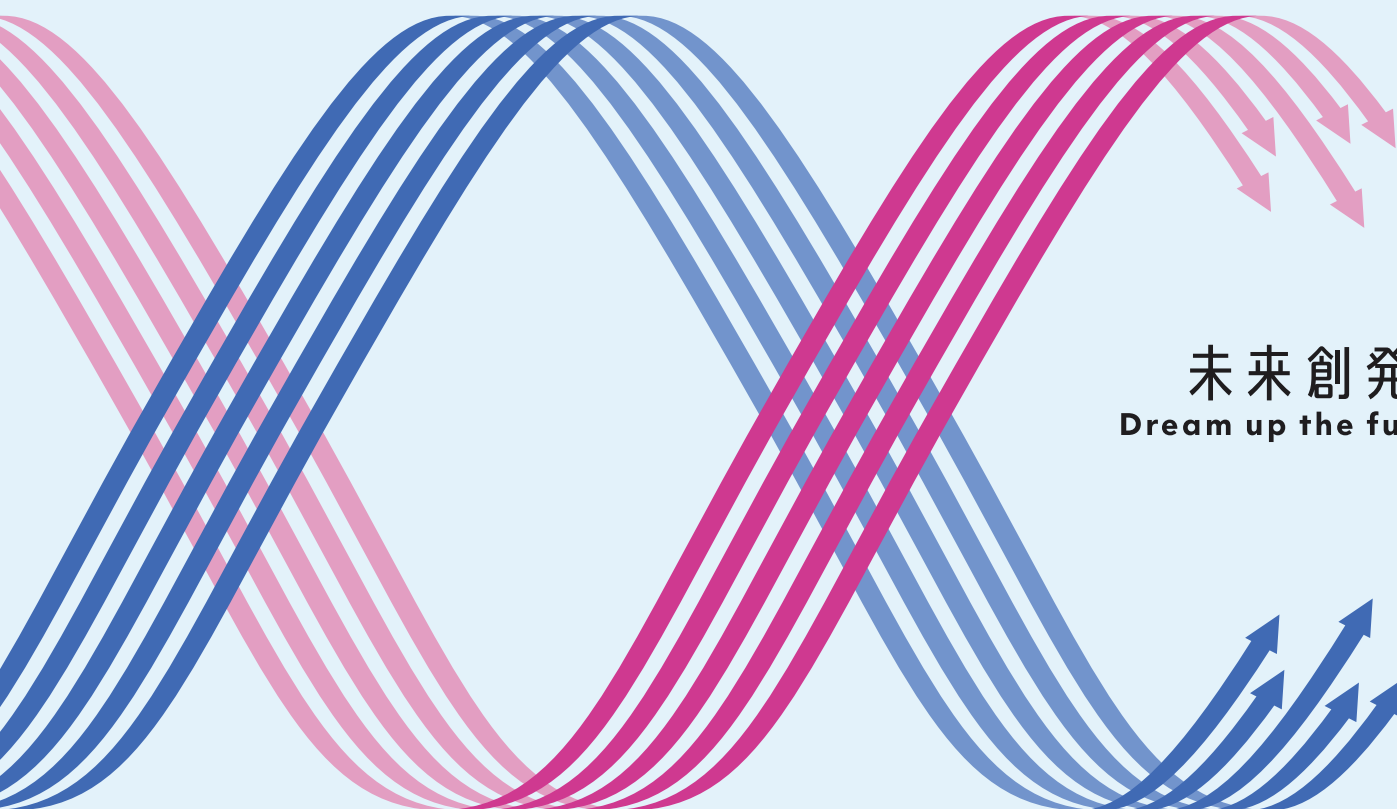


統合レポート 2019

2019年3月期



未来創発
Dream up the future.

創業の精神を礎に、 受け継がれてきた企業理念

「未来創発—Dream up the future.—」

NRIは、日本初の民間総合シンクタンクである旧(株)野村総合研究所と、日本のIT産業をリードしてきた野村コンピュータシステム(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。

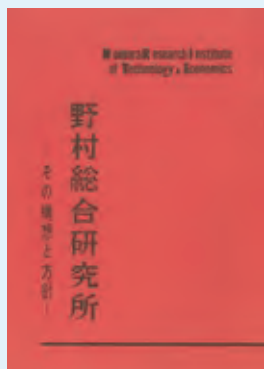
私たちは、新しい社会やビジネス、そして未来を生み出そうとする姿勢を企業理念「未来創発—Dream up the future.—」として掲げ、変化の激しい今の時代においてもNRI創業の精神を継承しながら、新たな社会価値を生み出し、様々な社会課題の解決に取り組んでいます。

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。

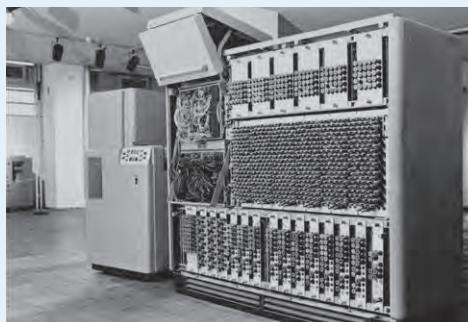


旧・野村総合研究所の
設立趣意書
(1962年に野村証券が作成)

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

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



野村証券に導入された
商用コンピュータ
(UNIVAC-120)

*1972年に野村コンピュータシステム(株)に社名変更

企業理念

コーポレート・ステートメント

未来創発

Dream up the future.

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

使命

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

事業ドメイン

未来社会創発企業

経営の目標

ナビゲーション×ソリューションにより、
企業価値の最大化を目指す

行動指針

真のプロフェッショナルとしての誇りを胸に、
あくなき挑戦を続ける

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

リサーチ・コンサルティング



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

(新生NRI合併調印式後の記者会見より)

経営とIT(情報技術)が一体となるデジタル時代の到来を予見し、将来の日本が世界で生きていく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。



「未来創発」の理念の下、 イノベーションによって未来を切り拓き、 社会価値をお客様と共創していきます。

企業が社会価値と経済価値を両立するCSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) の考え方は、NRI創業の精神に相通じるものであり、企業理念「未来創発」を通じて社員一人ひとりに共有されています。

長期経営ビジョン「Vision2022」では、新たな価値の実現に向けて挑戦し続ける意志を“Share the Next Values!”に込め、「価値共創を通じた社会課題の解決」と、それを支える「持続的成長に向けた重要課題」への取組みを併せ、「NRIのサステナビリティ経営」として推進していきます。これにより、NRIの持続的成長と持続可能な未来社会づくりの両立を目指します。

価値共創の取組み事例

新たな価値創造を通じた 活力ある未来社会の共創



未来社会の姿を考える 「NRI未来創発フォーラム」の開催

NRIは、企業理念「未来創発」に基づき、社内外の専門家・有識者による、日本や世界の未来の姿を考えるためのビジネスフォーラム「NRI未来創発フォーラム」を毎年開催しています。2017年からの3年間は、「デジタルが拓く近未来」を共通テーマに掲げ、日本や世界のあるべき姿や企業経営の方向性を議論しています。こうした提言活動を通して、より多くの皆様とともに活力ある未来社会を創造していきたいと考えています。



「NRI未来創発フォーラム2018」における此本の基調講演の様子

お客様との共創で新しい価値を創造

日本航空(株) (JAL) が2016年12月から始めた「どこかにマイル」。通常よりも少ないマイルで、ランダムに表示された4つの行き先候補の「どこか」に行けるサービスです。

このサービスは、構想段階からJALとNRIが「共創」する形で生まれました。国内旅行需要の喚起に加え、航空会社にとっては空席利用の促進、地域にとっては地域活性化にもつながるなど、新たな価値を生み出しています。



JALとNRIの「共創」により生まれた国内線特典航空券サービス「どこかにマイル」

NRIのサステナビリティ経営

●長期経営ビジョン

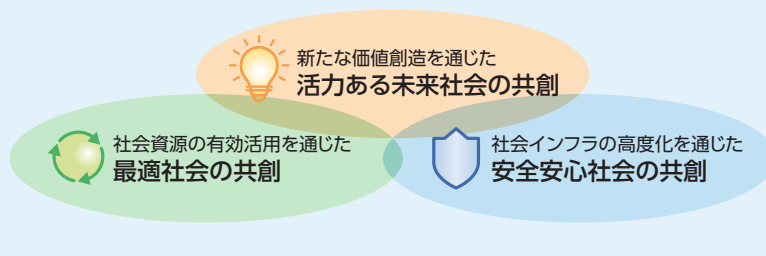
「Vision2022」
ビジョン・ステートメント

Share the Next Values!

Vision2022財務目標

営業利益	1,000億円
営業利益率	14%以上
海外売上高	1,000億円
ROE	14%

●価値共創を通じた社会課題の解決 (CSVへの取組み)



+

●持続的成長に向けた重要課題

地球環境保全のための
負荷低減

多様なプロフェッショナルが
挑戦する場の実現

社会からの信頼を高める
法令遵守・リスク管理

社会のライフラインとしての
情報システムの管理

社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創



社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創



共同利用型サービス拡大による 最適社会の共創

NRIは、まだクラウドという言葉もなかった1970年代から、証券会社の勘定系と呼ばれるバックオフィスシステムを共同利用型サービス*として提供を開始しました。その他にも多様な業界・分野で共同利用型サービスを提供し、お客様の事業や社会システムの効率化と生産性向上を図っています。そして、同一システムを共同で利用いただくことで環境負荷軽減に大きな成果を挙げています。



資本市場の安定と発展を支えてきたリテール証券会社向け「THE STAR」

金融機能・流通機能のインフラを支える社会的責任

NRIが運営するデータセンターは、お客様の日々の事業継続を支え、企業機密や個人情報など大切な情報をお預かりする存在として、万全の態勢での運営が求められます。NRIでは安全・安心への取組みとして、万が一の障害時対応の訓練活動や、障害や情報セキュリティインシデントの予兆を見逃さない点検活動など、毎年3,000回以上の点検・訓練を継続し、社会の重要なインフラ運営の高度化を通じて、安全安心社会を支えています。



データセンター総合連動点検の様子(左端が此本)

*アプリケーションをネットワーク経由で共同利用の形態で提供する
SaaS(Software as a Service)型サービス

目次／編集方針

目次

NRIの企業理念	1	NRIの企業理念 1 NRIのサステナビリティ経営 3
目次／編集方針	5	目次 5 統合レポート2019の編集方針 6
NRIのあゆみ	7	NRIのあゆむ価値創造の歴史 7
トップメッセージ	9	トップメッセージ 9
NRIの価値創造	17	価値創造プロセス 17 外部環境の変化による機会とリスク 19 ビジネスモデル 21 中期経営計画(2019-2022) 25 価値を創出する資本(競争優位性) 29 人的資本の競争優位性 29 社会・関係資本の競争優位性 30 知的資本の競争優位性 31 財務資本の競争優位性(CFOメッセージ) 33 財務・非財務ハイライト 35 2019年3月期の1年間のあゆみ 38
価値創造を通じた社会課題の解決	39	事業ドメイン 39 NRIの4つの事業セグメント 39 コンサルティングセグメント 41 金融ITソリューションセグメント 43 産業ITソリューションセグメント 45 IT基盤サービスセグメント 47
価値創造を支える仕組み	49	コーポレート部門管掌役員メッセージ 49 主なサステナビリティ活動実績 51
		E(環境マネジメント) 環境負荷の低い未来社会の創発 53
		S(人材マネジメント) NRIの人材戦略 57 DX人材の育成 59 ダイバーシティ・マネジメント 61 働き方改革の取組みと健康経営 62
		G(ガバナンス) NRIのコーポレート・ガバナンス 63 取締役会・監査役会の体制と責務 65 取締役・監査役の報酬等 67 内部統制／倫理・コンプライアンス 69 社外役員メッセージ 71 役員一覧 73 ステークホルダーとの協働 75 情報開示・コミュニケーション 78 NRIの品質管理 79
企業情報／データ	83	過去11年間の要約連結財務諸表 83 連結財務データ 85 ESGデータ 87 NRIグループネットワーク 89 会社情報／株式情報 90

統合レポート2019の編集方針

NRIでは、2014年3月期から、価値創造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。

NRIは、創業以来、事業を通じて社会的な課題の解決に取り組み、持続的な未来社会づくりに貢献しています。「統合レポート2019」では、これらの取組みと併せて、ステークホルダーの皆様のフィードバックを参考に、NRIのサステナビリティ経営や、2019年4月に策定した中期経営計画(2019-2022)を中心に、外部環境の変化とそれに対応したNRIの競争優位性を明確にしています。そして、中長期の成長戦略を基に事業を通じて新たな社会価値を創造することで社会課題を解決し、よりよい未来社会とNRIの持続的な成長の実現に至る価値創造ストーリーを紹介しています。

また、掲載しきれない詳細情報や関連情報について、統合レポートの各ページにおいて、ウェブサイトや有価証券報告書等の情報ソースを紹介しておりますので、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まいります。

●開示にあたって参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会 (IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省
「価値協創のための統合的開示・
対話ガイダンス」

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

●開示情報の棲み分け



注意事項

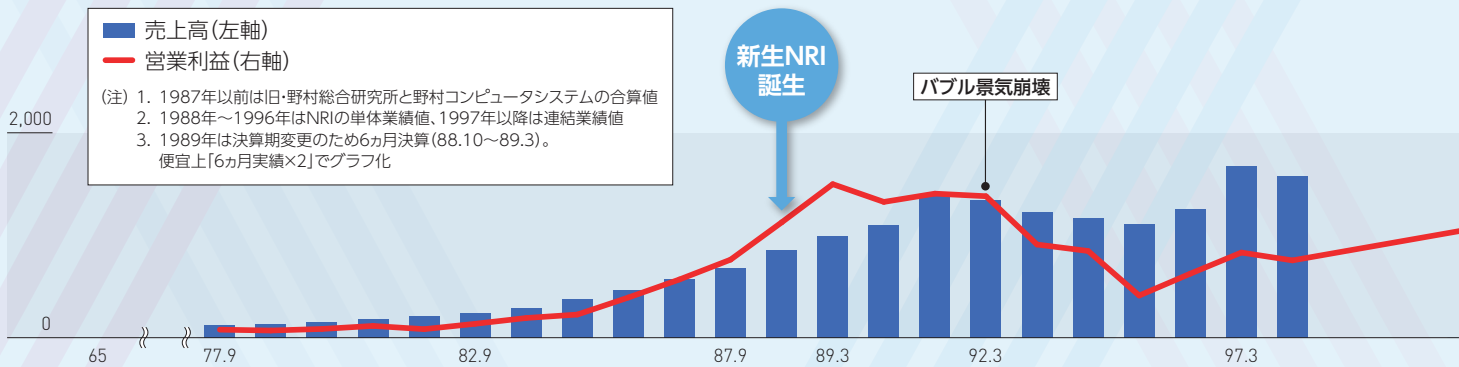
- ・本統合レポートは、2019年3月期の業績及び今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、(株)野村総合研究所 (NRI) が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。
- ・本レポートに記載されている意見や見通しは、作成時点におけるNRIの見解であり、その情報の正確性及び完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。
- ・本レポートのいかなる部分も一切の権利はNRIに帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。
- ・本レポート内の“NRI”は、一部“NRIグループ”全体を指す場合がありますが、便宜上“NRI”と表記しています。

NRIのあゆむ価値創造の歴史

売上高
(億円)
8,000

NRIは、創業以来、様々な景気変動や経済危機の影響を受けながらも、社会課題の変化に合わせていくつもの新しい価値を創り出し、持続的な成長を続けてきました。現在推進する長期経営ビジョン「Vision2022」(2016年3月期～2023年3月期)と、中期経営計画(2019-2022)でも、「未来創発」の理念の下、中長期の企業価値の向上に邁進します。

6,000
4,000



NRIの沿革

1965年

日本初の民間シンクタンクとして
旧・野村総合研究所設立



旧・野村総合研究所設立

1966年

野村電子計算センター設立
(1972年、野村コンピュータシステムに
社名変更)



野村電子計算センター設立

1967年

ニューヨーク事務所設立

1972年

ロンドン事務所設立

1976年

香港事務所設立

1984年

シンガポール事務所設立

1988年

旧・野村総合研究所と野村コンピュータ
システムが合併し、野村総合研究所に

1994年

NRI Pacific設立、台北事務所設立

1995年

ソウル支店設立

1997年

マニラ事務所設立



旧・野村総合研究所と野村コンピュータ
システムが合併し、野村総合研究所に

提供サービスの進化

コンサルティング 関連イベント

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 関連イベント

1970年

野村証券「総合オンラインシステム」稼働

1974年

共同利用型サービス「STAR」稼働
(リテール証券会社向け)

1979年

セブン-イレブン・ジャパン
「新発注システム」稼働

1987年

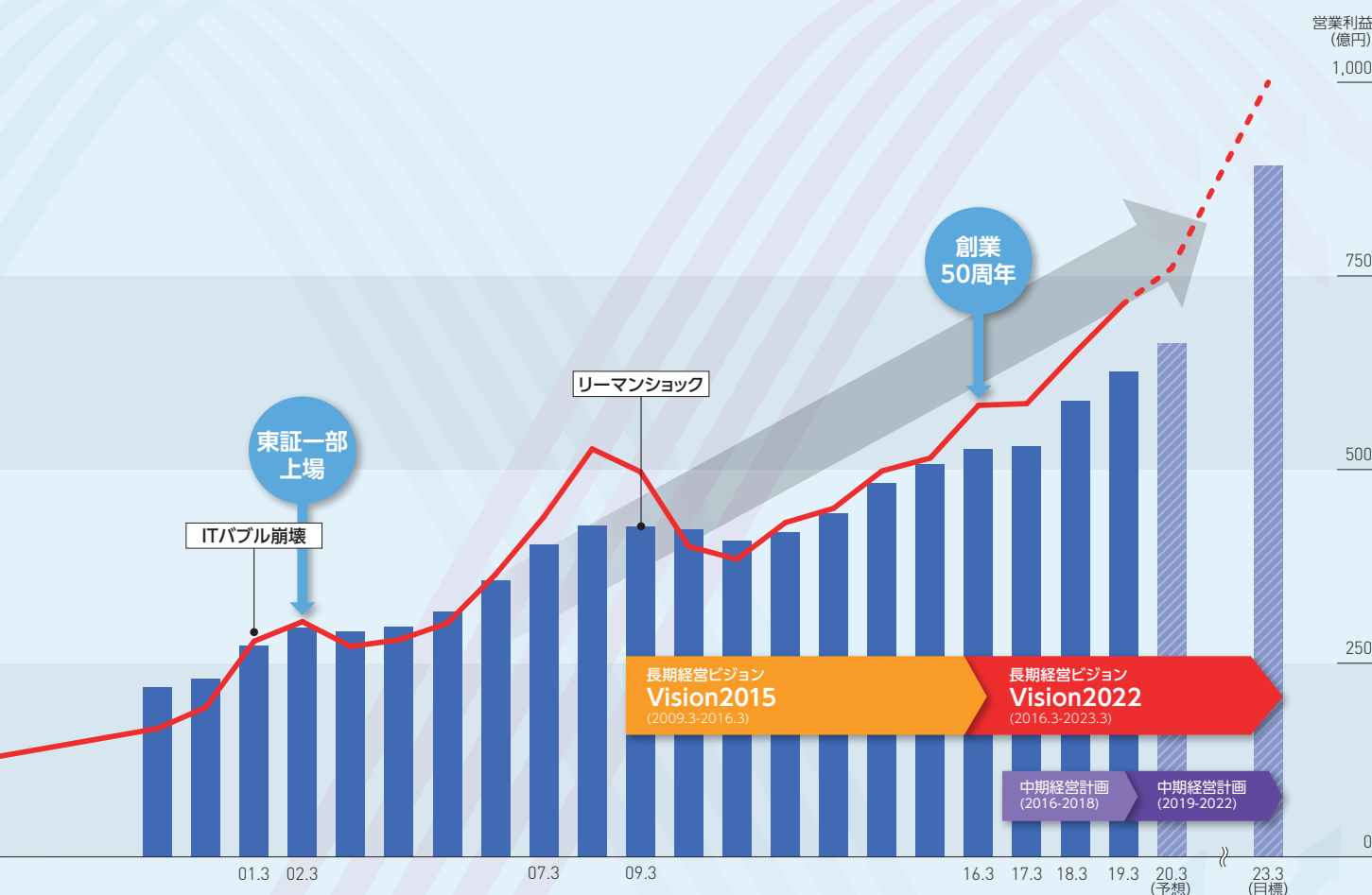
共同利用型サービス「I-STAR」稼働
(ホールセール証券会社向け)

1987年

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

1988年

日米間の国際VAN(付加価値通信網)
サービス開始



2000年
NRIセキュアテクノロジーズ設立

2001年
東証一部上場
NRIデータテック、NRIサイバーパテント設立

2002年
NRI上海設立
NRI北京設立

2007年
NRI社会情報システム設立

2008年
米国ダラスオフィス、モスクワ支店設立

2009年
NRI・BPOサービス設立
(2010年、NRIプロセスイノベーションに社名変更)

2010年
NRI大連設立

2011年
NRIインド設立

2012年
NRI FT India設立
NRIシステムテクノ設立

2013年
NRIタイ設立

2014年
だいこう証券ビジネス グループ会社化
NRIホールディングス・アメリカ設立
NRI ITソリューションズ・アメリカ設立

2015年
プライアリー・アンド・パートナーズ
グループ会社化
北京智明創発 グループ会社化
日本智明創発ソフト グループ会社化
NRIシンガポール、NRIみらい設立

2016年
カッター・アソシエイツ グループ会社化
ASG グループ会社化
NRIデジタル、NRIリテールネクスト設立

2017年
NRIオーストラリア設立
SMS グループ会社化

2018年
NVANTAGE設立

1997年
第1回生活者一万人アンケートを実施
(以降、3年ごとに実施)

2000年
ユビキタスネットワーク提唱
(新たな情報技術パラダイム)

2003年
CIO補佐官を、厚生労働省、農林水産省等に派遣開始

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

2011年
東日本大震災復興に向けた提言活動

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

2014年
「NISA」制度設計からシステム構築までを
包括支援

1993年
共同利用型サービス「T-STAR」稼働
(資産運用会社向け)

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

1999年
インターネット専門証券会社向け
サービス提供開始

2000年
共同利用型サービス「BizMart」稼働
(B2B商取引支援)

2001年
「TRUE TELLER」提供開始
(テキストマイニング)
中国オフショア開発本格化

2004年
共同利用型サービス「e-JIBA」稼働
(自賠責保険向け)

2012年
共同利用型サービス「Value Direct」稼働
(ネットバンキング向け)

2016年
AIソリューション「TRAINA/トレイナ」
提供開始

トップメッセージ

トップメッセージ



新たな中期経営計画をスタート。 お客様の戦略パートナーとして、ともに価値を創造し、 社会課題の解決に取り組みます。

2019年3月末にNRIは、長期経営ビジョン「Vision2022」の前半戦である3カ年の中期経営計画（2016-2018）のゴールを迎えました。3年間を通じて既存事業の拡大と成長領域であるグローバル事業及びDXビジネスにおける事業基盤の構築が進み、その成果として、目標を達成することができました。これもひとえにステークホルダーの皆様のご支援の賜物と、心より御礼申し上げます。

昨今、社会のデジタル化やグローバル化が急速に進み、人口減少に伴う労働力の不足や地球温暖化など社会的な課題が深刻化しています。

NRIはこれまで創業当時から掲げる企業理念「未来創発」の下、イノベーションによって未来を切り拓き、事業を通じて様々な社会課題を解決してきました。これからもこの理念を継承し、激しく変化する時代や社会のパラダイムを洞察するとともに、お客様と併走しながら、ビジネスからソリューションまで一貫してサービス提供できる強みを活かして事業機会を拡大していきます。

今回策定した中期経営計画（2019-2022）は、持続可能な未来に向けた成長戦略です。その実現のために、お客様の戦略パートナーとして、ともに価値を創造し、社会課題の解決に取り組むことで、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

2019年7月
代表取締役会長兼社長

此本 臣吾

中期経営計画(2016-2018)の振り返り

長期経営ビジョン「Vision2022」と前中期経営計画の4つの重点テーマ

NRIは、2015年4月に、2023年3月期を最終年度とする長期経営ビジョン「Vision2022(以下、V2022)」をスタートさせました。これは、NRIの既存の強みであるIP^{*1}に磨きをかけるとともに、グローバル化の飛躍的拡大やデジタル領域での新たな価値創造への決意を示したものです。V2022の中核となる「グローバル化」と「DX^{*2}ビジネス」の2大テーマはNRIの長期的な成長にとって不可欠ですが、その成果を得るまでには一定の時間を要します。そこで、その前半3ヵ年にあたる「中期経営計画(2016-2018)」では、既存事業の強みをベースとした事業拡大や生産性向上を続けながら、成長領域であるグローバル事業とDXビジネスの事業基盤を構築するために、以下に示す4つの重点テーマを掲げ、着実に事業を推進しました。

※1 Intellectual Property: 先端技術やビジネスモデル等の知的財産

※2 デジタルトランスフォーメーション: デジタル技術を活用した業務プロセスの変革やビジネスモデルの変革

中期経営計画(2016-2018)の成果

このような取組みの結果として、当初計画した目標である売上高5,000億円、営業利益700億円を達成することができました。その中でも、DXビジネス案件を推進する上で欠かせないコンサルティングとITソリューションの一体化による顧客支援「コンソリベーション^{*3}」が、より一層の深化を遂げました。加えて、3年前に課題と感じていた「挑戦を可能とする風土改革」についても、イノベーション推進委員会を設置し、様々なスタートアップに出資・提携する案件が生まれるなど、社員一人ひとりが新たな機会に挑戦する意志を持ち、実現することができる組織風土づくりが浸透したと考えています。

一方で、これら成果の背景にはITサービス業界を取り巻く好調なマクロ環境があります。恵まれた環境に油断したり、目標達成に慢心することなく、謙虚に自省しながら経営を行うことが大切であると考えています。

※3 企画・構想段階からコンサルティングとITソリューションがお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながらビジネスを創出するビジネスモデル

中期経営計画(2016-2018)の成果

●中期経営計画(2016-2018)の4つの重点テーマ

3年間の主な成果

1	国内得意領域の生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 予期せぬ大型不採算案件は、ほぼ抑制 ● ビジネスプラットフォーム開発体制の統合、aslead(開発管理統合ツール)導入により、生産性が向上
2	業界標準ビジネスプラットフォームの拡大と顧客の大型化	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業ITでは、DXを背景に受注活況、顧客大型化が大きく進展 ● 金融ITでは、事業環境の厳しさによる影響があったものの、ビジネスプラットフォームは拡大、大型案件の仕込みでも成果
3	グローバル関連事業の基盤構築	<ul style="list-style-type: none"> ● ASGグループをベースに豪州事業が順調に進展 ● グローバル事業の拡大に伴い、さらなるガバナンス強化に着手
4	ビジネスIT ^{*4} の創出	<ul style="list-style-type: none"> ● D2C^{*5}、デジタルマーケティング、アナリティクス関連案件が増加 ● BiTのアジャイル開発の習熟が進み収益性が向上 ● お客様との合弁会社設立による共創モデルが実現(KDDI・DMG森精機・デンソー・JAL)

●財務実績

	2016年3月期実績		2019年3月期実績	
売上高	4,214億円		5,012億円	+19%
海外売上高	146億円		530億円	3.6倍
営業利益	582億円		714億円	+23%
営業利益率	13.8%		14.3%	+0.4pt
ROE	10.6%		12.3%	+1.6pt

※4 BiT: お客様のビジネスの拡大に直接貢献するIT

※5 Direct to Consumer: ECなどによる直販



ITサービス業界を取り巻く好調なマクロ環境に油断することなく、謙虚に自省しながら経営を行うことが大切であると考えています。

中期経営計画(2019-2022)で目指す姿

新たな社会課題とNRIの使命

昨今、デジタル化が急速に進む中、国内企業の多くはDXへの対応に悩みを深めています。DXの必要性を理解しながらも既存事業への影響を懸念して必要な取組みに踏み出せないケースや、IT(情報技術)に詳しい社内人材が不足して十分な体制が構築できない事例が見受けられます。さらに、経済産業省がDXレポートの中で発表した概念「2025年の崖」にある通り、多くの企業がブラックボックス化した古くて遅い基幹システム(レガシーシステム)を抱えており、新しいデジタル技術を活用したDXの推進を一層難しくしています。これらの課題は将来的に、国内企業の競争力低迷、人材の枯渇、事業機会の逸失につながる可能性があります。このような環境の変化の中、「コンソリューション」に強みを持つNRIへの期待は高く、お客様の課題にしっかりと応えていきます。そして、お客様とともに新たな社会価値を創

造することで、社会課題の解決を実現していきたいと考えています。このことはまさに、私たちの企業理念にある「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」ことそのものであり、社会課題を提起し、それを解決することに他なりません。これは、創業以来、私たちが大切に継承してきた理念です。そして、この社会課題の解決に取り組むことはNRIの使命であり、同時に、成長の機会にもつながると確信しています。

企業理念「未来創発」とCSV

近年注目されているCSV*という概念は、社会課題に目を向け、本業を通じて解決することで事業機会を創出し、自社の成長と持続可能な社会の創造を両立するという考え方です。企業が持続的な成長を図るためには、社会価値と経済価値を両立させ、長期的な視点に立って経営を行うことが不可欠です。私たちが創業当時から

長期経営ビジョン「Vision2022」ビジョン・ステートメント

Share the Next Values!

Share

NRIグループ内外の多様な人材が手を携えて総力を結集し、**お客様とともに**活力ある**未来社会づくり**に貢献して、成果と喜びを分かち合う。

Next

時代先取りの精神で、グローバルへ、デジタルへ、**未来の領域**へと踏み出していき、次代に向けた新たなビジネスモデルを創造する。

Values

自らの強みを磨き、**社会とお客様**への様々なサービス提供を通じて**価値を創造**し、未来志向の新たなビジネスモデルを生み出していく。

ら掲げる「未来創発」という企業理念は、イノベーションによって未来を切り拓き、社会課題の解決に貢献する意志を示したものです。この意志には、CSVの考え方が内在しており、社会課題の解決の先にこそ、NRIの持続的な企業価値の向上があるという考えであり、グループ社員一人ひとりに共有されています。

※Creating Shared Value: 共通価値の創造

NRIのサステナビリティ経営

私たちのDNAである「未来創発」の意志は、2015年4月に発表したV2022にも受け継がれています。「お客様とともに活力ある未来社会づくりに貢献する」「時代先取りの精神でグローバル、デジタルなど未来の領域

に踏み出していく」「社会とお客様にしっかりと価値を創造し、提供していく」。これら私たちの覚悟をV2022のビジョン・ステートメント“Share the Next Values!”として宣言しています。

そして、今回策定した中期経営計画(2019-2022)では、V2022の財務目標と、成長戦略と連動した非財務目標「持続的成長に向けた重要課題」に加えて、CSVへの取組みを「価値共創を通じた社会課題の解決」として新たに明示しました。その中でNRIの全ての事業を通じて生み出す社会価値を「NRIらしい3つの社会価値」として定義しています。これらを、経営のPDCAに組み込み、モニタリングしながら、NRIの持続的成長と持続可能な未来社会づくりを両立させる、「NRIのサステナビリティ経営」として推進していきます。

NRIのサステナビリティ経営と目指す姿



NRIらしい3つの社会価値

NRIの活動の例	関連するSDGs
<p>●新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスモデル変革 <ul style="list-style-type: none"> ・DXコンサル、アナリティクス ・D2C、金融デジタル事業 ・異業種間連携、新規参入支援 ●社会・制度提言、情報発信など 	<p>人々が豊かさを実感できる経済発展</p> <p>8 働きがいも経済成長も、9 産業・団体の競争力強化、10 人や国の不平等の削減、17 パートナリシップによる持続可能な開発</p>
<p>●社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ビジネスプロセス変革 <ul style="list-style-type: none"> ・戦略/業務/システムコンサル ●ASPによるリソース削減 <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスプラットフォーム (THE STAR, BESTWAYなど) 	<p>持続可能な生産と消費</p> <p>12 つくもの責任、7 エネルギーの持続可能な開発、8 働きがいも経済成長も、17 パートナリシップによる持続可能な開発</p>
<p>●社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ITインフラ変革 <ul style="list-style-type: none"> ・セキュリティ事業 ・クラウド、DCマネージドサービス ●安定サービス運用 <ul style="list-style-type: none"> ・防災・減災政策提言・復興支援など 	<p>社会発展を支える強くてしなやかなインフラ</p> <p>9 産業・団体の競争力強化、11 持続可能な都市とコミュニティ、13 気候変動に起因する被害の軽減、17 パートナリシップによる持続可能な開発</p>

「コンソリケーション」モデルは、他社には容易に追隨できることではなく、私たちはこの強みを武器に、お客様のデジタルトランスフォーメーションを強力に支援します。



中期経営計画(2019-2022)の成長戦略

3つの成長戦略

2019年4月、私たちは、V2022の実現に向けて、その最終年度をゴールとする新たな中期経営計画をスタートさせました。財務目標として、売上高6,700億円以上、営業利益1,000億円、海外売上高1,000億円などを設定しています。そして、その目標達成に向けて、私たちの強みを発揮し、社会課題の解決を通じて事業の成長につながる①DX戦略、②グローバル戦略、③人材・リソース戦略の3つを成長戦略として位置付け、お客様との価値共創を目指します。

DX戦略

デジタル化で社会や消費者行動の変化が加速する中、ビジネスプロセス及びビジネスモデルの変革のために、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、総合的に支援できる「DXパートナー」が強く求められています。

国内最大級のコンサルティング部門を擁するNRIは、様々な業界や業務プロセスに精通したコンサルタントが在籍しています。業界やお客様との長期にわたる取引関係の中で蓄積した経験やノウハウに基づいた洞察力を持つコンサルタントと、実用性まで考慮して最新のテクノロジーを駆使できるシステムエンジニアが1つのチームとなりお客様を支援する「コンソリケーション」モデルは、他社には容易に追隨できることではなく、私たちはこの強みを武器に、お客様のDXを強力に支援します。

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、お客様の非戦略領域に対してNRIが長年培ってきた「THE STAR」や「BESTWAY」などの共同利用型サービスの拡大をさらに進めます。加えて、業界構造の変化に合わせて異業種から金融業へ参入するお客様に向けては、新たなビジネスプラットフォームを提供することで、迅速な新事業創出・新市場進出の支援も行っています。

中期経営計画(2019-2022)の成長戦略

注カテーマ

DX戦略	テクノロジーを活用した顧客のビジネスモデル/プロセス変革 <ul style="list-style-type: none"> ●フロントから基幹までのDXをトータルで支援し、顧客大型化を実現
ビジネスプラットフォーム戦略	金融分野のビジネスプラットフォーム(BPF)の進化 <ul style="list-style-type: none"> ●IT構造改革や新規参入に対応したBPFのさらなる拡大
クラウド戦略	クラウドを活用したレガシーシステムのモダナイゼーション <ul style="list-style-type: none"> ●多様化するシステム基盤からアプリケーション開発までをトータル支援
グローバル戦略	海外売上高1,000億円に向けたさらなるグローバル事業展開 <ul style="list-style-type: none"> ●豪州・北米での外部成長を軸に、事業基盤を拡大
人材・リソース戦略	NRIグループの競争力を支える人材採用・開発、パートナー連携 <ul style="list-style-type: none"> ●キャリア採用の強化、多様な働き方の推進 など

クラウド戦略においては、古くて遅いレガシーシステムのモダナイゼーション^{※1}、クラウドネイティブのアプリケーション開発などを通じて、お客様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ます。

※1 システム基盤・アプリケーションの最適化・近代化を行う手法

を支え、ガバナンスを利かせるための組織としてグローバル本社機構を新設しました。人事、法務、リスク管理などグローバル基準の管理体制を事業拡大に併せて強化していきます。

※2 お客様のソフトウェア資産を買い取り、クラウド環境にマイグレーションした後に、システム保守サービスも一体で提供するITサービス

グローバル戦略

従来のアジア拠点に加え、前中期経営計画で事業基盤を構築した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事業拡大を進めます。

豪州は人口が増加し、ITサービス市場の成長率は日本に比較して高く、また、クラウドなど新技術の導入が活発であるなど、非常に魅力のある市場です。ITインフラサービスに強みを持つASGグループが、コンサルティングサービスに強みを持つSMSを統合したことで、ITマネージドサービス^{※2}を一貫して提供することが可能になりました。このASGグループを中心に、豪州市場での地位確立を目指します。また、北米では、デジタル領域における高付加価値なIPの獲得を通じた事業拡大を推進します。

グローバル事業拡大に必要なM&Aなどによる外部成長は、単に規模拡大を追うのではなく、もっぱら顧客基盤や競争力のあるIPの獲得を狙う方針に変更はありません。2020年3月期から2023年3月期までの4年間で前中期経営計画の実績を上回る500億円以上のM&A投資規模を想定しています。

