦略に関する知見発揮の期待			専門領域	専門領域に関する経験・資格			出席回数	選任理由
				イノベーション	グローバル	人材マネジメント		企業経営	事業・コーポレート運営	資格		
此本 臣吾 代表取締役会長 兼 社長	●	業務執行	7年	●	●	●	企業経営	当社CEO		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。また現中期経営計画（2020年3月期～2023年3月期）を着実に進捗させるなど、当社の企業価値の維持・向上に大きく貢献している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。	
深美 泰男 取締役副会長	●	非業務執行	3年		●	●	事業、コーポレート、品質	ITソリューション、 コーポレート		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およびコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。また現在は非業務執行取締役の立場で、取締役会の議長として取締役会の適切な運営と活性化に努めているほか、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員長として、後継者計画の策定・運用や取締役の指名・報酬決定等の客観性およ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。	
赤塚 庸 取締役副会長	●	非業務執行	新任	●	●	●	金融、M&A	証券会社役員		—	野村ホールディングス(株)の執行役員および野村證券(株)の専務（執行役員）等を歴任し、当社の主要事業分野の一つである証券業における長年にわたる経験を有している。また当社グループの海外現地法人であるノムラ・ホールディングス・アメリカ Inc.等の経営を担うなど、グローバル事業についても豊富な経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。	
安齋 豪格 代表取締役 専務執行役員	●	業務執行	1年		●	●	事業、コーポレート、品質	ITソリューション、 コーポレート		取締役会* 11/11回	金融ITソリューション、産業ITソリューション、IT基盤サービスの各事業分野およびコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。	
江波戸 謙 代表取締役 専務執行役員	●	業務執行	1年	●		●	事業	ITソリューション		取締役会* 11/11回	金融ITソリューション、産業ITソリューションの各事業分野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。	
館野 修二 取締役 専務執行役員	●	業務執行	新任		●	●	事業	ITソリューション		—	コンサルティング、産業ITソリューションおよびIT基盤サービスの各事業分野における幅広い業務執行経験と実績を有している。また、海外におけるM&A等、産業ITソリューション事業分野を中心とするグローバル戦略の推進に貢献している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。	
大宮 英明 取締役	●	非業務執行 社外 独立	4年	●	●	●	企業経営	上場企業CEO		取締役会 13/14回	長年にわたり三菱重工業(株)の経営に携われ、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。	
坂田 信以 取締役	●	非業務執行 社外 独立	2年	●	●	●	ESG、SDGs、 人材多様性	上場企業役員		取締役会 14/14回	化学業界において安全性などに関する研究者および責任者として、長年にわたり企業の技術戦略をサステナビリティの視点で評価する活動に携わってこられた。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議論を深化させる等、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。	
大橋 徹二 取締役	●	非業務執行 社外 独立	1年	●	●	●	企業経営	上場企業CEO		取締役会* 11/11回	長年にわたり(株)小松製作所の経営に携われ、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・報酬諮問委員会において、経営全般に関して幅広く意見を述べられる等、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、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため。	
坂田 太久仁 監査役（常勤）	●	—	2年	●		●	ガバナンス・内部統制、事業	ITソリューション		監査役会 17/17回 取締役会 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およ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。	
西村 元也 監査役（常勤）	●	—	3年	●		●	ガバナンス・内部統制、事業	コンサルティング、 ITソリューション		監査役会 17/17回 取締役会 14/14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およびコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社取締役の職務執行の監査に活かせるものと判断した。	
小酒井 健吉 監査役	●	社外 独立	1年	●	●	●	企業経営	上場企業 副社長・CFO		監査役会* 13/13回 取締役会* 11/11回	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れ、経理財務部門の業務経験および最高財務責任者としての経験をお持ちである。その経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。	
南 成人 監査役	●	社外 独立	新任		●	●	ガバナンス・内部統制、 企業会計		公認会計士	—	監査法人の理事長代表社員を務められ、監査法人の経営経験や公認会計士としての長年にわたる経験をお持ちである。その経歴を通じて培われた財務・会計に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。	
高澤 靖子 監査役	●	社外 独立	新任		●	●	ガバナンス・内部統制	上場企業役員	弁護士	—	長年にわたる企業の法務部門における業務経験および弁護士としての経験をお持ちである。その経歴を通じて培われたコーポレートガバナンスやリスク管理に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。	

監査役会の体制

独立性確保のため半数以上を社外監査役とします。

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

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

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

スキル分類の考え方と構造

- 経営戦略に照らし、特定した戦略に関する期待項目を「**戦略に関する知見発揮の期待**」として表記しています。
- その戦略推進に必要な「**専門領域**」とその「**専門領域に関する経験・資格**」を分類して表記しています。

各スキル分類の内容

戦略に関する知見発揮の期待	専門領域	専門領域に関する経験・資格
【イノベーション】 (DX戦略) 【グローバル】 (グローバル戦略) 【人材マネジメント】 (人材・リソース戦略) ※ 中期経営計画に基づき項目を設定 ※ 専門領域の視点からの事業推進、リスク政策等について多面的な知見の発揮を期待	【企業経営】 特定領域にとどまらない事業、コーポレート、品質、ガバナンス・内部統制に関する専門性 【事業】 事業部門のリーダーシップ 【コーポレート】 経営管理、ガバナンス・内部統制 【品質】 プロジェクト監理/リスク管理 【金融】 当社主要顧客が属する金融・証券業界に関する知見 【M&A】 【ESG】 【SDGs】 【人材多様性】 【ガバナンス・内部統制】 【企業会計】 個別領域に関する知見	【企業経営】 上場会社CEOもしくは副社長経験 【事業・コーポレート運営】 事業部門の本部長クラス、コーポレート部門の統括、他社社員の経験 【資格】 高度な公的資格の保有

「戦略に関する知見発揮の期待」に関する考え方

- 企業経営経験者には、すべての戦略への知見発揮を期待
- イノベーション、グローバルについては経験の長さや内容等を踏まえ主に期待する戦略について「●」を記載
- 人材マネジメントは当社の要であり全取締役、監査役に期待

経営管理全般に関する知見について

- 上記のほか、全取締役・監査役に、それぞれの専門領域を活かした多面的な知見の発揮を期待

社外取締役のスキルの発揮



社外取締役はNRIの様々な場面で自らのスキルを発揮しています。2022年3月期には、ダイバーシティ&インクルージョンにおける女性活躍推進の取り組みとして毎年開催する選抜研修「女性リーダー養成塾」に坂田社外取締役が参加し、自らの知見に基づいて、受講生と対話を行いました。社外取締役は、事業だけではなく、NRIの価値共創を支える仕組みの強化に対してもそのスキルを発揮しています。

