

ESG DATA BOOK

ESGデータブック

2026年3月期

NRI 野村総合研究所

ESGデータブック 2026 目次

サステナビリティ マネジメント

サステナビリティ方針	P.1
ステークホルダー	P.9
マテリアリティ<重要課題>	P.12
情報開示	P34

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス - マネジメントアプローチ	P.37
コーポレート・ガバナンス - データ	P.39
リスクマネジメント - マネジメントアプローチ	P.61
リスクマネジメント - データ	P.63
コンプライアンス - マネジメントアプローチ	P.85
コンプライアンス - データ	P.86
サプライチェーン・マネジメント - マネジメントアプローチ	P.95
サプライチェーン・マネジメント - データ	P.99
クライアント・リレーションシップ・マネジメント - マネジメントアプローチ	P.105
クライアント・リレーションシップ・マネジメント - データ	P.106
イノベーション・マネジメント - データ	P.109
情報システムの品質 - マネジメントアプローチ	P.111
情報システムの品質 - データ	P.113
情報セキュリティ - マネジメントアプローチ	P.122
情報セキュリティ - データ	P.123

環境

環境マネジメント - マネジメントアプローチ	P.133
環境マネジメント - データ	P.137
気候変動 (TCFDに基づく情報開示)	P.141
温室効果ガス排出 - データ	P.158
エネルギー消費 - データ	P.160
自然資本の保全に向けた取組み (TNFDに基づく情報開示)	P.162
資源利用・廃棄物 - データ	P.170
NRIグリーンボンド (第3回無担保社債) - データ	P.171
NRIサステナビリティ・リンク・ボンド (第8回無担保社債) - データ	P.175

社会

労働慣行・ダイバーシティ - マネジメントアプローチ	P.176
労働慣行・ダイバーシティ - データ	P.179
労働安全衛生 - マネジメントアプローチ	P.197
労働安全衛生 - データ	P.199
人材開発 - マネジメントアプローチ	P.206
人材開発 - データ	P.208
ビジネスと人権 - マネジメントアプローチ	P.221
ビジネスと人権 - データ	P.223
社会貢献活動 - データ	P.243

外部保証

外部保証	P.248

対照表

GRIスタンダード内容索引	P.250
SASBスタンダード対照表	P.251

■表中記号に関する凡例

記号

–	該当なし
n/a	欠損または利用不可

集計対象範囲を表す記号

a	NRIグループ (国内・海外)
a-	基本的に、NRIグループ (国内・海外) であるが、一部を除く
b	NRIグループ (国内)
b-	基本的にNRIグループ (国内) であるが、一部を除く
c	NRI単体
c-	基本的にNRI単体であるが、一部を除く
d	その他

報告対象組織の範囲

財務および非財務情報の開示に関しては、原則としてNRIグループ (株式会社野村総合研究所および連結子会社) を対象としています。非財務情報のうち、特定の範囲を対象としているものが一部ありますが、その場合には個別に対象範囲を明示しています。

報告対象期間

2025年度 (2025年4月1日～2026年3月31日) の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2026年4月1日以降の活動、および将来の活動予定についても記載しています。

参照したガイドライン

・グローバル・レポーティング・イニシアチブ (GRI)
　サステナビリティ・レポーティング・スタンダード
・環境省 環境報告ガイドライン 2018年版
・国連 ビジネスと人権に関する指導原則報告フレームワーク

公開年月

2026年7月 (次回公開予定：2027年7月)

商標について

記載されている社名、製品名など固有の名称は、各社の商標または登録商標です。

免責事項

本書には、NRIグループに関する過去と現在の事実に加えて、2026年5月までに入手できた情報に基づいた計画や予測が含まれています。諸与件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象がこの計画や予測とは異なったものとなる可能性があります。
なお、本文中の組織名・役職名等は、該当活動等の実施時または当紙の公開当時のものです。

■ サステナビリティ方針

A01

▶サステナビリティ経営の考え方

NRIの設立趣意と社会課題解決への考え方

野村総合研究所 (NRI) は、1965年に日本初の民間総合シンクタンクとして設立された「 (旧) 野村総合研究所」と、1966 年に設立され日本初の商用コンピュータのビジネス利用を実現した「野村コンピュータシステム」が、1988年に合併して誕生しました。

(旧) 野村総合研究所の設立趣意書には「産業経済の振興と一般社会への奉仕」という志が書かれています。この志がNRIグループのサステナビリティ経営の原点であり、「経済価値と社会価値の両立」は私たちにとって特別なことではなく、創業当時から取り組んでいることです。

また、両社の合併は、「来るべき高度情報社会を見通したとき、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」という、あらゆる分野でデジタルの力が必要とされているまさに今の世の中を予見した考えに基づいて行われました。

本業を通じて新たな社会価値を創出し、社会課題の解決に挑む精神は、私たちのDNAとして今日まで受け継がれています。

MVVとサステナビリティ経営の位置づけ

NRIグループのMVV (一般的にはMission, Vision, Values) は、企業理念 (Mission & Values) と長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030 (V2030) 」によって構成され、その全体がサステナビリティの考え方によって貫かれています。

NRIグループは今後もこのMVVを拠り所として、お客様との価値共創を通じ、「持続可能な未来社会づくり」と「NRIグループの成長戦略実現」を一体的に進めていきます。



サステナビリティ方針

A01

NRIグループの企業理念 (Mission & Values)

使命

社会に対して：
新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う

お客様に対して：
お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える

創発する社会

夢と可能性に満ち、**豊かさ**を実感する、**活力**ある社会

人々の英知がつながり、環境にやさしい**持続可能**な社会

強くてしなやかな、**安全で安心**に満ちた社会

私たちの価値観

先見性と**緻密さ**で、期待を超える

多彩な個が**互いに尊重**し、**志をひとつ**にする

情熱と誇りを胸に、あくなき**挑戦**を続ける

コーポレート・ステートメント

Dream up the future.

未来創発

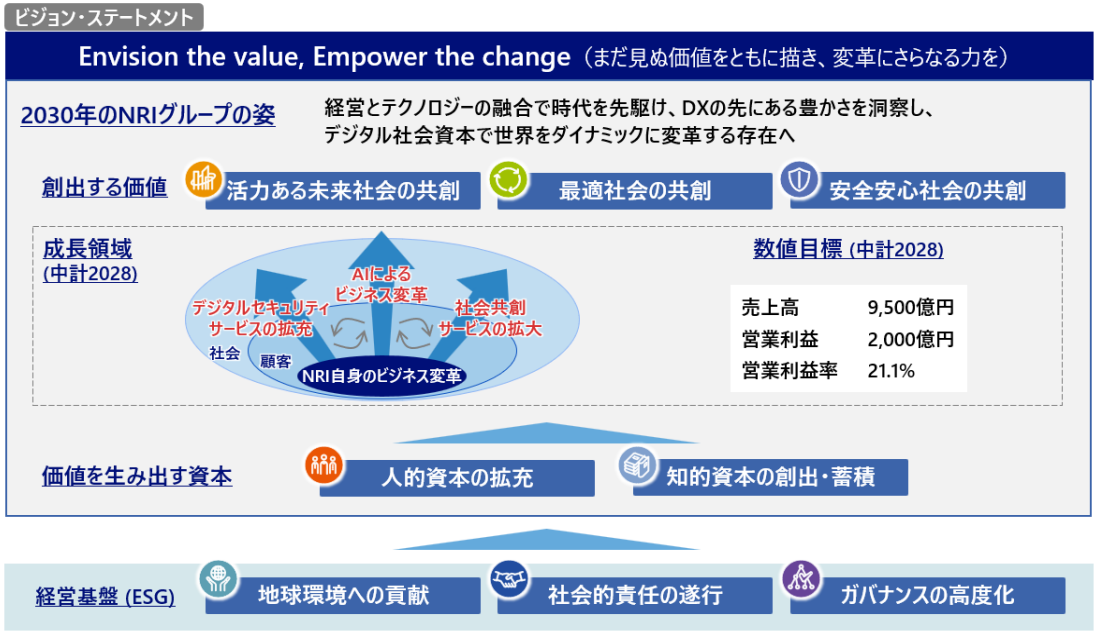
サステナビリティ方針

A01

NRI Group Vision 2030 (V2030) および事業戦略上のマテリアリティの位置づけ

今後、社会課題はますます複雑化し、産業構造の流動化、技術の進化とコモディティ化、価値観・働き方の多様化など、企業を取り巻く経済環境も大きく変化していくことが予想されます。そのような事業環境下においてNRIグループは、未来のありたい姿を洞察し、それをデジタル技術で実現するというユニークな強みを有しています。NRIグループは、このような複雑で予測できない環境変化のうねりの中でこそ、自社の強みを活かし真価を最大限発揮することができるものと自負しています。

2023年4月に発表した「NRI Group Vision 2030 (V2030) 」においては、ビジョン・ステートメントを「Envision the value, Empower the Change (まだ見ぬ価値をともに描き、変革にさらなる力を) 」とし、NRIグループが2030年にめざす姿を「経営とテクノロジーの融合で時代を先駆け、DXの先にある豊かさを洞察し、デジタル社会資本で世界をダイナミックに変革する存在へ」としました。このV2030では、「持続可能な未来社会づくり」と「NRIグループの成長戦略実現」を一体的に追求する上で、2030年に向けて重点的に取り組むテーマとして「創出する価値」、「価値を生み出す資本」、「経営基盤（ESG）」の3層で計8つのマテリアリティを特定し、当社グループのサステナビリティ基本方針に位置づけました。これらのマテリアリティは、当社グループの2030年に目指す姿及び成長戦略の実現を確かなものにする重要な要素です。



サステナビリティ方針

A01

中期経営計画 (2026-2028)

AI等の新技術活用により、企業のビジネスモデルは大きく変革する段階へと移行してきており、また、各企業におけるレガシーIT資産のモダナイゼーションへの対応も急務です。他方、サイバー攻撃や地政学リスク、各種規制・国際ルールの変化など、企業が抱える経営課題も日々複雑化しており、これらの不確実な環境変化への対応力強化が求められています。このような事業環境のもと、当社グループはV2030の実現に向け、2026年4月に「NRIグループ中期経営計画(2026-2028)」を策定しました。

事業成長の柱

①AIによるビジネス変革：戦略コンサルティングの提案力、AIインテグレーション力、大規模かつ複雑なシステムの構築力といった強みを活かし、事業基盤を拡大
②デジタルセキュリティサービスの拡充：ビッグテックとの外部協業を含めたインテリジェンス機能強化、セキュリティに特化したAIモデルを組み込んだデジタルトラスト基盤の開発、グローバルでのセキュリティ支援ニーズへの対応に向けた海外でのサポート力強化
③社会共創サービスの拡大：シンクタンク機能を併せ持つコンサルティング部門とソリューション部門が協働し、当社が持つ知的資産を活用した共同利用型サービスを拡大することで、社会全体の投資コストを低減するとともに、デジタル社会への変革をリード

上記3つの領域を中心とした事業成長の追求と同時に、NRIグループ自身の変革も進めます。当社独自のAI駆動型開発モデルの展開による生産革新、AI・セキュリティなど成長領域における人材開発の加速化、また収益安定化を企図したビジネスモデルの多様化を進めていきます。

サステナビリティ方針

A01

数値目標

	2025年度実績	2028年度目標
・売上収益	8,147億円	9,500億円
うち海外売上収益	1,087億円	1,200億円
・営業利益*	1,566億円	2,000億円
・営業利益率*	19.2%	21.1%
・ROE*	22.8%	25.0%

＊2025年度実績は、減損損失等を除く

KPI	単位	2021	2022	2023	2024	2025
売上収益 (売上高)	億円	6,116	6,921	7,365	7,648	8,147
うち海外売上収益 (売上高)	億円	765	1,232	1,175	1,125	1,087
営業利益	億円	1,062	1,118	1,204	1,349	582
営業利益率	%	17.4	16.2	16.3	17.6	7.2
ROE	%	21.3	20.7	19.9	22.5	3.5
集計対象範囲		a	a	a	a	a

(注) 当社は2020年度より国際会計基準 (IFRS) を適用しているため、2020年度以降の数字についてはIFRSによる数字を記載しています。

マテリアリティに関する指標は22ページ以降に記載しています。

リンクファイル

NRIグループのサステナビリティ経営	https://www.nri.com/jp/sustainability
NRIグループ 企業理念	http://www.nri.com/jp/company/c_philosophy.html
NRIグループ企業行動原則	https://www.nri.com/jp/company/co_governance/company_code.html
NRIグループビジネス行動基準	https://www.nri.com/jp/company/co_governance/business_code.html
長期経営ビジョンV2030	https://www.nri.com/jp/company/vision

■ サステナビリティ方針

A01

▶サステナビリティ・ガバナンス

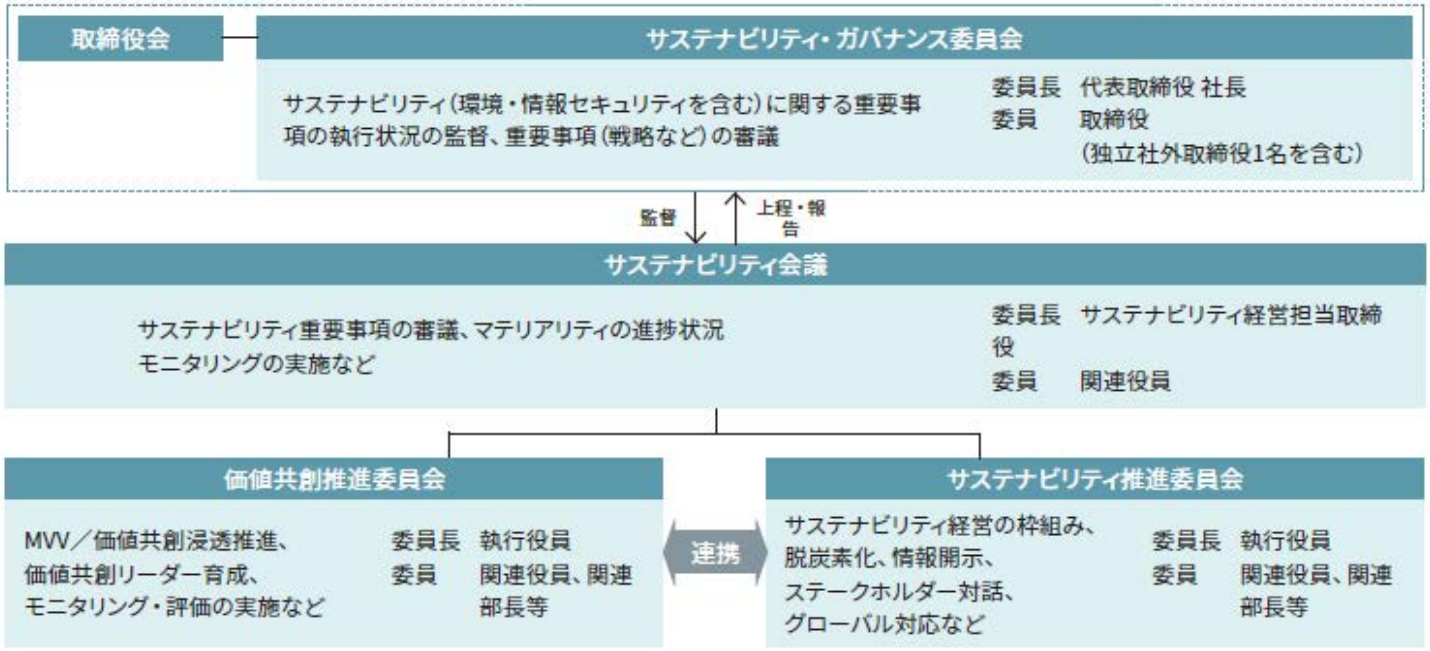
サステナビリティ・ガバナンス体制

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

また、取締役のみを構成員としたサステナビリティ・ガバナンス委員会を設置しており、サステナビリティに関する経営課題への取り組みの監督は、取締役会及びサステナビリティ・ガバナンス委員会が担っています。これらの監督のもと、サステナビリティ経営担当取締役を委員長とするサステナビリティ会議を設置しています。サステナビリティ会議では、サステナビリティに関する重要事項(サステナビリティ関連のリスク及び機会を含む)の審議等を行い、定期的に取締役会へ報告しています。

[2026年7月1日現在]

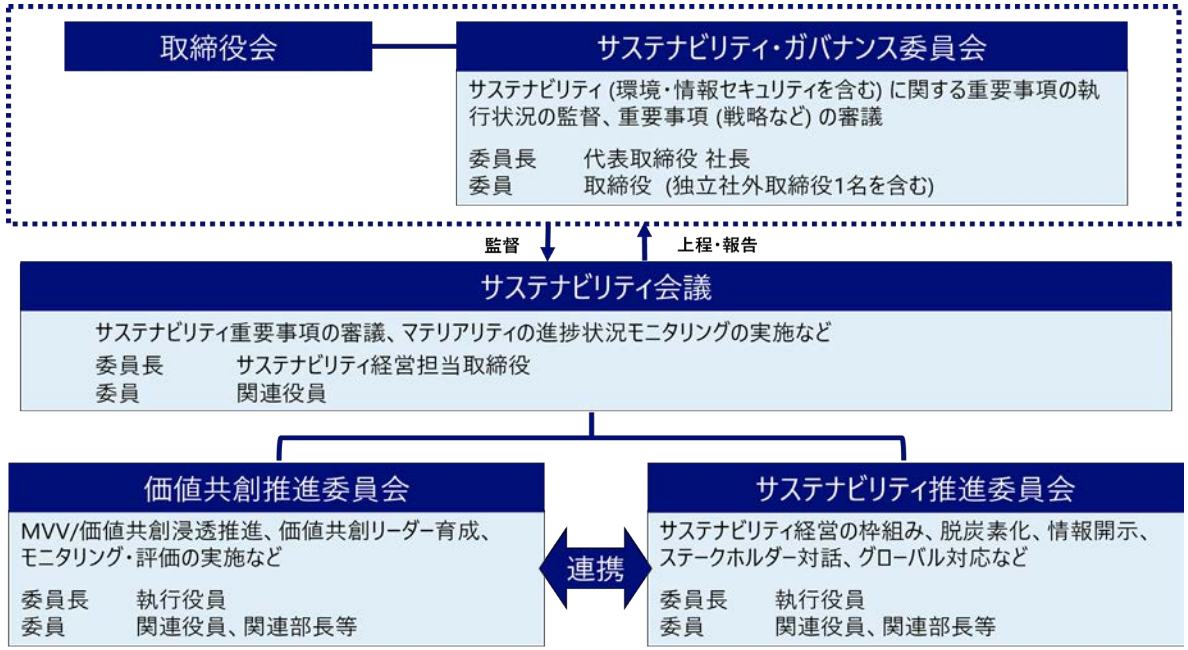
サステナビリティに関するガバナンス体制



サステナビリティ方針

A01

加えて、サステナビリティ会議の下部委員会として、それぞれ執行役員を委員長とする価値共創推進委員会、サステナビリティ推進委員会があり、グループ全体のサステナビリティを推進しています。



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

■ サステナビリティ方針

A01

▶イニシアチブへの参画

イニシアチブへの参画

- 国連グローバル・コンパクト (UNGC：United Nations Global Compact)
- 持続可能な開発のための世界経済人会議　(WBCSD：World Business Council for Sustainable Development)
- RE100 (Renewable Electricity 100%)
- Business Ambition for 1.5°C
- Science Based Targets initiative (SBTi)
- 気候変動イニシアチブ (JCI：Japan Climate Initiative)
- TNFDフォーラム (TNFD : Taskforce on Nature-related Financial Disclosures 自然関連財務情報開示タスクフォース)
- Race to Zero
- GXフューチャー・コンソーシアム

■ ステークホルダー

A02

▶ステークホルダーの状況

ステークホルダーの状況

NRIグループのステークホルダーは、「社会」「お客様」「社員」「取引先」「株主・投資家」と考えています。その中には、消費者、メディア、業界団体・同業他社、行政、教育・研究機関、学生、NGO・NPOなども含まれています。
ステークホルダーごとの特性に応じたコミュニケーションを緊密に保ちながら、より良い未来社会の創発と、社会全体とのより強い信頼関係の構築につなげていきます。

▶ステークホルダーとの対話

ステークホルダーとの対話

NRIグループは、日常の事業活動を通じて、さまざまな形でステークホルダーの意見を聞き、コミュニケーションを図る機会を大事にしています。
また、日常の対話の他に、グローバルなサステナビリティのトレンドを理解し、経営戦略やリスクマネジメントに反映するために、オピニオンメーカーやルールメーカーである有識者とのダイアログを行っています。

2023年度は、持続可能な開発をめざす企業約200社のCEO連合体、WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) のプレジデント兼CEOであるPeter Bakker氏と、サステナビリティ推進担当役員の桧原、DX担当役員の野口が、DX3.0を通した社会課題解決プロセスや、企業と企業連合体 (WBCSD) との連携について意見を交わしました。

2024年度は、サステナビリティ情報開示に向けたCFOや財務責任者、サステナビリティ担当役員の戦略的役割について議論するラウンドテーブルを、WBCSDと共同開催しました。また、当社役員と機関投資家による「サステナビリティ・ダイアログ」を実施し、『統合レポート2024』をベースに、人的・知的資本への投資が企業価値にもたらすインパクトの可視化について意見交換を行いました。

2025年度も引き続き同ダイアログを開催し、昨年のダイアログを踏まえて『統合レポート2025』で公開した「人的資本・知的資本ロジックモデル」をテーマに、さらなる対話を深めました。

リンクファイル	
投資家とのサステナビリティダイアログ	https://www.nri.com/jp/sustainability/stakeholders/sustainability_briefing.html
有識者ダイアログ	https://www.nri.com/jp/sustainability/management/dialogue

■ ステークホルダー

A02

▶ステークホルダーマップ

ステークホルダーマップ

NRIグループは、「NRIグループ企業行動原則」に基づき、国内外の多様なステークホルダーの声に真摯に耳を傾けることで関係性を深め、自らの行動を律するとともに、皆さまと手を携えて持続可能な未来社会づくりに挑み続けています。

ステークホルダーマップでは、各ステークホルダーとの関わりや、NRIグループの取り組みを通じて、皆さまの期待にどのように応えていくかを示しています。

主なステークホルダー	ステークホルダーの期待	NRIの企業行動原則	実践例	マテリアリティとの関係
社会 (地球環境を含む)	・未来の価値を先読みし、高度な知的資本を核に産業を創発することで豊かな社会を実現 ・社会コストが究極的に低減され、消費者余剰が拡大することで、一人ひとりの可能性を拡張 ・社会を支える安全なIT基盤によって多様なAIと人間が共存し、安全で信頼できる未来を共創	私たちは、時代を先取りし、社会の変革をリードする情報発信や提言を行います 私たちは、次代を担う人づくり、活力ある未来社会づくりに貢献します 私たちは、環境保護と地域社会の発展に貢献し、誠実な企業として良識をもって行動します 私たちは、法令とその精神を遵守し、反社会的勢力とは一切の関係を遮断します	・**社会への情報発信・提言、エンゲージメント**：各種フォーラムの開催、グローバルなルール形成への関与（WBCSD参画） ・**事業を通じた社会価値の創出**：デジタル社会資本の充実、社会資源の有効活用、持続可能な社会インフラ実現に向けた取り組み ・**環境への貢献**：2050年度ネットゼロ目標達成に向けた取り組み、共同利用型サービスを通じた削減貢献量の創出 ・**法令遵守**：各種法令の遵守、倫理・コンプライアンス体制の実効性の確保 (2026年3月期実績) ・主要新聞・web掲載記事：2,273件 ・AI関連投資額：181億円 ・CO_2排出量削減率（基準年：2020年3月期） Scope1+2：93%減／Scope3：2%増 ・再生可能エネルギー利用率：98% ・削減貢献量（システムの共同利用による顧客のCO_2削減量）：53,521トン ・コンプライアンス確認テスト受講率：99.9%	
お客様	・顧客のAIネイティブなビジネス変革をリード ・安全・安心なIT環境整備による顧客のリスク対応力強化 ・NRI固有のIPを活用した社会コスト低減	私たちは、お客様第一の精神で、お客様にとって価値あるサービスやソリューションを提供します 私たちは、長きにわたり、お客様から「真のパートナー」と認められ続けるよう全力を尽くします 私たちは、品質にこだわり、サービスやソリューションが安全で安心できることを約束します	・**価値あるサービス・ソリューションの提供、お客様とのエンゲージメント** - 日本国内初のAnthropic認定リセラーに選定 - 金融ビジネスプラットフォームのモダナイズ完遂 - 共同利用型サービス拡大によるCO_2削減 - デジタルトラスト分野で共創拡大 ・**品質監理の取り組み** - 情報システム構築の品質を支えるプロジェクト監理 - 稼働システムの高品質な保守・運用 - AIリスク対応への取り組み (2026年3月期実績) ・社会共創サービス売上高：1,933億円 ・デジタルセキュリティサービス売上高：962億円 ・知的資本投資額：617億円 ・重大リスク発現件数（規制当局への報告またはそれに準ずるNRIグループ責の事案）：2件	

ステークホルダー

A02

社員	(Decent Work) ・公平かつ公正な評価と処遇 ・仕事を通じた社会貢献 ・学びと成長の機会 ・快適な職場環境 ・心身の健康の保持・増進 ・ファイナンシャル・ウェルビーイングの向上	私たちは、高度な専門性を重んじ、広く多様な人材との切磋琢磨を通じて、大きな成長を実現します 私たちは、一人ひとりの社員が心身ともに充実し能力を最大限に発揮できる、健康で健全な環境作りを行います	・**C&A制度**※1：公平かつ公正な評価制度 ・**成長機会の提供**：タレントマネジメントの高度化、研修充実、目標管理制度、公募制度 ・**D&Iの取り組み**：女性活躍推進、キャリア入社のオンボーディング強化、障がい者の活躍機会拡大 ・**働き方改革**：多様なライフイベントを考慮した働き方の推進、健康経営の進化、社員と家族向けの福利厚生・サポートプログラム ・**エンゲージメント向上**：エンゲージメントサーベイ、1on1、MVVダイアログ ・**従業員との対話**：従業員（組合）懇談会 (2026年3月期実績) ・従業員エンゲージメント（NRI単体）：総合スコア73 ・AI高度人材数（NRI個）：1,147名 ・セキュリティ高度人材数（NRI個）：1,198名	
取引先	・ともに発展できる建設的な関係の構築と維持 ・公平な機会の提供、公明かつ公正な選定 ・サステナビリティ対応 - 法令や社会規範の遵守、環境・社会（人権含む）等への配慮	私たちは、取引先と共に発展し、互いに尊重し合える建設的な関係を築きます	・**パートナーシップ活動**：eパートナー・fパートナー※2との関係強化、パートナー向け経営セミナー ・**調達管理**：「NRIグループ調達方針」に則った調達の推進、調達に関する審査、発注管理、支払管理、コンプライアンスの推進 ・**サステナブル調達の推進**：「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意書の取得、ビジネスパートナーの状況把握（外部評価機関等活用）、改善支援（個別支援、ダイアログ） (2026年3月期実績) ・「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意または同等規範の保有率：主要ビジネスパートナーの98%	
株主・投資家	・企業価値向上（財務・非財務） ・情報開示の充実・高度化 ・サステナビリティ経営の強化	私たちは、公正な情報開示を行い、広く株主・投資家との対話を進めます 私たちは、持続的な成長と企業価値向上につとめ、株主や投資家の期待に応えます	・**株主・投資家からの期待を踏まえた取り組み**：グループガバナンスの強化、サステナビリティ・ガバナンス委員会の設置、役員報酬へのサステナビリティ要素織り込み、非財務情報の外部保証取得 ・**エンゲージメント強化**：決算説明会、アナリスト・機関投資家スモールミーティング、事業説明会、投資家面談、個人投資家向け説明会、ウェブサイトの情報発信、投資家とのサステナビリティダイアログ（投資家とNRI経営層とのサステナビリティに関する双方向対話）等の実施 ・**外部評価機関からの評価**：Dow Jones Best-in-Class Indices：World 選定、MSCI AAAなど (2026年3月期実績) ・Dow Jones Best-in-Class Indices：World 選定継続	

※1 C&A制度：目標管理と成長支援 Challenge＆Act制度。NRIにおける目標管理と成長支援のための仕組み
※2 eパートナー：特に専門性の高いノウハウ、情報技術力を持つビジネスパートナー、fパートナー：eパートナーに続くソリューション事業に必要かつ優良なビジネスパートナー

■ マテリアリティ<重要課題>

▶NRIグループのマテリアリティ

NRIグループのマテリアリティ

V2030では、「持続可能な未来社会づくり」と「NRIグループの成長戦略実現」を一体的に追求する上で、2030年に向けて重点的に取り組むテーマとして「創出する価値」、「価値を生み出す資本」、「経営基盤(ESG)」の3層で計8つのマテリアリティを特定し、NRIグループのサステナビリティ基本方針に位置づけました。これらのマテリアリティは、NRIグループの2030年にめざす姿および成長戦略の実現を確かなものにする重要な要素です。



■ マテリアリティ<重要課題>

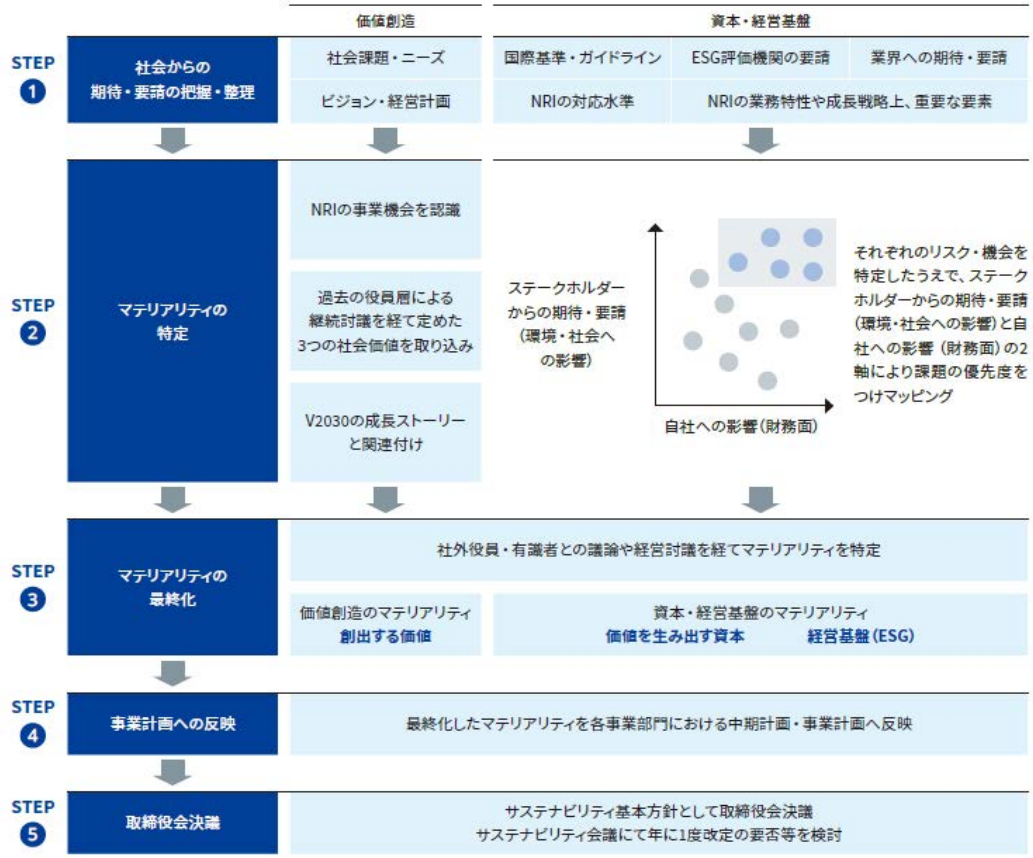
A03

マテリアリティの特定プロセス

国際基準・ガイドライン、ESG評価機関からの要請、企業理念・成長戦略との整合、社外役員・有識者の意見等を参考に、経営の視点や社外ステークホルダーの視点からNRIグループのマテリアリティ (重要課題) を特定しています。2030年に向けた長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030」(V2030) 策定時には、「持続可能な未来社会づくり」と「NRIの成長戦略実現」は一体であるという考え方に基づき、NRIグループへの影響 (財務面) のみならずステークホルダーからの期待・要請 (環境・社会への影響) を合わせたダブルマテリアリティの考え方等を考慮したマテリアリティを再度特定し、V2030に組み入れました。なお、特定したマテリアリティは、NRIへの影響（財務面）のみを対象とするシングルマテリアリティの考え方においても同様に、2030年に向けた重要なテーマであることを確認しています。

特定にあたっては、社会環境の変化やNRIグループのビジネス環境等を踏まえて、2030年に向けて重点的に取り組むテーマの候補を抽出し、各候補について短～長期における潜在的なリスク・機会を考慮しました。また、社外役員・有識者との議論や経営討議を踏まえています (下図STEP3) 。特定したマテリアリティは、サステナビリティ基本方針の一部として、取締役会で決議しています (下図STEP5) 。

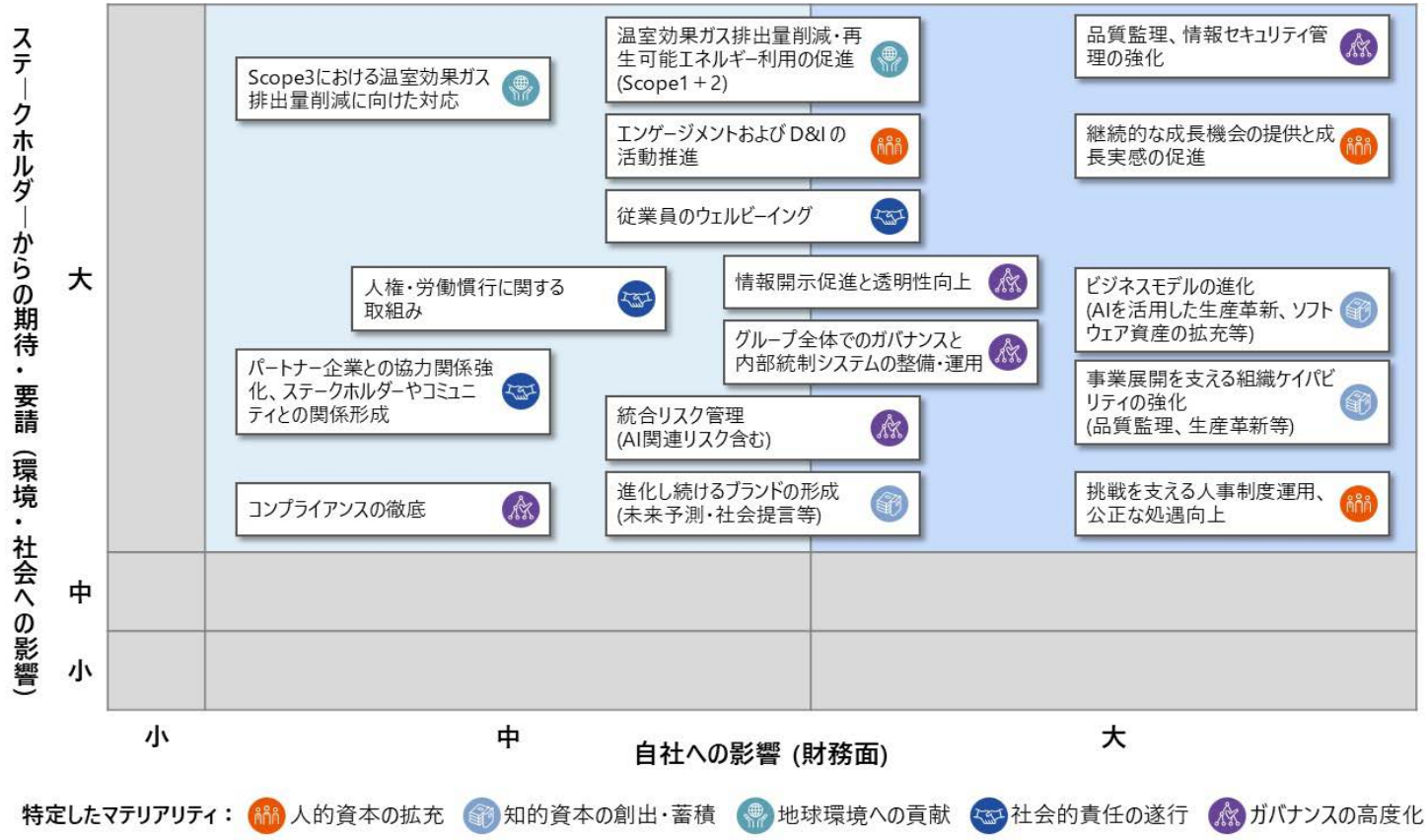
決議後は、年に一度サステナビリティ会議でマテリアリティ改定の要否等を検討しています。2025年度に行った要否検討の結果、マテリアリティには変更はありませんでしたが、サステナビリティ基本方針の一部文言の修正を行いました。



■ マテリアリティ<重要課題>

A03

上述の「価値を生み出す資本」「経営基盤 (ESG) 」に関する「課題の優先度のマッピング」についての詳細は、下図の通りです。



■ マテリアリティ<重要課題>

A03

マテリアリティの管理

サステナビリティに関連する機会とリスク、NRIグループの事業及び財務に及ぼす影響については、マテリアリティごとに、以下のように把握しています。

マテリアリティ	主な機会とリスク	事業及び財務への影響		
		内容	顕在時期	影響度
活力ある未来社会の共創	様々なパートナーとの共創を通じた社会課題解決と、それに付随した売上増加と企業価値向上 (機会)	社会課題が複雑化、深刻化する中で、持続可能な未来社会づくりと当社グループの成長が一体的に進み、事業及び財務に影響	短～長期	大
最適社会の共創				
安全安心社会の共創				
人的資本の拡充	人材獲得、人的資本拡充の成否が競争力に直接影響 (機会／リスク)	人材獲得競争が激化する中、優秀なプロフェッショナル人材を獲得できるか否か、その人材を成長させる人材マネジメントシステムが機能するか否かが、事業及び財務に影響	中～長期	大
知的資本の創出・蓄積	知的資本の創出・蓄積、組織ケイパビリティ強化の成否が競争力に直接影響 (機会／リスク)	社会や事業環境の不確実性が高まる中、未来予測や社会提言の発信とともに、事業活動を通じて得られたノウハウを実践的な知的資産として活用し競争優位性を発揮できるか否かが、事業及び財務に影響	中～長期	大
地球環境への貢献	気候変動の物理的影響や規制リスクによる収益性低下、レピュテーション低下 (リスク)	Scope3を含む温室効果ガス排出量削減に取り組まなければ、社会や顧客からの信頼を得られず、事業及び財務に影響	中～長期	中
社会的責任の遂行	人材流出、人的資本毀損による競争力低下、パートナー会社を失うことによる事業継続困難、訴訟等の発生、レピュテーション低下 (リスク)	社会的責任を遂行しなければ、顧客、従業員、パートナー会社の信頼を失い、事業及び財務に影響	短～長期	中
ガバナンスの高度化	重大な障害等の発生による実害、訴訟等の発生、法令・コンプライアンス違反、のれんの減損、レピュテーション低下 (リスク)	適切なガバナンスが機能しなければ、顧客や投資家の信頼を失い、事業及び財務に影響	短～長期	大

(注) 影響度は影響額、発現の蓋然性等を加味して総合的に判定

マテリアリティ<重要課題>

A03

これらの機会とリスクは、サステナビリティ会議およびサステナビリティ推進委員会において重要指標のモニタリングおよび進捗管理、取締役会への報告を行っているほか、重要なリスクについては、NRIグループ全般のリスク管理体制、管理方法 (ERM：統合リスク管理) の中で識別、評価、管理しています。サステナビリティに関する動向や規制の把握、当社グループへの影響については、サステナビリティ経営推進部が確認しています。
また、サステナビリティに関連するリスクを評価、管理するため、中期経営計画 (2026-2028) において、重要指標 (マテリアリティ指標) と目標値を定めています。これらは、NRIグループで事業計画の推進のために使用しているバランススコアカード (BSC) の管理手法を用いて各組織のPDCAに組み込まれており、四半期に一度取締役会でモニタリングしています。



■ マテリアリティ<重要課題>

A03

▶マテリアリティの詳細

デジタル社会資本の充実を通じた活力ある未来社会の共創

2030年にめざす姿 (目標)

優れた人的資本・知的資本と、そこから価値を生み出すためのデジタル社会資本が充実し、あらゆるひとが豊かに暮らす、活力ある社会の実現に貢献している

主な取組み

・AIによるビジネス変革
・戦略コンサルティング
・社会・制度提言、情報発信　など

マテリアリティ指標 (目標と進捗)

AI関連投資額
2028年度目標：800億円 (3か年合計)
2025年度実績：181億円

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創

2030年にめざす姿 (目標)

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

主な取組み

・社会共創サービス
- 金融ビジネスPF (STAR, BESTWAY など)
- ソーシャルDX　など

マテリアリティ指標 (目標と進捗)

社会共創サービス売上高
2028年度目標：2,350億円
2025年度実績：1,933億円

社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創

2030年にめざす姿 (目標)

社会インフラやデータが、災害やサイバーリスクに強く高度で安定稼働するIT基盤によって守られ、あらゆるひとが安心して様々なデジタルサービスを享受できる、強くてしなやかな社会の実現に貢献している

主な取組み

・デジタルセキュリティサービス
・安定サービス運用
・デジタルワークプレイス　など

マテリアリティ指標 (目標と進捗)

デジタルセキュリティサービス売上高
2028年度目標：1,280億円
2025年度実績：962億円

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による人的資本の拡充

2030年にめざす姿 (目標)

高い専門性や多様な価値観を持つ人材が集い、プロフェッショナルとして自律的に挑戦・成長し続ける場を生み出し、価値創出につながっている

主な取組み

・挑戦を支える人事制度運用、公正な処遇向上
・継続的な成長機会の提供と成長実感の促進
・エンゲージメントおよびD&I (ダイバーシティ&インクルージョン) の活動推進　など

マテリアリティ指標 (目標と進捗)

従業員エンゲージメント総合スコア
　2028年度目標：70以上継続
　2025年度実績：73
　※2025年度実績はNRI単体のみ。2028年度目標は国内グループ会社も含む
経営人材候補の女性比率 (NRI単体) (2026年度より計測)
　2028年度目標：対象役職における構成比率以上かつ前年以上 (10%)
AI高度人材数 (NRI籍)
　2028年度目標：3,000名
　2025年度実績：1,147名
セキュリティ高度人材数
　2028年度目標：2,000名
　2025年度実績：1,198名
　※2025年度実績はNRI籍のみ。2028年度目標は国内グループ会社も含む

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

卓越したビジネスモデルへの進化を続ける知的資本の創出・蓄積

2030年にめざす姿 (目標)

高い競争力の源となり進化し続ける優れた知的資本 (ビジネスモデル・ブランド・ケイパビリティ) を創出・蓄積し、価値創出につながっている

主な取組み

・ビジネスモデルの進化 (AIを活用した生産革新、ソフトウェア資産の拡充等)
・進化し続けるブランドの形成 (未来予測・社会提言等)
・事業展開を支える組織ケイパビリティの強化 (品質監理、生産革新等)　など

マテリアリティ指標 (目標と進捗)

知的資本投資額
　2028年度目標：1,950億円 (3か年合計)
　2025年度実績：617億円

ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献

2030年にめざす姿 (目標)

再生可能エネルギーのさらなる高度利用を進めるとともに、Scope3を視野にビジネスパートナーと協働しながら、自然資本への配慮と持続可能な地球環境づくりに貢献している

主な取組み

・温室効果ガス排出量削減・再生可能エネルギー利用の促進 (Scope1＋2)
・Scope3における温室効果ガス排出量削減に向けた対応　など

マテリアリティ指標 (目標と進捗)

温室効果ガス排出量削減率 (Scope1+2) (基準年：2019年度)
　2030年度目標：97%削減　※残余排出量は中和
　2028年度目標：89%以上削減
　2025年度実績：93%減

再生可能エネルギー利用率
　2030年度目標：100%
　2028年度目標：97%以上
　2025年度実績：98%

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

ステークホルダーとの関係強化による社会的責任の遂行

2030年にめざす姿 (目標)

ステークホルダー (ビジネスパートナー、従業員、社会など) との良好な関係を形成し、健全な雇用・労使関係、人権への配慮等、サプライチェーン全体で社会的責任を遂行している

主な取組み

・従業員のウェルビーイング
・人権・労働慣行に関する取組み
・パートナー企業との協力関係強化、ステークホルダーやコミュニティとの関係形成　など

マテリアリティ指標 (目標と進捗)

「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意または同等規範の保有率
　2028年度目標：主要ビジネスパートナーにおいて100％継続
　2025年度実績：主要ビジネスパートナーにおいて98％

戦略的なリスクコントロールを実現するガバナンスの高度化

2030年にめざす姿 (目標)

グループ・グローバル全体で長期視点のリスクコントロールを実現するため、戦略に応じたリスクテイクも含む、バランスの取れたガバナンスに取り組んでいる

主な取組み

・グループ全体でのガバナンスと内部統制システムの整備・運用
・統合リスク管理 (AI関連リスク含む)
・品質監理、情報セキュリティ管理の強化
・情報開示促進と透明性向上
・コンプライアンスの徹底　など

マテリアリティ指標 (目標と進捗)

重大なリスクの発現件数 (規制当局への報告またはそれに準ずるNRIグループ責の事案)
　2028年度目標：0件
　2025年度実績：2件

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

▶マテリアリティの取り組み状況をモニタリングする指標

(注) **太字**は中期経営計画 (2026-2028) のマテリアリティ指標 (●：2025年度まで、◆2026年度より)

マテリアリティ	主な取組み	指標	2028年度目標	2025年度実績	集計対象範囲	リンク
創出する価値						
活力ある未来社会の共創	AIによるビジネス変革 戦略コンサルティング	**AI関連投資額**	800億円 (3か年合計)	181億円	a	-
		社会課題解決に向けた調査研究費	-	1,385百万円	c-	P.246
	社会・制度提言、情報発信	主要新聞・web掲載記事	2,000件/年以上を維持	2,273件	a	-
最適社会の共創	社会共創サービス	**●ビジネスプラットフォーム売上高**	-	1,508億円	a	P.148
		◆社会共創サービス売上高	2,350億円	1,933億円	a	P.26
		共同利用による顧客のCO_2削減量	-	53,521トン	a	P.148
安心安全社会の共創	デジタルセキュリティサービス デジタルワークプレイス	**◆デジタルセキュリティサービス売上高**	1,280億円	962億円	a	-
	安定サービス運用	データセンターにおける障害対応訓練の実施回数	-	約2,500回	a	P.112

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

マテリアリティ	主な取組み	指標	2028年度目標	2025年度実績	集計対象範囲	リンク
価値を生み出す資本						
人的資本の拡充	挑戦を支える人事制度運用、公正な処遇向上	**◆AI高度人材数(NRI籍)**[*1]	3,000人	1,147人	b-	-
		◆セキュリティ高度人材数[*2]	2,000人	1,198人	b-[*2]	-
		採用者数 (新卒/中途)	新卒525人 中途200人	新卒 503人 中途 191人	c-[*3]	P.188
	継続的な成長機会の提供と成長実感の促進 エンゲージメントおよびD&I (ダイバーシティ&インクルージョン) の活動推進	**従業員エンゲージメント総合スコア**[*4]	70以上継続	73	c[*4]	P.192
		◆経営人材候補の女性比率	対象役職における女性社員比率以上かつ前年以上(10%)	(2026年度より計測)	c	P.31
		女性管理職比率	対象役職における女性社員比率と同等(13%)	11.7%	c	P.178
		●女性への機会付与率[*5]	対象役職における女性社員比率と同等(15%)	17%	c	-
		管理職に占めるキャリア入社社員の割合	ｴｷｽﾊﾟｰﾄにおける比率と ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄにおける比率が 同等を維持	ｴｷｽﾊﾟｰﾄにおける比率と ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄにおける比率が 同等 (25%)	c	-
知的資本の 創出・蓄積	ビジネスモデルの進化 (AIを活用した生産革新、ソフトウェア資産の拡充等)	ソフトウェア投資額	-	408億円	a	-
	進化し続けるブランドの形成(未来予測・社会提言等)	上述の「主要新聞・web掲載記事」の通り				
	事業展開を支える組織ケイパビリティの強化 (品質監理、生産革新等)	**知的資本投資額**	1,950億円 (3か年合計)	617億円	a	-

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

マテリアリティ	主な取組み	指標	2028年度目標	2025年度実績	集計対象範囲	リンク
経営基盤ESG						
地球環境への貢献	温室効果ガス排出量削減・再生可能エネルギー利用の促進(Scope1＋2)	**温室効果ガス排出量削減率(Scope1＋2)(基準年：2019年度)**	89%以上削減	93%減[*6]	a	P.135
		再生可能エネルギー利用率	97%以上	98%[*6]	a	P.135
	Scope3における温室効果ガス排出量削減に向けた対応	温室効果ガス排出量削減率(Scope3)[*7](基準年：2019年度)	-	2%増[*8]	a	P.153
		環境目標を設定するビジネスパートナーの割合(調達額ベース)	-	54% (SBT水準以上：53%)	c	-
社会的責任の遂行	従業員のウェルビーイング	有給休暇取得率	75%	73.4%	c	P.203
		定期健康診断事後措置実施率	95%	98.2%	c- [*9]	-
		男性育休・パートナー出産休暇取得率	80%	90.9%	c- [*9]	P.195
	人権・労働慣行に関する取組み	人権関連研修受講率	管理職掌以上対象に研修の100%受講	100%	c	-
	パートナー企業との協力関係強化、ステークホルダーやコミュニティとの関係形成	サステナビリティに関するビジネスパートナー向けイベント参加ユニーク社数	-	88社	c	-
		「NRIグループビジネスパートナー行動規範」[*10]への同意または同等規範の保有率[*11]	主要ビジネスパートナーにおいて100%継続[*12]	主要ビジネスパートナーにおいて98%	d	-
		社会貢献活動費	-	20.53億円	c-	P.246

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

ガバナンスの高度化	グループ全体でのガバナンスと内部統制システムの整備・運用 統合リスク管理 (AI関連リスク含む) 品質監理、情報セキュリティ管理の強化	**重大なリスクの発現件数(規制当局への報告またはそれに準ずるNRIグループ責の事案)**	0件	2件	a	-
	情報開示促進と透明性向上	第三者認証機関からの保証取得項目数	-	78	-	P.248
	コンプライアンスの徹底	コンプライアンス確認テスト (奇数年) またはコンプライアンス意識調査 (偶数年) の回収率	-	99.9%	b	P.88
外部評価指標		**Dow Jones Best-in-Class Indices**	World相当維持	World選定継続	-	P.36

*1 AIによるビジネス変革や生産革新を担う高度専門人材を対象
*2 当年度実績はNRI籍のみ。2028年度目標は国内グループ会社も含む
*3 専門職の採用人数。集計対象範囲に、子会社等への出向者を含む
*4 当年度実績はNRI単体のみ。2028年度目標は国内グループ会社も含む
*5 プロジェクトや事業における責任者の女性比率
*6 事業成長に伴う排出増などを考慮し設定
*7 Scope3は2030年度目標(総量30%削減)に向けて取組みを推進
*8 2024年度実績よりScope3のカテゴリ1について算定方法を変更(ビジネスパートナーから収集した一次データを一部活用して算定)しています
*9 集計対象範囲に、子会社等への出向者を含む
*10 環境・人権等を含む行動規範
*11 システム開発委託先など、NRIグループの調達先企業における同意または同等規範保有率
*12 NRIグループからの調達・発注額等に基づく

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

▶持続可能な社会の実現に資するサービス

持続可能な社会の実現に資するサービス

NRIは、「持続可能な未来社会づくりとNRIグループの成長戦略実現を一体的に追求」するという考えのもと、マテリアリティの一つとして「社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創」を掲げ、その実現に向け、持続可能な社会の実現に資する製品・サービスを「社会共創サービス」として位置づけ、拡大を進めています。

社会共創サービスの中で大半を占める共同利用型サービスは、顧客が個別にシステムを構築・運用する場合と比較して、電力消費量抑制および、大幅なCO_2排出量の削減に寄与します。2025年度の削減貢献量(システムの共同利用による顧客のCO_2削減量)は、53,521トンと見積もっています。

また、当社は、社会共創サービスの拡大に向けて、中期経営計画に基づく定量目標として、2028年度までに「社会共創サービス売上高」を2,350億円とすることを掲げています。あわせて、社会共創サービスを含む事業拡大に向け、3か年で総額1,050億円の知的資本への投資を計画しています。投資対象には、設備投資、ソフトウェア投資、研究開発投資（R&D）、各種施策費が含まれており、金融ビジネスプラットフォームの新機能開発、ソーシャルDX事業におけるアプリケーション開発、デジタル社会資本に関する新規PFの企画・開発などを推進しています。加えて、これらを担う人材の専門性向上や人材育成にも投資を行い、サステナブルな価値創出の拡大を図っています。

当社では、マテリアリティ指標である「社会共創サービス売上高」を、持続可能な未来社会の実現と成長戦略の実現を一体的に追求するための重要な経営指標として位置付けています。社会共創サービス売上高は当社の重要な経営指標であり、当該売上高の達成状況は、当該担当部門においてサステナブルな価値創出に資する事業拡大を促すインセンティブとして機能しています。

関連指標	2025年度実績	2028年度目標
社会共創関連売上高	1,933億円	2,350億円

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

参考：外部のステークホルダーからの期待・要請 (環境・社会への影響) が特に大きいマテリアリティ事項

①共同利用型サービスによるCO_2削減

該当するマテリアリティ

創出する価値：最適社会の共創

外部のステークホルダーからの期待・要請が特に大きいと考える理由

ICT産業はCO_2排出量が大きい産業の一つであり、今後デジタル社会の進展に伴う負の外部性である気候変動への責任が大きいと考えます。AI等の利活用を推進するNRIグループとして、今後事業拡大に伴い、より気候変動への影響や責任が大きくなると考えています。
こうした気候変動の問題に対して、NRIグループは顧客に必要なシステム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「共同利用型サービス」を、金融機関をはじめとした多様な分野で提供しています。個々の顧客企業が同等のシステムを個別に運用した場合と比較して、共同利用型サービスによる集約化により、CO_2排出量を大幅に削減することができます。

NRIの活動により得られる効果 (Output)

個々の顧客企業が同等のシステムを個別に運用した場合と比較して、電力を全て再生可能エネルギー化しているデータセンター上で稼働する共同利用型サービスへの集約化により、CO_2排出量をゼロに (100%削減) できます。加えて、開発段階も考慮するとさらなるCO_2排出量の削減が見込まれます。したがって、NRIグループの共同利用型サービスのユーザーを増やすことにより、社会全体の温室効果ガス排出量削減につながります。

ステークホルダーへの影響の測り方

ステークホルダーへの影響を定量化・評価するために、共同利用型サービスを利用した場合の顧客全体の想定CO_2削減量を算出し、さらに社会全体で削減された炭素コストに変換することで、社会・環境への影響を定量化 (試算) しています。その評価には、ハーバードビジネススクールで開発が進められている、インパクト加重会計の指標 (The Environmental Priority Strategy System)およびWBCSDの算出ガイドラインを使用しています。またNRIでは、これを当社における「削減貢献量」と考えており、WBCSDのガイドラインに沿って算定しています。

参照

HARVARD BUSINESS SCHOOL The IMPACT-WEIGHTED ACCOUNTS MODEL
https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/default.aspx
WBCSD Guidance on Avoided Emissions
https://www.wbcsd.org/resources/guidance-on-avoided-emissions-helping-business-drive-innovations-and-scale-solutions-towards-net-zero/
削減貢献量（p.148）

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

②地方自治体のデジタル化と地域のIT化による、コミュニティのQOL向上と地域活性化

該当するマテリアリティ

創出する価値：活力ある未来社会の共創

外部のステークホルダーからの期待・要請が特に大きいと考える理由

世界で最も早いペースで少子高齢化が進む日本において、地方の高齢化、過疎化、経済衰退は大きな社会問題です。ICTを担う企業として、デジタル技術を活用し、労働力不足、社会インフラの管理などの課題を克服することが急務だと考えます。
こうした問題に対して、NRIグループではこれまでに実施してきた地方都市の産業振興・都市再生に係る知見の活用、最新トレンド分析やビッグデータ分析等による課題の把握、多様な専門性を有するコンサルタントによる将来予測などを通じて、地域のデジタル化により市民の幸福度 (ウェルビーイング) やコミュニティのQOLを高めることが可能であると考えます。

NRIの活動により得られる効果 (Output)

NRIグループは、地方都市の産業振興・都市再生に係る知見を活用して地方都市が抱える個別の課題解決に向けたコンサルティング等のサービスを提供すること (＝公共関連サービス事業規模で計測) により地方の活性化、経済振興などに貢献しています。

ステークホルダーへの影響の測り方

ステークホルダーへの影響を定量化・評価するため、2019年に日本の都道府県別のデジタル度を可視化するために開発したNRI独自の指標DCI(Digital Capability Index)を使用しています。
上記指標を用いて、各都道府県のデジタル度を定期的に測定することで、社会・環境への影響を測定しています。このデジタル度は、社会におけるデジタル化や政策提言等による社会・環境への定量的な影響を含みます。なお、DCIは、基礎統計や各種官公庁データに合わせ、3年に1度、全面的にアップデートしています。

参照

DCIにみる都道府県別デジタル度（2023年）
https://www.nri.com/jp/knowledge/report/20240403_1.html

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

参考：NRIグループのビジネスに特に影響が大きいマテリアリティ事項

①情報セキュリティ管理の強化

該当するマテリアリティ

経営基盤 (ESG) ：ガバナンスの高度化

NRIグループへのビジネスに影響が大きいと考える理由

重要なインフラや企業を狙ったサイバー攻撃や機密情報の大規模なハッキングなど、世界中で情報セキュリティに対するリスクが増大しています。
多くの顧客企業の基幹システムや社会インフラを支えるシステムを開発・運用するNRIグループにとって、情報セキュリティは最も重要なビジネスリスクです。

本マテリアリティ事項に対するNRIグループの取り組み

NRIグループは、情報セキュリティ統括責任者および全ての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を置き、組織全体としての情報セキュリティ管理体制を整えています。情報セキュリティ施策の促進に加え、情報セキュリティ上の脅威、サイバー攻撃等の、緊急事態への迅速・確実な対応を可能にするための活動を継続しています。
情報セキュリティに関するリスクの顕在化を未然に防止し、その影響を最小限に抑えるために、上記のような強力なガバナンスの導入を含め、当社の事業拠点および取引先の情報セキュリティ管理の監査、従業員への啓発などあらゆる対策を講じています。

マテリアリティ指標 (目標と進捗)

重大なリスクの発現件数 (規制当局への報告またはそれに準ずるNRIグループ責の事案)　※情報セキュリティ以外の事案も含む
　2028年度目標：0件
　2025年度実績：2件

本マテリアリティ事項と取締役報酬との関連性

情報セキュリティに関するリスクが顕在化した際は、その影響の大きさや重要性に応じて監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）の報酬等の算定に反映されます。