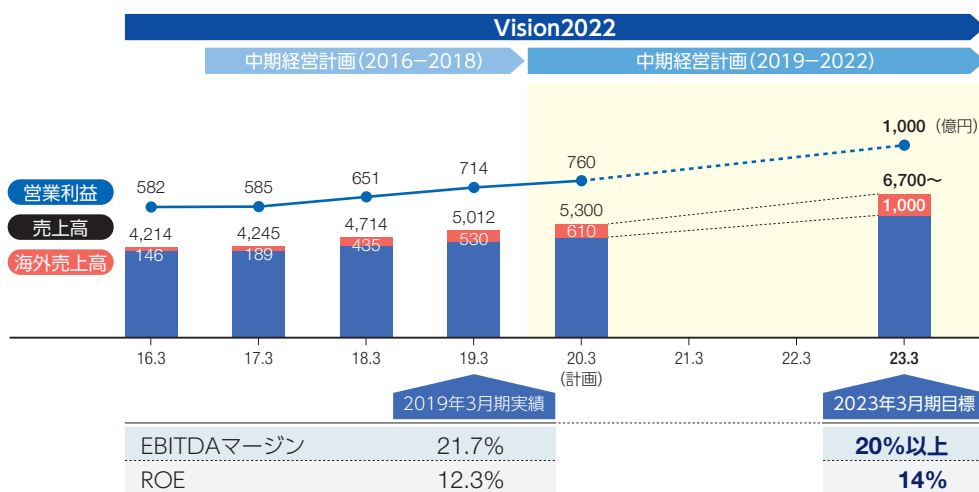
そして、2019年4月には、加速するグローバル事業

人材・リソース戦略

お客様のビジネスを成功に導き、社会課題の解決を通じたDXビジネスの拡大を進めるには、デジタル時代を支え、勝ち抜くことのできる人材の採用と育成が欠かせません。DXビジネスのプロジェクトでは「ビジネスモデルを構想するビジネスデザイナー、ビジネスに寄与する情報をデータから抽出・分析するデータサイエンティスト、アプリケーションやシステム基盤のアーキテクトチャーを設計するアプリケーション/プラットフォーム人材」を1つの単位とするチームを構成します。さらに、このチームの中核には、ビジネスもITも理解した上で、お客様の責任者と対話ができるリーダーシップを持つ人材が必要になります。

このような多様なスキルを有する人材は、スペシャリストとしての採用を拡大するだけでなく、戦略的に育成を行っていきます。2019年4月からDX人材育成プログラムを創設し、アナリティクス、ブロックチェーン、アジャイル開発、クラウドなど、DXビジネスを推進するために必要な能力開発を全社横断的に強力に推進しています。また、DXなどの技術を有するパートナー企業との連携も拡大していきます。

中期経営計画(2019-2022)の財務目標





事業を通じてNRIらしい社会価値を創造し、
持続可能な未来社会づくりに貢献し続けるために
グループ一丸となって挑戦を続けてまいります。

そして、専門的な知識と能力を身につけた多様な人材が働く環境として、社員の国籍やライフスタイル等のダイバーシティ(多様性)を単に推進するだけでなく、社員一人ひとりの強みや個性が組織の強みに転換され

るインクルージョン(一体化)の考えの下、女性活躍、シニア人材の活躍、障がいのある方々が働きやすい環境づくりなどの働き方改革を推進していきます。

社会的責任を全うする品質へのこだわり

これまで述べてきたような、リスクを恐れず果敢に挑戦する取組みを進める一方で、決して失敗が許されない領域もあります。私たちが運営するデータセンターは、金融機能や商品流通機能を提供するお客様の事業継続を支え、企業機密や個人情報など大切な情報をお預かりしており、24時間365日、万全の態勢での運営と高度な情報セキュリティ管理が求められます。データセンターが安全・安心であり続けるために、万が一の障害時対応の訓練活動や、障害や情報セキュリティインシデントの予兆を見逃さない点検・訓練を年間約3,000回以上継続し、日々、運用品質を高めています。

そして、経営として成長への施策を展開するためには、システム開発段階で予期せぬ大型不採算案件を発生させないことが大前提です。プロジェクト管理を全社横断的に担当する品質監理本部が主導する形で、提案・見積段階での妥当性の審議やプロジェクト管理に係るナレッジマネジメントの強化を進めるなど、これまで培ってきた品質マネジメントシステムの下、プロジェクトリスクマネジメントを徹底しています。

このように、私たちは社会的責任を全うするために日々カイゼンを続けています。

持続的な企業価値向上とステークホルダーの皆様との対話促進

NRIが持続的な成長を実現するために、創出した利益・キャッシュについては、中長期的な事業成長のための投資と株主還元の両立を目指します。2018年11月には、約300億円の自己株式の取得を完了し、2019年6月には1,600億円規模の自己株式の公開買付けによる取得を発表するなど、資本効率をさらに向上させてきました。引き続き、NRIの成長ステージに則した配当性向の検討も行います。

また、これまでV2022や中期経営計画など、中長期的な戦略と財務目標を示すことでNRIの持続的な企業価値向上をわかりやすく説明し、ステークホルダーの皆様と建設的な対話を進めてきました。この一環として、2019年2月には、ESG説明会を初めて開催し、企業理念の実践とサステナビリティ経営、環境、社会、ガバナンスの取組みをご紹介しました。これからもステークホルダーの皆様との対話強化に努めていきます。

2020年3月期は、中期経営計画(2019-2022)の初年度です。これからも事業を通じてNRIらしい社会価値を創造し、持続可能な未来社会づくりに貢献し続けるためにグループ一丸となって挑戦を続けてまいります。

今後皆様の一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造プロセス

NRIは、将来の社会課題を洞察し、その解決への挑戦を通じて新たな価値を創造しています。事業環境の変化に柔軟に対応しながら最適な事業ドメイン(事業セグメント)とビジネスモデルを設定し、各種資本を投入することで、ビジネスモデルを実行します。

●NRIの各種資本 (インプット)

※データは2019年3月期または
2019年3月末現在

人的・知的資本 P.29/P.31-32/P.57-62

グローバルで活躍する社員ネットワーク

- ・グループ社員数: 12,578名
- ・海外拠点要員数: 3,574名

高い専門性を支える投資

- ・一人当たり年間研修費(NRI単体): 47万円
- ・研究開発費: 36億円

社会・関係資本 P.30

高いシェアを誇る共同利用型サービス

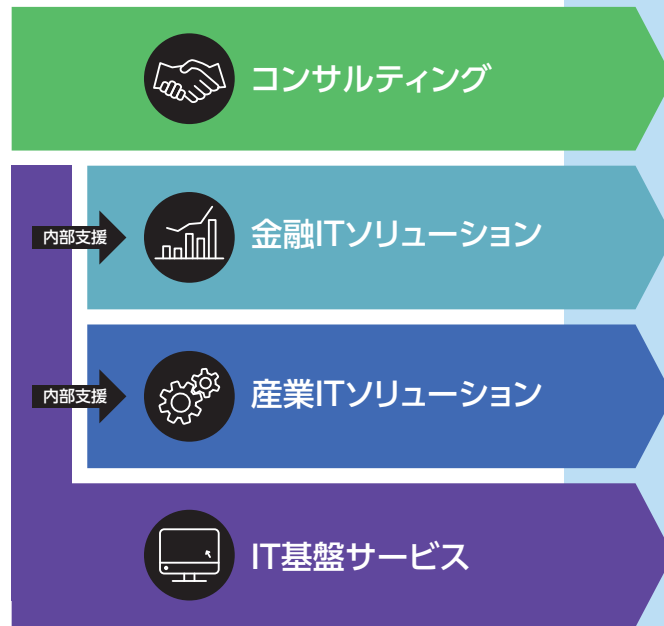
- ・THE STAR(リテール証券会社等): 73社
- ・BESTWAY(銀行等): 114社

国内外パートナー企業との緊密な連携

- ・国内パートナー要員数: 約7,000名
- ・中国パートナー要員数: 約4,000名

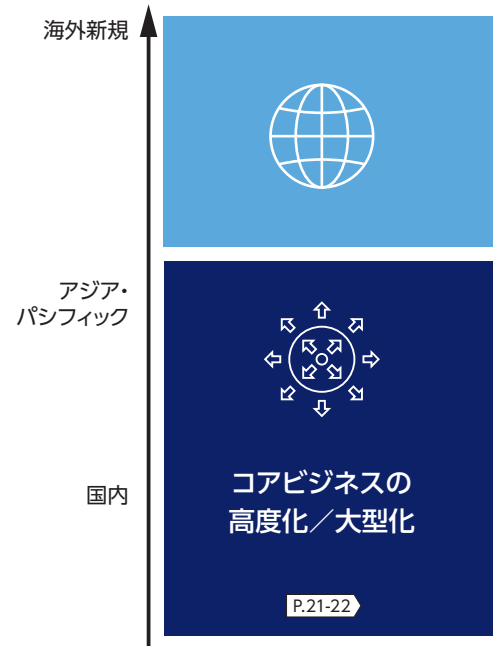
●事業ドメイン P.39-40

4つの事業セグメント



●ビジネスモデル

グローバルな広がり



既存ビジネスモデル

●将来の社会課題と事業環境の変化

P.19-20

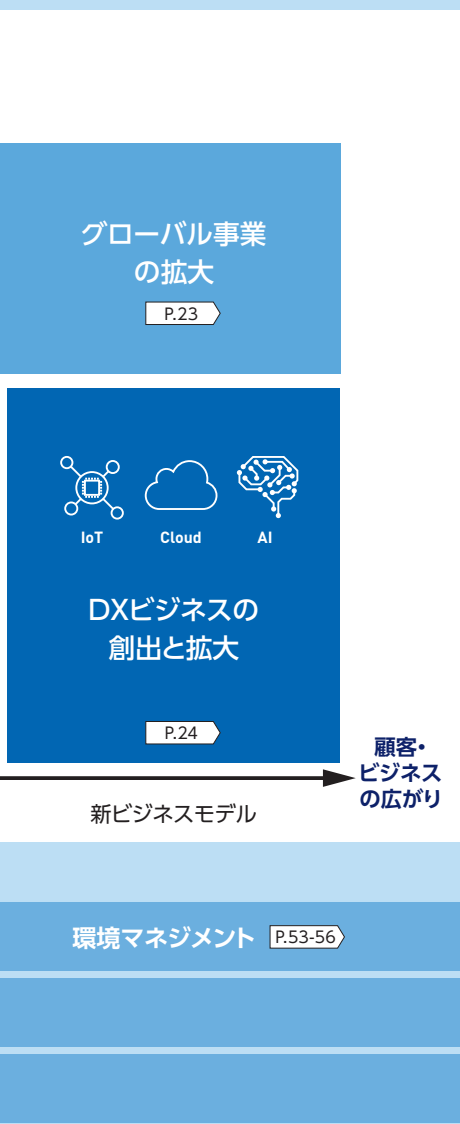
人材マネジメント P.57-62

コーポレート・ガバナンス P.63-82

企業理念 P.1-4

そして、その結果生み出されたソリューションやサービスは、お客様への提供を通じて活力ある未来社会づくりに貢献すると同時に、NRIの目指す長期経営ビジョン「Vision2022」の実現につながります。この一連のプロセスが繰り返されることでNRIの盤石な競争優位性の構築と持続的な企業価値向上が実現し、より一層資本が強化され、新たな社会課題の解決への挑戦につながっていきます。

<p>製造資本 P.79-82</p> <p>システム開発品質(NRI-QMS) ・国際標準規格 ISO9001 認証取得</p> <p>データセンター運営品質 ・グローバル認証基準 M&O 認証*取得 (国内データセンター3拠点) ※Uptime Institute社が定めた、データセンター運営におけるグローバルな認証基準</p>	<p>財務資本 P.33-36</p> <p>強靱な財務体質 ・自己資本比率: 67.1% ・格付: 格付情報センター(R&I): AA-S&Pグローバル・レーティング・ジャパン: A</p> <p>機動的な投資を可能にする資金余力 ・フリー・キャッシュ・フロー: 395億円</p> <p>成長と還元を両立する高い資本効率 ・ROE 12.3%</p>	<p>自然資本 P.53-56</p> <p>環境マネジメントシステム ・EMSカバー率(CO₂排出量ベース): 92.9% -データセンター: ISO14001 認証取得 -オフィス: NRI-EMS導入</p> <p>温室効果ガス排出量削減 ・2019年3月期実績 38.2%削減 (2014年3月期比)</p>
--	---	--



● **長期経営ビジョン「Vision2022」**

ビジョン・ステートメント



中期経営計画 (2019-2022)
(2020年3月期～2023年3月期)

P.25-28

● **社会への提供価値** P.41-48

新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創

未来に向けて新たな価値が次々と生み出され、すべての生活者がそれらを楽しめる、豊かで快適な社会をめざす



社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創

大切な社会資源(人材・モノ・カネ・知的資産)を有効活用する力強い産業を育み、あらゆるひとが暮らしやすい社会をめざす



社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

情報システムをはじめとする社会インフラの守りを固め、事故や災害等にも強い、安全安心な社会をめざす



NRIを取り巻く事業環境変化

NRIは、環境変化に合わせて、価値創造プロセスを柔軟に修正しています。社会環境やお客様企業のニーズの変化、そしてNRIにとっての機会と脅威を把握した上で、持続的成長を続けるための事業方針を、中長期の経営計画や年度計画の形に落とし込んでいます。

事業環境変化に基づく機会・脅威と、NRIのビジネスモデル



※経済産業省「DXレポート ~ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開~」

投資家の皆様からの質問が多いリスク項目とNRIの対応策

リスク項目	対応策
IT投資需要の変動による影響 景気変動やIT投資の更新サイクルの影響で、収益が急に低下する可能性	<ul style="list-style-type: none"> ● 景気変動などに左右されない経営課題に直結したDX案件を拡大 <ul style="list-style-type: none"> ▶ DX領域でのビジネスモデルの変革など、お客様にとって優先度の高いテーマに、コンサルティングとITソリューションが一体で対応して事業を拡大 ● 共同利用型サービスの拡大等を通じ、安定的な収益構造を構築 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 共同利用型サービス、運用アウトソーシングやエンハンスメント(保守・運用)など継続率の高い安定的な事業の割合を高水準で維持(6割超)
開発人員リソースのボトルネック 急激な事業拡大により、開発リソースが不足し、収益拡大のボトルネックになる可能性	<ul style="list-style-type: none"> ● 新卒・キャリア採用をともに強化し、中期経営計画(2019-2022)期間の4年間で社員数(NRI単体)を1,000人以上増加 ● 社員に対する成長機会の提供、人事制度や労務環境の整備による離職率の抑制 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 結果として、需要拡大の局面でもリソース余力を確保 ● 国内外の優良な協力会社と良好な取引関係を維持し、NRIのリソース制約を超える生産を可能に <ul style="list-style-type: none"> ▶ 専門性の高い協力会社とは「eパートナー契約」を締結し、共同での生産性向上・品質向上を継続 ● 受注動向を踏まえ、事業セグメントを越えた全社的な人員リソース管理を実施

脅威

バックオフィス業務を対象とした従来型のシステム開発事業は、お客様のコスト削減ニーズの高まりで、付加価値の高いサービスを提供できない限り、収益性が低下する可能性がある。

脅威

ビジネスモデルを変革するDX関連のIT投資は増えつつあるものの、IT技術の急激な変化をはじめ、お客様のビジネスを取り巻く環境が大きく変わるリスクがある。

脅威

今後増加が見込まれる海外のIT投資ニーズをうまく取り込めない場合、今後のNRIの成長機会を逸することになる。さらに日本市場の長期的な縮小に伴い、NRIの成長力が制約される可能性がある。

NRIのビジネスモデル(事業方針)**コアビジネスの高度化／大型化**

NRIの強みである共同利用型サービス事業の拡大を進めるとともに、新しいIT技術を活用した業務プロセスの改革・システム構造の改革等に関してお客様をトータルで支援し、より高い付加価値を提供する。

DXビジネスの創出と拡大

コンサルティングとITソリューションが一体となり、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お客様を総合的に支援するとともに、出資等を通じてお客様のビジネスにコミットし、リスクと成果をシェアする。

グローバル事業の拡大

豪州と北米を主たる注力地域として、M&Aなどによる外部成長を軸とした事業基盤の拡大を目指す。豪州ではITソリューションベンダーとしての地位の向上を目指し、北米では競争力あるIPの獲得を目的に事業を拡大する。

リスク項目**価格競争など競争環境の激化**

コンサルティング、ITソリューションにおける新たな競争サービスの登場や価格競争による収益圧迫の可能性

対応策

- **価格競争はせず、高付加価値サービスの提供に専念**
 - ▶ 特定のお客様の戦略・業務・ITを徹底的に理解し、お客様のニーズにフィットした支援を、包括的かつ中長期的に行うことで差別化
- **共同利用型サービスは、圧倒的なトップシェアで優位性を構築**
 - ▶ 法制度変更への迅速な対応等の付加価値を維持しつつ、安定的な稼働とコスト削減メリットを提供

技術革新への対応の遅れ

デジタル技術等の急速な変化に伴うNRIのソフトウェアや提供サービスが陳腐化する可能性

- **安定的に研究開発費を投入し、新技術への投資を継続**
 - ▶ MITやスタンフォード大学との産学連携による最先端の技術動向の把握
 - ▶ 業界トップクラスのお客様とのPoC(実証実験)を通じて、新技術の活用に関する知見をいち早く獲得
- **新技術を理解・活用できる専門性を有した人材の育成強化**
 - ▶ DX領域で事業をリードできる高度な人材の育成に向けた、研修講座の充実及び社内認定資格制度の運用

コアビジネスの高度化／大型化

NRIは、コンサルティングによって問題発見から解決策を導く「ナビゲーション」から、システム開発・運用などによって課題解決を実現する「ソリューション」までを一貫して提供し、必要に応じて連携する「ナビゲーション×ソリューション」の独自のビジネスモデルを展開しています。「ナビゲーション×ソリューション」のビジネスモデルの集大成のひとつが共同利用型サービスです。

さらに、近年では、共同利用型サービスなどのITソリューションと、周辺業務を受託するBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービスを組み合わせたユーティリティ・サービスへとサービス領域を拡大しています。

提供サービス	主なサービス内容
ナビゲーション	未来予測・社会提言 <ul style="list-style-type: none"> ●経済・社会・産業などに関する将来予測・提言活動 ●出版活動、メディア取材・シンポジウム等での情報発信
	マネジメントコンサルティング <ul style="list-style-type: none"> ●企業の経営戦略・個別戦略策定の支援 ●政府・官公庁の政策立案の支援 (例) 中長期計画、年度計画、新規事業計画、M&A
	業務コンサルティング <ul style="list-style-type: none"> ●企業の戦略実行の支援 ●政府・官公庁の政策実現の支援 (例) プロジェクト管理、業務プロセス構築、実行サポート
	システムコンサルティング <ul style="list-style-type: none"> ●企業や官公庁のITシステム戦略の策定 ●ITを活用した業務改革の計画、実行支援 ●グローバル各拠点でのITガバナンスの確立
ソリューション	システム開発 <ul style="list-style-type: none"> ●情報システムの企画、設計、開発 必要なハードウェア(サーバ、ネットワーク機器)、ソフトウェア(OS、ミドルウェア、パッケージソフト)を企画・選定し、構築を行う
	運用アウトソーシング <ul style="list-style-type: none"> ●開発したシステムを安全に運用、保守 システム安定稼働のために、システムの監視や万が一の障害対応をしたり、システムの改修を行う
	共同利用型サービス <ul style="list-style-type: none"> ●NRIが自ら開発したシステムを、複数のお客様に対して「共同利用型サービス」として広く提供
	ユーティリティ・サービス (ITソリューション+BPOサービス) <ul style="list-style-type: none"> ●「共同利用型サービス」などのITソリューションと、関連する周辺業務アウトソーシング(BPO)サービスを合わせて受託 (例) データ入力、帳票出力・送付、顧客口座管理業務など

共同利用型サービス

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

共同利用型サービスとは、個別顧客向けのシステム構築で培った技術・ノウハウを盛り込み、お客様に必要な業務を標準化した上でソフトウェアを構築し、SaaS型サービス*として提供するものです。

共同利用型サービスは、自社単独でのシステム構築よりもコスト削減が期待でき、制度改正への対応負荷も軽減できます。NRIは、クラウドという言葉さえなかった1970年代からサービスを提供しており、情報システムの「所有から利用へ」の流れを40年以上前から支援してきたパイオニアです。







*Software as a Service: NRIのプライベートクラウド上にあるソフトウェアを、インターネットを介して提供するサービス形態

ユーティリティ・サービス (ITソリューション+BPOサービス)

ユーティリティ・サービスとは、NRIの共同利用型サービスをはじめとするITソリューションと、周辺業務のアウトソーシング(BPO)サービスを組み合わせて提供するものです。

近年、お客様の中には、経営資源を営業部門や企画部門に集約し、バックオフィス部門そのものを外部委託する動きがみられます。NRIでは、システムだけでなく、関連業務を担う人員とともに、業務プロセス全体を提供しています。

主な共同利用型サービス

 <p>1974年稼働</p> <p>THE STAR</p> <p>リテール証券会社向け 総合バックオフィスシステム</p> <p>73社</p>	 <p>1997年稼働</p> <p>BESTWAY</p> <p>銀行等向け投信 窓販口座管理システム</p> <p>114社*</p> <p><small>*生損保・投信 会社等も含む</small></p>
 <p>1987年稼働</p> <p>I-STAR</p> <p>ホールセール証券会社向け 総合バックオフィスシステム</p> <p>28社</p>	 <p>2012年稼働</p> <p>Value Direct</p> <p>オンライン バンキングシステム</p> <p>18社</p>
 <p>1993年稼働</p> <p>T-STAR</p> <p>資産運用会社向け 信託財産管理システム</p> <p>78社</p>	 <p>2015年稼働</p> <p>e-BANGO</p> <p>マイナンバー 管理サービス</p> <p>マイナンバー保管件数 約1,600万件</p>

(注) 2019年3月末現在

主なユーティリティ・サービス

●リテール証券会社向け

NRIは、共同利用型サービス「THE STAR」を提供し、(株)だいこう証券ビジネスは、証券会社に代わって取引所への発注・約定や決済、口座管理・振替などを行う金融商品取引業から、証券バックオフィス事務、印刷・封入・発送業務まで、幅広く提供しています。



●資産運用会社(投資信託・投資顧問等)向け

NRIは、共同利用型サービス「T-STAR」を提供し、NRIプロセスイノベーション(株)は、資産運用会社(投資信託・投資顧問等)の基準価額算出などの投信計理業務や運用報告書の制作業務などのミドル・バックオフィス業務全般を提供しています。



●金融機関・事業会社向け

NRIは、金融機関の基幹システムを運用してきた経験と実績を基に、高い管理水準を有したマイナンバー保管・管理システムとして「e-BANGO」を提供しています。(株)だいこう証券ビジネスはマイナンバーの収集・登録・管理及び利用業務を担い、マイナンバー管理業務全般を提供しています。



グローバル事業の拡大

NRIのグローバル事業は、長年の積み重ねの中で培った顧客基盤や競争力のある知的財産(IP)という確かな競争優位性を前提に進めています。高い付加価値で差別化するNRIは、単に規模拡大を狙うM&Aは行わず、北米・豪州・アジアで外部成長を軸に事業基盤を拡大しています。

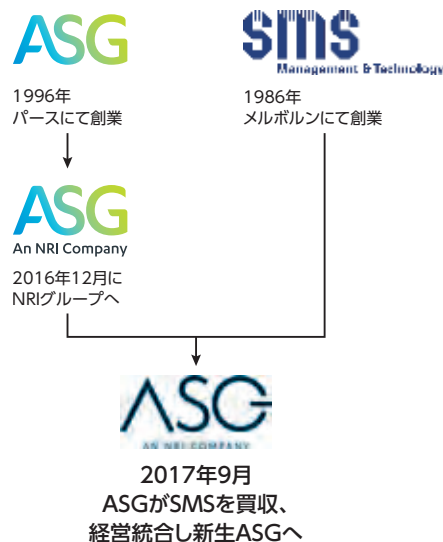
グローバルに拡大する事業基盤

地域	会社名	会社概要
豪州		ASGグループ (2016年グループ会社化) IP オンプレミスにあるお客様のソフトウェア資産をクラウド環境にリフトアウトし、サービスとしてお客様に提供するITマネージドサービス。2017年にコンサルティングに強みを持つSMSを子会社化、2018年より一体経営を開始。
北米	brierley+partners	ブライアリー・アンド・パートナーズ (2015年グループ会社化) IP 創業者は米国航空会社で初めてのマイレージプログラム設計・運用を担当した人物。顧客の会員登録から、行動履歴の記録・追跡、ポイントやマイルの取得、ポイントと特典との交換に至るまで、必要な全機能がそろったロイヤリティプログラム統合ソリューション「BRIERLEY LOYALTY WARE™」等。
		カッター・アソシエイツ (2016年グループ会社化) IP 米国資産運用業界におけるリサーチ・コンサルティング力、資産運用会社・保険会社・年金基金等の200社以上の顧客基盤は全米随一。
アジア		NVANTAGE (2018年設立) IP NRIの人材、ITソリューション、BPOサービスの提供及び野村ホールディングス(株)の金融業務のノウハウを集結して、グローバル金融機関のホールセール部門を中心とした業務改革を強力に支援・推進。

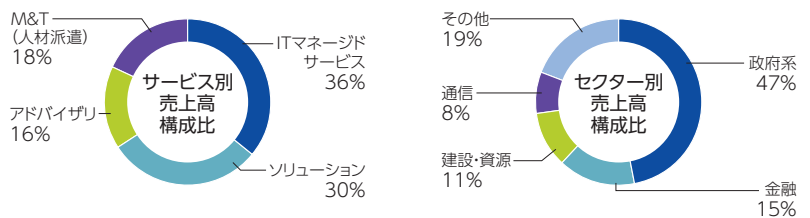
豪州地域での事業基盤の拡大

ASGグループ(ASG)は、豪州のIT市場をリードするキープレイヤーとして、官公庁や大手民間企業を中心とした長期にわたる大型ITアウトソースを提供することで事業基盤を拡大してきました。2016年12月にグローバル事業のコアとしてNRIグループ入りし、2017年にはさらにSMSを統合し、豪州国内で2,000人規模の陣容を持つTier1企業として成長しています。

●ASGの沿革



●ASGの事業ポートフォリオ (2018年6月末時点)



●ASGの強み

良好な顧客基盤	<ul style="list-style-type: none"> ●政府、金融、通信、建設・資源業界の優良顧客を保有 ●長期・安定した関係を維持
ITマネージドサービス提供における多数の実績	<ul style="list-style-type: none"> ●政府系を中心に大規模ITマネージドサービスの実績 ●品質・機動性・追加提案等がお客様から支持 (契約更新率: 95%以上)
地域に密着した柔軟な事業運営	<ul style="list-style-type: none"> ●セールスは地域に密着し柔軟性を確保 ●オペレーションは地域横断で効率化

DXビジネスの創出と拡大

DXビジネスを実現するためには、業務プロセスやビジネスモデルを変革し、それらを実現するITインフラ変革を同時並行で、ともに議論しながら、スピーディーに実装できる戦略パートナーが必要です。

NRIは、コンサルティングとITソリューションの人材と機能を併せ持ち、お客様と併走し、仮説検証を繰り返しながらDXビジネスを創出する「コンソリューション」を強みとして、DXビジネスの実現を推進しています。

DX戦略

DX2.0	ビジネスモデル変革	エコシステムを目指した業種横断プラットフォームの構築 <ul style="list-style-type: none"> ● 特定領域におけるサービス確立と機能提供
DX1.0	プロセス変革	デジタルフロント <ul style="list-style-type: none"> ● エンドユーザー向け活動のデジタル化 ● 顧客D2C戦略の推進支援 ● CRM、デジタルマーケティング など
		デジタルバック <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の企業内活動のデジタル化 ● 在庫最適化などのSCM改革 ● AI、RPA等の活用による業務効率化 ● 業界標準ビジネスプラットフォーム など
	インフラ変革	クラウド／セキュリティ等のインフラ高度化 <ul style="list-style-type: none"> ● オンプレミスからクラウドへの移行支援 ● システム基盤のマネージドサービス ● NRIセキュアテクノロジーズ(株)(NRIセキュア)を中心としたセキュリティ事業 など

お客様との共創で拡大するDX2.0ビジネスモデル変革

主な取組み	事業概要
 ビットリアルティ(株) 設立: 2017年6月26日 資本金: 4.95億円 (ケネディクス: 80.1%, NRI: 19.9%)	<ul style="list-style-type: none"> ● ケネディクス(株)と、不動産及びインフラ資産に係る投資型クラウドファンディング・プラットフォーム運営を行う合弁会社を設立 ● 従来は機関投資家に限られていた不動産への投資の機会を、デジタルの力で様々な投資家に提供する仕組みを創出
 KDDIデジタルデザイン(株) 設立: 2017年12月15日 資本金: 70億円 (KDDI: 51%, NRI: 49%)	<ul style="list-style-type: none"> ● KDDI(株)と、企業のデジタル変革を支援する合弁会社を設立 ● 事業戦略の立案から、事業化の検証、必要となるシステム開発やネットワークインフラ構築、運用までを一貫して支援
 テクニウム(株) 設立: 2018年1月9日 資本金: 3億円 (DMG森精機: 66.6%, NRI: 33.4%)	<ul style="list-style-type: none"> ● DMG森精機(株)と、デジタル技術を用いて、工場等における生産設備の高度な活用を支援する合弁会社を設立
 (株)NDIAS 設立: 2018年12月3日 資本金: 1億円 (デンソー: 50%, NRIセキュア: 50%)	<ul style="list-style-type: none"> ● (株)デンソーとNRIセキュアが、自動車サイバーセキュリティ事業を行う合弁会社を設立 ● 自動運転やコネクティッドカー時代に向け、自動車業界向けに車載電子機器及び車両のセキュリティ評価やコンサルティングサービス等を提供
 JALデジタルエクスペリエンス(株) 設立: 2019年2月4日 資本金: 4.75億円 (JAL: 51%, NRIグループ: 49%)	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本航空(株)(JAL)と、航空利用中だけでなく、旅先や日常生活において豊かな体験やライフスタイルをパーソナライズして提案するサービスを創出する合弁会社を設立

中期経営計画 (2019-2022)

中期経営計画(2019-2022)は、長期経営ビジョン「Vision2022」の最終ゴールに向けた後半4年間の計画であるとともに、持続可能な未来社会に向けたNRIの成長戦略です。

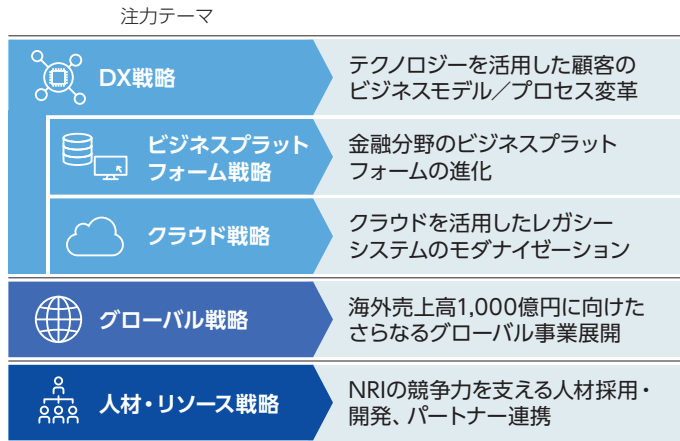
3つの成長戦略

今、国内企業の多くにおいて、DX*の有効性や必要性を理解しながらも、IT人材不足により取組みに着手できない、また、既存事業との利益相反により取り組んでも成果が得られないケースが見受けられます。さらに、経済産業省のDXレポートにあるように、産業界全体で、老朽化・ブラックボックス化したレガシーシステムが企業の成長を阻害し、将来的に、競争力の低迷、IT人材の枯渇、事業機会の逸失に至る「2025年の崖」の到来が懸念されています。

NRIでは、このような社会やお客様が抱える新たな課題に真摯に応えるべく、①DX戦略、②グローバル戦略、③人材・リソース戦略の3つを中期経営計画(2019-2022)の成長戦略として設定し、お客様とともに新たな価値を共創することで、その解決を目指します。

※デジタルトランスフォーメーション: デジタル技術を活用した業務プロセスの変革やビジネスモデルの変革

中期経営計画(2019-2022)の成長戦略



DX戦略

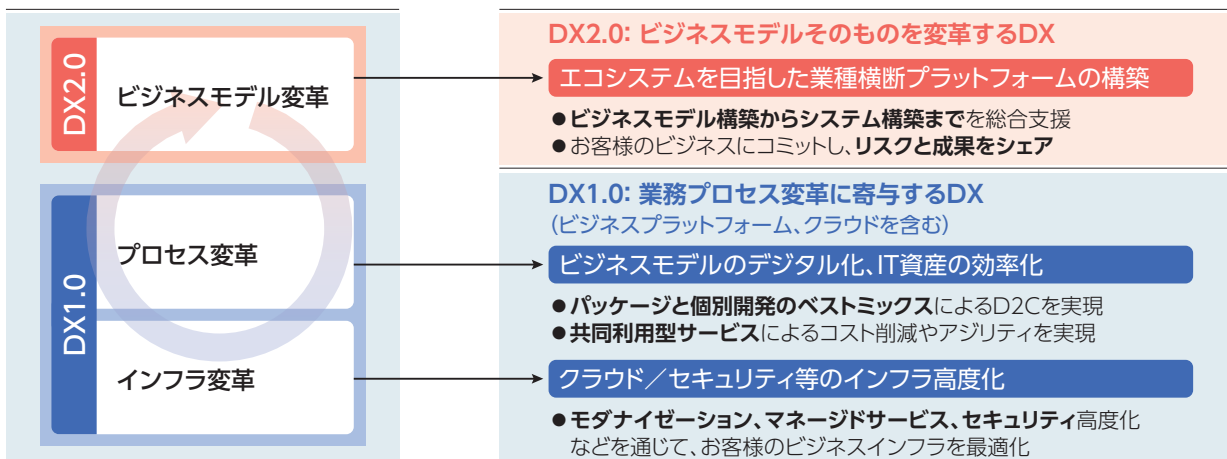
●DXパートナーとなり、継続的に事業を拡大

テクノロジーの発展により、デジタル技術を活用してビジネスを拡大する取組みが拡大しています。NRIは、コンサルティングとITソリューションを併せ持つ強みを発揮することで、競争優位性を構築しています。そして、NRIのDXビジネスでは、既存ビジネスの業務プロセス変革に寄与するDXを「DX1.0」、デジタル技術で新しいビジネスモデルそのものを生み出すDXを「DX2.0」と定義しています。

「DX1.0」領域では、デジタル技術を活用した顧客業務及びIT資産の効率化や、クラウドやセキュリティ等のインフラの高度化に関する数多くの取組みを進めています。また、「DX2.0」領域では、高度な技術を有する企業やお客様と合併会社を設立し、協業を通じて、デジタル技術を活用した新たなビジネスを創造すべく推進しています。

前中期経営計画の期間中である2017年頃から、流通業、製造業、サービス業等の産業分野のお客様を中心に、デジタル技術を活用したビジネスモデルや業務プロセスの変革に対するIT投資が一気に増加し、幅広い企業でDXへの投資が動き出しました。この勢いが息長く、業界横断的に拡大を続けると予想される次の4年間も、NRIは社会や企業のDXパートナーとなり、お客様のDXを支援することで社会価値を創造し、事業を拡大していきます。

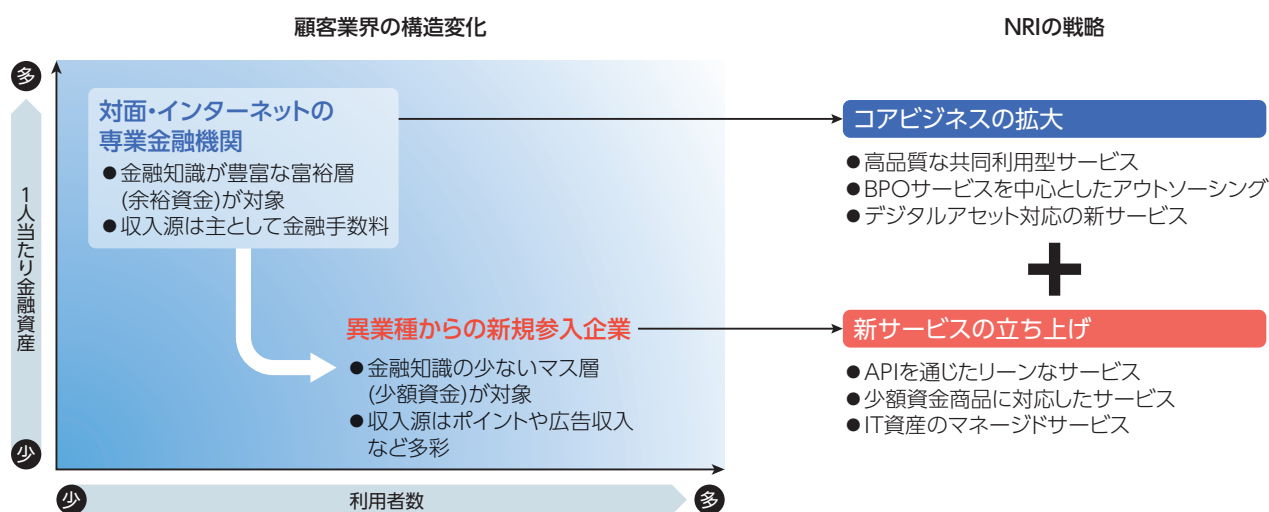
DX戦略における事業拡大イメージ



●ビジネスプラットフォーム戦略

NRIは、長期にわたる金融業界のノウハウの蓄積を基に、業務を遂行するために必要な情報システムを標準化し、1つのシステムを複数の企業で共同利用する「共同利用型サービス」を提供しています。リテール証券会社向け総合バックオフィスシステム「THE STAR」をはじめとする当サービスをご利用いただくお客様の拡大を図るとともに、金融機関がバックオフィスで行う一連の事務処理の代行サービスを新たに提供するなど、顧客領域とサービス領域の拡大を進めます。加えて、業界構造の変化により異業種から金融業界へ参入されるお客様に向けて、新たなビジネスプラットフォームを提供し、お客様の新規事業や新サービスの創出の支援を推進します。