取締役・監査役の報酬等

取締役の報酬制度

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

報酬の水準は、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、市場水準および動向等を参考に決定しています。

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

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

なお、社外取締役には、「賞与」および「株式関連報酬」は支給しません。

総額の上限額

総報酬 20億円			
【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)	
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。	8億円*	
		長期インセンティブ株式報酬 2.4億円*	中期インセンティブ株式報酬 5.6億円*
		株式保有を通じた株主との価値共有の促進や当社の企業価値の持続的な向上に向けた長期インセンティブの位置付けです。譲渡制限期間は割当日から当社または当社子会社の役員等を退任するまでです。	中期経営計画に代表される当社の中期的な業績および株価の上昇に向けた中期インセンティブの位置付けです。譲渡制限期間は割当日から3~5年の間です。

※ 譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権

業績連動性の高い報酬制度とするために、賞与および株式関連報酬に重きを置いています。報酬要素の構成割合は、賞与が単年度の連結業績、株式関連報酬が付与時点の株価に、それぞれ連動することとなり、2022年3月期の取締役等の報酬における構成要素のおよその割合は、基本報酬を「1」とした場合、賞与は「0.9」、株式関連報酬は「1.6」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「2.5」となります。

取締役報酬の構成比(2022年3月期)



(注) 1. 2022年3月期の取締役(社外取締役、期中退任および期中就任取締役を除く)の平均値で計算しています。
2. 株式関連報酬は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を使用しています。

クローバック制度等について

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

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。

取締役の報酬等に関する株主総会決議

2022年6月17日開催の第57回定時株主総会において、取締役の報酬等の額を改定し、当社の取締役の報酬等の額を年額20億円以内(うち、社外取締役分は年額3億円以内)とし、株式関連報酬制度に係る取締役の報酬等の額は当該年額20億円の範囲内において、対象取締役に対する譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権の総額を、年額8億円以内(「長期インセンティブ株式報酬」として年額2億4千万円以内、「中期インセンティブ株式報酬」として年額5億6千万円以内)とする旨、新たに承認を受けました。

監査役の報酬制度

監査役の報酬等は、監査役の協議により決定しています。

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

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

監査役の報酬等の総額の上限: 年額2億5千万円

基本報酬	本人の経験・見識や役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

2022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	譲渡制限付 株式報酬			計
取締役	738	264	205	265	471	2	12
(うち、社外取締役)	43	43	—	—	—	—	4
監査役	181	111	51	16	68	1	6
(うち、社外監査役)	70	53	17	—	17	0	4

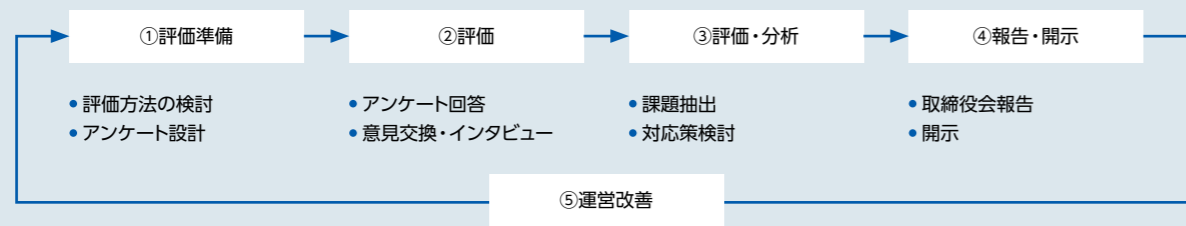
(注) 1. 上記には、2021年6月18日開催の第56回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役3人(うち社外取締役1人)および監査役1人(うち社外監査役1人)を含んでいます。
2. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限付株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2022年3月期において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役の譲渡制限付株式報酬は、監査役就任前に付与されたものです。また、「譲渡制限付株式報酬」の費用計上される金額が勤務期間に応じて均等化されるため、上記の各報酬要素別の割合は、P.110に記載した各報酬要素の割合と異なります。
3. 「その他」には、確定拠出年金の掛金および傷害保険の保険料を記載しています。

取締役会の実効性評価

実効性評価プロセスおよび評価方法の見直し

評価のプロセス

- 当社は、①評価準備、②評価、③評価・分析、④報告・開示、⑤運営改善の一連のプロセスを経て、取締役会の実効性評価を実施しています。②の評価においては、すべての取締役・監査役を対象に「自己評価アンケート」を実施すると共に、より具体的な課題を把握するため、独立役員との意見交換をディスカッション形式および個別インタビュー形式により実施しました。



2022年度の評価方法の見直し

- 実施に先立ち、①の評価準備において、2022年3月に社外取締役、社外監査役にインタビューを行い、そこで出された意見と2021年度の「自己評価アンケート」の回答結果を踏まえて、アンケート項目や構成を検討した結果、より広範な課題を把握するため、自由記入欄を拡充したアンケート構成としました。回答結果を基に、独立役員会議で実効性に関する議論を行うと共に、個々の独立役員とアンケートで示された意見についてさらに踏み込んだ意見交換を行いました。それらの結果を踏まえて、取締役会で分析・評価を行うと共に各評価視点における課題を議論しました。

実効性評価において認識した課題への取り組み

2021年度に認識した課題への取り組み

- 2021年度の実効性評価で認識した諸課題に対しては、以下のような取り組みを行いました。

- ① 社外役員への情報提供機会の確保や方法の工夫による、さらなる議論の質の向上
執行側の議論に関する情報を提供するため、経営会議資料・議事録の共有を開始しました。
- ② 取締役会構成・多様性の在り方についての継続的な議論の推進
2022年6月に任期満了を迎える役員のうち、監査役の後任に女性1名を選任しました。
- ③ 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さらなる議論の実施
事業領域拡大を加速するグローバル化の案件・推進状況等として、北米・豪州の地域戦略や具体的案件等について審議を重ねました。
- ④ グループガバナンスの在り方に関する議論の充実
グループ会社を戦略的位置付け、事業特性、リスクを踏まえてタイプ分けし、事業推進とガバナンス、内部統制のバランスを追求していく方針を打ち出すと共に、ガバナンス実施要領の作成に着手しました。
- ⑤ 事業環境変化や戦略推進に伴う将来のリスクに関する議論の充実
次期長期経営ビジョンに関する審議の中で、会社を取り巻くリスクを含めた議論を行いました。