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

②人材の確保・育成と多様性

該当するマテリアリティ

価値を生み出す資本：人的資本の拡充

NRIグループのビジネスへの影響が大きいと考える理由

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NRIグループにとって最も重要な経営資本は人材です。
長期経営ビジョンV2030において、多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による「人的資本の拡充」はNRIグループの重要テーマです。
「人的資本の拡充」には、長期的な視点に立って、優秀な人材を採用・育成し、その能力を最大限に発揮できる機会を提供することが重要です。志の高い人材が能力を高め、最大限発揮できるような仕組みや環境づくりを推進しています。
「人的資本の拡充」には、ダイバーシティ＆インクルージョンの定着や従業員のエンゲージメントの向上も重要になるため、さまざまな施策を実施しています。

本マテリアリティ事項に対するNRIグループの取り組み

真のプロフェッショナルの育成をめざし、社員の志向・経験を考慮しながら一人ひとりの能力を最大限に引き出すために以下の施策を実施し、多様なプロフェッショナルが活躍できるエンゲージメントの高い組織の構築を推進しています。
(1)「キャリアフィールド」：自身の専門スキル領域とレベルの可視化
(2) 高度な専門スキルを有する社員を対象とした「社内認定制度」
(3) 海外赴任や研修などを含むグローバル人材育成プログラム
(4) 女性の管理職・管理職掌候補に対する計画的な機会付与と登用
(5) グループ全体のエンゲージメント維持・向上を目的とした各種施策の実施

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

マテリアリティ指標 (目標と進捗)

従業員エンゲージメント (NRI単体) の総合スコア
2028年度目標：70以上継続
2025年度実績：73

経営人材候補の女性比率 (NRI単体)
2028年度目標：対象役職における構成比率以上かつ前年以上 (10%)
※実績は、2026年度に集計し、2027年度より開示予定

女性への機会付与率 (NRI単体)
2025年度目標：対象役職における女性社員比率と同等(14%)
2023年度実績：15%
2024年度実績：16%
2025年度実績：17%
※プロジェクトや事業における責任者の女性比率

本マテリアリティ事項と取締役報酬との関連性

監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く) および執行役員等に対して支給する株式関連報酬の決定において、ダイバーシティマネジメント等の人的資本拡充を含む当社グループのサステナビリティ指標の達成に向けた取り組み状況を考慮する仕組みを導入しています。

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

③温室効果ガス排出量削減

該当するマテリアリティ

経営基盤 (ESG) ：地球環境への貢献

NRIグループへのビジネスに影響が大きいと考える理由

P.142「気候変動(TCFDに基づく情報開示)データ - 戦略」で説明しているように、気候変動はNRIグループの4つの事業セグメント全てにおいて大きな影響を及ぼします。
コンサルティング事業では、脱炭素に関する知見を活かした企業支援の増加、ITソリューション事業では、サプライチェーンや物流プロセスの効率化支援を行い低炭素化への貢献が期待できる一方で、顧客企業が気候変動によるマクロ経済停滞化の影響を受けNRIの収益が悪化するリスクがあります。
またNRIグループには国内に3つのデータセンターがあり、NRIグループ全体の総エネルギー消費量の約7割が消費されています。
このように地球温暖化防止 (温室効果ガス削減) はNRIグループの事業にとって、長期的なリスクおよびビジネスチャンスとなるため、重要な課題です。

本マテリアリティ事項に対するNRIグループの取り組み

NRIグループは旧来のデータセンターから環境性能に優れた新しいデータセンターへの移行を進めました。事業で消費する電力の多くを占める国内のデータセンターは、使用する電力の全てを再生可能エネルギーにしています。そして複数の省エネルギー技術を組み合わせ、消費電力の大幅な削減を実現しています。
また、個別の企業がそれぞれITシステムを構築・運用するのではなく、一つのITシステムを複数の企業で共有する「共同利用型システム」を導入することで、利用企業全体の全体の消費電力をトータルで大幅に削減しました。
また、コンサルティング事業においても、政府や産業界に対して効果的な環境対策のアドバイスを行っています。気候変動に関する積極的な情報開示も推進しています。

■ マテリアリティ<重要課題>

A03

マテリアリティ指標 (目標と進捗)

温室効果ガス排出量削減率 (基準年：2019年度) (Scope1+2)

2030年度目標：97%削減　※残余排出量は中和

2028年度目標：89%以上削減

2025年度実績：93%減

再生可能エネルギー利用率

2030年度目標：100%

2028年度目標：97%以上

2025年度実績：98%

本マテリアリティ事項と取締役報酬との関連性

監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く) および執行役員等に対して支給する株式関連報酬の決定において、温室効果ガス排出量削減を含む当社グループのサステナビリティ指標の達成に向けた取り組み状況を考慮する仕組みを導入しています。

■ 情報開示

A04

▶情報開示の体系

情報開示の体系

統合レポート

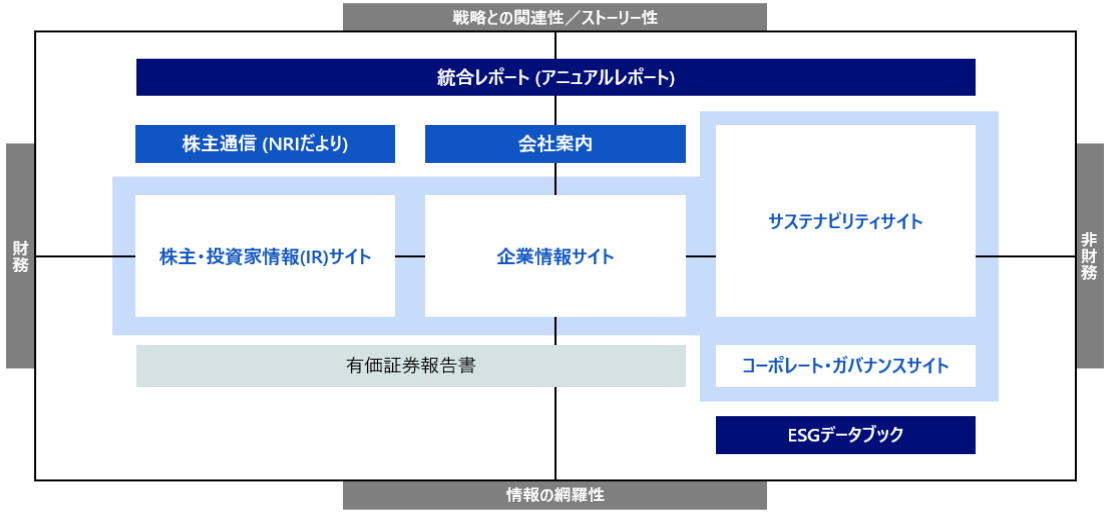
企業価値創造活動の全体像をわかりやすく、かつ、簡潔にお伝えするために、企業価値に関わる重要な財務・非財務情報について関連付けながら説明しています。

ESGデータブック

統合レポートのデータ編として、環境 (E) 、社会 (S) 、ガバナンス (G) に関する非財務情報に関し、詳細に開示しています。

ウェブサイト

NRIグループの概要、最新ニュース、事業情報、サステナビリティ情報、株主・投資家向け情報、その他の情報を詳細に掲載しています。



リンクファイル	
ディスクロージャー方針	https://www.nri.com/jp/ir/policy
統合レポート	https://ir.nri.com/jp/ir/library/report.html
サステナビリティ	https://www.nri.com/jp/sustainability
サステナビリティ報告 (ライブラリ)	https://www.nri.com/jp/sustainability/library/report

情報開示 A04

▶報告の対象範囲/報告期間/外部保証

報告の対象範囲

財務および非財務情報の開示に関しては、原則としてNRIグループ (株式会社野村総合研究所および連結子会社) を対象としています。
非財務情報のうち、特定の範囲を対象としているものが一部ありますが、その場合は個別に対象範囲を明示しています。

報告対象期間

2025年度 (2025年4月1日～2026年3月31日) の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2026年4月1日以降の活動、および将来の活動予定についても記載しています。

過去に報告した情報の修正

昨年度発行のESGデータブックにおける報告事項に重大な修正・訂正はありません。

外部保証

環境・社会データの一部については、第三者認証機関からの限定的保証を取得しています。

リンクファイル	独立した第三者保証報告書 （p.248）

▶参考にしたガイドライン

開示にあたって参考にしたガイドライン

・グローバル・レポーティング・イニシアチブ (GRI) サステナビリティ・レポーティング・スタンダード
・環境省　環境報告書ガイドライン (2018年版)
・国連　ビジネスと人権に関する指導原則報告フレームワーク

リンクファイル	GRIスタンダード内容索引 （p.250～）

■ 情報開示

▶社外からの評価

社外からの評価

ESGインデックス銘柄への選定
・Dow Jones Best-in-Class World Index (2018年～)　（旧称：Dow Jones Sustainability World Index）
・Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index (2016年～)　（旧称：Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index）
・MSCI Selection Indexes (2011年～)　（旧称：MSCI ESG Leaders Indexes ）
・FTSE4Good Developed Index (2006年～)
・MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数 (2017年～)
・MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数 (2024年～)
・MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) (2017年～)
・FTSE Blossom Japan Index (2017年～)
・FTSE Blossom Japan Sector Relative Index (2022年～)
・SOMPO サステナビリティ・インデックス (2012年～)
・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 (2018年～)
・Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT） (2023年～)

持続可能性 (サステナビリティ) 関連の評価
・S&P Global社「The Sustainability Yearbook 2026 Rankings」で「上位1%」(2026)
・MSCI ESG格付け「AAA」(2021年度～)

気候変動関連の評価
・CDP 気候変動調査 Aリスト(最高評価) (2019年度～)
・CDP「サプライヤーエンゲージメント評価」で「リーダー・ボード選定」(2019年度～)

ダイバーシティ関連の評価
・厚生労働省「えるぼし」最高位を取得 (2017年～)
・厚生労働省「くるみん」認定 (2007年～)
・厚生労働省「プラチナくるみん」認定 (2018年～)

健康経営*への評価
・日本健康会議「健康経営優良法人 (ホワイト500) 」認定を取得 (2017年～)

その他表彰
・アメリカTIME誌「WORLD'S MOST SUSTAINABLE COMPANIES OF 2025」ランキングで世界6位 (2025年度)
・日本証券アナリスト協会「ディスクロージャー優良企業選定」(ITサービス・ソフトウェア部門)の優良企業選定 (2025年度)

*「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

コーポレート・ガバナンス - マネジメントアプローチ G01M

重要課題とNRIのアプローチ

NRIは、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、社会、お客様、社員、取引先、株主等のステークホルダー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。

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

2. 情報開示とコミュニケーション
NRIは、法令および東京証券取引所の規則で定められている情報、なら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、会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を採用し※、重要な業務執行の決定権限の取締役会から取締役への委譲を可能とし業務執行の迅速化を図るとともに、取締役会においてはより重要な経営課題の審議を充実させることにより、経営監督機能を強化する。
※2025年に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行

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

重点活動・中長期目標

昨今、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。AI等の新技術活用により、企業のビジネスモデルは大きく変革する段階へと移行してきており、また、各企業におけるレガシーIT資産のモダナイゼーションへの対応も急務です。他方、サイバー攻撃や地政学リスク、各種規制・国際ルールの変化など、企業が抱える経営課題も日々複雑化しており、これらの不確実な環境変化への対応力強化が求められています。このような背景から、産業界全体のIT投資やコンサルティング需要は、中長期にわたって増加する見通しです。
このような環境を踏まえ、中計2028においては、積極的な投資を通じて当社グループ独自の強みを磨き上げることで更なる事業成長を追求し、V2030の達成を目指します。
連結での海外売上比率は13.3%、NRIの外国法人等持株比率は35.0%、NRIグループの海外就業者比率は30.4%です。

コーポレート・ガバナンス - マネジメントアプローチ G01M

進捗・成果・課題

透明性と独立性の向上に関しては、2015年に独立社外取締役を2名から3名に増員し、2016年からは取締役会の実効性評価を始めました。
2017年には、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するとともに、報酬諮問委員会の主要な構成員を社外有識者から独立社外取締役に変更しました。
持続可能性の面では、2023年に従来から設置されていたサステナビリティ推進委員会と価値共創推進委員会を統括し、取締役を委員長とするサステナビリティ会議を設置することで、経営の意思決定に持続可能性の視点を取り入れる体制をより強化しました。さらに、2025年には取締役のみで構成する「サステナビリティ・ガバナンス委員会」を新たに設置しました。サステナビリティに関する経営課題への取り組みの監督は、取締役会およびサステナビリティ・ガバナンス委員会が担っています。
また、グローバルガバナンスにおける多様性・普遍性については、新たにNRIグループに加わった海外子会社の企業文化・風土を尊重しながら、NRIの企業理念やグループ企業行動原則・行動基準等を共有するという方向で進めています。

リンクファイル	
コーポレート・ガバナンス	https://www.nri.com/jp/company/governance
NRIのコーポレート・ガバナンス (統合レポート)	https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/011/teaserItems2/0/link/ar2025_print.pdf
有価証券報告書	https://ir.nri.com/jp/ir/library/securities.html

■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

▶コーポレート・ガバナンスの方針

取締役会の独立性に関する方針および目標

NRIは、会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を採用し、重要な業務執行の決定権限の取締役会から取締役への委譲を可能とし業務執行の迅速化を図るとともに、取締役会においてはより重要な経営課題の審議を充実させることにより、経営監督機能を強化しています。
取締役会は、業務執行取締役、非業務執行取締役、および社外取締役でバランス良く構成し、執行の視点、監督の視点、第三者の視点など、多角的な視点から取締役会における適切な意思決定と監督の実現を図っています。
この実現のために取締役の3分の1以上を独立社外取締役で構成することを定めています。
なお、取締役会の独立性に関しては、「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」第11条、第13条、第17条、第20条、第21条、第22条に定めています。

参照文書

NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン	https://www.nri.com/jp/company/governance

■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

▶コーポレート・ガバナンスの構成

監査等委員会設置会社（取締役数 ※7月頭）	単位	2025年	2026年
取締役総数	名	14	13
うち、女性	名	3	3
監査等委員でない取締役総数	名	9	8
業務執行社内取締役	名	4	3
非業務執行社内取締役	名	2	2
社外取締役	名	3	3
監査等委員である取締役総数	名	5	5
常勤監査等委員	名	2	2
社外監査等委員	名	3	3
集計対象範囲		c	c

※2025年6月より監査等委員会設置会社に移行

監査役会設置会社（取締役数、監査役数 ※7月頭）	単位	2022年	2023年	2024年
取締役総数	名	9	9	9
うち、女性	名	1	1	2
業務執行社内取締役	名	4	4	4
非業務執行社内取締役	名	2	2	2
社外取締役	名	3	3	3
監査役総数	名	5	5	5
うち、女性	名	1	1	1
社外監査等委員	名	3	3	3
集計対象範囲		c	c	c

取締役会議長

取締役会議長は非業務執行取締役が務めることを「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」に定め、これにより監督と執行の分離を図っています。(「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」 第13条 取締役会の議長)

コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

執行役員等の数 (7月頭)		単位	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年
執行役員*		名	43	42	36	34	34
	うち、女性	名	2	2	3	3	3
経営役		名	7	7	10	15	15
	うち、女性	名	1	1	0	1	1
研究理事		名	3	2	1	1	1
	うち、女性	名	0	0	0	0	0
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

* 業務執行社内取締役を含む

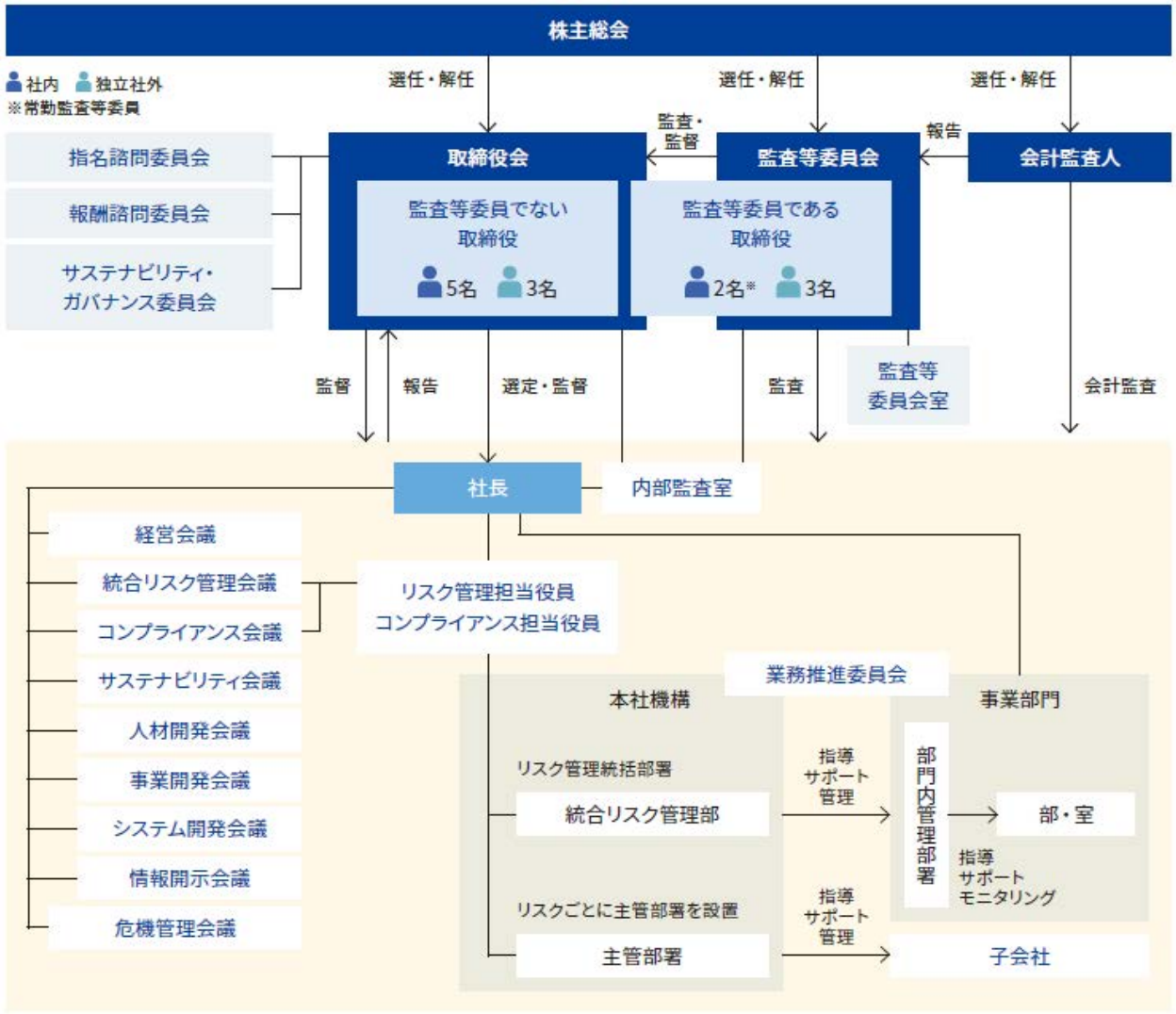
■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

▶コーポレート・ガバナンス体制図

コーポレート・ガバナンス体制図

[2026年6月19日現在]



■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

▶取締役の選定基準・プロセス

取締役の選定プロセス

取締役は15名以内、このうち監査等委員を5名以内とし、取締役会全体として、中長期的な経営戦略に照らして備えるべき当社事業、企業経営、リスク管理、財務・会計、海外事業に関する経験のバランスやジェンダー、国際性、職歴・知見の蓄積等を考慮した構成とし、多様な視点・価値観に基づく適切な意思決定と監督の実現を図ります。また監査等委員には、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者を1名以上選任します。
選定に当たっては、指名諮問委員会と取締役会を経て株主総会で決議しています。
監査等委員の過半数を独立社外取締役とし、監査等委員会の監査の実効性確保のため、常勤の監査等委員を選定します。

取締役の選定基準

取締役候補者（監査等委員を除く）は、豊富な実務経験と高い能力、見識、並びにサステナビリティ関連のリスク及び機会に対する監督を行うために必要な知見や経験を有し、NRIの企業理念に沿って中長期的な企業価値向上に貢献することが期待できる人物を選定することとしています。
監査等委員候補者は、豊富な実務経験と高い能力、見識、並びにサステナビリティ関連のリスク及び機会に対する監督を行うために必要な知見や経験を有し、中立的・客観的な視点から監査を行い、経営の健全性確保に貢献することが期待できる人物を選定することとしています。

取締役の任期

取締役の任期は、以下の通りと定款に定めています。
監査等委員でない取締役：選任後 1 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時まで。
監査等委員である取締役：選任後 2 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時まで。
なお、定款変更に際しては、会社法の定めに従い、株主総会における承認を得ています。

▶利益相反

取締役の利益相反の防止および軽減プロセス

当社は、取締役との間で会社法に定める利益相反取引を行うにあたっては、当社および株主共同の利益を害することのないよう、取締役会において取引内容・条件を審議し承認を得るようにしています。承認後は当該取引の状況等に関して定期的に取締役会に報告しています。

■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

▶コーポレート・ガバナンスの機能 (機関・委員会)

最高統治機関	
取締役会	
概要	業務執行の権限および責任を大幅に取締役及び執行役員等に委譲し、取締役会は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ます。 (「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」第11条 取締役会等の体制)
機関の長	取締役会長　此本 臣吾
構成員	大塚 徹、柳澤 花芽、山﨑 政明、中山 浩之、小堀 秀毅、浅井 英里子、藤江 太郎、 稲田 陽一、桧原 猛、小酒井 健吉、川﨑 博子、中川 隆之

取締役の指名に関する機関	
指名諮問委員会	
概要	構成員の過半数を独立社外取締役とし、毎年定期的に社長の後継者計画の策定・運用や取締役候補者、社長等の選定等について、経営の基本方針および各役員の選定基準等に照らし、客観的かつ公正な視点から審議します。 また、現任の取締役および社長等の活動実績等に疑義が生じた場合、解任の相当性について審議します。 (「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」第20条 指名諮問委員会)
機関の長	独立社外取締役　小堀 秀毅
構成員	浅井 英里子、藤江 太郎、小酒井 健吉、此本 臣吾、柳澤 花芽

コーポレート・ガバナンス - データ G01D

取締役の報酬に関する機関

報酬諮問委員会

概要	構成員の過半数を独立社外取締役とし、取締役の報酬等の体系、水準および各取締役（監査等委員を除く）の報酬等の内容等について、諮問に基づき、客観的かつ公正な観点から審議します。 (「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」第21条 報酬諮問委員会)
機関の長	代表取締役 専務執行役員　山﨑 政明
構成員	小堀 秀毅、浅井 英里子、藤江 太郎、小酒井 健吉、此本 臣吾

サステナビリティ・ガバナンスに関する機関

サステナビリティ・ガバナンス委員会

概要	取締役（うち1名以上は独立社外取締役）を構成員とし、当社グループのサステナビリティ経営の枠組みやマテリアリティに関する事項等（気候変動や情報セキュリティを含む）について、審議します。
機関の長	代表取締役 社長　柳澤 花芽
構成員	山﨑 政明、中山 浩之、川﨑 博子

監査に関する機関

監査等委員会

概要	監査等委員会は、適切に取締役の職務執行の監査等を行います。 (「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」第11条 取締役会等の体制)
機関の長	取締役（監査等委員）　稲田 陽一
構成員	桧原 猛、小酒井 健吉、川﨑 博子、中川 隆之

コーポレート・ガバナンス - データ G01D

経営戦略に関する機関

経営会議

概要	業務執行の意思統一をはかるため、会社経営の全般的な重要事項を審議します。
機関の長	代表取締役 社長　柳澤 花芽
構成員	山﨑 政明、中山 浩之、大元 成和、松本 晃、渡辺 徹郎、 亀井 章弘、郡司 浩太郎、武田 則幸、山口 隆夫、田原 亜希子、稲葉 貴彦

リスク管理に関する機関

統合リスク管理会議

概要	社長の指示に基づき、システム障害、情報セキュリティ、事業継続等の当社グループのリスク管理に関する重要事項を審議します。
機関の長	執行役員　山口 隆夫
構成員	山﨑 政明、中山 浩之、松本 晃、渡辺 徹郎、 亀井 章弘、郡司 浩太郎、小田島 潤、斉藤 英紀、武田 則幸、田原 亜希子、稲葉 貴彦

コンプライアンスに関する機関

コンプライアンス会議

概要	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します。
機関の長	執行役員　山口 隆夫
構成員	山﨑 政明、中山 浩之、大元 成和、松本 晃、渡辺 徹郎、 亀井 章弘、郡司 浩太郎、斉藤 英紀、武田 則幸、田原 亜希子、稲葉 貴彦

コーポレート・ガバナンス - データ G01D

サステナビリティに関する機関

サステナビリティ会議

概要	社長の指示に基づき、サステナビリティに関する重要事項を審議します。
機関の長	代表取締役 専務執行役員　山﨑 政明
構成員	渡辺 徹郎、北川 園子、斉藤 英紀、池谷 武文、山口 隆夫、田原 亜希子、鳩宿 潤二
下部委員会	価値共創推進委員会　：　機関の長　北川 園子 サステナビリティ推進委員会　：　機関の長　斉藤 英紀 * 詳細はP.7参照

人材に関する機関

人材開発会議

概要	社長の指示に基づき、社員の能力開発および育成に関する重要事項を審議します。
機関の長	代表取締役 専務執行役員　山﨑 政明
構成員	田原 亜希子、中山 浩之、大元 成和、松本 晃、渡辺 徹郎、亀井 章弘、郡司 浩太郎

事業開発に関する機関

事業開発会議

概要	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します。
機関の長	執行役員　山口 隆夫
構成員	山﨑 政明、稲葉 貴彦

コーポレート・ガバナンス - データ G01D

システム開発に関する機関

システム開発会議

概要	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、開発およびリリースに関する重要事項を審議します。
機関の長	常務執行役員　渡辺 徹郎
構成員	松本 晃、小池 裕、小林 一央、亀井 章弘、小原 康司、小田島 潤、小暮 典靖、池谷 武文、 武田 則幸、清水 雅史、宮武 博史、八木 貴史、内海 朋範、南側 洋司、片山 正樹、 栗山 真一、小宮 正哲、稲葉 貴彦、小林 浩二、高木 智亮、松江 章裕、吉田 浩雄、近藤 雄一、 芝原 太郎、和田 研一、渡辺 光也、能代 博、加藤 友明、 他 部室長等146名

情報開示に関する機関

情報開示会議

概要	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します。
機関の長	執行役員　山口 隆夫
構成員	斉藤 英紀、田原 亜希子、鳩宿 潤二、他 部室長9名

コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

危機管理に関する機関

危機管理会議

概要	社長の指示に基づき、自然災害、感染症、システム障害、情報セキュリティ障害等、危機発生時における迅速な体制の整備と支援等を行います。
機関の長	代表取締役 専務執行役員　山﨑 政明
構成員	渡辺 徹郎、山口 隆夫、中山 浩之、大元 成和、松本 晃、 亀井 章弘、郡司 浩太郎、小田島 潤、斉藤 英紀、池谷 武文、武田 則幸、田原 亜希子、鳩宿 潤二、稲葉 貴彦

内部統制の推進に関する機関

業務推進委員会

概要	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ります。
機関の長	執行役員　山口 隆夫
構成員	田原 亜希子、他 部室長および子会社役員等36名

■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

▶役員等構成

役員等構成

取締役会長	此本 臣吾	専務執行役員	大元 成和
取締役副会長	大塚 徹	常務執行役員	松本 晃 渡辺 徹郎 小池 裕 小林 一央 亀井 章弘 郡司 浩太郎
代表取締役 社長	柳澤 花芽	執行役員	小原 康司 川浪 宏之 北川 園子 小田島 潤 小暮 典靖 斉藤 英紀 池谷 武文 武田 則幸 清水 雅史 小林 敬幸 山口 隆夫 雨宮 正和 田原 亜希子 宮武 博史 八木 貴史 鳩宿 潤二 内海 朋範 南側 洋司 片山 正樹 栗山 真一 小宮 正哲 稲葉 貴彦 小林 浩二 高木 智亮
代表取締役 専務執行役員	山﨑 政明		
取締役 専務執行役員	中山 浩之		
取締役	小堀 秀毅 * 浅井 英里子 * 藤江 太郎 *		
取締役 （監査等委員）	稲田 陽一 桧原 猛 小酒井 健吉 * 川﨑 博子 * 中川 隆之 *	経営役	小林 賢治 松江 章裕 小木曽 功一 石綿 昌平 奥田 友健 吉田 浩雄 太田 岳秀 相澤 晶子 近藤 雄一 芝原 太郎 和田 研一 渡辺 光也 能代 博 加藤 友明 水石 仁
		研究理事	神尾 文彦
		フェロー	青嶋 稔 梅屋 真一郎 上野 哲志

＊ 社外取締役

■ コーポレート・ガバナンス - データ G01D

▶取締役会の有効性

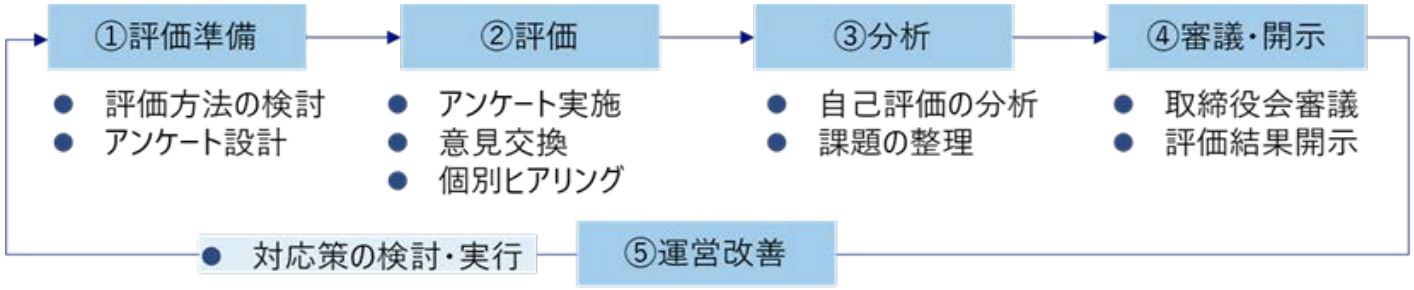
取締役会の状況	単位	在任期間中
取締役会の開催回数*	回	14
取締役会の出席率	%	100
取締役の任期		
監査等委員でない取締役	年	1
監査等委員である取締役	年	2
取締役の平均在職期間	年	2.8

*2025年4月1日から2026年3月31日までの期間

取締役会の実効性分析・評価の結果

1. 評価のプロセス

当社は、①評価準備、②評価、③分析、④審議・開示、⑤運営改善の一連のプロセスを経て、取締役会の実効性評価を実施しています。②の評価においては、全ての取締役を対象に「自己評価アンケート」を実施するとともに、より具体的な課題を把握するため、社外取締役との意見交換を実施しました。



■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

2. 今年度の評価方法の見直し

評価実施に先立ち、2024年度実施した第三者機関によるインタビュー等については、定期的（3年に1度を目安）に実施する旨を取締役会で確認しており、今年度は自己評価のみを実施しました。
2026年3月に実施したアンケート結果をもとに、独立役員会議で実効性に関する議論を行なったことに加え、社外取締役への個別ヒアリングを実施しました。それらの内容を含めて、取締役会で分析・評価を行うとともに各評価視点における課題を議論しました。

3. 前年度認識した課題への取り組み

2024年度の実効性評価で認識した諸課題に対しては、以下のような取り組みを行いました。

①機関設計の変更なども視野に入れた取締役会の構成(社外取締役比率、出身業界等)に関する議論の継続
監査等委員会設置会社へ移行するとともに、多様性を意識した取締役候補の選任について引き続き議論しました。

②次期中期経営計画の策定をはじめとする戦略的議題に関するより一層の議論の充実
NRIグループ中期経営計画（2026-2028）やAI戦略、グローバル戦略に関する継続的・集中的な議論、および人的資本や財務戦略に関する議論を深めました。

③取締役会での議論の更なる活性化に資する運営
取締役会の報告事項では、事実の報告にとどまらず、趣旨や論点を明確にした資料構成や議長による議事進行を実施しました。

④グループ会社の実質的なガバナンスの充実に向けた取組みの拡充
内部監査やリスク管理の観点から、グループ会社のガバナンスの取組み状況と課題を継続的に議論しました。

⑤AI、サイバーセキュリティ等の複雑化するリスクへの適時対応
サイバー攻撃への対策状況と今後の課題について議論しました。

■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

4. 評価結果の概要
自己評価等の結果を踏まえ、当社の取締役会の実効性は概ね確保されているものの、重要議題の審議内容の深さ等では課題が指摘されており、次年度での改善が必要と判断しました。評価結果の概要は以下のとおりです。

a. 取締役会の構成・運営状況
・社内の業務執行・非執行の取締役と社外取締役の構成や専門知識・経験の多様性は概ねバランスよく確保され、適切な意思決定と監督を担保する体制が整えられている。
・2024年度の女性社長就任、2025年度以降の社外取締役比率の向上など、取締役会構成員の多様性について着実な進展は確認できるが、今後の事業の状況や経営戦略を踏まえ、引き続き議論していく必要性を認識した。
・付議基準の見直しや執行への更なる権限委譲により、取締役会において重要テーマの審議時間の確保が図られている。今後は議案の報告形式などの改善を図ることにより、審議時間の更なる拡充が期待される。
・社外取締役からの活発な意見・助言を始めとして、取締役会全体として建設的な議論・意見交換が行われている。今後は、質疑応答に留まらない自由闊達な議論が期待される。

b. 取締役への支援
・社外取締役は、取締役会前の社長報告や当社グループの経営戦略会議への参加等、適宜執行側から説明を受けることにより必要な情報を入手する機会が設けられている。
また、各取締役会後に社外取締役による意見交換会を設けるなど、自由闊達なコミュニケーションを行う場が提供されている。今後は、社外取締役と社内執行役員との意見交換の機会の更なる拡充が期待される。

c. 経営戦略
・NRIグループ中期経営計画（2026-2028）については、環境変化の激しい要素を考慮しつつ、中期経営計画期間よりも先の将来に向けての議論が必ずしも十分ではないため、今後の拡充が望まれる。
・グローバル戦略については、計画の進捗状況などの定期的な報告だけではなく、事業に関する適時適切な報告を求めるとともに、長期視点での継続的な審議が期待される。
・人的資本戦略については、当社の経営戦略の根幹をなすテーマであることから、継続的な審議が期待される。

d. 内部統制・リスク管理・グループガバナンス
・グループガバナンスについては、グループ会社への適切な統制、およびリスクや懸念点等に対する取締役会への報告が遅延していたことから、より早期の報告が期待される。
・内部統制・リスク管理については、インシデント報告に留まらない、中長期視点でのリスク議論・リスクの予兆の報告が期待される。
・地政学的リスクの高まりに伴い、引き続きオフショア政策面の対応を中心に議論の加速が望まれる。

e. 諮問委員会
・「指名諮問委員会」・「報酬諮問委員会」について、社長の後継者計画、役員候補者の選定や育成プロセス、役員報酬の決定方法等に関する議論・意見交換が適切に行われており、任意の委員会でありながら実効的に機能している。
・社外取締役の諮問委員会の委員長への選定は、2026年度の指名諮問委員会に続き、報酬諮問委員会でも検討が期待される。

当社は、この分析・評価を踏まえ、取締役会の実効性の向上をめざし、継続的に取り組んでいきます。
今後も毎年度、取締役会の実効性評価を実施し、第三者機関によるインタビュー等についても定期的 (3年に1度を目安) に実施する予定です。

■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

▶役員報酬等

役員区分ごとの報酬等の総額等(2025年度)	対象人数(名)	単位	報酬等の総額	固定報酬	業績連動報酬		その他
				基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
監査等委員でない取締役	11	百万円	892	328	150	411	1
うち、社外取締役	4	百万円	64	64	-	-	-
監査等委員である取締役	5	百万円	159	127	-	31	0
うち、社外取締役	3	百万円	48	48	-	-	-
監査役	5	百万円	51	39	-	11	0
うち、社外監査役	3	百万円	13	13	-	-	-

(注) 1.当社は、2025年6月20日開催の第60回定時株主総会終結の時をもって、監査等委員会設置会社に移行しています。「監査役」の報酬等は当該移行前の期間に係るものであり、「監査等委員である取締役」の報酬等は当該移行後の期間に係るものです。
2.上記には、2025年6月20日開催の第60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(監査等委員を除く。うち社外取締役1人)及び監査役5人(うち社外監査役3人)を含んでいます。保険の保険料を記載しています。
3.「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限付株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2025年度において費用計上された金額を記載しています。なお、監査等委員である取締役の譲渡制限付株式報酬は、監査等委員である取締役又は監査役就任前に付与されたものです。また、「譲渡制限付株式報酬」の費用計上される金額が勤務期間に応じて均等化されるため、上記の各報酬要素別の割合は、下記「監査等委員でない取締役の報酬等の額または算定方法の決定に関する方針　b. 監査等委員でない取締役の報酬等の構成」において記載した各報酬要素の割合と異なります。
4.「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。

■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

役員ごとの連結報酬等の総額等 (2025年度)				固定報酬	業績連動報酬		その他
氏名	役員区分	単位	連結報酬等の総額	基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
此本 臣吾	取締役	百万円	182	52	28	100	0
柳澤　花芽	取締役	百万円	183	60	41	81	0
江波戸　謙	取締役	百万円	146	46	24	74	0
嵯峨野　文彦	取締役	百万円	128	40	22	64	0

(注) 1. 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

2. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限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、2025年度において費用計上された金額を記載しています。また、「譲渡制限付株式報酬」の費用計上される金額が勤務期間に応じて均等化されるため、上記の各報酬要素別の割合は、下記「取締役の報酬等の額または算定方法の決定に関する方針　b. 取締役の報酬等の構成」において記載した各報酬要素の割合と異なります。

■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

監査等委員でない取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

当社は監査等委員でない取締役の報酬等の決定方針を「役員報酬の基本方針」と規定し、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、2025年6月20日開催の取締役会で決議しており、その概要は次のとおりです。

a.監査等委員でない取締役の報酬等の方針

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

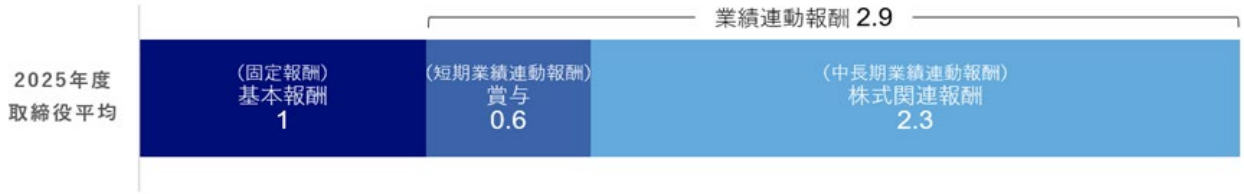
ii. 情報サービス産業におけるリーディングカンパニーたるべき水準であること

b.監査等委員でない取締役の報酬等の構成

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

当社の監査等委員でない取締役の報酬割合は、持続的な企業価値の向上に向けたインセンティブ性の確保の観点から、業績連動報酬の割合を高めることとし、役職位毎の役割と責任に応じて適切な報酬額及び割合を設定し、上位の役職位ほど業績連動報酬割合の比率が高くなるように設定しています。

報酬割合は、賞与が単年度の連結業績、株式関連報酬が付与時点の株価により、それぞれ連動することとなり、2025年度の報酬割合[基本報酬 : 賞与 : 株式関連報酬] は概ね[1 : 0.6 : 2.3] となります。



(注) 1. 2025年度の監査等委員でない取締役(社外取締役、期中退任及び期中就任取締役を除く。)の平均値で計算しています。
2. 株式関連報酬は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を使用しています

(I) 基本報酬 (固定報酬)

職務遂行のための固定報酬として支給し、監査等委員でない各取締役の任期中の役職位・職務に基づき決定します。監査等委員でない各取締役の基本報酬は、役員報酬の基本方針に基づき、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

(Ⅱ) 賞与

中長期の経営目標 (連結) を達成するための短期インセンティブ報酬として位置づけ、当社が最も重視する経営指標である営業利益、当期利益 (親会社の所有者に帰属する当期利益) およびROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) を業績指標とし、当該業績指標増減率に連動させて、監査等委員でない取締役賞与水準の対前年度増減率を決定します。具体的な算定方法は次のとおりです。
また、監査等委員でない各取締役の賞与は、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

各取締役賞与支給額 = 前年度基準賞与 (α) × [1 + 業績指標増減率 (β)] × 役職位ポイント (γ)

← 0%から200%の範囲で変動 →

(α) 前年度基準賞与

前年度における社長の賞与支給額とします。また、当年度及び翌年度の前年度基準賞与は次のとおりです。

	当年度(2025年度)	翌年度(2026年度)
前年度基準賞与	10,880万円	4,030万円

(β) 業績指標増減率

各業績指標の対基準値増減率に一定の評価ウエイトを乗じて加重平均し決定します。当該算定方法により算定した当年度の取締役賞与水準の業績指標増減率は△63.0%となりました。
なお、最終的な業績指標増減率は、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

基準	基準	基準値	当年度(2025年度)	増減率	評価ウエイト
営業利益	前年度実績	1,349億円	582億円	△56.8%	75%
親会社の所有者に帰属する当期利益	前年度実績	937億円	152億円	△83.7%	15%
ROE	目標値	20.0%	3.5%	△82.4%	10%

コーポレート・ガバナンス - データ G01D

(γ) 役職位別ポイント

取締役 社長を1.00とし、その他取締役は各役職位に基づき下表のポイントとします。
また、当年度及び翌年度の役職位別賞与支給限度額 (前年度の役職位別賞与支給額の200%) は
次のとおりです。

	取締役会長	取締役副会長	取締役	取締役 社長
役職位ポイント	0.70	0.35	0.35	1.00
賞与支給限度額 当年度(2025年度)	15,230万円	7,620万円	7,620万円	21,760万円
賞与支給限度額 翌年度(2026年度)	5,640万円	2,820万円	2,820万円	8,060万円

	取締役 副社長	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員
役職位ポイント	0.60	0.55	0.45
賞与支給限度額 当年度(2025年度)	13,060万円	11,970万円	9,790万円
賞与支給限度額 翌年度(2026年度)	4,840万円	4,430万円	3,630万円

(注) 代表権の有無による役職位ポイントの差異はない。

■ コーポレート・ガバナンス - データ G01D

(III) 株式関連報酬 (譲渡制限付株式報酬)

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

種　　類	譲 渡 制 限 期 間
長期インセンティブ株式報酬	割当日から当社又は当社子会社の役員等を退任するまで
中期インセンティブ株式報酬	割当日から3年から5年の間

割り当てる譲渡制限付株式の株式数は、監査等委員でない取締役の役職位に応じた一定の株式数を取締役会の決議により決定します。
また、当社の株式関連報酬は当社のサステナビリティに関する取り組み状況も考慮して決定するものとしています。具体的には、前事業年度において当社が定める、温室効果ガス排出量削減、人的資本拡充を含むサステナビリティ評価指標の成果の目標達成に向けて設定し取り組むアクションの状況が不十分であると評価される場合、役職位に応じた株式数を取締役会の評価および決議により減額することができるものとしています。

c. クローバック制度等

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

d. 監査等委員でない取締役の報酬等の決定プロセス

当社の監査等委員でない取締役の報酬等については、構成員の過半数を独立社外取締役とする取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会において、報酬等の体系および水準、個人別報酬等の内容、それらの決定方針ならびに手続きについて諮問し、その結果を踏まえ、取締役会において監査等委員でない取締役の報酬等の方針ならびに個人別報酬等の内容等を決定しています。

代表取締役 社長の報酬と従業員平均給与額の比較	単位	2025
代表取締役 社長の報酬	百万円	183
年収の比率	倍	13.7

■ コーポレート・ガバナンス - データ

G01D

▶CEO後継者計画

社長の後継者計画

NRIでは、経営層の中から次世代の経営の中核を担う人材を選出して次期経営チームを形成し、その中から社長後継者を選出するプロセスを基本としています。過半数の独立社外取締役で構成する指名諮問委員会は、具体的な社長後継者計画について、検討・審議するとともに、次世代中核人材に対する評価を行いつつ随時計画の進捗状況を確認し、当社の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現を指揮するに最もふさわしい者を社長後継者候補として取締役会に答申します。本プロセスは、不測の事態により急遽最高経営責任者（CEO）の交代が必要となる場合にも、同様に適用されます。
社長後継者を筆頭とする次期経営チームが集団として経営を継承する慣行は、社長交代に伴う継続性を損なうことなく、経営の円滑な移行が行われることに役立っています。

▶経営層への自社株保有要請

経営層の自社株保有に関する規定

監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く。以下同じ) は、「役員自社株保有ガイドライン」に基づき、役職位に応じて一定数以上のNRI株式を保有することとされており、具体的には、単年度で付与される譲渡制限付株式の付与株数の3倍以上を保有することとされています。
2025年度は、監査等委員でない取締役に対して、基本報酬の約2.3倍に相当(付与時のNRI株価の公正価値に基づく) する譲渡制限付株式を付与しており、公正価値を基準にした場合、監査等委員でない取締役は、基本報酬の約6.8倍に相当する株式を保有することとなります。
なお、2026年3月末時点で、代表取締役 社長 柳澤花芽は、基本報酬の約6倍に相当するNRI株式を保有(同日のNRI株価の公正価値に基づく) しており、社長を除く業務執行取締役は、平均して基本報酬の約16倍に相当するNRI株式を保有しています。

■ リスクマネジメント - マネジメントアプローチ

G02M

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループは、業務遂行上、生じる不測の事態により、NRIグループの資本が毀損する可能性、または、業務遂行上妨げとなる事象により企業価値の維持、向上ができなくなるものを事業運営上のリスクとして定義しています。

これらリスクは、アメリカのCOSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission：アメリカ トレッドウェイ委員会支援組織委員会) が開発したERMフレームワーク (COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework：全社的リスクマネジメント－統合フレームワーク) を参考に、競争環境リスク、地政学リスク、規制リスク、人材リスク、財務リスク、事業開発・投資リスク、自然資本リスク、情報開示リスク、情報セキュリティリスク、システム運用リスク、プロジェクト監理リスク、コンプライアンスリスク、労務管理リスク、サプライチェーンリスク、災害・パンデミックリスク、株主リスクに分類し、統合的に管理しています。

また、近年では気候変動や人権課題など社会的課題に対するリスクへの対応が、企業の中長期の持続的成長に大きな影響を及ぼすことを認識しています。NRIグループは、これらサステナビリティに関するリスクについても、サステナビリティの情報開示基準であるSASBスタンダード (Sustainability Accounting Standards Board) 等を参考に、統合リスクの枠組みの中で対応しています。

NRIグループは、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、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し、統合リスク管理会議の内容は、年に複数回、取締役会へ報告しています。

事業活動に伴う主要リスクに対しては、リスクごとに主管部署を定めており、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ています。

■ リスクマネジメント - マネジメントアプローチ

G02M

重点活動・中長期目標

NRIでは、毎年、規程の遵守状況の全社モニタリング結果や、内部監査の結果などを基に、全社的なリスクの点検・評価を行い、優先的に取り組むべき重点テーマを経営層が設定しています。
また、重要な事業・サービスを対象に、事業を継続する上で必要なリスク対策に関するモニタリングを定期的に行うことにより、BCP (事業継続計画) やDR (災害復旧に備えた対策) の強化を図っています。

【2025年度 リスク管理に関する重点テーマ】

①情報セキュリティ管理態勢の高度化
②品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
③プロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底
④NRIグループの内部統制システムの継続的な改善
⑤多様な働き方に適応した労働環境の質の向上
⑥事業継続責任を果たすための適切な備え

進捗・成果・課題

統合リスク管理会議の2025年度における重点テーマと、各項目に対する対応・成果は次のとおりです。
①情報セキュリティ管理態勢の高度化
サイバー攻撃に備えるNRIグループ全体のサイバーセキュリティ対策状況の点検・高度化施策の継続、PC・ツール等情報持出経路の制限など施策推進、AI利活用におけるセキュリティリスク対策の検討・推進。
②品質リスクに対する適切なマネジメントの継続
グループ会社を含む障害撲滅会議などを通じた基本動作の再徹底・初期障害の抑止、障害訓練による対応力向上、事務品質向上施策の継続。
③プロジェクトリスクに対するマネジメントの徹底
案件数の高水準状態が継続、プロジェクト管理の徹底、グループ会社の管理体制アセスメントを継続。
④NRIグループの内部統制システムの継続的な改善
「実施要領」に基づく国内外グループ会社の内部統制の整備・運用状況を継続的にモニタリング。
⑤多様な働き方に適応した労働環境の質の向上
グループ会社も含めた人事関連リスクのモニタリング運用を継続、労務管理強化の施策の検討・推進。
⑥事業継続責任を果たすための適切な備え
自然災害（南海トラフ等の大地震・富士山噴火など）発生時のNRIグループの対応方針（出社、出張など）を整備、危機事象に備えた事業継続性の確保とBCP見直し等による備え、新たに認識されたリスクへの対応検討を継続。

リンクファイル	
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

■ リスクマネジメント - データ

G02D

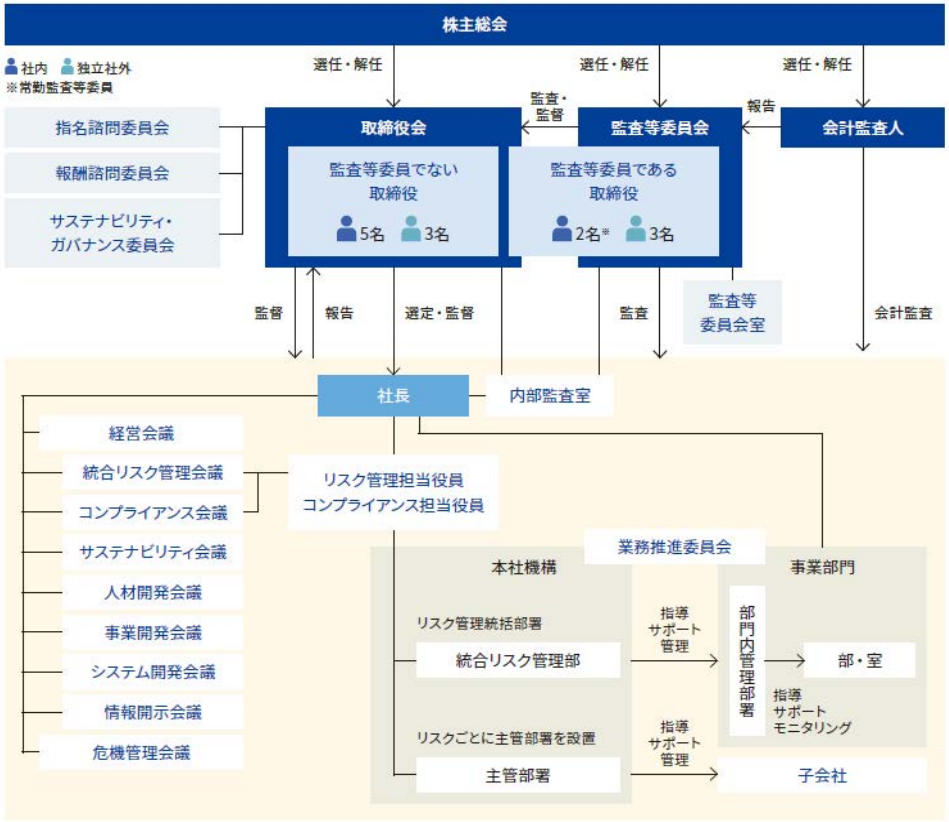
▶リスクマネジメントの体制

リスクマネジメントの体制

NRIは、内部統制システムの構築に関する基本方針を定めるとともに、リスク管理担当役員を任命し、リスク管理統括部署を設置しています。
また、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し、統合リスク管理会議の内容は、年に複数回、取締役会へ報告しています。
事業活動に伴う主要リスクに対しては、リスクごとに主管部署を定めており、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ています。
また、代表取締役 社長直属の組織である内部監査室が、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グループ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、主管部署および事業部門が適宜連携し、改善に努めています。
また、内部監査室は、会計監査人との間で内部監査の実施計画や結果に関して定期的に意見交換を行い、連携を図っています。

【コーポレート・ガバナンス体制図】

[2026年6月19日現在]



リスクマネジメント - データ

G02D

責任者

リスク管理責任者
　執行役員　山口　隆夫

リスク管理体制やコンプライアンス体制の監査
　内部監査室長　鈴木 仙弘

責任機関・委員会

統合リスク管理会議

リスクマネジメント機能の独立性、および取締役会の関与

リスク管理の全体最適を図るため、取締役会の決議により、NRIグループ全体のリスク管理に関する規程を定め、リスク管理担当役員およびリスク管理統括部署を設置しています。
また、社長の指示に基づきNRIグループのリスク管理に関する重要事項を審議するため、統合リスク管理会議を組織しています。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

▶リスクの特定と管理

リスク評価手法

NRIグループでは、リスク管理に関する重要事項を審議するため、社長の指示に基づき、統合リスク管理会議を組織しています。
統合リスク管理会議では、NRIグループにおける重要リスクをモニタリングし、リスクを網羅的に分析した上で、中長期のリスクと短期のリスクの分類、各リスクごとの重要性を総合的に勘案し、毎年、重点テーマを定め管理しています。
グループ全体に重要な影響を与える可能性のあるリスクを下記のプロセスで毎年設定し、年に複数回取締役会で取り組みの評価や振り返りを報告しています。

≪重要リスクの特定プロセス≫
1：社内外の視点からリスク項目を網羅的に抽出
2：各リスク項目について、影響度 (3段階評価) と発生可能性 (3段階評価) を分析し、マッピング

影響度
小：軽微な影響
中：経営上問題となる影響
大：経営に多大な影響

発生可能性
小：30年以内に1回程度発生
中：数年に1回程度発生
大：年に1回程度発生

3：発生可能性が高く、影響度の大きいリスク項目をリスク管理統括部署が選定し、統合リスク管理会議で重要リスクとして審議・決定し、取締役会で報告
4：リスク主管部署が各重要リスクへの対応計画策定
5：リスク主管部署が重要リスクへの対策実施、リスク発生状況等の評価・モニタリング

1. リスク項目の見直し

NRIグループは、2024年度から年に2回重要リスクを含むリスクの見直しとリスクへの対応状況のモニタリングを行っています。

リスクマネジメント - データ

G02D

2. リスク管理の対象としているリスク項目

競争環境リスク
地政学リスク
規制リスク
人材リスク
財務リスク
事業開発・投資リスク
自然資本リスク
情報開示リスク
情報セキュリティリスク
システム運用リスク
プロジェクト監理リスク
コンプライアンスリスク
労務管理リスク
サプライチェーンリスク
災害・パンデミックリスク
株主リスク

リスクマネジメント - データ

G02D

3. リスクの管理体制

NRIグループでは、全ての役職員が能動的にリスク管理に取り組むという認識のもと、下記のとおり3ラインモデルに則った重層的なリスク管理体制を設けています。

■第一の防衛線として、リスク主管部署がリスクのオーナーとして各リスクをコントロールしています。
＜主な役割＞
リスク管理の枠組みを遵守する責任を負い、社内ルールを遵守するのみでなく、行動規範に則ってリスクを適切に管理。また、第二の防衛線が提供する情報も適切に活用しながら、自らリスクを特定・管理するための体制を構築。

■第二の防衛線として、統合リスク管理会議がリスク管理の状況を監視しています。
＜主な役割＞
リスクを適切に管理するための枠組みを策定し、第一の防衛線 (リスク主管部署) のリスク管理活動をサポートするとともに、内部統制の基本方針における法令への適合性等を確認し、取締役および経営陣等へ報告。また、第一の防衛線が自ら策定したリスク管理態勢を、独立した立場から評価。

■第三の防衛線として、内部監査室がリスク管理の適正性と効果を評価しています。
＜主な役割＞
行動規範に則った適切なリスク管理を実行する第一の防衛線、第一の防衛線に対するリスク管理活動のサポートや監視活動等を行う第二の防衛線のそれぞれに対して、独立した立場から有効性を検証・評価し、改善のための助言を実施。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

4. リスク管理手法

NRIグループは、戦略の意思決定や事業の円滑な運営を適切に行うため、業務遂行上発生しうるリスクを、NRIグループの戦略や「NRIグループ企業行動原則」、ステークホルダーからの期待、リスクの発生可能性と事業への潜在的な影響の大きさ (影響度) 等を踏まえ各リスクごとにリスクアペタイトを定めています。具体的には、業務遂行上発生しうるリスクを①ビジネスの推進に伴い、一部リスクを受容、②積極的にリスクを低減、③リスクを許容しない の3つに分けて管理しています。これらのリスクアペタイトは、代表取締役が最終的に決定しています。
NRIグループのリスクアペタイトは以下の通りです。

リスク分類	リスク選好 (リスクアペタイト)
1. 競争環境	①ビジネスの推進に伴い、一部リスクを受容
2. 地政学	②積極的にリスクを低減
3. 規制	③リスクを許容しない
4. 人材	②積極的にリスクを低減
5. 財務	②積極的にリスクを低減
6. 事業開発・投資	②積極的にリスクを低減
7. 自然資本	②積極的にリスクを低減
8. 情報開示	③リスクを許容しない
9. 情報セキュリティ	③リスクを許容しない
10. システム運用	②積極的にリスクを低減
11. プロジェクト監理	②積極的にリスクを低減
12. コンプライアンス	③リスクを許容しない
13. 労務管理	③リスクを許容しない
14. サプライチェーン	②積極的にリスクを低減
15. 災害・パンデミック	②積極的にリスクを低減
16. 株主	②積極的にリスクを低減

5. リスク管理の監査

年に1度、監査法人からリスク管理体制やリスク特定プロセス、リスク管理計画および実施方法等について監査を受けています。

リンクファイル	
内部統制／倫理・コンプライアンス	https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/011/teaserItems2/0/link/ar2025_print.pdf#page=117

■ リスクマネジメント - データ

G02D

▶リスク管理に関する重点テーマ

リスク管理に関する重点テーマ

NRIグループは、事業上のリスクを16項目に分類しています。16項目のうち、主に事業活動に関連するものを「リスク管理に関する重点テーマ」として毎年統合リスク管理会議で選定しています。
以下に記載のリスクは、2027年3月期の「リスク管理に関する重点テーマ」です。
なお、リスクの影響度・発生可能性は、固有リスク (リスク低減などの対策を導入していない状態) の大きさを記載しています。

