

Corporate

Social

N **R** **I**responsibility

未来創発

Dream up the future.

「未来創発—— Dream up the future.」

この言葉は、未来社会のパラダイムを洞察し

新しいビジネスモデルを創出していく

NRIグループの理念を表すステートメントです。

変化が激しく先の予測がつかないこの時代。

社会をしっかりと見据えながら

確かな未来を切り拓いていきたい。

そのために、新しい価値を創造することで

世の中に貢献したいと私たちは願っています。

NRIグループは「未来社会創発企業」として

あくなき挑戦を続けていきます。

編集方針

※ ステークホルダー：
「お客様」「社員」をはじめ、
「消費者」「地域社会」など
NRIの活動に直接・間接的
にかかわる方々。

野村総合研究所（NRI）は、NRIグループのCSR（企業の社会的責任）にかかわる取り組みをステークホルダー*の皆様にご理解いただくとともに、コミュニケーションを図り、NRIグループの取り組みの向上につなげていくことを目的として、2005年より「CSR報告書」を発行しています。

「CSR報告書2011」は、冊子版「CSRブック2011」とインターネット上で公開する電子版で構成されます。

「CSRブック2011」では、ステークホルダーの皆様にとって関心の高い内容や、NRIグループが特にお伝えしたい内容を読みやすくまとめました。

電子版は、GRI(Global Reporting Initiative)の「サステナビリティ・レポートング・ガイドライン第3版」を参考にし、報告内容の網羅性と重要性を検証しています。正確な情報開示に努めるとともに、報告内容についての客観的な評価を示すため、社外の有識者から第三者意見を受けて作成しています。

NRIでは、2009年度に「CSR重要性調査」を実施し、今後NRIグループが取り組むべきCSRの重点テーマを明らかにしました。「CSR報告書2011」では、「CSRの重点テーマ」の解説や実際の施策についても説明しています。

NRIグループでは、本業を通じて社会への責任を果たすことが重要であるとの考えのもと、CSR活動を推進しています。この本業を通じたCSR活動については、本報告書に加え、ホームページでも適宜掲載しています（ホームページ「[CSR活動File](#)」参照）。



対象組織

NRIの活動報告を中心に、一部の項目ではNRIグループ全体やグループ各社の活動についてとり上げています。

対象期間

2010年度（2010年4月1日～2011年3月31日）の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2011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。

電子版公開年月

2011年9月（前回の公開：2010年9月、次回公開予定：2012年9月）

商標について

電子版に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

電子版には、NRIグループの過去と現在の事実だけでなく、「CSR報告書2011」発行時点である2011年9月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。

「CSR報告書」に関するお問い合わせ先

株式会社野村総合研究所
コーポレートコミュニケーション部 CSR推進室
〒135-0042 東京都江東区木場1-5-15 タワーN棟
Tel.03-6660-8400 Fax.03-6660-8373
E-mail:nri-csr@nri.co.jp

	はじめに（企業理念・編集方針）	2
	トップメッセージ	6
	NRIグループのCSR方針	11
	CSRの重点テーマ	15
攻めのCSR	本業を通じて社会への責任を果たす	18
	NRIの事業	19
	長期経営計画「ビジョン2015」	20
	研究開発	22
守りのCSR	社会との信頼関係を築く	26
	コーポレート・ガバナンス／内部統制	27
	リスクマネジメント	31
	コンプライアンス	35
	品質管理	38
	情報セキュリティ管理	46
	知的財産権管理	51
	環境への配慮	54
NRIらしい社会貢献	心にとどく社会貢献をめざす	62
	情報発信	63
	人づくり	68
	社会づくり	74
	その他の社会貢献	77
ステークホルダーとの関係		80
	お客様とのかかわり	81
	社員とのかかわり	83
	株主・投資家とのかかわり	97
	ビジネスパートナーとのかかわり	101
	NRIグループ企業行動原則／NRIグループビジネス行動基準	106
	計画と実績一覧	108
	第三者意見	112
	GRIガイドライン内容索引	116
	会社概要	124