2022年度の実効性評価の概要

評価結果の概要

- 取締役会は、当社の取締役会の実効性は概ね確保されており、その運営は着実に改善されていると判断しました。評価結果の概要は以下の通りです。

a. 取締役会の構成・運営状況

- ・ 社内の業務執行・非執行の取締役と独立社外取締役の構成や専門知識・経験の多様性がバランスよく確保され、適切な意思決定と監督を担保する体制が整えられている。今後の事業の状況や経営戦略を踏まえ、取締役会構成・多様性の在り方については継続的に議論していく必要性を認識した。
- ・ 社外役員からの活発な意見・助言をはじめとして、取締役会全体として建設的な議論・意見交換が行われている。今後も資料のさらなる論点明確化や社外役員への情報提供方法の工夫によって、議論の質の一層の向上が期待される。

b. 取締役への支援

- ・ 社外役員は、当社グループの経営戦略会議への参加をはじめ、適宜執行側から説明を受けることにより必要な情報を入手する機会が設けられている。
- ・ 取締役会での議論のさらなる活性化のためには、社外役員の間や社外役員と執行役員の間で自由闊達に意見交換を行う場を設けることが望まれる。

c. 経営戦略

- ・ 中期経営計画の重点テーマであるDX・グローバルに関する議論や次期長期経営ビジョン・中期経営計画策定に向けた意見交換は、継続的かつ適切に実施されている。
- ・ 人材マネジメントの強化や資源配分は成長の基盤であり、より一層議論の充実が望まれる。

d. 内部統制・リスク管理・グループガバナンス

- ・ グループガバナンスについての活発な議論・意見交換が行われ、全社的な取り組みの現状と課題が適切に共有された。グループ会社の増加に伴い、ガバナンスの基本ルールを明確化すると共に、基本ルールを記した実施要領の運用状況と海外グループ会社による取り組みの進捗状況を確認しつつ、ガバナンスの充実に向けての議論を継続することが重要であると認識された。
- ・ 内部統制・リスク管理については、適切な報告が行われ総じて実効的に機能している。グループ会社の整備状況をきめ細やかに点検するなど一段の強化が望まれる。
- ・ 地学的リスクの高まりに伴い、対応策に関する議論の充実が望まれる。

e. 委員会

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

当社は、この分析・評価を踏まえ、取締役会の実効性の向上を目指し、継続的に取り組んでいきます。

役員一覧

取締役

新任 業務執行 非業務執行 社外 独立



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 (240,306株)



ふかみや すお
深美 泰男
1960年8月12日生
取締役副会長 取締役会議長 (112,218株)



さかた たくひと
坂田 太久仁
1961年11月20日生
監査役(常勤) (150,791株)



にしむら もとや
西村 元也
1962年7月23日生
監査役(常勤) (70,546株)



あかつか よう
赤塚 庸
1965年7月14日生
取締役副会長 (一)



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
コーポレート部門管掌、本社機構担当、品質監理担当 (102,924株)



こさか いけんきち
小酒井 健吉
1953年8月9日生
監査役(兼) (1,000株)



みなみ なるひと
南 成人
1963年1月15日生
監査役(兼) (一)



えぼ とけん
江戸戸 謙
1963年10月28日生
代表取締役 専務執行役員
コンサルティング部門管掌、金融部門管掌、IT基盤部門管掌、証券・資産運用ソリューション事業担当 (145,189株)



たての しゅうじ
館野 修二
1964年5月2日生
取締役 専務執行役員 産業部門管掌、グローバル管掌 (129,543株)



たがわ やすこ
高澤 靖子
1964年11月20日生
監査役(兼) (一)

(注) 1. 取締役大宮英明、坂田信以、大橋徹二、監査役小酒井健吉、南成人、高澤靖子を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。
2. 各取締役は、2022年6月17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、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、南成人および高澤靖子が2022年6月17日開催の定時株主総会で、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、2022年4月30日現在の所有状況を記載しています。



おおみや ひであき
大宮 英明
1946年7月25日生
取締役(兼) (3,889株)



さかた のい
坂田 信以
1957年3月31日生
取締役(兼) (432株)



おおはし てつじ
大橋 徹二
1954年3月23日生
取締役(兼) (一)

執行役員等(取締役兼務は除く)

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

Table with 4 columns: 専務執行役員, 執行役員, 経営役, 研究理事. Lists names of various executives and board members.

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共に、リスク管理統括部署を設置しています。

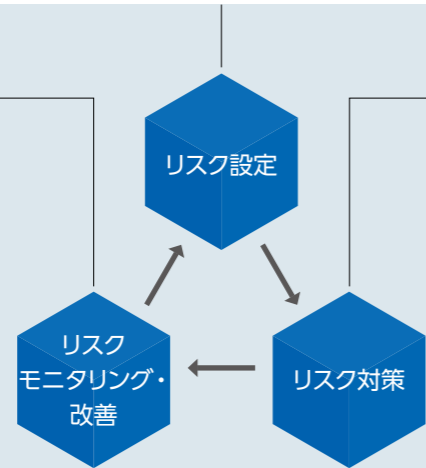
また、内部統制システムの構築に関する基本方針を定め、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検すると共に、各事業部門が出席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着を図っています。

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共に、各事業部門が出席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着や改善を行います。



■ リスク管理統括部署は、リスクごとの所管部署等と連携しながら管理体制を構築し、統合的にリスク管理を行います。必要に応じて専門性を持った会議で審議し、主管部署が事業部門と連携して適切な対応を講じます。

■ 社会的影響の大きい事業・サービスについては、BCP(事業継続計画)やDR(災害復旧)の整備に取り組みます。

2023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グループの内部統制システムの定着
- V 事業継続責任を果たすための適切な備え
- VI 多様な働き方に適応した労働環境の質の向上

内部監査室による社内監査

社長直属の組織である内部監査室(社員20名)が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIの監査を行っています。

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

グローバル・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、アジアおよ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共に、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、最高倫理責任者およびコンプライアンス担当役員を置き、コンプライアンス会議を設置するほか、「NRIグループ企業行動原則」で会社の行動原則を示すと共に、「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