リスク管理に関する重点テーマ1

情報セキュリティに関するリスク

影響度	大
発生可能性	中
リスク認識	DX化が益々加速する一方で、AIの領域で特に注目されている生成AIもさらなる進化を遂げています。こうした技術の発展により、IT利用者の裾野が広がり利便性が増す一方で、サイバー攻撃等の外部からの不正アクセスやランサムウエアによる情報漏洩等の脅威が増大し、情報セキュリティ管理が社会全般に厳しく問われるようになっています。特に情報サービス産業は、顧客の機密情報を扱う機会が多く、より高度な情報セキュリティ管理や社員教育の徹底が求められます。
リスク低減策	マイナンバーを含む個人情報の管理においてはプライバシーマークの付与認定(個人情報保護マネジメントシステムの適合性認定)を受け、また、一部の事業について情報セキュリティマネジメントシステムの認証を取得し、機密情報の適切な管理を行っています。常に高度なセキュリティレベルを維持するため、システムによる入退館の管理や、パソコン・サーバー及びクラウドサービス利用時のセキュリティ管理の徹底、個人情報保護に関する研修の実施等を行っています。特に、顧客の基幹システムの運用を行うデータセンターでは、X線検査装置による持込持出チェックなど、厳重な入退館管理システムを採用しています。さらに、事業活動のグローバル化に伴う海外子会社の増加に対して、情報セキュリティ関連規程の確認やアセスメントの実施など、当社グループ全体の統制強化に努めています。
発生時の影響	情報漏洩等の被害が発生した場合には、顧客等からの損害賠償請求や当社グループの信用失墜等により、業績が影響を受ける可能性があります。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

リスク管理に関する重点テーマ2	
労務管理に関するリスク	
影響度	大
発生可能性	中
リスク認識	当社グループは、長時間労働や健康管理に関わる諸課題を労務管理に関するリスクと捉えています。労務管理に関する問題が発生し、適切な対応がなされない場合、企業の信頼性の低下や職場環境の悪化をはじめとする社会的・経済的問題に発展するリスクが考えられます。そのため、当社グループでは、労務管理に関する問題の発生を防止するための取組みを行い、モニタリングから適切な対処の実行までを迅速に行う仕組みを構築することの重要性を強く認識しています。健康管理については、全ての社員が心身共に健康に労働できるよう、既に管理体制を強化し、各種施策を実施しています。今後は、既に取得済みのホワイト500認定の維持・ランク向上を目指すとともに、禁煙の促進、女性の健康増進施策の推進や、精神科における外部専門機関との連携等、現在実施している各施策を深化させ、健康リスクの更なる低減に努めます。
リスク低減策	長時間労働のリスクについては、今後さらに改善していくべき重要課題と認識しています。これに対しては、定期的なモニタリングにより兆候を早期に把握できる体制が既に構築されています。兆候を確認した際には、特定の従業員に負荷が偏らないよう、速やかに業務調整や増員を行い、長時間労働の発生を未然に防止します。また、産業医との連携のもと、健康面・メンタル面へのケアを同時並行で進めることで、総合的なフォローを行っています。さらにＡＩ活用などにより業務効率化を進め、より生産性の高い組織づくりを継続的に進めていきます。
発生時の影響	労務管理に関するリスクが生じた場合には、人材流出や労働生産性・信用の低下により、当社グループの業績が影響を受ける可能性があります。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

リスク管理に関する重点テーマ3	
コンプライアンスに関するリスク	
影響度	大
発生可能性	中
リスク認識	当社グループの事業活動は、国内外における多岐にわたる法令や規制の適用を受けています。加えて、情報システムやソフトウェア、AI技術の急速な発展に伴い、これらに関する知的財産権の重要性が一層高まっています。さらに近年、グローバルビジネスにおいては、サプライチェーン全体を含めた人権課題への対応が不可欠となっています。
リスク低減策	当社グループは、国内外の法令・規制を踏まえて「NRIグループ企業行動原則」と「NRIグループビジネス行動基準」を定め、年度毎の重要な事項をまとめた「RULEBOOK 役職員が守るべき重要なルール」を社員に周知し、遵守状況をモニタリングしています。また、社内外に内部通報窓口を設置し、法令違反等についての通報を可能としています。 また、情報システムの開発等に当たっては第三者の知的財産権侵害の可能性について調査するとともに、教育研修等を通じて知的財産権に対する社員の意識向上に努め、契約対応や産業財産権取得によって当社グループの知的財産権の保護にも努めています。 さらに、「NRIグループ人権方針」を策定し、重要なサプライチェーンを含む人権デューデリジェンスを推進するとともに、「NRIグループAI基本方針」を策定し、人権リスクを低減するガバナンス体制の整備を進めています。
発生時の影響	法令違反等が発生した場合、また新たな法規制が追加された場合には、当社グループの事業及び業績が影響を受ける可能性や、当社グループの信用を失う可能性があります。また、当社グループの製品やサービスが第三者の知的財産権を侵害した場合には、損害賠償請求を受ける可能性があるほか、情報システムの使用差止請求を受けサービスを停止せざるを得なくなるなど、業務遂行に支障を来す可能性があり、第三者により当社グループの知的財産権が侵害される可能性もあります。そして、人権デューデリジェンスで特定された人権課題への取組みや、AIの利活用等において適切な対応が取られない場合、訴訟等の発生や、当社グループの社会的評価及び事業継続に影響を与える可能性があります。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

リスク管理に関する重点テーマ4	
システム運用に関するリスク	
影響度	大
発生可能性	中
リスク認識	当社グループが開発する情報システムは、顧客の業務の重要な基盤となることが多く、完成後の安定稼働が重要であると考えています。特に金融サービス業のシステムについては、当社グループの顧客のみでなく金融市場全体の信頼性に関わる場合もあり、その重要性を強く認識しています。
リスク低減策	当社グループは、運用面での品質の向上に注力しており、ISO(国際標準化機構)27001に準拠した情報セキュリティマネジメントシステム及びISO20000に準拠したITサービスマネジメントシステムにより、運用サービスの品質の維持及び向上に継続的に努めています。また、金融サービス業のシステムについては重点的に管理状況等の点検を行うほか、万一障害が発生した場合の対応整備を進めています。 データセンターについては、経済・社会に不可欠なインフラであり、その重要性を強く認識しています。一層の安全確保に向けて運営体制を整備し、その運営の評価・検証を定期的に行っています。 また、顧客の業務プロセスを受託するBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)サービスをはじめとしたアウトソーシング業務については、誤入力や誤送付などのオペレーショナルリスクが内在することを認識しており、より一層の管理体制の整備を進めています。
発生時の影響	運用上の作業手順が遵守されないなどの人的ミスや機器・設備の故障、電力等のインフラの障害等により、顧客と合意した水準での安定稼働が実現できなかった場合には、当社グループの業績が影響を受ける可能性があるほか、当社グループの信用を失う可能性があります。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

リスク管理に関する重点テーマ5

プロジェクト管理に関するリスク

影響度	中
発生可能性	中
リスク認識	情報システムの開発は、原則として請負契約であり、納期までに情報システムを完成させ納品するという完成責任を負っていますが、顧客要請の高度化・複雑化や完成までの諸要件の変更等により、作業工数が当初の見積り以上に増加し、納期に遅延することがあります。また、引渡し後であっても性能改善を行うなど、契約完遂のため想定以上に作業が発生することがあります。特に複数年にわたる長期プロジェクトは、環境の変化や技術の変化に応じた諸要件の変更等が発生する可能性が高くなります。また、情報システムは重要な社会インフラであり、完成後の安定稼働に向け、開発段階からの品質管理、リスク管理が重要であると考えています。特に金融サービス業のシステムについては、当社グループの顧客のみでなく金融市場全体の信頼性に関わる場合もあり、その重要性を強く認識しています。
リスク低減策	当社グループは、教育研修等を通じプロジェクトマネージャーの管理能力の向上に努め、また、ISO9001に準拠した品質マネジメントシステムの整備をはじめ、グループ各社のリスクに応じた品質マネジメントシステムを整備するなど、受注前の見積り審査や受注後のプロジェクト管理を適切に行う体制を整えています。特に一定規模以上のプロジェクトは、システム開発会議など専用の審査体制を整え、プロジェクト計画から安定稼働まで進捗状況に応じたレビューの徹底を図っています。
発生時の影響	作業工数の増加や納品後の性能改善等による追加費用が発生した場合には、最終的な採算が悪化する可能性があります。また、納期遅延やシステム障害等により顧客の業務に支障を来した場合には、損害賠償請求を受ける可能性があるほか、当社グループの信用を失う可能性があります。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

リスク管理に関する重点テーマ6

サプライチェーンに関するリスク

影響度	中
発生可能性	中
リスク認識	当社グループは、生産能力の拡大や生産性の向上及び外部企業の持つノウハウ活用等のため、外部企業に請負契約で業務委託しており、当年度における、生産実績に占める外注実績の割合は約5割です。
リスク低減策	定期的なパートナー会社の評価、国内外のパートナー会社の新規開拓、専門性の高い業務ノウハウ等を持つ「ｅパートナー契約／ｆパートナー契約」締結先企業とのプロジェクト・リスクの共有、パートナー会社に対するセキュリティ及び情報管理の徹底の要請など、パートナー会社も含めた生産性向上及び品質向上活動を推進しています。また、海外のパートナー会社を定期的に訪問し、プロジェクトの状況確認を行うなど、協力体制の強化を図っています。加えて、請負業務に関するガイドラインを策定して全社的な問題意識の共有化・定着化を図ったり、パートナー会社を対象とした説明会を開催したりするなど、労働関係法令に則って適正に業務委託を実施しています。そして、「パートナーシップ構築宣言」を行い、パートナー会社との公正な取引関係の維持と健全な価格転嫁の実現に努めています。
発生時の影響	優良なパートナー会社の確保や良好な取引関係の維持が実現できない場合には、事業を円滑に行うことができなくなる可能性があります。特に、海外のパートナー会社への委託については、日本とは異なる政治的、経済的、社会的要因により、予期せぬ事態が発生する可能性があります。また、請負業務の趣旨から逸脱して業務が遂行され、偽装請負問題などが発生した場合には、当社グループの信用を失う可能性があります。そして、適切に価格転嫁が行われなかった場合には、優越的地位の濫用などに該当するおそれがあり、当社グループの社会的信用の低下や、監督官庁からの指導・勧告等を受ける可能性があります。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

リスク管理に関する重点テーマ7	
災害・パンデミックに関するリスク	
影響度	大
発生可能性	小
リスク認識	事業活動のグローバル化やネットワーク化の進展に伴い、災害やシステム障害など万一の事態に想定される被害規模は大きくなってきており、危機管理体制の一層の強化が求められています。
リスク低減策	当社グループは、大地震・台風・水害・富士山噴火などの大規模な自然災害、感染症、大規模障害、サイバー攻撃、事業や業務遂行に関わる事件・事故が発生した場合に備えて、初動体制と行動指針をまとめたコンティンジェンシープラン(緊急時対応計画)を策定し、事前対策や訓練を重ね、より円滑な事業継続に向けた体制の構築や事業継続に必要なインフラの整備など、危機管理体制の整備・強化に取り組んでいます。当社グループが入居する主要オフィスは、事業を継続する上で高度防災機能を有しており、特に、東京本社、横浜総合センター及び大阪総合センターは、国内最高水準の高度防災機能を有しています。また、当社グループが保有するデータセンターはセキュリティ対策や耐震等の災害対策においても国内最高の水準にあり、関東地区と関西地区のデータセンターを連携した相互バックアップや機能分散など、広域災害への対策を整備しています。データセンター内にある当社グループの情報資産についてバックアップ体制の更なる強化を図るとともに、顧客から預かる情報資産については顧客と合意した水準に基づいて対策を進めています。
発生時の影響	一企業のコントロールを超える特別な事情や状況が発生し、業務の中断が不可避となった場合には、顧客と合意した水準でのサービス提供が困難となり、当社グループの業績が影響を受ける可能性があります。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

▶リスクへの対応

統合的リスク管理体制

NRIでは、リスクを「全社的なリスク」「事業活動に伴うリスク」「災害や事故などによる危機」の3つに大きく分け、それぞれについて管理体制を構築し、互いに連携しながら統合的にリスク管理を行うとともに、適宜その体制を点検し、改善を図っています。
特に、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) の整備に取り組んでいます。

大規模な災害、事件・事故や感染症の流行などへの対策

災害や事件・事故などの発生時には、NRIグループ社員および関係者の生命と安全を確保するとともに、お客様の重要な情報システムと情報資産を守り、事業・業務を継続することに努めています。
大規模な災害、NRIグループに関わる事件・事故、感染症の流行などの発生に備え、リスク管理統括部署およびリスクごとの主管部署が連携して予防策の検討など必要な対応を行っています。
緊急時の行動指針や連絡体制などをイントラネットに掲載し、社内への周知・徹底を図っています。
さらに、災害発生時に電子メールや電話を通じて全社員の安否や、出社可否を確認するための「安否確認システム」を構築し、迅速な運用を実現するための訓練を毎年行っています。
また、大規模自然災害等で出社不可や、感染症等により出社率抑止となる事態においても業務遂行が可能となるよう、テレワーク環境での危機対応体制の構築や事業継続計画の継続的な見直しを行っています。

危機管理

緊急事態発生に備えた事前準備として、緊急事態発生時の基本的な対応体制・手順をまとめた「コンティンジェンシープラン」を作成しています。
大規模地震等の自然災害や感染症の発生・拡大、大規模システム障害や情報セキュリティ障害が発生した場合、速やかに全社的な危機管理体制を構築し、対策の検討・推進、担当部署やお客様との情報の連携などを図ります。
大規模システム障害や情報セキュリティ障害については、障害の状況を踏まえながら、障害回復、原因究明、情報の開示、再発防止策の検討などの対策を実施します。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

▶エマージングリスク

新たなリスク1	
AI技術の進展に伴う情報セキュリティリスクの複雑化	
リスクの内容	フロンティアAIや生成AI等のAIの急速な進展により、情報セキュリティリスク自体が大きく変化しています。特に、高度な推論や自律的判断を行うフロンティアAIの進展により、脆弱性の発見・解析から攻撃実行に至るまでのプロセスが自動化され、サイバー攻撃は高度化・大規模化しています。 このため、防御側においても、攻撃前の段階での脆弱性把握や迅速な対応に加え、AI利用に伴う情報管理および運用統制の強化を含めた、包括的なリスク対応がこれまで以上に重要となっています。
ビジネスインパクト	NRIは、日本における重要な社会インフラの一つである証券業務の共同利用型システムなどの企業の基幹システムやデータセンターなど、社会を支える重要なITシステムを担っています。近年は、AIを活用した高度なサイバー攻撃の拡大により、顧客の重要システムや社会インフラが被害を受けるリスクが高まっており、サービス提供の安定性や安全性に影響を及ぼす可能性があります。加えて、情報漏えい、不正アクセス、権利侵害等を契機とした訴訟対応や規制対応コストの増加により、当社の信頼性が損なわれる可能性があります。
対策	NRIグループは、AIの進展に伴う情報セキュリティリスクの高度化を踏まえ、監視体制および防御対策の継続的な強化を進めています。具体的には、AIサービスの利用に関するルールを整備し、情報管理および運用統制の強化を図っています。さらに、「NRIグループAI基本方針」に基づき、AIの適切な活用を推進するとともに、倫理、法令等の観点からリスク評価・審査を行う体制を整備しています。 2026年7月、フロンティアAIに起因するリスクへの対応強化を目的として「フロンティアAIリスク委員会」を新設し、顧客システムおよび社会インフラの安全性確保に向けた対応を推進しています。

リスクマネジメント - データ

G02D

新たなリスク 2	
地政学的緊張の高まりに伴う情報産業のサプライチェーン・技術アクセスリスク	
リスクの内容	欧米・中東・アジア各国における地政学的緊張の高まりを背景に、輸出管理規制の強化や技術覇権競争の激化が進んでいます。これにより、AIモデル、半導体、レアメタル等の先端技術・重要資源へのアクセス制約が強まり、技術調達およびサプライチェーンの安定性に不確実性が高まっています。 この結果、特定の技術・ベンダーへの依存リスクや供給途絶リスクへの対応が、従来以上に重要となっています。
ビジネスインパクト	先端技術や重要資源へのアクセス制約により、AI関連サービスを含む各種サービスの開発・提供の遅延、コスト上昇、競争力低下等が生じる可能性があります。 また、顧客企業においても地政学的リスクや規制強化を背景とした投資抑制やサプライチェーン再編が進む場合、システム開発・運用等の需要が変動し、当社グループの受注および業績に影響を及ぼす可能性があります。
対策	当社グループは、地政学的リスクの高まりを踏まえ、技術アクセスおよびサプライチェーンの安定確保に向けた体制強化を進めています。具体的には、事業を展開する国・地域における政治・経済・規制動向を継続的にモニタリングするとともに、AI分野を含む先端技術の最新動向を全社横断で把握しています。 また、輸出管理規制の強化を見据え、サプライヤーや技術の多様化、代替手段の検討を進めることで、特定の技術やベンダーへの過度な依存を回避し、供給リスクの低減に取り組んでいます。加えて、最先端技術については、顧客の事業戦略や投資動向の変化を踏まえ、サービス内容や提供体制を柔軟に見直すことで、需要環境の変化に適切に対応しています。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

▶リスク文化

リスクマネジメントに関する教育・啓発

NRIグループ全体でリスク感度を高め、文化として定着させるため、階層別に各種教育・研修を実施しています。
毎年全役職員を対象にリスクマネジメントに関する基本的な考え方や情報セキュリティ等の各種リスクに関するeラーニングを実施しているほか、コンプライアンス意識調査を通じた啓発も行っています。
社外取締役を含む取締役に向けては、定期的に、リスク管理、コンプライアンスなどに関する報告を実施しています。社外取締役や社外監査等委員に対しても、リスク管理に関する適切な助言を得るため、就任時、また就任後も定期的に、リスクの選定と対策状況、リスクの見直し結果をはじめ、当社グループの事業内容、直近のリスク動向・技術動向を含めた最新のリスク関連情報などを説明し、理解する機会を設けています。

人事評価、財務的なインセンティブ

事業活動に伴うリスクについてはリスクごとに主管部署が定められており、リスクマネジメントの成果は主管部門の部門長の業績評価に直接反映されます。その他のリスク*1については、リスク発生の責任の所在に応じて、部門長の評価に反映されることがあります。また、管理職が管理する配下の従業員に関する人権・労働リスク*2に関して、管理職のリスク管理の成果として業績評価に直接反映されます。
加えて、特にNRIが主要なリスクと捉えている、品質管理、情報セキュリティに関しては、各部門の業績等と併せて、定量面・定性面から総合的に評価しています。その評価は、各部門の部室長や従業員の賞与加算に反映されます。

*1 コンプライアンスリスク、従業員に関する人権・労働リスク、等
*2 安全衛生、長時間労働、差別・ハラスメント、等

従業員による潜在的リスクの確認・報告

NRIグループの従業員は、違法行為や情報セキュリティ上のインシデントを含むあらゆるリスクを発見した場合、通常のレポートラインに基づいてリスク主管部署へ報告することが義務付けられていると同時に、当該リスク主管部署は、リスク管理担当役員へ報告することが義務付けられています。
また、これらのリスクを是正する目的で、外部サービス (弁護士事務所) にホットラインを設けています。

潜在的リスクに関する社内のフィードバックプロセス

業務推進委員会にて、全部門に向けリスク事例を速やかに展開し、また部門間の情報を共有するなど、リスクへの対応力を高めています。2025年度は、業務推進委員会を12回開催しました。

■ リスクマネジメント - データ

G02D

▶AI活用に向けたリスク対応策

AIに関する方針

NRIグループは、2019年に「NRIグループAI倫理ガイドライン」を策定し、2024年2月には当該ガイドラインを「NRIグループAI基本方針」として改定・策定しました。その後、2026年8月に国内外の動向をふまえ、本方針を改定しました。本方針は、当社の取締役会の承認を得ており、代表取締役 社長により署名されています。

■策定・改定の背景

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

昨今は「コンテンツの権利侵害」や「虚偽のアウトプット作成」をはじめとした、AIの利活用等に伴う新たなリスクが懸念され、各国政府や国際機関での議論も活発化しています。人々の生活や社会活動にさまざまな恩恵をもたらす一方で、悪影響を及ぼす懸念もあるAI関連技術の扱いについて、NRIグループはAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場としての責務を認識し、事業活動の中で適切にAIを導入・活用していくことが重要と考えています。

そこでNRIは、2024年に、新たなリスクに対応しながらAIに関わる研究・開発・利活用等を進めるため、「広島AIプロセス 」「AI事業者ガイドライン (総務省・経済産業省) 」などの国内外の動向等を踏まえ、本方針を策定しました。その後、2026年に国内外の動向をふまえ、本方針を改定しています。

■NRIグループAI基本方針の骨子

「NRIグループAI基本方針」では元来AIが持つ「情報漏洩」や「バイアス・不公平」、「プライバシー侵害」等のリスクに加え、生成AIの登場によりさらに懸念が高まる「著作権等の各種権利侵害」や「誤謬性・正確性」、「不適切コンテンツの生成」などの新たなリスクに対応すべく、人権の尊重、説明責任、法令遵守・権利保護、AIガバナンスの要素を強調・追加しています。

NRIグループの全役職員は、本方針に基づいてAIを利活用し、持続可能な未来社会づくりに貢献していきます。また、NRIグループでは、本方針で示す考え方に基づいて、企業活動に適切に反映されるための仕組みを展開するとともに、さまざまなステークホルダーとの対話を踏まえ、必要に応じて、本方針を見直していく考えです。

方針の適用範囲

NRIグループ役職員

参照文書

NRIグループAI基本方針　https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#ai_policy

リスクマネジメント - データ

G02D

NRIグループのAIリスク対応

人々の生活や社会活動にさまざまな恩恵をもたらす一方で、悪影響を及ぼす懸念もあるAI関連技術の扱いについて、NRIグループはAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場としての責務を認識し、事業活動の中で適切にAIを導入・活用していくことが重要と考えています。
そこでNRIは、新たなリスクに対応しながらAIに関わる研究・開発・利活用等を進めるため、下記の通り、①AIに関わる基本方針を策定しました。また、本方針の取り組みの実効性を一層高めるため、AIガバナンスのプロセスを構築、運用し、公正かつ健全なAIの利活用に努めるための対応策として②～③を整備しています。

1 NRIグループAI基本方針

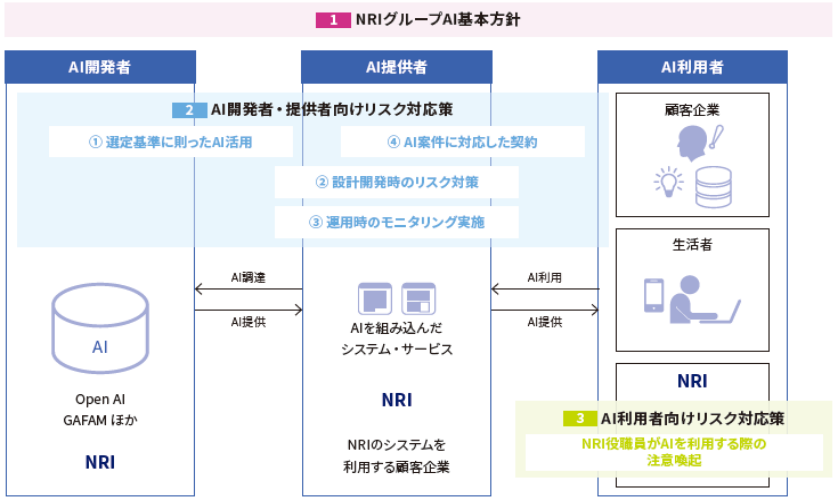
従来のAIが持つリスクに加え、生成AIの登場で新たに広がるリスクに対応すべく、6項目で構成される基本方針を策定し公開しています。

2 AI開発者・提供者向けリスク対応策

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

3 AI利用者向けリスク対応策

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



リスクマネジメント - データ

G02D

①NRIグループAI基本方針：
従来のAIが持つリスクに加え、生成AIの登場で新たに拡がるリスクに対応すべく、1.ステークホルダーとの対話・共創の推進、2.公平性と人権の尊重、3.透明性と説明可能性の確保、4.情報セキュリティ・安全性の担保、5.法令遵守・権利保護、6.AIガバナンスの構築と人材育成の6項目で構成される基本方針を策定しています。
②AI開発者・提供者向けリスク対応策：
AIそのものやAIを組み込んだシステム・サービスを開発・提供することを想定し、リスク対応策のルールを明確化するため、「AIリスク管理規程／実施要領」を策定しました。当該ルールに従って、開発時のリスク対応、運用モニタリング、AI案件に対応した契約プロセスの導入などを行っています。
③AI利用者向けリスク対応策：
AI利用者としてのNRI役職員への注意喚起を行うため、利用上の「重要なルール」を作成し、研修や「RULE BOOK（役職員が守るべき重要なルール）」を通じて周知しています。

■上記②「AI開発者・提供者向けリスク対応策」の具体例としては、以下のような事項を実施しています。
・AI活用におけるセンシティブ情報の利用制限：AIの利活用においては、人間の尊厳、自由、平等など、人が生まれながらにして持つ基本権を侵されることなく、AIの恩恵を享受できるよう、必要な対策を講じることが求められています。このことからNRIグループでは、例えば、機微な特性（政治的、宗教的、哲学的信念、性的指向、人権など）を用いた生体分類システムの構築などは基本権の尊重の観点から実施を禁止しています。また、センシティブ情報（要配慮個人情報やそれに準ずる機微な情報、機密性の高い情報等）の利用など、高リスクと判定されたAI案件については、AIリスク審議委員会を開催し、AIによるリスクを審議し、審議の結果に従い実行するという体制を設けています。

・AIモデルの経年的なドリフト・劣化を検知、修正する仕組み：AIモデルは、入力されるデータや外部条件の変化等に伴い、その正確性が徐々に低下し、出力結果に誤り・偏りが生じる可能性があります。
このことから、NRIグループにて提供する「プライベートLLM」へAIモデルを導入する際に、より適したAIモデルへの定期的な切替やパラメーター調整等の取り組みも行っています。
また、一定以上のリスクがある案件においては、AIに関するリスク対応項目として「出力結果の正確性の担保」「出力結果の最新性の担保」を設定しており、案件の実行責任者がリスクの確認とともに、具体的な対応策を検討しています。併せて、出力結果の正確性を担保するため、案件の実行責任者は、不正確な出力がないかモニタリングし、モニタリングによる不正確な出力検出時の是正体制構築に取り組んでいます。具体的な対処例として、AIシステムの設計を改善し、不正確な出力を回避することや、最新のデータで追加学習をする等の対策を実施しています。

・AIの出力結果の偏り・バイアス対策（人間による出力のチェック等）：学習データ、モデルの学習過程によってバイアスが含まれうることから、AIの出力結果の偏り・バイアス対策についての取り組みを進めています。具体的には、一定以上のリスクがあると分類した案件について、不公平なバイアスが無いか、システム開発段階で点検するのみでなく、システム稼働後の段階においても、継続的に案件の実行責任者において確認するよう、AIに関するリスク対応項目として定めています。

リスクマネジメント - データ

G02D

■AIリスク審議委員会

AIリスクに対応するための審査プロセスを構築し、対象組織において適切にAI関連案件の審査を行っています。また、特に高リスクと判定されたAI案件に対しては、社内の関係部署・有識者を集めてAIリスク審議委員会を開催し、倫理面、法務面、セキュリティ面に関する審議や、案件の実施可否判断を行っています。

AIに関する責任機関・委員会
AIリスク審議委員会
機関の長
代表取締役 専務執行役員　山﨑 政明

■ リスクマネジメント - データ

G02D

AIによる権利侵害の相談窓口

NRIグループは、人権の負の影響から生じた被害に対して早期・直接的な救済を可能とするために、相談・通報窓口を設けています。
（詳細はP239：「人権に関する相談・通報への対応」をご参照ください）

NRIにおいては、さまざまな企業や官公庁向けのAI関連のサービス提供(BtoB)が中心であり、一般の消費者・利用者の方向けのAIサービス提供(BtoC)は限定的ではあるものの、上記窓口にて、人権に関する通報（AIの決定または結果による基本権の侵害ついての異議申し立てを含む）を受け付けており、関連部門が連携し早期・直接的な救済を可能とする仕組みとしています。

AIに関連する環境負荷低減の取組

NRIグループは、AI関連の環境負荷低減として、以下のような取組をしています。

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

・AIを活用し、環境負荷を低減する取組
NRIグループが保有・運営するデータセンターでは、AIを活用した空調設定の最適化について取り組んでいます。

データセンターの取り組み（AIを活用した、空調設定最適化）
https://www.nri.com/jp/sustainability/materiality/esg/environment/transition_plan/data.html

NRIグループにおける環境負荷低減に関する事項の全般はP133：「環境マネジメント」も併せてご参照ください。

コンプライアンス - マネジメントアプローチ

G03M

重要課題とNRIのアプローチ

グローバル経済の拡大に伴い、企業が公正で透明性の高い事業活動を行うことへの社会的な要請はますます厳しくなっています。
特に、腐敗防止、不正競争防止、税務コンプライアンス等の、国境を跨いで社会的影響が大きい問題に対しては、世界的に法規制の強化が進んでいます。
NRIグループは、長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030」でグローバル関連事業の拡大をめざしており、グローバルなコンプライアンス体制を整備し法令遵守の徹底を図ります。
また、法令遵守に留まらず、国際的な社会規範に従った行動をしていくことが、持続的な事業活動の前提であると認識しています。

重点活動・中長期目標

NRIは、一般社団法人日本経済団体連合会の会員として、その企業行動憲章の精神を尊重し、実践しています。
NRIグループ全役員・従業員が遵守すべき規範として、「NRIグループ企業行動原則」および「NRIグループビジネス行動基準」を定めています。
また、「NRIグループ人権方針」「NRIグループAI基本方針」「NRIグループ腐敗防止方針」「NRIグループの独占禁止法等遵守の方針」および「NRIグループ税務方針」を定め、グローバルなコンプライアンス強化を進めています。

■ コンプライアンス - データ

G03D

▶コンプライアンス方針

コンプライアンスに関する方針

NRIグループは倫理・法令などを誠実に遵守し、その徹底を図っています。
「企業理念」ならびに「NRIグループ企業行動原則」を実現するために設けた「NRIグループビジネス行動基準」においては、「暴力団等の反社会的勢力または犯罪的行為をおこなう個人・団体とは、一切関係を持ってはならない」と定めています。
また、NRIグループの事業に従事する者 (社員のみならず、パートナー企業の社員等も含みます) からの組織的または個人的な法令違反行為等に関する通報の適正な処理の仕組みを設けることにより、不正行為等の早期発見と是正を図り、コンプライアンス経営の強化を図っています。
さらに、人権、AIの利活用、腐敗防止、および独占禁止法遵守、税務に関する方針を策定しています。

方針の適用範囲	
NRIグループ役職員	
参照文書	
企業理念	https://www.nri.com/jp/company/c_philosophy.html
NRIグループ企業行動原則	https://www.nri.com/jp/company/co_governance/company_code.html
NRIグループビジネス行動基準	https://www.nri.com/jp/company/co_governance/business_code.html
コンプライアンスの推進	https://www.nri.com/jp/sustainability/materiality/esg/governance/internal_controls.html#section-2

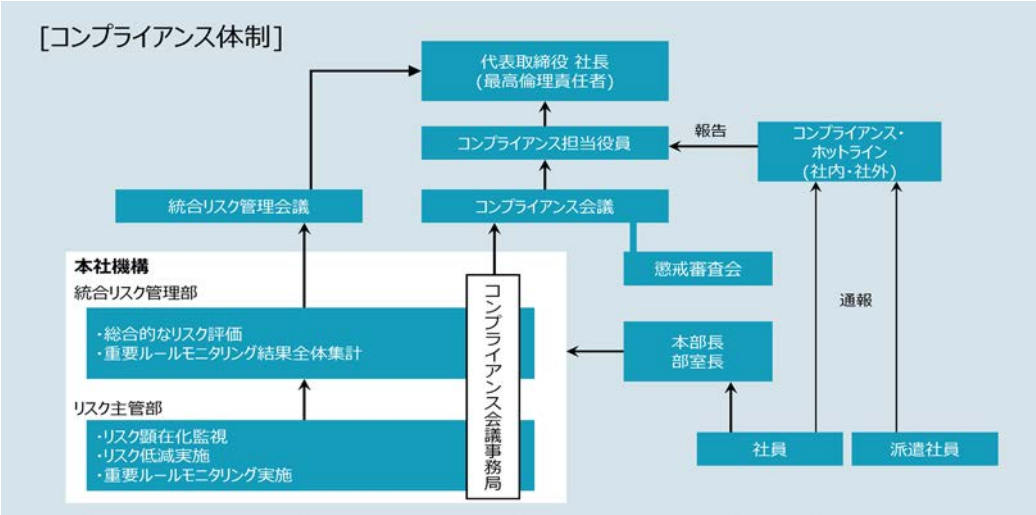
■ コンプライアンス - データ

G03D

▶コンプライアンスの体制

NRIグループのコンプライアンスの体制

倫理・法令遵守経営の実効性を確保するため、最高倫理責任者およびコンプライアンス担当役員を置き、コンプライアンス会議を設置・運営するほか、コンプライアンス等に関する研修や啓発活動を継続的に実施することで、その定着と実効性の向上を図っています。
また、反社会的勢力に対しては、取引を含め一切の関係を持たないことを基本方針としており、主管部署が情報収集および取引防止に関する管理・対応をおこなっています。



責任者

最高倫理責任者：　代表取締役 社長　柳澤 花芽
リスク管理担当役員/コンプライアンス担当役員：　執行役員　山口 隆夫

責任機関・委員会

コンプライアンス会議

内部通報制度、相談窓口

法令違反行為等に関する通報窓口は社外通報窓口 (弁護士事務所) および海外拠点の通報窓口を含めた複数の通報窓口を設置し、匿名での通報や相談ができるようにしています。
また、通報者に対し、通報を理由とした解雇や契約解除などの不利益な取り扱いを禁じるなど、通報者の保護が図られています。
これらの通報に対しては、事実を調査した上で速やかに対処、再発防止などの措置を講じています。

第三者によるコンプライアンス・システムの監査・外部認証

内部統制監査報告書作成の一環として、毎年、コンプライアンス・システムは監査法人による監査を受けています。

■ コンプライアンス - データ

G03D

▶コンプライアンスの状況

コンプライアンス徹底の仕組み

NRIグループは、毎年、規程の遵守状況の全社モニタリング結果や、内部監査の結果などを基に、翌年度に優先的に取り組むべき重要なリスクを「重点テーマ」として経営層が設定し、ルール遵守の徹底に力を入れています。
「重点テーマ」を、ルールの内容や法的根拠、事例等を解説した冊子「NRIグループ RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」に反映させ、この冊子をNRIグループの全社員に配布しています。掲載されたルールの遵守状況は、定期的にモニタリングを実施し、課題が発見された場合は本社機構と事業部門が連携して、改善に取り組んでいます。
NRIグループ全社員を対象として、コンプライアンス意識調査を原則として隔年で実施しています。
また、層別研修、役職別研修などに加え、原則として隔年で「役職員が守るべき重要なルール」に関するコンプライアンス確認テスト (eラーニング形式) を実施しています。2027年度実施時には履修率100%を目指します。

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
コンプライアンス確認テスト履修率	%	97.8	–	98.1	–	99.9
集計対象範囲		b-		b-		b-
コンプライアンス意識調査回収率	%	–	83.7	–	89.5	–
集計対象範囲			b-		b-	

(注) 2025年度はコンプライアンス確認テストを実施しました

コンプライアンス - データ

G03D

コンプライアンス違反件数、内容、および措置

NRIグループは、グループの従業員からの内部通報・相談 (匿名によるものを含む) を受け付ける窓口として、コンプライアンス会議および社内外に独立した社外弁護士等が運営する「コンプライアンスホットライン」、「ハラスメントホットライン」を設置し、匿名での相談・通報にも応じています。

コンプライアンスホットライン、およびハラスメントホットラインからエスカレーションされた事案 (下記表の「総通報件数」は両事案の合計) は、各主管担当と協議の上、内部調査を行い、事実関係を把握し、その結果を速やかにコンプライアンス担当役員に報告します。調査の結果、行動規範や社内規程違反等のコンプライアンス違反に該当する行為が認められた場合は、違反の様態、程度に応じて、社内規程に従い、適切に懲戒処分等の対処を行い、是正措置及び再発防止措置を講じています。なお、通報の内容は秘密として取り扱われ、通報者の特定に繋がる情報は、内部規程で定められた範囲の中で、関係者に展開されます。また、通報者が通報したことによる不利益な取扱いを受けることは一切ないことを運用規程に定めています。

これらの内部通報・相談状況を定期的に取締役会に報告しています。

なお、2025年度の総通報件数は24件で、そのうちコンプライアンス違反に該当するものが1件ありました。

内部通報制度に関しては、グループ内の全従業員に配布するNRIグループ行動指針や役職員が守るべき重要なルールを記した「RULEBOOK」、社内ポータルサイト、社内研修を通じて、認知・理解向上を図っています。

			2022	2023	2024	2025
総通報件数		**件**	**21**	**28**	**32**	**24**
	差別・ハラスメントなど	件	19	22	23	20
	コンプライアンス違反	件	1	2	0	0
	違反なし	件	18	20	23	20
	個人情報保護に関する違反など	件	0	0	0	0
	コンプライアンス違反	件	0	0	0	0
	違反なし	件	0	0	0	0
	贈収賄など	件	0	0	0	0
	コンプライアンス違反	件	0	0	0	0
	違反なし	件	0	0	0	0
	利益相反規程違反など	件	0	0	0	0
	コンプライアンス違反	件	0	0	0	0
	違反なし	件	0	0	0	0
	インサイダー取引など	件	0	0	0	0
	コンプライアンス違反	件	0	0	0	0
	違反なし	件	0	0	0	0
	その他	件	2	6	9	4
	コンプライアンス違反	件	1	0	1	1
	違反なし	件	1	6	8	3

なお、上記以外を経由して把握したコンプライアンス違反が疑われる内容についても調査を行い、必要に応じて是正や対処を実施しています。

■ コンプライアンス - データ G03D

▶腐敗防止

腐敗防止に関する方針

NRIグループは、社会規範と法令に則って公正な企業活動を遂行するため、日本国不正競争防止法、US FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) 、UK Bribery Act 2010、中国刑法贈収賄罪、その他各国の贈収賄法規制を遵守します。
贈収賄行為および贈収賄に該当する恐れのある行為を未然に防止し、お客様や社会から信頼をいただける企業であり続けます。
NRIグループは、NRIグループの全ての役員および職員に対し、行動基準として「NRIグループ腐敗防止方針」を定めています。
本方針は、当社の取締役会の承認を得ており、代表取締役 社長により署名されています。
また、代理人およびビジネスパートナーに対しても同様のルールの遵守を求めています。
なお、毎年配布される「RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」を通じて、NRIグループ ビジネス行動基準 (不適切なビジネスの排除、節度ある交流などの注意喚起) や、個別のルール (公務員等との適切な交流の推進、贈収賄の防止) についても、グローバルのNRIグループ役職員に周知されています。

方針の適用範囲	NRIグループ役職員、ビジネスパートナー
参照文書	NRIグループ腐敗防止方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#zoushuu

腐敗・汚職に関する違反件数、内容、および措置

2025年度における腐敗・汚職および贈賄の事例や係争案件は確認されていません。

▶政治献金

政治献金に関する方針

NRIグループは、「NRIグループビジネス行動基準」において、「企業活動に関連して政治家 (含む候補者) 又は政治団体に対する政治献金や選挙運動への協力について直接これをおこなってはならない」と定めています。

方針の適用範囲	NRIグループ役職員
参照文書	NRIグループビジネス行動基準 http://www.nri.com/jp/company/business_code.html

政治献金の金額・主要な献金先

NRIグループは、政治献金を行っていません。

■ コンプライアンス - データ

G03D

▶不正競争防止

不正競争防止に関する方針

NRIグループは、独占禁止法、不正競争防止法および中小受託取引適正化法（取適法）等の国内法はもちろん、米国の反トラスト法、EU競争法、中国独禁法等各国の独禁法規制を遵守し、公正な競争を行います。
NRIグループは、NRIグループの全ての役員および職員に対し、行動基準として「NRIグループの独占禁止法等遵守の方針」を定めます。
代理人およびビジネスパートナーに対しても同様のルールの遵守を求めます。

方針の適用範囲	NRIグループ役職員、ビジネスパートナー
参照文書	NRIグループの独占禁止法等遵守の方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#dokusen_policy

不正競争防止に関する違反件数、内容、および措置

該当事項はありません。

▶税務リスク・コンプライアンス

税務に関する方針

NRIグループの税務に対する方針を「NRIグループ税務方針」として定め、基本方針、法令遵守、税務ガバナンス、税務リスクへの対応、税務プランニング、税務当局との関係について規定しています。
NRIグループは、法令・社会規範・社内規程を遵守し、公正かつ透明性の高い事業活動を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めます。
グローバル事業の拡大に対応した税務体制の整備や移転価格ポリシーの作成など、継続的に税務ガバナンスの充実に取り組んでいます。
NRIグループは、事業活動を行う各国の税法や国際的な租税ルール等を遵守し、これらの法律が意図する精神も考慮しながら、事業活動で生み出された価値に基づき、適正な納税地で適正な額を納税します。
なお、本方針は、当社の取締役会の承認を得ており、代表取締役 社長により署名されています。
方針の実行についてはNRIの財務を担当する役員 (CFO) が責任を担っています。

方針の適用範囲	NRIグループ
参照文書	NRIグループ税務方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#zeimu_policy

コンプライアンス - データ

G03D

税務ガバナンス

NRIグループは、グループ全体における税務リスクおよび税コストを適切に管理するため、税務ガバナンスの充実に向けた取り組みを進めています。

NRIグループの税務ガバナンスの責任は、NRIの財務を担当する役員 (CFO) にあります。税務調査結果については、経営者および監査等委員である取締役に報告しており、重要な事項は取締役会へ報告しています。

NRIグループ企業間の取引に関して「NRIグループ移転価格ポリシー」を制定・運用しています。

NRIグループ企業間の取引価格は、OECD移転価格ガイドラインおよび当該移転価格ポリシーに従い、独立企業間価格に準じた価格を設定しています。

コンプライアンス - データ

G03D

地域別納税額 (2025年度)

地域別納税額		単位	法人所得税費用	法人所得税支払額
日本		億円	460	426
日本以外		億円	0	10
合計		億円	459	436
	集計対象範囲		a	a

地域別売上収益/営業利益			売上収益	営業利益
日本		億円	7,059	1,317
日本以外				
	北米	億円	309	-216
	オセアニア	億円	653	-826
	アジア・その他	億円	124	25
合計		億円	8,147	582
	集計対象範囲		a	a

地域別従業員数			従業員数
日本		人	11,762
日本以外			
	北米	人	667
	オセアニア	人	3,025
	アジア・その他	人	1,440
合計		人	16,894
	集計対象範囲		a

(注1) 上記の金額は、当年度の連結財務諸表に基づいて算出したものです。
(注2) 連結損益計算書上の法人税等との差異は主に法人税等調整額によるものです。

■ コンプライアンス - データ

G03D

主な企業名と事業概要

国・地域	主な企業名	主な事業概要
日本	(株)野村総合研究所 NRIネットコム(株) NRIセキュアテクノロジーズ(株) NRIデータiテック(株) NRIプロセスイノベーション(株) NRIシステムテクノ(株) (株)だいこう証券ビジネス (株)DSB情報システム NRIデジタル(株) 日本証券テクノロジー(株)	◆コンサルティングサービス 政策提言や戦略コンサルティング、業務革新をサポートする業務コンサルティング、ITマネジメント全般にわたるシステムコンサルティングの提供 ◆金融ITソリューション 主に証券業や保険業、銀行業等の金融業顧客向けに、システムコンサルティング、システム開発および運用サービス、共同利用型システムのITソリューションやBPOサービスの提供 ◆産業ITソリューション 流通業、製造業、サービス業や公共向けに、システムコンサルティング、システム開発および運用サービス等のITソリューションの提供 ◆IT基盤サービス 主に金融ITソリューション部門および産業ITソリューション部門を通じて、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の提供 さまざまな業種の顧客に対するIT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスの提供
オセアニア	NRI Australia Holdings Pty Ltd NRI Australia Limited Australian Investment Exchange Limited SQA Holdco Pty Ltd	
北米	NRI Holdings America, Inc. Convergence Technologies, Inc.	
アジア	NRI Asia Pacific Private Limited (シンガポール)	
その他	NRI Europe Limited	

■ サプライチェーン・マネジメント - マネジメントアプローチ

G04M

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループの事業は、ビジネスパートナー (業務委託先、派遣会社、購買先等) の皆さまの協力のもとで成り立っています。
そのため、NRIグループでは、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グループの提供する社会的な基盤を支えるサービスを維持するためには、ビジネスパートナーとの良好な関係を継続することに加え、ともに成長していくことが不可欠です。そのために、NRIグループは以下のような事項を実施しています。
・ビジネスパートナーへの、NRIグループの経営方針の共有
・ともに成長していくための情報と機会の提供
・適切な業務環境を保つためのルール・手段の提供と定期的なモニタリング

また、国内外でビジネスを行う上で「責任あるサプライチェーン」への対応が強く求められており、法令遵守や社会からの要請に適切かつ迅速に対応すること、品質・情報セキュリティ面の責任に加えて、環境保全や適正な労働慣行、人権の尊重などESGの課題に対しても、ビジネスパートナーと一体となって取り組んでいく必要があります。
そのため、「NRIグループ調達方針」の中で「サステナブル調達の実践」を明示するとともに、「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を制定し、法令や社会規範を遵守するとともに、環境・人権等へ配慮した調達活動を行い、ビジネスパートナーの皆さまとともに、持続可能な社会の構築に貢献していくという方針を共有しています。

■ サプライチェーン・マネジメント - マネジメントアプローチ

G04M

重点活動・中長期目標

NRIグループでは、「NRIグループ調達方針」にて、ビジネスパートナーの皆さまとともに持続的な社会の構築へ貢献していくことを示しています。当該方針においては、「経営状況、製品・サービスの品質・納期・価格」のみならず、「環境・社会・ガバナンスへの取り組み状況等を総合的に評価」して選定することを規定しています。また「サステナブル調達の実践」として、法令や社会規範を遵守するのみでなく、環境・社会等へ配慮した調達活動を行うことを示しています。
「サステナブル調達の実践」にあたり、重点活動として以下を実施しています。

ビジネスパートナーにおける、サステナビリティ全般対応 (ESG全てに共通する取り組み) に関すること

「NRIグループビジネスパートナー行動規範」の策定・周知・同意等

NRIグループでは、ビジネスパートナーにおける法令や社会規範の遵守のみでなく、環境、労働・人権等を含むサステナビリティに関する規定も含んだ「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を策定しています。当行動規範は、NRIグループのサステナビリティ経営実現に向けた想いや、Responsible Business Allianceが策定・公表する「RBA行動規範」を踏まえ、ビジネスパートナーの皆さまにNRIとともに取り組んでいただきたい事項をまとめたものです。
主なビジネスパートナーからは、行動規範への同意書を取得しています。

状況把握

NRIグループからの調達・発注金額、調達内容およびビジネスパートナーの業種・所在国/地域等に基づき、ビジネスパートナーにおけるサステナビリティリスクの確認をしています。

外部評価機関による評価結果もふまえ、当社においてより詳細な状況確認を実施のうえ、後述の改善支援対象社について特定しています。

改善支援

ビジネスパートナーにおけるサステナビリティに関する取り組み促進のためには、ビジネスパートナーへの改善支援が必要なケースもあるため、上記「状況把握」の結果等に基づき、NRIグループにおいては「改善支援」にも取り組んでいます (具体的な内容は後述「進捗・成果・課題」欄参照)。

個別の論点に関すること

ビジネスパートナー向けに、上記のサステナビリティ全般に関する事項に取り組むとともに、環境および労働・人権面については以下の取り組みを実施しています。

環境：
NRIグループでは、ビジネスパートナーにおける環境面の取り組みを支援しています。
※具体的な内容については、P.155「Scope3削減に向けた取り組み」をご参照ください。

労働・人権：
ビジネスパートナーにおける労働・人権対応についても取り組んでいます。
具体的な内容については、下記「進捗・成果・課題」欄を参照ください。

■ サプライチェーン・マネジメント - マネジメントアプローチ

G04M

進捗・成果・課題

ビジネスパートナーにおける、サステナビリティ全般対応について (ESGに共通する取り組みの推進)

「NRIグループビジネスパートナー行動規範」の策定・周知・同意等

主要ビジネスパートナーの86%から同意書*をいただいています。

*当該同意書は会社間の契約書相当であり、違反時や当社からの改善要請にも関わらず改善されない場合の、取引縮小や停止についても規定しています。

また、「NRIグループビジネスパートナー行動規範」と同等の行動規範をビジネスパートナーにて保有していることの確認も実施しており、
・同意書取得済のビジネスパートナー
・同等規範保有確認済のビジネスパートナー
を合わせると、主要ビジネスパートナーの98%について、「NRIグループビジネスパートナー行動規範」に則った対応をいただけることを確認しています。

状況把握

NRIグループからの調達・発注金額、調達内容およびビジネスパートナーの業種・所在国/地域等を加味したリスクベースアプローチに基づいた対応を実施しています。

なお、上記リスクベースアプローチにあたっては、外部評価機関（サステナビリティ評価機関EcoVadis）の情報等を活用し、NRIグループ全体からの調達・発注金額の80%を占めるビジネスパートナーについて、サステナビリティリスクのスクリーニングを実施しています。

外部評価機関による評価結果もふまえ、当社においてより詳細な状況確認を実施のうえ、後述の改善支援対象社について特定しています。

改善支援

・当社にてビジネスパートナーの状況把握をした結果に基づき、取り組み状況の確認等が必要である企業と、意見交換および改善に向けた支援を行いました (当社にて一定基準を設け、更なる取り組み改善やご支援等が必要な企業を対象に実施)。意見交換・改善支援においては、オンラインでの会議実施等のみでなく、オンサイト訪問も含め、実施しています。該当企業について、その後いずれも改善実施をいただいています (改善実施率100%)。
・「サステナビリティダイアログ」実施
NRIは、サプライチェーン全体でサステナビリティへ取り組むために、ビジネスパートナーと、毎年「サステナビリティダイアログ」を行っています。ダイアログにおいては、サステナビリティ対応に関する国内外企業の動向や、NRIを含めた参加企業各社のサステナビリティ対応の状況を共有し、サステナビリティ対応の重要性をご理解いただきつつ、更なる取り組み推進に向けた働きかけや、意見を交換をしています (ダイアログ内においてはサステナビリティ全般についてのみでなく、「環境」や「労働・人権」等の重要論点を含めて、ビジネスパートナーにおける取り組み改善に資する事項を取り扱っています)。
2025年1月のダイアログには78社のビジネスパートナーに参加いただきました。ビジネスパートナー2社を招いたパネルセッションも実施し、取り組み推進にあたっての悩みや工夫などを共有いただきました。
今後もサプライチェーン全体でサステナビリティに取り組むにあたり、ビジネスパートナーとの対話・改善支援を継続していきます。

■ サプライチェーン・マネジメント - マネジメントアプローチ

G04M

個別の論点に関すること

環境：具体的な内容については、P.155「Scope3削減に向けた取り組み」をご参照ください。

労働・人権：
「NRIグループビジネスパートナー行動規範」内に労働・人権に関する事項を定めています。
上記「状況把握」においては、労働・人権に関する確認も実施しており、「改善支援」内においては、労働・人権について多くの時間を割き、重点的に改善を働きかけています。
また、労働・人権の対応の一環として、ビジネスパートナーも利用可能な内部通報制度を設置しており、継続的な周知を行っています。

■ サプライチェーン・マネジメント - データ

G04D

▶サプライチェーン・マネジメントの方針

サプライヤーに適用する方針

NRIグループは、「NRIグループ調達方針」により、業務委託先や購買先などのビジネスパートナーに対するパートナーシップの構築と公正な選定について定めています。また、調達方針の中に「サステナブル調達の実践」という項目を設けています。
「サステナブル調達の実践」にあたっては、「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を定め、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

方針の適用範囲

NRIグループ調達方針：NRIグループ役職員
NRIグループビジネスパートナー行動規範：NRIグループのビジネスパートナー (業務委託先、派遣会社、購買先等)

参照文書

NRIグループ 調達方針	https://www.nri.com/jp/company/partner
NRIグループビジネスパートナー行動規範	https://www.nri.com/jp/company/partner_code

▶サプライチェーンの状況

サプライヤーの概要

NRIグループの主なビジネスパートナーは、以下①～③のとおりです。
①業務委託先
②派遣会社
③購買先 (ハードウェア、ソフトウェア、クラウドサービス等の調達先)

ビジネスパートナーへの発注額について、「①業務委託先」向けが最も多くの割合を占めており、以下に要員概数および調達金額を記載します。

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
業務委託先 (うち開発パートナー) 要員概数 (国内)	名	8,000	8,000	9,000	9,000	9,500
業務委託先 (うち開発パートナー) 要員概数 (海外)	名	6,000	6,000	6,500	7,000	7,000
集計対象範囲		c	c	c	c	c

調達金額

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
業務委託費総額	百万円	194,766	214,166	221,900	224,950	235,047
集計対象範囲		a	a	a	a	a

■ サプライチェーン・マネジメント - データ

G04D

重要なサプライヤー (critical supplier)

特に専門性の高い業務ノウハウ、情報技術力を持つビジネスパートナーとは「eパートナー契約」を締結し、プロジェクト運営などで密接に連携して、情報セキュリティ管理の徹底と品質管理の向上を図り、人材育成にも協力しています。
eパートナーは、海外企業編成等の変更に伴い、2026年3月末時点で国内7社、海外6社となっています。
また、エンハンスメント業務革新活動を、特定のプロジェクトに限らず全社的に取り組むビジネスパートナーを「e-eパートナー (extended eパートナー) 」として認定する制度を2008年度に制定しました。
e-eパートナーは、2026年3月末時点で国内2社となっています。
2022年度に、eパートナーに続くソリューション事業に必要かつ優良なビジネスパートナーを各事業本部または全社視点でパートナー推進部が選出し、fパートナー契約を交わしました。NRIとfパートナー各社はプロジェクト運用で緊密に協調しながら、「人材」、「技術」、「品質」、「情報セキュリティ」の分野で計画的に強化を行い、お客様に最高品質のサービスを提供できる体制を整備していきます。
fパートナーは、2026年3月末時点で国内1社、海外3社となっています。

		単位	2021	2022	2023	2024	2025
eパートナー数		社	14	14	15	15	13
	うち国内	社	7	7	8	8	7
	うち海外	社	7	7	7	7	6
e-eパートナー数		社	2	2	2	2	2
	うち国内	社	2	2	2	2	2
fパートナー数		社	n/a	4	4	4	4
	うち国内	社	n/a	1	1	1	1
	うち海外	社	n/a	3	3	3	3
集計対象範囲			c	c	c	c	c

オフショア開発の活用

システム開発における委託工数全体に占めるオフショアビジネスパートナーの比率は、約4割となっています。
NRIグループは委託先の多様化を進めています。
日本国内のニアショア開発[*1]や、東南アジア地域におけるオフショア開発[*2]も推進しています。

*1 ニアショア開発：国内遠隔地の企業や子会社に、ソフトウェアの開発やシステムの構築などを委託すること
*2 オフショア開発：海外の企業や子会社に、ソフトウェアの開発やシステムの構築などを委託すること

■ サプライチェーン・マネジメント - データ

G04D

▶サプライチェーンにおけるサステナビリティリスク評価

サプライチェーンにおけるサステナビリティリスク評価方法 および 評価結果に基づいた取り組み

■背景およびリスク特定に関する考え方

NRIグループにおいては、以下を実施しています。

・「マテリアリティ＜重要課題＞」の項目のとおり、NRIグループ全体に関わる「マテリアリティ」の特定

・「リスクマネジメントアプローチ」「リスクマネジメントデータ」の項目のとおり、「リスク管理に関する重点テーマ」「エマージングリスク」の特定等

■サプライチェーンにおけるサステナビリティリスク

NRIグループからの調達・発注金額、調達内容およびビジネスパートナーの業種・所在国/地域等を加味したリスクベースアプローチに基づいて、主要ビジネスパートナーに対して「サプライチェーン・マネジメント アプローチ」内「重点活動・中長期目標」欄に記載の取り組みをしています。

なお、上記リスクベースアプローチにあたっては、外部評価機関（サステナビリティ評価機関EcoVadis）の情報等を活用し、NRIグループ全体からの調達・発注金額の80%を占めるビジネスパートナーについて、サステナビリティリスクのスクリーニングを実施しています。

リスク評価結果およびその対策実施状況については、「サプライチェーン・マネジメント アプローチ」内「進捗・成果・課題」欄「状況把握」「改善支援」欄に記載のとおりです。

■ サプライチェーン・マネジメント - データ

G04D

▶公正な取引

ビジネスパートナーに対する適切な取引関係

NRIグループは、役職員が守るルールである「NRIグループビジネス行動基準」にて、「ビジネスパートナーとの取引」について以下のとおり定めています。
1. ビジネスパートナーとは対等な立場であることを理解し、常に誠実に対応し、相互理解と信頼関係の構築に努めなければならない。
2.選定時は、恣意性を排除し、製品・サービスの品質・納期・価格・信頼性、経営状況、環境・社会・ガバナンスへの取り組み状況等を総合的に勘案して評価をおこない、最適なビジネスパートナーを選定する。
3. 取引中は、委託した業務の状況を把握するとともに、ビジネスパートナーが法令や社会規範の遵守および環境・社会等への配慮をおこなうように、働きかける。
4. ビジネスパートナーとの取引に際しては、下請法、職業安定法、派遣業法等を理解しそれを遵守しなければならない。

また「節度ある交流」として、以下を定めており、ビジネスパートナーとの間にも適用されます。
1. 社会通念を逸脱し、贈収賄などの誤解を受けるおそれのある接待はしてはならない。
2. 贈答品の授受は、安価なものあるいは広く提供されるものを除き、原則おこなってはならない。

さらには、サプライチェーンの取引先の皆さまや価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築する「パートナーシップ構築宣言」を策定、公開、遵守しています。

参照

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

請負業務の適正化に向けた自主点検

業務委託にあたっては、労働関係法令に則った適切な対応が求められます。
委託先との業務遂行において、適正な請負業務を維持するために「請負業務ガイドライン」を策定し、委託先社員に対してNRI社員が直接指揮命令する等の「偽装請負」の防止に努め、毎年自主点検を実施しています。

自主点検の結果	単位	2021	2022	2023	2024	2025
点検プロジェクト数*	件	1,195	1,420	1,401	1,312	1,379
集計対象範囲		c	c	c	c	c

* 2019年度から点検対象数値を実行責任者数とした

■ サプライチェーン・マネジメント - データ

G04D

▶サプライチェーンの情報セキュリティ

ビジネスパートナーに対する情報セキュリティ管理の強化

NRIは、ビジネスパートナーにおいてもNRIと同等のセキュリティレベルを確保するために、ビジネスパートナーと「機密保持契約」「個人情報の取り扱いに関する覚書」を締結するとともに「セキュリティガイドライン」の遵守を依頼しています。
その状況はビジネスパートナーへのアセスメントを実施することにより、定期的に確認しています。
なお、前年度の調査結果や委託先のセキュリティ管理動向等を鑑み、毎年調査対象を変更しているため、調査件数については変動します。
また、NRIの施設内に常駐するビジネスパートナーの社員を対象に、標的型攻撃メールの体験型訓練も実施しています。

