

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

Dream up the future.
未来創発

統合レポート 2023

2023年3月期

野村総合研究所

Envision the value, Empower the change

私たちNRIグループは、ありたい未来をかなえるため、
お客様の社会への想いととも。

不確実性を極めた時代に、
誰も見えなかった新たな豊かさを、鮮明に描く。
変革への道筋を見だし、緻密に大胆に実現する。

創造は挑戦で、挑戦は成長で、成長は可能性だ。
私たち一人ひとりが、未来を動かす力になる。

Envision the value, Empower the change

まだ見ぬ価値をともに描き、変革にさらなる力を。

CONTENTS

04 CEOメッセージ

12 NRIの価値共創

- 12 NRIの企業理念
- 14 変わらぬ価値共創のあゆみ
- 16 NRI at a glance
- 20 価値共創プロセス
- 22 外部環境の変化による機会とリスク
- 24 NRIのビジネスモデル「コンソリューション」
- 25 NRIの企業理念とNRI Group Vision 2030の体系

26 2030年に向けた成長ストーリー

- 26 成長戦略の変遷
- 28 V2022の振り返り
- 30 NRI Group Vision 2030 (V2030)
- 34 V2030検討プロセスとマテリアリティ特定プロセス
- 36 2025年度に向けた環境認識
- 37 中期経営計画(2023-2025)(中計2025)
- 44 CFOインタビュー

48 マテリアリティ

- 48 コーポレート部門管掌役員メッセージ
- 50 マテリアリティー一覧
- 52 創出する価値
- 52 活力ある未来社会の共創
- 53 最適社会の共創
- 54 安全安心社会の共創
- 55 価値共創浸透活動の取り組み
- 56 価値を生み出す資本
- 56 人的資本の拡充
- 70 知的資本の創出・蓄積

78 経営基盤(ESG)

- 78 地球環境への貢献
- 78 気候変動のリスク低減や機会創出に向けた取り組み(TCFD)
- 90 自然資本の保全・回復に向けた取り組み(TNFD)
- 92 社会的責任の遂行
- 94 ステークホルダーとの協働
- 98 情報開示・コミュニケーション
- 100 ステークホルダーマップ

102 ガバナンスの高度化

- 102 ガバナンス対談
- 106 社外監査役インタビュー
- 108 NRIのコーポレート・ガバナンス
- 110 取締役会および諮問委員会
- 112 取締役会・監査役会の体制
- 115 取締役・監査役の報酬等
- 118 取締役会の実効性評価
- 120 役員一覧
- 122 内部統制／倫理・コンプライアンス

124 企業情報、データ

- 124 財務ハイライト
- 126 過去10年間の要約連結財務諸表
- 128 連結財務データ
- 130 非財務ハイライト
- 132 非財務データ
- 134 会社情報／株式情報
- 136 イニシアチブへの加盟・賛同
- 137 ESGに関する外部からの評価

統合レポートの編集方針

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2023では、長期経営ビジョン NRI Group Vision 2030や中期経営計画(2023-2025)において、中長期の成長ストーリーおよびマテリアリティをご紹介します。

情報開示の体系については、下図をご参照ください。統合レポートに掲載しきれない詳細情報や関連情報は、下記およびP. 3のリンク集に加え、統合レポートの各ページにおいてウェブサイトや有価証券報告書等の情報ソースを紹介していますので、ぜひご活用ください。

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

開示にあたって参考にしたガイドライン

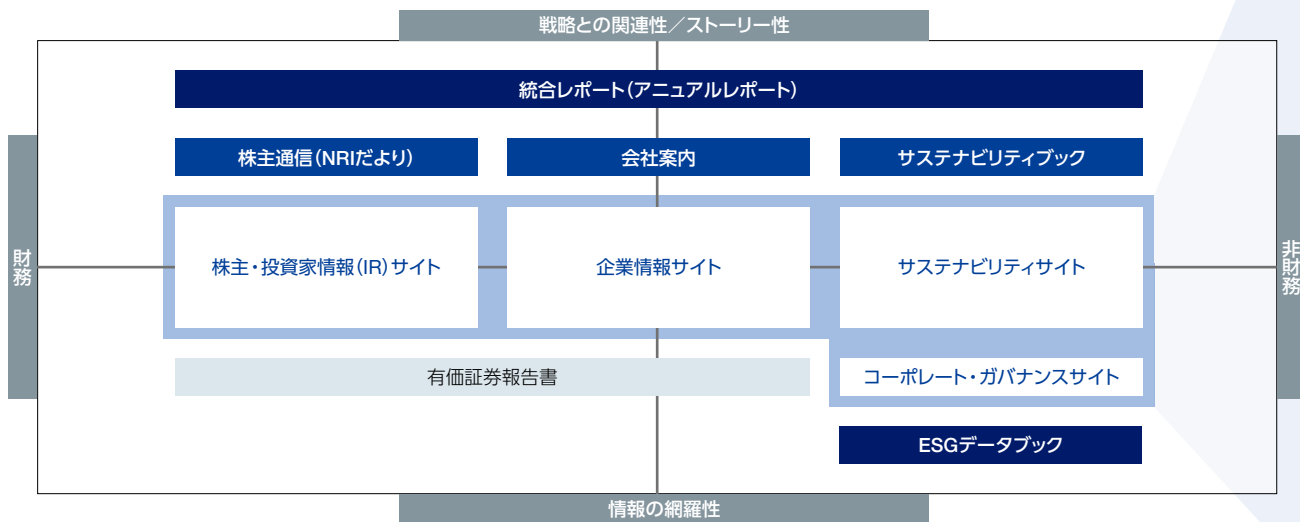
国際統合報告評議会 (IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省
「価値協創のための統合的開示・
対話ガイダンス」

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



情報開示の体系



注意事項

- ・本統合レポートは、2023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。
- ・記事、写真の説明等における所属・役職は実施当時のものを掲載しています。

▶ NRIウェブサイト
<https://www.nri.com/jp>

▶ 企業情報
<https://www.nri.com/jp/company>

○ 企業理念
https://www.nri.com/jp/company/c_philosophy

○ 経営ビジョン
<https://www.nri.com/jp/company/vision>

○ コーポレート・ガバナンス
<https://www.nri.com/jp/company/governance>

○ 国内・海外拠点
<https://www.nri.com/jp/company/map>

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

▶ サステナビリティ
<https://www.nri.com/jp/sustainability>

○ IRライブラリ
<https://ir.nri.com/jp/ir/library.html>
 - 決算短信・説明会資料
 - スモールミーティング資料
 - NRIの事業概要・事業説明会資料
 - 有価証券報告書
 - 統合レポート(アニュアルレポート)
 - 株主通信(NRIだより)

○ サステナビリティブック2023
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2023.pdf

○ ESGデータブック2023
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/ESG_Databook2023.pdf

○ 株式・債券情報
<https://ir.nri.com/jp/ir/stock.html>

○ 個人投資家の皆さまへ
<https://ir.nri.com/jp/ir/individual.html>

○ ナレッジ・インサイト
○ ソリューション・サービス
○ ニュース
○ 採用情報

○ NRI DNA
○ NRI People
○ NRI JOURNAL
○ NRI Voice

NRIグループは、DXの先にある豊かさを洞察し、デジタル社会資本で世界をダイナミックに変革する存在になるべく、2030年に向けた歩みを進めています。

これまでを振り返って

社長に就任した2016年からの7年間、NRIには2度の大きな潮目の変化が訪れました。

2000年代、私は、あるお客様の新しいビジネスモデルの構築をお手伝いしました。時代に先駆けてO2O(Online to Offline)を導入するために、私たちコンサルタントがお客様と目指すビジネスモデルを議論し、その議論に併走するITソリューションのエンジニアがシステムを構築するアプローチを試みました。バックオフィス業務の効率化を目的としたシステムでは、構想から開発・運用まで4~5年程度かかることもあった当時としては異例のアプローチでした。私はこの経験を通じて、ITの活用によってビジネスモデルを変革する時代の到来と、コンサルタントとシステムエンジニアが連携するNRIの強みが発揮できる市場が広がっていく予感を覚えました。そうした予感を徐々に確信に変えながら策定に携わったのが、2015年に公表することになる長期経営ビジョン「Vision2022」(以下、V2022)でした。やがてV2022公表の2年後の2017年頃から新しい潮流が本格化し、他に先駆けたNRIは企画・構想段階からコンサルティングとITソリューションがお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながらDXをお手伝いするビジネスモデル「コンソリューション」の真価を大いに発揮していくことになりました。私が「DX元年」と呼ぶこの2017年が1つ目の潮目の変化です。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が2つ目の潮目の変化になりました。当社も当初は影響を免れませんでした。非対面・非接触のビジネスモデルが急速に広がるなど、従来5年から10年程度を要すると予想していたDXが一気に加速し、NRIもその追い風に乗りました。V2022では、2023年3月期の営業利益の目標として1,000億円を掲げました。2015年3月期から倍増となる非常に高い目標でしたが、1年前倒しで達成することができました。これは想定以上の強い追い風に恵まれた結果というのが偽らざる心境です。

一方、外部環境いかにかわらず、固い信念を持って進めてきたのが、V2022のもう一つの柱であるグローバル事業の拡大でした。長期的に日本の総人口は減少が続き、2050年頃には1億人を割り込むと予想されています。必然的に内需も減少傾向をたどっていく中で、国内に依存した経営がリスクを孕んでいるのは明白です。加えて、新しいテクノロジーの多くは海外で生まれ、海外での事業基盤がないと国内企業に対するグローバルな視点での支援もできません。NRIが持続的に企業価値を高めていくためには、事業ポートフォリオの中に一定の海外のポジションを保持していく必要があるという考えが、V2022でグローバル事業の強化を打ち出した理由です。2015年3月期に200億円にも満たなかった海外売上収益を、1,000億円に拡大する高い目標を掲げましたが、こちらも超過達成して最終年度を終えることができました。

2023年7月
代表取締役会長 兼 社長

此本 臣吾

さらに、V2022後半の中期経営計画において、経済価値と社会価値の一体的な創出を目指すサステナビリティ経営についても力を注いだ結果、Dow Jones Sustainability Indices(World Index)への採用、MSCI ESG Ratingsで最高位のAAA獲得、CDP(Carbon Disclosure Project)の気候変動リストへの選定など、数多くの外部評価機関より高い評価を獲得できたことも申し添えさせていただきたいと思えます。

V2022では、非財務の取り組みに加えて、全ての財務目標を達成することができました。事業環境の変化を見通した戦略、ビジネスパートナーを含めた優秀な人材の確保、一人ひとりの現場での地道な努力を通じたケイパビリティの発揮などの全てがこのような結果につながったと自負しています。

人的資本と競争優位性の好循環

あるお客様の社長に、プロジェクト完了後のご挨拶に伺った時のことです。その方より「人材の質の高さを実感した」という大変ありがたいお言葉を頂戴しました。そのプロジェクトは、レガシーシステムから当社の共同利用型サービスへのマイグレーションを行うものでした。人々の生活を支える大規模なシステムであるため、大きなトラブルは許されません。社長も心配されていたのですがプロジェクトは無事完了し、当社メンバーが先々に問題となりうるリスクの解消など、プロジェクト全体にわたって極めて緻密に計算している点に驚かれたとお話いただきました。

当社がお客様と長期にわたる関係性を築き上げていくためには、企業相互の信頼関係を醸成することが重要であることは言うまでもありません。それには現場間で信頼関係ができていくことが前提となります。その根底をなすのは、先のプロジェクトでも言及した、あらゆるソリューションやサービス、業務において私たちがこだわりを持ち続けている高いプロジェクトの品質、すなわち、緻密な業務遂行能力です。NRIは、底流に流れ続けている企業理念に基づく一貫した企業活動を通じてそうした強みを磨き上げてきました。

NRIは1988年の合併以来、企業理念に「使命」として記されている、「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」に基づき、社会の変化を的確に捉えたご提案を差し上げ、社会的有用性が高ければたとえ難度が高くてもそれに挑戦し、お客様のご要望に高い品質でお応えしてきました。こうした付加価値を追求する企業文化が高い収益性をもたらし、それを原資とした業界平均を上回る経済処遇によって優秀な人材の継続的な採用を実現し、再び高い付加価値の創出につながっていきます。このような好循環が続く限りは当社の競争優位性は持続し、過当競争に巻き込まれることもないと考えています。

より一層、高い次元で「使命」を果たしていくために、これからも企業理念を受け継ぎ、強みを磨き続けていきます。

変革を先導する存在でありたい

コロナ禍では、様々な領域でモノの提供からプラットフォーム上でのデジタルサービスの提供、いわゆるXaaS(Everything as a Service)への転換が進みました。小規模事業主が直接顧客とつながるD2C(Direct to Consumer)と呼ばれる事業形態も急拡大しました。最近では生成AIを活用した新たなイノベーションが次々に誕生しています。視点を2030年頃に移すと、そこでは仮想空間と

リアル空間とが同期し合うデジタルツインが普及し、ブロックチェーンなどの進化によりWeb3.0の世界が広がっていると予想されます。様々なサービスが連携する多様なプラットフォームが広がり、業界の壁が取り払われた新たな産業構造への移行が進んでいくものと思われます。

地球規模の社会課題への対応も不可逆的な潮流です。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解消し、未来の世代に豊かな社会や美しい地球を残していかなばなりません。そうしたパラダイムの変化に対応する上でもデジタルが鍵を握ります。

そうした変化が喫緊の課題となっている国の1つが日本です。GDPの成長に貢献する要素として、就労者数、年間総労働時間、労働生産性があります。これら3つの要素のうち、前の2要素を高めることは難しいと思います。つまり、これからの日本が活力ある経済を維持するには、圧倒的に生産性を高めるしかないのです。NRIが貢献できるのは、この生産性を高めることであり、その実現手段としてデジタルが位置付けられるのです。

2023年4月、当社は2024年3月期から8年間の新たな長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030」(以下、V2030)を公表しました。V2030では、ビジョン・ステートメントとして「Envision the value, Empower the change」を掲げています。「Envision the value」は、これまで同様に価値提供を追求していく姿勢を表明するものです。そして「Empower the change」には、私の強い想いを込めています。それはNRIこそが、変革を先導する存在であり続けるという決意です。

目指す社会像とNRIの決意

NRIは、産業革命以来続いてきた産業資本主義から「デジタル資本主義」への移行を提唱してきました。前者はモノ中心、後者はデジタルサービス中心の経済です。企業経営で見ると、モノ中心の世界では時間とともに価値が劣化していく減価



ビジョン・ステートメントには、
新たな社会へのパラダイムチェンジを
先導する存在であり続けるという
決意を込めています。

償却という考え方であるのに対し、「デジタル資本主義」では、時間の経過とともに価値を高めていく「増価蓄積」という真逆のメカニズムが変わります。そこでは、時間が経過するほどデータが蓄積し、アルゴリズムが進化していきます。データが価値の源泉となるわけです。少ない労働力で高いアウトプットを生み出す生産性の高い社会を築き上げていくには、官民、業界・業態の垣根を越えてデータを共有財として扱い、経済価値と社会価値を同時に増加蓄積する「デジタル社会資本」を形成していかなばなりません。当社は、人的資本と知的資本の強みを結集することで、「デジタル社会資本」の形成と蓄積をリードし、人々が豊かに暮らすことができる社会の実現に貢献していきます。

また、そうした社会を持続性のあるものにしていくためには、複雑化する社会課題の解決策を導き出していかなばなりません。デジタルプラットフォームやデジタルツイン等を用いた可視化によって、環境破壊などの外部不経済を抑制する一方で、社会資源の最適活用など社会や環境にとって有益な行為を後押しする仕組みや、災害や

サイバーリスクに強いレジリエントなインフラの整備にも貢献していきます。

こうした社会の実現に向けて「なくてはならない存在」となるのが、V2030で当社が目指す企業像です。2024年3月期から3年間の「中期経営計画(2023-2025)」(以下、中計2025)で、実現に向けた仕込みを着実に進めていく方針です。しかし、これまでの道を外れて未開の地に踏み出していくわけではありません。V2022で描いた軌道を一筋にたどりながら、NRIのコア領域をより高い次元で磨き上げていけば、自ずとデジタル社会資本の蓄積につながっていくと考えています。

より高次元で磨き上げていくコア事業

コンソリケーションによる顧客企業のビジネスモデル改革を中心とするDXや、レガシーIT資産のマイグレーション、共同利用型サービス等のビジネスプラットフォーム事業で構成されるコア領域は、2030年に向けても当社の大切な収益源であり続けます。深化と拡大を進めていく方針です。

V2022の期間中に、コンソリユーションは差別化できる一定の形となって確たる実績を生み出してきました。一方、DXの潮流が本格化するに従い、類似したビジネスモデルを有する競合が台頭してきました。システム開発の品質面では絶対的な強みがあると自負していますが、2030年に向けて優位性を確保していくためには、競争力を一層、高めていかねばならないと考えています。中計2025では、コンサルタントの個の突破力を鍛え上げるとともに、コンサルティングとITソリューションの連携強化を進めることで、コンソリユーションのレベルを一段上げ、顧客の深耕と顧客基盤の拡大を進めていく方針です。

NRIの営業利益率は業界でトップを維持していますが、かつてと比較すると、他社との差が縮まってきたことに危機感を抱いています。優秀な人材の採用と高付加価値の好循環を持続していくためには、圧倒的に高い収益性が求められるからです。V2030では抜本的な生産革新を通じて、収益性の持続的な向上と一人ひとりの社員が成長を実感できる環境整備を実現していきます。

中計2025では、そのための足腰を鍛えていきます。これまでもシステム開発の生産革新については、開発現場でのアイデア共有や、表彰制度の設置、数多くのビジネスパートナーの巻き込みなど工夫を凝らしてきました。ビジネスパートナーより「ほかにはない掘り下げた取り組み」との評価もいただいています。生産性の向上は、地道な取り組みが求められ、成果を得るまでには時間を要しますが、一方で、期間を区切り明確な目標を定めないと、投資による成果を十分に得ることはできません。中計2025期間中の生産性向上投資によって、3年間で上積みする営業利益のうち4分の1程度を積み上げるなど一定の成果を出し、その次の中期経営計画で本格的な刈り取りを図るイメージを社内で共有しています。比較的早期に効果が表れるのは、すでに実現しているAIを活用したテスト工程の工数削減です。さらに、テスト工程より上流の開発工程への波及効果も見込んでいます。今後は、品質の確保に留意しながらAIの活用範囲を様々な開発工程に広げていく方針です。開発規模の最適化による開発期間の短縮とメンテ

ナンスコストの削減、既存IT資産のモダナイズや生産性向上に資するデジタルIP (Intellectual Property) の共有も進めていく方針です。

コア領域の1つである、金融系ビジネスプラットフォームなど高付加価値なIP型ビジネスモデルの拡大も推進していきます。そしてその進化の同一線上にあるのがDX3.0です。

社会にインパクトをもたらすDX3.0に挑戦

個々の企業に最適化したシステム開発やレガシーシステムのマイグレーション等を通じて、顧客のビジネスプロセスを変革するのがDX1.0である一方、企業や業界を超えてデジタル技術によって産業そのものを変革していくのがDX2.0です。(株)EARTH BRAINが進める業界横断型プラットフォームは、データによって「増価蓄積」していくという特徴を有します。このDX2.0の範囲を社会全体に広げていくのがDX3.0です。V2030では、DX2.0や社会に大きなインパクトをもたらすDX3.0への挑戦を強めていきます。設定した20個ほどあるテーマの候補からNRIの付加価値が提供できるビジネスの探索を進め、V2030の後半にかけて具体化していくイメージを持っています。

現在、すでに目途が立っている領域が行政サービスや地方創生・地域のデジタル化です。他に先駆けて実現した、証券業界におけるマイナンバーを活用したサービスに象徴されるように、構想から実現までを担うNRIらしいアプローチで、デジタル社会資本の蓄積を進めて社会コストの削減に資するビジネスの創出を進めていく考えです。すでにいくつかの事業を立ち上げていますが、早期に軌道に乗ることを期待しています。

2023年2月に閣議決定された「GX実現に向けた基本方針」によれば、サプライチェーン全体で温室効果ガス排出量を可視化する必要があり、2026年度からは排出量取引が本格稼働する予定です。この領域では、温室効果ガス排出量削減に貢献す

るプラットフォームに、当社の強みが発揮できる大きな可能性を感じています。

中計2025では、DX2.0を拡大しながら「ソーシャルDX」のテーマでデジタル社会資本の実績を積み上げていき、並行して環境共生と経済効率の両立を図る「バリューチェーンDX」、持続可能でレジリエントな社会インフラの実現をテーマとする「インフラDX」の可能性も探索していく方針です。

DX3.0では、様々なステークホルダー間の複雑な調整が必要になります。社会インフラの領域であるため、生活者の負担や財政負担を軽減する低コストも求められるなど、ビジネスの難度が極めて高くなります。当社は強みをさらに進化させることで、DX3.0に挑戦していきます。中計2025ではその一環として、シンクタンク機能を進化させていきます。

NRIは、設立からこれまで社会課題や経済課題を洞察・分析し、政策調査、政策提言、制度設計等につなげることで社会に貢献してきました。今後も、それを担う未来創発センターの機能を強化し、社会課題の導出とデジタル社会資本の形成に向けた情報発信、新市場のルールメイキングを政策当局等との関係構築を通じて進めていく方針です。そしてDX3.0を推進する新組織のもと、機会発見と多様な市場参加者を束ねたエコシステムの組成を行うイネーブラー機能も高めていきます。こうした「次世代シンクタンク機能」でデザインしたデジタル社会資本を、コンソリユーションによる実装につなげることで、構想から実現まで一貫して手掛けるNRIのアプローチを社会全体に広げていく考えです。

グローバルにNRIの付加価値を提供していくために

2021年12月に北米でCore BTSを買収して以降、株主・投資家の皆様より海外事業に対する懸念の声をよく耳にするようになりました。そこで、海外展開に関する基本的な考えをご説明したいと思います。

抜本的な生産革新を通じて、
収益性の持続的な向上と
一人ひとりの社員が成長を実感できる
環境整備を実現していきます。



当社はグローバル事業に関して、常にリスクを適切にコントロールしながら、投資を行ってきました。それを象徴するのが、最初の本格進出地域を豪州としたことです。豪州は人口が増加傾向にあり市場の成長率も高い一方で、北米ほどの厳しい競争環境にはなくバリュエーションも相対的に低いという特徴があります。7年間で10社のM&Aを実施してきましたが、その過程でもEV/EBITDA倍率が10~20倍程度で、当社がマネージできる規模の企業をターゲットとし、ハンズオンで企業価値を高める方針を貫いてきたことが、大きな失敗もなく事業基盤を構築できた理由だと考えています。

豪州では、コンサルティング、金融機関向けASPサービス、アプリケーション開発、マネージドサービスなど事業基盤は整いました。今後は外部環境に左右されることなく安定的に成長できる事業基盤へと熟成させるステップに移行していきます。豪州をベースキャンプと位置付けることもでき、ここで積み重ねてきた7年間の経験は北米への展開に活かれます。

北米市場は、大企業の基幹系システムの刷新等には、大規模なリソースを有するグローバルベンダーが存在感を発揮しています。規模ではなく付加価値に軸を置く当社は、中堅企業を対象に構想から実装までを総合的に提供する地域密着型のベンダーとの連携によって、大手のベンダーとは異なる立ち位置で展開していく方針です。その土台となるCore BTSでは、2022年に営業体制を刷新しました。中計2025では、まずその成果を出し、同社を安定成長軌道に乗せることに力点を置いていきます。その成果を見定めた上で追加的なM&Aを通じてケイパビリティを補強していき、長期的な視座のもとで日本同様の収益性が高いビジネスモデルの構築を進めていく方針です。

2030年に海外売上収益2,500億円超を実現するにはM&Aを実施する必要がありますが、豪州よりもバリュエーションが高い北米で、数字ありきの無理なM&Aを実施する考えはありませんし、全社の利益率を毀損するほど海外事業を拡大する考

えもありません。海外でのM&Aは、引き続きバリュエーションの評価やリスクマネジメント等をしっかりと行い慎重に進めていく方針です。また、ITの新しい技術は北米から生まれることが多いので、日本のお客様に適切なITソリューションを提供するためには、北米市場で実際に事業に取り組んで得られる経験や知見が必須であると考えています。V2030では、世界三極の自律的な成長を実現するとともに、地域間の連携も深めながらDXビジネスを進化させていく考えです。将来はNRIの役員の中に海外の経営者が入るなど、経営もグローバル化していく方針です。グローバル事業は、NRIの持続的な企業価値向上のために必要な取り組みであることをご理解いただき、ぜひ長い目でご覧いただきたいと思っております。

定めた道筋に向かって前進するNRI

当社の組織は、高品質なサービスをお客様のご期待を裏切ることなく作り上げることに最適化されています。それが品質という強みにつながっている反面、過度にリスクを避ける傾向にあるという懸念を抱いてきました。NRI全体で、社会インフラを担っていくための品質と、イノベーションに挑戦する気概というある意味二律背反することを両立できるようになる必要があります。以前、ある社外監査役が各本部へのヒアリングの後、「社員のロジックの組み立て方が全て同じであることに驚いた」とお話になりました。その方のご出身のメーカーでは、研究開発、生産、営業など部署によってものの考え方が異なるとのことでした。当社の経営陣や社員はNRIならではの勝ち筋で国内事業の成功を実現した実績があります。これは効率的に意志を固め、以心伝心で行動に移すことができる利点がある一方、ダイバーシティの観点では課題があるかもしれません。ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みとして、女性活躍機会の拡大はもとより、考え方の多様性も高めていく必要があると考えています。中途採用を強化

世界三極の自律的な成長を 実現するとともに、地域間の連携も 深めながらDXビジネスを 進化させていく方針です。

しているのはそのためです。目指す企業像を実現するために、こうした課題解決の必要性について社員との対話の中でも問いかけています。

大変光栄なことにNRIは、一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022」のWinner Companyに選出されました。中でも経営継承の独自性が高く評価されました。当社の分析では、リーダーシップが強いCEOが長期間就任すると、数代後に企業価値が大きく毀損される傾向があることが明らかになっています。トップの在任期間が長すぎると、トップとナンバー2以下との経験値の差が大きくなり、結果として、次世代の経営者育成が滞ってしまうのです。特に当社が身を置く領域は極めて変化が激しく、一人が知りうる範囲には限界もあるため、一人の突出したCEOに依存しては持続性が危うくなりかねません。こうした考えのもと、NRIでは次世代の経営の中核を担う人材を選出して計画的に次期経営チームを形成し、その中から社長後継者を選出する経営継承方法を採用しています。前CEOが在任中に次期経営チームに入れ替え、そのチームが戦略の設計等でチームワーク

を育みます。やがてチームの中から選出された新しいCEOのもとで、本音で議論し合えるメンバーによる経営が始まります。そのCEOも任期後半になると再び、次期経営チームの育成を行うこととなっています。

これからのNRIは大きな挑戦に踏み出していきますが、私には、何の迷いもありません。企業理念に掲げた「創発する社会」の実現に向けて役職員が一丸となって取り組む先には新しい社会が見えてくると信じ、V2030で定めた道筋を突き進んでいきます。株主・投資家の皆様におかれましても、「デジタル社会資本」の創出を通じて社会の変革に挑戦するNRIを引き続きご支援いただければ幸いです。

代表取締役会長 兼 社長

此本 臣吾



創業の精神を礎に、 受け継がれてきた企業理念

NRIは、日本初の本格的な民間総合シンクタンクとして誕生した「旧(株)野村総合研究所」と、日本で初めてコンピュータの商用利用を実現した「野村コンピュータシステム(株)」の合併で誕生した、コンサルティングからITソリューションまで一貫したサービスを提供する企業です。

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

企業理念

使命

社会に対して：
新しい社会のパラダイムを
洞察し、その実現を担う

お客様に対して：
お客様の信頼を得て、
お客様とともに栄える

創発する社会

夢と可能性に満ち、
豊かさを実感する、活力ある社会

人々の英知がつながり、
環境にやさしい持続可能な社会

強くてしなやかな、
安全で安心に満ちた社会

私たちの価値観

先見性と緻密さで、
期待を超える

多彩な個が互いに尊重し、
志をひとつにする

情熱と誇りを胸に、
あくなき挑戦を続ける

コーポレート・ステートメント

Dream up the future. 未来創発

脈々と継承されるNRI創業の精神

日本初の民間総合シンクタンク

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

その設立趣意書「野村総合研究所—その構想と方針—」には、設立の狙いとして「日本にこれまでにない、あたらしいタイプの研究所となること」「研究調査を通ずる産業経済の振興と一般社会への奉仕」の2点が謳われています。これは、本業を通じて新たな社会価値を創造し、社会課題の解決に取り組むことを第一義とするNRIのDNAとして、今日まで受け継がれています。



旧・野村総合研究所の設立趣意書
(1962年に野村証券が作成)

日本初のコンピュータ商用利用

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

1966年には、計算部が分離・独立して(株)野村電子計算センター*が設立されました。その設立理念は、「野村証券における高度な情報システム開発から得た様々なノウハウを、より多くの企業の経営合理化などに役立てること」とされ、社会への奉仕と、新たな価値を生み出す姿勢を表しています。

* 1972年に野村コンピュータシステム(株)に社名変更



野村証券に導入された商用コンピュータ
(UNIVAC-120)

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、単にリサーチ・コンサルティングやITサービスを提供するだけでなく、新たな社会価値を創造し、社会やお客様の課題を解決することを使命としています。

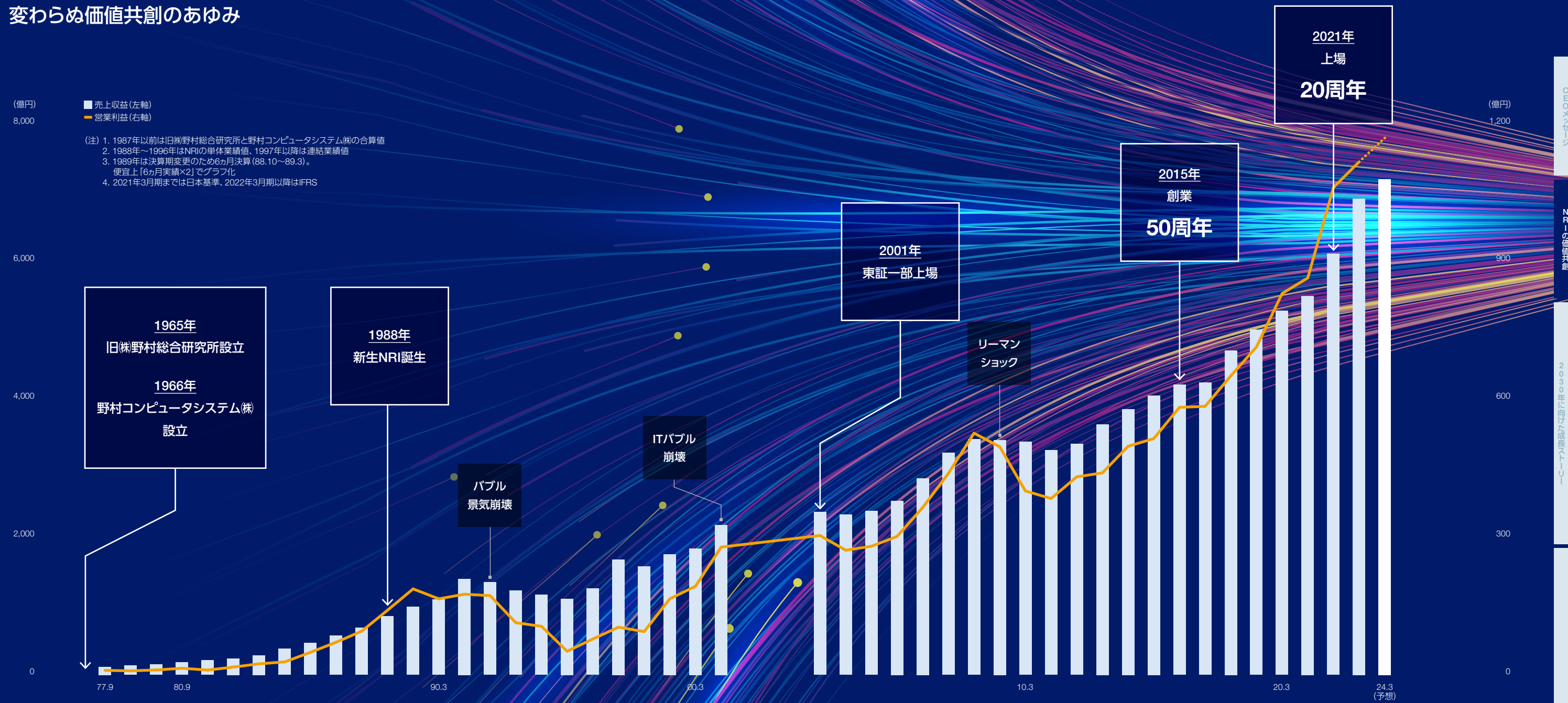
リサーチ・コンサルティング



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

経営とIT(情報技術)が一体となるデジタル時代の到来を予見し、将来の日本が世界で活躍するために一番必要な会社を生むことが、両社合併を主導した経営陣の想いでした。

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

分野	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 CCCIにてネットショッピングモール「電話クラブ」運営開始(日本のネット通販の草分け)
	1997年	第1回生活者1万人アンケートを実施(以降、3年ごとに実施)
	2000年	ユビキタスネットワーク提唱(新たな情報技術パラダイム)
	2003年	CIO補佐官を、厚生労働省、農林水産省等に派遣開始
	2007年	清華大学・野村総研中国研究センター設立 インサイトシグナル事業開始(広告効果測定サービス)
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)
	1977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)
	1979年	セブーンイレブン・ジャパン「新発注システム」稼働
	1987年	共同利用型サービス「I-STAR」稼働(ホールセール証券会社向け)
	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(投信窓向け) 都市銀行と共同で「eキャッシュ」実験開始(日本初の電子マネー実験)
	1999年	インターネット専門証券会社向けサービス提供開始
	2004年	共同利用型サービス「e-JIBAI」稼働(自賠責保険向け)
環境社会(ESG)	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
	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
	2018年	マイナンバーと連携する民間初の官民連携クラウド「e-私書箱」提供開始
企業情報 データ	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
	2019年	共同利用型サービス「e-JIBAI」稼働(自賠責保険向け)
	2021年	共同利用型サービス「e-JIBAI」稼働(自賠責保険向け)
	2022年	共同利用型サービス「e-JIBAI」稼働(自賠責保険向け)
	2023年	共同利用型サービス「e-JIBAI」稼働(自賠責保険向け)

NRI at a glance

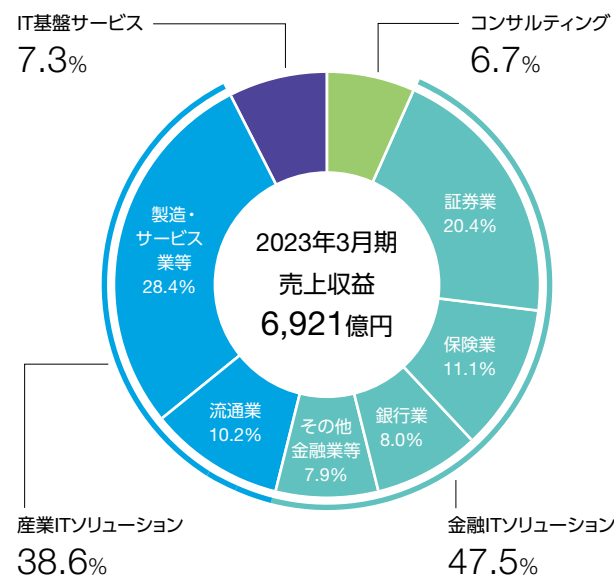
NRIの事業は、「コンサルティング」「金融ITソリューション」「産業ITソリューション」「IT基盤サービス」の4つのセグメントで構成されます。各事業セグメントは、それぞれの領域で業界トップレベルの競争力を持っています。柔軟に社内横断のチーム体制を構築することで、顧客への提供価値を最大化します。

2023年3月期実績

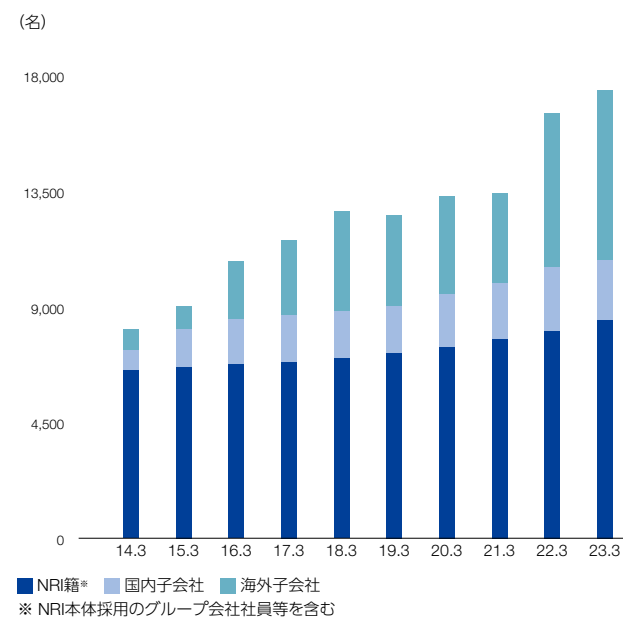
売上収益	営業利益	ROE
6,921億円	1,118億円	20.7%
営業活動によるキャッシュ・フロー	従業員数	コンサルタント人数
1,188億円	17,394名	1,000名超
営業利益率	従業員1人当たり売上収益	従業員1人当たり営業利益
16.2%	39.79百万円	6.42百万円

同業他社と比較してトップクラス

事業セグメント別外部売上収益



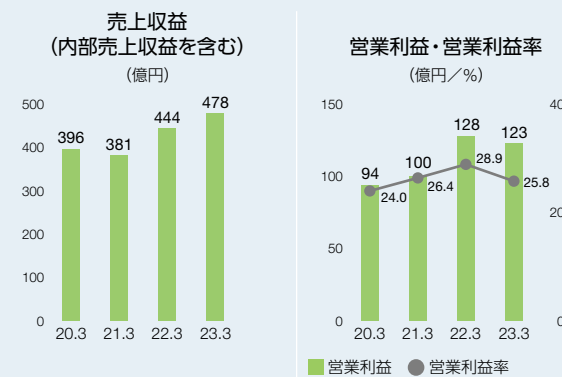
社員数の推移



4つの事業セグメント

コンサルティング

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。

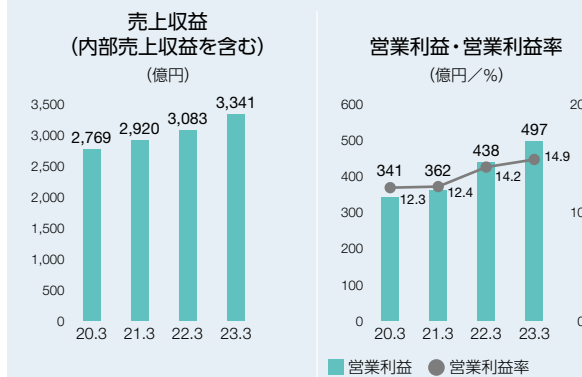


金融ITソリューション

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

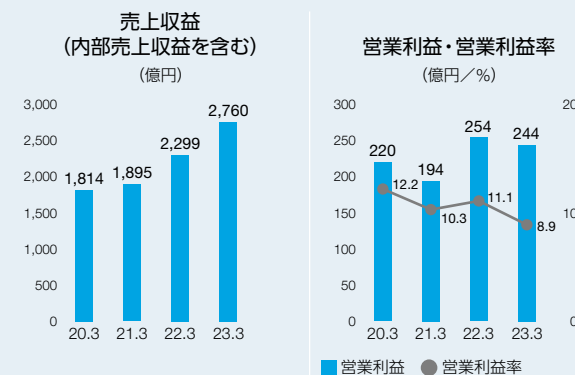


産業ITソリューション

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)、NRIオーストラリア、Planit Test Management Solutions Pty Limited、Core BTS, Incorporated.