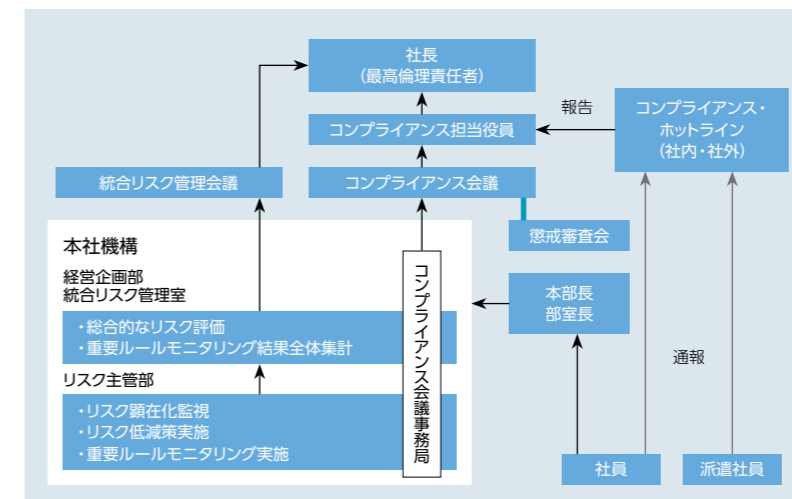
それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、13項目からなる「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

役員および社員に対し、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

役員およ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、コンプライアンス体制の基盤としています。





05 事業セグメント

4つの事業を通して、社会の幅広いニーズに応える

CONTENTS

- 120 NRIの4つの事業セグメント
- 122 コンサルティング
- 123 金融ITソリューション
- 124 産業ITソリューション
- 125 IT基盤サービス

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.122

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.123

主に証券業、保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関向けに、システムコンサルティング、システム開発および運用サービス、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)、Cutter Associates, LLC、Australian Investment Exchange Limited

産業ITソリューション P.124

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

主要な関係会社

NRIネットコム(株)、NRIシステムテクノ(株)、NRIデジタル(株)、Brierly & Partners Incorporated、ASG Group Limited、SMS Management & Technology Limited、Planit Test Management Solutions Pty Limited、Core BTS, Incorporated.

IT基盤サービス P.125

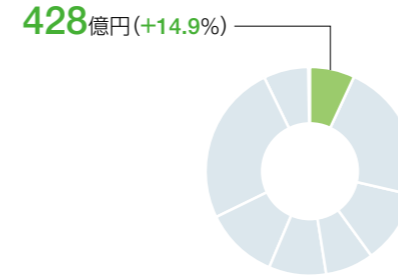
金融ITソリューションセグメント、産業ITソリューションセグメント等に対して、データセンターの運営管理、IT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、外部のお客様に対して、IT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。さらに、先端的な情報技術等に関する研究を行っています。

主要な関係会社

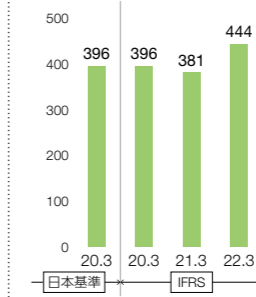
NRIセキュアテクノロジーズ(株)、NRIデータテック(株)、NRIデジタル(株)

お客様

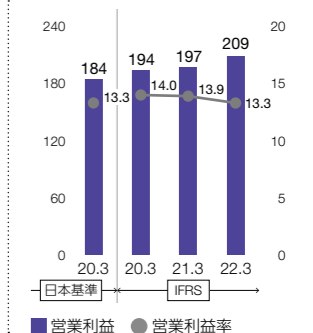
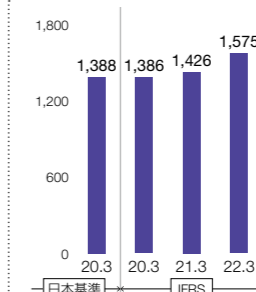
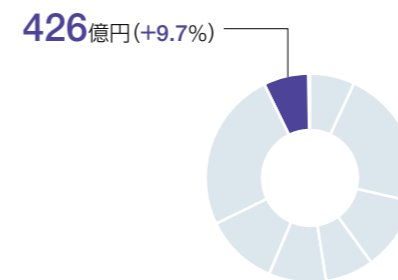
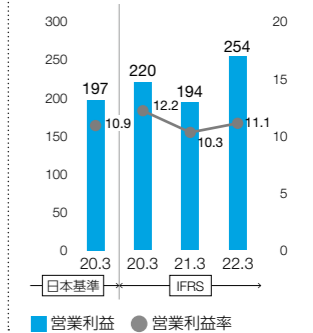
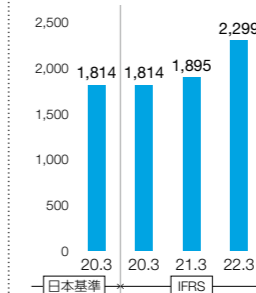
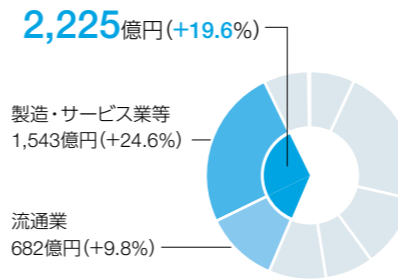
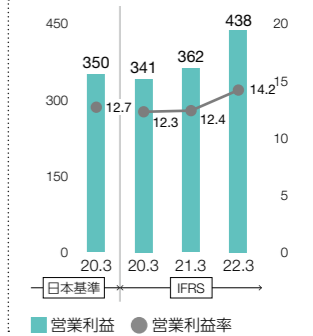
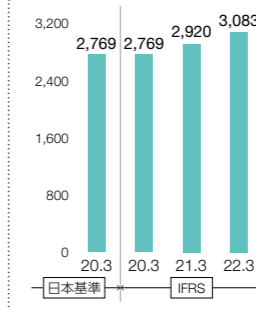
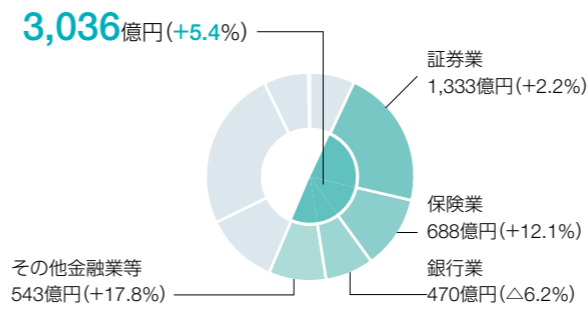
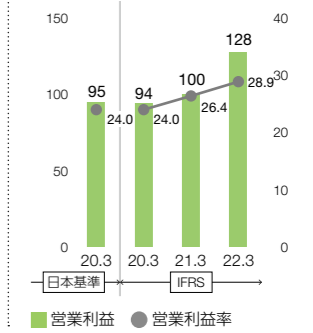
2022年3月期セグメント別
外部売上収益(前期比)



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) 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。