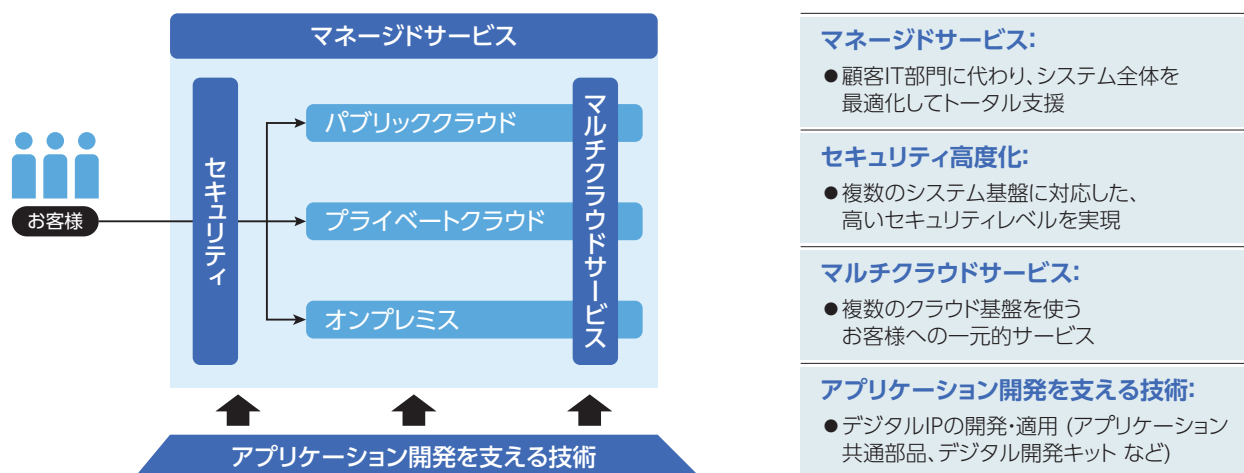
ビジネスプラットフォーム戦略



●クラウド戦略

オンプレミスや複数クラウドの利用など、顧客システム基盤の多様化・複雑化に伴い、システム全体の最適化への需要が高まっています。その需要に対し、NRIは、複数のクラウド基盤を一元的に管理するマルチクラウドサービスや、お客様のIT部門に代わりシステム全体を最適化して総合的に支援するマネージドサービスを提供します。また、お客様のビジネスを支える高度なセキュリティとビジネスのアジリティ（機敏性）を高め、コストの最適化を実現します。

クラウド戦略



グローバル戦略

V2022及び中期経営計画(2019-2022)の目標である海外売上高1,000億円に向け、豪州、北米、アジア・欧州の3つの地域ごとに成長戦略を実行し、M&Aなどによる外部成長を軸にグローバル事業基盤の拡大を加速します。また、拡大するグローバル事業を支える役割として、2019年4月には、グローバル本社機構を新設しました。各地域の地域統括会社と連携し、海外子会社のガバナンス強化を図ります。

次の4年間に於けるグローバル事業拡大に向けたM&A投資規模は、過去3年間に上回る500億円以上の投資を想定しています。

グローバル戦略

豪州

- 2021年3月期を目途に、**豪州ITサービス企業トップ10クラス**を目指す
- シナジーの見込める分野でさらなる外部成長

北米

- 先進的な技術・ノウハウなどの**高付加価値IP**を獲得

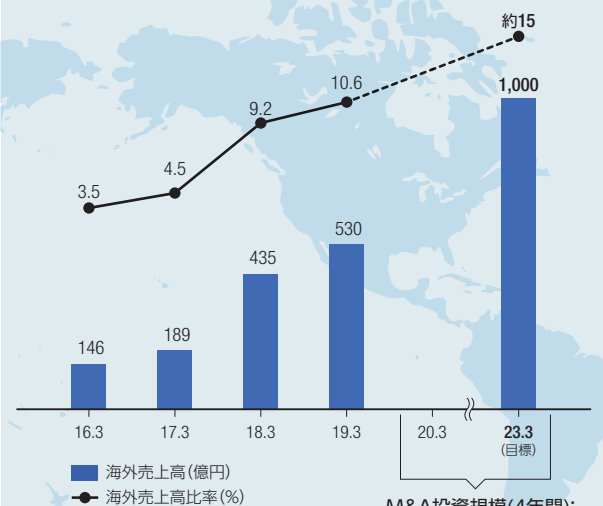
アジア・欧州

- アジア各拠点の日本企業／現地向けコンサルをさらに拡大
- 2018年に設立したNVANTAGEを軸に、金融機関向け**アウトソーシングビジネス**を拡大

グローバル本社機構

- グローバル戦略の策定・執行支援
- NRIオーストラリアなど地域統括会社と連携し、海外子会社のガバナンスを強化

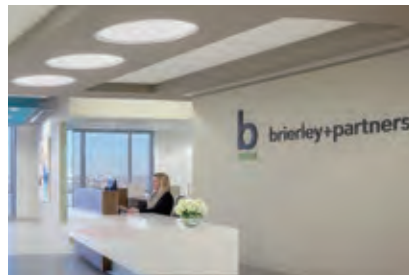
海外売上高／海外売上高比率



M&A投資規模(4年間):
500億円以上



ASGグループ(豪州)



ブライアリー・アンド・パートナーズ(北米)



NVANTAGE(インド)

人材・リソース戦略

持続可能な未来社会づくりに向けて、これらの成長戦略を実行していくには、お客様のビジネスを成功に導き、新たな価値を創出できる人材の採用と育成が不可欠です。特に、DX戦略やグローバル事業などの成長領域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みます。また、社員が活躍・チャレンジできる組織風土の醸成とダイバーシティの推進を行い、NRIらしい働き方改革を推進していきます。さらに、デジタル技術に精通し、ノウハウを保有するパートナー企業との関係強化を図ります。

人材・リソース戦略

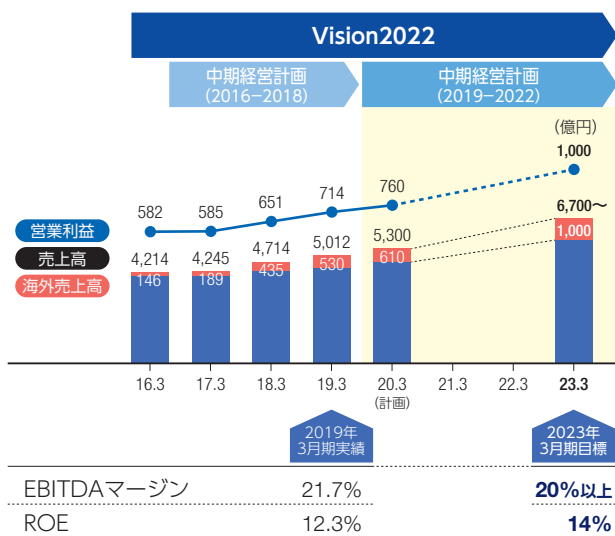
採用強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 4年間で1,000名以上の社員数(NRI単体)を増加 ● 新卒採用の強化: プロモーションの強化 など ● キャリア採用の強化: スペシャリストの採用拡大に向けた処遇制度のさらなる拡充 など <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td></td> <td>2019年3月期</td> <td>2023年3月期(計画)*</td> </tr> <tr> <td>新卒採用</td> <td>約300名</td> <td>安定的に拡大</td> </tr> <tr> <td>キャリア採用</td> <td>約100名</td> <td>倍増</td> </tr> </table> <p>※NRI単体の計画</p>		2019年3月期	2023年3月期(計画)*	新卒採用	約300名	安定的に拡大	キャリア採用	約100名	倍増
	2019年3月期	2023年3月期(計画)*								
新卒採用	約300名	安定的に拡大								
キャリア採用	約100名	倍増								
社員のスキル転換・育成	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスデザイナー、データサイエンティストなどを戦略的に育成 ● DX戦略を支えるアプリケーション/プラットフォーム人材へのスキル転換・育成 									
社員の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な働き方の推進 (ダイバーシティ、女性活躍、シニア人材活躍 など) 									
開発パートナーの拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● DXなどの技術・ノウハウを保有する開発パートナーを拡大 									

中期経営計画(2019-2022)数値目標

中期経営計画(2019-2022)では、売上高、営業利益、営業利益率やROEといった従来の財務目標に加え、DXビジネス拡大を見据えたDX関連売上高の数値目標を新たに開示しました。売上高に占めるDX関連売上高の割合を、約60%(2019年3月期)から約75%(2023年3月期目標)へと拡大を図ります。

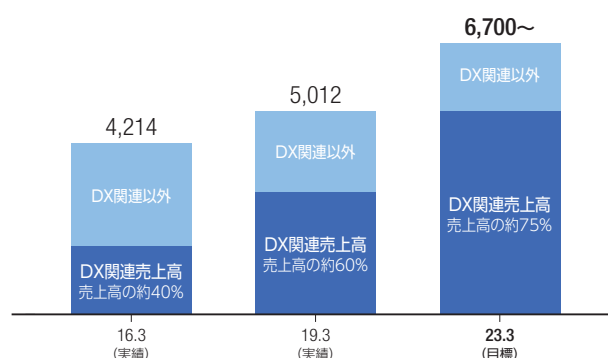
NRIは、これまで以上に開示の充実を図り、ステークホルダーの皆様との対話を促進していきます。

中期経営計画(2019-2022)の財務目標



DX関連売上高の数値目標

(億円)



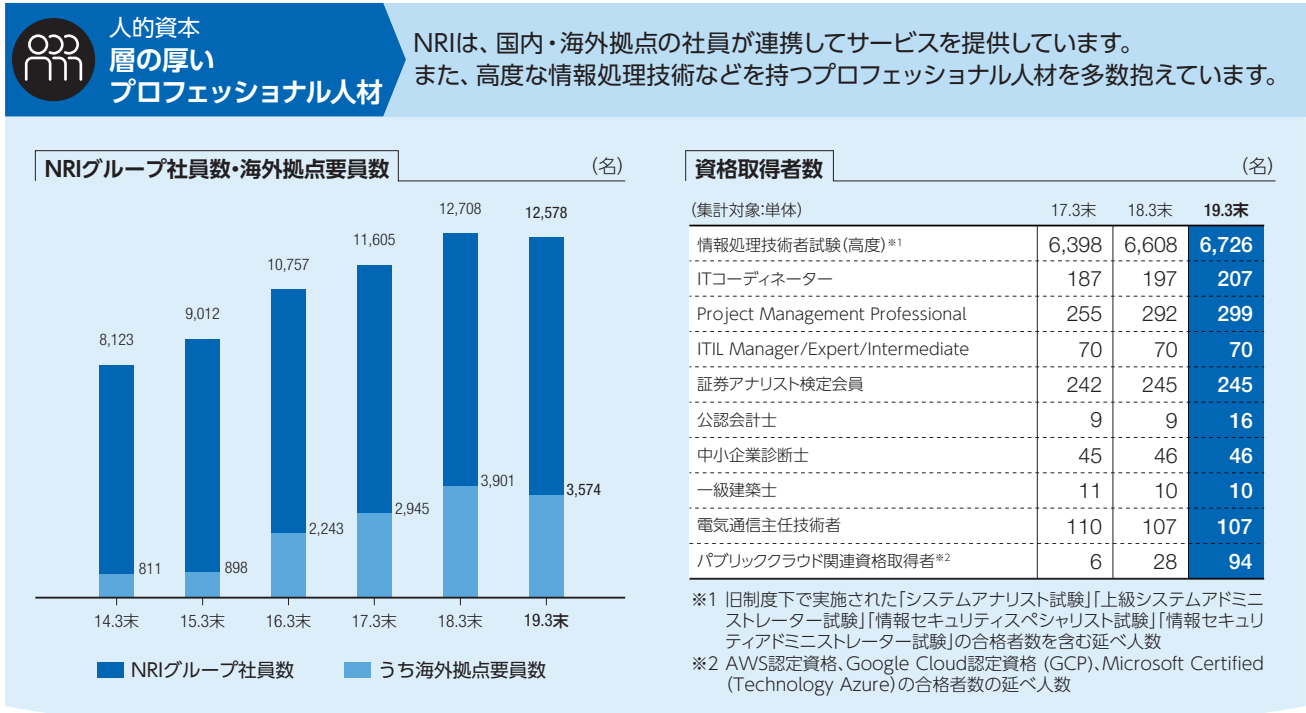
DX関連売上高の定義

DX関連	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスプラットフォーム THE STAR, BESTWAY, T-STAR など ● DXコンサルティング、アナリティクス、D2C支援、CRM、デジタルマーケティング ● SCM改革、AI、RPAによる業務効率化 ● クラウド、セキュリティ、マネージドサービス など
DX関連以外	<ul style="list-style-type: none"> ● DX以外の従来型コンサルティング ● オンプレミス+スクラッチのシステム開発 ● BPOサービス など

価値を創出する資本 (競争優位性)

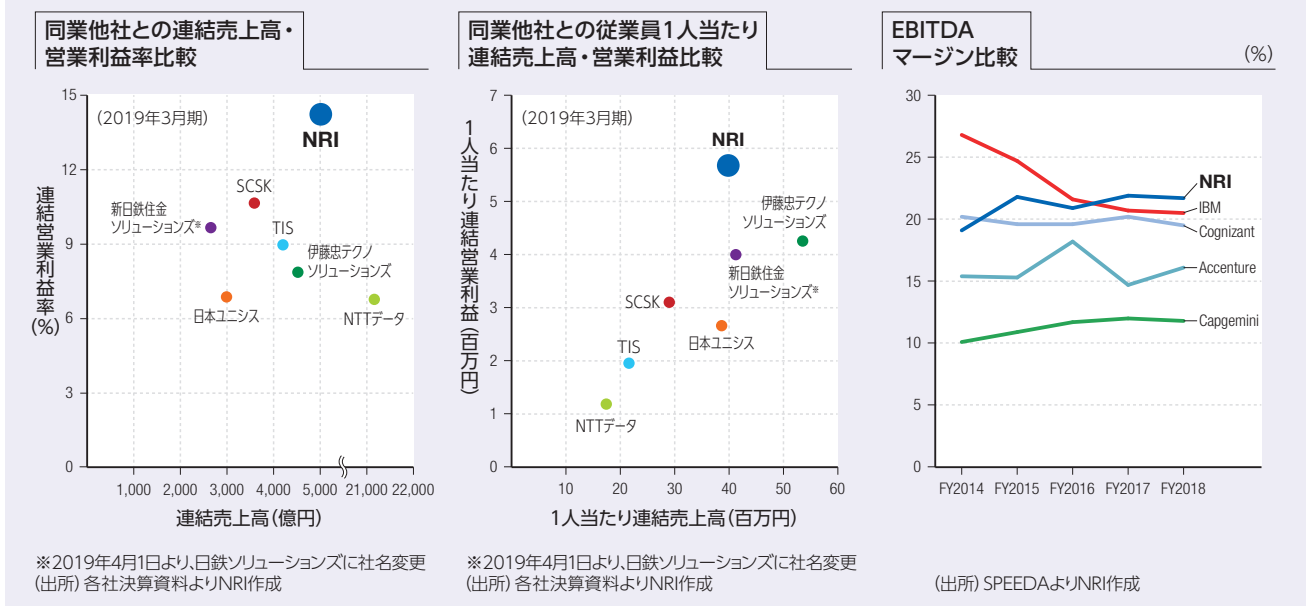
人的資本の競争優位性

NRIは高度な専門性を持つ人材を多数抱えており、様々な成長機会を提供することで、さらなる強化を進めています。その結果、ITサービス業界の中で、高い収益力と生産性を維持しています。



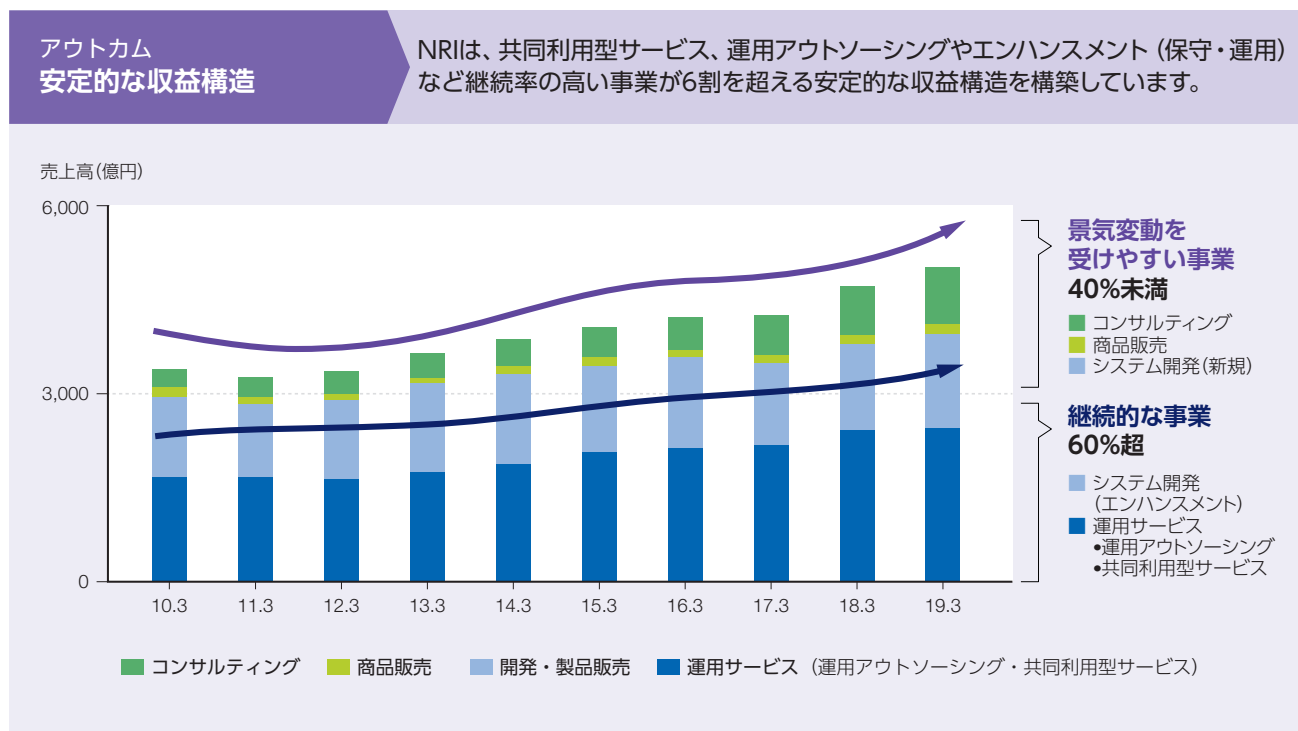
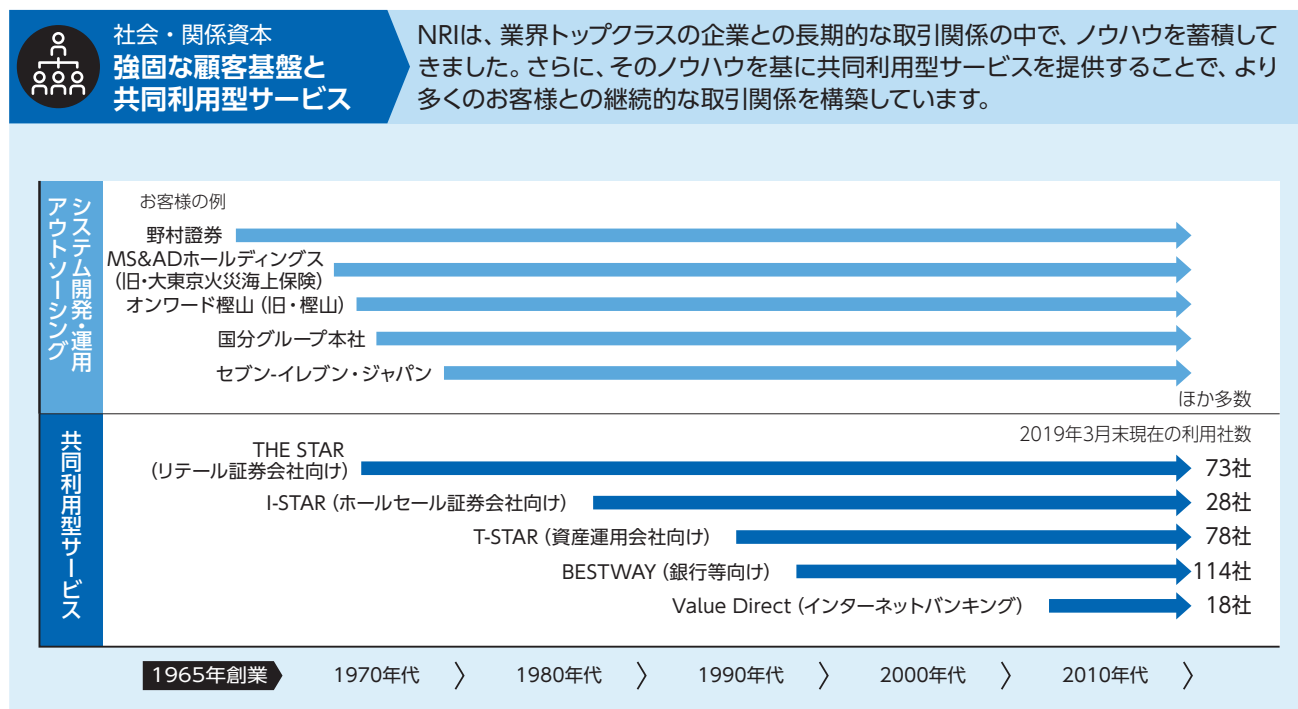
**アウトカム
高い収益力と生産性**

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



社会・関係資本の競争優位性

業界トップクラスの企業との長い取引関係の中で得た経験やノウハウの蓄積は、NRIの重要な財産であり、運用アウトソーシングや共同利用型サービス利用社数の増加は、事業の拡大だけでなく、収益構造の安定化に貢献しています。



知的資本の競争優位性

イノベーションでNRIらしい価値を創造し、社会課題の解決を通じた持続可能な未来社会づくりを実現するために、質の高い調査力と体制で研究開発を推進しています。

研究開発方針

NRIでは、3つの分類で研究開発を進めています。1つ目は、「事業開発」として長期経営ビジョン「Vision2022」や中期経営計画に沿った新事業・新商品開発に向けた研究や事業性調査、プロトタイプ開発、実証実験などを、2つ目は、「技術調査」として情報技術に関する先端技術や基盤技術、生産・開発技術の研究を、3つ目は、「社会提言」として新しい社会システムに関する調査・研究などを進めています。

2019年3月期は、特に事業開発系のテーマに重点を置き、新たな価値創造につながる事業の事業化ノウハウの蓄積を図りました。

研究開発のテーマ分類と取組み方針

テーマ	取組み方針
事業開発	<ul style="list-style-type: none"> ●中長期視点の新規事業開発に関する研究開発（事業探索、インキュベーションなど） ●AI（人工知能）、IoT（モノのインターネット）、FinTechなど重点テーマと位置付けるデジタルトランスフォーメーションの活用に向けた研究開発
技術調査	<ul style="list-style-type: none"> ●NRIの技術競争力強化、事業開発の活性化に資する技術動向調査 ●重点テーマに関連する技術や生産革新及び将来の事業に関連する技術調査
社会提言	<ul style="list-style-type: none"> ●NRIの事業に資する社会提言活動 ●政府機関や企業経営に資する提言活動

研究開発体制

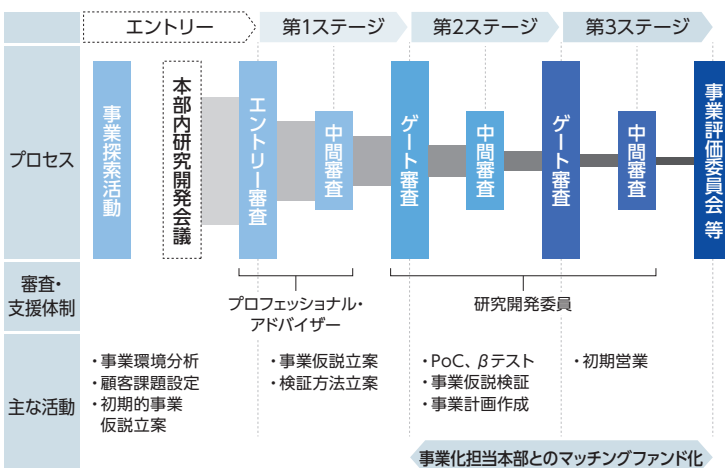
全社横断的に研究開発を進めるために、研究開発委員会を設置し、社会や社外と横断的に協業しながら研究開発を推進しています。

また、昨今の激しく変化する外部環境や最先端技術に迅速に対応し、多くの挑戦を実施できる仕組みとするために、ステージゲート管理を導入しています。併せて、研究開発成果の社内公開を強化し、全社横断的に知見やノウハウを活用した事業探索を可能にしています。

研究開発を推進する組織

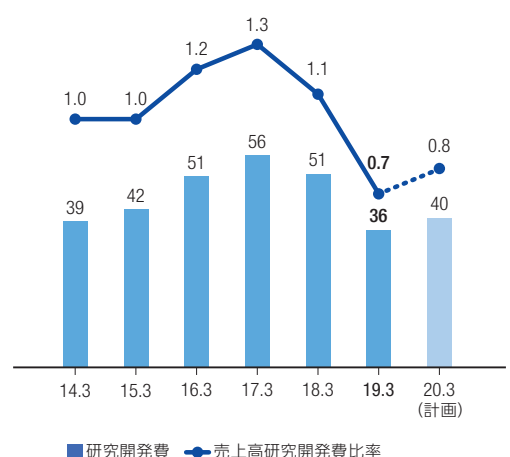
研究開発委員会	研究開発戦略を提起・審議するとともに、個別の研究開発案件について、立案から成果活用に至るまで、全社的視点でプロジェクトを審査
未来創発センター	政策提言・先端的な研究機能を担い、新しい社会システムに関する調査・研究を実施
DX生産革新本部	情報技術分野における先端技術・基盤技術などの研究を実施
各事業本部	中長期的な事業開発・新サービス開発を担い、事業性調査、プロトタイプ開発、実証実験などを実施

ステージゲート管理



研究開発費の推移

(億円/%)



研究開発事例

2030年革新者プロジェクト

超高齢社会、国内市場の成熟など、構造的な課題により閉塞感に覆われた日本の未来に希望をもたらしたい。そんな思いから立ち上げた「2030年革新者プロジェクト(旧名称:日本価値創造プロジェクト)」。2012年に未来創発センター内に「2030年研究室」が新設され、以来、2030年の日本に向けて、次世代の若者たちが誇りを持てる良質な仕事を創造するために模索を続けています。悲観的にならざるを得ない将来のマクロ的な予測ではなく、未来のシナリオを変え得るモデルを最前線の挑戦者たちの創造的実践から探索する、革新者100人への「イノベーション・ダイアログ」や、そのネットワークを基にした、国内の様々な地域での「イノベーション・プログラム」の提供など、地方創生事業に挑戦しています。

これまで、北海道、沖縄県、新潟県などで事業創出イノベーション・プログラムを実施し、2018年8月には、山陰地域での起業を支援する「SAN-IN・イノベーション・プログラム」を開始しています。



株式会社山陰合同銀行本店で行われた「SAN-IN・イノベーション・プログラム」の共同記者会見の様子。左から、山陰合同銀行の安喰地域振興部長、石丸頭取、NRI社長の此本、2030年研究室室長の齊藤

若手スタートアップチャレンジArumon

「ITで世の中を変えたい」「新しいことにもっとチャレンジしたい」。NRIがまだやっていないことへのチャレンジを若手発で、という想いで2016年から始まった若手スタートアップチャレンジArumon。ゼロからユーザーニーズを探索し、デザイン思考・UXデザインを活用して、仮説検証を繰り返しながらビジネスやサービスを生み出しています。2018年3月には、「StartBootCamp」と題した事業化プロセス体験プログラムを開催しました。このプログラムは、様々な企業や団体に所属する初対面のメンバーと3日間という短期間に、チームを組んで起業体験をすることで、「事業化プロセス」「アントレプレナーシップ」「チームワーク」を体験し、新しいサービスの可能性を探索するものです。NRIでは、今後も企業や社内外のメンバーとコラボレーションし、オープンイノベーションに取り組んでいきます。



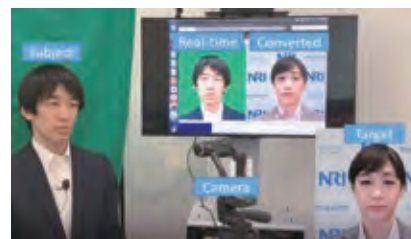
プログラム終了後の集合写真



(左)60秒のアイデアピッチの様子
(右)会場でチームワークを活かしながら製作を進める様子

AI技術の評価と活用に取り組むAI tech lab.

AI tech lab.はAIに特化した技術獲得やソリューションの開発というミッションを持ち、2017年に始動しました。技術進化の著しいAI分野において、ディープラーニングをはじめとするAI技術をエンタープライズ領域のソリューションに適用し、価値に換えていくことは容易ではありません。その中で、AI tech lab.は立ち上げ間もない組織にもかかわらず、NRIが持つ業界や業務に関する深い知見を武器に、お客様の事業に資するソリューション開発に取り組んでいます。2019年3月期は、ホワイトカラーの業務効率改善に特化した社内資料検索エンジン「Core.」や、ビデオコンタクトセンター向けの映像・音声変換ソリューション「Real Avatar」などを開発・試作しました。今後は、小売業など人手不足問題が深刻化する業種に的を絞ったソリューション開発を進め、新たな価値の創出を通じて社会課題の解決に貢献していきます。



人の顔と声をリアルタイムに別の人に変換して提示するシステム「Real Avatar」

財務資本の競争優位性（CFOメッセージ）



常務執行役員
経理財務担当
横山 賢次

力強いキャッシュ創出力を背景に、大規模自己株式取得により減少した自己資本を早期に回復させ、財務健全性と高い資本効率の両立によるさらなる企業価値向上を目指します。

大規模な自己株式取得を実施

NRIはVision2022（以下、V2022）においてROE目標を掲げるなど資本の効率性を重視しつつ、財務規律を強く意識した上で、「成長」と「還元」を両軸に事業を運営しています。

2019年5月、大株主である野村ホールディングス(株)より、保有する当社株式の一部について売却する意向がある旨の連絡を受け、当社は1,600億円規模の自己株式取得を決断しましたが、この決断は従前から強く意識している財務規律と資本効率向上の双方を踏まえて十分に検討を重ねた結果です。この結果、ROEやEPSの改善と株主還元強化が実現するとともに、経営の独立性の一層の向上にも資すると考えております。

ROE目標については、当社のビジネスモデルの根幹にある付加価値創出を反映させることで日本企業の平均よりも高い水準を目指すこととし、V2022開始時の水準である約10%から、前中期経営計画最終年度に12%、V2022最終年度の2023年3月期には14%まで高めることを目標に掲げました。そして前中期経営計画期間中の3年間に、総額約900億円の自己株式の取得を行うなど、資本効率向上による株主価値向上に努めてまいりました。

ROEは、2019年3月期に既に12.3%を達成しており、2023年3月期の目標14%についても今回の還元施策により早い段階での達成が見込まれます。そして、今後のROE水準は欧米の平均を上回る水準になります。

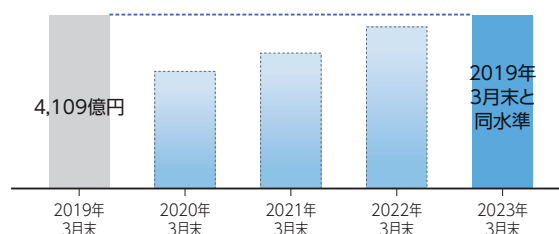
新中期経営計画期間中のこれ以降の還元施策は配当が中心となりますが、連結配当性向35%を目安とする方針を継続し、利益成長に伴い1株当たり年間配当金が持続的に増加するとともに、自己株式保有方針としては発行済株式総数の概ね5%程度を目安とすることを堅持いたします。

健全なバランスシート運営と財務規律の維持

2019年8月に実施した大規模な自己株式取得においては、借入等の負債を活用することで自己資本比率が一時的に50%台に下がりますが、V2022の目標であるROE14%を大きく上回る資本効率を継続しつつ、2023年3月期の自己資本比率は2019年3月期（67.1%）と同水準になる見込みです。

NRIでは、金融市場や商品流通市場を支える情報システムを担う社会的責任から、不測の事態が発生した場合でもサービスを継続するため、財務規律を重視した運営を行っています。流動性の維持の観点では、売上高の2～3ヵ月分を

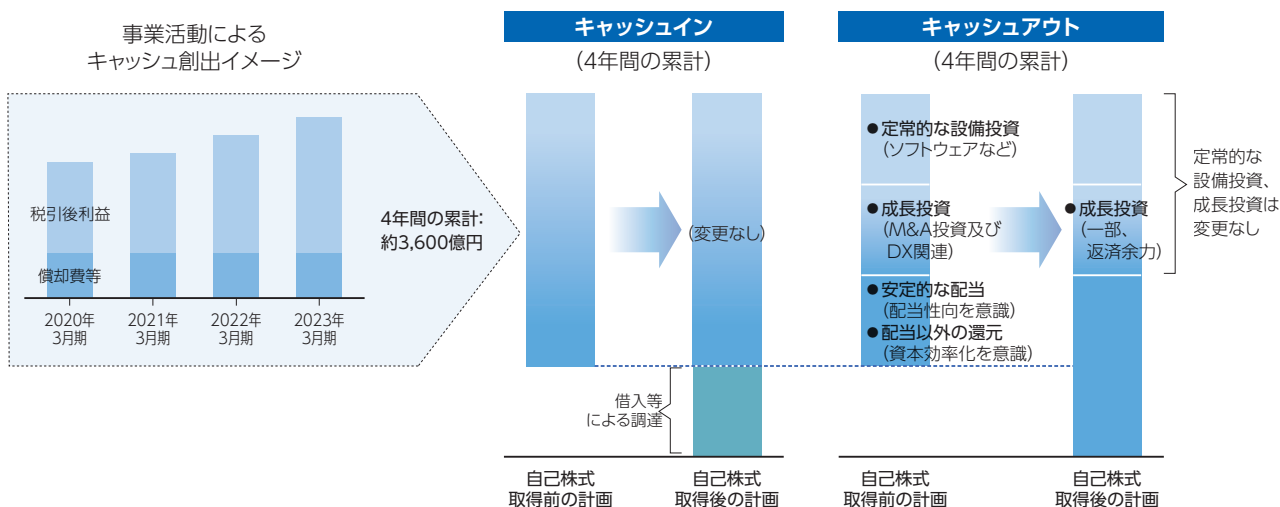
新中期経営計画の期間中における自己資本*の推移（イメージ）



*自己資本＝純資産－新株予約権－非支配株主持分

新中期経営計画の期間中におけるキャッシュイン、キャッシュアウトのイメージ図

(大規模自己株式取得前後の計画比較)



目安に自己資金(現金+現金同等物)を保持する方針です。

調達にあたっては、財務安定性や資金調達手段の多様化を考慮しつつ、ネットD/Eレシオは0.3倍を上限とし、ネット有利子負債の水準はEBITDAの範囲内であることも強く意識した運営を行うことで、財務健全性を確保しております。

こうしたバランスシート運営を念頭に、従前より事業用資産の効率化や非事業用資産の流動化に継続的に取り組んできました。特に政策保有株式については、コーポレートガバナンス・ガイドライン制定時に19銘柄(2015年3月末現在)あった上場株式を15銘柄(2019年3月末現在)に縮減するとともに、保有額も約20%減少しており、今後も継続的に保有の合理性を検証し縮減していきます。

安定的なキャッシュ創出と資本効率の高い成長を実現できる会社に

「成長」については、売上拡大とともに安定的なキャッシュ創出力を重視し、20%以上のEBITDAマージンの維持を目

指しています。これは上場来意識している重要な指標です。

創出するキャッシュ・フローのうち、毎期のソフトウェア投資など事業運営に必要な通常の投資資金は、減価償却費の範囲内で実施し、残りのキャッシュ・フローは成長投資と配当等の還元の原資となります。新中期経営計画で想定している中長期的な成長投資は、M&Aで500億円、DX関連投資で100億円をベースラインと想定しており、必要に応じて負債の活用も視野に入れながら、今回の大規模自己株式取得の実施後も成長投資を緩めることなく実施していきます。

なお投資事業を行う際には、資本コストを上回るハードルレート(6%: 円貨ベース[※])を設定し、IRR(内部収益率)、営業利益率などの指標を評価した上で可否を判断しています。

※外貨ベースでは各国の金利水準やカントリーリスクを踏まえて別途設定

グローバルスタンダードを意識した開示強化

新中期経営計画では、グローバルスタンダードを意識した施策を実践するとともに、情報開示についても同様のス

財務マネジメント方針



財務・非財務ハイライト

タンスで取り組んでいます。

2018年3月期より本格的に検討を開始したIFRSの導入に向けた準備活動は順調に進捗しており、新中期経営計画期間中の導入を目指しています。2019年3月期には海外でのプレゼンス向上を目的としてS&Pグローバル・レーティング・ジャパン(株)(以下、S&P)の格付も取得いたしました。また、財務指標として重視しているEBITDAマージンは、20%以上の水準を継続的に維持する考えを、新たに新中期経営計画の目標値として公表しています。IFRSの導入、S&Pによる格付取得、EBITDAマージン目標は、より当社が飛躍する上で、特に海外の同業他社との比較を強く意識したものです。

NRIは「未来創発」を企業理念に掲げ、自社の経済価値の実現にとどまらず、ESG投資の裾野拡大や資金調達手段の多様化といった、社会価値の実現も目指してまいりま

す。これまでも、2017年3月期には国内の事業会社としては初めて「グリーンボンド^{※1}」を、2018年3月期には発行体が国内で外貨調達する道を開く「カブキ債(国内公募外貨建社債)」を発行しました。2019年3月期には環境目標数値をグローバル基準で担保する「SBT(Science Based Target)」の認定を取得、環境変動による財務への影響を開示していくタスクフォース「TCFD^{※2}」への賛同も早期に表明しました。