パートナー企業のアセスメント	単位	2021	2022	2023	2024	2025
監査を実施したプロジェクト数	件	700	492	670	546	575
集計対象範囲		c	c	c	c	c

▶サプライヤー選定基準

サプライヤーの選定基準

NRIグループは、「NRIグループ調達方針」にも記載のとおり、ビジネスパートナーの皆さまに公平な競争機会を提供し、経営状況、製品・サービスの品質・納期・価格、環境・社会・ガバナンスへの取り組み状況等を総合的に評価し、公明かつ公正に選定します。

また、NRIグループの役職員が守るべきルールである「NRIグループビジネス行動基準」にも記載のとおり、取引期間中において、発注・委託した業務の状況を把握するとともに、ビジネスパートナーの皆さまが法令や社会規範の遵守および環境・社会等への配慮を行っていただくように働きかけています。

ビジネスパートナーの皆さまに、NRIグループと共に取り組みんでいただきたい事項について、「NRIグループビジネスパートナー行動規範」内に記載しており、当行動規範への同意書を提出いただいています。また、NRIグループにて把握したビジネスパートナーの皆さまの状況に基づき、定期的な意見交換や、必要に応じて改善支援等を実施しています。
(「NRIグループビジネスパートナー行動規範」内には、労働、安全衛生、環境、企業倫理、マネジメントシステムに関する事項を定めています)

NRIグループにおいては、上記の取り組み過程および結果について、ビジネスパートナーの選定や、取引継続可否の判断に活用しています。

■ サプライチェーン・マネジメント - データ

G04D

▶サプライヤーのキャパシティビルディングおよびインセンティブ

ビジネスパートナーとの相互発展に向けた活動

情報システムの構築や運営に関するプロジェクトの一部工程を国内外のビジネスパートナーに委託した場合には、ビジネスパートナーと合同で定期的にプロジェクト担当者会議や責任者会議を行い、工程全体の状況や課題、想定されるリスクを確認・共有しています。
主要なビジネスパートナーとは、定期的に双方の品質監理担当者による会議を実施し、品質の確保と一層の向上をめざしています。
NRIグループは、品質と生産性の向上をめざした「エンハンスメント業務革新活動」*を推進しています。
各プロジェクトでは、eパートナーをはじめとするビジネスパートナーと共同で、継続的にこの活動に取り組んでいます。
生成AIのシステム開発への適用については、ビジネスパートナー向けの研修を実施するなど、生産性向上に共に取り組んでいます。

また、NRIグループとビジネスパートナーの関係強化を目的とし、国内外のビジネスパートナーの経営層を招待して経営セミナーを開催しています。

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
研修に参加したビジネスパートナー社数	社	13	15	15	17	18
ビジネスパートナーの研修参加者数 (のべ人数)	名	546	616	639	587	509
経営セミナーに参加したビジネスパートナー社数	社	93	90	110	112	116
ビジネスパートナーの経営セミナーへの参加者数	名	147	212	223	263	264
集計対象範囲		c	c	c	c	c

* エンハンスメント：NRIでは、情報システムの保守・運用業務を、改善・提案を含めて、お客様の業務・システム全体をサポートする「サービス業務」と捉え、このように呼んでいます。

■ クライアント・リレーションシップ・マネジメント - マネジメントアプローチ

G05M

重要課題とNRIのアプローチ

さまざまな産業や官公庁などに情報システムを提供しているNRIグループは、直接のお客様に対する責任のみならず、一般の消費者・利用者への影響や、情報システムが社会にもたらす影響についても考える責任があります。
NRIグループは、情報システム品質および情報セキュリティに関する高度な技術と組織体制で最高水準の情報システムサービスを提供*するとともに、コンサルティングとITソリューションを通じて、将来に向けた産業と技術革新の基盤をつくり、経済・社会の発展に繋げていきます。

＊後述「情報システムの品質」（P.111～）「情報セキュリティ」（P.122～）も併せてご参照ください。

重点活動・中長期目標

NRIグループは、企業理念の中で「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」を自らの使命と定めることで、「未来社会」をお客様と「共創」する意志を示しています。
今後も、お客様との「価値共創」を通じて、持続可能な未来社会づくりとNRIグループの成長戦略実現を一体的に追求します。

■ クライアント・リレーションシップ・マネジメント - データ G05D

▶受託者責任

受託案件に関する総合的な審議

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

・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

■ クライアント・リレーションシップ・マネジメント - データ

G05D

▶顧客満足

顧客満足度調査

各プロジェクト・サービスで「お客様満足度調査」を実施し、プロジェクト・サービス全体に関する総合評価をしていただくとともに、提案力やトラブルへの対応などについても具体的なご意見をいただいています。
調査結果は品質監理部が取りまとめ、全体的な傾向の分析を行うとともに、担当部署に回答をフィードバックし、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。

高い評価をいただいている項目

・業界・業務への深い理解
・システムに関する専門知識と技術力
・迅速かつ柔軟な対応力
・高い技術力と成果物の品質
・プロジェクト推進力と堅実な管理体制
・信頼関係の醸成と丁寧かつ円滑なコミュニケーション
・トラブル時の初期対応、連絡体制
・システム運用業務 (定常業務) の生産性や堅牢性

改善を期待されている項目

・マニュアルのわかりやすさ、使いやすさ
・画面や帳票のわかりやすさ、使いやすさ
・見積根拠の明瞭性

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
お客様満足度 (「満足している」顧客の割合) *1	%	88.7	89.1	90.7	90.2	89.7
調査対象顧客*2 の割合 (事業ユニットの割合)	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*1 5段階の評価基準のうち上位2段階を「満足している」顧客の割合として加重平均で算出しています
*2 コンサルティング事業およびITソリューション事業の全事業ユニットを対象に実施していますが、調査対象の顧客およびプロジェクト・サービスは、各事業ユニットごとに一定の基準で抽出しています

■ クライアント・リレーションシップ・マネジメント - データ

G05D

▶顧客リレーションシップ

顧客リレーションシップ

NRIグループでは、提供するサービスに関するお客様からの幅広いお問い合わせやご意見に対応するため、代表電話やメールアドレスを公開するとともに、オンラインフォーム窓口を設置しています。
これにより、お客様の多様な声を常時受け付けられる体制を整えています。お寄せいただいたお問い合わせやご意見については、広報部門や担当部門が窓口となり、適切な部署が対応するよう運用しています。また、個別のプロジェクトや事業においては、プロジェクト責任者が直接の窓口となり、対面や電話を通じたきめ細やかなサポートやフィードバックを提供できる体制を整備しています。
お客様からの貴重なご意見をこれらのチャネルを通じて真摯に受け止め、サービスの品質向上、ひいてはさらなる顧客満足度の向上につなげるべく、継続的に取り組んでいます。

なお、NRIグループでは、提供する顧客および利用者のユーザビリティ向上の一環として、高齢者向け行政手続のデジタル化も支援しています。具体的には、公共交通機関のシルバーパス更新手続において、書類提出が必要であった従来プロセスを電子化するとともに、高齢者にも配慮したUI/UXやコールセンター等のサポート体制の整備を支援し、円滑な手続の実現に取り組んでいます。

＜苦情処理プロセス＞
上記のうち、代表電話番号・メールアドレス・オンラインフォーム等を通じてお客様から寄せられた苦情やご意見については、原則として以下のプロセスで対応しています。
受け付けた苦情やご意見については、担当窓口にて速やかに内容を確認し、対応を主導する担当部門を選定します。また、当該部門よりお客様へ受領確認のご連絡を行ったうえで、個別案件に応じた対応方針を社内で定め、必要な対応を進めます。その後、お客様や社内関係者へのヒアリング等を通じて必要な情報を収集し、内容に応じて適切なプロセスで解決および改善措置を講じます。

また、NRIは品質マネジメントに関する国際規格ISO9001を取得しており、独立した第三者認証機関が定期審査を通じて、当社のこれら苦情処理プロセスの有効性を確認しています。

■ イノベーション・マネジメント - データ

G06D

▶研究開発の方針

研究開発の考え方

当社グループは、次の3つの領域において研究開発を行っています。
1. 新規事業・新商品開発に向けた研究並びに事業性調査、プロトタイプ開発、実証実験
2. 情報技術に関する先端技術、基盤技術、生産・開発技術の研究
3. 新しい社会システムに関する調査・研究

セグメントごとの主な研究開発活動は次のとおりです。
(コンサルティング)
当社では設立来、日本の社会構造や技術動向、法規制や日本の各産業に影響を及ぼす国際環境などについて調査研究を行っており、今年度も紛争や資源価格の変動など国際環境の動向や人口減少などの国内環境の変化を踏まえた、調査研究を行ってきました。

(金融ITソリューション)
金融業界は、競争優位性を確保するためにデジタルテクノロジーを活用する重要性がより一層高まっています。当社はこれらテクノロジーを活用して顧客業務、自社開発業務双方で高度化、効率化を目指して調査、研究、実証実験を行っております。

(産業ITソリューション)
少子化に歯止めはかからず、労働力人口のさらなる減少が懸念される日本社会において、テクノロジーを活用した課題解決へのニーズが高まっています。当社は、流通、物流などの領域でAI、ロボットなどを活用した省力化に関する調査・研究を行ってきました。

(IT基盤サービス)
AI活用の前提として、公平性、透明性、説明責任、プライバシー保護、安全性などのAI倫理の順守が求められています。また、情報漏洩、偽情報の拡散、AIを悪用したサイバー攻撃の増加などはAI活用に付随する課題として対応が求められています。当社は、これらについて社会動向、人とAIの関わり方、セキュリティに関する技術動向などについて調査、研究を実施しました。

■ イノベーション・マネジメント - データ

G06D

▶研究開発の体制

研究開発体制

研究開発は、当社グループの技術開発を担うAXイノベーションセンター、及び政策提言・先端的研究機能を担う未来創発センターにおいて定常的に取り組んでいるほか、各事業部門においても、中長期的な視点に立った事業開発・新商品開発に取り組んでおり、必要に応じ社内横断的な協業体制の下で進めています。研究開発戦略を提起するとともに全社的な視点から取り組むべき研究開発プロジェクトを選定、モニタリングする場として、研究開発委員会を設置しており、立案から成果活用に至るまでプロジェクトの審査・推進支援を行っています。

▶研究開発の状況

研究開発費

		単位	2021	2022	2023	2024	2025
総額		百万円	4,992	4,908	5,301	6,114	5,412
分野別内訳	コンサルティング	百万円	1,331	1,492	1,652	1,536	1,361
	金融ITソリューション	百万円	1,783	1,675	1,498	2,929	2,544
	産業ITソリューション	百万円	1,150	1,009	1,304	611	801
	IT基盤サービス	百万円	727	731	846	1,037	693
	その他	百万円	0	0	0	0	13
売上高比率		%	0.8	0.7	0.7	0.8	0.7
	集計対象範囲		a	a	a	a	a

情報システムの品質 - マネジメントアプローチ

G07M

重要課題とNRIのアプローチ

現代社会において、情報システムは、さまざまな形で社会に広く、また深く浸透し、私たちの便利で快適な暮らしに欠かせないインフラとなっています。また、新たな仕組みやサービスを実現する要であり、社会のイノベーションに大きく寄与しています。一方で、ひとたび情報システムに障害が発生すれば、経済活動や市民生活に多大な影響を及ぼします。
NRIグループは、創業以来一貫して、情報システムの設計から保守・運用に至るまでの品質にこだわり、情報サービスが予定外に止まることのないことを何よりも重視しています。その上で、万が一の情報システム障害に備えたバックアップや事業継続の体制整備に万全を期しています。

重点活動・中長期目標

証券、銀行、保険、流通、通信など、さまざまな業界において、システムの構築から運用までトータルでサポートしているNRIグループでは、お客様と約束した期間・コストの中で品質の高いシステムを構築することはもちろん、システムが稼働した後の、保守・運用における品質も、NRIグループの重要な役割と考えています。
このような観点から、NRIグループでは、情報システムの信頼性を高めるため、以下を重点活動テーマとして取り組んでいます。

・情報システム構築段階の品質管理
・情報システム保守・運用段階の品質管理
・情報システム基盤であるクラウドサービスの信頼性向上
・情報システム運用を支えるデータセンターの信頼性向上

■ 情報システムの品質 - マネジメントアプローチ

G07M

進捗・成果・課題

NRIは、一定規模以上の情報システム構築プロジェクトを適用対象として、品質マネジメントシステムに関する国際規格であるISO9001の認証を2002年1月に取得しています。
加えて、大規模で複雑な情報システムを構築するプロジェクトを成功に導くため、リスク管理とプロジェクト支援を組織的に行うプロジェクト監理の体制を整えています。

データセンターでの成果

NRIは、保有・管理する国内のデータセンターにおいて、ITサービスマネジメントに関する国際規格であるISO/IEC 20000およびISO/IEC 27001の認証を取得し、毎年プライバシーポリシーの順守状況を含めて情報セキュリティマネジメントが適切に運用されていることを確認するため、ISO27001に基づく外部監査を受けています。
また、アメリカの民間団体 Uptime Institute が定めるデータセンターの運営に関するグローバル基準であるManagement and Operation認証 (M&O認証) を取得し、世界水準の高い信頼性を確保しています。
なお、2014年12月の東京第一データセンターが、国内初の取得例でした。

KPI	2021	2022	2023	2024	2025
ISO 9001認証の取得状況	取得済み	取得済み	取得済み	取得済み	取得済み
ISO/IEC 20000/ISO/IEC 27001認証を取得したデータセンターの数	4	3	3	3	3
ISO/IEC 27017 認証の取得状況	取得済み	取得済み	取得済み	取得済み	取得済み
M&O認証を取得したデータセンターの数	3	3	3	3	3
データセンターにおける障害対応訓練の実施回数	約3,900	約3,100	約2,600	約2,500	約2,500
データセンター運営に関わる関係者での全体運用訓練の実施回数	5	5	5	5	5
集計対象範囲	c	c	c	c	c

リンクファイル

NRIジャーナル：「サプライチェーンを止めない」ために　https://www.nri.com/jp/journal/sustainability/2017/01

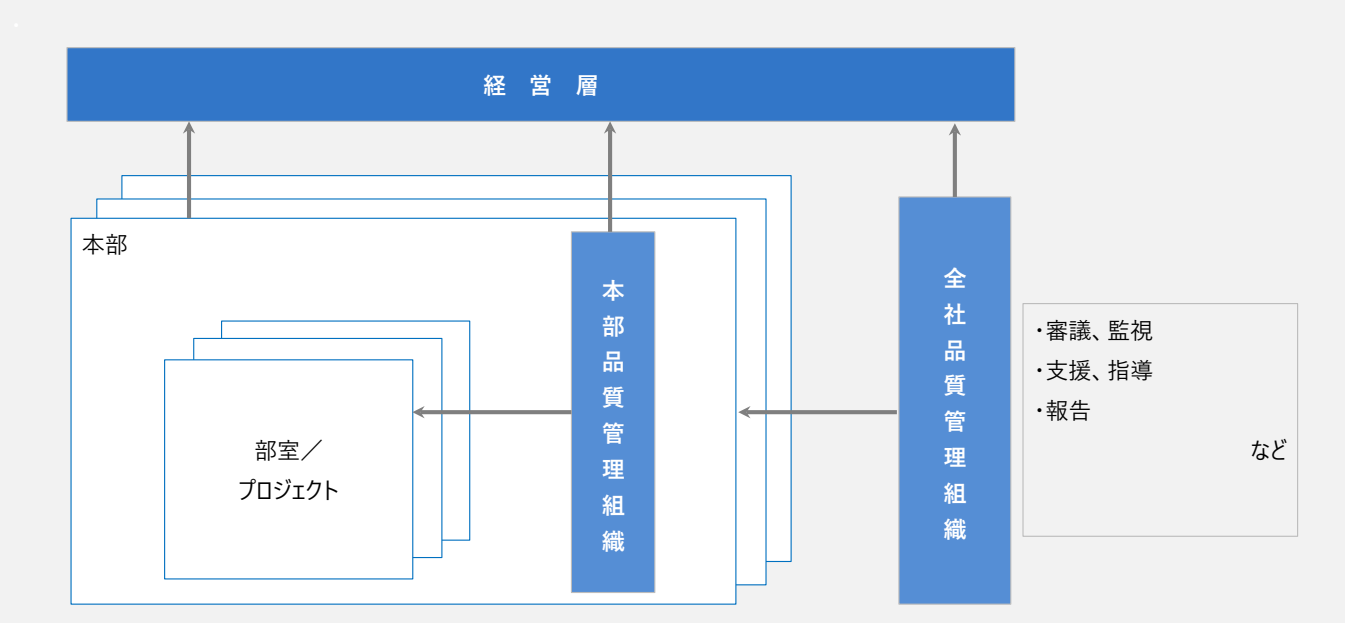
■ 情報システムの品質 - データ

G07D

▶情報システム品質向上の推進体制

情報システム品質向上の推進体制

プロジェクト実施にあたっては、各事業本部が責任をもって品質管理を行っています。
加えて、その活動を全社的に監理・推進するとともに、個々に支援する組織として、品質監理本部や生産革新センターなどが、品質に関する目標の設定や計画の策定をはじめ、品質マネジメントシステムの構築、標準ガイドラインの提供やプロジェクトへの助言などを行っています。
また、「品質向上により生産性が向上し、それがさらなる品質向上につながる」という考えのもと、生産性向上に関わる課題の解決にも積極的に取り組んでいます。



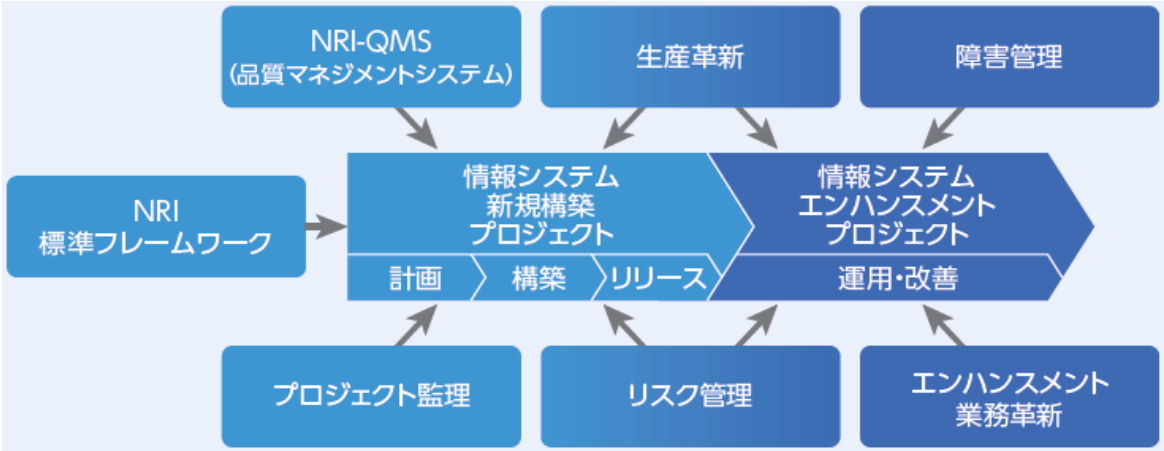
■ 情報システムの品質 - データ

G07D

▶情報システムの品質向上への取り組み

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

NRIでは、情報システムを新規に構築するプロジェクト段階から、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。



NRI-QMS* (品質マネジメントシステム)

長年の品質向上活動で培ったノウハウを基に構築された品質マネジメントシステムです。
個々のプロジェクトの品質を確保するための業務プロセスに関する社内規程やガイドライン・雛型を定めたものであると同時に、お客様満足度調査や監査の結果などを基にNRI-QMS自体を定期的に見直し、品質の継続的な改善を図る仕組みです。
NRIでは、一定規模以上の工数を要する情報システム構築プロジェクトを適用対象として、品質マネジメントシステムに関する国際規格であるISO 9001の認証を取得しています。

* QMS：Quality Management Systemの略。

NRI標準フレームワーク

社内規程に則った設計・開発、プロジェクト管理、およびレビュー会議の審査が効果的・効率的に行われ、プロジェクトの品質や生産性が高まるよう、プロジェクトの標準的な工程や、各工程で実施すべき活動・作業などのガイドラインをNRI標準フレームワークとしてまとめ、全社員で共有しています。
この中には、各工程で作成すべき成果物 (文書) の雛型や作成の手引、事例のほか、品質や生産性の向上に役立つツールやチェックリストなども盛り込まれており、実務ノウハウを社内に浸透させる役割も果たしています。
また時代に合わせた先進技術の活用やNRI独自のAI駆動開発に即してNRI標準フレームワークの内容の改訂にも日々取り組んでいます。

情報システムの品質 - データ

G07D

プロジェクト監理

大規模で複雑な情報システムの構築を成功させるため、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。
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めざし、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。各プロジェクトの状況を常にモニタリングし、リスクの回避・軽減に向けたプロジェクトマネージャー業務の支援活動をするとともに、品質向上のための開発プロセスや成果物の改善指導などを行っています。
また、個々のプロジェクトごとの品質・納期・収支などに関するリスクを把握・評価して適切な対応を行うため、社内規程に則って、提案・見積り、構築、リリースなどのプロジェクトの節目ごとに各種のレビュー会議を実施しています。レビュー会議には、全社、事業本部、部という３つのレベルがあり、構築する情報システムの規模や特性、難易度などによって、審査を受けもつレビュー会議が決まります。それぞれのレビュー会議は、単なるプロセスチェックの機会ではなく、プロジェクトマネジメントや品質管理、情報技術などに精通した社内のエキスパートがシステムの内容まで厳しく審査し高品質を実現するとともに、担当者に助言やノウハウを提供するなどの適切な指導や支援を行う場です。
個々のプロジェクトに関するリスクは、5段階の影響レベルに分けられ、経営会議に報告され、必要に応じて、早急な対策や、中長期的な対策が講じられるようになっています。

情報システムの品質 - データ

G07D

生産革新

NRIは、お客様のニーズに合わせてさまざまな技術を組合せ、最適なシステムを構築・運用してきました。
その経験を踏まえ、現在では開発プロセスや既存IT資産のモダナイズなどへのAI技術の活用、システム開発の標準化・効率化に資する開発フレームワークの刷新による抜本的な生産革新に取り組んでいます。
またお客様のビジネスを支えながら安全で信頼性の高いシステムの開発をサポートするため、さまざまな領域の専門家チームを構成しています。AIをはじめとする新技術採用においては、それらの技術の知見に加え、システム開発の生産性と品質を両立するためのノウハウを素早く獲得・社内へ展開しています。
専門知識や獲得したノウハウは、ツールやソリューション化し、業務プロセスに組み込むことで開発業務やエンハンスメント業務の生産革新を加速させています。

情報システム障害管理

NRIでは、情報システム障害削減に向けた全社的な仕組みを構築し、取り組みを重点的に行ってきた結果、障害の発生は大幅に減少しました。現在では、各現場固有の課題をターゲットとした障害削減活動を中心に、活動が継続的に実施されるよう、全社で共通のルールなどを定め障害発生時の対応および再発防止策を適切に実施することにより、システムの品質改善を図っています。
障害の影響範囲により5段階の障害影響レベルに分けて管理し、障害影響レベルごとに報告手続きを定め、発生後、遅滞なく情報連携が行われる仕組みを構築しています。
発生した障害に対しては、深掘した分析を行い、根本原因を究明し、改善を実施しています。また障害の分析手法に関する研修カリキュラムを用意し、社員およびビジネスパートナーの能力と意識の向上を図っています。

エンハンスメント業務革新

NRIは情報システムが稼働を始めてから廃止されるまで、お客様のビジネスをサポートし続けます。その間、ビジネスの変化や制度の改定、技術の進歩などに合わせて機能を向上・拡張させていくことで、より長い期間、お客様のビジネスを支えることが可能になります。
NRIでは、一般的に保守と呼ばれる稼働後の工程を「エンハンスメント」と呼んでいます。これは情報システムを安定稼働させつつ、お客様のビジネス成長を支えるために機能拡張を行い、お客様へ提供する価値を「向上させつづける」という想いを表しています。
そこで、全社的に改善活動を推進していくために「エンハンスメント業務革新」という標語を定め、毎年度それぞれのシステムにおいて改善計画を立てて実現する活動を継続しています。活動の好事例や実務ノウハウは社内のWEBサイトやイベントを通じて全社員で共有するとともに、革新的な取り組みへの表彰制度の設置やビジネスパートナーとの継続的な協力体制の構築などの取り組みを行っています。現在はAIの利活用などに新たに挑戦するプロジェクトも多く、エンハンスメント業務革新をきっかけとした生産革新や挑戦の風土醸成につながっています。

■ 情報システムの品質 - データ

G07D

▶データセンターサービス本部における、情報システムの保守・運用の品質管理

品質管理の概要

構築した情報システムが有効に活用されるためには、安定したシステム運用が不可欠です。NRIグループは24時間365日、確かな品質のシステム運用サービスを長年にわたって提供しています。
NRIのデータセンターサービス本部では、そうした積み重ねと、ITIL*に基づく、ITサービスマネジメントシステム「システム運用ITSMS」を構築し、データセンターでお預かりする情報システムを対象として、ITサービスマネジメントに関する国際規格であるISO/IEC 20000の認証を取得しています。
この「システム運用ITSMS」に則り、お客様満足度調査の結果や、障害の記録などを活用して、システム運用の品質およびITサービスの向上に努めています。

* ITIL：Information Technology Infrastructure Libraryの略。情報システムの運用管理を実行する上での業務プロセスと手法を体系的に標準化したもの。AXELOS Limitedの登録商標。

方針

我々は社内外の全ての顧客に対し、品質の高いデータセンター設備・運用サービスを提供する。

ISO 20000の適用範囲

1．データセンターにおけるシステム運用の管理とシステム監視およびデータセンター設備の管理

関連事業所
・横浜総合センター
・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
・大手町分室
・横浜ランドマークタワー分室
・大阪総合センター

2． データセンターサービス本部運用サービス推進部における顧客向けIT全般統制サービスおよびサービスデスクサービスの提供をサポートするITサービスマネジメントシステム

関連事業所
1) 札幌ITSMセンター
2) 横浜野村ビル

情報システムの品質 - データ

G07D

運用品質向上とシステム障害削減への取り組み

情報システムの運用サービスにおいては、機器の故障や、データ量の急増による処理の遅延、あるいは操作の過誤による障害を、完全には避けられません。システム運用部門では、これらの障害の削減と生産性向上に向けて、情報システム構築部門との連携強化や、運用業務の標準化・自動化・省力化・可視化の推進、オペレーターのスキル向上など、さまざまな取り組みを行っています。

情報システム構築部門との連携の強化と標準化

NRIは、情報システムの稼動品質を向上させるため、システム構築段階から運用品質を見据えた取り組みを強化しています。
第一に、情報システム構築部門と連携を図り、システム運用を安定的かつ効率的に行うための運用業務の標準化を進めています。
その成果の一環として、NRI標準フレームワークに、運用に関する項目を整備しています。
第二に、障害発生時には情報システム構築部門と連携して、その原因究明と対策に取り組んでいます。
類似の障害が懸念されるシステムについても、担当システム部門と協力して対策を展開し、障害発生の未然防止に努めています。

運用の自動化・省力化・可視化の推進

NRIでは、情報システム運用における作業の漏れや、手順の間違いなど、ヒューマンエラーによる障害をなくすため、自動化を推進しています。
自社製品である運用管理ツール「Senju」「ZeroOps」により、システム運用の標準化、自動化、省力化、ミスの削減を進めるとともに、障害対応ナレッジの蓄積・活用などにより、障害の未然防止や、その発生時における迅速かつ適切な対応を図っています。また、運用サービスを可視化することにより、得られたデータを活用して、影響範囲の迅速な把握や障害対応の高度化に活かしています。

運用拠点・運用基盤の多重化

広域災害等のリスク事象が発生しても運用サービスを継続するために、運用拠点を複数持ち、バックアップ体制を構築しています。
運用サービス提供のために用いるツールの稼働環境を多重化し、運用ツールの障害時にも運用サービスを継続できるよう設計、運用しています。

運用品質に関する改善活動の推進

NRIでは、情報システムの運用に携わるNRIおよびビジネスパートナーの社員とシステム運用の品質向上、効率化に向けた改善活動を継続的に実施しています。
また、これらの改善活動はシステム運用業務に精通した社員が内容を審査、表彰する制度を設けることにより、システム運用要員のモチベーション向上を図っています。

自動化・省力化に向けたオペレーションスキルの向上

情報システムを安定的に運用するためには、稼働しているコンピュータやネットワーク機器などを操作する運用要員の能力向上が重要な要素となります。
特に、自動化・省力化が進めば、小人数でさまざまな障害に対応できるよう高い専門性を身につける必要があります。
そこで、NRIでは運用要員に対して、集合研修やeラーニング研修を実施し、意識と技術の向上を図っています。

■ 情報システムの品質 - データ

G07D

▶情報システム運用を支えるデータセンターの信頼性向上

データセンターの信頼性向上

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という施設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提供のため、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等を行っています。

さらにNRIは、Uptime Institute*が定めた、データセンターの設備運用と施設運営に関するグローバル基準であるManagement and Operation認証 (以下「M&O認証」) を取得し、世界水準の高い信頼性があることを客観的に評価しています。
なお、2014年12月の東京第一データセンターが、国内初の取得例となり、2026年3月現在、日本国内において認証取得したデータセンターは、NRIの 3 つのデータセンターを含めて8データセンターです。

* Uptime Institute：データセンターのパフォーマンスと効率性向上の支援を目的として、データセンターの設計、構築、運用に関する研究、教育、およびコンサルティングサービスを提供するアメリカの民間団体。
世界的に著名な第三者機関として、データセンター設備のTIER基準の作成や、M&O認証を運営し、世界各地の拠点 (アメリカ、メキシコ、コスタリカ、ブラジル、イギリス、スペイン、UAE、ロシア、中国、台湾、シンガポール、マレーシア) を通じてグローバルに活動を展開しています。

M&O認証取得状況

東京第一データセンター (2014年12月初回取得、2025年1月更新。更新は3年毎に審査)
横浜第二データセンター (2016年 2月初回取得、2024年1月更新。更新は3年毎に審査)
大阪第二データセンター (2017年12月初回取得、2026年3月更新。更新は3年毎に審査)



参照文書

データセンター運営のグローバル品質基準 ―M&O認証の意味とNRIの取り組み―
https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/it_solution_201609/files/ITSF160903.pdf
東京第一データセンターが、M&O認証を日本で初めて取得
https://www.nri.com/content/900036800.pdf
横浜第二データセンターがM&O認証を取得
https://www.nri.com/content/900037458.pdf
Uptime Institute LLC (英語)
https://uptimeinstitute.com/

■ 情報システムの品質 - データ

G07D

▶SOC2保証報告書の発行

SOC2保証報告書の発行

SOC2保証報告書とは、サービス提供業務のセキュリティや可用性、機密保持等に関する内部統制について、アメリカ公認会計士協会 (AICPA) のガイダンス*に従って監査法人が意見表明を行った報告書です。

NRIの提供するシステムサービスは、高い信頼性とセキュリティが求められるケースが多いことから、特定のサービスについて、上記のガイダンスに沿った保証を受けるとともに、その業務実態が公益財団法人金融情報システムセンター (FISC) が発行する「金融機関等コンピュータシステムの安全対策基準」に準拠していることについても、監査法人から意見表明を受ける形でSOC2保証報告書を毎年受領しています。

なお、FISC安全対策基準にも準拠したSOC2保証報告書への対応を、NRIは2012年から行っており、当時日本で初めての取り組みでした。

* Reporting on Controls at a Service Organization Relevant to Security, Availability, Processing Integrity, Confidentiality or Privacy / AICPA

▶情報システムに関する危機管理

危機管理

NRIグループは、緊急事態発生に備えた事前準備として、緊急事態発生時の基本的な対応体制・手順をまとめた「NRIグループ コンティンジェンシープラン」を作成しています。

保守・運用段階にある情報システムにおける危機管理

大規模なシステム障害が発生した場合、速やかに緊急対策本部を設置して担当部署やお客様との連携を図ります。
そして、障害の状況を踏まえながら、障害回復、原因究明、情報の開示、再発防止策の検討などの対策を実施します。

データセンターにおける危機管理

顧客の重要なデータを預かっているNRIのデータセンターでは「データセンター・コンティンジェンシー・プラン (緊急時におけるデータセンターの運用継続のための対応計画) 」を整備しています。大規模な地震等の災害に起因する大規模停電およびシステム関連の電源設備障害など、危機発生時の設備の連動性を担保するための総合連動点検、ならびに具体的な行動を想定した大規模障害運用訓練(危機対応訓練)を定期的に実施しています。

■ 情報システムの品質 - データ

G07D

▶NRIグループが提供するサービスに関わるマネジメントシステムに関する認証取得状況

ISO 9001

会社名	取得年月	取得対象
NRI	2002年 1月	顧客に提供する、予定工数が一定規模以上の企画型、受託型システムの設計・開発
NRIシステムテクノ	2001年 9月	受託案件のシステム保守運用・開発業務
だいこう証券ビジネス	2016年11月	バックオフィス業務
DSB情報システム	2002年 7月	金融・証券向け受託ソフトウェアの設計、開発、保守
日本証券テクノロジー	2003年12月	金融・証券向けシステム、および関連パッケージソフトウェアの設計・開発
NRI北京	2015年 3月	アプリケーションソフトウェアの設計、開発とサービス

ISO/IEC 20000

会社名	取得年月	取得対象
NRI	2008年 3月	データセンターサービス本部運用サービス推進部における顧客向けIT全般統制サービスおよびサービスデスクサービスの提供をサポートするITサービスマネジメントシステム
	2009年 4月	データセンターにおけるシステム運用の管理とシステム監視およびデータセンター設備の管理

▶NRIグループにおける、情報システムの品質マネジメントに関連する、近年の情報発信活動

単行本文献名		出版社	発行年月
UIデザインのアイデア帳	https://www.nri.com/jp/knowledge/book/20250430.html	SBクリエイティブ	2025年4月刊
要点整理から攻略する　AWS認定 クラウドプラクティショナー	https://www.nri.com/jp/knowledge/book/20250714.html	マイナビ出版	2025年7月刊
ITナビゲーター2026年版	https://www.nri.com/jp/knowledge/book/20251230.html	東洋経済新報社	2025年12月刊
ITロードマップ2026年版	https://www.nri.com/jp/knowledge/book/20260331.html	東洋経済新報社	2026年3月刊

情報セキュリティ - マネジメントアプローチ

G08M

重要課題とNRIのアプローチ

情報システムが経済活動や市民社会の隅々にまで浸透するにつれて、社会インフラや企業・官公庁等を標的としたサイバー攻撃や、大規模な情報漏洩など、情報セキュリティに関するリスクは世界中で高まっています。
NRIグループは、金融、産業など社会を支える重要な情報インフラを運用しています。
サービスを継続し、大切な情報を守るために、情報セキュリティインシデントの発生を未然に防ぐよう、さまざまな取り組みを行っています。
加えて、万一情報セキュリティインシデントが発生した場合でも影響が最小限となるよう、対策を施しています。

重点活動・中長期目標

NRIグループは、情報セキュリティリスクを、最高水準の技術と体制で対応すべき課題であると認識し、以下の重点施策を講じています。
・情報セキュリティインシデントの未然防止
・情報セキュリティに関する強固なガバナンス体制の構築

進捗・成果・課題

情報セキュリティインシデントの未然防止

クライアントの業務データの漏えいリスク等を低減するため、本番システム環境へのアクセスや業務データの持ち出し等に関するルールをプロジェクトごとに定め、PDCAサイクルを用いて継続的に改善しています。
また、サイバー攻撃や情報漏洩事故への未然防止策としてウィルス対策ソフトおよびEDR*の導入、データの暗号化、各種セキュリティデバイスの導入、AIを含むクラウドサービスのセキュリティ管理等、システムによる対応や管理を行う一方、事前の脆弱性情報、攻撃情報等の収集、評価と迅速、適切な対応を行うための組織的活動を進めています。

情報セキュリティに関する強固なガバナンス体制の構築

情報セキュリティ統括責任者および全ての事業本部、グループ会社に情報セキュリティの責任者と担当者を置き、組織全体としての情報セキュリティ管理体制を整えています。
情報セキュリティ施策の促進に加え、サイバー攻撃等による情報セキュリティインシデント、および緊急事態への迅速、より確実な対応を可能にするための活動を継続しています。

KPI		2021	2022	2023	2024	2025
重大な情報セキュリティインシデントの件数	件	0	0	0	0	1
顧客のプライバシー侵害および顧客データの紛失に関する、外部からの申し立て (規制当局を含む)	件	0	0	0	0	0
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*Endpoint Detection and Responseの略。PCやサーバー (エンドポイント) における不審な挙動を検知し、迅速な対応を支援するソリューション

リンクファイル	
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 - データ

G08D

▶情報セキュリティの方針

情報セキュリティに関する方針

NRIおよびそのグループ企業は、法令を遵守するとともに情報サービスを提供する企業が果たすべき役割を十分に認識し、社会の範となる高度な情報セキュリティマネジメントの枠組みを確立させて、お客様や社会から信頼をいただける企業であり続けることを宣言するため、「情報セキュリティ対策についての宣言文」を策定しています。
なお、本方針は、当社の取締役会の承認を得ており、代表取締役 社長により署名されています。

方針の適用範囲

NRIグループ

参照文書

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 - データ

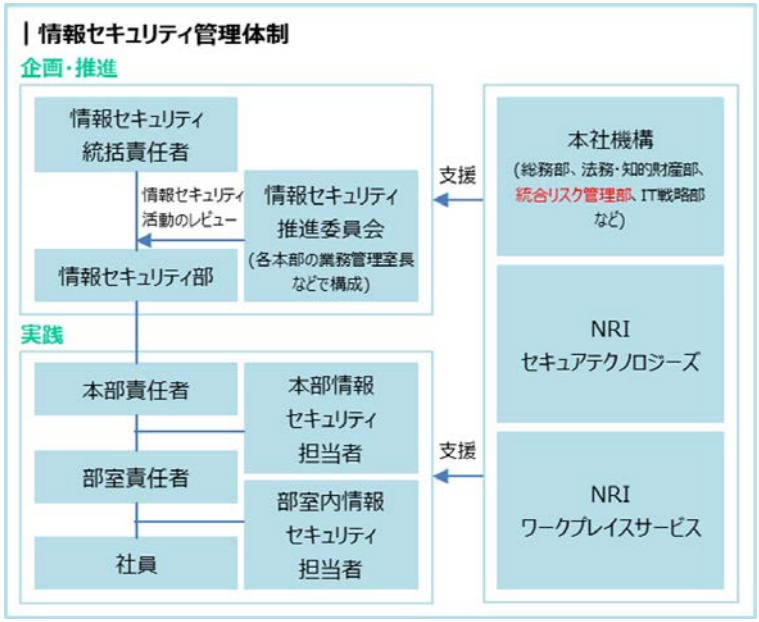
G08D

▶情報セキュリティのマネジメント

情報セキュリティガバナンス体制

NRIグループは、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および担当者を任命し、拠点内の体制整備と情報セキュリティ向上計画の作成を指示しています。
また、NRIグループとしての情報セキュリティ対策基準を設け、基準達成に向けた改善活動を推進しています。

情報セキュリティ管理体制



責任者
情報セキュリティ統括責任者　常務執行役員　渡辺徹郎
責任機関・委員会
情報セキュリティ推進委員会

情報セキュリティ - データ

G08D

情報セキュリティマネジメントシステムに関する内部監査

NRIは、ITインフラサービスにおいて情報セキュリティマネジメントシステムを構築し、国際認証基準に準拠した運用を行っています。この体制の有効性を評価し、継続的な改善を促すため、定期的に内部監査を行い、取締役会、監査役会に報告しています。
内部監査では、情報セキュリティポリシーや関連規程の遵守状況、リスクアセスメントに基づく技術的・組織的対策の実施状況を客観的に検証し、特定された課題には是正措置を適用することで、情報セキュリティ水準の確保に努めています。

情報セキュリティに関する規程類の整備

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」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。

情報セキュリティに関する教育・啓発

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、集合研修のほか、eラーニングも積極的に取り入れ、継続的に全従業員（派遣社員も含む）へ情報セキュリティ教育を実施しています。
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。
また、役職員が守るべき重要なルールを記載した「RULEBOOK」にも情報セキュリティに関するルールを記載するなど、情報管理およびサイバーセキュリティに関する基本的な教育の周知徹底に努めています。

情報セキュリティ関連研修受講者数	単位	2021	2022	2023	2024	2025
入社時研修	名	424	473	463	467	501
情報セキュリティ管理研修	名	6,354	6,660	7,054	7,511	7,788
個人情報管理研修	名	6,354	6,660	7,054	7,511	7,788
派遣社員向けセキュリティ研修	名	2,041	2,189	2,152	2,221	2,354
集計対象範囲		b-	b-	b-	b-	b-
海外拠点向けセキュリティ研修	名	2,856	3,007	3,034	2,387	2,153
集計対象範囲		d	d	d	d	d

■ 情報セキュリティ - データ

G08D

▶情報セキュリティインシデントの発生を未然に防ぐための施策

クライアントの情報システムにおけるセキュリティ確保

業務データの漏えいリスク等を低減するため、本番環境へのアクセスや業務データの持ち出し等に関するルールをプロジェクトごとに定め、PDCAサイクルを用いて継続的に改善しています。
例えば、大量の個人情報を取り扱うプロジェクトや、漏えい時にクライアントへの影響が大きな情報を保有するプロジェクトに対しては、ルール通りの運用が実施されていることを情報セキュリティ部が個別に実査し、確認しています。
また、サイバー攻撃等によるデータの改ざんや、システム停止等への取り組みについても、情報セキュリティ部が妥当性を確認しています。

お客様システムのセキュリティを確保するための審査	対象／単位	2021	2022	2023	2024	2025
プロジェクトセキュリティルールの確認	審査数／件	221	239	176	214	204
公開Webシステム審査	審査数／件	98	170	278	216	223
サイバー攻撃への対応状況調査と是正	審査数／件	182	174	278	60	85
本番運用の状況調査と是正	審査数／件	135	11	196	15	1
AWS[*1]利用の実態状況調査と是正	審査数／件	190	238	122	144	119
BPO[*2]業務の実態調査と是正	審査数／件	6	7	8	6	0
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*1 Amazon Web Serviceの略。Amazon. com社が提供しているオンラインサービスの総称

*2 Business Process Outsourcingの略。組織が業務プロセスの一部を外部の専門会社に委託すること

ビジネスパートナーに対する情報セキュリティ管理の強化

NRIは、ビジネスパートナーにおいてもNRIと同等のセキュリティレベルを確保するために、ビジネスパートナーと「機密保持契約」、「個人情報の取り扱いに関する覚書」を締結するとともに「セキュリティガイドライン」の遵守を依頼しています。
その状況はビジネスパートナーへのアセスメントを実施することにより、定期的に確認しています。

ビジネスパートナーのアセスメント	単位	2021	2022	2023	2024	2025
監査を実施したプロジェクト数	件	700	492	670	546	575
集計対象範囲		c	c	c	c	c

情報セキュリティ - データ

G08D

国内グループ会社向けの施策

グループの定期的な情報セキュリティアセスメントを実施し、改善活動を支援しています。

	対象／単位	2021	2022	2023	2024	2025
公開Webシステム審査	審査数／件	39	58	64	67	80
サイバー攻撃対応状況調査と是正	審査数／件	193	38	45	10	13
本番運用の状況調査と是正	審査数／件	7	7	18	5	2
AWS利用の実態状況調査と是正	審査数／件	74	86	22	13	47
BPO業務の実態調査と是正	審査数／件	3	6	6	5	2

海外グループ会社向けの施策

グループの定期的な情報セキュリティアセスメントを実施し、改善活動を支援しています。

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
海外拠点向け情報セキュリティパッケージ	件	18	17	17	17	17
公開Webシステム審査	件	1	0	0	0	1
サイバー攻撃対応状況調査と是正	件	0	0	0	3	0

■ 情報セキュリティ - データ

G08D

サイバー攻撃への全社的対応

サイバー攻撃対策として、ウイルス (マルウェア*1) 対策ソフトおよびEDR*2の導入、データの暗号化、各種セキュリティデバイス (ファイアウォール、WAF*3、振る舞い検知型マルウェア対策*4等) の導入等、システムによる防御を行っていますが、サイバー攻撃は攻撃者優位であり、防御のためのシステム対応だけでは不十分であると認識し、攻撃対応態勢 (CSIRT*5) を整えています。
サイバー攻撃を受けても攻撃が成功しないようにする防火型の活動として、脆弱性情報、攻撃情報等の収集、評価、共有し、組織的かつ迅速、適切に対策を講じています。
システムがサイバー攻撃を受けたことを想定した、サイバーインシデントへの対応演習、および標的型攻撃メールの体験型訓練の継続的な実施など教育、訓練も実施しています。

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

*2 Endpoint Detection and Responseの略。PCやサーバー（エンドポイント）における不審な挙動を検知し、迅速な対応を支援するソリューション

*3 WAF：Web Application Firewallの略。Webアプリケーションの脆弱性を悪用した攻撃を検出、あるいはその攻撃を防御するシステム

*4 振る舞い検知型マルウェア対策：標的型攻撃に使われるマルウェアは、その会社専用に作られる場合が多く、通常の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　窃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、マルウェアを検知・駆除するという方法で講じられる対策をこのように呼ぶ

*5 CSIRT：Computer Security Incident Response Teamの略。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) またはその機能のこと

ヒューマンエラー対策

メール誤送信対策ソフトの導入や、メーリングリストの管理徹底、大量送信業務におけるルール策定、セキュアなファイル共有サービス (NRIセキュアのクリプト便) の利用等、メールのトラブル防止に向けて、幾重にも防衛策を講じています。
機密度の高い情報を取り扱うプロジェクトにおいては、メールの送信にあたって上司の承認を必要とする運用を行う場合もあります。

■ 情報セキュリティ - データ

G08D

▶ペネトレーションテストの実施

ペネトレーションテストの実施

NRIでは、サイバー攻撃対策の一環として、グループ会社のNRIセキュアテクノロジーズおよび状況に応じて第三者の協力のもと、当社ウェブサイトおよび事業システムは公開Webシステム審査を行い、定期的なペネトレーションテスト (Webアプリケーション診断、プラットフォーム診断) を実施し、さらに必要に応じた脆弱性リスク評価を実施しています。

▶情報セキュリティインシデントの影響を最小限に留める施策

情報セキュリティインシデントの影響を最小限に留める施策

NRIは、「情報セキュリティ障害管理システム」を導入し、情報セキュリティインシデントを一元的に管理しています。
現場からの一方通行の報告だけではなく、さまざまな視点から総合的に判断できるよう、双方向でコミュニケーションを行い、迅速、適切な対応を行うとともに、改善方策の社内への展開が図れるようにしています。
サイバー攻撃が起きた場合を想定した対応体制 (危機管理会議等) の整備、対応手順 (情報セキュリティ重大障害対応ガイドライン) の作成、対応訓練を実施するなど、危機的事態にも備えています。

▶情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS*1)の認証取得

ISMS認証取得状況 (会社名、事業所名または部署名)

NRI　横浜総合センター
NRI　東京第一データセンター
NRI　横浜第二データセンター
NRI　大阪第二データセンター
NRI　大手町分室
NRI　横浜ランドマークタワー分室
NRI　大阪総合センター

NRI　システムコンサルティング事業本部 (一部の事業)
NRI　データセンターサービス本部 (一部の事業)
NRI　保険ソリューション事業本部 (一部の事業)
NRI　マルチクラウドインテグレーション事業本部 (一部の事業)

NRIセキュアテクノロジーズ
NRIシステムテクノ (一部の事業)
だいこう証券ビジネス (一部の事業)

*1 JIS Q 27001 (ISO/IEC 27001) に基づく認証。

■ 情報セキュリティ - データ

G08D

▶個人情報の保護

個人情報の保護に関する方針

NRIは「個人情報保護方針」を定め、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等、社会的な要請の変化にも柔軟に対応しています。
なお、当社では個人情報管理規程を定めており、役員および社員がこれに違反した場合には、懲戒処分も含め社内規程に従って対処します。

方針の適用範囲

NRI

参照文書

個人情報保護方針 (適用範囲：NRI)	https://www.nri.com/jp/security.html
個人情報の取扱いについて (適用範囲：NRIグループ)	https://www.nri.com/jp/privacy.html

■ 情報セキュリティ - データ

G08D

▶個人情報の保護に関するマネジメント

個人情報の保護に関するガバナンス体制

「個人情報保護管理者」に、個人情報保護マネジメントシステムの実施および運用に関する責任および権限を持たせています。
「個人情報保護監査責任者」は、社長によって指名され、個人情報保護管理者から独立した公平、かつ客観的な立場にあり、監査の実施および報告を行う責任および権限を持ちます。
NRIでは、内部監査室長を個人情報保護監査責任者とし、JIS Q15001 (個人情報保護マネジメントシステム) に規定されている個人情報保護に関する内部監査を定期的に実施しています。
また、「個人情報保護教育責任者」は、個人情報保護管理者を補佐して、社員等の教育の実施ならびに報告を行う責任および権限を持ちます。

最高責任者

情報セキュリティ統括責任者が兼務しています。

個人情報の保護に関する規程類の整備

「情報セキュリティのマネジメント」の「規程類の整備」に含まれています。

個人情報の保護に関する教育・啓発

「情報セキュリティのマネジメント」の「情報セキュリティ教育」に含まれています。

NRIが保有する個人情報

「個人情報管理簿システム」を導入し、個人情報の登録・利用・廃棄等の状況を把握しています。
さらに、個人情報の適切な取り扱いができているかどうかについての確認を、毎年主管部が行っています。
役員、社員、派遣社員、クライアントである法人の担当者、ビジネスパートナー (社外委託先および購買先) の担当者、NRIグループのイベントへの参加申込者などの個人情報を保有しています。
なお、クライアントが保有する個人情報を、システム処理などで取り扱う場合があります。

外部からの相談窓口

外部からの一般的な問い合わせは広報部門で対応しています。

ビジネスパートナーに対する個人情報保護管理の強化

ビジネスパートナーには、NRIが保有する個人情報を取り扱う場合には、「機密保持契約」「個人情報の取り扱いに関する覚書」を締結するとともに「セキュリティガイドライン」の遵守を依頼しています。

■ 情報セキュリティ - データ

G08D

▶個人情報の保護に関するリスク

二次的な目的 (内部的目的や商業的目的) で利用した個人情報・顧客情報の比率

該当しません。
NRIグループでは、クライアントである法人が保有する個人情報を扱うことがありますが、NRIグループが直接それらの情報を保有・利用しているわけではありません。

政府または法令による個人情報提出の要請件数、および対応

該当しません。
NRIグループでは、クライアントである法人が保有する個人情報を扱うことがありますが、NRIグループが直接それらの情報を保有・利用しているわけではありません。
したがって、政府からの要請を含めた顧客個人情報保護の問題に関しては、クライアントが判断し、対応することになります。

情報システムの個人情報保護に関し政府の統制を受けるリスクのある国・地域の状況

各国・地域の状況を把握し、適切な対応を行っています。

個人情報の保護に関する違反件数、内容、および措置

委託先よりNRI社員の情報漏洩が1件発生し、個人情報保護委員会に報告しております。

▶プライバシーマークについて

プライバシーマークについて

NRIは、1999年8 月にプライバシーマークを取得し、2023年8月にプライバシーマークの認証を更新しました。
プライバシーマークは、日本の個人情報保護法および企業などの組織が業務上取り扱う個人情報を安全で適切に管理するための日本産業規格であるJIS Q15001 (個人情報保護マネジメントシステム-要求事項) に適合し、個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者であることを第三者機関が認定した場合に、当該事業所に対して付与されるものです。NRIグループは2年に 1 度プライバシーマーク付与認定を取得しています。

NRIグループでは、下記の6社がプライバシーマークを取得しています。
・NRI
・NRIネットコム
・NRIデータiテック
・だいこう証券ビジネス
・DSB情報システム
・NRIデジタル

参照情報

プライバシーマーク制度　https://privacymark.jp/

■ 環境マネジメント - マネジメントアプローチ

E01M

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループは、気候変動対応を含む地球環境の保全・回復を重要課題であると認識し、コンサルティングとITソリューションのサービスを提供する企業として、その洞察力と実現力を活かしながら解決に取り組み、あらゆるステークホルダーと連携して持続可能な未来社会づくりに貢献したいと考えています。現在、情報技術の急速な発展と普及により、ICT (情報通信技術) 産業が消費する電気エネルギーと、それに伴うCO_2排出量は世界規模で深刻な問題となっており、地球温暖化防止への責任ある行動が急務となっています。NRIグループはこれらの課題に対して、「Green by NRI」と「Green of NRI」の両面のアプローチから積極的に活動しています。

「Green by NRI」とは、ITソリューションやコンサルティングサービス、政策提言活動を通じて、顧客の事業や社会システムの効率化と生産性向上を図り、これにより環境負荷低減に貢献するアプローチです。「Green by NRI」の活動で影響が大きい事例として、一つの情報システムを複数の企業で利用する「共同利用型サービス」の提供拡大により、社会全体で測定した場合のCO_2排出量を大幅に削減しています。

「Green of NRI」とは、データセンターやオフィスビルの設備やIT機器の省エネルギー化、一人ひとりが行う省エネ活動などの環境対策により、NRIグループ自身の環境負荷低減を進めるアプローチです。「Green of NRI」の活動で影響が大きい事例として、事業で消費する電力量の大部分を占めるデータセンターの環境性能を世界最高水準に高めることにより、消費エネルギーの低減を推進しています。

生物多様性については、生物多様性に関する世界目標である「昆明・モントリオール生物多様性枠組」で示されたネイチャー・ポジティブの考え方に賛同しています。2022年にはTNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) フォーラムに参画して、自然資本への取り組みのさらなる高度化に向け自然関連のリスク・機会の特定などの検討を進めるなど、自然資本の保全と持続可能な利用促進に向けた取り組みを推進しています。

■ 環境マネジメント - マネジメントアプローチ

E01M

重点活動・中長期目標

NRIグループは、「ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献」をマテリアリティの一つに掲げ、脱炭素社会の実現に貢献したいと考えています。脱炭素社会の実現に向けては、パリ協定に整合する目標を設定し、その実現に向けて行動することが重要であると考え、SBTイニシアチブのガイドラインに準拠する形で温室効果ガス排出削減目標を設定しています (SBTイニシアチブの1.5°C目標およびネットゼロ目標の認定を取得済) 。

■NRIグループの温室効果ガス排出削減目標
短期目標： NRIグループのScope1＋2排出量を2030年度までに97％削減 (2019年度比) 、残余排出量*1 は中和*2
NRIグループのScope3排出量を2030年度までに30％削減 (2019年度比)
ネットゼロ目標：NRIグループの温室効果ガス排出量 (Scope1＋2＋3) について、2050年度までにネットゼロ*を達成
*Scope1＋2＋3排出量を92％削減 (2019年度比) 、残余排出量は中和

*1 残余排出量：目標年の時点で自社グループのサプライチェーン内で削減できない排出量のこと。
*2 中和：サプライチェーンの外で、炭素除去技術などを活用し残余排出量を相殺すること。

※上記に加えて、Scope1＋2排出量削減率については、中計2028のマテリアリティ指標として2028年度の中間目標も設定しています。詳細はP.24「マテリアリティの取り組み状況をモニタリングする指標」をご参照ください。
目標の達成に向けて、NRIグループは、電力消費量割合の大きい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ISO 14001の認証を取得しています。また、主要な国内オフィスにおいては、NRI独自の環境マネジメントシステム「NRI-EMS」の導入を進め、改善活動を進めています。これらのEMSの導入・構築に加えて、環境性能の高いデータセンターへのシステム移行や、本社をはじめとした主要なオフィスをエネルギー効率の高いオフィスビルに移転するなど、グループ全体で温室効果ガス排出量の削減に向けた活動を継続的に推進してきました。
また、NRIグループの温室効果ガス排出量の多くが電力消費に由来するため、2030年度までにNRIグループで使用する電力の100％を再生可能エネルギーで賄うことを目標とし、積極的に再生可能エネルギーの利用を進めています。2018年度には「RE100」 (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) に加盟し、2030年度までにNRIで使用する電力を100％再生可能エネルギーにする目標を掲げています。電力消費量の大きいデータセンターや主要なオフィスで使用する電力については、再生可能エネルギーへの切り替えを実施し、2025年度における再生可能エネルギー利用率は国内3か所全てのデータセンターで100％、国内・海外のオフィスを含めた全体では98％になりました。

また、自然資本の保全と持続可能な利用促進に向けては、廃棄物削減や水資源使用量削減に関する目標を策定しています。

進捗・成果・課題

NRIは、企業の気候変動に関する情報開示を評価・格付けする国際環境NGOのCDPから、2019年以降連続でCDP気候変動Aリスト企業に選定されています。これはNRIグループの温室効果ガス排出削減、気候リスク緩和などの取り組みが、国際的に評価されたものと認識しています。加えて、CDPによる「サプライヤーエンゲージメント評価」においても2019年以降連続して、最高評価を獲得しています。NRIのサプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減目標や気候変動リスク低減に関する対応、ならびにビジネスパートナーに対する温室効果ガス排出削減の取り組み支援等が、グローバルリーダーにふさわしいと評価されたことによるものと認識しています。
また、廃棄物削減や水資源使用量削減に関する目標については、過去の実績や外部評価、今後のトレンドを考慮した目標を策定し、経営会議に報告しています。
※Scope1＋2排出量削減率については、中計2028のマテリアリティ指標として2028年度の中間目標も設定しています。詳細はP.24「マテリアリティの取り組み状況をモニタリングする指標」をご参照ください。

■ 環境マネジメント - マネジメントアプローチ

E01M

NRIグループの環境目標

温室効果ガス

1. NRIグループの温室効果ガス排出量 (Scope1+2) を2030年度に97%削減 (2019年度比)、残余排出量は中和する

	単位	2019	2023	2024	2025
温室効果ガス排出量 (Scope1+2)	千t-CO_2	60	8	5	3
削減率 (2019年度対比)	%				93.5

2. NRIグループの温室効果ガス排出量 (Scope1＋2＋3) をバリューチェーン全体で2050年度にネットゼロにする

	単位	2019	2023	2024	2025
温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3)	千t-CO_2	241	226	173	181 ※1
削減率 (2019年度対比)	%				22.3 ※2
集計対象範囲		a	a	a	a

エネルギー

3 . NRIグループの再生可能エネルギー利用率を2030年度に100%にする

	単位	2019	2023	2024	2025
NRIグループ電気使用量	千kWh	119,574	128,696	124,183	120,496
NRIグループ再生可能エネルギー利用量	千kWh	3,926	122,114	121,407	118,025
NRIグループ再生可能エネルギー利用率	%	3.3	94.9	97.8	97.9