トップメッセージ

NRIグループは「未来社会創発企業」として、
新しい社会のパラダイムを洞察し、
その実現を担うとともに、日本のみならずアジア、
そして世界の発展に貢献してまいります。



東日本大震災からの復興支援に全力を挙げて取り組む

このたびの東日本大震災において、被災された方々に心からお見舞いを申し上げます。
NRIグループは、3月11日の震災直後から総力をあげて、復興支援に取り組んでまいりました。

地震発生に際して、反射的に私の頭に浮かんだことが二つありました。ひとつは、社員とその家族の安否のことです。そしてもうひとつは、社会のライフラインとも言えるデータセンターが正常に稼働しているかということでした。まもなく、社員をはじめ関係者全員が無事であり、データセンターにも大きな障害は発生していないことが確認できて、まずは胸を撫で下ろしました。また、お客様で被災されたところはないか、さらには当社の提供するサービスやお客様のシステムに障害が発生して困っておられるところがないかなど、並行して確認を進め、被災されたお客様にはできる限りの支援をするようにいたしました。

その後、電力事情が急速に逼迫したときには、自ら率先して節電に努めるとともに、会社として節電目標を掲げ、社内報等を通じて機会あるごとにしっかりとした節電を呼びかけました。

社会インフラとしての大型情報システムを多く抱える当社にとって、データセンターの電源確保は非常に重要な経営課題です。データセンターは自家発電などバックアップ電源を備えていますが、停電が何度も発生し、それが長期にわたると必要電力を賄いきれないリスクがありました。万が一のことがあってはいけませんので、業界団体と連携して電力会社をはじめとする関係諸機関に強く働きかけ、安定的な電力の確保に努めました。

NRIグループでは、地震直後から「被災者や被災した地域の支援をしたい」との声が、社員から次々と寄せられていました。私自身、「NRIグループらしい貢献」をしたいとの強い思いがありましたので、地震発生の翌週に、全社的な「震災復興支援プロジェクト」を発足させました。

「NRIらしさ」とは、NRIが強みとするナビゲーション×ソリューションを活かすことです。このプロジェクトではナビゲーションを活かした提言活動とITソリューションの提供という二つの分野で、「被災者、被災地域に向けてわれわれにできることは何か」ということから検討がスタートしました。

まず、提言活動では、「被災者の支援」、「福島第一原子力発電所の事故対策」、「地域の復興・産業の再生」、「電力の需給対策」、「今回の大震災を踏まえた防災対策の推進」という5つの分野において、コンサルティング分野の社員が中心となって知見を出し合い、取るべき方針や対策に関する提言を発表しました。一方のITソリューション分野では、ソーシャルメディアを通じた被災者の声の分析レポートや、被災者と支援者を繋ぐフィードバックメッセージ活用システム、被災地周辺で通過可能な道路情報を閲覧できるスマートフォン向けアプリ「通れた道路」という3つのサービスを提供しました。

これらの活動に加え、その後も宮城県の震災復興計画策定に参画したことなどを踏まえ、NRIグループとして、中長期的に支援を行ってまいります。

長期経営計画「ビジョン2015」の進捗について



2008年に策定した「ビジョン2015」では、「いまを超える、自らを超える」をスローガンに掲げ、NRIグループがこれまで強みとしてきた「個別企業向け、受託型」中心のビジネスから、「業界標準ビジネスプラットフォーム」をしっかりと提供できる企業になることをめざして活動を進めてきています。「業界標準ビジネスプラットフォーム」とは、企業がビジネスを展開するうえで必要となる機能を効率的に提供するシステムサービスで、社会インフラとして機能するものです。この目標を達成するためには、業界や市場を横断する視点と深い見識を持ち、先行投資してリスクをとるスタンス、他社とのアライアンスを有効活用するなど、従来とは異なるマインドセットを社員が持たなくてはなりません。