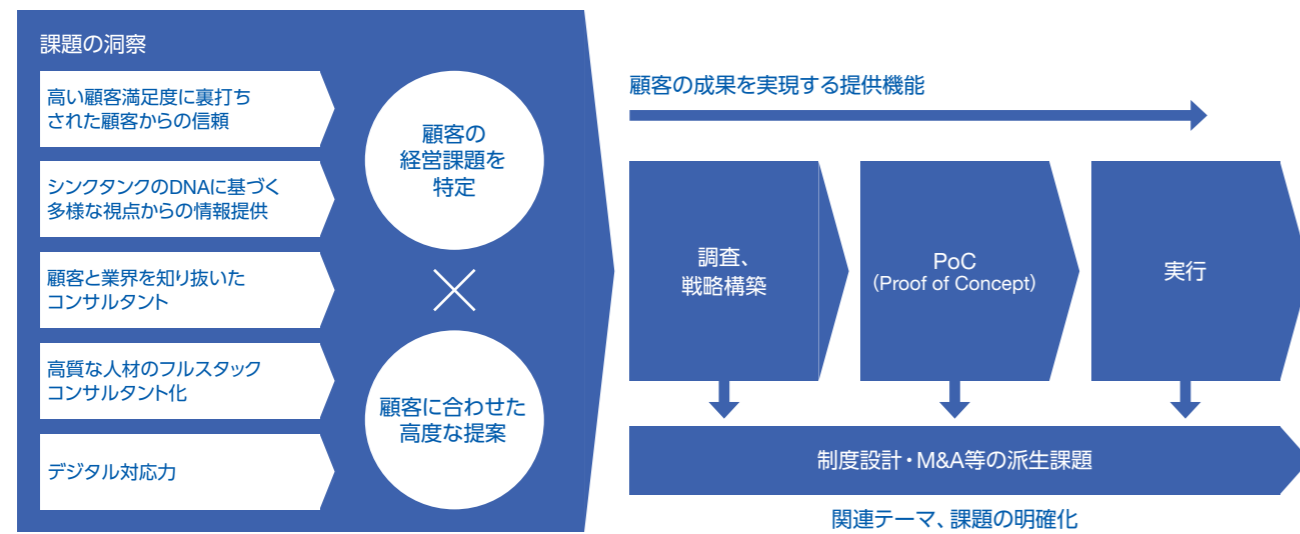
コンサルティング

官公庁に対する政策立案や、企業の戦略立案・業務改革に関するマネジメントコンサルティング、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。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として、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。

マネジメントコンサルティング

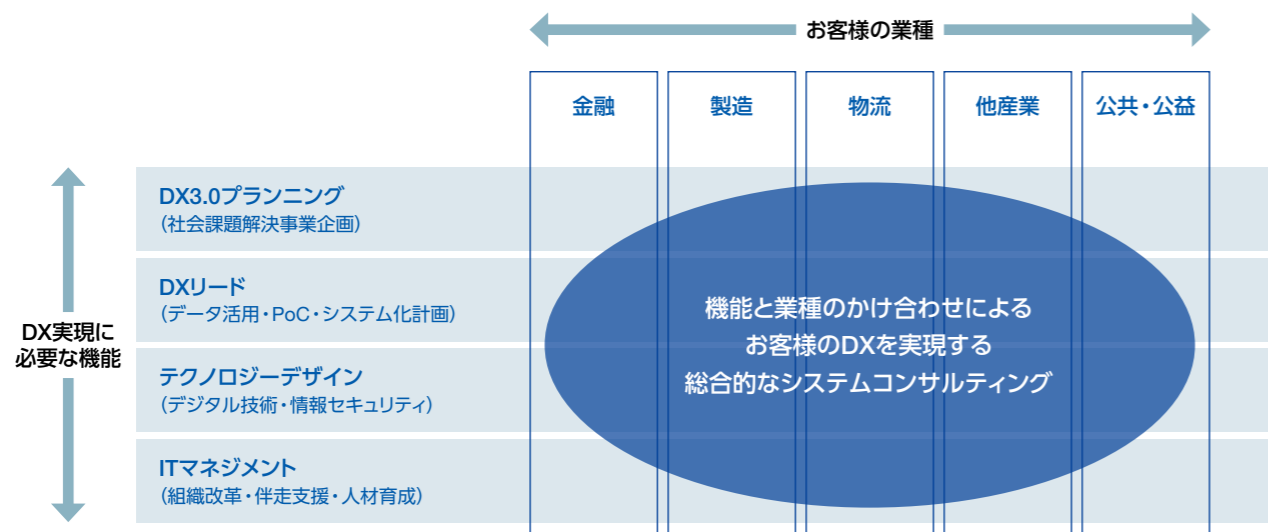
NRIは1965年の設立以来、幅広い産業分野において、戦略策定や業務改革、政府・官公庁の政策立案・実現支援に取り組んできました。産業、企業ごとに様々なステージにある顧客のグローバル化支援も積極的に進めています。

経営課題の可視化・構造化



システムコンサルティング

NRIは、長年にわたる実績を通じて、日本企業のビジネスや業務、IT、デジタル技術を熟知しており、お客様の課題に真摯に向き合い、お客様と一体となって、DX(デジタルトランスフォーメーション)実現のための支援を行っています。



金融ITソリューション

NRIの金融ITソリューションは、40年以上にわたり金融機関の情報システムの「所有から利用へ」の流れを牽引してきました。金融ビジネスを取り巻く環境変化を敏感に察知する研究員やコンサルタント、ITソリューションサービスを提供するビジネスアナリストやデジタル人材の連携によって安定かつ先進的な次世代ソリューションを生み出し続け、金融機関の事業継続を多方面から支えています。

金融業界向けソリューション
<https://www.nri.com/jp/service/solution/fis/all>

証券ビジネス向けソリューション

リテールやホールセルのバックオフィス業務の共同利用型サービス (THE STAR・I-STAR)、およびリテール投資家へのアドバイスをサポートするシステムなど、証券会社が必要とするITサービス全般を提供しています。最近では、異業種から参入するプレーヤーなど多種多様な金融機関に利用されています。また、STARシリーズに接続可能なe-BANGOをはじめとするマイナンバー関連のプラットフォーム事業 (e-BANGO・e-NINSHO・e-私書箱など)にも、政府のデジタル・ガバメント施策に向けて積極的に取り組んでいるほか、お客様の業務を支援するBPOサービスを、グループ会社の㈱だいこう証券ビジネスを通して提供しています。