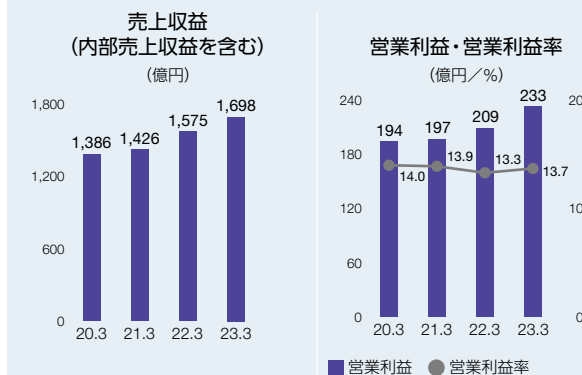


IT基盤サービス

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。

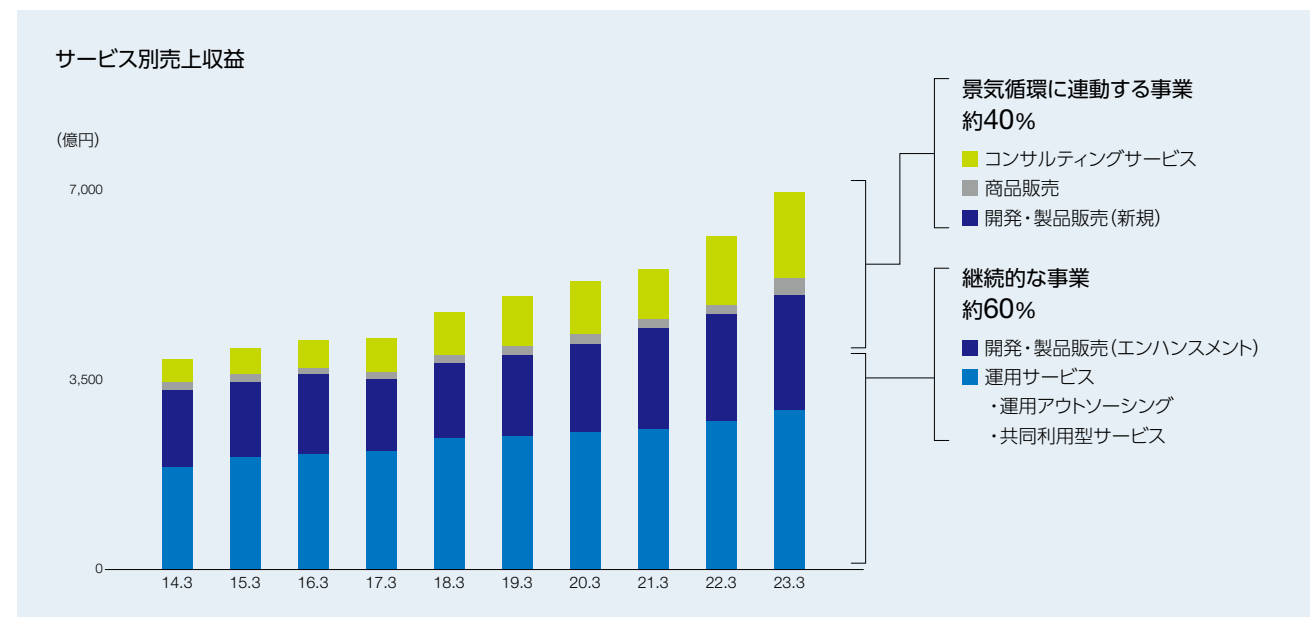
主要な関係会社

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)



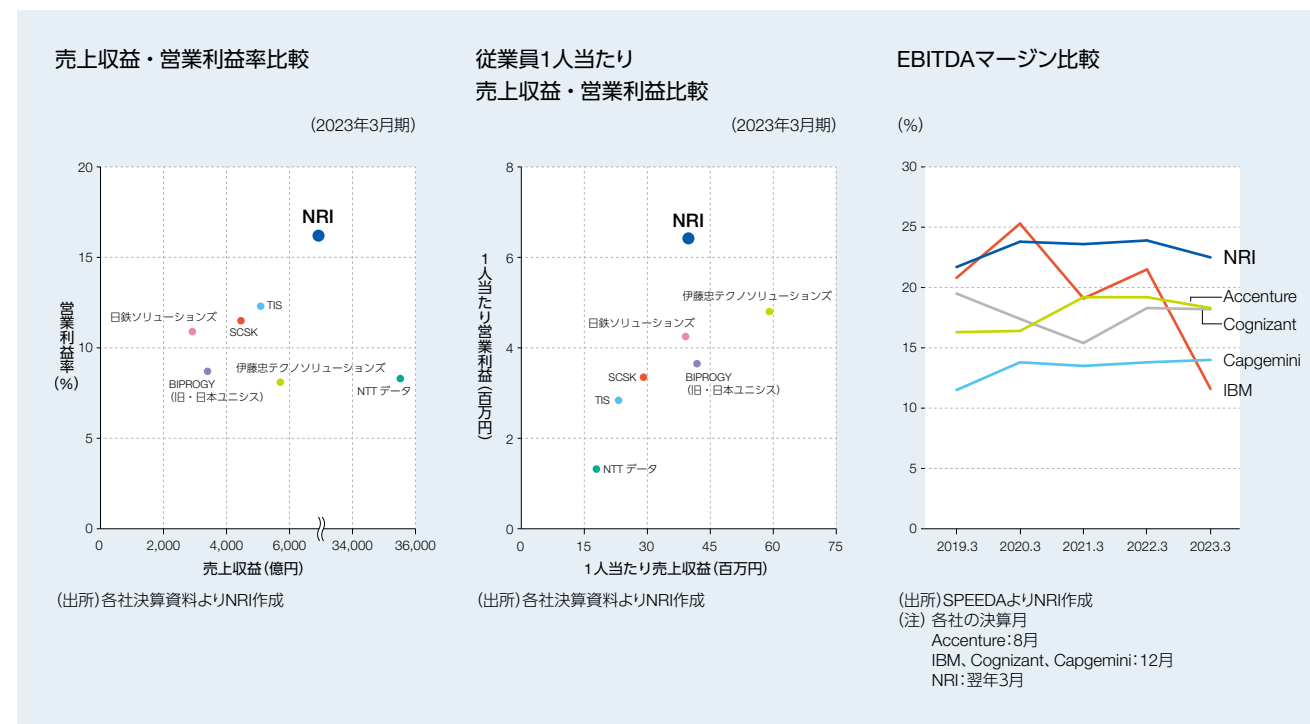
安定的な収益構造

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約6割を占める安定的な収益構造を構築しています。



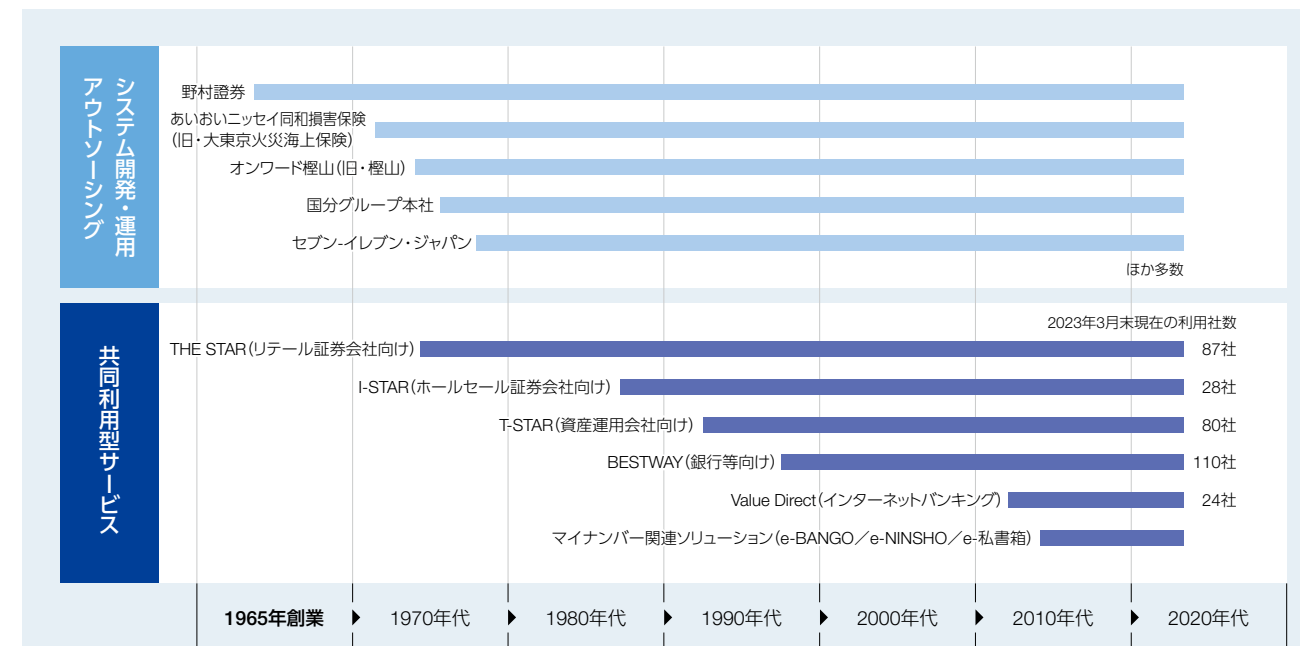
高い収益力と生産性

NRIは、国内外の同業他社と比べて、トップレベルの収益力(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。



強固な顧客基盤

NRIは、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。こうした知的資産を活用して、共同利用型サービスなどの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、強固な顧客基盤を築いています。



価値共創プロセス

「持続可能な未来社会づくり」と「NRIの成長戦略実現」を一体的に追求

企業理念

使命

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

創発する社会

夢と可能性に満ち、豊かさを実感する、活力ある社会
人々の英知がつながり、環境にやさしい持続可能な社会
強くてしなやかな、安全で安心に満ちた社会

私たちの価値観

先見性と緻密さで、期待を超える
多彩な個が互いに尊重し、志をひとつにする
情熱と誇りを胸に、あくなき挑戦を続ける

コーポレート・ステートメント

Dream up the future.
未来創発

外部環境の変化による機会とリスク

⇒P.22

価値を生み出す資本

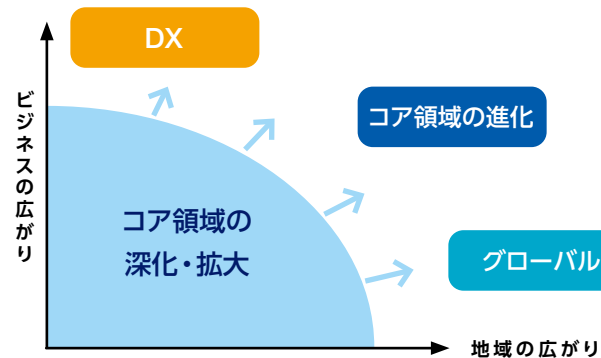
多様なプロフェッショナルの
挑戦・成長による
人的資本の拡充

個々の知を組織力に
昇華させる
知的資本の創出・蓄積

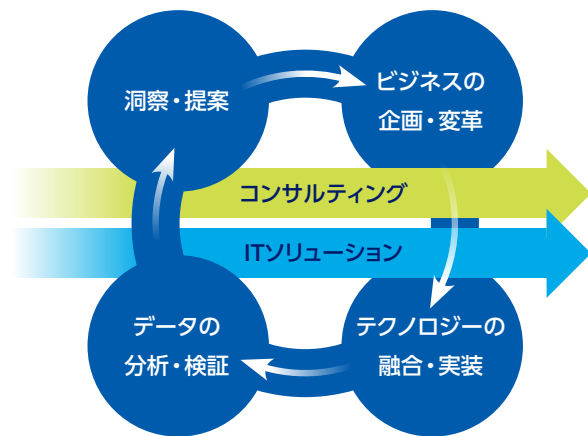
マテリアリティ一覧
⇒P.50

- 自然資本
- 社会・関係資本

成長ストーリー



ビジネスモデル



顧客接点

- 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

経営基盤 (ESG)

マテリアリティ一覧 ⇒P.50

ビジネスパートナーとの
協働による
地球環境への貢献

ステークホルダーとの
関係強化による
社会的責任の遂行

戦略的なリスクコントロールを
実現する
ガバナンスの高度化

創出する価値

デジタル社会資本の充実を通じた
活力ある未来社会の共創

社会資源の有効活用を通じた
最適社会の共創

社会インフラの高度化を通じた
安全安心社会の共創

マテリアリティ一覧
⇒P.50

財務資本

中期経営計画(2023-2025)
の数値計画 ⇒P.43

外部環境の変化による機会とリスク

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	● 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"> ● 社会課題解決では協調領域が拡大 <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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会的責任 <ul style="list-style-type: none"> ・ 人権・労働慣行に関する取り組み不足 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制/倫理・コンプライアンス → P.122 ビジネスパートナーとの協働 → P.97 NRIの品質マネジメント → P.73
	● 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およびビジネスパートナーでのルール違反 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーとの協働 → P.97 情報セキュリティの品質 → P.76 リスク管理PDCAサイクル → P.122
	● グローバルな規制動向の変遷	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融分野の新商品、新サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融関連規制・法令への対応 ● 金融システムリスクへの波及 	
	● 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 	<ul style="list-style-type: none"> 中計2025 グローバル戦略 → P.40 NRIのコポーレート・ガバナンス → P.108
	● 経済安全保障の重要性の高まり	<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"> ● ビジネスパートナー <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外でのオフショア開発に対する規制強化、効率性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーとの協働 → P.97
	● 地球環境への貢献に対する関心の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス排出量の管理 <ul style="list-style-type: none"> ・ コンサルティング、ITソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン全体での対応 <ul style="list-style-type: none"> ・ Scope3目標達成の遅延 	<ul style="list-style-type: none"> 地球環境への貢献 → P.78
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 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 知的資本の創出・蓄積 → P.70 NRIの品質マネジメント → P.73
	● 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 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制/倫理・コンプライアンス → P.122
先端技術の進化とコモディティ化の進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 生成AI、クラウド、次世代通信など技術の進化 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> 知的資本の創出・蓄積 → P.70 NRIの品質マネジメント → P.73
価値観・働き方の多様化	● 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 	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本の拡充 → P.56
		<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ・ ビジネスパートナー、外部人材との協働による価値創造 	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスパートナー <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジネスパートナーの確保が不足 ・ ビジネスパートナーおよびNRIにおける生産性や品質の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスパートナーとの協働 → P.97 NRIの品質マネジメント → P.73

(注) 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

NRIのビジネスモデル「コンソリケーション」

課題の発見からの確な解決策にまで導く「コンサルティング機能」と、先進技術を駆使したシステム開発・運用などにより、課題の解決を実現する「ITソリューション機能」。その2つを組み合わせることで、NRIは独自のビジネスモデルを展開しています。

一貫した「コンソリケーション」で革新的かつ継続的な価値を創出・提供

コンサルティングとITソリューションがお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながら価値を高めていきます。

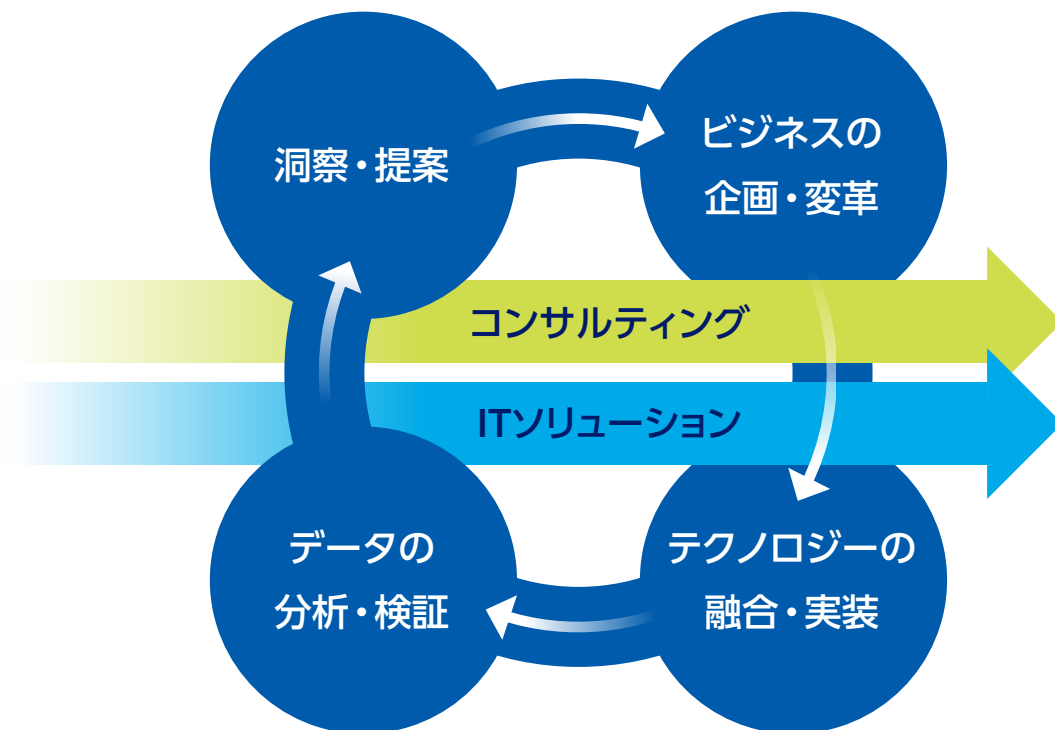
▶ コンサルティング

調査・研究に基づき社会提言などを行うシンクタンク能力に加え、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多数在籍しています。コンサルタントの経験やノウハウをもとに、お客様の組織やビジネスの変革、ひいては社会の変革を推進します。

▶ ITソリューション

ITエンジニアが、それらの変革を先端技術の活用による情報システムや多様なサービスで実現します。先端的技術の動向を見通し、戦略的にソリューションに取り入れて提供します。

「コンソリケーション」の概念



NRIの企業理念とNRI Group Vision 2030の体系

企業理念から事業計画まで、社会価値へ貢献する考え方を貫くために、NRIの企業理念には、私たちが共創する社会像を明示しました。また、NRI Group Vision 2030では、サステナビリティ基本方針(マテリアリティ)を設定しています。

経済価値と社会価値との一体化を中核に据えたVisionへ

NRIでは、企業理念(Mission & Values)を恒久的なもの、長期経営ビジョン(Vision)を時限的なものと位置付けています。企業理念は、「使命」と「私たちの価値観」に加えて、私たちが共創する社会像を「創発する社会」として明示しました。これにより、NRIが取り組む内容を具体的に表現しています。

長期経営ビジョンVision2022までは、財務目標と非財務目標を併記する形でNRIのサステナビリティ経営を提示していました。NRI Group Vision 2030では、財務目標と非財務目標を区別するのではなく、経済価値と社会価値を一体化する考え方に基づいて、サステナビリティ基本方針(マテリアリティ)を設定しています。

NRIの企業理念とNRI Group Vision 2030の体系



成長戦略の変遷

目指すもの	Vision2015 NRInnovation ! 2009年3月期～2016年3月期	Vision2022 Share the Next Values !		NRI Group Vision 2030 Envision the value, Empower the change 2024年3月期～2031年3月期																																													
		中期経営計画 (2016-2018) 2017年3月期～2019年3月期	中期経営計画 (2019-2022) 2020年3月期～2023年3月期																																														
	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		経営とテクノロジーの融合で時代を先駆け、 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存在へ																																													
成長戦略と 主な実績	V2015の成長目標と実績 業界平均を上回る成長、業界で突出した収益力	成長戦略 国内得意領域の生産性向上 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 ・ THE STAR: 73社 (+5社)* ・ BESTWAY: 114社 (+5社)* ・ T-STAR: 78社 (+5社)* ・ 売上高10億円以上の顧客数: 86社 (+22社)*	成長戦略 DX戦略 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 人材・リソース戦略	成長ストーリー DX コア領域の進化 コア領域の 深化・拡大 グローバル 地域の広がり																																													
	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">実績</th> <th>目標</th> </tr> <tr> <td>売上成長率 CAGR (2008年3月期から2016年3月期)</td> <td>2.6%</td> <td>7%成長</td> </tr> <tr> <td>営業利益率 (2016年3月期)</td> <td>13.8%</td> <td>13%以上</td> </tr> </table> 力強い事業ポートフォリオの構築 <table border="1"> <tr> <th></th> <th>2008年3月期実績</th> <th>2016年3月期実績</th> </tr> <tr> <td>2大顧客「以外」拡大</td> <td>58%</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>産業分野の拡大</td> <td>19%</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>業界標準ビジネスプラットフォームの拡大</td> <td>12%</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>グローバル関連事業の拡大</td> <td>1%</td> <td>6%</td> </tr> </table> 主な取り組み <ul style="list-style-type: none"> ● 野村証券へのTHE STAR導入 ● 産業分野での子会社設立や買収 <ul style="list-style-type: none"> ・ 3社 ● 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"> ・ 金融機関向けサービスラインアップの拡充 ・ マイナンバー関連サービスの拡充 ● 海外拠点の開設 <ul style="list-style-type: none"> ・ アジアを中心に5拠点 	実績		目標	売上成長率 CAGR (2008年3月期から2016年3月期)	2.6%	7%成長	営業利益率 (2016年3月期)	13.8%	13%以上		2008年3月期実績	2016年3月期実績	2大顧客「以外」拡大	58%	74%	産業分野の拡大	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%	グローバル関連事業の基盤構築 ・ グローバルでの買収: 豪州2社、北米1社	財務目標と実績 <table border="1"> <tr> <th></th> <th>2023年3月期実績</th> <th>財務目標</th> </tr> <tr> <td>売上収益</td> <td>6,921億円</td> <td>6,700億円以上</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>1,118億円</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>16.2%</td> <td>14%以上</td> </tr> <tr> <td>海外売上収益</td> <td>1,232億円</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td>EBITDAマージン</td> <td>22.5%</td> <td>20%以上</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>20.7%</td> <td>14%*</td> </tr> </table>		2023年3月期実績	財務目標	売上収益	6,921億円	6,700億円以上	営業利益	1,118億円	1,000億円	営業利益率	16.2%	14%以上	海外売上収益	1,232億円	1,000億円	EBITDAマージン	22.5%	20%以上	ROE	20.7%	14%*	2030年の数値イメージ <p>売上 1兆円超</p> <p>うち海外 2,500億円超</p> <p>営業利益率 20%以上</p>
実績		目標																																															
売上成長率 CAGR (2008年3月期から2016年3月期)	2.6%	7%成長																																															
営業利益率 (2016年3月期)	13.8%	13%以上																																															
	2008年3月期実績	2016年3月期実績																																															
2大顧客「以外」拡大	58%	74%																																															
産業分野の拡大	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%																																															
	2023年3月期実績	財務目標																																															
売上収益	6,921億円	6,700億円以上																																															
営業利益	1,118億円	1,000億円																																															
営業利益率	16.2%	14%以上																																															
海外売上収益	1,232億円	1,000億円																																															
EBITDAマージン	22.5%	20%以上																																															
ROE	20.7%	14%*																																															
	財務目標と実績 <table border="1"> <tr> <th></th> <th>2019年3月期実績</th> <th>財務目標</th> </tr> <tr> <td>売上収益</td> <td>5,012億円</td> <td>5,000億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>714億円</td> <td>700億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>14.3%</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>海外売上収益</td> <td>530億円</td> <td>580億円</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>12.3%</td> <td>12%前後</td> </tr> </table>		2019年3月期実績	財務目標	売上収益	5,012億円	5,000億円	営業利益	714億円	700億円	営業利益率	14.3%	14%	海外売上収益	530億円	580億円	ROE	12.3%	12%前後	財務目標と実績 <table border="1"> <tr> <th></th> <th>2023年3月期実績</th> <th>財務目標</th> </tr> <tr> <td>売上収益</td> <td>6,921億円</td> <td>6,700億円以上</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>1,118億円</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>16.2%</td> <td>14%以上</td> </tr> <tr> <td>海外売上収益</td> <td>1,232億円</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td>EBITDAマージン</td> <td>22.5%</td> <td>20%以上</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>20.7%</td> <td>14%*</td> </tr> </table>		2023年3月期実績	財務目標	売上収益	6,921億円	6,700億円以上	営業利益	1,118億円	1,000億円	営業利益率	16.2%	14%以上	海外売上収益	1,232億円	1,000億円	EBITDAマージン	22.5%	20%以上	ROE	20.7%	14%*								
	2019年3月期実績	財務目標																																															
売上収益	5,012億円	5,000億円																																															
営業利益	714億円	700億円																																															
営業利益率	14.3%	14%																																															
海外売上収益	530億円	580億円																																															
ROE	12.3%	12%前後																																															
	2023年3月期実績	財務目標																																															
売上収益	6,921億円	6,700億円以上																																															
営業利益	1,118億円	1,000億円																																															
営業利益率	16.2%	14%以上																																															
海外売上収益	1,232億円	1,000億円																																															
EBITDAマージン	22.5%	20%以上																																															
ROE	20.7%	14%*																																															

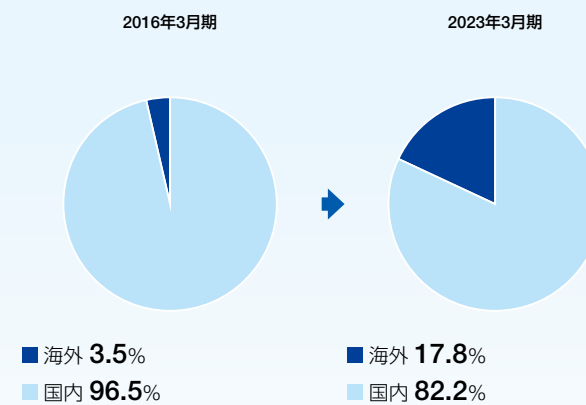
売上収益／営業利益 (億円)



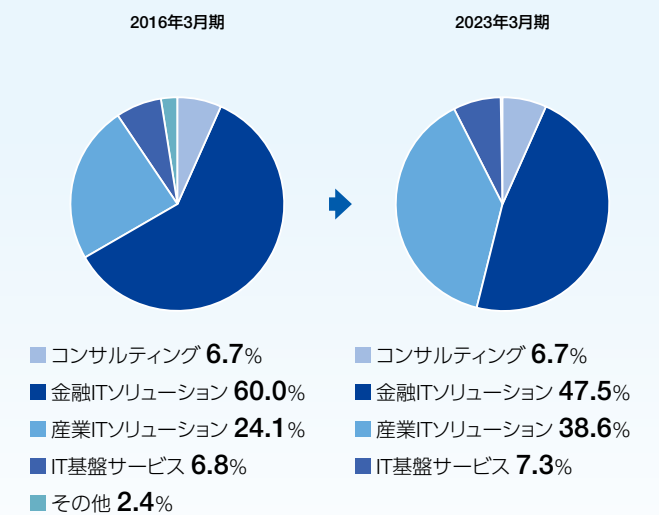
営業利益率／ROE (%)



国内・海外売上収益比率



セグメント別売上収益比率



(注) グラフの記載数値は、2021年3月期までは日本基準、2022年3月期以降はIFRS

V2022の振り返り

NRIは、長期経営ビジョン「Vision2022」において、財務目標では全ての指標で計画値をクリアするとともに、**価値共創を通じた社会課題の解決(CSV: Creating Shared Value)およびESGの取り組みについても、外部評価機関から高い評価を得ることができました。**

V2022の成果

V2022で掲げた財務目標は、中期経営計画(2016-2018)と中期経営計画(2019-2022)の取り組みを経て、全ての指標で計画値を達成しました。

V2022では、成長戦略の5つの柱として、「グローバル化の飛躍的拡大」、「IPのラインアップ強化」、「ビジネス価値創造の推進」、「生産革新のさらなる追求」、「多様な人材の連携と結集」を推進し、営業利益1,000億円、営業利益率14%以上、海外売上収益1,000億円、ROE14%の財務目標の達成に向けて取り組んできました。

取り組みが進展したことにより見えてきた新たな課題を克服し、営業利益の年平均成長率(CAGR)は+9.8%、海外売上上のCAGRは+35.6%と高い伸び率で成長しました。

V2022の財務目標と実績

	2016年3月期 実績	2023年3月期 実績	V2022 財務目標	年平均成長率 (CAGR)
売上収益	4,214億円	6,921億円	—	+7.3%
うち、海外	146億円	1,232億円	1,000億円	+35.6%
営業利益	582億円	1,118億円	1,000億円	+9.8%
営業利益率	13.8%	16.2%	14%以上	—
ROE	10.6%	20.7%	14%	—

外部評価機関から高い評価を得たESGの取り組み

V2022では、財務目標の達成に向けた取り組みのみならず、ESGを含む非財務の領域においても積極的に取り組みを進めてきました。これらの取り組みは様々な外部評価機関から評価され、Dow Jones、MSCI、CDPからはいずれも最高位の評価を得ています。

また、一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022」においてWinner Companyに選出されました。

外部からの評価 (例)

外部からの評価 (例)	(評価されている主なポイント)
Dow Jones Sustainability Indices  <ul style="list-style-type: none"> World Index 2018年から5年連続採用 Asia Pacific Index 2016年から7年連続採用 	<ul style="list-style-type: none"> 環境: 気候変動における財務インパクトのシナリオ分析 社会: 人材関連データの充実、人材育成への投資 ガバナンス: コンプライアンスなどへの取り組み
MSCI ESG Ratings*  <ul style="list-style-type: none"> MSCI ESG Leaders Index® 2016年から7年連続採用 2021年から2年連続最高位「AAA」獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ESGに関するリスク軽減の取り組み <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョン データセキュリティの強化 など コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスへの取り組み
CDP  <ul style="list-style-type: none"> 2020年から4年連続気候変動Aリスト サプライヤー・エンゲージメント評価で2020年から4年連続最高評価 	<ul style="list-style-type: none"> 開示内容の充実(温室効果ガス排出量など) ビジネスパートナーとの良好なエンゲージメント <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス削減目標の設定動奨 温室効果ガス排出量に関する情報開示の働きかけ

※ THE USE BY NRI OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF NRI BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022」の
Winner Companyに選出

https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2023/0202_1



NRIのコーポレート・ガバナンス

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



NRI Group Vision 2030 (V2030)

NRIは、企業理念から事業計画まで一貫して経済価値と社会価値を一体化する考え方を中核に据えています。

NRI Group Vision 2030ではサステナビリティ基本方針(マテリアリティ)を根幹にして、「持続可能な未来社会づくり」と「NRIグループの成長戦略実現」を一体的に追求します。

2030年のNRIの姿

▶ めざす姿

**経営とテクノロジーの融合で時代を先駆け、
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存在へ**

豊かで活力のある社会を実現するためには、極めて生産性の高い社会を実現する必要があります。人口減少の局面を迎えた日本において、政府、産業、生活者などいずれのステークホルダーも、従来の産業資本とは異なる「デジタル社会資本*」を実現し、活用していくことが求められます。

旧野村総合研究所は、経済価値と社会価値を一体化する考え方に基づいて設立されました。経済価値と社会価値を一体化する考え方は、設立趣意書「野村総合研究所—その構想と方針—」に記載され、現在では、企業理念として明文化されています。V2030においてNRIが目指す姿は、長年にわたって実践してきた事業活動と整合したものであり、私たちが磨き続けているものです。つまり、様々なステークホルダーにとってのデジタル社会資本を構築することは、NRIの事業そのものです。

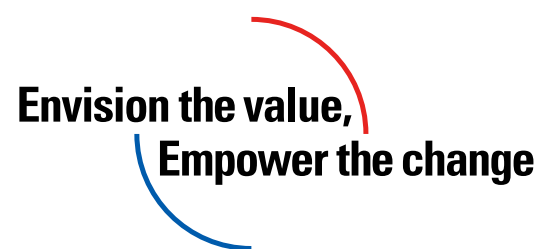
V2030では、企業理念に新たに掲げた「創発する社会」を2030年に向けてどのように実現するかについて検討しました。

- NRIの優れた人的・知的資本を結集し、豊かな未来社会に向けたデジタル社会資本を創出する
- 社会資源の有効活用のためのビジネスプラットフォーム導入や最適社会の実現に向けたデジタルツイン等の取り組みを推進する
- あらゆる人が安心してデジタルサービスを享受できるように、災害やサイバーリスクに強いITインフラを実現し、安定運用する

これらの方針に適う領域・テーマに経営資源を集中し、NRIの成長ストーリーにおけるビジネスの広がり地域を追求するとともに、顧客との価値創造をさらに深めていきます。

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

NRI Group Vision 2030 ステートメント



まだ見ぬ価値をともに描き、変革にさらなる力を。

成長ストーリー

▶ コア領域

コンソリレーションによって顧客との価値創造をさらに深める「深化・拡大」に加えて、ビジネスプラットフォーム拡大と抜本的な生産革新で圧倒的な競争力と高付加価値を実現する「進化」の2側面での成長を目指します。

成長ストーリーの基軸である「コア領域」をさらに磨くことは、NRIの成長とV2030で目指す社会価値創出の一体的な実現につながるものと考えています。

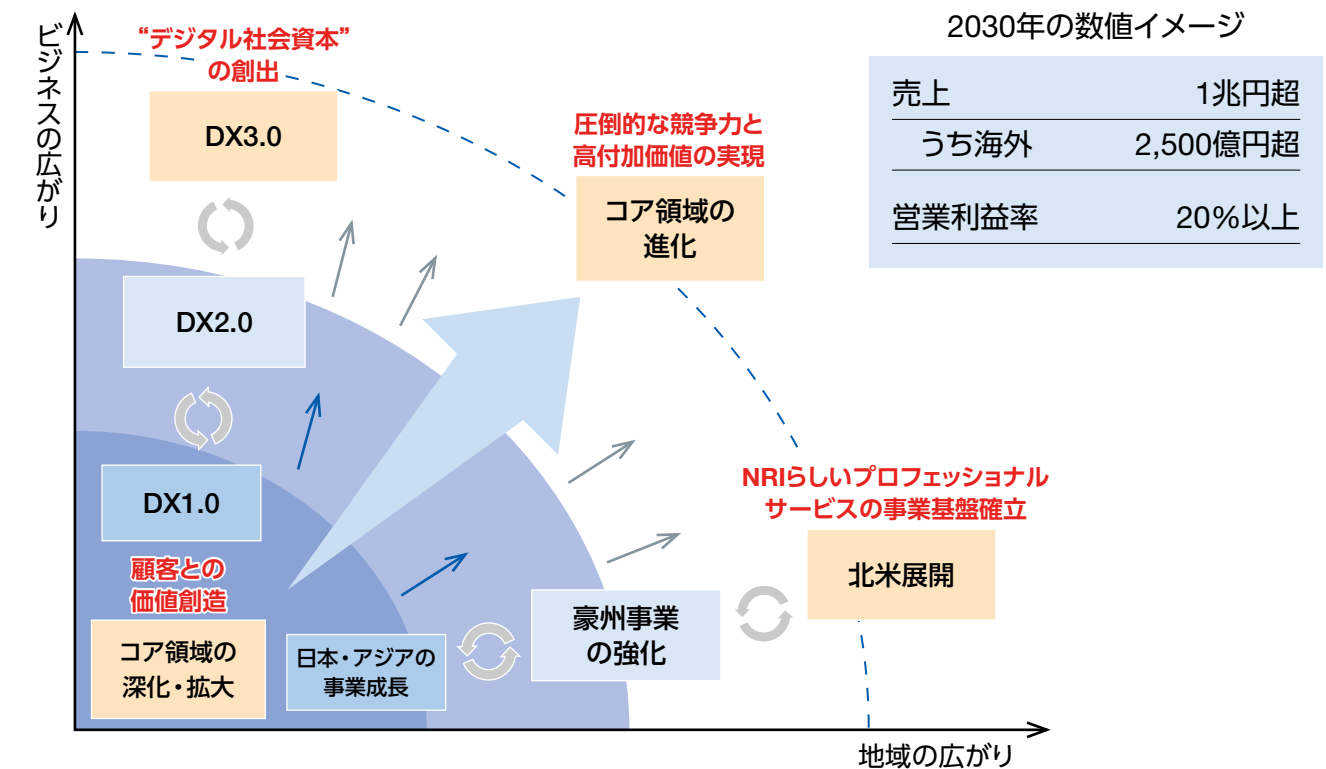
▶ DX

DX1.0、DX2.0に加えて、企業や産業を超えて社会にインパクトをもたらすDX3.0に挑戦していきます。DX2.0やDX3.0を通じてデジタル社会資本の創出に取り組んでいきます。

▶ グローバル

長期的視点で見ると日本市場だけに依存することはリスクが高く、成長の可能性が限定されてしまいます。将来も人口の増加による成長が期待でき、ITサービスの知的資本に対する保護・管理が整備された先進国市場への展開を進めていきます。

2030年の成長ストーリー



NRIが考えるDXの分類

社会のトランスフォーメーション	DX3.0	パラダイム変革	社会課題を解決し、パラダイム変革を実現する
	DX2.0	ビジネスモデル変革	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
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	既存ビジネスのプロセス変革・インフラ変革に寄与する
		インフラ変革	

サステナビリティ基本方針(マテリアリティ)

V2030では、サステナビリティ基本方針(マテリアリティ)を新たに組み入れました。

この方針ではNRIのマテリアリティを「持続可能な未来社会づくり」と「NRIの成長戦略実現」のために2030年に向けて重点的に取り組むテーマと定義しており、これらを一体的に追求することが企業理念の実践につながると考えています。

NRIのマテリアリティは3層構造となっており、「創出する価値」ではお客様との価値共創を通じて持続可能な未来社会を実現することを、「価値を生み出す資本」ではその価値共創を人的資本と知的資本によって支えることを、「経営基盤(ESG)」では価値共創の前提となるESGの取り組みをビジネスパートナーの協力を得ながらサプライチェーンへと拡張することを志向しています。

NRIのサステナビリティ基本方針(マテリアリティ)



マテリアリティ指標と目標値

	マテリアリティ	重要指標	2026年3月期目標
創出する価値	デジタル社会資本の充実を通じた活力ある未来社会の共創	業界・社会変革を実現するDX2.0/3.0総投資額・施策額	630億円 *1
	社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創	最適社会に貢献するビジネスプラットフォーム売上高	1,410億円
	社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創	強くしてしなやかな社会を支える安全安心関連売上高*2	2,160億円
価値を生み出す資本	多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による人的資本の拡充	従業員エンゲージメント(NRI籍)の総合スコア 女性への機会付与率*4 (NRI単体)	総合スコア: 70以上継続 機会付与率: 17%
	個々の知を組織力に昇華させる知的資本の創出・蓄積	知的資本創出・蓄積のための投資額	410億円 *1
経営基盤(ESG)	ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献	温室効果ガス排出量削減率・再生可能エネルギー利用率(基準年:2020年3月期)	2031年3月期目標 Scope1+2: ネットゼロ *5 Scope3: 30%削減 再生可能エネルギー利用率: 100%
	ステークホルダーとの関係強化による社会的責任の遂行	「NRIグループビジネスパートナー行動規範*6」への同意または同等規範の保有率*7	国内グループ 90% (参考:グローバル 80%)
	戦略的なリスクコントロールを実現するガバナンスの高度化	重大なリスクの発現件数(規制当局への報告またはそれに準ずるNRI責の事案)	0件
		外部評価指標 DJSI World	選定継続

*1 中期経営計画(2023-2025)期間の累計値 ※2 内部取引を含む ※3 「価値共創」や「3つの社会価値」の概念に強く共感する社員の割合
*4 プロジェクトや事業における責任者の女性比率 ※5 Scope1+2の排出量を97%削減、残余排出量は中和化 ※6 環境・人権等を含む
*7 システム開発委託先など、NRIグループの調達先企業における同意または同等規範保有率

マテリアリティのPDCA管理

NRIは、サステナビリティに関連するリスクと機会を評価・管理してマテリアリティを推進するため、中期経営計画(2023-2025)において、重要指標(マテリアリティ指標)と目標値を定めています。重要指標は事業計画のPDCAサイクルで管理し、四半期ごとに取締役会に報告しています。

サステナビリティ経営の推進プロセス



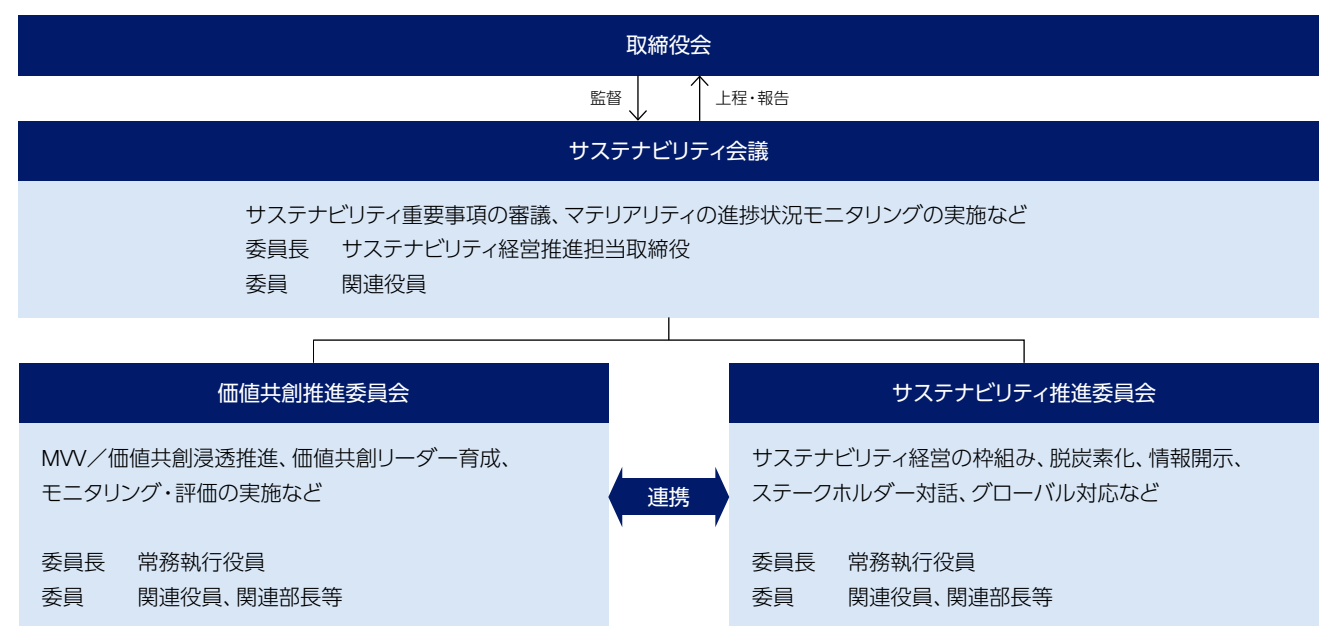
サステナビリティ・ガバナンス

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

また、取締役会の監督のもとで、サステナビリティ経営推進担当取締役を委員長とするサステナビリティ会議およびその下部委員会である、それぞれ常務執行役員を委員長とする価値共創推進委員会、サステナビリティ推進委員会がグループ全体のサステナビリティを推進し、活動の進捗を定期的に取締役会へ報告しています。サステナビリティ推進委員会は、ESGの観点で基盤となる活動を推進する役割を担っています。

なお、取締役および執行役員の株式関連報酬の決定においては、温室効果ガス排出量削減、人的資本拡充を含む当社のサステナビリティ指標の達成に向けた取り組み状況を考慮する仕組みを導入しています。この株式報酬に対するサステナビリティ指標の取組状況考慮の仕組みの導入については、p.116に記載しています。

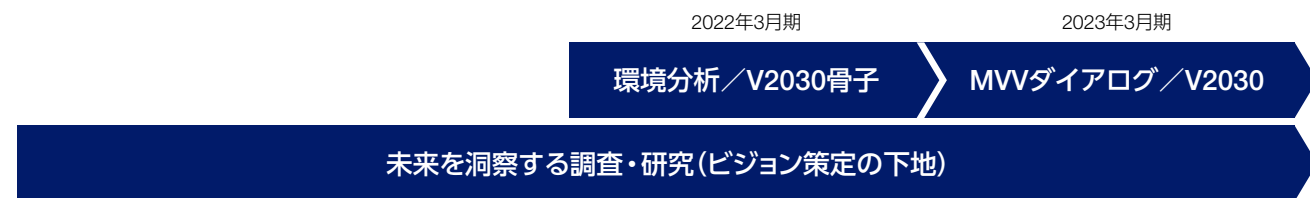
サステナビリティに関するガバナンス体制



V2030検討プロセスとマテリアリティ特定プロセス

V2030およびマテリアリティをNRIらしい内容に結晶化するため、その検討・特定のプロセスでは、多数の役職員が関与しながら丁寧に取り組みました。

V2030検討プロセス



▶ 未来を洞察する調査・研究

未来を洞察するための活動として、社長自らが率先して情報発信(NRI未来創発フォーラム、書籍出版など)を行うとともに、コンサルタント、システムエンジニアも自分たちの専門性を活かして情報発信を行っています。また、社内で実施している若手役員勉強会では、外部から講師を招聘し多様な考え方をインプットするなど、社会価値と経済価値の一体化についての考察を深めています。

▶ 社内外の知見を結集した環境分析

中長期で取り組むべき課題を抽出するにあたり、コンサルティングセグメントの知見を活用しています。長期ビジョンを構築するプロセスにおいては、検討内容を取締役へ報告(2022年3月期は3回報告)し、重要テーマである「社会課題解決」、「人材・組織」、「グローバル」を中心に助言を得ています。また、独立役員の意見を重点的に聞くための独立役員向け報告会を実施しました。

▶ MVVダイアログ、価値共創活動

V2030を検討する過程では、NRIの多様な人材がMVVダイアログや価値共創活動を通じて、MVV(Mission&Values、V2030)をよりどころに想いを共有しました。この取り組みは、経営層がトップダウンで検討したMVVを改めてボトムアップで再検討するものであり、一体感の醸成や組織力の向上にとって非常に重要な活動です。

また、価値共創活動の一環として、2022年6月に「V2030実現を目指すNRIをディスラプトするシナリオ作成とそれを阻止するためにやるべきこと」をテーマとした活動が開始されました。この活動では、様々な部署から選ばれた価値共創リーダーで構成されるチームが対話を重ねて、社会価値を様々なステークホルダーと共創するために実施すべきことについて深掘りしました。



価値共創活動の対話



挨拶する此本臣吾

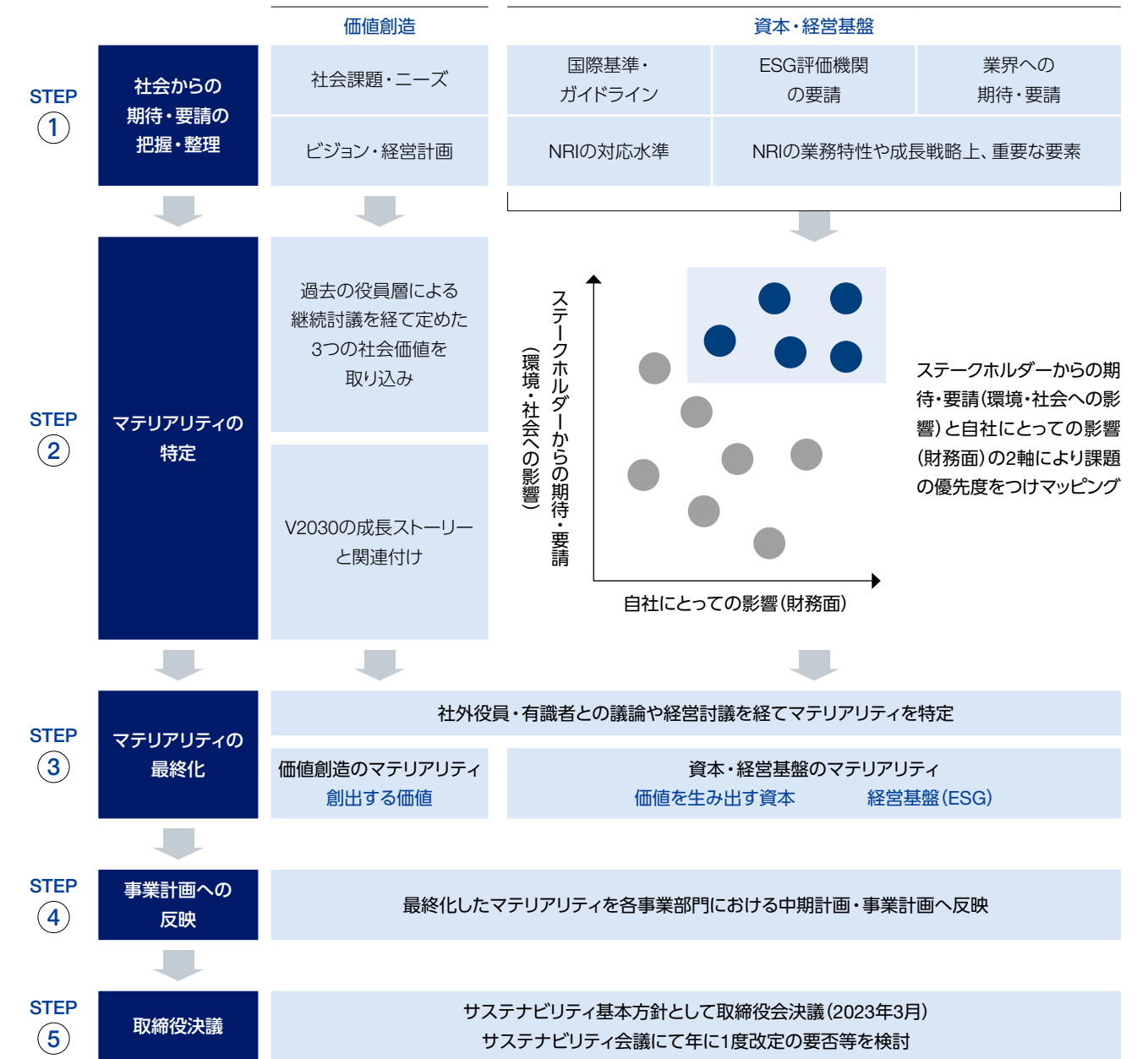


メンター役の北川園子

マテリアリティ特定プロセス

国際基準・ガイドライン、ESG評価機関からの要請、企業理念・成長戦略との整合、社外取締役・有識者の意見等を参考に、経営の視点や社外ステークホルダーの視点からNRIのマテリアリティ(重要課題)を2010年に特定し、2017年に改定しました。

その後、NRIのビジネス環境や社会環境の変化、ダブルマテリアリティの考え方も踏まえて、自社にとっての影響(財務面)のみならずステークホルダーからの期待・要請(環境・社会への影響)を考慮したマテリアリティを2023年に再度特定し、V2030に組み入れています。



2025年度に向けた環境認識

中期経営計画(2023-2025)の3年間における事業環境の見通しについては次のように見えています。

地政学的なリスクや金融政策の不透明感など、リスクが顕在化する可能性があることを認識しています。一方で、人手不足等を背景として生産性向上を図るためのDX需要は健在です。資本効率を向上させるためのビジネスモデル改革にとってDXの重要性はますます高まっていくでしょう。また、基幹系システムでのAI活用、レガシーシステムのモダナイゼーションなど、DXはより進化していくと想定しています。

事業環境認識



中期経営計画(2023-2025)(中計2025)

中期経営計画(2023-2025)(以下、中計2025)では、成長戦略の柱として「コア領域」、「DX進化(DX2.0/3.0)」、「グローバル」、「マネジメント」の4つを掲げています。2026年3月期の目標として、売上収益8,100億円(2023年3月期から2026年3月期の年平均成長率5.4%)、営業利益1,450億円(同9.0%)、営業利益率17.9%を掲げています。

成長戦略の柱

▶ コア領域

顧客の長期的な戦略パートナーとなることで顧客基盤をさらに拡大するとともに、金融ビジネスプラットフォーム(金融BPF)やデジタルIP(DiPcore)などIP型ビジネスモデルの拡大、サイバーセキュリティなどIT基盤サービスの進化、抜本的な生産革新による競争力向上・付加価値向上を目指します。

▶ DX進化(DX2.0/3.0)

旧野村総合研究所の設立時より保持するシンクタンク機能のさらなる強化によりデジタル社会資本の共創を加速し、また、マイナンバー関連サービスやグリーントランスフォーメーション(GX)関連など新たな領域におけるデジタル社会資本の構築に挑戦します。

▶ グローバル

日本・豪州・北米の3極での事業運営に向けて、豪州では安定成長、北米では事業基盤の確立を目指します。

▶ マネジメント

新たな価値創造のための経営基盤の盤石化に向けて、人的資本の拡充により成長を加速するとともに、環境対応を含むサステナビリティの取り組みをサプライチェーンへ拡張していきます。