NRIは、事業を通じた社会課題の解決に取り組み、経済価値と社会価値の両立を目指すCSV^{※3}の考え方に重点を置きながら、財務・非財務の各種KPIの開示やESG説明会の開催などを通じて、今後も投資家の皆様との対話を強化していきたいと考えております。

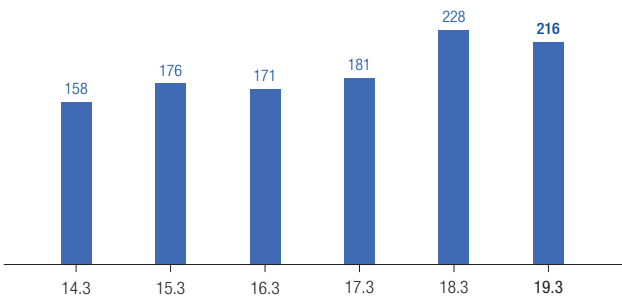
- ※1 地球温暖化をはじめとした環境問題の解決に資する事業に要する資金を調達するために発行される債券
- ※2 気候関連財務情報開示タスクフォース
- ※3 Creating Shared Value: 共通価値の創造

財務ハイライト

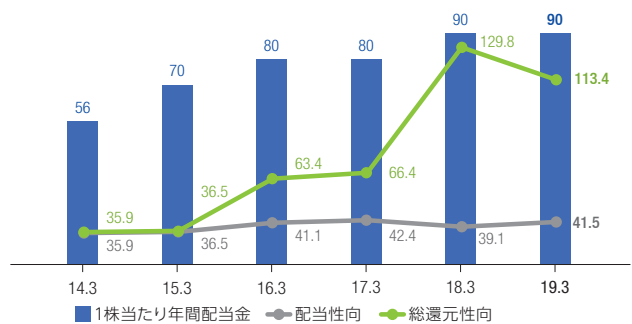
詳しくは、有価証券報告書の第一部第2の3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】参照

●株主価値／株主還元

1株当たり当期純利益(EPS)^{※2} (円)

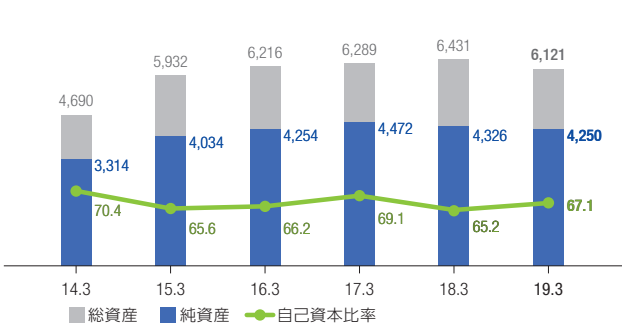


1株当たり年間配当金(DPS)・配当性向^{※3}・総還元性向 (円/%)

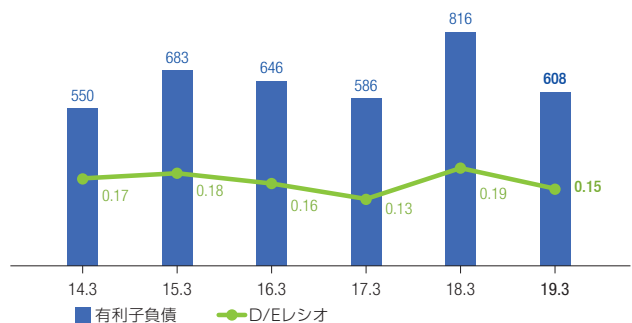


●財政状態

総資産・純資産・自己資本比率 (億円/%)



有利子負債・D/Eレシオ (億円/倍)



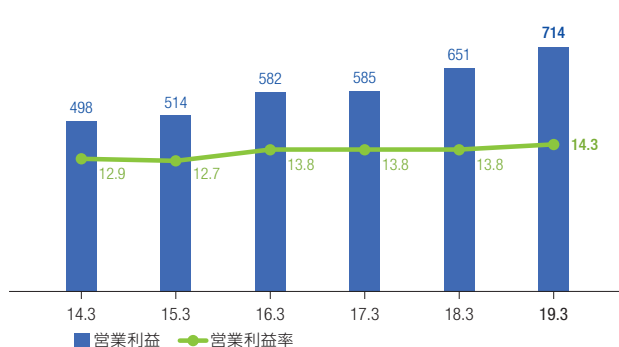
※1 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
 ※2 当社は、2015年10月1日付及び2017年1月1日付で、それぞれ普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行いました。1株当たり当期純利益(EPS)は、それぞれ2015年3月期の期首及び2016年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定しています。
 ※3 配当性向は、配当金総額(NRIグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む)を当期純利益で除して算定しています。
 (注)当社は、2019年7月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。1株当たり当期純利益(EPS)、1株当たり年間配当金(DPS)は、当該株式分割を遡及修正していない数値を表示しています。

● 損益の状況／キャッシュ・フローの状況

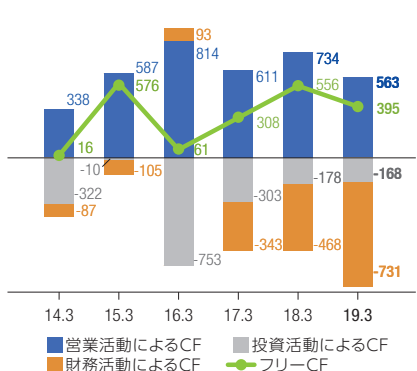
売上高・海外売上高*1・海外売上高比率 (億円／%)



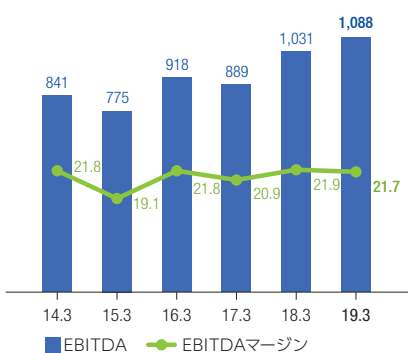
営業利益・営業利益率 (億円／%)



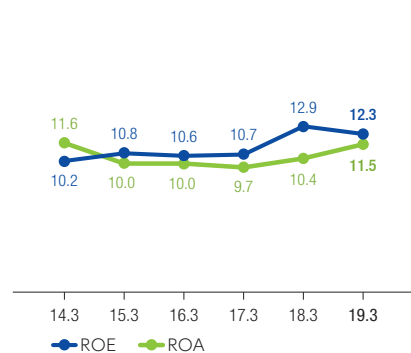
キャッシュ・フロー (CF) (億円)



EBITDA**2・EBITDAマージン (億円／%)

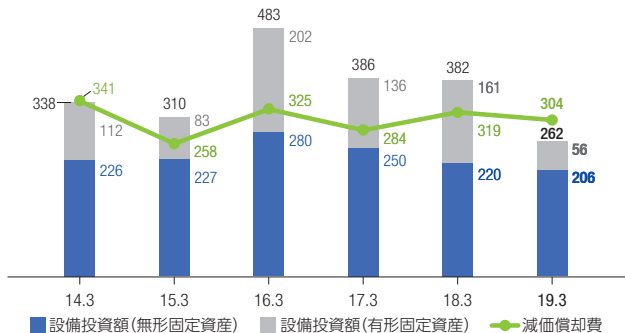


ROE・ROA**3 (%)

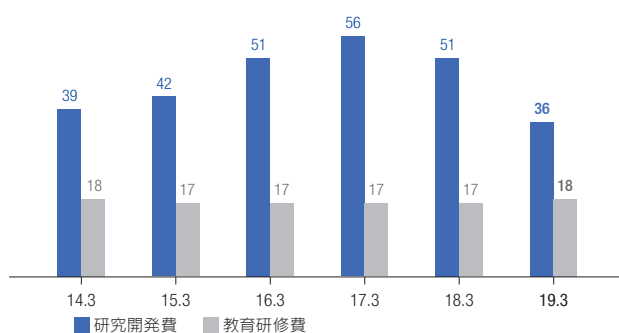


● 投資の状況

設備投資額・減価償却費 (億円)



研究開発費・教育研修費 (億円)



※1 海外売上高は2017年3月期より集計方法を変更しています。

※2 EBITDAは、2017年3月期までは営業利益+減価償却費+のれん償却費、2018年3月期以降は営業利益+減価償却費+のれん償却費+固定資産除却損で算出しています。

※3 ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 純資産(期首・期末平均)で算出しています。

ROA = 経常利益 / 総資産(期首・期末平均)で算出しています。

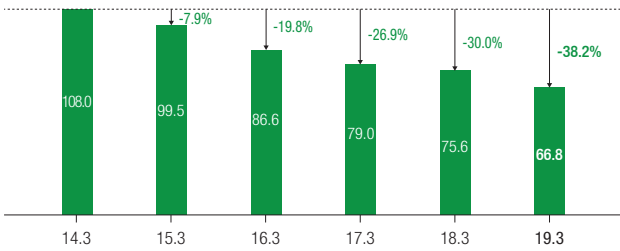
非財務ハイライト

より詳細なデータはP.87-88参照

●E:環境

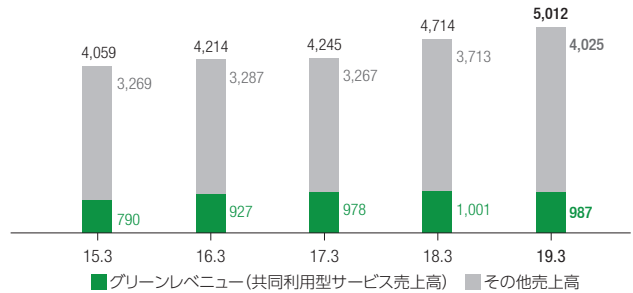
温室効果ガス排出量削減率 (千t-CO₂)
(集計単位: グループ)

NRIグループの温室効果ガス排出量は、環境性能に優れた新しいデータセンターへの移行等により、大幅に削減されています。
・2019年3月期: 2014年3月期比で**38.2%**削減を実現



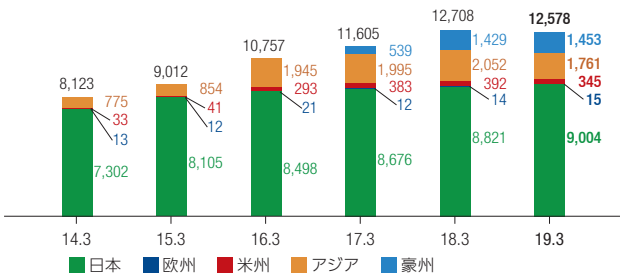
グリーンレベニュー (共同利用型サービス売上高) (億円)
(集計単位: グループ)

ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIは、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制する事業計画を策定しています。具体的には、NRIが提供する共同利用型サービス関連売上高が拡大することで、社会全体としてのCO₂排出量の抑制効果が期待できます。
共同利用型サービスを利用いただくことで、お客様が個々にシステムを構築して運用することに比べて、約7割のCO₂を削減することができると考えられています。

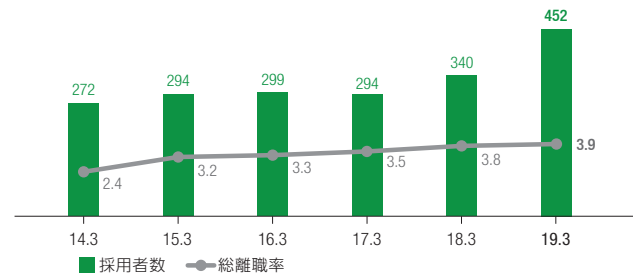


●S:社会

社員数 (名)
(集計単位: グループ)

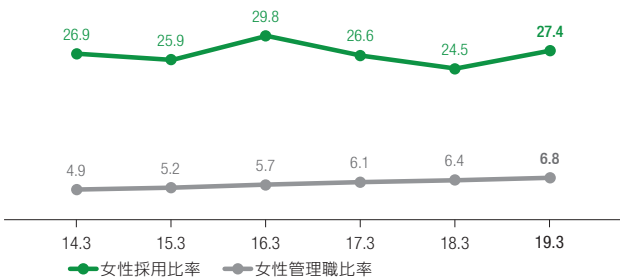


採用者数・総離職率 (名/%)
(集計単位: 単体)



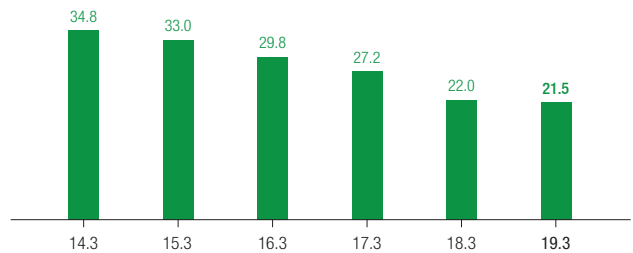
(注) 総離職率は、期末の従業員数に対する退職者数の割合

女性採用比率・女性管理職比率 (%)
(集計単位: 単体)

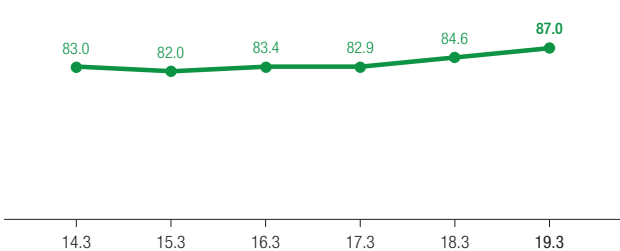


(注) 女性管理職比率は期初の値

社員一人当たりの月平均残業時間 (時間)
(集計単位: 単体)



お客様満足度 (%)
(集計単位: 単体)














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

従業員満足度 (%)
(集計単位: 単体)



(注) 日本国内勤務のNRI社員(2017年10月1日現在)を対象に調査(2年に1回実施)
有効回答者数: 5,545名、回収率: 85%
満足と考える従業員割合は、4段階評価で「満足している」または「どちらかといえば満足している」の割合

以下では、2019年3月期のNRIの取組みとその成果をご紹介します。

	カテゴリ	トピック
2018年 4月	 産業IT ソリューション	豪州ASGグループが、デジタルトランスフォーメーションを支えるセキュアなクラウド環境を提供する契約をAirservices Australia (航空管制機関)と締結
	 経営	当社取締役等を対象 [*] に、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした譲渡制限付株式報酬制度の導入を発表 [*] 対象者は取締役(社外取締役を除く)と執行役員等
5月	 IT基盤 サービス  金融IT ソリューション	AI(人工知能)を用いたソリューション導入実績等が評価され、米国FTFニュース・テクノロジー・イノベーションアワード2018(AI部門)を受賞
6月	 産業IT ソリューション	DMG森精機(株)と製造業のデジタル化を推進する合弁会社「テクニウム(株)」を設立し、サービス提供開始
	 コンサル ティンク	政府の女性就業率目標を達成するために、追加で27.9万人分の保育の受け皿が必要と提言
7月	 ESG	FTSE Russell社が開発した世界的なESG投資指数「FTSE4Good Developed Index」の構成銘柄に13年連続で選定
8月	 金融IT ソリューション	野村ホールディングス(株)と、金融業界向けにITソリューションとBPOサービスを提供する合弁会社「NVANTAGE」をインドに設立
9月	 経営	グローバル事業の拡大に向けてS&Pグローバル・レーティング・ジャパン(株)より、新規格付「A」を取得
	 ESG	世界的なESG投資指標「Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)」の「World Index」の構成銘柄に初選出
	 IT基盤 サービス	(株)デンソーとNRIセキュアテクノロジーズ(株)が自動車サイバーセキュリティ事業を行う合弁会社「(株)NDIAS」設立を合意
10月	 経営	ディスクロージャー優良企業賞(コンピューターソフト部門)を2年連続受賞
11月	 IT基盤 サービス	NRIセキュアテクノロジーズ(株)がブロックチェーン技術を用いた情報システム向けに「セキュリティ・モニタリング」サービスを開始
	 経営	2018年5月16日から同年11月15日の期間で、約300億円の自己株式の取得を完了
	 金融IT ソリューション	米国子会社カッター・アソシエイツが、富裕層向け金融サービスに特化したスイスのリサーチ会社の事業資産を買収
12月	 コンサル ティンク	2017年の日本の富裕層は127万世帯、純金融資産総額は299兆円と推計
	 ESG	「NRI学生小論文コンテスト2018」の受賞者が決定
2019年 1月	 ESG	「WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)」に加盟
2月	 産業IT ソリューション	日本航空(株)とデジタル技術を用いた革新的なサービスを提供する合弁会社「JALデジタルエクスペリエンス(株)」を共同設立
	 ESG	「健康経営優良法人(ホワイト500)」に3年連続で認定
	 金融IT ソリューション  IT基盤 サービス	AIを使ったソリューション「TRAINA/トレイナ」を、三井住友海上あいおい生命保険(株)に導入
3月	 ESG	女性活躍推進に優れた上場企業として、「なでしこ銘柄」に3年連続選定

NRIの4つの事業セグメント

NRIの事業は、以下の4つの事業セグメントから構成されています。

- コンサルティングサービスを提供する「**コンサルティング**」
- 証券業や保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関向けにITソリューション等を提供する「**金融ITソリューション**」
- 流通業や製造・サービス業等の産業系のお客様向けにITソリューション等を提供する「**産業ITソリューション**」
- NRIグループのITソリューション事業向けにIT基盤・ネットワーク構築、データセンター運営等を提供し、また、外部のお客様向けに運用サービスやセキュリティサービス等を提供する「**IT基盤サービス**」



コンサルティング P.41-42

企業や官公庁向けに、マネジメントコンサルティング、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。

主要な関係会社 ASGグループ



金融ITソリューション P.43-44

主に証券業、保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス、共同利用型サービス等を提供しています。

主要な関係会社 NRIプロセスイノベーション、だいこう証券ビジネス、カッター・アソシエイツ

内部支援



産業ITソリューション P.45-46

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

主要な関係会社 NRIネットコム、NRIシステムテクノ、ブライアリー・アンド・パートナーズ、ASGグループ

内部支援



IT基盤サービス P.47-48

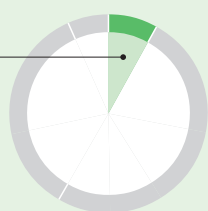
グループ内の金融ITソリューションセグメント、産業ITソリューションセグメント等に対して、データセンターの運営管理、IT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、外部のお客様に対して、IT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。さらに、先端的な情報技術等に関する研究を行っています。

主要な関係会社 NRIセキュアテクノロジーズ、NRIデータテック、NRIデジタル

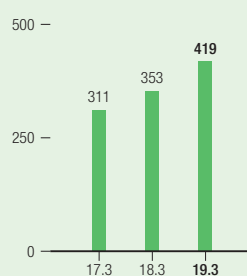
お客様

2019年3月期
セグメント別外部売上高
(前期比)

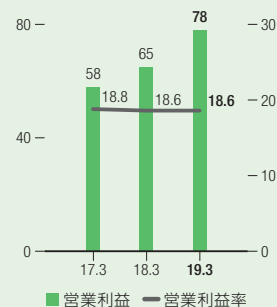
413億円(+19.5%)



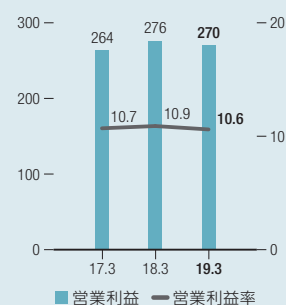
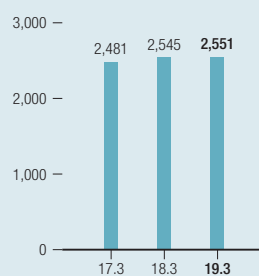
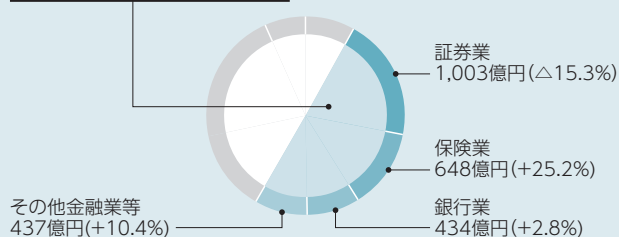
売上高
(内部売上高を含む)
(億円)



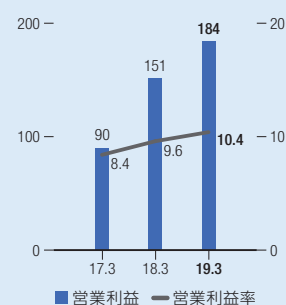
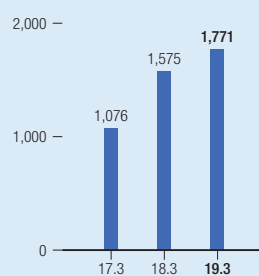
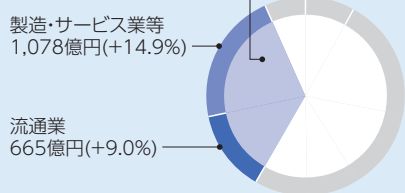
営業利益・
営業利益率
(億円/%)



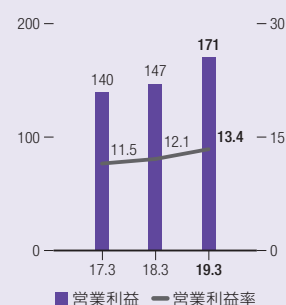
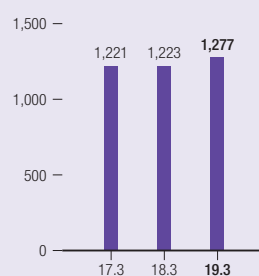
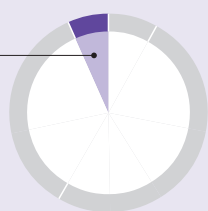
2,523億円(+0.1%)



1,744億円(+12.6%)



331億円(+11.0%)



(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. 2019年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2018年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。また、前期比については、当該変更後の区分による前期の数値を用いています。



コンサルティングセグメント

官公庁に対する政策立案や、企業の戦略立案・業務改革に関するコンサルティング、ITマネジメント全般にわたるシステムコンサルティングを提供しています。
アジア・パシフィック・欧米地域等の海外市場でも、日本企業はもとより現地企業や現地政府からのコンサルティング案件も獲得するなど、数多くの実績を持っています。

サービス事例

- 民間企業に対する中長期計画、事業戦略、海外事業戦略等の策定支援
- 民間企業に対するデジタル事業開発支援
- 製造業や金融機関等に対する業務プロセス改革支援
- グループ・グローバル統一基準のITガバナンスの確立支援
- 官公庁に対する政策立案・実行支援

セグメントの強み

- 国内外1,000名超のコンサルタントを擁するアジア最大級のコンサルティングファーム
- 業界×テーマでの網羅的な専門家ラインナップ
- 戦略・業務・ITに精通したコンサルタント
- 統計解析・マーケティングリサーチ等の長年の経験が培ったデータアナリティクスの専門性



(左)「ITナビゲーター2019年版」
(右)「RとPythonで学ぶ[実践的] データサイエンス&機械学習」

事業環境

- **デジタルによる企業変革が加速**
 - ・デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革
 - ・情報・データをベースにした異業種企業連携の活性化
 - ・デジタル技術の高度な活用による差別化が進展
- **経営のグローバル化が加速**
 - ・グローバルIT市場の拡大、特に中国の存在感の一層の強まり
 - ・国・事業ごとに異なるITガバナンス統一の必要性
- **人口減少の影響が切実化**
 - ・ミドル層の人材不足
 - ・デジタル技術に追従できないIT部門・IT子会社の増大

戦略・対応策

- **国内事業**
 - ・中期的なパートナー化を目指したアカウントマネジメント
 - ・コンサルタントとITエンジニアの一体支援による「コンソリデーション」
 - ・実行を支援する業務コンサルティング、包括的支援の推進
 - ・AI(人工知能)等のデジタル技術を活用したコンサルティングサービス拡大
- **海外事業**
 - ・グローバル・プラクティス活動
 - ・現地パートナーとの協業推進による顧客基盤の強化
 - ・NRIの現地拠点による現地アカウント開拓の推進

社会への提供価値

新たな価値創造を通じた**活力ある未来社会の共創****追加で整備が必要な保育の受け皿の量を推計**

近年、待機児童問題の解決は重要な政策課題であり続けています。NRIでは、今後整備すべき保育の受け皿の量を、期待される政策効果とあわせて定量的に可視化することが保育施設の整備のあり方を検討する上で必要と考え、調査分析及び政策提言を行っています。具体的には、政府が定めている女性の就業率目標（2022年までに80%）を達成するために、どの程度の保育の受け皿が必要かという観点から、今後整備が必要な量の推計を行いました。最新の推計では、2017年6月に策定された「子育て安心プラン」による32万人分に加えて、あと27.9万人分の保育の受け皿整備が必要という結果になりました。

NRIでは、未就学児を持つ保護者へのアンケートも実施し、保育の充足が就労や出産にもたらす影響などを調査し、保育の受け皿整備により、労働力の確保と出生率の上昇が同時に実現可能であることが示唆されました。



「必要な労働力量」に基づく独自のロジックで必要な保育の受け皿の量を推計

詳しくは、ウェブサイトの提言・調査レポート参照
<https://www.nri.com/jp/knowledge/report/1st/2018/cc/mediaforum/forum267>

社会資源の有効活用を通じた**最適社会の共創****ASEAN諸国 債券市場の育成に向けた技術支援**

アジア域内の金融資本市場の発展施策の一環として、ASEAN各国と日中韓の財務省及び中央銀行は、アジア債券市場育成イニシアティブ(ABMI)を進めています。NRIは、日本・ASEAN金融技術支援基金(JAFTA)に基づき、ASEAN事務局及びASEAN各国に対して継続的に技術支援を実施しています。2019年3月期は、カンボジア、インドネシア、ラオス、ベトナムの4か国で技術支援プロジェクトを行いました。

カンボジアでは現在国債が発行されておらず、将来に向けた国債の発行可能性についてNRIが分析評価し、その成果を経済財政省がプノンペンで開催した国債市場発展セミナーで発表しました。セミナーには、同省やカンボジアの中央銀行、証券取引委員会、証券取引所、金融機関などから多数が参加し、国債の具体的な発行方法などについて活発な質疑応答が展開されました。



技術支援の成果をカンボジア政府主催のセミナーで発表

社会インフラの高度化を通じた**安全安心社会の共創****福島県会津若松市 5GやIoTの技術を活用した「日本酒造り」の実証事業**

NRIは、KDDI(株)及び會津アクティベートアソシエーション(株)とのコンソーシアムにより、総務省から「郊外において高速データ伝送やIoTサービス等を支える次世代モバイルシステムの技術的条件等に関する調査検討」を受託・実施しました。本事業では、会津若松市その他の関係者の協力を得て、日本酒造りの工程(稲作・醸造・流通・販売)に5G・IoTを活用したITソリューションを実装し、高度化・効率化を図るための実証を行っています。例えば稲作では、ドローンで上空から農地全体を撮影し、農地に行かなくても施肥量の調整や収穫の判断ができるようにすることで、農家の方々の負担の低減を図ることができます。ドローンで空撮した映像をリアルタイム伝送することで、酒蔵や自宅からのモニタリングが可能となります。NRIでは、5Gなどの新技術の活用による地場産業の革新や地方創生に今後取り組んでいきたいと考えています。



日本酒造りの工程におけるドローンを使った農地撮影の様子



金融ITソリューションセグメント

主に証券業や保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービスの提供、共同利用型サービス等のITソリューションの提供を行っています。

共同利用型サービスは、NRIが長年培った金融業界のノウハウを基に、お客様の事業環境や制度改正に即応するITサービスとして着実に利用者数が拡大しています。

サービス事例

- 野村証券(株)の基幹系業務システム及び情報系システム
- (株)セブン銀行のATMネットワークシステム及び勘定系システム
- デファクトスタンダードとなっている共同利用型サービス
[THE STAR][I-STAR][T-STAR][BESTWAY]

セグメントの強み

- 業界トップクラスの金融機関をはじめとした長年にわたる取引に基づく強固な顧客基盤
- 金融業界で高いシェアを誇る共同利用型サービス
- グループ会社と連携して提供するユーティリティ・サービス (ITソリューション+BPOサービス)
- 金融当局・業界団体等との密接なコミュニケーション (マイナンバー制度、NISA制度などの政策立案の支援等)
- 金融政策や金融仲介機能の課題を議論・発信するシンクタンク活動 (金融市場パネル、国内金融の活性化に向けた研究会、日中金融円卓会合等)



IDC Financial Insights発表の
世界の金融ITサービス企業
ランキングで第9位

事業環境

- **一層の高齢化進展と次世代層への資産移転への対応**
 - ・証券業: 大手証券中心に超富裕層・高齢層への対応を強化し、次世代層の取込みにも注力
 - ・銀行業: メガバンク中心にウェルス分野やフロント領域の取組み強化
 - ・保険業: 損保業では代理店大型化、生保業ではマルチチャンネル化強化
 - ・資産運用業: 直販等、販売チャンネルの多様化
- **低金利等による収益力低下を背景に、商品の多様化、コスト削減に向けた投資拡大**
 - ・ITソリューションに加え、BPOサービスを活用
- **異業種やベンチャー企業による金融事業への新規参入に伴い、連携や対応を模索**
 - ・証券業: 異業種と大手証券会社との連携
 - ・銀行業: ベンチャー企業等と連携し新規アプリケーション・サービス開発
 - ・保険業: 自動運転技術などの進展を受け、商品性が多様化
- **M&Aによる大手金融機関等の海外事業拡大**

戦略・対応策

- **新たな事業創造とサービスラインナップの拡充**
 - ・高齢層からの資産移転や次世代層の投資促進に向けた政策提言による、新しい事業機会の創造
 - ・次世代層獲得に向けたデジタルソリューションの拡充
- **共同利用型サービスを核に顧客ニーズに的確に対応**
 - ・新規ニーズへの着実な対応、ITソリューション×BPOサービスの拡大
- **デジタル金融サービスの提供に向けた、顧客支援継続と新規事業の創出**
 - ・機能のモジュール化やAPI解放で異業種参入に対応
 - ・従来の金融業界の枠組みを超えた業界横断の事業開拓やサービスラインナップの拡充
- **グローバル事業の拡大**
 - ・日系金融機関の海外拠点支援の拡大
 - ・金融業界向けITソリューションとBPOサービスを提供するNVANTAGEをインドに設立
 - ・米国子会社カッター・アソシエイツによるウェルス・マネジメント分野の事業資産の買収

社会への提供価値



新たな価値創造を通じた**活力ある未来社会の共創**

「金融デジタルトランスフォーメーションを加速する」をテーマに、「NRI金融ITフォーラム2018」を開催

NRIは、2018年11月、「NRI金融ITフォーラム2018」を開催しました。本フォーラムは、「NRIは戦略の立案と実行及びシステム構築・運用まで一貫して実施可能なパートナーであり、お客様とともに金融業界の活性化に取り組んでいく」という理念の下、金融業界におけるNRIの総合力をアピールするイベントとして毎年、企画・開催しています。第7回の今回は、「金融デジタルトランスフォーメーションを加速する」をテーマに、お招きした外部講師の講演や、NRIのエコノミスト・研究員・コンサルタント・エンジニアより金融業界に精通するNRIらしい研究や取り組みの講演を行いました。NRIでは、金融ITソリューションセグメント傘下の各事業本部が総力を挙げ、お客様とともに金融業界の活力ある未来社会を共創していきます。



(上)「NRI金融ITフォーラム2018」会場の様子
(左)挨拶を述べる此本



社会資源の有効活用を通じた**最適社会の共創**

外国証券を扱うバックオフィスソリューション「I-STAR/GX」を米国Refinitiv (旧トムソン・ロイター)と共同で提供開始

2019年5月、米国Refinitiv (旧トムソン・ロイター)の顧客である米国証券会社が、NRIが提供する外国証券を扱うバックオフィスソリューション「I-STAR/GX」の本番利用を開始しました。

米国Refinitivは、国内証券を扱うバックオフィスソリューションBETAシステムを提供しており、当該システムは米国証券の業界プラットフォームと位置付けられます。一方、NRIは、Euroclearなど海外カストディアンとのSWIFT接続を含む外国証券業務プロセスのナレッジを活かして「I-STAR/GX」をサービス化しています。

米国RefinitivとNRIが戦略的パートナーシップを結び、BETAシステムと「I-STAR/GX」を組み合わせることで、外国証券の決済・預託残管理・コーポレートアクション、顧客・銘柄属性管理などの一連の業務プロセスをシステム化し、さらに外国証券と国内証券の記帳の統合とSTP^{*}化を実現しました。NRIは、グローバル規模で、金融機関の直面する課題に対応し、プロセスの効率化とお客様の企業価値向上を高めることで最適社会を共創していきます。

※Straight Through Processing: 取引データ取り込み後、手作業なしにシステムで自動処理されること



「I-STAR/GX」本番稼働を喜ぶ米国RefinitivとNRI関係者



社会インフラの高度化を通じた**安全安心社会の共創**

ソニー生命保険のカスタマーセンターシステムをMicrosoft Azure上に構築

2018年5月、ソニー生命保険(株)は、「Microsoft Azure(アジュール)^{*1}」を使い、顧客からの電話対応などでオペレーターが使用するカスタマーセンターのシステムを刷新しました。

NRIはこれまで、ソニー生命保険の契約管理システムなどの基幹システム構築をはじめ、商品対応などをご支援してきました。今回のAzure基盤導入にあたっては、システム設計・開発から運用環境整備まで一貫して携わりました。

クラウド上のカスタマーセンターシステム導入によってシステムの運用負荷は軽減され、運用コストの削減が実現しました。また、クラウドの継続的なリスク評価にNRIの金融機関向けクラウドリスク管理支援サービスを適用。FISC^{*2}が定める安全対策基準についてNRIが評価代行を行い、顧客情報を安全かつ継続的に管理できるようになりました。NRIはお客様のビジネスのさらなる拡大を支援するとともに、安全安心な社会の共創に貢献していきます。

※1 Microsoft Azureは、米国 Microsoft Corporationの登録商標

※2 金融情報システムセンター



ソニー生命保険(株)の新カスタマーセンターシステム概要図

※ライフプランナーはソニー生命保険(株)の登録商標



詳しくは、ソニー生命保険(株)のウェブサイト参照
https://www.sonylife.co.jp/company/news/30/files/180830_cc.pdf



産業ITソリューションセグメント

流通小売・卸売業、製造業、通信業、サービス業や公共向けに、コンサルティングからシステム開発、運用サービスまで、一貫したサービスの提供を行っています。

(株)セブン&アイ・ホールディングス、KDDI(株)、味の素(株)、2019年2月に合併会社を設立した日本航空(株)、資本・業務提携の関係にある丸紅(株)など、業界トップ企業との長期的なビジネスパートナーとしての関係強化を進め、新たな価値の創出を目指しています。

サービス事例

- (株)セブン&アイ・ホールディングスの受発注システムやPOS情報分析システム
- (株)資生堂の総合美容ウェブサービス「watashi+」やIoTスキんケアシステム「Optune」
- 日本航空(株)の新しいマイレージサービス「どこかにマイル」

セグメントの強み

- お客様との協業・提携によるDX2.0ビジネスモデル変革
- 最先端のデジタルマーケティングプラットフォーム(DMP)ソリューション
- グローバルSCMソリューションの実績
- パッケージ・ソリューションとクラウドサービスを組み合わせた提案力
- ブライアリー・アンド・パートナーズのロイヤリティ・マーケティングソリューション
- ASGグループのITマネージドサービス



ITマネージドサービスに強みを持つASGグループは、政府組織から要求される高いセキュリティレベルを満たす新ナショナル・オペレーション・センターをアデレードに開設

事業環境

- **業績好調な大手企業を中心に、攻めのIT投資が拡大**
 - ・ビジネスモデル変革を目指すDX2.0関連テーマが拡大
 - ・EC事業拡大によるフロント系システム・SCMシステムの高度化
 - ・人材不足や働き方改革を背景に、RPA等を活用した業務プロセスの省力化・自動化も活発
- **基幹系システム刷新の必要性**
 - ・パッケージ・ソリューション、クラウドサービスの活用拡大
- **グローバル事業の拡大**
 - ・グローバルITガバナンスの重要性の高まり

戦略・対応策

- **コアビジネスの高度化／大型化**
 - ・コンサルティング部門との連携による最上流工程からの支援拡大
 - ・デジタルから基幹系・グローバル系への支援領域拡大
- **グローバル事業の拡大**
 - ・ASGグループ: 政府系顧客を中心に事業拡大。豪州市場でのトップ10クラスを目指す
 - ・ブライアリー・アンド・パートナーズ: 北米事業に加えて、日本事業拡大の継続
- **デジタルビジネスの拡大**
 - ・デジタルIPの開発強化
 - ・不動産テック事業の拡大
 - ・KDDIデジタルデザイン(株)の事業拡大
 - ・JALデジタルエクスペリエンス(株)の設立と事業拡大
- **戦略遂行を支えるマネジメント強化**
 - ・デジタルビジネス、パッケージ・ソリューションを推進する人材の育成

社会への提供価値



新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創

日本航空とデータアナリティクスやAIを駆使し、ライフスタイルを豊かにする体験を提案する合併会社を設立

NRIグループは、2019年2月、日本航空(株)(以下、JAL)の子会社である「JALデジタルエクスペリエンス(株)」に対して、49%の出資を行いました。JALデジタルエクスペリエンスは、JALが持つ顧客基盤や高品質なサービスと、NRIグループが持つデータアナリティクスやAI(人工知能)などのデジタルテクノロジーを組み合わせ、お客様一人ひとりのニーズに対する理解を深め、豊かな経験(エクスペリエンス)や新たなライフスタイルをパーソナライズした形で提案するサービスを創出していきます。第1弾として、2019年秋に新たな会員組織を創設し、お客様の日常生活に寄り添ったサービスを、様々な企業との提携を通じ展開する予定です。また、JALグループにおける新しいサービス開発に取り組むなど、活力ある未来社会を共創していきます。

