

Dream up the future.

未来創発

統合レポート 2024

2024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

## 06 CEOメッセージ

## 14 NRIの価値共創

- 14 NRIの企業理念
- 16 変わらぬ価値共創のあゆみ
- 18 NRI at a Glance
- 20 NRIのビジネスモデル
- 22 NRIの強み
- 24 価値共創プロセス
- 26 外部環境の変化による機会とリスク

## 28 2030年に向けた成長ストーリー

- 28 成長戦略の変遷
- 30 NRI Group Vision 2030 (V2030)
- 35 中期経営計画(2023-2025)  
(中計2025)
  - 41 2024年3月期の振り返り
  - 42 V2030達成に向けた注力施策
  - 46 CFOインタビュー

## 50 マテリアリティ

- 50 コーポレート部門管掌役員メッセージ
- 52 マテリアリティー一覧
- 54 創出する価値
  - 54 活力ある未来社会の共創
  - 55 最適社会の共創
  - 56 安全安心社会の共創
  - 57 NRIの事業活動が創出する社会インパクトの算出
- 58 価値を生み出す資本
  - 58 人的資本の拡充
  - 70 価値共創活動の取り組み
  - 74 知的資本の創出・蓄積

## 82 経営基盤(ESG)

- 82 地球環境への貢献
  - 82 気候変動対応や自然資本の保全・回復に向けた取り組み(TCFD・TNFD)
  - 92 2050年度ネットゼロ実現に向けた取り組み
- 95 社会的責任の遂行
  - 96 人権尊重への取り組み
  - 99 ステークホルダーとの協働
  - 102 情報開示・コミュニケーション
  - 104 ステークホルダーマップ
- 106 ガバナンスの高度化
  - 106 ガバナンス対談
  - 110 社外監査役インタビュー
  - 112 NRIのコーポレート・ガバナンス
  - 114 取締役会および諮問委員会
  - 116 取締役会・監査役会の体制
  - 119 取締役・監査役の報酬等
  - 122 取締役会の実効性評価
  - 124 役員一覧
  - 126 内部統制/倫理・コンプライアンス

## 130 企業情報、データ

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

## CEOメッセージ

AI戦略や人的資本戦略など、新社長としての経営方針・成長戦略についてお伝えします。

📖 P. 06-13



## V2030達成に向けた注力施策

2023年4月から取り組む長期経営ビジョンV2030は2年目を迎えています。成長を加速させる注力施策「顧客共創」「AI活用」について説明しています。

📖 P. 42-45   📖 AI人材 P. 65   📖 AI倫理 P. 128-129



## NRIの事業活動が創出する社会インパクトの算出

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

📖 P. 57



## 価値共創活動の取り組み

V2030をきっかけに対話活動を通して、多くの社員が経営理念への理解を深めています。海外グループ会社との対話やお客様との取り組みについても紹介しています。

📖 P. 70-71



## ガバナンスの高度化

取締役会議長と社外取締役の対談では、新社長選任やグローバル戦略などについて議論しています。取締役および監査役の保有する専門領域の記載を充実しました。

📖 ガバナンス対談 P. 106-109   📖 知見・経験(スキル)の分類 P. 116



# 編集方針／情報体系

## 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2024では、長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030 (V2030)」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. 5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

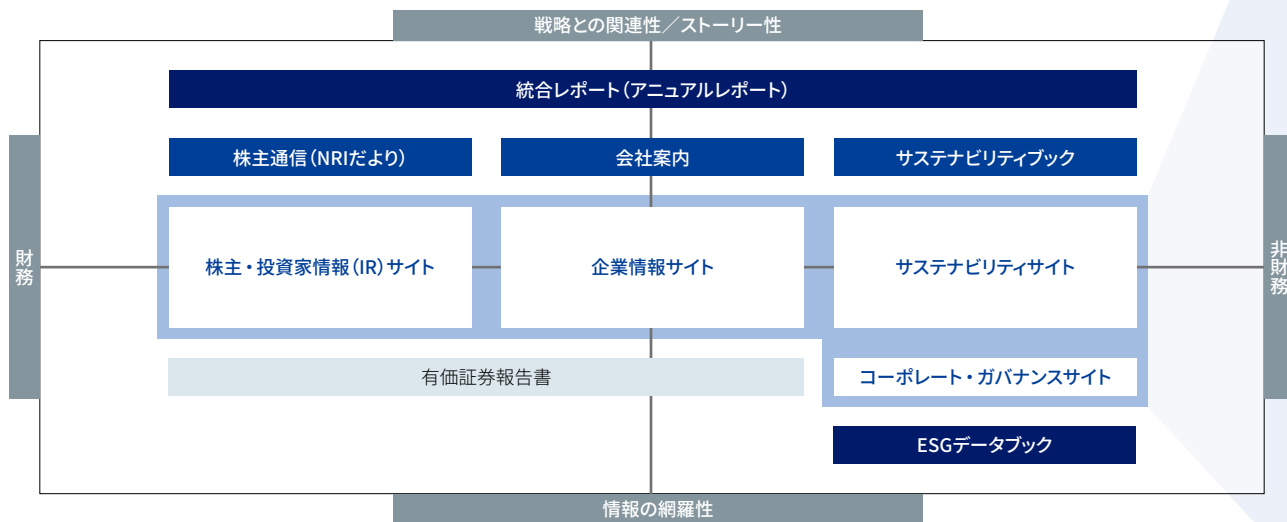
国際統合報告評議会 (IIRC)  
「国際統合報告フレームワーク」

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・レポートング・  
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、2024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](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>

## ○ 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)



## ○ 株式・債券情報

<https://ir.nri.com/jp/ir/stock.html>

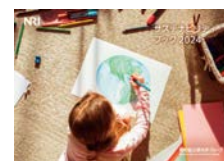
## ○ 個人投資家の皆さまへ

<https://ir.nri.com/jp/ir/individual.html>

## ▶ サステナビリティ

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

## ○ サステナビリティブック2024

[https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability\\_Book2024.pdf](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/Sustainability_Book2024.pdf)

## ○ ESGデータブック2024

[https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/ESG\\_Databook2024.pdf](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/ESG_Databook2024.pdf)

- 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、  
2030年に向けた挑戦に  
全社一丸となって取り組み、  
豊かな未来社会の実現に向けて  
力強く前進していきます。



代表取締役 社長

やなぎさわ か が  
**柳澤 花芽**

Profile

1991年4月 株式会社野村総合研究所入社 公共プロジェクト部  
2015年4月 経営コンサルティング部長  
2017年4月 金融コンサルティング部長  
2018年4月 ICTメディア・サービス産業コンサルティング部長  
2019年4月 経営役 人事、人材開発副担当、人事部長  
2021年4月 執行役員 人事、人材開発担当、経営企画副担当  
2023年4月 常務執行役員 事業戦略、コーポレートコミュニケーション、IR担当、総合企画センター長  
2024年4月 社長  
2024年6月 代表取締役 社長(現任)



## 大切にしてきた価値観

2024年4月1日に、社長に就任した柳澤花芽でございます。8年間にわたりNRIグループを率いてきた此本から経営のバトンを引き継ぐことになり、身の引き締まる想いです。全力で職責を果たしてまいりますので、ご指導・ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

最初に、簡単な自己紹介とこれまでの私の経験を通じて大切にしてきた価値観について述べたいと思います。

1991年に入社した私は、ITソリューション部門のシステムエンジニアとしてキャリアをスタートしました。1996年にコンサルティング部門に異動し、情報通信や製造、消費財、金融等の幅広い業界で、事業戦略の立案や事業再生、M&Aの支援、組織開発、サステナビリティ経営の推進など広範なテーマに経営コンサルタントとして関わる機会に恵まれました。2019年に役員に就任してからは、人事・人材開発をはじめ、経営企画や事業戦略、コーポレートコミュニケーション、IRといった分野を担当し、広く経営実務を経験してきました。

仕事を行う上で最も大切にしてきたことは、一言で言うと顧客志向です。私たちは、お客様の経営課題・事業課題の解決のため、お客様にとことん寄り添うことを旨としています。しかしこれは、受け身の姿勢でお客様のご要望通りに何でも対応するという意味ではありません。お客様が認識されていない本質的な課題を深く掘り下げて考え、たとえそれが短期的にはコストが増え、ご負担をおかけすることであっても、社会と技術の長期的シナリオを展望した上でお客様の企業価値向上につながると確信するのであれば、耳の痛いこともご提案するという主旨です。そしてこれは、当社の企業理念に記されている使命そのものと言えます。

### 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

私が今までの経験を踏まえて大切にしてきた価値観は、本質的なところで、創業の精神や企業理念とつながっていると感じています。諸先輩方から幾度となく指導を受け、私が基本動作としてきた顧客志向の精神を継承・実践することで、お客様と価値を共創し、信頼を勝ち得てきたのがNRIです。

### NRIの競争優位性

当社は、野村証券(株)を源流として、1965年に設立された旧野村総合研究所と、1966年に設立された野村コンピュータシステムが1988年に合併して誕生しました。コンサルティング部門では、創業から半世紀を超えて積み重ねてきた幅広い業界に関する深い知見をもとにビジネスの未来を洞察し、ファクトやデータで裏付けられた提案を行っています。ITソリューション部門も、長い歴史の中で磨き上げてきたエンジニアリング力を駆使してミッションクリティカルなシステムを構築し、安全・安心に運用することでお客様の事業に貢献しています。両部門に共通して、たとえ難度が高くとも、お客様の競争力向上につながるもの、社会的有用性が高いものにあえて挑戦し、高い品質でやり遂げてきました。プロジェクト規模の大小ではなく、こうした高い付加価値にこだわり続けた結果、お客様からの信頼につながり、当社の強みを形成してきたのです。

ここ10年ほどは、高い競争力を持つ2つの機能、すなわちコンサルティングとITソリューションが連携・協働することにより、戦略企画・構想段階からお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながらITの実装を

ご支援する「コンソリューション」というビジネスモデルを推進しています。近年、経営や事業とITの一体化が進み、DX（デジタルトランスフォーメーション：デジタルを活用した事業モデル変革）のニーズが広がる中で、競合他社も類似するビジネスモデルを志向してきています。ただ、一般論としてコンサルタントとITソリューション部門のエンジニアは異なるDNAや文化を持っており、高い次元での融合は簡単ではありません。それに対してNRIは、1988年の合併から30年以上にわたり、両部門の融合に向けて挑戦や失敗を繰り返しながらノウハウや方法論を蓄積してきており、「コンソリューション」のビジネスモデルの実践においては一日の長があると自負しています。

そしてこれらの「高い付加価値へのこだわり」や「コンサルティングとITソリューションの連動」の強みを根底で支えてきたのが、人材です。この人材こそがNRIの競争優位を築いてきた最も大きな源泉だと考えています。NRIでは、好奇心旺盛で成長意欲の高い人材が、難度の高い仕事をやり切り、切磋琢磨しながらお互いに敬意を払って力を結集しています。また、社内では、しばしば自発的に勉強会が行われていますが、教えあうことで専門性を磨き上げる文化が継承されている点も特徴の1つであると認識しています。そして、これらの文化や価値観を共有している人材に支えられ、高付加価値なビジネスモデルや部門間協働といった強みが形成されていると考えています。

## 2030年に向けた成長ストーリー

NRIは、2016年3月期から2023年3月期までの長期ビジョン「Vision2022 (V2022)」において、「コンソリューション」によりDXの潮流を掴み、グローバル事業基盤の構築も推し進めてきました。営業利益は、倍増となる1,000億円という計画を1年前倒して達成し、海外売上収益は豪州を中心とするM&Aによる事業規模拡大も含めて約200億円から1,000億円に拡大する目標を超過して達成しました。

続く「NRI Group Vision 2030 (V2030)」では、NRIのコア領域をさらに磨き上げ、経済価値と社会価値を同時に増価蓄積する「デジタル社会資本」の形成を通じ、社会にとって「なくてはならない存在」になることをめざす姿と決めました。その実現に向け、V2022で足元を固めながら前進してきた道のりの延長線上に位置付けた3つの方向性で構成される成長ストーリーを描きました。

1つ目は、コア領域の深化（国内顧客の拡大）と進化（抜本的な生産革新）です。競争優位性を持つ「コンソリューション」により、お客様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させるとともに、金融ビジネスプラットフォームのような高付加価値なサービスのラインアップを広げていきます。また、抜本的な生産革新により、当社の収益の基盤であるコア領域の競争力・付加価値を向上させていきます。

2つ目の方向性はDXです。近年では、お客様のビジネスプロセスを変革するDX1.0のみならず、お客様個社のビジネスモデル変革や業界の構造改革を進めるDX2.0に拡大しています。2030年に向けては、社会課題の解決に貢献すべく、デジタル社会資本の創出によって社会インフラそのもののDXに貢献するDX3.0へと高度化していくこととしています。この領域は、マイナンバー関連サービスなど、すでに事業化したものと並行して、NRIのシンクタンク機能を活かした事業機会探索を進めており、V2030の後半には一定の収益貢献を見込んでいます。

3つ目の方向性はグローバルです。国内市場のIT需要は、しばらくは活況な状態が続くとみており、国内事業に集中したとしても成長が見込めると考えています。しかし、長期的に人口が減少すると推計される日本市場のみに依存すると、持続的な企業価値向上の観点でリスクがあります。また、海外の最新技術や新しいビジネスモデルを理解し、必要に応じて取り込むためにも、ポートフォリオの一定割合を海外事業で構成する事業構造の構築は不可欠です。こうした観点を踏まえ、引き続きグローバル事業の拡大を進めます。

## 中計2025の進捗とV2030の達成に向けて

V2030の最初の3年を構成する「中期経営計画(2023-2025)」(中計2025)は、「仕込み」期間と位置付けています。初年度である2024年3月期は、金融ビジネスプラットフォーム導入案件や産業IT領域における大型DX案件等により大きく伸長した国内事業が、苦戦を強いられた海外事業をカバーし、結果、全体としては期初予想を上回って着地することができました。

国内事業については、お客様のデジタル投資、特に事業成長に資する投資の拡大に加え、AI技術の進展やサイバーセキュリティ需要の拡大など、市況・技術の追い風もあり、既存ビジネスモデルの進化による継続的な事業成長を見込んでいます。

海外事業は、2023年、新型コロナウイルス感染症への対策で拡大したIT投資の反動減、金利上昇に伴う投資意欲の減退という厳しい環境に直面しましたが、人員最適化等による固定費削減や、拠点間の連携強化および経営資源の一体的な活用等を通じて収益性の改善を進めています。

ただ一方で、足元では様々な環境変化も起こっており、これらの取り組みだけではV2030は達成できないとも考えています。先に掲げたAIや情報セキュリティ、お客様ニーズなどの外部環境変化に対応し、事業機会を最大限活かすための新たな戦略が必要だと考えています。また、それらを支える人的資本についても一層の強化が必要と認識しています。

次から、V2030達成に向けた重要施策として位置付けている「顧客共創」、「AI活用」、「人的資本の拡充」の3つについて述べたいと思います。

### お客様の事業成長にコミットする「顧客共創」

「顧客共創」とは、さらなる事業成長を目指しているお客様に向けた取り組みです。日本では、既存事業のライフサイクルが成熟期を迎えており、新たなビジネスモデルの構築に取り組む企業、社会課題へ対応するため業界の垣根を越えたエコシステム形成に取り組む企業などが増えつつあります。これらの企業においては、従前からあるコスト最適型、オペレーション

挑戦を繰り返しながら  
蓄積してきた当社の強みには  
一日の長があると  
自負しています。



**要件定義からリリースに至る  
全行程へのAI活用は  
ソフトウェア資産を有する  
NRIならではの施策です。**



効率化型などの事業サポートのためのITではなく、事業成長型や新事業創造型のITへと、その投資スタンスを大きくシフトしてきていると感じています。NRIでは、そのような新たな成長ステージに向けて挑戦する企業をお客様として、ビジネスモデル開発からITソリューション実装・運用までシームレスに併走していきます。ここで、NRIがそれを実践できるアプローチについて紹介しましょう。

NRIは、1,500人を超えるコンサルティング部門を擁しており、日本を代表する大企業の多くと接点を持っています。そして当部門に在籍するコンサルタントは、日々、経営や事業を変革しようとしているお客様に対し、顧客課題の解決に向けて能動的な提案活動を行っています。中でもトップコンサルタントは、直接、企業の経営トップに事業変革案を提示するなど、信頼関係を深めながら、戦略コンサルタントとITコンサルタントで構成されるチームを束ねつつ、顧客内の利害調整、ビジネスモデルや業務プロセスの設計支援を行っています。その上で、ITソリューションチームが、デジタル技術の実装によって事業変革を実現します。このアプローチは、コンサルティング、システムコンサル

ティング、ITソリューションといったそれぞれの部門のプロフェッショナルが有機的につながって初めて成り立つビジネスモデルです。そしてその連携を過去30年以上にわたって続けているNRIだからこそ実現できるモデルだと考えています。

最近では、お客様のニーズの多様化に伴い、ITソリューション部門同士の連携も進んできました。例えば、非金融業から金融業への参入といった業界の垣根を越えた異業種参入の動きが進んでおり、必然的に当社内でも事業セグメントを越えた連携が求められます。多様化したご期待に応えるためには、NRIの部門連携もさらなるレベルアップが必要です。NRIには、元々相対する1社のお客様のために全力で取り組む企業文化がありますが、今後はその文化をベースとして、コンソリケーションや横連携・斜め連携、グループ会社間連携を促進し、お客様への提供価値を広げ、高めていきたいと思っています。さらに、V2030の達成に向けては、このような価値を国内外問わず新しいお客様にも提供することにより、顧客基盤をさらに充実させて、当社の持続的な事業成長につなげていきたいと考えています。

## AIをNRIの成長ドライバーに

NRIでは、生成AIをはじめとするAIをV2030実現に向けたキーテクノロジーの1つと位置付けており、その活用に向けて、①お客様向けAIソリューションと②AIを活用したNRI内の生産革新の大きく2つの分野で取り組みを進めています。

### ① お客様向けAIソリューション

ここ1年間で、AIを絡めたコンサルティングやシステム開発のプロジェクトが急増しています。NRIでは、2024年3月期の下期だけでも約100件のコンサルティングプロジェクトを受注しました。まだお客様側でも試行錯誤されているフェーズですので、コンサルタントがお客様とともに、AIを導入すべき業務の見極めや、導入アプローチの提案、部分的な試行を通じた効果の予測などを行い、本格導入につなげていきたいと考えています。

また、コンサルティング部門のみならずITソリューション部門においてもAI活用は始動しています。まずは、フロント領域でのAI活用プロジェクトから立ち上がっていますが、いずれは、フロント領域以外への適用も進むと考えております。例えば、AIが導入されたフロントシステムをより効果的に活用しようとする、既存の基幹システムと接続して様々なデータを取り込むニーズが表出し、フロントのAIに適した形に基幹システムを刷新する需要が高まると予想しています。

これらの流れはDX普及期におけるNRIの事業拡大の系譜と類似しており、今回のAIにおいても当社事業の成長ドライバーになると考えています。

### ② AIを活用したNRI内の生産革新

システム開発工程等、NRI内部プロセスにおけるAI活用については、2024年3月期からタスクフォースを組成して全社横断的に進めており、2024年3月期末時点で160を超える社内プロジェクトが立ち上がっています。すでにテスト工程やコーディング工程での

活用を進めており、「AIテスト支援」では最大85%の生産性向上を確認しました。これは工程の一部にすぎませんが、今後は、適用する工程の対象範囲を広げていきます。具体的には、要件定義からリリースに至る全工程であらゆるAIツールを適用するとともに、AIに最適化された開発フレームワークに変更し、AI活用による効果を最大限に生み出していきます。実際、2026年3月期に予定している金融ビジネスプラットフォームのシステム更改においては、1年前倒してAI活用のトライアルを実施し、どの程度の効果が得られるかを検証しています。これは、NRIがソフトウェア資産を有しているからこそ可能な施策です。このような取り組みを通じて得られた知見をこれから立ち上がるお客様の大規模システム更改においても適用できればと考えています。

さて、ITの世界では当社に限らずAIに関する取り組みがホットトピックとなっています。また社会においても生成AIの利用シーンが拡大する一方、プロンプトインジェクション\*や機微情報の漏洩など各種脆弱性などのリスクについても取り上げられています。本節の最後にこのようなAI時代におけるNRIの特徴についても触れさせてください。

1点目が、LLM (Large Language Models) 開発を1から自社で開発することにはこだわらない、いわゆるベンダーフリーであるということです。LLM開発を手掛ける大手ベンダーやスタートアップとは積極的に連携しつつも、ベンダーフリーの強みを活かして、お客様にとって最適なAIを導入することにより、ビジネスモデルの変革やプライベートLLMの環境整備など、NRIならではの価値を創出していきたいと考えています。

\* 意図的に誤作動を起こさせる指令入力を与え、提供側が出力を禁止している情報 (開発に関する情報、犯罪に使われうる情報等) を生成させる攻撃

2点目が、AIによるリスクへの対応です。生成AIを活用する際、情報セキュリティについて安全・安心が担保されていることが必須です。NRIでは、生成AI固有の脆弱性を熟知した専門家がシステム全体の問題点を診断するサービスや、生成AIを活用するシステムをモニタリングして脅威を検知するサービスなど、AIがもたらすベネフィットの最大化と並行して、AIの社会普及に向けたセキュリティサービスの創出に取り組んでいます。

2025年3月期は、AI関連で約100億円の投資および研究開発を行い、取り組みを加速しています。例えば、米国西海岸にあるNRI Pacificの体制を強化して得られた最新情報を研究開発活動に活かしたり、NRIデータセンターへのGPU装備等によってセキュアなAI活用の環境を整備する、といった取り組みを行っています。このように、お客様や個々のユーザーが安全、便利にAIを活用できる豊かな社会を創造すべく、NRIは努力を続けていきます。どうぞ今後もNRIのAI活動にご期待ください。

## 人的資本の拡充に向けて

V2030に向けて飛躍していく上で、最も重要であると言っても過言ではないのが人材開発です。私は人事、人材開発担当役員時代に、その仕組みづくりに力を注いできました。

私が様々な事業の経験を積んできた中では、毎年、異動の辞令があった時期もありました。当時、毎年仕事が変わることは自分のキャリアにとって意味があるのだろうか、と思うことが幾度もありました。しかし振り返ってみると、無駄な経験は一切なかったと思っています。今となっては、バラバラの経験や知見に見えていた枝や葉が、つながって大きな幹になり、経営者としての視点や判断基準に結びついていると思います。

異論があることを承知の上であえて申し上げます、世の中の潮流となって久しい働き方改革では、一般的にその多くは、仕事はやらずに済むならしたくないと

いう前提を置き、社員にとってのデメリットを最小にする考え方で設計されてきた印象があります。しかし、仕事をプライベートとの対比概念と位置付けるのではなく、仕事とは楽しいものであって人生を構成する大切な一部であるというワークインライフの考え方で捉えても良いのではないかと思います。特に当社には自身の成長を強く志向し、仕事に多くのやりがいを見いだす社員が多くいます。また、ここ数年は、自身のキャリアについて深く考え、上司に異動希望を出したり、社内公募制度を利用したりして、自身の望む部署に異動する社員が増えてきました。NRIはこのような自律的キャリア形成を一層促進していきます。

一方、そうした社員が、自分自身だけでキャリアを切り拓いていくのには限界があります。

自ら新しい環境に踏み出せない社員もいますし、自身の潜在能力に気づいていない社員も少なからずいます。したがって、私が経験したように、本人が意図しない配置転換や登用など、一定の強制力を持って新たな仕事に取り組む機会を与えることも、個人の成長にとって必要だと感じています。その方が、社員がやりがいを持ち続けて働くことができ、長期的にも豊かな人生につながり、それが結果として企業の持続的な競争力向上にもつながっていくと考えています。

2022年4月に導入した新しい人事制度には、こうした私の想いを込め、基本思想の1つに「自律的なキャリア形成とセレンディピティの両立」を掲げています。これは、本人の意思通りではなく会社からの異動やアサインメントも本人の成長につながる偶然の幸福（セレンディピティ）に寄与するという考えを前提に置いています。そして、意欲ある人材に付加価値の高い、複雑で難度が高い案件へのチャレンジングなアサインメントを行うことで仕事に対するエンゲージメントを高めながら、個人と組織の成長を両立させることを主旨としています。これらは、NRIが将来も付加価値で差別化を図っていくために必要な人的資本戦略です。ですので、しっかりと推し進めていきたいと考えています。



付加価値で差別化を  
図るために必要な  
人的資本戦略を強い信念で  
進めていきます。

## おわりに

1965年に設立された旧野村総合研究所の設立趣意書には、「産業経済の振興と社会への奉仕」という志が記されています。現在までの過程において、1988年の野村コンピュータシステムとの合併、2001年の株式上市など、企業変革のタイミングはいくつかありましたが、先人の志はそのままに、その時代の経営者が一步一步NRIを前に進めてきました。その積み重ねの結果、現在、NRIの社員数はグループ全体で1万6千人を超え、来年には創立60周年を迎えます。このような歴史ある大きな会社を経営していくにあたり、私が心がけたいことを最後に1点だけ述べさせていただきます。

それは、社員との対話です。これまで述べてきたようなNRIの良いところ、例えば高い付加価値へのこだわりや顧客志向、教えあう文化などがそれにあたりますが、この大切な風土や価値観、そして先人の志を社員に直接伝えていくことが、長期にわたってNRIの持続的成長を支えていく根幹だと考えています。2024年

3月期も国内外でタウンホールミーティングを多数開催し、社員と直接対話する機会を持ちましたが、今後もこれまで以上に社員に直接語りかけ、社員の声に耳を傾けることを通じて、NRIの経営基盤をより強固にしていきたいと考えています。

そして、その経営基盤を毎日磨き上げていくことが事業競争力の向上につながり、ひいてはNRIが創発したい社会の実現に向けた次の一歩に結びつくと考えています。

株主・投資家の皆様におかれましては、挑戦を続けるNRIを引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役 社長

柳澤花芽

# 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。

## 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年に設置された野村証券(株)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)



## 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

## 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

野村証券  
調査部

分社化

1965年4月

旧・野村総合研究所  
設立

## ITソリューション

野村証券  
計算部

分社化

1966年1月

野村コンピュータ  
システム設立

合併

1988年1月

新生NRI誕生

2001年12月

東証一部上場

2023年4月

長期経営ビジョン  
「NRI Group Vision 2030」  
およびビジョン・ステートメント発表

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

(新生NRI合併調印式後の記者会見より)

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

(億円)  
8,000

■ 売上収益 (左軸)  
— 営業利益 (右軸)

(注) 1. 1987年以前は旧(株)野村総合研究所と野村コンピュータシステム(株)の合算値  
2. 1988年～1996年はNRIの単体業績値、1997年以降は連結業績値  
3. 1989年は決算期変更のため6か月決算(88.10～89.3)。便宜上「6か月実績×2」でグラフ化  
4. 2021年3月期までは日本基準、2022年3月期以降はIFRS

6,000

4,000

2,000

0

1965年  
旧(株)野村総合研究所設立

1966年  
野村コンピュータシステム(株)設立

1988年  
新生NRI誕生

バブル  
景気崩壊

ITバブル  
崩壊

77.9

80.9

90.3

00.3

## 社会的要請に応じて生み出してきたサービス

### コンサルティング

1970年

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

1984年

システムクリニックサービス開始  
(システムコンサルティングの先駆け)

1988年

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

1989年

年金制度研究に着手  
(後に、日本版401k制度化で結実)

1994年

日本で6番目に企業ウェブサイトを開設

1995年

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

### ITソリューション

1970年

野村証券「総合オンラインシステム」稼働

1974年

共同利用型サービス「THE STAR」稼働  
(リテール証券会社向け)

1979年

セブン-イレブン・ジャパン  
「新発注システム」稼働

1987年

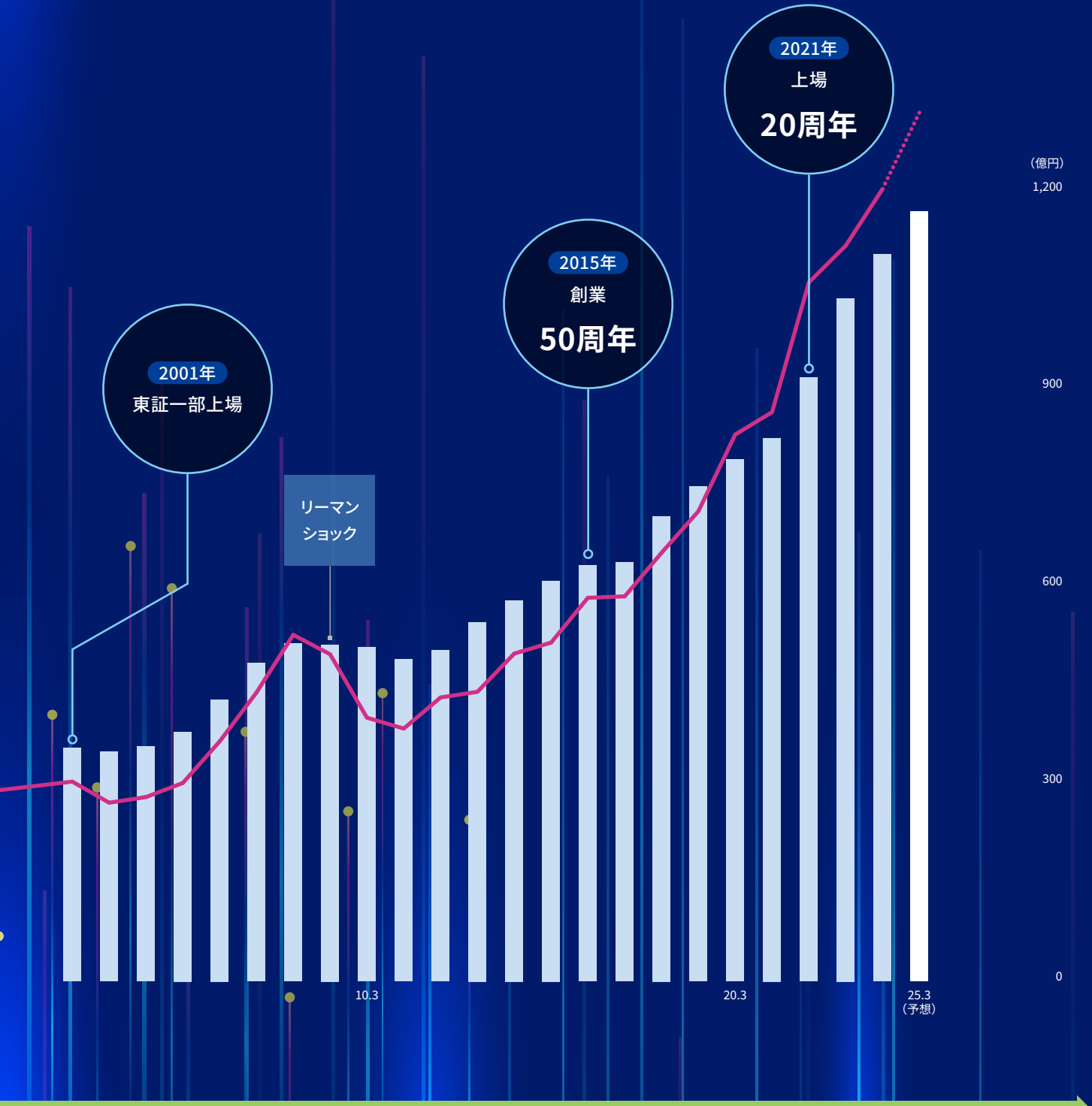
共同利用型サービス「I-STAR」稼働  
(ホールセール証券会社向け)

1987年

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

1988年

日米間の国際VAN(付加価値通信網)  
サービス開始



**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  
インサイティングナル事業開始  
(広告効果測定サービス)

**2011年**  
東日本大震災復興に向けた提言活動

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

**2014年**  
「NISA」制度設計からシステム構築までを  
包括支援

**2020年**  
新型コロナウイルス対策緊急提言

**2023年**  
「AIコンサルティング」サービスの提供を  
開始

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

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

**1999年**  
インターネット專業証券会社向け  
サービス提供開始

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

**2012年**  
共同利用型サービス「Value Direct」稼働  
(インターネットバンキングシステム)

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

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

**2018年**  
マイナポータル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

**2024年**  
共同利用型サービス「NRI BaaS/CORE」  
稼働(銀行勘定系ソリューション)

## NRI at a Glance

### 2024年3月期実績

売上収益

7,365億円

営業利益

1,204億円

ROE

19.9%

営業活動によるキャッシュ・フロー

1,422億円

従業員数

16,708名

コンサルタント人数

1,000名超

営業利益率

16.3%

従業員1人当たり売上収益

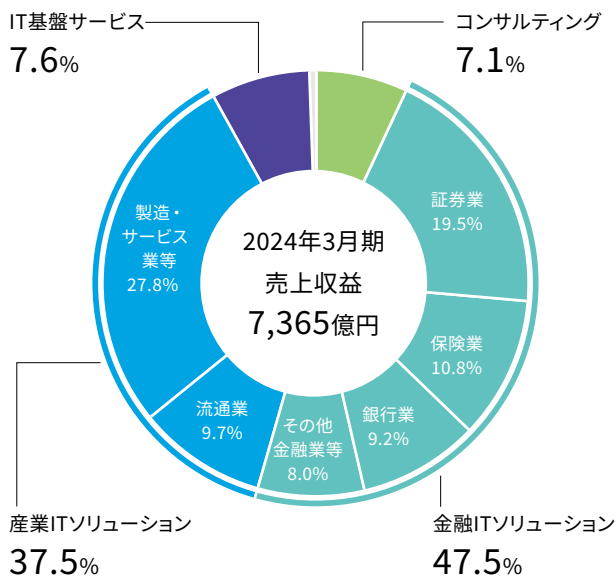
44.08百万円

従業員1人当たり営業利益

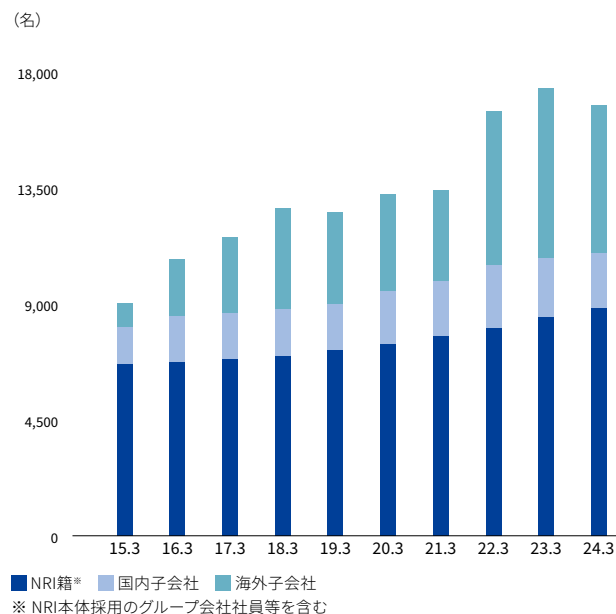
7.20百万円

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

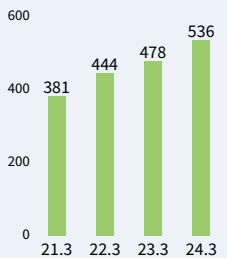


## 4つの事業セグメント

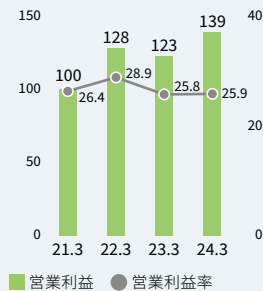
## コンサルティング

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。

売上収益  
(内部売上収益を含む)  
(億円)



営業利益・営業利益率  
(億円/%)



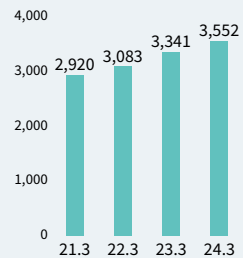
## 金融ITソリューション

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。

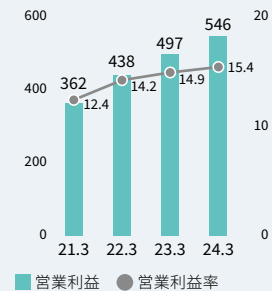
## 主要な関係会社

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

売上収益  
(内部売上収益を含む)  
(億円)



営業利益・営業利益率  
(億円/%)



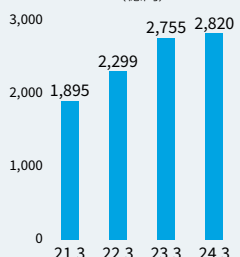
## 産業ITソリューション

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。

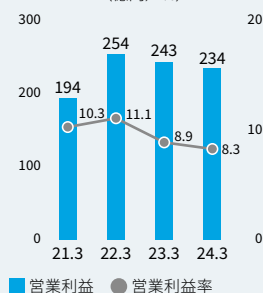
## 主要な関係会社

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.

売上収益  
(内部売上収益を含む)  
(億円)



営業利益・営業利益率  
(億円/%)



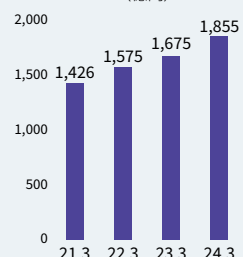
## IT基盤サービス

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。

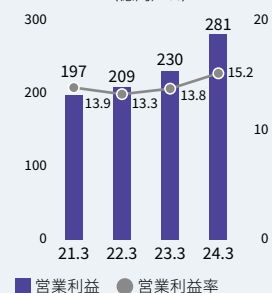
## 主要な関係会社

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)

売上収益  
(内部売上収益を含む)  
(億円)



営業利益・営業利益率  
(億円/%)



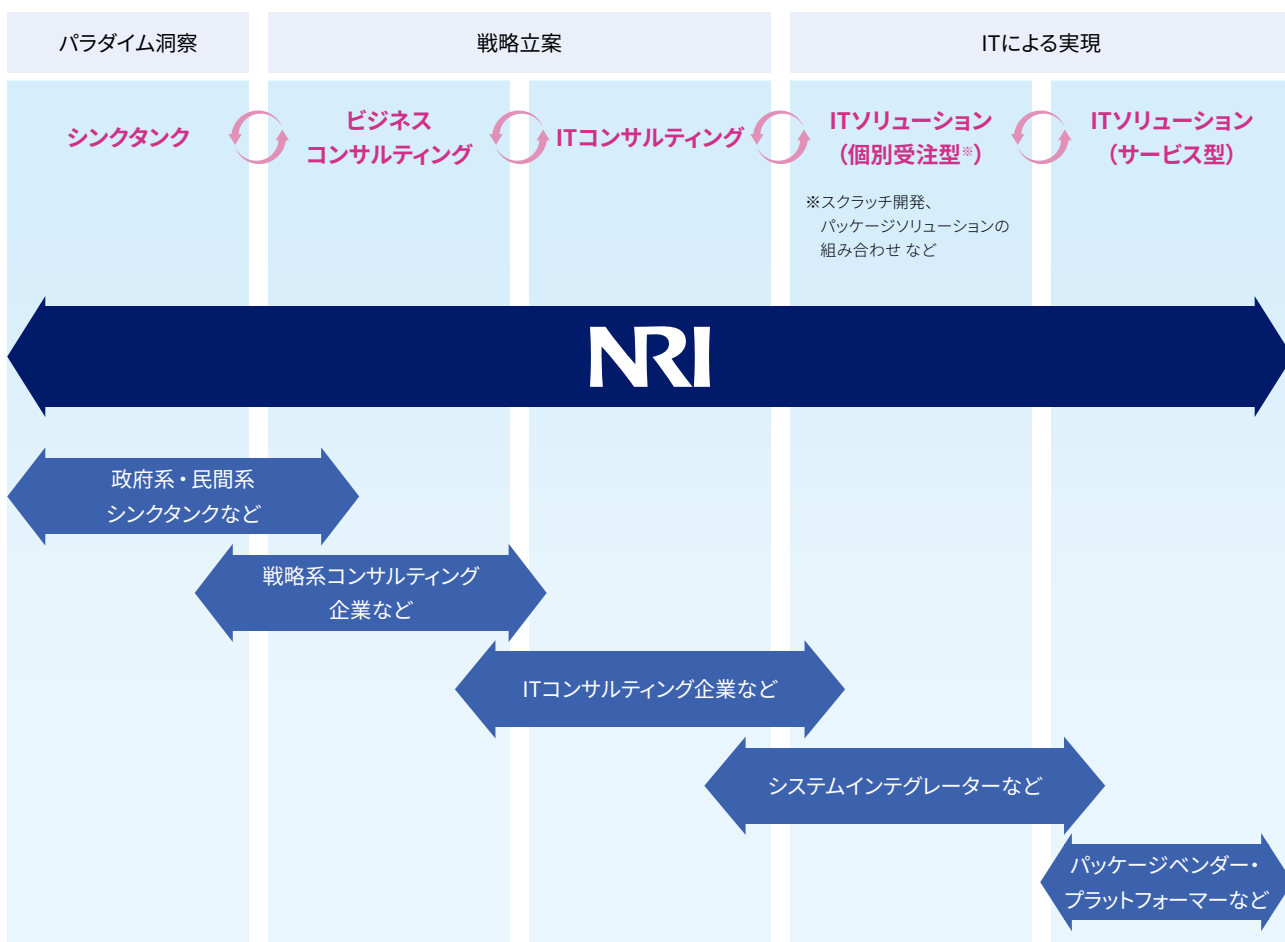
(注) 2024年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2023年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。

## NRIのビジネスモデル

### NRIのビジネスの特徴と優位性

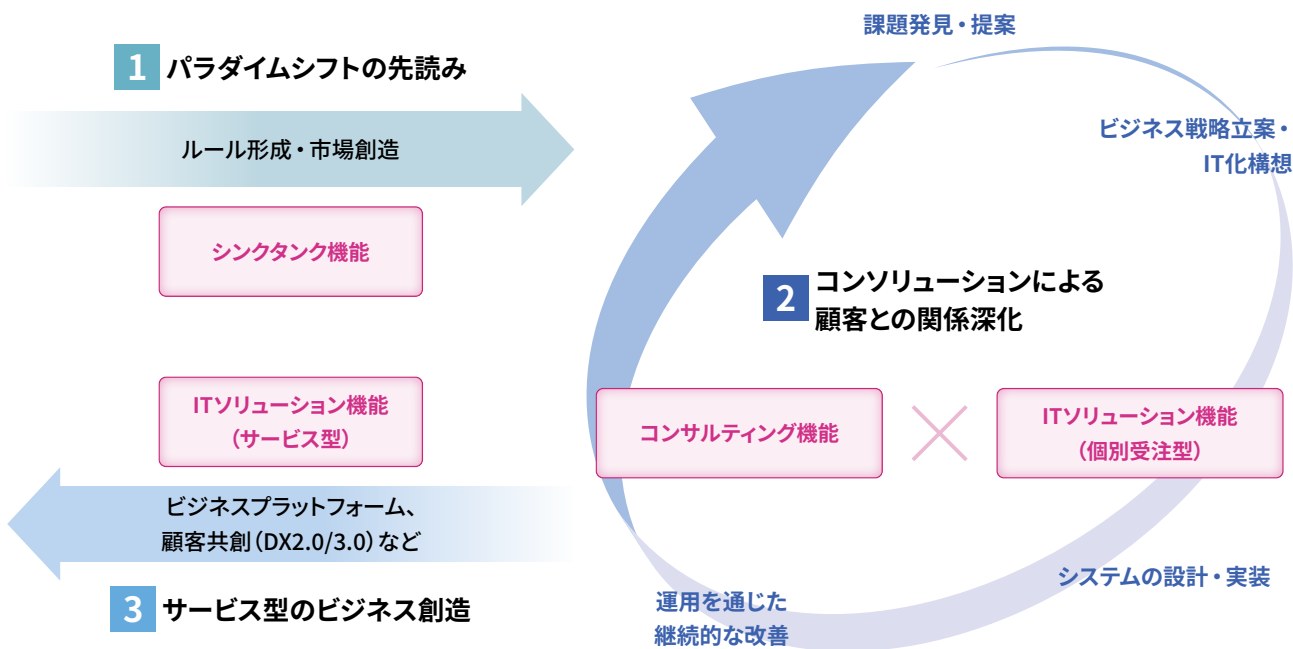
NRIは長年に亘り、シンクタンクからコンサルティング、ITソリューションなどに関する幅広い知見を蓄積してきました。こうしたノウハウを武器に、パラダイムの洞察からお客様の戦略立案、ITの実装までシームレスに展開することが当社のビジネスの特徴です。

NRIのコンサルティング事業の源流は1965年に設置された旧(株)野村総合研究所にあります。また、ITソリューション事業の源流は、1953年に設置された野村証券(株)計算部を母体とする野村コンピュータシステム(株)です。1988年にこの2社が合併して誕生した現在の野村総合研究所には、コンサルティングおよびITソリューションのいずれにおいても60年近い歴史があります。長年の事業を通して培ってきた豊富な経験やノウハウは、NRIの優位性の一つです。加えて、シンクタンク、コンサルティング、ITソリューションの機能を全て有し、複合的に提供できる企業はNRIにおいて他にありません。



## NRIのビジネスモデル

NRIのビジネスモデルは、シンクタンク機能を起点に顧客にアプローチし、コンサルティングとITソリューションがお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながら価値を高めていく「コンソリューション」によって顧客との関係を深化させていきます。さらには、顧客との信頼関係や蓄積されたノウハウを活かし、ビジネスプラットフォームや顧客共創などのサービス型ビジネスを創造することで、継続性の高い事業構造を実現しています。



### 1 パラダイムシフトの先読み

NRIには、信頼性の高いリサーチと長年の情報発信の実績があります。コンサルタントは、制度政策、社会課題、マクロ経済、業界知見、先端技術などの幅広い専門性を有し、政府・官公庁・公的機関の委員を通じた制度設計やルール形成を支援します。

### 2 コンソリューションによる顧客との関係深化

NRIでは、コンサルティングが、顧客の経営トップへ訴求し、経営戦略やビジネス戦略を起点としたテーマ開拓を行い、また、ITソリューションが豊富な業務知識や技術理解により上流から案件組成と緻密なシステム構築を行っています。コンサルティングとITソリューションが併走するコンソリューションにより顧客との関係を深化させていきます。

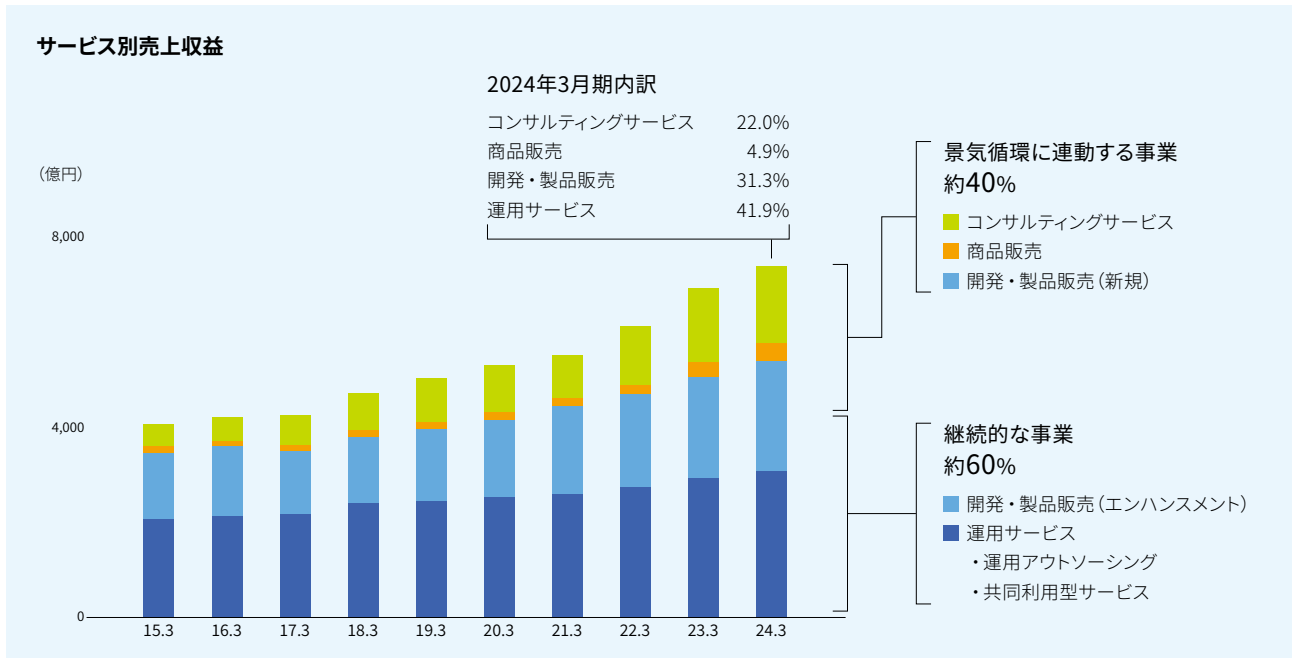
### 3 サービス型のビジネス創造

NRIには、業界のTier1企業群へのサービス提供で培った深い業界知見と顧客業務への理解があります。複雑な要件を有する非競争領域や協調領域を見極め、様々な共同利用型サービスを創出しています。また、多様なプレイヤーの利害関係を解きながらエコシステムをデザイン・組成するイネーブラーの役割も担っています。