資産運用ビジネス向けソリューション

投資信託の信託財産管理や投資顧問・年金等の運用業務など資産運用ビジネスをトータルにサポートするため、共同利用型サービス (T-STARファミリー・Fundweb Transfer・SmartBridge Advance)、投資情報サービス (IDS) を提供しています。また、事業継続、業務品質・生産性の向上を支援するBPOサービスも提供し、多くの資産運用会社、保険会社等に利用されています。さらに、近年のファンド数や運用資産の拡大、投資先の多様化への対応として、ノンペーパー化などを含む業務のデジタル化の支援や重要度が増すESGデータ等の新規コンテンツの拡充を進めています。



保険ビジネス向けソリューション

長年、保険システムに携わってきた豊富なノウハウを基に、損害保険会社や生命保険会社、公共・共済事業の基幹業務システム設計から構築・運用までトータルにサポートしています。自賠責保険制度のルールに則った共同利用型サービス (e-JIBAI) は、保険の事務、管理、決済業務を行うソリューションとして、実質的な業界標準となっています。最近では、デジタル化による多様化が進む少額短期保険 (ミニ保険) 向けのサービス (InsDirect/MP) やテレマティクス*技術を活用した損害保険向けサービスの提供を開始しました。



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

銀行ビジネス向けソリューション

大手銀行、信託銀行、地方銀行のバックオフィス業務向けのソリューションやインターネットバンキングソリューション (Value Direct) を提供しています。中でも銀行での投資信託販売業務向けの共同利用型サービス (BESTWAY/JJ) は、営業店窓口での販売支援 (フロント) から口座管理 (バック) までフルサポートしています。近年はコンビニエンスストアやネット専業といった新しい形態の銀行向けのソリューション、異業種からの金融サービス参入に向けた対応など、銀行ビジネスにおけるサービスの高度化を目指しています。

産業ITソリューション

NRIの産業ITソリューションは、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・運用してきた経験と実績から、流通、製造、通信、産業サービスの各業界トップ企業のビジネスパートナーとして、コンサルティングから開発・運用まで一貫したサービスを提供しています。近年は、DXを実現するためのキーテクノロジーのコンポーネントの研究開発を進め、お客様のDX構築ニーズに応えています。

DiPcore



DiPcoreとは、顧客のDXを実現するためのキーテクノロジーをコンポーネント化したものです。NRIは、AIの先端アルゴリズムとクラウドテクノロジーを組み合わせ、Eコマースサイトや基幹業務システムに組み込むためのコンポーネントを研究開発しています。

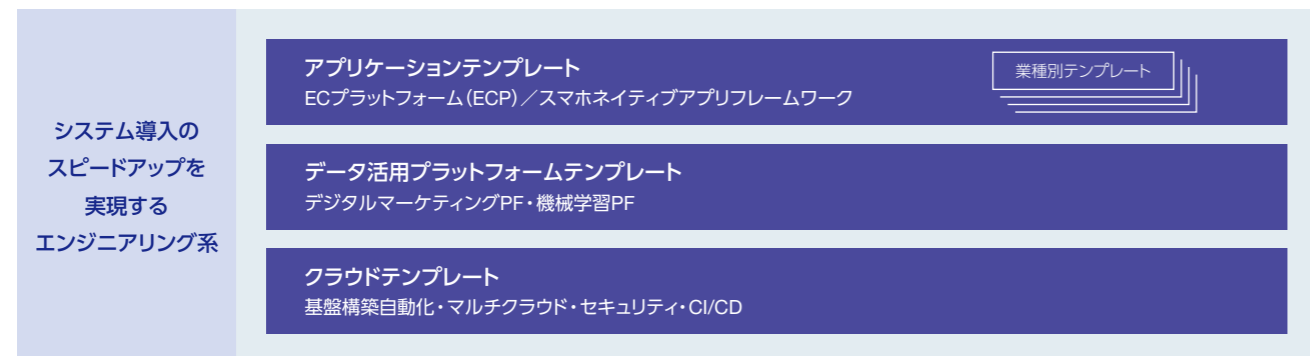
DiPcoreを活用することにより、AIパッケージソリューションでは対応が難しいビジネス要求への柔軟な対応とスピーディーなDX構築要件の両立を実現します。

エンタープライズIPシリーズ

エンタープライズIPは、機械学習や最適化計算などの技術を組み合わせ、業務の自動化や最適化を実現するためのアルゴリズム群です。エンタープライズIPを活用することにより、お客様のビジネスに最適化された分析モデルを生成し、基幹システムに組み込むことが可能となります。エンタープライズIPはNRIのデータサイエンティストとビジネスアナリストの共同作業により生み出され、お客様のビジネス戦略に応えます。

エンジニアリングIPシリーズ

エンジニアリングIPは、DXシステム開発の生産性と品質を飛躍的に高めるための、テンプレートやフレームワーク、Eコマース用コンテナなどのソフトウェア部品群です。エンジニアリングIPにはシステムを柔軟かつスピーディーに構築するためのノウハウが蓄積されており、自動化技術と部品化により開発QCDを向上させます。



※ 今後もラインナップを順次拡大予定

IT基盤サービス

事業活動の変化やIT技術の進化と共に、システムが巨大化・複雑化する中で、その土台となるIT基盤は、ますます重要になっています。NRIのIT基盤サービスセグメントでは、先進的な技術を見通し、戦略的に各サービスやソリューションに取り入れ、お客様の変革を実現・サポートしています。

マネージドサービス	各領域の専門家チームがDX変革をトータルサポート
先端技術獲得・顧客との共創	技術起点とお客様起点でデジタルビジネスを創造
セキュリティサービス	お客様のセキュリティに関する様々な課題の解決を総合的に支援

「ゼロトラスト」で高度なIT社会に安全安心を提供

コロナ禍を背景にリモートワークを活用する会社は増加しています。その実現・普及のためには場所を問わず安全かつ快適に業務を行うためのセキュリティ環境が重要です。そこで、問題の解決のためにキーとなるテクノロジーが「ゼロトラスト*」です。NRIとNRIセキュアテクノロジーズ(株)はゼロトラスト型ワークプレ

イスの企画から運用までをワンストップで提供し、人々が安心してデジタルワークを行える環境を創出しています。

※ ゼロトラスト: 社内と社外を分ける「境界」の概念を捨て去り、守るべき情報資産にアクセスするものはすべて信用せず常時監視、検証する考え方



2022年3月14日、NRIと(株)ラックはクラウドプラットフォーム向けマネージドセキュリティサービスを提供する「ニューリジェンセキュリティ株式会社」を設立しました。新会社は、(株)ラックとNRI、およびNRIセキュアテクノロジーズ(株)の3社が培ってきた豊富なセキュリティ関連の技術・知識・経験を持ち寄りと共に、「AI(人工知能)」の活用など先端技術分野に