JAL DIGITAL EXPERIENCE

商号	JALデジタルエクスペリエンス(株)
設立年月日	2019年2月4日
資本金	4.75億円
代表取締役	三須基樹(日本航空(株)) 中村博之(㈱野村総合研究所)
株主構成	日本航空(株): 51% NRIグループ: 49% (㈱野村総合研究所: 44%、 プライアリー・アンド・パートナーズ・ ジャパン(株): 5%)
事業内容	データアナリティクスやAIなどを駆使し、 利用者のライフスタイルを豊かにする サービスなどを展開予定



社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創

高齢者の「働く」を支えるITソリューションを提供

NRI社会情報システム(株)は、高齢者の生きがい就業の促進と地域社会の活性化を目的に、シルバー人材センター向けのITサービス会社として、2007年にNRIから分社化し、設立されました。現在では全都道府県の800を超えるシルバー人材センターや都道府県シルバー人材センター連合会に向けて、「エイジレス80」「Collabo80+」を中心とした基幹業務システムや各種のITインフラサービスをワンストップでご提供しています。また、地域社会との価値共創のための新たな仕組みづくりや、少子高齢化社会への情報発信・社会提言など、「人生100年時代」における働き方を洞察し、今後も提供サービスの付加価値を高めていきます。NRIとNRI社会情報システムは、お客様とともに最適社会の共創を進めていきます。



業界トップシェアを誇る「エイジレス80」と「Collabo80+」

詳しくは、NRI社会情報システム(株)ウェブサイト参照
<https://www.nri-social.co.jp/>



社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

革新的なデータ管理環境を実現する基本契約をオーストラリア統計局と締結

NRI子会社のASGグループ(以下、ASG)は、豪州IT市場でコンサルティング、経営分析、データアナリティクス、ITシステム構築などでお客様をサポートする、デジタルトランスフォーメーションのエキスパートです。

100年以上の歴史を持つ世界有数の統計局のひとつ、Australian Bureau of Statistics(オーストラリア統計局、以下ABS)は、長年の蓄積で老朽化・肥大化したシステムに起因するデータ処理の分断などで、運用コストの増加が課題となっていました。一連の業務プロセスの効率化を視野に入れ、革新的な企業データ管理(Enterprise Data Management: EDM)環境を実現するためにASGをパートナーに選びました。統一されたシステム環境で、データの互換性も確保された新たなEDMにより、ABSの業務プロセスは大幅に効率化されただけでなく、ビッグデータを活用した高度な分析も可能となりました。NRIとASGは、お客様のITインフラを高度化し、安全安心な社会を共創していきます。





IT基盤サービスセグメント

NRIの金融系や産業系のITソリューション部門に対して、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。このほか、新事業・新ソリューションの開発に向けた研究や先端的な情報技術等に関する研究も行っています。

サービス事例

- 関東地区3カ所、関西地区2カ所でデータセンターを運営
- NRIセキュアテクノロジーズ(株)が高度セキュリティ運用・監視やコンサルティング等の各種サービス、ソフトウェアなど情報セキュリティサービスをワンストップで提供
- NRIデジタル(株)が、コンソリューションとオープンイノベーションでデジタルビジネスを支援

セグメントの強み

- 最高水準のファシリティ・運用管理能力を持つデータセンター
- 国内5拠点の運用オペレーションセンター、世界各地のネットワーク拠点
- 企業のグローバル展開を支援するセキュリティ事業
- デジタルビジネス創造を支援する専門会社(NRIデジタル(株))
- 長年にわたる情報技術トレンド予測(「ITロードマップ」出版活動など)
- AI(人工知能)・ディープラーニング・音声認識・画像認識・文字認識等に関する調査・研究



JQA-IM1553



JQA-IC0020

NRIが提供するITソリューションインフラ*「NRIクラウド」が、一般財団法人日本品質保証機構によるISO/IEC27001及びISO/IEC27017の認証を取得(2018年10月19日付)

※お客様のシステムにおける安定運用を実現するための、ITインフラに関するNRIのソリューションの総称
<https://www.nri.com/jp/service/ips/managed>

事業環境

- **IT基盤事業・IT運用アウトソース事業**
 - ・自社データセンター刷新への対応負担の拡大
 - ・パブリッククラウドサービス活用の拡大
 - ・海外事業拡大に伴うグローバルIT運用体制の必要性
- **セキュリティ事業**
 - ・サイバー攻撃巧妙化による高度なセキュリティ対策の必要性
 - ・IoT(モノのインターネット)などデジタル技術のビジネス活用に伴うセキュリティ対策領域の拡大
- **デジタル事業**
 - ・既存ビジネスの効率化・高度化へのデジタル技術の活用
 - ・デジタル技術を活用した新ビジネスモデル構築への挑戦
- **DX生産革新**
 - ・労働人口の減少と働き方改革によるIT活用の加速

戦略・対応策

- **IT基盤事業・IT運用アウトソース事業**
 - ・安全・安心のデータセンター運営
 - ・クラウドデータセンター運用サービスの高度化
 - ・マルチクラウドサービスの確立・拡大
 - ・グローバル運用体制による支援(国内5拠点+世界中のネットワーク拠点)
- **セキュリティ事業**
 - ・グローバルセキュリティ事業の拡大
 - ・IoTやブロックチェーン等の新領域へのセキュリティ対策サービスの提供
- **デジタル事業全般**
 - ・先端技術のR&D、産学連携、オープンイノベーション
 - ・NRIデジタル(株)によるデジタルビジネス支援拡大
 - ・(株)NDIAS設立と事業拡大
 - ・テクノウム(株)の事業拡大
- **DX生産革新**
 - ・デジタルワークプレイス事業拡大
 - ・アジャイル開発などシステム開発の変革

社会への提供価値



新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創

NRIのAIソリューション「TRAINA／トレイナ」シリーズが、三井住友海上あいおい生命のコンタクトセンターに導入開始

NRIのAIソリューション「TRAINA／トレイナ」シリーズの3製品(VOICEダイジェスト、FAQナレッジ、テキストマイニング)が、三井住友海上あいおい生命保険(株)に導入開始されました。2019年中に導入が完了する予定です。ここ数年、コンタクトセンター業界における人員の採用難が続いており、AIを活用して、オペレーター業務の効率化と対応品質を向上させる、抜本的な変革が求められています。「TRAINA／トレイナ」シリーズを導入することで、お客様のお問い合わせ対応が文字データ化され、要約やその分析が可能となります。また、お客様との通話内容からオペレーターが回答すべき候補が表示される「FAQナレッジ検索機能」などにより、対応品質の向上効果が確認されています。NRIは、AIやクラウドなど最先端技術を活用し、お客様のビジネスプロセス変革を通じて、未来社会を共創していきます。



NRIの提供するコバに強いAIソリューション「TRAINA／トレイナ」

詳しくは、「TRAINA／トレイナ」ウェブサイト参照
<https://www.traina.ai/>



社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創

従業員の経験価値を向上し、真の「働き方改革」を実現するソリューション、デジタルワークプレイス事業

人口減少と少子高齢化、女性の社会進出やシニア人材の活躍など、様々な働き方を実現する「働き方改革」が求められています。一方で、従来の働き方改革は、労働時間短縮や労働生産性向上など、企業目線で語られることが多く、従業員のモチベーションや達成感など働くことで得られるEX*が犠牲になる事例が見られました。

NRIのデジタルワークプレイス事業では、企業文化、IT(情報技術)、オフィス空間など物理的環境の3要素を組み合わせ、EXの向上を最終目標として設定した真の「働き方改革」を実現します。コラボレーションクラウド、IoT、ビデオカンファレンスなど新たなデジタル技術の活用により働く場所と時間の自由度を高めることで、働く時間に余裕ができ、ワークライフバランスが向上します。さらには、優秀な人材が集まり、新サービスなどイノベーションが創出され、未来社会づくりに貢献するサイクルが生まれます。NRIでは、この一連のプロセスをコンサルティングからオフィス構築、IT導入まで一貫してお客様を支援することで、一人ひとりの働き方がよりスマートに、幸せに暮らせる最適社会を共創していきます。

*Employee Experience: 従業員の経験価値



デジタルワークプレイスのイノベーションサイクル

詳しくは、デジタルワークプレイス事業ウェブサイト参照
<https://www.nri.com/jp/service/solution/ips/dwp>



社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

デンソーと自動車サイバーセキュリティ事業を行う合併会社を設立

NRIの子会社のNRIセキュアテクノロジーズ(株)(以下、NRIセキュア)と(株)デンソーは、車載電子製品のセキュリティ診断を中心としたサイバーセキュリティ事業を行う合併会社「(株)NDIAS(エヌディアス)」を2018年12月に設立しました。自動運転やコネクティッドカーの時代が間近に迫り、多種多様なものが自動車とつながることで、外部からのハッキングなど新たな脅威が生まれつつあります。また、それに対するサイバーセキュリティ要件の国際標準化や、対策の義務化・法制度化が検討されています。こうした背景を踏まえ、これまでデンソーが培った車載に適したサイバーセキュリティ技術開発のノウハウと、NRIセキュアの金融システム分野などで培ったセキュリティ診断とコンサルティング業務のノウハウを活かし、自動車の開発段階から量産後に必要となる対応まで、一貫した車載電子機器のセキュリティ評価及びコンサルティング業務を行います。NRIセキュアは、デンソーとともに安全・安心なモビリティ社会を共創していきます。



商号	(株)NDIAS (呼称:エヌディアス)
設立年月日	2018年12月3日
資本金	1億円
代表取締役社長	橋本 幸典
株主構成	NRIセキュアテクノロジーズ(株): 50% (株)デンソー: 50%
事業内容	・自動車の車載電子機器・車両のセキュリティ評価 ・自動車業界向けセキュリティコンサルテーション、セキュリティ教育など

詳しくは、(株)NDIASウェブサイト参照
<https://ndias.jp/>

コーポレート部門管掌役員メッセージ



代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門管掌
深美 泰男

価値創造を支える仕組み

企業理念とCSV

ESGを踏まえた企業経営は、持続的な成長や事業継続のための必要条件です。創業以来、NRIでは、「未来創発」の企業理念の下、コンサルティングやITソリューションといった本業を通じて社会が抱える課題解決を支援し、「持続可能な未来社会づくり」に貢献することが私たちの使命であるという価値観が役員に共有されています。シンクタンクとしてのあるべき未来についての社会提言・未来予測や、金融市場をシステムインフラから支え続ける共同利用型サービスの取り組みはわかりやすい事例です。このように、事業を通じた社会課題の解決を通じて、自社の経済価値を高めるCSV^{※1}というコンセプトをNRIのサステナビリティ経営の中に「価値共創を通じた社会課題の解決」として掲げています。

持続的成長に向けた重要課題

CSVを推進する上で、国連グローバル・コンパクトや国際規格・ガイドライン等を踏まえて、NRIが取り組むべき持続的成長に向けた重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

とりわけグローバルに事業拡大を進める中で、人種・国籍・性別などを問わず、多様なプロフェッショナルが活躍できる環境整備と、社員一人ひとりの強みや個性が組織の強みに転換されるインクルージョン（一体化）の考えが重要になっています。これまでもM&AによってNRIグループの一員となった人材を積極的に登用するとともに、国内では他社に先駆けて「働き方改革」に取り組み、労務時間の削減や健康経営の推進で成果を挙げてきました。そして、2019年2月には、労働基本権の尊重や、人権の尊重に加え、人権尊

重責任をどのように果たすのかを明記した「NRIグループ人権方針」を策定しました。

コーポレート・ガバナンスの進化

サステナブルな未来社会づくりへの積極的な姿勢をより示すために、2019年3月期は、WBCSD^{※2}への加盟やTCFD^{※3}への賛同など、新たなイニシアチブに参加しました。また、これまでの取組みに対して、「なでしこ銘柄」選定、「健康経営優良法人（ホワイト500）」認定をはじめ、多様な視点からの高い評価も得ています。

企業統治については、コーポレート・ガバナンスが事業や環境・社会への貢献を支える役割であると同時に、事業環境変化への対応力を生み出すという考え方の下、取締役会を「ガバナンスの要」として執行・非執行・社外のバランスを重視し、多様な専門性を持った人員を配置しています。2019年3月期は、コーポレート・ガバナンスコードを改訂し、当社取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めるための譲渡制限付株式報酬の導入、社長等の後継者計画の本格検討や、政策保有株式保有方針の見直しなどを進めました。また、拡大するグローバル事業に対してガバナンスを利かせる組織として、2019年4月、グローバル本社機構を新設しました。

NRIはこれからもコーポレート・ガバナンスの仕組みを進化させながら、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すとともに、持続可能な未来社会づくりに、より一層貢献してまいります。

※1 Creating Shared Value: 共通価値の創造

※2 持続可能な開発のための世界経済人会議

※3 気候関連財務情報開示タスクフォース

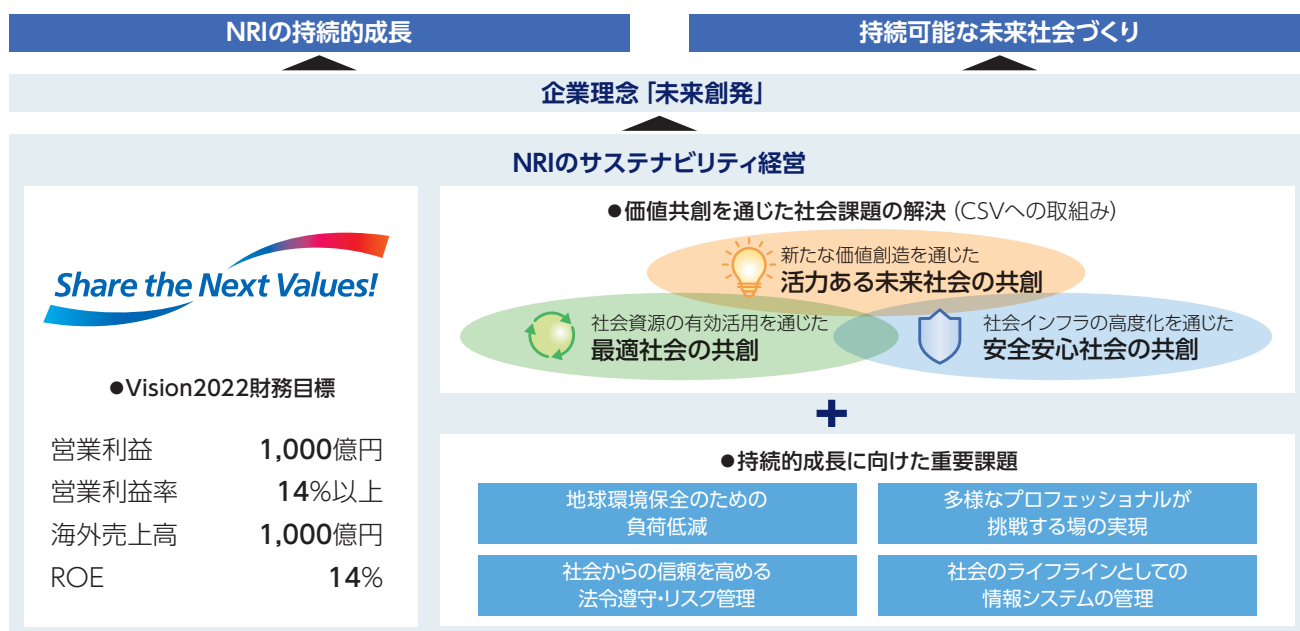
●NRIのサステナビリティ方針

NRIは、「未来創発」の企業理念の下、本業であるコンサルティングやITソリューション等を通じて、サステナブルな社会の創出に貢献していきます。近年注目されているCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)の考え方は、NRIの企業理念に既に内在しており、社会と共有できる価値(Shared Value)を創造(Create)する企業経営をこれまで推進してきました。

2017年5月には、国連グローバル・コンパクトへの参加を表明し、SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けた取組みを進めています。また、GRIスタンダード、ISO26000、Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)、SASB(米国サステナビリティ会計基準審議会)等の国際基準・ガイドライン、社外有識者の意見等を参考に、経営の視点や社外ステークホルダーの視点から、優先度が高い4つの持続的成長に向けた重要課題(マテリアリティ)を特定しています。

そして、その課題解決に向けた活動計画を立案し、実行するとともに、定期的に進捗状況を評価し、活動計画や課題の見直しを行っています。

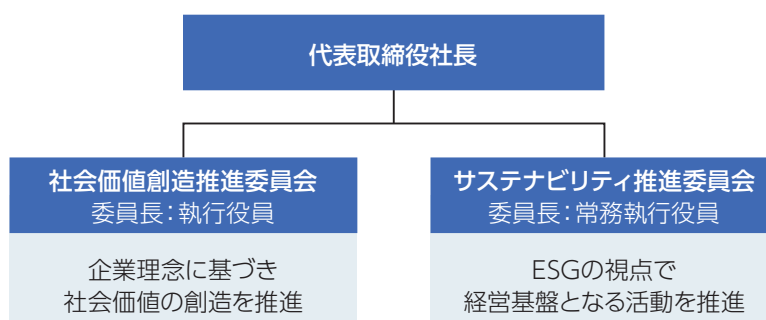
NRIのサステナビリティ経営と目指す姿



価値創造を支える仕組み

サステナビリティ経営の推進体制

NRIでは、サステナビリティ経営の推進体制として、「社会価値創造推進委員会」と「サステナビリティ推進委員会」を社長特命で設置し、両委員会での調査や議論を踏まえて、経営会議等に提言を行っています。



主なサステナビリティ活動実績

NRIは、CSVの取組みである「価値共創を通じた社会課題の解決」と、それを支える「持続的成長に向けた重要課題」からなるサステナビリティ方針に基づき、持続可能な未来社会の実現に向けた様々な活動を展開しています。以下では、NRIの価値創造を支える持続的成長に向けた重要課題の取組みをご紹介します。

持続的成長に向けた重要課題への対応

持続的成長に向けた重要課題 (マテリアリティ)	主な方針／関連するSDGs	主なサステナビリティ活動事例	掲載ページ
 <p>地球環境保全のための負荷低減</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動への対応 ・持続可能なエネルギー消費 ・環境に関する責任と保全 ・サプライチェーンにおける環境への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> ●「新環境目標」の設定(2031年3月期までに温室効果ガス排出量を55%削減(2014年3月期比)) ●NRI独自のオフィス向け環境マネジメントシステム「NRI-EMS」の導入範囲拡大 ●環境性能に優れたオフィスビルへの移転・再生可能エネルギーの利用 ●eラーニング、森林整備活動等による「NRIグリーンスタイル活動」の推進 ●NRIが策定した温室効果ガス削減目標が「SBTイニシアチブ」の認定取得 ●事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加するRE100に加盟 ●気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同 ●気候変動イニシアチブ(JCI)へ賛同 	<p>P.53</p> <p>P.53</p> <p>P.54</p> <p>—</p> <p>P.53</p> <p>P.53</p> <p>P.55</p> <p>P.52</p>
 <p>多様なプロフェSSIONALが挑戦する場の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の多様性 ・健全な雇用・労使関係 ・人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外の教育・研究機関と連携したソリューション開発・人材育成 ●「NRI学生小論文コンテスト」開催(2007年3月期から継続) ●男性社員向け「仕事と育児の両立支援」の取組み拡大 ●2017年6月に事業所内保育所「ゆめみなど保育園」を開設 ●障がい者雇用促進法に基づく特例子会社「NRIみらい」による障がい者雇用の促進 ●働き方改革や社内外交渉を推進する新しいオフィス環境の整備 ●2019年2月に労働基本権や人権の尊重に加え、人権尊重責任を明記した「NRIグループ人権方針」を策定 	<p>P.58</p> <p>P.38</p> <p>P.61</p> <p>P.61</p> <p>P.61</p> <p>P.62</p> <p>P.61</p>
 <p>社会からの信頼を高める法令遵守・リスク管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレート・ガバナンス強化 ・リスク・危機管理 ・海外腐敗防止 ・顧客への適切な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ●独立社外取締役を主要な構成員とする「指名諮問委員会」の設置 ●「報酬諮問委員会」の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更 ●取締役の中長期インセンティブ報酬制度として「譲渡制限付株式報酬制度」を導入 ●パートナー企業とCSRを議論する「サステナビリティ・ダイアログ」の開催 ●機関投資家・アナリスト向け「事業説明会」を開催(2011年3月期から継続) ●2019年2月に「ESG説明会」を開催 ●豪州地域のカバナンス強化のため「NRIオーストラリア」を設立 ●2019年4月にグローバルガバナンスを推進する「グローバル本社機構」の新設 	<p>P.65</p> <p>P.65</p> <p>P.67</p> <p>P.77</p> <p>P.78</p> <p>P.78</p> <p>P.70</p> <p>P.27</p>
 <p>社会のライフラインとしての情報システムの管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティ・システム管理 ・情報社会へのアクセス 	<ul style="list-style-type: none"> ●プロジェクト監視機能強化など情報システムの品質向上活動 ●「生産革新フォーラム」など全社的な品質・生産性向上の取組み ●「安全・安心フォーラム」の開催と、第三者機関による認証・保証の取得 ●国内外の情報セキュリティ対策レベルの向上 ●サイバー攻撃への対応としてCSIRT(情報セキュリティ事故対応のための体制)を高度化 	<p>P.79</p> <p>P.80</p> <p>P.80</p> <p>P.81</p> <p>P.82</p>



NRIのサステナビリティへの取組みは、2015年9月に国連で採択された、2030年までの持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)の達成にも寄与しています。



イニシアチブへの加盟

WE SUPPORT



2017年5月
国連グローバル・コンパクト (UNGC)

NRIは、日本のみならずグローバルに活動を展開しています。そのため、今後も社会に信頼され、その期待に応えていくために、2017年5月、国連グローバル・コンパクト (UNGC) に賛同し、参加を表明しました。

2018年6月
気候変動イニシアティブ



2018年7月
気候関連財務情報開示タスクフォース



2018年9月
Science Based Targets initiative



2019年1月
持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)



2019年2月
Renewable Electricity 100%



価値創造を支える仕組み

ESG株式指数の構成銘柄への採用状況

2018年の世界のESG投資額は、約3,400兆円にのぼります。NRIは、代表的なESG株式指数の構成銘柄に採用されています。

Dow Jones Sustainability World Index
2018年に初採用

Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index
2016年から3年連続採用

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

MSCI ESG Leaders Indexes*
MSCI Global Sustainability Indexesから改称された指数
2016年から3年連続採用

MSCI 2018 Constituent
MSCI ESG Leaders Indexes

FTSE4Good Developed Index
2006年から13年連続採用



GPIFが選定した4つのESG株式指数の全てに、NRIは採用されました。

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数*

MSCI 2018 Constituent
MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)*

MSCI 2018 Constituent
MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

FTSE Blossom Japan Index

S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数




*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.



E (環境マネジメント)

環境負荷の低い未来社会の創発

NRIでは、サステナブルな豊かな未来を目指し、人類と自然が調和する地球環境を保全していくために、全役職員が環境負荷低減活動に取り組んでいます。NRIは、保有する5つのデータセンターの利用により多くのエネルギーを消費するため、気候変動に対する取組みについて、ESGの要素の中では特に力を入れています。

環境目標

●エネルギー利用に関する目標

2019年2月18日、NRIは、事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が参加する国際イニシアチブ「RE100」*に加盟しました。2051年3月期までに、事業で使用する全ての電力を、再生可能エネルギーで調達することを目指します。また、NRIの事業で使用するエネルギーの9割以上が電力であることから、NRIは、2051年3月期までに事業活動における温室効果ガス排出量をゼロに近づけることも目指していきます。NRIの加盟は、グローバルで165社目、日本企業では17社目となります。

*国際NGOであるThe Climate GroupがCDPとのパートナーシップの下で運営する国際イニシアチブ。加盟した企業は2050年までに事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーにする目標を宣言し、公表する。
<http://there100.org/>

●温室効果ガス排出量に関する目標

2018年9月、NRIが策定した温室効果ガス排出削減目標が、国際的な環境イニシアチブである「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ」*より、産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいた削減目標として認定されました。NRIの認定は、グローバルで132社目、日本企業では29社目となります。

*産業革命前からの気温上昇を2℃未満に抑えるため、企業による科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標達成を推進することを目的として、気候変動対策に関する情報開示を推進する機関投資家の連合体であるCDP、国連グローバル・コンパクト(UNGC)、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)の4団体により設立されたイニシアチブ
<https://sciencebasedtargets.org/>

環境マネジメントシステムの推進

NRIでは、主なCO₂発生源であるデータセンターにおいて、環境マネジメントシステムの国際標準規格であるISO14001の認証を取得しています。

2016年3月期から、オフィスにおいてNRI独自の環境マネジメントシステム「NRI-EMS」の導入を進めています。2019年3月期においては、NRI-EMSを中国の一部の海外拠点へ導入しています。2020年3月期においては、英語圏の海外拠点への導入を計画しています。

環境目標



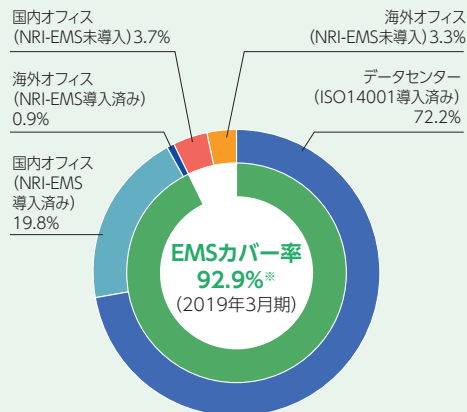
RE 100

	2031年3月期目標	2051年3月期目標
Scope 1+2	NRIグループの温室効果ガス排出量55%削減(2014年3月期比)	NRIグループの温室効果ガス排出量ゼロ
	データセンターの再生エネルギー利用率36%	NRIグループの再生エネルギー利用率100%
Scope 3	NRIグループサプライヤーの70%以上にSBT水準の温室効果ガス排出削減目標を設定(2024年3月期まで)	

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

Scope 1: 燃料の燃焼などの直接排出量
 Scope 2: 電気・熱・蒸気などの使用に伴う間接排出量
 Scope 3: Scope 1、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

環境マネジメントシステムの対象範囲 (CO₂排出量ベース)

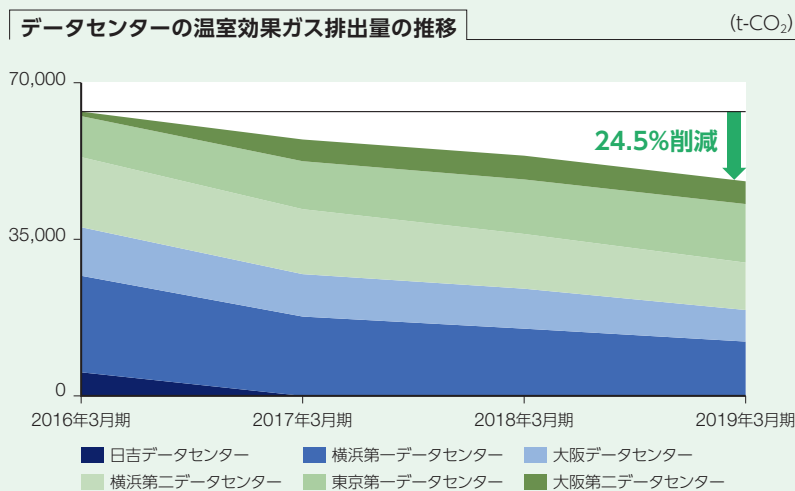


*EMSカバレッジ率の数値は、2019年4月～6月に実施した第三者機関によるデータ保証作業に基づいた確定数値となっている。そのため、2019年6月発行のサステナビリティブック2019に掲載されたEMSカバレッジ率92.4%とは若干異なる。

新しいデータセンターへの移行

環境性能に優れた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へのシステム移行を進めています。2012年11月に開業した東京第一データセンターでは、サーバ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等、様々な省エネルギー設備が導入されています。

新しいデータセンターへのシステム移行により、2016年3月期比で既に24.5%の温室効果ガス排出量の削減を実現しています。



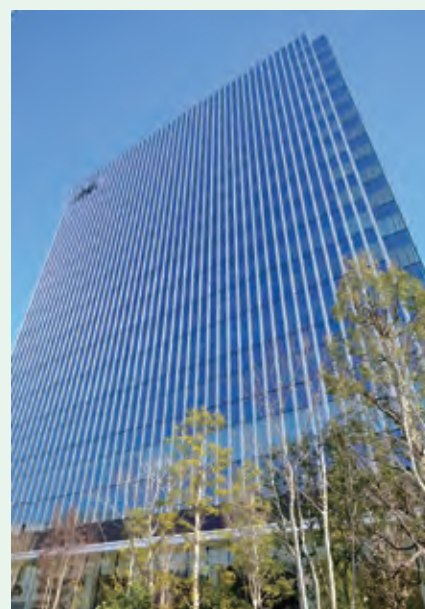
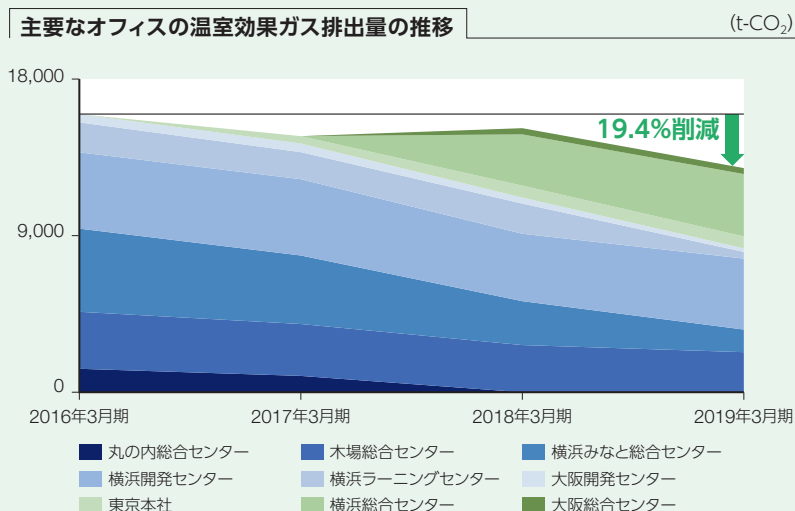
東京第一データセンターの冷水縦型蓄熱槽

新しいオフィスへの移行

2016年3月期から環境性能に優れた東京本社、横浜総合センター、大阪総合センターの新しいオフィスへ移転を進めています。

2017年4月に入居を開始した横浜総合センター（横浜野村ビル）は、環境性能に優れていることから、グリーンボンドを発行して持分取得や設備投資に充てています。

新しいオフィスにおける従業員一人当たりの温室効果ガス排出量は従来のオフィスに比べ半減しています。



環境性能に優れた横浜総合センター（横浜野村ビル）

NRIにおけるTCFD最終提言に対する取組み

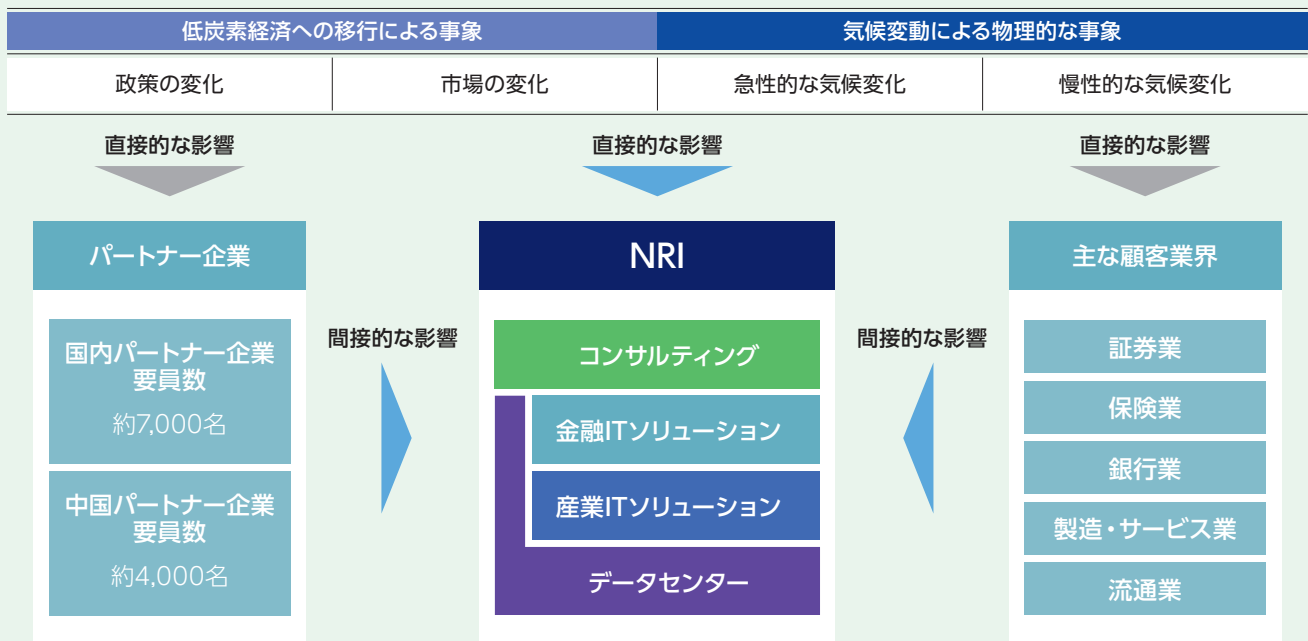
NRIは、サステナビリティ経営の価値共創を支える経営基盤としての取組みを推進する「サステナビリティ推進委員会」を設置し、サステナビリティ経営に関する取組みを進めています。

NRIは、主にデータセンターの利用により多くのエネルギーを消費していることから気候変動問題を重要視しています。また、金融業のお客様を多数持つことから、2018年7月に金融機関以外の事業会社として早い段階でTCFD^{*1}最終提言(以下、TCFD)に対する支持を表明しています。TCFDへの対応は、コンサルティング事業本部の専門家とともにサステナビリティ推進委員会で9回の議論を重ね、2019年2月に開催したESG説明会^{*2}において進捗状況を公表しました。

リスク・機会の検討プロセス

2019年3月期は、検討スコープの設定、シナリオ^{*3}の定義・特定を行った後に、想定される各事業の影響を検討しました。検討スコープの設定について、NRIの4つの事業分野における、事業への直接的な影響に加え、お客様やパートナーから受ける間接的な影響を含めたバリューチェーン全体をスコープの対象としました。シナリオの定義・特定については、対象期間を2030年以降の中長期とし、パリ協定で合意された2℃未満に気温上昇を抑える「2℃シナリオ」と、現在想定されている以外の対策が実行されない「4℃シナリオ」の2つを設定しました。これらシナリオを踏まえ、各事業分野への想定される影響(機会・リスク)を特定しました。

検討スコープ



シナリオの定義・特定

2℃シナリオの世界観	4℃シナリオの世界観
2℃シナリオでは、温室効果ガスの排出抑制に向け、炭素税の導入や排出規制の強化がなされ、再生可能エネルギーの拡大や省エネルギーの促進が実現する社会を前提としました。	4℃シナリオでは、温室効果ガスの排出規制に向けた厳しい政策導入や規制強化が実施されず、異常気象の激甚化が顕著になり、洪水などの自然災害が増加する社会を前提としました。

想定される事業への影響

+ 機会 - リスク

事業分野	2℃シナリオ	4℃シナリオ
コンサルティング	+	-
	顧客企業に脱炭素への変革が求められるため、NRIの持つ、サステナビリティに関する知見やソリューションへの需要が高まると考えています。	4℃シナリオで想定するような自然災害の激甚化は、マクロ経済の停滞やお客様の収益を悪化させ、事業の売上に影響するリスクがあると考えています。
金融ITソリューション	+	-
	NRIの共同利用型サービスは個別企業が独自にシステム開発をする場合より、消費電力やCO ₂ 排出量、コストを大幅に削減することができ、さらに、RE100の達成に向けた再生可能エネルギー利用率を増加させることで、需要は増加すると考えています。	気候変動が資産の損失やマクロ経済の長期停滞の要因となり、金融機関の収益が悪化した場合には、提供するサービスへの需要に影響するリスクがあると考えています。
産業ITソリューション	+	+
	サプライチェーンや物流プロセスの効率化支援は、低炭素化につながるものであり、今後関連する取組みが進捗することは、需要増加の機会になると考えています。	クラウド型システムの提供により、自然災害が生じた場合の被害を最小限に留めることが可能であり、お客様のリスクを抑えることができると考えています。
データセンター	+	+ -
	NRIは、2051年3月期までに全ての電力を再生可能エネルギーで賄う、脱炭素型のデータセンターを目指しており、お客様の環境配慮が強まれば、需要増加の機会になると考えています。	自然災害を考慮した立地選定とともに、複数のデータセンターによる相互バックアップで事業停止リスクを抑制しているため、需要増加の機会になると考えています。 自然災害に伴う電力障害や真夏日の増加は、機器のメンテナンス・更新費用や冷却費用を増大させるリスクとなると考えています。

※1 世界主要25カ国の財務省、金融規制当局、中央銀行総裁が参加メンバーとなっている金融安定理事会(FSB: Financial Stability Board)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース」(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。企業に投資家が適切な投資判断を行うための気候関連の財務情報を主要な年次報告書等で開示することを提言しており、その内容として、気候変動が企業に及ぼすリスクに関するガバナンス、戦略、リスク管理など4項目について開示が求められている。

※2 NRIのサステナビリティ経営と具体的なESGに対する取組みについて、投資家やアナリスト、メディアの方に理解していただくことを目的とした「ESG説明会」を開催している。
詳細は、P.78及びウェブサイト(<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018>)を参照。