4. NRIのデータセンターの省エネ施策による電力使用削減量を2030年度までに＋1,000千kWh積み増す (2023年度比)

	単位	2023	2024	2025
電気使用削減量 (2023年度比)	千kWh	(基準年)	＋434	＋1,065
集計対象範囲		c-*	c-*	c-*

廃棄物

5. NRIグループの最終廃棄物処分量を2027年度までに10%削減する (2022年度比)

	単位	2022	2023	2024	2025
最終処分量	t	79	23	27	24
集計対象範囲		b	b	b	b

水資源

6. NRIのデータセンターの上水使用量を2030年度までに10%削減する (2013年度比)

	単位	2013	2023	2024	2025
上水使用量	千m3	183	136	138	133
集計対象範囲		c-*	c-*	c-*	c-*

* 国内のデータセンターのみ

※1 2024年度よりScope3のカテゴリ1について算定方法を変更（ビジネスパートナーから収集した一次データを一部活用して算定）。

※2 2025年度の削減率は、※1と同じ算定方法によって算出した2019年度の排出量（234千t-CO2）からの削減率。

■ 環境マネジメント - マネジメントアプローチ

E01M

リンクファイル	
Green by NRI	https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green_by_NRI
Green of NRI	
・高度な環境性能を誇るデータセンター	https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green_of_NRI/data_center
・お知らせ「NRIグループ、SBTイニシアチブより「ネットゼロ目標」の認定を取得」	https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2024/0516_1
・役職員への環境教育	https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/Green_of_NRI/education
・NRIグリーンボンド	https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/greenbond
・NRIサステナビリティ・リンク・ボンド	https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/sustainability_linked_bond_01

■ 環境マネジメント - データ

E01D

▶環境に関する方針

環境に関する方針

NRIでは、気候変動問題および環境汚染を含む地球環境問題への取り組みを世界共通の問題であるとの認識のもと、「NRIグループ環境方針」を策定しました。また、生物多様性に関しては、「NRIグループ生物多様性方針」を定め、生物多様性の保全と持続可能な利用促進に向けた取り組みを行っています。なお、「NRIグループ環境方針」は、当社の取締役会の承認を得ており、代表取締役 社長により署名されています。

NRIだけでなく、社外委託先や購買先等のビジネスパートナーに対してもESG (環境・社会・ガバナンス) に配慮した活動を求め、調達方針の中に「サステナブル調達の実践」という項目を定めています。法令や社会規範の順守とともに、環境に配慮した調達活動を推進しています。また、2021年4月には「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を策定し、法令や社会規範を遵守するとともに、環境や人権などへ配慮した調達活動を行っています。

方針の適用範囲

NRIグループ役職員、およびNRIグループのビジネスパートナー (業務委託先、派遣会社、購買先等)

参照文書

NRIグループ環境方針	https://www.nri.com/jp/sustainability/enviror
NRIグループ生物多様性方針	https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/biodiversity
NRIグループ調達方針	https://www.nri.com/jp/company/partner
NRIグループビジネスパートナー行動規範	https://www.nri.com/jp/company/partner_code

■ 環境マネジメント - データ

E01D

▶環境マネジメントシステム

環境マネジメントの体制

サステナビリティに関する経営課題への取り組みの監督は、取締役会および、取締役のみを構成員としたサステナビリティ・ガバナンス委員会が担っています。これらの監督のもと、サステナビリティ経営担当取締役を委員長とするサステナビリティ会議を設置し、その下部委員会として、自然資本 (気候変動問題・生物多様性など) を包含するサステナビリティ推進の役割を担うサステナビリティ推進委員会を組織しています。同委員会は、活動の進捗を定期的にサステナビリティ会議および経営会議、取締役会へ年1回以上報告しています。

責任者

代表取締役 専務執行役員　山﨑 政明

責任機関・委員会

(監督)サステナビリティ・ガバナンス委員会
(執行)サステナビリティ会議

環境マネジメントシステム (EMS)導入状況

NRIでは、電力消費量割合の大きい、すべての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ISO 14001の認証を取得しています。オフィスにおいては、2015年度から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。
この活動を通じて、電気や水使用量、廃棄物削減に向けた取り組みを推進しています。それぞれの削減目標に対する進捗をモニタリングし、PDCAサイクルを回しながら取り組みを改善しています。

		単位	2025
NRIグループにおけるEMSカバー率*1	合計	%	94
	データセンター (ISO14001)	%	72
	国内オフィス (NRI-EMS)	%	22
	海外拠点 (NRI-EMS)	%	0
拠点区分ごとのEMS導入率* 2	データセンター (ISO14001)	%	100
	国内オフィス (NRI-EMS)	%	87
	海外拠点 (NRI-EMS)	%	0
	集計対象範囲		a

*1 NRIグループ全体のエネルギー消費量に対する、拠点区分(データセンター/国内オフィス/海外拠点)ごとのEMS導入分のエネルギー消費量の割合
*2 拠点区分(データセンター/国内オフィス/海外拠点)それぞれの全体エネルギー消費量に対する、EMS導入分のエネルギー消費量の割合

■ 環境マネジメント - データ

E01D

環境に関する監査・影響評価

データセンターで導入しているISO 14001では、年1回内部監査と外部監査をそれぞれ実施しています。また、主要な国内オフィスで導入しているNRI-EMSでは、年1回外部機関による監査を行っており、EMSのPDCAサイクルにより継続的に改善しています。
環境に関する影響評価として、気候変動に関してはTCFDシナリオ分析、自然資本に関してはTNFDに関するLEAP分析等を行って、環境影響評価をしています。詳細は、「気候変動 (TCFDに基づく情報開示) データ」および「生物多様性 (TNFDに基づく情報開示) データ」をご参照ください。

環境に関する情報開示

NRIは、環境に関する取り組みに関して、ウェブサイトや統合レポート、有価証券報告書等で開示しています。
気候変動においては、2018年7月にTCFD最終提言に対する支持を表明し、TCFDフレームワークに基づいた適切な情報開示を進めています。NRIでは気候変動に関するリスク・機会の特定をシナリオ分析に基づいて行っており、シナリオ分析の結果はウェブサイト・統合レポートで開示しています。これらの取り組みが評価され、2022年から2025年までGPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) の国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」に、2026年はマテリアリティの観点から『優れたサステナビリティ開示』企業の1社に選定されました。
自然資本については、2022年度に、「自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures：TNFD) 」の理念に賛同し、TNFDフォーラムに参画しました。また、TNFDが2023年9月に公開した開示提言の採用者「TNFD Adopter」へ、2023年12月に登録しました。この登録により、2024年1月にスイス・ダボスで開催された世界経済フォーラム年次総会 (ダボス会議) において、NRIは早期採用者 (TNFD Early Adopter) として発表されました。
環境に関する特に重要な指標の実績値等については、信頼性確保のため毎年監査法人から第三者保証を取得しています。

環境に関する教育

役職員一人ひとりが環境意識の向上を図り、環境に配慮した事業活動を行うためにさまざまな取り組みを推進しています。
年に1回、NRIグループの役職員を対象にサステナビリティに関するeラーニングテストを実施し、受講率は9割を超えています。eラーニングでは、企業に求められる水資源の有効活用、紙廃棄物等の廃棄物総量削減の重要性、エネルギー消費量削減等に関する理解および環境意識の向上を図っています。
2020年11月からは社内サイトを通じて、サステナビリティに関する知識や自社の取り組みをNRIグループ社員に周知・啓発しています。
新入社員や新任の本社および事業本部スタッフ向けの研修においても、NRIグループにおけるサステナビリティの取り組みを動画を通じて紹介しています。
加えて、環境マネジメントシステムの運用が適切になされるように、各拠点のEMS担当者・責任者向けに、eラーニングを含むEMS研修を提供しています。

環境に関する法規制違反件数、内容、および措置

該当事項はありません。

■ 環境マネジメント - データ

E01D

▶環境マスバランス

NRIグループの環境マスバランス

			単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
INPUT	エネルギー使用量	合計	千GJ	1,269	1,452	1,212	1,161	1,120	✓
		電気*1	千kWh	118,616	137,631	128,696	124,183	120,496	✓
		ガス・燃料・冷水・蒸気・温熱*2	千GJ	118	116	102	91	80	✓
		うち再生可能エネルギー（電気＋熱）*1 *a	千kWh	59,968	99,909	122,114	121,407	124,787	✓
	水使用量	上水*2	千m^3	152	154	174	176	173	✓
	紙使用量	事務用紙*2	t	62	31	55	44	50	✓
OUTPUT	温室効果ガス	合計	千t-CO_2	30	20	8	5	3	✓
		電気*1 *b	千t-CO_2	24	15	3	1	1	✓
		ガス・燃料・冷水・蒸気・温熱*2	千t-CO_2	5	5	4	3	3	✓
	事業用排水*3	排水量	千m^3	32	32	34	34	32	✓
	紙廃棄物*2	総廃棄量	t	90	88	73	71	69	✓
		最終処分量	t	0	0	0	0	0	✓
		リサイクル率	%	100	100	100	100	100	✓
	産業廃棄物*4	総廃棄量	t	1,007	695	277	262	194	✓
		最終処分量	t	65	79	23	27	24	✓
		リサイクル率	%	93.5	88.6	91.7	89.7	87.6	✓
		集計対象範囲		(注2)	(注2)	(注2)	(注2)	(注2)	

(注1)
過去数値については、重要な買収等による影響を「The Greenhouse Gas Protocol (A Corporate Accounting and Reporting Standard–Chapter 5. Tracking Emissions Over Time) 」に従い、再計算した数値を記載しています。

(注2) 集計対象範囲は以下のとおり
*1 NRIグループ　*2 NRIグループ　*3 NRIのデータセンター　*4 NRIグループのデータセンター・総合センター・一部国内オフィス

(注3) 再生可能エネルギーについて
*a 太陽光の自家発電(全て自家消費)、再生可能エネルギー熱の自家利用、再生可能エネルギー電力メニュー、FIT非化石証書、海外の自然エネルギー由来のエネルギー属性証書の電力量を集計しています

(注4) 温室効果ガス (電気) について
*b マーケット基準による算定結果を記載しています。

(注5) 2023年度の総廃棄量の数値を修正しました。それに伴い、リサイクル率も遡及修正しました。

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

▶ガバナンス

ガバナンスの体制と方法

最高責任者

代表取締役 専務執行役員　山﨑 政明

責任機関・委員会名

(監督)サステナビリティ・ガバナンス委員会
(執行)サステナビリティ会議

気候変動に関するガバナンス体制

NRIグループは、サステナビリティへの対応を重要な経営課題のひとつとして位置づけています。取締役会の構成や監督においてサステナビリティを考慮し、サステナビリティに知見のある取締役の選任に加えて、サステナビリティ基本方針(マテリアリティを含む)を取締役会で決議しています。
取締役のみを構成員としたサステナビリティ・ガバナンス委員会を設置しており、サステナビリティに関する経営課題への取組みの監督は、取締役会及びサステナビリティ・ガバナンス委員会が担っています。これらの監督のもと、サステナビリティ経営担当取締役を委員長とするサステナビリティ会議を設置しています。サステナビリティ会議では、サステナビリティに関する重要事項(サステナビリティ関連のリスク及び機会を含む)の審議等を行い、定期的に取締役会へ報告しています。
加えて、サステナビリティ会議の下部委員会としてそれぞれ執行役員を委員長とする価値共創推進委員会、サステナビリティ推進委員会があり、グループ全体のサステナビリティを推進しています。

気候変動に関するマネジメントへのインセンティブ

（1）対象：代表取締役 社長を含む取締役および執行役員等
株式報酬に対するサステナビリティ指標の取り組み状況考慮の仕組みの導入
当社役員 (監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く) および執行役員等) の株式関連報酬は、当社のサステナビリティに関する取り組み状況も考慮して決定しています。具体的には、前事業年度において当社が定める気候変動対応を含むサステナビリティ評価指標の成果の目標達成に向けて設定し取り組むアクションの状況が不十分であると評価される場合、役職位に応じた株式数を取締役会の評価および決議により減額することができます。

（2）対象：執行役員等（取締役以外）
取締役を兼務しない執行役員等の賞与は、担当する事業の業績に加え、(気候変動を含む)担当施策の成果等も踏まえて支給額を決定しています。

（3）対象：従業員
従業員の賞与は、各部門の業績に加え、(気候変動を含む)マテリアリティの取り組み状況等も踏まえて支給額を決定しています。

（4）対象：従業員
NRIグループのコーポレート・ステートメント「Dream up the future. 未来創発」に紐づく企業理念を実現するため、表彰制度を設けています。2004年の創設以来、企業理念を実践しNRIらしい仕事を体現している社員やチームを毎年表彰しています。情報発信活動、新ビジネス、新技術の活用事例はもちろん、(気候変動を含む)サステナビリティへの取組みを通じた持続可能な未来社会の実現や社会課題解決への貢献も表彰対象としています。

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

▶戦略

戦略

NRIグループでは、リスク・機会の特定や当社グループへの財務的影響について2019年度よりシナリオ分析を段階的に実施しています。2019年度から2021年度にかけては個別の事業におけるシナリオ分析を行い、当社グループのウェブサイト等を通じてその結果を開示しています。2023年度においては、それらの結果も踏まえながら、当社グループ事業の全体におけるリスク・機会および財務的影響を整理しました。2024年度以降は、米国及び豪州におけるシナリオ分析の実施や、環境の変化を反映した事業別シナリオ分析の見直しなどを行っています。下表（気候変動によるNRIグループのリスク及び機会、財務的影響）はその結果を示したものです。なお、シナリオとして、規制・対策強化シナリオの「1.5°Cシナリオ」と、現行シナリオの「4°Cシナリオ」の2つを設定し、下表のカテゴリ欄において「移行」と記したものは主に「1.5°Cシナリオ」の状況下、「物理」と記したものは主に「4°Cシナリオ」の状況下におけるリスク・機会を想定しています。

NRIグループでは、シナリオ分析結果を踏まえ、再生可能エネルギー導入等の温室効果ガス排出量削減の取り組みが炭素税の増大リスクや排出増への対応不足に伴う顧客離れ・売上減のリスクを緩和する施策となるとの認識のもと、対応を進めています。環境マネジメントシステムの中で環境全体の影響評価を行っており、温室効果ガスに関しては、当社グループの温室効果ガス排出を分析した結果、その多くがデータセンターの電力使用に起因していたことから、事業で使用する電力を省エネルギー化し、かつ再生可能エネルギーに切り替えることが、脱炭素に向けた重要な取り組みであると考えています。これらの認識のもと、当社グループが国内に保有する全てのデータセンターの電力は、全て再生可能エネルギー化しています。また、オフィスにおいても、主要なオフィス電力の再生可能エネルギーへの切り替えを進めています。

シナリオ分析の詳細は、NRIグループ公式サイト「気候変動対応や自然資本の保全に向けた取り組み(TCFD・TNFD)」をご覧ください。

参照したシナリオと想定内容

		1.5°Cシナリオ	4°Cシナリオ
参照シナリオ		• IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE) • IPCC SSP1–1.9 • IPCC SSP1–2.6	• IEA Current Policies Scenario(CPS) • IEA Stated Policies Scenario(STEPS) • IPCC SSP5-8.5
想定内容	**政策・規制面**		
	炭素税導入	140ドル / t-CO2	30~50ドル / t-CO2
	新技術向け補助金等	環境関連技術向けの補助金が充実し、企業の収益構造へ大きく影響する	環境関連技術向けの補助金は一定程度に留まる
	非財務情報開示強化	非財務情報開示強化が要請・義務化され、開示フレームワーク等の標準化もさらに推進される	非財務情報の開示強化が要請されるが、開示フレームワーク等の標準化は現状維持に留まる
	各国の気候変動対策の展開	各国が野心的な目標・規制を設定/達成する	各国で新たな目標・規制の設定は進まない
	経済・社会面		
	ESG投資需要増	ESG投資需要が急増し、対応の重要性が高まる	ESG投資需要は一定程度に留まる
	製品・サービス面		
	顧客の脱炭素移行ニーズ	脱炭素化を支援するコンサルティング等のニーズが拡大する	脱炭素化ニーズは限定的
	ITインフラの省エネニーズ	ITインフラの省エネ化やデマンドレスポンスのニーズが拡大する	脱炭素の制約は緩いが、異常高温の頻発によってデータセンターの冷却設備への負荷が高まる
	自然環境面		
	自然災害の激甚化	現状と大きな変化はない	自然災害の激甚化が顕著になるとともに、気候パターンの変化も明らかになる

リンクファイル

NRIグループ公式サイト「気候変動対応や自然資本の保全に向けた取り組み(TCFD・TNFD)」 https://www.nri.com/jp/sustainability/materiality/esg/environment/tcfd_tnfd.html

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

気候変動によるNRIグループのリスク及び機会、財務的影響

カテゴリ		内外環境の変化	NRIグループの気候関連のリスク及び機会、財務的影響						
			分類	主なリスク及び機会（影響）	発生可能性 ※1	影響度 ※2 短期	中期	長期	対応策（リスクの場合）
移行	政策・法規制	炭素税の導入	リスク	炭素税の増大	大	1	2	2	再生可能エネルギーの導入拡大
		排出権取引の進展	機会	排出権取引に関するサービス・ソリューションの売上増	中	1	1	2	－
移行	技術	エネルギー効率・省エネ関連技術の進歩	機会	エネルギーの効率化に伴う費用減	大	1	1	1	－
		再生可能エネルギーの普及	リスク	再生可能エネルギーの高度化に向けた費用増	大	1	1	2	省エネルギーの推進
		水素・蓄電池・炭素回収貯留など新技術の進歩	機会	気候変動関連コンサルティングの売上増	中	1	1	1	－
		AI利用拡大に伴う温室効果ガスの排出増	リスク	AI利用による排出増への対応不足に伴う顧客離れ・売上減	中	2	2	2	脱炭素化の推進、ビジネスパートナーとのエンゲージメント
移行	市場	社会・企業における気候変動への関心向上・対応強化	リスク	顧客の脱炭素化の失敗によるIT投資抑制に伴う売上減	小	1	2	2	顧客の脱炭素化支援の拡大
			機会	社会資源の有効活用につながるサービス・ソリューションの売上増	大	3	3	3	－
		原燃料価格の上昇	リスク	電気代等の費用増	中	1	2	2	省エネルギーの推進
移行	評判	企業の取引条件における気候変動への対応重視	リスク	顧客からの脱炭素化要請に伴う費用増	大	1	1	1	再生可能エネルギーの導入拡大
		投資家の意思決定におけるESG観点の重視	機会	投資家からの投資の増大	中	1	1	1	－
		採用市場におけるESG観点の重視	機会	優秀な人材を確保できる機会の増加	中	1	1	1	－
物理	急性	異常気象の激甚化、洪水	リスク	自社の被災による費用増	小	2	2	2	BCPの訓練・実行
			リスク	ビジネスパートナーの被災・サプライチェーンの寸断に伴う費用増	中	2	2	2	ビジネスパートナーも含めたBCPの訓練・実行
			リスク	顧客の被災に伴う売上減	小	2	2	2	防災・減災に関する社会提言・情報発信等
物理	慢性	気象パターンの変化	リスク	データセンターの冷却コスト増	中	1	1	1	省エネルギーの推進

*1：2030年度までの発生可能性
　大：高いと想定(概ね50％以上)、中：低いと想定(概ね50％未満)、小：極めて低いと想定(概ね5％未満)
*2：現状のままリスク対応等をしなかった場合の財務への年間最大影響額
　3：100億円以上、2：10～100億円、1：10億円未満
　また、政策動向や事業規模等に応じ、時間軸によって影響度は変動するものと想定
　短期：2026-2028年度、中期：2028-2030年度、長期：2030-2050年度およびそれ以降

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

気候変動に関するリスクの詳細

NRIグループでは、以下のリスク分類全てにおいてNRIグループと関連性があると評価しています。（分析対象：国内事業全般、豪州事業、米国事業）

種別	想定されるリスクと対応策
既存の規制	省エネ法や東京都等の自治体が定める地球温暖化関連の報告制度などは、NRIグループの事業に影響を与えると評価しています。これらの規制は消費電力の大きいデータセンター事業にとって、新たな省エネルギー設備の導入等の費用を増加させるリスクになりうると考えています。今後、より一層の省エネルギー対策が求められた場合、機器の入れ替えやクレジットの購入が必要となる可能性があります。その対策として、データセンターにおいてはISO14001認証を受けた環境マネジメントシステムに基づく運用改善、オフィスにおいてはNRIグループ独自の環境マネジメントシステム (NRI-EMS) によりこれらの法律・規制への対応を行っています。
新たな規制	脱炭素化に向けた動きが加速しており、各国でカーボンプライシングの導入や強化が実施される中、日本においても2026年度より排出量取引制度（GX-ETS）が本格稼働し、規制が実効的な段階へと移行しています。2020年10月の菅内閣総理大臣 (当時) による所信表明演説では日本が2050年までにカーボンニュートラルをめざすことが宣言されました。一方、日本では、再生可能エネルギーの発電量は現在20％台にとどまっています。2025年2月に閣議決定された第7次エネルギー基本計画で示された2040年における再生可能エネルギーの電源割合を4～5割程度とする見通しも、2050年カーボンニュートラル達成に向けては不十分であり、諸外国に比べて遅れを取っているとされています。そのため、長期の排出削減目標の実現に向けてIEAで想定しているような高い炭素税が導入されれば、日本の電力価格が上昇することが見込まれ、データセンターを保有するNRIグループも費用が増加するリスクとなります。また、欧米のIT企業が脱炭素化に舵を切っており、競争上のリスクになると考えています。なお、このリスクの影響額は10～20億円と試算しています。 そこでNRIグループでは、2018年度にRE100に加盟し、2021年度には当時電力使用量の大きかった3データセンターで使用する電力を再生可能エネルギーに切替えました。
技術	デジタル技術が劇的に進歩し、ITの利用拡大が進む中、IT業界では電力使用量の増大が懸念されています。NRIグループは国内にデータセンターを3つ保有しており、ITの進展とエネルギー利用については、常に考慮すべき事項と考えています。これらデジタル技術の動向については、NRIグループの事業活動そのものであり、常にデータセンターにおける新技術やエネルギーの効率的な活用などの調査・研究を実施しています。エネルギー効率に関する技術革新によってコストを削減できる可能性がある一方、必ずしもエネルギーの効率化を目的としない新技術の導入によっては逆にエネルギー利用が増大する可能性もあり、その場合はさらなる再生可能エネルギーの導入・高度化によってコストの増大が進んでしまうリスクがあります。 また、AI利用の拡大により、温室効果ガス排出量の増加が想定されます。当該増加に関し、脱炭素化へ向けた対応が不足した場合、顧客からの信頼の低下や、顧客離れの進行に伴う売上の減少もリスクとして考えられます。

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

法的 (訴訟)	NRIは日本国内3カ所にデータセンターを保有していますが、これらのデータセンターを通じて顧客の脱炭素化要請に応えられないサービス提供を行った場合、信用が低下し、訴訟のリスクがあると考えています (後述の評判リスクの一形態に該当) 。こういったリスクが顕在化することのないよう、現在NRIのデータセンターで使用する電力は全て再生可能エネルギー化しています。 なお、移行リスクのみならず物理リスクとしても、訴訟のリスクは考えられます。気候変動によって引き起こされる大規模災害等により、システム停止が不可避となった場合には、顧客と合意した水準でのサービス提供が困難となり、顧客や投資家からの訴訟のリスクがあります。この対策として、水害などの自然災害が発生した場合に備えて、初動体制と行動指針をまとめたコンティンジェンシープラン (緊急時対応計画) を策定し、事前対策や訓練を重ね、より円滑な事業継続に向けた体制の構築や事業継続に必要なインフラの整備など、危機管理体制の整備・強化に取り組んでいます。また、関東地区と関西地区のデータセンターを連携した相互バックアップや機能分散など、広域災害への対策を整備しています。
市場	脱炭素化に向けた移行リスクの影響は、NRIのみならず顧客にも及ぶ可能性があると考えられます。仮に顧客の業績が悪化し、ITへの投資が縮小した場合、それらの顧客にとってNRIの高付加価値なコンサルティングサービスやITソリューションは過剰品質となり競争力を失うため、NRIグループの売上や収益に影響を与えるリスクとなる可能性があります。 また、市場において原燃料価格が上昇し、電気代の上昇につながった場合は、データセンターやオフィスにおける電気利用のコストが増大するリスクがあります。
評判	気候関連問題に対して、IT企業の中では、ITサービスの提供に使用する電力を再生可能エネルギーとする動きが急速に広がっています。NRIのデータセンターは、国内最高水準の環境性能を備えていることに加え、全てのデータセンターでISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを導入しています。さらに、NRIグループ全体 (オフィスを含む) で再生可能エネルギー利用率を2030年度までに100%とする目標を掲げています。しかし、目標とする再生可能エネルギーへの転換が遅延した場合、また気候変動に対する社会からの要請が急速に進展しその対応が遅れた場合、NRIグループの社会的評価に影響を与え、結果顧客から選ばれなくなるリスクがあります。
急性の 物理的 リスク	大規模な水害等によりデータセンター周辺のインフラ (電気・水道・通信など) が影響を受けた場合、NRIのビジネスプラットフォームの運用収入等が得られず、売上が減少するリスクが想定されます。このリスクの影響額は20～30億円と試算しています。このリスクへの対応として、国内データセンターは自然災害を考慮して立地選定し、国内オフィスでもオフィス移転・分散やテレワーク導入等BCPを強化しています。加えて、首都圏のデータセンターが稼働しない場合に大阪第二データセンターをDRサイトとして活用する等、災害時にもシステムを停止させないためのさまざまな対策や訓練を常時から行っていますので、このリスクが顕在化する可能性は極めて低いと考えられます。なお、国内・豪州・米国以外の地域も含め、今後新規に事業を計画する際には、これらのBCP対策が対象となる拠点において整備されることを確認します。
慢性の 物理的 リスク	気候変動による慢性的な平均気温の上昇は、データセンター事業において、データセンターの冷却に必要なエネルギーが増加し、運営費用が増加する恐れがあるため、リスクとして評価しています。

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

自社オペレーションに加えて、バリューチェーン全体でリスク評価を実施しています。

評価対象	想定されるリスクと対応策
上流	NRIグループでは海外でのオフショア開発を実施しています。自然災害の激甚化や、気象パターンの変化により、海外における開発が停止するリスクがあると評価しています。NRIグループではオフショア拠点が分散しているため、これらのリスクへも対応できると考えています。
下流	環境配慮行動への圧力・要請が拡大し、今後、もし顧客からの取引条件に、再生可能エネルギー利用率などが導入された場合には、NRIグループの対応状況により、取引停止のリスク等があると考えられます。ただし、NRIグループでは再生可能エネルギーの導入を進めており、現在国内における全てのデータセンターの電力が再生可能エネルギー100%となっているため、実際にこのリスクが顕在化する可能性は低いと考えています。

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

気候変動による機会

社会資源の有効活用につながるサービスは、今後需要が増加することが予想され、NRIグループにとってコンサルティング事業・ITソリューション事業ともに、事業機会になり、財務的な影響額は年間で約100～200億円増と試算しています。

NRIグループでは、日本国内にデータセンターを保有し、ITソリューションのアウトソーシングサービスおよび共同利用型サービスに関する事業を展開しています。特に社会資源の有効活用につながるサービスのうち、その多くを占める共同利用型サービスは、複数の企業が同一システムを共同で利用することにより、消費電力やCO_2排出量を削減できるサービスであり、グリーンレベニューとして売上の約20%を占めています。NRIは、2019年にRE100に加盟し、2021年度に当時特に規模の大きかった3データセンターの電力を再生可能エネルギーに切り替えました。2030年度までにNRIグループの再生可能エネルギー利用率を100%とする目標を掲げるとともに、データセンター事業自体を低・脱炭素型サービスとすることも目標に掲げ、すでにデータセンターでは脱炭素サービスを実現しています。

なお、移行計画において、この機会を実現するための費用は約3.5億円／年と見積もっています。

▶リスク管理

気候変動に関するリスク管理方法

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

具体的には、NRIグループの業務遂行上発生しうるリスクを16項目に分類し、さらにリスク分類ごとにリスク項目を設定しています。リスク項目は、定期的にリスクの主管部署が評価し、リスク項目・重要度・影響度の見直しを行っています。16のリスク分類のうち、年度ごとに、特に重要度が高いと認識するものを「リスク管理に関する重点テーマ」として統合リスク管理会議で選定しています。なお、リスク分類の1つに「自然資本に関するリスク」があり、気候関連や自然関連のリスクはその中に含まれています。

その中でも特に気候関連のリスクおよび機会の特定、評価、対応に関しては、2019年度よりTCFDシナリオ分析の取組みを開始し、現在もサステナビリティ会議において検討を行っています。具体的には、当社グループを取り巻く事業環境や社会環境の変化、気候変動関連の国際基準やイニシアチブの動向、事業部門からの情報等を勘案し、各気候関連のリスクおよび機会に対する施策の検討を行っています。

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

▶気候変動緩和への活動

製品・サービスを通じた気候変動緩和への貢献

「共同利用型サービス」

ITサービス業界全体の電力使用量の増大が懸念される中で、NRIだけではなく、顧客企業も含めたバリューチェーン全体のITによる電力使用を抑制することが重要です。NRIが提供する共同利用型サービス関連売上高が拡大することで、社会全体としてのCO_2排出量の抑制効果が期待でき、これをNRIにおける「削減貢献量」と考えています。共同利用型サービスを利用することで、顧客が個々にシステムを構築して運用する場合と比較して、大幅なCO_2削減が見込まれます。

NRIは、2023年度にWBCSDのガイドラインに沿った形で削減貢献量の算定ロジックを見直しました。

2025年度の共同利用型サービスによる削減貢献量は53,521トンでした。

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
グリーンレベニュー (ビジネスプラットフォーム売上高)	億円	1,084	1,285	1,374	1,386	1,508
売上高比率	%	17.7	18.6	18.6	18.1	18.5
集計対象範囲		a	a	a	a	a

省エネルギー化に向けた取り組み

NRIグループでは、環境に関する監査・影響評価（P139）、LEAP分析による自然資本に関する依存・影響評価（P164）を通じて、事業活動におけるエネルギー効率と使用量の評価を実施しています。

また、環境マネジメントシステムを導入している拠点別にエネルギー使用量データを収集・管理し、省エネルギー化や効率向上に向けた取り組みを推進しています。削減目標に対する進捗をモニタリングし、PDCAサイクルを回しながら取り組みを改善しています。

エネルギー使用状況データをもとにを分析した結果、NRIグループのエネルギー使用量の多くは電力を多く使用するデータセンターによるものです。2020年度からフリークーリングシステム*の使用や空調の機械学習最適化などの施策を順次実施し、電力使用量を削減しています。今後も施策を積み重ね、2030年度までに、さらに+1,000千kWh (2023年度比) の電力使用量の削減実施を計画しています。

* 寒冷期の低温の外気を利用して、冷却水を直接冷やすシステム。これにより、サーバー冷却のために消費される電力使用を低減

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

政府や規制に対する気候変動緩和の貢献

NRIグループは、パリ協定の目標達成に向けて、ステークホルダーへ働きかけを行っています。
NRIグループは、自社の気候変動戦略だけではなく、政府レベルの気候変動戦略についてシンクタンクとして政策提言を、官公庁に対するコンサルティングサービスにおいては、政府の法制度の検討等を行っています。また、環境関連の政策エンゲージメントも行っています。社内に有する専門家の見解を適宜確認したり、こうした専門家をサステナビリティ推進委員会のメンバーとして選任したりすることで、政策に影響を及ぼす活動がNRIグループの気候変動政策と一致すること、およびパリ協定の目標に整合していることを定期的に確認しています。

1. NRIグループは、政府が推進している日本の中長期的な温室効果ガス削減目標の達成に向けた政策を支持します。その為には、社会全体での脱炭素化が必要であると考え、2022年3月に経済産業省の「GX (グリーントランスフォーメーション) リーグ基本構想」に賛同しました。さらに、2023年3月には、官民協働でカーボンニュートラルを推進する枠組である「GXリーグ」に参画の意向を表明しました。
GXリーグでは、パリ協定で掲げられた世界の平均気温の上昇を1.5度に抑制する目標の実現に取り組む企業の参加を募り、温室効果ガス排出削減の自主的目標を設定し、着実な排出削減を進めることを求めるほか、カーボン・クレジット等の取引活性化やそのための市場運営などを柱とした施策を、官民共同で推進してきました。
NRIは2022年度から2025年度の第1フェーズの期間において、GXリーグの事務局を務め、GXリーグの立ち上げから実運営までを一貫して支援し、GX実現に向けた日本企業の多様なニーズを吸い上げ、政策への反映を後押ししてきました。GXリーグでは「自主的な排出量取引」、「市場ルール形成WG」、「ビジネス機会創発 (スタートアップ連携等) 」、「企業間交流の促進 （GXスタジオ/GXサロン） 」の4つの取り組みが行われ、NRIはシンクタンク機能とコンサルティング機能を通じて日本社会全体のGXに貢献してきました。
「自主的な排出量取引」では2023年度からの「GX-ETS第 1 フェーズ」において、NRIは事務局として制度設計・運営を担当したほか、企業が排出量報告・取引を行うためのシステムの構築も行いました。2026年度からの本格稼働 （GX推進法に基づく排出量取引制度） においても、引き続きシステム構築や運営支援を担っています。また、「市場ルール形成WG」においては、「GX経営促進WG」、「GX製品社会実装促進WG」、「GX人材市場創造WG」等のワーキング・グループがこれまで設立され脱炭素社会の実現に向けたルールメイキングに関する議論がなされました。その成果の一つとして、「GX経営促進WG」では削減貢献量に関する開示指針である「気候関連の機会における開示・評価の基本指針」を2023年3月に発行し、その後も「削減貢献量 金融機関における活用事例集」を2023年12月に、「削減貢献量 事業会社による推奨開示仮想事例集」を2024年5月にそれぞれ発行しました。また、「GX製品社会実装促進WG」ではGX製品の市場形成に向けた機運を醸成するための取組として、2024年12月に「GX率先実行宣言」の枠組みを立ち上げました。これらのWGにおいて、NRIは事務局として議論のサポートを行いました。なお、「GXリーグ」は2025年度をもって自主的排出量取引の実績報告・精算を除いて活動を終了し、市場ルール形成WGなどの一部の活動は2026年4月に「GX フューチャー・コンソーシアム」の枠組みに移行しました。同コンソーシアムは、GXに関する情報発信やセミナーを実施する「GXフューチャー・アカデミー」と、官民でのGXの需要創出・資金供給等に係るルール形成を行う「GXフューチャー・リーグ」によって構成されています。NRIは同コンソーシアム・リーグの事務局として包括的な運営サポートを行うとともに、自らも事業会社として参画することで、日本のGX推進に貢献しています。
NRIは、日本の2050年カーボンニュートラル達成に向けて「GXリーグ」および「GX フューチャー・コンソーシアム」を支持します。

2. 2024年7月に公益財団法人地球環境戦略研究機関が主催するISAP 2024（持続可能なアジア太平洋に関する国際フォーラム）にサステナビリティ担当役員（当時）がパネリストとして登壇しました。アゼルバイジャン、イギリス、タイの政府機関や、VCMI（自主的炭素市場イニシアチブ）、ICVCM（自主的炭素市場の十全性協議会）といった国際イニシアチブからの登壇者が、炭素市場の発展に向けた国際的な動向について発言する中、NRIからは日本企業における炭素クレジットへの関心を説明し、企業による取り組みの実践や、国内外でのさらなる議論の重要性を強調しました。

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

業界団体に対する気候変動緩和の貢献

NRIグループは、国内外の業界団体を通じた幅広いパートナーシップを通じて、パリ協定の遵守や政府が推進している日本の中長期的な温室効果ガス削減への寄与など、サステナビリティ関連のイニシアチブへの参画を通じた気候変動への取り組みを推進・拡大させています。
なお、各イニシアチブ (業界団体) への参画においては、当社の気候変動に対する基本方針・取り組みと合致しているか、パリ協定との整合性が確保できるか等を定期的に確認しています。

1. NRIグループの電力消費および温室効果ガス排出量の大部分が日本国内となっており、日本における再生可能エネルギー市場の拡大がNRIグループの環境目標の達成に向けても重要との認識のもと、政策エンゲージメントを行っています。その活動の一環として、気候変動イニシアティブ (JCI) を通じた政策提言への賛同を行っています。直近では、JCIの「2030年を超えて、1.5℃目標が実現された未来をつないでいくため、気候危機の克服に挑戦し続けること」という宣言に賛同しました。（2025年11月）。

2. NRIは2019年から、持続可能な開発を目指す約200社の企業CEOで構成される連合体「WBCSD」に参加しています。WBCSDは、企業が協働して持続可能な社会への移行に貢献することを目的に活動に取り組んでいます。気候関連では「Climate Action Program」の各プロジェクトに参加し、温室効果ガス削減や気候変動対策の推進に取り組んでいます。また、CFOの役割に関する先進的な知見を共有する「CFO Network」にも参画し、気候変動を含む情報開示に関するテーマ等について議論を行っています。
各プロジェクトでの主な活動内容は、以下のとおりです。

＜Climate Action＞
■PACT (Partnership for carbon transparency)
2025年2月に発行された"PACT Identity Management Vision Paper"策定のパートナー企業として、ネットワーク上のあらゆる組織間の安全な識別と接続を促進し、企業がサプライヤーと容易に接続することで製品カーボンフットプリント（PCF）データを交換する「アイデンティティ管理」に関する知見を提供しています。

■Avoided Emission
削減貢献量 (Avoided Emission) の取り組みとしては、WBCSDの算出ガイドラインをもとに、システムの共同利用による顧客のCO_2削減を、NRIの削減貢献量として算出しました。算出に当たっては、WBCSD Avoided Emission Projectの事務局と意見交換を行い、NRIの削減貢献量算出方法が、WBCSDの算出ガイドラインに沿っていることを確認しました。
また、NRIが事務局を務めるGXリーグと、WBCSDの削減貢献量 (Avoided Emissions) プロジェクトとの間で連携を進め、世界標準に沿った国内ルール形成にも尽力しています。
WBCSDは政府や政策当局と足並みを揃えることが重要と考え、欧州委員会がCSRDで1.5℃に沿った移行計画の策定を義務化した流れに沿う形で、本ガイドラインを策定しました。世界の1.5℃への移行に向けて、NRIも本スタンスに賛同し、プロジェクトに参画しています。

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

＜CFO network＞
NRIは、2024年7月1日、WBCSD傘下の「最高財務責任者（CFO）ネットワーク」と、気候変動開示を含むサステナビリティ情報開示に向けたCFOや財務責任者、サステナビリティ担当役員の戦略的役割について議論するラウンドテーブルを共同開催しました。
国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）の小森博司理事と金融庁（FSA）の倉持亘一郎国際会計調整室長をゲストスピーカーとしてお招きし、日本及び海外企業の17社の経営幹部に出席いただきました。

本ラウンドテーブルでは、以下のトピックについて積極的な意見交換を行いました。
・サステナビリティチームと財務チームの開示にむけた体制について
・グローバル基準と国内基準、国内外の法定開示対応の両立に向けて
　- 欧州企業サステナビリティ報告指令（CSRD）対応など複数の事業地域への対応
・その他
　- 保証と内部統制、投資家への働きかけ、データ管理など

NRIグループは、所属する業界団体において中核的立場を担うことにより、NRIグループの気候変動戦略とも整合した立場をとることができます。所属団体における活動は必要に応じてサステナビリティ推進委員会にフィードバックされ、サステナビリティ推進委員会の場で会社の戦略と一致していることを確認しています。
万一、NRIグループの姿勢と加盟団体の見解の間に相違が発生した場合は、当該団体に対して当社の考え方を伝えます。それでも相違が改善出来ない場合は、サステナビリティ会議で加盟継続や脱退について検討を行います。

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

▶指標と目標

気候変動に関する目標

目標

NRIグループは、2050年度までに、バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量をネットゼロにする目標を設定しています。この目標は、産業革命前からの気温上昇を1.5℃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する国際イニシアチブであるSBTイニシアチブの認定を取得しています。
また、温室効果ガス排出削減量目標の実現に向けて、省エネルギーに関する目標を策定しています。
※Scope1＋2排出量削減率については、中計2028のマテリアリティ指標として2028年度の中間目標も設定しています。詳細はP.24「マテリアリティの取り組み状況をモニタリングする指標」をご参照ください。

区分	2030年度目標	2050年度目標
Scope1＋2	NRIグループの温室効果ガス排出量 97％削減 (2019年度比) 、残余排出量*1 を中和*2	NRIグループの温室効果ガス排出量 バリューチェーン全体でネットゼロ※ ※Scope1+2+3排出量を2019年度比で92％削減、 残余排出量*1 を中和*2
	NRIグループの再生可能エネルギー利用率**100％**	
Scope3	NRIグループの温室効果ガス排出量 30%削減 (2019年度比)	※Scope1+2：97％以上削減+中和 Scope3：90%削減+中和

*1 残余排出量：目標年の時点で自社グループのバリューチェーン内で削減できない排出量
*2 中和　　：バリューチェーンの外で炭素除去技術等を活用し残余排出量を相殺すること

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

進捗

<温室効果ガスに関する目標>

短期目標 (2030年度目標) に関連する指標	単位	2019	2023	2024	2025	
Scope1+2排出量	千t-CO_2	60	8	5	3	
削減率 (2019年度対比)	%				93.5	
NRIグループ電力利用量	千kWh	119,574	128,696	124,183	120,496	
NRIグループ再生可能エネルギー利用量	千kWh	3,926	122,114	121,407	118,025	
NRIグループ再生可能エネルギー利用率	%	3.3	94.9	97.8	97.9	
Scope3排出量	千t-CO_2	180	218	168	177	※1
削減率 (2019年度対比)	%				-2.4	※2
長期目標 (2050年度目標) に関連する指標	単位	2019	2023	2024	2025	
Scope1+2+3排出量	千t-CO_2	241	226	173	181	※1
削減率 (2019年度対比)	%				22.3	※3
集計対象範囲		a	a	a	a	

<省エネルギーに関する目標>

データセンターの省エネ施策による電気使用削減量（電力使用削減量を2030年度までに＋1,000千kWh積み増す (2023年度比)）

	単位	2023	2024	2025
電気使用削減量　(2023年度比)	千kWh	(基準年)	＋434	＋1,065
集計対象範囲 *		c-*	c-*	c-*

* c-：NRIの国内データセンター

※1 2024年度よりScope3のカテゴリ1について算定方法を変更（ビジネスパートナーから収集した一次データを一部活用して算定）

※2 2025年度の削減率は、※1と同じ算定方法によって算出した2019年度の排出量（173千t-CO2）からの削減率

※3 2025年度の削減率は、※1と同じ算定方法によって算出した2019年度の排出量（234千t-CO2）からの削減率

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

Scope1＋2削減に向けた取り組み

Scope1＋2の削減に向けては、省エネルギー対策と再生可能エネルギー導入の両面から取り組んでいます。
NRIグループは、主なCO_2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ISO 14001の認証を取得しています。国内の主要なオフィスにおいては、NRI独自の環境マネジメントシステム「NRI-EMS」の導入を進め、改善活動を進めています。加えて、環境性能の高いデータセンターへのシステム移行や、本社をはじめとした主要なオフィスをエネルギー効率の高いオフィスビルに移転するなど、温室効果ガス排出量の削減に向けた活動を継続的に推進してきました。
2023年3月に、東京第一データセンターが東京都の「総量削減義務と排出量取引制度」のトップレベル事業所*に認定されました。

* 東京都が、「温室効果ガス排出総量削減義務と排出量取引制度 (キャップ＆トレード制度) 」において、地球温暖化対策の取り組みが特に優れた事業所を、トップレベル事業所又は準トップレベル事業所に認定する制度。

NRIは2018年度にRE100に加盟し、2030年度までにNRIで使用する電力を100％再生可能エネルギーにする目標を掲げています。電力消費量の大きいデータセンターや主要なオフィスで使用する電力については、再生可能エネルギーへの切り替えを実施し、2025年度における再生可能エネルギー利用率は国内3か所全てのデータセンターで100％、国内・海外のオフィスを含めた全体では98％になりました。

インターナル・カーボンプライシング（ICP）の導入・運用

NRIグループでは、将来の炭素コストを社内の意思決定に織り込むことを目的として、インターナル・カーボンプライシング（ICP）を導入・運用しています。
【ICP制度の概要】

導入の目的　：低炭素投資の検討を促進するとともに、事業意思決定において気候変動に関する観点を考慮するためのツールとして導入しています。
　　また、気候関連の方針および目標の設定・達成に向けた検討に活用しています。
ICPの種類　：シャドープライス
対象スコープ　：Scope2（電力使用に伴う間接排出）
単価　：6,000円/tCO2
活用方法　：NRIでは、ICPを特定の事業意思決定プロセスにおける検討要素の一つとして活用しています。
　　主に、新規オフィス契約等の調達・投資判断において、ICPを用いた評価をおこない、環境影響や脱炭素の観点を意思決定時の検討材料の一部として活用しています。

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

Scope3削減に向けた取り組み

バリューチェーン全体での2050年度ネットゼロの実現に向けて、Scope3の排出量削減が重要課題と認識しています。現在下記の3本柱でScope3削減に向けた取り組みを進めています。

①サステナブル調達の実践 (各種方針、行動規範の整備とビジネスパートナーへの浸透活動の実施)
＜主な取り組み＞
- 「NRIグループ調達方針」の策定
- 「ビジネスパートナー行動規範」の周知と同署書取得
- 主要取引先におけるセルフアセスメントとフォローアップ面談の実施

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

②エンゲージメント (ビジネスパートナー向け温室効果ガス削減目標設定支援の推進)
＜主な取り組み＞
- 温室効果ガス排出削減目標設定に関連したビジネスパートナー支援の実施
  - ビジネスパートナーにおける温室効果ガス排出量算定支援
- 上記に関する内容を含むビジネスパートナーへの説明会・ワークショップなどの開催

ビジネスの成長と持続可能な未来社会づくりに向けた、ビジネスパートナーとの「協働」を加速させるため、NRIは2022年度よりビジネスパートナー各社での取り組みを様々な形で支援しています。報告年度においては、従来のビジネスパートナーにおけるScope1、2の算定・目標設定に加えて、新たにScope3算定支援を開始しました。取り組みの一例として、ビジネスパートナー各社が自社でScope3排出量を算定できるよう、算定ツールの提供およびその説明を行うウェビナーを実施し、算定プロセスの理解促進と各企業での取り組みの推進を後押ししました。

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

③Scope3排出量の可視化

＜主な取り組み＞

・CDPサプライチェーンプログラム* への参加やNRI独自アンケート等を通じたビジネスパートナーの排出量データの収集
・ビジネスパートナーの取り組み状況の可視化
・Scope3算定方法 (原単位) の見直し

NRIは、ビジネスパートナーの温室効果ガス排出量の収集とその活用を進めています。2022年3月期よりCDPサプライチェーンプログラムに参加し、同プログラムを通じてビジネスパートナーから温室効果ガス排出量データの提供を受けています。あわせて、CDPに回答していないビジネスパートナーに対しては、2025年3月期からNRI独自のアンケートを実施し、温室効果ガス排出量や各社の取り組み状況、課題認識等を把握しています。これらの情報は、エンゲージメント施策の立案に活用するとともに、2025年3月期からはScope3算定に活用し、算定精度の向上を図っています。

* 国際環境NGOのCDPが運営する環境情報開示プログラムの一つ。CDPがサプライチェーンプログラムのメンバー企業に代わり、メンバー企業のサプライヤーに対して環境関連情報の回答要請を行い、収集したデータを分析し還元する仕組み。

これらのScope3削減に向けたビジネスパートナへの働きかけなどが評価され、CDPサプライヤー・エンゲージメント評価で最高評価を獲得しています。(2019年から継続選定中)

■ 気候変動 (TCFDに基づく情報開示)

E02D

ネットゼロ目標達成に向けた主な施策

上記従来の取り組みに加えて、2050年度ネットゼロ達成に向けて、下記の施策を実施予定です。

(1) 2030年までの重点施策

・再エネ調達の高度化・多様化 (Scope2)
・データセンターのエネルギー消費最適化 (Scope1＋2)
・Scope3算定方法の精緻化 (Scope3)
・ビジネスパートナーの排出削減に向けた協働・支援 (Scope3)
・優先調達の実施

(2) 2050年までの長期施策

上記に加えて

・再エネ調達の高度化・データセンターのエネルギー最適化の取り組み継続
・炭素除去技術や森林吸収策の活用による中和 (Scope1、2、3)
※カーボンクレジットの購入を通じたオフセットを含む
・ビジネスパートナーとの協働の強化 (優先調達の高度化等)

NRIグループ低炭素移行計画

NRIグループは、マテリアリティ「ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献」において、地球環境の保全・回復を世界共通の課題であるとの認識のもと、気候変動への対応を組織的にマネジメントするため、「低炭素移行計画」を策定しています。当該移行計画内には、ガバナンス、戦略、リスクマネジメント、指標と目標を定めており、公正な移行等の論点を含んでいます。

詳細は以下をご参照ください。

「NRIグループ低炭素移行計画」 https://www.nri.com/jp/sustainability/materiality/esg/environment/transition_plan/index.html

参照文書

投資家とのサステナビリティダイアログ	https://www.nri.com/jp/sustainability/stakeholders/sustainability_briefing.html
ビジネスパートナーとのサステナビリティダイアログ	https://www.nri.com/jp/sustainability/management/sustainability_dialog_with_business_partners
目標と実績	https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/data
NRIグリーンスタイル活動	https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/greenstyle
TCFD・TNFD統合開示	https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/tcfd
低炭素移行計画	https://www.nri.com/jp/sustainability/materiality/esg/environment/transition_plan/index.html

■ 温室効果ガス排出 - データ

E03D

▶温室効果ガス排出量

温室効果ガス排出量 (Scope1、Scope2)

			単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
直接的温室効果ガス排出量 (Scope1)		合計	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) *1			単位	2021	2022	2023	2024	2025	
マーケット基準		合計	千t-CO_2	28	19	6	3	2	✓
	国内		千t-CO_2	28	12	5	3	2	✓
	海外		千t-CO_2	0	6	0	0	0	✓
ロケーション基準		合計	千t-CO_2	55	63	60	55	52	✓
	国内		千t-CO_2	53	56	57	53	50	✓
	海外		千t-CO_2	1	6	3	1	1	✓
Scope1+Scope2排出量合計			単位	2021	2022	2023	2024	2025	
マーケット基準		合計	千t-CO_2	30	20	8	5	3	✓
	国内		千t-CO_2	29	14	7	4	3	✓
	海外		千t-CO_2	0	6	0	0	0	✓
ロケーション基準		合計	千t-CO_2	57	64	62	56	53	✓
	国内		千t-CO_2	55	57	58	54	52	✓
	海外		千t-CO_2	1	6	3	1	1	✓
		集計対象範囲*1		a-	a-	a-	a	a	

*1 2023年度以前のScope2集計対象範囲は、電気使用量はa (NRIグループ全体) 、冷水・蒸気・温熱はb (NRIグループのうち本社が国内にあるもの)

■ 温室効果ガス排出 - データ

E03D

温室効果ガス排出量 (Scope3)

		単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
間接的温室効果ガス排出量 (Scope3)		千t-CO_2	152	190	218	168	177	✓
カテゴリ1	購入した物品・サービス	千t-CO_2	112	126	148	93	110	✓
カテゴリ2	資本財	千t-CO_2	23	36	33	27	19	✓
カテゴリ3	燃料・エネルギー関連の活動	千t-CO_2	10	11	10	10	9	✓
カテゴリ6	出張	千t-CO_2	3	10	16	19	19	✓
カテゴリ7	従業員の通勤	千t-CO_2	1	1	2	2	2	✓
カテゴリ11	販売した製品の使用	千t-CO_2	1	2	6	15	15	✓
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	千t-CO_2	0	0	0	0	0	✓
	集計対象範囲		a-	a-	a-	a	a	

(注)
1. 2023年度以前のカテゴリ3 燃料・エネルギー関連の活動の集計対象範囲は、電気使用量は a (NRIグループ全体) 、冷水・蒸気・温熱は b (NRIグループのうち本社が国内)
2. 過去数値については、重要な買収等による影響を「The Greenhouse Gas Protocol (A Corporate Accounting and Reporting Standard–Chapter 5. Tracking Emissions Over Time) 」に従い、再計算した数値を記載しています。
3. 2024年度より、カテゴリ1については、CDPサプライチェーンプログラムや独自アンケートを通して取得した一次データを用いて算定しています（一次データを利用した割合38%（調達額ベース））。

売上高あたり温室効果ガス排出量の推移 (Scope1+2)

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
売上高あたり温室効果ガス排出量	t-CO_2／百万円	0.100	0.030	0.011	0.006	0.004

■ エネルギー消費 - データ

E04D

▶エネルギー使用量

エネルギー使用量

		単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
エネルギー総使用量		千kWh	145,082	163,671	153,776	146,916	140,994	✓
電気	(A)	千kWh	118,616	137,631	128,696	124,183	120,496	✓
灯油		kl	0	0	0	0	0	✓
A重油		kl	110	104	122	117	125	✓
ガス		千m^3	589	568	571	637	654	✓
冷水・蒸気・温熱		千GJ	64	64	62	51	42	✓

電気使用量に対して

		単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
再生可能エネルギー利用量*1	(B)	千kWh	59,968	99,909	122,114	121,407	118,025	✓
再生可能エネルギー利用率	(B/A)	%	50.6	72.6	94.9	97.8	97.9	✓

総エネルギー使用量に対して

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
再生可能エネルギー利用量（電気＋熱）*2	千kWh	59,968	99,909	122,114	121,407	124,787	✓
再生可能エネルギー利用率（(電気＋熱の再エネ利用率)/エネルギー総使用量）	%	41.3	61.0	79.4	82.6	88.5	✓
集計対象範囲		a	a	a	a	a	

*1 太陽光の自家発電(全て自家消費)、再生可能エネルギー電力メニュー、FIT非化石証書、海外の自然エネルギー由来のエネルギー属性証書の電力量を集計しています。

*2 太陽光の自家発電(全て自家消費)、再生可能エネルギー熱の自家利用、再生可能エネルギー電力メニュー、FIT非化石証書、海外の自然エネルギー由来のエネルギー属性証書の電力量を集計しています。

■ エネルギー消費 - データ

E04D

▶データセンターのエネルギー使用

データセンターの電気使用量

		単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
データセンター電気使用量	(A)	千kWh	95,220	96,560	98,576	99,738	100,150	✓
再生可能エネルギー利用量*	(B)	千kWh	54,180	91,662	98,576	99,738	100,150	✓
再生可能エネルギー利用率	(B/A)	%	56.9	94.9	100.0	100.0	100.0	✓
データセンターカバー率		%	100	100	100	100	100	

データセンターのエネルギー使用量

		単位	2021	2022	2023	2024	2025
データセンター エネルギー総使用量	(C)	千kWh	101,629	98,626	100,301	101,428	101,659
再生可能エネルギー利用率	(B/C)	%	53.3	92.9	98.3	98.3	98.5
データセンターカバー率		%	100	100	100	100	100

* 太陽光の自家発電(東京第一データセンター、大阪第二データセンター、全て自家消費)、再生可能エネルギー電力メニューの電力量を集計しています。

■ 自然資本の保全に向けた取組み (TNFDに基づく情報開示)

E05D

▶生物多様性に関する方針

生物多様性に関する方針
NRIグループは、事業活動を行う上で生物多様性の保全と生物資源の持続可能な利用が不可欠であるとの認識のもと、「NRIグループ生物多様性方針」を策定し、TNFDのフレームワークを用いて、依存・影響の把握、自然関連のリスク・機会の特定を進めています。
方針の適用範囲
NRIグループ役職員
参照文書
NRIグループ生物多様性方針　https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/biodiversity

▶ガバナンス

ガバナンスの体制と方法
最高責任者
代表取締役 専務執行役員　山﨑政明
責任機関・委員会名
(監督)サステナビリティ・ガバナンス委員会 (執行)サステナビリティ会議
ガバナンス体制
NRIグループは、サステナビリティへの対応を重要な経営課題のひとつとして位置づけています。取締役会の構成や監督においてサステナビリティを考慮し、サステナビリティに知見のある取締役の選任に加えて、サステナビリティ基本方針(マテリアリティを含む)を取締役会で決議しています。 取締役のみを構成員としたサステナビリティ・ガバナンス委員会を設置しており、サステナビリティに関する経営課題への取組みの監督は、取締役会及びサステナビリティ・ガバナンス委員会が担っています。これらの監督のもと、サステナビリティ経営担当取締役を委員長とするサステナビリティ会議を設置しています。サステナビリティ会議では、サステナビリティに関する重要事項(サステナビリティ関連のリスク及び機会を含む)の審議等を行い、定期的に取締役会へ報告しています。 加えて、サステナビリティ会議の下部委員会としてそれぞれ執行役員を委員長とする価値共創推進委員会、サステナビリティ推進委員会があり、グループ全体のサステナビリティを推進しています。

■ 自然資本の保全に向けた取組み (TNFDに基づく情報開示)

E05D

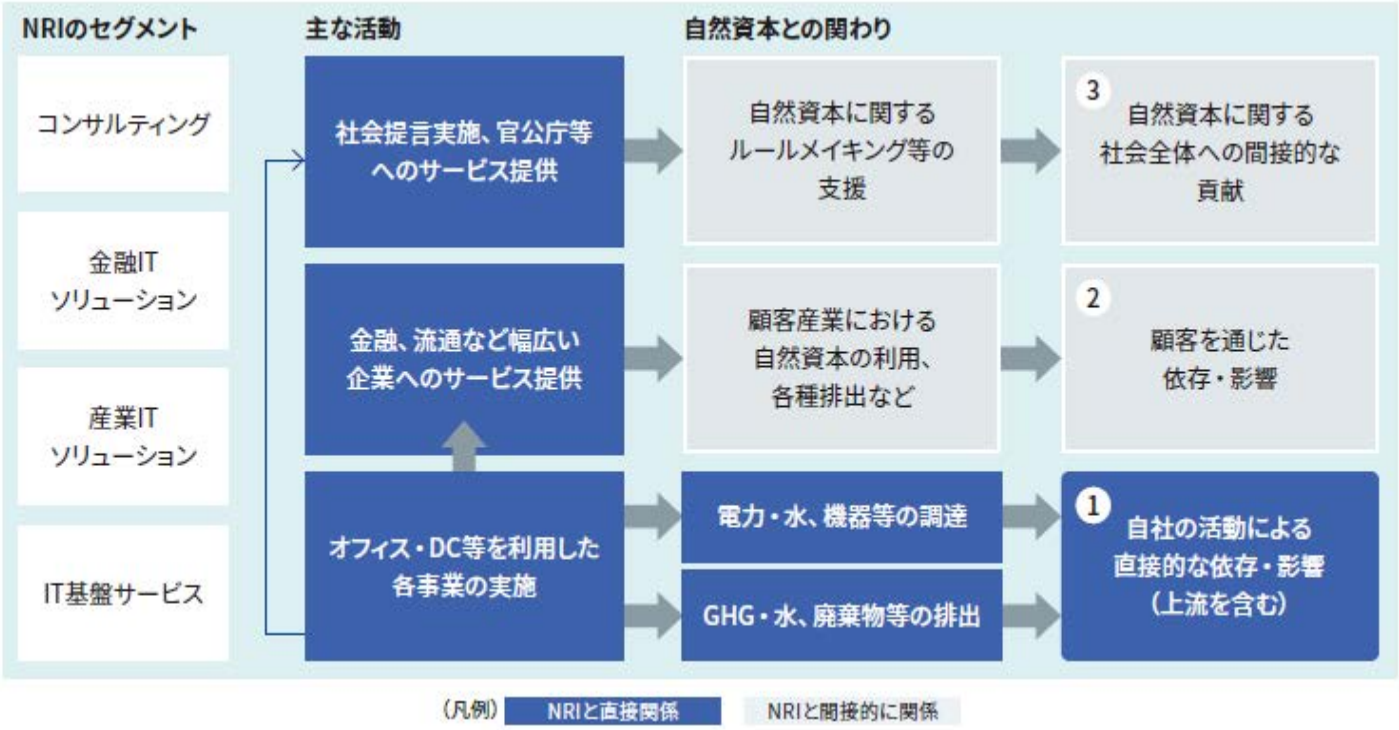
▶戦略

自然との接点の認識

NRIグループは2022年7月よりTNFDフォーラムに参画し、TNFDフレームワークで示されているLEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) アプローチを参考に、シナリオ分析を進めています。
分析にあたっては、まずNRIグループと自然資本との関わりを把握しました。具体的には、NRIグループのバリューチェーンを整理し、各要素が自然に対しどのような依存・影響関係にあるか、TNFDフレームワークに従い、ENCORE*等のツールを参照して把握しました。その結果、主に①データセンター・オフィス利用における関わり (エネルギーや設備の調達等、バリューチェーンの上流を含む) 、②ITソリューションおよびコンサルティング等のサービス提供先 (バリューチェーンの下流) 、③社会提言やコンサルティングサービスを通じた社会全体への間接的な関わりの3種類があることを整理しました。

