

第56回 定時株主総会 招集ご通知

日 時 | 2021年6月18日(金曜日)
午前10時(受付開始 午前9時)

場 所 | 東京都江東区木場一丁目5番15号
深川ギャザリア タワーN棟
1階 当社大会議室
(末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)

●株主総会へのご出席に際しましては、新型コロナウイルスの流行状況やご自身のご体調をご確認のうえ、感染防止にご配慮賜りますようお願い申し上げます。

当社株主総会における新型コロナウイルス感染防止への対応については、3頁の「新型コロナウイルス感染防止のために」をご覧ください。

今後の状況変化により対応に変更が生じる場合は下記の当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

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

●株主様へのお土産のご用意はございません。
何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

郵送またはインターネット等による議決権行使期限

2021年6月17日(木曜日) 午後5時受付分まで

(目 次)

第56回定時株主総会招集ご通知	1
株主総会参考書類	5
第1号議案 取締役9名選任の件	5
第2号議案 監査役1名選任の件	16
事業報告	18
連結計算書類	50
計算書類	52
監査報告	54

株式会社 野村総合研究所

証券コード：4307

第56回定時株主総会招集ご通知



拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第56回定時株主総会を次頁のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

敬 具

2021年5月28日

東京都千代田区大手町一丁目9番2号

株式会社 野村総合研究所

代表取締役会長兼社長 此本臣吾

議 決 権 行 使 の ご 案 内

議決権は、株主総会当日にご来場いただく方法のほか、書面又はインターネット等により事前にご行使いただけます。

当日ご来場 される方へ



同封の議決権行使書用紙をお持ちいただき、会場受付にご提出ください。また、当日は本招集ご通知をお持ちくださいますようお願い申し上げます。

書面（郵送）により 議決権を 行使される方へ



同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、総会日前日の
2021年6月17日（木曜日）午後5時
までに到着するようご返送ください。

インターネット 等により議決権を 行使される方へ



62頁の内容をご確認のうえ、議決権行使サイトにて、総会日前日の
2021年6月17日（木曜日）午後5時
までにご行使ください。

記

1. 日 時	2021年6月18日(金曜日) 午前 10時 (受付開始 午前9時)
2. 場 所	東京都江東区木場一丁目5番15号 深川ギャザリア タワーN棟 1階 当社大会議室 (末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。)
3. 目 的 事 項	■ 報告事項 2020年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)事業報告、連結計算書類、計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 ■ 決議事項 第1号議案 取締役9名選任の件 第2号議案 監査役1名選任の件
4. 議決権行使の 取扱いに 関する事項	(1) 当社に提出された議決権行使書面において議案の賛否の表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。 (2) 書面により複数回議決権を行使された場合は、当社へ後に到着したものを有効としてお取扱いいたします。 (3) インターネット等により複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効としてお取扱いいたします。 (4) 書面とインターネット等により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効としてお取扱いいたします。

以 上

- 当日のご入場は株主様のみとなります。代理人によるご出席の場合は、代理人の方も株主様である必要がございます。代理人として行使する議決権行使書用紙及び代理権を証明する書面(委任状等)に加えて、代理人様ご本人名義の議決権行使書用紙をご提出ください。
- 本招集ご通知に際して提供すべき書類のうち、事業報告の「業務の適正を確保するための体制に関する事項」、連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」及び計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」につきましては、法令及び当社定款第14条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知の提供書面には記載していません。なお、上記書類は、監査報告の作成に際して監査役及び会計監査人が監査した書類の一部であります。
- 事業報告、連結計算書類、計算書類及び株主総会参考書類に修正が生じた場合は、当社ウェブサイトにて修正内容を掲載することにより、お知らせいたします。

当社ウェブサイト <https://ir.nri.com/jp/ir/stock/meeting.html>

新型コロナウイルス感染防止のために

当社の第56回定時株主総会における新型コロナウイルス感染防止に向けた対応について、ご案内申し上げます。株主の皆様のご理解及びご協力をお願い申し上げます。

株主総会の運営について

- ・会場内の座席の間隔を確保するために座席数を限らせていただきます。満席によりご入場いただけない場合がございますので、あらかじめご了承ください。
- ・ご来場に際しましては、新型コロナウイルスの流行状況やご自身の健康状態にご留意ください。
- ・株主総会の議決権は株主様の大切な権利です。ご来場を見合わせられた株主様は、インターネット等による事前行使をご検討ください。
- ・ご来場なさる株主様は、ご来場前の検温等の体調確認と、マスクの着用や手指のアルコール消毒等にご協力ください。
- ・マスクを着用されていない株主様や体調不良と思われる株主様のご入場はお断りさせていただく場合がございますので、あらかじめご了承ください。

ライブ中継について

株主総会の様子をライブ中継いたします。次のサイトよりパソコンやスマートフォン等にてご視聴いただけます。

<https://www.virtual-sr.jp/users/nri2021/login.aspx>



配 信 予 定 日 時	2021年6月18日(金曜日)午前10時より会議終了まで
お 問 い 合 せ 先	三菱UFJ信託銀行株式会社 電話 0120-191-060 (当日午前9時より会議終了まで)

※視聴用サイトです。議決権は当日ご行使いただけませんので、前日の午後5時までにインターネット等によりご行使ください。

※当日のアクセス時に必要ですので、お手元に株主番号をご用意ください。株主番号は、同封の議決権行使書用紙の右下の「ログインID」部分に記載されております。

※会場後方から撮影いたしますが、やむを得ずご来場の株主様が映り込んでしまう場合がございますので、ご了承ください。

今後の状況変化により対応に変更が生じる場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

[当社ウェブサイト <https://ir.nri.com/jp/ir/stock/meeting.html>]

第1号議案 取締役9名選任の件

本株主総会終結の時をもって取締役9名全員が任期満了となります。つきましては、取締役9名の選任をお願いいたしたいと存じます。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者 番号	氏 名	候補者の属性				現在の当社における地位
1	このもと 此 本 臣 吾	再 任				代表取締役会長兼社長
2	ふかみやす 深 美 泰 男	再 任	非執行			取締役副会長
3	ももせひろ 百 瀬 裕 規	再 任	非執行			取締役副会長
4	あんざい 安 齋 豪 格	新 任				専務執行役員
5	えばと 江波戸 謙	新 任				専務執行役員
6	ふなくら 船 倉 浩 史	再 任	非執行			取締役
7	おおみや 大 宮 英 明	再 任	非執行	社 外	独 立	取締役
8	さかたしの 坂 田 信 以	再 任	非執行	社 外	独 立	取締役
9	おおはし 大 橋 徹 二	新 任	非執行	社 外	独 立	—



候補者番号 1

再任

所有する当社株式の数

190,837株

取締役会出席回数

14/14回

このもとしんご
此本臣吾

1960年2月11日生

略歴、地位及び担当

1985年 4 月 当社入社

2004年 4 月 当社執行役員 コンサルティング第三事業本部長

2010年 4 月 当社常務執行役員 コンサルティング事業本部長

2015年 4 月 当社専務執行役員 ビジネス部門担当、コンサルティング事業担当

2015年 6 月 当社代表取締役 専務執行役員 ビジネス部門担当、コンサルティング事業担当

2016年 4 月 当社代表取締役社長

2019年 6 月 当社代表取締役会長兼社長（現任）

取締役候補者とした理由

候補者は、2016年より代表取締役社長として当社グループの経営を担っており、当社の経営に関する豊富な経験と実績を有しております。また長期経営ビジョン「Vision2022」及びビジョン達成に向けた中期経営計画を策定・推進しております。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、引続き取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 **2**

再任

非執行

所有する当社株式の数

113,077株

取締役会出席回数

14/14回

ふ か み や す お
深美 泰男

1960年8月12日生

略歴、地位及び担当

1983年 4 月 当社入社

2011年 4 月 当社執行役員 流通・情報通信ソリューション事業本部副本部長

2016年 4 月 当社常務執行役員 流通・情報通信・産業ソリューション事業担当、流通・情報通信ソリューション事業本部長

2017年 4 月 当社常務執行役員 本社機構担当、経営企画、統合リスク管理、人事、人材開発、法務・知的財産、情報システム担当

2019年 4 月 当社専務執行役員 コーポレート部門管掌

2019年 6 月 当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌

2021年 4 月 当社取締役副会長（現任）

取締役候補者とした理由

候補者は、アジア・欧州地域におけるグローバル事業経験のほか、金融ITソリューション、産業ITソリューションの各事業分野及びコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有しております。また報酬諮問委員会の委員長として、取締役の報酬決定等の客観性及び公正性の確保に努めております。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、引続き取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 3

再任

非執行

所有する当社株式の数

27,000株

取締役会出席回数

14/14回

ももせひろのり
百瀬裕規

1961年9月15日生

略歴、地位及び担当

1985年 4 月 野村證券株式会社（現 野村ホールディングス株式会社）入社
2008年 4 月 野村證券株式会社執行役
2008年10月 同社執行役員
2013年 4 月 同社常務（執行役員）
2016年 4 月 同社専務（執行役員）
2019年 4 月 同社顧問
2019年 6 月 当社取締役副会長（現任）

取締役候補者とした理由

候補者は、野村證券株式会社の執行役及び専務（執行役員）等を歴任し、当社の主要事業分野の一つである証券業界における長年にわたる経験を有しております。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、引続き取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 4