中計2025:成長戦略の柱

コア領域	ビジネスモデルの進化で競争力と付加価値を向上 ・顧客の長期的な戦略パートナーとなり、 顧客基盤をさらに拡大 ・金融BPFなどの高付加価値な IP型ビジネスモデル を拡大 ・ 抜本的な生産革新 により、生産性を向上
DX進化(DX2.0/3.0)	デジタル社会資本の共創と新領域への挑戦 ・シンクタンク機能の強化により DX2.0/3.0創出 を加速 ・ 「デジタル社会資本」 の実績を積み上げ(マイナンバー関連サービス、NRI-CTS*など) <small>※ カーボントレーシングシステム</small>
グローバル	世界3極での事業運営に向けた体制整備 ・ 豪州安定成長と、北米事業基盤 の確立 ・グローバルガバナンス体制を拡充し、事業推進・管理機能を強化
マネジメント	経営基盤の盤石化 ・採用拡大、D&Iの定着など 人的資本の拡充 により成長を加速 ・ サステナビリティ経営 を強化。環境対応を サプライチェーンへ拡張

コア領域の深化(国内顧客の拡大)

コア領域をとりまく事業環境については、経営とテクノロジーの融合が進展していくと想定しています。DXは複雑化し、ビジネス・業務・基幹システムを統合した大規模なDX需要が顕在化していくでしょう。顧客のビジネスとITを知り尽くしていることが、競争力を規定します。NRIにとっては、コンソリユーションの強みを発揮する機会が拡大すると捉えています。

中計2025：セグメント別施策（例）

コンサルティング(+50億円～)	金融ITソリューション(+400億円～)
<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデルと組織改革、KPI設定やデータによるPDCAなど、デジタルファーストへ向けた複雑化するDXに対し、課題設定から実行支援までトータル支援 GXなど新たなテーマを取り込みながら、公共向けなど社会課題系コンサル案件を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> BPFをアンバンドリングし、業界横断サービスを展開。加えて、ニーズに対応してサービスラインアップを拡充 顧客のレガシー脱却ニーズに、クラウド移行などモダナイゼーション支援を拡大 証券+地銀など業界再編、新規参入向けサービス強化
産業ITソリューション(+400億円～)	IT基盤サービス(+50億円～)
<ul style="list-style-type: none"> セカンドティアの企業群へ波及するECなどビジネスのDX化の需要の取り込み AI活用による業務プロセス改革にコンソリユーションで対応し、顧客を深掘り フロントDXに伴う会計・人事、コールセンター、CRM等、基幹系システムの大型刷新をリード 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルリスクは高度化・複雑化。法制度対応なども求められる中、拡大するサイバーセキュリティ関連ニーズへの対応を強化 オンプレミス/クラウド双方のメリットを活かす新サービスなどクラウド基盤サービスを拡充

()内の数値は、2023年3月期から2026年3月期の売上伸長

コア領域の進化(抜本的な生産革新)

THE STARなどの金融ビジネスプラットフォームを含む既存IT資産のモダナイズ、システム開発の標準化・効率化に資する開発フレームワークの刷新、開発プロセスへのAIの適用などにより、抜本的な生産革新に取り組みます。また、中計2025の3年間で合計約200億円の生産性向上投資を計画しています。

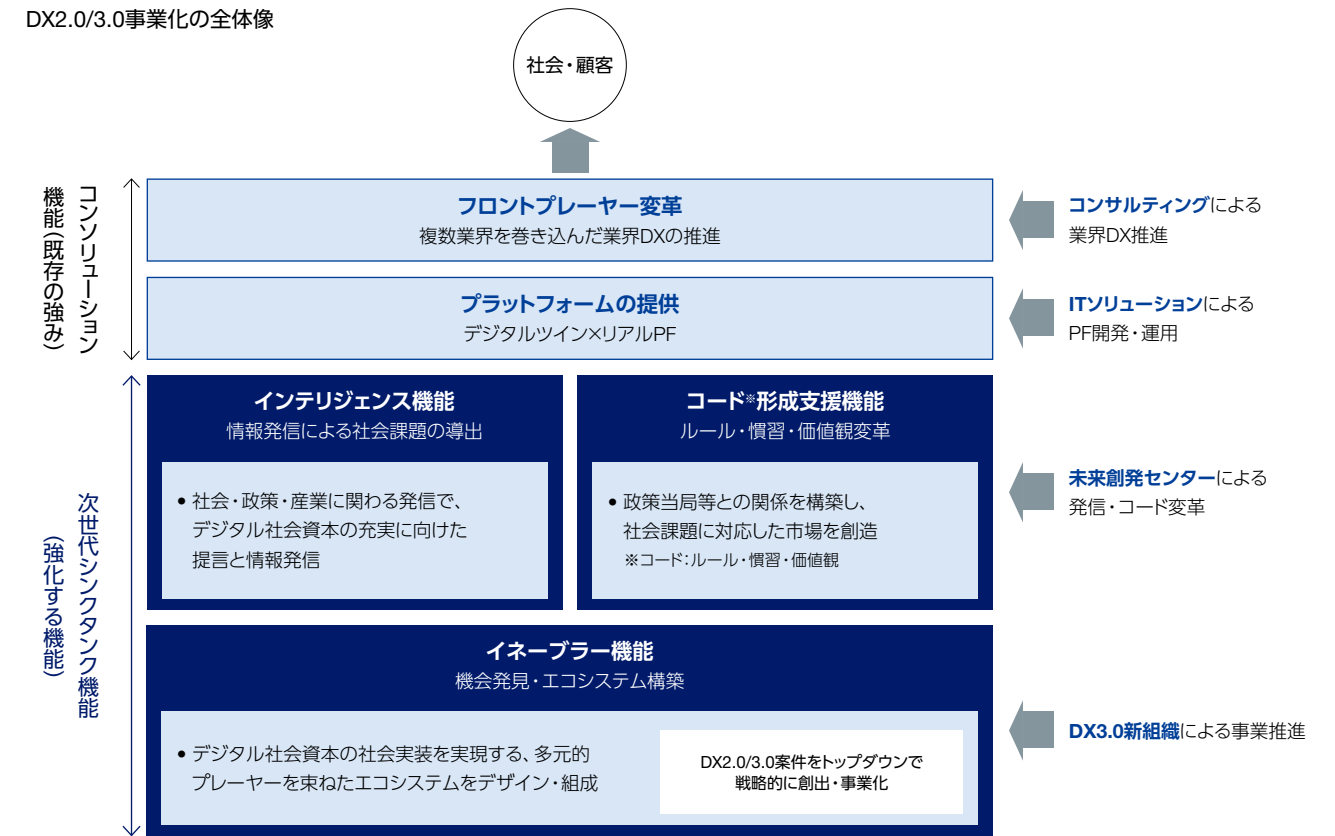
中計2025：生産革新施策（例）

既存IT資産のモダナイズ	<ul style="list-style-type: none"> 金融ビジネスプラットフォームの機能統廃合など、システム規模の最適化 基盤刷新、クラウド移行など産業分野のモダナイズ推進 						
開発フレームワーク	<ul style="list-style-type: none"> 開発フレームワークのバージョンアップ ローコード/ノーコード、自動化などを組み込んだ開発フレームワークの構築 社内のノウハウ共有拡大と、共通的なモジュールをシェアする仕組みの整備 						
AIを活用した開発プロセス確立	<table border="1"> <thead> <tr> <th>STEP1</th> <th>STEP2</th> <th>STEP3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AIテスト支援 AIを活用したテスト工程の工数削減</td> <td>AIプログラム生成 AIテスト自動化 テスト工程+開発工程の工数削減</td> <td>NRI版AIエンジン活用 テスト工程+開発工程の工数削減の適用拡大</td> </tr> </tbody> </table>	STEP1	STEP2	STEP3	AIテスト支援 AIを活用した テスト工程 の工数削減	AIプログラム生成 AIテスト自動化 テスト工程+開発工程 の工数削減	NRI版AIエンジン活用 テスト工程+開発工程の工数削減の 適用拡大
STEP1	STEP2	STEP3					
AIテスト支援 AIを活用した テスト工程 の工数削減	AIプログラム生成 AIテスト自動化 テスト工程+開発工程 の工数削減	NRI版AIエンジン活用 テスト工程+開発工程の工数削減の 適用拡大					

次世代シンクタンク機能による、DX2.0/3.0事業の創出

ビジネスモデル変革を支援するDX2.0、社会課題解決に取り組みパラダイム変革を支援するDX3.0の各領域において、新たな事業の創出に取り組んでいきます。DX2.0/3.0では、顧客個社のニーズのみならず、業界全体、社会全体の課題を把握しつつ、自らが市場を形成するメカニズム構築に積極的に関与することがますます重要となります。NRIは、このような「イネーブラー機能」を推進するために新たな組織を設置するとともに、従前より社会提言などの情報発信を行う未来創発センターと組み合わせた次世代シンクタンク機能を強化していきます。これにより、ITソリューションを活用するプラットフォーム型ビジネスの市場を新たに創り出していきます。

DX2.0/3.0事業化の全体像



豪州:M&Aによる拡大フェーズから、安定成長と収益性向上へ

2017年3月期から2023年3月期の7年間では、主にM&Aを通じて事業領域と地域を拡大し、事業基盤を整備してきました。中計2025では、安定成長と収益力強化を図りつつ、日米豪3極のシナジー創出などの質的成長を目指しています。

▶ NRIオーストラリア (旧ASG)

2016年12月に買収したASGは、2023年2月にNRIオーストラリアへと名称を変更しました。ASGは、2017年から2022年にかけて実施したM&Aで、下流工程 (managed service) から上流工程 (advisory & solution) へのケイパビリティ拡大、DXコンサルティングやアプリケーション開発等の機能強化、地理的な拡大を実現し、コンサルティングから開発・運用までを展開するNRIらしいサービスラインアップを提供しています。この社名変更により、豪州IT市場におけるNRIブランドの浸透を促進するとともに、豪州内の各事業会社がNRIというブランドのもと一体となり、より一層、事業連携、融合を進め、NRIのグローバル事業の柱として着実に成長することを目指します。NRIオーストラリアは、豪州で人気が高いラグビーチームのThe New South Wales Waratahs (ニューサウスウェールズ・ワラターズ) のプリンシパルパートナーとしてスポンサー契約を締結しています (契約期間は2022年9月から2025年8月)。このスポンサー契約を通じて、豪州だけでなく、オセアニア地域でのさらなる知名度向上を目指しています。

▶ Planit

Planitは、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を行うテストング専門の会社です。2022年に買収した子会社との連携を密にして安定成長を目指します。

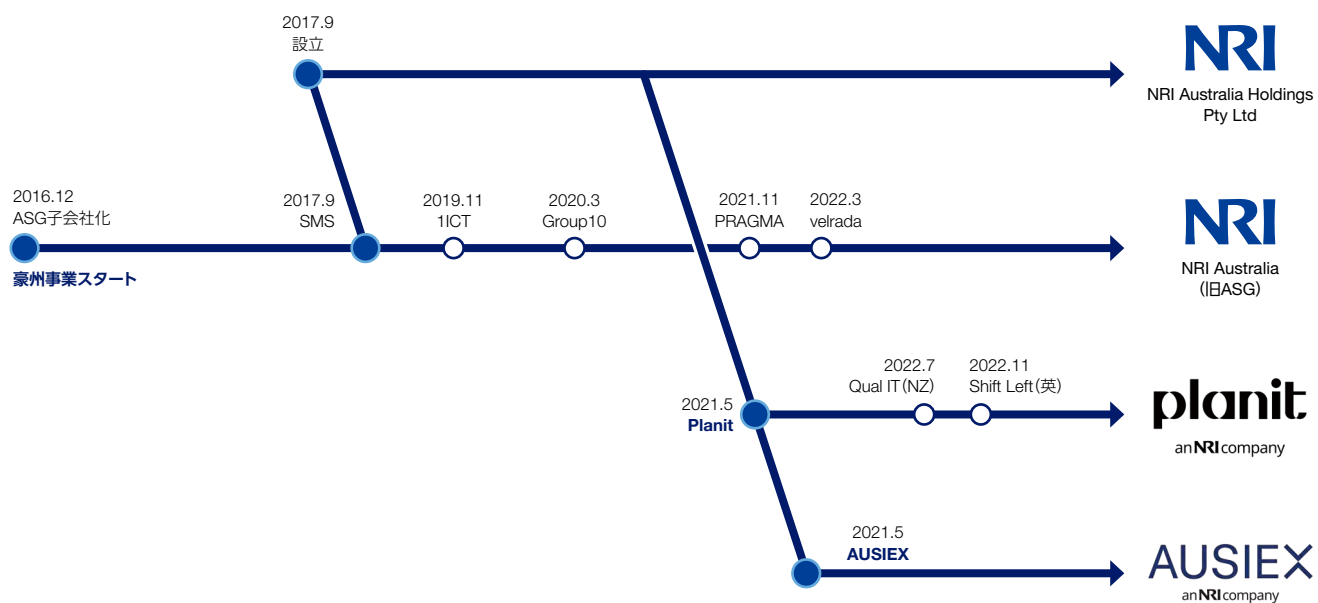
▶ AUSIEX

AUSIEXは、金融市場の低迷などに対応して、2022年にコスト構造改革を実施しました。また、証券のバックオフィス業務を管理するNRIのグローバルソリューションであるI-STAR/GVのエンジンをAUSIEXのシステムに移管する取り組みを進めています。これにより、サービスラインアップをウェルスマネジメント領域から証券バックオフィス業務へと広げていく予定です。

▶ NRIオーストラリア・ホールディングス

豪州事業を統括するNRIオーストラリア・ホールディングスでは、グループ会社のERP (Enterprise Resource Planning) システム統合や間接業務のシェアード化による生産性向上に取り組むなど、収益力の向上に努めています。

豪州でのM&A



北米:Core BTSを核に事業基盤を確立

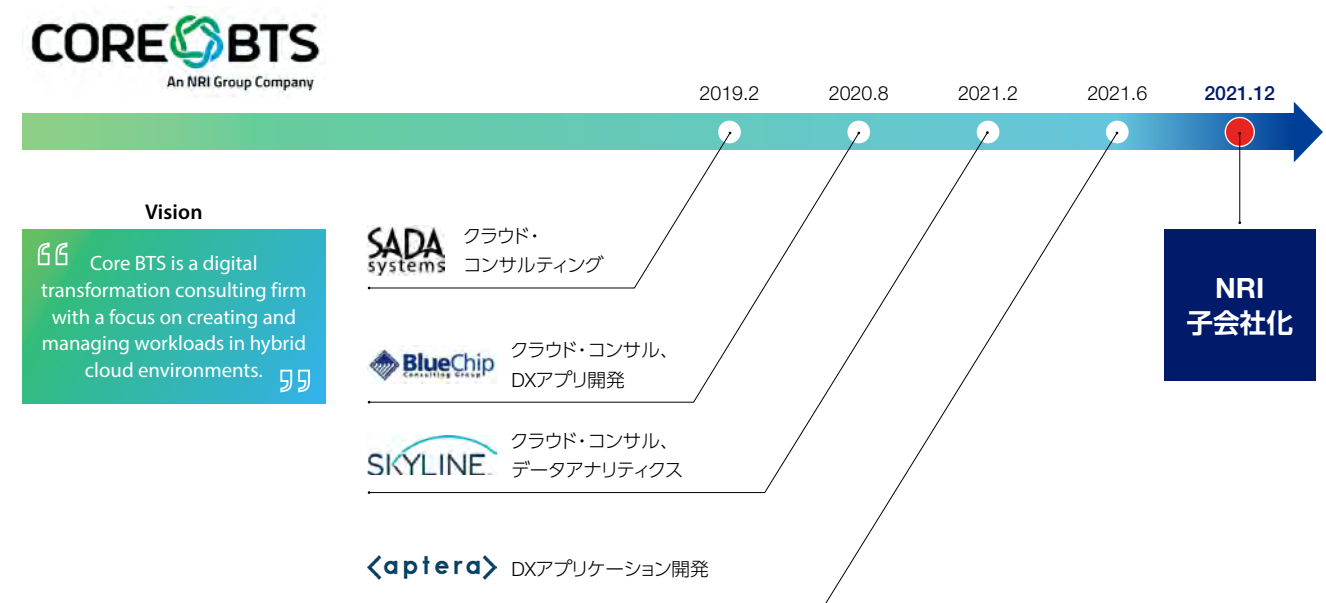
2021年12月に子会社化したCore BTSは、ネットワーク構築を祖業とする会社です。2019年から2021年の間に、クラウドコンサルティング、DXアプリケーション開発などのケイパビリティを持つ会社をM&Aで拡充しながら事業領域を拡大してきました。

中長期的には、このCore BTSを核としながら、クラウド事業およびネットワーク事業におけるDXのソリューションをフルラインアップで提供し、特に、クラウド基盤、アプリケーション開発、セキュリティといった、内製要員では対応が困難な専門性の高い領域においてコンサルティングからシステム開発・導入、運用までを手掛けるデジタル・エンジニアリング事業を北米ITサービス市場において提供することを目指しています。

2023年3月期は、途上にあった営業体制の一体化を加速するため、営業トップのCRO (Chief Revenue Officer) 採用、地区営業責任者の交代、DXコンサルティングの営業研修、マーケティング等の営業支援組織の刷新など、営業体制の再構築に向けた取り組みを行いました。また、日系企業への営業やデリバリー能力補完に向けたNRI・海外グループ子会社間での連携を検討するなど、中長期の成長に向けた施策を実施中です。

Core BTSの“Vision” (ハイブリッドクラウド上でのDX実装) を策定したことで、目指すべき方向が可視化されました。Visionの実現に向けて成長を目指します。

北米でのM&A



人的資本の拡充

NRIの成長ストーリーを実現するために必要な人員数の拡大については、新卒採用、キャリア採用ともに積極的に行っていきます。また、社員の志向・経験を考慮しながら一人ひとりの能力を最大限に引き出すことで、人的資本の成長サイクルを加速させていきます。

ダイバーシティ&インクルージョンにも継続的に取り組み、多様なプロフェッショナルが活躍できる、エンゲージメントの高い組織を構築していきます。

中計2025：人的資本の施策（例）

新卒・キャリア採用強化	<ul style="list-style-type: none"> 第二新卒採用の強化 学生インターン受け入れの拡大 アルムナイやリファラル採用など採用チャネルの拡大 	(NRI籍)	2023年3月期実績	2026年3月期計画
		新卒採用	399名	約500名
		キャリア採用	335名	約370名
成長機会の拡大	<ul style="list-style-type: none"> タレントマネジメントによる成長機会付与と成長実感向上 「DX」「事業創造」「グローバル」などのクイパビリティ可視化と、計画的な機会付与 			
ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> 管理職への登用など、女性活躍機会の拡大 グループ全体のエンゲージメント向上 <ul style="list-style-type: none"> 全社員参加の「MVVダイアログ」を通じて、MVVを基軸に多彩な個が結集 キャリア入社社員のオンボーディング強化 			

※ MVV: Mission & Values, V2030
 人的資本の拡充については、P.56以降に詳しく記載しています。

ESGの取り組みをグループ・グローバル、さらにサプライチェーンへと拡張

サプライチェーン全体へ脱炭素化の取り組みを拡張するため、2051年3月期にNRIの温室効果ガス排出量(Scope1+2+3)をネットゼロとする新たな目標を掲げました。また、Scope1+2におけるNRIの温室効果ガス排出量は、2031年3月期にネットゼロを目標としています。

社会的責任の遂行に関して、NRIグループビジネスパートナー行動規範の適用範囲を拡大するなど、サプライチェーン全体での取り組みを図っていきます。

ガバナンスについては、グループ会社の増加、グローバルな地理的拡大に応じた体制・取り組みへの強化を行うとともに、ESGの観点で基盤となる活動を推進する会議体を拡充するなどサステナビリティ・ガバナンスを強化しています。

中計2025：ESGの施策（例）

<p>ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献</p> <p>サプライチェーン全体での脱炭素化</p> <ul style="list-style-type: none"> ネットゼロ実現の取り組み加速 再生可能エネルギーの利用拡大 気候変動情報、自然資本・生物多様性等の開示充実 	<p>ステークホルダーとの関係強化による社会的責任の遂行</p> <p>ステークホルダーのウェルビーイングの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ワークインライフ・健康経営の進化 NRIグループビジネスパートナー行動規範の適用拡大 人権デューデリジェンス強化、AI倫理動向の把握・対応 	<p>戦略的なリスクコントロールを実現するガバナンスの高度化</p> <p>グループ・グローバルでの取り組み加速</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報開示の充実 サステナビリティ関連のガバナンス強化 サステナビリティ経営を加速する役員報酬の設計
--	---	---

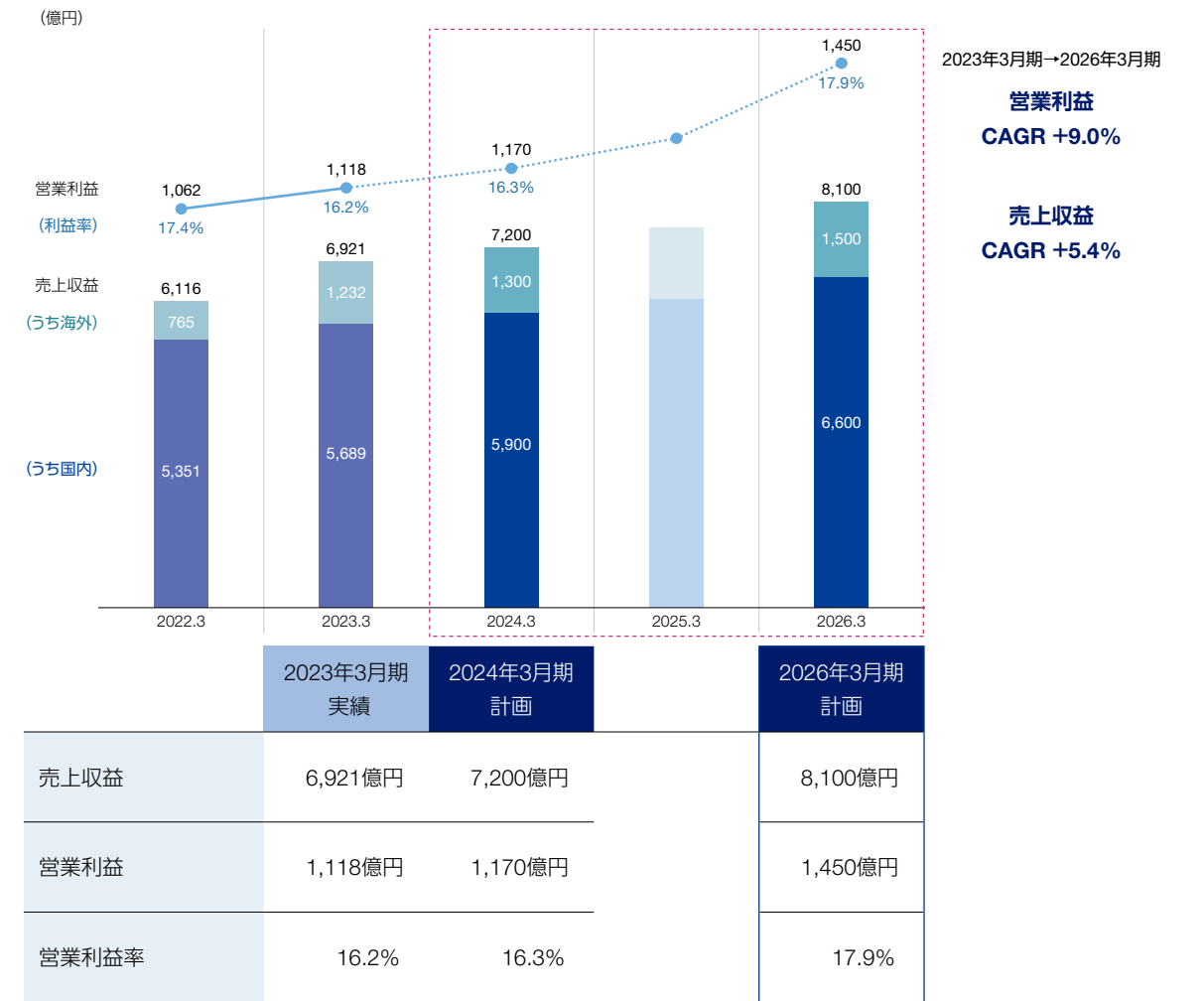
経営基盤 (ESG) については、P.78以降に詳しく記載しています。

数値計画

2023年3月期から2026年3月期にかけて、売上収益は年平均成長率(CAGR)5.4%の8,100億円、営業利益は年平均成長率(CAGR)9.0%の1,450億円、営業利益率は17.9%を目標としています。また、2026年3月期の海外売上収益は1,500億円を目標としています。いずれもM&Aを含まないオーガニック成長を前提とした数値目標です。

営業利益目標1,450億円の達成に向けた3年間の増益額のうち、約2分の1は国内事業における増収効果、約4分の1は国内事業の生産性向上による利益率上昇、残りの4分の1はグローバル事業の成長・収益性向上によって実現する計画です。

中計2025の数値計画



(注) 2024年3月期の計画値は2023年7月27日時点のものです。

CFOインタビュー



V2030の成長ストーリーの
実現に向けて
柔軟かつ積極的な
財務活動をリードします。

常務執行役員
CFO
須永 義彦

2023年3月期の財務活動の総評をお聞かせください。

2023年3月期は、新型コロナウイルスの流行がピークを越え、徐々に社会経済活動が正常化に向かった1年でした。世界経済に目を向けると、各国中央銀行による長年の金融緩和政策に伴う過剰流動性の発生や新型コロナウイルス流行によるサプライチェーン分断によりインフレ傾向が顕著になりました。これにウクライナ戦争によるコモディティ価格の上昇が追い打ちをかけ、各国中央銀行が一斉に金融引き締めに動きました。各国金利が急激に上昇した結果、対円金利ギャップが拡大し、大幅な円安が進行する事態となりました。年度中盤には、日銀総裁の交代を見据えたイールドカーブ・コントロール政策(以下、YCC政策)の見直し観測から、国債金利および為替ポリティシティが上昇したことは記憶に新しいと思います。

この環境下で、当社は難しい舵取りを求められました。当社はここ数年、豪州と北米でのM&Aを積極化させてきたことから外貨調達金額が膨らんでおり、急激な金融費用の増加が経営課題になりました。この課題解決のため、まずは外貨調達を円貨調達に切り替える選択をしました。また、円貨調達については、長期金利の上昇を想定し、2022年のうち

になるべく長期の社債を発行する決定を下しました。ただ、市場環境としては、長期金利上昇の観測が始め、長期債の需要が減少していたこともあり、うまくいくかどうかは手探りの部分もありました。

難しい環境でしたが、各種施策の結果についてどのように評価していますか。

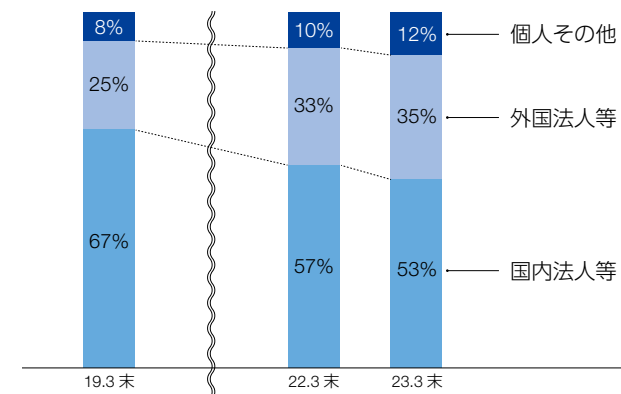
うまくいったと思います。2022年12月に5年債・7年債・10年債の3年限総額650億円の起債を行いました。これは当社にとって過去最大の社債発行金額です。特に7年債・10年債という長期債についても投資家との入念な対話で着地点を見出すことができました。条件決定直後の日銀金融政策決定会合でYCC政策の見直しがあったのは偶然ですが、結果としてベストなタイミングでの起債だったと思います。調達した資金は既存の外貨調達の返済に充てるなどして金融費用削減につなげました。円貨調達に切り替えることで発生する為替変動の影響については、バランスシート変動を考慮に入れながら、適切なヘッジ戦略を実行しています。

同時期に、当社大株主に対するNRI株式売却要請に端を発した「株式売却」というイベントもありました。

こちらは当初の財務戦略には入っていませんでした。マクロ経済環境とは関係のないイベントであり、個別かつ慎重に対処しなければならない課題でした。

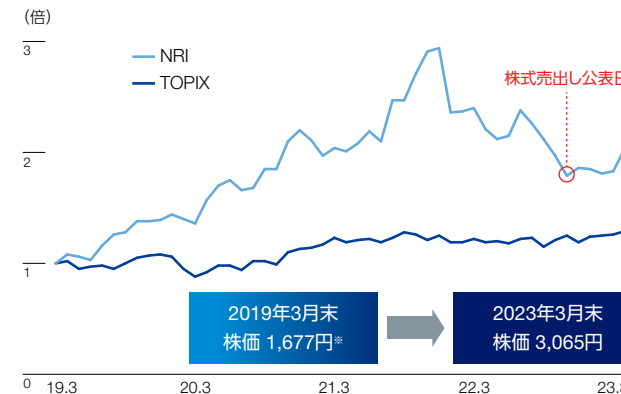
対象株式総数の大きさから、売却による当社株価への影響が懸念材料としてありました。負債調達による自己株式の取得は当社クレジット(財務健全性)の観点から配慮が求められました。内外関係者と対応方針について何度も協議を重ね、「株式売却」という方法で課題解決を図りました。国内外の投資家へのロードショーは代表取締役以下全社一丸となって実施しました。最終的には当社最大となる1,200億円規模のPaprik・オファリング(以下、PO)となりましたが、株価に影響を与えるリスクの最小化、財務健全性の維持、株主分散による市場流動性向上の3点で当社および関係者にとって最良のスキームでした。

株主構成比率の推移



(注)自己株式除く

株価推移



(注) 2019年3月末の株価は調整後株価です。上のグラフは2019年3月末の終値を1としています。(出所) NRI作成

財務戦略に基づいた大型起債と株式売却しによって当社の財務活動が高く評価され、「DEALWATCH AWARDS 2022」の総合部門の最優秀賞に当たる「Issuer of the Year」等、複数の賞を受賞しました。

前回の中期経営計画を策定した2019年3月期と比べ当社の株主構成・財務構成は大きく変化しています。今回のPOもそうでしたが、今後もステークホルダーの皆様の利益を考慮した財務戦略を実施していく必要があると感じています。

「中期経営計画(2023-2025)」の財務方針のコンセプトをお聞かせください。

2023年4月に公表した「中期経営計画(2023-2025)」(以下、中計2025)は同時に公表した「NRI Group Vision 2030」(以下、V2030)の前半期間という位置付けです。NRIは、コア領域、DX、グローバルの3つの軸でV2030の成長ストーリーを描いています。コア領域では、コンソリデーションで顧客との価値創造をさらに深める「深化・拡大」に加えて、ビジネスプラットフォーム拡大と抜本的な生産革新で圧倒的な競争力と高付加価値を実現する「進化」を遂げます。DX領域では、企業や産業を超えて社会にインパクトをもたらすDX3.0に挑戦し、デジタル社会資本を創出します。また、グローバルでは、アジア・豪州に加え、巨大かつ高い成長力を持つ北米市場へ展開し、NRIらしいプロフェッショナルサービスの事業基盤を確立します。

財務戦略もこの道筋に沿ったものでなくてはなりません。2030年には、売上1兆円超(うち海外2,500億円超)、営業利益率20%以上を想定していますので、財務部門としては、この目標を支えるバランスのとれた投資・調達・還元を考えています。

格付情報

格付機関名	19.3末	23.3末
格付投資情報センター(R&I)	AA-(安定的)	AA-(安定的)
S&Pグローバル・レーティング・ジャパン	A(安定的)	A(安定的)

(注) 長期格付(見直し)

2030年までの期間を大きく分けると、前半の中計2025を「成長のための種まき期間」、その後の2030年までを「成長の果実を刈り取る期間」と捉えています。前半と後半にはそれぞれメリハリを持たせています。

中計2025ではどのような点に重点を置いたのか詳しくお聞かせください。

中計2025までの期間は、文字通り飛躍的成長と変貌を遂げるための「種まき期間」ということです。この期間は成長基盤を確保することを重視します。既存サービスの維持・サービス拡大、DX2.0/3.0での事業創造、生産性向上に投資は欠かせません。また、外部成長には海外事業会社の買収が必要になります。後者については、市場環境やタイミングにも左右されるので、無理に実行することはありませんが、適時適切な成長機会が訪れた際には、難なくチャレンジできるような財務的オプションをすでに検討しています。

この「種まき期間」については、外部調達による一時的なバランスシートの拡大を想定しているため、財務規律を経営戦略に沿って一定程度緩和する方針であり、ネットD/Eレシオの上限を0.5倍、ネット有利子負債EBITDA倍率の上限を1.3倍に設定しています。

株主還元という意味では、目先の急速な業績拡大を追わず、ROE目標は現在の20%以上という水準を維持していく方針です。一方、「種まき期間」であっても、成長の果実を適正なレベルで株主還元することは重要と考えています。そのため、中計2025では配当性向の目標を現在の水準から40%に段階的に引き上げることとしました。

今後のキャッシュ配分方針はどのように考えていますか。

まず、手元運転資金は売上高の2ヵ月程度を目安に保持します。キャッシュ配分方針については、中期経営計画(2019-2022)期間における実績に表れているように、「既存事業維持」、「成長投資」、「株主還元」のバランスを考慮しながら配分を行ってきました。先に述べたように、中計2025はV2030に向けた成長のための「種まき期間」となりますので、時には外部調達を活用しながら、DX需要に対するプラットフォーム化への対応やDX3.0事業の創出、これらに加えて北米事業基盤をより強固にするための新規投資に積極的に資金を配分する方針です。

そのため、中計2025までの期間では「成長投資」に重きを置いたキャッシュ配分方針になることを想定していますが、

V2030までの長期的なスパンで見ると「既存事業投資」、「成長投資」および「株主還元」のキャッシュ配分はバランスしてくと考えています。

中計2025の財務方針の中で、経営指標としてROEを重視している理由をお聞かせください。

ROEは、これまでも当社が経営指標として重視してきた指標です。資本効率性を計測する指標として、世界的に最も受け入れられています。他の経営指標や企業との比較が容易であることも、採用理由の1つです。ただし、ROEは重要な経営指標ではあるものの、唯一絶対の指標ではありません。

自己株式の取得や会計的な手法により資本を調整することで、中計2025で掲げているROE20%以上の目標を達成するということは考えていません。最終年度の営業利益率の

目標を17.9%と開示している通り、事業の成長を伴いながら健全にROEを維持・向上させていくことを基本的な方針としています。

最後にV2030に向けた決意表明をお聞かせください。

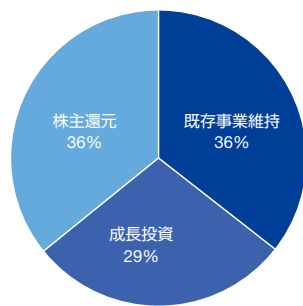
NRIの飛躍的成長と変貌に向けた経営戦略、成長ストーリーの実現を財務的側面からリードします。グローバルに目を向けると、今後も地政学的リスクや各国金融政策転換など、将来見通しが目まぐるしく変わることが予想されます。だからこそ、今回策定した財務方針を大きな柱としながらも、柔軟かつ機動的な財務運営を実践します。ステークホルダーの皆様引き続きご理解・ご支援いただけるよう取り組んでいく所存です。

中計2025の財務方針

財務方針 (2025年の姿)	株主還元	配当性向を2026年3月期までに 40%
	ROE	20%以上
	手元運転資金	売上高の 2ヵ月程度
	財務規律	ネットD/Eレシオ 0.5倍 を上限 ネット有利子負債は EBITDAの1.3倍 の範囲内

キャッシュ配分実績

中期経営計画 (2019-2022) 期間

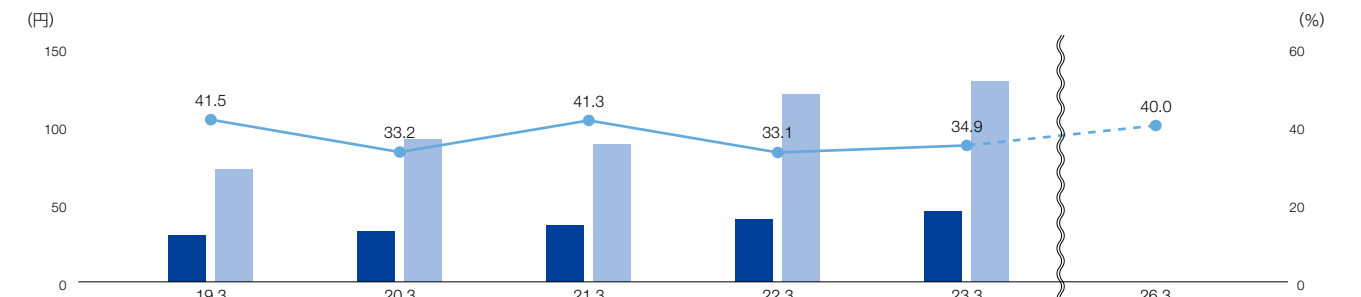


※ 2020年3月期の自社株TOBを除く

中計2025におけるキャッシュ配分方針

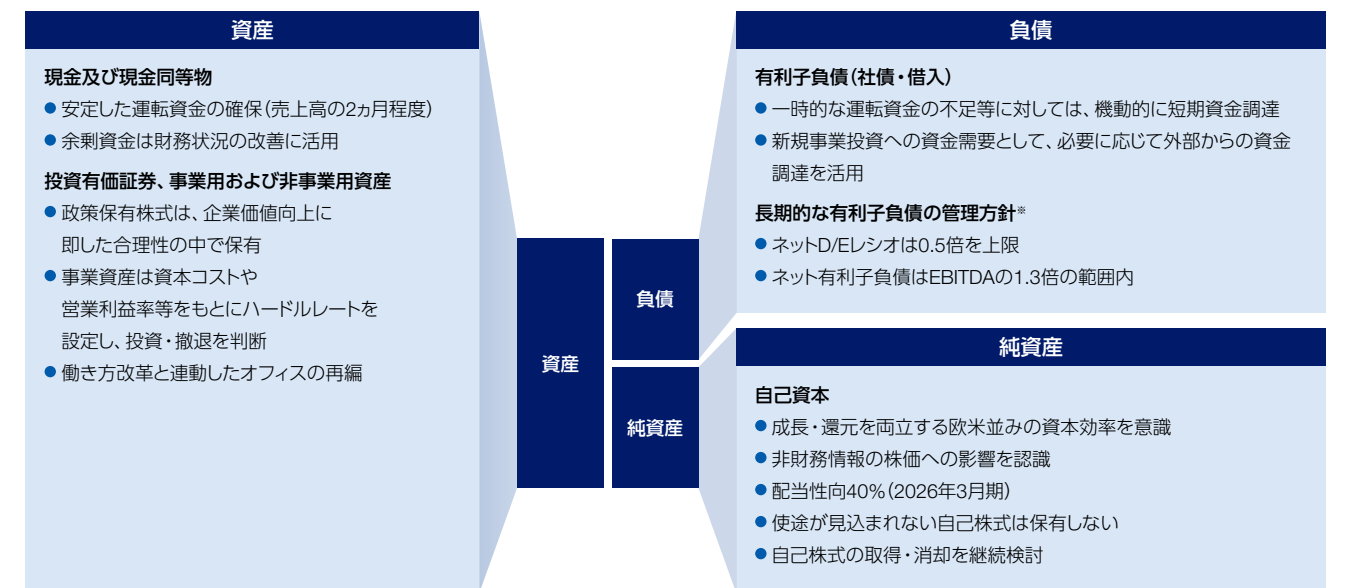
- **事業投資 (平均約500億円/年)**
 - 既存サービスの維持・サービス拡大に加え、DX2.0/3.0事業創造、生産性向上に積極投資
- **外部成長投資**
 - 外部成長は、主に北米での地域拡大とケイパビリティ拡大の手段として継続検討
 - 中計2025の業績目標は外部成長を織り込まず、機会をみて実施
- **株主還元**
 - 配当性向を2026年3月期までに**35%→40%**に引き上げ
 - ROEは**20%以上**。自己株式取得は株価水準など勘案して機動的に実施

1株当たり年間配当金・基本的1株当たり当期利益・配当性向の推移



■ 1株当たり年間配当金(左軸) ■ 基本的1株当たり当期利益(左軸) ● 配当性向(右軸)
 (注) 1. 2019年3月期は日本基準
 2. 当社は、2019年7月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株主分割を行いました。基本的1株当たり当期利益(EPS)、希薄化後1株当たり当期利益(EPS)および1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)は、それぞれ2019年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算出しています。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。

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、社債および借入金を対象としている。

コーポレート部門管掌役員メッセージ

一人ひとりの活躍が
社会変革に貢献する経営を
実践し続けていきます。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



V2030: サステナビリティ基本方針(マテリアリティ)

NRI Group Vision 2030(以下、V2030)では、サステナビリティ基本方針(マテリアリティ)を新たに定め、取締役会で決議しました。8つのマテリアリティを3層に構造化していますが、2層目の「価値を生み出す資本」に人的資本と知的資本を位置付けています。NRIの価値を生み出す源泉は人的資本と知的資本であると明文化することは、組織として力を結集する上で、また、個人として能力を発揮する上での指針となります。

私たちは、企業理念に掲げる「私たちの価値観」を常に意識しています。社員一人ひとりが「私たちの価値観」を大事にしなが、真摯に仕事に取り組む日常を積み重ねることは、新たな価値の創出につながると信じています。

価値の源泉: 人的資本

NRIの人的資本の特徴は、各人がそれぞれの分野においてプロフェッショナルであり、事業や業務で各々が主役として活躍していることです。それぞれの社員が個の強みを発揮し、かつ、個の活躍を後押しする制度を会社が運用することが価値創出力を持続的に高めていくと考えています。そこで、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始まり、早期にプロジェクトリーダーやプロジェクトマネージャーに任命する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ます。加えて、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。組織の枠を超えてやりたいことに挑戦できるなど、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。

社員の挑戦を後押しするために、2022年4月より新しい人事制度の運用を開始しました。この人事制度は、キャリアの複線化、役割等級制度を特徴としています。従前、一定の経験を積んだ社員は組織の長に昇格する形が主であり、専門領域をさらに突き詰めるキャリアパスは必ずしも明確になっていませんでした。キャリアの複線化により、様々な分野で専門性を活かして大きな成果を出している人材を高く評価できるようになりました。役割等級制度は、過去の業績ではなく、今必要な役割で成果を発揮してくれる人材を登用することで多様な人材の活用を促し、各人が新たな役割に挑戦することでキャリアを切り開くことを狙いとしています。

また、定年後の再雇用制度では、経験や知見が豊富で活躍が期待できる人材を高い処遇で雇用する「マイスター職」を設けることで、意欲と能力の高い人材が引き続き活躍する環境を整備しています。

価値の源泉: 知的資本

「価値を生み出す資本」のもう一つは、知的資本です。その根幹となる品質管理は、こだわりを持って進めています。長年にわたり品質へのこだわりを実現する組織・体制・活動を高度化し続けてきました。

例えば、1987年より始めたシステム開発会議は、約3,000回の開催実績を重ねています。NRI認定資格の保有者を含む社内の専門家たちがレビューアールとして会議に参加し、多面的な観点でプロジェクトのリスクを検討することにより、高品質なシステムを実現しています。複雑で大規模なシステムは開発・運用の難易度が高く、社会インフラとして活用されるシステムには安全・安心が要求されます。システム開発会議は、お客様にとって重要なシステムを高い品質で開発する知恵や工夫を体系化して蓄積し、新たなシステム開発に還元する場として運営されています。当たり前のことを愚直にやり続けることがNRIの文化です。このような文化も広い意味で知的資本の一部と見えています。

過去から蓄積を重ねている技術に加えて、生成型AIのような新しい技術への取り組みも積極的に行っています。NRIは、AIありきではなく、課題を解決する1つの選択肢としてAIを活用しています。社内外を問わずあらゆるリソースを活用して、課題解決の最適解を導きます。

NRIにとっての人的資本と知的資本は、経験や知見の積み重ねによりその価値を高めることができる増価蓄積型の資本です。これからも、社会に変革を生み出す価値の源泉としての人的資本と知的資本を磨き続けていきます。

経営基盤(ESG)の強化

新たな挑戦を続ける前提として、経営基盤が磐石であることが求められます。NRIはサステナビリティ経営の中で、地球環境への貢献、社会的責任の遂行、ガバナンスの高度化に取り組んできました。V2030では中長期の成長に向けて改めて課題を定義しています。

地球環境への貢献に関して、温室効果ガス排出量の削減に積極的に取り組んできました。その結果、外部評価機関か

ら高い評価を得ています。また、2023年2月にScope3を含む総量削減目標を設定し、2050年度にScope3を含めたネットゼロを達成するという目標を設定しました。今後、ビジネスパートナーと協働して持続可能な未来の実現に貢献していきます。

社会的責任の遂行に関して、持続可能な未来社会の実現のためにはサプライチェーン全体での取り組みが不可欠です。ビジネスパートナーの皆様とNRIとともに取り組んでいただきたい事項をまとめた「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を引き続き広げていきます。なお、この行動規範に対する同意書は、2022年6月時点で282社から取得し、2023年6月には501社となりました。

ガバナンスの高度化に関して、国内外のグループ会社に対してコーポレート・ガバナンスの充実に取り組むとともに規程やガイドラインを整備してきました。近年では、M&AによってNRIグループとなった企業が増えてきました。今後は、これらの企業に対して実効性の高いガバナンスの仕組みを整備していきます。

また、サステナビリティに関するガバナンス体制としてサステナビリティ会議を新設するなど高度化にも取り組んでいます。

経営と現場を結ぶMVV

V2030で掲げた成長ストーリーの実現と社員個人の成長の実現の両方を成し遂げる上で、一人ひとりが企業理念に共感し、2030年にめざす姿を自分事として取り組む必要があります。NRIは、会社の目指す姿と社員の取り組みを結びつけるためにMission & Values, Vision(MVV)を題材とした対話「MVVダイアログ」を継続してきました。実際、V2030を発表するまでの間に延べ3,000名がMVVダイアログに参加し、数多くの対話が行われました。例えば、「V2030の内容が自分の担当業務とどのように結びつかわかりにくい」と意見を述べる若手がいるなど、率直な意見交換が行われました。このような対話を通じて経営層と社員の間で目線を合わせることができたと感じています。経営層と社員の対話は、ビジョン策定までの取り組みとして終わらせるのではなく、V2030の実現に向けてどのようなNRIグループを形作っていくか、一人ひとりの想いを組織の行動として昇華する過程として継続していきます。