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

NRIグループの事業と自然資本との関わり



■ 自然資本の保全に向けた取組み (TNFDに基づく情報開示)

E05D

LEAP分析に基づくNRIグループのリスク・機会の特定

NRIグループの事業と自然との関わりにおける結果を踏まえ、LEAP分析のアプローチに基づき、NRIグループの自然関連のリスク・機会の特定に向けたさらなる検討を行いました。

・Locate（発見）およびEvaluate（診断）
まず、「①自社の活動による直接的な依存・影響（上流を含む）」を対象に、NRIグループと自然との依存・影響の関係を詳しく調査しました。TNFDのガイダンスを参照し、分析ツールENCOREを活用しながら、NRIの事業活動による自然関連の依存と影響について、ヒートマップの形式で網羅的に評価しました。ただし、このヒートマップは業界全体に対する一般的な評価であることから、全ての事業セグメントを対象に、NRIの事業固有の特性などを勘案し、様々なガイダンスも活用して、NRIグループにとって潜在的に重要な問題を特定しました。その結果、NRIグループはデータセンターにおいて主に水資源に依存し、データセンターおよびオフィスにおいて主に温室効果ガス・廃棄物の排出で自然に影響を与えている可能性が高いことが確認できました。

NRIグループの事業活動における自然への依存・影響
（凡例）VL：Very Low ｜ L：Low | M：Middle | H：High ｜ VH：Very High

(ENCOREに基づく各事業活動の一般的な評価)

NRIの事業セグメント	対応するISIC Groupまたは Class（業種と事業活動）	依存					影響				
		水関連サービス	土壌・廃棄物・物質循環	気候・災害	生態系・生物関連	文化的サービス	気候・大気への影響	水利用・水質汚染	土地・海域利用変化	資源利用	廃棄物・生態系攪乱
コンサルティング	リサーチ・コンサルティング	VL	VL	L	VL	N/A	VL	L	M	N/A	VL
金融ITソリューション	ITサービス	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	M
	ソフトウェア開発	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	L
産業ITソリューション	ITサービス	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	M
	ソフトウェア開発	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	L
IT基盤サービス	ITサービス	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	M
	ソフトウェア開発	VL	VL	L	VL	N/A	L	L	M	N/A	L
	データセンター	VL	VL	L	L	N/A	L	L	M	N/A	M

(NRIの事業活動における自然への依存・影響)

依存	・NRIのいずれの事業も、一般的には自然への依存が高くないと評価される ・一方、NRIのデータセンターは機器等の冷却に水を使用し、上流の業種(水道業など)の水への依存度が高いことから、**データセンターは水資源に依存**
影響	・NRIのいずれの事業も、一般的には気候・大気への影響等が大きくないと評価されるが、TCFDシナリオ分析等から**温室効果ガスの排出で自然に影響** ・NRIのいずれの事業も、一般的には土地・海域利用変化の影響が中程度と評価されるが、実際には事業を通じた土地・海域利用の変化は認識されていない ・NRIのITサービス事業やデータセンター事業において、廃棄物・生態系攪乱の影響が中程度と評価されており、**廃棄物の排出で自然に影響**

■ 自然資本の保全に向けた取組み (TNFDに基づく情報開示)

E05D

このうち、温室効果ガスの排出による影響の詳細は、前述のTCFDシナリオ分析に記した通りです。
水や廃棄物の排出については、地域全体の排出量から見ると微量であり、WRI Aqueduct※による分析結果などを踏まえても、現時点ではNRIグループの事業単独で自然の状態を大きく変化させるほどではないと考えられます。データセンターにおける水利用は機器の冷却が主であり、水質を著しく汚濁する利用は行っておらず、排水においても国や自治体が定める水関連法令の基準を超えた排水が発生しないよう管理しています。

次に、地理的な分析を行い、NRIグループのリスク・機会を考える上での優先地域を特定しました。具体的には、NRIグループの拠点を有する各地域において、売上・人数・事業内容等の観点から重要な地域（マテリアルな地域）、WRI Aqueductの分析結果から水リスクが相対的に高い地域（要注意地域）を確認し、両方に該当する国内オフィス（総合センター）3拠点、データセンター2拠点を優先地域としました。

なお、NRIグループの一部の拠点が鳥獣保護区に近接していますが、NRIグループの事業がそれらの地域へ直ちに及ぼす影響は確認されませんでした。今後も必要に応じて優先地域の見直しを行うとともに、これらの拠点における自然への影響の有無については注視していきます。

※ WRI Aqueduct：世界資源研究所（World Resources Institute）が開発した、世界各地の水リスクを可視化したツール。拠点が立地する地域の水リスクを、水ストレスや干ばつ・洪水リスク等の観点から評価できる

■ 自然資本の保全に向けた取組み (TNFDに基づく情報開示)

E05D

・Assess（評価）
以降は、「①自社の活動による直接的な依存・影響（上流を含む）」だけでなく、「②顧客を通じた依存・影響」や「③自然資本に関する社会全体への間接的な貢献」も含めて分析しました。具体的には、上記の自然との接点および依存・影響の関係を踏まえ、将来的にNRIグループにとってどのようなリスク・機会が生じるか、シナリオ分析によって把握しました。その結果、次の表のようなリスク・機会を認識しました。

なお、データセンターにおける水リスクについては、顕著ではないことを確認しています。NRIグループのデータセンターは、水資源が豊富でハザードマップ等においても水リスクの低い地域に立地し、雨水利用や循環利用など水資源を効率的に活用する仕組みも整備しています。

・Prepare（準備）
認識したリスク・機会に備え、後述の「指標と目標」に記載の目標を掲げて、その達成に向けた取り組みを進めています。また、NRIグループらしいアプローチとして、「③自然資本に関する社会全体への間接的な貢献」につながるさまざまな事業・取り組みにもチャレンジしています。

「自然資本に関する社会全体への間接的な貢献」につながる取り組み
・WBCSDとの連携によるルールメイキング
コンサルティング事業本部を中心に、WBCSD（World Business Council for Sustainable Development）への参画を通じて、自然資本・生物多様性に関する国際的なルール形成に貢献しています。TNFDやネイチャーポジティブ経営、循環経済に関する議論等に積極的に関与し、企業の自然資本対応を促進するとともに、制度設計や開示基準の整備に関与しています。

・コンサルティング案件によるネイチャーポジティブ推進
NRIグループは、政府・自治体・企業に対して、自然資本に関する取組の高度化・実装支援を行っています。具体例として、自然共生サイトの選定・登録支援等を通じて、様々なステークホルダーにおける自然資本の保全と活用の両立を後押ししています。これらの活動・支援先の取組を通じて社会全体のネイチャーポジティブの推進に貢献しています。

■ 自然資本の保全に向けた取組み (TNFDに基づく情報開示)

E05D

自然資本に関連するNRIグループのリスク・機会と財務的影響

関連する自然カテゴリー	カテゴリ		依存・影響の範囲	関連するバリューチェーン	NRIのリスク・機会						
					分類	影響	発生可能性 ※1	影響度 ※2 短期	中期	長期	対応策 (リスクの場合)
水	移行	政策	①自社の活動による依存・影響	上流 直接操業	リスク	水資源に関する規制対応によるNRIのコスト増	中	1	1	1	データセンターにおける雨水利用、排水の循環利用、外部からの再生水利用
	移行	技術	①自社の活動による依存・影響	上流 直接操業	リスク	水資源への負荷を低減する新技術導入に伴うNRIのコスト増	中	1	1	1	新技術導入時における精査
	物理	急性	①自社の活動による依存・影響 ②顧客を通じた依存・影響	上流 直接操業 下流	リスク	洪水の発生による影響(NRI・ビジネスパートナー・顧客の被災) ※このリスクについては、前述のTCFDシナリオ分析で認識しています					
	物理	慢性	①自社の活動による依存・影響	上流 直接操業	リスク	水資源の利用制限・枯渇によるNRIの調達コスト増、事業中断	小	1	1	1	水リスクの定期的な確認、準備
			②顧客を通じた依存・影響	直接操業 下流	リスク	水資源の利用制限・枯渇による顧客のコスト増、NRIの受注減	小	1	1	1	水資源関連コンサルティングの拡大
廃棄物	移行	政策	①自社の活動による依存・影響	上流 直接操業	リスク	廃棄物に関する規制対応によるNRIのコスト増	中	1	1	1	リサイクル可能な素材の選択、リサイクル率の向上
	移行	技術	①自社の活動による依存・影響	直接操業	リスク	廃棄物を削減する新技術導入に伴うNRIのコスト増	中	1	1	1	新技術導入時における精査
自然資本(全般)	移行	市場	①自社の活動による依存・影響	直接操業	リスク	自然への配慮・対応不足に伴うNRIの評判低下、優秀人材の流出	中	1	2	2	自然資本に対する目標設定、分析高度化、発信強化
			②顧客を通じた依存・影響	直接操業 下流	リスク	自然資本への対応に関する顧客からの取引条件変化 (NRIの対応コスト増、未対応時の受注減)	大	1	1	1	早期かつ適切な対応に向けた顧客との対話
	移行	市場	②顧客を通じた依存・影響	直接操業	機会	ネイチャーポジティブに向けたNRIの コンサルティング・ITソリューションの売上増	中	2	2	3	−
			③社会全体への間接的な貢献	直接操業	機会	ネイチャーポジティブに関する情報発信・社会提言を通じた社会全体の変革への貢献	中	2	2	3	−

*1：2030年度までの発生可能性
　大：高いと想定(概ね50％以上)、中：低いと想定(概ね50％未満)、小：極めて低いと想定(概ね5％未満)
*2：現状のままリスク対応等をしなかった場合の財務への年間最大影響額
　3：100億円以上、2：10～100億円、1：10億円未満
　また、政策動向や事業規模等に応じ、時間軸によって影響度は変動するものと想定
　短期：2026-2028年度、中期：2028-2030年度、長期：2030-2050年度およびそれ以降

■ 自然資本の保全に向けた取組み (TNFDに基づく情報開示)

E05D

▶リスクとインパクトの管理

リスクとインパクトの管理方法

気候関連や自然関連のリスクを含むNRIグループ全般のリスク管理においては、リスク管理担当役員を任命するとともに、リスク管理統括部署として統合リスク管理部を設置しています。統合リスク管理部は、リスク管理の枠組みの構築・整備、リスクの特定・評価・モニタリングおよび管理態勢全般の整備等を実施しています。リスク管理担当役員を委員長とする統合リスク管理会議を年2回開催し、リスク管理PDCAサイクルの評価やリスク対応策の審議等を行い、その結果を取締役会に報告しています。
NRIグループの業務遂行上発生しうるリスクを16項目に分類し、さらにリスク分類ごとにリスク項目を設定します。リスク項目は、定期的にリスクの主管部署が評価し、リスク項目・重要度・影響度の見直しを行っています。16のリスク分類のうち、年度ごとに、特に重要度が高いと認識するものを「リスク管理に関する重点テーマ」として統合リスク管理会議で選定しています。なお、リスク分類の1つに「自然資本に関するリスク」があり、気候関連や自然関連のリスクはその中に含まれています。

自然関連のリスクおよび機会の特定、評価、対応に関しては、2022年度よりTNFDシナリオ分析の取り組みを開始しています。

▶指標と目標

自然資本に関する目標

目標

NRIグループのマテリアリティにおいて、「地球環境への貢献」を掲げ、自然資本への配慮と持続可能な地球環境づくりに貢献することを2030年度のめざす姿としていることから、長期的な視点で自然資本の保全や気候変動対策に取り組むことが重要だと認識し、温室効果ガス排出量に関する目標に加えて、廃棄物削減や水資源使用量削減に関する目標も策定しています。
温室効果ガス排出量に関する目標は、P152「気候変動 (TCFDに基づく情報開示) - 指標と目標 」をご参照ください。

廃棄物　1. NRIグループの最終廃棄物処分量を2027年度までに10%削減する (2022年度比)

	単位	2022	2023	2024	2025
最終処分量	t	79	23	27	24
集計対象範囲		b	b	b	b

水資源　2. NRIのデータセンターの上水使用量を2030年度までに10%削減する (2013年度比)

	単位	2013	2022	2023	2024	2025
上水使用量	千m3	183	122	136	138	133
集計対象範囲		c-*	c-*	c-*	c-*	c-*

* c-：NRIの国内データセンター

■ 自然資本の保全に向けた取組み (TNFDに基づく情報開示)

E05D

▶自然資本の保全と持続可能な利用に関する取り組み

廃棄物発生量削減の取り組み

NRIグループでは、環境に関する監査・影響評価（P.139）、LEAP分析による自然資本に関する依存・影響評価（P.163～167）を通じて、事業活動における廃棄物発生状況の評価を実施しています。
また、環境マネジメントシステムを導入している拠点別にデータを収集・管理し、廃棄物の削減余地の検討・削減や資源利用の効率化に向けた取り組みを推進しています。削減目標に対する進捗をモニタリングし、PDCAサイクルを回しながら取り組みを改善しています。
環境マネジメントシステムより収集した廃棄物関連データをもとに廃棄物の発生状況を分析した結果、NRIグループの事業は、機器の製造等を伴わないコンサルティングやITソリューションサービスが主体のため、事業活動から直接排出される廃棄物量は少量です。NRIグループの廃棄物発生量の多くはオフィス再編による廃プラスチック等ですが、これらの多くは適切にリサイクルされています。一部残っている最終処分廃棄物発生量を削減するために、リサイクル率の高い業者に処理を委託するなどして、廃棄物の最終処分量の削減に取り組んでいます。
また、NRIグループは資源循環社会の実現に向けて、あるべき社会ルールの構築やプラットフォームの創出に向けたR&Dを行っています。具体的には、再生材のトレーサビリティに関する情報項目やその開示・利用に関するルールの検討、グローバルでの再生材利用や調達方針に関する主要なプレーヤーの動向についての調査研究等を行っています。これらの取り組みを通じて、社会全体の廃棄物削減・資源循環社会の実現に向けた提言活動を進めていきます。研究開発費の概要はP.110「研究開発の状況」をご参照ください。

水資源の有効活用の取り組み

NRIグループでは、環境に関する監査・影響評価（P.139）、LEAP分析による自然資本に関する依存・影響評価（P.163～167）を通じて、事業活動における水資源の使用状況および排水状況の評価を実施しています。
また、環境マネジメントシステムを導入している拠点別に水使用量や排水データを収集・管理し、水使用量の削減や水効率向上に向けた取り組みを推進しています。削減目標に対する進捗をモニタリングし、PDCAサイクルを回しながら取り組みを改善しています。

NRIグループでは、日本国内にデータセンターを保有し、ITソリューションのアウトソーシングサービスおよび共同利用型サービスに関する事業を展開しています。環境マネジメントシステムより収集した水資源関連データをもとに水資源の利用状況を分析した結果、NRIグループ全体の上水利用の大半は、データセンターが占めています。なお、データセンターは著しく水ストレスを有する地域には立地していません。
データセンターに配置される機器は、年々高密度化・高性能化しています。それに伴って機器が発する熱も増大しており、機器の安定運用のため、その冷却に水資源を活用しています。水資源の効率的な活用のために、NRIグループのデータセンターでは、雨水の活用や、排水の循環利用を行うとともに、外部からの再生水利用などの検討を進めています。
なお、データセンターにおいて、水資源は主に機器の冷却に使用しているため、水質を著しく汚染するような使用はしておらず、工業排水はありません。データセンターやオフィスからの排水は、下水道を通じて適切に排出しています。

■ 資源利用・廃棄物 - データ

E06D

▶水資源

水使用量

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
水使用量合計	千m^3	152	154	174	176	173	
上水消費量	千m^3	152	154	174	176	173	✓
中水消費量		–	–	–	–	–	
集計対象範囲*		b-	b-	b-	b-	b-	

* b-：集計対象範囲は、NRIグループのデータセンター、総合センターおよび一部オフィス

排水量

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
排水量合計	千m^3	32	32	34	34	32	✓
集計対象範囲*		c-	c-	c-	c-	c-	

* c-：集計対象範囲はNRIのデータセンター

▶紙資源

紙使用量

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
紙使用量 (事務用紙)	t	62	31	55	44	50	✓
集計対象範囲*		b-	b-	b-	b-	b-	

* b-：集計対象範囲は、NRIグループのデータセンター、総合センターおよび一部オフィス

紙廃棄物

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
紙廃棄物合計	t	90	88	73	71	69	✓
リサイクル率	%	100	100	100	100	100	✓
集計対象範囲*		b-	b-	b-	b-	b-	

* b-：集計対象範囲は、NRIグループのデータセンター、総合センターおよび一部オフィス

▶廃棄物

廃棄物発生量

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
廃棄物発生量合計	t	1,007	695	277	262	194	✓
リサイクル率	%	93.5	88.6	91.7	89.7	87.6	✓
集計対象範囲*		b-	b-	b-	b-	b-	

* b-：集計対象範囲は、NRIグループのデータセンター、総合センターおよび一部オフィス

※2023年度の廃棄物発生量合計の数値を修正しました。それに伴い、リサイクル率も遡及修正しています。

■ NRIグリーンボンド (第3回無担保社債) - データ

E07D

NRIグリーンボンド概要

NRIは「Dream up the future.未来創発」をコーポレート・ステートメントに掲げ、企業価値向上のためのESGの取り組みを実践しています。
NRIらしいESGの取り組みとして、2016年9月にNRIグリーンボンド (株式会社野村総合研究所第3回無担保社債) を発行しました。NRIグリーンボンドの発行により、当社のグリーン投資の実践と国内のグリーン投資の活性化を促し、持続的な未来社会の実現をリードすることを目的としています。
なお、2021年5月および2022年4月に分けて全ての信託受益権を売却した後、2024年度までに6つのプロジェクトに充当を完了しています。
※最新状況は公式サイトをご覧ください。

参照文書

NRIグリーンボンド	https://www.nri.com/jp/sustainability/environment/greenbond

▶調達資金の充当状況

調達資金の充当

		単位	2025
調達資金の充当内容および既充当額	合計	百万円	10,000
大阪第二データセンター第二棟の建設		百万円	4,831
みずほ証券株式会社による共同利用型サービス「THE STAR」の導入		百万円	3,263
NRI-CTSのR&Dおよびシステム・サービス開発		百万円	1,702
大阪第二データセンター (第二棟) の太陽光パネル設置		百万円	53
東京第一データセンターの太陽光パネル設置		百万円	97
大阪第二データセンター (事務棟) 太陽光パネル設置		百万円	54
調達資金の残高		単位	2025
調達資金の期首残高		百万円	-
調達資金の期末残高		百万円	-

■ NRIグリーンボンド (第3回無担保社債) - データ

E07D

▶インパクトレポーティング

エネルギー効率事業 (データセンター) の状況

NRIは、2021年7月に大阪第二データセンター第二棟 (O2DC) の建設プロジェクトを適格なグリーンプロジェクトとすることを決定しました。当該建設プロジェクトは2021年11月に着工し、2023年2月に開所しました。

対象事業の環境評価	大阪第二データセンター第二棟建設	単位	2025	保証
	大阪第二データセンターにおける温室効果ガス (Scope1＋2) 排出量	t-CO_2／年	66	✓

* マーケット基準による算定結果を記載

エネルギー効率 (共同利用型サービス) 事業の状況

NRIは、2022年9月にグリーンボンド・フレームワークに則り、共同利用型サービス「THE STAR」のみずほ証券株式会社導入に係る当社開発費等 (「STAR導入プロジェクト」) について、その環境改善効果を踏まえ、追加のグリーンプロジェクトとして決定しました。当STAR導入プロジェクトは2022年9月に完了しました。

対象事業の環境評価	みずほ証券株式会社 THE STAR導入プロジェクト	単位	2025
	共同利用型サービスによるCO_2排出削減量 *	t-CO_2／年	237

* グリーンボンドの資金充当による効果のみ一日あたりの最大消費電力量から推計。NRIでは既に再生可能エネルギーの導入を進めているが再生可能エネルギー利用による削減効果は含まない。

■ NRIグリーンボンド (第3回無担保社債) - データ

E07D

汚染の防止および管理事業の状況

NRIは、2023年4月に「脱炭素化に資するR&Dおよびシステム・サービス開発」プロジェクトとして、NRI-CTSに係る開発費用および今後のシステム・サービス開発に費用を充当しました。

対象事業の環境評価

（1）対象プロジェクトのサービスの概要

「NRI-CTS」とは、企業が自社のサプライチェーンにおける温室効果ガス排出関連情報のトレースを効率的かつタイムリーに実現するカーボントレーシングシステムです。製品・サービスの利用に関するデータと、企業における温室効果ガスを排出する活動データを可能な限りIoTで自動収集し、排出量を自動算出します。排出量削減効果のシミュレーションや目標値・実績値の比較などによって、排出量削減のプロセスを見える化し、更なる施策の検討にも寄与します。

（2）プロジェクト進捗状況

2022年度と2023年度には、一般社団法人電子情報技術産業協会 (JEITA) が事務局を務める Green x Digital コンソーシアムにおいて取り組まれた、サプライチェーン CO_2排出量見える化に向けた企業間 CO_2データ交換の実証実験フェーズ (WBCSDのPathfinder Networkに基づくソリューション間連携に関する技術実証) のフェーズ1およびフェーズ2にプロジェクトマネージャーおよびソリューションプロバイダーとして参画し、いずれも成功裏に完了しました。2023年度には、経済産業省の補助のもと一般社団法人低炭素投資促進機構が公募する「令和5年度無人自動運転等のCASE対応に向けた実証・支援事業」において、欧州電池規則をはじめとする蓄電池に関する環境規制に対応するためのカーボンフットプリント算定や、デューデリジェンス情報の共有を行うアプリケーションとして採択され、別途選定されたトレーサビリティシステムやデータ流通システムとの接続実証を実施しました。

詳細については、下記「参照文書」のお知らせをご参照ください。

参照文書

「野村総合研究所、サプライチェーンにおける温室効果ガスの排出量把握を支援するカーボントレーシングシステムを開発」
https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2021/1215_1

「野村総合研究所、Green x Digital コンソーシアムの32社間によるCO_2データ交換の共同実証 フェーズ2に参画し成功」
https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2023/0809_1

「令和5年度 無人自動運転等のCASE対応に向けた実証・支援事業にNRI-CTSが採択」
https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2023/0828_2

「野村総合研究所、温室効果ガス排出量を追跡・算定・交換する「NRI-CTS」を、欧州環境規制に対応する企業向けに提供開始」
https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2024/cc/0514_1

■ NRIグリーンボンド (第3回無担保社債) - データ

E07D

再生可能エネルギー事業の状況

(1) 大阪第二データセンター (第二棟) の太陽光パネル設置

NRIは、2022年7月に大阪第二データセンター第二棟の太陽光パネル設置プロジェクトを適格なグリーンプロジェクトとすることを決定し、2023年2月に竣工しました。本事業により新規に追加された再生可能発電容量 (発電出力) は80kwです。

(2) 大阪第二データセンター (事務棟) の太陽光パネル設置

NRIは、2023年4月に大阪第二データセンター (事務棟) の太陽光パネル設置を適格なグリーンプロジェクトとすることを決定し、2024年3月に竣工しました。本事業により新規に追加された再生可能発電容量 (発電出力) は27kwです。

(3) 東京第一データセンターの太陽光パネル設置

NRIは、2023年4月に東京第一データセンターの太陽光パネル設置を適格なグリーンプロジェクトとすることを決定し、2024年3月に竣工しました。本事業により新規に追加された再生可能発電容量 (発電出力) は100kwです。

対象事業の環境評価

大阪第二データセンター第二棟の太陽光パネル設置	単位	2025	保証
本事業により新規に追加された設備による再生可能エネルギー発電量	千kWh	101	✓
本事業により新規に追加された設備が当データセンター全体に占める再生可能エネルギー率*	%	0.4	✓
大阪第二データセンター (事務棟) の太陽光パネル設置	単位	2025	
本事業により新規に追加された設備による再生可能エネルギー発電量	千kWh	38	✓
本事業により新規に追加された設備が当データセンター全体に占める再生可能エネルギー率*	%	0.1	✓
東京第一データセンターの太陽光パネル設置	単位	2025	
本事業により新規に追加された設備による再生可能エネルギー発電量	千kWh	124	✓
本事業により新規に追加された設備が当データセンター全体に占める再生可能エネルギー率*	%	0.3	✓

* 本再生可能エネルギー事業による再生可能エネルギー発電量を、該当データセンターの総電力消費量で割って算出

■ NRIサステナビリティ・リンク・ボンド (第8回無担保社債) - データ

E08D

KPIの状況

NRIは2021年3月26日に、「NRIグループ環境方針」における行動指針の実践としてNRIサステナビリティ・リンク・ボンド (SLB) の発行を行いました。SLBは、あらかじめ定められたサステナビリティ/ESGの目標を達成するか否かによって条件が変化する債券をいいます。SLBの発行体は、あらかじめ定めた時間軸の中で、将来の持続可能性に関する成果の改善にコミットします。具体的には、SLBは、発行体があらかじめ定めた重要な評価指標(KPI)とサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPTs)による将来のパフォーマンスの評価に基づいた金融商品であり、KPIに関して達成すべき目標数値として設定されたSPTsを達成したかどうかによって、債券の条件が変化します。

本SLBにおいては以下の2つのKPIを使用します。
・KPI 1： NRIグループの温室効果ガス排出量 (Scope 1+2)
・KPI 2：データセンターの再生可能エネルギー利用率

KPI		基準年	目標年	進捗	保証
	単位	2013	2030	2025	
NRIグループの温室効果ガス排出量 (Scope1＋2)	千t-CO_2	108	30	3	✓
データセンターの再生可能エネルギー利用率	%	–	70	100	✓

SPTsの達成状況

本SLBにおいては以下の2つのSPTを使用します。
・SPT 1：2030年度にNRIグループの温室効果ガス排出量を72%削減 (2013年度比) (Scope 1+2)
・SPT 2：2030年度にデータセンターの再生可能エネルギー利用率70%
各SPTsの達成進捗状況は下記の通りです。

SPT		目標年	進捗
	単位	2030	2025
2030年度にNRIグループの温室効果ガス排出量を72%削減	%	72	96
2030年度にデータセンターの再生可能エネルギー利用率70%	%	70	100

■ 労働慣行・ダイバーシティ - マネジメントアプローチ

S01M

重要課題とNRIのアプローチ

社員が互いの多様な価値観を尊重しあうことは、心身ともに健康で活き活きと働き続けられる職場環境の礎であるとともに、社員個人はもとより、組織の生産性と創造性の向上をもたらし、会社の持続的な成長に不可欠であると、NRIグループは考えています。
加えて、NRIグループは海外における事業を拡大し、社員の３人に１人は海外で働いています。
そのため、人種、民族、国籍、出身地、社会的身分、社会的出身 (門地) 、性別、婚姻の有無、年齢、言葉、障がいの有無、健康状態、宗教、思想・信条、財産、性的指向・性自認および職種や雇用形態の違いを問わず、多様な価値観を持つ人材がNRIグループに定着し、活躍できるように、国際的な社会規範に沿ったダイバーシティマネジメントを取締役のもとで推進しています。
また、それを企業としての成長力に変えていくため、創造性を発揮できるよう、長時間労働を抑え、ワーク・ライフ・バランスを向上し、社員が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づくりを進めています。なお、上記の労働方針は、毎年配布される「RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」を通じて、ビジネス行動基準 (働きやすい職場づくり) や、個別のルール (労務管理ルールの遵守) とともに、グローバルのNRIグループ役職員に周知されています。
採用においても、性別等による差別をすることなく、個人の多様な能力・専門性・技能を適切に評価し、決定しています。
採用活動については、新卒者の定期採用のほか、キャリア・障がい者採用を通年で実施しています。
採用時の会社説明に際しては、「RJP」*をコンセプトとして、事実に基づいた情報を開示しています。

* RJP：Realistic Job Previewの略。求職者に仕事の内容や環境・社風などについて、良い面も悪い面もありのままに伝えていこうという考えで実施する採用活動

■ 労働慣行・ダイバーシティ - マネジメントアプローチ S01M

重点活動・中長期目標

NRIグループでは、「ダイバーシティ＆インクルージョン」の推進を人的資本経営における重要事項の一つとして取り組んでいます。
NRIは、2016年に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」に基づき、行動計画を策定し、以下の目標を定めました。

【女性活躍推進法に基づく行動計画】　(対象：NRI) 期間2026年4月～2029年3月

目標	1. 管理職 (部長・課長級) の女性比率を対象役職における女性比率と同等にする（2028年度13%） 2. プロジェクトや事業における責任者の女性比率を対象役職における女性比率と同等にする（2028年度15%） 3. 女性の新卒採用比率30%以上を継続する 4.全社員の年間の有給休暇取得率を75%以上にする 5.男性の育児目的休暇含む育児休業取得率を80%以上を継続する
取り組み	1. 女性の管理職候補に対して計画的な機会付与と登用を行う 2.事業の意思決定にかかわる女性社員の育成を目的とした研修プログラムを実施する 3.女子学生の応募増加施策を継続する 4.多様性を前提とした働き方に関する環境整備および風土醸成を実施する また、以下の目標を定め、両立支援に関する取り組みを推進しています。

【次世代育成支援対策推進法に基づく次世代育成支援対策の実施状況】　(対象：NRI*)

目標	1.育児関連制度の利用促進と、より利用しやすい制度への改善を目指す 2.多様な人材の活躍を支える風土の醸成と向上に努める 3.ワークライフバランスの充実のため、労働環境をさらに向上させる
取り組み	1-1. 育児関連制度の利用実態と社員要望をアンケート・面談で把握し、改善策を検討する 1-2. より働きやすい育児関連制度を適宜検討し、導入する 1-3. 妊娠した社員とパートナーが妊娠した社員へ継続して育児関連制度を周知する 1-4. 事業所内保育所の運用を推進し、定期的に説明会を開催する 2-1.育児・介護関連ハラスメント予防のために、定期的に研修等を実施する 2-2. 妊娠・育休復帰後の社員とその上司を対象とした研修・面談等の両立支援施策を継続する 2-3.妊娠・育休復帰後の社員が働きやすい風土醸成のために、上司向けの研修や働き方の事例提供を実施する 3-1. 在宅勤務・各種ITツールの活用で柔軟な働き方を促進する 3-2. 休暇取得キャンペーンを実施する

* 2018年8月にプラチナくるみん特例認定を受けたため、行動計画策定の代わりに、次世代育成支援対策の実施状況を厚生労働省「両立支援のひろば」に公開しています

■ 労働慣行・ダイバーシティ - マネジメントアプローチ

S01M

進捗・成果・課題

厚生労働大臣より、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な「えるぼし」企業の最高位 (3段階目) に認定されました。
この認定制度は、2016年4月施行の女性活躍推進法に基づくもので、1. 採用、2. 継続就業、3. 労働時間等の働き方、4. 管理職比率、5. 多様なキャリアコースの各評価項目に対する実績が評価されました。

KPI	単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
女性管理職比率*1	%	6.5	8.5	9.5	9.5	11.7	✓
採用10年前後の女性継続雇用割合／男性継続雇用割合*2	%	96.4	99.6	108.4	102.7	101.3	✓
女性平均勤続年数／男性平均勤続年数*3	%	77.5	78.6	78.1	77.8	77.1	✓
女性採用比率*4	%	33.2	34.1	32.4	31.5	34.0	
集計対象範囲		c	c	c	c	c	

*1 各年度初 (4月1日) 時点
*2 数値は各年度初時点、9～11事業年度前の3年間に採用した従業員が対象
*3 数値は各年度末 (3月31日) 時点
*4「女性採用比率」の値は各年度合計値に基づき算出

リンクファイル

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律 (女性活躍推進法) に関して
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag2
次世代育成支援対策支援法に基づく行動計画
NRIの出産・育児・介護に関する主な制度
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/diversity_mgmt#flag3

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

▶従業員構成

従業員数 (連結)

				単位	2021	2022	2023	2024	2025
全体	総数			名	16,512	17,394	16,708	16,679	16,894
	男女別*1	男性		名	n/a	12,202	11,672	11,593	11,038
				%	–	69.4	70.2	69.6	69.9
		女性		名	n/a	5,314	4,948	5,071	4,749
				%	–	30.6	29.8	30.4	30.1
	外国人			名	6,208	6,522	5,620	5,171	5,034
				%	37.6	37.5	33.6	31.0	29.8
地域別*1	日本*2			名	10,236	10,798	11,002	11,422	11,762
				%	62.0	62.1	65.8	68.5	69.6
		男性		名	n/a	8,090	8,201	8,426	8,581
		女性		名	n/a	2,674	2,765	2,958	3,146
	欧州			名	13	16	20	22	31
				%	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
		男性		名	n/a	12	16	19	25
		女性		名	n/a	4	4	3	6
	米州			名	1,063	869	747	691	667
				%	6.4	5.0	4.5	4.1	3.9
		男性		名	n/a	637	552	495	470
		女性		名	n/a	211	192	193	196
	アジア			名	1,904	1,975	1,402	1,413	1,409
				%	11.5	11.4	8.4	8.5	8.3
		男性		名	n/a	1,075	764	787	774
		女性		名	n/a	917	648	645	635
		うち中国		名	1,323	1,318	643	627	652
				%	8.0	7.6	3.8	3.8	3.9
			男性	名	n/a	592	218	218	233
			女性	名	n/a	697	386	377	376
	豪州			名	3,296	3,736	3,537	3,131	3,025
				%	20.0	21.5	21.2	18.8	17.9
		男性		名	n/a	2,388	2,139	1,866	1,188
		女性		名	n/a	1,508	1,339	1,272	766
	海外合計			名	6,276	6,596	5,706	5,257	5,132
				%	38.0	37.9	34.2	31.5	30.4
		男性		名	n/a	4,112	3,471	3,167	2,457
				%	–	60.9	61.4	60.0	60.5
		女性		名	n/a	2,640	2,183	2,113	1,603
				%	–	39.1	38.6	40.0	39.5
			集計対象範囲		a	a	a	a	a

(注) 数値は各年度末時点

*1 2022年度の海外拠点の男女別数値は、2023年3月末~6月末時点の集計 (拠点によって集計タイミングが異なり、連結・拠点別総人員数とは一致しない) 。一部グループ会社を除く。海外グループ会社の一部は、その親会社の所在地で集計

*2 収集・把握可能なデータのみを集計していることや性別に関する従業員の申告を尊重しているため、総計と男女別人数の合計値は一致しない

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

従業員数 (NRI単体)

			単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
全体	総数		名	6,488	6,782	7,206	7,645	7,982	
		男性	名	5,080	5,286	5,552	5,844	6,028	
			%	78.3	77.9	77.0	76.4	75.5	
		女性	名	1,408	1,496	1,654	1,801	1,954	
			%	21.7	22.1	23.0	23.6	24.5	
	平均年齢		歳	40.6	40.6	40.2	39.9	39.7	
		男性	歳	41.5	41.5	41.2	40.9	40.8	
		女性	歳	37.5	37.4	37.0	36.7	36.4	
	平均勤続年数		年	14.8	14.6	14.3	13.9	13.7	
		男性	年	15.6	15.3	15.0	14.7	14.5	
		女性	年	12.1	12.0	11.7	11.4	11.2	
		女性／男性	%	77.5	78.6	78.1	77.8	77.1	✓
	外国人		名	112	115	115	132	138	
			%	1.7	1.7	1.6	1.7	1.7	
年齢別	30歳未満		名	1,422	1,539	1,759	1,963	2,130	
			%	21.9	22.7	24.4	25.7	26.7	
		男性	名	969	1,045	1,158	1,275	1,352	
		女性	名	453	494	601	688	778	
	30～39歳		名	1,963	2,009	2,072	2,190	2,243	
			%	30.3	29.6	28.8	28.6	28.1	
		男性	名	1,522	1,543	1,581	1,659	1,697	
		女性	名	441	466	491	531	546	
	40～49歳		名	1,487	1,601	1,728	1,806	1,878	
			%	22.9	23.6	24.0	23.6	23.5	
		男性	名	1,230	1,334	1,453	1,519	1,557	
		女性	名	257	267	275	287	321	
	50～59歳		名	1,415	1,379	1,341	1,282	1,277	
			%	21.8	20.3	18.6	16.8	16.0	
		男性	名	1,184	1,140	1,091	1,035	1,022	
		女性	名	231	239	250	247	255	
	60歳以上		名	201	254	306	404	454	
			%	3.1	3.7	4.2	5.3	5.7	
		男性	名	175	224	269	356	400	
		女性	名	26	30	37	48	54	
		集計対象範囲		c	c	c	c	c	

(注) 数値は各年度末時点

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

従業員数 -管理職掌層別- (連結)

			単位	2022	2023	2024	2025
管理職掌層別	総数		名	4,931	5,167	5,197	5,206
		男性	名	4,295	4,450	4,443	4,427
			%	87.1	86.1	85.5	85.0
		女性	名	636	717	754	779
			%	12.9	13.9	14.5	15.0
	うち部長職以上		名	588	603	656	588
		男性	名	532	527	574	513
			%	90.5	87.4	87.5	87.2
		女性	名	56	76	82	75
			%	9.5	12.6	12.5	12.8
	うち課長職以上		名	1,543	1,466	1,592	1,640
		男性	名	1,334	1,283	1,382	1,398
			%	86.5	87.5	86.8	85.2
		女性	名	209	183	210	242
			%	13.5	12.5	13.2	14.8
	うち管理職掌以上 (部長職・課長職を除く)		名	3,388	3,701	3,605	3,566
		男性	名	2,961	3,167	3,061	3,029
			%	87.4	85.6	84.9	84.9
		女性	名	427	534	544	537
			%	12.6	14.4	15.1	15.1
		集計対象範囲		a	a	a	a

(注) 2022年度：国内拠点の数値は2022年4月初時点、海外拠点の数値は2023年3月末～6月末時点の人員情報を集計したもの
2023年度：国内拠点の数値は2023年4月初時点、海外拠点の数値は2024年3月末時点の人員情報を集計したもの

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

従業員数 -管理職掌層別- (NRI単体)

		単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
管理職掌*1層別 総数		名	2,875	2,966	3,118	3,173	3,291	
	男性	名	2,636	2,692	2,812	2,835	2,914	
		%	91.7	90.8	90.2	89.3	88.5	
	女性	名	239	274	306	338	377	
		%	8.3	9.2	9.8	10.7	11.5	
うち部長職以上		名	236	245	252	249	263	
	男性	名	226	224	226	222	234	
		%	95.8	91.4	89.7	89.2	89.0	
	女性	名	10	21	26	27	29	
		%	4.2	8.6	10.3	10.8	11.0	
うち課長職以上		名	705	716	723	718	735	
	男性	名	659	655	654	650	649	
		%	93.5	91.5	90.5	90.5	88.3	
	女性	名	46	61	69	68	86	
		%	6.5	8.5	9.5	9.5	11.7	✓
うち管理職掌以上 (部長職・課長職を除く)		名	2,170	2,250	2,395	2,455	2,556	
	男性	名	1,977	2,037	2,158	2,185	2,265	
		%	91.1	90.5	90.1	89.0	88.6	
	女性	名	193	213	237	270	291	
		%	8.9	9.5	9.9	11.0	11.4	
うち収益部門における管理職掌数 (スタッフ部門を除く)		名	2,607	2,685	2,831	2,884	3,007	
	男性	名	2,404	2,455	2,577	2,600	2,690	
		%	92.2	91.4	91.0	90.2	89.5	
	女性	名	203	230	254	284	317	
		%	7.8	8.6	9.0	9.8	10.5	
	集計対象範囲		c	c	c	c	c	

(注) 数値は各年度初 (4月1日) 時点

*1 管理職掌：エキスパート職の社員

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

▶国籍別の従業員構成

国籍別の従業員構成：2025年度

		従業員	管理職掌
総数	名	11,762	4,358
日本	名	11,582	4,320
	%	98.5	99.1
中国	名	134	27
	%	1.1	0.6
韓国	名	37	8
	%	0.3	0.2
その他	名	9	3
	%	0.1	0.07
	対象範囲	b	b

(注) 従業員数は年度末時点、管理職数は年度初 (4月1日) 時点の人員情報を集計したもの

▶障がい者雇用

障がい者雇用の推進

NRIは、障がい者雇用に積極的に取り組んでいます。
NRI特例子会社のNRIみらいでは、主要拠点に設置しているマッサージ室で、ヘルスキーパー (視覚障がいがある企業内理療師) の社員が、グループ社員向けリラクゼーションで活躍しています。
また、知的障がい者であるオフィスサポーターの社員は、研修支援、文書の電子化、社内便デリバリー、オフィス空間整備、用度品管理など幅広い分野で活躍しています。2021年度にオープンした「そらかふぇみらい」では、オフィスサポーターの社員がハンドドリップのコーヒーを提供しています。また、2022年度からはNRIグループのビジネス領域に活動範囲を広げ、近年では各事業本部のスタッフ業務のサポートとして、各種事務やPC設定の支援など、さらなる活躍の場を広げています。
今後もさらなる就業機会の開拓を図り、障がい者の活躍を推進していきます。

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
障がい者雇用者数	名	181	191	208	226	258	✓
障がい者実雇用率*	%	2.37	2.42	2.42	2.54	2.79	✓
集計対象範囲		d	d	d	d	d	

(注1) 数値は各年度6月1日時点

(注2) d：集計対象範囲は、NRIおよび、特例子会社制度におけるグループ適用会社

* 「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく実雇用率

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

▶報酬

平均年間給与

NRIは、法令で定められた最低賃金を遵守することはもとより、生活賃金を上回り、プロフェッショナルに相応しい処遇・賃金体系を維持することで、従業員の生活の充実を図っています。

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
従業員全体	千円	12,320	12,421	12,716	13,217	13,326
集計対象範囲		c	c	c	c	c

(注) 賞与および基準外給与を含む

新卒初任給

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
修士	円	251,500	251,500	264,500	304,500	364,500
学士	円	221,500	221,500	236,500	276,500	336,500
集計対象範囲		c	c	c	c	c

(注) 当該年度の4月第1営業日に入社した新卒採用社員の値。

男女の賃金差異に関する取組み

NRIでは、同一役職における同一等級では、男女の賃金差異はありません。差異が生じているのは、主に社員の年齢構成や役職・等級ごとの男女比率が影響しているためです。近年の積極的な女性採用により、若年層ほど相対的に女性の割合が高い人員構成になっています。そのため、部長・課長といった上位の役職ほど女性の割合が低く、さらに同一役職においても上位の等級ほど女性の割合が低いことが、会社全体で見た際の賃金差異の主な要因です。

これらの課題認識に基づき、当社では男女の賃金格差に関する年次モニタリングを継続しています。部長級・課長級含む管理職掌の女性登用を推進するため、KPIに「女性への機会付与率」を掲げ、登用につながる機会付与・ジョブアサインを計画的に実施しています。

労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

男女の賃金の差異

		単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
全労働者		%	–	69.9	70.8	71.5	73.1	✓
	正社員	%	–	69.9	70.8	71.5	73.1	✓
	パート・有期社員	%	–	–	–	–	–	
	集計対象範囲		–	c	c	c	c	

(注)「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出

従業員1人当たりの基本給と報酬額の男女比 (女性：男性)

		2021	2022	2023	2024	2025	保証
基本給	管理職掌*1	1：1.05	1：1.04	1：1.04	1：1.04	1：1.03	✓
	一般職員	1：1.15	1：1.14	1：1.12	1：1.13	1：1.10	✓
報酬総額	管理職掌	1：1.07	1：1.06	1：1.05	1：1.06	1：1.06	✓
	一般職員	1：1.20	1：1.18	1：1.17	1：1.17	1：1.14	✓
集計対象範囲		c	c	c	c	c	

(注) 給与体系は、男女で同一の体系を適用。差は年齢構成、等級構成等による

*1 管理職掌：エキスパート職の社員

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

▶ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

NRIでは、ダイバーシティ&インクルージョンとは、社員一人ひとりのさまざまな強みや個性が互いに尊重され、社員が志をひとつにし能力を発揮し活躍することで、価値創出につながることだと考えています。

NRIのダイバーシティ&インクルージョン推進活動は、2008年度開始の女性活躍推進活動「NRI Women's Network (NWN) 」からはじまりましたが、今ではキャリア・専門性の違いや世代の違い、育児・介護・健康といったライフスタイルの違い、障がい・SOGI・異文化への理解といった分野に取り組みの幅を広げ活動を行っています。
経営層から社員に向けて、ダイバーシティ経営の重要性やインクルージョンを促すコミュニケーションの重要性を継続的に発信し、互いに尊重し合い、多様な価値を活かす文化の浸透を促しています。

女性活躍の推進

NRIの女性活躍推進活動「NRI Women's Network (NWN) 」は、「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つを活動の柱とし、2008年度から取り組みを継続しています。
女性社員比率の上昇とともに、女性が働き続けることが当たり前になり、近年のNWN活動は「よりプロフェッショナルとしてキャリアの幅を広げ、活躍し続ける」ことに重きを置くようになっています。

2016年度には女性管理職掌候補向け「リーダー育成プログラム」を開始、2018年度からは女性役員自らが講師を務める女性管理職掌向け「女性リーダー養成塾」を実施しています。また、2021年度からは女性幹部の登用を加速するために各部門長と人事部が女性幹部候補について登用の進捗確認を開始しました。加えて、2023年度からは女性管理職・管理職掌候補登用につながる機会の付与 (プロジェクトや事業における責任者の実践経験を女性にアサインすること) が計画的に進むよう四半期毎にモニタリングを行っています。
出産・育児に関する取り組みも継続的に実施しており、妊娠中の女性社員やパートナーが妊娠中の社員とその上司を対象とした三者面談、育児休業から復帰した社員とその上司がペアで参加する仕事と育児の両立支援研修、「仕事と育児の両立支援ガイドブック 上司編」など、ライフイベントを迎える本人だけでなく、上司にも積極的な働きかけを行っています。加えて、社内で比率が高い男性社員の理解を深めるために、男性向けの育児関連制度の整備や研修の実施、育児ノウハウの共有にも活動を広げています。
さらなる育児・介護と仕事の両立支援制度の拡充の一つとして、従来の短時間勤務制度、時間外免除・制限勤務制度に加え、
通常の裁量労働より、みなし労働時間を短くした「所定内裁量労働制」を2024年度に導入しました。導入後、制限勤務制度のうち最も多くの社員が利用しています。より柔軟な働き方が選択できるよう、制度改善にも継続的に取り組んでいます。

<NRIの女性活躍推進に対する主な評価>
・えるぼし最高位 (3段階目) (2017年)
・MSCI日本株女性活躍指数への組み入れ (2017年～)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

THE INCLUSION OF Nomura Research Institute, Ltd IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Nomura Research Institute, Ltd BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

ダイバーシティ＆インクルージョンに関する労使協議の状況

NRIは、「野村総合研究所従業員組合」と、団体交渉や懇談会などを通じて、経済的処遇や人事制度、労務環境などにかかわるテーマについて、定期的に、または不定期に、対話を重ねています。この中で、ダイバーシティマネジメントに関する重要事項についても協議しています。

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

▶長期的なインセンティブ

従業員に対する長期的なインセンティブの概要

NRIは、従業員に対する長期的なインセンティブとして、NRIグループ社員持株会制度、信託型従業員持株インセンティブ・プランおよび退職慰労金制度 (退職一時金、確定給付年金、確定拠出年金) を導入しています。

NRIグループ社員持株会制度

NRIグループ (NRIおよびNRIの連結子会社) の従業員が、その給与と賞与から自らが定めた金額分の、NRI株式を定期的に購入し、中長期的な資産形成を支援する福利厚生制度です。
従業員には、拠出金の10%にあたる奨励金をNRI株式で付与します。
また、NRIグループ社員持株会制度は、従業員がNRIの株式を保有することにより、NRIグループの企業価値向上へのインセンティブとしても機能しています。
なお、配当金 (税引後) は、NRIの株式購入に再投資されます。

NRIの発行済株式総数 (自己株式を除く) に対するNRIグループ社員持株会所有株式数の比率：4.05% (2026年3月末)

信託型従業員持株インセンティブ・プラン

NRIグループの従業員に対する中長期的な企業価値向上へのインセンティブを付与し、従業員の福利厚生の充実を図ることにより当社の持続的成長を促すことを目的として、信託型従業員持株インセンティブ・プランを導入しています。
本プランは、NRIグループ社員持株会に加入する全ての従業員を対象に、NRI株式の株価上昇メリットを還元するインセンティブ・プランです。
本プランでは、NRIが信託銀行に設定した専用の信託を通じて、NRIグループ社員持株会が2年10ヵ月間にわたり取得すると見込まれる規模のNRI株式を、借入金を原資としてあらかじめ一括して取得します。その後は、本信託からNRIグループ社員持株会に対して継続的にNRI株式の売却が行われ、信託終了時点で本信託内にNRI株式が残存する場合には、受益適格要件を充たす従業員に当該株式が分配されます。
これにより、従業員は信託期間である2年10ヵ月間にわたるNRIの株価上昇のメリットを享受することになるため、中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなります。

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

採用・離職

			単位	2021	2022	2023	2024	2025
採用者数[*1]	総数		名	2,832	3,200	2,260	1,842	2,068
NRI	総数		名	622	748	735	673	708
		男性	名	451	571	529	477	480
			%	15.9	17.8	23.4	25.9	23.2
		女性	名	171	177	206	196	228
			%	6.0	5.5	9.1	10.6	11.0
		新卒採用者数	名	380	399	466	486	503
		中途採用者数	名	242	349	256	187	205
国内グループ会社	総数		名	235	283	217	298	291
海外グループ会社	総数		名	1,975	2,169	1,308	871	1,069
離職者数[*2]	総数		名	582	614	558	686	839
		NRI	名	407	427	370	492	590
		国内グループ会社	名	175	187	188	194	249
離職率[*2]	総数		%	5.5	5.5	4.9	5.8	6.9
		NRI	%	5.1	5.0	4.2	5.4	6.3
		国内グループ会社	%	6.7	6.9	7.3	7.2	8.9
自己都合離職者数[*3]	総数		名	376	411	426	426	457
		NRI	名	251	266	286	299	336
		国内グループ会社	名	125	145	140	127	121
自己都合離職率[*3]	総数		%	3.5	3.7	3.7	3.6	3.7
		NRI	%	3.1	3.1	3.2	3.3	3.6
		国内グループ会社	%	4.8	5.3	5.4	4.7	4.3
		集計対象範囲		b	b	b	b	b

(注) 年度集計値
*1 子会社等への出向者を含む
*2 定年退職者、継続雇用の期間満了者、他社からの出向者の受入解除者を含む
*3 定年退職者、継続雇用の期間満了者、他社からの出向者の受入解除者を含まない

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

新卒採用状況

		単位	2021	2022	2023	2024	2025
採用者数		名	380	399	466	486	503
	男性	名	254	263	315	333	332
		%	66.8	65.9	67.6	68.5	66.0
	女性	名	126	136	151	153	171
		%	33.2	34.1	32.4	31.5	34.0
うち、大卒以上		名	380	399	466	486	503
	男性	名	254	263	315	333	332
	女性	名	126	136	151	153	171
うち、短大・専門		名	0	0	0	0	0
うち、高卒・他		名	0	0	0	0	0
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

(注) 年度集計値。子会社等への出向者を含む

新卒採用者のうち、STEM関連の部門に配属された従業員

		単位	2021	2022	2023	2024	2025
採用者数		名	380	399	466	486	503
うち、STEM* 関連の部門に配属された従業員数		名	329	352	397	409	432
	男性	名	219	230	272	274	285
		%	66.6	65.3	68.5	67.0	66.0
	女性	名	110	122	125	135	147
		%	33.4	34.7	31.5	33.0	34.0
	集計対象範囲		b-	b-	b-	b-	b-

* Science (科学) 、Technology (技術) 、Engineering (工学) 、Mathematics (数学) の総称

中途採用状況

		単位	2021	2022	2023	2024	2025
採用者数		名	242	349	269	187	205
	男性	名	197	308	214	144	148
		%	81.4	88.3	79.6	77.0	72.2
	女性	名	45	41	55	43	57
		%	18.6	11.7	20.4	23.0	27.8
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

(注) 年度集計値。子会社等への出向者を含む

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

採用10年前後の継続雇用の状況

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
女性継続雇用割合／男性継続雇用割合*	%	96.4	99.6	108.4	102.7	101.3	✓
集計対象範囲		c	c	c	c	c	

* 数値は各年度初時点、9～11事業年度前の3年間に採用した従業員が対象

新卒採用３年後定着率

		単位	2021	2022	2023	2024	2025
2事業年度前の新卒採用者数*		名	303	388	376	393	463
	男性	名	216	282	252	259	312
	女性	名	87	106	124	134	151
2事業年度前の新卒採用者のうち、翌年度初の継続雇用者数		名	285	354	347	368	443
	男性	名	204	262	233	243	298
	女性	名	81	92	114	125	145
新卒採用3年後定着率		%	94.1	91.2	92.3	93.6	95.7
	男性	%	94.4	92.9	92.5	93.8	95.5
	女性	%	93.1	86.8	91.9	93.3	96.0
	集計対象範囲		c	c	c	c	c

* 4月1日に入社した者のみ

新規に採用した正社員 (新卒/中途) の平均採用コスト

		2021	2022	2023	2024	2025
一人当たり採用コスト	千円	2,048	1,926	1,828	1,630	1,650
集計対象範囲		c	c	c	c	c

(注) 広告・宣伝費、リクルーティング企業への手数料、セミナー運営費等採用経費の総額を各年度の新卒/中途採用者数で割ったもの

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

▶従業員の満足度

従業員満足度調査の概要 (2021年度～)

NRIは、従業員の働きがいを把握し、会社全体で働きがいを創造していくために2021年度より従業員エンゲージメント*1 を計測しています。
調査にはエンゲージメントサーベイツール「Wevox」*2 を利用し、年に1回(6月)、調査年の4月に入社した新入社員を除いた社員を対象に調査を実施しています。
また、毎年従業員に調査結果をフィードバックし、より働きがいのある職場の実現に向けたアクションプランを組織ごとに検討・実施しています。

満足度調査結果*4	単位	2021	2022	2023	2024	2025	2026
総合的満足度が高い割合*5	%	82.9%	84.0%	83.3%	85.9%	85.7%	86.7%
性別の総合満足度が高い割合							
男性	%	83.8%	84.9%	84.2%	87.1%	86.7%	87.4%
女性	%	79.4%	80.4%	79.6%	81.4%	82.2%	84.3%
年代別の総合満足度が高い割合							
20代	%	83.2%	87.3%	85.7%	89.5%	88.6%	91.2%
30代	%	84.2%	84.1%	84.2%	85.8%	86.1%	86.9%
40代	%	84.1%	85.1%	84.3%	86.4%	86.7%	87.5%
50代	%	79.9%	80.0%	78.6%	82.2%	79.4%	79.6%
60代	%	77.9%	75.9%	78.6%	79.0%	81.0%	80.0%
調査対象者の割合*3	%	49.0%	42.7%	42.7%	46.7%	48.5%	49.2%
集計対象範囲		d	d	d	d	d	b-

*1 組織に対する自発的な貢献意欲や、主体的に仕事に取り組んでいる心理状態を指標化したもの
*2 株式会社アトラエが提供するエンゲージメント解析ツール。調査項目は、職務、健康、人間関係、組織風土、環境など9つのキードライバーを元に設計
*3 NRI単体およびNRIからの出向者割合が高いグループ会社
*4 調査のスケールは、「とても不満である」(1)から「とても満足している」(7)の7段階
*5 「総合的満足度が高い割合」は7段階中、(5)-(7)で回答した合計の割合

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

▶従業員エンゲージメント向上への取り組み

エンゲージメントサーベイの実施

長期経営ビジョンV2030において、「人的資本の最大化」はNRIグループの重要テーマです。従業員エンゲージメント向上を通じて、人的資本の最大化をめざす取り組みとして、2021年度よりNRIグループ全体で「働きがい共創」活動を実施しています。

従業員の働きがいを把握し、会社全体で働きがいを共創していくために「従業員エンゲージメント」を計測しています。調査にはエンゲージメント測定ツール「Wevox」[*1]を利用し、年に1回調査を実施。調査結果は、各種人事施策立案の参考材料とするだけでなく、職場のエンゲージメント向上活動に活用しています。

<参考>Wevox利用企業のうち「SIer・受託開発」業界の平均スコア： 68 (2025年6月)

エンゲージメントサーベイ結果	2021	2022	2023	2024	2025
総合スコア	70	71	71	73	73
集計対象範囲*	d	d	d	d	b-

*1 株式会社アトラエ提供のツール

*2 NRI単体およびNRIからの出向者の割合が高いグループ会社の社員を対象に調査

海外拠点における従業員満足度調査

NRIグループの主要な海外拠点でも従業員満足度調査を実施しています。調査にあたっては、職場で働くことへの誇りや長期的な就労意欲のほか、ダイバーシティを軸とした組織風土や働きがいなどを測定し、現在のエンゲージメント状況と改善点の把握を行っています。