新任

所有する当社株式の数
80,094株

あ ん ざ い ひ で の り
安 齋 豪 格

1964年11月9日生

略歴、地位及び担当

1989年 4 月 当社入社

2014年 4 月 当社執行役員 流通・情報通信ソリューション事業本部副本部長

2017年 4 月 当社執行役員 基盤サービス本部長兼生産革新本部副本部長

2019年 4 月 当社常務執行役員 本社機構担当、経営企画、事業戦略、統合リスク管理、人事、人材開発、法務・知的財産、情報システム、IR担当

2021年 4 月 当社専務執行役員 コーポレート部門管掌、本社機構担当、品質監理担当（現任）

取締役候補者とした理由

候補者は、金融ITソリューション、産業ITソリューション、IT基盤サービスの各事業分野及びコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有しております。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、取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 5

新任

所有する当社株式の数
118,195株え ば と け ん
江波戸 謙

1963年10月28日生

略歴、地位及び担当

1987年 4 月 当社入社

2015年 4 月 当社執行役員 証券ソリューション事業本部副本部長

2018年 4 月 当社執行役員 証券ソリューション事業本部長

2019年 4 月 当社常務執行役員 証券ソリューション事業本部長

2021年 4 月 当社専務執行役員 金融ITソリューション事業担当、証券ソリューション事業本部長
(現任)

取締役候補者とした理由

候補者は、金融ITソリューション、産業ITソリューションの各事業分野における幅広い業務執行経験と実績を有しております。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、取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 6

再任

非執行

所有する当社株式の数

84,704株

取締役会出席回数

11/11回

ふ な く ら ひ ろ し
船 倉 浩 史

1963年7月10日生

略歴、地位及び担当

1986年 4 月 当社入社

2008年 4 月 当社執行役員 証券システム事業本部副本部長

2014年 4 月 当社常務執行役員 金融ソリューション事業本部長

2018年 4 月 当社専務執行役員 金融ITソリューション事業担当

2020年 4 月 当社顧問

2020年 6 月 当社取締役（現任）

取締役候補者とした理由

候補者は、金融ITソリューション事業分野における長年にわたる業務執行経験と実績を有しております。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、引続き取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

7

再任

非執行

社外

独立

所有する当社株式の数

3,351株

取締役会出席回数

14/14回

お お み や ひ で あ き
大宮 英明

1946年7月25日生

略歴、地位及び担当

1969年 6 月	三菱重工業株式会社入社
2002年 6 月	同社取締役
2005年 6 月	同社代表取締役 常務執行役員
2007年 4 月	同社代表取締役 副社長執行役員
2008年 4 月	同社代表取締役社長
2013年 4 月	同社代表取締役会長
2014年 6 月	同社取締役会長
2018年 6 月	当社取締役（現任）
2019年 4 月	三菱重工業株式会社取締役 相談役
2019年 6 月	同社相談役（現任）

重要な兼職の状況

三菱重工業株式会社相談役
セイコーエプソン株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

候補者は、長年にわたり三菱重工業株式会社の経営に携わられ、同社グループや産業界の発展に尽力してこられました。その経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を活かして、当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、経営全般に関して幅広く意見を述べられる等、当社の経営監督機能の強化に貢献してこられました。引続きその豊富な経験と高い見識を活かして、取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会等を通じて客観的な立場から当社の経営を監督していただくため、社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

8

再任

非執行

社外

独立

所有する当社株式の数

272株

取締役会出席回数

11/11回

さ か た し の い
坂田 信以

1957年3月31日生

略歴、地位及び担当

1979年 4 月 住友化学工業株式会社（現 住友化学株式会社）入社

2011年 4 月 住友化学株式会社理事

2013年 4 月 同社執行役員

2016年 4 月 同社顧問（現任）
株式会社住化技術情報センター取締役副社長

2017年 6 月 同社代表取締役社長

2018年 5 月 一般社団法人日本化学工業協会常務理事（現任）

2020年 6 月 当社取締役（現任）

重要な兼職の状況

住友化学株式会社顧問

一般社団法人日本化学工業協会常務理事

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

候補者は、化学業界において安全性などに関する研究者及び責任者として、長年にわたり企業の技術戦略をサステナビリティの視点で評価する活動に携わってこられました。その経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を活かして、当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、サステナビリティ、ダイバーシティの確保や人材育成に関する意見を述べられる等、当社の経営監督機能の強化に貢献してこられました。引続きその豊富な経験と高い見識を活かして、取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会等を通じて客観的な立場から当社の経営を監督していただくため、社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 9

新任

非執行

社外

独立

所有する当社株式の数
一株お お は し て つ じ
大橋 徹二

1954年3月23日生

略歴、地位及び担当

1977年 4 月 株式会社小松製作所入社
2004年 1 月 コマツアメリカ株式会社取締役社長兼COO
2007年 4 月 株式会社小松製作所執行役員
2009年 6 月 同社取締役 常務執行役員
2012年 4 月 同社取締役 専務執行役員
2013年 4 月 同社代表取締役社長兼CEO
2019年 4 月 同社代表取締役会長（現任）

重要な兼職の状況

株式会社小松製作所代表取締役会長
ヤマハ発動機株式会社社外取締役

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

候補者は、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等、同社のイノベーションによる成長を推進してこられました。その経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を活かして、取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会等を通じて客観的な立場から当社の経営を監督していただくため、社外取締役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 大宮英明氏、坂田信以氏、大橋徹二氏は社外取締役候補者であります。当社は、大宮英明氏、坂田信以氏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おります。各氏の選任が承認された場合、独立役員の指定を継続する予定であります。また、大橋徹二氏の選任が承認された場合、新たに独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
3. 社外取締役候補者の当社社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって、大宮英明氏は3年、坂田信以氏は1年となります。
4. 当社は、大宮英明氏、坂田信以氏との間でそれぞれ、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく賠償責任の限度額は法令の定める最低責任限度額であり、各氏の選任が承認された場合、当該契約が引続き適用されます。また、大橋徹二氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で同様の契約を締結する予定であります。
5. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者である取締役が職務の執行に関して責任追及を受けたことにより負担する損害等を当該保険契約で填補することとする予定であります。各候補者の選任が承認された場合、当該候補者を当該保険契約の被保険者とする予定であります。

第2号議案 監査役1名選任の件

本株主総会終結の時をもって監査役大久保憲朗が任期満了となります。つきましては、監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案の提出につきましては、あらかじめ監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。



所有する当社株式の数
1,000株

こ さ か い け ん き ち
小酒井 健吉

1953年8月9日生

略歴及び地位

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

社外監査役候補者とした理由

候補者は、長年にわたり株式会社三菱ケミカルホールディングスを始めとする同社グループ各社の経営に携わられ、経理財務部門の業務経験及び最高財務責任者としての経験をお持ちであります。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、社外監査役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 小酒井健吉氏と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 小酒井健吉氏は社外監査役候補者であります。当社は、同氏の選任が承認された場合、同氏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、同取引所に届け出る予定であります。
3. 当社は、小酒井健吉氏の選任が承認された場合、同氏との間で会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく賠償責任の限度額は法令の定める最低責任限度額であります。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者である監査役が職務の執行に関して責任追及を受けたことにより負担する損害等を当該保険契約で填補することとする予定であります。小酒井健吉氏の選任が承認された場合、同氏を当該保険契約の被保険者とする予定であります。

以 上

I 当社グループに関する事項

1. 事業の経過及び成果

① 全般的な事業の状況

主要な経営指標等（連結）

(単位：百万円)

	前年度 (2019年度)	当年度 (2020年度)	前年度比	
			増減額	増減率 (%)
売上高	528,873	550,490	21,616	4.1
海外売上高	46,752	43,625	△3,126	△6.7
海外売上高比率	8.8%	7.9%	△0.9P	－
営業利益	83,178	86,502	3,323	4.0
営業利益（のれん償却前）	86,343	89,560	3,217	3.7
営業利益率	15.7%	15.7%	△0.0P	－
営業利益率（のれん償却前）	16.3%	16.3%	△0.1P	－
EBITDAマージン	22.2%	22.2%	△0.0P	－
経常利益	84,528	86,022	1,494	1.8
親会社株主に帰属する当期純利益	69,276	68,120	△1,156	△1.7
ROE（自己資本利益率）	20.3%	21.8%	1.5P	－

(注) 1. 消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜き方式によっています。

2. EBITDAマージン＝EBITDA（営業利益＋減価償却費＋のれん償却額＋固定資産除却損）÷売上高

当年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う世界経済の悪化懸念から、先行きが不透明な状況が続きました。景気後退に伴う企業の業績悪化により投資需要が鈍化する懸念があったものの、情報システム投資については、デジタル技術を活用したビジネスプロ

セス及びビジネスモデルの変革を行うDX（デジタルトランスフォーメーション）を中心に企業の投資需要が回復しています。

このような環境の下、当社グループ（当社及び連結子会社をいう。以下同じ。）は、コンサルティングからシステム開発・運用まで一貫して提供できる総合力をもって事業活動に取り組みました。

当年度は、長期経営ビジョン「Vision2022」（2015年度～2022年度）の実現に向け策定した「NRIグループ中期経営計画（2019年度～2022年度）」（以下「中期経営計画2022」という。）の2年目となり、より一層の生産性向上と既存事業の拡大に取り組むとともに、「中期経営計画2022」の成長戦略である(1)DX戦略、(2)グローバル戦略、(3)人材・リソース戦略の3つを進めています。