## NRIの強み

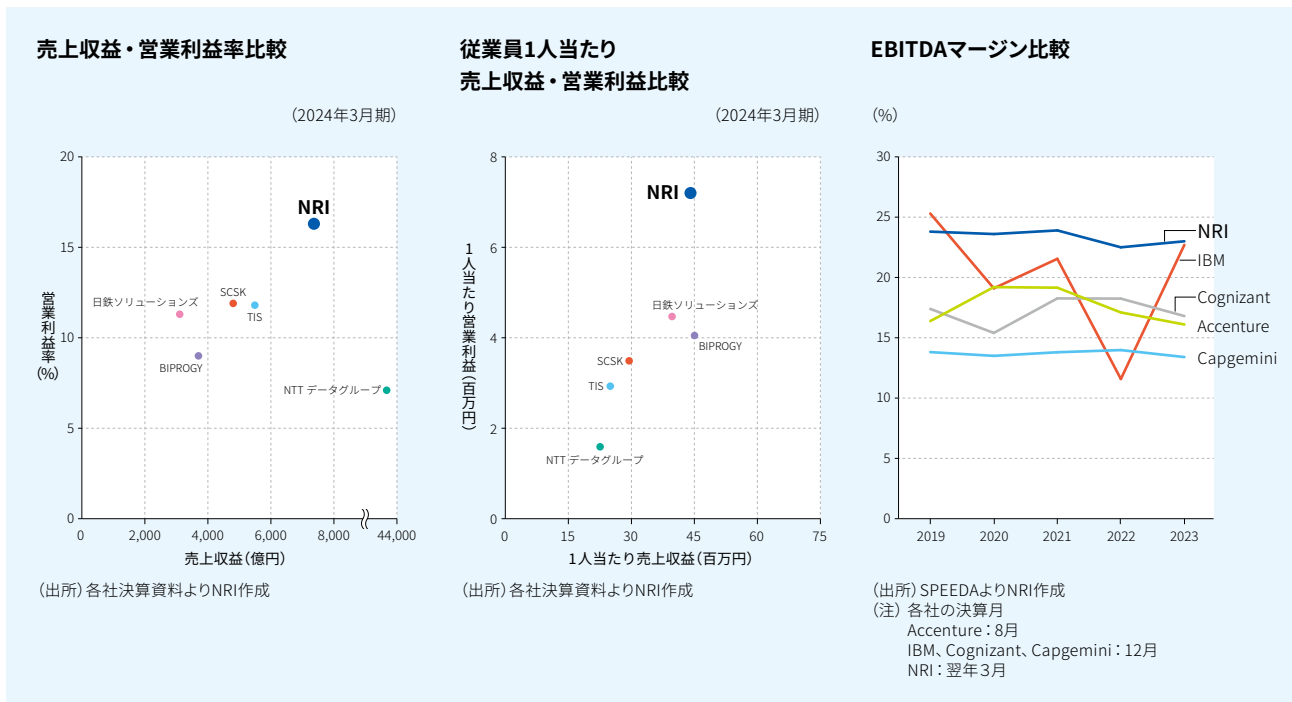
### 安定的な収益構造

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

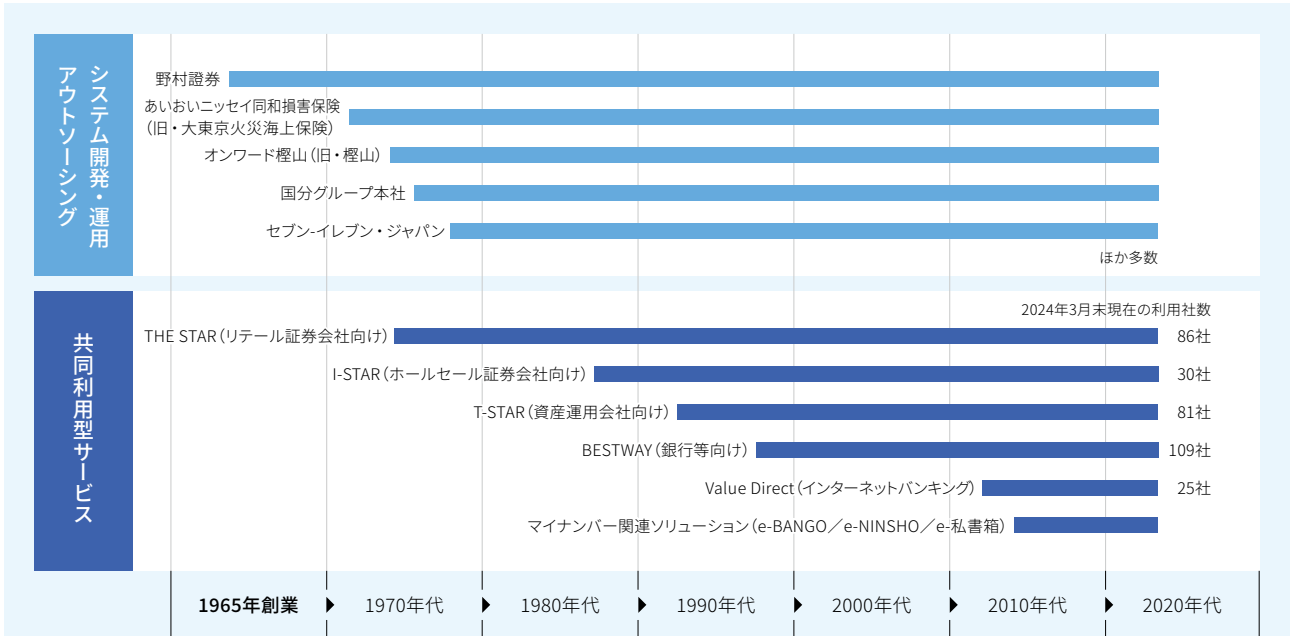
NRIは、国内外の同業他社と比べて、トップレベルの収益力(営業利益率・EBITDAマージン)と生産性(1人当たり連結売上収益・連結営業利益)を維持しています。





## 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。これらの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

企業

### 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  
 人々の英知が湧き、環境にやさしい持続可能な社会  
 強くしなやかな、安全で安心に満ちた社会

外部環境の変化による機会とリスク

⇒P.26

### 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

⇒P.58

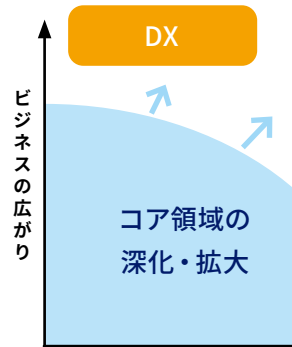
個々の知を組織力に  
 昇華させる  
 知的資本の創出・蓄積

⇒P.74

マテリアリティー一覧  
 ⇒P.52

- 自然資本
- 社会・関係資本

成長ストーリー



ビジネスモデル

パラダイムシフトの先読み

ルール形成・市場創造

シンクタンク機能

ITソリューション機能 (サービス型)

ビジネスプラットフォーム、顧客共創 (DX2.0/3.0) など

サービス型のビジネス創造

### 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

⇒P.82

# の成長戦略実現」を一体的に追求

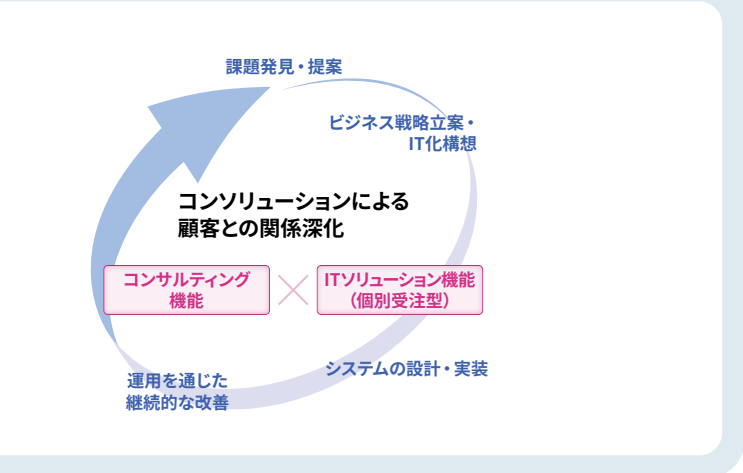
## 理念

### 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**



### 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**  
 ⇒P.54

社会資源の有効活用を通じた  
**最適社会の共創**  
 ⇒P.55

社会インフラの高度化を通じた  
**安全安心社会の共創**  
 ⇒P.56

マテリアリティー一覧  
 ⇒P.52

### 財務資本

**2030年の数値イメージ**

売上	1兆円超
うち海外	2,500億円超
営業利益率	20%以上

マテリアリティー一覧 ⇒P. 52

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.95

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.106

## 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
社会課題の 複雑化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会課題解決では協調領域が拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共同利用型サービスによるお客様の温室効果ガス排出量削減</li> </ul> </li> <li>● 緊急事態での事業継続 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高度防災機能を有するデータセンターのニーズ</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際政治動向の複雑化に連動したサイバー攻撃の増加</li> <li>● グローバルな規制動向の変遷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報セキュリティの強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul> </li> <li>● 金融分野の新商品、新サービス</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外市場規模の相対的拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外市場への展開 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外市場におけるIT投資ニーズの取り込み</li> <li>・ 海外において競争力のあるIPを獲得</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経済安全保障の重要性の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライチェーンの再構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地球環境への貢献に対する関心の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 温室効果ガス排出量の管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンサルティング、ITソリューション</li> </ul> </li> </ul>
産業構造の 流動化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル化で業種業態の境界が溶解</li> <li>● 既存の収益モデルの成長限界</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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"> <li>・ 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</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 権利保護の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法令違反や重大事故の予防 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 権利保護の実践・定着に向けた助言サービスのニーズ</li> </ul> </li> </ul>
先端技術の進化と コモディティ化の 進展	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生成AI、クラウド、次世代通信など技術の進化</li> <li>● ノーコード／ローコードなどのコモディティ化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AI活用による事業創発</li> <li>● AI活用による生産性向上</li> <li>● DX関連の事業創発 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ DX関連を中心とした先端的テーマの研究開発</li> <li>・ お客様との協業を通じたノウハウ蓄積による事業創発</li> </ul> </li> </ul>
価値観・働き方の 多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人を尊重、新しい働き方の定着</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ITサービスの利用拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務の効率化や生産性向上ニーズの高まり</li> <li>・ 共同利用型サービスへのシフト</li> <li>・ 新しい技術を利用したシステムのモダナイゼーション</li> </ul> </li> <li>● 働き方の多様性、多彩な人材 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレワークの活用などNRIに最適な働き方を追求</li> <li>・ ビジネスパートナー、外部人材との協働による価値創造</li> </ul> </li> </ul>

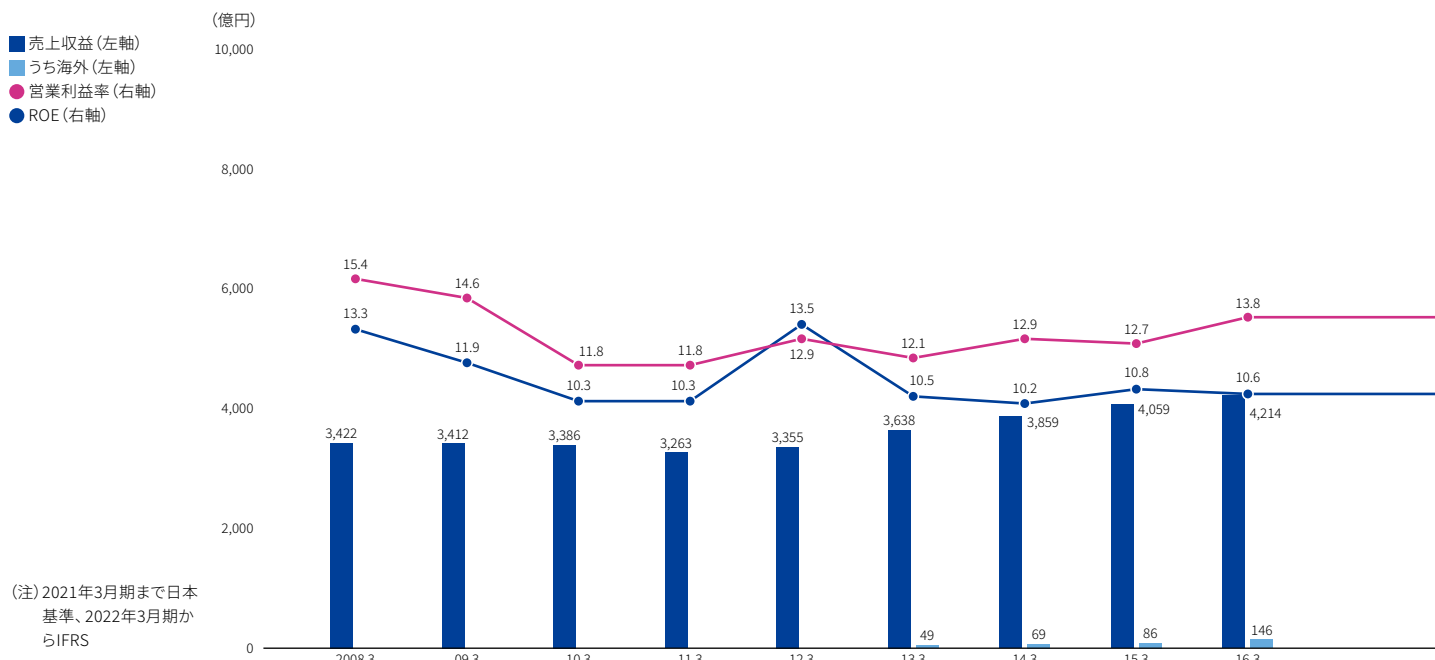
	リスク		関連する取り組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>社会的責任</b></li> <li>・ 人権・労働慣行に関する取り組み不足</li> </ul>	➡	人権尊重の取り組み  ➡ P.96-98 内部統制／倫理・コンプライアンス  ➡ P.126-129
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>事業継続</b></li> <li>・ 新たな感染症の拡大、大規模自然災害への準備不足</li> </ul>	➡	ステークホルダーとの協働  ➡ P.99-101 NRIの品質マネジメント  ➡ P.77-81
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>情報セキュリティ</b></li> <li>・ 外部からの不正アクセスによる情報漏洩</li> <li>・ NRIおよびビジネスパートナーでのルール違反</li> </ul>	➡	ステークホルダーとの協働  ➡ P.99-101 情報セキュリティの品質  ➡ P.80-81 リスク管理PDCAサイクル  ➡ P.126
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>金融関連規制・法令への対応</b></li> <li>● <b>金融システミックリスクへの波及</b></li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>グループガバナンス</b></li> <li>・ M&amp;Aや提携による相乗効果が不十分</li> <li>・ グローバル戦略を推進する体制が不十分</li> </ul>	➡	中計2025 グローバル戦略  ➡ P.37-38 NRIのコポーレート・ガバナンス  ➡ P.112-113
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ビジネスパートナー</b></li> <li>・ 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</li> </ul>	➡	経済安全保障推進法への対応  ➡ P.127
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>サプライチェーン全体での対応</b></li> <li>・ ネットゼロ目標に向けた取り組みが不十分</li> </ul>	➡	地球環境への貢献  ➡ P.82-94
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>品質</b></li> <li>・ 大規模な障害の発生</li> <li>・ 運用するシステムの不安定な稼働</li> </ul>	➡	知的資本の創出・蓄積  ➡ P.74-81 NRIの品質マネジメント  ➡ P.77-81
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>コンプライアンス</b></li> <li>・ 第三者の知的財産権を侵害</li> <li>・ 国内外の法令・規則の違反</li> </ul>	➡	内部統制／倫理・コンプライアンス  ➡ P.126-129
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>社会活動への悪影響</b></li> <li>・ 人権や知的財産権の侵害</li> <li>・ 情報の漏洩</li> <li>● <b>プロジェクト</b></li> <li>・ 納期の遅延</li> <li>・ 当初の見積もりを超えた作業工数</li> </ul>	➡	AI活用  ➡ P.44-45 AI倫理  ➡ P.128-129 知的資本の創出・蓄積  ➡ P.74-81 NRIの品質マネジメント  ➡ P.77-81
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>人材確保・育成</b></li> <li>・ 専門性を備えた人材の確保・育成が不足</li> <li>・ 労働生産性の低下、人材流出</li> <li>● <b>ビジネスパートナー</b></li> <li>・ ビジネスパートナーの確保が不足</li> <li>・ 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</li> </ul>	➡	人的資本の拡充  ➡ P.58-73
		➡	ステークホルダーとの協働  ➡ P.99-101 NRIの品質マネジメント  ➡ P.77-81

(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

# 成長戦略の変遷

Vision2015 NRInnovation !		2009年3月期～2016年3月期		2017年3月期～2019年3月期																				
		2009年3月期～2016年3月期		2017年3月期～2019年3月期																				
目指すもの	業界横断的・市場横断的 ビジネスプラットフォームの提供へ																							
成長戦略と 主な実績	V2015の成長目標と実績			成長戦略																				
	業界平均を上回る成長、業界で突出した収益力			国内得意領域の生産性向上																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>実績</th> <th>目標</th> </tr> </thead> <tbody> <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> </tbody> </table>				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	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											
		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																						
力強い事業ポートフォリオの構築			<ul style="list-style-type: none"> <li>THE STAR: <b>73</b>社(+5社)*</li> <li>BESTWAY: <b>114</b>社(+5社)*</li> <li>T-STAR: <b>78</b>社(+5社)*</li> <li>売上高10億円以上の顧客数: 86社(+22社)*</li> </ul>																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2008年3月期実績</th> <th></th> <th>2016年3月期実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2大顧客「以外」拡大</td> <td>58%</td> <td>→</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>産業分野の拡大</td> <td>19%</td> <td>→</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>→</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>グローバル関連事業の拡大</td> <td>1%</td> <td>→</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>				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	
	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%																					
			グローバルでの買収: 豪州2社、北米1社																					
			ビジネスITの創出																					
			JV設立: 4社																					
			※ 社数は2019年3月期 (2016年3月期比)																					
主な取り組み <ul style="list-style-type: none"> <li>● 野村証券へのTHE STAR導入</li> <li>● 産業分野での子会社設立や買収                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3社</li> </ul> </li> <li>● 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"> <li>・ 金融機関向けサービスラインアップの拡充</li> <li>・ マイナンバー関連サービスの拡充</li> </ul> </li> <li>● 海外拠点の開設                         <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アジアを中心に5拠点</li> </ul> </li> </ul>			財務目標と実績																					
			<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2019年3月期実績</th> <th>財務目標</th> </tr> </thead> <tbody> <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> </tbody> </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		
	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																						

売上収益(億円)、営業利益率(%)、ROE(%)



**Vision2022**  
Share the Next Values !

中期経営計画 (2019-2022)

2020年3月期～2023年3月期

顧客基盤の裾野を広げ、  
グローバルやデジタル等の新領域へ挑む

成長戦略



財務目標と実績

	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%*

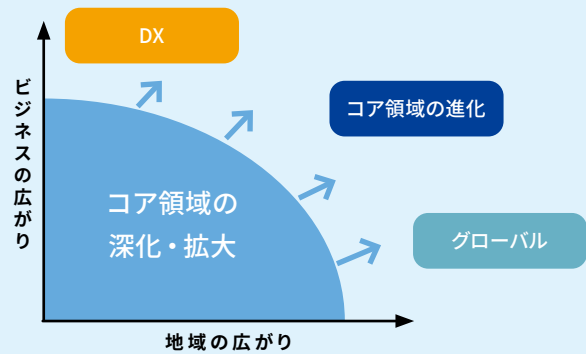
※ 継続的に高い資本効率を目指す

**NRI Group Vision 2030**  
Envision the value, Empower the change

2024年3月期～2031年3月期

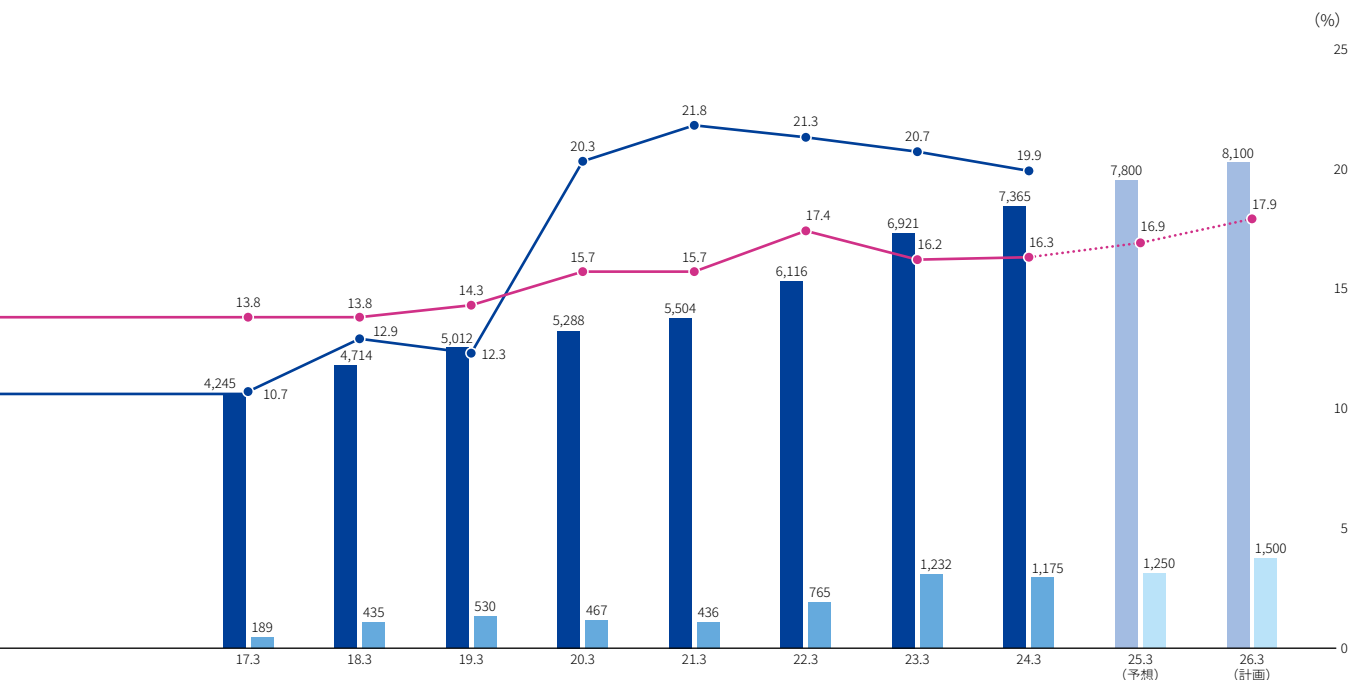
経営とテクノロジーの融合で時代を先駆け、  
DXの先にある豊かさを洞察し、  
デジタル社会資本で世界をダイナミックに変革する存在へ

成長ストーリー



2030年の数値イメージ

売上 **1兆円超**  
うち海外 **2,500億円超**  
営業利益率 **20%以上**



# 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年にめざす姿

### 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

#### 成長ストーリー

##### ▶ コア領域

コンソリデ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。

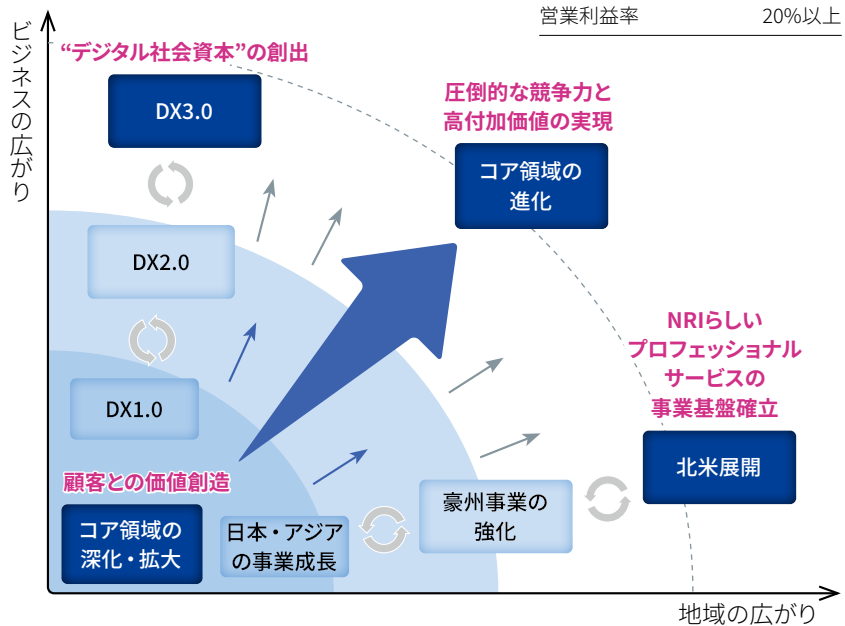
##### ▶ DX

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



2030年の数値イメージ

売上	1兆円超
うち海外	2,500億円超
営業利益率	20%以上

#### 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	様々なパートナーとの共創を通じたデジタル社会資本の創出
	DX2.0	ビジネスモデル変革	今までにないデジタルサービスの確立
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	既存ビジネスの進化、新事業の創出
		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には、サステナビリティ基本方針(マテリアリティ)が組み込まれています。

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)



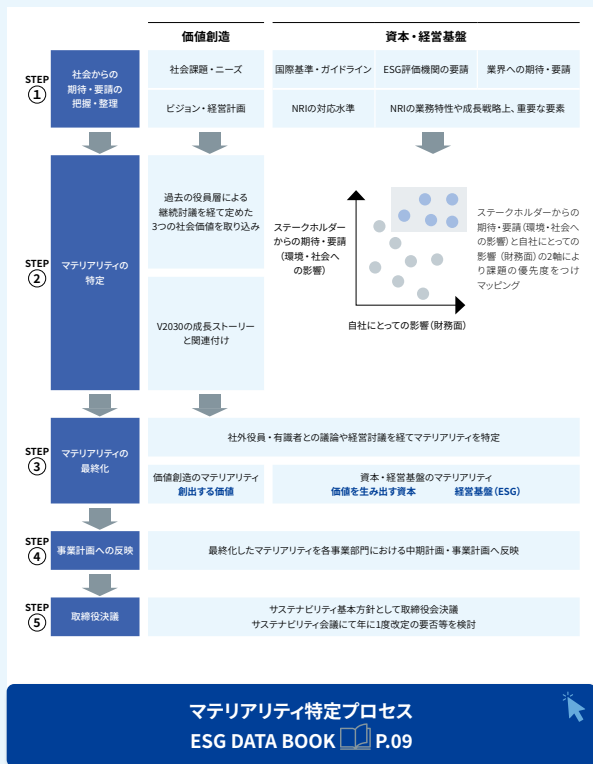
マテリアリティについてはこちらもご参照ください。

**マテリアリティー一覧**

持続可能な未来社会づくりとNRIの成長戦略は一体として基づいて、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「創出する社会」の実現こそがNRIの存在意義であることを常に認識し、以下のマテリアリティに取り組みます。

マテリアリティ	2030年をめざす姿(目標)	重要指標	2030年目標
<b>創出する価値</b>			
デジタル社会資本の充実を通じた <b>活力ある未来社会の共創</b>	優れた人材の確保・育成の推進と、そこから価値を生み出すための <b>デジタル社会資本の充実</b> により、お客様との価値共創の基盤に貢献している	優秀な人材を確保する (採用率・退職率・離職率)	採用率: 95% 退職率: 10% 離職率: 5%
社会資源の有効活用を通じた <b>最適社会の共創</b>	ビジネスパートナーとの関係構築、データによるリアルタイムでの可視化や予測を通じて、社会資源(人材・設備・知的財産等を含む)の効率的な活用と資源の確保、コスト削減、社員の満足に貢献している	業務効率に貢献する (ビジネスパートナー満足度)	満足度: 85%
社会インフラの高度化を通じた <b>安全安心社会の共創</b>	社会インフラの高度化、災害やサイバーリスクに高度で安定稼働するIT基盤によって、安心・安全な社会の実現に貢献し、社会インフラの高度化に貢献している	強靱な社会インフラの提供 (顧客満足度)	満足度: 80%
<b>価値を生み出す資本</b>			
多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による <b>人的資本の拡充</b>	高い専門性や多様な価値観を持つ人材の確保、AI・プロフェッショナルとして自律的に成長・進出する人材の育成と、組織の活性化に貢献している	経営基盤(ESG)に関する指標 (採用率・退職率・離職率)	採用率: 95% 退職率: 10% 離職率: 5%
個々の知を組織力に昇華させる <b>知的資本の創出・蓄積</b>	個々の知を組織力に昇華させる優れた知的資本(ビジネススキル・ノウハウ・ノウハウ)の創出・蓄積と、組織の活性化に貢献している	知識の蓄積と活用 (従業員満足度)	満足度: 85%
<b>経営基盤(ESG)</b>			
ビジネスパートナーとの協働による <b>地球環境への貢献</b>	再生可能エネルギーの活用と環境負荷の削減による <b>地球環境への貢献</b> と、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	環境負荷の削減 (CO2削減率)	削減率: 20%
ステークホルダーとの関係強化による <b>社会的責任の遂行</b>	ステークホルダー(従業員・顧客・取引先・地域社会)との関係強化による <b>社会的責任の遂行</b> と、社会インフラの高度化に貢献している	社会的責任の遂行 (従業員満足度)	満足度: 85%
戦略的なリスクコントロールを実現する <b>ガバナンスの高度化</b>	グループ・グループ全体で戦略的リスクコントロールの実現と、組織の活性化に貢献している	ガバナンスの高度化 (コンプライアンス違反件数)	違反件数: 0

**マテリアリティー一覧 P.52**  
各マテリアリティの重要指標(目標値、実績値)はこちらを参照



## 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に取り組むため、「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



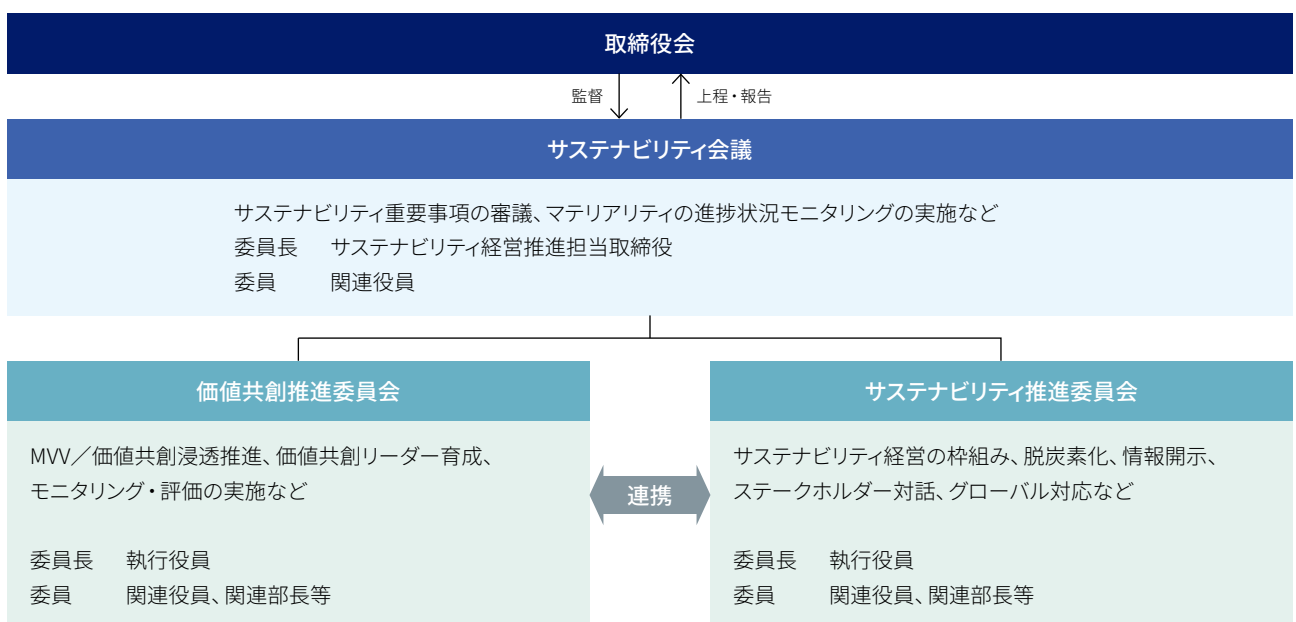
## サステナビリティ・ガバナンス

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価値共創推進委員会と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り組み状況考慮の仕組みの導入については、p.120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



2022年3月期

2023年3月期

環境分析／V2030骨子

MVVダイアログ／V2030

未来を洞察する調査・研究(ビジョン策定の下地)

▶ 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、独立役員の見解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、V2030策定期間中における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。

▶ フォアキャストとバックキャスト

V2030は2030年にめざす姿を描くにあたり、NRIが長期にわたって「なくてはならない存在」であり続けること、持続的に成長するために実施すべきことを念頭に検討しました。社内外の専門家たちの知見をインプットにしながら、NRIが実現したい未来を企業理念の「創発する社会」として明文化しています。

「中期経営計画(2023-2025)(中計2025)」は、V2030の成長ストーリーに基づいて策定しました。3年間という期間に限定すれば、日本国内の「コア領域」に集中することが財務業績を高めることになるかもしれません。しかし、長期の持続的成長に向けて、業界・社会変革の実現に資するDX関連の投資やグローバル戦略に取り組んでいます。

中計2025は、多面的に検討した環境分析を行った上で、各事業セグメントが実現に向けて挑戦する目標を掲げました。目標達成に向けての実現性を踏まえたフォアキャスト、実現したい未来像からのバックキャストの両方からアプローチして計画を策定しています。

## 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みています。

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



(注) 上記の事業環境認識は中計2025策定時点のもの

# 中期経営計画(2023-2025)(中計2025)

「中期経営計画(2023-2025)」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

金融ビジネスプラットフォーム(金融BPF)の拡大、「顧客共創」による新規大型顧客の獲得、サイバーセキュリティなどIT基盤サービスの進化、AIを活用したサービス開発および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。

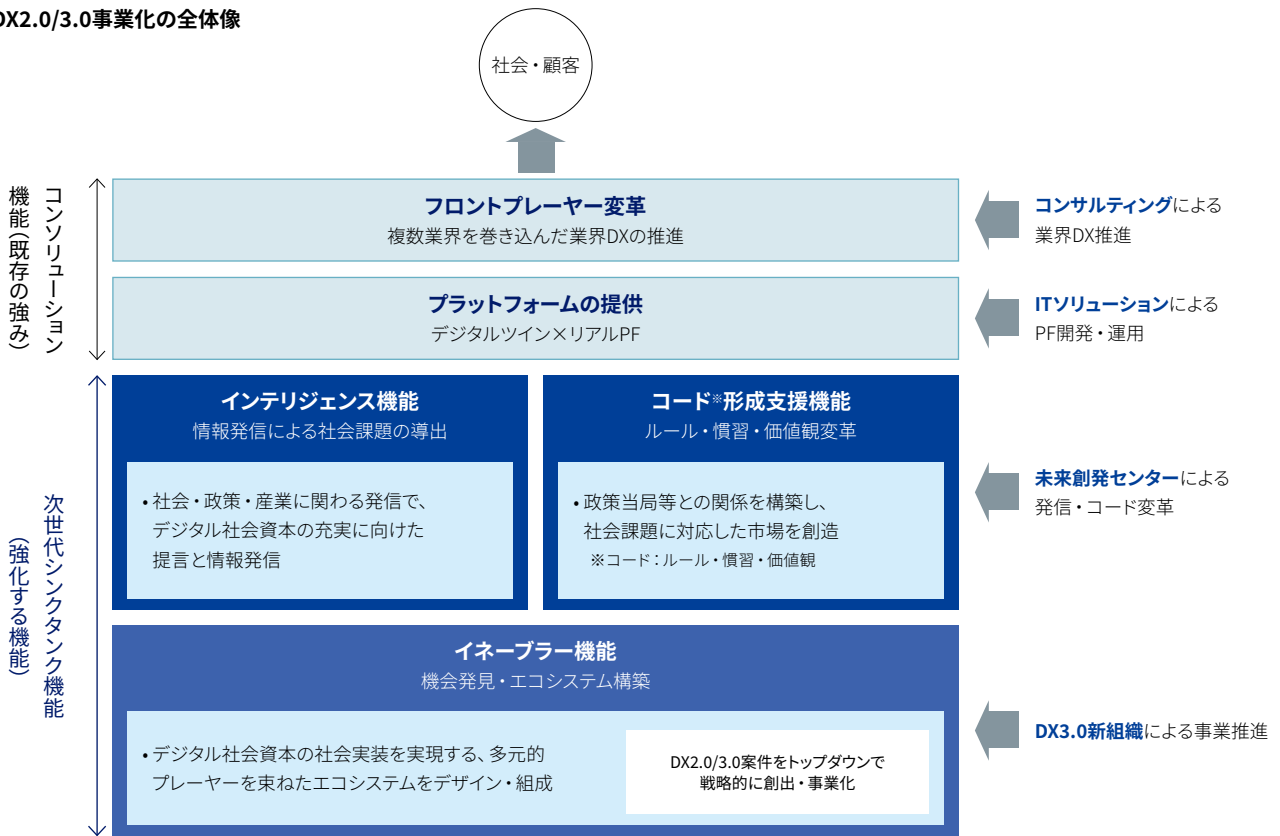
## 中計2025: 成長戦略の柱

	ビジネスモデルの進化で競争力と付加価値を向上
コア領域	<ul style="list-style-type: none"><li>顧客の長期的な戦略パートナーとなり、<b>顧客基盤をさらに拡大</b></li><li>金融BPFなどの高付加価値な<b>IP型ビジネスモデル</b>を拡大</li><li><b>抜本的な生産革新</b>により、生産性を向上</li></ul>
	デジタル社会資本の共創と新領域への挑戦
DX進化(DX2.0/3.0)	<ul style="list-style-type: none"><li>シンクタンク機能の強化により<b>DX2.0/3.0創出</b>を加速</li><li>「<b>デジタル社会資本</b>」の実績を積み上げ</li></ul>
	世界3極での事業運営に向けた体制整備
グローバル	<ul style="list-style-type: none"><li><b>豪州安定成長</b>と、<b>北米事業基盤</b>の確立</li><li>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</li></ul>
	経営基盤の盤石化
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>採用拡大、D&amp;Iの定着など<b>人的資本の拡充</b>により成長を加速</li><li><b>サステナビリティ経営</b>を強化。環境対応を<b>サプライチェーンへ拡張</b></li></ul>

## 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。

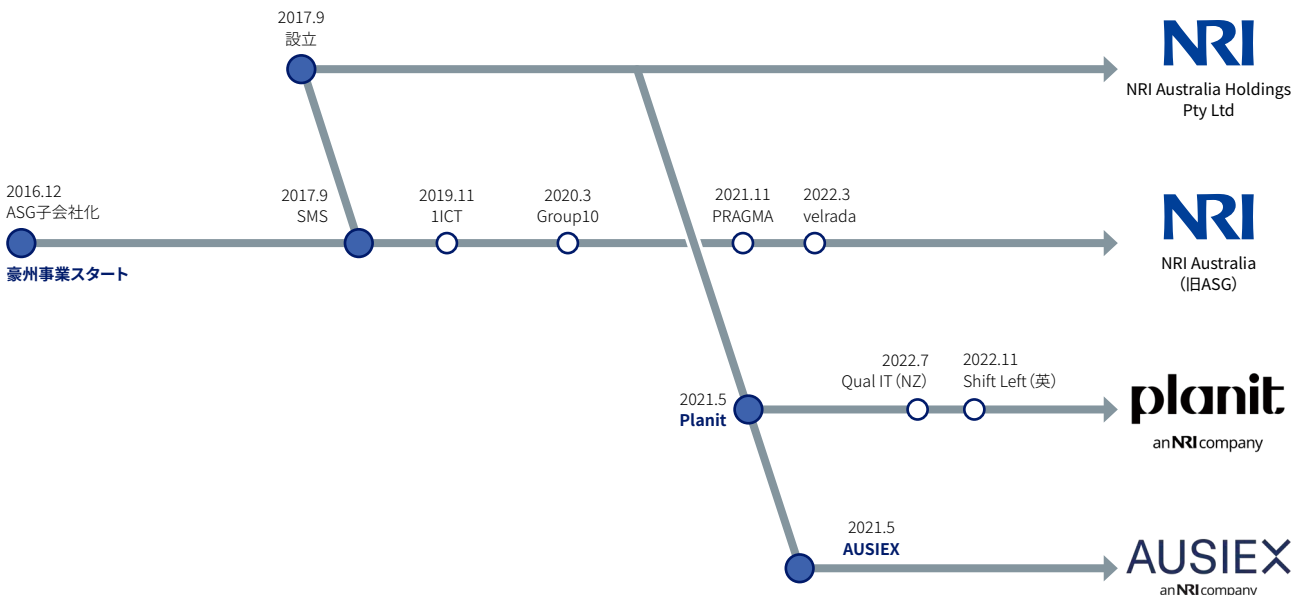
### ▶ AUSIEX

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：グループ一体運営による事業基盤強化

NRIでは、北米地域を重点市場と位置付け、事業展開を進めてきました。2021年12月に、ネットワークやクラウド事業に強みを持つCore BTSを子会社化しました。

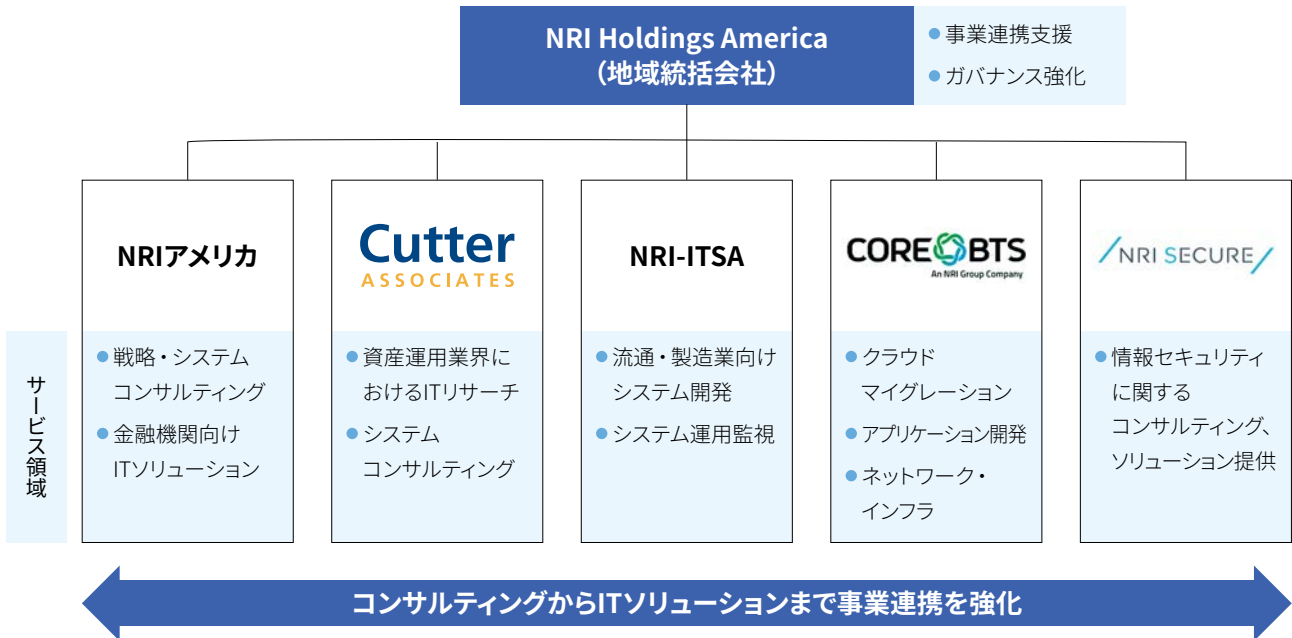
2024年3月期には、Core BTSのさらなる競争力強化に向け、オファリングメニューの整備、AI関連のセミナー開催や顧客とのワークショップ等に取り組みました。また、ホームページを再構築し、業界毎のサービスメニューの発信に力を入れました。これらのマーケティング、営業強化施策の成果として、新規顧客からのコンサルティングやアプリケーション開発を含む新規受注が増加傾向にあります。

また、北米に展開するNRIの既存拠点と共同営業の推進や開発体制の統合にも取り組みました。主に製造業・小売業向けにITサービスを提供しているNRI IT Solutions America (NRI-ITSA) や戦略コンサルティングやシステムコンサルティングを行っているNRIアメリカ、情報セキュリティ事業を行っているNRIセキュアテクノロジーズ (NRIセキュア) 北米支社等とCore BTSとの連携を推進し、北米事業の基盤固めに注力しました。また、事業連携の加速およびガバナンス強化を目的に地域統括会社であるNRI Holdings Americaの増員を図り、北米での経営体制を強化しています。



NRIセキュアとCore BTSによる共同セミナーの様子

### 北米の組織





## 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"> <li>・第二新卒採用の強化</li> <li>・学生インターン受け入れの拡大</li> <li>・アルムナイやリファラル採用など採用チャネルの拡大</li> </ul>	(NRI籍)	2024年3月期	2026年3月期計画
		新卒採用	466名	500名
		キャリア採用	256名	365名
※ 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				
成長機会の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タレントマネジメントによる<b>成長機会付与</b>と<b>成長実感向上</b></li> <li>・「DX」「事業創造」「グローバル」などの<b>ケイパビリティ可視化</b>と、<b>計画的な機会付与</b></li> </ul>			
ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職への登用など、<b>女性活躍機会の拡大</b></li> <li>・グループ全体のエンゲージメント向上             <ul style="list-style-type: none"> <li>・全社員参加の「<b>MVVダイアログ</b>※」を通じて、MVVを基軸に多彩な個が結集</li> <li>・キャリア入社社員のオンボーディング強化</li> </ul> </li> </ul>			

※ MVV：Mission & Values, V2030

人的資本の拡充については、P.58-73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

脱炭素化の取り組みをサプライチェーン全体へ拡張するため、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目標を掲げ、その実現に向けて取り組みを進めています。

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

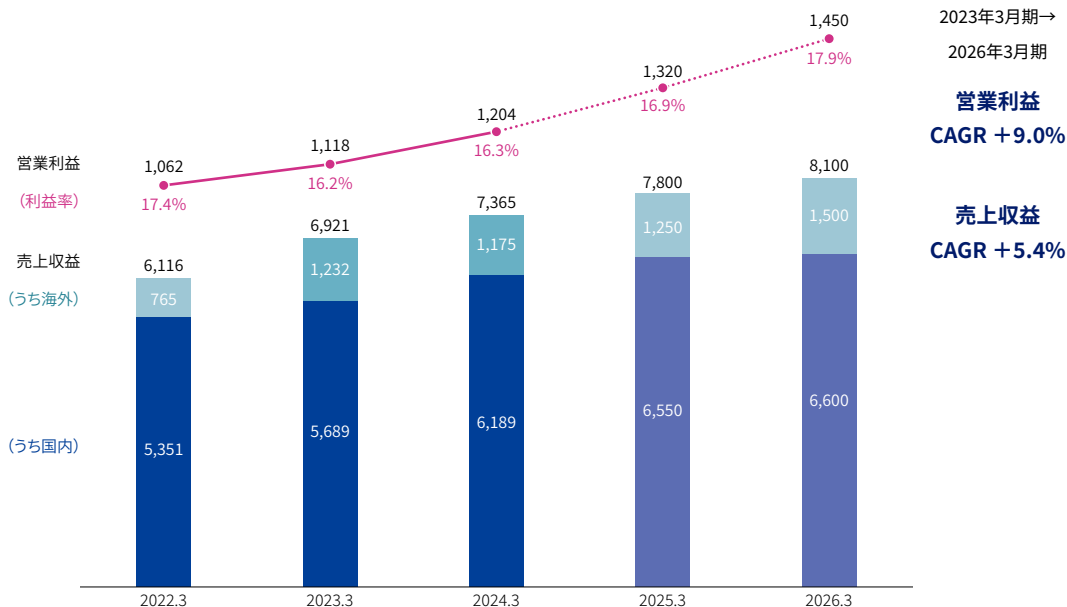
経営基盤 (ESG) については、P.82-P.129に詳しく記載しています。

## 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。

### 中計2025の数値計画

(億円)



	中計2025				
	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 予想	2026年3月期 計画
売上収益	6,116億円	6,921億円	7,365 億円	7,800 億円	8,100億円
営業利益	1,062億円	1,118億円	1,204 億円	1,320 億円	1,450億円
営業利益率	17.4%	16.2%	16.3%	16.9%	17.9%