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

▶ワーク・ライフ・バランス

仕事と家庭の両立支援の概要

NRIは、妊娠期～育児期にかけて育児・介護休業法で定められた制度を上回る制度を整えています。
妊娠期には、年次有給休暇とは別にマタニティ有給休暇を最大10日間取得することができます。また、健康状態により出産までの間に短時間勤務制度を利用することも可能です。育児のための短時間勤務制度・時間外勤務の免除・制限等は、小学校３年生の学年末まで取得することができ、始業時刻・終業時刻を選択可能なセレクト勤務・シフト勤務などの独自制度を併用することができます。
2016年度にはパートナーが出産する社員のための「パートナー出産休暇制度」を導入、2017年度には事業所内保育所の開設、2024年度には通常の裁量労働より、みなし労働時間を短くした「所定内裁量労働制」を導入するなど、継続して両立のための環境整備に取り組んでいます。
制度面の整備のみならず、個々の事情にあわせて制度を選択するための情報提供や事例紹介 (ワーキングペアレンツ働き方事例集) にも力を入れています。
また、東京や大阪等の主要な事業所においては、社内にレディースルーム (妊娠中、授乳期間中に利用でき、女性特有の体調不良時にも使える休憩部屋) を設けており、安心して仕事に取り組める環境づくりに役立っています。
妊娠中の女性社員、またはパートナーが妊娠中の社員とその上司を対象とした「三者面談」、育児休業から復帰した社員とその上司がペア参加する「仕事と育児の両立支援研修」などを通し、社員の仕事と育児の両立を積極的に応援しています。また、女性社員向けの研修を2021年度には男性社員も対象とし、男女ともに仕事と育児が両立できる環境の整備に取り組んでいます。
介護と両立が必要な社員は、介護休業をはじめ、介護休暇（家族の介護やその他世話のために、年次有給休暇とは別に休暇の取得が可能）、および介護両立支援制度の利用が可能です。介護両立支援制度は、育児と同様、介護のための短時間勤務制度・時間外勤務の免除・制限や所定内裁量労働制が利用でき、始業時刻・終業時刻を選択可能なセレクト勤務・シフト勤務などの独自制度と併用が可能です。また、介護に直面する前の社員に向けての制度内容の説明や、介護コンシェルジュデスクを通しての情報提供を行っています。

NRIは「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としての認定を受け、2007年より認定マーク (愛称：くるみん) を継続して取得しています。
2018年には、より高い水準の取り組みを行った企業に与えられる特例認定 (プラチナくるみん) を受け、以降継続して取得しています。



労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

事業所内保育所の設置

社員が希望するタイミングでの復職をバックアップし、キャリアプランの醸成を支援するため、2017年6月に、NRIで初めての事業所内保育所となる「ゆめみなと保育園」を横浜総合センター (横浜野村ビル) に開園しました。

職場復帰支援策の強化

妊娠期間中には、妊娠中の女性社員、またはパートナーが妊娠中の社員とその上司を対象とした「三者面談」を実施しています。妊娠中・育児中に利用できる社内制度の理解を深めるとともに、復帰後の働き方について上司を交えて話し合い、スムーズな職場復帰を支援しています。また復帰1～2か月前の利用を想定した「復帰面談シート」(チェックリスト) を作成し、復帰が決まった社員とその上司が、改めて直近の状況を踏まえた復帰後の働き方を確認できるようにしています。
育児休業からの復帰後には、「仕事と育児の両立支援研修」を実施しています。育児休業から復帰した社員とその上司が対象となり、実際に復帰してからの両立の悩みや、両立する部下を持つ上司側の悩みについて、相互理解を促しています。また、復職後数年経った先輩社員の体験談・インタビューを通じ、中長期のキャリア展望について、復帰した社員と上司が話し合う機会も設けています。

※「三者面談」は2011年度、「仕事と育児の両立支援研修」は2010年度に女性社員を対象に開始

男性の家事育児参加を促進するための仕組み作り

2017年1月に「パートナー出産休暇」を導入し、2021年には「仕事と育児の両立支援研修」に育児休業から復帰した男性社員も対象とするようにしました。2022年からは「三者面談」の対象をパートナーが妊娠中の社員にも広げ、男性社員にとっても育児に参加しやすくなる制度整備・環境整備を行っています。
全社員に「仕事と育児の両立支援Guide Book 男性編」が公開されているほか、育児に関する社内制度への理解を促進するため、社内制度を紹介する説明会の実施や、子育て当事者の男性社員・女性社員による子育てノウハウの情報発信を行っています。

労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

両立支援制度利用状況	単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
マタニティ有給休暇取得者数	名	3	4	4	7	9	
産前産後休暇取得者数	名	68	67	86	68	102	
子が生まれた社員	名	339	354	402	314	380	
男性	名	274	293	315	248	286	
女性	名	65	61	87	66	94	
育児休業等取得者数	名	243	284	349	297	344	✓
男性 (パートナー出産休暇含む取得)	名	175	225	265	230	260	✓
男性 (育児休業取得)	名	96	124	177	161	212	✓
女性 (育児休業取得)	名	68	59	84	67	84	✓
育児休業等取得率*1							
男性 (パートナー出産休暇含む取得)	%	63.8	76.7	84.1	92.7	90.9	✓
男性 (育児休業取得)	%	35.0	42.3	56.1	64.9	74.1	✓
女性 (育児休業取得)	%	104.6	96.7	96.5	101.5	89.4	✓
育児休業平均取得日数（男性）	日	53	61	71	80	103	
育児短時間勤務制度利用者数育	名	94	95	88	53	52	
児休業取得後の復職率	%	98.3	98.1	97.3	99.1	97.9	
男性	%	99.1	98.4	98.5	99.4	98.4	
女性	%	97.0	97.9	92.5	98.2	96.1	
育児休業取得後の定着率 (女性) *2	%	94.9	97.0	95.7	90.0	91.5	
両立支援制度利用状況							
介護休業取得者数	名	2	3	3	3	5	
介護休暇取得のべ日数	日	11.9	22.5	27.3	20.5	25.0	
介護短時間勤務制度利用者数	名	2	0	0	1	1	
集計対象範囲		c	c	c	c-*1	c-*1	

*1 子の出生年度と育児休業等の取得年度が異なる場合があるため、取得率が100%を超えることがあります。
*2 出向者含まず

■ 労働慣行・ダイバーシティ - データ

S01D

▶多様で柔軟な働き方の支援

多様で柔軟な働き方を支援する施策の概要

NRIでは、専門職に対しては、業務の進め方、時間配分を本人の裁量、自己管理に委ねる裁量労働制を適用しています。2024年度からは、通常の裁量労働より、みなし労働時間を短くした「所定時間内裁量労働制」も導入しました。また、専門職の業務遂行における一層の効率化、生産性向上をめざし、時間の裁量に加え、一定の範囲で場所の裁量を持たせる制度も整えています。
また、札幌と福岡では、その土地で働くことを前提としたエリア職の採用を行っています。

休暇取得の促進

年次有給休暇は最大で23日付与とし、暑中休暇・リフレッシュ休暇など、年に2回の5日連続休暇を計画的に取得するよう推進しています。
直近3年間の有給休暇付与数に対する取得率は平均70%以上となっています。

テレワークの活用

NRIは、組織全体のパフォーマンスと長期目線での成長や一体感の醸成を重視することから、出社勤務を中心としつつ、月の半分程度を目安にテレワークも活用可能とし、様々なライフイベントがある中でも仕事と両立できるよう配慮しています。

副業

NRIでは、副業は認可制としています。認可に際しては、安全への配慮、業務への影響、競業避止、秘密保持、また会社の名誉や信用、信頼関係の維持等を考慮しています。

正社員/非正規社員の手当

非正規社員も、正社員と同じ手当が支給されます。
(生命保険、医療、身体障がいおよび病気補償、育児休暇、持ち株制度　など)

サテライトオフィス

NRIでは自席のあるオフィス以外の、主要なオフィスに「リエゾン」を設けており、サテライトオフィスとして利用できるようにしています。
また、社外のサテライトオフィスを契約し、社員にとって効率的に働けるようサポートしています。

カジュアルウェア

NRIグループでは、リラックスした服装により柔軟な発想を促し生産性を高めることを目的として、1996年から、「お客様に会う可能性がある場合にはビジネススーツを着用すること」などのガイドラインのもとで、カジュアルウェアでの勤務を社員に認めています。

労働安全衛生 - マネジメントアプローチ

S02M

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループでは、高い専門性を備えた人材が主要な経営資本です。
労働安全衛生の不備により、社員が健全な環境の中で十分に能力を発揮できない状況が発生した場合には、生産性の低下や成果物の品質低下により、社会を支える重要な基盤である情報システムや、お客様の経営や事業に深くかかわるコンサルティングサービスの提供などの事業サービスに影響が及ぶ恐れがあります。
そのため、NRIは2015年度から、社員のQOL (Quality of Life) の向上に資する「健康経営」※の実現をめざし、「NRI健康宣言」を定め、その目標の実現に取り組んでいます。
社員が健康であることは、個人にとっても企業にとっても非常に重要なことであり、健康経営は、企業がその理念に基づき、社員が健康になることを積極的に後押しすることで、社員の活力や生産性の向上等、組織の活性化をもたらし、結果的に業績や企業価値の向上につながると期待されます。

【NRI健康宣言】
基本方針：野村総合研究所は、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。

NRIでは、社員へのアンケート調査や従業員組合などを通じて寄せられる社員の意見を活かしながら、社員の労働時間や健康状態、職場環境などの改善に積極的に取り組んでいます。
※「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

重点活動・中長期目標

NRIは、以下の5項目を労働安全衛生上の重点課題として、労働安全衛生の管理に取り組んでいます。
1. 時間外労働および休日に関する法令の遵守
2. 連続した長時間労働の排除
3. 長時間勤務者に対する産業医面接の徹底と、医師の指示の遵守
4. 深夜勤務の削減
5. 連続休暇 (暑中休暇、リフレッシュ休暇) の計画的かつ確実な取得をはじめとする有給休暇取得促進

また、健康経営について以下4項目の活動目標を設定し取り組んでいます。
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

■ 労働安全衛生 - マネジメントアプローチ

S02M

進捗・成果・課題

NRIは、日本健康会議* から、特に優良な健康経営を実践している大企業の法人として、「健康経営優良法人 (ホワイト500) 」に認定されました。
健康経営優良法人認定制度は、2016年度に創設された認定制度で、「経営理念」「組織体制」「制度・施策実行」「評価・改善」「法令遵守・リスクマネジメント」の観点で審査が行われます。
NRIは、規模の大きい企業や医療法人を対象とした「大規模法人部門」で認定基準に適合し、2016年度から10年連続で本認定を取得しました。

＊ 日本健康会議：経済団体・医療団体・保険者などの民間組織や自治体が連携し、
優良な健康経営の実現のために職場、地域で具体的な対応策を実現していくことを目的とする活動体

KPI	単位	2021	2022	2023	2024	2025
従業員の一人あたり年間総労働時間*1	時間/年	2,150.5	2,129.7	2,141.9	2,149.3	2,124.6
従業員一人あたり月平均時間外労働時間*2	時間/月	8.3	7.8	6.2	6.5	5.1
定期健康診断受診率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
定期健康診断有所見率	%	71.9	70.9	70.1	69.4	68.6
喫煙率	%	11.7	11.5	11.8	11.7	11.1
運動習慣者比率	%	25.7	26.4	27.1	28.9	29.0
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*1 管理職掌、裁量労働制社員を含む全従業員

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

リンクファイル

健康経営

https://www.nri.com/jp/sustainability/social/health_and_productivity_mgmt

■ 労働安全衛生 - データ

S02D

▶労働安全衛生

労働安全衛生に関する方針

NRIグループでは、高い専門性を備えた人材が主要な経営資本です。そのため、NRIグループは、社員に安全で健康的な職場環境を提供するために、「NRIグループ労働安全衛生方針」のもと、労働時間管理、職場環境整備、個人の健康管理などについて積極的に取り組んでいます。本方針は、当社の取締役会の承認を得ており、代表取締役 社長により署名されています。

方針の適用範囲

NRIグループ役職員
NRIグループのビジネスパートナーに対しては、NRIグループビジネスパートナー行動規範に「安全衛生」に関する項目を定めて、遵守を求めています。

参照文書

NRIグループ労働安全衛生方針
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/health_and_productivity_mgmt
NRIグループビジネスパートナー行動規範
https://www.nri.com/jp/company/partner_code

労働安全衛生に関する体制

NRIでは、労働安全衛生法に基づき、労働環境整備を目的として「安全衛生委員会」を設置しています。全事業所を対象として適切な労働環境整備を行うとともに、事業本部単位での衛生管理体制も整えています。
これにより、事業本部ごとの事業や業務特性に合わせた、適切な労働環境整備を行っています。

責任者

【労働安全衛生責任者】
執行役員　田原 亜希子

【健康経営責任者】
代表取締役 社長　柳澤 花芽 (健康経営担当チーフヘルスオフィサー［CHO: Chief Health Officer］)

責任機関、委員会

安全衛生委員会

労働安全衛生に係る労使協議の状況 (安全衛生委員会の状況等)

「野村総合研究所従業員組合」と安全衛生委員会以外にも、団体交渉や懇談会などを通じて、労務環境などに関わるテーマについて、定期的に、または不定期に対話を重ねています。

労働安全衛生 - データ

S02D

労働安全衛生に関するリスク管理

NRIグループでは、高い専門性を備えた人材が主要な経営資本です。
労働安全衛生の不備により、社員が健全な環境の中で十分に能力を発揮できない状況が発生した場合には、生産性の低下や成果物の品質低下により、社会を支える重要な基盤である情報システムや、お客様の経営や事業に深くかかわるコンサルティングサービスの提供に影響が及ぶ可能性があります。
そのような事態を防ぐため、以下を重点課題として、優先的に労働安全衛生の管理に取り組んでいます。

1. 時間外労働および休日に関する事項を始めとした各種法令の遵守
2. 連続した長時間労働の排除
3. 長時間勤務者に対する産業医面接の徹底と、医師の指示の遵守
4. 深夜勤務の削減
5. 連続休暇 (暑中休暇、リフレッシュ休暇) の計画的かつ確実な取得をはじめとする有給休暇取得促進

また、上司が部下の労働時間や休暇取得状況などを随時オンラインで確認できる仕組みや、深夜勤務や休日出勤を行った社員のリストを翌日に管理職に配信するなど、社員の勤務状況を正しく把握できる仕組みを整備するとともに、長時間勤務者に対する産業医面接の徹底によるリスクの把握を実施しています。
NRIグループは、労働基準法およびその他の関連法規を遵守し、時間外労働（休日勤務・深夜勤務等）に対して適切な割増賃金を支給しています。

労働安全衛生の状況	単位	2021	2022	2023	2024	2025
業務上死亡者数	名	0	0	1	0	0
労働災害件数*1	件	1	0	1	0	0
労働災害度数率*2	%	0.08	0.00	0.07	0.00	0.00
従業員一人あたり月平均時間外労働時間*3	時間	8.3	7.8	6.2	6.5	5.1
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*1 死亡災害および死傷災害による休業4日以上の発生件数
*2 休業労働災害被災者数／のべ労働時間数×100万時間
*3 管理職掌、裁量労働制社員を含む全従業員。法定労働時間 (週40時間) を超える時間で算出
「-」は算出値が法定労働時間を超えていないことを示す
2023年度から集計方法を変更

労働安全衛生に関する内部監査

NRIグループでは、労務管理等の労働安全衛生に関する内部監査を毎年実施しています。
原則としてNRI単体では本部ごとに、国内外のグループ会社はそれぞれの企業ごとに内部監査を実施しています。

■ 労働安全衛生 - データ

S02D

▶健康経営

健康管理の概要

NRIグループでは、定期健診の受診促進と受診結果のフォロー、産業医による対応、相談窓口の設置、時間外労働の削減など、社員の健康の維持・向上に総合的に取り組んでいます。

人間ドック・健康診断の受診促進

NRIグループは、全ての社員に対し、毎年必ず健康診断 (30歳未満) または人間ドック (30歳以上) を受診するよう定期的に指示し、その受診状況を産業医が当社独自の基準で確認しています。
また、深夜業に従事した社員については、半年ごとに健康診断を受けるよう指示し、その受診状況を確認しています。
さらに、再検査など事後対応が必要となった社員には後日受診勧奨を行い、未対応者には、リスクに応じてライン上長にも受診協力を依頼するなど、健診結果の有効活用にも力を入れています。

オフィスへの健康管理室の設置と産業医による対応

NRIは、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整えています。
産業医は社員の健康診断や人間ドック等の受診結果をチェックするとともに、社員からの健康相談等に応じています。
また、昇格時研修や新任管理職研修などの機会を活かして産業医による「健康講話」を行っており、社員の健康リテラシー向上に幅広く貢献しています。

安全衛生法に基づくストレスチェックの実施

NRIグループでは、2016年度より、労働安全衛生法に基づき、社員がメンタルヘルス不調となることを未然に防止するため、Webアンケート形式のストレスチェックを導入しました。
これにより、社員自身に自らのストレスの状況について気づきを促し、必要に応じて産業医による面談を実施しています。
また、検査結果を組織ごとに集計・分析し、職場環境の改善につなげています。今後も、法令に従い、毎年実施していきます。

仕事上の悩みの相談窓口を設置

NRIグループでは、社員を対象とした各種相談窓口「PraNet (Professional Assist Network) 」を設置し、社員からのさまざまな相談に対応できる体制を整えています。
社内の相談窓口に加え、社外にも複数の相談窓口を用意しており、相談できる内容は、仕事・職場全体に関する相談、キャリア開発・能力開発に関する相談、職場のストレスや健康に関する相談、家族の健康や育児・介護に関する相談、倫理・コンプライアンスに関する相談など、多岐にわたります。
また、ハラスメントに関する外部相談窓口として、24時間・年中無休で受付可能な「ハラスメント・ホットライン」を設置しています。

労働安全衛生 - データ

S02D

職場におけるストレス軽減のための取り組み

NRIグループ社員を対象に、メンタルおよび身体を整え、仕事での集中力を高めることを目的とした各種レッスンを提供しています。これまでに肩凝り・腰痛向けのストレッチプログラムや、ヨガを含むスポーツイベント、マインドフルネス体験レッスンなどを開催しました。

時間外・休日労働の削減

NRIでは、労働法等に基づき労働時間・深夜勤務・休日勤務などについての社内管理基準を定め、適正な労務管理を行っています。
上司が部下の労働時間や休暇取得状況などを随時オンラインで確認できる仕組みや、深夜勤務や休日勤務を行った社員のリストを翌日に管理職に配信するなど、社員の勤務状況を正しく把握できる仕組みを整備しています。
また、長時間労働等取り除くべき危険・リスクを指数化した「健康管理指数」等の指標によって、部署ごとの状況を定期継続的に確認しています。

喫煙率の低減

NRIは、2015年11月から、禁煙治療にかかる治療費 (自己負担分) の 7 割を会社が支援する「禁煙サポート」を導入しました。
また、NRIは、2015年10月に、オフィスの喫煙スペースを半減させ、2016年度には、世界禁煙デー (5月31日) に、主要なオフィスの喫煙スペースを全て閉鎖しました。

健康管理のKPI	単位	2021	2022	2023	2024	2025
定期健康診断受診率	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
定期健康診断有所見率	%	71.9	70.9	70.1	69.4	68.6
喫煙率	%	11.7	11.5	11.8	11.7	11.1
運動習慣者比率	%	25.7	26.4	27.1	28.9	29.0
集計対象範囲		c	c	c	c	c

■ 労働安全衛生 - データ

S02D

▶労働時間および年次有給休暇の取得状況

従業員一人あたり年間総労働時間

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
従業員一人あたり年間総労働時間	時間/年	2,150.5	2,129.7	2,141.9	2,149.3	2,124.6
集計対象範囲		c	c	c	c	c

(注) 管理職、裁量労働制社員を含む全従業員

2023年度から集計方法を変更

従業員一人あたり月平均時間外労働時間

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
従業員一人あたり月平均時間外労働時間	時間	8.3	7.8	6.2	6.5	5.1
集計対象範囲		c	c	c	c	c

(注) 管理職、裁量労働制社員を含む全従業員。法定労働時間 (週40時間) を超える時間で算出

「-」は算出値が法定労働時間を超えていないことを示す

2023年度から集計方法を変更

年次有給休暇*1

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
付与日数*2	日	21.2	21.0	20.9	20.9	20.8
取得日数	日	14.2	14.8	14.8	14.5	15.3
年次有給休暇取得率	%	67.1	70.5	70.6	69.2	73.4
集計対象範囲		c	c	c	c	c

*1 全従業員平均ベース

*2 繰越分を除く

■ 労働安全衛生 - データ

S02D

▶メンタルヘルス対策

メンタルヘルス対策

メンタルヘルス対策としては、深夜勤務の削減、連続した長時間労働の排除、長時間勤務者に対する産業医面接の徹底、労働安全衛生法に基づくストレスチェックを含め、以下のような取り組みを行っています。

職場のストレスに関する相談窓口の設置

社員は、職場のストレスに関する相談を、健康管理室 (心療科産業医) に相談できます。
加えて、健康保険組合の制度を通じて、社員は、電話やオンライン面談あるいは対面で、専門の精神科医師によるカウンセリングが受けられます (一定の条件の下で無料) 。

長時間労働社員への産業医面談の義務づけ

NRIでは、時間外勤務時間が社内基準を超えた場合には、対象社員の心身への影響を考慮し、産業医との面接を義務づけています。

「ストレスチェック」の実施

NRIでは、労働安全衛生法第66条の10の規定に基づくストレスチェック制度を以下の目的で2016年より実施しています。
・自分のストレス状態を知ることで、ストレスをためすぎないように対処する
・ストレスが高い状態の場合には、医師の面接を受けて助言をもらう
・面接の結果、会社は必要に応じて就業上の措置を行う
・ストレス原因となる職場環境の改善につなげる

復帰支援プログラム

傷病等で休みを取った社員の復職に際しては、主治医の診断の結果を受けて、産業医と相談のうえ、復職させるようにしています。
一定以上の休みを取った社員の場合には、再休職を予防する研修が組み込まれた、外部の専門機関によるリワーク・トレーニングを受講させ、再休職することのないように努めています。

欠勤率

	単位	2021	2022	2023	2024	2025	保証
欠勤率	%	0.47	0.50	0.49	0.53	0.56	✓
集計範囲		b-	b-	b-	b-	b-	

(注) 総勤務予定日数に対する欠勤日数の割合
育児休業、介護休業等の会社が許可している休業日は総勤務予定日数に含まない

■ 労働安全衛生 - データ

S02D

▶福利厚生制度

福利厚生制度

NRIは高い専門性を備えた人材こそが重要な経営資源と捉えており、社員が自らの能力を最大限発揮できるような環境づくりに積極的に取り組んでいます。社員や家族が身体的、精神的に健康な状態であることだけでなく、社会的、経済的にも良好で満たされている状態にあること（ウェルビーイング）を重視しており、社員の社会的あるいは経済的な充実を支えるための多様な制度を導入しています。
法定福利（健康保険・介護保険・厚生年金保険・雇用保険・労災保険）の一部においては、国で定められた基準以上の給付水準を整備し、社員と家族が安心して暮らせる環境づくりを推進しています。

▶野村健康保険組合の制度

ノムラ健康ダイヤル24

健康・医療・介護・育児・メンタルヘルスなどについて、
経験豊かな医師、保健師、看護師などに、24時間・年中いつでも、電話で無料の相談ができます。
また、近隣の医療機関や、先進医療を行っている医療機関に関する検索システムを利用することができます。

専門医療ダイヤル

社員やその家族が、がんなどの重篤な病気と診断されたとき、セカンドオピニオンや専門医療機関への紹介・受診手配のサービスが受けられます (一定の条件の下で無料) 。

メンタルヘルスカウンセリングサービス

電話やWebサイトを通じて、あるいは対面で、専門の心理カウンセラーによるカウンセリングが受けられます。
2020/11からは、オンラインによる面談サービスも開始しました (一定の条件の下で無料) 。

会員制フィットネスクラブの利用補助

従業員とその家族を対象として、会員制フィットネスクラブの利用補助が受けられます。

人材開発 - マネジメントアプローチ

S03M

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループでは、企業理念に基づく社員の行動指針として「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」を掲げています。
NRIグループの礎となるのは「人材」であり、NRIグループは、高度な専門性を持ち、自ら設定した目標のもとに自律して働き、変革を恐れずに果敢に挑戦していくプロフェッショナル集団です。
長期経営ビジョン「Vision2030」の実現には、従来の得意領域での成長や生産性向上をめざすだけではなく、未来を先取りし未知の領域に挑戦する「人材」が不可欠となります。
NRIグループは、こういった「人材」を育むために、志の高い社員の能力を開花させ、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。

重点活動・中長期目標

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、多種多様なプロフェッショナルが活き活きと活躍できる仕組みや環境を構築しています。評価・人材育成制度を有効に機能させ、社員には「専門性の追求」とともに「専門分野の多様化」を動機付けしています。
複数の専門分野で能力を磨くことにより、事業環境の変化に柔軟に対応可能で、視野が広く、組織横断による協業や顧客共創を牽引することができる人材が育つと考えているためです。
また、「OJT (On the Job Training) 」を中心に、「研修」「自己研鑽」の3つの手段をバランスよく連携して実施することを重視し、人材育成による伸び幅の最大化を図っています。
NRIでは、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。
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。
重点活動として、長期経営ビジョン「Vision2030」に向けた「成長ストーリーを実現するケイパビリティ」「ダイバシティ＆インクルージョンの定着」「一人ひとりの成長機会の拡大」を３つの軸に、中期経営計画（2026-2028）で掲げられている３つの成長領域「AIによるビジネス変革」「デジタルセキュリティサービスの拡充」「社会共創サービスの拡大」を支える「AI高度人材」「セキュリティ高度人材」、およびこれらを通じた事業創造人材の育成に取り組んでいます。中期経営計画（2026-2028）において、「AI高度人材」は3,000名、「セキュリティ高度人材」は、2,000名に拡大することを目標としました。

人材開発 - マネジメントアプローチ

S03M

進捗・成果・課題

NRIでは創業以来、継続的かつ大規模な人材育成投資を通じて、挑戦するプロフェッショナルを生み出し続けることで、企業として成長をとげてきました。
公的専門資格の圧倒的な取得者数は、高度な専門性を有する人材が育成されていることを客観的に判断する指標の一つと言えます。
重点領域の「AI高度人材」および「セキュリティ高度人材」を育成するために、これまでのベースリテラシー教育に加え、AI・セキュリティに関する基礎から応用、実践までの育成プログラムを数多く用意しています。AIにおいては、計画的かつ体系的に育成することで、AIによるビジネス変革を牽引する中核人材を輩出していきます。
セキュリティにおいては、システム全体設計の経験にセキュリティの専門性をアップスキリングすることで、ビジネス実装力を兼ね備えたマルチスキル型人材を着実に育成します。

リンクファイル
統合レポート2025「人的資本の拡充」 https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/011/teaserItems2/0/link/ar2025_print.pdf#page=52

■ 人材開発 - データ

S03D

▶人材開発マネジメント

人材開発に関する方針 (重点分野)

「人材」は、NRIグループの経営資本の中で最も重要なものであり、全ての付加価値の源泉です。
NRIの人事制度では、「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、多種多様なプロフェッショナルが活き活きと活躍できるための仕組みや環境が構築されています。
特に人材育成においては、①「OJT (On the Job Training) 」、②「研修」、③「自己研鑽」の3つ要素がさまざまな局面で整合をもって活用されており、プロフェッショナル育成の根幹を成していると考えています。
その中でも、業務経験を通じた「OJT」の機会提供こそが最良の育成手段であり、「研修」はOJTで得た知識を整理して理解を深めるための手段、或いは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づけています。

NRIでは、OJTによるキャリア形成の一環として、新入社員の育成を目的に「インストラクター制度」を導入しており、各新入社員に先輩社員がメンターとしてついて指導・支援を行っています。また、必要に応じてチーフインストラクターを配置し、各部室における年間育成プランのとりまとめや、育成状況の確認を担うなど、一貫した人材育成体制を整えています。

これらのOJTを効果的に実現するための仕組みが、「C&A (Challenge & Act) 制度」です。
C&Aは上司との面談を通じて半期ごとに個人別の育成目標を明確に設定し、その目標の達成度合いを確認・評価する制度です。当制度では、目標の達成に向けて上司の指導を受けながら業務に取り組み、定期的な面談で上司と部下のコミュニケーションが図られることから、社員一人ひとりの自主性と個性に応じた成長を支援することができます。

現代社会において、変化に迅速に対応できる人材の育成も重要な経営課題です。
評価・人材育成制度を有効に機能させるべく、社員には「専門性の追求」とともに複数の専門分野を持つ「マルチ・プロフェッショナル化」を促しています。
様々な専門分野で能力を磨くことで視野が広がり、事業環境の変化に柔軟に対応可能な人材が育つと考えているためです。
そして、社員のキャリアやめざすべき専門性の指針となる「キャリアフィールド制度」「社内認定資格制度」は、人材育成を力強く推進するための重要な制度として運用されています。

人材開発 - データ

S03D

人材育成プログラム

人材育成プログラムについては、若手層、中堅層、エキスパート層を定義し、ハードスキル、ソフトスキルとも計画的に育成しています。
新入社員育成では、NRIグループのプロフェッショナルとなるための基礎知識とスキル、さらには大切にしたい価値観（「自立と自律」・「挑戦」・「共創」）の土台を醸成しています。新入社員研修後には、若手・中堅・エキスパートといった成長フェーズごとに多様な研修（ITスキル系、コンサル系、人間力向上系、リーダーシップ開発など）を提供しており、社員自身が自分の知識・経験に基づき自律的に受講できる環境を用意しています。
その中で特に力を入れているのが、①「AI高度人材の計画的な育成」、②「セキュリティ高度人材の早期育成」です。

①AI高度人材の計画的な育成

技術の進化が激しい昨今において、NRIの最大の強みは、最先端の技術力と圧倒的なビジネス実装力との融合にあります。AIが急速に普及する不確実な時代だからこそ、当社はテクノロジーを確かな手段として使いこなすことで、顧客のビジネス変革を強力に牽引しています。
NRIにおける「AI高度人材」とは、単にAIツールを利活用したりシステムを開発したりする要員ではありません。AIを軸に顧客のビジネスモデル変革や社会課題解決を担い、その変革を具体的なAI実装へと落とし込んで確かなシステムとして提供できる人材であり、さらには独自の「AI駆動開発モデル」の構築によって開発・運用プロセスの抜本的な生産革新を牽引するプロフェッショナルです。
中期経営計画（2026-2028）では、「AI高度人材」を3,000名へ拡大することを目標とし、AIによるビジネス変革を牽引する中核人材を計画的に輩出するため、NRIは新たに「認定AIプロフェッショナル制度」を設置しました。また、これまでのベースリテラシー教育に加え、AIに関する基礎から応用、実践と認定人材に近づく育成プログラムを数多く用意しています。

②セキュリティ高度人材の早期育成

生成AIの悪用によるサイバー攻撃の急激な高度化や多頻度化が進む中、企業のセキュリティリスクは深刻さを増しています。NRIは、高リスクなAI時代において、顧客企業が中長期的に安全・安心なビジネスを継続できるよう、強固なセキュリティ環境を提供し、その経営基盤を支えています。
NRIにおける「セキュリティ高度人材」とは、単にサイバー攻撃からシステムを守るだけの技術要員ではありません。企業のセキュリティガバナンスや法務、ITシステム全体のアーキテクチャ最適化などの広範な知識を網羅し、実務的に企業の防衛力を高められるプロフェッショナルを指します。
中期経営計画（2026-2028）の柱として、「セキュリティ高度人材」を2,000名へ拡大することを目標とし、システム全体設計の経験にセキュリティの専門性を融合させることで、競合他社には真似できないビジネス実装力を兼ね備えたマルチ・プロフェッショナル型人材を着実に育成します。そのために、これまでのベースリテラシー教育に加え、セキュリティに関する基礎から応用、実践までの育成プログラムを数多く用意し、さらには、スキルの高さを客観的に担保するため、豊富な実務経験と専門性を要する、高度なセキュリティ関連資格の取得を強く奨励しています。

人材開発 - データ

S03D

自己研鑽

プロフェッショナルとしての自律的な成長は、個人のキャリア形成のみならず、当社が社会価値を創出するための源泉です。そのため多角的な支援を通じて、社員の「学び続ける意志」を尊重しています。
高度な専門性を証明する情報処理技術者やPMP、証券アナリストといった資格については、対策講座の提供や費用補助を完備。さらに公認会計士や中小企業診断士など、業務に資する公的資格の維持・取得費用もバックアップしています。近年は特に、AIやクラウド、データサイエンス、セキュリティなどAX関連の多種多様な資格の費用補助も強化しています。

また、専門知識の習得やビジネススキル向上を目的とした社外研修については、受講費用を会社が負担する制度を設けています。さらに、グローバルな活躍を後押しするため、語学スクールへの通学補助などの語学力向上支援も充実させ、社員一人ひとりの成長を後押しする環境整備に注力しています。
同時に、デジタルラーニングの普及に合わせ、対面での研修提供だけでなく、動画を活用したオンライン学習の仕組みや、動画での事前学習と、実技・実践（ハンズオン）を組み合わせた「ブレンディッド・ラーニング」の提供、さらには、UdemyやCourseraといった世界最大級のオンライン学習プラットフォームを全社導入し、場所や時間に縛られず自律的に自己研鑽ができる環境を提供しています。

NRIでは、目まぐるしく変化する環境に対して、従来の研修プログラム開発では新技術の発展の速度に追いつけなくなる危機感を持っています。こうした環境変化に教育を適合させるため、2025年度には新たな双方向型学習プラットフォーム「N-RING（Nurture RING）」を自社開発し、利用を開始しました。N-RINGは、社内の有識者が高度なナレッジや実践的なインサイトをコンテンツ化して投稿し、互いに学び高め合う「知の循環」の場です 。進化の速いAIやセキュリティ、クラウドといった先端技術分野において、このデジタルプラットフォームは有効に機能しています。こうした最新の成功事例や開発ノウハウの迅速な共有によって、組織全体のスキル底上げと高度専門人材の早期育成を着実に進めています 。

人材開発 - データ

S03D

移行プログラム

NRIでは、多様化する働き方やキャリア観に対応し、社員一人ひとりが自分らしいキャリアを築けるよう、移行支援制度を整備しています。具体的には、転職や起業、新たな分野への挑戦など社外でのキャリアを希望する対象社員に向けて「セカンドキャリア支援制度」を設け、外部企業が提供する再就職支援サービス（各種研修等を含む）を含めた包括的なサポートを提供しています。
さらに、数年後に定年を迎える社員には、定年後の豊かなキャリアを主体的に設計し、具体的な準備へと踏み出すための研修を実施しています。この研修には、自身の価値観に合った生き方や働き方を見出すプログラムや、プロフェッショナルとして輝き続け、やりがいのある仕事を獲得するための戦略・計画策定を支援するプログラムなどが含まれています。

参照文書

統合レポート2025「人的資本の拡充」
https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/011/teaserItems2/0/link/ar2025_print.pdf#page=52

■ 人材開発 - データ

S03D

▶人材開発プログラム

人材開発プログラム 1

NRIでは、社員の活動実態に即して、専門分野とそのレベルを社内外に明確にするために、業界標準のITSSとも整合を取った20のキャリアフィールドを設定しています。
専門性の度合いについては、各々について７つのレベルを規定しています。
この制度は、社員が専門性を追求する際に、自らの専門分野とレベルを把握し、レベルアップを図る見取り図となっており、半期ごとに目標設定と成果確認をするC&A (Challenge and Act) 制度のベースにもなっています。
社員には、複数のキャリアフィールドで目標を設定して、能力開発していくことを奨励しています。
専門分野を複数持つことで視野が広がり、事業環境の変化への柔軟な対応を可能とするだけでなく、組織横断での協業や顧客共創を牽引する人材に育つと考えているためです。

[キャリアフィールド]

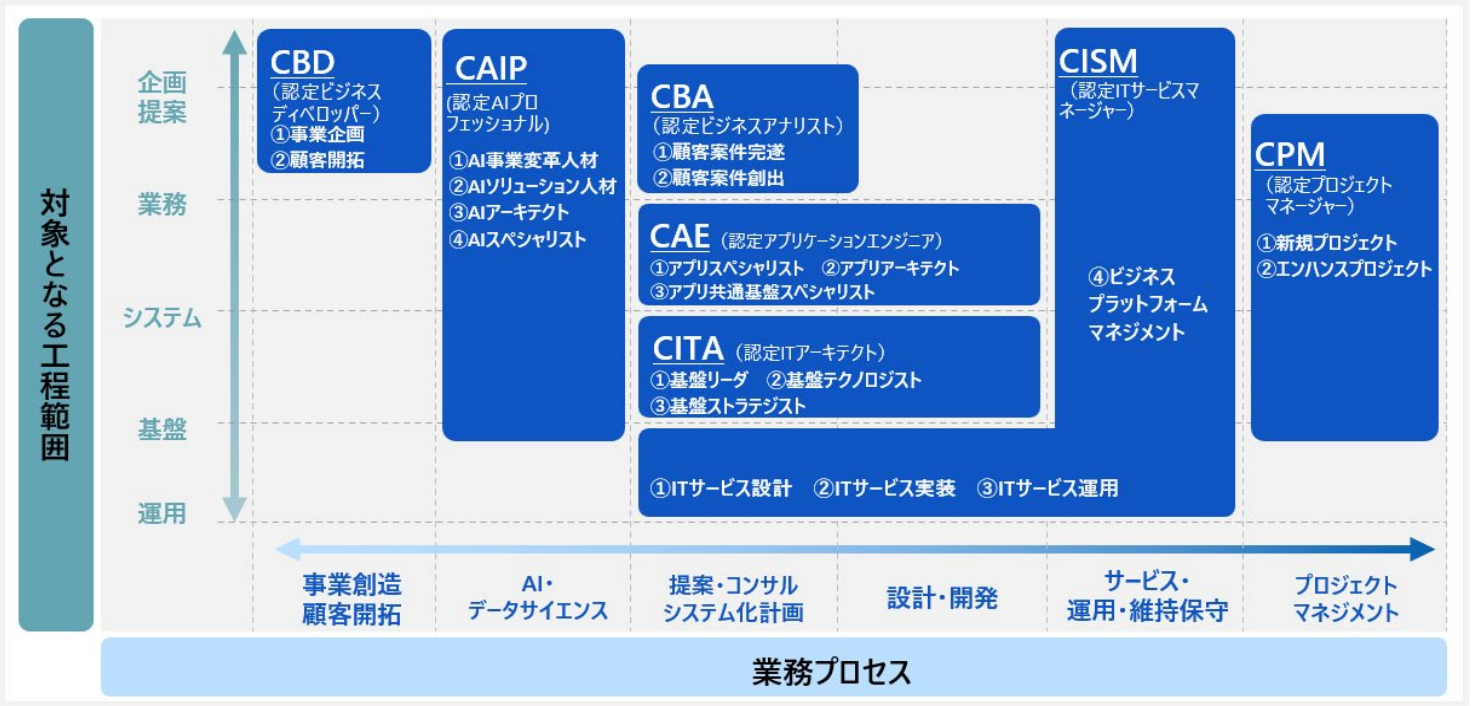
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
キャリアフィールド	戦略コンサルタント	業務コンサルタント	システムコンサルタント	ストラテジスト	営業／アカウントマネージャ	プロジェクトマネージャ（新規）	プロジェクトマネージャ（エンハンス）	アプリケーションアーキテクト	IT基盤アーキテクト	アプリケーションスペシャリスト	アプリ共通基盤スペシャリスト	IT基盤スペシャリスト	ITサービスマネージャ	セキュリティスペシャリスト	研究員	データサイエンティスト	プロジェクト管理スペシャリスト	品質管理スペシャリスト	業務管理スタッフ	経営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

■ 人材開発 - データ

社内認定資格制度

キャリアフィールドを極めた高度な専門性を持つ人材を、社内認定資格者 (NRI認定資格者) として認定することにより、プロフェッショナル人材のロールモデル (目標像) を示すとともに、当該分野におけるNRIの中核的な人材育成を促進しています。7資格20区分が設定されており、複数の認定資格を得ることも可能です。NRIの全社員を対象に、候補者が所属本部長より推薦され、ビジネス実績、能力基準ともにNRIを代表する人物として相応しいか、年 2 回の審査が行われています。また、認定資格者に対して 3 年に一回の更新審査が行われており、社内認定資格制度全体として厳しい基準を維持しています。
NRI認定資格候補者に対しては、適切なジョブアサインによるOJTに加えて、各資格の要件に則したカリキュラムの研修が設定されています。
2026年度より、従来の「認定データサイエンティスト（CDS）」の活躍領域を大幅に拡張した、「認定AIプロフェッショナル（CAIP）」に名称を改め、当社のAI事業を牽引するフロントランナーの育成を加速させていきます。

[社内認定制度]

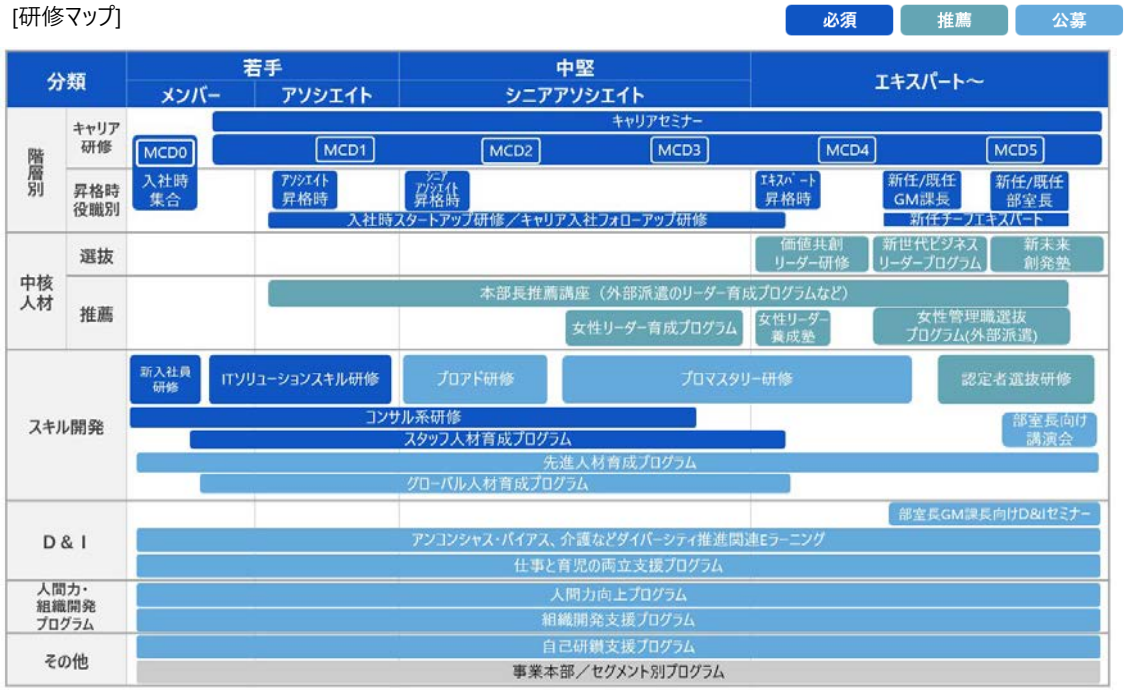


■ 人材開発 - データ

研修プログラム

全社で実施する研修プログラムは、以下の研修マップに記載されている分類に大別されます。
「階層別」プログラムでは、各キャリアステージ毎に必須受講のカリキュラムや、節目節目の年齢層を対象にキャリア自律支援のプログラムを実施しています。また、「中核人材」プログラムでは、選抜型の経営人材育成のほか、推薦型の外部派遣リーダー育成プログラム、女性活躍支援のプログラムなどを継続的に実施し、毎年改善を重ねています。企業間の交流にも力を入れており、異業種のメンバーと共に社会課題の解決・チーム活動を通じて、自己のリーダーシップスタイルをブラッシュアップする「異業種交流リーダーシップ研修」や異なる文化、発想に触れて、視野の拡大や人脈形成を測る「企業間交流研修会」も提供しています。
それ以外の各研修分類別プログラムでは、キャリアフィールドに沿った個々人の能力開発、社内認定をめざ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。
全社で実施する研修プログラムに加えて、各事業本部が独自に研修プログラムを開発・実施しており、各事業本部の事業や業務を網羅するきめ細かい研修育成体系が構築されています。
なおNRIでは、自社開発プログラムに加え、マネジメント層向けには野村マネジメントスクールほかのビジネススクール、若手社員向けには数多くの外部教育機関と連携してITスキル強化研修やスキルレベル評価を行うなど、多様な学習機会を提供しています。

[研修マップ]



人材開発 - データ

S03D

人材開発プログラム 2

階層別プログラム

キャリアステージに合わせてさまざまな研修プログラムを実施しています。
管理職までの昇格時研修については、新たなキャリアステージに立った社員に対し、会社の事業戦略や課題感を踏まえて必要なインプットをタイムリーに行っています。
また、40代半ばをはじめとするベテラン社員がこれまで培ってきた能力を発揮し、新しい分野やスキルにも挑戦しながら業務に取り組むことを支えるために一定期間ごとに自らの考えを整理し、自律的にキャリアを展望し、次の行動へ結びつくよう、キャリアの中で複数回の受講が可能なキャリアデザインプログラム「マイキャリアデザイン (MCD) 」を実施しています。

経営人材育成プログラム

NRIグループの成長戦略や事業創造を担う中核人材を育成するプログラムを実施しています。主に、
①経営幹部候補の育成を目標とするコース
②組織長候補の育成を目標とするコース
③高い視座と全社的視点から事業をマネジメントする能力の育成を目標とするコース
④新事業創造力の育成を目標とするコース
の4つのカリキュラムから構成されています。

①の経営幹部候補の育成では、「経営とは、経営者とは何か」を考えることを目的に、経営に必要な基礎知識・教養を深めます。
事業部長としてではなく、経営者として事業セグメント連携・全社最適による価値最大化、B/S・P/Lバランス、マルチステークホルダ等の経営目線を学び、深めるカリキュラムになっています。
また、役員を含む上級管理職からの選抜者は、外部のビジネススクール (野村マネジメント・スクール等) に参加し、我が国を代表する企業から派遣された受講生と切磋琢磨することを通じて、経営能力の習得に努めています。
中堅向けの選抜研修では、事業実務でのキャリア開発を離れて、高度なマネジメント知識や事業創造プロセスを学ぶとともに、長期経営ビジョン「Vision2030」の成長戦略上重要な「AI時代のリーダシップ」や「顧客共創を牽引できる人材」を意識した異業種交流などのプログラムを提供しています。
参加者は管理職・中堅社員など各層から選抜され、集合研修、個人ワークやワークショップ等のプログラムを経て、NRIの経営・事業に関する課題の発見、解決策の提言と実行をめざしていきます。

①の経営幹部候補の育成、②の組織長候補の育成では、これまでに約224名の部長 (2002年以降実施と2020年開始の2プログラム) 、約189名の課長 (2015年改訂以降) が選抜型育成プログラムを修了し、課長プログラム修了者が部長プログラムに参加するケースも増え、後継者候補のパイプラインが着実に強化されています。
中核人材育成プログラムを経て育成された経営幹部が従業員を牽引して活躍を引き出すことで、長期経営ビジョンの達成に向けて直接的な成果をもたらしています。NRIグループは、5年間で売上高成長率133%を達成しており、長期的かつ継続的な経営人材育成の効果が実証されていると認識しています。

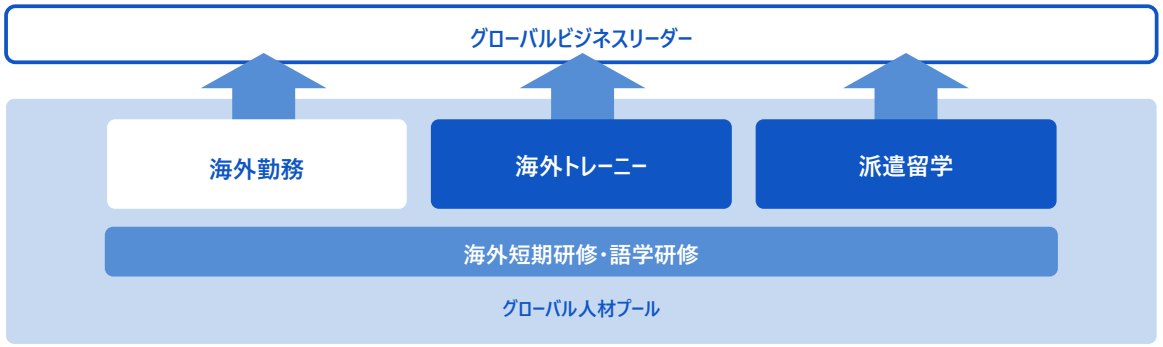
2025年度は、NRIグループ全体で280人 (1.7%) が本プログラムを受講しました。

人材開発 - データ

S03D

グローバル人材育成プログラム

NRIでは、グローバルで大きく活躍できるビジネスリーダーを育成するため、多くの育成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。2020年度からはNRIの海外拠点をマネジメントできる人材を育成するグローバル戦略リーダー (GSL) トレーニー制度を実施しています。
また、「派遣留学」は、幅広い教養と見識およ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取得を通じて、国際基準の企業経営を学ぶ機会を提供しています。
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。
上記に加えて、各参加企業の受講者（グローバル部門担当者）や多様なバックグラウンドを持つ講師陣からの講義や世界各国からの留学生との交流を通し、異なる文化的背景、慣習、考え方に対する認識、理解、尊重を含むグローバルマネジャーに必要なスキル（戦略、マネジメント等）の習得を目指す「グローバル・リーダーシップ・プログラム」も提供しています。



産業構造変化に伴うアップスキリング

世界では生成AI の台頭等に伴う、AI活用の進展により、効率化やイノベーションの促進を目的とした技術革新が幅広い産業で取り入れられ、多くの企業が業務プロセスやビジネスモデルの見直しを迫られているため、産業構造が大きく変化しています。NRIグループが属するコンサルティング・ITソリューション業界においても、これら先進技術を活用したソリューション提供のニーズが日々高まりを見せています。こうした変化に適応し、持続的に価値を創出できる人材を育成することは、当社にとって最優先課題の一つです。
そのため、先述の先進人材育成プログラムでは、AIやセキュリティ、データサイエンスなどの高度な先進スキルを習得する多様な研修プログラムを拡充しています。これにより、従来から高い専門性を持つコンサルタントやシステムエンジニアが、既存スキルを活かしながら、新たなスキルを習得・強化することを可能にし、活躍の幅を更に広げる機会を提供しています。当社ではこのように、産業構造変化を見据え、中期的な事業戦略に沿った人材を育成しています。

派遣社員の能力開発とキャリア支援

NRIは、派遣社員の雇用の安定を図るとともに継続的なスキルアップやキャリア形成を支援するため、教育訓練の機会を提供しています。具体的には、全派遣社員を対象とした個人情報保護方針やサイバーセキュリティ等に関する「情報セキュリティ研修」を実施し、情報セキュリティに関するリテラシー醸成と情報を扱うプロフェッショナルとしてのスキル向上を推進しています。さらに、各部署で必要となるDXやAIといった先端分野における専門スキル研修にも参加機会を設けて、スキル向上を後押ししています。

■ 人材開発 - データ

S03D

▶人材育成への投資

人材育成投資費用

			単位	2021	2022	2023	2024	2025
人材育成能力開発投資総額			百万円	3,983	4,216	4,689	5,058	5,776
		集計対象範囲		a	a	a	a	a
従業員一人あたり人材育成能力開発投資費用			千円	241	242	281	303	342
		集計対象範囲		a	a	a	a	a
総人材育成能力開発時間			時間	363,188	360,542	384,592	427,931	472,568
従業員一人あたり人材育成能力開発日数			日/人	7.7	7.5	7.5	8.1	8.4
従業員一人あたり人材育成能力開発時間			時間/人	58	56	56	61	63
	年代別	30歳未満	時間/人	166	161	148	144	172
		30～50歳	時間/人	26	21	21	21	23
		50歳超	時間/人	13	11	11	11	12
	性別	男性	時間/人	52	50	50	49	52
		女性	時間/人	95	93	83	66	75
		集計対象範囲*		c-	c-	c-	c-	c-

* c- : 国内外に従事するNRI社員

▶業績とキャリア開発に関するレビュー

業績とキャリア開発に関する定期的なレビュー

		単位	2021	2022	2023	2024	2025
レビューを受けている従業員の割合	夏賞与時	%	92.7	96.2	97.9	97.9	98.0
	冬賞与時	%	95.4	96.9	96.8	98.1	95.3
	集計対象範囲*		c	c	c	c	c

*野村総合研究所従業員組合アンケートによる夏、冬賞与時の評価フィードバック面談実施率。2025年度冬賞与よりアンケートの集計時期が早期化したためレビューを受けた従業員が減少

■ 人材開発 - データ

▶多様な評価手法の活用

多様な評価手法の活用

NRIでは、一人ひとりがめざすキャリアを上司と共有し、自ら設定した目標とその達成度を面談で確認する「C&A (Challenge & Act)」制度を設けて、半期に1度各社員の評価を実施しています。
管理職掌向けのMission-C&Aにおいては、組織ミッションを個々の期待役割に落とし込んで目標を策定し、半期の成果やチャレンジ行動によって評価を行います。非管理職掌向けのC&Aにおいては、評価項目は、質的成果、量的成果、業務革新、組織貢献の4項目で構成され、「組織貢献」においては、個人のパフォーマンスがチーム全体の成果にどのように影響したかという観点で評価を行います。
管理職掌においては、360度評価も導入しています。年に1度上司や部下から、「仕事へのマインド」「取り組み姿勢」等について多面的な評価を受けることで、自身の課題の確認や強みをさらに伸ばすことに繋げています。
上記に加え、定期的な1on1や業務のアサイン時の面談など、日々の業務を通じた継続的なフィードバックも実施し、最終的な成果のみに着目するのではなく、そこに至るプロセスや、現在どのような課題が発生しているかを本人と話し合うことで、一人ひとりの成長への支援を行っています。
このように、NRIでは一人ひとりが自身の強み・弱みを認識し、より高いフォーマンスを発揮できるよう、多様な評価手法を活用しています。

■ 人材開発 - データ

S03D

▶人材開発の効果測定

人材開発の効果測定方法

高度な専門性を有する人材の育成に関する投資効果を客観的に判断する指標として、公的専門資格の取得者数を重視しています。

公的専門資格取得者数	単位	2021	2022	2023	2024	2025
情報処理技術者 (ITストラテジスト)	名	399	413	451	457	464
情報処理技術者 (システムアーキテクト)	名	1,009	1,006	1,018	1,003	992
情報処理技術者 (プロジェクトマネージャ)	名	1,015	1,043	1,073	1,085	1,081
情報処理技術者 (ネットワークスペシャリスト)	名	1,044	1,045	1,085	1,095	1,110
情報処理技術者 (データベーススペシャリスト)	名	1,016	1,043	1,101	1,125	1,146
情報処理技術者 (エンベッデッドシステムスペシャリスト)	名	80	85	93	95	90
情報処理技術者 (ITサービスマネージャ)	名	449	449	465	457	450
情報処理技術者 (システム監査技術者)	名	372	373	386	381	378
情報処理安全確保支援士 (試験合格者数)	名	578	729	911	1,070	1,222
Project Management Professional	名	379	405	446	450	482
Certified Business Analysis Professional (CBAP)	名	37	47	61	93	134
ITIL Manager / Expert / Intermediate	名	86	86	101	108	123
証券アナリスト検定会員	名	251	248	246	243	234
公認会計士	名	17	20	20	19	20
中小企業診断士	名	47	47	54	55	53
一級建築士	名	10	11	11	11	9
電気通信主任技術者	名	108	107	106	96	83
NRI認定資格制度取得者数	単位	2021	2022	2023	2024	2025
認定ビジネスディベロッパー	名	29	29	36	41	42
認定ビジネスアナリスト	名	39	35	42	47	45
認定データサイエンティスト	名	24	26	24	23	29
認定アプリケーションエンジニア	名	33	36	39	43	45
認定ITアーキテクト	名	77	83	88	93	99
認定ITサービスマネージャー	名	45	54	56	63	61
認定プロジェクトマネージャー	名	130	143	148	158	155
集計対象範囲		c	c	c	c	c

(注) 全て年度末値

内部人材により満たされた空きポジションの割合

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
	%	94.2	89.1	93.4	95.6	94.1
集計対象範囲		c	c	c	c	c

(注) 部署間の異動による人員補充数とキャリア採用数の合計のうち、部署間異動によって満たされたポジションの割合

■ 人材開発 - データ

S03D

▶ESGに関する社内教育

ESGに関する社内教育

NRIグループでは、2017年度よりNRIおよび国内グループ会社の従業員を対象に、サステナビリティやESGに関するeラーニング研修を実施し、ESGやサステナビリティに関する理解促進に努めています。

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
「ESG基礎知識」確認テスト履修率	%	98.1	98.0	97.9	96.9	99.8
集計対象範囲		b-	b-	b-	b-	b-

人的資本のROI関連数値

	単位	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	百万円	611,634	692,165	736,556	764,813	814,708
営業費用	百万円	509,099	583,916	617,902	633,588	660,198
従業員関連費用*	百万円	201,857	242,812	251,894	250,951	259,690
連結従業員数	名	16,512	17,394	16,708	16,679	16,894
集計対象範囲		a	a	a	a	a

* 従業員関連費用には、給与、福利厚生費、教育研修費、採用費用を含んでいます

ビジネスと人権 - マネジメントアプローチ

S04M

重要課題とNRIのアプローチ

NRIグループは、「NRIグループ人権方針」で宣言しているとおり、「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」および「ビジネスと人権に関する指導原則」などの人権と労働に関する国際規範を支持・尊重しています。とりわけ、労働基本権を尊重すること、ならびに、強制労働、児童労働、差別、およびハラスメントを禁止することについては、「NRIグループ人権方針」にて明確に示しています。
また、AIの開発や利活用に関わる企業として、AIによる負の影響を低減させながらAIの開発や利活用を進めることを意図して、「NRIグループAI基本方針」を策定しています。

NRIグループでは、「NRIグループ調達方針」にて、ビジネスパートナーの皆さまとともに持続的な社会の構築に貢献していくことを示しています。当該方針においては「サステナブル調達の実践」として、法令や社会規範を遵守するのみでなく、環境・社会 (人権を含む) 等へ配慮した調達活動を行うことを宣言しています。
サステナブル調達についてのより詳細な情報は「サプライチェーン・マネジメント マネジメントアプローチ」の章も併せて参照ください。

また、NRIは、「国連グローバル・コンパクト」が掲げる、「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野・10原則に賛同し、2017年5月に参加を表明し、署名しています。

参照先
P.95「サプライチェーン・マネジメント マネジメントアプローチ」

重点活動・中長期目標

NRIは長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030 (V2030)」に組み込んだマテリアリティの中に、人権を含む「社会的責任の遂行」を位置づけています。