(1)DX戦略：当社グループは、顧客のビジネスプロセス及びビジネスモデルの変革に対して、戦略策定からソリューションの実装まで、テクノロジーを活用し、総合的に支援しています。ビジネスプラットフォーム戦略においては、金融分野を中心に共同利用型サービスの拡大をさらに進めるとともに、業界構造の変化に合わせて異業種から金融業へ参入する顧客向けでは、新たなビジネスプラットフォームを提供することで、顧客の新事業創出や新市場進出の支援をしています。

クラウド戦略においては、顧客のレガシーシステムのモダナイゼーション（※1）やクラウドネイティブ（※2）のアプリケーション開発などを通じて、顧客のビジネスのアジリティ（機敏性）を高め、ITコストの最適化を実現しています。

(2)グローバル戦略：当社グループは、豪州と北米を主たる注力地域とし、M&Aなどによる外部成長を軸としたIPの獲得も含めた事業基盤の拡大を進めます。M&Aにより取得した子会社については、さらなるシナジーの創出に向け、グローバル本社機構を中心に、経営管理制度や業務管理体制の構築など買収後の経営統合プロセスを進めています。

(3)人材・リソース戦略：当社グループは、顧客のビジネスを成功に導くために、デジタル時代を支える人材の採用と育成を強化しています。また、社員が活躍・チャレンジできる風土の醸成とダイバーシティの推進を行うとともに多様な働き方を推進し、当社グループらしい働き方改革を実現しています。

なお、当社は、資本効率の向上、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策として、自己株式の消却（30,787千株、45,688百万円）を行いました。

当社グループの当年度の売上高は、開発・製品販売を中心に前年度を上回り、550,490百万円（前年度比4.1%増）となりました。売上原価は365,150百万円（同4.9%増）、売上総利益は185,339百万円（同2.5%増）、販売費及び一般管理費は98,837百万円（同1.2%増）となりました。新型コロナウイルス感染症の影響により海外子会社の採算性が悪化したものの、良好な受注環境、生産活動を背景に収益性を持ち直し、営業利益は86,502百万円（同4.0%増）、営業利益率は15.7%（同0.0ポイント減）、経常利益は86,022百万円（同1.8%増）となりました。なお、営業利益（のれん償却前）は89,560百万円（同3.7%増）、営業利益率（のれん償却前）は16.3%（同0.1ポイント減）、EBITDAマージンは22.2%（同0.0ポイント減）となりました。

特別損益は、保有株式の売却に伴い投資有価証券売却益5,673百万円を計上したことに加え、サステナブルな退職給付制度の確立に向け制度を見直した結果、退職給付制度改定益2,153百万円を計上しました。一方で、事業資産の効率化を目的とした横浜第一データセンターのクロージングに伴い減損損失1,505百万円、ニューノーマル時代におけるオフィス戦略の一環として当社及び一部の子会社でオフィスの再整備を行ったことに伴いオフィス再編費用3,601百万円を計上しました。

また、信託型従業員持株インセンティブ・プランの切替による税効果もあり、親会社株主に帰属する当期純利益は68,120百万円（同1.7%減）となりました。

※1 レガシーシステムのモダンナイズーション：老朽化した基幹システムなどのソフトウエアやハードウエアのシステム基盤やアプリケーションを最適化、近代化を行う手法。

※2 クラウドネイティブ：クラウド上での利用を前提として設計された情報システムやサービス。

② 主要な事業内容及び部門別の状況

当社グループは、リサーチ、経営コンサルティング及びシステムコンサルティングからなる「コンサルティングサービス」、システム開発及びパッケージソフトの製品販売からなる「開発・製品販売」、アウトソーシングサービス、共同利用型サービス及び情報提供サービスからなる「運用サービス」並びに「商品販売」の4つのサービスを展開しています。これらのサービスを、「コンサルティング」、「金融ITソリューション」、「産業ITソリューション」及び「IT基盤サービス」の部門が提供しています。

当社グループの部門別の業績(売上高には内部売上高を含む。)は次のとおりです。

① コンサルティング

当部門は、政策提言や戦略コンサルティング、業務改革をサポートする業務コンサルティング、ITマネジメント全般にわたるシステムコンサルティングを提供しています。

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い顧客の経営環境が急速に変化している中、顧客のDXによる企業変革が加速しており、具体的な成果につながる実行支援型のコンサルティングサービスが期待されています。

当社グループは、顧客のDXを支援するDXコンサルティングを強化し、顧客ニーズへの的確な対応に努めるとともに、グローバル領域においては、欧米等の先進国におけるDX関連の知的資産を探索し、国内外拠点の連携を通じた提案力の強化に努めました。加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大は、未来社会を大きく変える可能性のある環境変化であることから、当社グループの総力を挙げて、新型コロナウイルス対策緊急提言を行いました。

当年度の売上高は、グローバル関連のコンサルティング案件が減少し38,155百万円（前年度比3.7%減）となりました。営業利益は、国内の民間企業におけるDXコンサルティングニーズの高まりや新型コロナウイルス対策等の政策案件等が活況であったことに加えて、ニューノーマルにおける新たなワークスタイルが浸透したことに伴い生産性が向上し、9,917百万円（同4.2%増）となりました。

② 金融ITソリューション

当部門は、主に証券業や保険業、銀行業等の金融業顧客向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス、共同利用型システム等のITソリューションを提供しています。

社会における高齢化の一層の進展、異業種からの金融業への新規参入やデジタルアセットの拡大、低金利の継続及び人口減少による国内市場の縮小など、金融業を取り巻く環境は大きな構造変化を迎えています。

当社グループは、これらの環境変化に対応し、顧客の新規事業や新サービスの創出を支援するため、新たな金融ビジネスプラットフォームの開発、デジタルバンキング事業などのDXビジネスの創出と展開、金融グローバル事業の拡大及び既存事業の高度化・大型化を進め、顧客基盤の拡大に努めました。

金融ビジネスプラットフォームの更なる進化を目的として、当第2四半期に、(株)だいこう証券ビジネスを当社の完全子会社としました。

当年度の売上高は、証券業向け開発・製品販売の増加や、日本証券テクノロジー(株)の寄与もあり、292,038百万円（前年度比5.5%増）となりました。前年度にあった利益率の高い大型の製品販売の反動や当第1四半期に一部の子会社において不採算案件が発生したものの、足元の受注環境は良好に推移しており、相場活況による共同利用型サービスの利用料の増加やBPOサービスが好調で、営業利益は38,690百万円（同10.4%増）となりました。

③ 産業ITソリューション

当部門は、流通業、製造業、サービス業や公共向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス等のITソリューションを提供しています。

産業分野の顧客におけるDXの取組みは、既存のビジネスモデルの効率化や高度化のみならず、新たなビジネスモデルを創造する領域にも広がっています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大により景気減退に伴うITコスト削減のニーズがあるものの、コロナ禍におけるパラ

タイムシフトを契機とした顧客のDXによる企業変革が加速しており、デジタル技術を活用した新たなビジネスを創造する取組みを進めています。

当社グループは、顧客基盤の拡大に向け、産業分野に多くの顧客を持つコンサルティング部門と連携し、顧客のDX領域でのビジネスモデルの構築からシステム構築まで、コンサルティングとITソリューションが一体となり、総合的に支援しました。

当年度の売上高は、流通業向け運用サービスが減少しましたが、製造・サービス業向け開発・製品販売が増加し、189,551百万円（前年度比4.5%増）となりました。新型コロナウイルス感染症の影響により海外子会社の採算性が悪化し、営業利益は18,036百万円（同8.5%減）となりました。

④ IT基盤サービス

当部門は、主に金融ITソリューション部門及び産業ITソリューション部門に対し、データセンターの運営管理や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、様々な業種の顧客に対して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。このほか、ITソリューションに係る新事業・新商品の開発に向けた実験的な取組みや先端的な情報技術等に関する調査、研究を行っています。

DX時代のシステム開発は、新たな開発手法や、よりスピーディーな開発が求められるとともに、AI（人工知能）やブロックチェーンなどの新しいデジタル技術の活用も必要となります。クラウド領域においては、企業におけるITシステムのクラウド化の進展に伴い、多様化・複雑化するシステム基盤を高い品質で総合的に運用していくことが必要となります。また、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、顧客のDXによる事業継続のニーズが加速しています。

当社グループは、これらの環境変化に対応し、DX時代のシステム開発手法や生産革新ツールの開発を行うとともに、マルチクラウドサービス（※³）及びマネージドサービス（※⁴）の拡大や、IoT（モノのインターネット）領域でのセキュリティ事業の拡大に取り組んでいます。当第2四半期より、「Oracle Cloud」 dedicated regionを世界で初めて採用し、自社データセ