経営と社員の距離感が近いことを新たなNRIの強みとして、世の中に変化を起こすために挑戦し、2030年にめざす姿の実現に向けて邁進していきます。

マテリアリティ一覧

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

※1 中期経営計画(2023-2025)期間の累計値
 ※2 Direct to Consumer
 ※3 IT基盤サービスセグメント売上高(内部取引を含む)
 ※4 「価値共創」や「3つの社会価値」の概念に強く共感する社員の割合
 ※5 プロジェクトや事業における責任者の女性比率
 ※6 Scope1+2の排出量を97%削減、残余排出量は中和化
 ※7 環境・人権等を含む
 ※8 システム開発委託先など、NRIグループの調達先企業における同意または同等規範保有率

	マテリアリティ		重要指標	2026年3月期目標	(参考) 2023年3月期実績	主な取り組み	SDGsへの貢献
		2030年にめざす姿(目標)					
創出する価値	デジタル社会資本の充実を通じた 活力ある未来社会の共創	優れた人的資本・知的資本と、そこから価値を生み出すための デジタル社会資本が充実 し、あらゆる人が豊かに暮らす、活力ある社会の実現に貢献している	業界・社会変革を実現する DX2.0/3.0総投資額・施策額	630億円 *1	(2024年3月期より計測)	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル変革 <ul style="list-style-type: none"> - DXコンサル、アナリティクス - ソーシャルDX(マイナンバー活用、地方創生など) - D2C*2、金融デジタル事業 社会・制度提言、情報発信 など 	
	社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創	ビジネスプラットフォームの共同利用、データによるリアル空間の可視化や予測等を通じて、 社会資源(人材・公共財・知的財産等を含む)の有効活用や自然資源の循環等 、スマートな社会の実現に貢献している	最適社会に貢献する ビジネスプラットフォーム売上高	1,410億円	1,285億円	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスプロセス変革 <ul style="list-style-type: none"> - 戦略/業務/システムコンサル - バリューチェーンDX (CO2可視化、サーキュラーエコノミーPF創出) ビジネスPFによる共同利用促進 <ul style="list-style-type: none"> - THE STAR, BESTWAY など 	
	社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創	社会インフラやデータが、 災害やサイバーリスクに強く高度で安定稼働するIT基盤 によって守られ、あらゆる人が安心して様々なデジタルサービスを楽しむことができる、強くてしなやかな社会の実現に貢献している	強くてしなやかな社会を支える 安全安心関連売上高*3	2,160億円	1,698億円	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な社会インフラ実現 ITインフラ変革 <ul style="list-style-type: none"> - セキュリティ、クラウドサービス 安定サービス運用 防災・減災政策提言・復興支援 など 	
	価値共創共感度*4(国内グループ)			70%	64%		
価値を生み出す資本	多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による 人的資本の拡充	高い専門性や多様な価値観を持つ人材が集い、プロフェッショナルとして自律的に挑戦・成長し続ける場を生み出し、価値創出につながっている	従業員エンゲージメント(NRI籍)の総合スコア 女性への機会付与率*5(NRI単体)	総合スコア: 70以上継続 機会付与率: 17%	総合スコア: 71 機会付与率: 14.3%	<ul style="list-style-type: none"> 一人ひとりの成長機会の拡大 ダイバーシティ&インクルージョンの定着 成長ストーリーを実現するケイパビリティの増強 など 	
	個々の知を組織力に昇華させる 知的資本の創出・蓄積	個々の知を組織力に昇華させる優れた 知的資本(ビジネスモデル・ブランド・ケイパビリティ) を創出・蓄積し、価値創出につながっている	知的資本創出・蓄積のための投資額	410億円 *1	132億円	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデルの進化(ソフトウェア資産の拡充等) 進化し続けるブランドの形成(情報発信のコンテンツ充実等) 事業展開を支える組織ケイパビリティの強化(品質監理、生産革新等) など 	
経営基盤(ESG)	ビジネスパートナーとの協働による 地球環境への貢献	再生可能エネルギーのさらなる高度利用を進めるとともに、Scope3を視野にビジネスパートナーと協働しながら、 自然資本への配慮と持続可能な地球環境づくり に貢献している	温室効果ガス排出量削減率・再生可能エネルギー利用率(基準年:2019年)	2030年度目標 Scope1+2: ネットゼロ *6 Scope3: 30%削減 再生可能エネルギー利用率: 100%	Scope1+2: 66%減 Scope3: 5%増 再生可能エネルギー利用率: 73%	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量削減・再生可能エネルギー利用の促進(Scope1+2) Scope3における温室効果ガス排出量削減に向けた対応など 	
	ステークホルダーとの関係強化による 社会的責任の遂行	ステークホルダー(ビジネスパートナー、従業員、社会など)との良好な関係を形成し、健全な雇用・労使関係、人権への配慮等、 サプライチェーン全体で社会的責任を遂行 している	「NRIグループビジネスパートナー行動規範*7」への同意または同等規範の保有率*8	国内グループ 90% (参考: グローバル 80%)	当社国内グループ 63% (参考: 当社グループ56%)	<ul style="list-style-type: none"> 従業員のウェルビーイング 人権・労働慣行に関する取り組み(AI倫理など含む) ビジネスパートナーとの協力関係強化、ステークホルダーやコミュニティとの関係形成 など 	
	戦略的なリスクコントロールを実現する ガバナンスの高度化	グループ・グローバル全体で長期視点のリスクコントロールを実現 するため、戦略に応じたリスクテイクも含む、バランスのとれたガバナンスに取り組んでいる	重大なリスクの発現件数(規制当局への報告またはそれに準ずるNRIグループ責の事案)	0件	1件	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体でのガバナンスと内部統制システムの整備・運用 統合リスク管理(ERM) 品質監理、情報セキュリティ管理の強化 情報開示促進と透明性向上 コンプライアンスの徹底 など 	
外部評価指標 DJSI World			選定継続	選定			

デジタル社会資本の充実を通じた 活力ある未来社会の共創

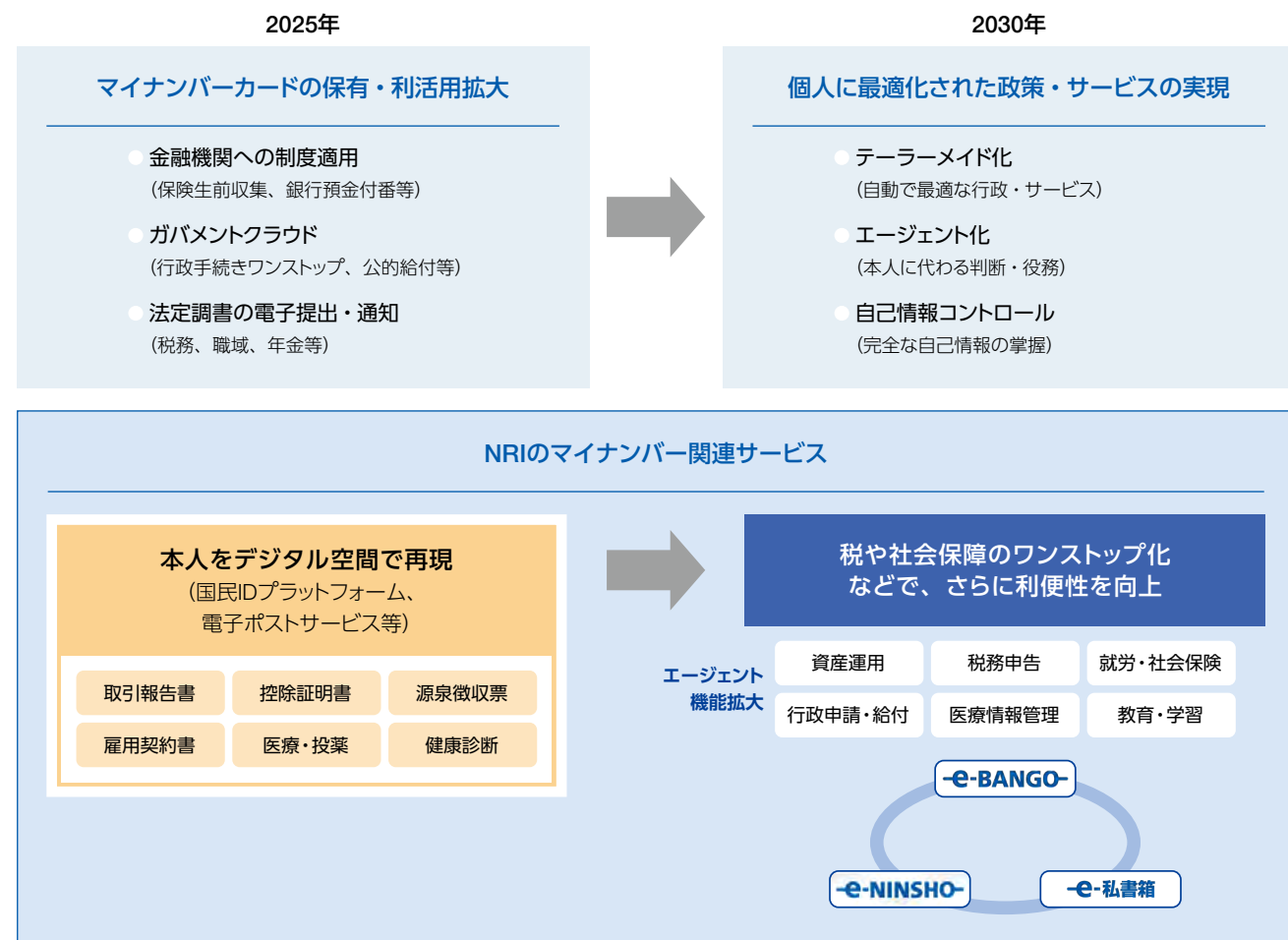
NRIは、お客様のビジネスプロセスを高度化するDX1.0、新しいビジネスをお客様と一緒に構築するDX2.0、社会課題を解決しパラダイム変革を実現するDX3.0を推進しており、新たなビジネスの創出や、お客様との共創事業を積極的に立ち上げています。

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

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

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

取り組み例：DX3.0を通じたデジタル社会資本の創出



社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創

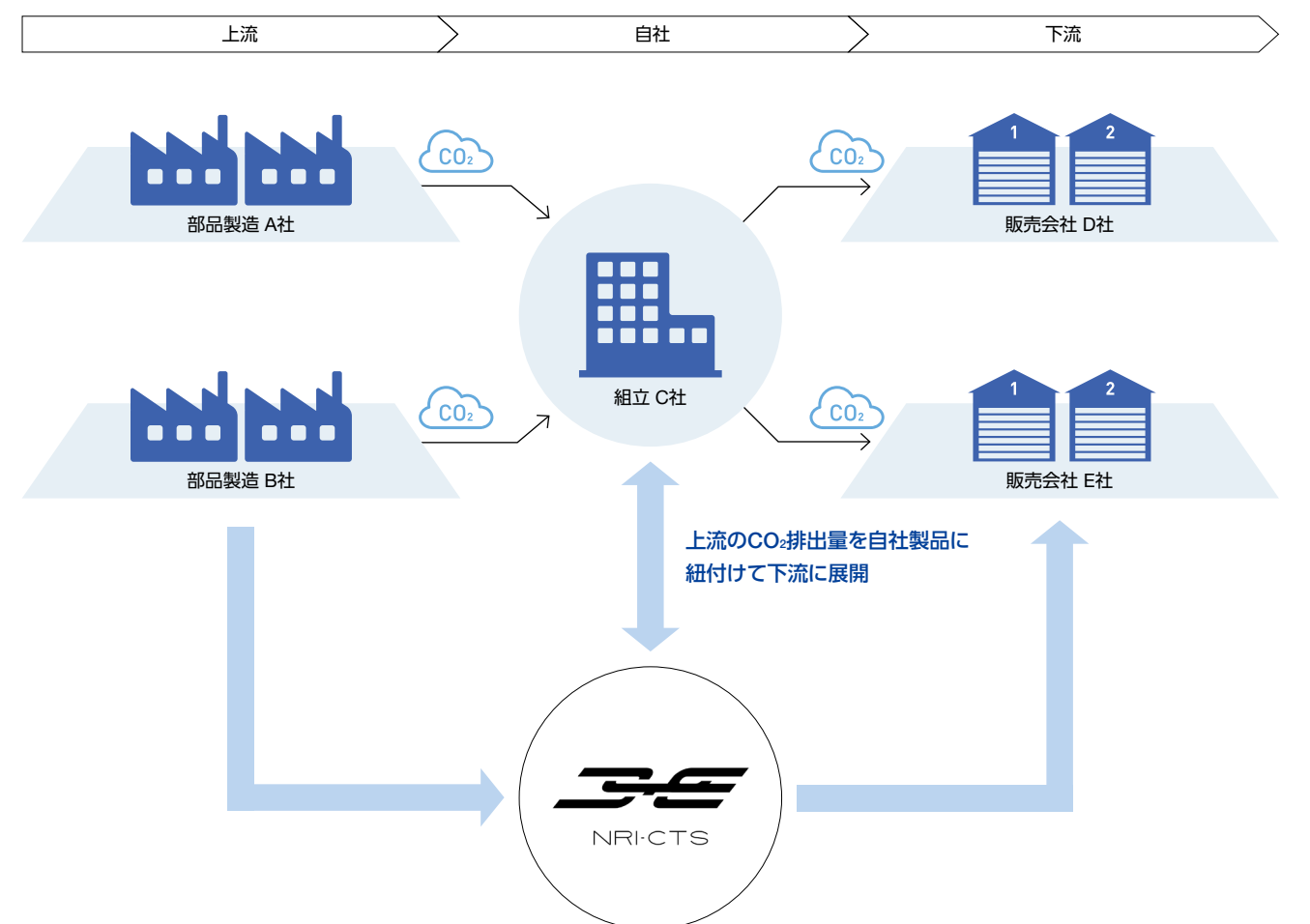
NRIは、THE STARやBESTWAYなどの共同利用型プラットフォームを展開して、金融機関のビジネスプロセス変革、さらに情報システムの共同利用による温室効果ガス排出量の削減に貢献しています。

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

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

例えば、温室効果ガスの実測値に基づいた正確な情報をタイムリーに共有できるソリューション「NRI-CTS(カーボントレーシングシステム)」のように、社会課題の解決に貢献するプラットフォームを提供し、企業や社会の資源をムダなく有効活用できるビジネス基盤を共創する事業を進めていきます。

取り組み例：NRI-CTSによるサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量の把握



社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創

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

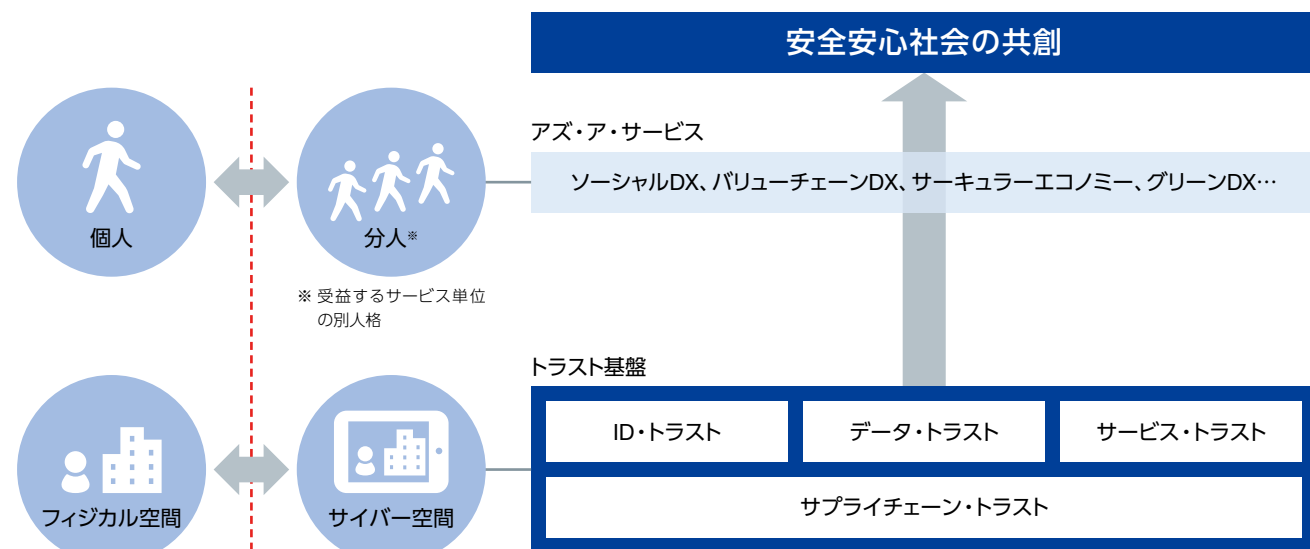
2030年に向けては、社会インフラやデータが、災害やサイバーリスクに強く高度で安定稼働するIT基盤によって守られ、あらゆる人が安心して様々なデジタルサービスを受

ける、強くしてしなやかな社会の実現に貢献している状態を目指しています。

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

例えば、お客様とビジネスを保護し、社会の要請に応えることで仮想空間の信頼性を確保するデジタルトラストによって、デジタルツイン上で多数の企業が安全・安心にビジネスを推進できる基盤を整備していきます。

取り組み例：デジタルツインの信頼性を確保する「デジタルトラスト」



3つの対策と 目指す姿	アイデンティティ管理	データ保護	セキュリティ管理
	信頼できるサービスか 都度確認せずにユーザーが 任意のサービスを行き来できる	ユーザーの個人情報が どう使われているのかを 透明性をもって説明できる	他社の製品・サービスとの 連携等も踏まえた セキュリティ対策がされている

価値共創浸透活動の取り組み

NRIでは、社会への貢献を含め、業務周辺の様々なことについての対話は、思考の深みとして蓄積されて個人や組織の力となって表れると考えています。

自分の仕事はどうやって社会課題の解決に結びつくかをマイストーリーとして描くことは、業務に新たな気づきを与えるとともに、仕事に対する誇りの醸成にもつながります。中期経営計画(2019-2022)以降、組織と個人の両方を活性化する一助として「価値共創浸透活動」を体系的に推進しています。

価値共創リーダーの育成

2020年3月期から価値共創の実践を通じて変革を主導し続ける“伝承者”として「価値共創リーダー」を育成しています。各組織から集まった価値共創リーダーは、2年間の育成プログラムを通じて、自分自身やNRIの価値共創について考え、組織を超えたネットワークを構築します。また、社長や経営層との対話を通して、価値共創の実践に取り組めます。

プログラム終了後には価値共創を実践するだけでなく、自身の所属組織において価値共創浸透活動を推進していきます。

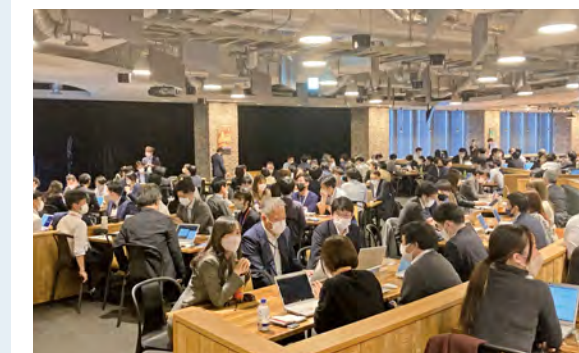


価値共創リーダーとメンター役員とのディスカッション

価値共創の浸透

価値共創の意味や意義を自分事とし、さらに認知と共感を育んで、実践につなげていくことを目的に、各組織において「価値共創DAYS」、「Value Day」など独創的で工夫を凝らした取り組みを定期的に開催しています。

こうした取り組みは、一人ひとりが普段の業務から離れて少し立ち止まり、自身の業務と社会課題とのつながりを考える機会となっています。



「価値共創DAYS」でのダイアログ

NRIグループへの価値共創の浸透

NRIグループが全体で価値共創に取り組むため、グループ会社における浸透活動を推進しています。

グループ各社から選抜された価値共創リーダーなどが中心となって、価値共創の意義を共有し、「価値共創」の認知、共感に取り組んでいます。

(株)だいこう証券ビジネス(DSB)とDSBグループの各社では、NRIの完全子会社となった2020年から価値共創の考えに触れ、2022年10月にはグループ内において価値共創ワークショップを実施しました。



(株)だいこう証券ビジネスでの価値共創ワークショップ

お客様を巻き込んだ価値共創の実践

異なる発想に触れ、視野の拡大や相互理解・人脈形成を図るとともに、普段とは異なる視点や高い視座で今後社会に提供していく価値を検討することを目的に、お客様を交えた価値共創ワークショップを開催しています。



お客様とのワークショップ

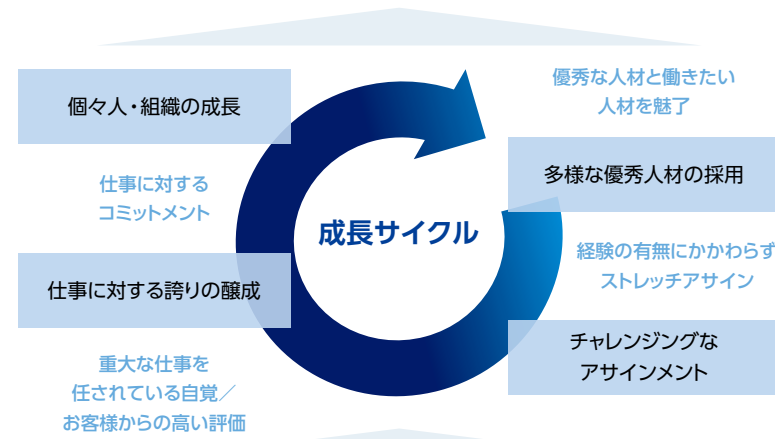
多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による 人的資本の拡充

NRIは人的資本の拡充を、企業の価値を生み出す資本としてマテリアリティの中核に位置付けています。
NRIの強みはまさにこの人的資本にあります。それに加えて優秀な人材を惹きつけ、成長を促す様々な取り組みや仕組みにもまた、強みがあります。
NRIの人は高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとで自律的に挑戦・成長し続けるプロフェッショナル集団です。
私たちは、こうした志の高い人材が能力を高め、最大限発揮できるような仕組みや環境づくりを常に重視しています。

NRI独自の成長サイクル

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

個々の人材の強み			集団としての強み
プロフェッショナリズム	変化対応力	自律的成長力	異才(彩)融合
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 早い時期からプロフェッショナルとしての自覚を醸成 ✓ 高い専門性を磨き続ける 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 様々な経験から多くの知見を吸収 ✓ 事業環境やお客様ニーズの変化にも果敢に挑戦し、知見を応用 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 好奇心旺盛 ✓ 新しい技術やスキルを自ら習得し自己研鑽を継続 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 集団として幅広く多様な専門性と能力を保有 ✓ 互いを尊重しつつ、力を結集する



成長を支える人事制度

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

成長を支える人事制度の考え方

“ノリシロ”のある役割付与	NRIはあえてミッションや役割を厳密には設定しません。私たちは指示通りに仕事を行うのではなく、自らが考え、ミッションや役割を超えて行動することをよしとしています。
自律的なキャリア形成とセレンディビティの両立	NRIでは、社員が自律的にキャリアを形成することが重要だと考えています。同時に、本人の意図し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」と考え、それらの両立を大切にしています。
プロフェッショナルにふさわしい処遇と育成投資	NRIの給与・賞与・福利厚生などの総合的経済処遇はプロフェッショナルにふさわしい水準としています。また、率先して学び、早期に専門性を高められるよう、様々な研修プログラムの受講や資格の取得を奨励しています。

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

NRIの人的資本投資

NRIでは、人的資本に係る投資の効果的な実現と一層の充実に向けて、投資額の定量的な把握に取り組んでいます。人的資本がその価値を発揮するためには、専門性の強化やダイバーシティ&インクルージョンを通じて組織へのエンゲージメントを高め、個々の社員の力を組織の力として最大化する取り組みが重要だと考えています。こうした考えに基づき、人的資本について採用強化などのための取り組み、社員一人ひとりのケイパビリティを高める人材開発の取り組み、そして人的資本の価値を十分に発揮するためのエンゲージメント向上などに対する取り組みについてそれぞれ適切に投資することで、バランスのとれた人的資本の充実を目指しています。今回、取り組みの一環として、2023年3月期の人的資本投資について、投資額を算定しました。

(2023年3月期：NRI単体)

採用強化などのための投資	32.9億円
人材開発のための投資	97.5億円
エンゲージメント向上などのための投資	43.5億円

(注) ESGデータブックで開示している「人材育成投資費総額」は連結の値。

V2030の実現に向けた取り組み

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

V2030の実現に向けた施策

成長ストーリーを実現するケイパビリティの増強	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな施策による採用の一層の強化 (第二新卒、リファラル採用強化、アルムナイ等) ● DXや事業創造、グローバル事業のケイパビリティを有する人材の可視化と計画的な機会付与 ● ベテラン層の活躍促進 ・マイスター制(定年後再雇用制度)の運用定着など
一人ひとりの成長機会の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● タレントマネジメント高度化による成長機会付与と成長実感向上 ● 次世代経営層の育成強化や、研修を通じた管理職層の人的マネジメント力向上 ● ミッショングレード制(役割等級制度)の若手への拡大検討
ダイバーシティ&インクルージョンの定着	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体での従業員エンゲージメントの維持・向上 ● 管理職登用の促進による女性活躍 ● キャリア入社へのオンボーディング強化(横のつながりづくりなど)

また、中期経営計画(2023-2025)においては、こうした施策に対して適切なKPIを設定し、PDCAを回していきます。

施策の柱	KPI	2026年3月期目標	2023年3月期実績	
成長ストーリーを実現するケイパビリティの増強	DX活躍人材数	3,200名	2,997名	
	事業創造人材数	200名	155名	
	グローバル人材数	—	(2024年3月期より計測)	
	採用者数*1			
		新卒採用	500名	399名
		キャリア採用	365名	335名
一人ひとりの成長機会の拡大	成長実感比率(社内調査に基づく)	75%	72.1%	
	人的マネジメント能力の高い(社内調査における人材関連項目が高スコアの)管理職層の割合	97%	93.5%	
ダイバーシティ&インクルージョンの定着	従業員エンゲージメント(NRI籍)総合スコア	70以上継続	71	
	女性の管理職比率	13%	8.5%	
	女性への機会付与率*2	17%	14.3%	
	キャリア入社の管理職比率(母集団の中からの公平な登用)	エキスパートにおける比率とマネジメントにおける比率が同等を維持	エキスパートにおける比率とマネジメントにおける比率が同等(26%)	

*1 専門職の採用人数。集計対象範囲に、子会社等への出向者を含む

*2 プロジェクトや事業における責任者の女性比率

詳細はESGデータブック2023参照

人的資本に関する社外有識者とのダイアログ

NRIでは、グローバルなトレンドを把握し、経営戦略等に反映するため、定期的に社外の有識者とのダイアログを行っています。

2022年12月、ロート製薬(株)取締役CHRO高倉氏と執行役員柳原、柳澤(所属、役職はいずれもダイアログ当時)が成長戦略と人材育成の関連など、人的資本に関する対話を行い、NRIの長期経営ビジョンV2030マテリアリティにおける人的資本の位置付けやV2030成長ストーリーとしての人材育成について、また投資家に対する人的資本経営の伝え方についても、ディスカッションを行いました。

有識者ダイアログ「人的資本：NRIの人的資本経営」 P.96



成長ストーリーを実現するケイパビリティの増強

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

NRIの採用

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

特に近年は、キャリア採用を強化しています。

▶ 新卒採用

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

主に「現場配属型の5daysまたは10daysインターンシップ」、「ITを知る体験型1dayワーク」「女子学生向け座談会」など、様々なイベントを現場社員が担当し、ありのままのNRIを伝えていきます。特に現場配属型インターンシップでは、例年約800名の学生が参加し、NRIの仕事の伝えるとともに、コンサルティング・IT業界への理解を深めるきっかけを提供していることから、就職活動中の学生からも大変好評をいただいています。

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

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

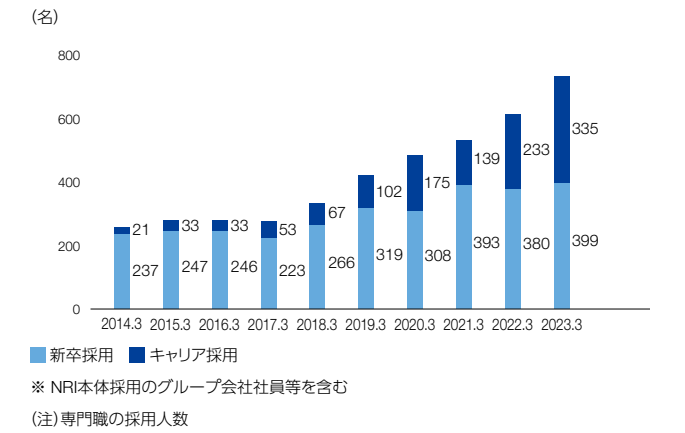
▶ キャリア採用

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

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

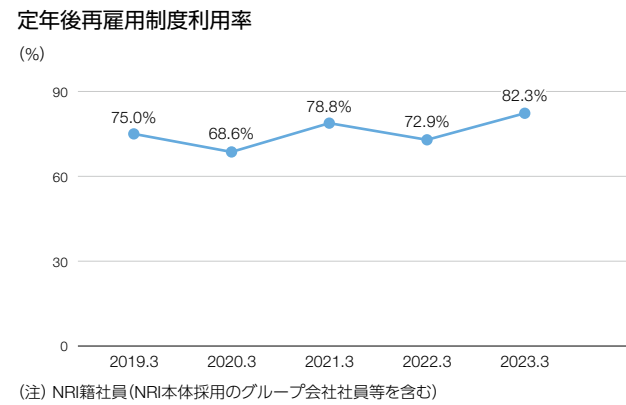
最近では、リファラル採用、アルムナイ採用にも取り組み、マッチ度の高い優秀人材の獲得、異業種等で活躍してきた元社員の再雇用なども推進しています。

NRI籍*採用者数の推移(名)



定年退職後の社員雇用と活躍への支援

NRIでは、定年後においても、高度な専門性を持つ社員が、その能力を引き続き発揮することを目指し、定年後再雇用制度を設けています。従来、定年後再雇用制度では、短日数勤務を設けるなど、多様なライフスタイルに対応できる制度としていましたが、2024年3月期からは、定年後再雇用制度の中で、特に専門性が高く、より責任ある役割を担う社員を高い処遇で雇用するマイスター職を設け、定年後社員の活躍と働きがいの向上を支援しています。

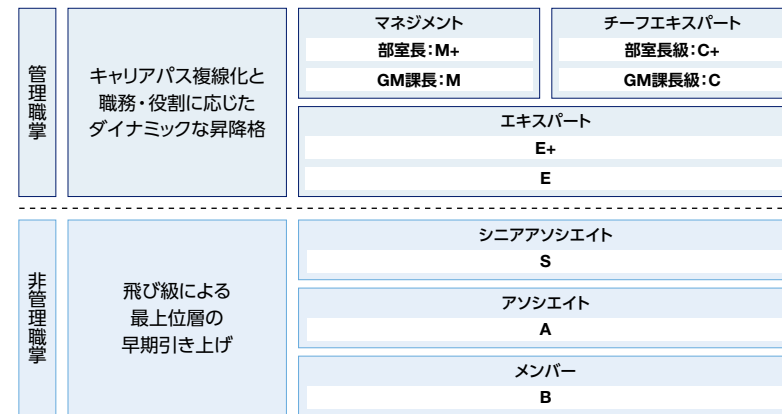


挑戦を支える人事制度と魅力的な処遇(給与・賞与)

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

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

新人事制度の体系



▶ 等級制度

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

▶ 昇降格

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

▶ 評価制度

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

▶ 処遇制度

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

平均年間給与の推移(単体)

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	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
10,911	10,892	11,560	11,514	11,660	12,217	12,352	12,251	12,320	12,421

(千円)

一人ひとりの成長機会の拡大

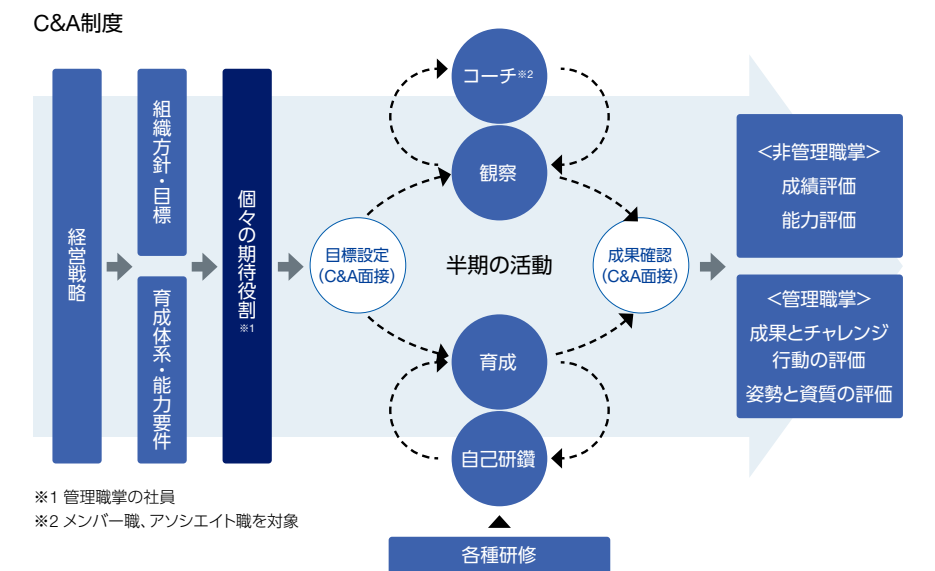
NRIでは、一人ひとりが専門性を追求しながら成長し、活躍するために、様々な制度や育成プログラムの充実を図るなど、成長機会の拡大に取り組んでいます。

計画的な育成の取り組み

▶ C&A制度

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

新人事制度の導入に伴い、管理職掌の社員については、組織ミッションを個々の期待役割に落とし込む「Mission-C&A」へ改定しました。



▶ DX人材

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



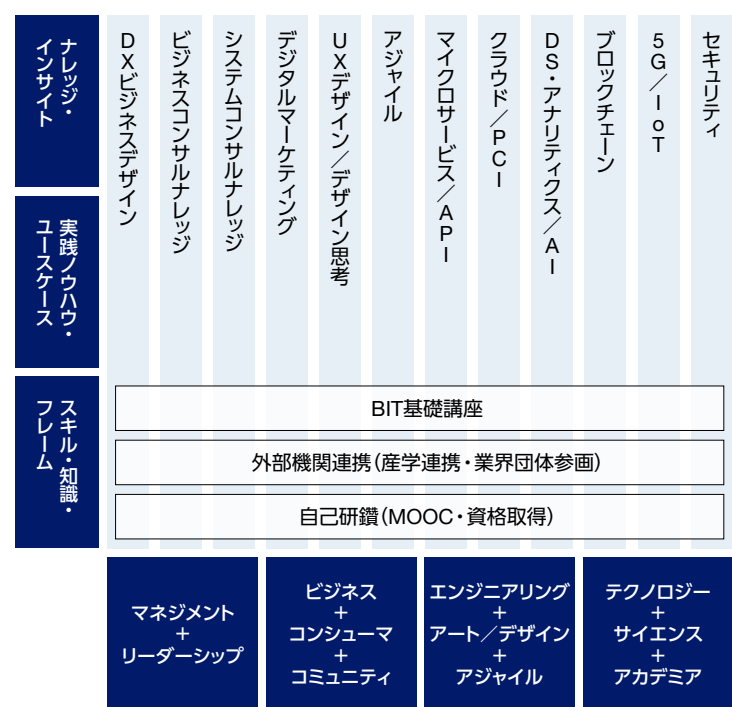
(DX人材育成プログラム)

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

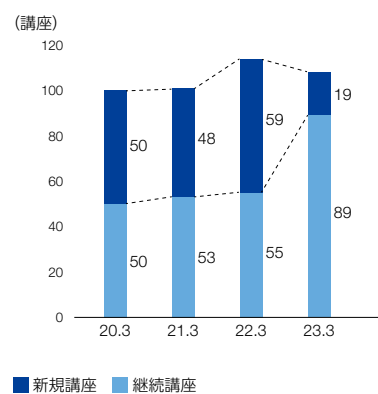
研修プログラムにおいては、成長戦略の柱となる「DXビジネス」の創出と拡大を牽引する人材育成のため、ITスキルのみならず、最新のビジネスユースケースから先鋭的なビジネスインサイトを学ぶ場づくりなど、DX時代に必要なケイパビリティの強化を図るためのカリキュラムも用意しています(図1)。これらのカリキュラムは、2022年3月期までの3年間で一旦整備を終え、2023年3月期より内容のブラッシュアップを中心とした継続的な改廃を実施しています(グラフ1)。

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

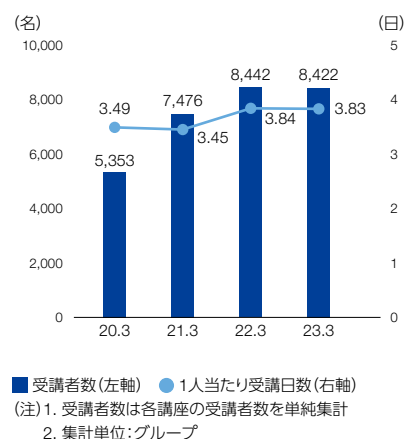
DX人材育成プログラム (図1)



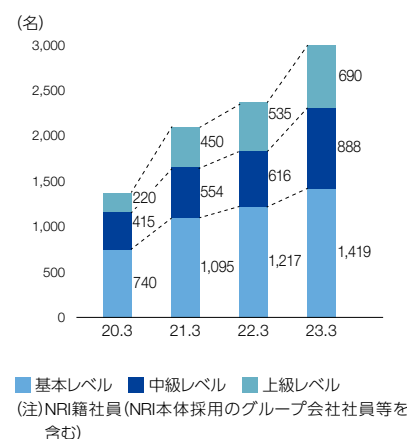
DXスキル開発講座数の推移 (グラフ1)



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)



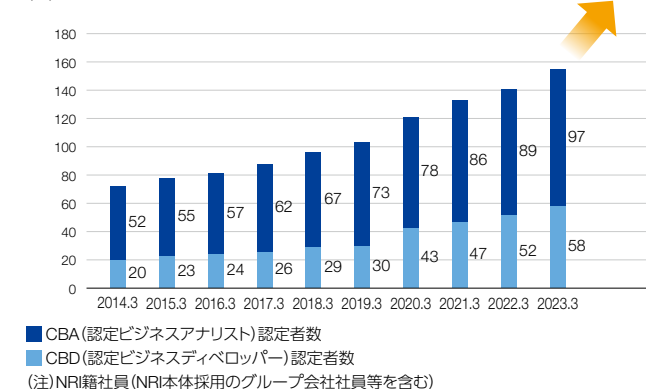
DX活躍人材の推移 (グラフ3)



▶ 事業創造人材

事業創造人材拡大を実現するための指標として、社内認定資格であるCBA(認定ビジネスアナリスト)、CBD(認定ビジネスディベロッパー)の認定者増を掲げています。KPIは2031年3月期の合計認定者数250名としています(グラフ4)。目標達成に向け、中堅以上の社員に対しては、実務に即したスキルを実践的に学べる数多くの講座やCBAPなど外部資格取得の対策講座を提供しています。また、若手社員に向けては、事業創造の素養を持つ人材を早期にピックアップし、本人の意欲とスキルを高めながら認定人材に近づけるような育成プログラムが用意されています。いずれも、社内のプロフェッショナルが講師となって率先して後進を育成するスキームが定着していることがNRIの人材育成の強みです。

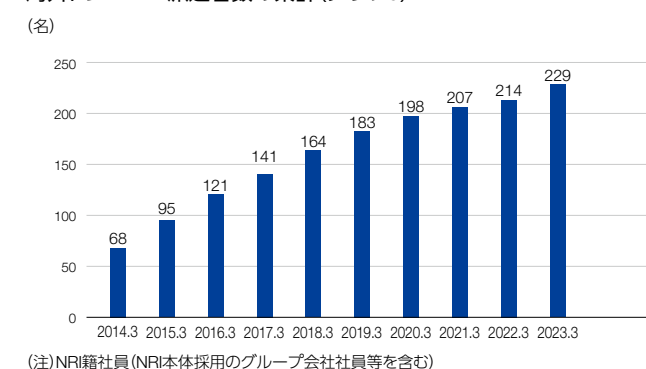
事業創造人材のKPI(グラフ4)



▶ グローバル人材

グローバル人材ケイパビリティ拡大を目的として、多くの海外プログラムを実施しています。特に海外拠点やグローバルマーケットで活動する顧客企業の海外拠点へ若手社員を派遣する「海外トレーニー制度」に力を入れており、これまでに200名を超える人材が海外18ヵ国32都市に派遣されています(グラフ5)。また、「派遣留学」では毎年数名を派遣しており、2023年3月期までの10年間の累計で58名が留学しています。海外の大学、ビジネススクールにおけるMBA取得に加え、コンピュータサイエンス(MSE/MCS)や法務(LLM)などの学位取得も盛んです。

海外トレーニー派遣者数の累計(グラフ5)



2023年3月期から、グローバル人材の計画的な育成のため、社員のグローバルスキルを可視化する施策を実施しています。これをもとに、今後のグローバルビジネスで必要とされる人材のKPIを策定し、グローバル事業拡大に向け計画的な機会付与を行うなど、グローバル人材の育成計画を策定していきます。

充実した研修プログラム

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

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

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	アシエイト	シニアアシエイト	キャリアセミナー			
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	アシエイト昇格時	シニアアシエイト昇格時	エキスパート昇格時	新任GM課長	新任部長
入社時スタートアップ研修							
中核人材			選抜リーダー育成プログラム		選抜GM課長	新未来創発塾	
			女性リーダー育成プログラム	女性リーダー養成塾	女性部長・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	認定者選抜研修		
					キャリア実践PRO		
	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						
	部長GM課長向けD&Iセミナー						
	アンコンシャス・バイアス、介護などダイバーシティ推進関連eラーニング						
人間力・組織開発プログラム	仕事と育児の両立支援プログラム						
	人間力向上プログラム						
その他	組織開発支援プログラム						
	自己研鑽支援プログラム						
事業本部/セグメント別プログラム							

MCD:マイキャリアデザイン

高度な専門性の追求

▶ キャリアフィールド

専門分野を持つ多様な人材、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、自身が目指す領域を選択して専門性を磨き、さらに複数のキャリアフィールドで第一人者を目指します。

▶ 認定資格制度

キャリアフィールドごとの目指す姿として、高度な専門性を持つプロフェッショナル人材を社内認定しています。認定資格は7資格18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。「スキル開発プログラム」では、社内認定資格取得に向けたスキルアップを目的とする専門性の高いプログラムを数多く揃えています。

中核人材の成長と社内認定資格

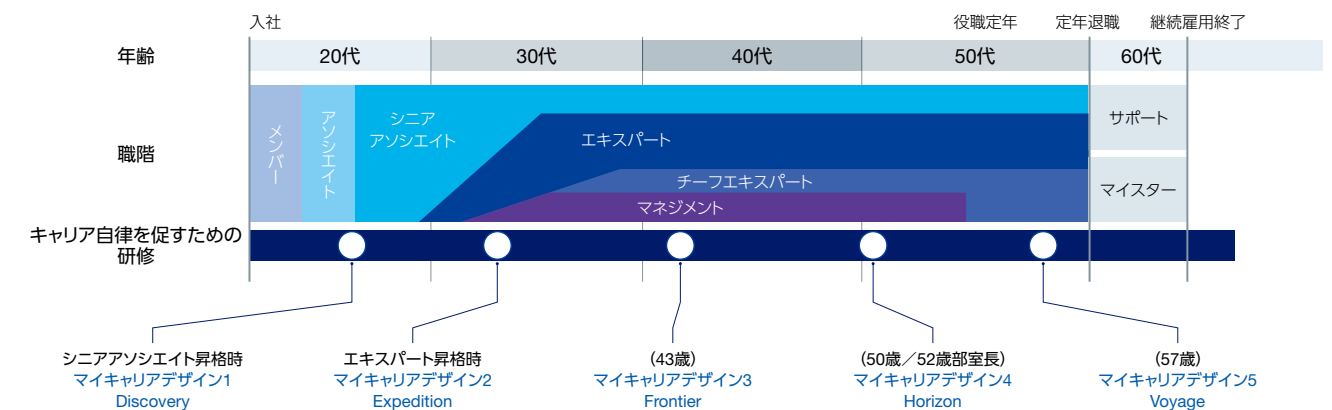


キャリア自律とベテラン人材の活躍

社員のキャリア自律とベテラン人材の一層の活躍に向けて、2022年3月期より、従来のキャリア開発研修を抜本的に見直し、「マイキャリアデザイン研修」を開始しました。このプログラムでは、20歳代～50歳代後半まで、計5回の個人々のキャリアを振り返りキャリア自律を目指すワークショップ型研修を設定しています。40歳代以降に実施する研修では、ワークショップに引き続き、キャリア開発の取り組みの実効性を高めるためのキャリア・コーチングや1on1面談、リスクリングのためのeラーニングなど豊富なオプションプログラムが用意されており、主体的な学びをサポートしています。2023年3月期は、越境学習などのオプションプログラムの充実を図るとともに、2024年3月期からのマイスター職の導入に向けて、50歳代後半向けのプログラムを大幅に見直しました。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、2023年3月期は約800名の社員が受講しました。

マイキャリアデザイン

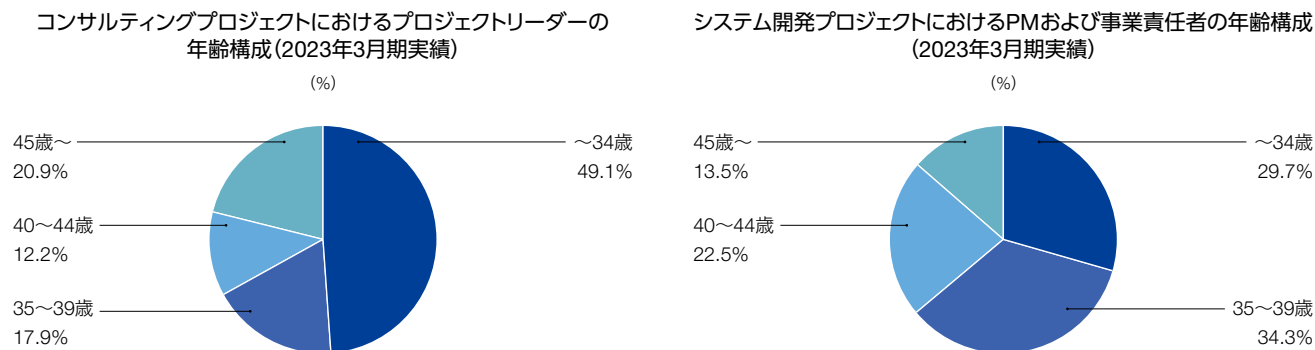
目的	<ul style="list-style-type: none"> 自身のキャリア選択と開発に主体的に取り組み、年齢によらずたゆまぬ変革と挑戦を実践し続けるようになる。 一定期間ごと、あるいはキャリアの転機に際して、モチベーションをアップ(あるいは低下を抑制)するとともに、環境変化に柔軟に適應できるようになる。
----	---