(注) 2025年3月期の予想値は2024年4月25日時点のものです。

# 2024年3月期の振り返り

売上収益は、全てのセグメントで増加し7,365億円(前年同期比6.4%増)となりました。

営業利益は、海外事業の収益性の低下等があったものの、国内事業を中心にコアビジネス領域やDX案件が引き続き好調であったため、1,204億円(前年同期比7.7%増)となり、営業利益率は16.3%となりました。

なお、中計2025の初年度である2024年3月期の主な取り組みを下記の図表に記載します。

図表 中計2025初年度の主な取り組み

成長戦略の柱	2024年3月期の主な取り組み
コア領域	<ul style="list-style-type: none"><li>「AIコンサルティングサービス」を開始</li><li>コンサルティングとITソリューションの連携で複数の新規顧客を創出</li><li>「NRI BaaS/CORE」をはじめとする金融ビジネスプラットフォームを拡大</li><li>共通プラットフォーム導入など生産革新を推進</li></ul>
DX進化 (DX2.0/3.0)	<ul style="list-style-type: none"><li>森林カーボンクレジットなどユニークな事業アイデアを創出</li><li>本人確認サービス「e-NINSHO」を地方銀行向けに提供開始</li></ul>
グローバル	<ul style="list-style-type: none"><li>北米域内の一体運営に着手。北米・豪州・日本／アジアの連携強化</li><li>生成AIをはじめとする先端技術の獲得に向け、NRI Pacificの体制を強化</li></ul>
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>「MVVダイアログ」の対話を通じて各自が働きがいを再認識</li><li>経済安全保障やAI利用ルール整備など、タスクフォースを組成して対応</li></ul>

## V2030達成に向けた注力施策

国内ITソリューション市場は、大規模システムのクラウド移行、基幹系システムのモダナイゼーション需要、DX支援など従来のテーマに加えて、社会課題への対応、AI活用など新たなテーマがけん引していくと想定しています。具体的には、新たな成長戦略の模索や社会課題への対応にあたり、IT業界に対する企業からの需要が高まっていくと考えています。また、AI活用は実用段階へと移行し、あらゆる領域でAIが使われるようになる予想しています。

NRIの強みを活かして成長戦略を加速させるために、新規大型顧客の獲得を目指す「顧客共創」、生成AIにより顧客価値の拡大と生産革新による収益性向上を実現する「AI活用」、を注力施策として取り組んでいます。

### 顧客共創

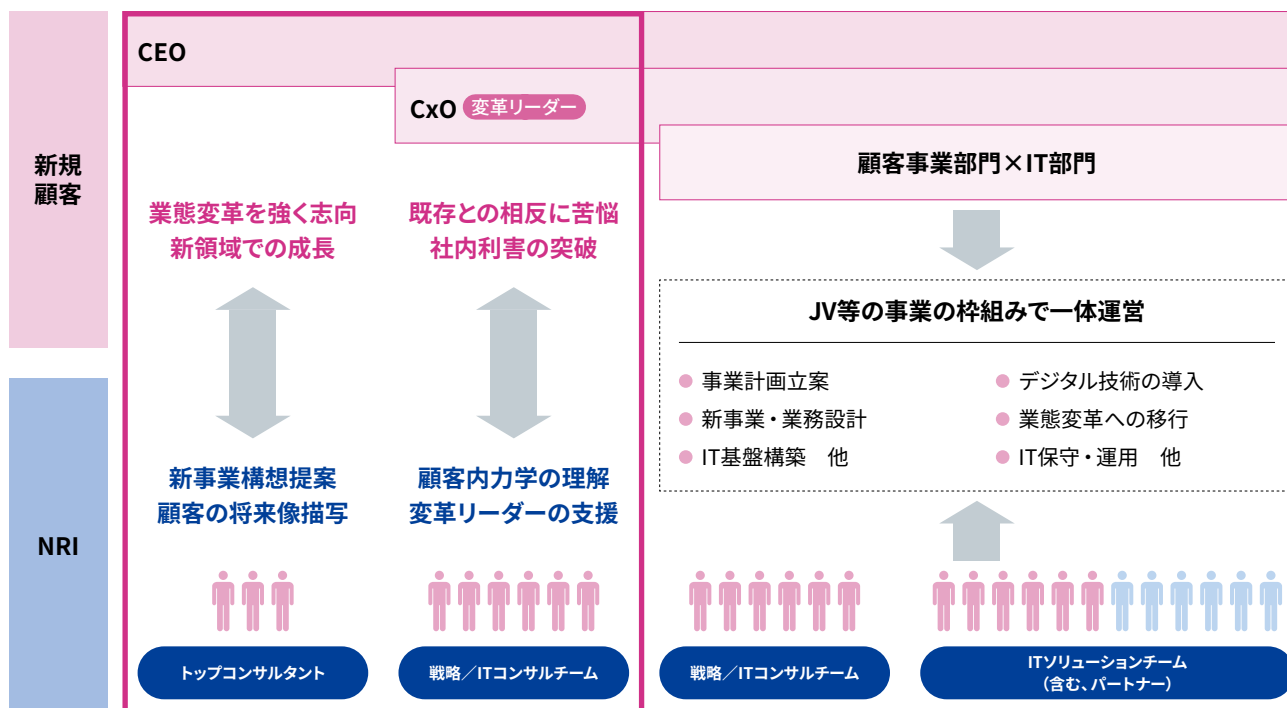
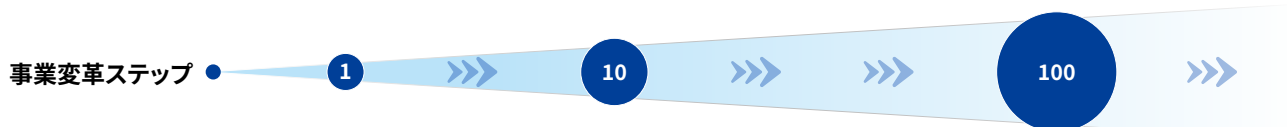
「顧客共創」では、特に、国内の産業ITソリューションセグメントにおいて、V2030の期間中で売上収益をおおよそ2倍の水準に伸ばすことを目指しています。

これまで取り組んできた「コンソリューション」は、実績を積み重ねることで「型」が見えてきました。この「型」を磨くこと、つまり顧客の経営トップへの提案力をさらに高めることにより、顧客の長期的な戦略パートナーとなり、顧客のビジネスモデル開発からIT実装までシームレスに伴走します。

産業ITソリューションの顧客は、従前、競争領域における案件が中心でしたが、今後は、人手不足に代表されるような社会課題への取り組みが増えると想定しています。同じ課題認識を持つ複数の企業や、業界団体、官公庁と共同でソリューションを企画するなど、社会課題の解決に向けた仕組みづくりにも取り組みたいと考えています。

これまでは産業ITソリューション部門にとって既存のお客様の成長を支援する取り組みに注力してきました。コンサルティング部門は、日本の大企業の多くと何らかの関係を構築していますので、それをてこに、産業ITソリューション部門にとって新規のお客様との取り組みも強化・拡大していきます。

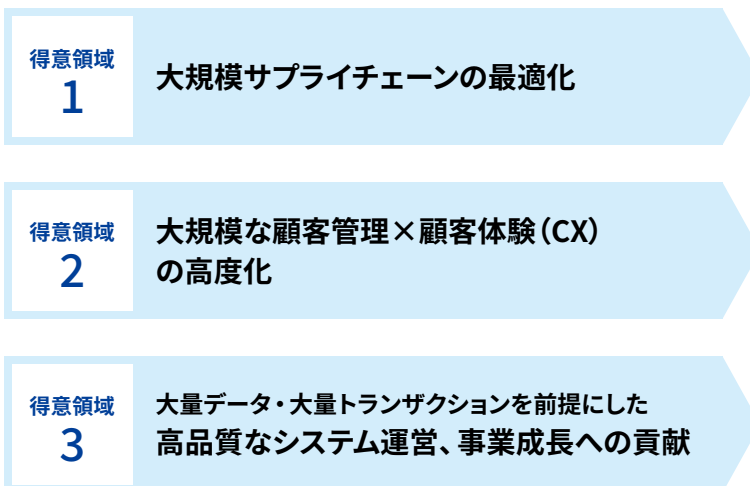
### 顧客共創のプロセス



顧客共創のプロセスは、変革に向けて強いコミットメントを持っている顧客の経営トップが起点となります。NRIのトップコンサルタントは、顧客の将来像や新しい事業構想などを可視化することで顧客の経営トップを支援します。次に、顧客の変革リーダーとなるCxOが直面する複雑かつ高度な課題に対して、戦略コンサルタントとITコンサルタントのチームが、長年にわたって蓄積した知見に基づく洞察(ビジネスインサイト)を発揮し、課題解決の道筋や変革の具体化に向けて支援します。例えば、ビジネスモデルを新たに創り出すなど、顧客と二人三脚で顧客の成長を実現します。また、顧客の成長・拡大に応じて、顧客の事業部門とIT部門にとって全体最適となるITソリューションの構築・運用を行います。顧客の成長がNRIの成長につながるように、コンサルティングとITソリューションのチームは、プロジェクトの成功に向けて強くコミットしています。

顧客の持続的な成長を支えるために、NRIは中長期視点かつ高い品質をもって顧客の変革に伴走する取り組みを続けてきました。その実績を踏まえると、産業ITソリューションの得意領域として、大規模サプライチェーンの最適化、大規模な顧客情報管理や顧客体験の高度化、大量データ・大量トランザクションを前提にした高品質なシステム運営などが挙げられます。今後は、生成AIの活用も含めて、あらゆる業種・業界で大規模な変革テーマが拡大していくと想定しています。NRIは、顧客の事業成長に不可欠な競争領域を支える提案力、大規模なシステム運営、システムの長期的・継続的な変革(エンハンス)を強みとしています。これらの強みをてこにして、大規模な変革テーマを支援し、顧客とともに成長を続けます。

### NRIの強み、産業ITソリューションの得意領域



業界にかかわらず  
大規模な変革テーマが今後も拡大

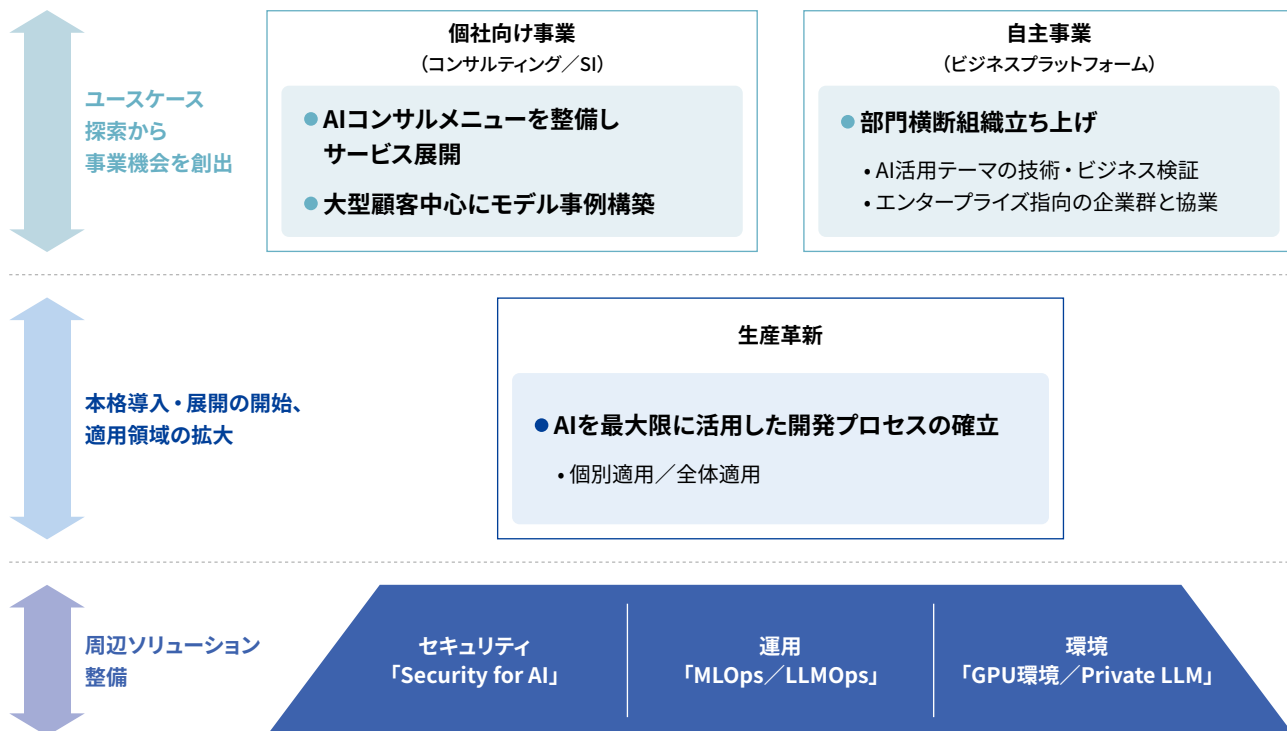
- AIを活用した業態変革
- IoT/データを活用した新事業構築
- プロダクト事業のサービス化
- フロント×サプライチェーンを合わせた構造改革
- IDを軸とした新サービス提供

**NRIは、顧客の変革を支え  
顧客とともに成長する**

## AI活用

「AI活用」では、AIを新たな成長ドライバーとして、トップライン拡大とシステム開発の効率化の両面に注力します。具体的には、個社向け事業（コンサルティング、SI）、自主事業（ビジネスプラットフォーム）、生産革新の3つの領域におけるAI活用を強化していきます。2025年3月期は、AI関連サービス開発、生産革新、先進技術調査などで約100億円の投資およびR&Dを計画しています。

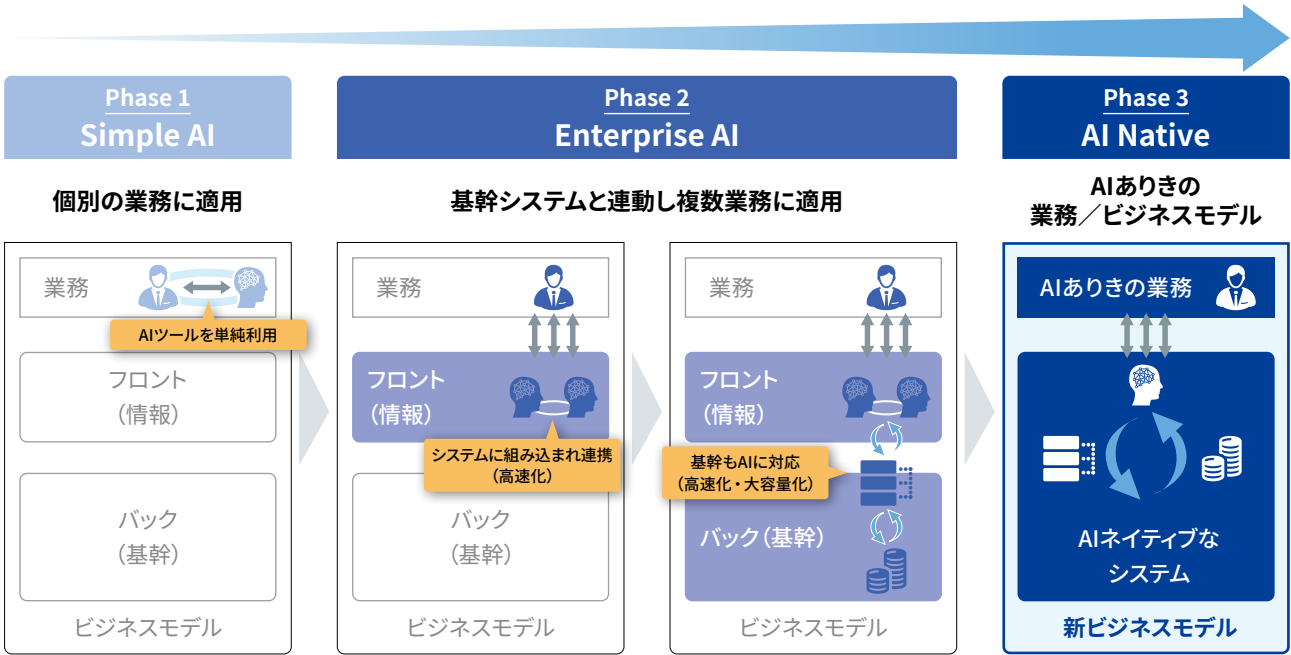
### AI活用の領域



対話型の生成AIが2022年11月に公表されて以降、AI活用は進化し続けています。当初は個別の業務に適用する単純なものが多かったですが、その後、フロント系システムにAIを組み込むようになりました。例えば、小売業のコンシェルジュ型AIの事例では、曖昧な相談に対して、ベテラン店員のように対話の中で顧客ニーズを掘り下げて商品を提案する機能を実現しています。また、アシスタント型AIの事例では、店舗スタッフがAIと会話しながら様々なタスクを組み合わせてまとまった業務に対応する機能を実現しています。このようなフロント系システムでのAI活用は、今後、基幹系システムとの連携強化によって、サプライチェーン全体の効率化など大きな効果を実現することが期待されています。基幹系システムのように大規模で複雑なシステムの構築・運用は、NRIが得意とする領域です。生成AIの適用範囲の拡大に応じて、NRIの強みをさらに発揮することができると思っています。

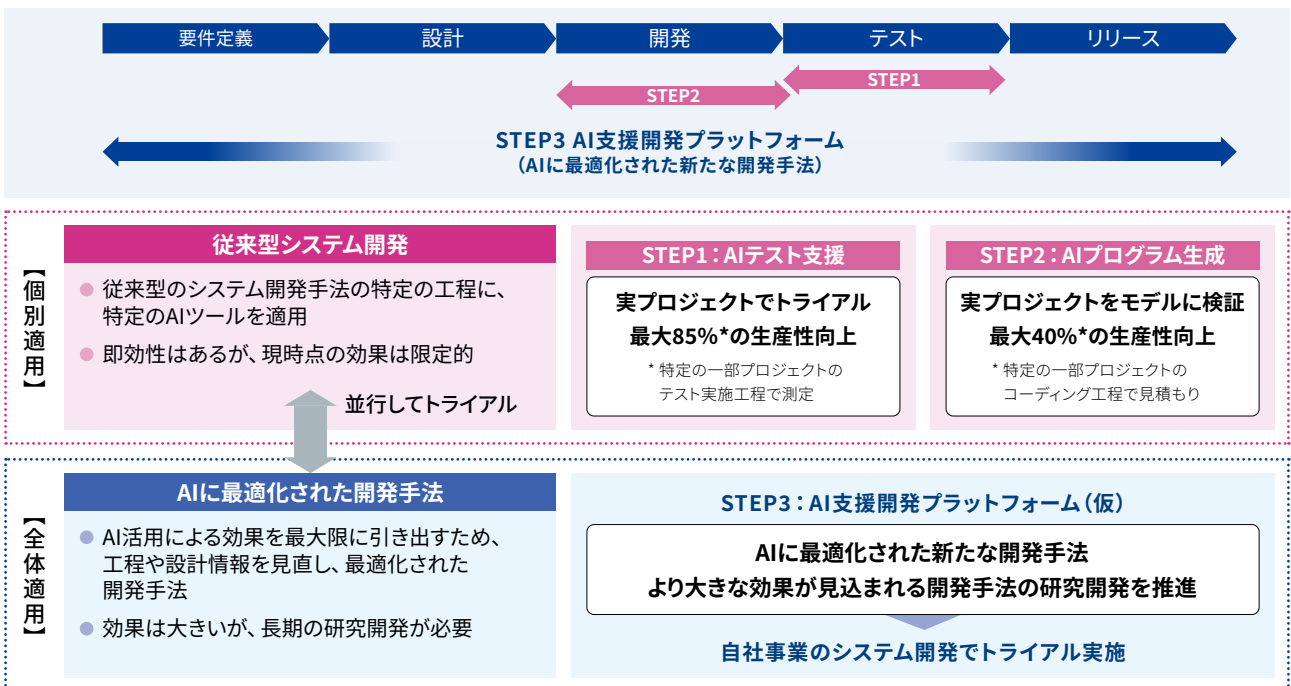
将来的には、AIの活用を前提として業務が設計され、AIネイティブなシステムを活用する、いわば新しいビジネスモデルへの変革が起こると想定しています。今後どのような方向性に向かっていくか、メガトレンド（潮流）を洞察し、持続的な成長を目指します。

個社向け事業でのAI活用



2023年4月に発表した「中期経営計画(2023-2025)」では、生産革新の取り組みについて、テスト工程の工数削減や開発工程のプログラム生成の工数削減にAIを活用する計画を説明しました。一定の条件のもとで、テスト工程では最大85%の生産性向上、開発工程では最大40%の生産性向上を実現しています。2024年3月期は、各組織において、AIを活用したツールの適用を推進しました。2025年3月期は、個別適用にとどまらず、AIに最適化された開発手法の研究開発を実施するなど、全体適用に向けての準備を進めています。これは、NRIが自社でソフトウェア資産を保有するからこそ可能な取り組みです。実際、あるビジネスプラットフォームで2026年3月期に予定するシステム更改の一部を2025年3月期に前倒して、AI活用による生産性向上のトライアルに取り組んでいます。生産性向上の成果を財務面の業績として得ることが一番の目的ですが、研究開発の中で得られる知見・経験は中長期成長の糧になると考えています。

生産革新でのAI活用



## CFOインタビュー

# 新たなリーダーシップのもと 成長戦略を牽引する 柔軟かつ創造的な 財務戦略を実現します。

常務執行役員  
CFO  
須永 義彦



### 新社長就任に社内外が注目しています。 財務部門において、財務戦略に変化はありますか。

2024年4月、当社は新しい社長を迎え、新体制をスタートさせました。8年ぶりの社長交代という変化に対して、社内外から大きな注目が集まっていると感じます。前社長の築いた基盤を発展させながら、新しい経営陣の方針を取り入れた活気ある組織となるよう、財務活動を推進していく所存です。

当社は、2023年4月に発表した「中期経営計画(2023-2025)」(以下、中計2025)で、株主資本利益率(ROE)を20%以上に維持する方針を掲げました。計画初年度である2024年3月期には、目標である20%を概ね達成することができ、成長の実感を得ています。この目標は終着点ではなく、さらなる高みを目指すための出発点です。新体制を機に、より効率的な経営を意識しながら事業に取り組んでいかなければならないと気を引き締めています。

東京証券取引所が2023年3月に公表した資本コストや株価を意識した経営についての要請を契機に、資本効率の重要性が広く再認識されるようになりました。当要請は国内上場企業の半数が株価純資産倍率(PBR)の低迷に直面しており、効率的な企業運営に課題がある状況を受けて公表されたものですが、当社は以前からバランスシートをベースとする資本収益性や資本コストを意識した経営を実践し

てきました。当社のPBRは1倍を大幅に上回り、国内同業他社と比較しても高い水準にあります。最大の要因は業界トップレベルの収益性と生産性を背景とした高水準のROEであり、過去の推移を見ても当社のROEはCAPMを用いて計算した株主資本コストを上回っています。現状でも十分なエクイティスプレッドを確保していますが、株価の向上に寄与するよう、中計2025に掲げたROE目標を達成するべく、適切な財務施策を引き続き実行していきます。

### 具体的にどのような取り組みを実施するのでしょうか。

ROEが売上高利益率、総資産回転率、財務レバレッジに分解できるように、ROE目標の達成のためには、収益性に加えて、バランスシートの効率性や調達構造についても考慮する必要があります。当社では、運転資産や投資資産、M&A関連資産などの資産項目ごとに他人資本や自己資本の調達項目がどれだけ割り当てられているかを分析することで、収益性や資本効率性を検証しています。例えば、コンサルティングなど短期的なプロジェクトについては、大規模な投資が不要なため、バランスシートは主に運転資金、売上債権や仕入債務等により構成されていると考えます。このようなプロジェクトの受注に際しては基準利率を継続的に見直すことで、当社の強みである収益性の維持・改善を図るとともに、資産・負債をコントロールしています。



長期間にわたって資本が割り当てられる自社利用のソフトウェア投資、出資やM&Aの意思決定にあたっては、将来得られるキャッシュ・フローの現在価値を加重平均資本コスト(WACC)に基づいて算出することで投資の実行可否を判断しています。割引率は必要に応じて毎年見直しを実施しており、資本収益性に基づいた投資管理を行っています。

資本効率については、短期・長期のビジネスにおいて、適切なハードルレートを設定することで改善を図っています。この過程で生まれる余剰資金を借入金の返済や株主還元にあつては、効率的なバランスシート運営を実現するとともに、財務レバレッジをコントロールしています。調達構造の調整によってWACCを適切な水準に保ち、ビジネスに安定的な投資環境を提供することはCFOの責務の1つです。安定的なビジネス環境はさらなる収益機会となる新規投資

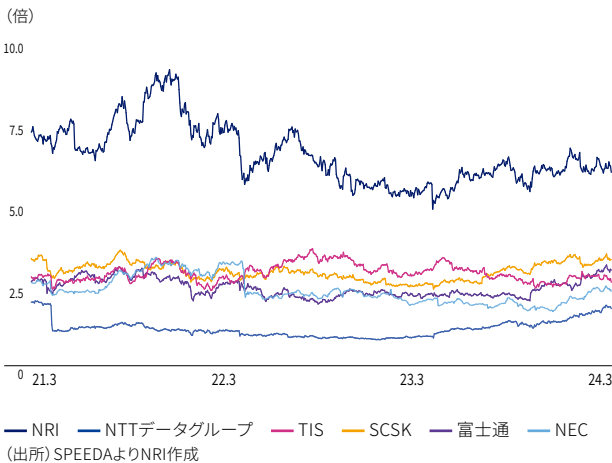
につながります。一連の財務活動を循環的な構造として捉え、それぞれの段階で識別される改善施策を適切に実行することで、多角的な視点からROE目標の達成を目指します。

2025年3月期より、取締役および執行役員等の報酬の一部をROEと連動させる取り組みを開始しました。経営陣がROE20%以上という目標達成にコミットすることで、さらなる企業価値の向上に努めます。

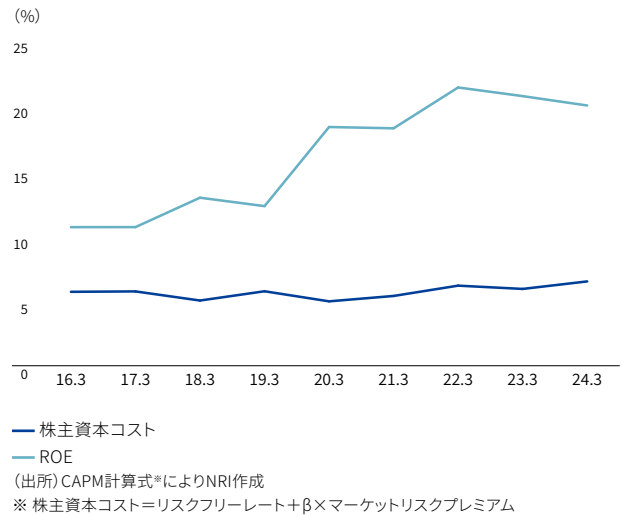
## 昨今の金融情勢は当社の財務戦略にどのように影響すると考えていますか。

2016年から続いたマイナス金利政策が2024年3月に解除され、日本に金利のある世界が戻ってきました。最近の金利水準に鑑みると、2023年12月の社債調達が良い

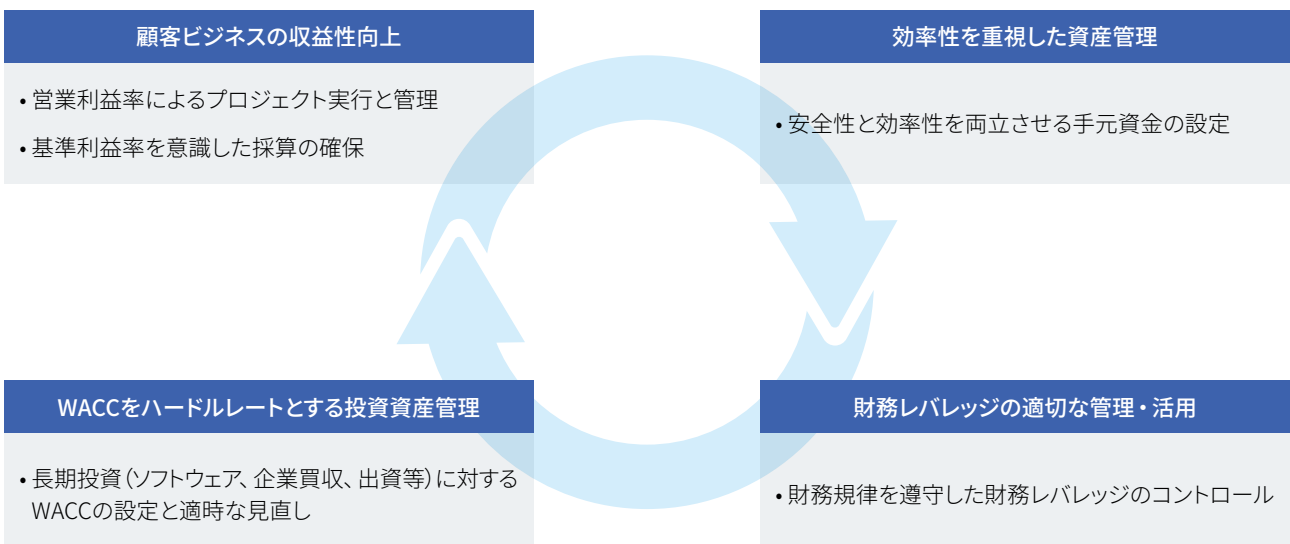
### 国内同業他社とのPBR比較



### ROEと株主資本コストの推移



### ROE向上施策の循環構造



タイミングで実行することができました。金利の先高観が警戒され、他社も調達に動く厳しい環境下でしたが、デットIRを通じて投資家の皆様との対話に努めた結果、5年債・7年債・10年債の3年限それぞれに対して超過需要を獲得しました。金利が低下している局面で条件決定を行えたこともあり、平均償還年数の長期化および加重平均利率の引き下げを実現し、より安定的な財務基盤を確立することができました。

今後の財務戦略については、「金利のある世界」を意識し、効率的なキャッシュマネジメントを推進していかねばならないと考えています。現在は手元運転資金として売上高の2ヵ月程度を目安に保持していますが、この水準の妥当性についても再度検証する余地があると感じています。社会インフラを担う企業として保持すべき水準を見極め、キャッシュマネジメントの最適化を図ります。

キャッシュ配分については、従来と変わらず既存事業投資・成長投資・株主還元を軸に考えており、「NRI Group Vision 2030」(以下、V2030)で目指す2030年のあるべき姿に向けて、生成AIビジネスへの投資など、成長機会発掘のために適切に配分していきます。

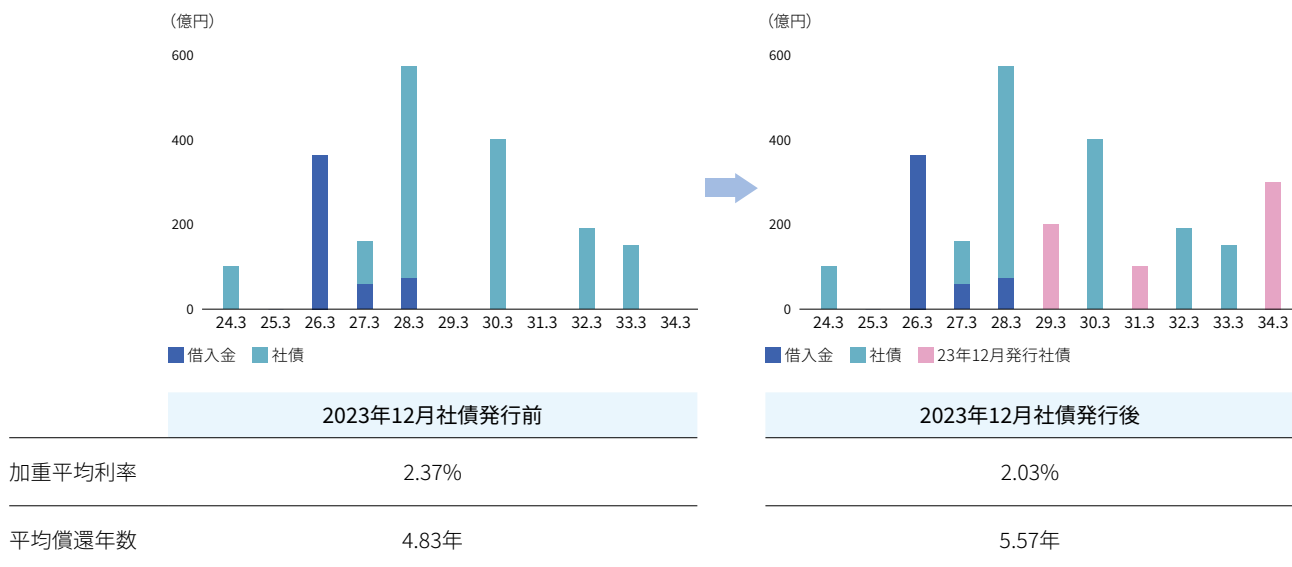
株主還元については従来通り積極的な取り組みを継続します。2024年3月期に実施した500億円の自己株式取得に続き、2025年3月期も300億円の自己株式取得を決定しました。配当に関しては、中計2025において年間配当性向40%を目標としており、2024年3月期の1株当たりの配当金は2023年3月期から8円増額し53円としました。今後も余剰資金の水準を考慮しつつ、自己株式の取得や配当を

安定的に増加させることで、当社を支えてくださる株主の皆様へ適正なレベルで成長の成果を還元していく所存です。

### 財務部門においてもサステナビリティの重要性が増しています

持続可能な社会の実現は、当社の事業活動の根底を貫く価値観です。財務部門においても、財務戦略におけるサステナビリティの重要性を早くから認識し、サステナビリティを意識した財務活動を実行してきました。近年では日本においてもサステナビリティに関する議論が活発になる中で、日本企業間のネットワーク強化に尽力しています。2024年3月期よりルール形成や政策提言に関与する団体であるWBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)傘下のプロジェクトであるCFO Networkへ参画し、日本におけるサステナビリティ開示の在り方についてディスカッションを重ねています。2024年7月には当社とWBCSDが共同幹事となり、国際サステナビリティ基準審議会、金融庁、日本企業のCFOやCSOを招いてラウンドテーブルを開催しました。サステナビリティ開示に向けて各社が抱えている課題を議論することができ、有意義な機会となりました。これからも各種イニシアチブへの参加を通して他社とのネットワークの深化に努め、日本企業全体のサステナビリティ開示の品質向上に貢献するとともに、CFOとして財務資本と非財務資本とを一貫性をもってマネジメントし、革新的な財務戦略を推進していきます。

**NRI単体 有利子負債利率・償還年数の変化**(外貨含む。2023年12月時点)



## ステークホルダーへのメッセージをお願いします

私たちは「未来創発」を企業理念として掲げる企業の財務部門として、未来に対する洞察をもとに新たな価値を創出し、社会に貢献することを目指した財務活動を行ってきました。例えば、社債発行においては、資本市場における未来創発を目指し、新規性のある商品を活用した資金

調達に意欲的に挑戦しています。国内企業として初めてのグリーンボンドやカブキ債、デジタル債の発行や、世界初の新スキームによるサステナビリティリンクボンドの発行など、先進的な調達手法を実践してきました。今後も新たな可能性を求め、資本市場に貢献するとともに、未来につながる革新性について資本市場に問い続けたいと考えています。

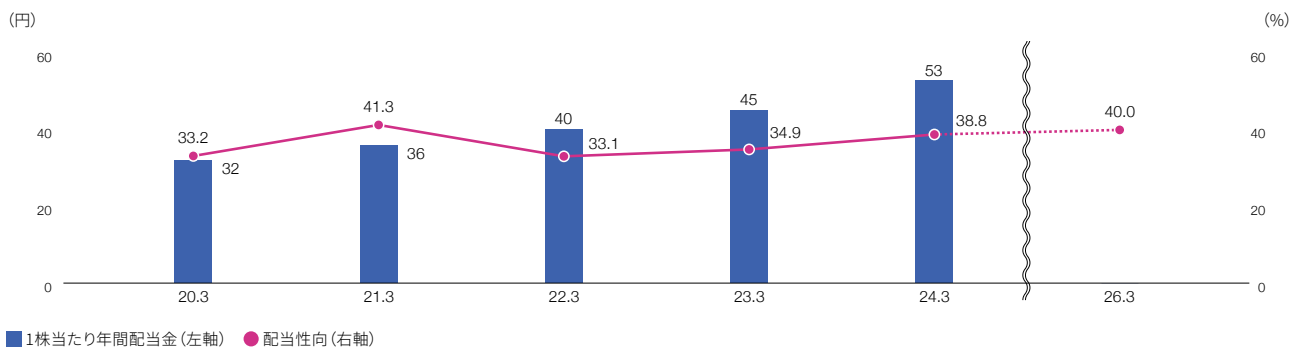
当社は新たなリーダーシップのもと、V2030の実現に向けて引き続き成長戦略を推進していきます。私たち財務部門は、絶えず変化する外部環境に対応し、最適な財務戦略を迅速かつ柔軟に実行します。社会に対する責任を果たし、より良い未来を創発するために、全力を尽くしていく所存です。ステークホルダーの皆様のご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

### 格付情報

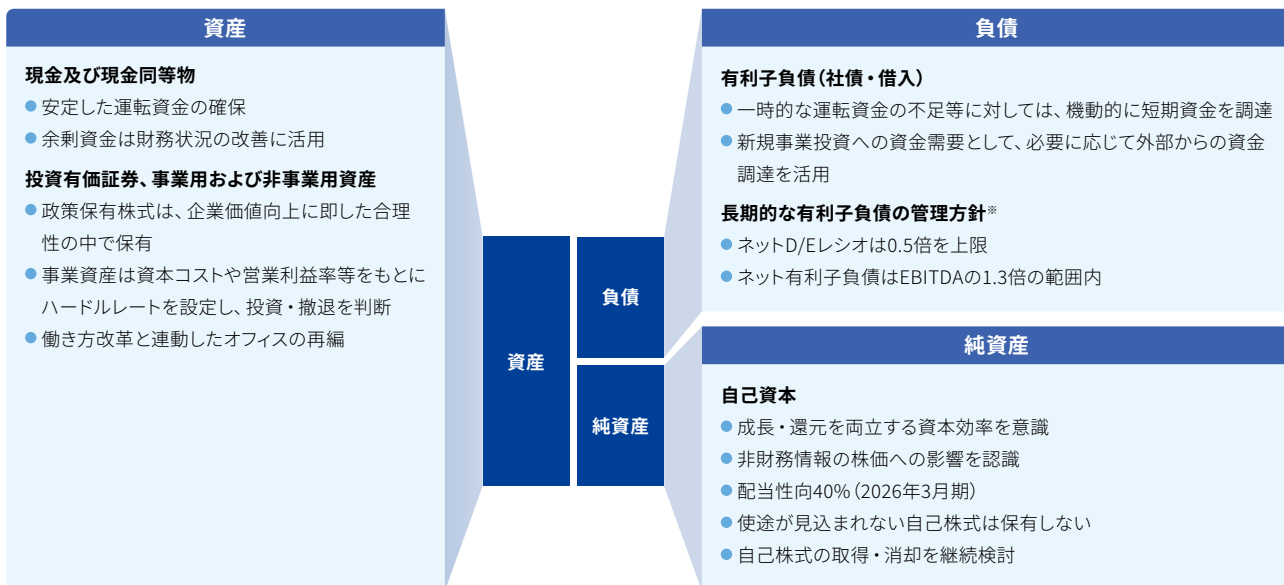
格付機関名	24.3末
格付投資情報センター (R&I)	AA- (安定的)
S&Pグローバル・レーティング・ジャパン	A (安定的)

(注) 長期格付(見直し)

### 1株当たり年間配当金・配当性向の推移



### 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

創業より受け継ぐ  
価値観を糧に、  
中長期の成長に向けて  
挑戦し続けます。

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**



### 多様なステークホルダーとの共創

2023年4月より開始した「NRI Group Vision 2030 (V2030)」は、2年目を迎えています。長期的な成長を実現するために、多様なステークホルダーと様々な取り組みを行っています。

例えば、証券会社向け総合バックオフィスシステム「THE STAR」は、1974年の稼働開始から50年という節目を迎え、バックオフィス業務の効率化に貢献しています。

証券のバックオフィスシステムは、株式の発注などのあらゆる処理に即時性と正確性が求められ、システム障害が発生した場合の影響が多岐に及ぶため、安定性、信頼性、堅牢性が高い水準で要求されるシステムです。現在に至るまでに多くのお客様から様々なご意見や叱咤激励があったからこそ、社会インフラと呼べるような現在の形に成長させることができました。そして、多くのビジネスパートナーの皆様のご協力、NRI社員のケイパビリティや我々が築き上げてきた開発フレームワークなどのナレッジ、システム開発会議など大規模プロジェクトのマネジメントノウハウに代表される多くの要素が必要であり、いずれも多種多様なステークホルダーとの共創の中から生まれてきたものと言えます。

### お客様との共創

NRIではお客様との交流を深めるためのイベントも開催しています。2023年10月に開催した「NRI経営者フォーラム2023」では、多くのお客様から「業務のアウトソーシング」「業務プロセスの効率化支援」に対する期待をいただく中で、当社からは生成AI活用の今後の可能性についてお伝えしました。

私たちは、AI活用がDXと似た構造で発展するという仮説を持っています。実際、AI活用はDXと同様にフロントエンドから始まっています。フロントエンドのシステムにAIを活用すると、基幹系システムにあるデータベースと適切に連携する重要性が高まり、バックエンドの改革も必要になると想定しています。現状のAI活用に関するお客様の期待は、フロント系でのコンサルティングやPoC (Proof of Concept) が中心ですが、今後発生すると考えられるAIに適した基幹系システムの改革にいつでも応えられるように準備を整えています。

NRIは、自社のソフトウェア資産としてのビジネスプラットフォームを保有しています。あるビジネスプラットフォームは、2026年3月期にクラウドマイグレーションを計画していますが、このプロジェクトではAI活用を徹底的に実施する

トライアルを進めています。従前の方法に比べ、AIでどれだけ生産性が向上できるかを計測し、仮に大きな効果が期待できる結果が出れば、マイグレーションのやり方を見直すことができると考えています。このような取り組みは、自社のソフトウェア資産を持つNRIならではのものだと思います。

## 社会価値の創出に向けて

近年、生成AIの活用が急速に進展しています。NRIは生成AIのような日々進化を続けている最先端の技術に対して常に高いアンテナを張ることで、それらの技術がお客様や社会に対してどのように役立つかを考え続けています。また、これまでのルールや規制を適用しにくい新たな領域については、お客様を含む社会全体への影響を考えなくてはなりません。当社は、生成AIに内在する危険性を認識し、人権への配慮、品質確保、情報セキュリティの担保などを盛り込んだ「NRIグループAI基本方針」を作成しています。そして、この方針に基づいて生成AIの適切な活用を推進する体制を整え、社員にも徹底しています。

NRIがめざす姿は「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」ですので、めざす姿に向かって有益な形となるように、生成AIなどの新しい技術の活用に工夫や改善を重ねています。

## 高い専門性と多様な価値観を持つ社員

NRIの社員には、自ら学ぶ文化があります。言い換えると、新しい技術に対して好奇心旺盛な社員が多く、生成AIの登場後、様々な部署で自分たちの業務にどのように活用できるか、お客様にとってどのような貢献ができるか、活用する上でのリスクにどのように対処すべきか等について、自主的な調査・研究がボトムアップで始まり、価値ある情報や知見を蓄積し続けています。

生成AIのような新しい技術に関して、多くの部署が直面する課題やその対策には共通のものが少なくありません。複数の業界や多くのお客様へ高い付加価値を提供することを目指して、全社横断のタスクフォースを組成し、AI活用の推進活動に取り組んでいます。例えば、社内ポータルサイトでの体系的な情報共有、週1回開催される勉強会、チャットツールでの意見交換等です。ちなみに、このチャットツールの登録者数は2024年6月時点で約2,800を数え、頻繁に情報が更新されています。

会社の成長とともに組織の規模は大きくなっていきますが、一人ひとりの社員が重大な仕事を任されている自覚を持ち、新しい技術やスキルを自ら習得しながら、組織として幅広く多様な専門性と能力を発揮し続けることが大切だと考えています。

## ビジネスパートナーとのエンゲージメント

当社が手掛けるシステム案件は、国内外のビジネスパートナーの皆様のご協力により成り立っています。例えば、NRIの方針と整合性がとれた活動をサプライチェーン全体に展開することを狙いとした「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意については、多くのビジネスパートナーの賛同を得るとともに、サステナビリティに関するセルフアセスメントや外部認証の取得に協力をお願いしています。そして、「ビジネスパートナーとのサステナビリティダイアログ」を毎年開催し、サステナビリティ活動の情報共有・意見交換を行っています。引き続き、ビジネスパートナーの皆様と一緒に、努力・改善を重ねていきたいと思えます。

## 株主・投資家との対話

持続的成長を目指していく上でもう1つ重要となるのは、資本市場の皆様との接点です。NRIは投資家・アナリストの皆様との対話を重視しており、その内容を取締役会等で共有し、計画の策定などにも積極的に活かしています。このような姿勢が評価され、当社のIR活動や情報開示には外部からも高い評価\*をいただいています。今後も資本市場の皆様との対話を踏まえて改善点を見だし、継続的な向上を目指します。

NRIの持続的成長に向けた取り組みに対して、引き続きご指導・ご鞭撻のほどお願い申し上げます。

\* 第3回日経統合報告書アワード「グランプリ」、日本IR協議会「IR優良企業賞2023」、日本証券アナリスト協会「2023年度ディスクロージャー優良企業」

# マテリアリティー一覧

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

マテリアリティ		2030年にめざす姿(目標)	主な取り組み
創出する価値	 <p>デジタル社会資本の充実を通じた <b>活力ある未来社会の共創</b></p>	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 <b>デジタル社会資本が充実</b> し、あらゆる人が豊かに暮らす、活力ある社会の実現に貢献している	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネスモデル変革                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- DXコンサル、アナリティクス</li> <li>- AI活用によるビジネスの拡大</li> <li>- ソーシャルDX(マイナンバー活用、地方創生など)、金融デジタル事業</li> </ul> </li> <li>● 社会・制度提言、情報発信 など</li> </ul>
	 <p>社会資源の有効活用を通じた <b>最適社会の共創</b></p>	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、 <b>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</b> 、スマートな社会の実現に貢献している	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネスプロセス変革                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 戦略/業務/システムコンサル</li> <li>- バリューチェーンDX(CO<sub>2</sub>可視化、サーキュラーエコノミーPF創出)</li> </ul> </li> <li>● ビジネスPFによる共同利用促進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- THE STAR, BESTWAY など</li> </ul> </li> </ul>
	 <p>社会インフラの高度化を通じた <b>安全安心社会の共創</b></p>	社会インフラやデータが、 <b>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</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能な社会インフラ実現</li> <li>● ITインフラ変革                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- セキュリティ、クラウドサービス</li> </ul> </li> <li>● 安定サービス運用</li> <li>● 防災・減災政策提言・復興支援 など</li> </ul>
価値を生み出す資本	 <p>多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による <b>人的資本の拡充</b></p>	<b>高い専門性や多様な価値観を持つ人材が集い</b> 、プロフェッショナルとして自律的に挑戦・成長し続ける場を生み出し、価値創出につながっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長ストーリーを実現するケイパビリティの増強</li> <li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョンの定着</li> <li>● 一人ひとりの成長機会の拡大 など</li> </ul>
	 <p>個々の知を組織力に昇華させる <b>知的資本の創出・蓄積</b></p>	<b>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)</b> を創出・蓄積し、価値創出につながっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネスモデルの進化(AIを活用した生産革新、ソフトウェア資産の拡充等)</li> <li>● 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)</li> <li>● 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</li> </ul>
経営基盤(ESG)	 <p>ビジネスパートナーとの協働による <b>地球環境への貢献</b></p>	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、 <b>自然資本への配慮と持続可能な地球環境づくり</b> に貢献している	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● Scope3における温室効果ガス排出量削減に向けた対応 など</li> </ul>
	 <p>ステークホルダーとの関係強化による <b>社会的責任の遂行</b></p>	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、 <b>サプライチェーン全体で社会的責任を遂行</b> している	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員のウェルビーイング</li> <li>● 人権・労働慣行に関する取り組み(AI倫理など含む)</li> <li>● 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</li> </ul>
	 <p>戦略的なリスクコントロールを実現する <b>ガバナンスの高度化</b></p>	<b>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</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 統合リスク管理(ERM)</li> <li>● 品質監理、情報セキュリティ管理の強化</li> <li>● 情報開示促進と透明性向上</li> <li>● コンプライアンスの徹底 など</li> </ul>

※1「中期経営計画(2023-2025)」期間の累計値

※2 IT基盤サービスセグメント売上高(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 Scope3は環境省のガイドラインに定める簡易な算定方法に基づいて算定、実際の削減効果は数値に反映されていない(算定方法の見直しを現在検討中)