ンター内に専用パブリッククラウドを設置することで、自社統制下で運用するという新しい活用形態の取組みを始めました。

当年度の外部顧客に対する売上高はセキュリティ事業で増加し、内部売上高はクラウドサービスやネットワークサービスなどが増加しました。

この結果、売上高142,838百万円（前年度比2.9%増）、営業利益19,325百万円（同4.7%増）となりました。

※3 マルチクラウドサービス：複数のクラウド基盤を組み合わせ、一元的に管理するサービス。

※4 マネージドサービス：顧客のIT部門に代わり、システム全体を最適化して総合的に支援するITサービス。

部門別 売上高及び営業利益（連結）

（単位：百万円）

部 門		前年度 (2019年度)	当年度 (2020年度)	前年度比	
				増減額	増減率 (%)
コンサルティング	売上高	39,612	38,155	△1,456	△3.7
	営業利益	9,515	9,917	401	4.2
	営業利益率	24.0%	26.0%	2.0P	－
金融ITソリューション	売上高	276,937	292,038	15,100	5.5
	営業利益	35,034	38,690	3,656	10.4
	営業利益率	12.7%	13.2%	0.6P	－
産業ITソリューション	売上高	181,438	189,551	8,113	4.5
	営業利益	19,719	18,036	△1,682	△8.5
	営業利益率	10.9%	9.5%	△1.4P	－
IT基盤サービス	売上高	138,833	142,838	4,005	2.9
	営業利益	18,454	19,325	871	4.7
	営業利益率	13.3%	13.5%	0.2P	－
調 整 額	売上高	△107,946	△112,094	△4,147	－
	営業利益	454	531	77	－
計	売上高	528,873	550,490	21,616	4.1
	営業利益	83,178	86,502	3,323	4.0
	営業利益率	15.7%	15.7%	△0.0P	－

（注）部門別の金額は、内部売上高を含んでいます。

③ 設備投資の状況

当年度の設備投資額は29,178百万円となりました。

金融ITソリューションにおいて、高付加価値サービス拡充のための共同利用型システムの開発を行い、産業ITソリューションにおいては、ITソリューションを目的としたシステム開発を行いました。また、IT基盤サービスにおいては、共同利用型サービス及び運用サービスにかかる設備取得を行いました。

④ 資金調達の状況

当社は、新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境の悪化懸念に備えるため、コマーシャルペーパーを発行しました。また、社債を15,000百万円（第7回無担保社債10,000百万円及び第8回期限前償還条項付無担保社債（サステナビリティ・リンク・ボンド）5,000百万円）を発行し、資金調達を行いました。

2. 対処すべき課題

〈経営環境の認識〉

当社グループはこれまで、国内市場においては金融業や流通業における顧客基盤の構築や金融分野のビジネスプラットフォームの提供などを通して、グローバル市場においては日本企業のグローバル化への対応と、主に豪州でのM&Aなどを通して成長してきました。さらに、顧客企業においては新型コロナウイルス感染症の拡大を契機にDX（デジタルトランスフォーメーション）関連のIT投資が増加し、業務プロセスを変革する段階から、ビジネスモデルそのものを変革する段階へと急速に進展しています。

このような環境の中、当社グループが今後さらなる成長を実現するためには、国内外の既存事業領域における競争優位性をさらに高めつつ、DX領域においても信頼されるパートナーとしての地位を確立し、顧客との取引を大型化する必要があると考えています。そのためにはDX事業やグローバル事業を推進する人材の確保が必要であり、採用と育成の強化が重要であると認識しています。

〈DX事業の推進〉

DX領域においては、AI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）、ブロックチェーンといった新しい技術が次々と生み出されています。顧客の業務プロセス、ビジネスモデルを変革・拡大していくためには、戦略策定からソリューションの実装まで、顧客とともに仮説検証を繰り返しながらビジネスを創出することが必要です。当社グループは、顧客の現在の業務プロセス変革・インフラ変革からビジネスモデルそのものの変革、さらには社会課題解決まで、顧客のDXパートナーとして、コンサルタントとシステムエンジニアが一体となり継続的に事業拡大に取り組んでいきます。

昨今、金融業界では業態自体の変革のほか、異業種からの新規参入が起きるなど業界の構造変化が起きています。その変化に対応するため、高品質な共同利用型サービスの提供やビジネスプロセスアウトソーシングなどのサービスラインアップの充実のほか、API（アプリケーションをつなぐインタフェース）提供など新たな事業創出による新規顧客獲得にも取り組んでいます。

また、クラウド領域においては、企業におけるITシステムのクラウド化の進展に伴い、多様化するシステム基盤をトータルで支援していくことが必要です。老朽化したITシステムの刷新対応やクラウド上でのアプリケーション開発などのニーズを捉え、従来のプライベートクラウドに加え、パブリッククラウド活用などを基盤サービスラインアップに拡充することでスピーディーな対応とコスト最適化に取り組めます。

〈グローバル事業の推進〉

グローバル事業では、当社グループが設立した現地法人のほか、豪州・米国におけるM&Aにより事業拡大を進めてきました。引続きグローバルでの競争力確保に向けて、既存事業の拡大のほか、豪州ではより一層の外部成長を、北米では先進的な技術・ノウハウを持つ企業の高付加価値な知的財産の獲得を目指します。

また、「Vision2022」で掲げた海外売上高1,000億円の実現に向けては、グローバル戦略を着実に推進していく体制構築が必要です。そのため、グローバル本社機構を中心として、グローバル戦略の策定や執行を支援するとともに、海外子会社のCEOを支える経営層の充実とガバナンスの強化を図っていきます。

〈人材の確保・育成〉

これらの施策を着実に実行していくには、付加価値の源泉である人材の確保と育成が不可欠です。現状では特にDX領域やグローバル事業を着実に推進できる人材の確保が急務となっており、新卒・キャリア採用の強化と社員の育成に取り組めます。

また、技術・ノウハウを保有する企業との関係強化を図っていきます。さらには、社員が活躍・チャレンジできる風土の醸成とダイバーシティの推進を行うとともに多様な働き方を推進し、当社グループらしい働き方改革を実現していきます。

3. 財産及び損益の状況の推移（連結）

区 分	2016年度 (第52期)	2017年度 (第53期)	2018年度 (第54期)	2019年度 (第55期)	2020年度 (第56期)
売上高 (百万円)	424,548	471,488	501,243	528,873	550,490
営業利益 (百万円)	58,514	65,138	71,442	83,178	86,502
経常利益 (百万円)	60,354	66,161	72,409	84,528	86,022
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	45,064	55,145	50,931	69,276	68,120
1株当たり当期純利益金額 (円)	181.77	228.21	72.11	109.35	113.83
総資産額 (百万円)	628,944	643,117	612,192	533,151	630,100
純資産額 (百万円)	447,297	432,674	425,032	287,153	356,302

- (注) 1. 当社は、2019年7月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。1株当たり当期純利益金額は、2018年度の期首に株式分割が行われたと仮定し算定しています。
2. 2018年度より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号 2018年2月16日）等を適用しており、2017年度に係る主要な経営指標等については遡及適用後の数値を記載しています。
3. 2018年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2017年度に係る主要な経営指標等については、暫定的な会計処理の確定による取得原価の当初配分額の重要な見直しが反映された後の金額によっています。

4. 重要な子会社等の状況 (2021年3月31日現在)

① 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の議決権 比率 (%)	主要な事業内容
N R I ネットコム (株)	450百万円	100.0	情報システムの開発及び運用
NRIセキュアテクノロジーズ(株)	450百万円	100.0	情報セキュリティに関するアウトソーシングサービス及びコンサルティングサービス
N R I データ i テック (株)	50百万円	100.0	情報システムの運用及び維持管理
NRIプロセスイノベーション(株)	495百万円	100.0	BPO (ビジネス・プロセス・アウトソーシング) サービス
N R I システムテクノ (株)	100百万円	51.0	情報システムの開発及び運用
(株) だ い こ う 証 券 ビ ジ ネ ス	8,932百万円	100.0	証券事業に関するBPOサービス
(株) D S B 情 報 シ ス テ ム	434百万円	100.0 (100.0)	情報システムの開発及び運用
N R I デ ジ タ ル (株)	495百万円	100.0	デジタルに関するコンサルティングサービス及びITサービス
日本証券テクノロジー (株)	228百万円	51.0	証券システムの開発、運用
Nomura Research Institute Holdings America, Inc.	12,000,000 米ドル	100.0	北米事業会社の統括
Brierley & Partners, Inc.	1 米ドル	100.0 (100.0)	マーケティングに関するコンサルティングサービス及びITサービス
Nomura Research Institute Asia Pacific Private Limited	52,790,450 シンガポールドル	100.0	アジア事業会社の統括
Nomura Research Institute Australia Pty Ltd	313,295,873 豪ドル	100.0	豪州事業会社の統括
ASG Group Limited	221,196,847.21 豪ドル	100.0 (100.0)	コンサルティングサービス及び情報システムの運用

会社名	資本金	当社の議決権比率 (%)	主要な事業内容
SMS Management & Technology Limited	63,401,769.74 豪ドル	100.0 (100.0)	コンサルティングサービス、情報システムの開発及び運用、人材派遣

- (注) 1. 「当社の議決権比率」欄の（ ）内は、間接保有比率を内書きで記載しています。
2. 当社の連結子会社は上記の子会社を含め73社、持分法適用関連会社は10社です。
3. 2021年5月にAustralian Investment Exchange Limitedが、新たに連結子会社となっています。

② その他

その他の関係会社の状況

会社名	資本金	当社に対する議決権比率 (%)	主要な事業内容
野村ホールディングス(株)	594,492百万円	28.8 (11.2)	持株会社

- (注) 1. 「当社に対する議決権比率」欄の（ ）内は、間接保有比率を内書きで記載しています。
2. 野村ホールディングス(株)及びその子会社は当社の重要顧客の1つであり、当社はシステム開発・製品販売及び運用サービス等の提供を行っています。

5. 従業員の状況 (2021年3月31日現在)

① 当社グループの従業員の状況

従業員数	前年度末比増減
13,430名	152名増

- (注) 1. 従業員数は就業人員数であり、当社グループ外に出向中の386名は含まれていません。
2. 部門別の従業員数は次のとおりです。

部門等	従業員数 (名)
コンサルティング	1,275
金融ITソリューション	5,282
産業ITソリューション	3,805
IT基盤サービス	2,326
全社（共通）	742
計	13,430