も積極的に取り組み、企業が求める高度な「クラウドセキュリティ」の実現を支援するマネージドセキュリティサービスを提供します。



NRIセキュアテクノロジーズ(株)

NRIセキュアテクノロジーズ <https://www.nri-secure.co.jp/>

NRIセキュアテクノロジーズ(株) (以下、NRIセキュア) はNRIグループの情報セキュリティ専門企業として2000年に設立されました。DXによる社会変革が加速していく中、企業にとってセキュリティリスクのコントロールはますます重要になっています。NRI

セキュアは、技術のみならず、知見やノウハウを積み重ね、さらに世界水準のセキュリティ人材の育成を通じて、高品質なサービス・製品を持続的に提供しています。

過去10年間の要約連結財務諸表

事業年度：4月1日～翌年3月31日

この過去10年間の要約財務データは、あくまで利便性を目的としています。

有価証券報告書と併せてお読みいただくようお願いいたします。

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

	日本基準								IFRS		
	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	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
損益計算書：											
売上高	363,891	385,932	405,984	421,439	424,548	471,488	501,243	528,873	528,721	550,337	611,634
売上原価	262,315	276,664	289,210	287,270	280,761	311,868	336,508	348,006	346,101	364,539	395,562
売上総利益	101,575	109,267	116,774	134,168	143,787	159,619	164,735	180,866	182,620	185,798	216,071
販売費及び一般管理費	57,608	59,450	65,287	75,873	85,272	94,481	93,293	97,688	97,491	98,366	113,536
役員報酬	878	986	1,316	1,227	1,213	1,101	1,069	1,220			
給料及び手当	20,080	20,087	22,450	25,395	27,576	29,681	30,506	32,522	164,707	171,521	196,600
賞与引当金繰入額	4,582	4,715	5,136	5,802	5,993	6,751	6,783	7,032	179,721	190,008	217,175
退職給付費用	2,492	2,458	2,105	2,155	3,038	2,678	2,533	2,907	39,383	40,911	41,941
福利厚生費	3,641	3,786	4,362	4,935	5,842	6,348	6,532	6,697	42,954	46,819	47,597
教育研修費	1,843	1,853	1,789	1,712	1,768	1,705	1,851	1,840			
事務委託費	8,823	9,640	11,170	14,246	16,722	16,740	17,073	18,366			
営業利益	43,967	49,816	51,486	58,295	58,514	65,138	71,442	83,178	85,625	80,748	106,218
営業外損益	1,891	2,544	1,455	2,705	1,839	1,023	967	1,349	△140	△9,672	△1,547
経常利益	45,858	52,360	52,942	61,001	60,354	66,161	72,409	84,528	85,484	71,075	104,671
特別損益	△2,988	349	6,132	1,304	4,638	16,366	4,340	17,968			
法人税等	14,261	21,175	19,209	19,513	21,042	26,356	25,213	32,288	26,388	18,497	32,878
親会社株主に帰属する当期純利益	28,612	31,527	38,880	42,648	45,064	55,145	50,931	69,276	58,195	52,867	71,445
貸借対照表(期末)：											
資産合計	432,222	469,010	593,213	621,695	628,944	643,117	612,192	533,151	565,229	656,536	789,655
流動資産	189,206	208,121	298,565	306,943	295,915	298,275	285,788	259,855	259,187	323,366	333,645
現金及び預金	10,273	9,885	26,469	62,138	152,610	159,541	124,773	102,540	100,778	153,187	115,610
固定資産	243,016	260,888	294,647	314,751	333,029	344,842	326,404	273,295	306,042	333,170	456,010
有形固定資産	63,456	62,767	53,915	65,384	63,790	68,528	65,376	63,422	48,611	46,714	37,482
無形固定資産	42,854	42,712	55,582	65,085	99,485	103,747	91,505	85,118	83,167	89,067	210,744
のれん	—	—	—	7,864	35,404	36,624	27,572	20,409	16,053	20,351	95,497
投資その他の資産	136,705	155,408	185,148	184,280	169,754	172,566	169,522	124,755	55,189	59,254	69,219
投資有価証券	88,378	94,766	116,480	120,397	103,841	88,999	80,203	28,512	31,190	34,780	44,220
負債合計	141,404	137,601	189,745	196,286	181,646	210,442	187,160	245,997	300,502	323,329	447,168
流動負債	118,207	79,841	113,208	134,304	111,552	162,133	124,264	140,456	156,179	174,348	298,342
短期借入金	—	—	10,645	2,270	2,870	6,074	6,345	6,659	11,822	23,844	116,941
受注損失引当金	579	3,083	3,911	1,345	1,591	50	933	300	390	1,497	2,646
固定負債	23,196	57,759	75,988	61,327	69,500	47,714	62,419	105,076	144,322	148,981	148,826
社債	—	30,000	30,000	15,000	25,000	34,082	33,931	73,310	91,186	93,651	91,275
長期借入金	4,250	22,054	21,333	27,969	24,396	408	13,213	17,876	36,261	35,748	29,952
純資産合計	290,818	331,408	403,467	425,409	447,297	432,674	425,032	287,153	264,727	333,206	342,486
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	68,600	33,839	58,710	81,470	61,147	73,493	56,349	102,787	112,838	84,594	98,137
投資活動によるキャッシュ・フロー	△36,019	△32,234	△1,093	△75,344	△30,341	△17,882	△16,826	18,382	18,382	△20,522	△130,547
(除く、資金運用目的投資)	△34,055	△38,086	△13,800	△52,725	△41,348	△30,162	△15,025	△6,985	—	△22,811	△130,472
フリー・キャッシュ・フロー	32,580	1,605	57,617	6,126	30,805	55,610	39,523	121,169	131,221	64,071	△32,410
(除く、資金運用目的投資)	34,544	△4,246	44,910	28,744	19,799	43,330	41,324	95,801	—	61,782	△32,335
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,723	△8,773	△10,536	9,326	△34,327	△46,829	△73,106	△139,857	△149,908	△13,183	△7,995
現金及び現金同等物に係る換算差額	721	337	694	△1,071	624	△2,529	△1,519	△3,734	△3,734	1,520	2,829
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	22,579	△6,830	47,775	14,381	△2,897	6,251	△35,102	△22,421	△22,421	52,408	△37,576
現金及び現金同等物の期末残高	99,623	92,792	140,567	154,949	152,051	158,303	123,200	100,778	100,778	153,187	115,610
現金及び現金同等物+資金運用目的投資残高	145,974	133,350	169,023	206,031	192,028	185,882	152,743	104,842	—	154,847	117,368