※3 TCFDで規定されている「シナリオ分析」(気候変動が将来、自社の事業に及ぼし得る影響の分析)を指す。NRIでは、「2℃シナリオ」については、IEA(国際エネルギー機関: International Energy Agency)が公表しているWorld Energy Outlook2018(世界エネルギー展望2018)におけるSustainable Development Scenarioを採用している。「4℃シナリオ」についてはIPCC(国連気候変動に関する政府間パネル: Intergovernmental Panel on Climate Change)におけるRCP(代表濃度経路シナリオ: Representative Concentration Pathways)8.5(高位参照シナリオ)を採用している。



S (人材マネジメント)

NRIの人材戦略

NRIの強みは「人材」、すなわち、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標の下に自立して働き、変革を恐れずに挑戦するプロフェッショナルである社員です。このような「人材」を育むために、志の高い人材の能力を開花させ、現場で成果につなげていく仕組みや環境づくりを促進しています。

人事制度における3つの柱

NRIの人事制度は、「業績・成果・能力主義」「裁量労働制」「評価・人材育成制度」の3つの柱を軸に設計しています。「評価・人材育成制度」では、専門分野の多様化と追求を奨励し、社員の自発的・計画的な能力開発を支援しています。

専門分野を追求するための見取り図として22の「キャリアフィールド」(図1)を設定し、複数の専門分野で能力を磨くことで、広い視野で事業環境の変化に柔軟に対応し、組織横断で協業できる人材を育成しています。その中で、特に高度な専門性を持つ人材を社内認定資格(図2)に認定することで、NRIの中核的な人材育成を促進し、社員に対してプロフェッショナル人材のロールモデル(目標像)を示しています。

また、一人ひとりの社員が目指すキャリアフィールドとレベルを上司と共有し、半期ごとに上司との面談を通じて、自ら設定した目標とその達成度の確認を行うC&A(Challenge & Act)制度を導入しています。

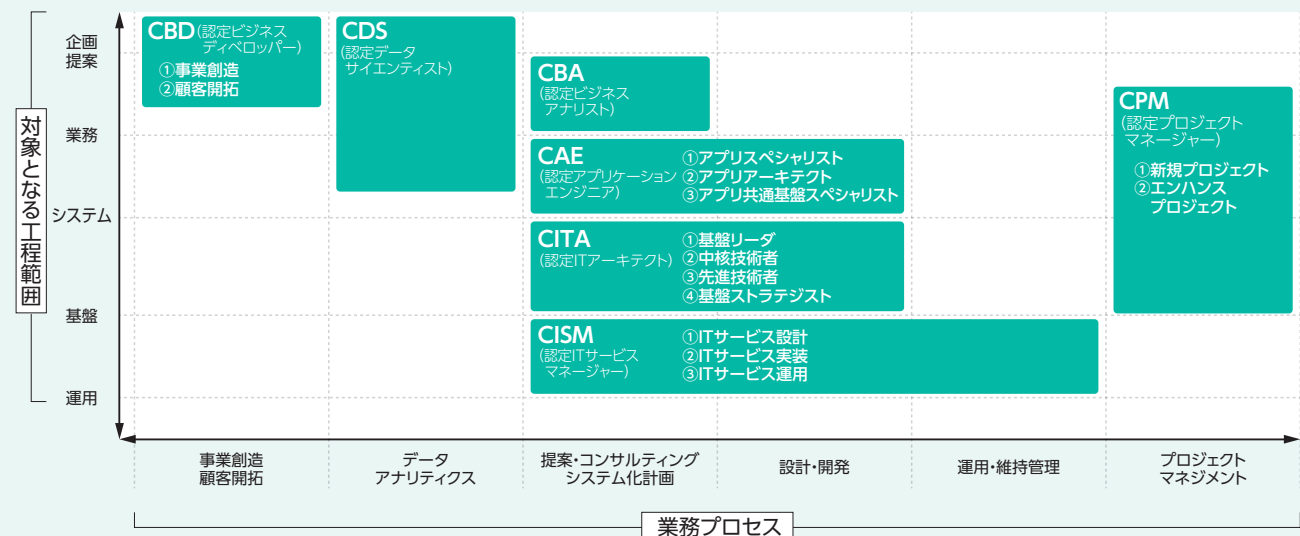
さらに、短期的な業績に伴う報酬だけではなく、持続的な企業価値向上の実現という中長期的な貢献へのインセンティブとして、退職手当、確定拠出年金制度、社員持株制度、E-Ship[®]などを導入しています。

※Employee Share Holding Incentive Plan: 従業員(Employee)が株式を保有する(Share Holding)ことにより、その後の値上がりインセンティブ(勤労意欲に対する報奨)として受取ることができる制度

キャリアフィールド(図1)

1	戦略コンサルタント
2	業務コンサルタント
3	システムコンサルタント
4	ストラテジスト
5	営業/アカウントマネージャー
6	プロジェクトマネージャー(新規)
7	プロジェクトマネージャー(エンハンス)
8	アプリケーションアーキテクト
9	IT基盤アーキテクト
10	アプリケーションスペシャリスト
11	アプリ共通基盤スペシャリスト
12	IT基盤スペシャリスト
13	ITサービスマネージャー
14	セキュリティスペシャリスト
15	研究員
16	データサイエンティスト
17	プロジェクト管理スペシャリスト
18	品質管理スペシャリスト
19	業務管理スタッフ
20	経営管理/本社スタッフ
21	システムエンジニア
22	コンサルタント

社内認定資格(図2)



日本企業トップクラスの人材投資

NRIの人材育成は、「OJT(On the Job Training)」を中心に、「研修」「自己研鑽」をあわせた3つの手段を有機的に結合させています。まずは、業務経験を通じたOJTの機会提供こそが最良の育成手段と考えており、研修はOJTで得た知識を整理し、理解を深めるための手段、または、OJTでは得られない知識・技能を習得するための手段として位置付けています。研修プログラム(図3)は、大きく「階層別プログラム」「キャリア別プログラム」に分かれています。「階層別プログラム」では、階層別・役職別カリキュラムに加えて、選抜型の経営人材育成のほか、職種別カリキュラム、女性活躍支援、ベテランキャリア形成などのプログラムを実施しています。「キャリア別プログラム」では、キャリアフィールド(図1)に沿った個々人の能力開発、社内認定を目指したキャリア開発などを意識して、多様な社員ニーズを満たせるよう多彩な研修プログラムを提供しています。さらに、各社員の資格取得や語学力向上の自己研鑽を支援する仕組みも整えています。

グローバル人材育成プログラム

NRIでは、中期経営計画(2019-2022)の成長戦略のひとつ「グローバル戦略」を推進できるグローバルビジネスリーダーを育成するため、多くの海外プログラムを実施しています。特に、社員をグローバルで活動する顧客企業の海外拠点に派遣し、1年程度グローバルビジネスを体験する「海外トレーニー制度」に力を入れています。これまでに、8年間で180名が海外16カ国に派遣されています。

また、「派遣留学」は、幅広い教養と見識及び高度な専門能力を獲得するための制度で、海外のビジネススクールでのMBA取得に加え、コンピュータサイエンス(MSE/MCS)や法務(LLM)などの学位取得も盛んです。中国やインドでプロジェクトマネジメントやデータサイエンスを学ぶ研修も実施しています。

研修プログラム体系(図3)

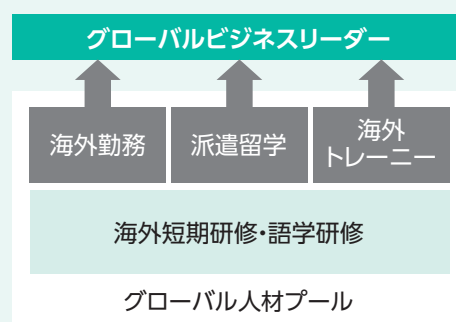
分類	若手			中堅		管理職・GM・部長		
	新人社員研修	専門職研修	副主任研修	主任研修	管理職研修	GM研修	部長研修	
階層別プログラム	ベテランキャリアプランワークショップ							
	女性リーダー育成研修				女性管理職研修 管理者向けインクルージョンセミナー			
経営人材	中堅選抜研修 (マネジメント知識・リーダーシップ・異業種交流等)				管理職選抜研修 選抜GM研修 選抜部長研修			
キャリア別プログラム	コンサル研修							
	ITスキル研修		キャリア基礎研修 (共通・選抜型)		キャリア実践研修 (キャリアフィールド別)		キャリア上級研修 (キャリアフィールド別)	
重点領域	DX人材育成プログラム							
	グローバル人材育成プログラム							
その他	自己研鑽支援プログラム							
	部門別育成プログラム(部門/グループ会社/グローバル)					部門別選別プログラム		

NRI(単体)の社員一人当たり年間研修費



日経WOMANキャリアのホームページ「人を活かす会社調査ランキング最新版」(調査実施は2015年6~7月)に掲載されている「社員一人当たり研修費」において、有効回答企業数454社中、NRIは2位にランキングされています。

NRIのグローバル人材育成プログラム



価値創造を支える仕組み



S (人材マネジメント)

DX人材の育成

長期経営ビジョン「Vision2022」及び中期経営計画(2019-2022)の成長戦略の柱である「DX戦略」を加速する人材を育成するプログラムを実施しています。従来の能力を備えたコンサルタント、システムエンジニアに、既存スキルを活かしながら活動領域をDX分野に広げてもらうリスキル教育を実施し、DX時代のNRIが目指す人材ポートフォリオへの戦略的な移行を進めています。

DX人材育成プログラム

AI(人工知能)、アナリティクス、ブロックチェーン、UXデザイン、アジャイル、マイクロサービスなど、DX時代に必要なケイパビリティの強化を目指し、従来の入社年次にあわせたスキル養成に加えて、年次横断でのDXスキル獲得のための研修を用意しています(図1)。基礎知識やITスキルのみならず、実践ノウハウ、最新のビジネスユースケース、NRIらしい深い洞察や先鋭的なビジネスインサイトを共有するような、多彩なカリキュラムを整備しています。

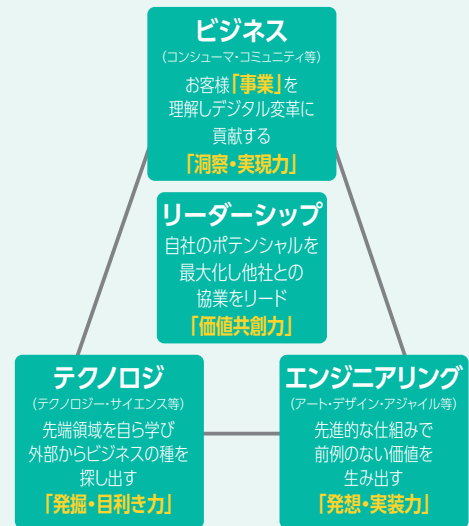
また、国内外の研究機関(大学院等)やデータサイエンティスト(DS)協会などの外部団体や企業との連携を積極的に行い、アカデミックな知見・先進的な事例を数多く取り込むなど、より高度な学びの場の設定や、社員の人脉形成・活躍の場づくりなども支援しています。これらは、「まなぶ機会」「いくせいの機会」「つながる機会」「かつやくの機会」を軸にカリキュラムが企画・計画され、より効果の高いスキル習得のチャンスを得られるように構成されています(図2)。

キャリアフィールドについては、2012年に「データサイエンティスト」を設定、2017年に「認定データサイエンティスト」を制度化するなど、データサイエンス人材の育成にも力を入れています。

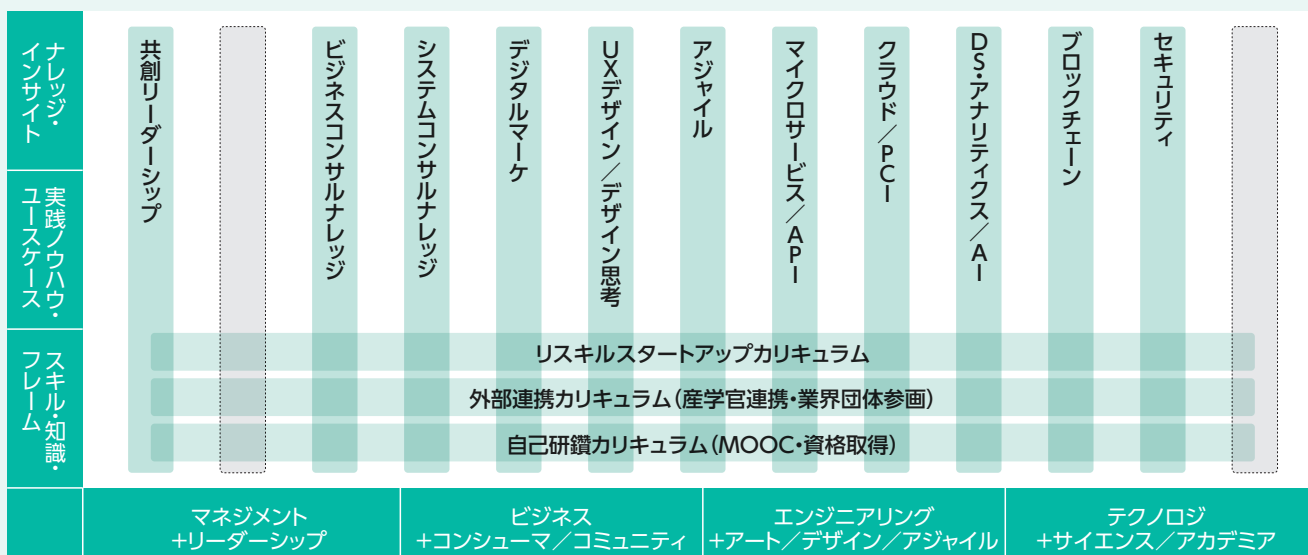
DX戦略の遂行に必要な人材を育成するため、ケイパビリティごとにスキルの習熟度に応じたランクを設定しています。育成人数の目標を定めて、プログラムの企画運営を行っています。

DX人材の育成方針(目指す人材像)

社員一人ひとりがこれまでのキャリアで培ったスキルを活かしながら、DX時代を生き抜くエッセンス(下記)をプラスし、DX時代をリードする人材になることを目指します。



DX人材育成プログラム(図1)



4つの学びの場 (図2)

<p>1 まなぶ機会 一人ひとりが、新領域に挑戦するための学習機会を得る</p> <ul style="list-style-type: none"> ●単純なスキル・事例研究に加えて、NRIらしい高度なナレッジ共有、独自のインサイトも学べる研修 ●一人ひとりの状況に応じ、自分のペースで学べるコース、未経験者やベテランなど、どの層でも学べる基礎を学ぶコースも設置 ●Coursera、大学講座、資格取得などで自己研鑽 	<p>2 いくせいの機会 有識者として後進育成に貢献し、自らも学ぶ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●DX有識者会議で、社内研修や育成施策を企画し、OJT/OFFJTの高度な融合を促進する施策を主導する ●社内外の研修講師、産学連携の大学教授、イベント登壇、インターン生の指導などの後進を育成する機会 ●他者に教える機会を通じて、体系化や内省による、より深い学びにつなげていく
<p>3 つながる機会 社内ネットワーク形成による個の力の増強</p> <ul style="list-style-type: none"> ●DX有識者会議に参画し、人材情報・案件情報の集約を基にした社内高度人材の人的交流、インサイト共有、組織力強化の施策を主導する ●社内のDX関連のCoE組織の機能強化、コンサル・ソリューションの連携強化、高度人材候補の発掘によるジョブアサインの活性化、高度なナレッジの普及浸透を促進する ●これらの施策を通じて、社内リソースと情報の融合を促進し、個々の能力発揮を補強する 	<p>4 かつやくの機会 NRIのプレゼンスを高めつつ、自分自身の成長にもつなげる</p> <ul style="list-style-type: none"> ●外部講演、新聞記事・Web記事掲載などの情報発信、業界団体の理事や委員派遣などの外部連携への、戦略的な人材アサイン ●NRIのブランディング強化の機会を通じて、自己成長のきっかけにする

価値創造を支える仕組み

「DXフォーラム」の開催

NRIがプロジェクトで蓄積したDXに関するナレッジや、NRIらしいビジネスインサイトを社内で共有し合うことを目的に、2018年9月、横浜において「NRI DXフォーラム」を開催しました。

今回のフォーラムは、テーマを「アナリティクス」に定めて、講演・展示・対談イベントなどを実施し、DXの展望や事例について共有が図られました。国内外6カ所の拠点への映像配信等による視聴者を含め、500名以上の社員が参加しました。

「デジタル化は未来をどう変えるか?」と題して行われた対談イベントでは、デジタル化の最新動向や研究を紹介するとともに、デジタル化がもたらす変革の中で中長期的に目指すべき方向について、登壇者と28名の現場からの参加者が熱い議論を交わしました。



講演する此本及び会場の様子と対談イベントの様子

「みなとみらいトレーニングスクエア」の開設

2018年7月、NRI横浜総合センターに新たな研修施設「みなとみらいトレーニングスクエア」がオープンしました。会社の変革を担う人材の育成のための鍛錬の場であるとともに、社員が気軽に集まることができるコミュニケーションの場として、人材戦略の新拠点が始動しています。



研修の様子

オープニングセレモニーの様子



S (人材マネジメント)

ダイバーシティ・マネジメント

NRIでは、人種・国籍・性別・年齢・障がいの有無・性的指向などを問わず、多様な価値観を持つ社員一人ひとりが、成長機会を得て生き活きと働き、挑戦していくことができる職場環境づくりを促進しています。

人権に関する方針

NRIグループは、2015年3月期に「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ILO宣言」を尊重することを謳った人権方針を策定しました。2019年2月には人権方針を改訂し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施をコミットするなど、人権尊重の取組みの強化に努めています。

女性活躍推進

NRIでは2008年に社長直轄のプロジェクトとしてNRI Women's Network (NWN)を立ち上げ、「女性のキャリア形成支援」「仕事と育児の両立支援」「企業風土の醸成」の3つを柱とした活動を展開してきました。

女性社員比率が増加し、女性が働き続けることが当たり前となった現在、プロフェッショナルとして活躍し続けることに重きをおいて、「リーダー育成プログラム」などのキャリア形成支援策を実施しています。2018年より、女性役員が講師を務める「女性リーダー養成塾」を開始したほか、2019年2月に管理職向けセミナーを実施しています。

出産・育児・介護支援

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。育児休業をはじめとする制度に加えて、2017年1月に「パートナー出産休暇」を制定し、男性社員に向けた両立支援にも力を入れています。同年6月に横浜総合センターに開園した、事業所内保育所「ゆめみさと保育園」により、社員の希望するタイミングでの復職とキャリアプラン構築を支援しています。

また、介護休業や介護短時間勤務などの制度の充実により、社員の仕事と介護の両立も支援しています。

障がい者の活躍推進

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、働き方改革に貢献できるように、会議室やライブラリーのセッティング、研修支援、社内便の集配送、用度品管理等のほか、社員へのマッサージサービスなども行っています。

また、障がい者雇用及び特例子会社の経営課題や動向に関する定点調査と発表を行うなど、障がい者の雇用機会拡大に向けて取り組んでいます。なお、2019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166名(雇用率2.45%)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。

NRIグループ人権方針
<https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies>

女性活躍推進法に基づく行動計画

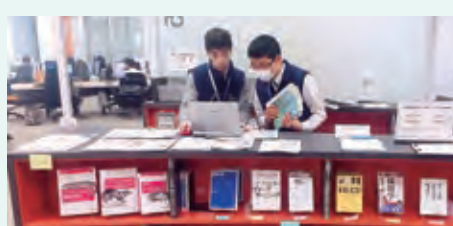
期間	2019年4月～2023年3月
目標	<ol style="list-style-type: none"> 1. 女性管理職比率を2023年3月期末までに8.5%以上にする (女性管理職を100名以上新たに登用する) 2. 女性の採用比率を30%以上にする 3. 管理職に対するダイバーシティ・マネジメントに関するさらなる意識啓発を行う
取組み	<ol style="list-style-type: none"> 1. 管理職育成を目的とした女性社員向けリーダー育成プログラムを継続する 2. 女性学生の応募増加施策を継続する 3. 多様な個性や価値観を持つ社員に対する管理職のマネジメント責任及び育成責任の啓蒙施策を実施する 4. 社員が多様な働き方を選択できるための、制度改革を実施する



管理職向け「ダイバーシティ&インクルージョンセミナー」の様子



事業所内保育所「ゆめみさと保育園」



雑誌・書籍コーナーで働くNRIみらいの社員



S (人材マネジメント)

働き方改革の取組みと健康経営

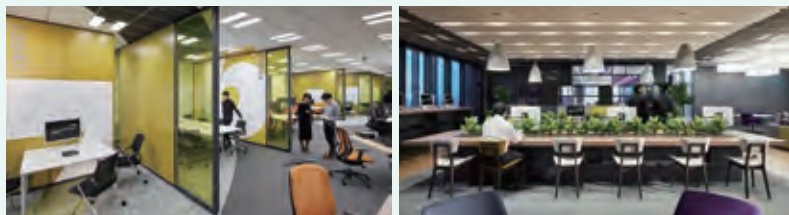
NRIでは、働き方改革を進めることで、長時間労働を抑えてワーク・ライフ・バランスの向上を促進し、自身の健康や家庭生活も大切にしながら能力を十分に発揮できる環境を目指しています。

働き方改革の取組み

NRIでは、1994年より、当時の日本としては先進的な取組みとして裁量労働制を取り入れており、「時間にとらわれない働き方」を促進してきました。

また、2016年から2017年にかけて、東京・横浜・大阪の各拠点を新たなオフィスビルに移転し、「ヒト・モノ・コト・情報・目的をつなげ、新しい価値を生み出す」コンセプトの下、「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。テレワークやサテライトオフィスの利用も拡大しており、2018年3月期に発足した働き方改革推進委員会を中心に、より一層、生産性高く柔軟な働き方の実現を後押ししています。2018年7月のテレワーク・デイズには延べ約6,000名のNRI社員が参加しました。

こうした働くインフラに加え、事業本部ごとに業務の内容や特性にあわせた「働き方改革」に取り組むなど、多様な人材が共創できる企業文化を醸成しています。



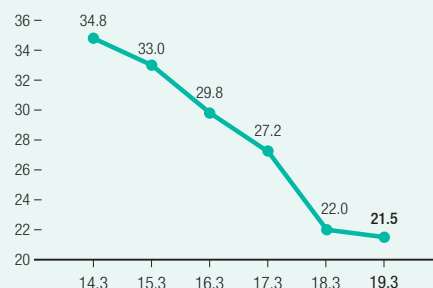
新たなワークスタイルを実現する新オフィス

健康経営

社員のQOL (Quality of Life) の向上に資する「健康経営^{*}」の実現を目指すために、NRIでは、健康経営担当チーフヘルスオフィサー (CHO: Chief Health Officer) を任命し、4つの活動目標を軸に、組織の活性化や生産性向上に向けて、様々な制度の整備や取組みを進めています。

^{*}従業員健康支援を通じて会社の益を生もうとする経営方針のこと。健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標

社員一人当たりの月間平均残業時間の推移 (時間)



NRI健康宣言2022

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

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

NRIに対する外部評価

- 2017年に「えるぼし」で最高位(3段階目)の認定 (女性活躍推進法に基づく厚生労働大臣の認定)
- 2017年、2018年、2019年と3年連続で「なでしこ銘柄」に選定 (東京証券取引所と経済産業省が選定する女性活躍推進に優れた企業)
- 2007年より「くるみん」の5期連続取得、2018年「プラチナくるみん」の特例認定 (「次世代育成支援対策推進法」に基づく子育てサポート企業の認定)
- 2017年、2018年、2019年と3年連続で健康経営優良法人 (大規模法人部門)「ホワイト500」に認定





G (ガバナンス)

NRIのコーポレート・ガバナンス

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

なお、NRIのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び取組み方針を明らかにするため、「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を公開しています。



NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン

<https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/company/governance/guideline20181214.pdf>

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

① ステークホルダーとの協働

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

② 情報開示とコミュニケーション

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

③ コーポレート・ガバナンス体制

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

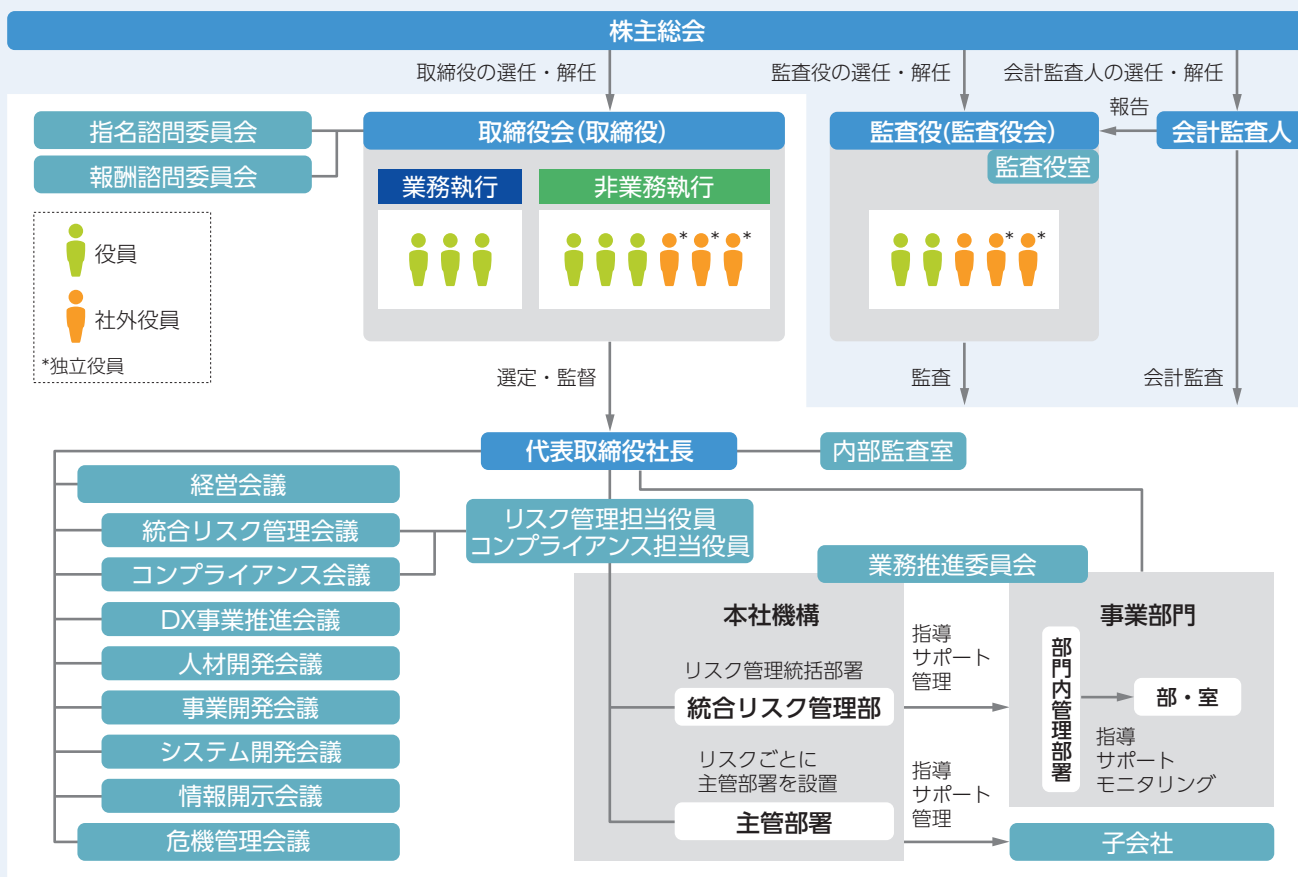
2001年以降のコーポレート・ガバナンスの主な取組み内容

2001年	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業理念の制定 ● 東京証券取引所第一部上場
2002年	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営と執行の分離を進めるため、執行役員制度を導入 ● 取締役の員数を20名以内に減員し、社外取締役を選任 ● 監査役の監査機能の強化のため、社外監査役を増員
2003年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「NRIグループ倫理綱領(2010年「NRIグループ企業行動原則」に改訂)」及び「NRIグループビジネス行動基準」を制定
2005年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の報酬等について透明性の向上を図るため、社外の有識者で構成される報酬諮問委員会を設置
2006年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の員数を15名以内に減員
2008年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「長期経営ビジョン」を初めて開示(Vision2015) ● 株主の権利行使機会の拡大のため、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加
2010年	<ul style="list-style-type: none"> ● 監督と執行の分離を図るため、取締役会の議長に、非業務執行取締役を選任
2012年	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務遂行上発生しうるリスクを適切に管理するため、統合リスク管理部を新設
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を2名から3名に増員 ● 独立社外取締役及び独立社外監査役で構成する独立役員会議を設置 ● 「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定 ● 「NRIグループ企業行動原則」の全面改訂
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ● 「中期経営計画」を初めて開示(2017年3月期～2019年3月期) ● 取締役会の実効性評価を導入
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役を主要な構成員とする指名諮問委員会を新設 ● 報酬諮問委員会の主要な構成員を、社外の有識者から独立社外取締役に変更
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役に対する中長期インセンティブとして「譲渡制限付株式報酬制度」を導入

コーポレート・ガバナンス体制

(2019年7月1日現在)

取締役会・監査役会についてはP.65-66参照
内部統制/倫理・コンプライアンスについてはP.69-70参照



各委員会・会議体の役割と活動

指名諮問委員会	独立社外取締役を主要な構成員とし、取締役、監査役及び社長等の役員人事に関する事項について、客観的かつ公正な観点から審議する。
報酬諮問委員会	独立社外取締役を主要な構成員とし、取締役の報酬等の体系及び水準について、客観的かつ公正な観点から審議する。
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。
統合リスク管理会議	代表取締役社長の指示に基づき、リスク管理に関する重要事項を審議する。
コンプライアンス会議	代表取締役社長の指示に基づき、倫理・法令等の遵守体制の整備、再発防止等、倫理・コンプライアンス経営の推進に係る重要事項を審議する。
DX事業推進会議	代表取締役社長の指示に基づき、デジタルトランスフォーメーション(DX)事業の推進に関する重要事項を審議する。
人材開発会議	代表取締役社長の指示に基づき、社員の能力開発及び育成に関する重要事項を審議する。
事業開発会議	代表取締役社長の指示に基づき、研究開発、企画事業、有価証券取得等の投資に関する重要事項を審議する。
システム開発会議	代表取締役社長の指示に基づき、ITソリューションに係るシステム等の顧客への提案・見積り、開発及びリリースに関する重要事項を審議する。
情報開示会議	代表取締役社長の指示に基づき、有価証券報告書等の開示に関する重要事項を審議する。
危機管理会議	代表取締役社長の指示に基づき、危機発生時における迅速な体制の整備と支援等を行う。
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。

価値創造を支える仕組み



G (ガバナンス)

取締役会・監査役会の体制と責務

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

取締役会は、業務執行の権限及び責任を大幅に執行役員等に委譲し、専ら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、代表取締役を中心に執行役員等が参加する経営会議を週1回開催し、経営全般の重要事項の審議を行っています。

取締役会の体制と責務

NRIの取締役は、社外取締役3名を含む9名です。

取締役会は、月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。

取締役会の体制

- 取締役会は、非業務執行取締役、業務執行取締役及び社外取締役でバランスよく構成
- 独立社外取締役は原則3名、少なくとも2名以上選任
- 取締役は15名以内とし、取締役会全体として、当社事業、企業経営、IT技術、財務、金融等に関する経験、知見等のバランスや多様性を考慮した構成とする

取締役会の諮問機関

NRIでは、独立社外取締役を主要な構成員とする以下の2つの諮問機関を設置しています。

- 指名諮問委員会: 取締役、監査役及び社長等の役員人事に関する事項を審議
- 報酬諮問委員会: 役員報酬に関する事項を審議

取締役会の主な責務

- 中期経営計画及び事業計画を含む経営の基本方針、重要な人事など、法令、定款及び「取締役会規程」で定められた重要事項の決定
- 上記の重要事項を除く業務執行の意思決定の、業務執行取締役及び執行役員等への委任と監督
- 中期経営計画の実現への努力と、仮に業績目標が未達に終わった場合の原因・対応の分析、分析結果の次期以降の計画への反映
- 企業理念や行動指針、具体的な経営戦略等を踏まえた、社長の後継者計画の策定・運用への主体的な関与、適切な監督
- 取締役(社外取締役を除く)及び執行役員等の報酬等の、持続的な成長に向けた健全なインセンティブ付け
- コンプライアンスや財務報告に係る内部統制等のリスク管理体制の整備とその運用の監督

監査役会の体制と責務

NRIの監査役は、社外監査役3名を含む5名です。

監査役会は、監査の方針その他監査に関する重要事項の協議・決定及び監査意見の形成・表明を行います。

監査役会の体制

- 監査役会は、独立性確保のため半数以上を社外監査役で構成
- 独立社外監査役は2名以上選任
- 監査役には、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者を1名以上選任

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。

監査役の主な責務

- 取締役会その他の重要な会議に出席するほか、必要に応じて役職員に対して報告を求め、取締役の職務執行を厳正に監査
- 会計監査人から監査計画、監査実施状況の報告を受けるほか、NRIの内部監査部門である内部監査室から内部監査結果の報告を受けるなど、会計監査人及び内部監査室と連携して監査
- リスク管理統括部署から、各種規程の遵守状況のモニタリング結果等の内部統制の状況に関する報告を適宜受ける

取締役の体制(2019年7月1日現在)

氏名	地位・担当等	執行・社外・独立	取締役在任年数	出席回数 19.3期	選任理由
このもと しんご 此本 臣吾 (1960年2月11日生)	代表取締役 会長兼社長	業務執行	4年	取締役会 14/14回	2016年より代表取締役社長として当社グループの経営を担っており、当社の経営に関する豊富な経験と実績を有している。また長期経営ビジョン[Vision2022]及びビジョン達成に向けた中期経営計画を策定・推進している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
ももせ ひろのり 百瀬 裕規 (1961年9月15日生)	取締役 副会長	非業務執行	新任	—	野村證券(株)の執行役員及び専務(執行役員)等を歴任し、当社の主要事業分野の一つである証券業界における長年にわたる経験をお持ちである。その経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を活かして当社の経営を監督していただくため。
うえの あゆむ 上野 歩 (1960年3月15日生)	代表取締役 副社長	業務執行	4年	取締役会 14/14回	産業ITソリューション事業分野における長年にわたる業務執行経験と実績を有している。また、海外におけるM&A等、ビジネス部門管掌として事業成長を主導している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断した。
ふかみや すお 深美 泰男 (1960年8月12日生)	代表取締役 専務執行役員	業務執行	新任	—	金融ITソリューション、産業ITソリューションの各事業分野及びコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。また、アジア・欧州地域におけるグローバル事業についても現地法人の経営を担うなど、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に活かせるものと判断した。
しまもと ただし 嶋本 正 (1954年2月8日生)	取締役	非業務執行	11年	取締役会 14/14回	代表取締役社長を6年務めるなど、当社の経営に関する豊富な経験と実績を有している。また、取締役会議長として取締役会の適切な運営と活性化に努めているほか、指名諮問委員会の委員長として、役員人事の客観性及び公正性の確保に努めている。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。
うすみ よしお 白見 好生 (1958年7月1日生)	取締役	非業務執行	2年	取締役会 14/14回	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。また報酬諮問委員会の委員長として、取締役の報酬決定等の客観性及び公正性の確保に努めている。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断した。
どい みわこ 土井 美和子 (1954年6月2日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	4年	取締役会 14/14回	情報技術分野における研究開発部門の研究者及び責任者としての長年にわたる経験をお持ちである。社外取締役となること以外の方法で会社の経営に関与されたことはないが、その経歴を通じて培われた専門家として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。
まつぎき まさとし 松崎 正年 (1950年7月21日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	3年	取締役会 14/14回	長年にわたりコニカミルタ(株)の経営に携わってこられた。その経歴を通じて培われた企業経営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の経営を監督していただくため。
おおみや ひであき 大宮 英明 (1946年7月25日生)	取締役	非業務執行 社外 独立	1年	(2018年6月 22日就任以降) 取締役会 9/11回	長年にわたり三菱重工(株)の経営に携わってこられた。その経歴を通じて培われた企業経営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の経営を監督していただくため。

監査役の体制(2019年7月1日現在)

氏名	地位・担当等	社外・独立	監査役在任年数	出席回数 19.3期	選任理由
ほらだ ゆたか 原田 豊 (1960年3月11日生)	監査役 (常勤)	—	3年	取締役会 14/14回 監査役会 17/17回	金融ITソリューション、コンサルティングの各事業分野における長年にわたる業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社取締役の職務執行の監査に活かせるものと判断した。
きたとう こうへい 佐藤 公平 (1961年4月18日生)	監査役 (常勤)	社外	1年	(2018年6月 22日就任以降) 取締役会 11/11回 監査役会 13/13回	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お持ちである。その経歴を通じて培われた豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。
にしむら もとや 西村 元也 (1962年7月23日生)	監査役 (常勤)	—	新任	—	コンサルティング、金融ITソリューションの各事業分野及びコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有している。その経歴を通じて培った経験と見識が当社取締役の職務執行の監査に活かせるものと判断した。
やまざき きよたか 山崎 清孝 (1953年4月4日生)	監査役	社外 独立	5年	取締役会 14/14回 監査役会 17/17回	監査法人の代表社員を務められ、公認会計士としての長年にわたる経験をお持ちである。社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与されたことはないが、その経歴を通じて培われた財務・会計に関する豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社取締役の職務執行を監査していただくため。
おおくほ のりあき 大久保 憲朗 (1959年5月22日生)	監査役	社外 独立	2年	取締役会 13/14回 監査役会 16/17回	長年にわたり日本たばこ産業(株)の経営に携わってこられた。その経歴を通じて培われた企業経営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。



G (ガバナンス)

取締役・監査役の報酬等

取締役の報酬制度

役職位を基本としていますが、業績の一層の向上を図るため、業績連動性を重視した制度としています。その水準は、情報サービス産業におけるリーディングカンパニーたるべき水準を、市場水準及び動向等を参考に決定しています。