※全社（共通）として記載している従業員数は、主に管理部門に所属しているものです。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
6,507名	154名増	40.5歳	14.7年

- (注) 従業員数は就業人員数であり、他社に出向中の1,292名は含まれていません。

6. 主要な事業所 (2021年3月31日現在)

東京本社	(東京都)
木場総合センター	(東京都)
横浜総合センター	(神奈川県)
大阪総合センター	(大阪府)
東京第一データセンター	(東京都)
横浜第一データセンター	(神奈川県)
横浜第二データセンター	(神奈川県)
大阪データセンター	(大阪府)
大阪第二データセンター	(大阪府)

7. 主要な借入先（2021年3月31日現在）

借入先	借入額（残高）（百万円）
シンジケートローン ※1	10,000
シンジケートローン ※2	10,000
(株)三菱UFJ銀行 ※3	1,009
(株)三井住友銀行 ※3	600
(株)りそな銀行 ※3	470

※1：(株)三菱UFJ銀行をアレンジャー、(株)みずほ銀行をコ・アレンジャーとする、金融機関6社の協調融資です。信託型従業員持株インセンティブ・プランに基づき設定されたNRIグループ社員持株会専用信託が借り入れたものです。

※2：(株)三菱UFJ銀行及び(株)みずほ銀行をアレンジャーとする、金融機関14社の協調融資です。

※3：子会社による借入れです。

8. その他会社の状況に関する重要な事項

（訴訟）

当社は、2015年4月30日付で日本郵政インフォメーションテクノロジー(株)から訴訟の提起を受け、現在係争中です。

同社は、全国の郵便局等を結ぶ通信ネットワークを新回線へ移行するに当たり、ソフトバンク(株)に対し回線サービスの調達・保守業務を、当社に対しネットワークの移行管理・調整業務を、発注しました。この新回線への移行が遅延し損害を被ったとして、日本郵政インフォメーションテクノロジー(株)は、ソフトバンク(株)及び当社に対し、16,150百万円を連帯して支払うよう訴訟を提起しました。また、2020年6月24日付で日本郵政インフォメーションテクノロジー(株)から当社に対して請求の追加変更があり、当初のソフトバンク(株)及び当社に対する請求を含めると、合計で19,653百万円を支払うように求めています。

Ⅱ 当社に関する事項

1. 株式の状況（2021年3月31日現在）

① 発行可能株式総数 2,722,500,000株

② 発行済株式の総数 610,000,000株

(注) 1. 2020年7月17日付の譲渡制限付株式報酬としての新株式の発行に伴い、発行済株式の総数は787,500株増加しています。

2. 2021年3月26日付の自己株式の消却に伴い、発行済株式の総数は30,787,500株減少しています。

③ 株主数 21,961名

④ 大株主（上位10名）

株 主 名	持株数（千株）	持株比率（%）
野 村 ホ ー ル デ ィ ン グ ス (株)	106,425	17.54
野 村 フ ァ シ リ テ ィ ー ズ (株)	67,518	11.13
日本マスタートラスト信託銀行(株)（信託口）	34,590	5.70
N R I グ ル ー プ 社 員 持 株 会	28,739	4.74
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	24,727	4.08
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	24,578	4.05
ジ ャ フ コ グ ル ー プ (株)	23,968	3.95
(株) 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 （ 信 託 口 ）	22,954	3.78
ステート ストリート バンク アンド トラスト カ ン パ ニ ー 5 0 5 2 2 3	13,870	2.29
全 国 共 済 農 業 協 同 組 合 連 合 会	13,434	2.21

(注) 1. 持株比率は、自己株式（3,385千株）を控除して計算しています。

2. 野村ファシリティーズ(株)は、2021年4月1日付で野村土地建物(株)と合併し、野村プロパティーズ(株)に社名を変更しています。

⑤ 当年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付した株式の状況

役員区分	交付者数（名）	交付数（株）
取締役（社外役員を除く。）	6	123,000
社外取締役（社外役員に限る。）	—	—
監査役	—	—

(注) 当社の株式報酬の内容につきましては、「3. 会社役員の状況③取締役及び監査役の報酬等」に記載しております。

2. 新株予約権等の状況

当年度末日に在任する当社役員が保有する職務執行の対価として交付された新株予約権等の状況

① 新株予約権等の内容の概要

(2021年3月31日現在)

名 称	割当日	新株予約権の目的 となる株式の数	新株予約権の 行使時の払込金額	新株予約権の行使期間
第24回新株予約権	2015年 7月 9 日	324,159株 (1個当たり363株)	1株当たり 1,404円	2018年 7 月 1 日から 2022年 6 月30日まで
第26回新株予約権	2016年 7月 6 日	594,000株 (1個当たり330株)	1株当たり 1,221円	2019年 7 月 1 日から 2023年 6 月30日まで
第28回新株予約権	2017年 7月12日	1,060,800株 (1個当たり300株)	1株当たり 1,526円	2020年 7 月 1 日から 2024年 6 月30日まで

(注) 各新株予約権の主な行使条件は次のとおりです。

イ) 第24回新株予約権について

新株予約権者は、権利行使時において、当社又は当社子会社の取締役、執行役員又はこれらに準じる地位にある場合、又はその地位喪失後一定期間内である場合、権利を行使することができる。

ロ) 第26回及び第28回の各新株予約権について

新株予約権者は、権利行使時において、当社又は当社子会社の取締役、執行役員又はこれらに準じる地位を、解任若しくは解雇され、又は自己都合により喪失した場合は、権利を行使することができない。

② 新株予約権等の保有状況

(2021年3月31日現在)

区 分	取締役 (社外役員を除く。)		社外取締役 (社外役員に限る。)		監査役	
	保有者数 (名)	保有数 (個)	保有者数 (名)	保有数 (個)	保有者数 (名)	保有数 (個)
第24回新株予約権	2	300	—	—	—	—
第26回新株予約権	2	413	—	—	1	20
第28回新株予約権	3	495	—	—	1	61

(注) 監査役が保有している新株予約権は、いずれも監査役就任前に交付されたものです。

3. 会社役員 の 状 況

① 取締役及び監査役の状況

(2021年3月31日現在)

地 位	氏 名	担 当 等	重要な兼職の状況
取締役会長兼社長 (代表取締役)	此 本 臣 吾	社長	
取締役副会長	百 瀬 裕 規		
取締役副社長 (代表取締役)	上 野 歩	副社長 ビジネス部門管掌	
取 締 役 (代表取締役)	深 美 泰 男	専務執行役員 コーポレート部門管掌	
取 締 役	嶋 本 正		
取 締 役	船 倉 浩 史		
取 締 役 (社外取締役)	松 崎 正 年		コニカミノルタ(株) 取締役 取締役会議長 いちご(株) 社外取締役 (株)LIXIL 社外取締役 取締役会議長
取 締 役 (社外取締役)	大 宮 英 明		三菱重工業(株) 相談役 セイコーエプソン(株) 社外取締役
取 締 役 (社外取締役)	坂 田 信 以		住友化学(株) 顧問 一般社団法人日本化学工業協会 常務理事
監 査 役	坂 田 太 久 仁	常勤	
監 査 役 (社外監査役)	佐 藤 公 平	常勤	
監 査 役	西 村 元 也	常勤	
監 査 役 (社外監査役)	山 崎 清 孝		
監 査 役 (社外監査役)	大久保 憲 朗		公益財団法人たばこ総合研究センター 代表理事 理事長

- (注) 1. 取締役船倉浩史、坂田信以、監査役坂田太久仁は、2020年6月18日開催の第55回定時株主総会において新たに選任され就任しました。
2. 2020年6月18日開催の第55回定時株主総会の終結の時をもって、臼見好生、土井美和子は取締役を、原田豊は監査役を、それぞれ任期満了により退任しました。
3. 当年度中の重要な兼職の異動は次のとおりです。
- 取締役松崎正年
日本板硝子(株)の社外取締役を退任（2020年7月16日）
- 監査役山崎清孝
仰星監査法人の顧問を退任（2020年9月30日）
4. 監査役山崎清孝は、公認会計士の資格を持ち、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
5. 取締役松崎正年、大宮英明、坂田信以、監査役山崎清孝、大久保憲朗の5名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。
6. 2021年4月1日付で、地位及び担当等につき次のとおり異動がありました。

氏 名	地位及び担当等
上 野 歩	取締役
深 美 泰 男	取締役副会長

② 社外役員に関する事項

① 社外役員と当社との関係

イ. 重要な兼職先と当社との関係

重要な兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

ロ. その他

監査役佐藤公平は、過去、野村證券(株)の常務（執行役員）、取締役、野村バブコックアンドブラウン(株)の代表取締役社長を務めていました。

野村證券(株)及び野村バブコックアンドブラウン(株)は、野村ホールディングス(株)の子会社として野村グループに属しており、同グループは、2021年3月31日現在、当社の議決権の28.8%を保有しています。また、野村グループは当社の重要顧客の1つであり、当社はシステム開発・製品販売及び運用サービス等の提供を行っています。