※6 環境・人権等を含む行動規範

※7 システム開発委託先など、NRIの調達先企業における同意または同等規範保有率

➡ 取り組みを継続    ➡ 取り組みがさらに進展

重要指標	2026年3月期目標 (一部は2031年3月期目標)		2024年3月期の指標・取り組み状況		SDGsへの貢献
	重要指標の状況	取り組み状況	重要指標の状況	取り組み状況	
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 <sup>※1</sup>	151億円	NRI提言の「年収の壁」が 政府施策で本格化 <b>ソーシャルDXが自治体、 教育分野へ拡大</b>	➡	8 働きがいも 経済成長も 9 産業と地域 の共生 10 人や地域 の包摂 17 地球 規模の 目標
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	1,374億円	新NISA対応を完遂、 「貯蓄から投資へ」 「資産運用立国」の 実現に貢献	➡	12 つくば 未来 7 気候変動 に 対応 13 気候変動 による 影響 17 地球 規模の 目標
強くてしなやかな 社会を支える 安全安心関連売上高 <sup>※2</sup>	2,160億円	1,855億円	<b>マネーロンダリング防止</b> に向け3行とAML センター設立 AIや経済安保対応の セキュアサービス開始	➡	9 産業と地域 の共生 8 働きがいも 経済成長も 11 持続可能な 消費と生産 17 地球 規模の 目標
<b>価値共創共感度<sup>※3</sup> (国内グループ)</b>	70%	67%		➡	
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 <sup>※4</sup> (NRI単体)	総合スコア： <b>70以上継続</b> 機会付与率： <b>17%</b>	総合スコア： <b>71</b> 機会付与率： <b>15%</b>	「働きがい共創」の アクションプランを各本部 で策定 <b>MVVダイアログ</b> が各組織 で進展	➡	4 質の高い 教育 5 性別平等 8 働きがいも 経済成長も
知的資本創出・蓄積の ための投資額	410億円 <sup>※1</sup>	141億円	<b>生成AI</b> 関連の発信 活発化(未来創発 フォーラム等) 生産革新の取り組み進展 (AI活用PoC等)	➡	8 働きがいも 経済成長も 9 産業と地域 の共生
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)	2031年3月期目標 Scope1+2： <b>97%削減</b> 、 残余排出量を中和化 Scope3： <b>30%削減</b> 再生可能エネルギー 利用率： <b>100%</b>	Scope1+2： <b>86%減</b> Scope3： <b>21%増<sup>※5</sup></b> 再生可能エネルギー 利用率： <b>95%</b>	<b>追加性ある再生可能 エネルギー調達</b> を推進 Scope3目標に向けパー トナー支援を強化	➡	13 気候変動 への 対応 7 気候変動 に 対応 9 産業と地域 の共生 12 つくば 未来
「NRIグループビジネス パートナー行動規範 <sup>※6</sup> 」 への同意または同等 規範の保有率 <sup>※7</sup>	<b>国内グループ 90%</b> <b>グローバル 80%</b>	<b>国内グループ 80%</b> <b>グローバル 70%</b>	<b>ビジネスパートナーの ESG</b> 状況を把握・改善 WBCSDと関係強化 (トップダイアログ、 プロジェクト参画等)	➡	8 働きがいも 経済成長も 10 人や地域 の包摂 16 公正な 消費と 生産
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	5件	各外部評価機関から 高いESG評価を獲得 情報開示が評価され 「IR優良企業賞」受賞	➡	16 公正な 消費と 生産
<b>外部評価指標 DJSI World</b>	<b>選定継続</b>	<b>選定</b>		➡	



# 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

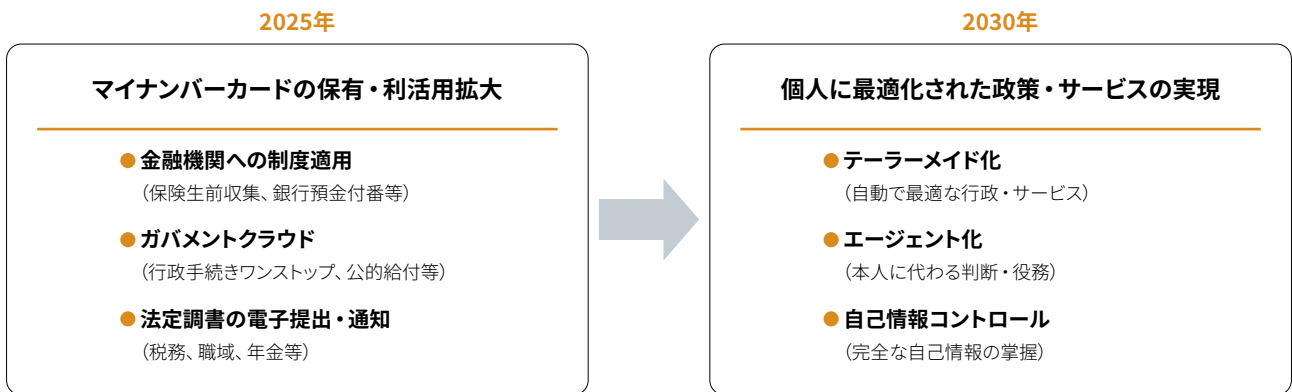
NRIは、お客様のビジネスプロセスを高度化するDX1.0、新しいビジネスをお客様と一緒に構築するDX2.0、社会課題を解決しパラダイム変革を実現するDX3.0を推進しており、新たなビジネスの創出や、お客様との共創事業を積極的に立ち上げています。

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

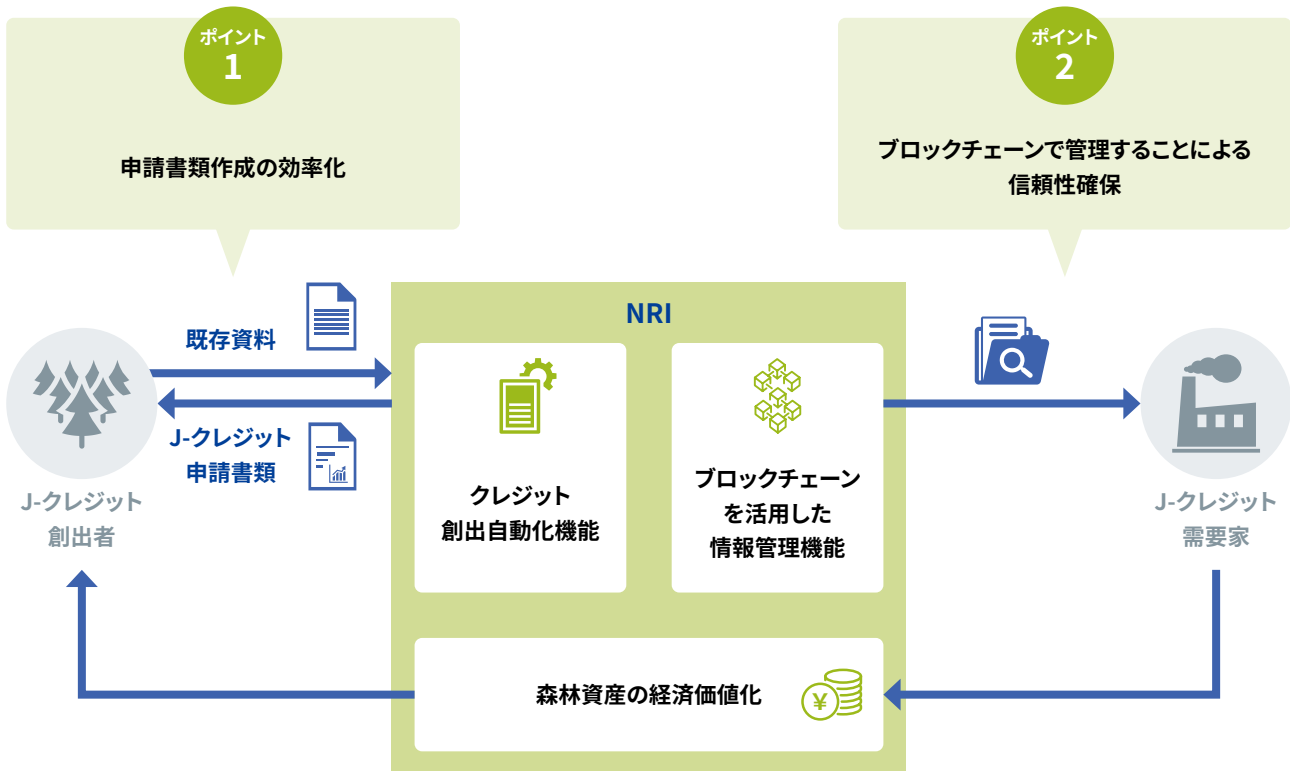
NRIは、THE STARやBESTWAYなどの共同利用型プラットフォームを展開して、金融機関のビジネスプロセス変革、さらに情報システムの共同利用による温室効果ガス排出量の削減に貢献しています。

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TRANS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、炭素吸収量の増加に貢献する取り組みとして、「森林由来J-クレジット」の創出・流通促進を進めています。申請書作成の負荷が高いことや、長期にわたり信頼性の高い情報管理の仕組みが求められるなどの問題点を解消することで、適切な森林整備と木材活用を促進し、CO<sub>2</sub>排出量削減や森林を取り巻く地域課題の解決を目指します。

### 取り組み例：森林由来J-クレジット創出・流通促進



(参考) 事例のご紹介「森林クレジットにおける取り組みについて」紹介映像  
<https://youtu.be/pkbrVKzrYpY>



## 社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創

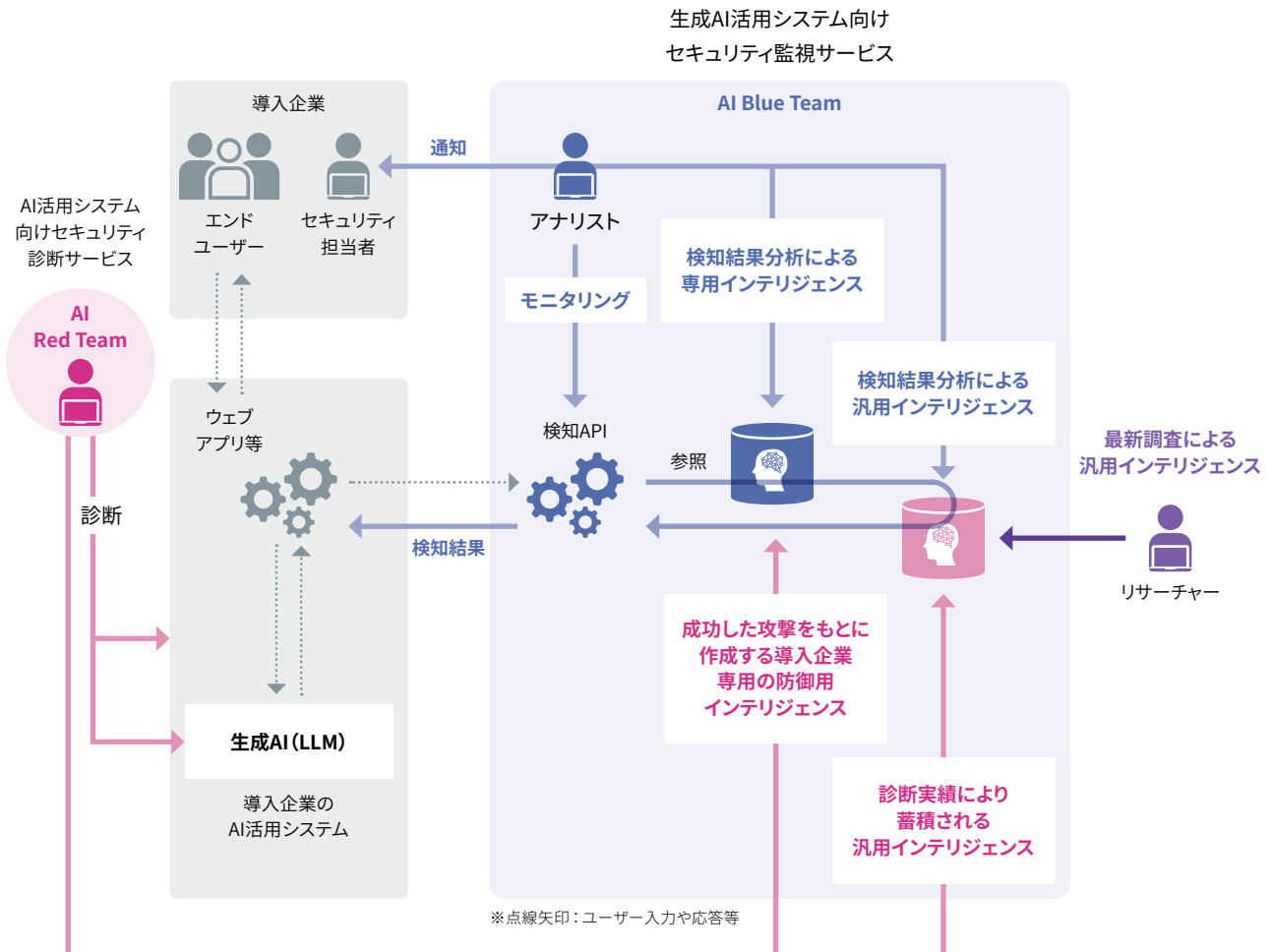
NRIは、情報インフラが複雑化していく中で、セキュリティを担保したインフラを提供する事業を推進しています。ビジネスとテクノロジーの融合は加速しており、デジタルツインが新たなビジネスモデルをもたらすことが想定されます。

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

この目標に向けて、先進性のある技術の獲得とともに、安全・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、NRIセキュアテクノロジーズ(株)の専門家がAI固有の脆弱性やAIと連携する周辺機能を含むシステム全体の情報セキュリティに係る問題点を評価する「AI Red Team」サービスと、AIアプリケーションの継続的なモニタリングを実施する「AI Blue Team」サービスの組み合わせにより、システム全体を俯瞰した安全・安心を支えています。

### 取り組み例：AI活用の安全・安心を支える情報セキュリティ診断サービスとAIアプリケーションモニタリング

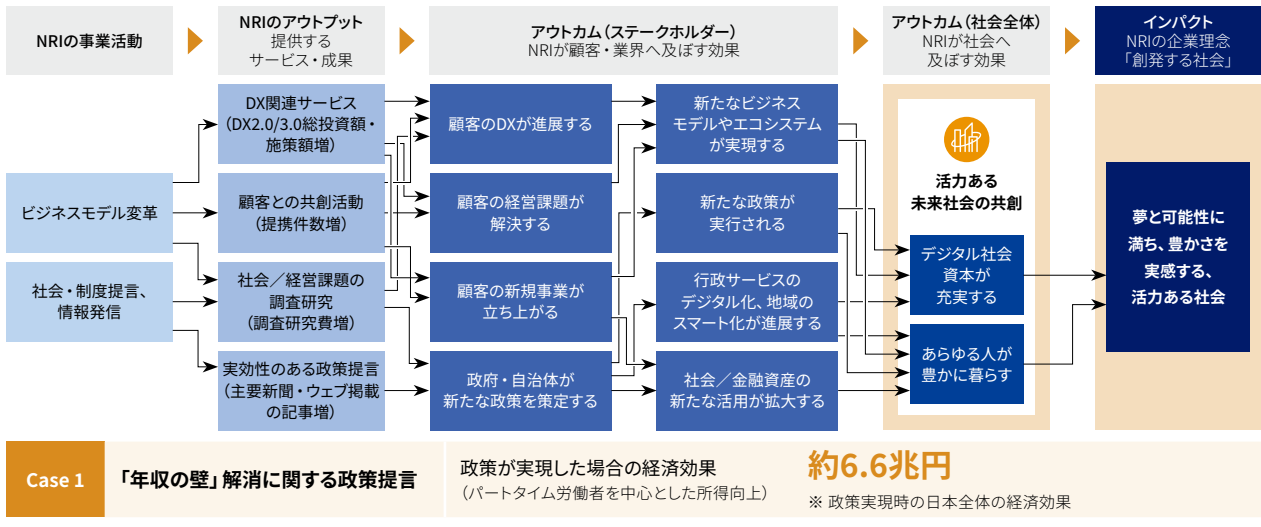


# NRIの事業活動が創出する社会インパクトの算出

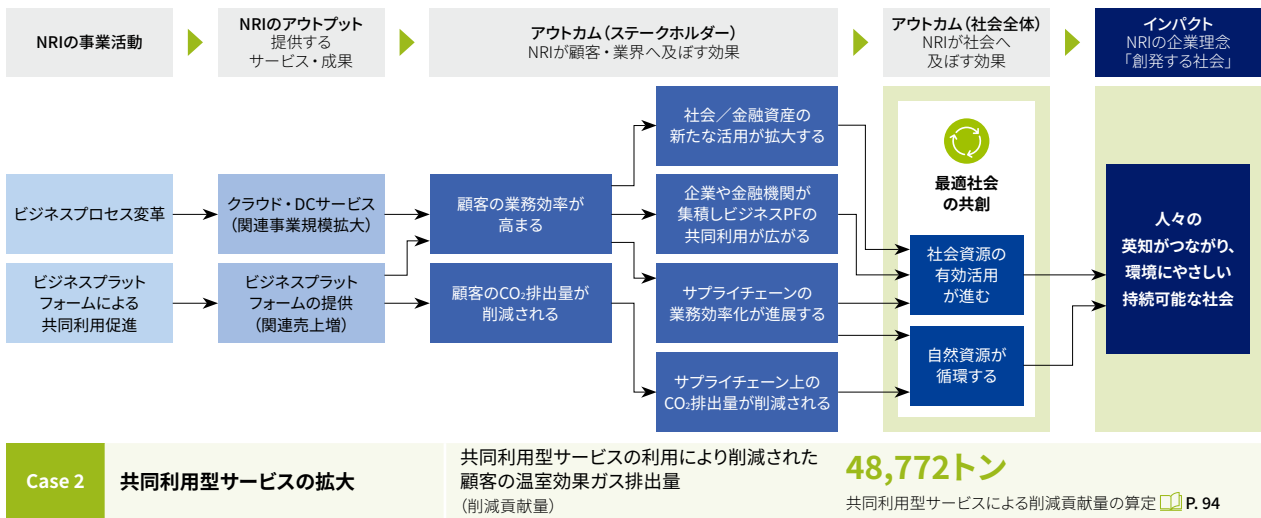
当社の事業による社会インパクトの創出プロセスを可視化し、定量的な社会インパクトの算出にも取り組んでいます。

## NRIの事業活動が創出する社会インパクトとその事例

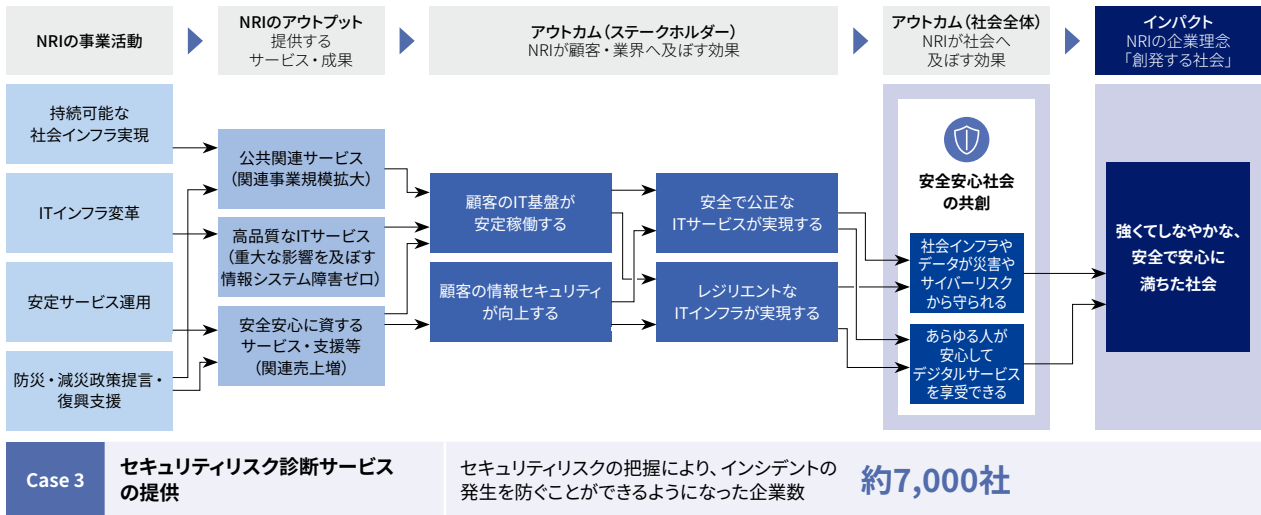
### ① 活力ある未来社会の共創



### ② 最適社会の共創



### ③ 安全安心社会の共創





## 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。このNRI独自の成長サイクルを、時代や環境の変化に合わせ、日々進化させています。NRIの人材は高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとで自律的に挑戦・成長し続けるプロフェッショナル集団です。私たちは、こうした志の高い人材が能力を高め、最大限の成果をあげられる仕組みや環境づくりを常に重視し、必要となる人的資本の投資を実施しています。

### NRI独自の成長サイクル

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

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



成長を支える人事制度と仕組み

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、これが個人の人材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。

また、時代や環境の変化に合わせ成長サイクル上で生じる課題についても常に把握し、人事制度や仕組みの改善や対応を実施しています。

### 成長サイクルを支える人事制度と仕組み

新卒採用の強化とキャリア採用者の早期活躍に向けたオンボーディング支援	会社の規模拡大に伴う採用数増加やIT人材の獲得競争の激化に対応するため、採用活動の強化や成果に応じた適切な処遇を行い、引き続き優秀人材の採用に努めています。また、育成制度や研修プログラムの拡充といったオンボーディングに関する支援も強化しており、キャリア採用者の早期活躍に向けた環境整備にも取り組んでいます。
“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。新人事制度においては、年齢にとらわれず成果に応じた登用や昇級昇格を可能にしており、ミッションや役割を超えた挑戦をより評価できる仕組みとなっています。
自律的なキャリア形成と多彩な経験のための戦略的ローテーションの両立	NRIでは、社員が自律的にキャリアを形成することが重要だと考えています。同時に、多彩な経験を積んで視野を広げられるような異動やアサインメント、戦略的なローテーションも本人の成長につながると考え、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なるよう、適切な人事制度の運用と必要に応じた処遇の見直しを検討しています。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

人的資本の拡充に向けて、NRI独自の成長サイクルを確実に回していくためには、まず、優秀な人材の確保が必要であり、そのために積極的な投資を継続しています。そうして採用した人材に対し、一人ひとりにフォーカスをあて、成長のための機会や能力開発の機会を提供し、ケイパビリティを高める取り組みを推進しています。また、こうした人材が組織の中で最大限活躍し、組織全体として価値を発揮できるよう、従業員エンゲージメントの向上やD&Iなど、組織の質を高めるための投資を継続的に行っています。

その上で、これらの活動にかかる投資と効果を定量的に把握することは重要であると考えており、その手法については、継続して研究を進めています。なお、2024年3月期の人的資本の拡充に向けた施策にかかる投資額を試算した結果は下表のとおりです。

人的資本投資額(2024年3月期：NRI単体)

採用のための投資	31.0億円
人材のケイパビリティ向上のための投資	101.2億円
従業員エンゲージメントの向上やD&Iなど組織の質を高めるための投資	18.0億円

## V2030の実現に向けた取り組み

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

### V2030の実現に向けた施策

成長ストーリーを実現するケイパビリティの増強	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たな施策による<b>採用の一層の強化</b> (第二新卒、リファラル採用強化、アルムナイ等)</li> <li>● 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<b>人材の可視化と計画的な機会付与</b></li> <li>● <b>ベテラン層</b>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</li> </ul>
一人ひとりの成長機会の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● タレントマネジメント高度化による<b>成長機会付与と成長実感向上</b></li> <li>● <b>次世代経営層</b>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</li> <li>● <b>ミッショングレード制</b>(役割等級制度)の若手への拡大検討</li> </ul>
ダイバーシティ&インクルージョンの定着	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ全体での<b>従業員エンゲージメント</b>の維持・向上</li> <li>● 管理職登用の促進による<b>女性活躍</b></li> <li>● <b>キャリア入社</b>のオンボーディング強化(横のつながりづくりなど)</li> </ul>

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を回しています。2024年3月期は概ね予定通りに進捗しました。進捗率が高い指標「DX活躍人材数」では、生成AIへの対応に向けた自己研鑽や全社横断活動が奏功し、当初の目標値を上回る水準となりました。また、「グローバル人材数」は、2024年3月期より計測を開始し、新たに目標値を設定しました。

施策の柱	KPI	2024年3月期実績	2026年3月期目標	
成長ストーリーを実現するケイパビリティの増強	DX活躍人材数	3,464名	3,200名	
	事業創造人材数	174名	200名	
	グローバル人材数	284名	320名	
	採用者数 <sup>*1</sup>	新卒採用	466名	500名
		キャリア採用	256名	365名
一人ひとりの成長機会の拡大	成長実感比率(社内調査に基づく)	74%	75%	
	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)管理職掌の割合	93%	97%	
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	71	70以上継続	
	女性の管理職比率	9.5%	13%	
	女性への機会付与率 <sup>*2</sup>	15%	17%	
	キャリア入社の管理職比率(母集団の中からの公平な登用)	エキスパートにおける比率とマネジメントにおける比率が同等(25%)	エキスパートにおける比率とマネジメントにおける比率が同等を維持	

※1 専門職の採用人数。集計対象範囲に、子会社等への出向者を含む

※2 プロジェクトや事業における責任者の女性比率

詳細はESGデータブック2024参照

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立・自律して働き、変革を恐れずに挑戦するプロフェッショナルとなる社員を積極的に採用しています。

### ▶ 新卒採用

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

主に「現場配属型の5daysまたは10daysインターンシップ」「ITを知る体験型1dayワーク」「女子学生向け座談会」など、様々なイベントを現場社員が担当し、ありのままのNRIを伝えています。採用活動を強化するため、NRIが主催する採用イベント「NRI ITフェス」を新たに開催しています。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。最近では、DXや情報セキュリティをテーマとしたインターンにも取り組んでいます。

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などを導入し、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。

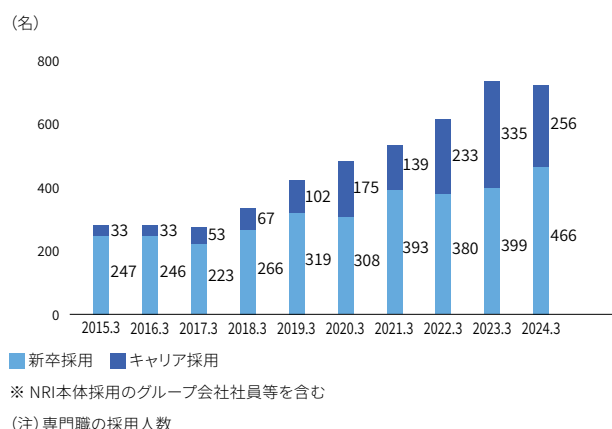
### ▶ キャリア採用

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。キャリア入社者は、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。加えて、NRIをより深く理解してもらうために説明会の内容を見直したほか、採用ホームページの刷新等に取り組みました。

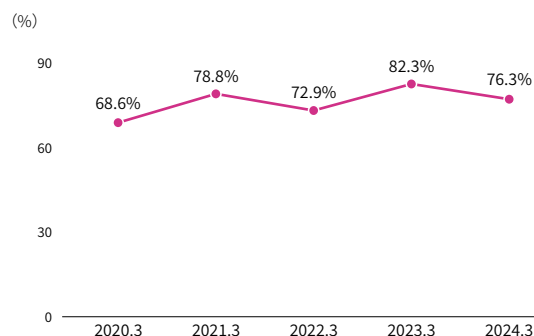
NRI籍<sup>※</sup>採用者数の推移



## 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う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。

定年後再雇用制度利用率



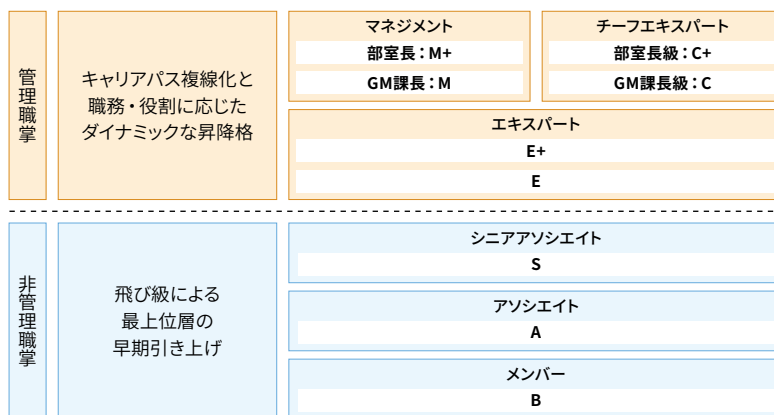
(注) NRI籍社員 (NRI本体採用のグループ会社社員等を含む)

## 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・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)

(千円)

2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期
10,892	11,560	11,514	11,660	12,217	12,352	12,251	12,320	12,421	12,716

### 一人ひとりの成長機会の拡大

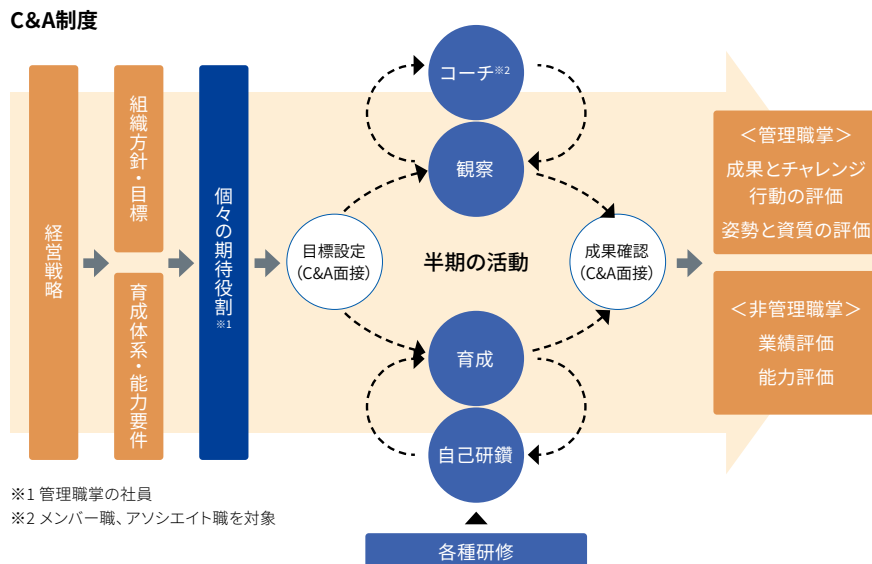
NRIでは、一人ひとりが専門性を追求しながら成長し、活躍するために、様々な制度や育成プログラムの充実を図るなど、成長機会の拡大に取り組んでいます。

## 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」を実施しています。



▶ 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やシステムエンジニアに対して、既存スキルを活かしながら活動領域をDX分野に広げてもらうため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)の棚卸しを行い、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。

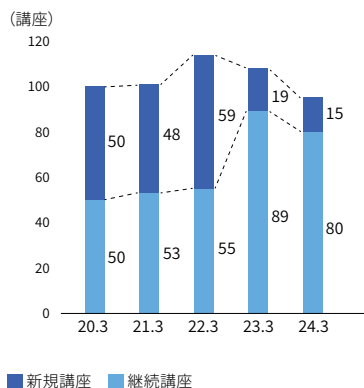
研修プログラムにおいては、成長戦略の柱となる「DXビジネス」の創出と拡大を牽引する人材育成のため、ITスキルのみならず、最新のビジネスユースケースから先鋭的なビジネスインサイトを学ぶ場づくりなど、DX時代に必要なケイパビリティの強化を図るためのカリキュラムも用意しています(図1)。これらのカリキュラムは、2022年3月期までの3年間で一旦整備を終え、2023年3月期より内容のブラッシュアップを中心とした継続的な改廃を実施しています(グラフ1)。

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

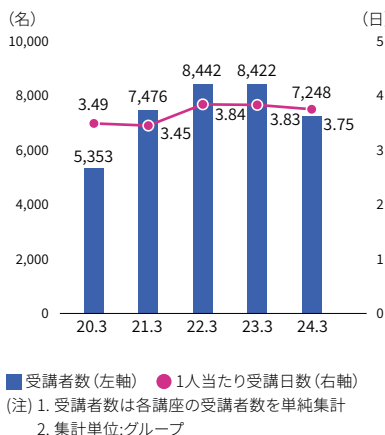
DX人材育成プログラム(図1)



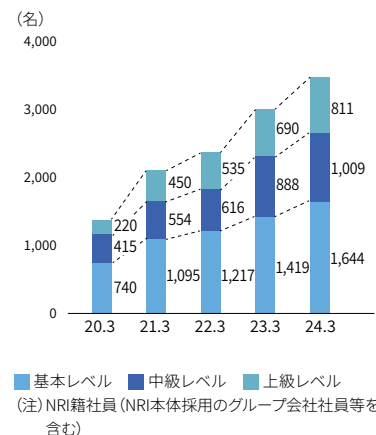
DXスキル開発講座数の推移(グラフ1)



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)

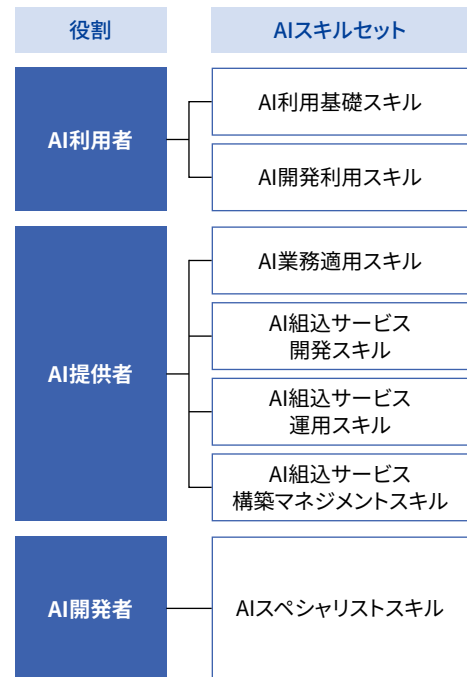


## ▶ AI人材

2023年4月に発表した「中期経営計画(2023-2025)」に基づき、2024年3月期からはAI人材育成の取り組みを加速しています。AI人材カテゴリ「AI利用者」「AI提供者」「AI開発者」を設け、各カテゴリの育成目標を定義しています。さらに、社内のAI導入プロジェクトおよびR&Dでのノウハウを活かし、AI人材に必要なスキルの整理と育成ロードマップの作成を行っています。2024年度からはこのAI人材育成目標に基づいた育成カリキュラムの全面的な展開に取り組み始めました。2024年3月期では4つの研修を新設していましたが、2025年3月期には研修ラインアップを10以上に拡充する予定です。今後もAI人材育成に向けた取り組みを継続的に実施していきます。

また、NRI社員はAI利用者・AI提供者・AI開発者として、AIを最大限活用するため、そのリスクについて深く理解する必要があります。そのため、NRIグループ全役職員を対象とした「AIリスク研修」を2024年5月より実施しています。「NRIグループAI基本方針」を周知し、社員それぞれの立場においてのAIリスク対応策を明確にした研修で、2024年8月までに対象となる1万人以上の社員の受講が完了しました。

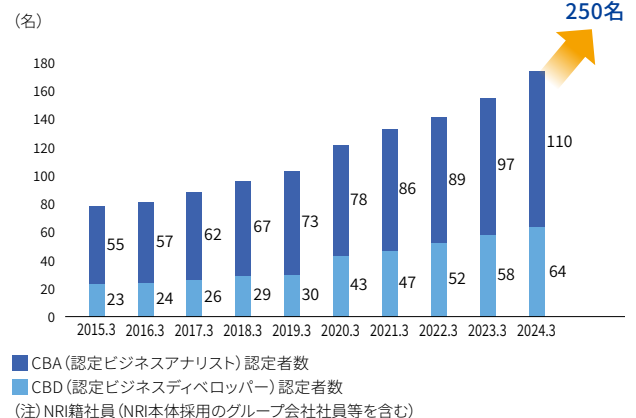
## AI人材の育成



## ▶ 事業創造人材

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

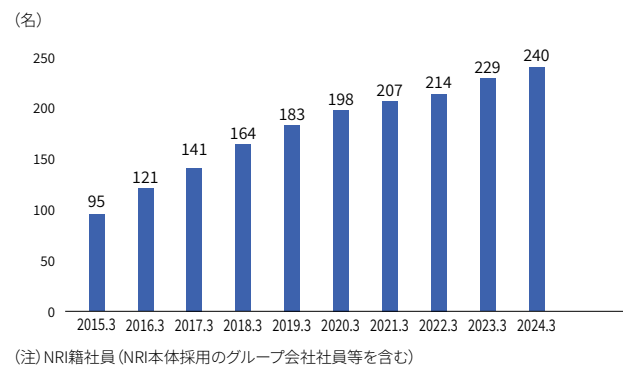
## 事業創造人材のKPI



## ▶ 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19カ国35都市に派遣されています。また、「派遣留学」では毎年数名を派遣しており、2024年3月期までの11年間の累計で64名が留学しています。海外の大学、ビジネススクールにおけるMBA取得に加え、コンピュータサイエンス(MSE/MCS)や法務(LLM)などの学位取得も盛んです。

## 海外トレーニー派遣者数の累計



## 充実した研修プログラム

年間を通じて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

必須 推薦 公募

分類	若手		中堅		エキスパート～		
	メンバー	アソシエイト	シニアアソシエイト				
階層別	キャリア研修	MCD0	MCD1	キャリアセミナー			
	昇格時・役職別	入社時 集合	アソシエイト 昇格時	シニア アソシエイト 昇格時	MCD2 エキスパート 昇格時	MCD3 新任/既任 GM課長	MCD4 新任/既任 部長
		入社時スタートアップ研修/キャリア入社フォローアップ研修					
中核人材	選抜				価値共創 リーダー研修	新世代ビジネス リーダープログラム	新未来 創発塾
	推薦		本部長推薦講座(外部派遣のリーダー育成プログラムなど)			女性リーダー 養成塾	女性管理職選抜プログラム (外部派遣)
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				部長室向け講演会	
		スタッフ人材育成プログラム					
		DX・AI人材育成プログラム					
D&I		グローバル人材育成プログラム					
					部長室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

専門分野を持つ多能な人材、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



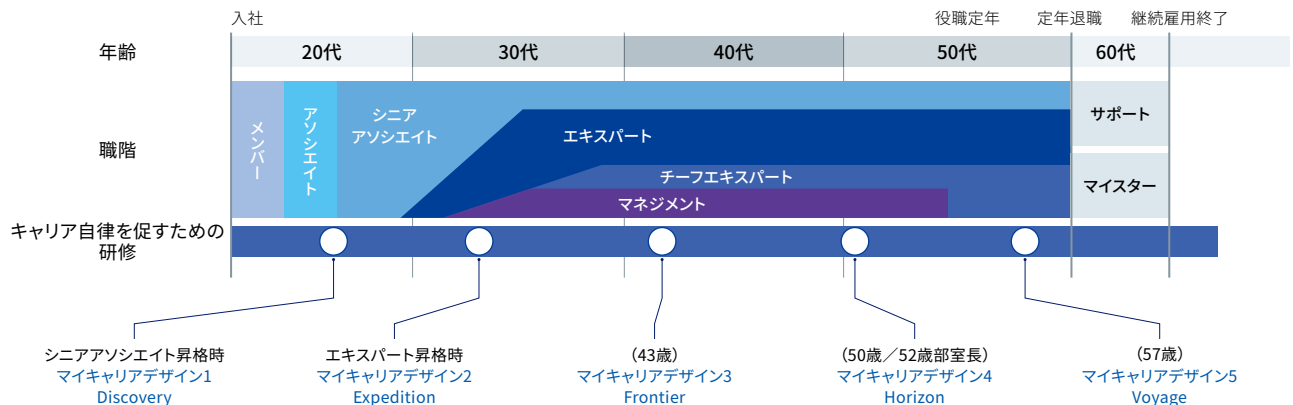
### キャリア自律とベテラン人材の活躍

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回の個々人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。2024年3月期は、20歳代～50歳代後半までの約1,000名の社員が「マイキャリアデザイン研修」を受講し、ワークショップを通じて自らのキャリアについて考える機会となりました。また、ワークショップとは別に、全社員が受講可能なキャリア・セミナーを開催してキャリア意識の醸成に努めています。

#### マイキャリアデザイン

目的

- 自身のキャリア選択と開発に主体的に取り組み、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。

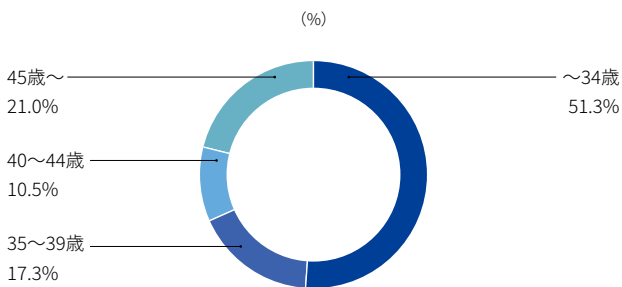


## チャレンジングなアサインメントによる社員の成長

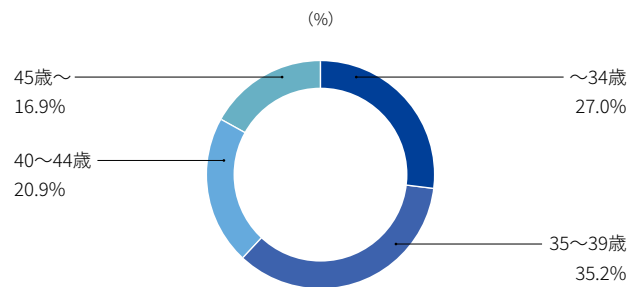
NRIでは、若い世代であっても、大きな責任と裁量のある役割を任せられます。コンサルティングプロジェクトでは、多くの場合、20代でプロジェクトリーダーを経験します。また、システム開発プロジェクトにおけるプロジェクトマネージャー (PM) の約30%は20代から30代前半です。

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。

コンサルティングプロジェクトにおけるプロジェクトリーダーの年齢構成 (2024年3月期実績)



システム開発プロジェクトにおけるPMおよび事業責任者の年齢構成 (2024年3月期実績)



## 経営を支える人材の育成

### ▶ 次世代経営層の育成強化

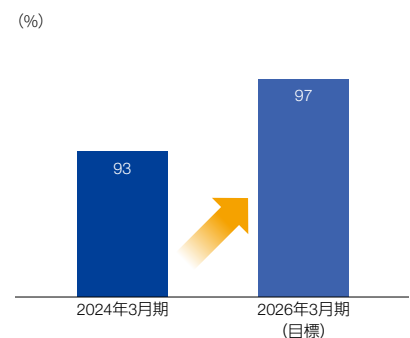
次世代の経営人材、幹部人材の育成を目的として2つの選抜研修を実施しています。

次世代経営人材の育成に向けた「新未来創発塾」は、将来を担う幹部候補の中から毎年5~8名が受講しています。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。また、事業戦略を全社視点から考え、現在の役職より高い視座を養うために、「新世代ビジネスリーダープログラム」を開催しています。

### ▶ 管理職層の人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。そして既存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月期後半に開始しました。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ラーニングを開始しました。

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)

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、誰もが価値を發揮し働くことのできる環境づくりを進めています。また、NRIの事業活動から影響を受ける、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 → P.95  
人権尊重への取り組み → P.96-98

## 「働きがい共創」 —従業員エンゲージメント—

NRIでは様々な活動を通して、エンゲージメント向上に取り組んでおり、従業員一人一人が「働きがい」を感じ、多様性を活かしてチャレンジできる風土づくりを推進する「働きがい共創」活動を実施しています。

### ▶「働きがい」を支える風土醸成

#### (組織開発研修等の提供、イベントなどによる情報発信)

全ての従業員が主体的に、「働きがい共創」に参画できるように、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わ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。



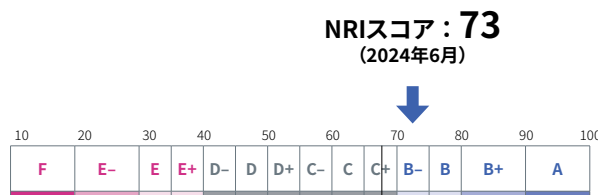
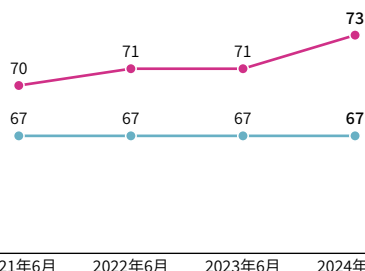
働きがい共創フォーラムの様子

### ▶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<sup>※1</sup>」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<sup>※2</sup>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。2024年度スコアは「73」となっており、昨年の「71」から上昇しています。これは継続的に取り組んでいる「働きがい共創」や「MVVダイアログ」などを中心とした従業員による積極的な活動の結果であると考えており、引き続きエンゲージメント向上に向けて取り組んでいきます。

※1 ㈩アトラエ提供のツール  
※2 NRIからの出向者が多くを占めるグループ会社6社

### エンゲージメントスコア



NRISコア: 73 (2024年6月)

↓

<参考>  
Wevox利用企業のうち  
「Sler・受託開発」業界の平均スコア: 67

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

(注) 1. ㈩アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール「Wevox」を利用し、NRI単体およびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社6社の社員を対象に調査したもの  
2. エンゲージメントスコアをA-Fランクの指標でランク付け

## 価値共創活動の取り組み

価値共創活動で従前より取り組んできた、「活力ある未来社会の共創」「最適社会の共創」「安全安心社会の共創」の3つの社会価値の考え方は、企業理念 (Mission & Values) にもつながっています。2024年3月期は、長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030」を開始したことをきっかけに、NRI全体での対話活動 (MVV ダイアログ) を通して、多くの社員がMission & Values, Vision (MVV) の理解を深めました。私たちは、引き続きMVVの実践をさらに加速させ、NRIらしい価値創出に取り組んでいきます。



価値共創活動に参加する価値共創推進委員会委員長 (当時) の柳澤花芽 (右端)

### NRIの先人たちから学ぶ「挑戦」

「挑戦」をテーマとして、500名以上が参加した金融ソリューション事業本部の「本部価値共創Day」では、外部講師による講演のほか、本部長・副本部長からのメッセージ、パネルディスカッション、若手社員による挑戦活動の紹介を行いました。

本部長・副本部長からは、「人材、ノウハウ、IPを横連携して、新しいお客様や領域に挑戦する」「挑戦を続けている限り、失敗はない」とのメッセージが伝えられました。また、パネルディスカッションでは、過去の挑戦の歴史からの学びや現在の挑戦の原動力などについて討論しました。

「本部価値共創Day」は、NRIのDNAを改めて認識し、自らが何に挑戦していくかを見いだす良いきっかけとなっており、今後も継続していきます。



パネルディスカッションの様子

### 本部一体化タスクフォース始動、協力的な組織文化の醸成へ

2つの本部が1つに再編された流通ソリューション事業本部では、事業部間の壁を取り除き、協働・助け合いの風土を創り出すべく、本部一体化タスクフォース (TF) を結成しました。

本TFでは、他部室との協業や支援を今まで以上に活性化させることを目指し、まずは相互理解を深めることを中心とした活動を推進しています。これまでに、例えば、「知り合うきっかけイベント」「キャリアトーク」等に取り組みました。また、本部の一体感を高めることを狙いに「流通新年全体会2024」を開催し、タテ・ヨコ・ナナメの関係づくりを行いました。

本部内にある人材のスキル (人的資本) や経験の蓄積 (知的資本) を結集することで新たなシナジーを生み出すべく、「流通本部の一体化」に向けた活動を継続していきます。



流通新年全体会2024の様子

### 価値観の共有により、グローバルの人材確保・育成を強化

グローバル戦略に関するイベントを開催し、米国とオーストラリアにおけるNRIグループ会社間のシナジー効果など、様々な経営テーマについて、東京の経営層と海外グループ会社の経営層との間で意見交換を行いました。

海外グループ会社に対しては、NRI設立当時のビジョン、現在に至る成長ストーリー、ビジネスモデルの1つである「コンソリケーション」などについて説明しました。

質疑応答や議論を通じて、DNAに深く組み込まれた「価値共創」に支えられて、多様な人材がやりがいのある仕事に取り組み、個人と組織の両方が成長するとともに、顧客との関係構築につながっていくことへの理解が深まりました。



イベント後の懇親会の様子



## 「証券投資の日」イベントにNRIも参画

日本証券業協会は毎年10月4日の「証券投資の日」に合わせて証券投資の普及活動を行っており、2023年は、2024年1月の新NISA開始に向けて、証券投資の初心者層に向けた広報活動を実施しました。