チャレンジングなアサインメントによる社員の成長

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

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



経営を支える人材の育成

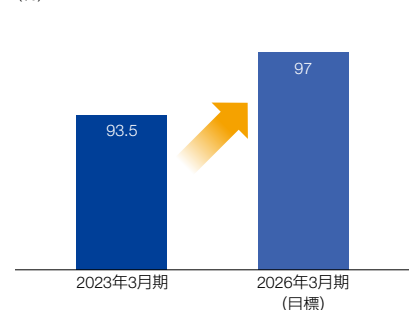
▶ 次世代経営層の育成強化

次世代の経営人材、幹部人材の育成を目的として2つの選抜研修を実施しています。次世代経営人材の育成に向けた「新未来創発塾」は、毎年5～8名の役員登用候補者が受講しています。社外経営者との対話などを通じて経営者の想いを知り、社内外有識者からの指導のもと経営への理解を深めていき、受講者各々に提示された経営課題に取り組みます。これら一連の活動を通して経営とは何かを考える機会を提供しています。2023年3月期末までの5年間で30名が受講し、その中からは11名が役員に登用されています (2023年3月期末時点)。また、部室長登用の候補者を対象に「選抜GM課長研修」を開催し、毎年約20名が受講しています。事業戦略を本社視点から考えることで、現在の役職より高い視座を養っていきます。2023年3月期末までの5年間で89名が受講し、その中からは52名が部室長に昇格しています (2023年3月期末時点)。

▶ 管理職層の人的マネジメント力向上

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

管理職層のAHEADプログラム
人材関連項目の高スコア者比率*



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

ダイバーシティ&インクルージョンの定着

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

多様な働き方の推進と健康経営
人権尊重の取り組み P.92

「働きがい共創」 —従業員エンゲージメント—

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

「働きがい共創」を全ての従業員が主体的に取り組めるように、組織開発や人材開発 (1on1など) に関する研修／動画コンテンツの提供や、様々な形での情報発信を通じた風土醸成にも力を入れています。

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



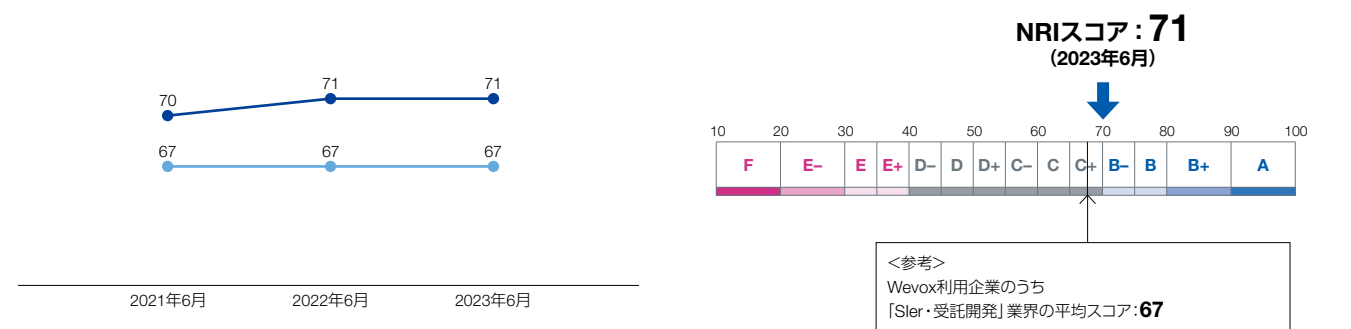
「働きがい共創」取り組み事例紹介ページ 「働きがい共創フォーラム2022」登壇者の発表風景

▶ 組織状態の「見える化」(エンゲージメントサーベイの実施)

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

※1 (株)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(株)、NRIワークプレイスサービス(株)、NRI社会情報システム(株)、NRIデジタル(株)、公益財団法人野村マネジメント・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のエンゲージメント総合スコア
● Wevox利用企業のうち「Ster・受託開発」業界の平均スコア

(注) 1. (株)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(株)、NRIワークプレイスサービス(株)、NRI社会情報システム(株)、NRIデジタル(株)、公益財団法人野村マネジメント・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

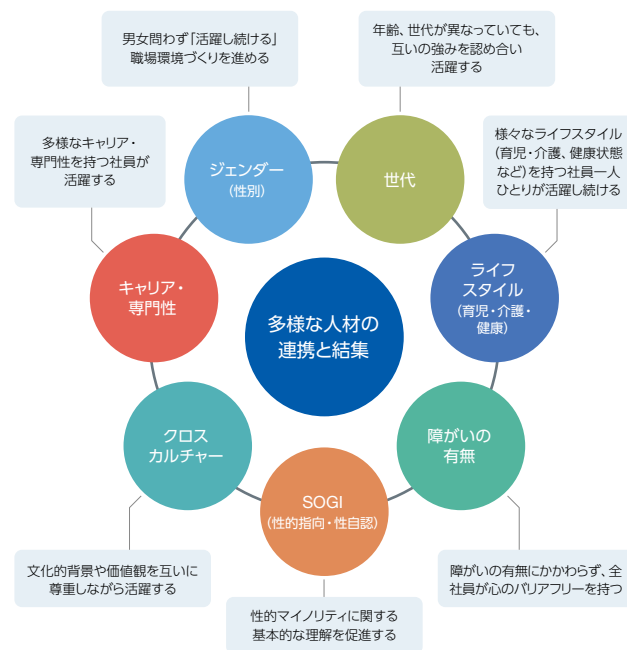


ダイバーシティ&インクルージョンの推進

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

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

NRIのダイバーシティ&インクルージョン推進活動方針



▶ 女性活躍の推進

2008年に社長直轄のプロジェクトとして始まったNRI Women's Network(NWN)の活動を継続しています。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強化しています。これらの取り組みにより、2019年4月策定の「行動計画」で掲げた女性管理職比率目標(2023年3月期に8.5%以上)を達成しました。

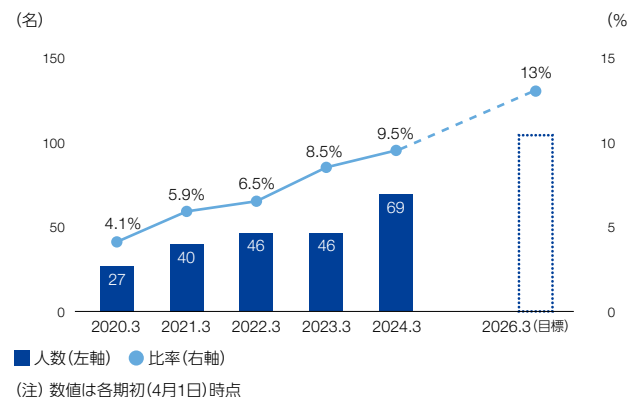
2023年4月には新たな「行動計画」を策定しました。2026年3月期に女性の部長・課長比率を13%以上とすることと合わせ、仕事での活躍が役職登用につながると考え、プロジェクトや事業における責任者の女性比率を「機会付与率」と独自に定義付けし、17%以上とする目標を定めました。

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

女性活躍推進法に基づく行動計画

期間	2023年4月～2026年3月
5つの目標	<ul style="list-style-type: none"> 管理職(部長・課長等)の女性比率を13%以上にする。 プロジェクトや事業における責任者の女性比率を17%以上にする。 女性の採用比率30%以上を継続する。 全社員の年間の有給休暇取得率を75%以上にする。 男性の育児目的休暇含む育児休業取得率を80%以上にする。
4つの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 女性の管理職・管理職候補に対して計画的な機会付与と登用を行う。 事業の意思決定に関わる女性社員の育成を目的とした研修プログラムを実施する。 女子学生の応募増加施策を継続する。 多様性を前提とした働き方に関する環境整備および風土醸成を実施する。

女性管理職(部長・課長等)推移(集計単位:単体)



▶ キャリア入社社員のオンボーディング強化

NRIでは成長戦略の柱であるDX事業・グローバル事業の拡大に向けて、キャリア採用を推進しており、キャリア入社社員がいち早く新しい職場に慣れ、存分に専門性・能力を発揮する環境を整えるため、入社時オンボーディングを強化しています。

全社共通の取り組みとしては、毎月「入社時スタートアップ研修」を開催し、会社の制度・ルールや福利厚生、人材育成やサステナビリティ活動、「NRIらしい価値共創」について伝えています。2023年3月期には、キャリア入社社員の声を受けて、NRI入社当初に知りたい情報をまとめた社内ポータル「NRIの歩き方」を開設しました。各種取り組みの中でも、入社1年以内のキャリア入社社員を対象に半期に1度開催しているキャリア入社社員と社長の交流イベントは、社長に直接質疑応答ができる機会があり、毎回好評を博しています。



キャリア入社社員向けポータル「NRIの歩き方」

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

▶ 仕事と出産・育児・介護の両立支援

NRIでは、男女ともに仕事と育児を両立しやすい職場づくりを進めています。2023年3月期に、男性社員にも「配偶者妊娠届」を導入し、届出者に育児に関する諸制度の説明や育休取得を推奨するとともに、所属部長が部下の育休取得予定を把握できるようにしました。以前は女性社員とその上司が対象だった育休復帰後の「両立支援研修」に男性社員も参加しています。

社内における育児関連の情報共有も強化しており、育児期に利用できる制度の説明会や、育児による制限勤務中にプロジェクトマネージャーを務めた社員などロールモデルを招いた座談会を継続開催しています。仕事と育児の両立の工夫をまとめた「ワーキングペアレンツ事例集」には、父親・母親両方の事例を掲載し、テレワーク等を活用した柔軟な働き方を紹介しています。

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



育児中にPMを務めた社員を招いた座談会

▶ 障がい者の活躍支援

NRI特例子会社*のNRIみらい(株)では、様々な障がいのある社員が、会議室の整備、研修支援、社内便の集配送、用品管理、社員へのマッサージサービスなど幅広い分野で活躍しています。木場オフィスでのカフェ運営やNRIが提供する金融情報データベース提供サービス(IDS)のデータ入力業務の一部を担当するなど、職域を広げています。

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、2023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208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。



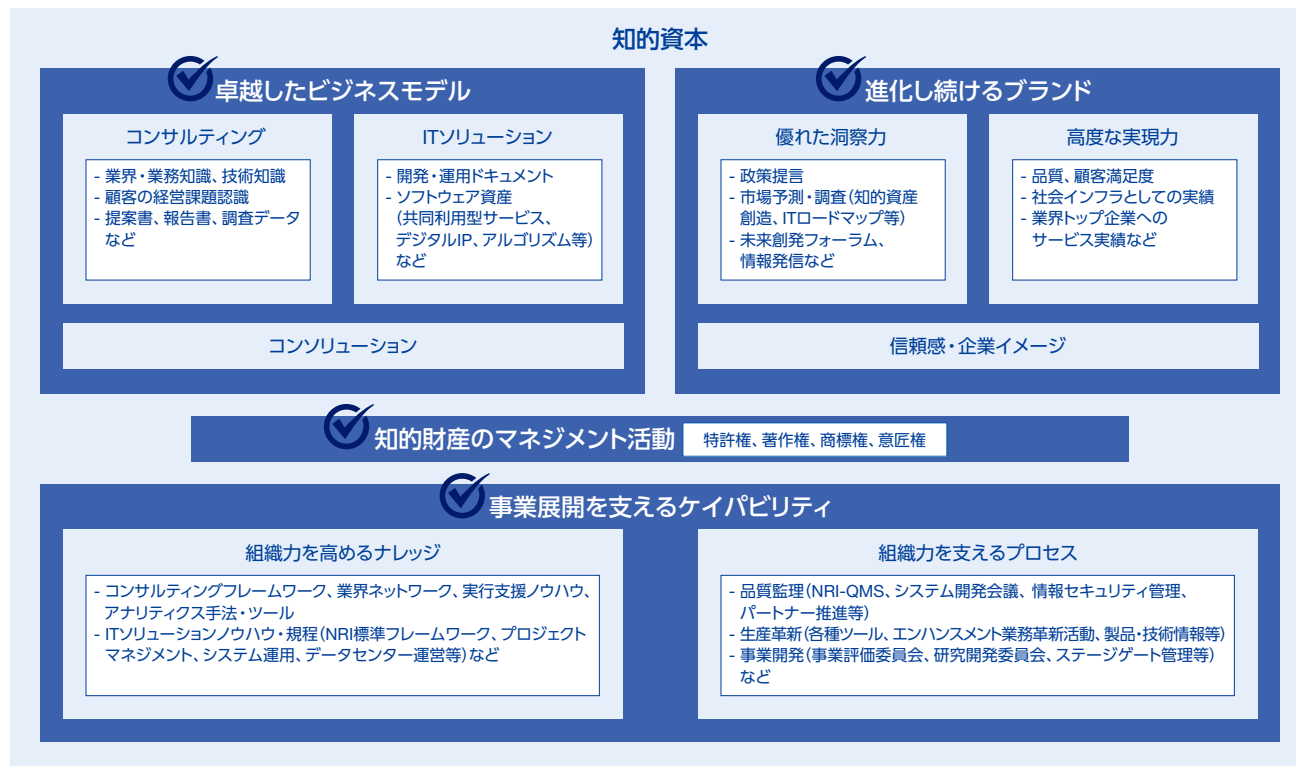
カフェ「そらかふえみらい」を運営するNRIみらい(株)の社員

▶ LGBTQ等性的マイノリティに関する取り組み

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

個々の知を組織力に昇華させる 知的資本の創出・蓄積

知的資本は、NRIの競争力の源であり、他社との違いを際立たせる重要な要素です。
 知的資本のマネジメントを通じて、NRIはお客様との長期的な関係を続け、高付加価値サービスを提供し、成長してきました。個々の知を比類なき組織力に昇華させる知的資本を創出・蓄積し、時代を超えて継承していきます。



卓越したビジネスモデル

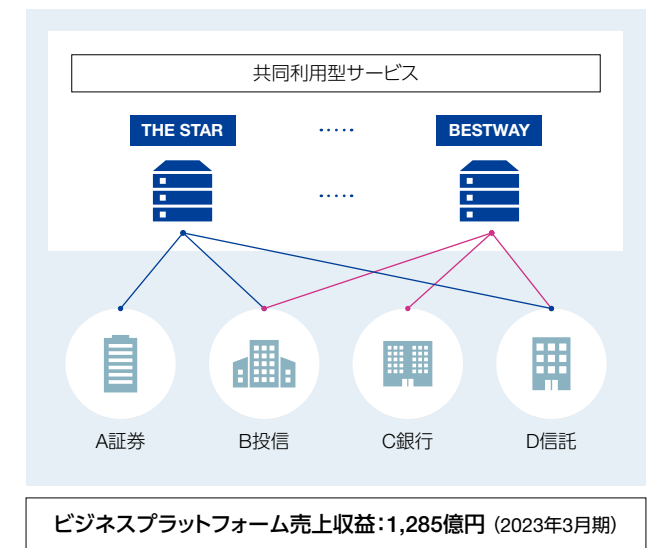
NRIは、コンサルティングとITソリューションというビジネスの両輪が、継続的かつ同時並行的にお客様の改革を支える独自のビジネスモデル(コンソリケーション)を有しています。また、運用・エンハンスや共同利用型サービスといった、継続性の高いビジネスが安定的な収益を生み出しています。さらに、その継続的な事業を支えるソフトウェア資産(共同利用型サービス、デジタルIP等)の付加価値を高め続けることで、競争優位性を実現しています。

▶ 共同利用型サービス

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

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

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



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	87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	28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	80社
	1997年稼働 BESTWAY 銀行等向け投信窓販口座管理システム ※ 生損保・投信会社等も含む	110社*

利用社数および件数は2023年3月31日時点

	2012年稼働 Value Direct インターネットバンキングシステム	24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 累計件数 約3,800万件
	2017年稼働 e-NINSHO 本人確認トータルソリューション ※ 出所:総務省[「公的個人認証サービス の民間利用」より]	375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 ※ 出所:国税庁[「マイナポータル連携可能な 控除証明書等発行主体」の利用企業より]	83社*

▶ 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。NRIの「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。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。



進化し続けるブランド

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

▶ 未来予測・社会提言

NRIは創業以来、未来予測や社会提言などのシンクタンクとしての活動を続けています。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2022
「WIRED」創刊編集長 ケヴィン・ケリー氏を迎えての特別対談

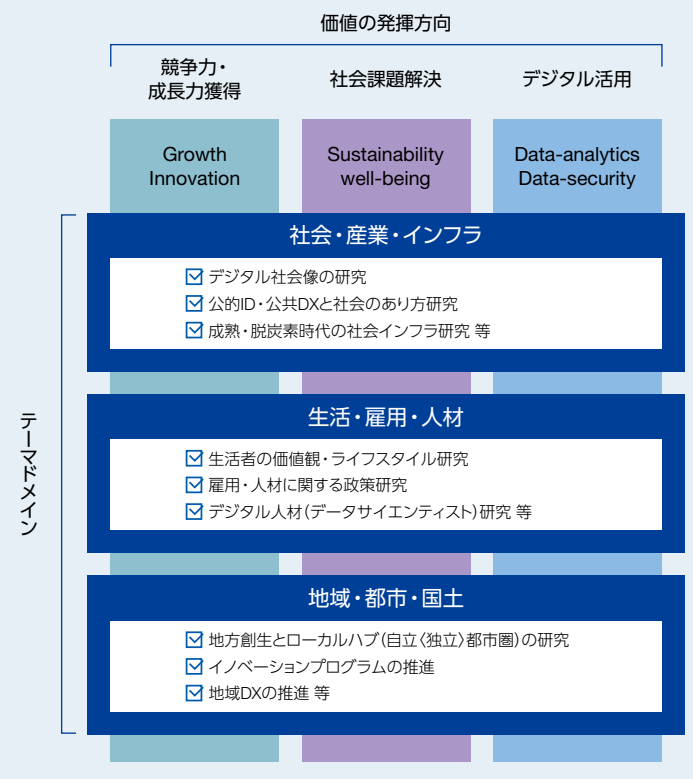
未来社会を洞察する専門家集団の挑戦

NRI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。



知的財産のマネジメント活動

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

* 知的財産の動向を軸に事業環境を捉えて戦略立案に活かす手法

事業展開を支えるケイパビリティ

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

▶ NRIの品質マネジメント

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

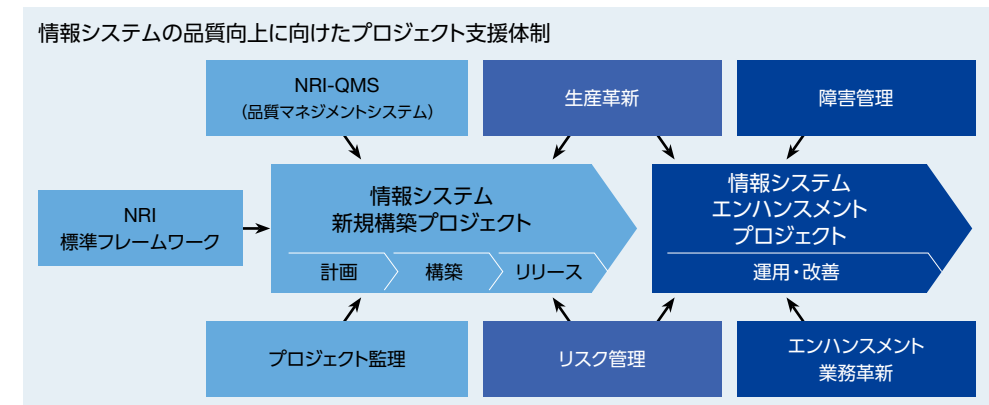
NRIの品質フレームワーク



情報システム構築の品質

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

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



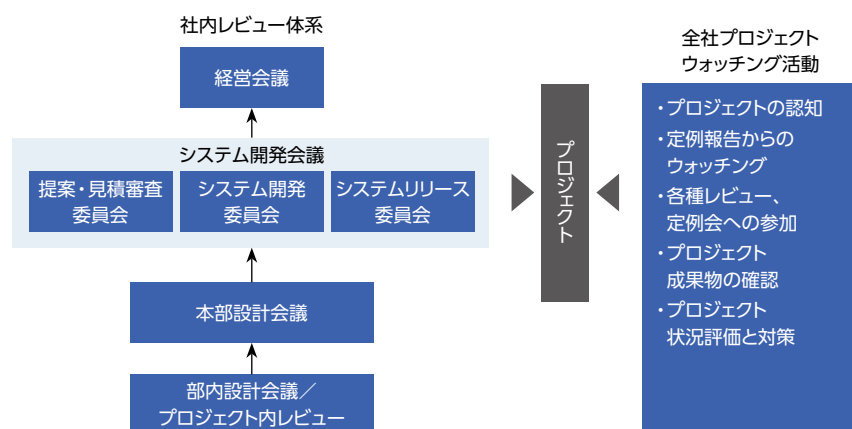
情報システム構築の品質を支える

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、レビュアーとして参加する社員、陪席するプロジェクトマネージャー候補の社員の学びや成長の場としても機能しています。



レビュアーや陪席経験を通じPM・PMO*・プロジェクト監理人材に

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

稼働システムの品質

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

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

生産革新の取り組み

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



生産革新フォーラム 授賞式

社会インフラを支えるクラウドサービスの品質

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

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

安定稼働を支えるセンター運営の品質

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

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

当社のデータセンター

【関東地区】



東京第一データセンター

竣工:2012年
延床面積:38,820m²
受電能力:4万KVA



横浜第二データセンター

竣工:2007年
延床面積:15,888m²
受電能力:1.5万KVA

【関西地区】



大阪第二データセンター

竣工:2016年
延床面積:18,360m²
受電能力:7,500KVA

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。2023年3月期は、社会、企業、個人に損失を与える失敗の原因の解明および防止に関する事業を行い、社会教育の推進を図る特定非営利活動法人失敗学会副会長 飯野謙次氏を講師に迎え「ダメ失敗撲滅の仕組み作り」と題して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・環境安全研究センター特任研究員
特定非営利活動法人失敗学会副会長
飯野 謙次氏

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

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

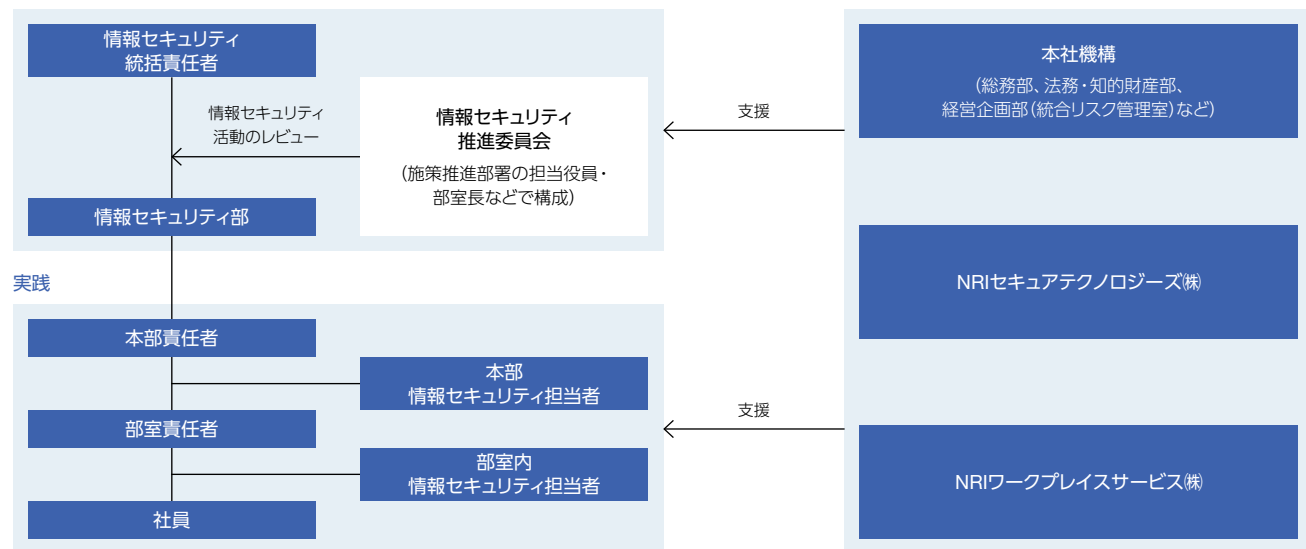
情報セキュリティに関する関連規程

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

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

情報セキュリティ管理体制

企画・推進



情報セキュリティに関する教育

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

情報セキュリティ管理体制

NRIは、情報セキュリティ統括責任者を任命し、組織全体として情報セキュリティ管理体制を整えています。全ての事業本部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)をグループ内に有し、その技術やノウハウ、知識を各種施策の立案、実施に活かしています。

国内外の各グループ会社については、会社ごとに情報セキュリティの責任者および担当者を任命し、各社の体制整備と情報セキュリティ向上計画の作成を指示しています。また、NRI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。

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、マルウェアに見えるソフトウェアを動作させ、情報採取やその他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IT調査会社にサイバーセキュリティ市場のリーダーと評されるNRIセキュアテクノロジーズ

NRIセキュアテクノロジーズ(株)は、アメリカの大手リサーチ・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の「サイバーセキュリティサービス部門」および「特権アクセス管理部門」において、それぞれ日本市場における最高位表彰(カンパニーオブザイヤー)を受けました。また、アメリカの大手ITリサーチ会社であるForrester Researchがグローバル向けに発行している「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、グローバル市場で活動するベンダーの1社として紹介されています。

FROST & SULLIVAN
 [2022 ベストプラクティスアワード]を受賞

働く環境の品質

NRIでは、心身とも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。さらにコロナ禍では、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。

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。

2023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
	・制度政策研究、生活者調査等
DX事業開発	・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

ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献

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

気候変動のリスク低減や機会創出に向けた取り組み (TCFD)

▶ ガバナンス

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

また、取締役会の監督のもと、サステナビリティ経営推進担当取締役を委員長とするサステナビリティ会議を設置しています。その下部委員会としてそれぞれ常務執行役員を委員長とする価値共創推進委員会、サステナビリティ推進委員会があり、グループ全体のサステナビリティを推進し、活動の進捗を定期的に取締役会へ報告しています。気候関連事項については、取締役会に年に2回以上報告されています。

サステナビリティに関するガバナンス体制



Net-Zero Journey分科会

サステナビリティ推進委員会のNet-Zero Journey分科会では、サステナビリティ推進委員会の委員長を務める常務執行役員が同分科会の長を兼ね、気候関連問題に知見のある社員をメンバーとして、NRIのカーボンニュートラル、Scope3排出量削減、再生可能エネルギー調達などの気候関連施策の検討と対策を進めています。

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

取締役会の気候変動に関連する主な審議・報告事項 (2023年3月期)

- ビジネスプラットフォームを通じた顧客の環境効果創出の状況 (四半期ごと)
- ビジネスパートナーの環境目標設定支援状況
- Scope3を含む2050年ネットゼロ目標 (SBTi水準) の設定

サステナビリティ推進委員会の気候変動に関連する主な審議・報告事項

2021年3月期	SBT1.5°C認定取得に向けた環境目標の改定 再生可能エネルギー調達の推進状況 TCFDシナリオ分析結果 (資産運用ソリューション事業、コンサルティング事業)
2022年3月期	主要データセンターの使用電力の再生可能エネルギー化 TCFDシナリオ分析結果 (証券ソリューション事業) GXリーグ基本構想への賛同について
2023年3月期	ビジネスパートナーの環境目標設定支援状況 Scope3を含む2050年ネットゼロ目標 (SBTi水準) 設定に関する検討状況 CDPとのトップ・ダイアログの実施

サステナビリティ会議 (2023年4月新設) の気候変動に関連する主な審議・報告事項 (2023年5月開催)

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

▶ 戦略

NRIでは、2019年3月期より気候変動によるリスク・機会の特定や当社グループへの財務的影響についてシナリオ分析を継続して実施しています。

これまでに実施したシナリオ分析

2019年3月期	当社グループ事業の全体でのリスク・機会の特定 ・2°C、4°Cシナリオでのリスク・機会を特定 (現在は「2°Cシナリオ」を「1.5°Cシナリオ」に読み替えて適用)
2020年3月期	重要度が高い事業を対象にシナリオ分析 ・データセンター事業を対象に実施
2021年3月期	収益部門を対象にシナリオ分析 ・資産運用ソリューション事業、コンサルティング事業を対象に実施
2022年3月期	シナリオ分析の対象事業の拡大 ・証券ソリューション事業を対象に実施
2023年3月期	シナリオ分析継続、開示体系検討 ・シナリオ分析を継続 ・より進化した情報開示の枠組みを検討

(注) 各シナリオの詳細については、TCFD最終提言に対する取組み (<https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/tcfd>) をご参照ください。

想定シナリオ

シナリオ分析においては、規制・対策強化シナリオ(後述の「2℃未満シナリオ」または「1.5℃シナリオ」と現行シナリオ(後述の「4℃シナリオ」)の2種類を想定しました。

参照したシナリオと想定内容

	2℃未満/1.5℃シナリオ(規制・対策強化シナリオ)	4℃シナリオ(現行シナリオ)
参照シナリオ	IEA Sustainable Development Scenario (SDS) IEA Net Zero Emission Scenario by 2050 case (NZE) IPCC RCP 2.6 IPCC RCP 1.9	IEA Stated Policies Scenario (STEPS) IPCC RCP8.5
想定内容	● 政策面①+技術面 炭素税導入 75~140ドル/t-CO ₂ 新技術向け補助金等 環境関連技術向けの補助金等が充実 企業の収益構造、企業価値等へ影響大	● 政策面①+技術面 炭素税導入 30~50ドル/t-CO ₂ 新技術向け補助金等 環境関連技術向けの補助金は一定程度 企業の収益構造、企業価値等へ影響小
	● 政策面② ESGや気候関連の開示強化 ESG関連の開示強化が要請/義務化され、企業の開示情報が増加また、開示フレームワーク等が標準化される	● 政策面② ESGや気候関連の開示強化 ESG関連の開示強化が要請され、企業の開示情報が増加ただし、開示フレームワーク等の標準化はされていない
	● 経済・社会面 環境・社会への関心向上 アセットオーナー・個人が自らの資産運用における環境・社会インパクトについて関心を高める	● 経済・社会面 環境・社会への関心向上 アセットオーナー・個人が自らの資産運用における環境・社会へのインパクトについて関心をあまり高めない
	● 自然環境面 自然災害の激甚化 現状と大きな変化はない	● 自然環境面 自然災害の激甚化 自然災害の激甚化が顕著になるとともに、気候パターンの変化も明らかになる

NRI事業の全体でのリスク・機会の特定(2019年3月期)

2019年3月期は、NRI事業の全体でリスク・機会を特定しました。シナリオとして2℃に気温上昇を抑える「2℃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」を設定し、「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(IT基盤サービス)」の4つの事業分野を対象としました。なお、現在は「2℃シナリオ」を「1.5℃シナリオ」に読み替えて適用しています。

NRI事業全体におけるリスク・機会

事業分野	+ 機会 - リスク	
	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。
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。
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。
データセンター(IT基盤サービス)	+	自然災害を考慮した立地選定とともに、複数のデータセンターによる相互バックアップで事業停止リスクを抑制しているため、需要増加の機会になる。
		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。

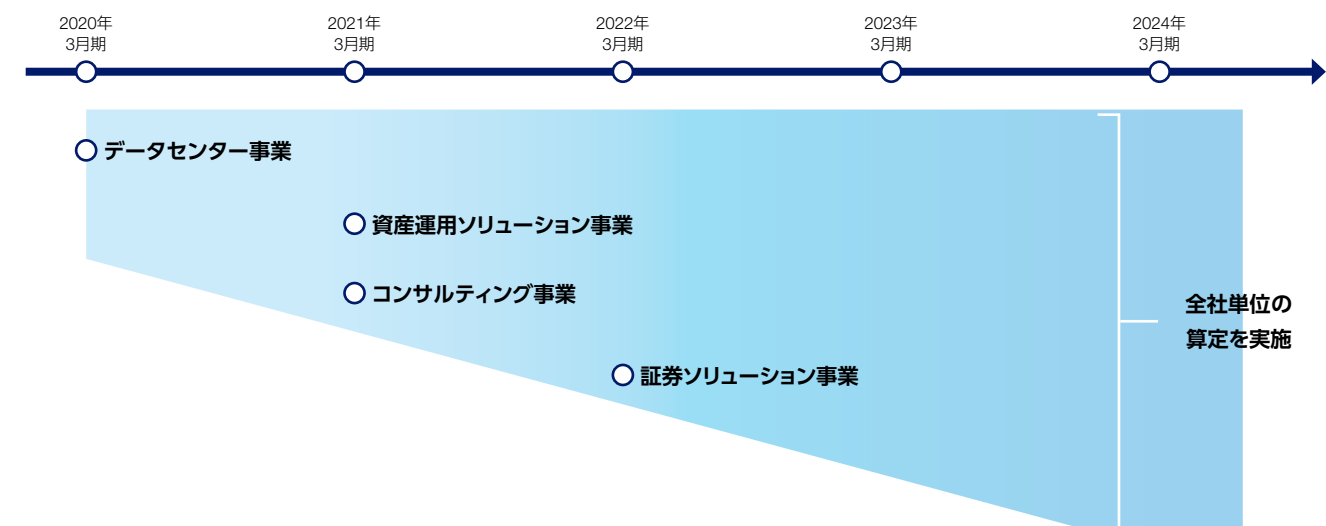
(注) +:対象事業全体に正の影響が働く -:対象事業全体に負の影響が働く
 ※:分析時点。2023年3月期末時点ではNRI保有の全てのデータセンターの電力は全て再生可能エネルギー由来

個別の対象事業におけるシナリオ分析(2020年3月期~)

上記対象事業のうち、「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/証券ソリューションに区分)」「データセンター」については、気候関連の事象を想定して、NRIとしてのリスクと機会やNRIへの財務的影響をより具体的に分析しました。

なお、2020年3月期、2021年3月期の分析では「2℃未満シナリオ」および「4℃シナリオ」を、2022年3月期の分析では「1.5℃シナリオ」および「4℃シナリオ」を適用しています。

事業別シナリオ分析の実施状況



データセンター事業を対象としたシナリオ分析 (2020年3月期)

2020年3月期は、特定したリスクと機会の中でも、最も気候変動の影響が大きいデータセンター事業を対象に、シナリオ分析を行いました。シナリオの定義・特定については、対象期間を2030年以降の中長期とし、2℃未満シナリオと4℃シナリオの2つを設定しました。

データセンター事業におけるリスクと機会は以下の通りです。気候関連の事象のうち、薄い水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、濃い青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。

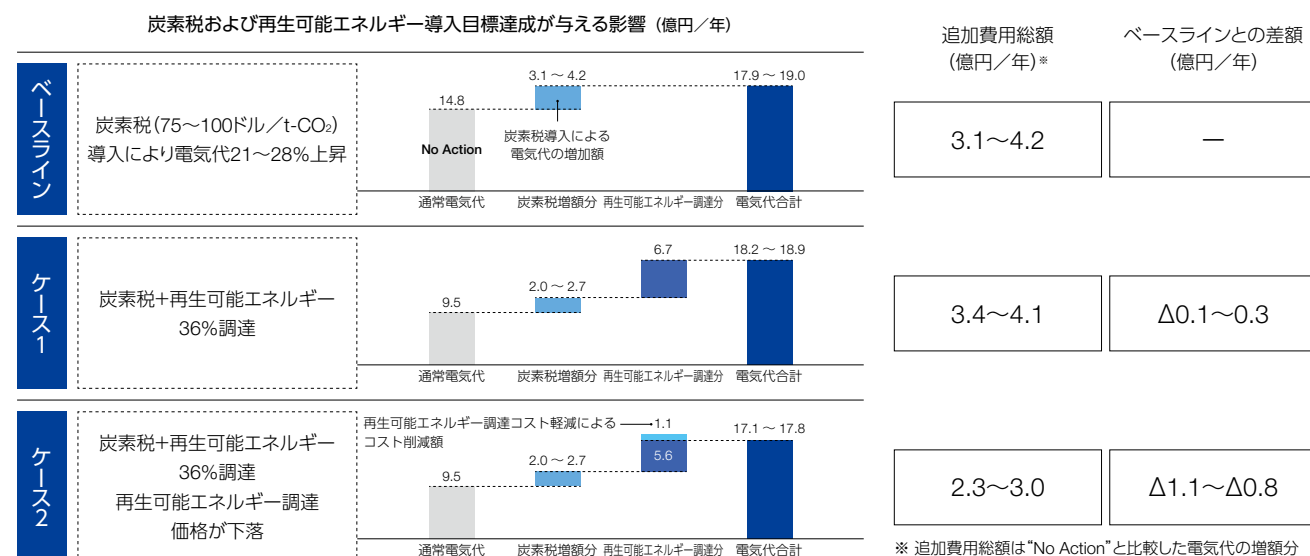
データセンター事業におけるリスク・機会

○ 機会 × リスク △ 機会にもリスクにもなりうる

①	気候関連の事象	想定される変化	リスク/機会
①	カーボンプライス (炭素税等) の導入	2℃未満シナリオで想定する炭素税が導入されたことにより電気代が上昇	×
②	再生可能エネルギーの利用拡大	再生可能エネルギー導入目標達成のために費用負担が発生 ただし、目標が達成されれば、炭素税導入の影響緩和が可能	△
③	自然災害の激甚化	データセンターの設備が自然災害から影響を受ける (取水制限・断水、水害(集中豪雨等)、強風被害、電力供給障害等。ただし、ハザードマップ等を分析した結果、影響は小さいと評価)	×

2℃未満シナリオでは、炭素税や再生可能エネルギー導入による財務的影響について、ベースライン、ケース1、ケース2の状況を想定して評価しました。ベースラインでは、炭素税が導入されたことにより、電気代が2019年3月期比で21~28%上昇した世界において、当社として再生可能エネルギーを調達しなかった場合を想定しました。これに対してケース1は2020年3月期時点の目標として掲げていた「2031年3月期までに再生可能エネルギー調達比率36%」を達成した場合を、ケース2ではケース1と同じ条件で、かつ再生可能エネルギー調達価格が下落した世界を想定しました。結果、2℃未満シナリオでは、再生可能エネルギー調達目標の達成により、炭素税導入の影響緩和が可能であることがわかりました。

2℃未満シナリオにおける財務的影響の評価



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

4℃シナリオにおける影響の評価

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

資産運用ソリューション事業を対象としたシナリオ分析 (2021年3月期)

2021年3月期は、金融ITソリューション事業のうち、資産運用ソリューション事業を対象にシナリオ分析を行いました。シナリオの定義・特定については、2℃未満シナリオと4℃シナリオの2つを設定しました。

6つの気候関連の事象を仮定し、顧客企業で想定される変化と各サービスへの影響を調べて、NRIとしてリスクと機会のどちらがあるかを分析しました。下表はその結果を示したものです。

ESGの情報開示などが進むことで、様々な機会があると想定しました。想定される変化に関しては、顧客企業の経営層などへのヒアリングを実施しています。

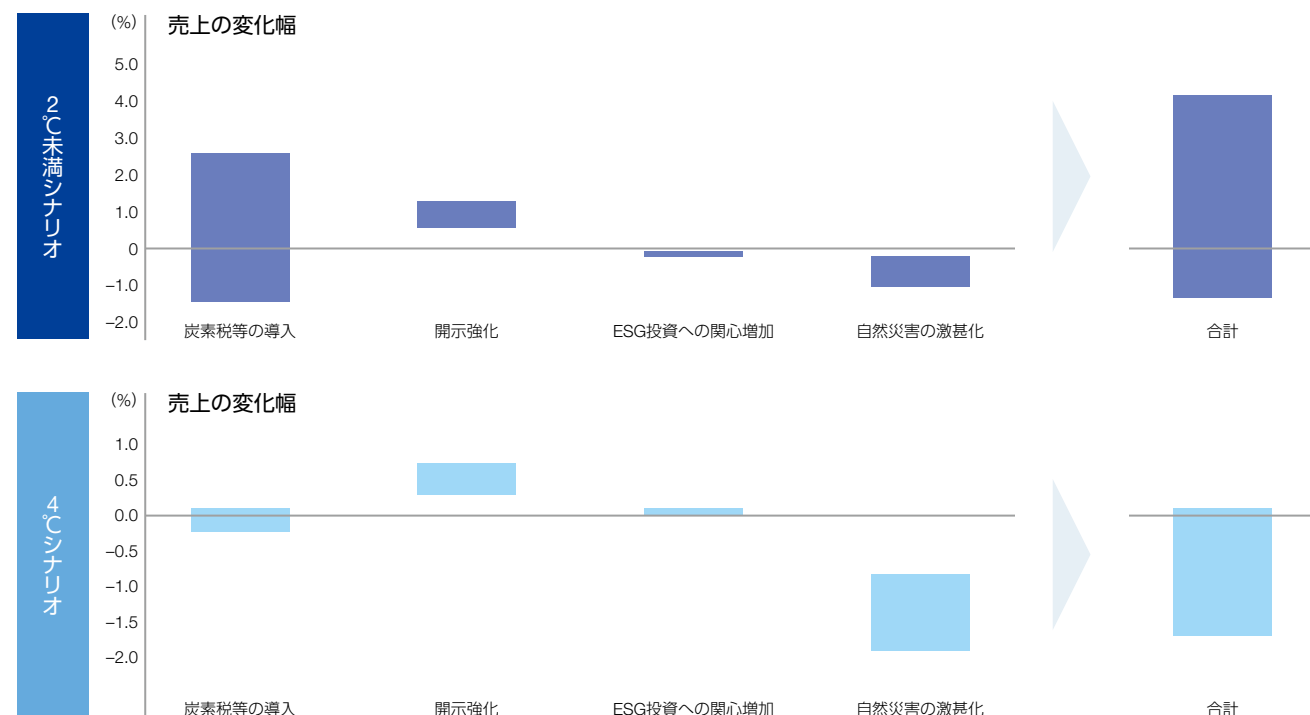
資産運用ソリューション事業におけるリスク・機会

○ 機会 × リスク △ 機会にもリスクにもなりうる

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

次に顧客企業における想定される変化から、収益の変動要因の変化を予測し、4つの事象にとりまとめて財務的インパクトを算定しました。その結果、2℃未満シナリオでは、売上増加の影響が相対的に大きくなりますが、4℃シナリオでは売上減少の影響が大きくなるのがわかりました。

資産運用ソリューション事業における財務的影響の評価



コンサルティング事業を対象としたシナリオ分析(2021年3月期)

同じく2021年3月期には、コンサルティング事業についてもシナリオ分析を行いました。シナリオの定義・特定については、2℃未満シナリオと4℃シナリオの2つを設定しました。

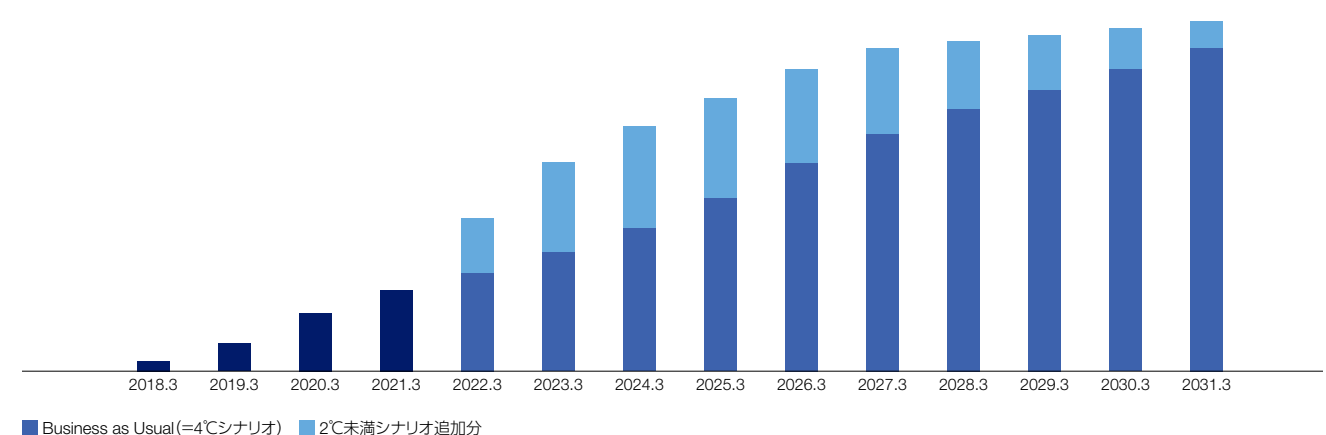
コンサルティング事業におけるリスクと機会の分析結果は下図の通りです。気候変動により、サステナビリティ関連のコンサルティングのニーズが高まる一方、脱炭素化への移行の失敗や自然災害の激甚化による景気の停滞が発生した場合は、事業に対するリスクも大きいことがわかりました。

コンサルティング事業におけるリスク・機会

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

機会については、現在のサステナビリティ関連事業の実績から、今後の売上の伸びを予測しました。その結果、2℃未満シナリオの方が、4℃シナリオよりもコンサルティングニーズが高まり、売上が増加するという分析結果になりました。

コンサルティング事業におけるサステナビリティ関連の売上(分析時点での予測)



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

コンサルティング事業におけるショックイベント発生時の過去の影響

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

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

(注) 上記は当時の有価証券報告書に基づき作成。当時とはセグメントの考え方やビジネス構造が異なるため、あくまで参考値

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)

2022年3月期は、金融ITソリューション事業のうち、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。シナリオの定義・特定については、1.5℃シナリオと4℃シナリオの2つを設定しました。

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、リスクと機会のどちらがあるかを分析しました。次ページの表はその結果を示したものです。

「移行リスク」に関しては、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ASPサービスに与えるリスクが大きいと判断しました。