② 主な活動状況

役員区分	氏 名	主な活動状況
取締役	松 崎 正 年	当年度開催の取締役会14回の全てに出席し、必要に応じ、経営者としての豊富な経験や他社の社外取締役としての経験等を踏まえ、幅広い見地から発言を行っています。 また、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会において他社における役員経験や知見に基づく発言を行う等、独立した客観的な立場から、社長の後継者計画の運用及び役員の人事・報酬等の妥当性を確保するための役割を果たしています。
	大 宮 英 明	当年度開催の取締役会14回の全てに出席し、必要に応じ、経営者としての豊富な経験や他社の社外取締役としての経験等を踏まえ、幅広い見地から発言を行っています。 また、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会において他社における役員経験や知見に基づく発言を行う等、独立した客観的な立場から、社長の後継者計画の運用及び役員の人事・報酬等の妥当性を確保するための役割を果たしています。
	坂 田 信 以	2020年6月18日就任以降開催の取締役会11回の全てに出席し、必要に応じ、サステナビリティやダイバーシティの推進に関する豊富な経験等を踏まえ、幅広い見地から発言を行っています。 また、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会において他社における役員経験や知見に基づく発言を行う等、独立した客観的な立場から、社長の後継者計画の運用及び役員の人事・報酬等の妥当性を確保するための役割を果たしています。
監査役	佐 藤 公 平	当年度開催の取締役会14回及び監査役会18回の全てに出席し、必要に応じ、証券業界における豊富な経験等を踏まえ、幅広い見地から発言を行っています。
	山 崎 清 孝	当年度開催の取締役会14回及び監査役会18回の全てに出席し、必要に応じ、公認会計士としての専門的知識及び豊富な経験等を踏まえ、幅広い見地から発言を行っています。
	大久保 憲 朗	当年度開催の取締役会14回及び監査役会18回の全てに出席し、必要に応じ、経営者としての豊富な経験等を踏まえ、幅広い見地から発言を行っています。

③ 責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外役員との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく賠償責任の限度額は、法令の定める最低責任限度額です。

③ 取締役及び監査役の報酬等

① 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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 （人）	
		固定報酬	業績連動報酬				その他		
			基本報酬	賞与	非金銭報酬				計
					ストック オプション	譲渡制限付 株式報酬			
取締役	663	271	164	5	219	390	1	11	
（うち、社外取締役）	(43)	(43)	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）	(4)	
監査役	174	111	40	0	20	60	2	6	
（うち、社外監査役）	(67)	(53)	(13)	（－）	（－）	(13)	(0)	(3)	

- (注) 1. 上記には、2020年6月18日開催の第55回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2人（うち社外取締役1人）及び監査役1人を含んでいます。
2. 「ストックオプション」は、新株予約権の公正価値の総額を、新株予約権の割当日から権利行使開始日までの勤務期間に応じて均等に費用化しており、2017年度以前に付与されたものについて、2020年度において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役のストックオプションは、監査役就任前に付与されたものです。
3. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限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、2020年度において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役の譲渡制限付株式報酬は、監査役就任前に付与されたものです。
4. (注)2.3.の「ストックオプション」及び「譲渡制限付株式報酬」の費用計上される金額がそれぞれの勤務期間に応じて均等化されるため、上記の各報酬要素別の割合は、下記「②b.取締役の報酬等の構成」において記載した各報酬要素の割合と異なります。
5. 「その他」には、確定拠出年金の掛金及び傷害保険の保険料を記載しています。

② 取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は取締役の報酬等の決定方針を、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、2021年2月18日開催の取締役会で決議しており、その概要は次のとおりです。

なお、当年度における各取締役の個人別の報酬等の内容については、取締役の報酬等の決定方針に定める役職位ごとのテーブルや算定方法に基づき算定された結果であることを報酬諮問委員会で確認し、取締役会で決定していることから、取締役会はその内容が当該決定方針に沿うものであると判断しています。

a. 取締役の報酬等の方針

- i. 業績連動性が高い報酬制度とし、持続的な企業価値の向上を目指すために、中長期の経営目標達成への動機付けとなるようなインセンティブ性を確保すること
- ii. 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であること

b. 取締役の報酬等の構成

取締役（社外取締役を除く。）の報酬等は、役職位に基づいた制度体系とし、基本報酬、賞与、株式関連報酬（以下「報酬要素」という。）で構成します。社外取締役に対しては、客観的立場に基づく当社グループ経営に対する監督及び助言の役割を考慮し、基本報酬のみを支給します。

業績連動性の高い報酬制度とするために、賞与及び株式関連報酬に重きを置いています。報酬要素の構成割合は、賞与が単年度の連結業績、株式関連報酬が付与時点の株価により、それぞれ連動することとなり、2020年度の実績における報酬における構成要素のおおよその割合は、基本報酬を「1」とした場合、賞与は「0.7」、株式関連報酬は「1.5」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「2.2」となります。

(固定報酬) 基本報酬 【1】	(業績連動報酬) 【2.2】	
	(短期業績連動報酬) 賞与 【0.7】	(中長期業績連動報酬) 株式関連報酬 【1.5】

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

(Ⅰ) 基本報酬（固定報酬）

職務遂行のための固定報酬として支給し、各取締役の経歴・職歴に応じた報酬としての本人給と、各取締役の任期中の役職位・職務に基づく役割給で構成します。各取締役の基本報酬は、取締役の報酬等の決定方針に基づき、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

(Ⅱ) 賞与

中長期の経営目標（連結）を達成するための短期インセンティブ報酬として位置付け、当社が最も重視する経営指標である営業利益を最重要業績指標とし、営業外損益・特別損益等の状況を踏まえた経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益を加味し、業績指標増減率に連動させて、取締役賞与水準の対前年度増減率を決定します。具体的な算定方法は次のとおりです。

また、各取締役の賞与は、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

(算定方法)

各取締役賞与支給額

=

前年度基準賞与
(α)

×

1 +

業績指標増減率
(β)

×

役職位ポイント
(γ)

←0%から200%の範囲で変動→

(α) 前年度基準賞与

前年度における取締役社長の賞与支給額とします。

(β) 業績指標増減率

最終的な業績指標増減率は、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

業績指標増減率として採用している業績指標の当年度の実績は次のとおりであり、各業績指標に対して一定の評価ウェイトを用いて算定した当年度の取締役賞与と水準の業績指標増減率は+3.0%となりました。

業績指標	前年度 (2019年度)	当年度 (2020年度)	増減率
営業利益	831億円	865億円	4.0%
経常利益	845億円	860億円	1.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	692億円	681億円	△1.7%

(γ) 役職位ポイント

取締役社長を1.0とし、その他取締役は各役職位に基づいたポイントを設定します。

(Ⅲ) 株式関連報酬（譲渡制限付株式報酬）

当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、当社の株主との価値共有を進めることを目的として、社外取締役を除く取締役に対して、中長期インセンティブ報酬として、次の2種類の譲渡制限付株式報酬を支給します。なお、社外取締役を除く取締役は「役員自社株保有ガイドライン」に基づき役職位に応じた一定数以上の当社株式を保有することとしています。

種 類	譲渡制限期間
長期インセンティブ株式報酬	割当日から当社又は当社子会社の役員等を退任するまで
中期インセンティブ株式報酬	割当日から3年から5年の間

(譲渡制限付株式報酬制度の概要)

譲渡制限付株式の割当て	割り当てる譲渡制限付株式の株式数は、取締役の役職位に応じた一定の株式数を取締役会の決議により決定する。なお、割り当てる株式数の数は、2018年6月22日開催の第53回定時株主総会で承認された株式数の上限（長期インセンティブ株式報酬54,000株、中期インセンティブ株式報酬126,000株（※））の範囲内とする。
譲渡制限の解除	①譲渡制限付株式支給対象者が譲渡制限期間中、継続して、当社又は当社の子会社の役員等の地位のいずれかにあったことを条件として、譲渡制限付株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。 ②①にかかわらず、譲渡制限期間中に、譲渡制限付株式支給対象者が任期満了・定年・雇用等契約の期間満了その他の正当な事由により、当社又は当社子会社の役員等の地位のいずれの地位からも退任又は退職した場合には、譲渡制限を解除する譲渡制限付株式の数及び時期について必要に応じて合理的な調整を行うものとし、解除する株式数及び解除時期を取締役会の決議により決定する。 ③譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が株主総会（ただし、当該組織再編等に関して株主総会による承認を要さない場合においては、取締役会）で承認された場合には、取締役会の決議により、支給した譲渡制限付株式の全部について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。
無償取得事由	①譲渡制限付株式支給対象者が譲渡制限期間満了前に当社又は当社の子会社の役員等の地位のいずれの地位からも退任又は退職した場合には、その退任又は退職につき任期満了・定年・雇用等契約の期間満了その他の正当な事由による場合を除き、当社は、譲渡制限付株式支給対象者に支給した譲渡制限付株式を当然に無償で取得する。 ②その他無償取得事由については、取締役会の決議に基づき譲渡制限付株式割当契約に定めるところによる。

※ 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。当該株式分割に伴い、2018年6月22日開催の第53回定時株主総会で決議された当社取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度において新たに発行又は処分する普通株式の総数の上限（長期インセンティブ株式報酬18,000株、中期インセンティブ株式報酬42,000株）を調整しています。

(当年度に当社が取締役に対して支給した譲渡制限付株式報酬の内容)

役員区分	種類	株式の数 (株)	発行価額 (円)	株式の交付を受けた者の人数(人)
取締役(社外取締役を除く。)	長期インセンティブ 株式報酬	31,500	2,811	6
	中期インセンティブ 株式報酬	91,500	2,811	6