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

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

なお、社外取締役には、b.賞与及びc.株式関連報酬は支給しません。

取締役の報酬等の総額の上限: 年10億円(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)

うち、c.株式関連報酬として、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権

長期インセンティブ株式報酬: 年1億2千万円以内

中期インセンティブ株式報酬: 年2億8千万円以内

合計で年4億円以内

a. 基本報酬	● 役職位に応じた固定給(本人給と役割給)
b. 賞与	● 短期インセンティブ報酬として位置付け、当年度の業績を反映し、役職位の違いを加味して決定
c. 株式関連報酬 (譲渡制限付株式報酬)	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株式保有を通じた株主との価値共有の促進という観点から、株式関連報酬として譲渡制限付株式報酬(譲渡制限付株式取得の出資財産とするための金銭報酬)を支給 ● 割当てを受ける株式数は役職位に応じて決定。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

【長期インセンティブ株式報酬】

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
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

+

【中期インセンティブ株式報酬】

中期経営計画に代表される当社の中期的な業績及び株価の上昇に向けた中期インセンティブ
譲渡制限期間は割当日から3～5年の間

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。2019年3月期の取締役等の報酬における構成要素のおおよその割合は、基本報酬を「1」とした場合、賞与は「0.6」、株式関連報酬は「1.1」となり、固定報酬「1」に対して業績連動報酬は「1.7」となります。

(固定報酬) 基本報酬 【1】	(業績連動報酬)【1.7】	
	(短期業績連動報酬) 賞与 【0.6】	(中長期業績連動報酬) 株式関連報酬 【1.1】

(注) 1. 2019年3月期の取締役会(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。

監査役の報酬制度

監査役の報酬等は、監査役の協議により決定しています。

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

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

監査役の報酬等の総額の上限: 年2億5千万円

a. 基本報酬	● 本人の経験・見識や役割等に応じた固定給
b. 賞与	● 常勤の監査役を対象とし、当年度の業績を反映して決定

役員区分ごとの報酬等の総額等

2019年3月期における役員の報酬等の額は次のとおりです。

2019年3月期の代表取締役社長 此本 臣吾の報酬総額(115百万円)と従業員の平均年間給与(12百万円)との報酬比率は9.4:1です。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)						対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬				その他	
			基本報酬	賞与	ストック オプション	譲渡制限付 株式報酬		
取締役 (社外取締役を除く)	415	200	112	60	39	212	2	6
監査役 (社外監査役を除く)	82	58	22	0	—	23	1	2
社外役員	105	93	11	—	—	11	0	8

- (注) 1. 上記には、2018年6月22日開催の第52回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2人及び社外役員2人を含んでいます。
2. 「ストックオプション」は、新株予約権の公正価値の総額を、新株予約権の割当日から権利行使開始日までの勤務期間に応じて均等に費用化しており、2018年3月期以前に付与されたものについて、2019年3月期において費用計上された金額を記載しています。なお、監査役のストックオプションは、監査役就任前に付与されたものです。
3. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2019年3月期において費用計上された金額を記載しております。
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、前ページに記載した取締役等の報酬における各報酬要素の割合と異なります。
5. 「その他」には、確定拠出年金の掛金及び傷害保険の保険料を記載しています。

取締役会の実効性評価(2019年3月期)

2019年3月期の取締役会の実効性評価を実施しました。実効性評価により、当社取締役会の現状を確認し、今後の取締役会の運営改善に努めています。

評価手法	<ul style="list-style-type: none"> ● 全取締役・監査役を対象にしたアンケート調査 ● 独立役員との意見交換 ● 上記アンケート・意見交換の結果を基に取締役会で議論
評価結果	<ul style="list-style-type: none"> ● 以下の点から、取締役会の実効性は概ね確保されていると評価 <ul style="list-style-type: none"> ・独立社外取締役3名を含む多様な経験に基づくメンバーで構成、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 ・自由闊達で建設的な議論・意見交換が行われている ・個々の取締役はNRIの経営理念や経営計画等を理解した上で、それぞれの知見に基づいて活発に審議を行い、取締役としての職責を果たしている
さらなる実効性の向上に向けた課題	<ul style="list-style-type: none"> ● より質の高い議論・意思決定ができるようにするため、取締役会への情報提供や会議運営上の工夫に取り組む



G (ガバナンス)

内部統制／倫理・コンプライアンス

内部統制システム

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

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

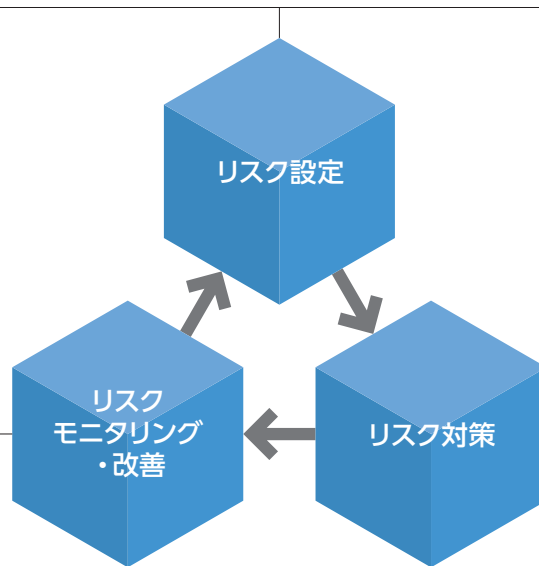
内部統制システムの構築に関する基本方針
<https://www.nri.com/jp/company/internal>

リスク管理PDCAサイクル

●NRIグループの業務遂行上発生しうるリスクを「経営戦略」「業務活動」「法令遵守」等、13項目に分類し、さらに細分化したリスク項目に対して、年度ごとに、リスクごとの主管部署が、その重要度や影響度を考慮の上で、リスク評価・リスク項目見直しを実施します。

●リスク管理統括部署は、評価を取りまとめた上で、「統合リスク管理会議」において議論を行い、管理すべきリスクを設定します。また、特に重要度・影響度が高い「重点テーマ」(※下記参照)を選定します。

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



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

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

2020年3月期の
 リスク管理に関する
 重点テーマ*

- I 稼働システムの品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
- II 情報セキュリティ管理態勢の高度化
- III プロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底
- IV グローバル化に相応しいガバナンス態勢の整備
- V 働きやすい労働環境の整備
- VI 事業継続責任を果たすための適切な備え

内部監査室による社内監査

代表取締役社長直属の組織である内部監査室(社員21名)が、リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、取締役の職務執行の効率性を確保するための体制等について、NRIの監査を行っています。

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

グローバル・ガバナンスの強化


グローバル化の推進により、NRIの海外事業は、14カ国・地域42拠点(2019年6月現在)に及んでおり、ガバナンスの強化が急務となっております。買収した子会社に対しては、取締役会でのコントロールを原則に、各子会社の中核人材とのコミュニケーションを重視しています。また、地域統括会社等を通じたグローバル方針の浸透と経営管理の強化を進めるとともに、グローバル・スタンダードの経営管理を推進すべく、IFRS導入を検討しています。

地域統括会社等を通じた経営管理

地域統括会社等		担当地域
NRI 本体	NRI Australia (メルボルン)	豪州
	NRI Holdings America (ニューヨーク)	アメリカ
	NRI Asia Pacific (シンガポール)	アジア
	NRI北京 (北京)	中国本土
		国内・欧州

倫理・コンプライアンス体制


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

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

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

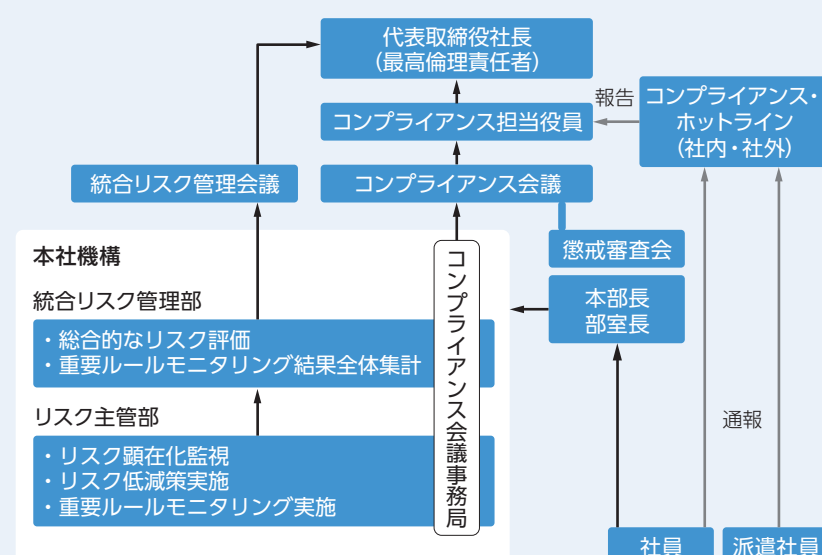
それらの原則や指針が遵守され、会社の経営が確実に正しい方向に向かっていることを確認するために、12項目からなる「重要なルール」を作成し、モニタリングしています。

役員及び社員に対し、コンプライアンス意識向上を目的とした定期的な研修や、個別の業務に必要な法律知識等の教育を実施し、その中で、公務員への贈賄・ファシリテーション・ペイメントの禁止や独占禁止法の遵守の重要性などについても周知徹底を図っています。

 NRIグループの人権方針
 NRIグループの贈賄禁止に関する方針
 NRIグループの独占禁止法等遵守の方針
<https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies>

NRIでは、公益通報者保護法に基づいて公益通報運用規程を定め、国内グループ社員がコンプライアンス関連の問題を相談できる窓口として、社内・社外に「ホットライン」を設定しています。


コンプライアンス情報伝達プロセス



RULE BOOKによる 役職員への周知・徹底

役員及び社員が高い倫理観を持ち、法令等を遵守するため、NRIにおける行動指針等を冊子にまとめて解説した「RULE BOOK(役職員が守るべき重要なルール)」を作成し、周知徹底することで、これをコンプライアンス体制の基盤としています。



G (ガバナンス)
 **社外役員メッセージ**



社外取締役メッセージ

取締役
 松崎 正年

助言ではなく監督する立場

私が社外取締役をお受けする際に重視する点のひとつに、企業のトップがガバナンスの向上に熱意を持っていることがあります。NRIからの就任要請をお受けしたのは、「ガバナンスをしっかりとやりたい」という明確な意思表示があったためでした。また、「監査役会設置会社ではあるが、監督と執行を明確に分ける」という方針に共感したこと、さらに、私個人に対しては「ガバナンス改革を含めた経営改革とグローバル経営の知見を期待する」という役割の明示があり、お役に立てるのではないかと考えました。

私自身の経験を通じて、社外取締役の役割は経営に対する助言ではなく監督だと考えます。そして何より質問が大切です。NRIの取締役会でも、「この先どのようなリスクが起こりうるか」という“職業的懐疑心”を持って質問することで経営を監督しています。

NRI流の実効性を確保した機関設計

機関設計の望ましいあり方について様々な声が聞かれますが、私は、経営者が目指すガバナンスをしっかりと考えた上で、それを実現するために適したあり方を選べばよいと考えています。NRIはまさにその好例です。監査役会設置会社であっても報酬・指名に関しては諮問委員会を設け、社外の目を取り入れる工夫があります。また、議論のプロセスも非常に透明性が高く、CEOをはじめとする役員のスクセッションについても、次の人材を系統的に選抜・育成するための枠組みがNRIにはあり、指名諮問委員会でもそれに沿って議論、取組みがなされています。

取締役会においては、社内外の取締役及び監査役が役割を分担し、実効性を伴った議論が行われています。執行3名、非執行3名、社外3名という取締役会も、NRI流の実効性の高い構成になっていると考えます。例えば、豪州でのM&Aに関する議論では、各人の経験を踏まえた厳しい意見や意義深い質疑が交わされました。その結果、幅広い視点から必要な論点が洗い出され、取締役会として冷静な意思決定ができたと思っています。

リスクテイクの環境整備を

新しい中期経営計画の軸のひとつであるグローバル展開については、進出先が広がればリスク要因も増えますから、まずは豪州中心に展開するという現在の方向性は妥当と考えます。今後のリスクへの備えも、グローバル・ガバナンスの強化のために新設したグローバル本社機構によって適切に実行されると期待しています。とはいえ、M&Aで取得した会社にどこまでNRIが入り込むかなど、グローバル経営においては様々な新しい課題に直面することになります。NRIには、これらの経験を、企業としての知見を深めることにつなげて欲しいと思います。私は今後も、M&Aの本来の目的から外れていないかという観点から指摘を続けていきます。

一方、必ずしもブレーキを踏むことだけが社外取締役の役目ではないと考えています。グローバル化などの新たな取組みにあたっては、「どれだけの覚悟があるのか」をお訊きし、成長に必要であれば、リスクテイクの環境を整えることも、社外取締役の役割だと思っています。



社外監査役メッセージ

監査役
大久保 憲朗

“躓きの石”にスポットライトを当てる

社外監査役として私は、執行の方々から見れば当たり前に見えるようなことであっても、少しでも疑問を感じたら素朴に質問や指摘をするように心がけています。どんなに素晴らしい組織でも、規模が大きくなるほど多数の事案のどこかに必ず問題の芽はあります。表面的には問題なさそうに見える場合でも、ガバナンスの観点から“躓きの石”になると思われる点や、将来に向けてよい準備材料になり得る点にあえて着目し、指摘しています。

こうした社外監査役の指摘に対し、NRIの執行サイドは真摯に対応しています。NRIには、監査役と代表取締役が定期的に意見交換する機会が設けられており、また監査役の指摘から始まった事案を取締役会で取り上げ、対応策を議論した上で現場に展開するという場面を何度も経験しています。この地道な努力の積み重ねが、予期せぬ大型不採算案件をここ数年概ね抑制できているように、高水準のリスク管理に結実していると思います。

成長戦略の実現に向けた挑戦を支援

NRIの足元の業績は良く、リスクもしっかり管理されていますが、業績の良い時ほど現状に過剰適応することなく、将来に向けて投資し、企業の変化を促す準備が必要です。NRIの中期経営計画では、DX戦略やグローバル化の加速が戦略の柱になっていますが、DXでの新たなビジネスモデル創出や、価値観の異なる海外企業のマネジメントなど、NRIがこれまであまり経験しなかった課題に多く直面することになるでしょう。

こうした新しい挑戦の過程では、私の経験上、「異能」がもたらす組織の多様性がエネルギーになります。NRIにはコンサルティングやシステム開発のプロジェクトを責任を持ってやり遂げる優秀な人材が多く育っていると思いますが、今後のさらなる成長に向けては、「異能」な人材を認めて投資し、そして失敗を恐れず挑戦できる環境を構築していくことが一層必要になると考えています。もちろん、これらに対する適切なリスク管理の環境整備も必須です。

いかなる企業であっても、持続的な成長のため、企業自身が挑戦を続けることは避けられません。NRIの成長戦略の実践に際し、社外監査役として想定されるリスクをしっかりと指摘することを通じ、戦略実現のお手伝いができればと思っています。

情報システムへの社会の期待に応え続ける

情報システムに対する社会の依存度は、ここ数十年で一変し、セキュリティに対する社会の要請は格段に向上しつつあります。システム事業のブランドは、性能やコストなど様々な要素から醸成されますが、セキュリティ品質のウエイトが増していることは間違いないでしょう。NRIは「安全安心社会の共創」を目指すべき社会価値のひとつに掲げており、社会における情報システムのセキュリティの重要性は当然認識されていますが、最重要社会インフラを背負っていることに、経営はもちろん、社員一人ひとりが今後一層強い自覚を持たなければなりません。社会が求めるセキュリティ管理の水準にNRIが応え続けるように、監査役として客観的な立場から気付いたリスクを指摘することを通じ、貢献していきたいと考えています。

G (ガバナンス)
役員一覧

取締役



このもと しんご
此本 臣吾 業務執行
1960年2月11日生
代表取締役会長兼社長 (464百株)

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



ももせ ひろのり
百瀬 裕規 非業務執行 新任
1961年9月15日生
取締役副会長 (―)

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



うえの あゆむ
上野 歩 業務執行
1960年3月15日生
代表取締役副社長 ビジネス部門管掌 (254百株)

1983年4月 当社入社
2008年4月 当社執行役員 経営ITイノベーションセンター副センター長
2013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
2015年4月 当社専務執行役員 流通・情報通信・産業ソリューション事業、中国・アジアシステム事業担当、産業ITイノベーション事業本部長
2015年6月 当社取締役 専務執行役員 流通・情報通信・産業ソリューション事業、中国・アジアシステム事業担当、産業ITイノベーション事業本部長
2016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、産業ITソリューション部門管掌、コンサルティング事業担当
2018年4月 当社代表取締役副社長 ビジネス部門管掌(現任)



ふかみ やすお
深美 泰男 業務執行 新任
1960年8月12日生
代表取締役 専務執行役員
コーポレート部門管掌 (213百株)

1983年4月 当社入社
2011年4月 当社執行役員 流通・情報通信ソリューション事業本部副部長
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(現任)



しまもと ただし
嶋本 正 非業務執行
1954年2月8日生
取締役 (1,244百株)

1976年4月 当社入社
2001年6月 当社取締役 情報技術本部長
2002年4月 当社執行役員 情報技術本部長
2004年4月 当社常務執行役員 情報技術本部長兼研究開発センター副センター長
2008年4月 当社専務執行役員 事業部門統括
2008年6月 当社代表取締役 専務執行役員 事業部門統括
2010年4月 当社代表取締役社長 事業部門統括
2015年4月 当社代表取締役会長兼社長
2016年4月 当社取締役会長
2019年6月 当社取締役(現任)



うすみ よしお
臼見 好生 非業務執行
1958年7月1日生
取締役 (231百株)

1983年4月 当社入社
2010年4月 当社執行役員 経営企画、コーポレートコミュニケーション、法務・知的財産担当
2015年4月 当社常務執行役員 本社機構担当、経営企画、コーポレートコミュニケーション、人事、法務・知的財産担当、人材開発センター長
2017年4月 当社常務執行役員 コーポレート部門管掌
2017年6月 当社代表取締役 常務執行役員 コーポレート部門管掌
2018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
2019年4月 当社取締役(現任)

(重要な兼職の状況)
ヤフー株式会社社外取締役



とじ みわこ
土井 美和子 非業務執行 社外 独立
1954年6月2日生
取締役^(注1) (17百株)

1979年4月 東京芝浦電気株式会社(現 株式会社東芝)入社
2005年7月 株式会社東芝研究開発センター 技監
2008年7月 同社研究開発センター 首席技監
2014年4月 独立行政法人情報通信研究機構 (現 国立研究開発法人情報通信研究機構) 監事(現任)
2015年6月 当社取締役(現任)

(重要な兼職の状況)
国立研究開発法人情報通信研究機構 監事
株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役



まつざき まさとし
松崎 正年 非業務執行 社外 独立
1950年7月21日生
取締役^(注1) (20百株)

1976年4月 小西六写真工業株式会社(現 コニカミolta株式会社)入社
2003年10月 コニカミoltaビジネステクノロジー株式会社
(現 コニカミolta株式会社) 取締役
2005年4月 コニカミoltaホールディングス株式会社
(現 コニカミolta株式会社、以下同じ) 執行役員
コニカミoltaテクノロジーセンター株式会社
(現 コニカミolta株式会社) 代表取締役社長
2006年4月 コニカミoltaホールディングス株式会社常務執行役員
2006年6月 当社取締役 常務執行役員
2009年4月 当社取締役 代表執行役員社長
2013年4月 コニカミolta株式会社取締役 代表執行役員社長
2014年4月 当社取締役 取締役会議長(現任)
2016年6月 当社取締役(現任)

(重要な兼職の状況)
コニカミolta株式会社取締役 取締役会議長
いちご株式会社社外取締役
日本板硝子株式会社社外取締役
株式会社LIXILグループ社外取締役 取締役会議長



おみや ひであき
大宮 英明 非業務執行 社外 独立
1946年7月25日生
取締役^(注1) (―)

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

監査役



はらだ たか
原田 豊

1960年3月11日生

監査役(常勤) (473百株)

1982年4月 当社入社
2008年4月 当社執行役員 保険システム事業本部副本部長
2010年4月 当社執行役員 保険システム事業部長
2013年4月 当社常務執行役員 保険ソリューション事業部長
2014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部長
2016年4月 当社顧問
2016年6月 当社監査役(現任)



さとう こうへい
佐藤 公平

1961年4月18日生

監査役(常勤) (2百株) 社外

1984年4月 野村證券株式会社(現 野村ホールディングス株式会社)入社
2007年4月 野村證券株式会社執行役員
2008年10月 同社執行役員
2009年4月 同社取締役
2011年4月 同社常務(執行役員)
2013年4月 野村ハブコックアンドブラウン株式会社代表取締役社長
2018年4月 野村證券株式会社顧問
2018年6月 当社監査役(現任)



にしむら もとや
西村 元也

1962年7月23日生

監査役(常勤) (188百株) 新任

1987年4月 当社入社
2015年4月 当社経営役員 システムコンサルティング事業本部副本部長
2015年8月 当社経営役員 システムコンサルティング事業本部副本部長兼 保険ソリューション事業本部統括部長
2018年4月 当社執行役員 システムコンサルティング事業本部副本部長
2019年4月 当社理事
2019年6月 当社監査役(現任)



やまざき きよたか
山崎 清孝

1953年4月4日生

監査役(注1) (29百株) 社外 独立

1979年10月 芹沢政光公認会計士事務所入所
1983年8月 公認会計士登録
2005年7月 監査法人芹沢会計事務所(現 仰星監査法人)代表社員
2006年10月 仰星監査法人理事代表社員
2007年9月 同法人副理事長代表社員 東京事務所長
2010年7月 同法人理事代表社員
2014年6月 当社監査役(現任)
2014年7月 仰星監査法人理事代表社員
2017年10月 同法人代表社員
2018年10月 同法人顧問(現任)

(重要な兼職の状況)
仰星監査法人顧問



おおひこ のりあき
大久保 憲朗

1959年5月22日生

監査役(注1) (-) 社外 独立

1983年4月 日本専売公社(現 日本たばこ産業株式会社)入社
2004年6月 日本たばこ産業株式会社取締役 執行役員
2006年6月 同社取締役 常務執行役員
2009年6月 同社取締役 専務執行役員
2012年6月 同社代表取締役副社長
2016年6月 公益財団法人たばこ総合研究センター代表理事 理事長(現任)
2017年6月 当社監査役(現任)

(重要な兼職の状況)
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. 取締役土井美和子、松崎正年、大宮英明、監査役山崎清孝、大久保憲朗を、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、2019年6月20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、原田豊が2016年6月17日開催の定時株主総会で、大久保憲朗が2017年6月23日開催の定時株主総会で、佐藤公平及び山崎清孝が2018年6月22日開催の定時株主総会で、西村元也が2019年6月20日開催の定時株主総会で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。2019年6月25日現在、役員持株会における各自の持分を含めて記載しています。なお、2019年7月1日付で1株につき3株の割合で株式分割を実施していますが、当該分割前の株式数を表示しています。

執行役員等(取締役兼務は除く)

当社は、取締役会の経営戦略意思決定と業務執行機能を区分し、業務執行の権限及び責任を執行役員等に大幅に委譲しています。執行役員等は49名(取締役を兼務する3名を除く)です。

専務 執行役員	齊藤 春海 滝本 雅樹 上田 肇	綿引 達也 船倉 浩史 村田 佳生	執行役員	横手 実 肥後 雄一 中島 久雄 野口 智彦 小原 康司 松本 晃 大元 成和 北川 園子 中丸 泰樹	久保 並城 村上 勝俊 安丸 徹 西本 進 大野 庄一 渡辺 徹郎 川浪 宏之 小田島 潤 桧原 猛	経営役	山崎 政明 小池 裕 小林 一央 柳澤 花芽 斉藤 英紀	清水 康次 森沢 伊智郎 小暮 典靖 郡司 浩太郎 池谷 武文
常務 執行役員	横山 賢次 坂田 太久仁 稲田 陽一 山本 明雄 迫 尚宏 館野 修二 江波戸 謙	林 滋樹 嵯峨野 文彦 増谷 洋 竹本 具城 立松 博史 安齋 豪格				研究理事	小粥 泰樹 桑津 浩太郎	

G (ガバナンス) ステークホルダーとの協働

●ステークホルダーダイアログ

2018年8月2日に、スイスのジュネーブにあるSDGsを推進する国際的NPO World Business Council for Sustainable Development (以下、WBCSD)を、また同月3日にはチューリッヒで国際的なESG評価機関のRobecoSAMを訪問して、NRIで2回目となる海外でのダイアログを開催し、「ESG投資家が企業に求めること」や「SDGsに向けた企業としてのあるべき対応」などについて、意見を交わしました。

成果として得られたご意見等は、今後のサステナビリティ経営に活かしていきます。



(所属、役職は2018年8月時点)

WBCSDに加盟することのベネフィット



フェデリコ・メルロ氏
WBCSD
マネージング・ディレクター

WBCSDでは、ターゲットプロジェクトが約30ありますが、加盟企業は1社につき、2~3のターゲットプロジェクトに参画しています。WBCSDに加盟するメリットは、以下の3つです。

1. “Mission & Vision”の共有
200社のCEOとの意見交換やSustainable Visionの価値観を共有できます。
2. リーディングカンパニーとしての位置付けを得る
イニシアティブを発揮してリーディングカンパニーの位置付けを確保できます。
3. 知見を得る

WBCSDの活動を通じて世界の動きを知ることができます。

これらの活動は、規制や緊急事態により企業に制約が課せられる前に、解決策を導くことにもつながります。

SDGsをどのように推進していくべきか



フィリッポ・ベグリオ氏
WBCSD
マネージング・ディレクター

WBCSDは、SDGsが掲げている社会課題について、ビジネスを通じて具体的にどのように解決できるのかを、企業間で連携しながら対応することで、付加価値を生み出していけるように支援しています。WBCSDでは企業が単独で社会課題を解決に導くことはできないと考えています。また社会に与えるインパクトやスケラビリティを拡大していくために、以下の3つのコンセプトに基づき、企業に対して活動に参画してくれるよう、推奨しています。

- Innovation: ビジネスで社会課題を解決するためのイノベーション
- Collaboration: 企業が様々なステークホルダーやアクターと連携
- Valuation: 経済価値だけではなく、本当の価値(True Value)を見出す

ESG投資家が企業に期待していること



エドアルド・ガイ氏
RobecoSAM
マネージング・ディレクター

企業は単にサステナブルでより良い社会づくりに貢献するのではなく、ESGに関する課題の解決を通じて、持続的かつ収益性のあるビジネスを構築していくことが重要だと考えています。我々が最も注視していることは、企業自身が社会にどのような形で、正・負のインパクト(影響)を与えているのかを定量的に測る工夫をしながら行動し、その情報を開示するかです。

また、今後、企業の経営戦略においては、経営意思決定プロセスの中で、不測の事態が生じてもリスクを最小限にとどめていくために、常時リスクマネジメント体制を構築しているかどうかが問われます。そのためには、社会変化の兆しを的確に捉えるため、ダイバーシティやインクルージョン(一体化)等の観点で、多様な価値観を包含できるマネジメント体制が機能していることが期待されています。

ICT業界への懸念と期待



ジバン・ガフリ氏

RobecoSAM
ディレクター

ICT業界は、人や企業をつなぐだけでなく、様々なプロセスをより信頼的で効率的なものにすることによって、常に社会の発展において重要な役割を果たしてきました。新しい技術が導入される際にたびたび経験してきたように、今日では、AI(人工知能)やインダストリー5.0によって多くの仕事が消滅し、大きな社会的不均衡を生み出すことが懸念されています。したがって、これらの新技術の開発が適切に管理され、ネガティブインパクトを防ぐためにあらゆるステークホルダーが関与することが重要です。そうしたプロセスを守るなら、新しい技術の導入が経済・社会にポジティブインパクトをもたらすことが可能になるでしょう。そのために現時点では、全ての当事者とステークホルダーが協力して未来に向けた最善の方法を見つけることが重要であり、我々RobecoSAMは広くオープンに皆様の意見を聞き、議論をしていきたいです。

ESG投資家が企業に求めている情報開示



マンジット・ジャス氏

RobecoSAM
ディレクター

情報開示の方法は、ESGに焦点をあてたデータブックや統合レポートによるデータ開示等、形式にはこだわっていません。

我々にとっては、その情報が監査を受けているか、容易にアクセスできるか、そして財務的な重要性について説明されているかという点が重要です。

投資家にとっては、社会に及ぼす負の影響(インパクト)による潜在的なリスク課題が、万一、顕在化した際に、それが事業戦略上どれくらいの影響を及ぼすのかについて、わかりやすく工夫して情報を開示することが重要です。そして企業は、抽出した課題の解決プロセスを明示し、見える化した形で説明責任を果たすことで、信頼性を担保することができます。

サステナブルな社会の実現に向けて



横山賢次

野村総合研究所
常務執行役員

昨年度に続き、海外でダイアログを実施しました。今回のダイアログは、国際的ESG評価機関やSDGs推進機関の方々から貴重なご意見をいただき、大変、有意義な場となったことを感謝しております。ESG投資家が企業に対して事業戦略にサステナブルな社会づくりを組み込むと同時に、それによる影響を開示していくことを求めていることを実感しました。また、ICT業界に対しては、テクノロジーの進化によるネガティブな面の懸念がある一方で、それ以上にポジティブな面での大きな期待もあることがわかりました。さらに、長らく検討中であったSDGsの対応についても、その本質を知ることができました。SDGsは、国内でも多くの企業が対応を進めています。NRIは、SDGsの本質を見極めながら対応して広めていきたいと考えています。

今回、ご指摘いただいたご意見を真摯に受け止め、NRIの今後の取組みに活かしていきたいと思えます。私たちは未来のサステナブルな社会を作っていきます。

過去のステークホルダー・ダイアログにおけるご指摘への対応状況

ご指摘の内容	NRIの対応状況
グローバル化を推進していく中で、NRIの製品やサービスにESGを組み込んでいくことでビジネスの機会が得られる	中期経営計画(2019-2022)では「価値共創を通じた社会課題の解決」を謳い、「新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創」「社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創」「社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創」の3つの社会価値の共創を中核に事業を推進していくことを決めました。経営戦略にサステナビリティ視点を組み込み、それら非財務情報に係るKPIを設定した上で、経営のPDCAに組み込んでモニタリングを行い、進捗を公表していく予定です。
新しい技術の進展が経済や社会にネガティブインパクトを与えないように適切に管理する必要がある	NRIは、AIの研究、システム開発、運用、利活用を進めています。同時に、AIが社会に対してネガティブインパクトを与える可能性があることを認識しています。現在、人間中心のAI社会の実現に向けたAIの開発や利用を行うべく、NRIの全役職員の行動の指針となる「AI倫理ガイドライン」(仮称)の作成を「人間中心のAI社会原則」「Recommendation of the Council on Artificial Intelligence」などの各種ガイドラインを参考に進めています。
ICT業界特有の人権課題に対して考慮していく必要がある	2019年3月期はICT業界特有の人権課題へ対応するため、NRI全体の人権リスクアセスメントを実施し、NRI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。今後は、当該リスクの顕在性や人権に与える影響度を分析・評価する人権インパクトアセスメントにより人権への負の影響を特定し、その防止や軽減に取り組んでいく予定です。

●お客様・パートナーとの協働

NRIのステークホルダーは、「お客様」「社員・家族」「株主・投資家」「ビジネスパートナー」を中核とし、「消費者」「メディア」「地域社会」「業界団体・同業他社」「行政」「教育・研究機関」「学生」「NGO・NPO」に至る広がりをもっています。

お客様との協働

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

●受託案件に関する総合的な審議

お客様からの業務の依頼に対して、品質・納期などの受託者責任及び案件の法律的・倫理的・経営的リスクを十分に考慮した上で、右のような検討を行い、受託を決定しています。

●お客様満足度調査

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

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

パートナーとの協働

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



NRIグループの調達方針
<https://www.nri.com/jp/company/partner>

システム開発をパートナー企業に委託する際には、技術力、商品・サービスの品質・納期・コスト、人員と体制、財務状況、コンプライアンス及び情報セキュリティ管理への取組みなどを総合的に評価しています。海外のパートナー企業についてはさらに「外国為替及び外国貿易法」などの法令に基づく審査も行っています。

NRIとの業務に携わるパートナー企業の社員数は約11,000名にのぼり、そのうち約半数がNRIのオフィスに常駐しています。

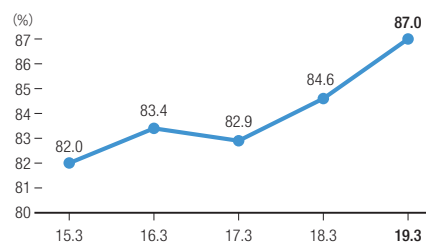
また、適正な請負契約を維持するために「請負業務ガイドライン」を策定し、さらに請負契約のパートナー企業社員の執務場所とNRI社員の執務場所を分離して、パートナー企業社員に対してNRI社員が直接指揮命令するような「偽装請負」の防止に努め、毎年自主点検を実施しています。

受託案件に関する主な審議項目

- 調査会社などの情報を活用した与信審査の実施
- 経営会議や各事業本部の会議における案件ごとの審議
- 事業の将来性や発展性、社会的影響などを総合的に評価

お客様満足度調査(NRI単体)の評価結果

「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答いただいた比率
 (5段階評価の上位2項目の合計)



調査は全事業ユニットを対象に実施しています。調査対象のお客様及びプロジェクト・サービスは事業ユニットごとに一定の基準で抽出しています。

パートナー・サステナビリティ・ダイアログの開催

サステナビリティ活動の推進に向けて、パートナー企業との協力体制を構築することを目的に、毎年開催しています。2019年1月のダイアログには17社のパートナー企業が参加、5社から自社のサステナビリティ活動について紹介していただきました。



サステナビリティ活動の協力のあり方について、パートナー企業と活発に議論



G (ガバナンス)

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。

株主総会の充実に向けた取り組み

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けて、以下のような取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及び東京証券取引所のウェブサイトに掲載
第54回定時株主総会: 5/23公開→6/20開催(約1ヵ月前)
- ご承諾いただいた株主の皆様には招集通知の電磁的送付を実施
- 招集通知(要約)の英文での提供
- 株主名簿管理人である信託銀行によるインターネットを用いた議決権行使機会を提供
- (株)ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」による議決権行使機会を提供
- 株主総会終了後に、株主の皆様を対象に「経営報告会」を開催

株主・投資家との対話機会の充実

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。2019年3月期は、主に以下の活動を実施しました。

株主	● 株主アンケート: 株主10,926名に発送し、2,861名より回答(回収率26.2%)
機関投資家・アナリスト	● 国内外での個別面談人数: 延べ487名 ● 国内: 四半期ごとの決算説明会、個別面談に加えて、経営者とのスモールミーティング、事業説明会等を開催 ● 海外: 海外ロードショー・海外カンファレンスで13都市訪問
個人投資家	● 個人投資家説明会: 計4回実施(東京2回、大阪、福岡) 参加者数 延べ1,171名

適切な情報開示

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

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

NRIに対する外部評価

- 2018年度(第24回)ディスクロージャー優良企業 コンピューターソフト部門(公益社団法人日本証券アナリスト協会)

ESG説明会の開催

NRIのサステナビリティ経営と具体的なESGに対する取り組みについて、投資家やアナリスト、メディアの方にご理解いただくことを目的とした「ESG説明会」を開催しています。2019年2月開催の説明会には、84名の方々に参加いただきました。



ESG説明会の様子



ESG説明会の詳細は、ウェブサイト参照
<https://www.nri.com/jp/sustainability/management/esg/2018>



2018 Award for Excellence
in Corporate Disclosure
— Industries —
SAAJ The Securities Analysts
Association of Japan

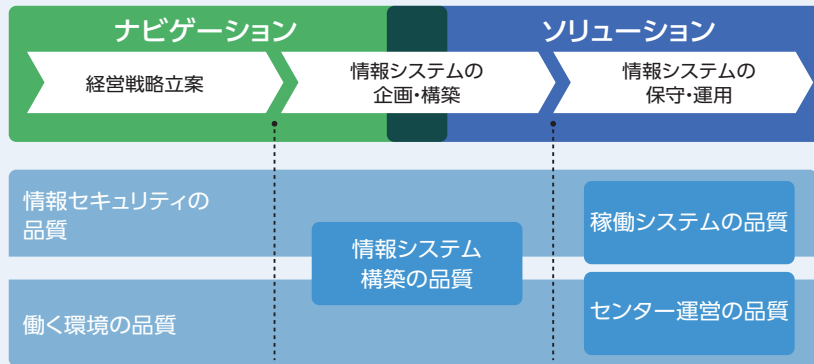


G (ガバナンス)

NRIの品質管理

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

NRIの品質フレームワーク



情報システムの品質向上への取組み

NRIでは、情報システムを新規に構築するプロジェクトから、保守・運用のプロジェクトに至るまで、品質管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。

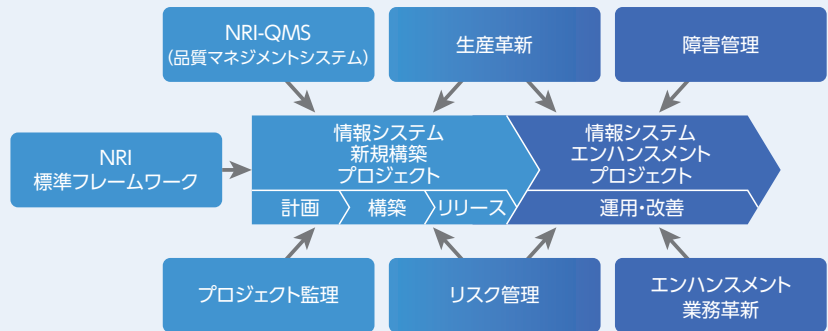
収集・蓄積したナレッジを社内のウェブサイトに掲載し、ノウハウ・事例を全社に共有する取組みを進めています。