投資家の裾野を広げる活動を率先する各証券会社の会長・社長がグッズを配布するなど、証券投資のPR活動を行いました。また、マスコットキャラクター「とうしくん」も一緒にイベントを盛り上げてくれました。NRIの役職員も、来場した投資初心者の疑問やお悩みに対応しました。

このようなイベントなどを通じて、社会や業界への貢献につながるお客様との価値共創を今後も進めていきます。



「証券投資の日」の様子

## NRIが創る日本の人的資本経営プラットフォーム

日本の人材マネジメントは、働き方の多様化もあり、人事部集約型から、ある程度現場が自律的に動く仕組みへの変革が求められています。少子高齢化社会に突入する中で、人的資本の最大運用は、企業やあらゆる組織、そして日本にとっての大きな課題です。NRIは、事業戦略と人材の意志・能力を結び付けるバーチャルな社内人材市場をコンセプトに、生成AIを活用して最適マッチングを実現するシステム「Talent Market Place (TMP)」を開発しました。経営課題を理解するコンサルタントと、高いセキュリティで生成AI活用を実現するエンジニアのコンソリレーションにより、機密性の高い情報を使い勝手の良い形で管理できるプラットフォーム提供を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。



TMP開発者へのインタビューの様子

## 創業以来受け継いできたDNAで時代をリードし、NRI自身も変革を続ける



価値共創推進委員会委員長  
執行役員

**清水 雅史**

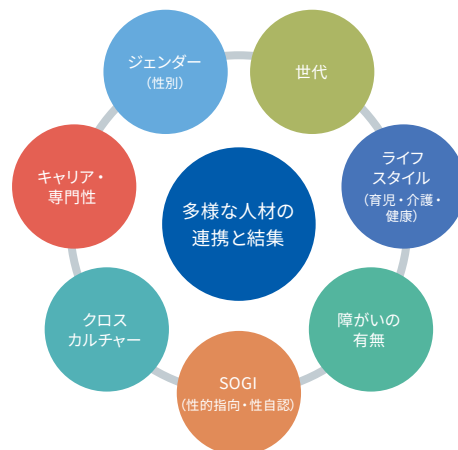
創業時より受け継いできたDNAを社員一人ひとりが再認識し、社会への価値提供をボトムアップで考える活動として、2019年から価値共創活動を続けています。NRIが目指す価値共創は、企業理念 (Mission & Values) から「NRI Group Vision 2030」、中期経営計画までを貫く根幹となる考え方であり、NRIが世の中にとって「なくてはならない存在」であり続けるためにはその実践が不可欠です。私たちのお客様は業界をリードする存在であり、だからこそ私たちが率先して社会課題に対しての見識を高め、自分は何をするのかという確かな考えを持つ必要があります。価値共創推進委員会では、グローバルも含めてNRIの社員一人ひとりが社会価値発揮のマイストーリーを描けるよう、視座を高め、行動を変えていく活動を目指していきます。

## ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

NRIでは、様々な強みや個性を持つ社員一人ひとりの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、生き活きと働き、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

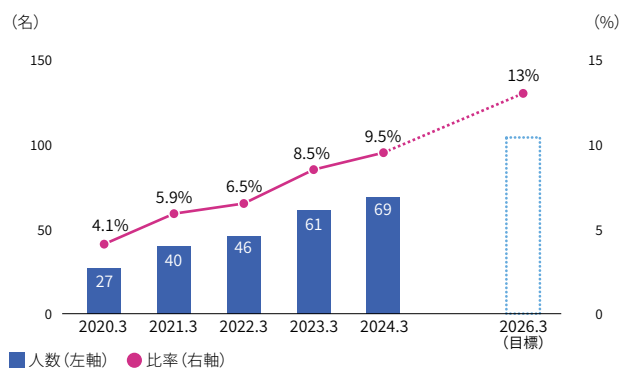


### ▶ 女性活躍の推進

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から開始し、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。2023年4月には新たな「行動計画」を策定し、2026年3月期中に女性の部長・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、ジョブアサイン・育成計画も意識しながら、女性の活躍推進に取り組んでいます。

### 女性管理職(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、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。

毎月「入社時スタートアップ研修」を開催し、会社の制度・ルールや福利厚生、人材育成や「NRIらしい価値共創」について伝えています。また、2024年3月期からは、キャリア入社先輩社員や同期入社社員同士の交流を目的とした「キャリア入社フォローアップ研修」を開始し、キャリア入社社員のコミュニティ形成や人脈づくりを支援しています。各種取り組みの中でも、半期に一度開催しているキャリア入社社員と社長の交流イベントは、毎回好評を博しています。

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



入社後フォローアップ研修

## ▶ 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児休業取得を推奨しています。また、NRIでは働いた時間ではなく、成果に着目した裁量労働制を1994年から導入・運用しており、多くの育児や介護中の社員が有効活用しています。時間制約のある社員がさらに生き活きと成果に着目した働き方ができるように2024年4月から「所定内裁量労働制」を導入しました。「所定内裁量労働制」はみなし労働時間を所定労働時間の7.5時間に限定した制度で、これまでの制限勤務と同程度の業務量に加えて、より柔軟な働き方ができるため、36名中21名が所定内裁量労働制に移行し、時間制約があっても成果に着目した働き方で活躍しています。

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先輩社員などロールモデルを招いた座談会の開催を継続しています。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に開催しています。



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、用度品管理、社員へのマッサージサービス、各オフィスでのカフェ運営など幅広い分野で活躍しています。2023年3月期からは、NRIグループのビジネス領域に範囲を広げ、NRIが提供する金融情報データベース提供サービス(IDS)のデータ入力業務やヘルプデスク業務の一部を担当するなど事業本部特有の業務に取り組み、職域を拡大しています。

またNRIみらい(株)は誰もが働きやすい環境や多様な社員が活躍できる環境づくりに取り組みつつ、NRIに対して「NRIみらい見学会」や「五感フル活用ワークショップ」を開催しています。ダイバーシティの実現やインクルーシブな環境づくりのノウハウを共有することで、グループ全体のD&I推進をリードしています。

加えて、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情報提供を行っています。なお、2024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226名(雇用率2.54%)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。



視覚障がいの疑似体験  
「五感フル活用ワークショップ」

## ▶ 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。

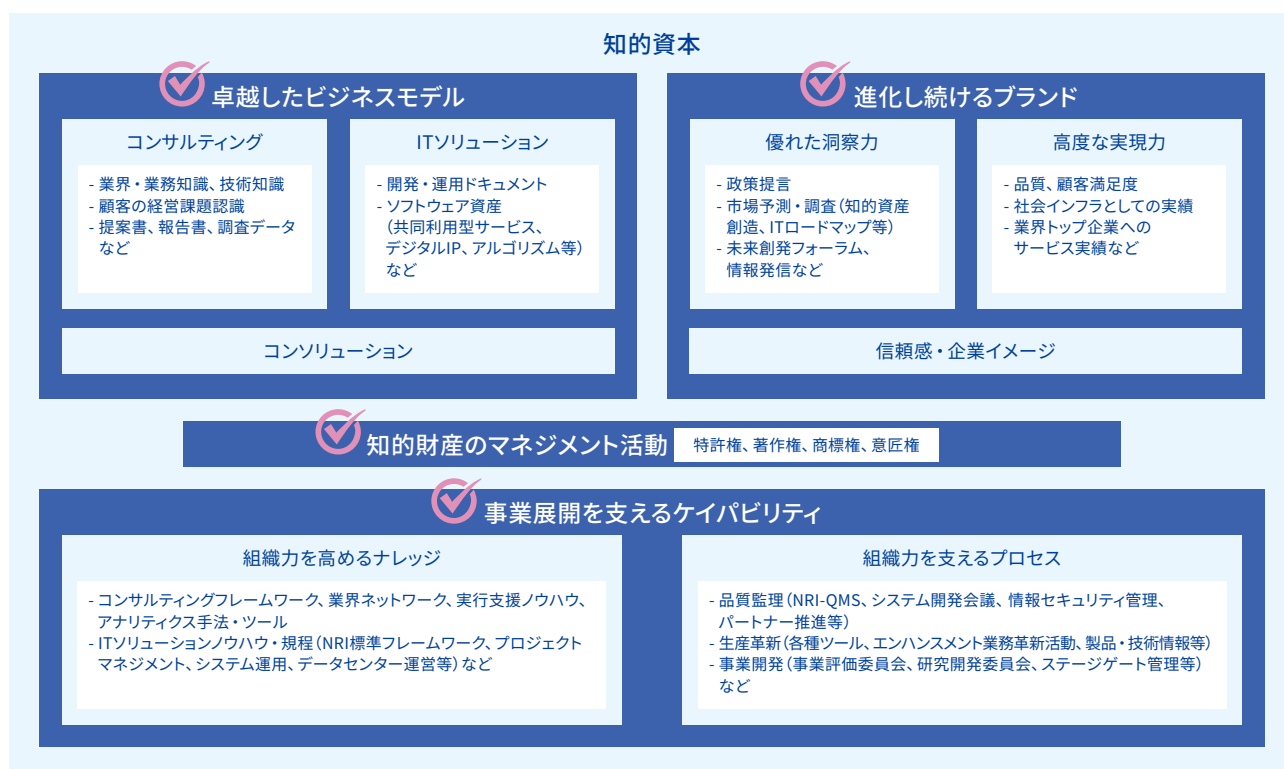


個々の知を組織力に昇華させる

## 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。

NRIは、知的資本のマネジメントを通じて、お客様との長期的な関係を継続しながら、高付加価値のサービスを提供することで成長してきました。私たちは個々の知を比類なき組織力に昇華させる知的資本を創出・蓄積し、時代を超えて継承していきます。



### 卓越したビジネスモデル

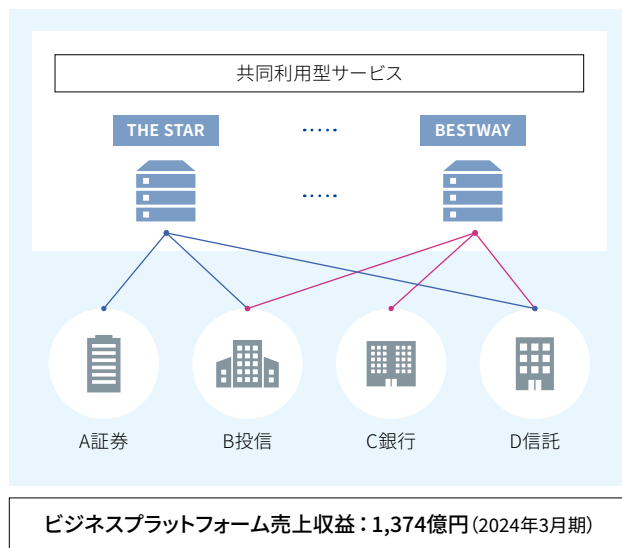
NRIは、コンサルティングとITソリューションというビジネスの両輪が、継続的かつ同時並行的にお客様の改革を支える独自のビジネスモデル(コンソリユーション)を有しています。また、運用・エンハンスや共同利用型サービスといった、継続性の高いビジネスが安定的な収益を生み出しています。さらに、その継続的な事業を支えるソフトウェア資産(共同利用型サービス、デジタルIP等)の付加価値を高め続けることで、競争優位性を実現しています。

## ▶ 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	86社		2012年稼働 Value Direct インターネットバンキングシステム	25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	30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4,300万件
	1993年稼働 T-STAR 資産運用会社向け 信託財産管理システム	81社		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	429社※
	1997年稼働 BESTWAY 銀行等向け投信窓口座管理システム ※ 生損保・投信会社等も含む	109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 一覧」の利用企業より	95社※

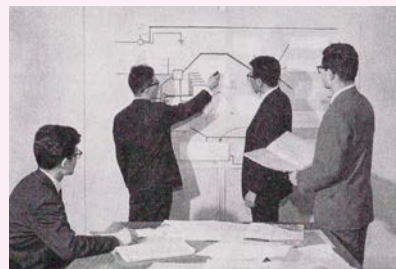
利用社数および件数は2024年3月31日時点

## THE STAR 誕生50周年

証券会社向け総合バックオフィスシステム「THE STAR」は、多くのお客様に支えられ、2024年に誕生50周年を迎えました。

「THE STAR」のルーツである「STAR-I」は、証券会社のバックオフィス業務を大幅に効率化する業界初の共同利用型システムとして1974年5月に稼働を開始しました。その後も、環境の変化にいち早く対応しながら機能を拡充するだけでなく、先進的な技術の適用にも挑戦し、「STAR-II」「STAR-III」、そして現在の「STAR-IV」を含む「THE STAR」サービスへと進化させてきました。

50年前に創り出された優れた知的資本は、長期にわたる蓄積と継承、進化を経てNRIの競争力となり今日の成長を支えています。NRIはこれからも卓越した知的資本を創出・蓄積しながら、証券業界の発展に貢献し、価値の創出につなげていきます。



システム開発に向けて行った事務フロー分析

## 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 TECH & SOCIETY  
「WIRED」日本版編集長 松島倫明氏(右)とNRI未来創発センターデジタル社会研究室室長 森健(左)の対談

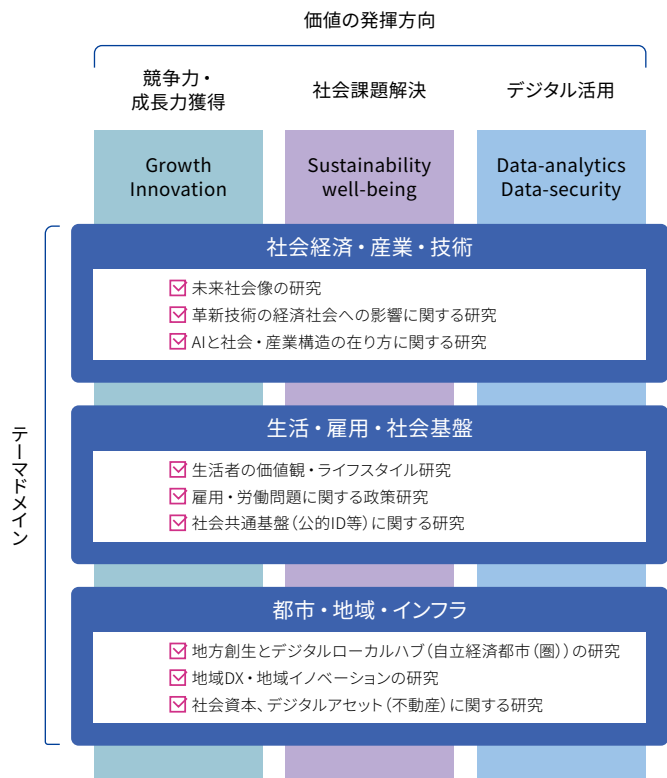
### 未来社会を洞察し、社会課題の提起・克服を提言する専門家集団の挑戦

NRIのシンクタンク機能をリードする未来創発センターは、AI、テクノロジーがもたらす未来社会の姿を洞察するとともに、不透明さを増す世界・日本が直面する社会・経済課題に対し、様々なエビデンスや科学的な判断に基づいた処方箋を提示・発信する「未来志向型シンクタンク」を目指しています。

社会・経済・生活・都市等の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、社会課題解決に資する様々な提言と、日本の競争力強化に向けた提案を行います。また国内外の様々な主体と連携し、課題解決の実践にも取り組んでいます。

### 蓄積した知的財産の発信によるプレゼンス向上

社会・経済を捉える各領域における独自の調査・研究活動の成果を書籍・レポート・各種メディア等を通じて広く発信し、分析・提言力に対する信頼性を高め、「シンクタンク」としての世の中での存在感をさらに増していきます。今後も引き続き、社会の動向を多角的に捉え、研究領域を柔軟に変えつつ、すでに培った知的資産を有効に活用した研究・分析を進めていきます。



## 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

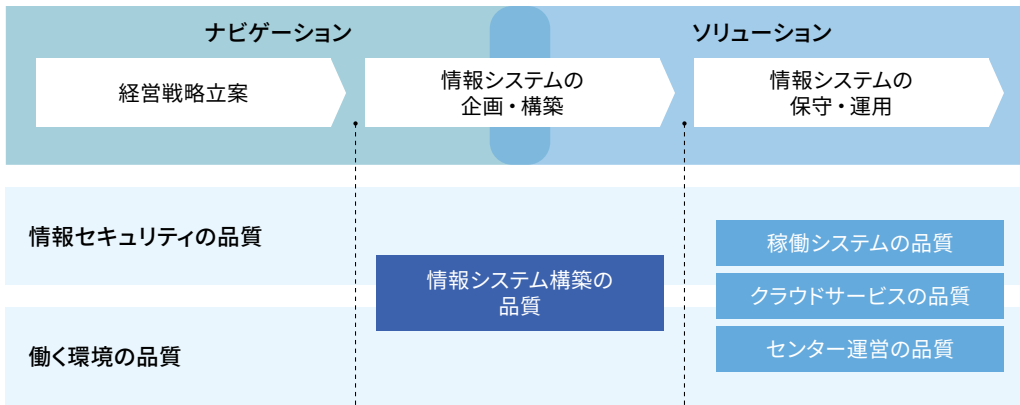
## 事業展開を支えるケイパビリティ

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。

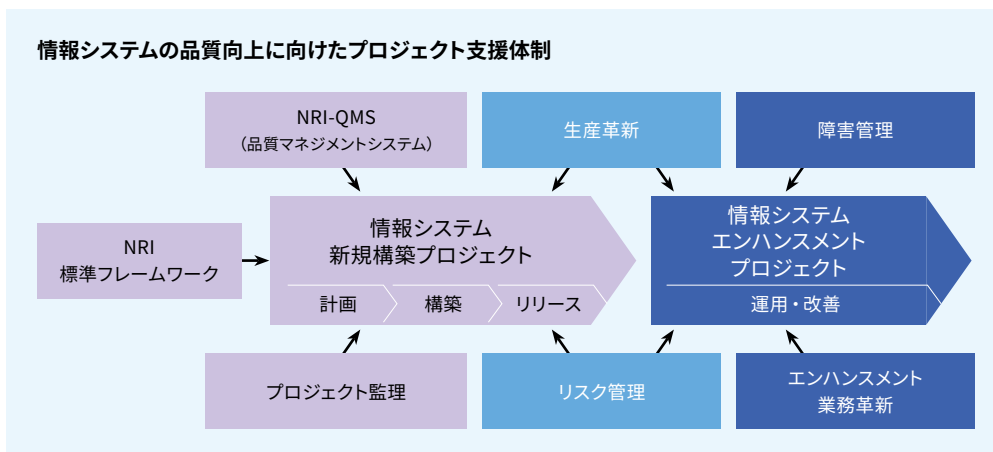
#### NRIの品質フレームワーク



#### 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。



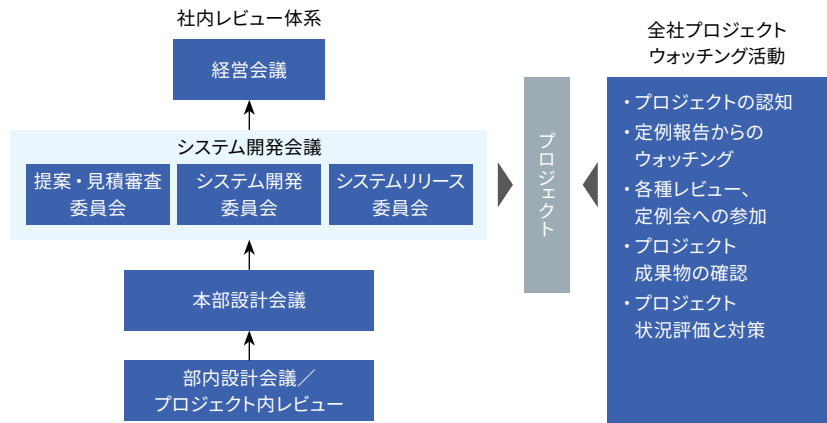
情報システム構築の品質を支える

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。

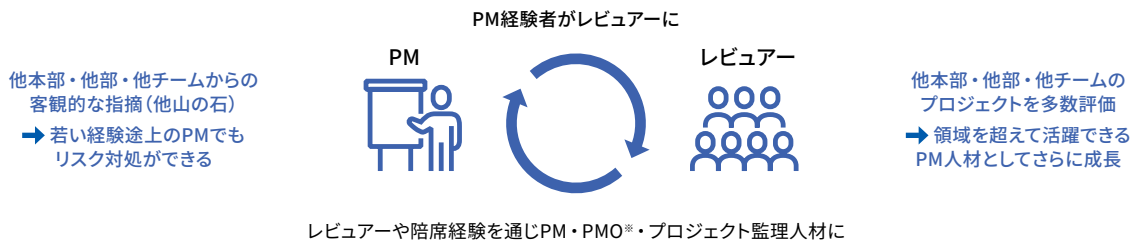
社内レビューを単なるプロセスチェックに終わらせず、各本部から集まった委員がシステムの内容にまで厳しくチェックを行うことにより、高品質を実現しています。

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



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

稼働システムの品質

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

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

生産革新の取り組み

社会環境が大きく変化する一方で、長年保守・運用しているシステムの複雑化などにより、従来の手法を変える挑戦の重要性が増しています。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：38,820m<sup>2</sup>  
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：15,888m<sup>2</sup>  
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：18,360m<sup>2</sup>  
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」への想いを定着させることを目指し、「安全・安心フォーラム」を開催しています。10回目の開催となる2024年3月期は、合同会社おもてなし創造カンパニー代表 矢部輝夫氏を講師に迎え、「みんなでつくる安全とおもてなし」と題して講演をいただきました。講演では、「危険からの回避・防御」「組織改革Resilience Engineering」について、具体的な事例を用いてお話をいただきました。

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、データセンターの安定稼働に対する誓いの場としています。



合同会社おもてなし創造カンパニー  
代表 矢部 輝夫氏

### NRIに対する認証や保証の例

- ・ISO9001 (品質マネジメントシステム)
- ・ISO14001 (環境マネジメントシステム)
- ・ISO20000 (ITサービスマネジメント)
- ・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](https://www.nri.com/jp/site/security_declare)

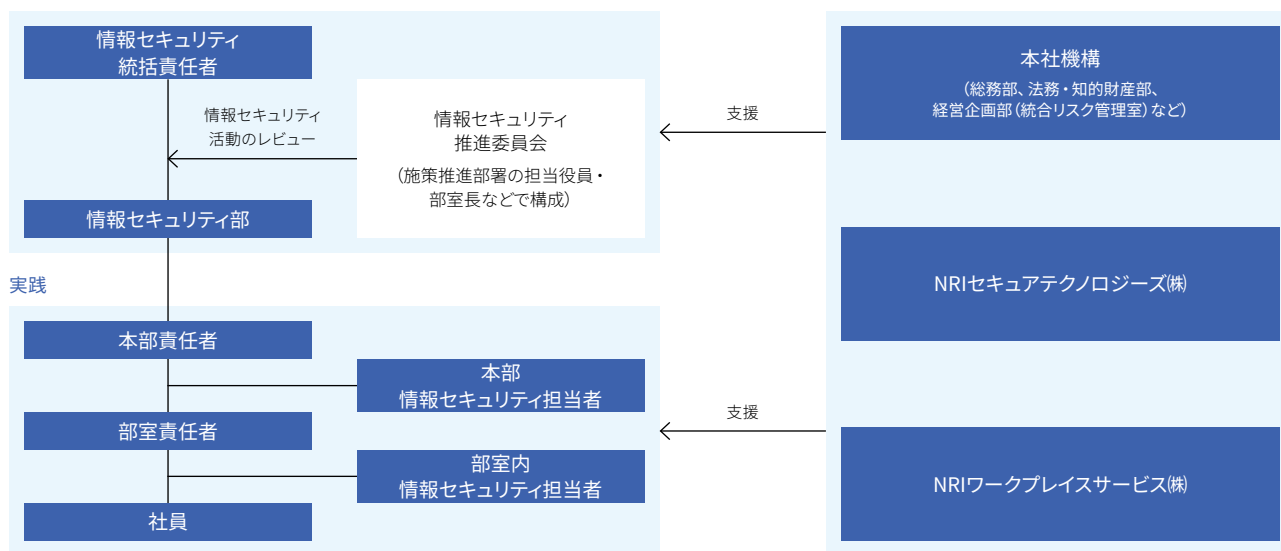
### 情報セキュリティに関する関連規程

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

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

### 情報セキュリティ管理体制

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、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を配置し、組織横断的な活動を行えるメッシュ構造を構築しています。これにより、情報セキュリティ施策の促進に加え、サイバー攻撃や情報漏えい事故などの、緊急事態への迅速かつ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㈱をグループ内に有し、その技術やノウハウ、知識を各種施策の立案、実施に活かしています。

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

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

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

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

- \*1 マルウェア：悪意のあるソフトウェアの総称であり、コンピュータに感染することによって、スパムの配信や情報窃取などの遠隔操作を自動的に実行するプログラムのこと。
- \*2 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
- \*3 Web Application Firewall：ウェブアプリケーションの脆弱性を悪用した攻撃を検出、あるいはその攻撃を防御するシステム
- \*4 標的型攻撃に使われるマルウェアは、その会社専用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、情報採取やそのための事前活動といった振る舞いをしないかを調べ、駆除するための対策とする
- \*5 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

## NRIセキュアテクノロジーズ株式会社

NRIセキュアテクノロジーズ(株)は日本でインターネットが普及し始めた1995年にNRIの社内ベンチャーとして、企業ネットワークの監視事業をスタートさせました。その後、マネージドセキュリティコンサルティングサービス、セキュリティ診断サービスの提供などを経て、情報セキュリティの専門企業として2000年にNRIより独立しました。

社会的なインフラとしてインターネットが普及し、ビジネスや生活との関わりが深くなるにつれ、サイバー攻撃や犯罪の規模は拡大し、悪質性も高まっています。また、企業を狙ったサイバー攻撃は増加し続けており、ITおよびインターネット進化や利用領域の拡大に伴ってリスクもますます高まり続けています。このような攻撃やリスクからお客様のビジネスを守るため、NRIセキュアでは、情報セキュリティに関わるあらゆる課題の解決を支援しています。



## 社会やニーズの変化、技術動向に応じたサービス・製品を4つのコア事業で提供

### 4つのコア事業

コンサルティング事業	DXセキュリティ事業
顧客密着型の問題解決支援	デジタルトランスフォーメーションを支えるセキュリティ
マネージドセキュリティサービス事業	ソフトウェア事業
24時間365日のセキュリティ監視サービス	日本市場に合わせた自社開発のソリューション

### 注力するセキュリティ分野

#### デジタルトラスト

アイデンティティ(ID)、データ、サービス、サプライチェーン、AI等の信頼性(トラスト)が確保された「デジタルトラスト基盤」を創出し、企業の業界を超えたデジタルサービスの協創を支援します。

#### 法制度対応支援

社会全体のセキュリティの向上に向け、随時改正される国内外の法制度・規制の動向を先取りし、企業の迅速な法規制対応を支援します。

#### IoTセキュリティ

IoTセキュリティ関連の法規制やガイドラインへの対応支援をはじめ、車両やデバイスの診断、制御系ネットワークの可視化、PSIRTの構築・運用支援をマネジメントとテクノロジーの両面から行います。

#### グローバル対応セキュリティ

グローバルでビジネスを展開する企業の日本本社および海外支社のセキュリティ対策をトータルで支援します。

## 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(株)

NRIセキュアテクノロジーズ(株)は、北米大手リサーチ・コンサルティング会社、フロスト&サリバンが主催する「2023フロスト&サリバン ベストプラクティスアワード」において、サイバーセキュリティサービスを提供する日本企業として最高位の表彰(カンパニーオブザイヤー賞)を受けました。また、特権アクセス管理の分野でも、国内市場における最高位の表彰を同社から受けています。





## ビジネスパートナーとの協働による 地球環境への貢献

NRIは、気候変動や生物多様性への対応を含む地球環境の保全・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、その洞察力と実現力を活かしながら解決に取り組み、あらゆるステークホルダーと連携して持続可能な未来社会づくりに貢献します。

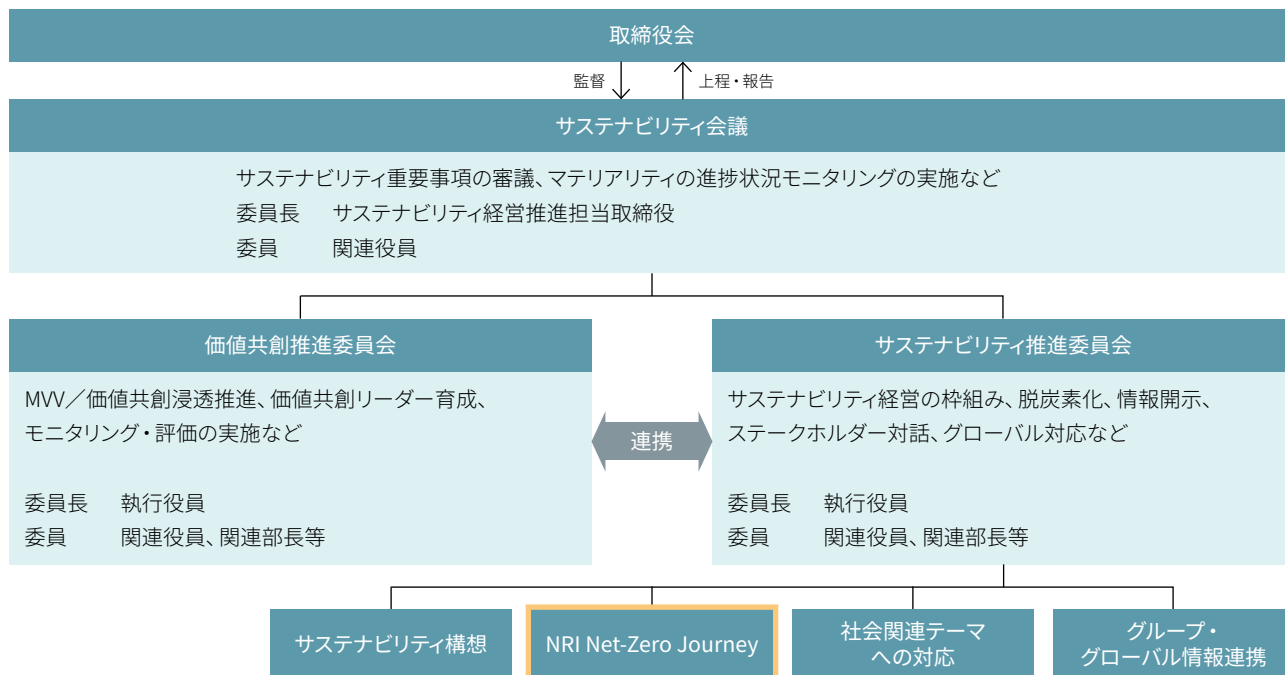
### 気候変動対応や自然資本の保全・回復に向けた取り組み(TCFD・TNFD)

#### ▶ ガバナンス

NRIは、気候変動や生物多様性への対応を含むサステナビリティを重要な経営課題に位置付けています。取締役会の構成や監督においてサステナビリティを考慮し、サステナビリティに知見のある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と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回以上報告しています。

#### サステナビリティに関するガバナンス体制



## NRI Net-Zero Journeyの推進

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

なお、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。

### 取締役会での気候変動や自然資本に関連する主な審議・報告事項(2024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)
- ・環境目標達成に向けた移行計画・投資計画の策定状況
- ・TCFD・TNFDに基づく情報開示の推進状況

### サステナビリティ会議での気候変動や自然資本に関連する主な審議・報告事項(2024年3月期)

- ・役員の株式関連報酬におけるサステナビリティ(気候変動を含む)の取り組み状況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

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

	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
2022年3月期	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
2024年3月期	より高度な再生可能エネルギーの調達に向けた構想
	ビジネスパートナーの環境目標設定支援状況
	全社におけるTCFD・TNFDシナリオ分析の検討状況

## ▶ 戦略

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

気候変動によるリスク・機会の特定 (TCFDシナリオ分析)

想定シナリオ

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

参照したシナリオと想定内容

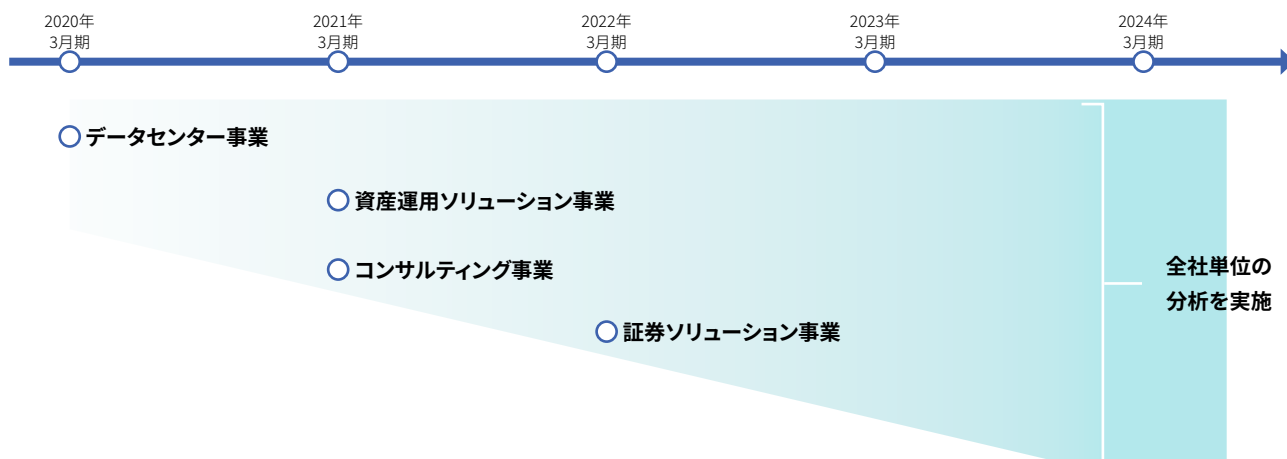
	1.5°Cシナリオ (規制・対策強化シナリオ)	4°Cシナリオ (現行シナリオ)
参照シナリオ	IEA Sustainable Development Scenario (SDS) IEA Net Zero Emission Scenario by 2050 case (NZE) IPCC RCP 2.6 IPCC RCP 1.9	IEA Stated Policies Scenario (STEPS) IPCC RCP8.5
想定内容	<p>● 政策面①+技術面</p> <p><b>炭素税導入</b> 75~140ドル/t-CO<sub>2</sub></p> <p><b>新技術向け補助金等</b> 環境関連技術向けの補助金等が充実</p> <p>企業の収益構造、企業価値等へ影響大</p>	<p>● 政策面①+技術面</p> <p><b>炭素税導入</b> 30~50ドル/t-CO<sub>2</sub></p> <p><b>新技術向け補助金等</b> 環境関連技術向けの補助金は一定程度</p> <p>企業の収益構造、企業価値等へ影響小</p>
	<p>● 政策面②</p> <p><b>ESGや気候関連の開示強化</b> 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</p>	<p>● 政策面②</p> <p><b>ESGや気候関連の開示強化</b> 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</p>
	<p>● 経済・社会面</p> <p><b>環境・社会への関心向上</b> 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</p>	<p>● 経済・社会面</p> <p><b>環境・社会への関心向上</b> 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</p>
	<p>● 自然環境面</p> <p><b>自然災害の激甚化</b> 現状と大きな変化はない</p>	<p>● 自然環境面</p> <p><b>自然災害の激甚化</b> 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</p>

NRIにおけるリスク・機会の特定


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

気候変動対応や自然資本の保全・回復に向けた取組み (TCFD・TNFD)  
<https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/tcfd>

事業別シナリオ分析の実施状況



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

気候変動によるNRIのリスク・機会と財務的影響  P.86-87

また、このうち代表的なリスク・機会の一部については、NRIの事業全体における財務インパクトを以下のように試算しています。

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

分類		影響	試算値	試算の前提、リスク低減の可能性など
移行	リスク	炭素税導入による費用負担増	約10～20億円	現在の再生可能エネルギー利用量を変えないまま事業が拡大した場合、温室効果ガスの実質排出量から税額を算定(炭素税価格はIEAのシナリオを活用)。 ただし、低炭素移行計画に基づき、2031年3月期に再生可能エネルギー利用率100%を達成できた場合、税額はほぼゼロに抑えられる。
移行	機会	顧客の脱炭素化への移行によるコンサルティング・ITソリューションの売上増	約60～70億円	脱炭素をテーマとしたコンサルティングは、現在の受注額から連結売上収益の伸びに従って拡大すると仮定し、増額分の全額を計上。 また、ビジネスプラットフォーム事業について、同様に連結売上収益の伸びに従って拡大すると仮定し、このうち増額分の1割を顧客の脱炭素化への移行に起因するものとして計上。
物理	リスク	自社の被災による事業活動の中断	約10～20億円	大規模な水害等によりデータセンター周辺のインフラ(電気・水道・通信など)が影響を受け、NRIのビジネスプラットフォームの運用収入が2日間得られなかった場合の、売上の減少額を算定。 ただし、首都圏のデータセンターが稼働しない場合に大阪第二データセンターをDRサイトとして活用するなど、災害時にもシステムを停止させないための様々な対策や訓練を常時から行っているため、このリスクが顕在化する可能性は極めて低いと考えられる。
物理	リスク	ビジネスパートナーの被災によるサプライチェーンの寸断	約20～30億円	大規模な水害等により、NRIがシステム開発を委託しているビジネスパートナーの1割(調達額ベース)が1ヵ月間活動できなくなる場合を想定し、プロジェクトの遅延による売上の減少額を算定。

#### シナリオ分析結果の活用

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

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

気候変動によるNRIのリスク・機会と財務的影響

カテゴリ	気候関連の一般事象	NRIのリスク・機会および財務的影響							
		分類	影響	発生度 <sup>※1</sup>	影響度 <sup>※2</sup>			対応策 (リスクの場合)	
					短期	中期	長期		
移行	政策・法規制	炭素税の導入	リスク	炭素税導入による費用負担増	大	1	2	2	再生可能エネルギーの導入拡大
		排出権取引の進展	機会	排出権取引のビジネス化によるコンサルティング・ITソリューションの売上増	中	1	1	2	—
		AI利用拡大に伴うエネルギー消費への規制強化	リスク	規制強化に伴うデータセンターの費用負担増	中	1	1	2	再生可能エネルギーの安定調達、省エネルギーの推進
移行	技術	エネルギー効率・省エネルギー関連技術の進歩	機会	エネルギー効率化による費用負担減	大	1	1	1	—
		再生可能エネルギーの普及	リスク	さらなる再生可能エネルギーの導入・高度化による費用負担増	大	1	1	2	省エネルギーの推進
		水素・蓄電池・炭素回収貯留など新技術の進歩	機会	気候変動関連コンサルティングの売上増	中	1	1	1	—
移行	市場	企業における気候変動への対応強化	機会	顧客の脱炭素化への移行によるコンサルティング・ITソリューションの売上増	中	2	2	3	—
			機会	顧客のScope3削減ニーズ拡大に伴う共同利用型サービスの競争力向上	中	1	1	1	—
			リスク	顧客の脱炭素化の失敗による業績悪化に伴うコンサルティング・ITソリューションの売上減	小	1	2	2	顧客の脱炭素化支援の拡大
		生活者における気候変動への関心向上	機会	生活者のサステナブル関連金融商品のニーズ増に伴う従量課金型ソリューションの売上増	大	1	1	1	—
		原燃料価格の上昇	リスク	電気代等の費用負担増	中	1	2	2	省エネルギーの推進
移行	評判	企業の取引条件における気候変動への対応重視	リスク	顧客からの脱炭素化要請による対応コスト増、未対応時の競争力低下	大	1	1	1	再生可能エネルギーの導入拡大
		投資家の意思決定におけるESG観点の重視	機会	投資家からの投資増加、評判向上	中	1	1	1	—
		採用市場におけるESG観点の重視	機会	優秀な人材を確保できる機会の増加、評判向上	中	1	1	1	—
物理	急性	異常気象の激甚化、洪水	リスク	自社の被災による対応コスト増、資産の復旧、事業活動の中断	小	2	2	2	BCPの訓練・実行
			リスク	ビジネスパートナーの被災によるサプライチェーンの寸断	小	2	2	2	ビジネスパートナーも含めたBCPの訓練・実行
			リスク	顧客の被災(社会の経済活動の停滞)によるコンサルティング・ITソリューションの売上減	小	2	2	2	防災・減災に関する社会提言・情報発信等
物理	慢性	気象パターンの変化	機会	気象パターン変化への対応に向けたコンサルティングの売上増	中	1	1	1	—
			リスク	データセンターの冷却コスト増	中	1	1	1	省エネルギーの推進

※1 2031年3月期までの発生可能性。大：高いと想定(概ね50%以上)、中：低いと想定(概ね50%未満)、小：極めて低いと想定(概ね5%未満)。

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



事業別シナリオ分析(2020年3月期～2022年3月期実施)				
	分析年度	対象事業	影響	財務インパクト(試算)
	2020年3月期	データセンター事業	炭素税導入による電気代上昇	約3.1～4.2億円
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	炭素税導入等による顧客の資産残高変動	売上-1%～+3%
	2022年3月期	証券ソリューション事業	炭素税導入による電気代上昇、サーバーなどの機械製造コストの増加	売上-3%～+12%
	2020年3月期	データセンター事業	再生可能エネルギー調達によるコスト増	約5.6～6.7億円
	2022年3月期	証券ソリューション事業	再生可能エネルギー調達によるコスト増	費用+1%
	2021年3月期	コンサルティング事業	気候変動関連コンサルティングの売上増	(数値は非開示)
	2021年3月期	コンサルティング事業	脱炭素化への移行に向けた戦略構築・事業構造変革等コンサルティングの売上増	(数値は非開示)
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	資産運用会社における企業情報整理ニーズ増、ESG投資・サステナブルファイナンスに関する開示強化支援ニーズ増	売上+1%～+2%
	2021年3月期	コンサルティング事業	顧客の脱炭素移行失敗による業績悪化、案件減少	(数値は非開示)
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	企業の競争力、企業価値の変化による顧客の資産残高の変化	(「炭素税導入による費用負担増」に合算)
	2022年3月期	証券ソリューション事業	企業の競争力、企業価値の変化による顧客の資産残高の変化	(「炭素税導入による費用負担増」に合算)
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	資産運用会社が開発する個人向け金融商品におけるESG関連の説明ニーズ増	売上-0%～+0%
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	資産運用による環境・社会への影響の可視化ニーズ増	売上-0%～+0%
	2022年3月期	証券ソリューション事業	個人投資家のサステナブル投資の拡大	売上-0%～+0%
	(各期)	(各事業)		(「炭素税導入による費用負担増」に合算)
	2022年3月期	証券ソリューション事業	顧客側の取引条件に再生可能エネルギー利用率に関する要請が追加	影響なし
	2020年3月期	データセンター事業	データセンター設備の被災	(ハザードマップから見て影響小)
	2022年3月期	証券ソリューション事業	広域被災への対応に伴うコスト増	費用+7%～+8%
	2022年3月期	証券ソリューション事業	被災下における、開発継続のための代替拠点の利用コスト増	費用+1%～+4%
	2021年3月期	コンサルティング事業	経済活動の停滞によるコンサルティングニーズ減	売上-12%
	2021年3月期	資産運用ソリューション事業	経済活動の停滞による顧客の資産残高減	売上-2%～-0%
	2022年3月期	証券ソリューション事業	市場取引の停止による売上減	売上-5%～-0%
	2021年3月期	コンサルティング事業	対応策の構築に向けたコンサルティングニーズ増	(数値は非開示)

自然資本に関するリスク・機会の特定 (TNFDシナリオ分析)

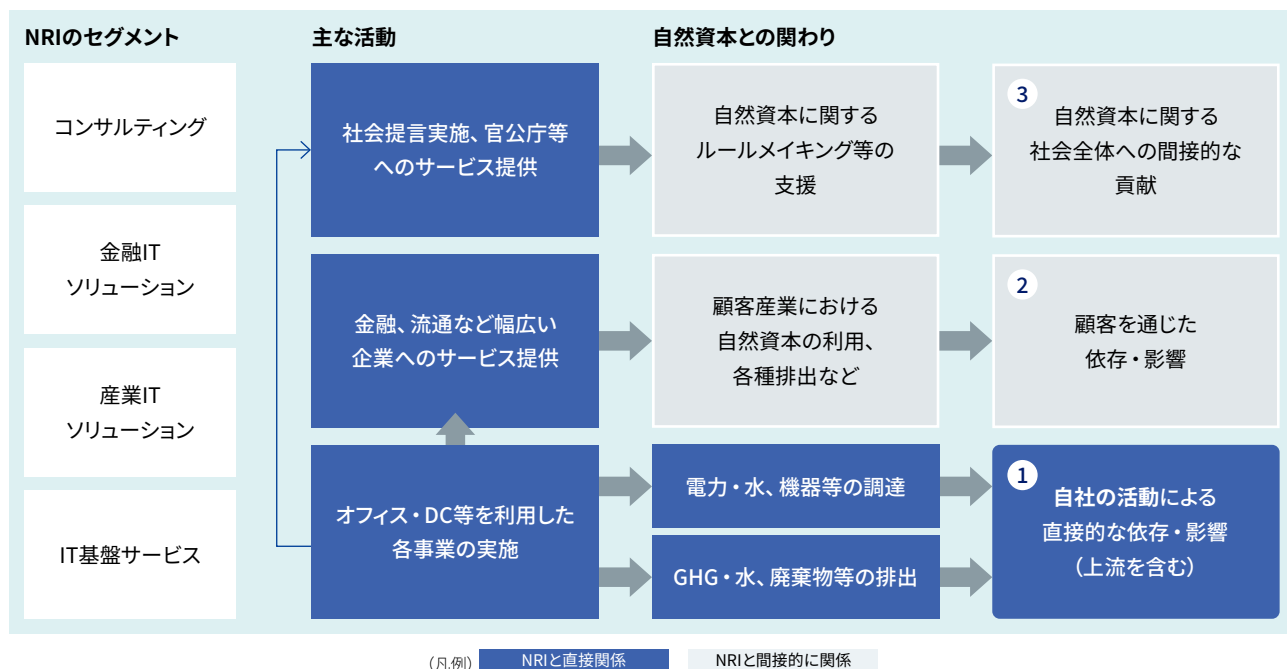
自然との接点の認識

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

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

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

NRIの事業と自然との接点



LEAP分析に基づくNRIのリスク・機会の特定

この結果を踏まえ、2024年3月期は、自然関連のリスク・機会の特定に向けたさらなる検討を行いました。

LocateおよびEvaluateでは、地理的な情報も含め、NRIと自然との依存・影響の関係をより詳しく調査しました。ENCORE等のツールを用いて調査したところ、NRIはデータセンターやオフィスにおいて主に廃棄物・温室効果ガスの排出で自然に影響を与え、また、特にデータセンターにおいて主に水資源に依存している可能性が高いことが確認できました。このうち、温室効果ガスの排出による影響の詳細は、前述のTCFDシナリオ分析に記した通りです。水の利用や廃棄物の排出については、地域全体の利用量および排出量から見ると微量であり、現時点ではNRIの事業単独で自然の状態を大きく変化させるほどではないと考えられます。なお、NRIの一部の拠点が鳥獣保護区に近接していますが、NRIの事業がそれらの地域へ直ちに及ぼす影響は確認されませんでした。今後もこれらの拠点における自然への影響の有無については注視していきます。

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

自然資本に関連するNRIのリスク・機会と財務的影響 P.90-91

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

## ▶ リスク管理

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

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

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チブの状況、サービス提供部門からの情報等を勘案し、各気候関連リスクに対する施策の検討および決定を行っています。

## ▶ 指標と目標

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

### NRIの環境目標

指標	目標	(参考)2024年3月期実績		
		削減率	実績値	
温室効果ガス	温室効果ガス排出量削減率 (基準年：2020年3月期)	[2031年3月期] Scope1+2：97%削減、残余排出量は中和化 <sup>※1</sup>	86%減	8千t <sup>※2</sup>
		[2031年3月期] Scope3：30%削減	21%増 <sup>※3</sup>	218千t <sup>※3※4</sup>
		[2051年3月期] Scope1+2+3：ネットゼロ (92%削減、残余排出量は中和化 <sup>※1</sup> )	6%減 <sup>※3</sup>	226千t <sup>※3</sup>
	再生可能エネルギー利用率	[2031年3月期] 100%	—	95% <sup>※2</sup>
水資源	上水使用量 (基準年：2014年3月期、 対象：データセンター)	[2031年3月期] 10%削減	26%減	174千m <sup>3</sup> <sup>※2</sup>
廃棄物	廃棄物最終処分量 (基準年：2021年3月期、 対象：国内)	[2028年3月期] 10%削減	71%減	23t
省エネルギー	省エネルギー施策 <sup>※5</sup> による電気使用削減量 (基準年：2024年3月期、 対象：データセンター)	[2031年3月期] +1,000千kWh	—	+0千kWh (基準年のため)

※1 残余排出量とは目標年度の時点で当社グループのバリューチェーン内で削減できない排出量、中和化とはバリューチェーンの外で炭素除去技術等を活用し残余排出量を相殺すること。