一方、サステナビリティ関連債券市場区分の設定、サステナビリティ企業のランク付けなどの市場改革や、環境配慮行動への要請の増加により、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の証券ソリューション事業にとって機会であると考えています。

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

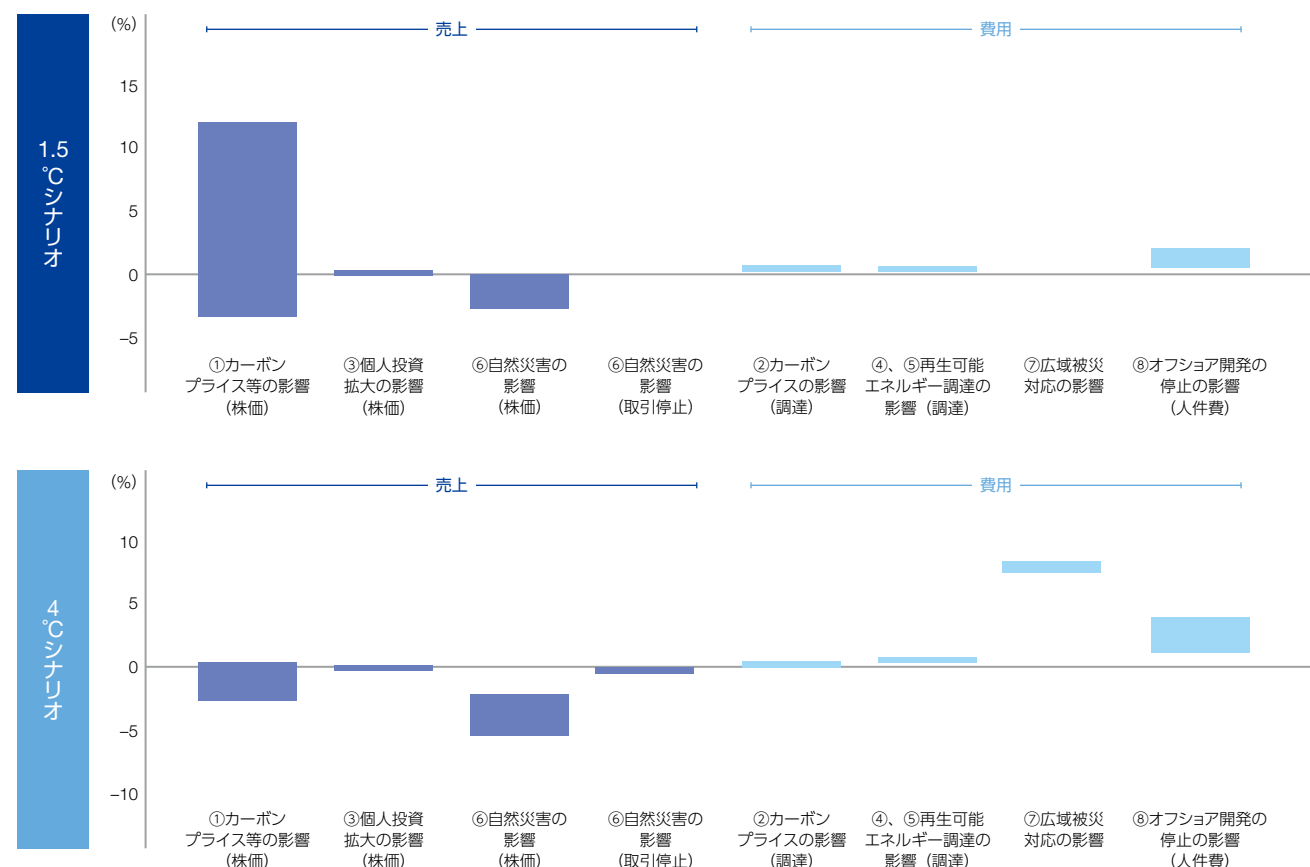
証券ソリューション事業におけるリスク・機会

○ 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
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	△
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伴い、サーバーなどの機械製造コスト増加	×
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要請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	○
④	取引条件の変化、環境配慮行動への圧力・要請拡大	取引条件に再生可能エネルギー利用率の導入が要請される	— (影響なし)
⑤	取引条件の変化、環境配慮行動への圧力・要請拡大	上記に対して、再生可能エネルギー調達をする場合は一部コスト増加。ただし、再生可能エネルギー費用が削減できればコスト抑制が可能	×
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)	×
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	×
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	×

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。下図は、想定される変化による売上と費用への影響額を、1.5℃シナリオと4℃シナリオそれぞれにおいて、影響の幅で表したものです。紫色のグラフが売上への影響、水色のグラフが費用への影響を示しています。

証券ソリューション事業における財務的影響の評価



シナリオ分析結果の活用

NRIでは、このような財務的影響に関する分析結果を踏まえ、再生可能エネルギー導入等の温室効果ガス排出量削減の取り組みがカーボンプライス(炭素税等)の導入や環境配慮行動への要請拡大等によるリスクを緩和する施策となるとの認識のもと、対応を進めています。具体的には、NRIの温室効果ガス排出の多くが電力に起因していたことから、事業で使用する電力を再生可能エネルギー由来のものに切り替えることが、脱炭素に向けた重要な取り組みであると考えています。これらの認識のもと、NRIが保有する全てのデータセンターの電力は、2023年3月期末時点で全て再生可能エネルギー由来となっています。また、オフィスにおいても、2022年3月期から一部の主要なオフィスの電力を再生可能エネルギー由来に切り替えています。

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

リスク管理

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

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

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

指標と目標

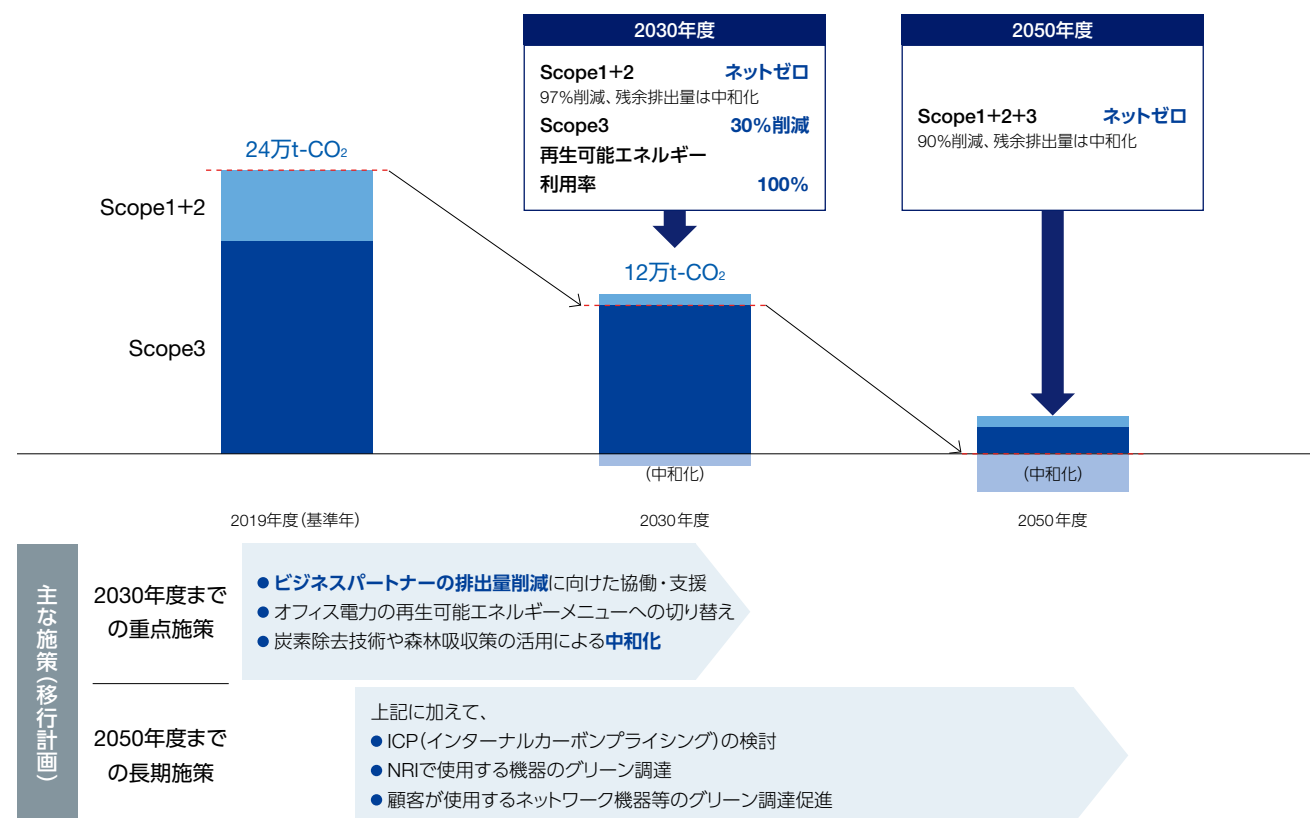
NRIでは、グループのバリューチェーン全体の脱炭素化を目指すために、SBTイニシアティブの「企業ネットゼロ基準」に則り、2023年2月に、以下の通り環境目標を改定しました(SBTイニシアティブによる削減目標の認定については現在申請中です)。また、NRIは2019年2月にRE100に参加しています。

脱炭素化に向けた指標と目標

指標	目標	2023年3月期実績	(参考) 2023年3月期排出量実績
温室効果ガス排出量削減率 (基準年: 2020年3月期)	[2030年度] Scope1+2: ネットゼロ*1	66%減	20千t*3
	[2030年度] Scope3: 30%削減	5%増	190千t*3
	[2050年度] Scope1+2+3: ネットゼロ*2	12%減	211千t
再生可能エネルギー利用率	[2030年度] 再生可能エネルギー利用率: 100%	73%*3	—

*1 Scope1+2の排出量を97%削減、残余排出量は中和化。なお、残余排出量とはネットゼロ目標年度の時点でNRIのバリューチェーン内で削減できない排出量、中和化とはバリューチェーンの外で炭素除去技術等を活用し残余排出量を相殺することを指します。
*2 Scope1+2+3の排出量を90%削減、残余排出量は中和化。
*3 実績値は第三者保証を取得しています。

温室効果ガス排出量の削減目標と移行計画

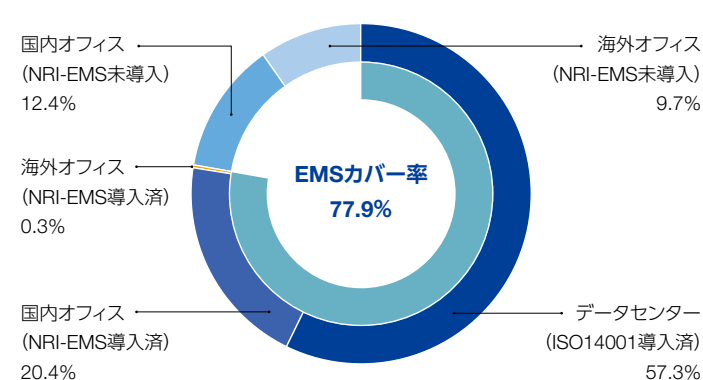


2050年度ネットゼロ実現に向けた取り組み

▶ 環境マネジメントシステムの推進

NRIでは、主なCO₂発生源であるデータセンターにおいて、環境マネジメントシステムの国際標準規格であるISO14001の認証を取得しています。加えて、主要なオフィスにおいては、NRI独自の環境マネジメントシステム「NRI-EMS」を導入しています。

EMSの導入状況



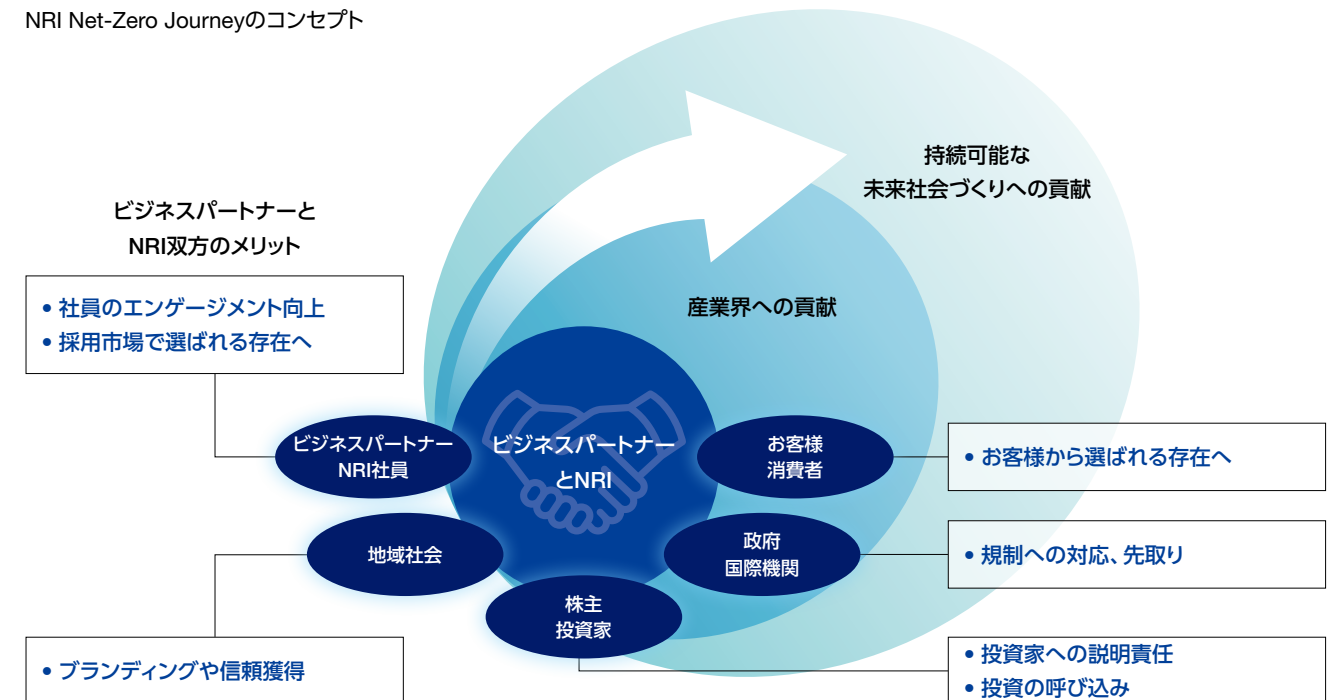
▶ 再生可能エネルギー調達の推進

前述のTCFDシナリオ分析の結果を踏まえ、NRIは2019年2月にRE100に加盟し、2021年には電力使用量の大きい3つのデータセンターで使用する電力を再生可能エネルギー由来に切り替えました。同年に、東京本社や横浜総合センターといった主要なオフィスにおいても再生可能エネルギーを導入しています。また、当初は、2050年度までに全ての電力を再生可能エネルギーで賄うことを目標としていましたが、将来的な法規制強化を視野に、目標年を2030年度へ前倒しました。なお、NRIが保有する全てのデータセンターの電力は、2023年3月期末時点で全て再生可能エネルギー由来となっています。

▶ NRI Net-Zero Journey

バリューチェーン全体での「2050年度ネットゼロ」の実現に向けては、自社だけでなく様々なステークホルダーとの協働が重要だと考えています。このネットゼロを達成する道のりをビジネスパートナーとともに歩む取り組み「NRI Net-Zero Journey」を進めています。下図に示す通り、NRIは「持続可能な未来社会づくりへの貢献」というゴールに向けて、ビジネスパートナーとのパートナーシップを大切にしながら、ともに成長していきたいと考えています。

NRI Net-Zero Journeyのコンセプト



▶ Scope3削減に向けた取り組み

①見える化

現在のScope3排出量の算定方法は、活動量に排出原単位を乗じて算定しており、削減努力と関係なく活動量が増加するとそれに比例して排出量も増加する計算式になっています。NRIでは、削減努力が適切に反映されるような算定方法への見直しが重要と考えています。そのため2022年3月期からCDPサプライチェーンプログラム*に参加し、取引先の排出量関連データの収集を進めています。

また、CDPサプライチェーンプログラムを通じて、取引先へ気候関連開示を促すことは、バリューチェーン全体、社会全体でのネットゼロの実現に向けて意味のある取り組みだと考えています。このプログラムを通じて収集したデータをもとに、2023年3月期よりScope3カテゴリ1の算定方法の変更について検討を進めています。CDPの有識者の意見を参考に検討し、従来の環境省の原単位から、各取引先独自の原単位に切り替えることで、活動量が増加した場合であっても数値に削減努力を反映することは可能という試算結果となりました。



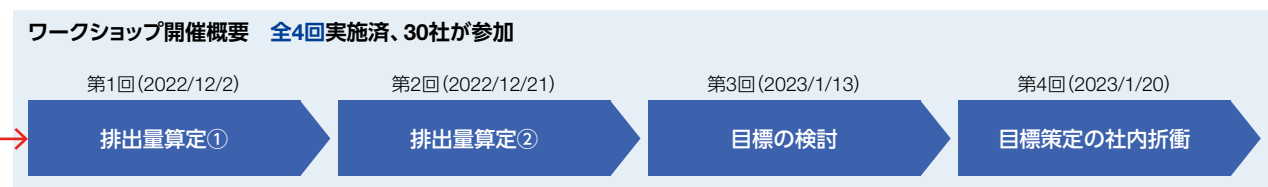
* 国際環境NGO「CDP」が運営する環境情報開示プログラムの1つ。CDPがサプライチェーンプログラムのメンバー企業に代わり、メンバー企業のサプライヤーに対して環境関連情報の回答要請を行い、収集したデータを分析し還元する仕組み。

②エンゲージメント

2023年3月期より、NRIのScope3排出量の多くを占めるカテゴリ1のソフトウェア開発パートナーの排出量削減に向けて、「NRI Net-Zero Journey」の考え方に基づきビジネスパートナー各社とのエンゲージメントを強化しています。その一環として、企業を取り巻く動向、GHG排出量算定方法、SBT水準の目標設定までを解説するワークショップを開催しました。ワークショップは当社のコンサルティング事業本部の専門家が講師となって実施し、算定や目標設定に関する疑問点をいつでも問い合わせできる窓口を設置しました。

ビジネスパートナー各社とのエンゲージメント

	主な対象	取り組み概要
A. 説明会 (2022年10月開催)	調達額上位8割の取引先	<ul style="list-style-type: none"> • NRIのサステナビリティ経営の目指す姿の共有 • NRI Net-Zero Journeyのコンセプト説明 • ビジネスパートナーへの環境目標設定のお願い • NRIコンサルタントによるワークショップでの支援
B. 重要取引先説明会 (2022年11月開催)	国内外重要取引先	
C. ワークショップ (2022年12月～2023年1月実施)	調達額上位で環境目標未設定の企業	
D. パートナーダイアログ (2023年1月開催)	取引先の経営層	



③サステナブル調達

2022年3月期には、環境配慮を含む法令遵守、人権などの規範を定めた「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を策定しました。これは、NRIのサステナビリティ経営実現に向けた想いや、RBA (Responsible Business Alliance: 責任あるビジネスアライアンス) が策定・公表する「RBA行動規範6.0」(当時)を踏まえて作成しており、ビジネスパートナーの皆様には、NRIとともに取り組んでほしい事項をまとめたものです。NRIでは、ビジネスパートナーからこの行動規範への同意書の取得を進めており、取得率は年々増加しています。さらに一部のビジネスパートナーには、行動規範への遵守状況の確認のためにセルフ・アセスメント*を実施していただき、その結果をもとに個別の意見交換も行っています。

* 一般社団法人 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)の「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール」を用いています。

これらのScope3削減に向けたビジネスパートナーへの働きかけなどが評価され、CDPサプライヤー・エンゲージメント評価で最高位の「リーダー・ボード」に選定されました。(2020年から継続選定中)



自然資本の保全・回復に向けた取り組み (TNFD)

▶ 現状の取り組み

NRIは2012年に生物多様性行動指針(現・NRIグループ生物多様性方針)を定め、生物多様性の保全と生物資源の持続可能な利用促進に向けた取り組みを推進しています。また、NRIグリーンスタイル活動として、自社の環境負荷低減や自社が提供するサービス・政策提言を通じた社会の環境負荷低減に貢献しているほか、2021年にはNRIグループビジネスパートナー行動規範を策定し、ビジネスパートナーの皆様へ地域、環境、および天然資源への有害事象の最小化と安全環境の確保を依頼するなど、自社のバリューチェーンを通じた環境負荷の軽減に貢献しています。

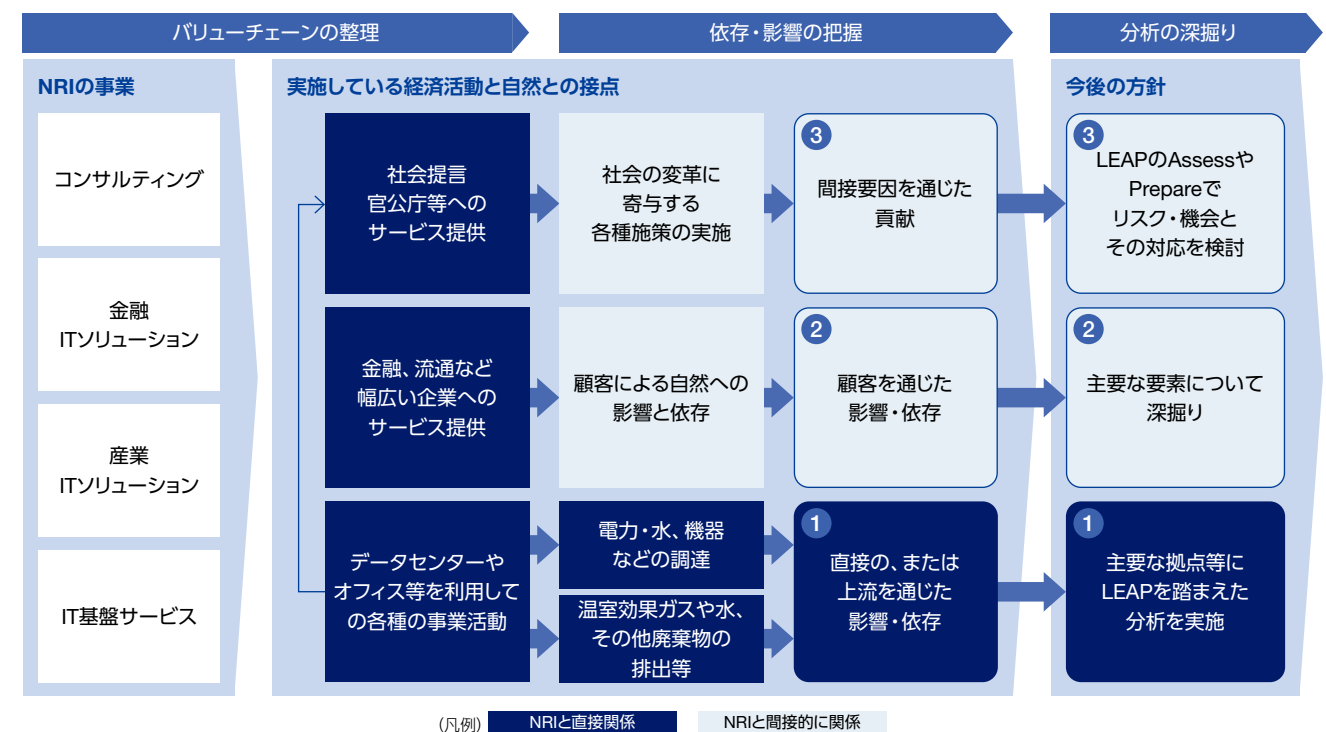
こうした中、NRIは2022年7月にTNFDフォーラムに参画し、自然資本への取り組みのさらなる高度化に向けて、TNFD開示フレームワークで示されているLEAP(Locate, Evaluate, Assess, Prepare)アプローチを参考に、自然関連のリスク・機会の特定に向けて検討を進めています。

LEAP分析の実施にあたっては、まずNRIの事業と自然との大まかな接点を把握しました。具体的には、NRIのバリューチェーンを整理し、各要素が自然に対しどのような依存・影響関係にあるか、セクターごとに自然との依存・影響関係を示すツールで

あるENCORE*等を参照して把握しました。その結果、主に①データセンター・オフィス利用に関する接点(エネルギーや設備の調達等、バリューチェーンの上流を含む)、②ITソリューションおよびコンサルティング等のサービス提供先(バリューチェーンの下流)、③社会提言やコンサルティングサービスを通じた社会変革等の間接的な接点の3種類があることを整理しました。

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

NRIの事業と自然との接点



この結果を踏まえ、今後は自然との接点をより詳細に把握するとともに、シナリオ分析によるリスク・機会の把握に向けた検討を進めます。最も直接的に自然と関連する①については、データセンターや自社オフィスをはじめとする主要拠点やそこで用いる調達品目等に注目し、LEAPを踏まえた分析を検討しています。また、顧客を通じて自然と関わる②については、関係するセクターや地域が多岐にわたることから、水資源など複数セクターで重要と考えられる要素について深掘りすることを検討しています。③については、LEAPのAssessにおけるシナリオ分析で考慮するほか、PrepareにおいてNRIとして実施すべき対応を検討していきます。

今後は、2023年9月に発行予定のTNFDフレームワーク最終版や、自然資本に関する各種動向、データの利用可能性等を踏まえ、上記の検討やその結果の開示に向けた取り組みを進めていく予定です。また、気候変動と自然資本の密接な関係性を踏まえ、2019年3月期より実施しているTCFDの取り組みとも将来的には統合して分析・開示することを想定しています。

▶ LEAPの各項目における検討事項

Locateでは、NRIの事業拠点(データセンター、オフィス)を含むバリューチェーンについて、地理的な情報を整理します。また、各種ツール等を用いて各地域の自然に関する状態等を整理し、優先的に対応すべき拠点等を把握します。

Evaluateでは、Locateの整理結果と各拠点等における事業プロセスや活動の性質から、より具体的な環境への依存・影響関係を把握します。また下流については、特に影響が大きいと考えられる項目について、分析の深掘りを試みます。現状では、水資源への依存・影響関係を対象とする予定です。

Assessでは、Evaluateで把握した依存・影響関係に加え、社会提言やコンサルティングサービスを通じて社会変革に貢献するという形での自然との接点も踏まえ、将来的にNRIにとってどのようなリスク・機会が生じるか、シナリオ分析等により把握します。

Prepareでは、上記の結果を踏まえ、NRIとして実施すべき事項とその具体的な開示方法について検討します。

ステークホルダーとの関係強化による 社会的責任の遂行

NRIは、持続可能な未来社会づくりに向けて自社だけでなく様々なステークホルダーとの協働が重要であると認識し、各ステークホルダー（社会、お客様、社員、取引先、株主・投資家）と良好な関係を形成して、健全な雇用・労使関係、人権への配慮等、サプライチェーン全体で社会的責任を遂行します。

社員との良好な関係づくり ー多様な働き方の推進と健康経営ー

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

1994年より、当時の日本としては先進的な取り組みとして裁量労働制を取り入れており、「時間にとらわれない働き方」を促進してきました。また、2016年から2017年にかけてのオフィスビル移転の際、「ヒト・モノ・コト・情報・目的をつなげ、新しい価値を生み出す」コンセプトのもと、「場所にとらわれない働き方」を実現するオフィススペースにしています。現在は、テレワークと出勤勤務を組み合わせた、より柔軟で生産性の高い働き方の実現に向け、働き方改革に取り組んでいます。

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

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

NRI健康宣言

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

1	生活習慣病を減らす ・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、現場主導での取り組みを実施

人権尊重の取り組み

NRIで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」などの国際規範をもとに、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。

2023年3月期においても、「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定期的な人権デューデリジェンスを実施しました。人権を含むESG研修

(eラーニング)の継続に加え、2023年より、人権関連研修として「アンコンシャス・バイアス基礎知識」「ハラスメント対策講座」(eラーニング)の全役職員の受講を必須化し、NRIでの人権啓発推進を図っています。また、WBCSD*と人権に関する対話を行い、人権へのより強いコミットメントの必要性など国際動向を踏まえた企業への期待を把握しました。

さらに、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。加えて、AIの開発や利活用時に参照するチェックリストを展開するなど、実務の中でもAI倫理を意識した取り組みを行っています。

NRIは、サステナブル調達のさらなる推進のため、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、これを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、行動規範への同意書を取得しているほか、NRIよりビジネスパートナーへセルフ・アセスメントの依頼およびヒアリングを行い、より一層ビジネスパートナーにサステナビリティへ

の関心を高めていただきながら、ともに改善に取り組んでいます。

NRIの人権尊重に関する方針・考え方や取り組みに対するステークホルダーの皆様の理解を深め、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。

* World Business Council for Sustainable Development. 持続可能な開発を目指す企業約200社のCEO連合体。


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

社員向けESG教育

NRIでは、当社のサステナビリティに関する考え方や取り組みへの理解促進と、ESGの基礎知識の習得・意識向上のため、国内グループの全従業員を対象に毎年eラーニングを実施しています。2023年3月期の実施では、98.0%の役職員が受講しました。

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



ステークホルダーとの協働

NRIは、各ステークホルダー、すなわち、社会(地球環境を含む)、お客様、社員、取引先、株主・投資家の期待を理解し、NRIの強みを発揮できる取り組み等を通じて、持続可能な未来社会をステークホルダーとともに共創します。

有識者ダイアログ

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

2023年3月期のダイアログでは、人的資本と環境、それぞれの分野の有識者の方々と意見交換を行いました。

環境：気候変動への取り組み～CDPとのトップ対談(2022年11月)



NRIは、2023年4月に公表したマテリアリティの中で「ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献」を掲げ、自然資本への配慮と持続可能な未来社会づくりへ貢献しています。2022年11月には、「環境」に関する有識者ダイアログを実施しました。以下では、気候変動対応で世界をリードするCDP(右記を参照)創設者 Paul Dickinson氏とのダイアログの様子を紹介し、このダイアログでは、「NRIの成長ストーリーとDX3.0」、「気候変動関連トレンドにおける情報開示の重要性と日本における取り組み」、「持続可能な社会に向けてIT企業へ期待する役割」の3つのテーマについて、Paul Dickinson氏とNRI代表取締役会長 兼 社長の此本、執行役員の松原が意見を交わしました。

CDPについて
CDPIは、英国の慈善団体が管理する非政府組織(NGO)であり、投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営している。CDPの活動目的は「人々と地球にとって、健全で豊かな経済を保つ」ことであり、その目的達成に向け、投資家や企業、自治体に働きかけて、環境に与える影響に関する情報開示を促している。CDPが集めた情報は、世界中の投資家や企業、政策決定者の意思決定に大きな影響を与えている。

NRIの成長ストーリーとDX3.0

Dickinson氏： 深刻化する気候変動問題に対して、世界全体で取り組みを強化しなければならない状況と認識しています。こうした環境下で、NRIが、DX3.0をはじめとした社会のトランスフォーメーションを実現する先進的な戦略やテクノロジーを持っていることは、本当に素晴らしいと感じました。



今後の気候変動への対応には、金融業界だけではなく、産業界を巻き込むような実行力ある政策が必要でしょう。NRIが掲げる

DX3.0の要諦は、例えば脱炭素化に関する政策提言を通じて、脱炭素に関わる市場を創出し、さらに市場を広げていくことではないでしょうか。

NRIは、脱炭素化に向けた政策・規制などを社会に対して提言し、さらにそれを現実のものとするべく市場を創造し、クライアントへの支援を継続することで、社会全体に対して非常に先駆者的な貢献ができるのではないかと期待しています。

NRI此本： 脱炭素に向けた政策形成について、GXリーグでは、グリーントランスフォーメーション(GX)に向けた日本企業の多様なニーズを吸い上げて、政策に反映していこうとしています。GXリーグの運営では、NRIが事務局を務め

て全体のコーディネーターを担当しています。その意味で、社会全体のGXに向けた政策的な議論にも深く関わって推進しているところです。

NRIは、コンサルティング事業とともに、政策提言などのシンクタンク機能も有し、さらにITサービスも提供しています。そのため、政策形成の分野では私たちのシンクタンクやコンサルティング機能が貢献することができずし、ITサービスの領域では、NRI-CTSに代表されるサービス提供など、実際にGXの実行に向けて貢献できるような取り組みを進めています。



気候変動関連トレンドにおける情報開示の重要性と日本における取り組み

NRI此本： グローバルな気候変動の潮流において、日本における脱炭素の取り組みはどのように捉えられているのでしょうか。

Dickinson氏： 炭素税などの仕組みが今後整備されていくことを考えると、日本の企業や業界が脱炭素化に関わる技術を海外へ販売していくことが、将来、非常に大きな機会になると思います。

長年日本と関係を持っている中で、日本は政府も産業界も、本来は技術的にも戦略的にも準備ができていながらも、脱炭素化に貢献できる、自分たちがそれだけの能力を持っている」という自信を持っていないのではないかと感じています。

様々なステークホルダーが、世界レベルで昨今の極端な気候変動や異常気象に直面して、何らかの対策を打たな



ればならないと各国政府に求めています。今後は、「脱炭素に向けて、どういった政策を打てるのか」というのが、全てではないかと考えています。

持続可能な社会に向けてIT企業へ期待する役割

NRI此本： それでは、ITとサステナビリティの関連性について考えてみたいと思います。NRIでは毎年、「NRI未来創発フォーラム」を開催していますが、ITがサステナビリティ(社会の持続可能性)をどのように実現しうるのかということも、重要なテーマと捉えています。

NRIのシンクタンク機能では、活動の一環として、「ITを通じた社会のデジタル化により、どれくらい社会への貢献があるか」を試算し、社会に対して発信しています。同時に、NRIはITを通じてサステナビリティの取り組みを社会に実装することもやっていきたいと考えています。DX3.0では、「ITサービスを使って社会全体の持続可能性を高めていく」という仮説をつくり、その仮説を実際にITサービスで社会実装することを通じて検証する」ことを目指しています。

Dickinson氏： 将来に向けて社会全体のCO₂排出量をできる限り少なくしていくためには、世界中の産業の基盤領域を根本的に再設計し、再構築する必要があると考えています。その革命的な変化を起こすために、デジタル化は非常に重要な役割を担っています。グローバルにおける今後の最も大きな2つのトレンドは、「脱炭素化」と「デジタル化」だと考えています。

IT業界に期待することは、脱炭素に向けて産業を根本から組み替えていくことに対し、もっともっと野心的な目標を掲げ、推進してほしいということです。NRIが、社会全体のチャレンジに向けて、とりわけDX3.0の取り組みを通じて日本の産業界をリードしていくことは、世界中の人々が期待し、またその実現を楽しみにしていることだと考えています。

2022年度 有識者ダイアログ(環境)
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue/2022/dialogue>

NRIの人的資本経営に関するダイアログ(2022年12月)



NRIは、人的資本を「価値共創と成長の原動力」と考え、2023年4月に公表したマテリアリティの中でも最重要と位置付けています。2022年12月には、「人的資本」に関する有識者ダイアログを実施しました。本ダイアログでは、国内外の人事・人的資本分野で広範なキャリアを持ち、経済産業省の検討会委員等多数務めている、ロート製薬

(株) 取締役CHRO 高倉千春氏を有識者としてお招きしました。「NRIの成長ストーリーと人的資本の位置付け」、「NRIの成長ストーリーと人材育成のリンク」、「人的資本経営の投資家への伝え方」の3つのテーマについて、高倉氏とNRI執行役員の松原、柳澤が意見を交わしました。

NRIの成長ストーリーと人的資本の位置付け

高倉氏: 近年、社会課題の解決や、社会への価値の創出なしでは、企業は財務面での持続的成長が実現しえないという環境になってきました。社会課題の解決に代表される取り組みは、NRIが掲げる価値共創の考え方にもつながります。特にNRIのような知的産業企業では、クライアントである各事業会社を新しい価値創造へと導く取り組みに対し、社会からの期待値が高いと考えています。

どのような変化が起きるのか予測不能な未来社会において、多様な方向から世界の最先端の知見を取り入れ、異才(彩)の専門家が集まり、議論を交わし研究を重ねる、NRIの「場」は、これから非常に価値が高まっていくのではないかと期待しています。

NRIの成長ストーリーと人材育成のリンク

高倉氏: 成長ストーリーを実現させるためには、「NRIならではの人的資本経営」の発信がとても大切だと思います。NRIならではの特征として、マクロ視点で未来社会を洞察できる点が挙げられます。それぞれの人材が切磋琢磨しながら、マクロ視点での示唆や提言を考え抜き、導き出すことは、NRIならではの良さだと思います。

一方で、未来洞察の結果が実業や社会の実態とかけ離れてしまわないよう、人々の暮らしや実業などの足元の動きを把握する視点も重要になります。二律背反的ですが、これからは、将来を見るマクロな洞察力と、人々の暮らしを把握するミクロな視点の両方が重要となります。マクロとミクロの2つの視点を行ったり来たりしながら考察する力が求められます。

NRIが生活者としての視点も持って事業に取り組むことが、社会に対してNRIの人的資本経営を示すことにつながり、社会への価値の創出やヒントの提供にもつながるのではないかと考えます。

人的資本経営の投資家への伝え方

高倉氏: 投資家からの要求事項として、まずは比較可能な指標を示してほしいということがあります。NRIにおいては、女性や中途入社の子員の活躍に加えて、様々な専門性を持つ人材が異才(彩)融合でチームを形成しているという状態が見えると良いと思います。また、人材育成に際して、学び(=インプット)と経験の循環を見せることも重要です。

さらに、CHROが経営の一角を担い、NRIとしての方向性とその理由について、サステナビリティも関連付けながらストーリーで語ることも重要です。

NRI松原・柳澤: 貴重なご意見をありがとうございました。本質的には、多様な視点や、イマジネーション力が重要であり、それらについて会社の中の人材が自由に発言できる環境をどれだけ整えられるかがとても大事だと感じました。

人的資本の成長ストーリーは、ビジョンや中期経営計画にも反映していますが、社外の方々にもしっかりとストーリーをお伝えしていきたいと思っています。



2022年度 有識者ダイアログ(人的資本)
https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue/2022/dialogue_2

お客様への価値提供

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

▶ 受託案件に関する総合的な審議

お客様からの業務の依頼に対して、品質・納期などの受託者責任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検討を行い、受託を決定しています。

▶ お客様満足度調査

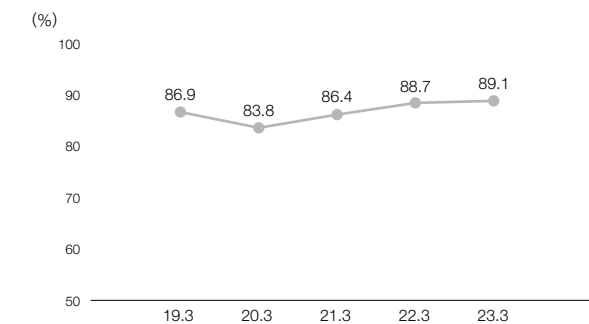
各プロジェクトで「お客様満足度調査」を実施し、プロジェクト全体に関する総合評価をしていただくとともに、提案力やトラブル対応などについても具体的な意見をいただいています。

調査結果は品質管理部がとりまとめ、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」とご回答いただいた比率(5段階評価の上位2項目の合計)



調査は全事業ユニットを対象に実施しています。調査対象のお客様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。

ビジネス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で成り立っています。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

システム開発をビジネスパートナーに委託する際には、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総合的に評価しています。海外のビジネスパートナーについてはさらに「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との業務に携わるビジネスパートナーの社員数は約15,000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。

NRIはビジネスパートナー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。各社との契約時に「NRIグループビジネスパートナー行動規範」に対する同意書の提出を依頼し、2023年6月時点で501社のビジネスパートナーより同意書を取得しています。

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

ビジネスパートナーとのサステナビリティ・ダイアログの開催

サステナビリティ活動の情報共有・意見交換の場として、ビジネスパートナーと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。2023年1月のダイアログでは、NRIのサステナビリティの考え方を共有するとともに、相互に学び合うことを目的として、ビジネスパートナーから気候変動に関する取り組みをご紹介いただきました。本ダイアログでは、過去最多となる89社のビジネスパートナーが参加しました。



パートナー企業とのサステナビリティダイアログ
https://www.nri.com/jp/sustainability/management/sustainability_dialog_with_business_partners

情報開示・コミュニケーション

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

株主総会充実に向けた取り組み

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

- 集中日を回避した株主総会日程の設定
- 株主の皆様が総会議案の十分な検討期間を確保できるよう、招集通知の早期発送に加え、発送日より前にNRIおよび東京証券取引所のウェブサイトに掲載
第58回定時株主総会：5月27日公開→6月23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

適切な情報開示

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

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

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

NRIに対する外部評価

2022年度（第28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）



株主・投資家との対話の機会の充実

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

▶ 株主・投資家との対話

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

年間約700件の対話を行い、投資家からの依頼に対して対応するほか、NRI自らが投資家へ働きかけを行い、対話の機会を創出しています。

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

2023年3月期における主な対話テーマ

- ✓ 国内事業の進捗、今後の見通し
- ✓ 海外事業の状況、今後の計画
- ✓ V2030骨子
- ✓ 人的資本
- ✓ 財務戦略

2023年3月期の主な活動

株主	● 株主アンケート：個人株主23,391名に発送し、5,814名より回答（回収率24.9%）
機関投資家・アナリスト	● 国内外での面談人数：延べ1,056名 ● 国内：四半期ごとの決算説明会、個別面談に加えて、経営者とのスモールミーティング、事業説明会、サステナビリティ説明会等を開催、国内で開催されたカンファレンスに参加 ● 海外：対面およびオンラインによる海外ロードショーの実施に加えて、海外で開催されたカンファレンスに参加
個人投資家	● 個人投資家説明会：計2回実施（オンライン開催）参加者数 延べ2,824名

サステナビリティ説明会の開催

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

なお、2023年3月期から、より幅広いテーマについてNRIの取り組みを共有するため、名称を「ESG説明会」から「サステナビリティ説明会」に改めています。

2023年2月の説明会では、機関投資家を中心に、ESG評価機関・専門家やメディア関係者など、95名の方が参加しました。

サステナビリティ説明会
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018>



ステークホルダーマップ

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

※1 PACT: Partnership for Carbon Transparency. CO₂排出量可視化プロジェクト。
 ※2 Direct to Consumer
 ※3 C&A制度: 目標管理と成長支援 Challenge&Act制度。NRIにおける目標管理と成長支援のための仕組み。
 ※4 e/パートナー: 特に専門性の高いノウハウ、情報技術力を持つビジネスパートナー、f/パートナー: e/パートナーに続くソリューション事業に必要かつ優良なビジネスパートナー。
 ※5 Net-Zero Journey: 2050年ネットゼロの道のりをビジネスパートナーと一緒に歩いていくことで、Scope3の排出を削減し、経済成長と持続可能な未来社会の実現を目指す取り組み。

主なステークホルダー	社会 (地球環境を含む)	お客様	社員	取引先	株主・投資家
ステークホルダーの期待	<p>(社会)</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた社会価値の創出 社会提言を通じた社会変革 未来社会を担う次世代育成 透明で公正な企業運営 <p>(地球環境)</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動のリスク低減や機会創出に向けた取り組み 自然資本の保全・回復に向けた取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 価値あるサービス・ソリューション提供 期待を超える先端的な提案 適切な品質・サービスの提供 活力ある未来社会・最適社会・安全安心社会の共創 	<p>(Decent Work)</p> <ul style="list-style-type: none"> 公平公正な評価と処遇 仕事を通じた社会貢献 学びと成長の機会 快適な職場環境 心身の健康 	<ul style="list-style-type: none"> ともに発展できる建設的な関係の構築と維持 公平な機会の提供、公明かつ公正な選定 サステナビリティ <ul style="list-style-type: none"> - 法令や社会規範の遵守、環境・社会(人権含む)等への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値向上 情報開示の充実 サステナビリティ経営の強化
ステークホルダーとの関わり	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じた社会価値の創出(お客様との価値共創) <ul style="list-style-type: none"> - 社会・制度提言、情報発信 - 持続可能な社会インフラ実現 - 防災・減災政策提言・復興支援など イニシアティブへの参画 その他の社会参画活動 CO₂排出量削減・再生可能エネルギー利用の促進 (Scope1+2) Scope3におけるCO₂排出量削減 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じてともに成長し、尊重しあえる関係構築 <ul style="list-style-type: none"> - ビジネスモデル変革 - ビジネスプロセス変革 - ビジネスプラットフォームによる共同利用促進 - ITインフラ変革 - 安定サービス運用 - 公正な品質監理 	<ul style="list-style-type: none"> 安定した雇用と高い処遇の提供 やりがいのある仕事 チャレンジできる環境づくり 快適な働く環境づくり 良好な人間関係の構築 人権尊重・労働法制の遵守 	<ul style="list-style-type: none"> 相互理解と信頼関係の構築 対等な立場での誠実な対応 恣意性を排除した選定 サステナビリティ活動 <ul style="list-style-type: none"> - 法令や社会規範に従った取引の実践、環境・社会(人権含む)等における協働 	<ul style="list-style-type: none"> IR活動等を通じた投資家とのエンゲージメント 情報開示(財務・非財務) 外部評価機関の要請への対応
NRIの取り組み(例)	<ul style="list-style-type: none"> DX3.0の取り組み(ソーシャルDX、デジタル社会資本): 「e-私書箱」・「e-NINSHO」、GXリーグ事務局、NRI-CTS など 社会とのエンゲージメント パリ協定への賛同・アクション、グローバルなロビー活動への参画(WBCSD PACT[®]1参画)、社外有識者とのトップ対話(CDP Founder Chair)、未来創発フォーラム他・各種フォーラムの開催 環境への貢献 2050年度ネットゼロ目標達成に向けた取り組み <p>(2023年3月期末実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 業界・社会変革を実現するDX2.0/3.0総投資額:(2024年3月期より計測) 温室効果ガス排出量削減率(基準年:2020年3月期):Scope1+2 △66%、Scope3 +5% 再生可能エネルギー利用率:73% 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル変革 DXコンサルティング(「どこかにビューーン!」、「どこかにマイル」、「EARTH BRAIN」など)、アナリティクス、ソーシャルDX(マイナンバー活用、地方創生)、D2C^{※2}、金融デジタル事業 ビジネスプロセス変革 戦略/業務/システムコンサルティング、バリューチェーンDX(CO₂可視化、セキュラーエコノミーPF創出) 共同利用型サービス拡大によるCO₂削減 THE STAR, BESTWAY ITインフラ変革、安定サービス運用 セキュリティ、クラウドサービス、デジタルトラストの提供推進 品質監理への取り組み AI倫理への取り組み <p>(2023年3月期末実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 最適社会に貢献するビジネスプラットフォーム 売上高:1,285億円 強くしてしなやかな社会を支える安全安心関連 売上高:1,698億円 	<ul style="list-style-type: none"> C&A制度^{※3}: 公平公正な評価制度 成長機会の提供: 研修の充実、目標管理制度 D&Iの取り組み: 女性活躍推進 働き方改革: テレワーク環境の充実化、健康経営、社員と家族向けの福利厚生・サポートプログラム エンゲージメント向上: エンゲージメントサーベイ、1on1、MWダイアログ 従業員との対話: 従業員(組合)懇談会 <p>(2023年3月期末実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 価値共創共感度(国内グループ): 64% 従業員エンゲージメント(NRI籍)の総合スコア: 71 女性への機会付与率: 14.3% 知的資本創出・蓄積のための投資額: 132億円 	<ul style="list-style-type: none"> パートナーシップ活動: e/パートナー活動、f/パートナー活動^{※4}、パートナー向け経営セミナー、パートナーダイアログ 調達管理: 「NRIグループ調達方針」に則った調達の推進、調達に関する審査、発注管理、支払管理、コンプライアンスの推進 調達に関するサステナビリティの推進 「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意書の取得、セルフ・アセスメント(SAQ)、Net-Zero Journey^{※5}における協働 <p>(2023年3月期末実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意または同等規範の保有率: 国内グループのビジネスパートナー63% 	<ul style="list-style-type: none"> 株主・投資家からの期待を踏まえた取り組み グループガバナンスの強化、サステナビリティ会議の運用、役員報酬へのサステナビリティ要素織り込み エンゲージメント強化 投資家面談、機関投資家・個人投資家向け情報発信、サステナビリティ説明会 外部評価機関からの評価 DJSI World選定、CDP気候変動Aリスト、MSCI AAAなど <p>(2023年3月期末実績)</p> <ul style="list-style-type: none"> 重大なリスクの発現件数(規制当局への報告またはそれに準ずる当社グループ責の事案): 1件 外部評価指標 DJSI World: 選定
マテリアリティとの関係					