(注) 1. 社外取締役及び監査役に対して譲渡制限付株式報酬は支給しません。

2. 発行価額は、恣意性を排除した価額とするため、2020年6月17日(取締役会決議日の前営業日)の東京証券取引所における当社の普通株式の終値としています。

3. 上記のほか、当年度に当社の執行役員その他の従業員(役員待遇)48名に対して、長期インセンティブ株式報酬159,000株、中期インセンティブ株式報酬505,500株を支給しています。

c. クローバック制度等

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、当該賞与の全部又は一部の返還を請求することができる制度(クローバック制度)を導入しています。また、譲渡制限付株式報酬制度において、譲渡制限付株式の付与対象者が、法令、社内規程に違反する等の非違行為を行った又は違反したと取締役会が認めた場合は、当社が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。

d. 取締役の報酬等の決定プロセス

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

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

社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当事業の評価を行うには代表取締役社長が適していると判断したためです。

なお、当社は取締役の報酬等の決定方針を、2021年2月18日開催の取締役会で決議しており、2021年度以降、取締役各個人に支給する報酬等の金額の決定を特定の取締役に一任せず、取締役会で決定することとしました。

e. 取締役の報酬等に関する株主総会決議年月日と決議内容

当社の取締役の報酬等の額は、2005年6月23日開催の第40回定時株主総会において、年額10億円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。）とする旨の承認を受けています。なお、2005年6月23日開催の第40回定時株主総会において選任された取締役は11名（うち社外取締役2名）です。また、2018年6月22日開催の第53回定時株主総会にて、取締役（社外取締役を除く。以下「対象取締役」という。）に対してストックオプション制度に代えて、「譲渡制限付株式報酬制度」を導入し、取締役の報酬等の額は、年額10億円の範囲内において、対象取締役に対して、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権の総額を、年額4億円以内（「長期インセンティブ株式報酬」として年額1億2千万円以内、「中期インセンティブ株式報酬」として年額2億8千万円以内。ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない。）とする旨の承認を受けています。譲渡制限付株式制度の導入後は、導入前に付与したものを除き、対象取締役に対するストックオプション制度は廃止し、以後、対象取締役に対してストックオプションとしての新株予約権を新たに発行しないこととしています。なお、2018年6月22日開催の第53回定時株主総会において選任された取締役は7名（うち社外取締役3名）です。

③ 監査役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は監査役の報酬等の決定方針を、2021年2月18日開催の監査役会で決議しており、その概要は次のとおりです。

a. 監査役の報酬等の方針

監査役は独立した立場からの取締役の職務執行を監督する役割ですが、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、固定給に加え、常勤の監査役に対しては賞与を支給します。

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。

常勤の監査役の報酬等は、基本報酬及び賞与（以下「報酬要素」という。）で構成します。また、非常勤の監査役に対しては、客観的立場に基づく当社グループ経営に対する監督及び助言の役割を考慮し、基本報酬のみを支給します。

なお、各報酬要素に関する方針は次のとおりです。

（Ⅰ）基本報酬（固定報酬）

各監査役の経験・見識や役職等に応じた固定給（本人給と役職給）を支給します。

（Ⅱ）賞与

常勤の監査役に対する賞与は、当年度の連結業績に基づき、取締役の賞与支給金額を決定する際に業績指標増減率（上記「②b.取締役の報酬等の構成」に記載している取締役の賞与決定に使用するもの）を踏まえて支給額を決定します。

（Ⅲ）株式関連報酬（譲渡制限付株式報酬）

監査役に対して株式関連報酬は支給しません。

b. 監査役の報酬等の決定プロセス

当社の監査役の報酬等については、監査役の協議により決定します。また、必要に応じて、報酬諮問委員会に報酬の水準等について諮問し、意見を求めることがあります。

c. 監査役の報酬等に関する株主総会決議年月日と決議内容

監査役の報酬等の額は、2005年6月23日開催の第40回定時株主総会において、年額2億5千万円以内とする旨の承認を受けています。なお、2005年6月23日開催の第40回定時株主総会後の監査役は5名です。

4. 会計監査人の状況

① 名称 EY新日本有限責任監査法人

② 報酬等の額

	金額（百万円）
イ. 監査業務（公認会計士法第2条第1項）の対価として当社が会計監査人に支払うべき報酬の額	136
ロ. 当社及び子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	235

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬を区分していないため、上記イ. にはこれらの合計額を記載しています。

2. 当社の子会社の一部は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けています。

③ 会計監査人の報酬について監査役会が同意をした理由

監査役会は、会計監査人から説明を受けた当年度の会計監査計画の監査日数や人員配置等の内容、前年度の監査実績の検証と評価、会計監査人の監査の遂行状況の相当性、報酬の前提となる見積もりの算出根拠を検討した結果、会計監査人の報酬の額について同意しました。

④ 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外に、受託業務における内部統制の整備・運用状況の検証業務、英文財務諸表作成に関する指導・助言業務等を委託しています。

⑤ 会計監査人の選任及び不再任並びに解任の決定の方針

監査役会は、法令又は基準等が定める会計監査人の独立性及び適格性、並びに監査体制及び監査品質等、監査が適切に行われるかを総合的に勘案して、選任及び不再任等の株主総会に提出する議案の決定を行います。

また、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると考えられる場合は、必要に応じて、監査役の全員の同意に基づき、会計監査人を解任します。

5. 剰余金の配当等の決定に関する方針

① 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、企業価値の継続的な向上が最も重要な株主還元と考えています。剰余金の配当については、中長期的な事業発展のための内部留保を確保しつつ、安定した配当を継続することを基本とし、連結配当性向^(※) 35%を目安に、事業収益及びキャッシュ・フローの状況等を勘案して決定します。

内部留保資金については、既存事業の強化や新規事業展開のための設備投資及び研究開発投資、並びに人材育成投資、M&Aなどの戦略的投資など、今後の事業展開に向けて活用していきます。また、資本効率の向上、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の一環として自己の株式の取得に充当することがあります。

当社は、会社法第459条に基づき、9月30日及び3月31日を基準日として、取締役会の決議により剰余金の配当を行うことができる旨を定款に定めています。

※連結配当性向＝年間配当金総額（NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む。）
÷親会社株主に帰属する当期純利益

② 剰余金の配当の状況

当年度末（2021年3月31日）を基準日とする配当金は、上記方針及び当年度の業績を踏まえ、2020年11月に実施済みの配当金（基準日は2020年9月30日）から2円増額し、1株当たり19円としました。

年間の配当金は、2020年11月に実施済みの配当金17円と合わせ、1株当たり36円となり、連結配当性向は32.0%となりました。

連結貸借対照表

(単位：百万円、単位未満切捨て)

科 目	(ご参考)前年度 (2020年3月31日)	当年度 (2021年3月31日)	科 目	(ご参考)前年度 (2020年3月31日)	当年度 (2021年3月31日)
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	259,855	324,298	流動負債	140,456	154,458
現金及び預金	102,540	154,847	買掛金	25,612	28,352
売掛金	90,569	97,768	短期借入金	—	5,000
開発等未収収益	39,996	42,921	1年内返済予定の長期借入金	6,659	3,279
有価証券	2,301	0	信用取引負債	5,133	15,565
営業貸付金	1,500	1,500	リース負債	1,038	1,760
信用取引資産	5,620	7,277	未払金	891	1,154
商品	1,072	1,175	未払費用	6,894	6,712
仕掛品	1,541	1,221	未払法人税等	16,175	15,430
前払費用	6,264	7,886	未払消費税等	20,772	9,836
短期差入保証金	3,404	3,804	前払消費税	7,213	7,221
その他の当金	5,289	6,138	短期受入保証金	17,769	14,306
貸倒引当金	△245	△243	賞与引当金	5,932	6,183
固定資産	273,295	305,801	受注損失引当金	21,876	23,804
有形固定資産	63,422	61,207	資産除去債務	300	331
建物及び構築物	33,636	31,574	信託型従業員持株インセンティブ・プランに係る負債	91	223
信託建物	8,030	7,868	その他の負債	893	12,752
機械及び装置	3,599	3,242	固定負債	105,076	119,108
工具、器具及び備品	8,988	8,733	社長期借入金	73,310	89,216
土地	7,060	7,060	リース負債	17,876	4,435
リース資産	2,107	2,728	繰延税金負債	1,906	2,673
無形固定資産	85,118	87,691	退職給付に係る負債	1,860	8,381
ソフトウェア	48,287	49,169	資産除去債務	7,583	8,728
ソフトウェア仮勘定	12,111	11,541	特別法の準備金	2,335	5,449
のれん	20,409	21,618	金融商品取引責任準備金	204	225
その他の	4,309	5,361	負債合計	245,997	273,797
投資その他の資産	124,755	156,902	(純資産の部)		
投資有価証券	28,512	32,754	株主資本	272,517	329,377
関係会社株式	6,054	5,864	資本剰余金	20,067	21,175
従業員に対する長期貸付金	6	0	資本利益剰余金	16,111	18,405
リース投資資産	829	566	自己株	302,966	304,824
差入保証金	12,622	12,767	その他の包括利益累計額	△66,628	△15,027
退職給付に係る資産	63,599	90,957	その他有価証券評価差額金	△1,184	23,723
繰延税金資産	4,777	4,012	繰延ヘッジ損益	10,517	13,872
長期前払費用	5,365	5,957	為替換算調整勘定	—	1,343
その他の	3,026	4,039	退職給付に係る調整累計額	△10,542	△1,871
貸倒引当金	△39	△18	新株予約権	△1,160	10,379
資産合計	533,151	630,100	非支配株主持分	679	394
			純資産合計	15,141	2,806
			負債純資産合計	287,153	356,302
				533,151	630,100