※2 実績値は第三者保証を取得しています。

※3 Scope3は環境省のガイドラインに定める簡易な算定方法に基づいて算定しており、実際の削減効果が数値に反映されていません。算定方法の見直しを現在検討中です。

※4 ※3の簡易な算定方法を前提とした上で、記載の値は第三者保証を取得しています。

※5 フリールーリング、空調の機械学習最適化など。

自然資本に関連するNRIのリスク・機会と財務的影響

関連する自然資本	カテゴリ	依存・影響の範囲	NRIのリスク・機会	
			分類	影響
水	移行 法規制	① 自社の活動による依存・影響 (※①は上流含む、以下同様)	リスク	水資源に関する規制対応によるNRIのコスト増
	移行 技術	① 自社の活動による依存・影響	リスク	水資源への負荷を低減する新技術導入に伴うNRIのコスト増
	物理 急性	① 自社の活動による依存・影響 ② 顧客を通じた依存・影響	リスク	洪水の発生による影響 (NRI・ビジネスパートナー・顧客の被災) ※ このリスクについては、前述のTCFDシナリオ分析で認識しています
	物理 慢性	① 自社の活動による依存・影響	リスク	水資源の利用制限・枯渇によるNRIの調達コスト増、事業中断
		② 顧客を通じた依存・影響	リスク	水資源の利用制限・枯渇による顧客のコスト増、NRIの受注減
廃棄物	移行 法規制	① 自社の活動による依存・影響	リスク	廃棄物に関する規制対応によるNRIのコスト増
	移行 技術	① 自社の活動による依存・影響	リスク	廃棄物を削減する新技術導入に伴うNRIのコスト増
自然資本(全般)	移行	① 自社の活動による依存・影響	リスク	自然への配慮・対応不足に伴うNRIの評判低下、優秀人材の流出
			リスク	自然資本への対応に関する顧客からの取引条件変化 (NRIの対応コスト増、未対応時の受注減)
	移行 市場	② 顧客を通じた依存・影響	機会	ネイチャーポジティブに向けたNRIのコンサルティング・ITソリューションの売上増
		③ 社会全体への間接的な貢献	機会	ネイチャーポジティブに関する情報発信・社会提言を通じた社会全体の変革への貢献

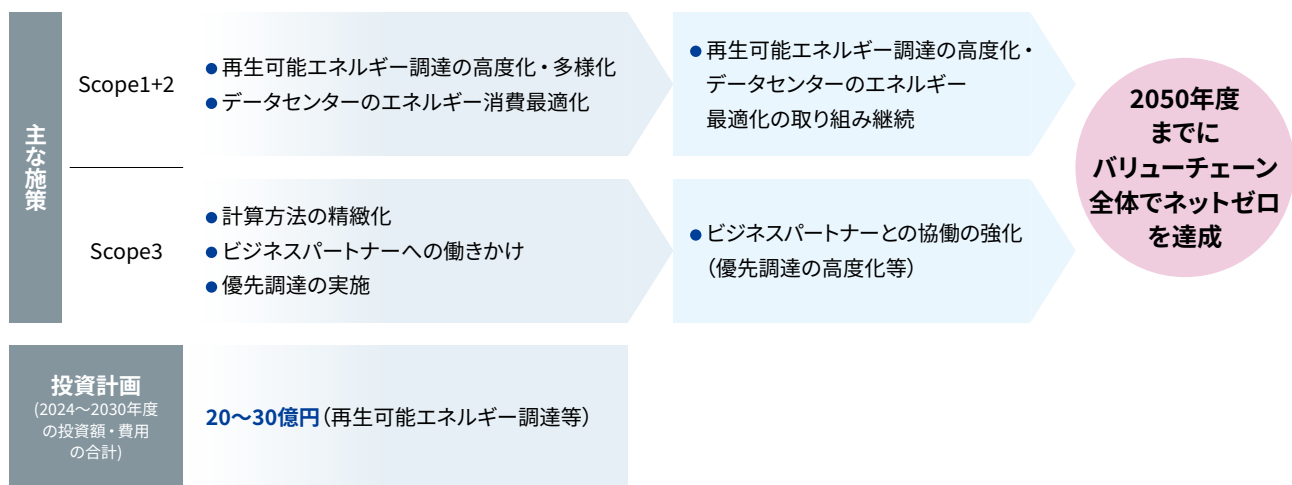
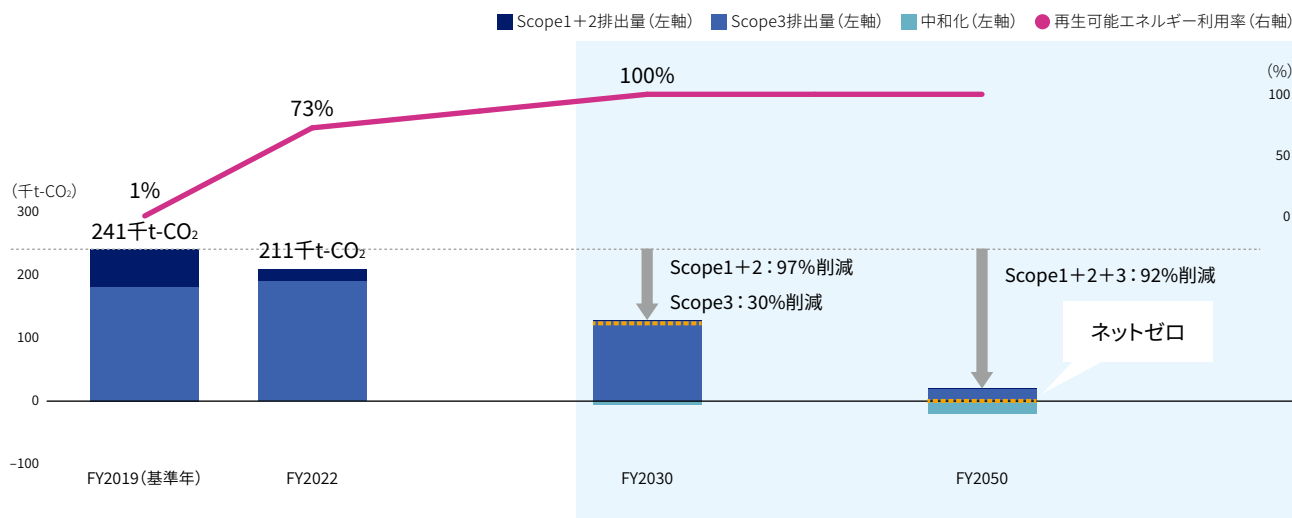
※1 2031年3月期までの発生可能性。大：高いと想定(概ね50%以上)、中：低いと想定(概ね50%未満)、小：極めて低いと想定(概ね5%未満)。  
 ※2 現状のままリスク対応等をしなかった場合の財務への年間最大影響額。3：100億円以上、2：10～100億円、1：10億円未満。また、政策動向や事業規模等に応じ、時間軸によって影響度は変動するものと想定。短期：2026年3月期まで、中期：2031年3月期まで、長期：それ以降。

発生度 <sup>*1</sup>	影響度 <sup>*2</sup>			対応策 (リスクの場合)	セグメント別の主なリスク・機会	
	短期	中期	長期		セグメント	影響
中	1	1	1	雨水利用、排水の循環利用、外部からの再生水利用	金融ITソリューション 産業ITソリューション	水資源関連対策コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
					IT基盤サービス	データセンター運営における水資源関連対策コスト増
中	1	1	1	新技術導入時における精査	金融ITソリューション 産業ITソリューション	水資源関連の新技術導入時コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
					IT基盤サービス	データセンターへの水資源関連新技術導入によるコスト増
小	1	1	1	水リスクの定期的な確認、準備	金融ITソリューション 産業ITソリューション	水調達コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
					IT基盤サービス	データセンター運営における水調達コスト増
小	1	1	1	水資源関連コンサルティングの拡大	産業ITソリューション	流通・製造等の顧客企業の水調達コスト増に伴うNRIの受注減
中	1	1	1	リサイクル可能な素材の選択、リサイクル率の向上	金融ITソリューション 産業ITソリューション	廃棄物関連対策コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
					IT基盤サービス	データセンター運営における廃棄物関連対策コスト増
中	1	1	1	新技術導入時における精査	金融ITソリューション 産業ITソリューション	廃棄物削減の新技術導入時コスト増に伴うデータセンター利用料の増加
					IT基盤サービス	データセンターへの廃棄物削減新技術導入によるコスト増
中	1	2	2	自然資本に対する目標設定、分析高度化、発信強化	全セグメント	自然資本への対応が消極的とみなされた場合の顧客離れ、評判低下、優秀人材流出
大	1	1	1	早期かつ適切な対応に向けた顧客との対話	コンサルティング 金融ITソリューション 産業ITソリューション	顧客からの取引条件変化に伴うNRIの対応コスト増、未対応時の受注減
					IT基盤サービス	自然に配慮したデータセンターへの取り組みコスト増
中	2	2	3	-	コンサルティング	ネイチャーポジティブ(サーキュラーエコノミー等のDX3.0テーマ)に向けたコンサルティングニーズ増
					金融ITソリューション	サステナブルファイナンスの拡大に伴う売上増
					産業ITソリューション	食品ロス削減・物流効率化関連のニーズ増
					IT基盤サービス	自然に配慮したデータセンターへのニーズ増
中	2	2	3	-	コンサルティング	ネイチャーポジティブに関する情報発信・社会提言(主にシンクタンク機能)を通じた社会全体の変革への貢献

## 2050年度ネットゼロ実現に向けた取り組み

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

### NRIの温室効果ガス排出量削減目標と移行計画



#### ▶ 再生可能エネルギー調達の推進 (Scope2)

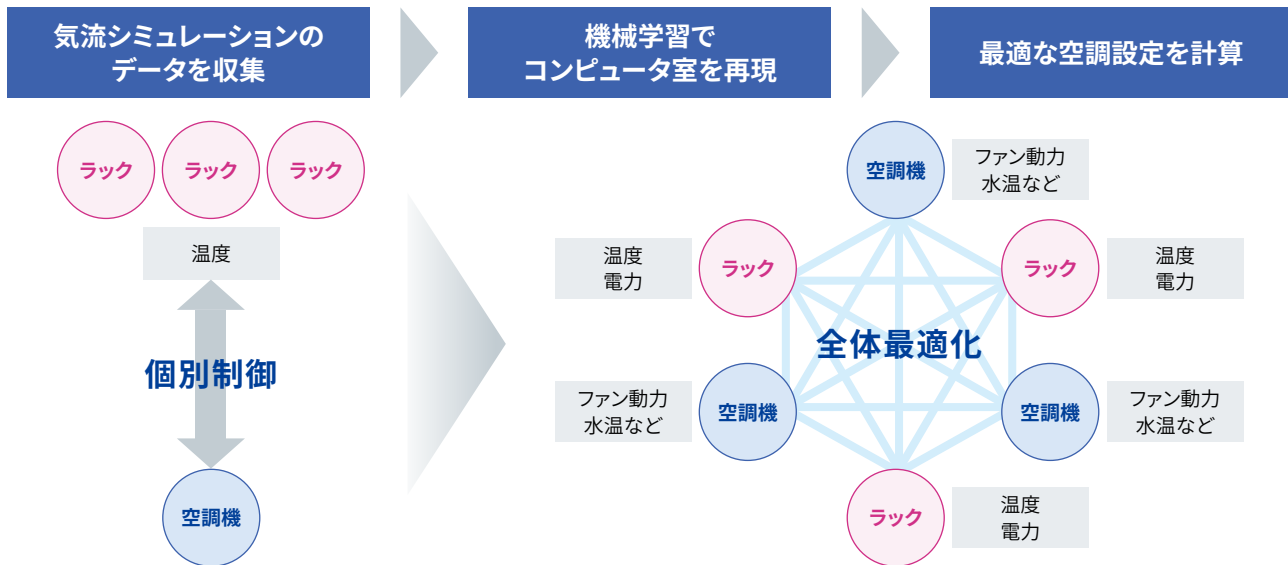
NRIは2019年2月にRE100に加盟し、2031年3月期までにNRIで使用する電力を100%再生可能エネルギーにする目標を掲げています。電力消費量の大きいデータセンターや主要なオフィスで使用する電力については、再生可能エネルギーへの切り替えを実施し、2024年3月期における再生可能エネルギー利用率は国内3か所全てのデータセンターで100%、国内・海外のオフィスを含めた全体では95%になりました。

#### ▶ データセンターにおける脱炭素化に向けた取り組み (Scope2)

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

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

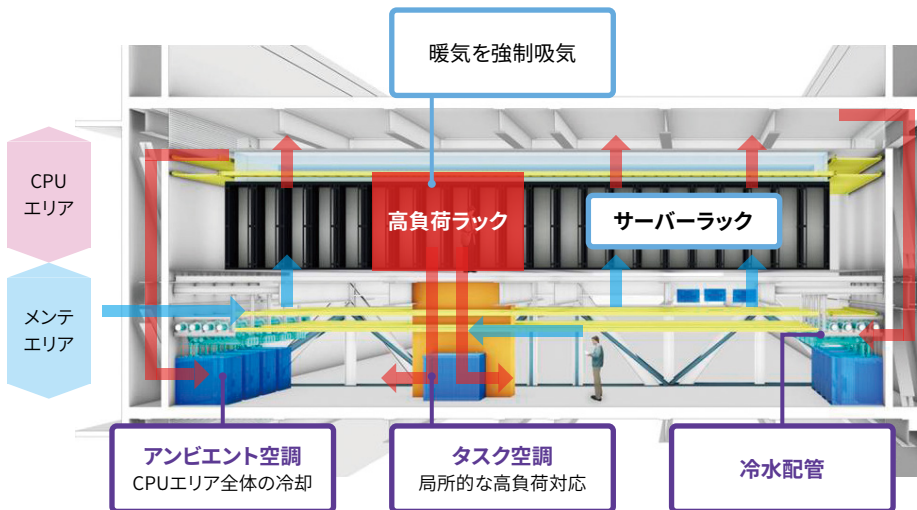
## 機械学習を用いた空調設定最適化



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

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

## ダブルデッキシステムの概要



## 冷水縦型蓄熱槽



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

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

## (1) サステナブル調達の実践

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

サステナブル調達 P.101

## (2) エンゲージメント

ビジネスパートナーとともにビジネスの成長と持続可能な未来社会づくりを目指すため、NRIは2023年3月期よりビジネスパートナー各社での取り組みを様々な形で支援しています。2024年3月期は、取り組みの意義について理解を深めるサステナビリティ動向の講演や、ビジネスパートナー各社の温室効果ガス排出量の算定や削減目標設定を支援するワークショップ、サステナビリティ関連の取り組みを推進している各社の担当者同士で対話するイベントを実施しました。2023年秋に開催した対話型イベント「NRI Net-Zero Journey Camp」には37社58名が参加し、実施後アンケートの設問「Q. 貴社のサステナビリティ・環境の取り組み推進に役立つイベントでしたか」では、参加者全員からポジティブな回答（「とてもそう思う」または「そう思う」との回答）が寄せられました。



対話型イベントの様子

## (3) 算定式の改定

NRIは2022年3月期からCDPサプライチェーンプログラムに参加し、同プログラムに参加するビジネスパートナーなど各社から温室効果ガス排出量データの提供を受けています。今後は、これらのデータを活用し、より正確な算定式（これまでの簡易な算定方法より改定）を用いてScope3排出量を把握していきます。



CDPサプライチェーンメンバー  
(プログラム参加企業)



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

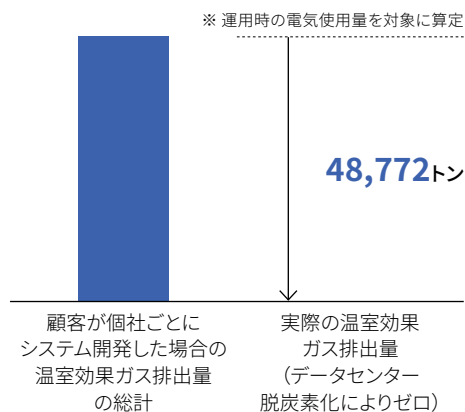
CDPサプライチェーン・エンゲージメントリーダー・ボード  
(取り組み評価における最高位企業)

## 共同利用型サービスによる削減貢献量の算定

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

算定の結果、2024年3月期の削減貢献量は、48,772トンとなりました。

### NRIの削減貢献量(2024年3月期)







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

### 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、国内グループの従業員を対象に毎年eラーニングを実施しています。2024年3月期の実施では、97.9%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。



（株）simpleshow Japanと共同制作したESG教育動画

## 人権尊重への取り組み

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

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

### ガバナンス

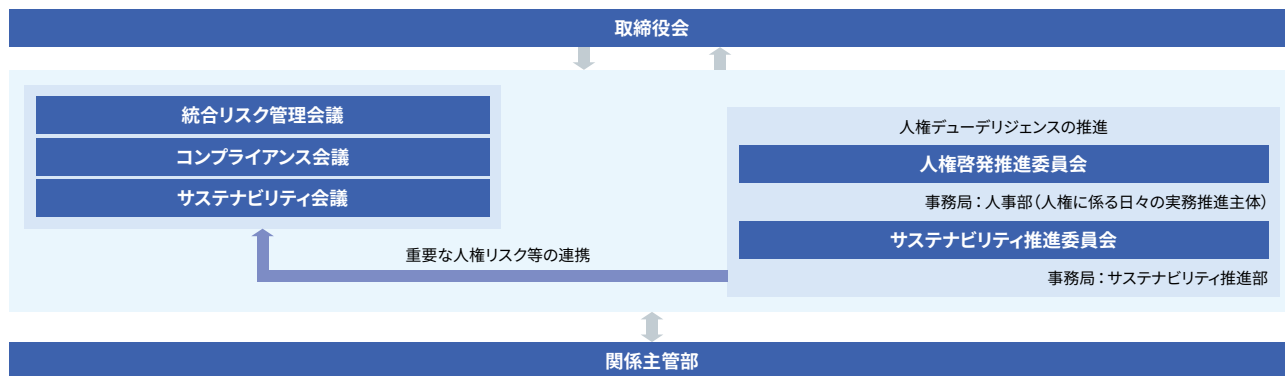
NRIの人権に関する取り組みは、NRI社長の指示に基づき重要事項を審議する、以下の各会議体で審議されるほか、関連する会議体と各主管部が連携し、推進しています。

- NRIのリスク管理に関する重要事項については、「統合リスク管理会議」
- 倫理・コンプライアンス経営の推進に係る重要事項については、「コンプライアンス会議」
- サステナビリティに関する重要事項については、「サステナビリティ会議」

人権に関する重要事項は、「サステナビリティ推進委員会」および「サステナビリティ会議」等を通じて、「取締役会」に年1回以上報告されます。また、人権デューデリジェンスにおいて特定された重要な人権リスクや苦情処理メカニズムへの通報結果等は、「コンプライアンス会議」および「統合リスク管理会議」等を通じて、年2回取締役会へ報告されます。

人権デューデリジェンスのプロセスは、「サステナビリティ推進委員会」（「サステナビリティ会議」の下部委員会）と「人権啓発推進委員会」が連携し、人権方針の策定・周知、人権に対する影響評価、是正措置の検討・実行、モニタリング、情報開示といった一連のプロセスを推進しています。

#### NRIの人権リスクに関するガバナンス体制



### 方針

NRIは、「NRIグループ人権方針」を定め、「国際人権章典」「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関の宣言」「国連グローバル・コンパクトの10原則」等の人権国際規範を支持し、豪州現代奴隷法についての声明も開示しています。

また、AIの開発や利活用に関わる企業として、AIによる負の影響を低減させながらAIの開発や利活用を進めるため、「NRIグループAI基本方針」を策定しています。

なお、サステナブル調達推進のため、ビジネスパートナーにおける法令や社会規範の遵守のみでなく、環境、労働・人権等の論点を含んだ「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を策定しています。主要なビジネスパートナーからは、当行動規範への同意書の取得を実施しています。



#### NRIグループ人権方針

<https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken>

#### NRIグループAI基本方針

[https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI\\_Ethics\\_Guidelines](https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI_Ethics_Guidelines)

#### 人権報告書

[https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/back\\_number/human\\_rights\\_report.pdf](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](https://www.nri.com/jp/company/partner_code)

“Modern Slavery Statement” Financial Year ending 31 March 2023 (NRI Australia Holdings, Australia)

<https://modernslaveryregister.gov.au/statements/14848/>

## 人権デューデリジェンス

### ▶ 人権リスクアセスメント

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

2024年3月期は、世界的に認められた人権リスク評価手法を提供しているVerisk Maplecroft社<sup>\*1</sup>および外部有識者の協力を得て、人権リスクアセスメントを実施し、NRIグループの事業活動が人権に及ぼす潜在的な人権リスクの特定を行いました。

また、業界別のリスク分析に当たっては、世界最大のESGテクノロジー会社RepRisk社<sup>\*2</sup>のデータベースを活用しています。

これらのリスク分析手法を用いて、「テクノロジーとAI」「プライバシー権」「適正な労働時間」をNRIの重要な人権リスクと特定しました。

<sup>\*1</sup> Verisk Maplecroft: リスク分析・リサーチ・戦略予測の分野におけるリーディング企業。政治・人権・経済・環境リスクが組織のレジリエンスや持続可能な調達に及ぼす影響について、データに基づくソリューションやアドバイスを提供する。

<sup>\*2</sup> RepRisk: AIと機械学習を人間の知能と組み合わせて活用し、公開情報を体系的に分析し、重要なESGリスクを特定する、ESGデータサイエンスのパイオニア企業。RepRisk ESGリスクプラットフォームは、ESGリスクに関する世界最大のデータベース。

### ▶ 人権インパクトアセスメント

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

2024年3月期～2025年3月期上期は、NRIおよびグループ企業向けにSAQ (Self-Assessment Questionnaire) を配布し、NRIおよびグループ企業におけるリスク状況の把握を行ったほか、複数拠点に実査インタビューを行っています。これらの調査結果や、人権リスクアセスメントの結果をもとに、人権テーマの見直しを行いました。

2024年3月期～2025年3月期上期の人権デューデリジェンスの結果を踏まえ、NRIが重点的に取り組む人権テーマを、新たに「テクノロジーとAI」「プライバシー権」「適正な労働環境」と設定しました。

### ▶ 是正措置

#### AI活用に向けたリスク対応の取り組み

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

人々の生活や社会活動に様々な恩恵をもたらす一方で、悪影響を及ぼす懸念もあるAI関連技術の扱いについて、NRIはAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場としての責務を認識し、事業活動の中で適切にAIを導入・活用していくことが重要と考えています。そこでNRIは、新たなリスクに対応しながらAIに関わる研究・開発・利活用等を進めるため、「NRIグループAI基本方針」を策定しました。また、本方針の取り組みの実効性を一層高めるため、AIガバナンスのプロセスを構築、運用し、公正かつ健全なAIの利活用に努めています。

AI倫理  P. 128

#### 適正な労働環境に関する取り組み

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

国内では、従業員の労働時間や健康については、2016年3月期から、社員のQOL (Quality of Life) の向上に資する「健康経営」の実現を目指し、生活習慣病を減らすことや、ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいます。ハラスメントに

### NRIの人権リスクマップ



深刻度: 「規模」「範囲」「救済可能性」の総和を評価  
発生可能性: 負の影響の発生状況やその可能性を踏まえ評価

については、全社員を対象としてアンコンシャスバイアス研修の受講を必須としているほか、部室長・GM課長層向けに、いじめ・いやがらせ・ハラスメントの報告や事例への対応方法について共有しています。

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

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

▶ 人権に関する相談・通報への対応

NRIは、人権の負の影響から生じた被害に対して早期・直接的な救済を可能とするために、相談・通報窓口を設けています。各窓口においては、通報者のプライバシー厳守を徹底しながら、関係部門が連携し適切な対応につなげています。また、下記の窓口以外でもコンプライアンス等の違反が疑われるものは、調査・対応をしています。

相談状況・結果については、コンプライアンス会議や主管部等で対応し、代表取締役社長に報告することとしています。

今後も「ビジネスと人権に関する指導原則」で求められている苦情処理メカニズムの観点から、当社の仕組みの実効性を検証、取り組みを推進していきます。

NRIの人権ホットライン全体像



各通報窓口に関する説明	
<b>社員、および派遣社員、ビジネスパートナー社員を対象とした相談・通報に対応する仕組み</b>	
①②	NRIグループハラスメント相談窓口
③④	NRIグループコンプライアンスホットライン
⑧	ビジネスパートナー向けハラスメント相談窓口
<b>海外拠点社員を対象とした相談・通報に対応する仕組み</b>	
⑤⑥	各海外拠点のローカルホットライン
⑦	グローバルホットライン
<b>外部を対象とした相談・通報に対応する仕組み(サプライヤー、地域コミュニティ、その他)</b>	
⑨	代表電話、メールアドレス

# ステークホルダーとの協働

## 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。

2024年3月期のダイアログでは、持続可能な開発を目指す企業約200社のCEO連合体、WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) のプレジデント兼CEOであるPeter Bakker氏と、DX3.0を通じた社会課題解決プロセスや、WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) との連携について意見を交わしました。

### WBCSDとのダイアログ

有識者



Peter Bakker氏

WBCSD  
プレジデント  
兼CEO



野口 智彦

野村総合研究所  
常務執行役員  
DX担当



桧原 猛

野村総合研究所  
常務執行役員  
サステナビリティ  
推進担当

NRIは、社会課題解決に主眼を置き社会のパラダイム変革を支援するDX3.0を推進しています。2023年10月には、2012年以来WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) をリードしているPeter Bakker氏とダイアログを行いました。このダイアログでは、気候変動をはじめとした重要な社会課題に対し、デジタルを活用したソリューションの果たす役割などについて、Bakker氏とNRI常務執行役員の野口、桧原が意見を交わしました。

### WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) について

WBCSDは、スイスのジュネーブを拠点とし、世界有数のサステナブル企業が200社以上参加しているCEO主導のグローバルコミュニティです。ネットゼロ、ネイチャーポジティブ、公平な未来に向けて必要なシステム変革を促進するために活動しています。



### NRIグループの成長ストーリーとDX3.0ビジネスアプローチ

**NRI** : DX3.0は、社会DX、バリューチェーンDX、基盤DXなど、多様な分野で「デジタル社会資本\*」を創出し、社会変革を目指すものです。NRIにとって極めて重要な戦略であり、社会的課題の解決に向けたビジネス志向のアプローチです。

\* 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

**Bakker氏** : 注目すべき社会課題が複数ある中、自社の専門性に対応する社会課題を特定することは非常に困難だと思えます。NRIが取り組んでいるDX3.0は、気候変動、食糧安全、水資源管理、自然生態系保全、人権、高齢化など、グローバル課題に対して、自社事業を通じた取り組みが可能なものを特定しています。これらの課題をビジネスモデルに織り込もうとするNRIの取り組みは素晴らしいと思えます。

**NRI** : 社会課題は日本の課題とグローバルな課題に大きく分類され、それぞれに対し多様なアプローチを最適化することが可能と考えます。NRIのアプローチには、社会課題解決へのアプローチをビジネスとして成立させるため、2つの重要なステップがあります。

まず、社会コードを新たに確立すること、つまり、価値創造のポテンシャルを生み出すことです。ここでいうコードとは、ルール、規制、商慣習、消費者の価値観などを意味しています。

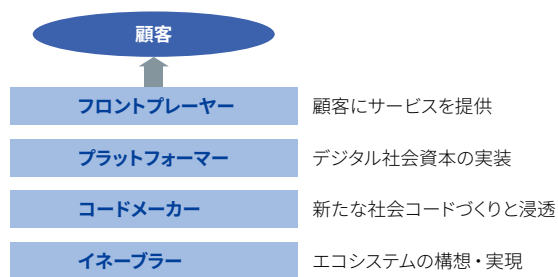
次のステップは、デジタル社会プラットフォームの開発で特定された価値を持続可能なビジネス機会に変え、例えば温室効果ガス排出量や取引に関するルールを継続的に管理・可視化するプラットフォームを設計します。

### NRIの4階層モデルによる社会課題への取り組みについて

**NRI** : 4階層エコシステムモデルについてお話ししたいと思います。

①フロントプレーヤー：エンドユーザーにサービスを提供するプレーヤーのことで。②プラットフォーム：フロントプレーヤーにプラットフォーム(カーボンフットプリント追跡システムなど)を提供します。③コードメーカー：行政、地方自治体、業界団体、政府、広告代理店のような機関を指します。④イネーブラー：持続可能な商品・サービスを実現するエコシステム全体をデザインする役割で、一番重要と考えています。

#### 4階層エコシステム



NRIは、イネーブラーとプラットフォームとして、エコシステムの構築を目指していますが、その理由はNRIの2つのコア事業にあります。1つ目はシンクタンクとして問題を特定し、政策を設計することです。もう1つはDXを実現するコンソリューション（コンサルティングとITソリューション）です。NRIは現在DX3.0関連のプロジェクトを数多く計画・実施しており、すでにPoC（概念実証）の段階に至っているプロジェクトも数件あります。



**Bakker氏**：NRIは、重要な社会課題に対し積極的かつ革新的なアプローチで取り組んでいますね。多岐にわたる取り組みのうち、気候変動関連のソリューションについてお話をさせてください。WBCSDは、

温室効果ガスプロトコルの実施、PACT\*を通じたScope3の算定、削減貢献量の算定と排出量削減に向けた包括的なシステム構築など、気候変動に関するソリューションに積極的に取り組んでいます。また、サプライチェーン内の排出量を算定するシステムも構築しています。同時に、ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）は、温室効果ガスプロトコルのScope 3基準に沿った算定・開示の枠組みを策定中です。9月18日には、ニューヨークで「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」の最終提言が発表され、企業が測定・管理すべき指標の定義に関する議論がありました。生物多様性開示フレームワークの公表期限は2025年としていて、今までの気候変動対策よりもかなり短いものです。企業が負担を感じないよう、NRIのような協力的な行動と革新的なソリューションが求められます。

NRIのビジネスモデルは、新たなコンセプトを探求し、それをコンサルティングやソフトウェアのソリューションとして提供する企業として、世界的にも際立っていると思います。

\* PACT (Partnership for Carbon Transparency) : サプライチェーンにおける排出量の透明性を高めることを目的とするWBCSD傘下のプロジェクト。

#### 今後に向けた重点課題

**NRI**：現在、WBCSD関連のプロジェクトの中では、特にPACTに重点を置いています。PACTチームのおかげで、サプライヤーと協力し、温室効果ガス排出量データ接続の機会を提供することができました。

**Bakker氏**：主要課題の解決に向けて、PoC（概念実証）にとどまらず、技術ソリューションの導入を推進する必要があります。また、システムを中小企業のニーズに対してどのように適応すべきかも重要です。持続可能な投資機会を求める投資家が多いため、削減貢献量を経済市場につなげることが今後の課題です。そのため、強固な削減貢献量算定システムが、投資家にとって望ましい基準になると考えます。

**NRI**：NRIの特徴は、様々な業界の大手企業との協業にあり、例えば大手自動車製造業や小売業などの主要顧客との協業は、サプライチェーン全体の脱炭素化につながります。DX3.0ではこのように企業連携によって、社会に影響を及ぼすことを第一に考えています。

#### 終わりに

**Bakker氏**：NRIとWBCSDの役割は異なっても、大企業との取り組みが中心である点は類似しています。ほぼ全ての中小企業が大企業のサプライチェーンとつながっているのは事実です。もし中小企業が使いやすい、かつサプライチェーンに適しやすいデジタルソリューションを構築できれば、全ての企業にとって有効なソリューションを提供できます。NRIが取り組んでいるPACTのようなプロジェクトは、企業とWBCSDの双方に利益をもたらし、企業の計画に沿った重要な分野への拡大につながります。

今後も協力関係を強化していきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。



## サステナブル調達(サプライチェーンにおけるサステナビリティ対応)

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

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

### ▶ サステナビリティ全般(ESG共通)の取り組み

#### ①「NRIグループビジネスパートナー行動規範」の策定・周知・同意等

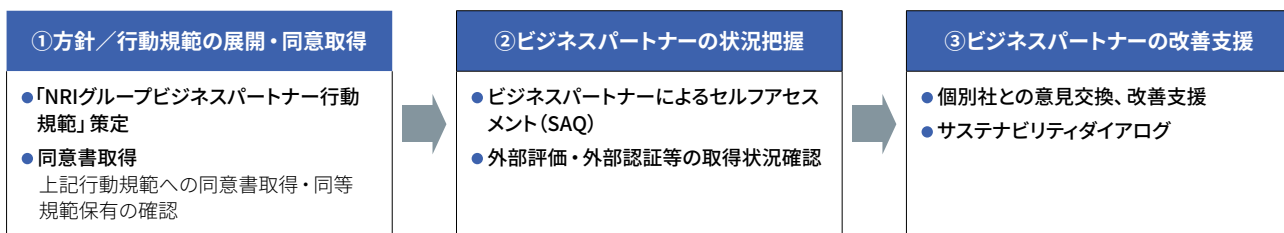
- NRIでは、ビジネスパートナーにおける法令や社会規範の遵守のみならず、環境、労働・人権等の論点を含んだ「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を策定しています。
- 当行動規範は、NRIのサステナビリティ経営実現に向けた想いや、Responsible Business Allianceが策定・公表する「RBA行動規範」を踏まえ、ビジネスパートナーの皆様にも、NRIとともに取り組んでいただきたい事項をまとめたものです。
- 主要なビジネスパートナーからは、当行動規範への同意書の取得を実施しており、2024年3月末時点において、国内グループ会社の調達金額の80%を占めるビジネスパートナーから同意書をいただいています。

#### ②状況把握

- ビジネスパートナーの状況把握として、主要なビジネスパートナーに、サステナビリティに関するセルフアセスメント(SAQ)を実施していただいています。
- また、ビジネスパートナーにおけるサステナビリティに関する外部評価や、外部認証の取得状況確認等を実施しています。

#### ③改善支援

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



ビジネスパートナー向けの環境に関する取り組みについては、P.93-94に詳しく記載しています。


### ビジネスパートナーとのサステナビリティダイアログの開催

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

2024年1月のダイアログには過去最多となる96社のビジネスパートナーが参加しました。NRIからはサステナビリティに関わる社会動向やNRIの取り組みを共有しました。また、ビジネスパートナー2社を招いたパネルセッションを実施し、取り組み推進にあたっての悩みや工夫などを共有していただきました。



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

 ビジネスパートナーとのサステナビリティダイアログ  
[https://www.nri.com/jp/sustainability/management/sustainability\\_dialog\\_with\\_business\\_partners](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59回定時株主総会：5月24日公開→6月21日開催（約1ヵ月前）
- ご承諾いただいた株主の皆様へ招集通知の電磁的送付を実施
- 招集通知（要約）の英文での提供
- 株主名簿管理人である信託銀行によるインターネットを用いた議決権行使機会を提供
- (株)ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」による議決権行使機会を提供
- 株主総会終了後に、株主の皆様を対象に「経営報告会」を開催

### 適切な情報開示

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

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

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

### 持続可能な社会の実現に向け、質の高い炭素市場の構築を目指す国際フォーラムに登壇

NRIは、国内外のステークホルダーとの連携や対外発信等を通じて、持続可能な未来社会づくりに向けた取り組みを進めています。

2024年7月23日に開催されたISAP2024（持続可能なアジア太平洋に関する国際フォーラム）では、COP29の議長国であるアゼルバイジャンをはじめとする3か国の政府機関や、炭素市場の十全性に関する2つの国際イニシアチブからの参加者とともに、「2050年ネットゼロの達成に向けた質の高い炭素市場の構築と実践」と題したパネルディスカッションに登壇しました。NRI常務執行役員の山崎より、炭素クレジットの活用に関する日本企業の関心や課題を共有し、企業による取り組みの実践と、国内外でのさらなる議論の重要性を強調しました。



ISAP2024に登壇する常務執行役員 山崎政明



## 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)、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。

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

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

#### 2024年3月期における主な対話テーマ

- ✓ 新社長方針
- ✓ 新社長選出プロセス
- ✓ AI戦略
- ✓ V2030、中計2025
- ✓ 各事業の進捗、今後の見通し
- ✓ 人的資本
- ✓ 財務戦略

### 2024年3月期の主な活動

機関投資家・アナリスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外での面談：467件、延べ1,238名</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
個人投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人投資家説明会：参加者数 延べ3,231名(ライブ視聴+オンデマンド視聴)</li> </ul>

### 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。

2024年2月の説明会では、生成AI関連の取り組みや、DX3.0の事業紹介などを中心に、NRIの事業を通じたサステナビリティへの幅広い取り組みについて紹介しました。

当日は、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、75名が参加しました。



2023年度サステナビリティ説明会  
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018>

### NRIに対する外部評価

日本IR協議会  
「IR優良企業賞2023」



日本経済新聞社  
第3回日経統合報告書アワード  
「グランプリ」



公益社団法人日本証券アナリスト協会  
2023年度(第29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



## 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。

主なステークホルダー	社会 (地球環境を含む)	お客様	
ステークホルダーの期待	<p><b>(社会)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業を通じた社会価値の創出</li> <li>• 社会提言を通じた社会変革</li> <li>• 未来社会を担う次世代育成</li> <li>• 透明で公正な企業運営</li> </ul> <p><b>(地球環境)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 気候変動のリスク低減や機会創出に向けた取り組み</li> <li>• 自然資本の保全・回復に向けた取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 価値あるサービス・ソリューション提供</li> <li>• 期待を超える先端的な提案</li> <li>• 適切な品質・サービスの提供</li> <li>• 活力ある未来社会・最適社会・安全安心社会の共創</li> </ul>	
ステークホルダーとの関わり	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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"> <li>- 社会・制度提言、情報発信</li> <li>- 持続可能な社会インフラ実現</li> <li>- 防災・減災政策提言・復興支援など</li> </ul> </li> <li>• イニシアチブへの参画</li> <li>• その他の社会参画活動</li> <li>• CO<sub>2</sub>排出量削減・再生可能エネルギー利用の促進 (Scope1+2)</li> <li>• Scope3におけるCO<sub>2</sub>排出量削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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"> <li>- ビジネスモデル変革</li> <li>- ビジネスプロセス変革</li> <li>- ビジネスプラットフォームによる共同利用促進</li> <li>- ITインフラ変革</li> <li>- 安定サービス運用</li> <li>- 公正な品質監理</li> </ul> </li> </ul>	
NRIの取り組み (例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>DX3.0の取り組み (ソーシャルDX、デジタル社会資本):</b> 森林クレジットの取り組み、GXリーグ事務局など</li> <li>• <b>社会とのエンゲージメント:</b> グローバルなロビー活動への参画 (WBCSD CFO Network, WBCSD PACT<sup>®</sup>参画)、社外有識者とのトップ対話 (WBCSD CEO)、各種フォーラムの開催</li> <li>• <b>環境への貢献:</b> 2050年度ネットゼロ目標達成に向けた取り組み、共同利用型サービスを通じた削減貢献量の創出</li> </ul> <p><b>(2024年3月期実績)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 業界・社会変革を実現するDX2.0/3.0総投資額・施策額：151億円</li> <li>• CO<sub>2</sub>排出量削減率 (基準年：2019年)：Scope1+2 △86%、Scope3 +21%</li> <li>• 再生可能エネルギー利用率 (基準年：2019年)：95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>活力ある未来社会の共創:</b> DXコンサル、アナリティクス、AI活用によるビジネスの拡大、ソーシャルDX (マイナンバー活用、地方創生)、金融デジタル事業</li> <li>• <b>最適社会の共創:</b> 戦略/業務/システムコンサル (新NISA対応)、バリューチェーンDX (CO<sub>2</sub>排出量可視化、サーキュラーエコノミーPF創出)</li> <li>• <b>共同利用型サービス拡大によるCO<sub>2</sub>排出量削減:</b> THE STAR, BESTWAY</li> <li>• <b>安全安心社会の共創:</b> AIや経済安保対応のセキュアサービス、遠隔医療システム、クラウドサービス</li> <li>• <b>品質監理への取り組み</b></li> <li>• <b>AIリスク対応への取り組み</b></li> </ul> <p><b>(2024年3月期実績)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 最適社会に貢献するビジネスプラットフォーム 売上高：1,374億円</li> <li>• 強くてしなやかな社会を支える安全安心関連 売上高：1,855億円</li> <li>• 知的資本創出・蓄積のための投資額：141億円</li> <li>• 重大リスク発現件数：5件</li> </ul>	
マテリアリティとの関係			

※1 PACT：Partnership for Carbon Transparency。CO<sub>2</sub>排出量可視化プロジェクト。

※2 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。

※3 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。

	社員	取引先	株主・投資家
	<p><b>(Decent Work)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公平公正な評価と処遇</li> <li>仕事を通じた社会貢献</li> <li>学びと成長の機会</li> <li>快適な職場環境</li> <li>心身の健康</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ともに発展できる建設的な関係の構築と維持</li> <li>公平な機会の提供、公明かつ公正な選定</li> <li>サステナビリティ対応               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 法令や社会規範の遵守、環境・社会（人権含む）等への配慮</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上（財務・非財務）</li> <li>情報開示の充実・高度化</li> <li>サステナビリティ経営の強化</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した雇用と高い処遇の提供</li> <li>やりがいのある仕事</li> <li>チャレンジできる環境づくり</li> <li>快適に働く環境づくり</li> <li>良好な人間関係の構築</li> <li>人権の尊重と労働法制の遵守</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相互理解と信頼関係の構築</li> <li>対等な立場での誠実な対応</li> <li>恣意性を排除した選定</li> <li>サステナビリティ活動               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IR活動等を通じた投資家とのエンゲージメント</li> <li>情報開示（財務・非財務）</li> <li>外部評価機関の要請への対応</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>C&amp;A制度</b><sup>※2</sup>：公平公正な評価制度</li> <li><b>成長機会の提供</b>：タレントマネジメントの高度化、研修の充実、目標管理制度</li> <li><b>D&amp;Iの取り組み</b>：女性活躍の推進、キャリア入社のオンボーディング強化</li> <li><b>働き方改革</b>：出社とリモートを組み合わせた柔軟な働き方、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</li> <li><b>エンゲージメント向上</b>：エンゲージメントサーベイ、1on1、MWVダイアログ</li> <li><b>従業員との対話</b>：従業員（組合）懇談会</li> </ul> <p><b>(2024年3月期実績)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>価値共創共感度（国内グループ）：67%</li> <li>従業員エンゲージメント：総合スコア71</li> <li>女性への機会付与率：15%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>パートナーシップ活動</b>：eパートナー活動、fパートナー活動<sup>※3</sup>、ビジネスパートナー向け経営セミナー、ビジネスパートナーダイアログ</li> <li><b>調達管理</b>：「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</li> <li><b>サステナブル調達の推進</b>：「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意書の取得、ビジネスパートナーの状況把握（SAQ等）、改善支援（個別支援、ダイアログ）</li> </ul> <p><b>(2024年3月期実績)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「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80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>株主・投資家からの期待を踏まえた取り組み</b>：グループガバナンスの強化、サステナビリティ会議の運用、役員報酬へのサステナビリティ要素織り込み、非財務情報の外部保証取得</li> <li><b>エンゲージメント強化</b>：決算説明会、アナリスト・機関投資家スモールミーティング、事業説明会、投資家面談、個人投資家向け説明会、ウェブサイトの情報発信、サステナビリティ説明会</li> <li><b>外部評価機関からの評価</b>：DJSI World選定、CDP 気候変動リスト、MSCI AAAなど</li> </ul> <p><b>(2024年3月期実績)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DJSI World：選定</li> </ul>



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

新たな体制でさらなる企業価値向上を目指す



取締役会議長として

取締役会での議論の活性化に

努めます。

取締役会議長  
此本 臣吾



先進の技術にも先駆的に取り組み、

日本の産業力強化を

担っていくことを期待しています。

社外取締役  
小堀 秀毅

## 新社長選任について

**此本** 2023年11月に開催した取締役会にて新社長の選任を決議し、2024年4月に柳澤が社長に就任しました。まずは新社長の選任についてお伺いしたいと思います。

**小堀** NRIの会社としての規模やITサービスという業種を考えると、女性の活躍が期待される時代に合った、大変画期的で素晴らしい選任だと思います。

**此本** 私自身の経験では、会社を運営することと事業を運営することは、視点や求められる要件が異なります。他の候補者も皆それぞれ事業で実績を上げていますが、社長業はその延長にあるものではありません。このことは、指名諮問委員会で社長のご経験のある方々と議論させていただくと感覚が揃うと感じます。

**小堀** 社長という立場においては、何よりもまず倫理観が求められます。その上で、社長としての要件を整理し、候補者がそれに合致した能力と資質を持っている人物であるかを見極めることが大切だと感じます。社長からは会社の全てが見えますから、全体最適で物事を考えることができるポテンシャルを有していることも重要です。

**此本** 当社は、次世代の経営の中核を担う次期経営チームを計画的に育成し、経営層を次期経営チームに入れ替えるとともに、その中から次期社長を選出する経営継承方法を採用しています。今回の選任については、指名諮問委員会で当社の社長にふさわしい人材の要件について議論し、約3年をかけて検討してきました。仰る通り、判断基準が明確になっていることが大事であり、それに従えば間違えることはないと考えています。

**小堀** 柳澤さんからはNRIの将来のために最新の技術であるAIを活用しようという意欲を強く感じます。ここに持ち前の優れたコミュニケーション能力で周囲をうまく巻き込むことで、NRIが目指す将来像を実現することができるのではないでしょうか。コミュニケーションにおいては自分の意見を丁寧かつ確に伝え、人の意見もしっかり聞くことが大切です。会社は社員が社長に付いてこなければ機能しません。これからは人材の多様性が求められる時代ですから、とても良い人材が社長になられたと思います。

## 取締役会の実効性について

**此本** 取締役会の役割として重要とっておられることは何でしょうか。

**小堀** 取締役会は、執行側の監督としての役割が重要であると理解しています。一方で、中長期的な戦略に対して客観的な視点でアドバイスすることも重要です。人が資本であるNRIのビジネスにおいては、人的資本経営も大切であると感じます。グローバル事業の拡大やAIのような高度なテクノロジーに対応できる人材をいかに採用・育成するかは今後ますます重要になってくるでしょう。加えて、これからは予測不能な時代に突入していくわけですから、リスク管理の重要性も増してきます。

こうした状況を踏まえると、中長期的な経営戦略と持続的な価値向上を実現するための経営基盤の強化の2点については、継続して議論する必要があると感じます。

**此本** ある程度のリスクをとりながら将来の成長を求めることは会社の経営としては必要ですが、先を予測することが難しいケースもあります。そのような場合には、まず取り組む事項を明確にし、その進捗を取締役会で定期的に確認、議論しながら方向性を定めていくことが必要だと感じます。

**小堀** チャレンジングなテーマについては、決議事項や報告事項とは別に新たに設けられる審議事項として取締役会で取り上げて良いのではないのでしょうか。担当役員のみが背負うのではなく、全ての取締役会メンバーが会社の将来の展開に対して自分事として議論に参画することは、社内取締役としての役割を果たすことにもなります。あるいは、マネジメント層の育成という観点において、次期幹部候補の研修等で会社の将来について議論を行うことも有意義であると感じます。

取締役会では、人材育成などの人的資本についても議論しても良いと思います。独立性のある社外取締役がいる場で審議することにより、様々な議論が生まれ、有意義なものになると思います。

**此本** 取締役会の実効性で気になることはありますか。

**小堀** これはNRIに限ったことではありませんが、議論の際には説明する執行側と質問する社外取締役の1対1となることが多いと感じます。1つの議題に対して、様々な意見を言いながら議論する流れが出てくると良いと思います。議題設定や時間管理といった取締役会の運営自体は、合理性、機能性が極めて高く、NRIらしいスマートさを感じます。事前説明の内容も的確ですし、取締役会での質疑応答もスムーズです。効率的、効果的に運営しているからこそ、テーマによっては一層深掘りした議論ができると良いと思います。

**此本** 取締役会における議長の役割は重要であると認識しています。新体制下では特に成長戦略について、取締役会でさらなる深い議論をするべく、活性化に向けて議長として取り組んでいきたいと考えておりますので、ご協力よろしくお願いします。

### AIの取り組みについて

**此本** 昨今、生成AIに対する注目度が急激に高まっています。当社のAIの取り組みについてどのようにご覧になられていますか。

**小堀** AI担当役員を置き、事業を跨いで取り組む新しいアプローチは、組織の壁を低くするだけでなく、顧客の重要なパートナーとしてのポジションを確立するとともに、新規顧客の開拓や新しい産業領域への事業拡大を実現する有効な取り組みだと思います。新しい取り組みに対しては、どのような倫理観、哲学を持って取り組むかも重要になりますが、先駆的に取り組みを進めることはNRIのさらなる成長に向けた大きなステップになるでしょう。チャレンジする姿勢は極めて重要です。そうしたチャレンジがあるからこそ、NRIは業界のリーダーとしてのポジションを維持し続けることができるのだと思います。今後の取り組みに期待し、楽しみにしています。