● 情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理活動

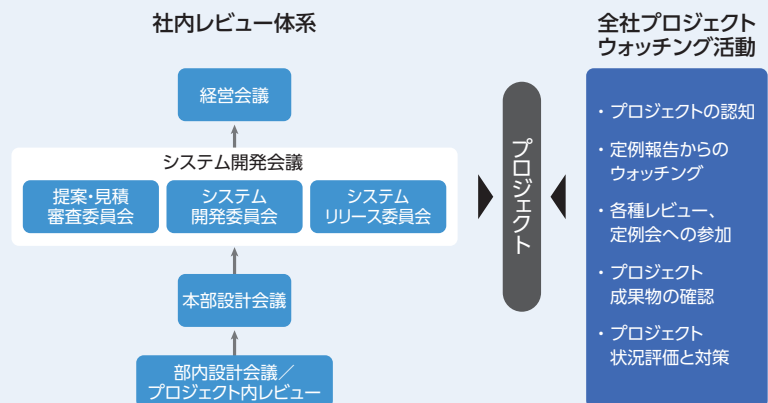
情報システムを新規に構築するプロジェクトに対して、「監視機能」と「推進・支援機能」の両面で各事業本部を支えています。NRIでは、各プロジェクトを実践・成功させるための「管理」とは別に、プロジェクトの品質向上を目指し、問題の早期発見、早期対策を支援する「プロジェクト監理活動」を推進しています。

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

情報システムの品質向上に向けたプロジェクト支援体制



プロジェクト監理活動



● 稼働システムの品質も重視

完成した情報システムを高い品質で保守・運用していくことは、お客様との信頼関係を築くだけでなく、お客様のビジネスの効率化や発展に向けた「改善・提案」の機会を生み出します。

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

生産革新の取組み

NRIでは、2011年3月期から毎年、「生産革新フォーラム」を開催しています。このフォーラムでは、各事業本部での生産性・品質向上に関する取組みを全社横断的に共有し、革新的な取組みには「エンハンス業革賞」として表彰するなど、生産革新活動を全社的に推進しています。

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、新たなことへ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会場と
エンハンス業革賞授賞式の様子



● 安定稼働を支えるセンター運営品質

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

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

安全・安心フォーラム

データセンターの安定稼働はNRIの社会的使命です。その使命の下、毎年、「安全・安心」をテーマにフォーラムを開催しています。

本フォーラムでは、「考える」「学ぶ」「忘れない」をコンセプトに、外部専門家による安全に関する講演や、社員一人ひとりが考えた「安全・安心」に対する標語の中から優秀な標語を表彰するなど、情報システムの安定稼働に対する誓いの場としています。



安全・安心フォーラム会場と
「安全・安心」標語大賞授賞式の様子



NRIに対する認証や保証の一例

- ISO9001 (品質マネジメントシステム)
 - ISO14001 (環境マネジメントシステム)
 - ISO20000 (ITサービスマネジメント)
 - ISO27001 (情報セキュリティマネジメント)
 - ISO27017 (クラウドサービスセキュリティ)
 - SOC1/SOC2保証報告書(内部統制の保証報告書)
 - Uptime Institute M&O (Uptime Institute社が定めた、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にて認証取得



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。いかなるときも、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頂ける企業であり続けることを宣言します。


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

● 情報セキュリティに関する関連規程

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

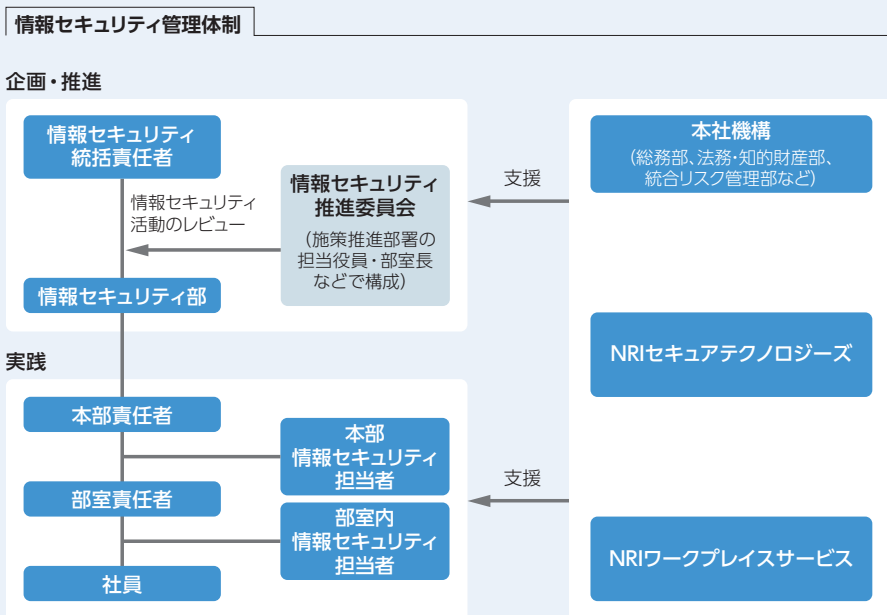
また、それぞれの管理規程に対し、実施要領やガイドライン、マニュアルなどを用意し、一貫性と実効性のある情報セキュリティ管理が行われるようにしています。

● 情報セキュリティ管理体制

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、情報セキュリティ障害やサイバー攻撃などの、緊急事態への迅速かつ的確な対応を確実に行うことを可能にしています。

また、先端的な情報技術の調査・研究等を行う専門組織や、情報セキュリティに関する専門会社であるNRIセキュアテクノロジーズ(株)(以下、NRIセキュア)をグループ内に有し、その技術やノウハウ、知識を各種施策の立案、実施に活かしています。

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



● 情報セキュリティに関する教育

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。

● サイバー攻撃への対応

サイバー攻撃対策として、ウィルス(マルウェア^{*1})対策ソフトの導入、ハードディスクの暗号化、各種セキュリティデバイス(ファイアウォール、IDS^{*2}、振る舞い検知型マルウェア対策^{*3}など)の導入など、システムによる防御のためのシステム対応だけでは不十分であると認識し、CSIRT^{*4}(情報セキュリティ事故対応のための体制)を整えています。

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

※1 悪意のあるソフトウェアの総称であり、コンピュータに感染することによって、スパムの配信や情報搾取などの遠隔操作を自動的に実行するプログラム

※2 Intrusion Detection System: 不正侵入を検出するシステム

※3 標的型攻撃に使われるマルウェアは、その会社専用につくられる場合など、ウィルス対策ソフトでは検知・駆除できない。このため、サンドボックスと呼ばれる隔離環境で、マルウェアと思しきソフトウェアを動作させ、情報搾取やそのための事前活動といった振る舞いをしないかを調べ、駆除するための対策とする

※4 Computer Security Incident Response Team: コンピュータインシデントに関する通知を受け取り、適切な対応を実施する組織(チーム)またはその機能

● 個人情報(個人番号を含む)の取扱い

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

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



個人情報保護方針	https://www.nri.com/jp/site/security
個人情報の取扱いについて	https://www.nri.com/jp/site/privacy

国内外の調査会社に情報セキュリティ市場のリーダーと評されるNRIセキュア



フロスト&サリバンより「2018 ジャパン マネージドセキュリティ サービス プロバイダーオブザイヤー」を受賞

NRIセキュアは、米国大手リサーチ・コンサルティング会社、フロスト&サリバンが発表した「ベストプラクティスアワード2018」において、マネージドセキュリティサービス部門の最高位表彰である「ジャパン マネージドセキュリティサービス プロバイダーオブザイヤー」を昨年に引き続いて2年連続で受賞しました。また、米国ガートナー^{*1}が発行した「デジタルフォレンジック/インシデントレスポンス」に関するマーケット・ガイド レポート^{*2}では、代表的グローバルベンダーの1社として紹介されています。

一方、国内のITコンサルティング会社、(株)アイ・ティ・アールの市場調査レポート「ITR Market View: サイバー・セキュリティ・コンサルティング・サービス市場2018」では、2017年度の同市場ベンダー別売上金額で前年度に引き続き第1位を獲得しています。

※1 ガートナーは、ガートナー・リサーチの発行物に掲載された特定のベンダー、製品またはサービスを推奨するものではありません。また、最高のレーティング又はその他の評価を得たベンダーのみを選択するようにテクノロジーユーザーに助言するものではありません。ガートナー・リサーチの発行物は、ガートナー・リサーチの見解を表したものであり、事実を表現したものではありません。ガートナーは、明示または黙示を問わず、本リサーチの商品性や特定目的への適合性を含め、一切の責任を負うものではありません。

※2 Gartner "Market Guide for Digital Forensics and Incident Response Services", by Brian Reed and Toby Bussa (04Dec2018)

働く環境の品質

NRIでは、心身ともに生き活きと働き続ける職場環境づくりを目指して様々な取組みを進めています。2016年には東京本社、2017年には横浜総合センター、大阪総合センターの移転を実施しました。いずれのビルも執務室のフリーアドレス化と会議室等共用スペースのオープン化を実現しており、この移転を機にワークスタイル革新や組織の風土革新を推進し、より働きやすい職場の実現に取り組んでいます。

また、プロジェクトマネージャーやプロジェクト監理部署がプロジェクトメンバーの残業時間を日次で把握できる仕組みを導入するなどの社員の健康面に配慮したマネジメントの高度化に継続的に取り組んでいます。

過去11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11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>

	2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
損益計算書:				
売上高	341,279	338,629	326,328	335,554
売上原価	240,854	245,641	233,119	235,515
売上総利益	100,425	92,988	93,209	100,038
販売費及び一般管理費	50,711	52,911	54,782	56,886
役員報酬	1,242	1,125	1,093	899
給料及び手当	16,272	18,261	19,167	20,065
賞与引当金繰入額	3,826	3,700	4,283	4,527
退職給付費用	1,690	2,111	2,260	2,347
福利厚生費	3,165	3,376	3,641	3,651
教育研修費	1,250	1,477	1,451	1,567
事務委託費	8,168	7,270	6,831	8,401
EBITDA	70,476	70,992	69,094	74,027
営業利益	49,713	40,077	38,426	43,152
営業外損益	2,017	870	1,646	1,533
経常利益	51,731	40,947	40,073	44,686
特別損益	△ 7,549	△ 3,618	△ 219	11,518
法人税等	19,668	15,476	16,663	23,283
親会社株主に帰属する当期純利益	24,513	21,856	23,188	32,920
貸借対照表(期末):				
資産合計	354,487	363,368	380,032	402,784
流動資産	122,572	137,744	177,593	176,804
現金及び預金	20,307	15,055	16,757	8,462
固定資産	231,915	225,623	202,439	225,980
有形固定資産	58,274	58,965	58,451	67,569
無形固定資産	74,886	68,319	57,641	57,861
のれん	—	—	—	—
投資その他の資産	98,754	98,339	86,346	100,549
投資有価証券	55,436	53,699	43,964	61,273
負債合計	149,020	143,131	148,957	144,507
流動負債	70,026	67,195	68,160	69,380
短期借入金	—	—	—	—
受注損失引当金	—	—	—	—
固定負債	78,994	75,936	80,797	75,126
社債	49,997	49,997	49,997	49,997
長期借入金	—	—	9,176	6,677
純資産合計	205,466	220,237	231,074	258,276
キャッシュ・フロー計算書:				
営業活動によるキャッシュ・フロー	46,180	58,060	48,777	53,067
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 70,994	△ 16,175	△ 27,723	△ 47,731
(除く、資金運用目的投資)	△ 74,058	△ 28,184	△ 19,292	△ 25,299
フリー・キャッシュ・フロー	△ 24,813	41,885	21,054	5,335
(除く、資金運用目的投資)	△ 27,877	29,876	29,485	27,767
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 22,414	△ 10,348	1,590	△ 10,438
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 68	10	△ 335	62
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 47,296	31,547	22,309	△ 5,041
現金及び現金同等物の期末残高	28,228	59,775	82,085	77,043
現金及び現金同等物+資金運用目的投資残高	51,271	73,837	104,417	121,601

(注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。

2. 消費税及び地方消費税の会計処理は、税抜き方式によっています。

3. EBITDAは、2017年3月期までは営業利益+減価償却費+のれん償却費、2018年3月期以降は営業利益+減価償却費+のれん償却費+固定資産除却損で算出しています。

(単位:百万円)

2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
363,891	385,932	405,984	421,439	424,548	471,488	501,243
262,315	276,664	289,210	287,270	280,761	311,868	336,508
101,575	109,267	116,774	134,168	143,787	159,619	164,735
57,608	59,450	65,287	75,873	85,272	94,481	93,293
878	986	1,316	1,227	1,213	1,101	1,069
20,080	20,087	22,450	25,395	27,576	29,681	30,506
4,582	4,715	5,136	5,802	5,993	6,751	6,783
2,492	2,458	2,105	2,155	3,038	2,678	2,533
3,641	3,786	4,362	4,935	5,842	6,348	6,532
1,843	1,853	1,789	1,712	1,768	1,705	1,851
8,823	9,640	11,170	14,246	16,722	16,740	17,073
86,567	84,126	77,528	91,814	88,933	103,177	108,846
43,967	49,816	51,486	58,295	58,514	65,138	71,442
1,891	2,544	1,455	2,705	1,839	1,023	967
45,858	52,360	52,942	61,001	60,354	66,161	72,409
△ 2,988	349	6,132	1,304	4,638	16,366	4,340
14,261	21,175	19,209	19,513	21,042	26,356	25,213
28,612	31,527	38,880	42,648	45,064	55,145	50,931
432,222	469,010	593,213	621,695	628,944	643,117	612,192
189,206	208,121	298,565	306,943	295,915	298,275	285,788
10,273	9,885	26,469	62,138	152,610	159,541	124,773
243,016	260,888	294,647	314,751	333,029	344,842	326,404
63,456	62,767	53,915	65,384	63,790	68,528	65,376
42,854	42,712	55,582	65,085	99,485	103,747	91,505
—	—	—	7,864	35,404	36,624	27,572
136,705	155,408	185,148	184,280	169,754	172,566	169,522
88,378	94,766	116,480	120,397	103,841	88,999	80,203
141,404	137,601	189,745	196,286	181,646	210,442	187,160
118,207	79,841	113,208	134,304	111,552	162,133	124,264
—	—	10,645	2,270	2,870	6,074	6,345
579	3,083	3,911	1,345	1,591	50	933
23,196	57,759	75,988	61,327	69,500	47,714	62,419
—	30,000	30,000	15,000	25,000	34,082	33,931
4,250	22,054	21,333	27,969	24,396	408	13,213
290,818	331,408	403,467	425,409	447,297	432,674	425,032
68,600	33,839	58,710	81,470	61,147	73,493	56,349
△ 36,019	△ 32,234	△ 1,093	△ 75,344	△ 30,341	△ 17,882	△ 16,826
△ 34,055	△ 38,086	△ 13,800	△ 52,725	△ 41,348	△ 30,162	△ 15,025
32,580	1,605	57,617	6,126	30,805	55,610	39,523
34,544	△ 4,246	44,910	28,744	19,799	43,330	41,324
△ 10,723	△ 8,773	△ 10,536	9,326	△ 34,327	△ 46,829	△ 73,106
721	337	694	△ 1,071	624	△ 2,529	△ 1,519
22,579	△ 6,830	47,775	14,381	△ 2,897	6,251	△ 35,102
99,623	92,792	140,567	154,949	152,051	158,303	123,200
145,974	133,350	169,023	206,031	192,028	185,882	152,743

連結財務データ

(単位:百万円)

2014年3月期 2015年3月期 2016年3月期 2017年3月期 2018年3月期 2019年3月期

セグメント情報:

		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
外部売上高 (外部顧客 への売上高)	コンサルティング	25,631	27,353	28,370	30,574	34,577	41,304
	金融ITソリューション	225,313	237,111	252,842	246,979	252,122	252,367
	証券業	115,646	116,534	123,896	119,128	118,397	100,309
	保険業	49,813	56,414	57,082	51,982	51,836	64,874
	銀行業	31,763	34,584	37,541	40,286	42,225	43,404
	その他金融業等	28,090	29,577	34,321	35,580	39,662	43,780
	産業ITソリューション	87,322	97,938	101,538	107,208	154,917	174,417
	流通業	44,066	46,705	51,882	54,256	61,057	66,540
	製造・サービス業等	43,255	51,232	49,656	52,952	93,860	107,876
	IT基盤サービス	37,579	34,779	28,720	29,241	29,870	33,153
	その他	10,085	8,803	9,966	10,544	—	—
外部売上高 +内部売上高	コンサルティング 売上高	25,820	27,749	28,823	31,161	35,332	41,947
	営業利益	4,708	5,959	5,487	5,853	6,561	7,810
	営業利益率(%)	18.2	21.5	19.0	18.8	18.6	18.6
	金融ITソリューション 売上高	225,345	237,649	253,802	248,188	254,567	255,162
	営業利益	27,809	22,621	29,171	26,461	27,673	27,095
	営業利益率(%)	12.3	9.5	11.5	10.7	10.9	10.6
	産業ITソリューション 売上高	87,389	98,974	102,859	107,672	157,585	177,114
	営業利益	8,408	11,769	9,974	9,076	15,119	18,425
	営業利益率(%)	9.6	11.9	9.7	8.4	9.6	10.4
	IT基盤サービス 売上高	114,624	113,505	110,044	122,107	122,342	127,777
	営業利益	6,470	8,636	11,575	14,015	14,764	17,130
	営業利益率(%)	5.6	7.6	10.5	11.5	12.1	13.4
サービス別 外部売上高	コンサルティングサービス	42,233	47,110	52,131	62,734	78,987	90,816
	開発・製品販売	143,213	136,710	145,157	131,908	138,111	150,467
	運用サービス	187,361	206,698	212,952	217,271	241,198	244,273
	商品販売	13,124	15,465	11,197	12,634	13,191	15,686
主な相手先別 売上高	野村ホールディングス(株)	90,688	82,469	68,666	71,600	77,937	60,579
	(株)セブン&アイ・ホールディングス	40,888	40,973	43,254	45,285	47,001	49,109
海外売上高	海外売上高	6,945	8,655	14,618	18,925	43,559	53,081
	海外売上高比率(%)	1.8	2.1	3.5	4.5	9.2	10.6

- (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. 相手先別の売上高には、相手先の子会社に販売したものと及びリース会社等を経由して販売したものを含めています。
 3. 2019年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2018年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。

(単位:百万円)

2014年3月期 2015年3月期 2016年3月期 2017年3月期 2018年3月期 2019年3月期

		2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
受注高	コンサルティング	25,575	28,390	27,425	34,609	36,285	40,747
	金融ITソリューション	236,216	253,830	256,293	246,153	244,794	265,724
	産業ITソリューション	88,079	101,380	104,650	116,335	174,260	178,221
	IT基盤サービス	44,127	31,215	23,352	31,423	30,154	33,467
	その他	10,123	9,153	10,840	10,463	—	—
	計	404,122	423,970	422,561	438,986	485,494	518,161
受注残高	コンサルティング	4,584	5,622	4,677	8,711	6,764	6,207
	金融ITソリューション	129,548	146,268	149,718	148,893	141,574	154,930
	産業ITソリューション	51,688	55,412	58,523	67,650	94,120	97,924
	IT基盤サービス	20,769	17,205	11,837	14,019	14,295	14,609
	その他	2,610	2,679	3,553	3,472	—	—
	計	209,202	227,188	228,310	242,748	256,754	273,672

- (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。

(単位:百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
生産実績・外注実績:						
生産実績	264,839	280,562	279,405	277,736	304,044	327,324
外注実績	132,825	141,925	139,303	126,361	135,522	150,635
うち、中国企業への外注実績	21,387	23,482	23,476	18,815	19,532	23,213
外注比率(%)	50.2	50.6	49.9	45.5	44.6	46.0
中国企業への外注比率(%)	16.1	16.5	16.9	14.9	14.4	15.4

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

(単位:百万円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
設備投資・減価償却・研究開発:						
設備投資額	33,878	31,080	48,325	38,668	38,201	26,276
有形固定資産	11,217	8,349	20,285	13,640	16,188	5,615
無形固定資産	22,661	22,731	28,040	25,027	22,012	20,661
減価償却費	34,118	25,800	32,598	28,476	31,941	30,427
研究開発費	3,903	4,222	5,110	5,674	5,170	3,665

(単位:%)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
財務指標:						
売上総利益率	28.3	28.8	31.8	33.9	33.9	32.9
売上高営業利益率	12.9	12.7	13.8	13.8	13.8	14.3
EBITDAマージン	21.8	19.1	21.8	20.9	21.9	21.7
ROE (自己資本当期純利益率)	10.2	10.8	10.6	10.7	12.9	12.3
ROA (総資産経常利益率)	11.6	10.0	10.0	9.7	10.4	11.5
D/Eレシオ(倍)	0.17	0.18	0.16	0.13	0.19	0.15
自己資本比率	70.4	65.6	66.2	69.1	65.2	67.1
株価収益率(PER)(倍)	20.5	23.2	20.1	22.6	22.1	23.3
配当性向	35.9	36.5	41.1	42.4	39.1	41.5
総還元性向	35.9	36.5	63.4	66.4	129.8	113.4

(単位:円)

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
1株当たり指標:						
1株当たり当期純利益 (EPS)	158	176	171	181	228	216
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (EPS)	149	176	170	181	227	215
1株当たり純資産額 (BPS)	1,657	1,765	1,646	1,750	1,760	1,763
1株当たり年間配当金 (DPS)	56	70	80	80	90	90

- (注) 1. 記載数値は、表示単位未満の端数を切り捨てています。ただし、比率の数値は、表示桁未満の端数を四捨五入しています。
 2. EBITDAは、2017年3月期までは営業利益+減価償却費+のれん償却費、2018年3月期以降は営業利益+減価償却費+のれん償却費+固定資産除却損で算出しています。
 3. ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 純資産(期首・期末平均)で算出しています。
 4. ROA = 経常利益 / 総資産(期首・期末平均)で算出しています。
 5. NRIは、2015年10月1日付及び2017年1月1日付で、それぞれ普通株式1株につき1.1株の割合で株式分割を行いました。1株当たり当期純利益(EPS)、潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)及び1株当たり純資産額(BPS)は、それぞれ2015年3月期の期首及び2016年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算定しています。
 6. 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)を当期純利益で除して算定しています。
 7. 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(EPS)、潜在株式調整後1株当たり当期純利益(EPS)、1株当たり純資産額(BPS)、1株当たり年間配当金(DPS)は、当該株式分割を遡及修正していない数値を表示しています。



ESGデータブック2019
https://www.nri.com/jp/sustainability/library/back_number

環境KPI (集計単位:グループ) :	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
温室効果ガス排出量削減率 (2014年3月期比) (%)	7.9	19.8	26.9	30.0	38.2
データセンターの再生エネルギー利用率 (%)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
サプライヤーの環境目標設定割合 (%) (Scope3のカテゴリー1、2、及び11)	n/a	n/a	n/a	4.6	18.1

温室効果ガス排出量 (集計単位:グループ) :	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
直接的温室効果ガス排出量 (Scope1) (千t-CO ₂)	1	1	1	1	1
国内 (千t-CO ₂)	1	1	1	1	1
海外 (千t-CO ₂)	0	0	0	0	0
間接的温室効果ガス排出量 (Scope2) (千t-CO ₂)	97	84	77	73	65
国内 (千t-CO ₂)	95	81	74	70	62
海外 (千t-CO ₂)	2	3	3	3	2
Scope1 + Scope2排出量合計 (千t-CO ₂)	99	86	78	75	66
国内 (千t-CO ₂)	96	83	75	72	63
海外 (千t-CO ₂)	2	3	3	3	2

(注) Scope: 企業による温室効果ガス排出量の算定・報告の対象範囲
 Scope 1: 燃料の燃焼などの直接排出量
 Scope 2: 電気・熱・蒸気などの使用に伴う間接排出量
 Scope 3: Scope 1、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



社員数 (集計単位:グループ) :	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	
	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)	名	比率 (%)
社員数	9,012	100	10,757	100	11,605	100	12,708	100	12,578	100
地域別										
日本	8,105	89.9	8,498	79.0	8,676	74.8	8,821	69.4	9,004	71.6
欧州	12	0.1	21	0.2	12	0.1	14	0.1	15	0.1
米州	41	0.5	293	2.7	383	3.3	392	3.1	345	2.7
アジア	854	9.5	1,945	18.1	1,995	17.2	2,052	16.1	1,761	14.0
うち中国	374	4.2	1,398	13.0	1,473	12.7	1,465	11.5	1,168	9.3
豪州	-	-	-	-	539	4.6	1,429	11.2	1,453	11.6

雇用関連 (集計単位:単体) :	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
採用者数 (名)	294	299	294	340	452
総離職率 (%) *	3.2	3.3	3.5	3.8	3.9
平均勤続年数 (年)	13.4	13.8	14.3	14.6	14.6
新卒新入社員の3年後定着率 (%)	95.5	92.5	90.9	93.3	95.9
平均報酬: 従業員全体 (千円)	10,892	11,560	11,514	11,660	12,217

* 総離職率は、期末の従業員数に対する退職者数の割合

女性活躍 (集計単位:単体) :	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
女性社員比率 (%)	18.2	18.8	19.0	19.3	19.8
女性管理職比率 (%) **	5.2	5.7	6.1	6.4	6.8
女性採用比率 (%)	25.9	29.8	26.6	24.5	27.4

** 女性管理職比率は、期初の値

育児・介護休業 (集計単位:単体) :	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
マタニティ有給休暇取得者数 (名)	12	17	13	9	13
産前産後休暇取得者数 (名)	53	73	76	56	72
育児休業取得者数 (名)	56	96	130	252	261
うち男性 (名)	9	21	60	189	194
育児短時間勤務制度利用者数 (名)	79	96	107	107	113
育児休業取得後の復職率 (女性) (%) *1	96.1	97.9	97.3	97.0	96.7
育児休業取得後の定着率 (女性) (%) *2	95.9	92.3	91.7	93.3	92.8
介護休業取得者数 (名)	1	1	2	3	3

(注) 該当年度内に、休暇あるいは休業の取得を開始した人数

*1 復職率: 当年度の育児休業からの復職者数 / 当年度育児休業からの復職予定者数 × 100%

*2 定着率: 前年度の育児休業から復職した者のうち、当年度3月末時点で在籍している社員数 / 前年度の育児休業からの復職者 × 100%

障がい者雇用 (集計単位:グループ) :	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
障がい者雇用数 (名)	108	117	119	134	136
障がい者雇用比率 (%)	2.1	2.2	2.2	2.2	2.4

(注)NRIとグループ適用会社の障がい者雇用数

健康経営 (集計単位:単体) :	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
社員一人当たりの月平均残業時間(時間)	33.0	29.8	27.2	22.0	21.5
年次有給休暇取得率 (%) *1	66.9	66.5	70.6	71.4	71.3
業務上死亡者数 (名)	0	0	0	0	0
労働災害件数 (件) *2	1	0	2	0	2

*1 2016年3月期より、暑中休暇(年3日取得可能)を含んだ日数で算出

*2 死亡災害及び死傷災害による休業4日以上が発生件数

お客様満足度・従業員満足度 (集計単位:単体) :	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
お客様満足度 (%) *1	82.0	83.4	82.9	84.6	87.0
従業員満足度 (%) *2	—	60.3	—	80.5	—

*1 お客様満足度は、「満足している」または「どちらかといえば満足している」と回答いただいた比率(5段階評価の上位2項目の合計)

*2 従業員満足度は、総合的な満足度を尋ねた回答を採用。2016年3月期は、5段階評価のうち、「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。2018年3月期は、「どちらでもない」をなくした4段階評価で「満足している」または「どちらかといえば満足している」の割合

情報発信・提言活動 (集計単位:単体) :	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
単行本の発行 (冊)	19	25	13	15	20
新聞・雑誌への寄稿 (回)	210	229	273	298	306
講演 (回)	1,088	1,161	937	962	922
テレビ・ラジオへの出演 (回)	81	126	102	158	267

人づくり/社会づくり活動 (集計単位:単体) :	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
NRI学生小論文コンテスト応募数 (件)	883	2,622	3,103	1,767	1,444
キャリア教育支援 学校数 (校)	31	38	34	24	31
参加人数 (名)	1,700以上	1,500以上	1,277	733	850



取締役構成 (集計単位:単体) :	2015年7月現在	2016年7月現在	2017年7月現在	2018年7月現在	2019年7月現在
取締役合計 (名)	10	10	9	7	9
社外取締役 (名)	3	3	3	3	3
女性取締役 (名)	1	1	1	1	1

取締役会開催状況 (集計単位:単体) :	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
開催回数 (回)	14	15	14	15	14
全取締役の平均出席率 (%)	98	96	96	98	98
社外取締役の平均出席率 (%)	89	88	90	93	95
全監査役の平均出席率 (%)	94	97	99	99	99
社外監査役の平均出席率 (%)	90	98	98	98	98

監査役会開催状況 (集計単位:単体) :	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
開催回数 (回)	17	19	18	18	17
全監査役の出席率 (%)	95	98	99	100	99
社外監査役の平均出席率 (%)	92	98	98	100	98

通報窓口への通報または相談件数 (集計単位:単体) :	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
通報または相談件数 (件)	6	3	8	2	4

NRIグループネットワーク (2019年7月1日現在)

本社

株式会社野村総合研究所

〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-2
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ
Tel. 03-5533-2111(代表)

国内拠点

- NRIネットコム株式会社
- NRIセキュアテクノロジーズ株式会社
- NRIワークプレイスサービス株式会社
- NRIデータテック株式会社
- NRIサイバーパテント株式会社
- NRI社会情報システム株式会社
- NRIプロセスイノベーション株式会社
- NRIシステムテクノ株式会社
- 株式会社だいこう証券ビジネス
- NRIみらい株式会社
- 日本智明創発ソフト株式会社
- NRIリテールネクスト株式会社
- NRIデジタル株式会社
- ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン株式会社

海外拠点

[アメリカ]

- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホールディングス・アメリカ
Nomura Research Institute Holdings America, Inc.
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アメリカ
Nomura Research Institute America, Inc.
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アイ・ティ・ソリューションズ・アメリカ
Nomura Research Institute IT Solutions America, Inc.
- パシフィック支店
Pacific Branch
- NRIセキュアテクノロジーズ 北米支社
NRI Secure Technologies, Ltd. North America Branch
- カッター・アソシエイツ
Cutter Associates, LLC
- ブライアリー・アンド・パートナーズ
Brierley+Partners, Inc.
- ロサンゼルス支店
Los Angeles Branch

[ヨーロッパ・ロシア]

- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ヨーロッパ
Nomura Research Institute Europe Limited
- ルクセンブルク支店
Luxembourg Branch
- カッター・アソシエイツ・ヨーロッパ
Cutter Associates Europe, Ltd.
- ブライアリー・ヨーロッパ
Brierley Europe Limited
- 野村総合研究所 モスクワ支店
Nomura Research Institute, Ltd. Moscow Branch

[アジア・パシフィック]

- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・オーストラリア
Nomura Research Institute Australia Pty Ltd.
- ASG
ASG Group Limited
- シドニーオフィス
Sydney Office
- メルボルンオフィス
Melbourne Office
- アデレードオフィス
Adelaide Office
- キャンベラオフィス
Canberra Office
- ブリスベンオフィス
Brisbane Office

野村総合研究所 (北京) 有限公司

Nomura Research Institute (Beijing), Ltd.
上海支店 大連支店
Shanghai Branch Dalian Branch

野村総合研究所 (上海) 有限公司

Nomura Research Institute Shanghai Limited
北京支店
Beijing Branch

野村総合研究所 (大連) 有限公司

Nomura Research Institute (Dalian), Ltd.

北京智明創発有限公司

Zhiming Software Beijing, Ltd.

成都支店

Chengdu Branch

大連智明創発有限公司

Zhiming Software Dalian, Ltd.

吉林智明創発有限公司

Zhiming Software Jilin, Ltd.

野村総合研究所台湾有限公司

Nomura Research Institute Taiwan Co., Ltd.

野村総合研究所ソウル

Nomura Research Institute Seoul Co., Ltd.

野村総合研究所タイ

Nomura Research Institute Thailand

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アジア・パシフィック (NRI APAC)

Nomura Research Institute Asia Pacific Private Limited

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・シンガポール

Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd.

マニラ支店

Manila Branch

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホンコン

Nomura Research Institute Hong Kong Limited

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・インドネシア

PT. Nomura Research Institute Indonesia

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・コンサルティング・アンド・ソリューションズ・インド (NRI インド)

Nomura Research Institute Consulting and Solutions India Private Limited

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・フィナンシャル・テクノロジーズ・インド (NRI FT India)

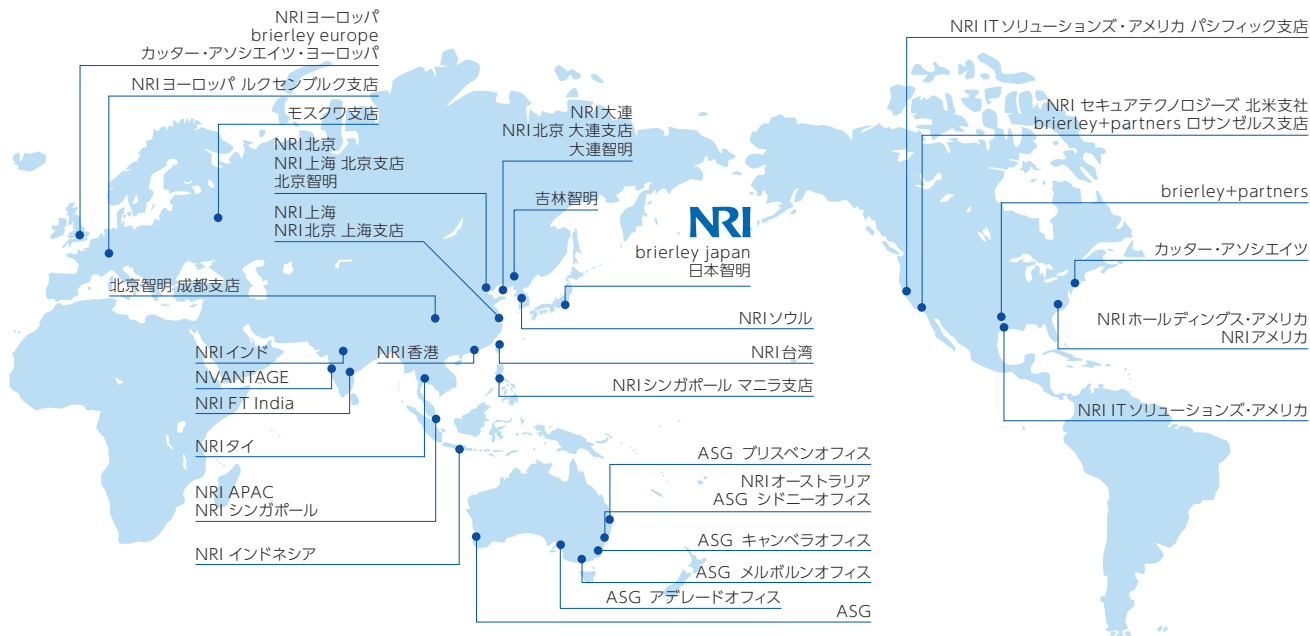
Nomura Research Institute Financial Technologies India Pvt. Ltd.

エヌバンテージ (NVANTAGE)

Nvantage India Private Limited

詳しくは、ウェブサイト(アクセスマップ)参照
<https://www.nri.com/jp/company/map/index.html>

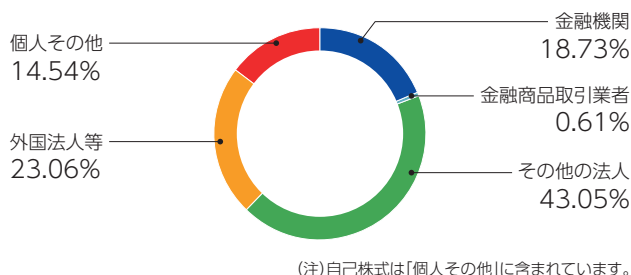
NRIの海外拠点



会社情報 (2019年3月31日現在)

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	193億円
代表者	代表取締役会長兼社長 此本 臣吾 (2019年7月1日現在)
従業員数 (連結ベース)	12,578人

所有者別持株比率 (単元株式ベース) (2019年3月31日現在)



株式情報 (2019年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所第一部
証券コード	4307
事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	6月
単元株式数	100株
発行可能株式総数	907,500,000株
発行済株式の総数	251,260,000株
単元株主総数	10,910名
株主名簿管理人 (連絡先・郵送先)	三菱UFJ信託銀行株式会社 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 Tel. 0120-232-711 (通話料無料)
配当基準日	9月30日、3月31日

大株主の状況 (2019年3月31日現在)

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	69,438	29.62
野村ファシリティーズ株式会社	22,506	9.60
株式会社ジャフコ	13,156	5.61
NRIグループ社員持株会	9,843	4.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	9,114	3.89
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)	8,725	3.72
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)	8,242	3.52
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	7,893	3.37
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)	4,478	1.91
株式会社セブノイレブ・ジャパン	2,601	1.11

(注) 当社が保有する自己株式16,822,653株は、上記大株主からは除外しています。
所有株式数は千株未満を切り捨て、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

過去5年間の株主総利回り (TSR^{※1}) 推移



保有期間 ^{※3}	1年	2年	3年	4年	5年
NRI	140.8%	132.6%	159.7%	198.0%	200.9%
TOPIX	130.7%	116.5%	133.7%	154.9%	147.1%

※1 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

※2 NRIとTOPIXの値は、2014年3月末の終値を100としています。

※3 2019年3月末の終値を基準としています。

(出所) NRI作成

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>