また、日本企業の海外進出が著しい昨今において、それをサポートするために、当社も国内中心の事業構造からグローバル事業を拡大するなど、新たな事業構造に転換することも必要です。

「ビジョン2015」の目標年度の半ばに差し掛かろうとする現在、いくつか手応えや成果が見えてきました。

「所有」から「利用」の流れ

日本のIT市場において、顧客が望むITソリューションの形態は変わりつつあります。従来、企業は個別に情報システムを開発し、自社資産として「所有」し、自ら運用していました。ところが近年、競合他社との差別化に直接結びつかない非競争領域において、標準的でコストパフォーマンスの高いITサービスを「利用」するニーズが高まってきています。

NRIは、開発したシステムを「業界標準ビジネスプラットフォーム」として提供し、顧客に利用していただくビジネスモデルを強化・拡大する計画です。今後、「所有」から「利用」への潮流は一層加速すると思われませんが、NRIの計画は、まさにこの流れに合致したものであると考えています。

近江商人の経営の教えに「三方よし」という言葉があります。商売を続けるには、売り手である自分たちだけが儲かれば良いとするのではなく、三方、つまり「売り手よし、買い手よし、世間よし」でないといけないという理念です。

NRIグループが取り組む「業界標準ビジネスプラットフォーム」を説明するときに、私はこの「三方よし」になぞらえて、「企業よし、顧客よし、環境よし」と伝えています。「業界標準ビジネスプラットフォーム」をご利用いただくと、初期投資や保守・運用から開放されるので、まず企業に喜んでもらえます。これまでの負担が減った分、企業は自らの顧客に対して一層サービス向上に注力できて、結果として顧客にも喜んでもらえる。また、共同利用型サービスでは多くの企業がひとつのシステムを利用することになりますから、企業がそれぞれ独自にシステムを開発・運用することに比べ、電力使用量・CO₂排出量を大幅に削減できます。つまり、地球環境にも優しいことになります。自然環境保全のためにも、NRIのデータセンターは社会インフラとして重要な役割を果たすことがわかりいただけると思います。

金融関連分野

当社は、金融関連分野において多くの「業界標準ビジネスプラットフォーム」を提供していますが、そのひとつに、証券業務総合支援サービス「STAR-IV」があります。証券分野では各種規制や制度の変更が頻繁に行われますが、「STAR-IV」はこれらの法令対応に適切かつタイムリーに対処しています。また、ユーザー企業にとってのビジネス効率化やサービス向上に繋がる要件にも積極的に取り組むとともに、顧客満足度調査を定期的に行ってお客様の評価や声を分析し、課題を解決するよう努めてきました。おかげさまで、2011年7月現在、51社に導入され、2013年初めには、これまで自社システムを利用していた野村証券へも導入される予定です。これをきっかけに大幅な機能強化を図り、既存顧客へのサービスレベルアップにも繋げていきたいと考えています。

また、銀行業向けに、共同利用型インターネットバンキングシステム「Value Direct」を開発しました。すでに数行に導入を決めていただいて引き合いも多くありますが、事業の一層の拡大を図るために、地方銀行向けの勘定系システムで多くの実績をもつ日本ユニシスと協業することにいたしました。今後はこのパートナーシップを有効活用し、地域経済に貢献する地方銀行や第二地方銀行等の顧客に対して、競争力のある優れたソリューションを提供できるものと、大いに期待しています。

産業関連分野

ITソリューション分野において、NRIグループは流通・小売業や食品・衣料などの消費財卸・製造業顧客（コンシューマインダストリ）に、ビジネスパートナーとして長年おつきあひしてきたため、ノウハウの蓄積ができています。

一方、当社のコンサルティング顧客にも、コンシューマインダストリに関連する顧客が非常に多いのですが、これまではコンサルティングをITソリューションに結びつける活動に