**此本** AIは当社の将来を決定付ける重要な技術だと思います。当社が提供するソリューションの高付加価値化、ITシステムの開発の省力化など様々な活用メリットがあります。NRIにとってのAIはどのようなものかという点については取締役会で議論を深めていきたいと思っています。



**小堀** 今後は、AIを起点とする新たなビジネスモデルの創出やグローバルへの展開も考えられます。NRIにおいては、自らがAIのプラットフォーマーになるのではなく、プラットフォーマーを取捨選択しながら国内で徹底的にAIを活用し、それを海外に適用するという発想もあるでしょう。いずれにせよ、AIには多様な視点や転換点をもたらす可能性を感じます。NRIは先行して取り組まれており、大変良いポジションにいるため、それを究極の状態に持って行ってほしいと思います。そこにNRIの強み、将来への期待があるように思います。

**此本** 始まったばかりの技術ですが、半歩先を先読みして準備していくことが必要だと思います。

**小堀** NRIには顧客と強固な関係を築いているという強みがあります。新しいことに取り組む際には、この強みが生きてくるのではないのでしょうか。顧客の信頼できるパートナーとして、NRIは日本の産業力強化を担える重要なポジションにあると思います。

### グローバル事業について

**此本** 成長の柱の1つとしてグローバルを掲げ、取り組んでいます。当社のグローバル事業についてはどのようにご覧になられていますか。



**小堀** 人口が減少する日本のマーケットにおいては、質を高めることはできるが、量の拡大は難しくなる、というのが一般論です。NRIも国内で質を高めながら顧客の重要なパートナーとしての立ち位置を向上させていくことはできるかもしれませんが、さらなる事業の拡大を考えた場合には、やはり海外への事業拡大が選択肢として考えられます。その中で海外事業の位置付けをどのように考えるか、どのような価値を見いだすか、ということではないかと思えます。

既存の強みを活かして海外で事業を行うという発想は、通用する部分とそうでない部分があるでしょう。国内における既存の強みである顧客との深い関係性は、質の高い人的資本とこれまでの仕事に対する信頼の積み重ねによるものであり、短期間で実現できるものではありません。また、強みというものはマーケットによって異なるものです。ですから、対象にするマーケットや顧客の分析が重要です。ITサービスやコンサルティングに対する慣習や仕組みの違いがあれば、それをしっかりと分析した上で、NRIにおける海外事業の位置付けを整理し、そこにどのような価値を見いだすかということだと思います。グローバルでは様々なやり方がありますから、試行錯誤しながら進めていくことになるでしょう。ただし、重要な点として言えることは、日本人がトップを担うことは難しいでしょう。それよりも同じコンセプトや価値観を持つ現地の経営者を見つけることが重要だと思います。

海外に挑戦する価値は十分にあり、NRIはポテンシャルを持っているから、急いで答えを出す必要はないと思

ます。現状の立て直しと併せ、NRIにおける長期的な海外事業の位置付けについて、取締役会で議論を深めれば良いと思います。NRIが海外固有の課題を解決する、という気概で臨めば良いのではないのでしょうか。

## サステナビリティ経営について

**此本** 当社は、マテリアリティにおいて「価値を生み出す資本」として“人的資本の拡充”を掲げています。私は企業には人的資源と人的資本があると考えています。人的資源は人数ですが、人的資本とは個人が独立した価値を生み出す世界に飛躍するということだと捉えています。社員一人ひとりが仕事に夢中に取り組む状態こそが、人的資源が人的資本に変わるタイミングではないかと思えます。夢中で仕事に取り組む社員がどれだけいるかは、当社の人的資本のパラメーターにもなるかもしれません。

**小堀** 夢中というのは、働きがいやモチベーションとも言えると思います。今は、終身雇用ではなく終身成長の時代です。日本では終身雇用により会社がポジションを用意してくれるものとする傾向がありますが、会社は環境の提供に過ぎず、一人ひとりが生涯成長していくという意識が必要だと思います。つまり、個人の専門性を高めるための終身成長と、やりがいの掛け算の総和が会社の成長の源泉と言えるのではないのでしょうか。これらをいかに高めるかはマネジメントの大きな仕事です。NRIは個人が専門性を高める意識は高いですから、やりがいをいかに創り上げるかが求められていると思います。マネジメント力の強化はますます重要になってくるでしょう。

**此本** 取締役会でも議論していますが、NRIは事業を通して社会課題の解決にも取り組んでいます。ビジネスで成長することも重要ですが、広く社会に貢献することは、NRIの存在意義そのものだと考えています。

**小堀** NRIはカーボンニュートラルなど、社会課題解決に向けて様々な取り組みを行っているわけですから、日本社会全体を先導する意味でも、その取り組みを世の中に発信することは重要だと思います。社会課題の解決への貢献は、人材の確保や従業員のモチベーションの向上という観点でも、大きな意味を持つのではないのでしょうか。

## 社外監査役インタビュー



守りと攻めの監査で  
持続的な価値向上に  
貢献していきます。

社外監査役  
南 成人

### 監査役役割

一般的に、監査役会の役割は法令違反や不正といった企業価値の毀損を防ぐ守りの意味合いが強く、監査が企業価値の向上に貢献することは考えづらいものです。しかしながら、私たちは2024年3月期から年間の監査計画に掲げる監査基本方針に“持続的な価値向上に寄与する”という文言を追加しました。これは、マネジメントが持続的な未来社会づくりに取り組む中で、監査役も同じ目線に立って監査を行うためのものであり、監査で価値向上に貢献するという攻めの姿勢を示したものです。監査計画の立案にあたっては、前例を踏襲するのではなく、どのような監査を行うことでNRIの価値向上に貢献できるかという観点から議論を積み重ね、監査項目の洗い出しを行っています。こうした攻めの監査を可能にしているのは、会社に持続的な未来社会づくりに向けた基盤が整っているということです。持続可能な会社は、利益を上げるだけでなく、社会に貢献していく必要があります。こうした考えに立って経営をされていることは大変素晴らしいことです。

### ガバナンスの実効性について

取締役会の他に代表取締役との意見交換会や独立役員会議\*といった議論の場があることは大変有意義であると感じています。取締役会や監査役会に向けた事務局による事前の情報提供や説明も大変充実しています。取締役会以外の場でのざくばらんな議論や事務局による手厚いサポートのおかげで、取締役会や監査役会では大変深い議論ができていますと感じます。取締役会の実効性を担保するためには、女性や外国人を選任し、多様性を拡充するという考えもあります。NRIの取締役も、構成だけを見た人からは、そのようなご意見もあるかもしれません。しかしながら現状を見る限り、社外取締役の方も経験豊富な方ばかりで議論も充実しており、実効性のある取締役会になっていると感じます。あえて言うのであれば、取締役会で執行側と社外取締役の議論がもう少し充実すると良いと感じます。

\* 独立役員会議...社外取締役、社外監査役が参加する非公式な議論の場



## グローバル戦略について

現在は海外の外部環境が厳しい状態にあります。海外でどのようにNRIの強みを活かすかという点が課題ではないでしょうか。豪州事業は数年かけてビジネスの基盤が確立されました。一方で、北米事業の進め方に関しては課題だと感じます。NRIの強みであるコンサルティングとITソリューションを合わせたコンソリューションのモデルで顧客の信頼を勝ち得る手法が北米で通じるのかという点は気になっています。

日本の市場は少子高齢化により縮小していくことを考えますと、長期的な観点では成長の機会を海外に求めることも必要です。したがって、海外への進出は必要なことだと思います。また、先進的な技術は常に北米にありますから、海外でビジネスを行いながらノウハウを吸収し、日本に持ち帰るのも手段の1つでしょう。国内ビジネスのためにも、最新の動向を把握することは重要です。北米でのビジネス拡大は止めるべきではないと思います。しかしながら、具体的な成長戦略については、北米進出当初に描いていた前提は変わりつつあるため、見直す必要があると感じます。足元の業績回復も重要ですが、取締役会では長期的なグローバル戦略についてより一層深い議論ができると良いと思います。議論の結果次第ではグローバルにおけるガバナンスの在り方も変わってくるでしょう。

## サステナビリティ経営

NRIは競争が激しい業界で常にトップのポジションにいるということもあり、監査役就任以前はNRIに対して成長にハングリーな会社という印象を持っていました。しかしながら、実際にはNRIで働く皆さんは真面目で誠実であり、物事を着実に積み上げながら仕事に取り組んでいます。また、お客様1社1社を非常に大切にしていると感じます。これは、NRIグループ長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030 (V2030)」(以下、V2030)や「中期経営計画(2023-2025)」(以下、中計2025)の成長戦略策定における、お客様に関する活発な議論からも感じ取れました。お客様がNRIに仕事を依頼してくださるのは、NRIがともに汗をかきながら自分たちに貢献する姿に価値を見いだしているからだと思えます。NRI自身の持続的な成長のためにも、これからもお客様のビジネスパートナーとして、なくてはならない存在であってほしいと思います。

持続的に成長する会社とは、社会的責任を果たした上で成長していく会社であると考えます。NRIは他社に先んじて温室効果ガス排出量の削減目標や実績をScope3まで開示するなど、企業の社会的責任に対する情報開示に積極的な印象です。世の中では、様々な情報開示が義務化されていく流れがあります。自らの姿を開示することは、外部からの様々なフィードバックを得ながらPDCAを回し、成長していく機会になるでしょう。世間は、収益を上げているかだけではなく、環境等に配慮しながら成長していく会社であるかを見えています。NRIは常に準備をしているとは思いますが、気候変動、人的資本、人権など、世の中の開示の流れを先取りして対応していかなければなりません。

## NRIへの期待

中計2025に対しては、これまでのところ順調に進捗していると言えます。しかしながら、V2030に対してはいくつか課題があると感じます。監査役としては、執行役員を含め、持続的な価値向上の観点から課題に対して議論がなされ、取締役会が有効に機能しているかという点に注目しています。現在でも、しっかりした議論が行われている印象です。しかしながら、グローバル戦略や新しいテーマであるAIについては外部の皆様からの注目も高いですから、取締役会でもより一層深い議論を行っていただきたいと思えます。

NRIはこれまでDX推進企業として日本のトップを走ってきました。DX3.0としても掲げるように、これからはITを活かして社会課題の解決に貢献するという点においてもトップランナーとして日本社会を牽引する企業になってほしいと思います。例えば、社会課題解決に生成AIをどのように活用するかといった議論を期待しています。生成AIは新しい技術ですから、様々なリスクや機会があるでしょう。自社の生産革新という観点だけではなく、お客様の成長に貢献し、NRIのトップライン拡大を実現するAI活用についても議論し、実行していただきたいと思えます。

守るものは守った上で、新しいものにも果敢に挑戦する攻めの経営に、これからも取り組んでほしいと思います。

## NRIのコーポレート・ガバナンス

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



NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン

<https://www.nri.com/jp/company/governance#guidelines>

コーポレート・ガバナンス報告書

[https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/company/governance/NRI\\_CorporateGovernance20240628.pdf](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/company/governance/NRI_CorporateGovernance20240628.pdf)

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

#### ① ステークホルダーとの協働

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

#### ② 情報開示とコミュニケーション

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

#### ③ コーポレート・ガバナンス体制

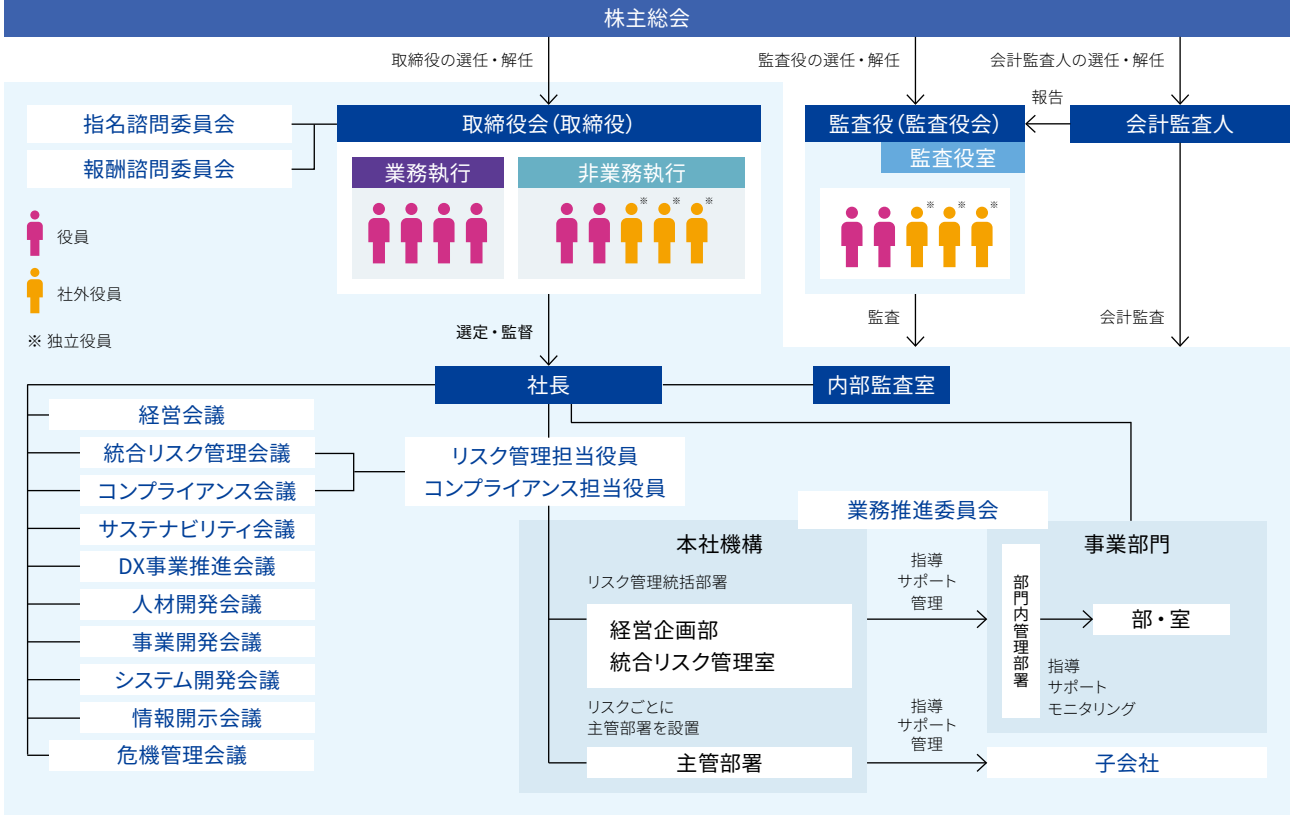
NRIは、監査役会制度を基礎として、独立社外取締役・独立社外監査役を選任するとともに、構成員の過半数を独立社外取締役とする取締役会の諮問機関を設置することにより、経営監督機能を強化する。

#### 上場以降のコーポレート・ガバナンスの主な取り組み内容

2002年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入</li> <li>● 取締役の員数を20名以内に減員し、社外取締役を選任</li> <li>● 社外監査役を1名から2名に増員</li> </ul>
2003年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「NRIグループ倫理綱領(2010年「NRIグループ企業行動原則」に改訂)」および「NRIグループビジネス行動基準」を制定</li> </ul>
2005年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置</li> </ul>
2006年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の員数を15名以内に減員</li> </ul>
2008年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「長期経営ビジョン」を初めて開示 (Vision2015)</li> <li>● 株主の権利行使機会の拡大のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加</li> </ul>
2010年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監督と執行の分離を図るため、取締役会の議長に、非業務執行取締役を選任</li> </ul>
2012年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務遂行上発生しうるリスクを適切に管理するため、統合リスク管理統括部署を新設</li> </ul>
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立社外取締役を2名から3名に増員</li> <li>● 独立社外取締役および独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置</li> <li>● 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定</li> <li>● 「NRIグループ企業行動原則」の全面改訂</li> </ul>
2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「中期経営計画」を初めて開示 (2017年3月期～2019年3月期)</li> <li>● 取締役会の実効性評価を導入</li> </ul>
2017年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会を新設</li> <li>● 報酬諮問委員会の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更</li> </ul>
2018年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ストックオプション制度を廃止</li> <li>● 中長期インセンティブとして「譲渡制限付株式報酬制度」を導入</li> </ul>
2022年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役と執行役員の役割を明確化するため、取締役および執行役員の役位としていた社長等を執行役員の役位として一本化</li> </ul>

コーポレート・ガバナンス体制  
(2024年7月1日現在)

取締役会・監査役会の体制についてはP.116-117参照  
内部統制/倫理・コンプライアンスについてはP.126-129参照



各委員会・会議体の役割と活動

機関の名称	目的および権限	機関の長
取締役会	全社レベルの業務執行の基本となる意思決定と取締役の職務執行の監督を行う。	取締役会長 此本 臣吾
監査役会	監査の方針その他監査に関する重要事項の協議・決定および監査意見の形成・表明を行う。	監査役 稲田 陽一
指名諮問委員会	構成員の過半数を独立社外取締役とし、取締役、監査役および社長等の役員人事に関する事項について、客観的かつ公正な観点から審議する。	取締役会長 此本 臣吾
報酬諮問委員会	構成員の過半数を独立社外取締役とし、取締役の報酬等の体系、水準および各取締役の報酬等の内容等について、客観的かつ公正な観点から審議する。	代表取締役 専務執行役員 安齋 豪格
経営会議	業務執行の意思統一のため、会社経営の全般的な重要事項を審議する。	代表取締役 社長 柳澤 花芽
統合リスク管理会議	社長の指示に基づき、システム障害、情報セキュリティ、事業継続等のリスク管理に関する重要事項を審議する。	常務執行役員 山崎 政明
コンプライアンス会議	社長の指示に基づき、倫理・法令等の遵守体制の整備、再発防止等、倫理・コンプライアンス経営の推進に係る重要事項を審議する。	常務執行役員 山崎 政明
サステナビリティ会議	社長の指示に基づき、サステナビリティに関する重要事項を審議する。	代表取締役 専務執行役員 安齋 豪格
DX事業推進会議	社長の指示に基づき、デジタルトランスフォーメーション(DX)事業の推進に関する重要事項を審議する。	常務執行役員 野口 智彦
人材開発会議	社長の指示に基づき、社員の能力開発および育成に関する重要事項を審議する。	常務執行役員 山崎 政明
事業開発会議	社長の指示に基づき、研究開発、企画事業、有価証券取得等の投資に関する重要事項を審議する。	常務執行役員 須永 義彦
システム開発会議	社長の指示に基づき、ITソリューションに係るシステム等の顧客への提案・見積もり、開発およびリリースに関する重要事項を審議する。	常務執行役員 渡辺 徹郎
情報開示会議	社長の指示に基づき、有価証券報告書等の開示に関する重要事項を審議する。	常務執行役員 須永 義彦
危機管理会議	社長の指示に基づき、自然災害、感染症、システム障害、情報セキュリティ障害等、危機発生時における迅速な体制の整備と支援等を行う。	代表取締役 専務執行役員 安齋 豪格
業務推進委員会	本社機構と事業部門の部門内管理部署が参加し、有効性・効率性の高い内部統制の定着を図る。	常務執行役員 須永 義彦

## 取締役会および諮問委員会

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

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

### 取締役会の主な審議内容 (2023年4月から2024年3月)

	主な審議内容			
経営・事業戦略	● 事業計画 (予算策定) ● 顧客提案案件	● グローバル戦略 (北米・豪州事業) ● 事業投資	● AI戦略 ● パートナー政策	
役員人事 (報酬含む)・社員人事	● 役員人事 ● 諮問委員会報告	● 役員報酬関連 ● 人材戦略		
サステナビリティ	● サステナビリティ会議等の取り組み			
財務方針・決算・IR	● 財務戦略 ● 月次業績状況、資金・財務状況	● 資本政策	● 年次、四半期決算 ● 剰余金・配当方針	● 有価証券報告書 ● IRの状況
コーポレートガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	● 取締役会実効性評価 ● リスク管理状況	● 取締役会運営方針 ● グループガバナンス		
監査役、内部監査報告	● 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	● 四半期業務執行状況 ● 経営会議 (業務執行) の主な議題			

### 取締役会の年間スケジュール

	2023年					
	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	▼			▼		
(独立役員会議等)	▼	▼	▼	▼		▼

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。

諮問委員会

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
位置付け	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>
開催回数	● 4回	● 3回
主な審議内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の在り方や役割を踏まえた構成に関する議論</li> <li>● 能力や専門性、実績等の観点からの取締役・監査役候補者に関する審議</li> <li>● 社長の後継者計画に基づく、後継者候補の最終的な評価</li> <li>● 翌期業務執行体制案に基づく、執行役員、経営役、その他役員の選定、配置等に関する審議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本報酬、賞与および株式関連報酬の支給に係わる審議</li> <li>● 役員報酬水準の検証および妥当性に関する審議</li> <li>● 役員の賞与算定に適用する業績指標改定に関する審議</li> <li>● 取締役の報酬等の決定方針(役員報酬の基本方針)の改定に関する審議</li> </ul>

			2024年		
10~12月			1~3月		
	▼	▼	▼	▼▼	▼
	▼		▼	▼	▼
		▼			▼
	▼	▼	▼	▼	▼
		▼			▼
	▼		▼		
	▼	▼	▼	▼	

## 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良く構成します。

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 (2024年6月21日現在)

取締役 監査役	氏名 (★女性)	戦略に関する知見発揮の期待			専門領域					専門領域に関する主な経験・資格		
		イノベーション	グローバル	人材	企業経営	事業	ガバナンス・ リスク管理	財務・ 会計・ M&A	環境・ 社会	経験	資格	
取締役	社内	此本 臣吾	◎	◎	◎	●					当社CEO	
		赤塚 庸	◎	◎	◎			●	●		証券会社役員	
		柳澤 花芽★	◎	◎	◎	●					コーポレート (担当)	
		江波戸 謙	◎		◎		●	●	●		当社副社長	
		安齋 豪格		◎	◎		●	●	●	●	ITソリューション (本部長)、 コーポレート (管掌)	
		嵯峨野 文彦		◎	◎		●	●			コンサルティング (本部長)、 ITソリューション (担当)	
	社外・独立	坂田 信以★	◎	◎	◎			●		●	上場企業役員	
		大橋 徹二	◎	◎	◎	●					上場企業CEO	
		小堀 秀毅	◎	◎	◎	●					上場企業CEO	
監査役	社内	稲田 陽一	◎		◎		●	●			ITソリューション (本部長)、 コーポレート (本部長)	
		桧原 猛		◎	◎			●		●	コーポレート (担当)	
	社外・独立	小酒井 健吉	◎	◎	◎	●					上場企業副社長 CFO	
		南 成人		◎	◎			●	●		監査法人理事長	公認会計士
		高澤 靖子★		◎	◎			●	●		上場企業役員	弁護士

## 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。

※ 2023年6月23日就任以降

出席回数	選任理由
取締役会 15/15回	当社社長を8年務めるなど、当社グループの経営に関する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。
取締役会 15/15回	野村ホールディングス株式会社の執行役員および野村證券株式会社の専務(執行役員)等を歴任し、当社の主要事業分野の一つである証券業における長年にわたる経験を有している。また同社グループの海外現地法人であるノムラ・ホールディング・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。
—	コンサルティング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。また現在は業務執行の最高責任者である社長として当社グループの経営を担っている。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。
取締役会 15/15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。
取締役会 15/15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。
—	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、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。
取締役会 15/15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。
取締役会 15/15回	長年にわたり株式会社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確か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。
取締役会* 11/11回	長年にわたり旭化成株式会社の経営に携われ、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。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確か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。
監査役会* 13/13回 取締役会* 11/11回	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。
—	コンサルティング、金融ITソリューションの各事業分野およびコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社取締役の職務執行の監査に活かせるものと判断した。
監査役会 17/17回 取締役会 14/15回	長年にわたり㈱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㈱)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。
監査役会 17/17回 取締役会 15/15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。
監査役会 17/17回 取締役会 15/15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。

## 知見・経験(スキル)の分類に関する考え方

### 1. 知見等の分類の考え方と構造

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

### 2. 「戦略に関する知見発揮の期待」に関する考え方

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

### 3. 経営管理全般に関する知見について

- 上記のほか、全取締役・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しています。

#### 社外役員の活動

NRIでは社外役員が実効的に活動できるよう、様々な取り組みを行っています。

2023年6月に取締役就任した小堀社外取締役は、当社が運用する東京第一データセンターを訪れ、安全・安心なサービス提供を支えるデータセンターの運営について理解を深めました。

そのほか、女性活躍の取り組みとして開催する選抜研修「女性リーダー養成塾」には坂田社外取締役が参加し、自らの知見に基づいて、受講生と対話を行うなど、NRIの価値共創を支える仕組みの強化に対してスキルを発揮しています。



坂田社外取締役



# 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)	
職務遂行のための固定報酬として支給し、各取締役の任期中の役職位・職務に基づき決定します。	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、役職位に基づき決定します。	8億円*	
		長期インセンティブ株式報酬 2.4億円*	中期インセンティブ株式報酬 5.6億円*
		株式保有を通じた株主との価値共有の促進や当社の企業価値の持続的な向上に向けた長期インセンティブの位置付けです。 譲渡制限期間は割当日から当社または当社子会社の役員等を退任するまでです。	中期経営計画に代表される当社の中期的な業績および株価の上昇に向けた中期インセンティブの位置付けです。 譲渡制限期間は割当日から3～5年の間です。

※ 譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権

業績連動性の高い報酬制度とするために、賞与および株式関連報酬に重きを置いています。報酬要素の構成割合は、賞与が単期の連結業績、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、2024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「1.4」、株式関連報酬は「1.4」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「2.8」となります。

**取締役報酬の構成比 (2024年3月期)**



(注) 1. 2024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などの非違行為を行った、または違反したと取締役会が認めた場合は、付与した株式の全部を無償取得することができる条項(マルス条項)を、譲渡制限付株式割当契約書にて定めています。

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。

また、当社は2024年3月8日開催の取締役会において、当社取締役の経営責任(経営目標)と経営成果(役員報酬)の連動性を高めることを目的に、2025年3月期以降の取締役の報酬等の決定方針(役員報酬の基本方針)の一部改定を決議しています。

(改定内容)

賞与の算定に適用する業績指標を次の通り改定します。

改定前 (2024年3月期以前)		
業績指標	基準値	評価ウエイト
営業利益	前期実績	75%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	前期実績	25%

改定後 (2025年3月期)		
業績指標	基準値	評価ウエイト
営業利益	前期実績	75%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	前期実績	15%
ROE(親会社所有者帰属 持分当期利益率)	目標値	10%

## 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・見識や役職等に応じた固定給

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。

また、当社は2024年3月8日開催の監査役会において、監査役が取締役の職務執行を監督するにあたり監査役の独立性をより高めることを目的に、2025年3月期以降の監査役の報酬等の決定方針の一部改定を決議しています。

(改定内容)

常勤監査役に対して支給していた賞与を廃止し、役職位・職務に基づいた基本報酬を支給することとします。

## 役員区分ごとの報酬等の総額等

2024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		計		その他
			基本報酬	賞与			
取締役	1,005	318	337	347	685	2	10
(うち、社外取締役)	64	64	—	—	—	—	4
監査役	189	115	40	32	72	0	6
(うち、社外監査役)	54	54	—	—	—	—	3

- (注) 1. 上記には、2023年6月23日開催の第58回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1人(うち社外取締役1人)および監査役1人を含んでいます。  
2. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限付株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2024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.120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。

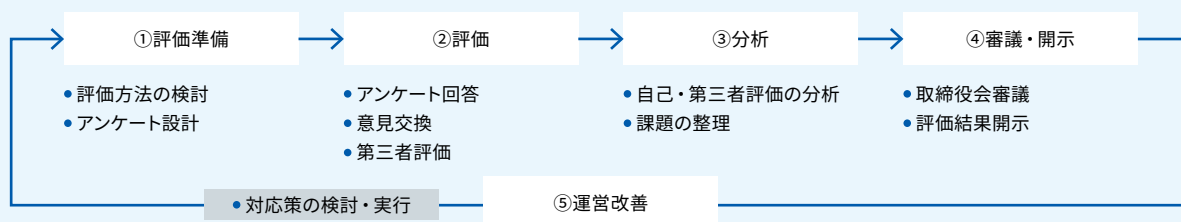
## 取締役会の実効性評価

### 実効性評価プロセス

#### 1. 評価のプロセス

当社は、①評価準備、②評価、③分析、④審議・開示、⑤運営改善の一連のプロセスを経て、取締役会の実効性評価を実施しています。

②の評価においては、全ての取締役・監査役を対象に「自己評価アンケート」を実施するとともに、より具体的な課題を把握するため、独立役員との意見交換を実施しました。加えて2024年3月期は、第三者機関によるインタビューを導入し、他社を含めた相対的な評価も確認することとしました。



#### 2. 2024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、2024年3月の取締役会にてアンケート内容の確認および取締役会の実効性をより高めるための課題把握を目的とした第三者評価の導入を審議しました。

同年3月に実施したアンケート結果をもとに、独立役員会議で実効性に関する議論を行い、踏み込んだ意見交換を行いました。また、第三者の客観的な意見を含めて、取締役会で分析・評価を行うとともに各評価視点における課題を議論しました。

### 2023年3月期に認識した課題への取り組み

2023年3月期の指摘事項	2024年3月期の対応
社外取締役比率や取締役会構成・多様性の在り方に関する議論の継続	社長や取締役候補の選任に際して、多様性を意識しつつ適任者について審議
資料の論点の明確化や重点議題への絞り込みの推進による議論の質の一層の向上	業務執行側での、取締役会における論点の事前確認と説明に適した資料構成・ボリュームの確認
取締役会での議論のさらなる活性化に資する自由闊達に意見交換を行う場の設定	社外役員と社長の意見交換会や、経済安全保障に関する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
戦略的議題に関するより一層の議論の充実	付議基準改定により重要テーマにかける時間を増加。 海外事業に関する議論の深化、 人的資本に関する議論の実現が継続課題
海外グループ会社のガバナンス充実に向けた議論の継続	海外グループ会社のガバナンス強化の 取り組み状況と課題を取締役に於いて議論

## 2024年3月期の取締役会実効性評価の概要

### 評価結果の概要

例年実施している自己評価に加え第三者の客観的な意見を踏まえ、NRIの取締役会の実効性は概ね確保されており、その運営は着実に改善されていると判断しました。評価結果の概要は以下の通りです。

#### a. 取締役会の構成・運営状況

- ・社内の業務執行・非執行の取締役と独立社外取締役の構成や専門知識・経験の多様性は概ねバランスよく確保され、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。
- ・付議基準の見直しや執行へのさらなる権限委譲により、取締役会において重要テーマにかけられる時間の確保が可能となり、経営戦略に関する丁寧な議論が可能な環境が整えられた。
- ・2025年3月期は女性社長就任も含め新体制となるが、今後の事業の状況や経営戦略を踏まえ、社外取締役比率を筆頭に取締役会構成・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

- ・社外役員は、NRIグループの経営戦略会議への参加等、適宜執行側から説明を受けることにより必要な情報を入手する機会が設けられている。
- ・取締役会での議論の更なる活性化のためには、取締役と監査役、社内と社外・独立役員の間などで自由闊達に意見交換を行う機会を拡充することが望まれる。

#### c. 経営戦略

- ・グローバル戦略については、継続した議論を通じた戦略の検討と実行の状況の報告が期待される。
- ・また人的資本戦略については、当社の経営戦略の根幹をなすテーマであることから、本質的な議論を行う場の提供が期待される。

#### d. 内部統制・リスク管理・グループガバナンス

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

#### e. 諮問委員会

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

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

今後も毎年度、取締役会の実効性評価を実施し、さらに第三者機関によるインタビュー等についても定期的(3年に1度を目安)に実施する予定です。

# 役員一覧

## 取締役

新任 業務執行 非業務執行 社外 独立



このもと しん じ  
**此本 臣吾**

1960年2月11日生  
取締役会長 取締役会議長 (275,321株)

1985年 4月 当社入社  
2004年 4月 当社執行役員 コンサルティング第三事業本部長  
2010年 4月 当社常務執行役員 コンサルティング事業本部長  
2015年 4月 当社専務執行役員 ビジネス部門担当、  
コンサルティング事業担当  
2015年 6月 当社代表取締役 専務執行役員  
ビジネス部門担当、コンサルティング事業担当  
2016年 4月 当社代表取締役社長  
2019年 6月 当社代表取締役会長兼社長  
2024年 4月 当社代表取締役会長  
2024年 6月 当社取締役会長 取締役会議長 (現任)

(重要な兼職の状況)  
ソーニーグループ株式会社社外取締役

非業務執行



あかつか よう  
**赤塚 庸**

1965年7月14日生  
取締役副会長 (21,100株)

1990年 4月 野村證券株式会社(現野村ホールディングス株式会社)入社  
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)

非業務執行



やなぎさわ か が  
**柳澤 花芽**

1967年5月3日生  
代表取締役 社長 (38,466株)

1991年 4月 当社入社  
2019年 4月 当社経営役 人事、人材開発副担当  
2021年 4月 当社執行役員 人事、人材開発担当、経営企画副担当  
2023年 4月 当社常務執行役員 事業戦略、コーポレートコミュニケーション、  
IR担当、総合企画センター長  
2024年 4月 当社社長  
2024年 6月 当社代表取締役 社長(現任)

新任 業務執行



えぼ と けん  
**江波戸 謙**

1963年10月28日生  
代表取締役 副社長  
金融部門管掌、IT基盤部門管掌 (169,609株)

1987年 4月 当社入社  
2015年 4月 当社執行役員 証券ソリューション事業本部副部長  
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  
2024年 4月 当社代表取締役 副社長 金融部門管掌、IT基盤部門管掌(現任)

業務執行



あんざい ひでのり  
**安齋 豪格**

1964年11月9日生  
代表取締役 専務執行役員  
コーポレート部門管掌 (135,324株)

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

業務執行



さ が の ふみひこ  
**嵯峨野 文彦**

1965年7月5日生  
取締役 専務執行役員 DX管掌、コンサルティング部門管掌、  
産業部門管掌、グローバル管掌 (107,900株)

1990年 4月 当社入社  
2010年 4月 当社執行役員 システムコンサルティング事業本部副部長  
2017年 4月 当社常務執行役員 システムコンサルティング事業本部長  
2022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、  
産業ITイノベーション事業本部長兼流通ソリューション  
第一事業本部長  
2024年 4月 当社専務執行役員 DX管掌、コンサルティング部門管掌、  
産業部門管掌、グローバル管掌  
2024年 6月 当社取締役 専務執行役員 DX管掌、コンサルティング部門管掌、  
産業部門管掌、グローバル管掌(現任)

新任 業務執行



さかたし のい  
**坂田 信以**

1957年3月31日生  
取締役(注1) (1,132株)

1979年 4月 住友化学工業株式会社(現住友化学株式会社)入社  
2011年 4月 住友化学株式会社理事  
2013年 4月 同社執行役員  
2016年 4月 同社顧問  
株式会社住友技術情報センター取締役副社長  
2017年 6月 同社代表取締役社長  
2018年 5月 一般社団法人日本化学工業協会常務理事  
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

非業務執行 社外 独立



おおはし てつじ  
**大橋 徹二**

1954年3月23日生  
取締役(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 同社代表取締役会長  
2021年 6月 当社取締役(現任)  
2022年 4月 株式会社小松製作所取締役会長(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

非業務執行 社外 独立



こぼりひでき  
**小堀 秀毅**

1955年2月2日生  
取締役(注1) (1,100株)

1978年 4月 旭化成工業株式会社(現旭化成株式会社)入社  
2008年 4月 旭化成エレクトロニクス株式会社取締役 常務執行役員  
2010年 4月 同社代表取締役社長  
2012年 4月 旭化成株式会社常務執行役員  
2012年 6月 同社取締役 常務執行役員  
2014年 4月 同社代表取締役 専務執行役員  
2016年 4月 同社代表取締役社長  
2022年 4月 同社代表取締役会長  
2023年 4月 同社取締役会長(現任)  
2023年 6月 当社取締役(現任)

(重要な兼職の状況)  
旭化成株式会社取締役会長  
セイコーグループ株式会社社外取締役

非業務執行 社外 独立

監査役



い な だ よ う い ち  
**稲田 陽一**  
1964年12月13日生  
監査役(常勤) (112,825株)

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副本部長  
2015年 4月 当社執行役員 品質監理本部長、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)



ひ は ら た け し  
**桧原 猛** 新任  
1965年10月19日生  
監査役(常勤) (60,013株)

1991年 4月 当社入社  
2017年 4月 当社経営役 事業戦略副担当  
2019年 4月 当社執行役員 経営企画、事業戦略、コーポレートコミュニケーション、法務・知的財産副担当  
2023年 4月 当社常務執行役員 本社機構担当、サステナビリティ推進担当  
2024年 4月 当社理事  
2024年 6月 当社監査役(現任)



こ さ か い けん きち  
**小酒井 健吉** 社外 独立  
1953年8月9日生  
監査役(注1) (2,000株)

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

(重要な兼職の状況)  
タイタン株式会社社外取締役



み な み な る ひ と  
**南 成人** 社外 独立  
1963年1月15日生  
監査役(注1) (一)

1986年 8月 監査法人朝日新和会計社(現有限責任あずさ監査法人)入所  
1990年 3月 公認会計士登録  
1993年 9月 東京赤坂監査法人(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 7月 同法人理事長代表社員  
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



た か ざ わ や す こ  
**高澤 靖子** 社外 独立  
1964年11月20日生  
監査役(注1) (200株)

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・糸賀法律事務所入所  
2010年10月 小島国際法律事務所入所  
2014年 9月 三菱自動車工業株式会社法務部担当部長  
2017年 4月 同社理事  
2019年 4月 同社執行役員  
2022年 6月 当社監査役(現任)  
2024年 4月 三菱自動車工業株式会社執行役(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、2024年6月21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、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、桧原猛が2024年6月21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。2024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。

常務執行役員

横手 実  
野口 智彦  
須永 義彦  
松本 晃  
渡辺 徹郎  
大元 成和  
中丸 泰樹

森沢 伊智郎  
中山 浩之  
山崎 政明  
小池 裕  
小林 一央  
亀井 章弘

執行役員

村上 勝俊  
小原 康司  
川浪 宏之  
北川 園子  
小田島 潤  
清水 康次  
小暮 典靖  
郡司 浩太郎  
斉藤 英紀  
森 克也

池谷 武文  
武田 則幸  
原 敏文  
清水 雅史  
小林 敬幸  
山口 隆夫  
雨宮 正和  
田原 亜希子  
宮武 博史

経営役

八木 貴史  
鳩宿 潤二  
内海 朋範  
南側 洋司  
片山 正樹  
栗山 真一  
小宮 正哲  
稲葉 貴彦  
小林 浩二  
高木 智亮

研究理事

神尾 文彦

フェロー

青嶋 稔  
梅屋 真一郎

## 内部統制／倫理・コンプライアンス

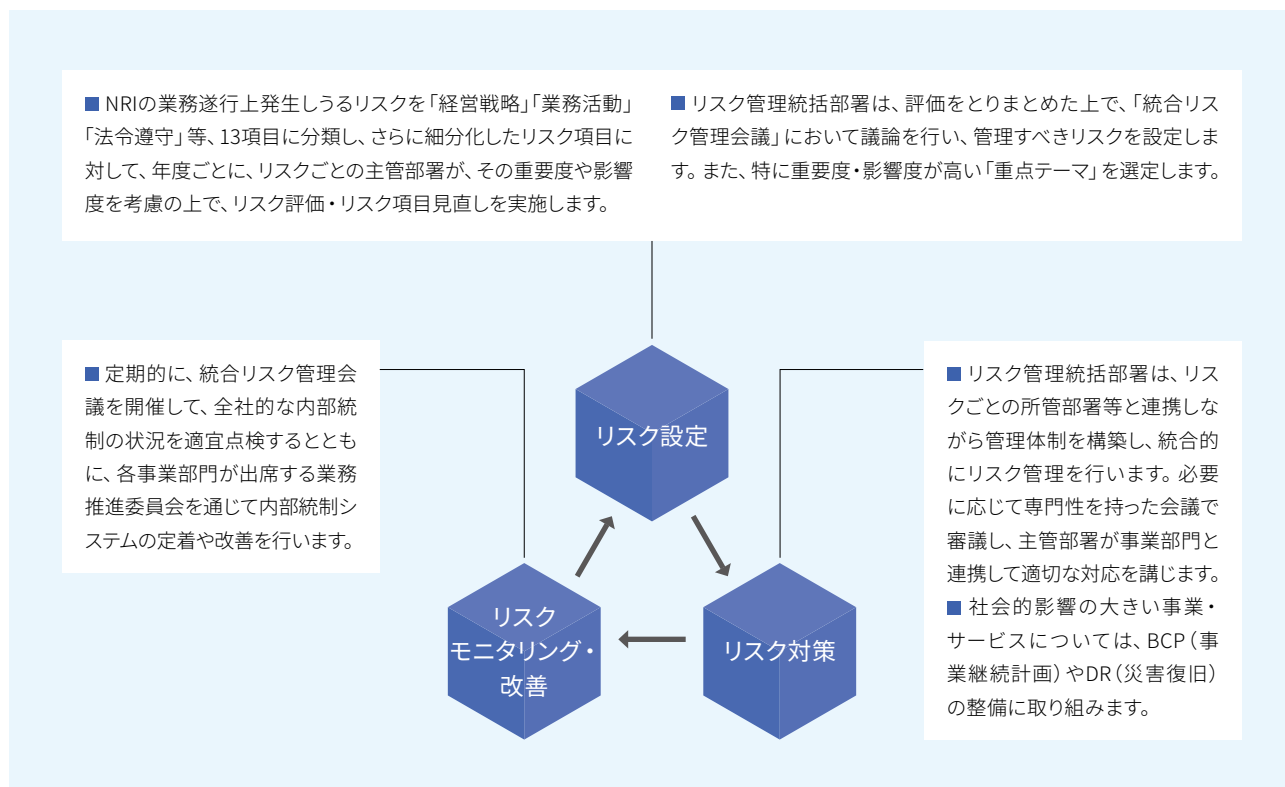
### 内部統制システム

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

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

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

### リスク管理PDCAサイクル



2025年3月期の  
 リスク管理に関する  
 重点テーマ

- I 品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
- II 情報セキュリティ管理態勢の高度化
- III プロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底
- IV NRIグループの内部統制システムの定着
- V 多様な働き方に適応した労働環境の質の向上
- VI 事業継続責任を果たすための適切な備え
- VII 新たな法令・規制や技術環境変化への対応

### 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や結果に関して定期的に意見交換を行い、連携を図っています。




## グループガバナンスの強化

NRIは、国内外のグループガバナンス体制の高度化に重点的に取り組んでいます。グループ会社管理の専任組織を設置し、NRIグループにおけるガバナンスおよび内部統制システムに関する原則や指針を定め、これらの運用を行っています。2024年4月からは買収子会社も含む海外のグループ会社へ展開を開始しました。NRIは、グローバルで長期視点のリスクコントロールを実現するため、戦略に応じたリスクテイクも含む、バランスのとれたガバナンスに取り組んでいます。

## 倫理・コンプライアンス体制


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

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

 **NRIグループビジネス行動基準**  
[https://www.nri.com/jp/company/business\\_code](https://www.nri.com/jp/company/business_code)

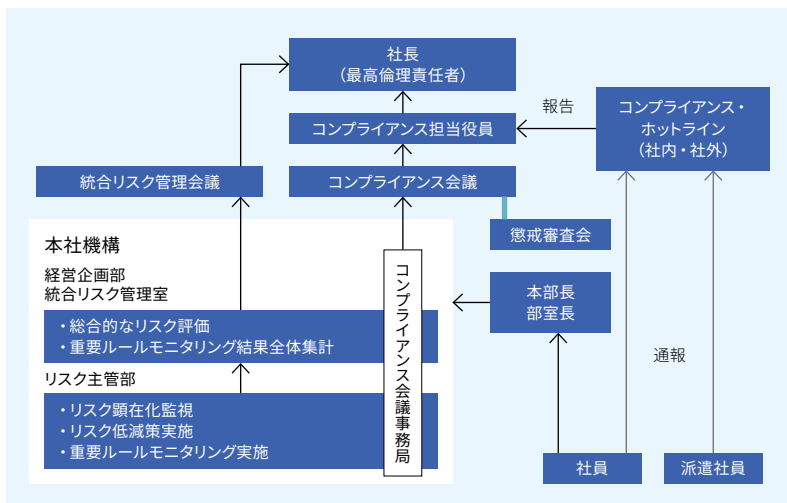
それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、15項目からなる「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

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

 **NRIグループ人権方針／NRIグループAI基本方針／NRIグループの贈収賄禁止に関する方針／NRIグループの独占禁止法等遵守の方針／NRIグループ税務方針／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ています。国内においては、社員がコンプライアンス関連の問題を相談できる窓口として、社内・社外に「ホットライン」を設定しています。また、海外グループ会社向けに「グローバルホットライン」を導入し、海外からの公益通報を直接本社で受け付ける体制が整備されています。

### 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

役職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。



## 経済安全保障推進法への対応

2024年5月に施行された経済安全保障推進法については、全社横断の「経済安全保障対応タスクフォース」を立ち上げ、関連省庁ならびに特定社会基盤事業者であるお客様やパートナー企業と、適宜コミュニケーションを図りながら対応しています。

## AI倫理

### ▶ AIに関する方針

NRIは、AIの利活用によりもたらされる様々な課題を調査・整理した上で、各国政府や国際機関の議論も踏まえ、2019年に「NRIグループAI倫理ガイドライン」を策定しました。その後、生成AIが登場するなど、AI技術の進展は加速度を増しています。

NRIはAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場として、事業活動の中で適切にAIを導入・活用していくことが重要と考えています。

そこでNRIは、新たなリスクに対応しながらAIに関わる研究・開発・利活用等を進めるため、「広島AIプロセス」「AI事業者ガイドライン案(総務省・経済産業省)」などの国内外の動向等を踏まえ、2024年2月に「NRIグループAI倫理ガイドライン」の内容を見直し、「NRIグループAI基本方針」を新たに策定しました。

### NRIグループAI基本方針

NRIグループ(以下、「NRI」)は、企業理念「未来創発」のもと、夢と可能性に満ち、豊かさを実感する、活力ある社会の実現をめざしています。AI関連技術の進化は、人びとの生活や社会活動にさまざまな恩恵をもたらす一方で、悪影響を及ぼす懸念もあります。NRIは、こうした可能性とAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場としての責務を認識し、「NRIグループAI基本方針」を制定しました。NRIの全役職員は、本方針に基づいてAIを利活用し、持続可能な未来社会づくりに貢献してまいります。

#### 1. ステークホルダーとの対話・共創の推進

NRIは、AIが社会に与える影響を考慮し、適正な範囲・用途でAIを利活用しながら、社会課題の解決や持続可能な社会の実現を目指します。そのためにNRIは、グループ内のみならず、多様なステークホルダーとの対話・共創を推進します。

#### 2. 公平性と人権の尊重

NRIは、AIの学習等に用いるデータの正確性や代表性、データに内在する社会的なバイアス等によって、AIの判断結果に誤り・偏りが生じる可能性を認識しています。そのためにNRIは「NRIグループ人権方針」に従い、人権を尊重するとともに、AIの利活用において個人や団体が不当に差別されないよう努めます。また、人間の尊厳やプライバシーを脅かすような悪用を防ぐように努めます。

#### 3. 透明性と説明可能性の確保

NRIは、AIを利活用した開発やサービスの性質および目的等を踏まえ、判断結果が説明可能となるようなAIの設計・開発を目指します。また、万が一、予期せぬエラーや判断結果に誤り・偏りが生じた際には、適切に説明するように努め、透明性および品質の確保に取り組みます。

#### 4. 情報セキュリティ・安全性の担保

NRIは、人びとが常に安心して利活用できるAIの実現を目指します。そのため、AIの研究・開発・利活用等のライフサイクル全般にわたり、情報セキュリティ対策の実装・強化を行い、データを適切に取得、保護、利用、提供できる仕組みの構築や不正アクセスの防止など安全性の確保に努めます。また、万が一、予期せぬ事態が発生した際には、適切に対処するように努めます。

#### 5. 法令遵守・権利保護

NRIは、法令および関連する社内規程に則り、AIの研究・開発・利活用等のライフサイクル全般において、著作権など第三者の権利を侵害することがないように努めます。

#### 6. AIガバナンスの構築と人材育成

NRIは、本方針の取り組みの実効性を一層高めるべく、AIガバナンスのプロセスを構築、運用し、公正かつ健全なAIの利活用に努めます。また、AIを適切に利活用できるプロフェッショナル人材の育成に積極的に取り組みます。



NRIグループAI基本方針

[https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI\\_Ethics\\_Guidelines](https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#AI_Ethics_Guidelines)

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

## ▶ AIの活用に向けたリスク対応の取り組み

【1】AIに関わる基本方針を策定し、本方針の取り組みの実効性を一層高めるため、AIガバナンスのプロセスを構築、運用し、公正かつ健全なAIの利活用に努めるための対応策として【2】～【3】を整備しています。