戦略的なリスクコントロールを実現する ガバナンスの高度化

ガバナンス対談

社外役員を巻き込んだ議論を通じてV2030を策定

取締役会の雰囲気、運営状況について

深美: 本日は、2023年4月に発表されたNRI Group Vision 2030(以下、V2030)や中期経営計画(2023-2025)(以下、中計2025)を中心にお話ししたいと思います。当社の取締役会はV2030や中計2025の検討に深く関与してきました。

大橋: V2030の検討では、取締役会での議論に加えて、独立社外役員と業務執行側が意見交換する場を改めて設けるなどの検討を重ねてきたことが印象に残っています。V2030は、正式発表となる1年前の2022年4月に骨子を発表しましたが、骨子の発表に先立ち環境分析や主要課題についての議論を深めてきました。V2030の骨子を発表した後、業務執行側により精査・策定された中計2025についても忌憚なく議論しました。

取締役会と業務執行側の両方が中長期の成長戦略について議論を深めることはあるべき姿であり、そのような議論を闊達に行えることはNRIの特徴だと思います。

深美: 取締役会の関与を深める工夫として業務執行側からの適切な情報提供は重要です。特に、取締役会冒頭の社長報告^{※1}、事務局からの事前説明^{※2}に注力しています。

※1 取締役会冒頭の社長報告とは、業務執行側が認識する課題や最近注目している関心事を社長が説明するもの

※2 事務局からの事前説明とは、業務執行側と取締役会の情報格差を埋めるために、取締役会事務局を担当する役員が案件の概要や議論のポイントを1枚にまとめて説明するもの

大橋: 取締役会の限られた時間で有意義な議論を行うためには、業務執行側からの情報提供が鍵を握ります。ご説明いただいた取締役会冒頭の社長報告、事務局からの事前説明は大変役に立っています。取締役会冒頭の社長報告は、例えばグローバル戦略のように、大きな課題を議論する上で背景となる情報を俯瞰的に理解することができて有意義です。事務局からの事前説明は、わかりやすい資料に仕上げるまでの準備が大変かもしれませんが、こちらも役立っています。

深美: 取締役会の運営について課題やご要望はありますでしょうか。

大橋: V2030や中計2025では闊達な議論が行われていましたが、個別の審議案件ではざっくりばらんな質問や議論を投げかけにくい、隙のない印象があります。これは、取締役会の審議案件について起案者および取締役会事務局が入念な準備を行っていることによるものと思いますが、審議案件の中にはもっと深掘りすべき事案があるかもしれません。

深美: 取締役会の審議案件は、重要なものに焦点を絞るために決裁規程で付議する基準を定めています。取締役会での議論をさらに深めていくには、時間制約を考慮すると、付議する案件の件数を絞り込む必要があります。

大橋: 業務執行側が熟知していて十分に検討された案件を社外取締役が確認することよりも、社内での経験が少ない案件を社外取締役の知見を活かして多面的に検討することを取締役会の時間を割くべきではないでしょうか。取締役会へ付議する基準の変更など、業務執行側への権限移譲を進めていくことが課題と言えます。権限移譲を推奨する

取締役会冒頭の社長報告が
議論の活性化につながっています。

社外取締役
大橋 徹二

日本と海外の人材交流がグローバル事業の
成長を牽引するポイントと理解しました。

取締役会議長
深美 泰男

背景には、私たち社外取締役による業務執行側への信頼があります。

深美:社外取締役の知見は業務執行側が案件を検討する上でのインプットにもなります。特に、課題として認識すべきものについて、業務執行側が気づいていないことをご指摘いただくと検討の質と効率の両方を高めることができます。付議する案件を絞り込む基準は、単に金額だけではないかもしれません。

大橋:取締役会では、業務執行側を監督する機能だけでなく中長期の成長に向けて大局的な視点から議論や意見交換を行うことも重要だと思います。さらなる改善を図るには、多様な視点や意見を取り入れることを狙いとして、議論の活性化を促進する工夫があると良いと思います。業務執行側が緻密に検討していることは十分に伝わっていますので、例えば、グローバル戦略の検討で実践されていましたが、個別案件に落とし込むより前の段階で、会社としての方針・方向性についての議論を社外取締役と行うなど、議題およびタイミングへの配慮が有意義な運営に結びつくのではないのでしょうか。

深美:ご意見ありがとうございます。引き続き、取締役会運営の改善に取り組んでいきたいと思っています。

中期経営計画(2023-2025)

深美:中計2025で掲げた成長戦略の柱は、コア領域、DX進化、グローバル、マネジメントの4つです。これらのうち、特に注目している柱は何でしょうか。

大橋:グローバルに注目しています。現在は、日本のデジタルトランスフォーメーション(DX)はまだまだ活況ですが、



人口減少に伴って国内の事業機会は今後縮小していきます。長期的な視点からグローバルに事業展開する考え方は適切です。グローバルでの競争を勝ち抜くためには自社の強みをどのように出していくかが重要です。また、日本にない技術やノウハウを持つ海外企業を買収するなど、何ををもって戦うかを明確にする必要があります。

深美:グローバル化が進んでいる製造業では、どのような取り組みを行っていますか。

大橋:グローバル事業を推進する上で、日本から海外子会社へ人材を派遣するなど、相互理解を深める取り組みを重視しています。海外子会社の運営がシナリオ通りに進まなかった時、問題解決力に長けた専門家チームを日本から派遣してトラブルを解決し、海外子会社との間で信頼関係を深めた経験があります。本社のこの機能、この人は頼りになるとしてもらえたことで海外子会社との絆が深まりました。また、海外子会社に対するガバナンスの観点では、日本から取締役を送り込むだけでは不十分です。海外事業全体に責任を持つ人材を育成する過程として、海外での実務に携わっていただく必要があります。

深美:海外の技術や市場を獲得する形でグローバル事業を展開していくにあたり、日本と海外の人材交流やキャリアパスを明確にすることが持続的成長を牽引するポイントと理解しました。

大橋:海外の社員も含めて価値観を共有すること、中計2025の実現に向けた優先順位を明確にすることを通じて、皆が同じ方向を目指すことが大切です。それができれば、組織として強くなり、事業を推進するケイパビリティが格段に高まると思います。

NRIの強みについて

深美:中計2025の実現に向けて、ケイパビリティを高めるとともに、我々が持つ強みをさらに磨いていく必要があると思っています。社外取締役の立場から見たNRIの強みをお聞かせください。

大橋:NRIは持続的に成長し続けていますが、これを支える強みはコンサルテーションだと思います。付加価値の高いコンサルテーション機能を持つことは、コンサルテーション機能が弱いシステムインテグレーターと比べて優位と言えます。

顧客と議論しながら課題を整理し、先を見据えた洞察による提案を行えること、その提案を高いシステム構築力で実現できること、つまりコンサルテーションが強みですね。

特に、サステナビリティ関連のテーマでは、温室効果ガス削減のような個々の企業の要望にとどまらず、社会全体の生産性向上へ貢献するテーマに取り組んでいることを高く評価しています。また、新たな価値を創出し続けること、社会課題の解決に資する提案を行うことを期待しています。

深美:NRIは近年、社会課題の解決に資するデジタル社会資本の創出に取り組んでいます。地球環境への貢献というテーマでは、例えば、温室効果ガスの排出を追跡するカーボントレーシングシステム(NRI-CTS)を開発しています。

大橋:カーボンフットプリント(生産から廃棄までの温室効果ガス総排出量)では、データの妥当性やサプライチェーン全体でのトレーサビリティ(追跡可能性)が重要です。温室効果ガス排出量のデータが改ざんされるリスクを排除すること、様々な企業間の取引において温室効果ガス排出量のデータを追跡できること、ブロックチェーン技術など最新の技術を活用することなど、これらはいずれも1つの企業が単独で実現することが困難なテーマです。コンサルティングとITソリューションを組み合わせ、様々なプレーヤーを巻き込みながら、社会に有益なプラットフォームを構築するプロジェクトにおいてNRIは自分たちの強みを発揮できるでしょう。

また、マイナンバー関連事業が該当しますが、中長期の成長に向けて布石を打つことも大切です。製造業では、5~10年先の商品化が確定していないテーマでも、将来への布石としてあえて取り組むものがあります。

深美:当社は、短期的に成果を活用できる領域での研究開発を得意としていますが、長期的なテーマを継続的に取り組む上で留意すべき点は何でしょうか。

大橋:企業によって異なるかもしれませんが、たとえ失敗に終わったとしても新しいことへの挑戦を正しく評価することが重要だと思います。コマツでは、スマートコンストラクション^{※3}の立ち上げに携わった社員が、何かが変わりそう、面白いことが起きるかもしれない、とワクワク感を持って取り組んでいました。このワクワク感は、自らがスキルを磨く動機付けとなり、人材の成長に貢献します。あきらめなければそれが成功です。失敗を乗り越えた先に将来の成功があるのです。

※3 建設生産プロセス全体のあらゆるデータをICTで有機的につなぐことで、測量から検査まで現場の全てを「見える化」し、安全で生産性の高いスマートな「未来の現場」を創造していくソリューション



NRIへの期待

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

大橋:引き続き日本のDXを牽引してもらいたいです。そのためには、自分たちの強みを磨くことが大事です。自分たちの強みは、自分ではわからないこともあります。外部から見た評価も参考にしてください。社員に対しては、事業計画の達成に向けて取り組む姿勢、言い訳を許さない厳しさは持ち続けてほしいと思います。

話は少し変わりますが、私が通っていた大学に、旧野村総合研究所の研究員が会社の取り組みを紹介しに来たことがあります。ある観光地でゴミの投げ捨てが問題となっており、ゴミの投げ捨てがなぜ起こるのか、起こりやすい場所はどこのような特徴があるのか等についての調査結果を事例として報告していました。その報告では、真の理由を探索するため、目立たない場所に観察用の小屋を建てて半年くらい観察していたこと、観光客の心理状態までつづさに分析していたことなどが印象に残っています。緻密に仕事を進めていく特徴は昔から脈々と受け継がれているのかもしれません。

NRIのDNAを継承し、強みを磨き続けることで、会社として、また、個人としての成長を遂げて、地域や社会の発展にますます貢献することを願っています。

社外監査役インタビュー

リスクをコントロールしながら
新しいことに挑戦し、
事業を発展させることに
貢献していきます。

社外監査役
小酒井 健吉



監査役会の役割、注力するテーマ

NRIの監査役会は、2名の常勤監査役と3名の社外監査役が、各々の経験を踏まえた多様な視点で活発に議論しています。NRIの社外監査役は、会計士、弁護士、企業経営の経験者で構成されており、多様性に富んでいます。

また、監査役監査、会計監査人監査、内部監査の3つの監査(三様監査)に基づいて、監査役、会計監査人、内部監査室が参加する合同会議を開催し、監査品質の強化と効率性の向上を追求しています。監査役、会計監査人、内部監査室は、それぞれの目的に従って監査を実施しますが、それに対応する被監査部署が同一となる場合があります。つまり、被監査部署から見ると似たような調査・確認が別々に行われる懸念がありますが、あらかじめ三者が連携することによって監査の効率性を高めつつ、その内容を適切なものとするために努めています。

社会を取り巻く環境の変化に伴ってリスクが多様化・複雑化していることから、監査役会では様々なテーマを検討した上で重点テーマを設定しています。例えば、情報セキュリティ、海外を含むグループ子会社のガバナンス強化とリスクコントロール、人的資本の拡充、生産革新、中期経営計画の進捗状

況などです。NRIは売上1兆円超を目指す規模に成長しつつあります。企業規模が大きくなると解くべき課題に新たな側面が出てくることもあります。製造業では新規事業や合理化に関する設備投資に知恵を絞っていますが、NRIの価値の源泉は人的資本だと思っています。どのような投資が将来の企業価値向上に結びつくかを深く考察し、実践することを期待しています。

社外監査役への期待

私は、社外監査役として、IT業界の慣習にとらわれることなく客観的で中立的な視点を大切にしています。一般に、監査役会には経営活動の適法性や妥当性を監査するなど企業価値の毀損を防ぐための守りの役割が求められています。NRIでは、この守りの役割に加えて、企業価値の向上に向けた攻めの役割も期待されています。つまり、経営全般に関して、広い範囲で率直な意見が求められていると感じています。私は、NRIの外の世界で経験・獲得してきた経営者としての知見を踏まえて、忌憚のない助言・指摘をしていきたいと思っています。

取締役会や監査役会とは別に、代表取締役との意見交換会が年に2回実施されています。ここでの自由な意見交換は、我々との意思疎通を深めることに貢献しており、有意義な工夫であると評価しています。このような工夫にも支えられて率直な意見を述べるのができるのは、NRIらしい特徴と言えるでしょう。

守りの役割であるリスクの統制に関して、NRIには様々なテーマで委員会*が設けられており、通常のレポートラインと組み合わせて運営されています。これにより、リスクの統制はしっかりと行われていると思います。ただし、社会の変化とともに対処すべきリスクも変化していきます。また、企業買収(M&A)のような企業経営の要となる案件についてのリスクは精査が必要です。このようなリスクの統制に関して、外部の視点を活かした貢献をしていきます。

* 組織規程に規定された会議体の下部に位置付けられるもの。例えば、事業開発会議の下部には出資諮問委員会や事業評価委員会などが設置されている。

V2030、グローバル戦略について

2023年3月期に終了した中期経営計画の戦略の柱の1つは、グローバル事業の拡大でした。グローバル戦略のような重要戦略に関しては、社外役員に対して、取締役会の前に複数回の事前説明が行われました。この事前説明が奏功し、取締役会では多面的な視点から議論を行うことができました。当初、グローバル事業の拡大に対する慎重論もありましたが、提示された多数の意見に対して丁寧に討議を重ねました。ITサービスで世界最先端の市場である北米にアクセスしないことのリスクは大きいと思います。厳しい競争にさらされるタフな市場であることを理解した上で、挑戦する意義は大いにあると考えます。2021年12月に買収したCore BTSの買収案件について、最終的に全員一致で決議できたことは、取締役会が正しく機能した証左であると評価しています。

NRIは、これまでの成長によって、事業規模、財務体質、ガバナンス体制についての基盤を確立できたと思います。従前は保守的な取り組みが多かったのですが、将来に向けての挑戦、新たなリスクテイクをしても良いと思います。さらなる成長余地がありNRIが得意とする国内の事業に集中すべき、というご意見を持つ株主や投資家の方々がいらっしゃることは認識しています。短期的に落ち込んだ業績は回復させるしかありませんが、NRIは株主還元と成長投資のバランスをとっていますので、中長期的に自社の企業価値を高められると確信した戦略をしっかりと推進することが望ましいです。

事業の成功には、経営者のみならず、事業に携わる方々の情熱が必要です。情熱を持って、事業を成功に導く、ワクワクする仕事に取り組んでください。

NRIへの要望と期待

取締役会では自由闊達な議論が行われており、実効性評価で把握された要望についてもスピーディーな対応が行われていますが、あえて注文を付けると、社内の取締役からもっと多様な意見が出て良いのではないかと思います。取締役は一人ひとりが異なる意見を持っているはずであり、業務執行側で十分に検討された内容が取締役に付議されたとしても、取締役の立場からさらに議論できるのではないのでしょうか。

次に、DXを活用した社会課題の解決に向けて中心的な役割を担っていただきたいと思います。NRIの事業活動は、顧客の活動を経由する部分もありますが、社会課題の解決に直結するものであり、存在価値を高め続けてください。日本のDXが他国に後れをとっているのは自分たちの責任である、くらいの気概を持ってDXの進展に取り組んでいただきたいと思います。

最後に、挑戦する力、リスクをコントロールしながら事業を発展させる力を伸ばしていくことに期待しています。NRIの強みは、堅実で緻密な仕事をすることで顧客からの厚い信頼を獲得していること、それを実践できる優秀な人材を保持していることだと思います。この強みは磨き続けていくべきですが、さらなる成長、事業の発展に向けては、リスクをとることが求められます。ビジョン・ステートメントに掲げられた「Envision the value, Empower the change」は、NRIが目指すべき方向性を端的に表現しています。挑戦し続けることによって、企業価値のさらなる向上を目指していただきたいと思います。

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 (2022年4月から2023年3月)

	主な審議内容
経営・事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期経営ビジョン ● 中期経営計画 ● 事業計画(予算策定) ● 顧客提案案件 ● 国内外における買収・出資 ● ソフトウェア投資 ● パートナー政策
役員人事(報酬含む)・社員人事	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員人事 ● 役員報酬関連 ● 諮問委員会報告 ● 人材戦略(制度、社員エンゲージメント)
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ推進委員会の取り組み ● 価値共創推進委員会の取り組み
財務方針・決算・IR	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務戦略 ● 資本政策 ● 年次、四半期決算 ● 有価証券報告書 ● 月次業績状況 ● 資金・財務状況 ● 剰余金・配当方針 ● IRの状況
コーポレートガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会実効性評価 ● 取締役会運営方針 ● リスク管理状況 ● 国内外グループガバナンス
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 ● 経営会議(業務執行)の主な議題
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客満足度調査

取締役会の年間スケジュール

	2022年			2023年		
	4~6月	7~9月	10~12月	1~3月	4~6月	7~9月
取締役会	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼
経営・事業戦略(サステナビリティ含む)	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼
役員人事(報酬含む)・社員人事	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼
財務方針・決算・IR	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼
コーポレートガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼
監査役、内部監査報告	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼
業務執行報告	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼
その他	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼
(独立役員会議等)	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼	▼ ▼ ▼

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	● 指名諮問委員会は、過半数の独立社外取締役から構成され、取締役、監査役、社長その他執行役員、経営役等の役員人事に関する取締役会の機能の独立性・客観性・説明力を担保するために設置しています。	● 報酬諮問委員会は、過半数の独立社外取締役から構成され、役員報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性・説明力を担保するために設置しています。
開催回数	● 3回	● 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、経営役等の役員の選任 ● 社長の後継者計画について、選定プロセスの進捗と修正の要否、後継者候補者の評価、候補者見直しの要否 ● 取締役会の在り方や役割を踏まえた構成に関する議論 	<ul style="list-style-type: none"> ● V2030および中計2025の達成に向けた取締役、監査役、執行役員、経営役その他役員の報酬体系および報酬水準に関する議論 ● 役員報酬の決定方針・規程改定に関する審議 ● 役員の基本報酬、賞与、株式関連報酬に関する水準、妥当性の検証 ● 役員報酬の支給に関する審議

社長の後継者計画

NRIでは、若手経営層の中から次世代の経営の中核を担う人材を選出して次期経営チームを形成し、その中から社長後継者を選出するプロセスを基本としています。指名諮問委員会は、具体的な社長後継者計画について検討・審議するとともに、次世代中核経営人材に対する評価を行いつつ随時計画の進捗状況を確認し、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現を指揮するに最もふさわしい者を社長後継者候補として取締役会に答申します。

社長後継者を筆頭とする次期経営チームが集団として経営を継承する慣行は、社長交代に伴う継続性を損なうことなく、経営の円滑な移行が行われることに役立っています。

取締役会・監査役会の体制

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社事業、企業経営、リスクマネジメント、財務・会計、海外事業等に関する経験のバランスやジェンダー、国際性、職歴・知見の蓄積等を考慮した構成としています。

取締役・監査役の構成 (2023年6月23日現在)

※ 2022年6月17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				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	8年	●	●	●	企業経営			当社CEO		取締役会 14/14回	2016年より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。また中期経営計画(2020年3月期~2023年3月期)の利益目標を1年前倒しで達成させるなど、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	4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	1年	●	●	●	金融、M&A			証券会社役員		取締役会* 11/11回	野村ホールディングス(株)の執行役員および野村証券(株)の専務(執行役員)等を歴任し、当社の主要事業分野の1つである証券業において長年にわたる経験を有している。また野村グループの海外現地法人であるノムラ・ホールディング・アメリカ Inc.等の経営を担うなど、グローバル事業についても豊富な経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。	
江波戸 謙 代表取締役 副社長	■	業務執行	2年	●		●	事業			ITソリューション		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、産業ITソリューション、IT基盤サービスの各事業分野における幅広い業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。	
安齋 豪格 代表取締役 専務執行役員	■	業務執行	2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	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。	
舘野 修二 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	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に活かせるものと判断した。	
坂田 信以 取締役	■	非業務執行 社外 独立	3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。また、当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、サステナビリティ、ダイバーシティの確保や人材育成に関する議論を深化させるなど、当社の経営監督機能の強化に貢献してこられた。引き続き当社の取締役会および指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成員として、その豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため選任した。	
大橋 徹二 取締役	■	非業務執行 社外 独立	2年	●	●	●	企業経営			上場企業CEO		取締役会 14/14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。また、当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、経営全般に関して幅広い的確な意見を述べられるなど、当社の経営監督機能の強化に貢献してこられた。引き続き当社の取締役会および指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成員として、その豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため選任した。	
小堀 秀毅 取締役	■	非業務執行 社外 独立	新任	●	●	●	企業経営			上場企業CEO		—	長年にわたり旭化成(株)の経営に携われ、同社グループの成長に向けて事業ポートフォリオマネジメントや人材育成、研究開発等の戦略を推進してこられた。当社の取締役会および指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成員として、その豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため選任した。	
坂田 太久仁 監査役 (常勤)	■	—	3年	●		●	ガバナンス・内部統制、事業				ITソリューション	監査役会 18/18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。	
稲田 陽一 監査役 (常勤)	■	—	新任	●		●	ガバナンス・内部統制、事業、品質				ITソリューション、 コーポレート	—	産業ITソリューション事業分野およびコーポレート部門における長年にわたる業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社取締役の職務執行の監査に活かせるものと判断した。	
小酒井 健吉 監査役	■	社外 独立	2年	●	●	●	企業経営			上場企業 副社長・CFO		監査役会 18/18回 取締役会 14/14回	長年にわたり(株)三菱ケミカルホールディングス(現 三菱ケミカルグループ(株))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選任した。	
南 成人 監査役	■	社外 独立	1年		●	●	ガバナンス・内部統制、 企業会計					監査役会* 13/13回 取締役会* 11/11回	監査法人の理事長代表社員を務められ、監査法人の経営経験や公認会計士としての長年にわたる経験をお持ちである。その経歴を通じて培われた財務・会計に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため選任した。	
高澤 靖子 監査役	■	社外 独立	1年		●	●	ガバナンス・内部統制			上場企業役員	弁護士	監査役会* 13/13回 取締役会* 11/11回	長年にわたる企業の法務部門における業務経験および弁護士としての経験をお持ちである。その経歴を通じて培われたコーポレート・ガバナンスやリスク管理に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため選任した。	

スキル分類の考え方や構造 P.114

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 (注)1. 中期経営計画に基づき項目を設定 2. 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、他社役員の経験 【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、全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「取締役・監査役」の表に「●」を記載
- 人材の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

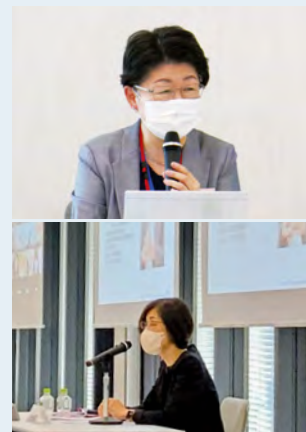
- 上記のほか、全取締役・監査役に、それぞれの専門領域を活かした多面的な知見の発揮を期待

社外役員のスキルの発揮

社外役員はNRIの様々な場面で自らのスキルを発揮しています。2023年3月期は、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。

また、キャリアやマインドセットに対するヒントを得ることを狙いとした「女性リーダー交流会」に高澤社外監査役が参加し、これまでのリーダーシップジャーニーについて講演し、参加者と対話を行いました。

社外役員は、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。



(上)坂田社外取締役、(下)高澤社外監査役

取締役・監査役の報酬等

取締役の報酬制度

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

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

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

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

なお、社外取締役には、「賞与」および「株式関連報酬」は支給しません。

総額の上限額

総報酬 20億円				
【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、当期の業績を反映し、役職位の違いを加味して決定します。	8億円*		
		<table border="1"> <tr> <th>長期インセンティブ株式報酬</th> <th>中期インセンティブ株式報酬</th> </tr> <tr> <td>2.4億円*</td> <td>5.6億円*</td> </tr> </table>	長期インセンティブ株式報酬	中期インセンティブ株式報酬
長期インセンティブ株式報酬	中期インセンティブ株式報酬			
2.4億円*	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。	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、賞与が単期の連結業績、株式関連報酬が付与時点の株価にそれぞれ連動することとなり、2023年3月期の取締役等の報酬における構成要素のおおよその割合は、基本報酬を「1」とした場合、賞与は「1」、株式関連報酬は「1.7」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「2.7」となります。

取締役報酬の構成比 (2023年3月期)

【固定報酬】 基本報酬 1	【業績連動報酬】 2.7	
	【短期業績連動報酬】 賞与 1	【中長期業績連動報酬】 株式関連報酬 1.7

(注) 1. 2023年3月期の取締役(社外取締役、期中退任および期中就任取締役を除く)の平均値で計算しています。
2. 株式関連報酬は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を使用しています。

株式報酬に対するサステナビリティ指標の取り組み状況考慮の仕組みについて

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

クローバック制度等について

過去3年以内に支給した賞与の算定の基礎とした財務諸表の数値に訂正等が生じた場合、当該賞与の全部または一部の返還を請求することができる制度(クローバック制度)を導入しています。また、譲渡制限付株式報酬制度において、譲渡制限付株式の付与対象者が、法令、社内規程に違反する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。

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、当期の業績を反映して決定

(注) 監査役に対して株式関連報酬は支給しません。

役員区分ごとの報酬等の総額等

2023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	非金銭報酬 譲渡制限付 株式報酬		
取締役	836	299	225	308	534	3	11
(うち、社外取締役)	64	64	—	—	—	—	3
監査役	158	115	35	6	42	0	7
(うち、社外監査役)	56	56	—	—	—	0	5

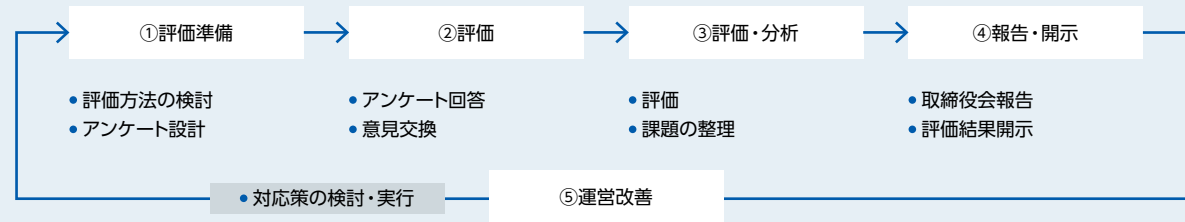
(注) 1. 上記には、2022年6月17日開催の第67回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2人および監査役2人(うち社外監査役2人)を含んでいます。
2. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限付株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2023年3月期において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役の譲渡制限付株式報酬は、監査役就任前に付与されたものです。また、「譲渡制限付株式報酬」の費用計上される金額が勤務期間に応じて均等化されるため、上記の各報酬要素別の割合は、P.116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、全ての取締役・監査役を対象に「自己評価アンケート」を実施するとともに、より具体的な課題を把握するため、独立役員との意見交換を実施しました。



2023年3月期の評価方法

- 評価実施に先立ち、①の評価準備において、2023年2月に社外取締役、社外監査役にヒアリングを行い、2022年3月期より導入した自由記入欄が拡充されたアンケート構成が、より広範な課題と率直な意見を引き出す上で有効との総意を確認しました。2022年3月期の構成を踏襲し、質問項目を一部更新したアンケートを3月に実施し、回答結果をもとに独立役員会議で実効性に関する議論を行い、様々な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・評価を行うととも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

2022年3月期に認識した課題への取り組み

- 2022年3月期の実効性評価で認識した諸課題に対しては、以下のような取り組みを行いました。
- ① 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
取締役候補の選任に際して、多様性を意識して適任者について審議しました。
 - ② 取締役会資料のさらなる論点明確化による議論の質の一層の向上
議題の論点明確化に向けた論点の明示、業務執行における議論内容の共有を行いました。
 - ③ 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機会の設定
社外役員と業務執行取締役とのオフサイトミーティングの開催や、新ビジョンや新中期経営計画の策定に向けて独立役員会議を開催するなど、非公式の意見交換の機会を設定しました。
 - ④ 成長の基盤である人材マネジメントについてのより一層の議論の充実
人材マネジメントについては新中期経営計画における重点テーマに据え、独立役員会議において議論を行いました。
 - ⑤ ガバナンスの充実に向けた議論の継続と、グループ会社の内部統制・リスク管理の整備状況に関するきめ細やかな点検
規程の改定とガバナンス実施要領を制定し、グループ会社へのモニタリングと支援のあり方を整備しました。さらに、グループ会社にて実施要領に関するセルフ・アセスメントを実施し整備状況の点検を行いました。

2023年3月期の取締役会実効性評価の概要

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・経験の多様性は概ねバランスよく確保され、適切な意思決定と監督を担保する体制が整えられている。
- ・ 今後の事業の状況や経営戦略を踏まえ、社外取締役比率や取締役会構成・多様性の在り方については引き続き議論していく必要性を認識した。
- ・ 社外役員からの活発な意見・助言をはじめとして、取締役会全体として建設的な議論・意見交換が行われている。今後も資料のさらなる論点の明確化や重点議題への絞り込みの推進によって、議論の質の一層の向上が期待される。

b. 取締役への支援

- ・ 社外役員には、当社グループの経営戦略会議への参加等、適宜執行側から説明を受けることにより必要な情報を入手する機会が設けられている。
- ・ 取締役会での議論のさらなる活性化のためには、さらに社外役員の間や社外役員と社長、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

- ・ 新ビジョン・新中期経営計画の策定にあたっては丁寧な議論が重ねられた。新ビジョンの理解と定着のために、グループ全体への浸透策の実施と、進捗状況の継続的な点検が期待される。
- ・ 戦略との結びつきを意識した人的資本の拡充や当社らしい研究開発戦略について、より一層の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・グローバルガバナンスについて活発な議論・意見交換が行われ、総じて着実に前進している状況が確認された。基本ルールを記した実施要領の運用状況の評価や海外グループ会社のガバナンス強化のための整備・活動状況の進捗を確認しつつ、ガバナンスのさらなる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。内部統制を機能させるための1線、2線の役割について継続的な整備・点検と報告が望まれる。
- ・ 地政学的リスクの高まりに伴い、オフショア政策面の対応を中心に議論の加速が望まれる。

e. 諮問委員会

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

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

此本 臣吾 (338,021株)
1960年2月11日生
代表取締役会長 兼 社長
1985年 4月 当社入社
2004年 4月 当社執行役員 コンサルティング第三事業本部長
2010年 4月 当社常務執行役員 コンサルティング事業本部長
2015年 4月 当社専務執行役員 ビジネス部門担当、コンサルティング事業担当
2015年 6月 当社代表取締役 専務執行役員 ビジネス部門担当、コンサルティング事業担当
2016年 4月 当社代表取締役社長
2019年 6月 当社代表取締役会長兼社長
2022年 6月 当社代表取締役会長 兼 社長 (現任)

深美 泰男 (113,118株)
1960年8月12日生
取締役副会長 取締役会議長
1983年 4月 当社入社
2011年 4月 当社執行役員 流通・情報通信ソリューション事業本部本部長
2016年 4月 当社常務執行役員 流通・情報通信・産業ソリューション事業担当、流通・情報通信ソリューション事業本部長
2017年 4月 当社常務執行役員 本社機構担当、経営企画、統合リスク管理、人事、人材開発、法務・知的財産、情報システム担当
2019年 4月 当社専務執行役員 コーポレート部門管掌
2019年 6月 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌
2021年 4月 当社取締役副会長 取締役会議長 (現任)

赤塚 庸 (10,900株)
1965年7月14日生
取締役副会長
1990年 4月 野村證券株式会社(現 野村ホールディングス株式会社)入社
2014年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役員
野村證券株式会社執行役員
2016年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役員
野村證券株式会社常務(執行役員)
2020年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役員
ノムラ・ホールディング・アメリカ Inc. CEO
2022年 3月 野村證券株式会社専務(執行役員)
2022年 4月 同社顧問
2022年 6月 当社取締役副会長(現任)

江波戸 謙 (162,609株)
1963年10月28日生
代表取締役 副社長 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
1987年 4月 当社入社
2015年 4月 当社執行役員 証券ソリューション事業本部本部長
2018年 4月 当社執行役員 証券ソリューション事業本部長
2019年 4月 当社常務執行役員 証券ソリューション事業本部長
2021年 4月 当社専務執行役員 金融ITソリューション事業担当、証券ソリューション事業本部長
2021年 6月 当社取締役 専務執行役員 金融ITソリューション事業担当、証券ソリューション事業本部長
2022年 4月 当社代表取締役 専務執行役員 コンサルティング部門管掌、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
2023年 4月 当社代表取締役 副社長 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 (現任)

安齋 豪格 (119,424株)
1984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
1989年 4月 当社入社
2014年 4月 当社執行役員 流通・情報通信ソリューション事業本部本部長
2017年 4月 当社執行役員 基盤サービス本部長兼生産革新本部本部長
2019年 4月 当社常務執行役員 本社機構担当、経営企画、事業戦略、統合リスク管理、人事、人材開発、法務・知的財産、情報システム、IR担当
2021年 4月 当社専務執行役員 コーポレート部門管掌、本社機構担当、品質管理担当
2021年 6月 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌、本社機構担当、品質管理担当
2023年 4月 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌 (現任)

館野 修二 (177,333株)
1984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
1987年 4月 当社入社
2014年 4月 当社執行役員 基盤サービス事業本部本部長
2016年 4月 当社執行役員 システムコンサルティング事業本部長兼 サービス・産業ソリューション事業本部本部長
2019年 4月 当社常務執行役員 サービス・産業ソリューション事業本部長
2021年 4月 当社専務執行役員 産業ITソリューション事業担当
2022年 4月 当社専務執行役員 産業部門管掌、グローバル管掌
2022年 6月 当社取締役 専務執行役員 産業部門管掌、グローバル管掌 (現任)

坂田 信以 (732株)
1957年3月31日生
取締役(注1)
1979年 4月 住友化学工業株式会社(現 住友化学株式会社)入社
2011年 4月 住友化学株式会社理事
2013年 4月 同社執行役員
2016年 4月 同社顧問
株式会社住友化学技術情報センター取締役副社長
株式会社代表取締役社長
2017年 6月 同社代表取締役社長
2018年 5月 一般社団法人日本化学工業協会常務理事
2020年 6月 当社取締役(現任)
(重要な兼職の状況)
日立造船株式会社社外取締役

大橋 徹二 (注1)
1954年3月23日生
取締役(注1)
1977年 4月 株式会社小松製作所入社
2004年 1月 コマツアメリカ株式会社取締役社長兼COO
2007年 4月 株式会社小松製作所執行役員
2009年 6月 同社取締役 専務執行役員
2012年 4月 同社取締役 専務執行役員
2013年 4月 同社代表取締役社長兼CEO
2019年 4月 同社代表取締役社長
2021年 4月 当社取締役(現任)
2022年 4月 株式会社小松製作所取締役会長(現任)
(重要な兼職の状況)
株式会社小松製作所取締役会長
ヤマハ発動機株式会社社外取締役
アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役

小堀 秀毅 (注1)
1955年2月2日生
取締役(注1)
1978年 4月 旭化成工業株式会社(現 旭化成株式会社)入社
2008年 4月 旭化成エレクトロニクス株式会社取締役 常務執行役員
2010年 4月 同社代表取締役社長
2012年 4月 旭化成株式会社常務執行役員
2012年 6月 同社取締役 常務執行役員
2014年 6月 同社代表取締役 専務執行役員
2016年 4月 同社代表取締役社長
2022年 4月 同社代表取締役会長
2023年 4月 同社取締役会長(現任)
2023年 6月 当社取締役(現任)
(重要な兼職の状況)
旭化成株式会社取締役会長
セイコーグループ株式会社社外取締役

監査役

坂田 太久仁 (150,791株)
1961年11月20日生
監査役(常勤)
1984年 4月 当社入社
2010年 4月 当社執行役員 流通・情報通信システム事業本部本部長
2011年 4月 当社執行役員 サービス・産業ソリューション第一事業本部 本部長兼関西支社長、中部支社長
2017年 4月 当社常務執行役員 データセンターサービス本部長
兼クラウドサービス本部本部長
2020年 4月 当社理事
2020年 6月 当社監査役(現任)

稲田 陽一 (112,825株)
1964年12月13日生
監査役(常勤)
1988年 4月 当社入社
2012年 4月 当社執行役員 サービス・産業ソリューション第二事業本部本部長
2015年 4月 当社執行役員 品質管理本部長、統合リスク管理、情報システム、情報セキュリティ担当
2017年 4月 当社常務執行役員 流通・情報通信ソリューション事業本部長
2023年 4月 当社理事
2023年 6月 当社監査役(現任)

小酒井 健吉 (1,500株)
1953年8月9日生
監査役(注1)
1976年 4月 三菱化成工業株式会社(現 三菱ケミカル株式会社)入社
2010年 6月 田辺三菱製薬株式会社取締役 常務執行役員
株式会社三菱ケミカルホールディングス
(現 三菱ケミカルグループ株式会社)常務執行役員
2015年 6月 同社代表執行役員 専務 最高財務責任者
2017年 4月 同社代表執行役員 専務 最高財務責任者
2017年 6月 同社取締役 代表執行役員 専務 最高財務責任者
2019年 6月 同社顧問
2021年 6月 当社監査役(現任)
(重要な兼職の状況)
ダイダ株式会社社外取締役

南 成人 (注1)
1963年1月15日生
監査役(注1)
1986年 8月 監査法人朝日新会計社(現 有限責任あずさ監査法人)入所
1990年 3月 公認会計士登録
1993年 9月 東京成成監査法人(現 仰星監査法人)社員
1999年 1月 同法人代表社員
1999年10月 東京北斗監査法人(現 仰星監査法人)理事代表社員
2010年 7月 仰星監査法人副理事長代表社員 東京事務所長
2017年 6月 同法人代表社員
2022年 6月 当社監査役(現任)
2022年 7月 仰星監査法人理事代表社員(現任)
(重要な兼職の状況)
仰星監査法人理事代表社員
株式会社ファンベップ社外監査役

高澤 靖子 (100株)
1984年11月20日生
監査役(注1)
1987年 4月 新日本製鐵株式会社(現 日本製鉄株式会社)入社
2009年12月 弁護士登録
曾我・瓜生・糸岡法律事務所入所
小島国際法律事務所入所
2010年10月 三菱自動車工業株式会社法務担当部長
2014年 9月 三菱自動車工業株式会社法務担当部長
2017年 4月 同社理事
2019年 4月 同社執行役員(現任)
2019年 6月 同社監査役(現任)
2022年 6月 当社監査役(現任)
(重要な兼職の状況)
三菱自動車工業株式会社執行役員

(注) 1. 取締役坂田信以、大橋徹二、小堀秀毅、監査役小酒井健吉、南成人、高澤靖子を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ています。
2. 各取締役は、2023年6月23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、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、稲田陽一が2023年6月23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。2023年3月31日現在の所有状況を記載しています。

執行役員等(取締役兼務は除く)

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

Table with 5 columns: 専務執行役員, 常務執行役員, 執行役員, 経営役, 研究理事, 理事, フェロー. Lists names such as 増谷 洋, 横手 実, 村上 勝俊, 郡司 浩太郎, etc.