は積極的に取組んできませんでした。

そこで、コンサルティング分野における顧客をITソリューションビジネスに繋げるための施策として「プライムアカウント戦略」を立案し、現在、強力に推進しています。これは、役員クラスのプライムアカウント担当 (PAR) のもとで、コンサルティングとITソリューションの二つの分野の社員が連携して営業・提案活動を実施するもので、戦略・業務コンサルティングを契機にシステム開発、運用アウトソーシングの受注をめざし、顧客基盤の拡大を図る作戦です。実際に成果も出始めたことで両分野の連携意識は着実に強まっており、今後はさらに活動に弾みがつくと期待しています。

金融関連分野に比べて産業関連分野では、当社の持つ「業界標準ビジネスプラットフォーム」はまだ多くありません。しかしながら、ITの「所有から利用」への流れは産業関連分野でも着実に進展すると思われれます。まずはプライムアカウント戦略を通じて顧客基盤の拡大を図って業務・業界ノウハウの蓄積を急ぎ、その実績を踏まえて「業界標準ビジネスプラットフォーム」を開発し、業界の効率化やビジネス革新を図るサービスを提供していきたいと考えています。

中国・アジア事業

「ビジョン2015」では中国・アジアに「第二のNRI」を築くことを掲げ、現在、コンサルティングからITソリューションまでのサービスを一貫して提供する体制づくりを進めています。

近年、国内の顧客から中国・アジア地域に積極的に事業展開したいという要望が多く寄せられています。また、現地企業や現地政府は日本の先進的な事例への関心が高く、NRIグループが日本で培ってきたノウハウへの潜在的なニーズは大きいと考えています。

コンサルティング事業では、アジアに開設したNRIの各拠点と連携しながら、アジアで事業を展開する日系企業を支援するとともに、インフラの整備や都市開発といった各国の政策を支援しています。これらの活動を支えるのは、現地の法規制や商慣習・文化、政府・企業等をよく理解したうえで、日本における知識や経験をアジア各国で活かすことのできる人材です。日本のコンサルティング部署と現地拠点が連携して人材育成を強化し、並行して現地化を積極的に進めた結果、現地政府や現地企業向けの案件で優れた成果を上げることができ、受注増に繋がる好循環ができるようになりました。

ITソリューション事業では、セブン&アイ・グループの中国でのコンビニエンスストアやスーパーマーケット店舗展開をシステム面でサポートするほか、アジア地域に展開している日系製造業約50社に統合業務パッケージを提供しています。さらに、中国・アジアに広く顧客基盤を持つ三菱商事株式会社と合弁会社を設立して顧客拡大を図るとともに、金融関連事業においても日系企業の現地進出を支援すべく、サービス範囲を拡大しています。

今後、現地事情に知見と足場を有する企業との協業を積極的に図り、さまざまな課題を解決してきたNRIの経験とノウハウ、ITソリューション提供能力とのシナジーを活かして、日系企業のグローバル化を支援はもとより、中国など新興国の健全で持続可能な成長を支えていきたいと考えています。

社会とともに価値を創り出す

NRIグループは、「未来社会を創発する」、「顧客とともに栄える」という二つの経営理念を掲げています。

1965年の創業時から、社会や産業、企業の発展につながる調査・研究を行い、その成果を活かしたコンサルティングサービスを提供するとともに、社会貢献の一環としてそれらを情報発信してきました。また、顧客や業界にとってあるべき情報システムを考え、その構築と運用等、IT サービスを提供することで、発展に貢献して参りました。

政策提言や社会インフラ化したシステムサービスを提供する当社にとって、常日頃から社会のさまざまなステークホルダーからご意見を伺い、サービスの内容や品質を確認して改善に繋げることが必要です。さらに、自らの活動の是非についても耳を傾けて業務を担い、社会的な責任を果たすことが大変重要だと考えています。

「未来社会を創発する」、「顧客とともに栄える」という二つの経営理念をつねに念頭に置き、NRIグループならではのナビゲーション機能とソリューション機能に一層磨きをかけ、豊かで明るい未来を創発することで、社会に貢献していく所存です。

今後とも、皆様の力強いご支援をいただけますよう、宜しく願いいたします。

株式会社野村総合研究所
代表取締役社長 (CEO & COO)