1

### NRIグループAI基本方針

従来のAIが持つリスクに加え、生成AIの登場で新たに広がるリスクに対応すべく、6項目で構成される基本方針を策定し公開しています。

2

### AI開発者・提供者向け リスク対応策

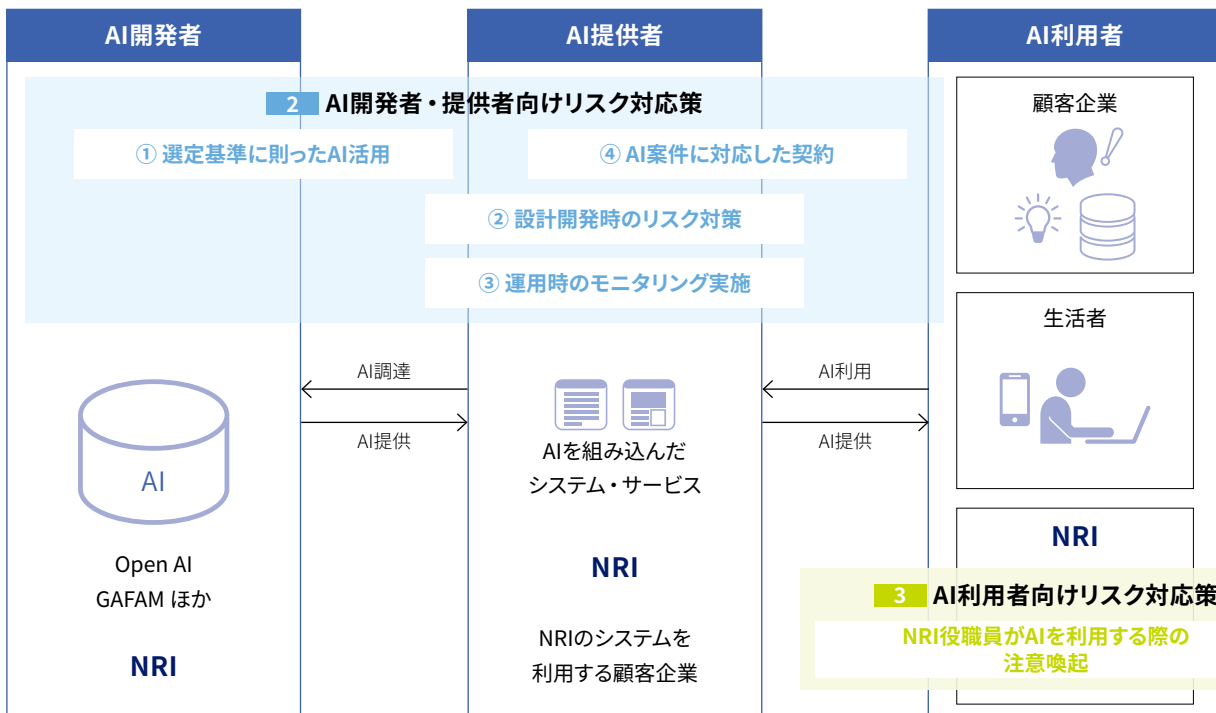
AIそのものやAIを組み込んだシステム・サービスを開発・提供することを想定し、リスク対応策のルールを明確化するため、「AIリスク管理規程／実施要領」を新たに策定しました。当該ルールに従って、開発時のリスク対応、運用モニタリング、AI案件に対応した契約プロセスの導入などを行っています。

3

### AI利用者向けリスク対応策

AI利用者としてのNRI役職員への注意喚起を行うため、利用上の「重要なルール」を作成し、研修や「RULE BOOK（役職員が守るべき重要なルール）」を通じて周知しています。

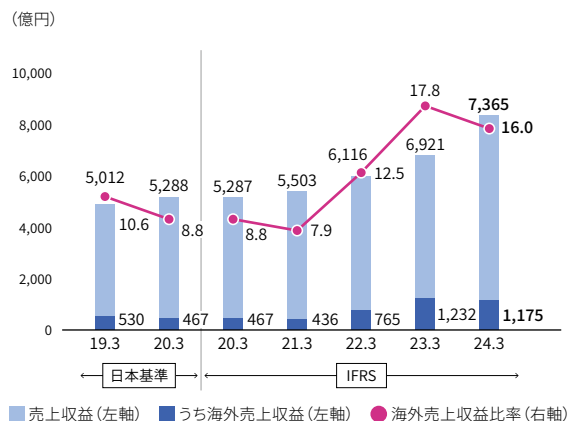
## 1 NRIグループAI基本方針



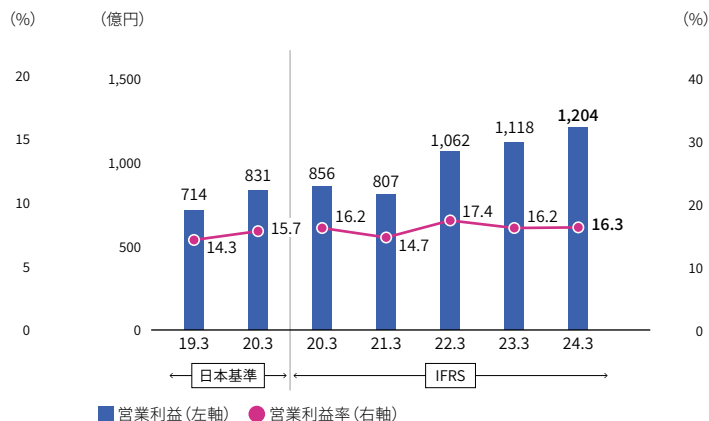
# 財務ハイライト

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

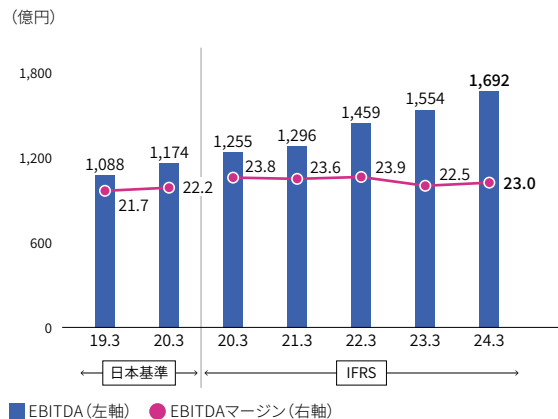
## 売上収益・海外売上収益\*1・海外売上収益比率



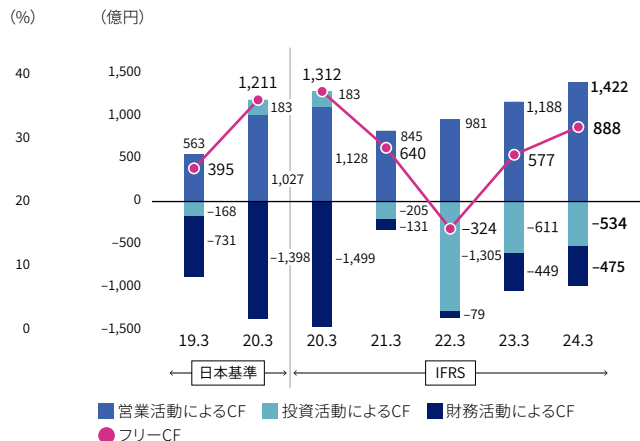
## 営業利益・営業利益率



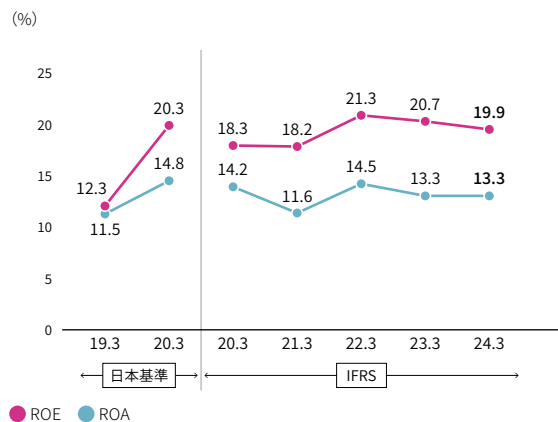
## EBITDA\*\*2・EBITDAマージン



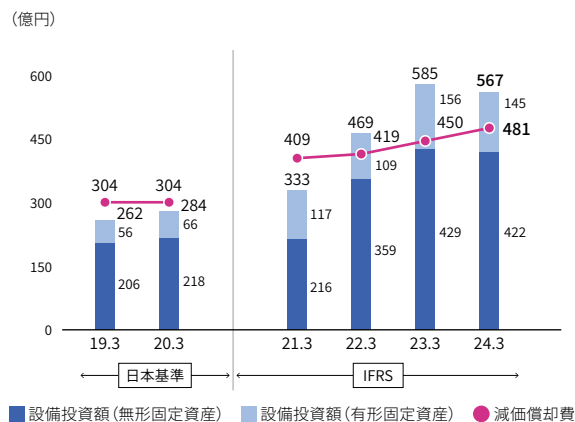
## キャッシュ・フロー (CF)



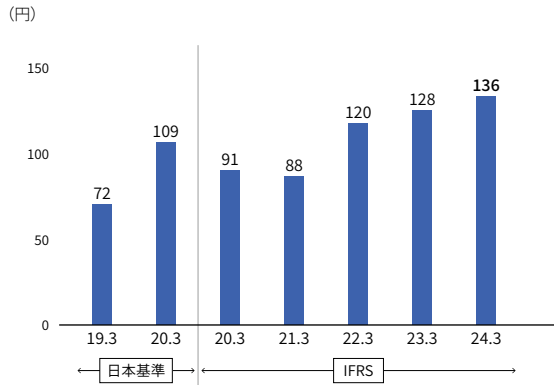
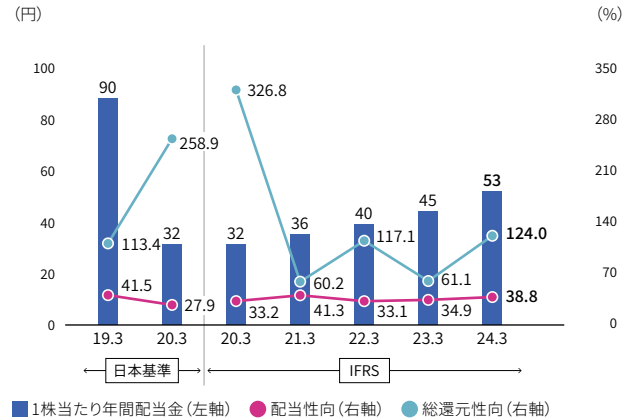
## ROE・ROA



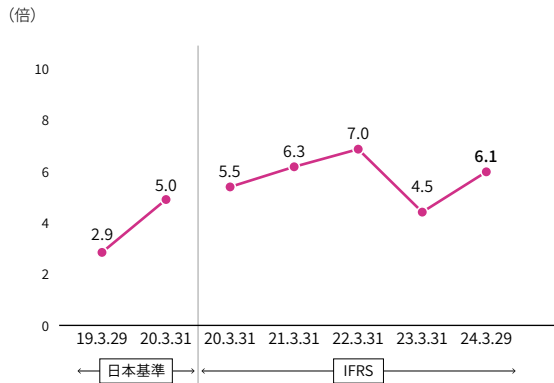
## 設備投資額・減価償却費



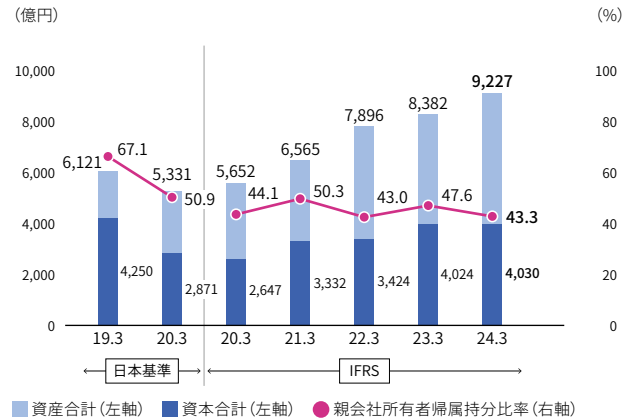
(注) 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。  
 ※1 海外売上収益は、2022年3月期より販売仕向先の所在地による方法から各社の本社所在地による方法に変更しています。  
 ※2 EBITDAは、2020年3月期(日本基準)までは営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却損、2020年3月期(IFRS)以降は営業利益+減価償却費+固定資産除却損±一時的要因で算出しています。

基本的1株当たり当期利益 (EPS)<sup>※3</sup>1株当たり年間配当金 (DPS)<sup>※3</sup>・配当性向<sup>※4</sup>・総還元性向

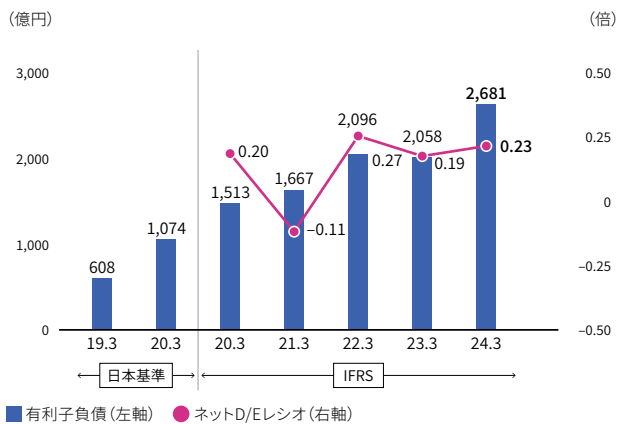
## 株価純資産倍率 (PBR)



## 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



※3 当社は、2019年7月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。基本的1株当たり当期利益 (EPS) は、2019年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定して計算しています。なお、2019年3月期の1株当たり年間配当金 (DPS) は、当該分割が行われる前の1株当たり金額です。

※4 配当性向は、配当金総額 (NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む) を親会社の所有者に帰属する当期利益で除して算定しています。

## 過去10年間の要約連結財務諸表

事業年度：4月1日～翌年3月31日

この過去10年間の要約財務データは、あくまで利便性を目的としています。

有価証券報告書と併せてお読みいただくようお願いいたします。



有価証券報告書

<https://ir.nri.com/jp/ir/library/securities.html>

日本基準

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
<b>損益計算書：</b>						
売上高	405,984	421,439	424,548	471,488	501,243	528,873
売上原価	289,210	287,270	280,761	311,868	336,508	348,006
売上総利益	116,774	134,168	143,787	159,619	164,735	180,866
販売費及び一般管理費	65,287	75,873	85,272	94,481	93,293	97,688
役員報酬	1,316	1,227	1,213	1,101	1,069	1,220
給料及び手当	22,450	25,395	27,576	29,681	30,506	32,522
賞与引当金繰入額	5,136	5,802	5,993	6,751	6,783	7,032
退職給付費用	2,105	2,155	3,038	2,678	2,533	2,907
福利厚生費	4,362	4,935	5,842	6,348	6,532	6,697
教育研修費	1,789	1,712	1,768	1,705	1,851	1,840
事務委託費	11,170	14,246	16,722	16,740	17,073	18,366
営業利益	51,486	58,295	58,514	65,138	71,442	83,178
営業外損益	1,455	2,705	1,839	1,023	967	1,349
経常利益	52,942	61,001	60,354	66,161	72,409	84,528
特別損益	6,132	1,304	4,638	16,366	4,340	17,968
法人税等	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	38,880	42,648	45,064	55,145	50,931	69,276
<b>貸借対照表(期末)：</b>						
資産合計	593,213	621,695	628,944	643,117	612,192	533,151
流動資産	298,565	306,943	295,915	298,275	285,788	259,855
現金及び預金	26,469	62,138	152,610	159,541	124,773	102,540
固定資産	294,647	314,751	333,029	344,842	326,404	273,295
有形固定資産	53,915	65,384	63,790	68,528	65,376	63,422
無形固定資産	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	185,148	184,280	169,754	172,566	169,522	124,755
投資有価証券	116,480	120,397	103,841	88,999	80,203	28,512
負債合計	189,745	196,286	181,646	210,442	187,160	245,997
流動負債	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	3,911	1,345	1,591	50	933	300
固定負債	75,988	61,327	69,500	47,714	62,419	105,076
社債	30,000	15,000	25,000	34,082	33,931	73,310
長期借入金	21,333	27,969	24,396	408	13,213	17,876
純資産合計	403,467	425,409	447,297	432,674	425,032	287,153
<b>キャッシュ・フロー計算書：</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,710	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	△1,093	△75,344	△30,341	△17,882	△16,826	18,382
(除く、資金運用目的投資)	△13,800	△52,725	△41,348	△30,162	△15,025	△6,985
フリー・キャッシュ・フロー	57,617	6,126	30,805	55,610	39,523	121,169
(除く、資金運用目的投資)	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	△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	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)	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	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	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。

(単位：百万円)

	IFRS				
	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
売上収益	528,721	550,337	611,634	692,165	<b>736,556</b>
売上原価	346,101	364,539	395,562	452,336	<b>475,549</b>
売上総利益	182,620	185,798	216,071	239,829	<b>261,006</b>
販売費及び一般管理費	97,491	98,366	113,536	131,580	<b>142,353</b>
(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	<b>245,861</b>
事務委託費	179,721	190,008	217,175	236,305	<b>246,755</b>
減価償却費及び償却費	39,383	40,911	41,941	45,092	<b>48,157</b>
設備機械費	42,954	46,819	47,597	53,277	<b>60,668</b>
営業利益	85,625	80,748	106,218	111,832	<b>120,411</b>
金融損益	△140	△9,672	△1,547	△3,333	<b>△3,186</b>
税引前利益	85,484	71,075	104,671	108,499	<b>117,224</b>
法人所得税費用	26,388	18,497	32,878	32,002	<b>37,062</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	58,195	52,867	71,445	76,307	<b>79,643</b>
資産合計	565,229	656,536	789,655	838,224	<b>922,773</b>
流動資産	259,187	323,366	333,645	349,102	<b>405,178</b>
現金及び現金同等物	100,778	153,187	115,610	129,257	<b>173,935</b>
非流動資産	306,042	333,170	456,010	489,122	<b>517,595</b>
有形固定資産	48,611	46,714	37,482	42,114	<b>40,245</b>
のれん及び無形資産	83,167	89,067	210,744	237,283	<b>265,334</b>
のれん	16,053	20,351	95,497	101,850	<b>113,293</b>
その他の金融資産	55,189	59,254	69,219	70,838	<b>80,792</b>
投資有価証券	31,190	34,780	44,220	46,090	<b>55,836</b>
負債合計	300,502	323,329	447,168	435,817	<b>519,752</b>
流動負債	156,179	174,348	298,342	198,247	<b>214,642</b>
社債及び借入金	11,822	23,844	116,941	20,235	<b>13,215</b>
引当金	390	1,497	2,646	1,027	<b>526</b>
非流動負債	144,322	148,981	148,826	237,570	<b>305,109</b>
社債及び借入金	91,186	93,651	91,275	182,725	<b>253,864</b>
リース負債	36,261	35,748	29,952	25,420	<b>20,436</b>
資本合計	264,727	333,206	342,486	402,406	<b>403,021</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	112,838	84,594	98,137	118,899	<b>142,277</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	18,382	△20,522	△130,547	△61,190	<b>△53,422</b>
(除く、資金運用目的投資)	—	△22,811	△130,472	△60,683	<b>△53,594</b>
フリー・キャッシュ・フロー	131,221	64,071	△32,410	57,709	<b>88,854</b>
(除く、資金運用目的投資)	—	61,782	△32,335	58,215	<b>88,682</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△149,908	△13,183	△7,995	△44,921	<b>△47,575</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,734	1,520	2,829	859	<b>3,399</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△22,421	52,408	△37,576	13,646	<b>44,678</b>
現金及び現金同等物の期末残高	100,778	153,187	115,610	129,257	<b>173,935</b>
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	<b>175,874</b>

# 連結財務データ

(単位：百万円)

		日本基準		IFRS				
		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	2024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	34,839	38,572	38,572	37,246	42,807	46,100	51,959
(外部顧客への売上収益)	金融ITソリューション	252,367	273,571	273,571	288,196	303,635	328,576	349,872
	証券業	100,309	112,762	112,762	130,427	133,316	141,541	143,707
	保険業	64,874	66,374	66,374	61,441	68,894	77,039	79,527
	銀行業	43,404	51,022	51,022	50,181	47,073	55,069	67,726
	その他金融業等	43,780	43,411	43,411	46,146	54,351	54,926	58,910
	産業ITソリューション	180,882	178,490	178,490	186,051	222,583	266,723	275,923
	流通業	66,814	66,789	66,789	62,192	68,269	70,628	71,528
	製造・サービス業等	114,068	111,700	111,700	123,858	154,313	196,095	204,395
	IT基盤サービス	33,153	38,239	38,087	38,843	42,607	48,153	55,628
	その他	—	—	—	—	—	2,612	3,172
外部売上収益 + 内部売上収益	コンサルティング	35,481	39,612	39,612	38,155	44,414	47,821	53,690
営業利益	営業利益	7,786	9,515	9,494	10,059	12,820	12,329	13,929
	営業利益率(%)	21.9	24.0	24.0	26.4	28.9	25.8	25.9
金融ITソリューション	売上収益	255,162	276,937	276,937	292,038	308,376	334,141	355,206
	営業利益	27,095	35,034	34,170	36,275	43,877	49,710	54,651
	営業利益率(%)	10.6	12.7	12.3	12.4	14.2	14.9	15.4
産業ITソリューション	売上収益	183,580	181,438	181,438	189,551	229,921	275,533	282,062
	営業利益	18,449	19,719	22,055	19,482	25,449	24,393	23,405
	営業利益率(%)	10.0	10.9	12.2	10.3	11.1	8.9	8.3
IT基盤サービス	売上収益	127,777	138,833	138,680	142,686	157,598	167,518	185,549
	営業利益	17,130	18,454	19,450	19,785	20,955	23,046	28,167
	営業利益率(%)	13.4	13.3	14.0	13.9	13.3	13.8	15.2
サービス別 外部売上収益	コンサルティングサービス	90,816	96,862	96,862	90,056	125,460	156,582	161,803
	開発・製品販売	150,467	161,703	161,703	183,847	196,000	211,512	230,582
	運用サービス	244,273	251,908	251,757	258,656	272,903	292,874	308,422
商品販売	商品販売	15,686	18,399	18,399	17,777	17,269	31,195	35,748
	主な相手先別 売上収益	野村ホールディングス(株)	60,579	65,049	65,049	66,309	63,025	72,921
海外売上収益	(株)セブン&アイ・ホールディングス	49,109	52,434	—	—	—	—	—
	海外売上収益	53,081	46,752	46,752	43,625	76,519	123,207	117,574
海外売上収益比率(%)		10.6	8.8	8.8	7.9	12.5	17.8	16.0

(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のおよびリース会社等を経由して販売したものを含めています。  
 3. 2020年3月期、2024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、2023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				
		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	2024年3月期
受注高	コンサルティング	34,315	39,352	—	39,957	44,546	49,189	51,440
	金融ITソリューション	265,724	284,089	—	307,715	317,059	342,201	366,979
	産業ITソリューション	184,653	176,867	—	189,587	243,501	266,507	272,482
	IT基盤サービス	33,467	40,671	—	37,083	45,126	51,321	61,367
	その他	—	—	—	—	—	2,899	3,370
	計	518,161	540,980	—	574,343	650,233	712,120	755,641
受注残高	コンサルティング	3,559	4,339	4,339	7,050	8,789	11,929	11,457
	金融ITソリューション	154,930	165,449	165,449	184,968	198,391	212,716	229,988
	産業ITソリューション	100,572	98,949	98,949	102,484	123,402	129,985	128,275
	IT基盤サービス	14,609	17,041	17,041	15,281	17,800	20,688	26,427
	その他	—	—	—	—	—	796	995
	計	273,672	285,779	285,779	309,785	348,384	376,116	397,145

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。  
 2. 金額は販売価格によっています。  
 3. 継続的な役務提供サービスや利用度数等に応じて料金をいただくサービスについては、各年度末時点で翌年度の売上見込額を受注額に計上しています。  
 4. 2020年3月期、2024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、2023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。  
 5. 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				
	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	2024年3月期
設備投資・減価償却・研究開発：							
設備投資額	26,276	28,496	—	33,372	46,980	58,565	<b>56,777</b>
有形固定資産	5,615	6,684	—	11,712	10,990	15,633	<b>14,543</b>
無形固定資産	20,661	21,811	—	21,660	35,990	42,932	<b>42,234</b>
減価償却費	30,427	30,414	39,383	40,911	41,941	45,092	<b>48,157</b>

(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				
	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	2024年3月期
財務指標：							
売上総利益率	32.9	34.2	34.5	33.8	35.3	34.6	<b>35.4</b>
営業利益率	14.3	15.7	16.2	14.7	17.4	16.2	<b>16.3</b>
EBITDAマージン	21.7	22.2	23.8	23.6	23.9	22.5	<b>23.0</b>
ROE	12.3	20.3	18.3	18.2	21.3	20.7	<b>19.9</b>
ROA	11.5	14.8	14.2	11.6	14.5	13.3	<b>13.3</b>
グロスD/Eレシオ(倍)	0.15	0.40	0.61	0.36	0.62	0.52	<b>0.67</b>
ネットD/Eレシオ(倍)	—	—	0.20	△0.11	0.27	0.19	<b>0.23</b>
親会社所有者帰属持分比率	67.1	50.9	44.1	50.3	43.0	47.6	<b>43.3</b>
株価純資産倍率(PBR)(倍)	2.9	5.0	5.5	6.3	7.0	4.5	<b>6.1</b>
株価収益率(PER)(倍)	23.3	20.9	24.9	38.8	33.3	23.8	<b>31.0</b>
配当性向	41.5	27.9	33.2	41.3	33.1	34.9	<b>38.8</b>
総還元性向	113.4	258.9	326.8	60.2	117.1	61.1	<b>124.0</b>

(単位：円)

	日本基準		IFRS				
	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	2024年3月期
1株当たり指標：							
基本的1株当たり当期利益(EPS)	72	109	91	88	120	128	<b>136</b>
希薄化後1株当たり当期利益(EPS)	71	109	91	88	120	128	<b>136</b>
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	587	455	418	547	575	674	<b>693</b>
1株当たり年間配当金(DPS)	90	32	32	36	40	45	<b>53</b>

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。

2. EBITDAは、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。

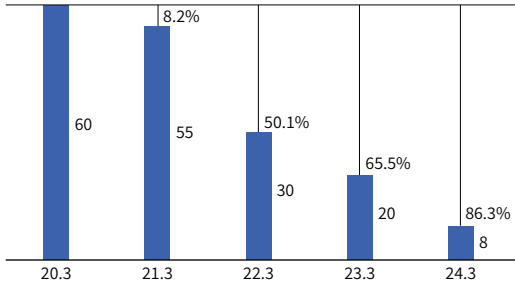
4. 配当性向は、配当金総額(NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む)を親会社の所有者に帰属する当期利益で除して算定しています。

# 非財務ハイライト

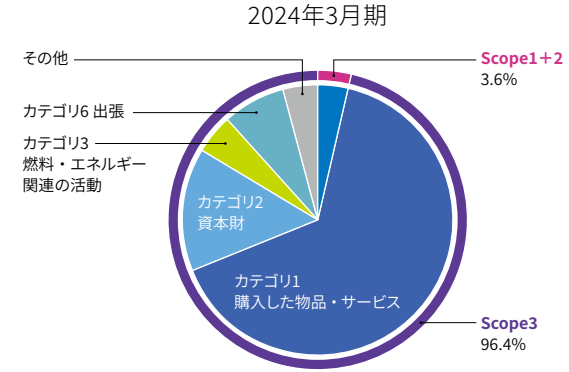
## E：環境

温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) 削減率 (集計単位：グループ)  
(千t-CO<sub>2</sub>)

・2024年3月期は2020年3月期比で86.3%削減を実現



温室効果ガス排出量 (集計単位：グループ)

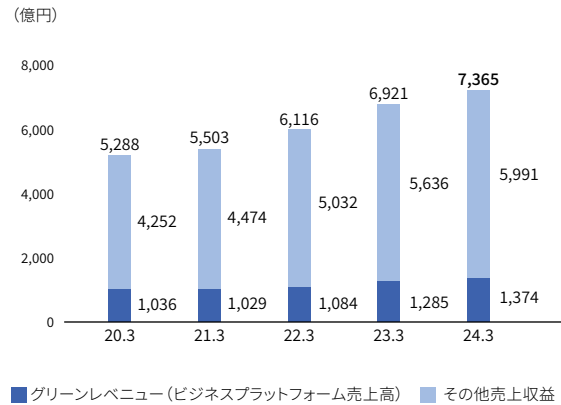


(注) Scope2はマーケット基準

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)

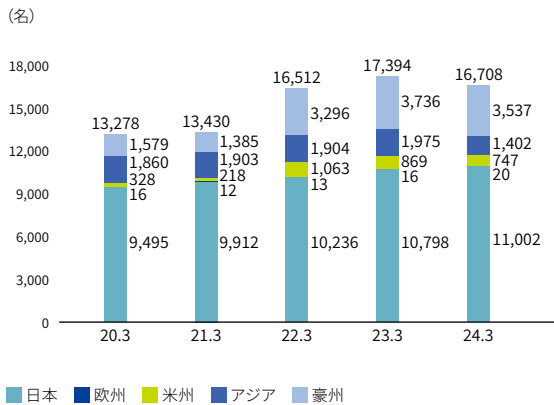
ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIだけでなく、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制することが重要です。

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CO<sub>2</sub>排出量の抑制効果が期待でき、お客様が個々にシステムを構築して運用する場合と比較して大幅なCO<sub>2</sub>排出量削減が見込まれます。



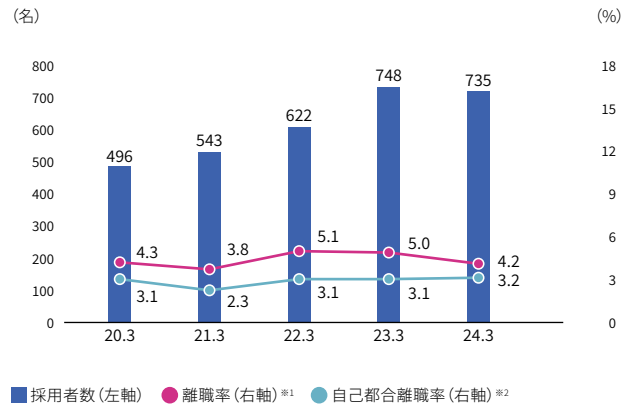
## S：社会

従業員数 (集計単位：グループ)



■ 日本 ■ 欧州 ■ 米州 ■ アジア ■ 豪州

採用者数・離職率 (集計単位：単体)



■ 採用者数 (左軸) ● 離職率 (右軸) \*1 ● 自己都合離職率 (右軸) \*2

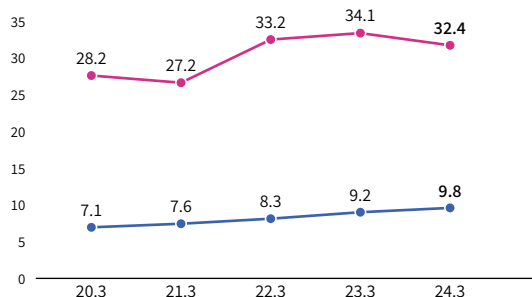
(注) 離職率は、期末の従業員数に対する退職者数の割合

\*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。

## 女性新卒採用比率・女性管理職掌比率(集計単位: 単体)

(% )

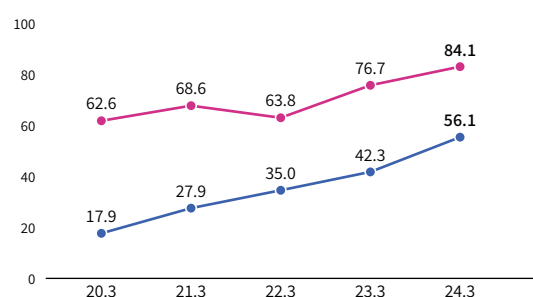


● 女性新卒採用比率 ● 女性管理職掌比率

(注) 女性管理職掌比率は期初の値

## 男性育児休業等取得率(集計単位: 単体)

(% )

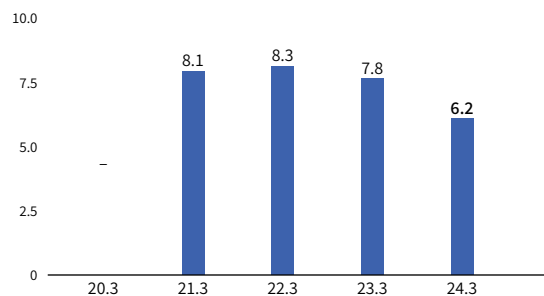


● パートナー出産休暇等取得率(男性) ● 育児休業取得率(男性)

(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。

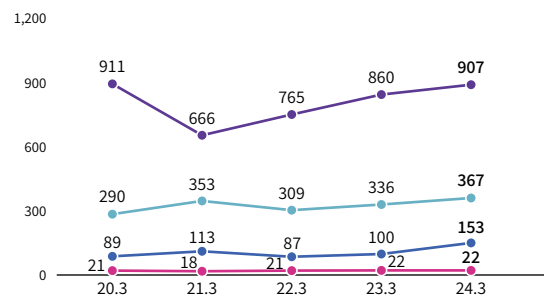
## 従業員1人当たり月平均時間外労働時間(集計単位: 単体)

(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)

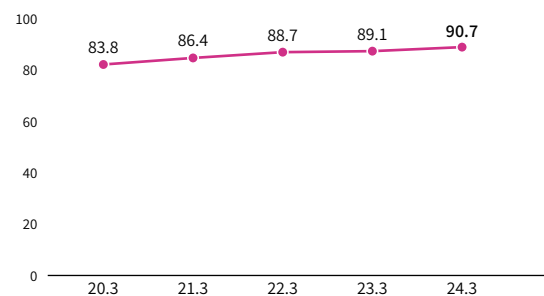
(冊/回)



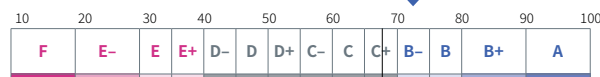
● 講演 ● 新聞・雑誌への寄稿 ● テレビ・ラジオへの出演 ● 単行本の発行

## 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

NRIスコア: 73  
(2024年6月)

&lt;参考&gt;

Wevox利用企業のうち  
「Sler・受託開発」業界の平均スコア: 67(注) 1. ㈱アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール「Wevox」を利用し、NRI単体  
およびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社6社の社員を対象に調査した  
もの  
2. エンゲージメントスコアをA-Fランクの指標でランク付け

# 非財務データ

ESGデータブック2024  
[https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/ESG\\_Databook2024.pdf](https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/ESG_Databook2024.pdf)

## E：環境

環境KPI (集計単位：グループ)：	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
温室効果ガス排出量 (Scope1+2) 削減率 (2020年3月期比) (%)	(基準年)	8.2	50.1	65.5	<b>86.3</b>
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	<b>94.9</b>
温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) 削減率 (2020年3月期比) (%)	(基準年)	21.6	24.4	12.4	<b>6.0</b>

温室効果ガス排出量 (集計単位：グループ)：	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
直接的温室効果ガス排出量 (Scope1)	(千t-CO <sub>2</sub> )	1	1	1	1
国内	(千t-CO <sub>2</sub> )	1	1	1	1
海外	(千t-CO <sub>2</sub> )	0	0	0	0
間接的温室効果ガス排出量 (Scope2)	(千t-CO <sub>2</sub> )	58	53	28	19
国内	(千t-CO <sub>2</sub> )	56	53	28	12
海外	(千t-CO <sub>2</sub> )	2	0	0	6
Scope1 + Scope2排出量合計	(千t-CO <sub>2</sub> )	60	55	30	20
国内	(千t-CO <sub>2</sub> )	58	55	29	14
海外	(千t-CO <sub>2</sub> )	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)：	2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期	
	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)
全体	13,278	100	13,430	100	16,512	100	17,394	100	<b>16,708</b>	<b>100</b>
地域別										
日本	9,495	71.5	9,912	73.8	10,236	62.0	10,798	62.1	<b>11,002</b>	<b>65.8</b>
欧州	16	0.1	12	0.1	13	0.1	16	0.1	<b>20</b>	<b>0.1</b>
米州	328	2.5	218	1.6	1,063	6.4	869	5.0	<b>747</b>	<b>4.5</b>
アジア	1,860	14.0	1,903	14.2	1,904	11.5	1,975	11.4	<b>1,402</b>	<b>8.4</b>
うち中国	1,244	9.4	1,289	9.6	1,323	8.0	1,318	7.6	<b>643</b>	<b>3.8</b>
豪州	1,579	11.9	1,385	10.3	3,296	20.0	3,736	21.5	<b>3,537</b>	<b>21.2</b>

雇用関連 (集計単位：単体)：	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
採用者数 (名)	496	543	622	748	<b>735</b>
離職率 (%) ※1	4.3	3.8	5.1	5.0	<b>4.2</b>
自己都合離職率 (%) ※2	3.1	2.3	3.1	3.1	<b>3.2</b>
平均勤続年数 (年)	14.7	14.7	14.8	14.6	<b>14.3</b>
新卒新入社員の3年後定着率 (%)	92.8	92.4	94.1	91.2	<b>92.3</b>
平均年間給与：従業員全体 (千円)	12,352	12,251	12,320	12,421	<b>12,716</b>

※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)：	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
女性社員比率 (%)	20.4	20.8	21.7	22.1	<b>23.0</b>
女性管理職比率 (%) ※	7.1	7.6	8.3	9.2	<b>9.8</b>
女性管理職比率 (%) ※	4.1	5.9	6.5	8.5	<b>9.5</b>
女性新卒採用比率 (%)	28.2	27.2	33.2	34.1	<b>32.4</b>

※ 比率は期初の値。管理職掌：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)：	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
産前産後休暇取得者数 (名)	78	61	68	67	<b>86</b>
育児休業等取得者数 (名) ※1	260	273	243	284	<b>349</b>
男性 (パートナー出産休暇含む取得) (名)	178	204	175	225	<b>265</b>
男性 (育児休業取得) (名)	51	83	96	124	<b>177</b>
女性 (育児休業取得) (名)	70	65	68	59	<b>84</b>
育児短時間勤務制度利用者数 (名)	103	108	94	95	<b>88</b>
育児休業取得後の復職率 (女性) (%) ※2	98.1	100.0	97.0	97.9	<b>92.5</b>
育児休業取得後の定着率 (女性) (%) ※3	96.8	96.5	94.9	97.0	<b>95.7</b>
介護休業取得者数 (名)	0	1	2	3	<b>3</b>

(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):	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
障がい者雇用者数(名)	166	170	181	191	<b>208</b>
障がい者実雇用率(%)	2.45	2.35	2.37	2.42	<b>2.42</b>

(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):	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
従業員1人当たり月平均時間外労働時間(時間) <sup>※1</sup>	—	8.1	8.3	7.8	<b>6.2</b>
年次有給休暇取得率(%)	71.1	64.1	67.1	70.5	<b>70.6</b>
業務上死亡者数(名)	0	0	0	0	<b>0</b>
労働災害件数(件) <sup>※2</sup>	1	0	1	0	<b>0</b>

※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):	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
お客様満足度(%) <sup>※1</sup>	83.8	86.4	88.7	89.1	<b>90.7</b>
従業員満足度(%) <sup>※2</sup>	81.8	—	—	—	—
エンゲージメントスコア <sup>※3</sup>	—	—	70	71	<b>71</b>

※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6社の社員を対象に調査したものと

情報発信・提言活動(集計単位:単体):	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
単行本の発行(冊)	21	18	21	22	<b>22</b>
新聞・雑誌への寄稿(回)	290	353	309	336	<b>367</b>
講演(回)	911	666	765	860	<b>907</b>
テレビ・ラジオへの出演(回)	89	113	87	100	<b>153</b>

人づくり/社会づくり活動(集計単位:単体):	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
キャリア教育支援					
学校数(校)	29	2	4	20	<b>14</b>
参加人数(名)	704	41	131	647	<b>382</b>

## G: ガバナンス

取締役構成(集計単位:単体):	2020年7月現在	2021年7月現在	2022年7月現在	2023年7月現在	2024年7月現在
取締役合計(名)	9	9	9	9	<b>9</b>
社外取締役(名)	3	3	3	3	<b>3</b>
女性取締役(名)	1	1	1	1	<b>2</b>

取締役会開催状況(集計単位:単体):	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
開催回数(回)	14	14	14	14	<b>15</b>
全取締役の出席率(%)	99	100	99	100	<b>100</b>
社外取締役の出席率(%)	98	100	97	100	<b>100</b>
全監査役の出席率(%)	100	100	100	100	<b>99</b>
社外監査役の出席率(%)	100	100	100	100	<b>98</b>

監査役会開催状況(集計単位:単体):	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
開催回数(回)	17	18	17	18	<b>17</b>
全監査役の出席率(%)	100	100	100	100	<b>100</b>
社外監査役の出席率(%)	100	100	100	100	<b>100</b>

# 会社情報 / 株式情報 (2024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	247億円
代表者	代表取締役 社長 柳澤 花芽
従業員数 (連結ベース)	16,708名

## 株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
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	580,796,911株
単元株主総数	23,072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	84	1,548,686
● 金融商品取引業者	34	83,046
● その他の法人	237	1,409,624
外国法人等		
● 個人以外	800	2,134,499
● 個人	40	251
● 個人その他	21,877	628,908
合計	23,072	5,805,014
単元未満株式の状況 (株)	—	295,511

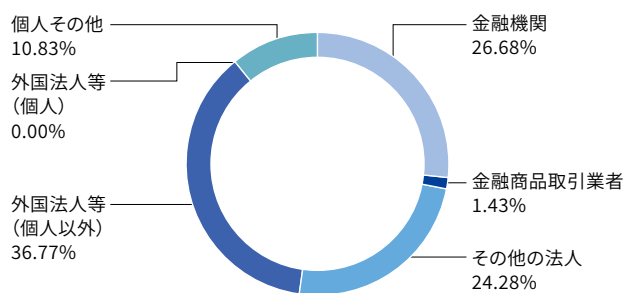
(注) 1. 自己株式917,500株は、「個人その他」に9,175単元含まれています。  
2. 「その他の法人」および「単元未満株式の状況」の欄には、(株)証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ65単元および34株含まれています。

## 大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
野村ホールディングス株式会社	110,903	19.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	70,334	12.13
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	27,631	4.76
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	4.26
NRIグループ社員持株会	24,238	4.18
野村プロパティーズ株式会社	20,935	3.61
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)	17,465	3.01
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	2.32
エスエスピーティーシー クライアント オムニバス アカウント (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	9,395	1.62
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント - トリリーティ 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	8,188	1.41

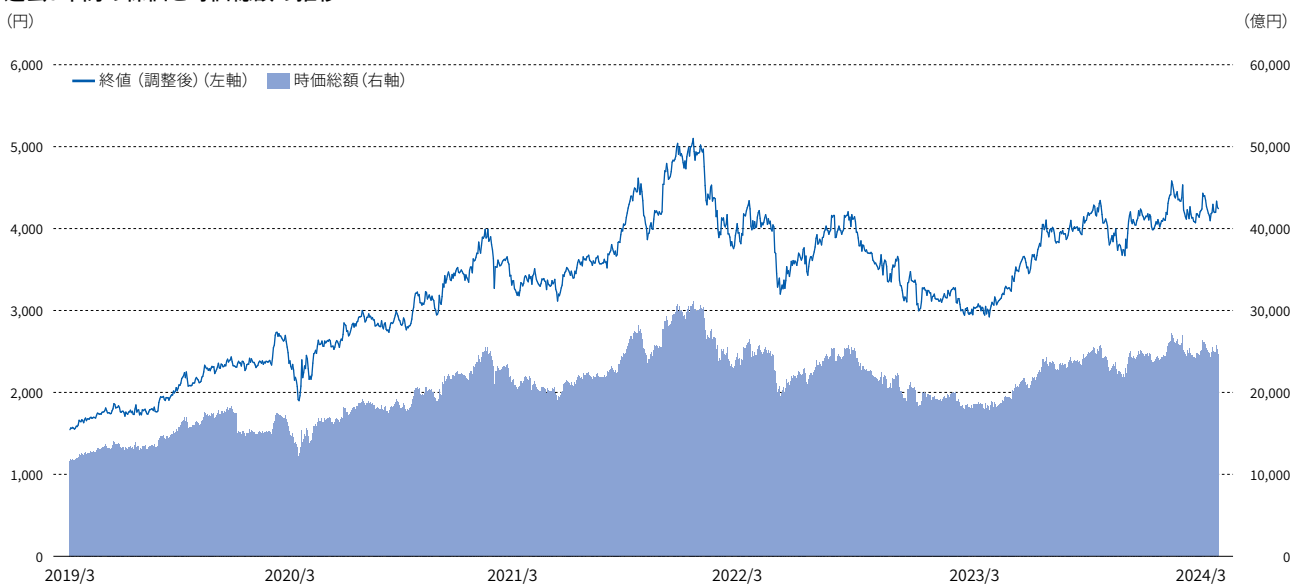
(注) 1. 当社が保有する自己株式917千株は、上記大株主からは除外しています。  
2. 所有株式数は千株未満を切り捨て、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

## 所有者別持株比率

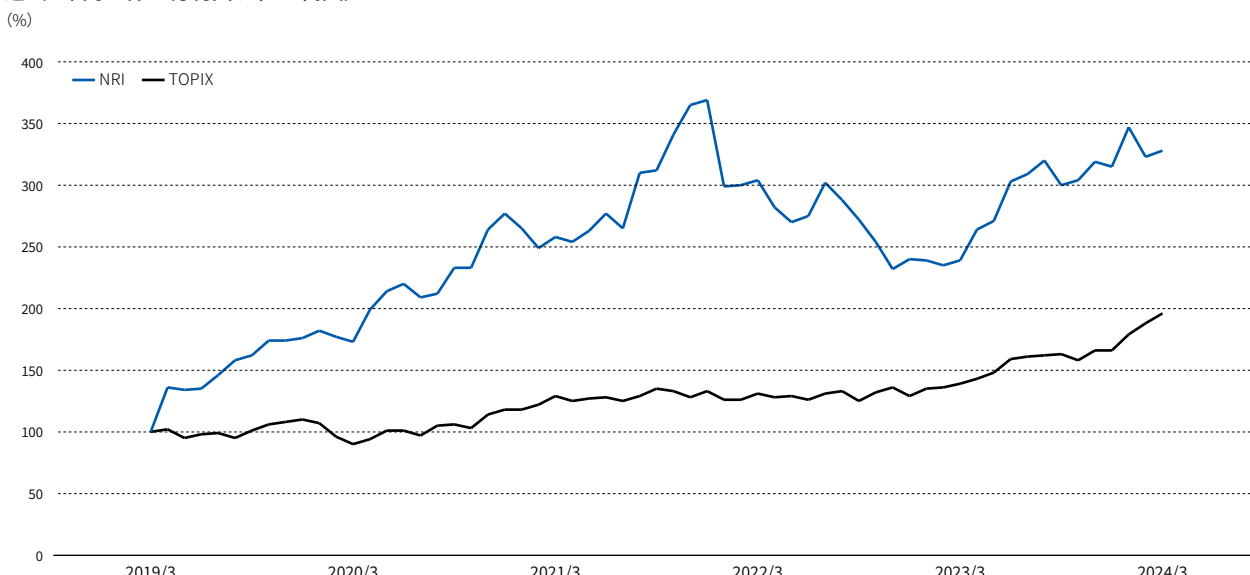


(注) 自己株式は「個人その他」に含まれています。

### 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	173.4%	258.4%	304.4%	238.5%	327.7%
TOPIX	90.5%	128.6%	131.2%	138.8%	115.6%

(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、2019年3月末に投資を行った場合のTSRを示しています。2019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。



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。



2023年1月～

### 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラム

自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価・開示するための枠組みを検討する「TNFD」を支援する企業・団体等が集まった国際組織です。



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、遅くとも2050年までに温室効果ガス排出量ネットゼロを達成するため、その実現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。



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。



2022年2月～

### GXリーグ(2023年5月にGXリーグ基本構想から移行)

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

CDP2019から継続



## MSCI※ AAA

2021年から継続



As of 2023, 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6年連続採用

## Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index

2016年から8年連続採用



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ESG株式指数のうち6つに、NRIは構成銘柄として採用されています。

## 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

## 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

## MSCI ESG Leaders Indexes※

2016年から9年連続採用



## MSCIジャパン

## ESGセレクト・リーダーズ指数※

2017年から8年連続採用

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数



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



## FTSE4Good Index Series

2006年から18年連続採用



## SOMPOサステナビリティ・インデックス

2012年から13年連続採用



※ 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.

## 情報開示に関する主な表彰

## 日本IR協議会

「IR優良企業賞」



## 日本経済新聞社

第3回日経統合報告書アワード「グランプリ」



# 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