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。
 2. 消費税および地方消費税の会計処理は、税抜き方式によります。

(単位：百万円)

NRIグループネットワーク (2022年3月31日現在)

本社	グローバルネットワーク
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)	17カ国・地域 44拠点 欧州 Denmark Ireland Luxembourg Russia United Kingdom 北米 United States アジア・大洋州 Australia China Hong Kong India Indonesia New Zealand Philippines Singapore South Korea Taiwan Thailand Nomura Research Institute Holdings America, Inc. Nomura Research Institute America, Inc. Nomura Research Institute IT Solutions America, Inc. Core BTS, Inc. Brierley + Partners, Inc.
国内グループ会社	
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 プライアリー・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	

Brierley Europe Limited
 Cutter Associates, LLC
 Cutter Associates Europe, Ltd
 Nomura Research Institute Europe Limited
 野村総合研究所(北京)有限公司
 野村総合研究所(上海)有限公司
 野村総合研究所(大連)有限公司
 北京智明創発有限公司
 大連智明創発有限公司
 吉林智明創発有限公司
 Nomura Research Institute Asia Pacific Private Limited
 Nomura Research Institute Hong Kong Limited
 Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd.
 野村総合研究所台湾有限公司
 Nomura Research Institute Seoul Co., Ltd.
 Nomura Research Institute Consulting and Solutions India Private Limited
 Nomura Research Institute Financial Technologies India Pvt. Ltd.
 PT. Nomura Research Institute Indonesia
 Nomura Research Institute Thailand
 ASG Group Limited
 Nomura Research Institute Australia Pty Ltd
 Australian Investment Exchange Limited
 Planit Test Management Solutions Pty Ltd
 Planit Software Testing Limited (NZ)
 Planit Software Testing Limited (UK)
 Planit Testing India Private Limited
 Planit Philippines Corporation

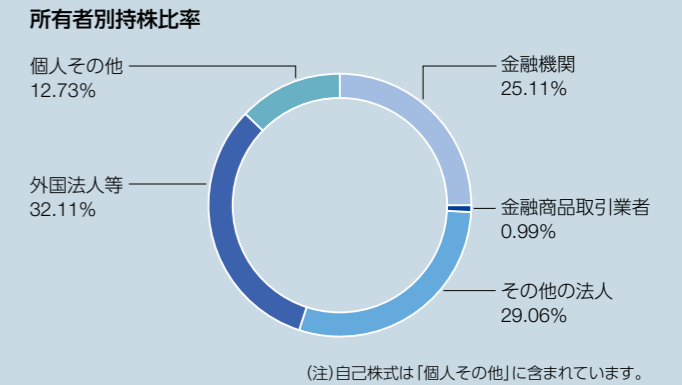
NRIのグローバルネットワーク



会社情報 / 株式情報 (2022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	224億円
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)	16,512名

株式情報	
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (2022年4月4日現在)
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	610,696,500株
単元株主総数	17,923名
株主名簿管理人 (連絡先・郵送先)	三菱UFJ信託銀行株式会社 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 Tel. 0120-232-711(通話料無料)
配当基準日	9月30日、3月31日

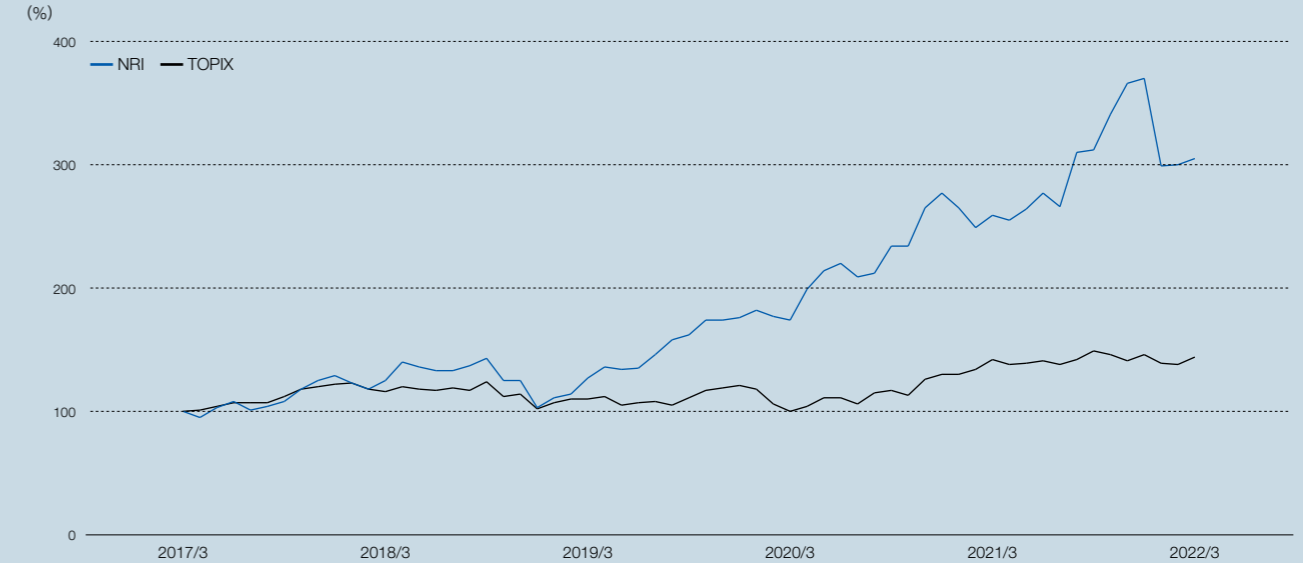


大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
野村ホールディングス株式会社	77,320	13.08
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	71,865	12.16
野村プロパティーズ株式会社	67,518	11.42
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)	28,685	4.85
NRIグループ社員持株会	28,323	4.79
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	4.18
ジャフコグループ株式会社	23,968	4.05
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	23,500	3.98
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)	14,925	2.52
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	2.27

(注) 1. 当社が保有する自己株式19,489千株は、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。

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	125.1%	127.1%	174.1%	260.0%	306.4%
TOPIX	115.9%	110.0%	99.6%	141.5%	144.3%

(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。
上のグラフおよび表は、2017年3月末に投資を行った場合のTSRを示しています。2017年3月末の終値を100%としています。
(出所)NRI作成