内部統制／倫理・コンプライアンス

内部統制システム

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

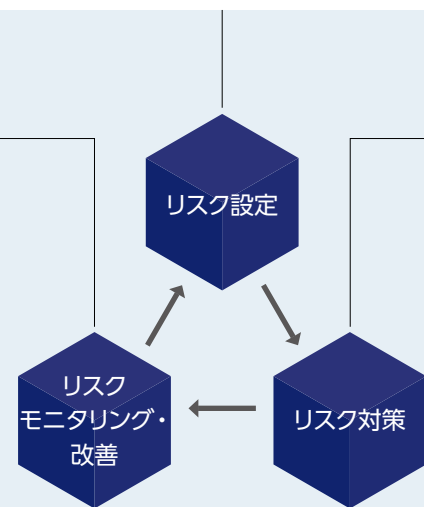
また、内部統制システムの構築に関する基本方針を定め、統合リスク管理会議を開催して全社的な内部統制の状況を適宜点検するとともに、各事業部門が出席する業務推進委員会を通じて内部統制システムの定着を図っています。

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

リスク管理PDCAサイクル

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

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



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

2024年3月期の リスク管理に関する 重点テーマ

- 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
- 情報セキュリティ管理態勢の高度化
- プロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底
- NRIの内部統制システムの定着
- 事業継続責任を果たすための適切な備え
- 多様な働き方に適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22名)が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIの監査を行っています。

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

グループガバナンスの強化

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実行をしていくとともに、海外子会社のCEOを支える経営層の充実、NRI本社からの出向者を要とした意思疎通の向上、ガバナンスの強化を図っていきます。

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 Holdings (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ともに、「NRIグループビジネス行動基準」で社員の行動指針を明記しています。

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

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

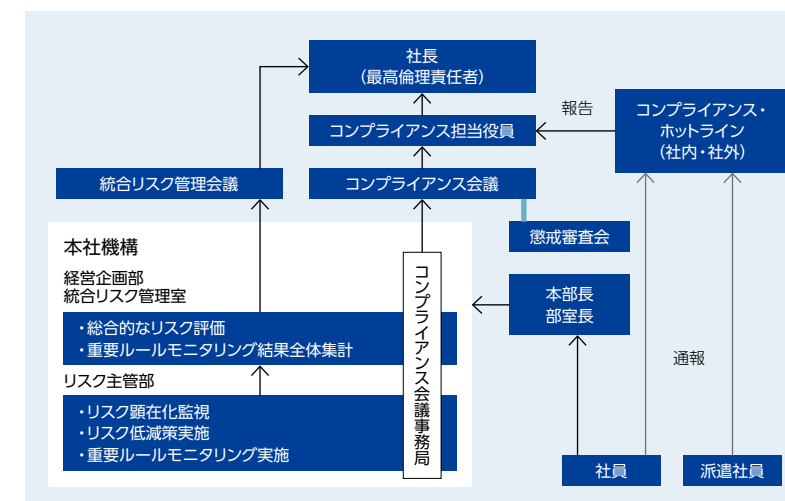
それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、12項目からなる「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

役員および社員に対し、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／マルチステークホルダー方針
<https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies>

NRIでは、公益通報者保護法に基づいて公益通報運用規程を定め、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。

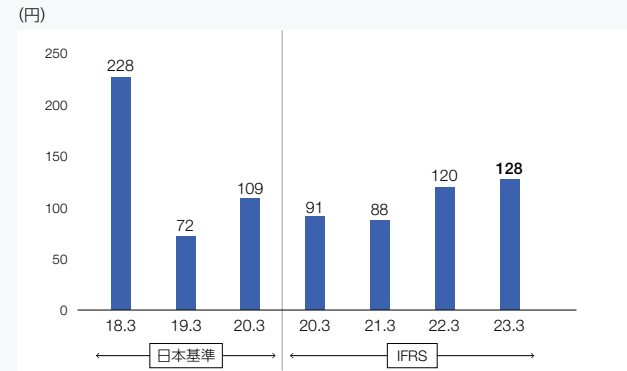


財務ハイライト

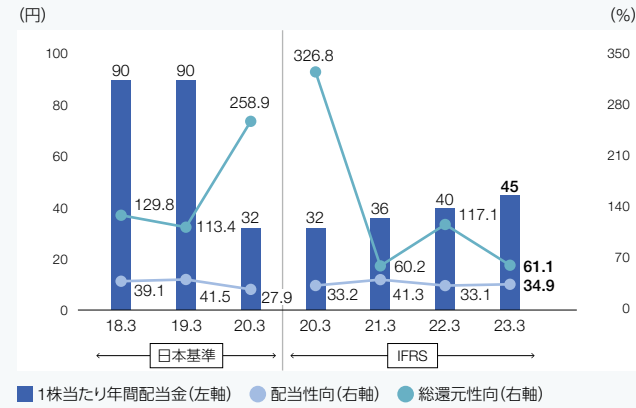
詳しくは、有価証券報告書の第一部第2の4【経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況の分析】参照

株主価値／株主還元

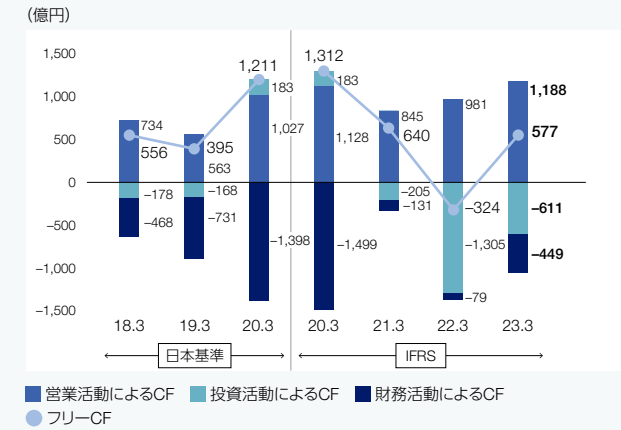
基本的1株当たり当期利益 (EPS) *2



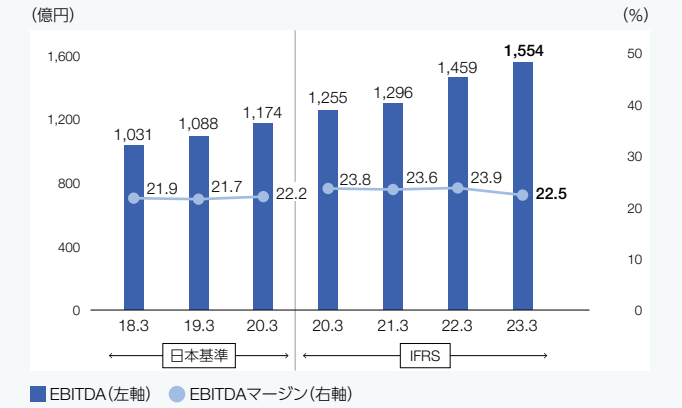
1株当たり年間配当金 (DPS) *2・配当性向 *3・総還元性向



キャッシュ・フロー (CF)

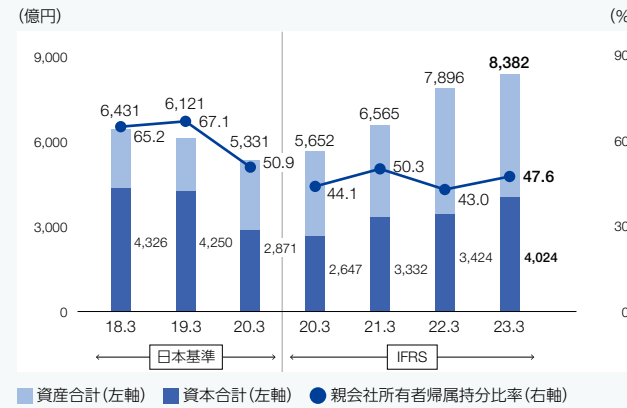


EBITDA *5・EBITDAマージン

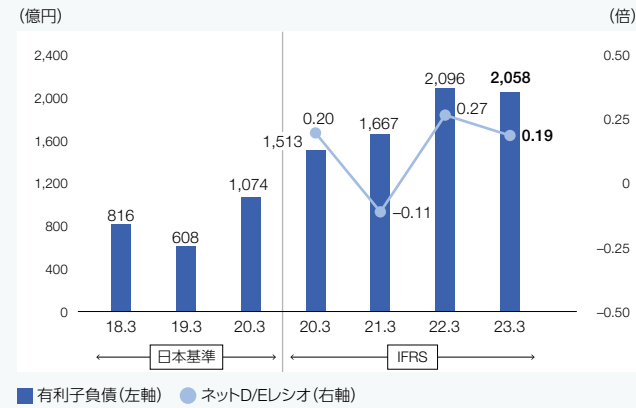


財政状態

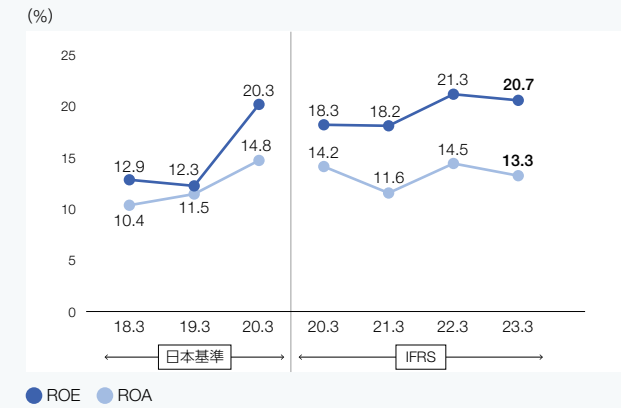
資産合計・資本合計・親会社所有者帰属持分比率



有利子負債・ネットD/Eレシオ

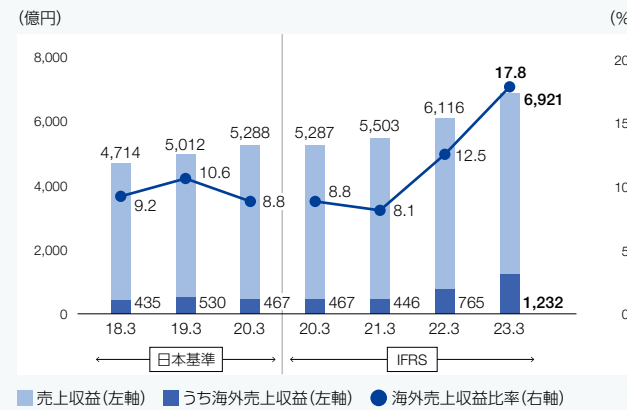


ROE・ROA

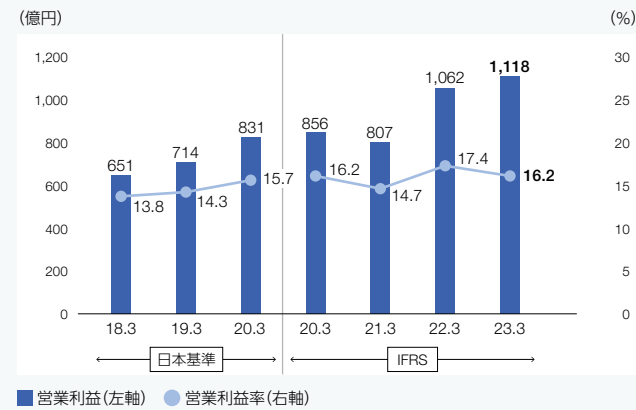


損益の状況／キャッシュ・フローの状況

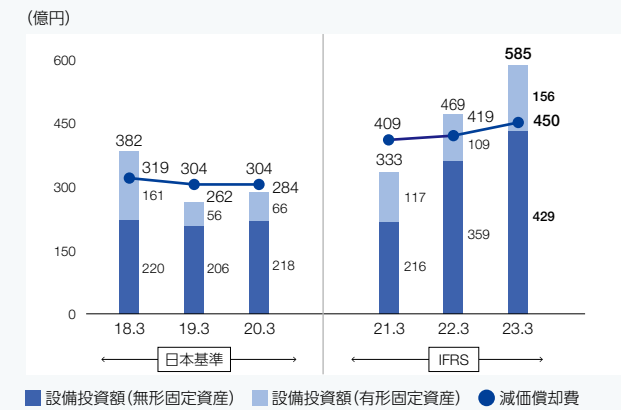
売上収益・海外売上収益 *4・海外売上収益比率



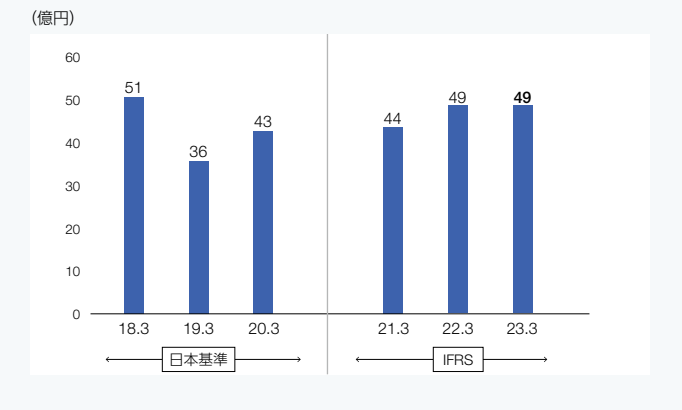
営業利益・営業利益率



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、表示単位未満の端数を四捨五入しています。
 *2 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。
 *3 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。
 *4 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。

*5 EBITDAは、2020年3月期 (日本基準) までは営業利益+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。

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>

(単位：百万円)

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

(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。

	IFRS			
	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
売上収益	528,721	550,337	611,634	692,165
売上原価	346,101	364,539	395,562	452,336
売上総利益	182,620	185,798	216,071	239,829
販売費及び一般管理費	97,491	98,366	113,536	131,580
(売上原価、販売費及び一般管理費の内訳)				
従業員給付費用	164,707	171,521	196,600	237,155
事務委託費	179,721	190,008	217,175	236,305
減価償却費及び償却費	39,383	40,911	41,941	45,092
設備機械費	42,954	46,819	47,597	53,277
営業利益	85,625	80,748	106,218	111,832
金融損益	△140	△9,672	△1,547	△3,333
税引前利益	85,484	71,075	104,671	108,499
法人所得税費用	26,388	18,497	32,878	32,002
親会社の所有者に帰属する当期利益	58,195	52,867	71,445	76,307
資産合計	565,229	656,536	789,655	838,224
流動資産	259,187	323,366	333,645	349,102
現金及び現金同等物	100,778	153,187	115,610	129,257
非流動資産	306,042	333,170	456,010	489,122
有形固定資産	48,611	46,714	37,482	42,114
のれん及び無形資産	83,167	89,067	210,744	237,283
のれん	16,053	20,351	95,497	101,850
その他の金融資産	55,189	59,254	69,219	70,838
投資有価証券	31,190	34,780	44,220	46,090
負債合計	300,502	323,329	447,168	435,817
流動負債	156,179	174,348	298,342	198,247
社債及び借入金	11,822	23,844	116,941	20,235
引当金	390	1,497	2,646	1,027
非流動負債	144,322	148,981	148,826	237,570
社債及び借入金	91,186	93,651	91,275	182,725
リース負債	36,261	35,748	29,952	25,420
資本合計	264,727	333,206	342,486	402,406
営業活動によるキャッシュ・フロー	112,838	84,594	98,137	118,899
投資活動によるキャッシュ・フロー	18,382	△20,522	△130,547	△61,190
(除く、資金運用目的投資)	—	△22,811	△130,472	△60,683
フリー・キャッシュ・フロー	131,221	64,071	△32,410	57,709
(除く、資金運用目的投資)	—	61,782	△32,335	58,215
財務活動によるキャッシュ・フロー	△149,908	△13,183	△7,995	△44,921
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,734	1,520	2,829	859
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△22,421	52,408	△37,576	13,646
現金及び現金同等物の期末残高	100,778	153,187	115,610	129,257
現金及び現金同等物+資金運用目的投資残高	—	154,847	117,368	131,235

連結財務データ

(単位:百万円)

		日本基準			IFRS			
		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	2023年3月期
セグメント情報:								
外部売上収益	コンサルティング	34,577	34,839	38,572	38,572	37,246	42,807	46,100
(外部顧客への)	金融ITソリューション	252,122	252,367	273,571	273,571	288,196	303,635	328,576
売上収益)	証券業	118,397	100,309	112,762	112,762	130,427	133,316	141,541
	保険業	51,836	64,874	66,374	66,374	61,441	68,894	77,039
	銀行業	42,225	43,404	51,022	51,022	50,181	47,073	55,069
	その他金融業等	39,662	43,780	43,411	43,411	46,146	54,351	54,926
	産業ITソリューション	154,917	180,882	178,490	178,490	186,051	222,583	267,190
	流通業	61,057	66,814	66,789	66,789	62,192	68,269	70,628
	製造・サービス業等	93,860	114,068	111,700	111,700	123,858	154,313	196,562
	IT基盤サービス	29,870	33,153	38,239	38,087	38,843	42,607	50,298
外部売上収益	コンサルティング							
+	売上収益	35,332	35,481	39,612	39,612	38,155	44,414	47,821
内部売上収益	営業利益	6,561	7,786	9,515	9,494	10,059	12,820	12,329
	営業利益率(%)	18.6	21.9	24.0	24.0	26.4	28.9	25.8
	金融ITソリューション							
	売上収益	254,567	255,162	276,937	276,937	292,038	308,376	334,141
	営業利益	27,673	27,095	35,034	34,170	36,275	43,877	49,710
	営業利益率(%)	10.9	10.6	12.7	12.3	12.4	14.2	14.9
	産業ITソリューション							
	売上収益	157,585	183,580	181,438	181,438	189,551	229,921	276,031
	営業利益	15,119	18,449	19,719	22,055	19,482	25,449	24,429
	営業利益率(%)	9.6	10.0	10.9	12.2	10.3	11.1	8.9
	IT基盤サービス							
	売上収益	122,342	127,777	138,833	138,680	142,686	157,598	169,840
	営業利益	14,764	17,130	18,454	19,450	19,785	20,955	23,346
	営業利益率(%)	12.1	13.4	13.3	14.0	13.9	13.3	13.7
サービス別	コンサルティングサービス	78,987	90,816	96,862	96,862	90,056	125,460	156,582
外部売上	開発・製品販売	138,111	150,467	161,703	161,703	183,847	196,000	211,512
収益	運用サービス	241,198	244,273	251,908	251,757	258,656	272,903	292,874
	商品販売	13,191	15,686	18,399	18,399	17,777	17,269	31,195
主な相手先別	野村ホールディングス(株)	77,937	60,579	65,049	65,049	66,309	63,025	72,921
売上収益	(株)セブン&アイ・ホールディングス	47,001	49,109	52,434	—	—	—	—
海外売上収益	海外売上収益	43,559	53,081	46,752	46,752	43,625	76,519	123,207
	海外売上収益比率(%)	9.2	10.6	8.8	8.8	7.9	12.5	17.8%

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
 2. 相手先別の売上収益には、相手先の子会社に販売したものおよびリース会社等を經由して販売したものを含めています。
 3. 2020年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2019年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。
 4. 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。

(単位:百万円)

		日本基準			IFRS			
		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	2023年3月期
受注高	コンサルティング	36,285	34,315	39,352	—	39,957	44,546	49,189
	金融ITソリューション	244,794	265,724	284,089	—	307,715	317,059	342,201
	産業ITソリューション	174,260	184,653	176,867	—	189,587	243,501	266,947
	IT基盤サービス	30,154	33,467	40,671	—	37,083	45,126	53,781
	計	485,494	518,161	540,980	—	574,343	650,233	712,120
受注残高	コンサルティング	6,764	3,559	4,339	4,339	7,050	8,789	11,929
	金融ITソリューション	141,574	154,930	165,449	165,449	184,968	198,391	212,716
	産業ITソリューション	94,120	100,572	98,949	98,949	102,484	123,402	130,186
	IT基盤サービス	14,295	14,609	17,041	17,041	15,281	17,800	21,283
	計	256,754	273,672	285,779	285,779	309,785	348,384	376,116

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。
 2. 金額は販売価格によっています。
 3. 継続的な業務提供サービスや利用度数等に応じて料金をいただくサービスについては、各年度末時点まで翌年度の売上見込額を受注額に計上しています。
 4. 受注高は、2022年3月期までは期首受注残高より生じる為替変動影響を含んでいましたが、2023年3月期より当該影響を含めない方法に変更しています。

(単位:百万円)

		日本基準			IFRS			
		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	2023年3月期
生産実績・外注実績:								
生産実績		304,044	327,324	337,197	—	354,035	399,558	451,620
外注実績		135,522	150,635	161,305	161,353	171,560	194,766	214,166
	うち、中国企業への外注実績	19,532	23,213	28,514	28,514	30,460	36,730	37,436
外注比率(%)		44.6	46.0	47.8	48.1	48.5	48.7	47.4
	中国企業への外注比率(%)	14.4	15.4	17.7	17.7	17.8	18.9	17.5

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

(単位:百万円)

		日本基準			IFRS			
		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	2023年3月期
設備投資・減価償却・研究開発:								
設備投資額		38,201	26,276	28,496	—	33,372	46,980	58,565
	有形固定資産	16,188	5,615	6,684	—	11,712	10,990	15,633
	無形固定資産	22,012	20,661	21,811	—	21,660	35,990	42,932
減価償却費		31,941	30,427	30,414	39,383	40,911	41,941	45,092
研究開発費		5,170	3,665	4,310	4,310	4,468	4,992	4,908

(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。

(単位:%)

		日本基準			IFRS			
		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	2023年3月期
財務指標:								
売上総利益率		33.9	32.9	34.2	34.5	33.8	35.3	34.6
営業利益率		13.8	14.3	15.7	16.2	14.7	17.4	16.2
EBITDAマージン		21.9	21.7	22.2	23.8	23.6	23.9	22.5
ROE		12.9	12.3	20.3	18.3	18.2	21.3	20.7
ROA		10.4	11.5	14.8	14.2	11.6	14.5	13.3
グロスD/ELシオ(倍)		0.19	0.15	0.40	0.61	0.36	0.62	0.52
ネットD/ELシオ(倍)		—	—	—	0.20	△0.11	0.27	0.19
親会社所有者帰属持分比率		65.2	67.1	50.9	44.1	50.3	43.0	47.6
株価収益率(PER)(倍)		22.1	23.3	20.9	24.9	38.8	33.3	23.8
配当性向		39.1	41.5	27.9	33.2	41.3	33.1	34.9
総還元性向		129.8	113.4	258.9	326.8	60.2	117.1	61.1

(単位:円)

		日本基準			IFRS			
		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	2023年3月期
1株当たり指標:								
基本的1株当たり当期利益(EPS)		228	72	109	91	88	120	128
希薄化後1株当たり当期利益(EPS)		227	71	109	91	88	120	128
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)		1,760	587	455	418	547	575	674
1株当たり年間配当金(DPS)		90	90	32	32	36	40	45

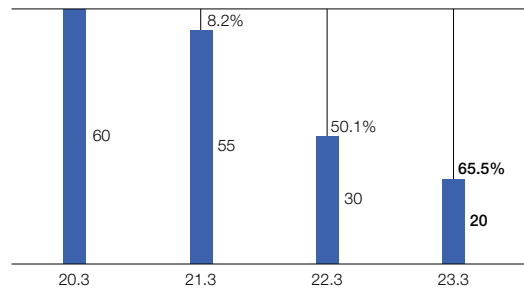
(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
 2. EBITDAは、2020年3月期(日本基準)までは営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却損、2020年3月期(IFRS)以降は営業利益+減価償却費+固定資産除却損+一時的要因で算出しています。
 3. 当社は、2019年7月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。基本的1株当たり当期利益(EPS)、希薄化後1株当たり当期利益(EPS)および1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)は、それぞれ2019年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定しています。なお、2019年3月期の1株当たり年間配当金(DPS)は、当該分割が行われる前の1株当たり金額です。
 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。

非財務ハイライト

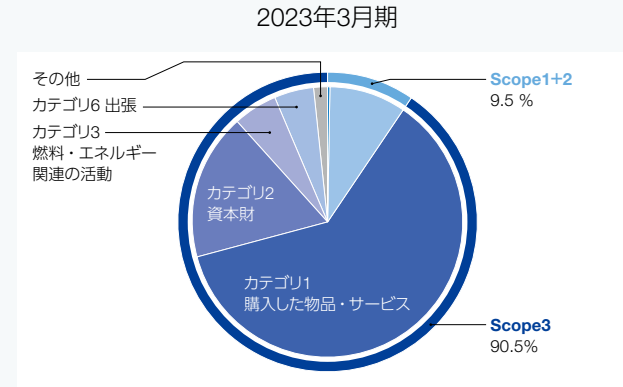
E:環境

温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) 削減率 (集計単位: グループ) (千t-CO₂)

・2023年3月期は2020年3月期比で65.5%削減を実現



温室効果ガス排出量 (集計単位: グループ)

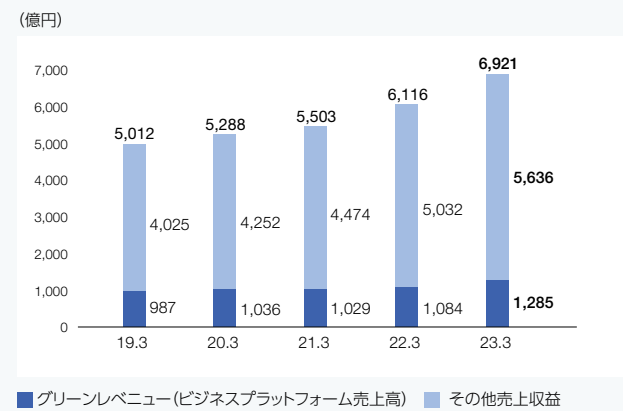


(注) Scope2はマーケット基準

グリーンレベニュー (ビジネスプラットフォーム売上高) (集計単位: グループ)

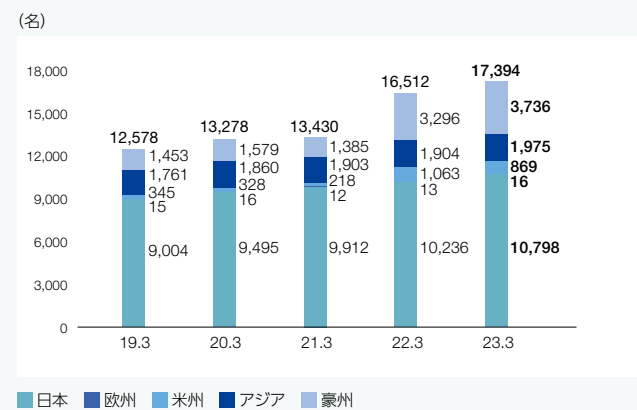
ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITにより電力使用を抑制する事業計画を策定しています。具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上収益が拡大することで、社会全体としてのCO₂排出量の抑制効果が期待できます。

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。

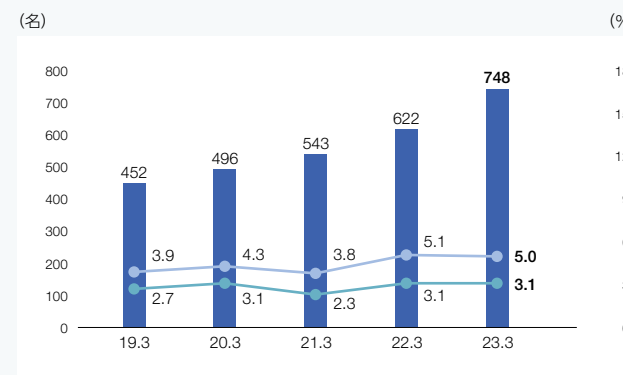


S:社会

従業員数 (集計単位: グループ)

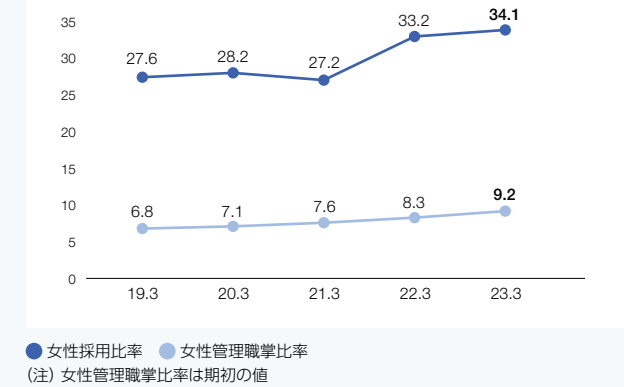


採用者数・離職率 (集計単位: 単体)



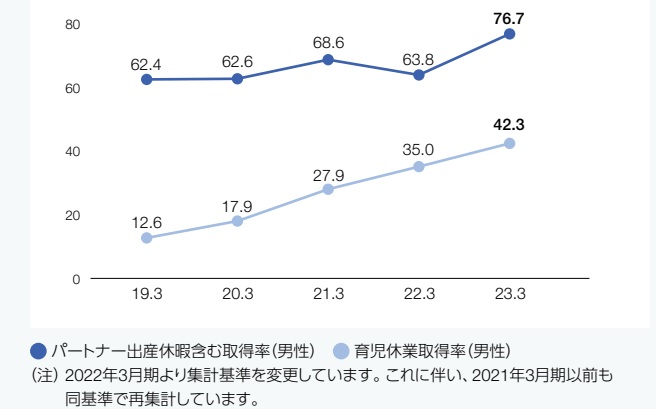
(注) 離職率は、期末の従業員数に対する退職者数の割合
 ※1 定年退職者、継続雇用の期間満了者、他社からの出向者の受入解除者を含む。
 ※2 定年退職者、継続雇用の期間満了者、他社からの出向者の受入解除者を含まない。

女性採用比率・女性管理職比率 (集計単位: 単体) (%)



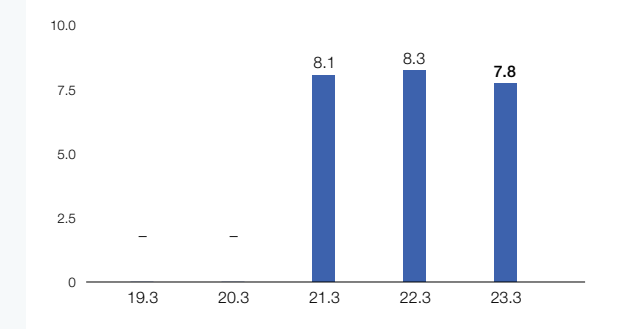
(注) 女性管理職比率は期初の値

男性育児休業等取得率 (集計単位: 単体) (%)



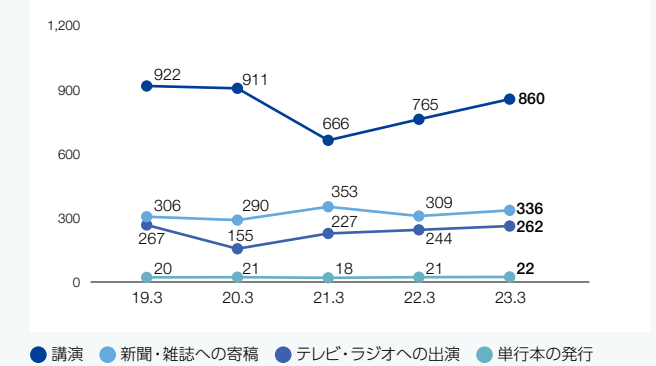
(注) 2022年3月期より集計基準を変更しています。これに伴い、2021年3月期以前も同基準で再集計しています。

従業員1人当たり月平均時間外労働時間 (集計単位: 単体) (時間)

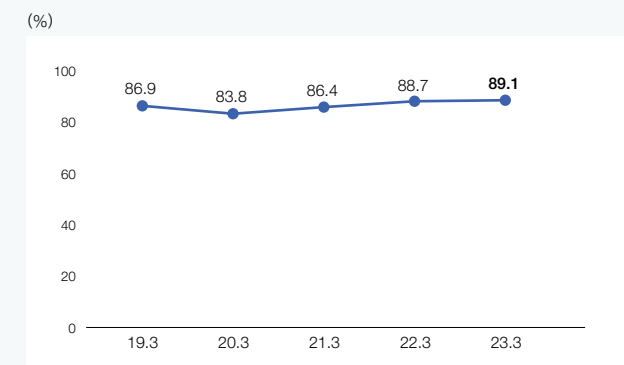


(注) 法定労働時間(週40時間)を超える時間で算出
 「-」は算出値が法定労働時間を超えていないことを示す。

情報発信・提言活動 (集計単位: 単体) (冊/回)

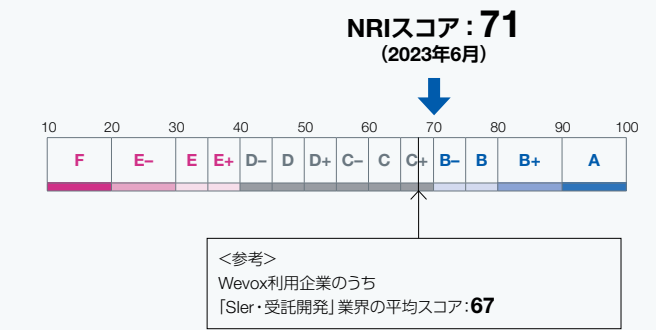


お客様満足度 (集計単位: 単体) (%)



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

エンゲージメントスコア



(注) 1. ㈩アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール「Wevox」を利用し、NRI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㈱、公益財団法人野村マネジメント・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

非財務データ

ESGデータブック2023
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/ESG_Databook2023.pdf

E:環境

環境KPI(集計単位:グループ):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
CO ₂ 排出量(Scope1+2)削減率(2020年3月期比)(%)	—	(基準年)	8.2	50.1	65.5
NRIグループ再生可能エネルギー利用率(%)	—	0.7	3.3	50.6	72.6
CO ₂ 排出量(Scope1+2+3)削減率(2020年3月期比)(%)	—	(基準年)	21.6	24.4	12.4

温室効果ガス排出量(集計単位:グループ):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	
直接的温室効果ガス排出量(Scope1)	(千t-CO ₂)	1	1	1	1	1
国内	(千t-CO ₂)	1	1	1	1	1
海外	(千t-CO ₂)	0	0	0	0	0
間接的温室効果ガス排出量(Scope2)	(千t-CO ₂)	64	58	53	28	19
国内	(千t-CO ₂)	61	56	53	28	12
海外	(千t-CO ₂)	2	2	0	0	6
Scope1 + Scope2排出量合計	(千t-CO ₂)	66	60	55	30	20
国内	(千t-CO ₂)	63	58	55	29	14
海外	(千t-CO ₂)	2	2	0	0	6

(注) 1. 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
 2. 間接的温室効果ガス排出量(Scope2)はマーケット基準

S:社会

従業員数(集計単位:グループ):	2019年3月期		2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期		2023年3月期	
	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)	名	比率(%)
全体	12,578	100	13,278	100	13,430	100	16,512	100	17,394	100
地域別										
日本	9,004	71.6	9,495	71.5	9,912	73.8	10,236	62.0	10,798	62.1
欧州	15	0.1	16	0.1	12	0.1	13	0.1	16	0.1
米州	345	2.7	328	2.5	218	1.6	1,063	6.4	869	5.0
アジア	1,761	14.0	1,860	14.0	1,903	14.2	1,904	11.5	1,975	11.4
うち中国	1,168	9.3	1,244	9.4	1,289	9.6	1,323	8.0	1,318	7.6
豪州	1,453	11.6	1,579	11.9	1,385	10.3	3,296	20.0	3,736	21.5

雇用関連(集計単位:単体):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
採用者数(名)	452	496	543	622	748
離職率(%) ^{*1}	3.9	4.3	3.8	5.1	5.0
自己都合離職率(%) ^{*2}	2.7	3.1	2.3	3.1	3.1
平均勤続年数(年)	14.6	14.7	14.7	14.8	14.6
新卒新入社員の3年後定着率(%)	95.9	92.8	92.4	94.1	91.2
平均年間給与:従業員全体(千円)	12,217	12,352	12,251	12,320	12,421

^{*1} 定年退職者、継続雇用の期間満了者、他社からの出向者の受入解除者を含む
^{*2} 定年退職者、継続雇用の期間満了者、他社からの出向者の受入解除者を含まない

女性活躍(集計単位:単体):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
女性社員比率(%)	19.8	20.4	20.8	21.7	22.1
女性管理職比率(%) [*]	6.8	7.1	7.6	8.3	9.2
女性管理職比率 [*]	4.2	4.1	5.9	6.5	8.5
女性採用比率(%)	27.6	28.2	27.2	33.2	34.1

^{*} 比率は期初の値。管理職: エキスパート職の社員、管理職: エキスパート社員のうち部長、課長

育児・介護休業(集計単位:単体):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
産前産後休暇取得者数(名)	72	78	61	68	67
育児休業等取得者数(名) ^{*1}	261	260	273	243	284
男性(パートナー出産休暇含む取得)(名)	188	178	204	175	225
男性(育児休業取得)(名)	38	51	83	96	124
女性(育児休業取得)(名)	67	70	65	68	59
育児短時間勤務制度利用者数(名)	112	103	108	94	95
育児休業取得後の復職率(女性)(%) ^{*2}	96.7	98.1	100.0	97.0	97.9
育児休業取得後の定着率(女性)(%) ^{*3}	92.8	96.8	96.5	94.9	97.0
介護休業取得者数(名)	3	0	1	2	3

(注) 該当期に、休暇あるいは休業の取得を開始した人数
^{*1} 2022年3月期より集計基準を変更しています。これに伴い、2021年3月期以前も同基準で再集計しています。
^{*2} 復職率: 当期の育児休業からの復職者数/当期育児休業からの復職予定者数×100%
^{*3} 定着率: 前期の育児休業から復職した者のうち、当期3月末時点で在籍している社員数/前期の育児休業からの復職者×100%

障がい者雇用(集計単位:グループ):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
障がい者雇用者数(名)	142	166	170	181	191
障がい者実雇用率(%)	2.26	2.45	2.35	2.37	2.42

(注) NRIとグループ適用会社の障がい者雇用者数

健康経営(集計単位:単体):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
従業員1人当たり月平均時間外労働時間 ^{*1}	—	—	8.1	8.3	7.8
年次有給休暇取得率(%)	71.3	71.1	64.1	67.1	70.5
業務上死亡者数(名)	0	0	0	0	0
労働災害件数(件) ^{*2}	2	1	0	1	0

^{*1} 法定労働時間(週40時間)を超える時間で算出。「—」は算出値が法定労働時間を超えていないことを示す
^{*2} 死亡災害および死傷災害による休業4日以上の発生件数

お客様満足度・従業員満足度(集計単位:単体):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
お客様満足度(%) ^{*1}	86.9	83.8	86.4	88.7	89.1
従業員満足度(%) ^{*2}	—	81.8	—	—	—
エンゲージメントスコア ^{*3}	—	—	—	70	71

^{*1} お客様満足度は、「満足している」または「どちらかといえば満足している」とご回答いただいた比率(5段階評価の上位2項目の合計)
^{*2} 従業員満足度は、総合的な満足度を尋ねた回答を採用。4段階評価で「満足している」または「どちらかといえば満足している」の割合
^{*3} (株)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ワークプレイスサービス(株)、NRI社会情報システム(株)、NRIデジタル(株)、公益財団法人野村マネジメント・スクール)の社員を対象に調査したものの

情報発信・提言活動(集計単位:単体):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
単行本の発行(冊)	20	21	18	21	22
新聞・雑誌への寄稿(回)	306	290	353	309	336
講演(回)	922	911	666	765	860
テレビ・ラジオへの出演(回)	267	155	227	244	262

人づくり/社会づくり活動(集計単位:単体):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
NRI学生小論文コンテスト応募数(件)	1,444	2,300	1,925	3,043	2,215
キャリア教育支援					
学校数(校)	31	29	2	4	20
参加人数(名)	850	704	41	131	647

G:ガバナンス

取締役構成(集計単位:単体):	2019年7月現在	2020年7月現在	2021年7月現在	2022年7月現在	2023年7月現在
取締役合計(名)	9	9	9	9	9
社外取締役(名)	3	3	3	3	3
女性取締役(名)	1	1	1	1	1

取締役会開催状況(集計単位:単体):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
開催回数(回)	14	14	14	14	14
全取締役の出席率(%)	98	99	100	99	100
社外取締役の出席率(%)	95	98	100	97	100
全監査役の出席率(%)	99	100	100	100	100
社外監査役の出席率(%)	98	100	100	100	100

監査役会開催状況(集計単位:単体):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
開催回数(回)	17	17	18	17	18
全監査役の出席率(%)	99	100	100	100	100
社外監査役の出席率(%)	98	100	100	100	100

通報窓口への通報または相談件数(集計単位:単体):	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
通報または相談件数(件)	4	3	4	3	7

会社情報 / 株式情報 (2023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	236億円
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)	17,394名

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
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	593,652,242株
単元株主総数	35,350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

株主構成

区分	株主数 (名)	所有株式数 (単元)
政府・地方公共団体	—	—
● 金融機関	105	1,605,822
● 金融商品取引業者	48	99,745
● その他の法人	516	1,420,846
外国法人等	● 個人以外 783 ● 個人 75	2,072,123 431
● 個人その他	33,823	734,415
合計	35,350	5,933,382
単元未満株式の状況(株)	—	314,042

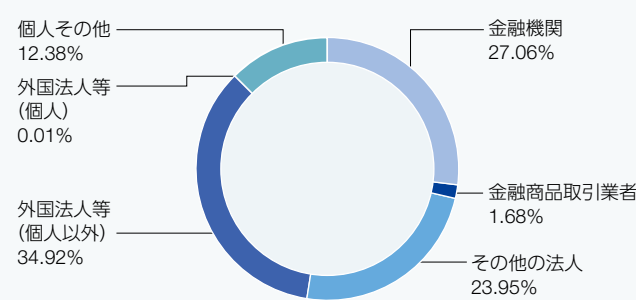
(注) 1. 自己株式1,959,169株は、「個人その他」に19,591単元、「単元未満株式の状況」に69株含まれています。
2. 「その他の法人」および「単元未満株式の状況」の欄には、㈱証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ165単元および34株含まれています。

大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	74,682	12.62
野村プロパティーズ株式会社	67,518	11.41
野村ホールディングス株式会社	64,320	10.87
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	30,346	5.13
NRIグループ社員持株会	24,970	4.22
日本生命保険相互会社(常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	24,727	4.18
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)	16,799	2.84
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
株式会社セブン-イレブン・ジャパン	7,804	1.32
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティ 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	7,638	1.29

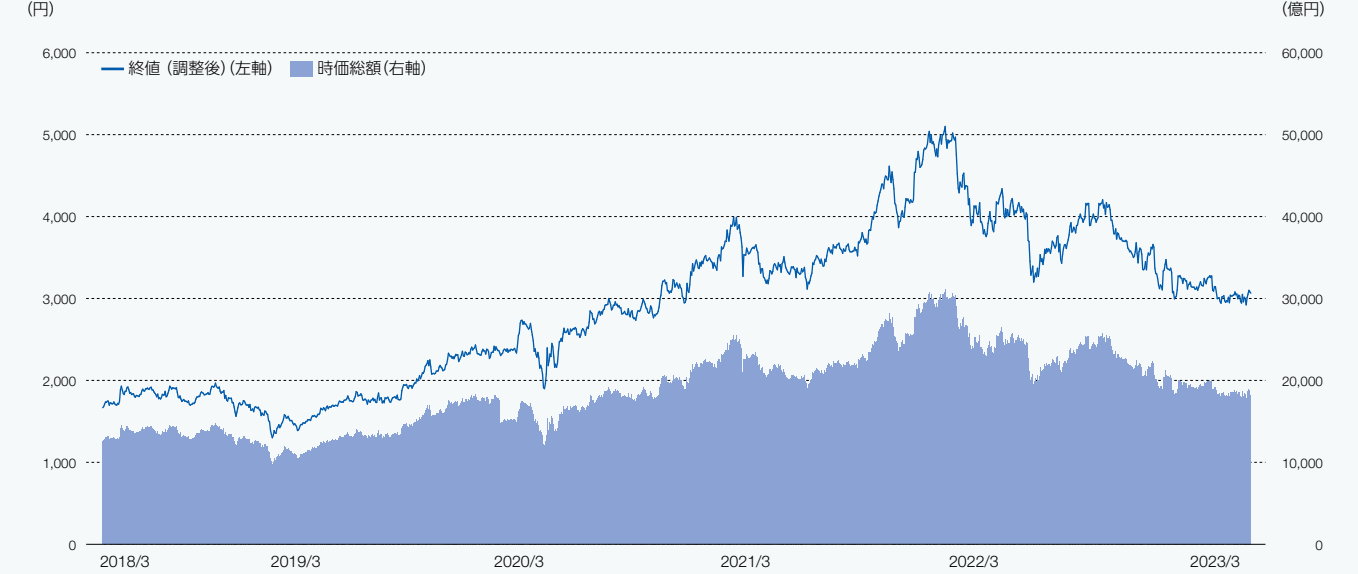
(注) 1. 当社が保有する自己株式1,959千株は、上記大株主からは除外しています。
2. 所有株式数は千株未満を切り捨て、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

所有者別持株比率

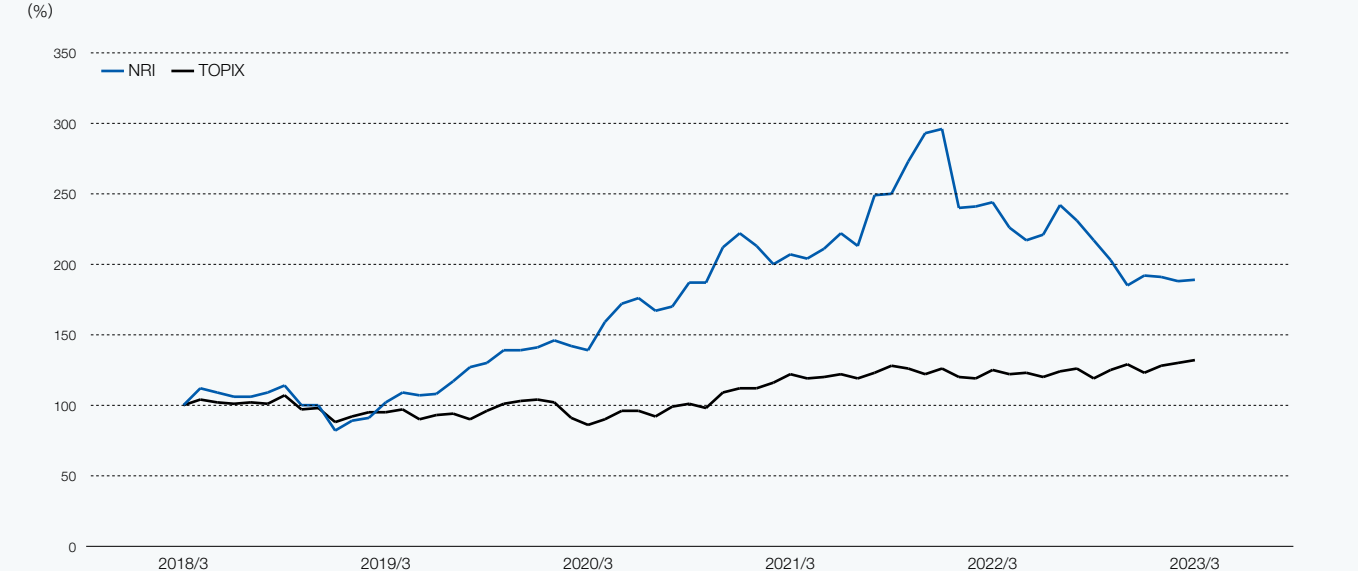


(注) 自己株式は「個人その他」に含まれています。

過去5年間の株価と時価総額の推移



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	101.6%	139.9%	209.7%	247.5%	193.3%
TOPIX	95.0%	85.9%	122.1%	124.6%	131.8%


(注) 株主総利回り(TSR)は、株式投資により得られた収益(配当とキャピタルゲイン)を投資額(株価)で割った比率です。
上のグラフおよび表は、2018年3月末に投資を行った場合のTSRを示しています。2018年3月末の終値を100%としています。
(出所) NRI作成

イニシアチブへの加盟・賛同

2017年5月～
国連グローバル・コンパクト(UNGC)
 各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みです。
 NRIは、日本のみならずグローバルに活動を展開しています。そのため、今後も社会に信頼され、その期待に応えていくために、2017年5月、国連グローバル・コンパクト(UNGC)に賛同し、参加を表明しました。



2018年6月～
気候変動イニシアティブ
 気候変動対策に積極的に取り組む企業や自治体、団体、NGOなど、国家政府以外の多様な主体の情報発信や意見交換を強化するためのネットワークです。



2018年7月～
気候関連財務情報開示タスクフォース
 世界経済の安定を図るための国際組織である金融安定理事会が設置したTCFDの最終提言への支持を、NRIは表明しています。



2019年2月～
Renewable Electricity 100%
 事業活動によって生じる環境負荷を低減させるために設立された環境イニシアチブ。事業運営に必要な電力を100%再生可能エネルギーによるもので賄うことを目標としています。




2020年5月～
Business Ambition for 1.5°C
 UNGC(国連グローバル・コンパクト)、Science Based Targets initiative(SBTi)、We Mean Businessの3者が今後の気温上昇を1.5°Cに抑える目標を設定するよう企業に要請する共同書簡です。



2018年9月～
Science Based Targets initiative
 世界の平均気温の上昇を産業革命前と比べ「1.5°C」に抑えるために、企業に対して科学的な知見と整合した削減目標を設定するよう求めるイニシアチブです。




2020年6月～
Race to Zero
 世界中の企業や自治体、投資家、大学などの非政府アクターに、2030年までに温室効果ガス排出量実質を半減するため、その達成に向けた行動をすぐに起こすことを呼びかける国際キャンペーンです。



2019年1月～
持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)
 経済界からの「持続可能な開発」についての見解を提言することを目的として、環境保全と経済発展に関する国際的関心と必要な行動を促すため、1995年に創設されました。



2022年2月～
GXリーグ基本構想(2023年5月よりGXリーグへ移行)
 2050年カーボンニュートラル実現と社会変革を見据えて、GXへの挑戦を行い、現在および未来社会における持続的な成長実現を目指す企業が同様の取り組みを行う企業群を、官・学とともに協働する場です。



ESGに関する外部からの評価

NRIは、サステナビリティに関する外部機関から高い評価を受けています。

CDP気候変動Aリスト
 2020年から継続



MSCI AAA
 2021年から継続



As of 2022, Nomura Research Institute, Ltd. received an MSCI ESG Rating of AAA

NRIは、代表的なESG銘柄に選定されています。

Dow Jones Sustainability World Index
 2018年から5年連続採用
Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
 2016年から7年連続採用



NRIは、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が国内株式を対象として選定している6つのESG株式指数の全ての構成銘柄に、選定当初から採用されています。

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*
2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI ESG Leaders Indexes*
 MSCI Global Sustainability Indexes から改称された指数
 2016年から8年連続採用



MSCI日本株女性活躍指数(WIN)*
2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

* 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.

FTSE4Good Index Series
 2006年から17年連続採用



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



SOMPOサステナビリティ・インデックス
 2012年から12年連続採用



FTSE Blossom Japan Index



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



Euronext Vigeo World 120 Index
 2021年から継続選定

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

NRIは、サステナビリティに関する表彰を受けています。

ジャパンタイムズ
 「Sustainable Japan Award2022」
 最優秀賞



日本取締役協会
 「コーポレートガバナンス・オブザ・イヤー2022」
 Winner Company選出