連結損益計算書

(単位：百万円、単位未満切捨て)

科 目		(ご参考) 前年度 (2019年4月 1 日から 2020年3月31日まで)	当年度 (2020年4月 1 日から 2021年3月31日まで)
売上高	528,873	550,490	
売上原価	348,006	365,150	
売上総利益	180,866	185,339	
販売費及び一般管理費	97,688	98,837	
営業利益	83,178	86,502	
営業外収益	2,068	1,538	
受取利息	255	124	
受取配当金	956	773	
投資事業組合運用利益	169	55	
持分法による替の差	8	62	
その他の	236	—	
営業外費用	442	522	
支払利息	718	2,018	
投資事業組合運用損	389	400	
社債発行費用	33	60	
自己株式取得費用	126	59	
新型コロナウイルス感染症による損失	48	—	
その他の差	—	502	
経常利益	120	689	
特別利益	84,528	86,022	
特別利益	20,873	8,067	
投資有価証券売却益	19,198	5,673	
関係株主の株式売却益	1,566	—	
新金融商品取引責任準備金戻入	2	6	
退職給付引当金戻入	11	233	
退職給付引当金戻入	—	2,153	
退職給付引当金戻入	93	—	
特別損失	2,905	5,403	
投資有価証券売却損	11	1	
投資有価証券売却損	509	294	
投資有価証券売却損	2,383	1,505	
投資有価証券売却損	—	3,601	
税金等調整前当期純利益	102,496	88,686	
法人税、住民税及び事業税	28,491	20,540	
法人税、住民税及び事業税	3,796	26	
当期純利益	70,208	68,120	
非支配株主に帰属する当期純利益又は損失	931	△0	
親会社株主に帰属する当期純利益	69,276	68,120	

貸借対照表

(単位：百万円、単位未満切捨て)

科 目	(ご参考)前年度 (2020年3月31日)	当年度 (2021年3月31日)	科 目	(ご参考)前年度 (2020年3月31日)	当年度 (2021年3月31日)
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	163,632	230,948	流動負債	121,528	152,495
現金及び預金	51,998	105,989	買掛金	24,946	26,472
売掛金	74,308	78,074	短期借入金	—	5,000
開発等未収収益	31,129	36,422	1年内返済予定の長期借入金	3,000	3,000
有価証券	0	0	リース負債	5,067	15,565
商品	882	960	未払金	260	235
仕掛品	14	97	未払費用	6,372	6,233
前払費用	3,862	5,206	未払法人税等	9,577	8,630
その他の	1,540	4,310	未払消費税等	17,310	5,431
貸倒引当金	△103	△112	前払消費税	5,286	4,840
固定資産	315,641	341,542	関係会社預り金	12,807	12,580
有形固定資産	56,581	53,840	賞与引当金	16,436	31,191
建物	31,290	29,374	受注損失引当金	17,872	19,003
信託建物	8,030	7,868	資産除去債務	234	33
構築物	385	354	信託型従業員持株会	79	222
機械及び装置	2,944	2,698	タイプ・プランに係る負債	893	12,752
工具、器具及び備品	6,870	6,484	その	1,382	1,301
土地	7,059	7,059	固定負債	97,056	104,301
無形固定資産	53,109	55,100	社長期借入金	73,310	89,216
ソフトウェア	41,241	43,434	繰延税金負債	17,876	4,435
ソフトウェア仮勘定	11,368	11,194	繰延税金負債	559	330
その他の	499	471	繰延税金負債	—	2,007
投資その他の資産	205,949	232,601	繰延税金負債	2,500	2,502
投資有価証券	27,162	31,101	繰延税金負債	1,650	4,309
関係会社株式	93,697	104,688	繰延税金負債	1,159	1,500
長期貸付金	—	1,433	負債合計	218,585	256,796
リース投資資産	829	566	(純資産の部)		
差入保証金	10,457	10,649	株主資本	249,788	300,530
前払年金費用	65,771	75,210	資本剰余金	20,067	21,175
繰延税金資産	628	—	資本準備金	16,267	17,373
その他の	7,442	8,969	利益剰余金	16,267	17,373
貸倒引当金	△39	△17	利益準備金	280,081	277,009
資産合計	479,273	572,491	利益剰余金	570	570
			その他の利益剰余金	279,510	276,438
			固定資産圧縮積立金	833	833
			特別償却準備金	34	—
			繰越利益剰余金	278,642	275,604
			自己株式	△66,628	△15,027
			評価・換算差額等	10,263	14,769
			その他有価証券評価差額金	10,263	13,426
			繰延ヘッジ損益	—	1,343
			新株予約権	636	394
			純資産合計	260,687	315,694
			負債純資産合計	479,273	572,491

損益計算書

(単位：百万円、単位未満切捨て)

科 目								(ご参考) 前年度 (2019年4月1日から 2020年3月31日まで)	当年度 (2020年4月1日から 2021年3月31日まで)
売	上	高						417,495	417,295
売	上	原	価					274,873	271,230
売	上	総	利	益				142,621	146,065
販	売	費	及	一	般	管	理	72,647	70,995
営	業	業	利	益				69,974	75,069
営	業	外	収	益				6,241	1,602
	受	取	利	息				69	49
	受	取	配	当	金			5,887	1,132
	投	資	事	業	組	合	運	169	55
	そ		の	用	益			115	364
営	業	外	費	用				568	794
	支	払	利	息				272	315
	投	資	事	業	組	合	運	33	60
	社	債	発	行	費	用		126	59
	自	己	株	式	取	得	費	48	—
	新	型	コ	ロ	ナ	ウ	イ	—	179
	為	替	差	損	失			19	135
	そ		の	損	他			67	43
経	常	利	益					75,647	75,877
特	別	利	益					21,458	7,543
	投	資	有	価	証	券	売	19,198	5,383
	関	係	会	社	株	式	売	2,257	—
	退	職	給	付	制	度	改	—	2,153
	新	株	予	約	権	戻	入	2	6
特	別	損	失					1,032	4,870
	投	資	有	価	証	券	売	—	1
	投	資	有	価	証	券	評	419	294
	関	係	会	社	株	式	評	613	277
	減	損	損	失				—	1,505
	オ	フ	ィ	ス	再	編	費	—	2,792
税	引	前	当	期	純	利	益	96,073	78,550
法	人	税	、	住	民	税	及	24,162	14,788
法	人	税	等	調	整	額		3,457	636
当	期	純	利	益				68,453	63,126

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年5月11日

株式会社野村総合研究所
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人 東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 櫻井 雄一郎 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 小松崎 謙 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社野村総合研究所の2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社野村総合研究所及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2021年5月11日

株式会社野村総合研究所
取締役会 御中

EY新日本有限責任監査法人 東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 櫻井 雄一郎 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 小松崎 謙 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社野村総合研究所の2020年4月1日から2021年3月31日までの第56期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの2020年事業年度（第56期）の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、執行役員等及び内部監査部門その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員等及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役、執行役員等及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021年5月12日

株式会社野村総合研究所 監査役会

常勤監査役 坂 田 太久仁 ㊞

常勤監査役（社外監査役） 佐 藤 公 平 ㊞

常勤監査役 西 村 元 也 ㊞

監 査 役（社外監査役） 山 崎 清 孝 ㊞

監 査 役（社外監査役） 大久保 憲 朗 ㊞

以 上

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

メ モ

Handwriting practice lines consisting of 15 sets of three horizontal dashed lines.

インターネット等による議決権行使のご案内

インターネットにより議決権を行使される場合は、次の事項をご参照の上ご行使ください。

インターネットによる 議決権行使の方法	(1) 次の議決権行使サイトにアクセスしてください。 https://evote.tr.mufig.jp/ 〔行使期限 2021年6月17日(木曜日)午後5時〕 ※ 株主様のパソコンやスマートフォン、携帯電話のインターネットの環境によってはご利用いただけない場合がございます。 ※ 午前2時から午前5時まではご利用いただけません。 ※ 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用は、株主様のご負担となります。 (2) 同封の議決権行使書用紙右片に記載の「ログインID」及び「仮パスワード」をご利用になり、画面の案内に従って賛否をご入力ください。 ※ 株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」をご通知いたします。
次回からの招集ご通知 の受領方法	ご希望の株主様は、次回の株主総会から招集ご通知を電子メールで受領することができますので、パソコン又はスマートフォンにより議決権行使サイトでお手続きください。（携帯電話ではお手続きできません。また、携帯電話のメールアドレスを指定することもできません。）

システム等に関する お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）
電話 **0120-173-027**（受付時間9：00～21：00、通話料無料）

< 機関投資家の皆様へ >

上記のインターネットによる議決権行使のほかに、あらかじめお申込みされた場合は、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

以 上

株主総会 会場ご案内図



場 所

東京都江東区木場一丁目5番15号
深川ギャザリア タワーN棟
1階 当社大会議室

交 通

東京メトロ東西線「木場駅」
4b出口（門前仲町寄り）徒歩3分

※駐車場はご用意いたしておりませんので、
お車でのご来場はご遠慮くださいますよう
お願い申し上げます。

株主様へのお土産のご用意は
ございません。
何卒ご理解賜りますようお願い
申し上げます。



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォントを
採用しています。