ビジネスと人権 - マネジメントアプローチ

S04M

進捗・成果・課題

・2018年度～：サステナビリティ推進委員会において、人権デューデリジェンスの取り組みを開始しています。
・2019年度：人権デューデリジェンスを進め、現時点での当社グループの人権リスクの特定を行いました。
・2020年度：新型コロナウイルス感染症流行下における、NRIグループ各社の人権に関するリスクや対応状況を明らかにするため、人権リスクアセスメントを実施しました。
・2021年度：NRI国内グループ会社における潜在・顕在リスクを把握するため、各社に人権関連課題・リスクの状況を調査しました。
・2022年度：前年度からの継続的な取り組みとして、NRI国内グループ会社における潜在・顕在リスクを把握するため、各社に人権関連課題・リスクの状況を調査しました。これらの取り組みに加えて、NRI各事業本部に対しても同様の人権関連課題・リスク調査を実施しています。
・2023年度～2024年度上期：人権リスク調査の対象範囲をNRIグループ全体 (NRI単体、国内グループ会社、海外グループ会社) に広げ、SAQ(Self-Assessment Questionnaire)による実態把握とインタビュー調査を行いました。
・2024年度下期～2025年度上期：NRIグループ全体に対し、SAQ(Self-Assessment Questionnaire)による実態把握とインタビュー調査を行いました。
・2025年度下期～2026年度上期：前年度に引き続きNRIグループ全体に対し、SAQ(Self-Assessment Questionnaire)による実態把握とインタビュー調査を行いました。

リンクファイル
NRIグループ人権方針
https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken
NRIグループ調達方針
https://www.nri.com/jp/company/partner
NRIグループAI基本方針
https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#ai_policy
人権報告書
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/sustainability/library/back_number/human_rights_report.pdf

■ ビジネスと人権 - データ

S04D

▶ビジネスと人権に関するマネジメント

人権に関するガバナンス体制

人権に関する責任機関・委員会とその役割

統合リスク管理会議
・最高責任者：執行役員 山口 隆夫
・社長の指示に基づき、システム障害、情報セキュリティ、事業継続、新たな法令・規制に関するリスク等の当社グループのリスク管理に関する重要事項を審議します。なお、上記のリスクには人権・AIなどのリスクも含みます。

コンプライアンス会議
・最高責任者：執行役員 山口 隆夫
・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します。

サステナビリティ会議
・最高責任者：代表取締役 専務執行役員　山﨑 政明
・取締役会の監督のもと、サステナビリティ経営推進担当取締役を委員長とするサステナビリティ会議を設置しています。社長の指示に基づき、サステナビリティに関する重要事項を審議します。

サステナビリティ推進委員会
・最高責任者：執行役員 斉藤 英紀
・サステナビリティ推進委員会は、サステナビリティ会議の下部組織と位置づけられ、ESGの観点で基盤となる活動を推進する役割を担っています。サステナビリティ推進委員会の下、シナリオ分析をはじめとしたESG情報開示や、サプライチェーン全体での脱炭素化、人権関連調査等といった各種サステナビリティ施策に取り組み、サステナビリティ経営を支える活動を推進しています。

人権啓発推進委員会
・最高責任者：執行役員 田原 亜希子
・人権啓発推進委員会は、NRI社長によりNRIグループ横断で人権啓発を推進するために設置された会議体です。
本委員会は、「委員」であるNRIの本部長およびNRIグループ各社の社長 (代表者) と、「推進委員」であるNRIグループ各社の全ての部室長で構成されています。年に一度、委員が推挙した「推進委員代表」が会議に参加し、人権啓発推進委員会で取り上げた内容や、人権に関する取り組み内容については、「推進委員代表」を通じて各本部・各グループ会社に周知しています。

人権に関する取締役会の関与（報告、審議、取締役評価・報酬への反映等）

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

ビジネスと人権 - データ

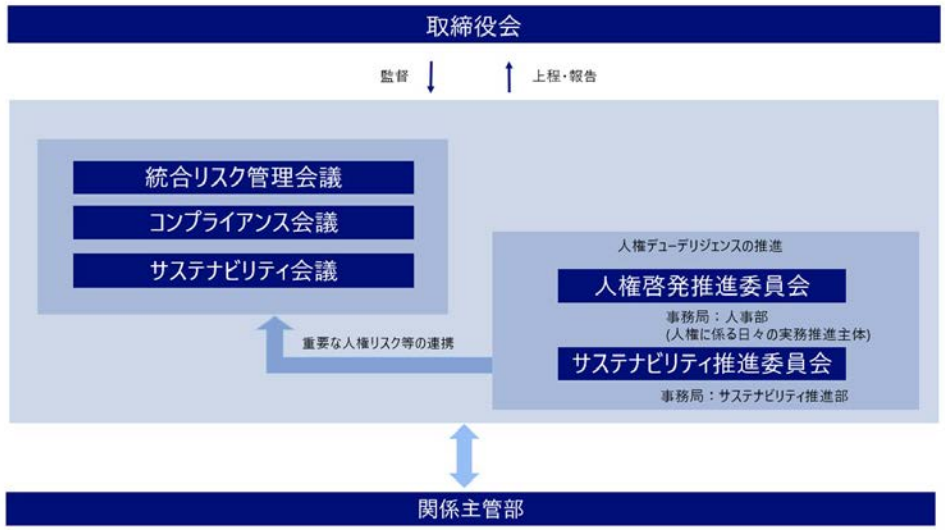
S04D

人権に関する取り組み推進体制

NRIの人権に関する取り組みは、NRI社長の指示に基づき重要事項を審議する、以下の各会議体で審議されるほか、関連する会議体と各主管部が連携し、推進しています。
・NRIグループのリスク管理に関する重要事項については、「統合リスク管理会議」
・倫理・コンプライアンス経営の推進に係る重要事項については「コンプライアンス会議」
・サステナビリティに関する重要事項については「サステナビリティ会議」

人権デューデリジェンスのプロセスは、「サステナビリティ推進委員会」(「サステナビリティ会議」の下部委員会) と、「人権啓発推進委員会」が連携し、人権方針の策定・周知、人権に対する影響評価、是正措置の検討・実行、モニタリング、情報開示といった一連のプロセスを連携し推進しています。
人権に関する日々の実務の推進は、主に人事部が担い、関連する苦情処理メカニズムへの通報に関する対応や、人事施策の改善・モニタリング等を行っています。なお、苦情処理メカニズムへの通報への対応は、関係各部が連携して行っています。

NRIグループの人権リスクに関するガバナンス体制



■ ビジネスと人権 - データ

S04D

▶人権尊重への取り組み

人権関連の取り組み概要

NRIグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で定められた手順に従って、人権デューデリジェンスの仕組みを構築しています。
人権デューデリジェンスは、「方針・コミットメント」、「人権影響評価・テーマ特定」、「人権尊重に向けた取り組み」、「モニタリング・情報公開」のプロセスで進めています。



- NRIグループ人権方針等、各種方針の策定
- 人権リスクアセスメント
  (重要な人権テーマの特定等)
- 人権インパクトアセスメント
  (SAQ、インタビューを通した実態調査)
- AI活用に向けたリスク対応の取り組み
- 適正な労働環境に関する取り組み
- 統合レポート等における情報公開

▶ビジネスと人権に関する方針

人権方針の策定

NRIグループは、「NRIグループ人権方針」を定め、「国際人権章典」、「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関の宣言」、「国連グローバル・コンパクトの10原則」等の人権国際規範を支持し、豪州現代奴隷法についての声明も開示しています。
また、AIの開発や利活用に関わる企業として、AIによる負の影響を低減させながらAIの開発や利活用を進めることを意図して、「NRIグループAI基本方針」を策定しています。
なお、サステナブル調達の推進のため、ビジネスパートナーにおける法令や社会規範の遵守のみでなく、国際基準等を踏まえ、環境、労働・人権等の論点を含んだ「NRIグループビジネスパートナー行動規範」を策定しています。主要なビジネスパートナーからは、当行動規範への同意書の取得を実施しています。
NRIグループは引き続き、労働時間と賃金に関する法令を遵守します。

ビジネスと人権 - データ

S04D

方針の適用範囲	
NRIグループ人権方針	NRIグループ役職員、NRIグループと取引関係にあるステークホルダー (ビジネスパートナー、NRIグループが出資または協業する第三者等)
NRIグループ調達方針	NRIグループ役職員
NRIグループビジネスパートナー行動規範	NRIグループのビジネスパートナー(業務委託先、派遣会社、購買先等)
NRIグループAI基本方針	NRIグループ役職員

海外法令への対応	
"Modern Slavery Statement" Financial Year ending 31 March 2023	NRI Australia Holdings (NRI Australia, Planit Test Management Solutions, Australian Investment Exchangeを含む) の役職員および、ビジネスパートナー(業務委託先、派遣会社、購買先等)
Modern Day Slavery Statement	NRI Australia Limited ("NRI ANZ") の役職員および、ビジネスパートナー(業務委託先、派遣会社、購買先等)
Modern Slavery	Planit Test Management Solutionsの役職員および、ビジネスパートナー(業務委託先、派遣会社、購買先等)

参照文書

NRIグループ人権方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/social/policies#jinken
NRIグループ調達方針 https://www.nri.com/jp/company/partner
NRIグループビジネスパートナー行動規範 https://www.nri.com/jp/company/partner_code
NRIグループAI基本方針 https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#ai_policy
"Modern Slavery Statement" Financial Year ending 31 March 2023 (NRI Australia Holdings, Australia) https://modernslaveryregister.gov.au/statements/14848/
Modern Day Slavery Statement (NRI Australia Limited, Australia) https://nri-anz.com/modern-day-slavery-statement/
Modern Slavery (Planit Test Management Solutions, Australia) https://www.planit.com/us/modern-slavery

■ ビジネスと人権 - データ

S04D

▶人権デューデリジェンス

人権デューデリジェンス｜人権影響評価

NRIグループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で定められた手順に従って、人権デューデリジェンスの仕組みを構築しており、毎年、バリューチェーン上のリスク影響評価を実施しています。
また、既存事業に加え、M&A時のデューデリジェンスやPMI(Post Merger Integration)の際に、人権リスクを考慮してリスクの評価・対策を検討します。

人権デューデリジェンス｜人権影響評価（2019年度～2022年度上期）

2019年度
・世界的に認められた人権リスク評価手法を提供しているVerisk Maplecroft社*1 および経済人コー円卓会議日本委員会*2 の協力を得て、人権リスクアセスメントを実施し、現時点での当社グループの人権リスクの特定を行いました。
・潜在的なリスク評価結果を受け、NRIおよびそのグループ会社、ビジネスパートナーを対象とした実態把握を開始しました。
・NRIグループの企業理念やビジョン、潜在的な人権リスク評価の結果、グループ会社やビジネスパートナー等の対話を踏まえ、NRIグループが重点的に取り組む2019年度人権テーマは「Decent Work」「Privacy and Data Security」「Diversity」と特定しました。

2020年度
・新型コロナウイルス感染症流行下における、NRIグループ各社の人権に関するリスクや対応状況を明らかにするため、人権リスクアセスメントを実施しました。
・2020年度に実施したアセスメントにおいて、重大なリスクは発見されませんでしたが、下記の事項において関連部署と改善を行いました。
　-単発で仕事を請け負う方も含む全ての従業員への、コロナ禍における労働安全衛生方針についての教育
　-従業員へのマスクや個人防護具等の廃棄方法に関する周知徹底
　-新型コロナウイルス罹患者への差別や偏見への配慮

2021年度
・NRI国内グループ会社における潜在・顕在リスクを把握するため、各社に人権関連課題・リスクの状況を調査しました。
・2021年度の人権アセスメントにおいて、従業員の労働時間や健康、ハラスメント (パワハラ・セクハラ) に関するリスクが顕在化していたものの、その他のリスクについては、潜在リスクに留まっていることが分かりました。

2022年度
・前年度からの継続的な取り組みとして、NRI国内グループ会社における潜在・顕在リスクを把握するため、各社に人権関連課題・リスクの状況を調査しました。これらの取り組みに加えて、NRI各事業本部に対しても同様の人権関連課題・リスク調査を実施しています。
・2022年度の人権アセスメントにおいては、2021年度と同様の傾向がみられ、従業員の労働時間や健康、ハラスメント (パワハラ・セクハラ) に関するリスクが顕在化していたものの、その他のリスクについては、潜在リスクに留まっていることが分かりました。

ビジネスと人権 - データ

S04D

人権デューデリジェンス｜人権影響評価（2023年度～2024年度上期)

1. 人権リスクアセスメント (重要な人権テーマの特定等)

NRIは、2019年度に引き続き、世界的に認められた人権リスク評価手法を提供しているVerisk Maplecroft社*1 および外部有識者の協力を得て、人権リスクアセスメントを実施し、NRIグループの事業活動が人権に及ぼす潜在的な人権リスクの特定を行いました。なお、業界別のリスク分析に当たっては、世界最大のESGテクノロジー会社RepRisk社*2 のデータベースを活用しました。

人権リスク特定までのStep

Step1. 調査対象国の選定およびインダストリーの選定

・調査対象国：計19か国

NRIグループ自社拠点 (国内・海外) 、NRIグループサプライヤーのうち調達金額の多い拠点が所在する国・地域

・調査対象インダストリー：NRIグループの主要事業であるITサービス事業が属する「ソフトウェアおよびコンピューターサービス」と、コンサルティング事業の属する「支援サービス」 RepRiskのICB分類に基づく

Step2. Verisk maplecroft, RepRiskのデータベースを活用し、国別の人権リスクと、インダストリーごとの人権発生リスクを分析

Step3. Step2.に基づき、NRIグループにおける人権課題を特定

Verisk Maplecroftのリスク分類と、分析対象インダストリーとの関連性に基づいて選定された16の人権リスク指標に関し、人権リスクを10段階のスコアで評価した上で、4つのリスクレベル (顕著なリスク、高リスク、中リスク、低リスク) に分類

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

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

＜人権リスクアセスメント実施範囲＞

対象インダストリー	ソフトウェアおよびコンピューターサービス：ITサービス事業(金融ITソリューション、産業ITソリューション、IT基盤サービス) 支援サービス：コンサルティング事業
対象国・地域	中国、香港、ミクロネシア、台湾、シンガポール、フィリピン、韓国、インド、インドネシア、タイ、日本、アメリカ、カナダ、オーストラリア、 ニュージーランド、イギリス、アイルランド、デンマーク、ルクセンブルク
人権リスク指標	人身売買、児童労働、先住民族の権利、強制労働、移民労働者、意見および表現の自由、結社の自由と団体交渉、労働安全衛生、適正賃金(同一報酬も含む)、 適正な労働時間、職場における差別、救済へのアクセス、マイノリティの権利、性的マイノリティ、女性と少女の権利、プライバシー権、テクノロジーとAI

<特定された人権リスク> ※NRIの事業展開地域、事業特性を踏まえ、客観データをもとに特定

■テクノロジーとAI：AIなど新しい技術の普及に伴い、人々の名誉毀損・プライバシー侵害や差別等の人権問題が生じるリスク

■プライバシー権：個人情報の不当な取得・保管・開示・提供や、個人プライバシー(通信や私生活を含む)への不当な干渉を行う等のリスク

・1つの地域で「顕著なリスク」、1つの地域で「高リスク」と特定された(対象となる主なステークホルダーグループ：従業員、パートナー企業従業員)

■適正な労働環境 (「適切な労働時間」から拡張)：法律で定められた上限時間を超えて、臨時的な特別の事情なしに、労働させること等のリスク

・3つの地域で「高リスク」、2つの地域で「中リスク」と特定された (対象となる主なステークホルダーグループ：従業員、パートナー企業従業員)

■ ビジネスと人権 - データ

2. 人権インパクトアセスメント (SAQ、インタビューを通した実態調査)

NRIは、潜在的なリスク評価結果を受け、2019年度から、NRIおよびそのグループ会社、ビジネスパートナー (業務委託先、派遣会社、購買先等) を対象とした実態把握を開始しました。

※サプライチェーンにおける人権対応については、「サプライチェーン・マネジメント マネジメントアプローチ」項を参照

実態把握に向けては、有識者によるアドバイスを受け、調査内容や方法を策定しているほか、各国・地域の法令や内外環境の理解を進め、調査内容や方法を見直しました。

2023年度～2024年度上期は、NRIおよびグループ企業向けにSAQ (Self-Assessment Questionnaire)を配布し、NRIおよびグループ企業におけるリスク状況の把握を行いました。

これらの調査結果や、2019年度に実施された調査からの状況変化をもとに、人権テーマの見直しを行いました。

＜実態把握内容＞

- 各国・地域の状況：各国・地域で適用される法令、各国・地域における人権課題やトピックス、等
- 人権に関する実態把握：人権に関する調査実施の状況、人権に関する違反事例の実態把握、等
- 是正措置：是正措置の仕組み・運用状況、再発防止策、等
- コミュニケーション：ステークホルダーとの人権に関する対話状況、等
- リスク緩和の取り組み：人権に関する教育、リスク低減の取り組み状況、等
- 救済へのアクセス：苦情処理メカニズムの運用状況、通報への対応状況、等
- ビジネスにおける人権：顧客からの要請、委託先との関係性、サプライチェーンにおける人権侵害の可能性、等
- その他：ビジネスと人権に関する課題意識、当社への意見、等

＜調査実施範囲＞

対象	NRIおよびグループ企業40社
※対象範囲	グループ全体の100%　※Verisk Maplecroftを使用したデスクトップリサーチ対象地域も含む
アセスメント内容	・適正賃金 (同一報酬も含む) ・労働環境 ・職場でのハラスメント ・強制労働 ・結社の自由 ・移民・先住民族の権利 ・児童労働 ・プライバシーの権利 ・消費者の安全と知る権利 ・差別 ・表現の自由 ・テクノロジー・AIに関する人権問題、など

ビジネスと人権 - データ

S04D

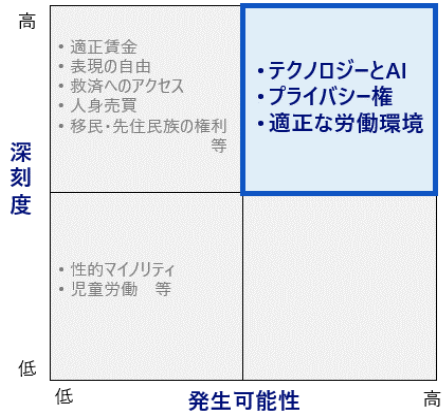
2023年度に実施した、SAQ調査においては、2022年度以前の調査結果と同様の傾向がみられ、従業員の労働時間や健康、ハラスメント (パワハラ・セクハラ) に関するリスクが顕在化していたものの、その他のリスクについては潜在リスクに留まっていることがわかりました。なお、新たな潜在リスクとして、テクノロジーとAIに関するリスクが挙がりました。
また、「1. 人権リスクアセスメント」と、SAQの回答結果をもとに、国内外グループ会社や事業部門に、インタビュー調査を行いました。
(実施実績　NRIグループ全体：6社)
その結果、SAQの回答結果と同様のリスク傾向があることが確認されました。特に、海外グループ会社においては、各国法令で企業に求められる人権対応レベルが異なるため、引き続き情報収集・コミュニケーションに努めました。

＜人権テーマ特定＞

2023年度～2024年度上期の人権デューデリジェンスの結果を踏まえ、NRIグループが重点的に取り組む人権テーマを、新たに「テクノロジーとAI」「プライバシー権」「適正な労働環境」と設定しました。
また、実査インタビューなどで認められた顕在化したリスクについても、是正できるよう取り組んでいきます。

・テクノロジーとAI、プライバシー権：人権を含むAIリスク低減のための取り組み体制構築
　　安全なAI利活用のためのルール策定
・適正な労働環境：従業員の労働時間や健康、ハラスメント対応への重点的な取り組み

NRIグループの人権テーマ



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

参照先
P.95「サプライチェーン・マネジメント マネジメントアプローチ」

ビジネスと人権 - データ

人権デューデリジェンス｜人権影響評価（2024年度下期～2025年度上期）

1. 人権リスクアセスメント (重要な人権テーマの特定等)

NRIは2024年度に引き続き、世界的に認められた人権リスク評価手法を提供しているVerisk Maplecroft社*1の協力を得て、人権リスクアセスメントを実施し、地域別リスクの経年変化を確認しました。

人権リスク特定までのStep

Step1. 調査対象国の選定
調査対象国：計19か国
NRIグループ自社拠点 (国内・海外)
NRIグループサプライヤーのうち調達金額の多い拠点が所在する国・地域

Step2. Verisk maplecroft, RepRiskのデータベースを活用し、国別の人権リスクを分析

Step3. Step2.に基づき、NRIグループにおける人権課題を特定
Verisk Maplecroftのリスク分類に基づいて選定された16の人権リスク指標に関し、地域別人権リスクを10段階のスコアで評価した上で、4つのリスクレベル (顕著なリスク、高リスク、中リスク、低リスク) に分類

Step4. Step3.と前年度の地域別リスク分析結果を比較し、地域ごとの人権リスク経年変化を把握

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

＜人権リスクアセスメント実施範囲＞

対象国・地域	中国、香港、ミクロネシア、台湾、シンガポール、フィリピン、韓国、インド、インドネシア、タイ 日本、アメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、イギリス、アイルランド デンマーク、ルクセンブルク
人権リスク指標	人身売買、児童労働、先住民族の権利、強制労働、移民労働者、意見および表現の自由、結社の自由と団体交渉、労働安全衛生、適正賃金(同一報酬も含む)、適正な労働時間、職場における差別、救済へのアクセス、マイノリティの権利、性的マイノリティ、女性と少女の権利、プライバシー権

<経年変化に対する考察>

昨年度の地域別人権リスク分析と比較して、各地域・リスク項目ともに大きな変化はみられませんでした。
人権やプライバシー関連の法令強化に伴い、より強い人権対応が求められる地域については、引き続き動向を注視し、必要な施策を推進していきます。

■ ビジネスと人権 - データ

2. 人権インパクトアセスメント (SAQ、インタビューを通した実態調査)

NRIは、潜在的なリスク評価結果を受け、2019年度から、NRIおよびそのグループ会社、ビジネスパートナー (業務委託先、派遣会社、購買先等) を対象とした実態把握を開始しています。
　※サプライチェーンにおける人権対応については、「サプライチェーン・マネジメント マネジメントアプローチ」項を参照
実態把握に向けては、有識者によるアドバイスを受け、調査内容や方法を策定しているほか、各国・地域の法令や内外環境の理解を進め、調査内容や方法を見直しています。
2024年度下期～2025年度上期は、昨年度の方法を踏襲し、NRIおよびグループ企業向けにSAQ (Self-Assessment Questionnaire)を配布し、NRIおよびグループ企業におけるリスク状況の把握を行いました。

＜実態把握内容＞

- 各国・地域の状況：各国・地域で適用される法令、各国・地域における人権課題やトピックス、等
- 人権に関する実態把握：人権に関する調査実施の状況、人権に関する違反事例の実態把握、等
- 是正措置：是正措置の仕組み・運用状況、再発防止策、等
- コミュニケーション：ステークホルダーとの人権に関する対話状況、等
- リスク緩和の取り組み：人権に関する教育、リスク低減の取り組み状況、等
- 救済へのアクセス：苦情処理メカニズムの運用状況、通報への対応状況、等
- ビジネスにおける人権：顧客からの要請、委託先との関係性、サプライチェーンにおける人権侵害の可能性、等
- その他：ビジネスと人権に関する課題意識、当社への意見、等

＜調査実施範囲＞

対象	NRIおよびグループ企業40社	
※対象範囲	グループ全体の100%　※Verisk Maplecroftを使用したデスクトップリサーチ対象地域も含む	
アセスメント内容	・適正賃金 (同一報酬も含む)	・児童労働
	・労働環境	・消費者の安全と知る権利
	・職場でのハラスメント	・差別
	・強制労働	・表現の自由
	・結社の自由	・テクノロジー・AIに関する人権問題
	・移民・先住民族の権利	など

2024年度に実施したSAQ調査においては、2023年度以前の調査結果と同様の傾向がみられ、従業員の労働時間や健康、ハラスメント (パワハラ・セクハラ) に関するリスクは引き続き顕在化していたものの、各リスクについて適切な対応がとられ、改善傾向にあることがわかりました。その他のリスクは潜在リスクにとどまっており、昨年度人権テーマとして特定した「テクノロジーとAIに関するリスク」についても、潜在リスクとして認識されていました。

「1. 人権リスクアセスメント」と、SAQの回答結果や、当社の人権状況等を踏まえ、国内外グループ会社や事業部門に、インタビュー調査や人権テーマを含む対話を毎年行っています。今年度の実施実績は以下の通りです。
(実施実績　NRIグループ全体：17社)
その結果、前回（2023年度-2024年度上期）の調査結果と、今回（2024年度下期-2025年度上期）のSAQの回答結果から全体的なリスクは改善傾向にあり、各拠点で適切な対応が取られていることが確認できました。

ビジネスと人権 - データ

人権デューデリジェンス｜人権リスクアセスメント（2025年度下期～2026年度上期)

1. 人権リスクアセスメント (重要な人権テーマの特定等)

NRIは2025年度に引き続き、世界的に認められた人権リスク評価手法を提供しているVerisk Maplecroft社の協力を得て、人権リスクアセスメントを実施し、地域別リスクの経年変化を確認しました。
加えて、Verisk Maplecroft社が提供している人権リスクの内容を再確認し、NRIとして把握すべき潜在的な人権リスクの有無を確認しました。

人権リスク特定までのStep

Step1. 調査対象国の選定
調査対象国：計22か国
NRIグループ自社拠点 (国内・海外)
NRIグループサプライヤーのうち調達金額の多い拠点が所在する国・地域

Step2. Verisk maplecroftのデータベースを活用し、国別の人権リスクを分析

Step3. Step2.に基づき、NRIグループにおける人権課題を特定
Verisk Maplecroftのリスク分類に基づいて選定された16の人権リスク指標に関し、地域別人権リスクを10段階のスコアで評価した上で、4つのリスクレベル
(顕著なリスク、高リスク、中リスク、低リスク) に分類

Step4. Step3.と前年度の地域別リスク分析結果を比較し、地域ごとの人権リスク経年変化を把握

＜人権リスクアセスメント実施範囲＞

対象国・地域	アイルランド、アメリカ合衆国、イギリス、インド、インドネシア、オーストラリア、カナダ、シンガポール、タイ、台湾、中国、デンマーク、ドイツ、ニュージーランド、日本、フィリピン、ベトナム、香港、ポーランド、ミクロネシア連邦、ルクセンブルク、韓国
人権リスク指標	人身売買、児童労働、先住民族の権利、強制労働、移民労働者、意見および表現の自由、結社の自由と団体交渉、労働安全衛生、適正賃金(同一報酬も含む)、適正な労働時間、職場における差別、救済へのアクセス、マイノリティの権利、性的マイノリティ、女性と少女の権利、プライバシー権

<経年変化に対する考察>

昨年度の地域別人権リスク分析と比較して、主に日本やアジア諸外国の人権リスクは改善傾向にありました。
人権やプライバシー関連の法令強化に伴い、より強い人権対応が求められる地域については、引き続き動向を注視し、必要な施策を推進していきます。

■ ビジネスと人権 - データ

2. 人権インパクトアセスメント (SAQ、インタビューを通した実態調査)

NRIは、潜在的なリスク評価結果を受け、2019年度から、NRIおよびそのグループ会社、ビジネスパートナー (業務委託先、派遣会社、購買先等) を対象とした実態把握を開始しています。
　※サプライチェーンにおける人権対応については、「サプライチェーン・マネジメント マネジメントアプローチ」項を参照
実態把握に向けては、有識者によるアドバイスを受け、調査内容や方法を策定しているほか、各国・地域の法令や内外環境の理解を進め、調査内容や方法を見直しています。
2025年度下期～2026年度上期は、昨年度の方法を踏襲し、NRIおよびグループ企業向けにSAQ (Self-Assessment Questionnaire)を配布し、NRIおよびグループ企業におけるリスク状況の把握を行いました。

＜実態把握内容＞

- 各国・地域の状況：各国・地域で適用される法令、各国・地域における人権課題やトピックス、等
- 人権に関する実態把握：人権に関する調査実施の状況、人権に関する違反事例の実態把握、等
- 是正措置：是正措置の仕組み・運用状況、再発防止策、等
- コミュニケーション：ステークホルダーとの人権に関する対話状況、等
- リスク緩和の取り組み：人権に関する教育、リスク低減の取り組み状況、等
- 救済へのアクセス：苦情処理メカニズムの運用状況、通報への対応状況、等
- ビジネスにおける人権：顧客からの要請、委託先との関係性、サプライチェーンにおける人権侵害の可能性、等
- その他：ビジネスと人権に関する課題意識、当社への意見、等

＜調査実施範囲＞

対象	NRIおよびグループ企業40社	
※対象範囲	グループ全体の100%　※Verisk Maplecroftを使用したデスクトップリサーチ対象地域も含	
アセスメント内容	・適正賃金 (同一報酬も含む)	・児童労働
	・労働環境	・消費者の安全と知る権利
	・職場でのハラスメント	・差別
	・強制労働	・表現の自由
	・結社の自由	・テクノロジー・AIに関する人権問題
	・移民・先住民族の権利	など

ビジネスと人権 - データ

S04D

2025年度に実施したSAQ調査においては、2024年度以前の調査結果と比べ、従業員の健康状態の悪化について、一部顕在化の傾向が高まっていることがわかりました。加えて、これまでの調査結果と同様に、従業員の労働時間や健康、ハラスメント (パワハラ・セクハラ等) に関するリスクは引き続き顕在化しています。他方、確認された各リスクについては、適切に救済・是正措置が講じられ、改善傾向にあることがわかりました。
その他に、「テクノロジーとAIに関するリスク」や「プライバシーの権利に関するリスク」は引き続き、潜在リスクとして認識されています。

「1. 人権リスクアセスメント」と、SAQの回答結果や、当社の人権状況等を踏まえ、国内外グループ会社や事業部門に、インタビュー調査や人権テーマを含む対話を毎年行っています。今年度の実施実績は以下の通りです。今年度、実査インタビューの対象地域を拡大した結果、2023年度から2026年上期で、海外拠点全てに対してインタビューを実施することができました。
(実施実績　NRIグループ全体：17社)
その結果、前回（2024年度-2025年度上期）の調査結果と、今回（2025年度下期-2026年度上期）のSAQの回答結果から全体的なリスクは改善傾向にあり、各拠点で適切な対応が取られていることが確認できました。

参照先
P.95「サプライチェーン・マネジメント マネジメントアプローチ」

■ ビジネスと人権 - データ

S04D

▶人権リスクに対する是正措置

人権リスクに対する是正措置 (1)

人権リスクアセスメント、インパクトアセスメントによって特定されたテーマのうち、「テクノロジーとAI」に関する是正措置として、「AI活用に向けたリスク対応の取り組み」を進めています。
人々の生活や社会活動にさまざまな恩恵をもたらす一方で、悪影響を及ぼす懸念もあるAI関連技術の扱いについて、NRIグループはAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場としての責務を認識し、事業活動の中で適切にAIを導入・活用していくことが重要と考えています。
そこでNRIは、新たなリスクに対応しながらAIに関わる研究・開発・利活用等を進めるため、下記の通り、AIに関わる基本方針を策定しました。また、本方針の取り組みの実効性を一層高めるため、AIガバナンスのプロセスを構築、運用し、公正かつ健全なAIの利活用に努めています。

NRIグループAI基本方針
従来のAIが持つリスクに加え、生成AIの登場で新たに拡がるリスクに対応すべく、1.ステークホルダーとの対話・共創の推進、2.公平性と人権の尊重、3.透明性と説明可能性の確保、4.情報セキュリティ・安全性の担保、5.法令遵守・権利保護、6.AIガバナンスの構築と人材育成の6項目で構成される基本方針を策定しています。本方針は、当社の取締役会の承認を得ており、代表取締役 社長により署名されています。

AIリスク審議委員会
AIリスクに対応するための審査プロセスを構築し、対象組織において適切にAI関連案件の審査を行っています。また、特に高リスクと判定されたAI案件に対しては、社内の関係部署・有識者を集めてAIリスク審議委員会を開催し、倫理面、法務面、セキュリティ面に関する審議や、案件の実施可否判断を行っています。

※詳細は、P80「AI活用に向けたリスク対応策」項を参照

参照先	
NRIグループAI基本方針	https://www.nri.com/jp/sustainability/management/policy.html#ai_policy
方針の適用範囲	
NRIグループ役職員	

■ ビジネスと人権 - データ

人権リスクに対する是正措置 (2)

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

<国内の取り組み>
従業員の労働時間や健康については、2015年度から、社員のQOL (Quality of Life) の向上に資する「健康経営」の実現をめざし、生活習慣病を減らすことや、ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいます。ハラスメントについては、全社員を対象として、アンコンシャスバイアス研修の受講を必須としているほか、部室長・GM課長層向けに、いじめ・いやがらせ・ハラスメントの報告や事例への対応方法について共有しています。加えて、国内の全ての従業員向けに「ハラスメント対策講座」を提供しています。

NRIグループでは、複数のハラスメント相談窓口を設置し、従業員に対してこれらの窓口を周知しています。2025年度に発生したハラスメントについては、速やかに事実関係を調査し、被害者に不利益が生じないよう救済・是正措置を実施しました。調査の結果に基づき、社内規定に則った適切な対応を行っています。また、部室長に対してハラスメントの報告方法や対応事例を共有し、従業員にはハラスメント防止研修を実施しました。今後も継続して従業員教育に取り組んでいきます。

<海外の取り組み>
・オーストラリア
AUSIEXでは、月次で開催されるタウンホールミーティングで従業員との意見交換を行っているほか、2年に1回のエンゲージメントサーベイで柔軟で適切な労働環境についての意識調査を行っています。また、行動規範に関する研修（年1回）を通じて、職場における差別やハラスメントの是正に努めています。

・インド
NRIコンサルティング・アンド・ソリューションズ・インディア、NRI フィナンシャル・テクノロジーズ・インディアでは、現地法令である「セクシャルハラスメント (予防・禁止及び救済) 法」 (PoSH Act) への対応に基づき、職場におけるセクシャルハラスメント防止のための仕組みを構築しています。各社に設置された内部苦情委員会 (ICC - Internal Complaint Committee) では、外部専門家のもと、ハラスメント事案に対する是正策や報告プロセスを統括しています。
また、社員のハラスメントに対する知識を深めるため、全従業員向けにeラーニングや、外部講師を招いたワークショップなどを行っています。ワークショップでは、意識向上や実践的スキルの習得を目的としたプログラム等を提供しています。

・アメリカ
NRIアメリカ、NRI ITソリューションズアメリカでは、定期的な従業員サーベイ、人事との1on1、タウンホールミーティング等を通じて、従業員の意見を把握する機会を設けています。特に、日本から派遣される新任駐在員に対しては、日本とアメリカの文化の違い等の注意点を着任時にレクチャーし、職場におけるハラスメント防止に努めています。

人権リスクに対する是正措置が取られた拠点の割合

リスクが検知された拠点の100%

▶人権に関する情報公開

取り組み状況の公開

NRIは、人権に関する取り組みをウェブサイトおよびESGデータブックならびに統合レポートで公開しています。

■ ビジネスと人権 - データ

S04D

▶人権に関する社内教育

社内啓発

NRIグループ社員に対しては、社員の行動指針をまとめた「NRIグループビジネス行動基準」の中で、国際的に認められた人権を理解するとともに、NRIグループの事業活動が人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、人権を尊重した活動を行うことを定めています。
「NRIグループビジネス行動基準」の内容は、毎年見直される「RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」の案内を通じて、国内外グループ会社を含む全ての従業員に周知を図っています。また、「NRIグループビジネス行動基準」「RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」については、階層別研修や役職別研修の際にも取り上げています。
人権を侵害する言動があった場合には、事実関係を調査の上、必要に応じてコンプライアンス違反として当該社員を懲戒処分にしています。
派遣社員に対しても、「NRIグループでの就業にあたり守るべき重要なルール (派遣社員編) 」を通して、人権を尊重することや、差別的な言動は禁止されていることを、説明しています。

NRIグループでは、「NRIグループビジネス行動基準」で定めている人権の尊重を社員一人ひとりが考え、理解を深めるための活動に取り組んでいくことをめざしています。その一環として、グループ各社の全社員を対象としたESG基礎知識に関するeラーニングを年に1回実施し、その中で「ビジネスと人権」に関する説明を盛り込み、理解促進に取り組んでいます。
加えて、役員研修、コンプライアンス研修等の階層別研修等の機会を通じて、人権尊重の重要性を幅広く説明しています。新入社員入社時研修では、「人権啓発」「NRIグループAI基本方針」について説明しています。
また、全社員を対象として、アンコンシャスバイアス研修の受講を必須としており、特に管理職掌が「無意識の偏見」がある、ということを意識できるようにすることで、職場の人権リスクの低減に努めています。
さらに、部室長・GM課長層には、いじめ・いやがらせ・ハラスメントの報告や事例への対応方法について共有するほか、ダイバーシティ&インクルージョン、ハラスメント対策をテーマにしたセミナーも実施し、人権について考える機会を増やしています。

	単位	2024	2025
人権関連eラーニング受講者数	名	16,390	15,512
受講率	%	99	99
集計対象範囲		d	d

■ ビジネスと人権 - データ

S04D

▶人権に関する相談・通報への対応

NRIグループにおける相談窓口全体像 (苦情処理メカニズム)

NRIグループは、人権の負の影響から生じた被害に対して早期・直接的な救済を可能とするために、相談・通報窓口を設けています。各窓口においては、通報者のプライバシー厳守を徹底しながら、関係部門が連携し適切な対応につなげています。また、下記の窓口以外でもコンプライアンス等の違反が疑われるものは、調査・対応をしています。相談状況・結果については、コンプライアンス会議や主管部等で対応し、代表取締役 社長に報告することとしています。
今後は「ビジネスと人権に関する指導原則」で求められている苦情処理メカニズムの観点から、当社の仕組みの実効性を検証、取り組みを向上していきます。

NRIグループの人権ホットライン全体像



ビジネスと人権 - データ

S04D

<**各通報窓口に関する説明**>

役職員および派遣社員、パートナー企業社員を対象とした相談・通報に対応する仕組み

①②NRIグループハラスメント相談窓口
③④NRIグループコンプライアンスホットライン
⑧ビジネスパートナー向け ハラスメント相談窓口

NRIグループ役職員およびビジネスパートナー (業務委託先、派遣会社) を対象として、万が一自分や誰かの人権が損なわれた場合や、その恐れに気づいた場合のために、社内外に通報窓口が用意されており、イントラネット上で、いつでもその連絡先を確認することができます。なお、通報窓口があることは、社員については、入社時研修における説明や、毎年配布される冊子「NRIグループ RULE BOOK 役職員が守るべき重要なルール」への記載などを通して周知に努めています。また、派遣社員においても初めて就業する際や、毎年配布される冊子「役職員が守るべき重要なルール (派遣社員編)」などを通して、NRIグループの事業所で就業する業務委託先においては、初めて就業する際に、通報窓口があることを記した資料を配布し、説明しています。相談や通報に対しては、事実を調査した上で速やかに対処し、再発防止などの措置を講じています。

海外拠点社員を対象とした相談・通報に対応する仕組み

⑤⑥各海外拠点ローカルホットライン
⑦グローバルホットライン

職場における人権問題 (ハラスメント等を含む) や法令違反行為等に対する窓口に設けています。ハラスメントや労働環境に関する不平・不満などを含む広範囲の通報を対象とする各海外拠点ローカルホットラインを社内外に設置しているほか、重大不正行為に関する通報に関しては、直接本社に報告がなされるグローバルホットライン (本社委託先により運営) も用意しています。これらの窓口に通報された案件は本社の関係部署に連携され、本社と各海外拠点が連携して必要な対応や再発防止策を行っています。なお、グローバルホットラインの受付は現地語（英語、タイ語、インドネシア語、中国語等）での利用が可能です。

外部を対象とした相談・通報に対応する仕組み (ビジネスパートナー、地域コミュニティ、その他)

⑨代表電話、メールアドレス

NRIグループにおいては、外部向けに代表の電話番号や、問い合わせ一般を受け付けるメールアドレスを公開しており、各社の広報部門が窓口となって、しかるべき部署が適切に対応するようにしています。

相談内容の対応プロセス

相談内容については、原則以下のプロセスで対応しています。受付けた相談・通報毎に3営業日以内を目途に主管部を選定し、相談・通報者や関係者へのヒアリング等による情報収集や対象者との対話を行いながら、相談・通報の内容に応じて適切なプロセスで対応します。



適用対象範囲

NRIグループ役職員、およびビジネスパートナー (業務委託先、派遣会社、購買先等)、取引先や、地域コミュニティ等を含む、全てのステークホルダー

ビジネスと人権 - データ

S04D

相談窓口への通報実績

NRIグループは、グループの役職員からの内部通報・相談 (匿名によるものを含む) を受け付ける窓口を社内外に設置しています。
コンプライアンスホットライン、およびハラスメントホットラインからエスカレーションされた事案は、各主管担当が調査・対応し、対応状況をとりまとめています。また、取りまとめた内容を取締役会に報告しています。
なお、2025年度の総通報件数 (人権に関するもの以外を含む) は24件で、人権に関するコンプライアンス違反は0件でした。

適用対象範囲

NRIグループ役職員、およびビジネスパートナー(業務委託先、派遣会社、購買先等)

参照先

P.89「コンプライアンス違反件数、内容、および措置」

▶結社の自由と団体交渉の確保

従業員組合との対話

NRIは、海外*1を含めたグループ従業員の結社の自由や団体交渉の権利行使を守り、国内では「野村総合研究所従業員組合」とユニオンショップ協定を締結しています。
従業員組合とは、団体交渉や懇談会などを通じて、経済的処遇や人事制度、労務環境などに関わるテーマについて対話を重ねています。
毎年実施している「従業員意識実態調査」の結果や、支部会・セミナー等での議論から明らかになった課題は、NRIの経営層にも伝えられ、施策の立案に活かされています。

		単位	2021	2022	2023	2024	2024	2025
従業員組合	組合員数*2	名	4,402	4,701	4,952	5,118	5,118	5,351
	加入率*3	%	100	100	100	100	100	100
	集計対象範囲*2		d	d	d	d	d	d

*1 現地の法規制により認められない場合を除く

*2 組合員数は翌年度初の数値

*3 加入率は対象従業員に対する比率 (NRIはユニオンショップ制を採用しています)

■ ビジネスと人権 - データ

S04D

▶人権に関するエンゲージメント

マルチ・ステークホルダー・エンゲージメント

NRIは、下記の活動へ参加するなどして、企業、NGO/NPO、有識者等のマルチ・ステークホルダーによる対話を通じて、人権課題の把握に努めています。
・グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが主催する人権デューデリジェンスやサプライチェーン等の分科会活動
・Business for Social Responsibilityが主催するサステナビリティ戦略WG、人権分科会の活動
・WBCSD B4IG Equity Action Platform / The Business Commission to Tackle Inequality (BCTI) が主催する人権, TISFD, 社会インパクトに関するWorkstreamの活動

参照文書

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン：分科会活動
https://www.ungcjn.org/objective/member/connect/action.html#supplychain
Business for Social Responsibility：Membership
https://www.bsr.org/en/membership
The Business Commission to Tackle Inequality (BCTI) : Our commissioners
https://tacklinginequality.org/our-commissioners

■ 社会貢献活動 - データ

S05D

▶社会貢献活動の方針

社会貢献活動の考え方

NRIグループは、「持続可能な未来社会づくりとNRIグループの成長戦略実現は一体である」との考え方のもと、事業活動を通じた社会価値の創出のみでなく、短期的な事業活動には直接つながらない「社会への取り組み」も行っています。
近年、企業による事業を通じた社会的課題の解決に資する取り組みの進展を背景に、「社会貢献活動の定義」も広がっています。NRIグループでは、長期的な視点で社会へのインパクトを創出する取り組みも含め、持続可能な未来社会づくりにつながる取り組みを「社会への取り組み」と位置づけています。これらの活動には、ステークホルダーとの関係形成や事業テーマ開発、人材育成など、将来的なNRIグループの企業価値向上に資する活動も含まれます。

社会貢献活動事例 (社会的な取り組みも含む)

日本：シンクタンクとしての社会提言活動
NRIは、日本初の民間総合シンクタンクとして、社会価値の創造や、社会課題の解決に結びつく提言活動を行っています。これらの活動は、知的資産創造をはじめとする刊行物、書籍、フォーラム、レポートなどを通じて社会に情報発信されています。

https://www.nri.com/jp/knowledge

日本：公益財団法人 野村マネジメント・スクール
NRIは、公益財団法人野村マネジメント・スクールの運営を通じて、次世代の経営人材育成に取り組んでいます。同スクールは、NRIの調査研究成果や知見の蓄積、人的支援を基盤として、グローバルな視野から企業経営に関する研究・調査を行うとともに、質の高い経営管理者教育を提供しています。NRIは、経営に関する知見の社会還元と人材育成を通じて、企業の持続的成長と社会の発展に貢献しています。

https://www.nri.com/jp/company/map/school.html

日本：キャリア教育プログラム
未来社会の人的資本である次世代の育成を支援する目的で、学生向けキャリア教育を実施。学校の授業では難しい、ビジネスのエッセンスを取り入れた体験型学習の機会を提供し、多様な意見を取り入れながら自分自身で課題を考え、解決に導く思考力を身につけた大人へと成長するよう、当社の知見を活かしたプログラムを提供しています。

https://www.nri.com/jp/sustainability/edu

日本：セキュリティ技術を競う学生向けCTFコンテスト「SANS NetWars」開催
NRIセキュアテクノロジーズでは、学生のセキュリティ教育・啓発活動の一環として、学生向けにCTF (Capture the Flag※) コンテストを毎年実施しています。情報セキュリティのスキルを競うコンテストであるCTFが多い中、初心者が気軽に参加できるように豊富なヒントが隠されているほか、コンテストの後に学習ポイントを示唆する内容となっています。

※CTF (Capture The Flag) とは、情報セキュリティの分野では、専門知識や技術を駆使して隠されているFlag (答え) を見つけ出し、時間内に獲得した合計点数を競うハッキングコンテストを指します。
https://www.nri-secure.co.jp/event/2025/netwars_report

日本：「キッザニア福岡」にパビリオンを出展
2022年7月、こどもの職業・社会体験施設「キッザニア福岡」(福岡県福岡市) に、こども達が自ら考え、手を動かして社会課題を解決していくことに関心や喜びを抱いてほしいとの想いから、NRIは「ビジネスイノベーションセンター」パビリオンを出展しました。また、「キッザニア福岡」の入場チケットを福岡市内の児童養護施設等や里親家庭にも寄贈しました。

https://www.nri.com/jp/kidzania

社会貢献活動 - データ

S05D

オーストラリア：難民支援
オーストラリアに拠点を置くNRIグループのPlanitでは、難民の就労支援を行うTalent Beyond Boundaries (TBB) と提携し、スキルを持つ難民を従業員に迎えて移住・定住することを支援しています。既に、TBBを通じて採用した従業員がITコンサルタントとして活躍しており、今後も継続的にTBBとの取り組みを続けていきます。

オーストラリア：女子高校生へのIT 技術系キャリアプログラム
Planitは、女性向けIT 技術系キャリアコミュニティのHerTechPathと提携し、女子高校生を対象としたワークショップを提供しています。

オーストラリア：Techgirlsムーブメント
PlanitはTechgirlsと提携し、オーストラリアの女子高校生に体験学習を通じてIT技術職に就くことを奨励し、彼女たちの未来を変えていくことをめざしています。

オーストラリア：自閉症児のサポートプログラム
Planitは、西オーストラリア州カーティン大学のAutism Academy for Software Quality Assurance (AASQA)と提携し、自閉症の子どもたちに無料のトレーニング、教育、メンタリングプログラムを提供しています。

オーストラリア：脳の多様性を持つ人々の支援
Planitは、Neurodiversity in Businessと提携し、脳の多様性を持つ人々を支援し、彼らが技術分野でやりがいのある充実したキャリアを見つけられるように支援しています。

ニュージーランド：先住民族のサポートプログラム
Planitは、ニュージーランドのUnitec (別名称 : テ・プケンガ 国立専修学校 - NZ Institute of Skills and Technology) と連携し、マオリ族やパシフィカ族など、先住民族出身の人々に無料のトレーニングやインターンシップの機会を提供しています。

ニュージーランド：新卒採用プラットフォーム NxtStep
Planitは、ニュージーランドを代表する独立系新卒採用・キャリア研究プラットフォームであるNxtStepと連携し、新しい世代が技術者としてのキャリアをスタートさせるための動機づけを行っています。

社会貢献活動 - データ

S05D

日本：震災からの復興に向けたNRIグループの取り組み

NRIグループは、日本各地で地震等の被害を受けた地域を支援するため、提言、調査、ソリューションの提供、復興支援、寄付など、さまざまな形で活動しています。

・東北地方太平洋沖地震に際し、NRIは、2011年3月15日に、社長直轄の「震災復興支援プロジェクト」を発足させました。復興に向けた緊急対策の提言や、宮城県の復興計画策定支援などを行いました。

・熊本地震に際しては、コンサルタントが被災地に常駐し、甚大な被害からの復興に向けて、まちづくりの基本的な姿勢や取組の方向性を示す復興基本方針の策定を支援しました。

・能登半島地震においては、石川県鳳珠郡穴水町と震災復興計画支援に関する連携協定を結び、復興ビジョンの策定と復興計画の立案、穴水町らしさと先進性を兼ね備えたシンボルプロジェクトの実行を支援しました。

リンクファイル	
東日本大震災からの復興に向けたNRIグループの取り組み	https://www.nri.com/jp/act311
熊本地震の復興に関するNRIグループの取組	https://www.nri.com/jp/media/journal/sustainability2016_09.html
能登震災からの復興に向けたNRIグループの取り組み	https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/files/900036659.pdf

オーストラリア：脳性まひ患者のための寄付イベント STEPtember

Planitは、毎年9月に脳性まひ患者を支援するための募金活動を行いながら、1日1万歩を歩くことを奨励するバーチャルチャレンジに参加しています。Planitは、従業員の募金金額に、同額を上乗せして寄付を行っています。

(注) こちらの紹介事例には、社会貢献活動費として計上していない事例も含みます

リンクファイル	
オーストラリアPlanitの事例	https://www.planittesting.com/au/about/diversity

■ 社会貢献活動 - データ

S05D

▶社会貢献活動の投入費用

社会貢献活動費

		単位	2022	2023	2024	2025
総額		百万円	1,637	1,769	2,053	1,810
費目別内訳	金銭の提供	百万円	352	326	376	318
	現物の提供	百万円	2	0	0	0
	施設開放	百万円	3	1	0	0
	経営スクールへの人材提供	百万円	65	67	70	107
	社会課題解決に向けた調査研究*	百万円	1,181	1,372	1,561	1,385
	その他	百万円	34	3	44	0
対経常利益率 (NRI単体)		%	1.61	1.67	1.48	1.19
	集計対象範囲		c-	c-	c-	c-

* 2022年度より算定方法を見直したため、前年との差異が発生しています

▶各種団体への費用

各種団体への費用

		単位	2022	2023	2024	2025
総額		千円	27,460	33,263	36,898	43,474
	業界団体・特定公益推進法人	千円	27,460	33,263	36,898	43,474
	地域組織、任意の協議会	千円	0	0	0	0
	ロビー活動	千円	0	0	0	0
	その他、政治献金	千円	0	0	0	0
	集計対象範囲		c	c	c	c

社会貢献活動 - データ

S05D

サステナビリティ関連の主な加盟団体

1. WBCSD（World Business Council For Sustainable Development）

・概要：WBCSDは、世界有数の250社以上のCEO主導で活動するグローバルコミュニティです。ネットゼロ、公平な未来の実現等の持続可能な社会に向け、政府やNGO、国際機関と協力しています。加盟企業は各国のさまざまな業種で構成されています。WBCSDは、サステナビリティに関する国際的な議論、フレームワーク形成、政策対話等を通じて、企業の情報開示や事業運営の高度化を支援しています。

・NRIの関わり：NRIは2019年よりWBCSDに加盟し、気候関連のプロジェクト「Climate Action」に参加し、温室効果ガス削減や気候変動対策の推進に取り組んでいます。また、CFOの役割に関する先進的な知見を共有する「CFO Network」にも参画し、WBCSDと共同でサステナビリティ情報開示に向けたCFOや財務責任者、サステナビリティ担当役員の戦略的役割について議論するラウンドテーブルを共同開催する等の貢献をしてきました。NRIは、WBCSDへの加盟を通じて、気候変動、自然資本、人権等のサステナビリティ課題に関する最新の国際動向、政策議論、企業実務を把握し、自社のサステナビリティ戦略・情報開示・リスク管理の高度化に活用しています。また、こうした活動を通じて得られた知見を、顧客企業への助言、ソリューション提供にも活用しています。

・2025年度の会費：19,462千円

2. CDP

・概要：CDPは、環境問題に高い関心を持つ世界の機関投資家や主要購買組織の要請に基づき、企業や自治体に対して、気候変動対策、水資源保護、森林保全などの環境課題に関する情報開示を求めるとともに、その対応を促すことを主たる活動としている非営利組織です。CDPは現在、環境問題に関して世界で最も有益な情報を提供する情報開示プラットフォームの一つとなっています。さらに、CDPは、科学に基づく目標設定イニシアチブ（SBTi）、We Mean Business連合、The Investor Agenda（機関投資家の気候変動対策推進イニシアチブ）、NZAMI（Net Zero Asset Managers Initiative）の創設メンバーでもあります。

・NRIの関わり：NRIは、CDPの「気候変動」に関する調査において、7年連続で最高評価を獲得しています。また、400以上の企業のサプライヤーが参加する環境情報開示プログラム「CDPサプライチェーンプログラム」のメンバーとして、サプライヤーによる気候変動情報の開示を奨励・支援しています。これらのサプライチェーン全体での温室効果ガス排出量削減目標や気候変動リスク低減に関する対応、ならびにその実現に向けたビジネスパートナーとの協働が評価され、CDPの「サプライヤーエンゲージメント評価」において7年連続で最高評価を獲得しました。

・2025年度の会費：12,409千円

3. BSR（Business for Social Responsibility）

・概要：BSRは、世界250社以上の会員企業と連携し、公正で持続可能な社会の実現を目指すグローバルな非営利団体です。アジア、ヨーロッパ、北米に拠点を持ち、企業が変化する社会課題を的確に捉え、長期的な価値創造とインパクトの拡大につなげられるよう、コンサルティングや調査、協働の機会を提供しています。

・NRIの関わり：NRIは、BSRへの加盟を通じて、サステナビリティに関する国際的な動向や企業の先進的な取組みに関する知見を深め、自社の取組みの高度化に活かしています。

・2025年度の会費：3,913千円

■ 外部保証

Shape the future with confidence

独立業務実施者の保証報告書

２０２６年６月１２日

株式会社野村総合研究所
代表取締役　社長　柳澤 花芽　殿

EY新日本 有限責任監査法人
東京事務所

業務責任者　　沢味 健司

業務責任者　　長尾 充洋

保証の範囲
当監査法人は、株式会社野村総合研究所（以下「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が作成した「ESGデータブック2026の環境情報開示および社会情報開示」（以下「レポート」という。）に記載されている2025年4月1日から2026年3月31日までを対象とする会社及び主要子会社の環境情報および社会情報（以下「主題」という。）について、国際保証業務基準にて定義される限定的保証業務を実施した。保証の対象とし、手続を実施した主題については、レポートの該当箇所にマーク（✔）が付されている。

当監査法人は、前項の記載を除く、レポートに含まれるその他の情報について保証手続を行っておらず、したがって、その他の情報に関する結論を表明するものではない。

会社が適用した規準
主題は、会社が適用した法令等に準拠した規準（環境および社会情報集計範囲と算定方法（2025年度）（nri.com））（以下「規準」という。）に基づいて作成されている。

会社の責任
会社の経営者は、規準を選択し、その規準に基づきすべての重要な点において、主題を表示する責任がある。この責任には、不正や誤謬による重要な虚偽表示を防ぐための内部統制の確立と維持、適切な記録の保持、及び主題に関連する見積りの実施を含む。なお、温室効果ガス排出量の算定は、排出係数を用いており、当該排出係数の基となる科学的知識が確立されておらず、固有の不確実性の影響下にある。

当監査法人の責任
当監査法人の責任は、当監査法人が入手した証拠に基づいて、レポートに記載されている主題の表示に対する結論を表明することにある。

当監査法人は、「国際保証業務基準3000（改訂）過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」（国際監査・保証基準審議会）及び、温室効果ガス報告に関しては、「国際保証業務基準3410 温室効果ガス報告に対する保証業務」、及び2026年2月6日に会社と合意した契約書の委嘱条件に準拠し、限定的保証業務を実施した。当監査法人は、これらの基準等に基づき、手続を計画及び実施し、主題が規準に準拠して作成されていないと信じさせる事項がすべての重要な点において認められるかどうかについての結論を表明する。
選択される手続の種類、時期、及び範囲は、不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクの評価を含む当監査法人の判断によって異なる。

1

■ 外部保証

当監査法人が入手した証拠は、限定的保証の結論の基礎を提供するのに十分かつ適切であると判断している。

当監査法人の独立性と品質管理
当監査法人は、「職業会計士に対する倫理規程（Code of Ethics for Professional Accountants）」（国際会計士倫理基準審議会）に定める独立性を遵守し、この保証業務を実施するために必要な職業的専門家としての能力と経験を有していることを確認している。

また、当監査法人は、「国際品質管理基準第1号　財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント（International Standard on Quality Management 1, Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services engagements）」に準拠しており、倫理規則、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の遵守に関する方針と手続を含む、品質管理システムを設計、実施、運用している。

実施した手続
限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務で実施する手続と比べて、その種類、時期、範囲において限定されている。その結果、限定的保証業務の保証の水準は、合理的保証業務が実施されていたなら得られたであろう保証の水準よりも実質的に低い。

当監査法人が実施する手続は、限定的保証業務の結論の根拠となる限られたレベルの保証を得るように設計されており、合理的保証を提供するために必要なすべての証拠を得るためのものではない。

さらに、当監査法人は、会社の内部統制の有効性を考慮して手続の種類と範囲を決定しているが、内部統制についての保証を提供するものではない。当監査法人が実施した手続には、IT システムによるデータの集計又は計算に関連する統制の評価や手続の実施は含まれていない。

限定的保証業務は、主に主題や関連情報の作成責任者への質問、分析及びその他の適切な手続によって構成される。
当監査法人が実施した手続は、以下を含んでいる。

- 法令等に準拠した規準に関する質問及び適切性の評価
- レポートに記載されている指標に関する内部統制の整備状況に関する本社および往査拠点（大阪第二データセンターおよび横浜総合センター）における質問、資料の閲覧
- レポートに記載されている指標に対する本社および往査拠点（大阪第二データセンターおよび横浜総合センター）における分析的手続の実施
- レポートに記載されている指標に対する本社および往査拠点（大阪第二データセンターおよび横浜総合センター）における試査による根拠資料との照合、再計算

また、その他状況に応じて必要と判断した手続を実施した。

結論
当監査法人が実施した手続及び入手した証拠に基づいて、2025年4月1日から2026年3月31日までを対象とする会社及び主要子会社の主題が規準に従って作成されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

2

（注）上記の保証報告書の原本は当社（WEB情報作成会社）が別途保管しております。

GRIスタンダード内容索引

(近日公開)

■ SASBスタンダード対照表

(近日公開)

本書に関するお問い合わせ先
株式会社野村総合研究所
サステナビリティ経営推進部
〒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
E-mail： sustainability@nri.co.jp

Nomura Research Institute, Ltd.

Otemachi Financial City Grand Cube,
1-9-2 Otemachi, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004, Japan
Tel. +81(3)5533-2111
https://www.nri.com/en