嶋本 正

NRIグループのCSR方針

NRIグループのCSR方針

NRIグループは、第一に本業を通じて社会への責任を果たすことをめざします。同時に、本業の遂行に間違いや不正が起こらないよう留意し、社会との信頼関係の構築に努めます。本業における日々の確かな積み重ねこそ、NRIグループのCSRがめざすものです。そして、人々の心にとどく社会貢献を行うことで、ステークホルダーとの深いきずなを構築します。

CSRに関する考え方

NRIグループは、「攻めのCSR」「守りのCSR」「NRIらしい社会貢献」という3つの方向性を通じて、企業としての社会的責任を果たします。同時に、「ステークホルダーとの関係」を重視しています。

NRIグループの社会的責任の第一は、本業を通じて社会への責任を果たす「攻めのCSR」活動にあります。それは「未来社会のあり方を洞察」し、「社会を支える情報システムをつくる」ことです。

本業の遂行に際しては、社会との信頼関係を築くために、間違いや不正が起こらないよう細心の注意を払って「守りのCSR」活動を行います。

「NRIらしい社会貢献」とは、人々の心にとどく貢献活動を通じて、社会とのきずなを深める努力を指します。NRIらしいきずなづくりを推進するために、新しい社会を洞察するための情報を発信し、次世代社会を担う若者や経営者の育成を支援します。そして、ステークホルダーとともに、より良い社会の枠組みづくりに積極的に取り組みます。

同時に、ステークホルダーとは、互いの関係の特性に応じたコミュニケーションを緊密に保ち、それぞれの主体について責任を果たします。

CSR活動の推進体制

NRIグループでは、「CSR活動は企業活動のあらゆる場面で実施すべきものである」という認識のもと、全事業部門および社員一人ひとりが、日常の業務において社内外とのコミュニケーションを図り、NRIグループに対する社会の期待や要請を把握し、その業務に活かすことで、CSR活動を推進しています。

2004年に専任組織であるCSR推進室を設置し、CSR方針の策定や全社横断のCSR活動の推進をはじめ、CSRに関する関連部署との連携や情報収集・社内啓発を進めてきました。2009年4月には広報部と統合しコーポレートコミュニケーション部となり、社内外とのコミュニケーションの強化を図りながら、より組織的・体系的にCSR活動を推進しています。

なお、「守りのCSR」については、経営企画部、法務・知的財産部、総務部、情報セキュリティ部、経理財務部など本社機構の各部や、品質監理本部などの主管部署がそれぞれ

方針を定め、各事業部門や社員の活動を支援しています。

また、2007年発足の社内有志による「CSRプロモーターズ・ネットワーク」を通じて、CSR活動の進め方などについて協議しています。

3つのCSR活動——本業の責任、社会へのきずな

私たちの社会的責任の第一は「本業を通じて社会への責任を果たす」ことにあります。それは「未来社会のあり方を洞察」し、「社会を支える情報システムをつくる」ことです。ナビゲーション&ソリューションという私たちの事業内容そのものの着実な遂行にほかなりません。私たちは、「お客様の競争力・業績の向上」と「日本と世界の持続的成長」に貢献することで、より良い未来社会を創発します。

[重点項目] 事業活動、研究開発

攻めのCSR

本業を通じて
社会への責任を果たす

守りのCSR

社会との
信頼関係を築く

NRIらしい 社会貢献

心にとどく
社会貢献をめざす

私たちは、人びとの心にとどく社会貢献を通じて、社会とのきずなを深めるよう努めます。NRIらしいきずなづくりを推進するために、新しい社会を洞察するための情報を発信し、次世代社会を担う若者や経営者の育成を支援します。そして、ステークホルダーとともに、より良い社会の枠組みづくりに積極的に取り組みます。あらゆる機会を通じてステークホルダーとのコミュニケーションを図り、本業での確かなCSR活動を内外にわかりやすく伝えます。

[重点項目] 情報発信、人づくり、社会づくり

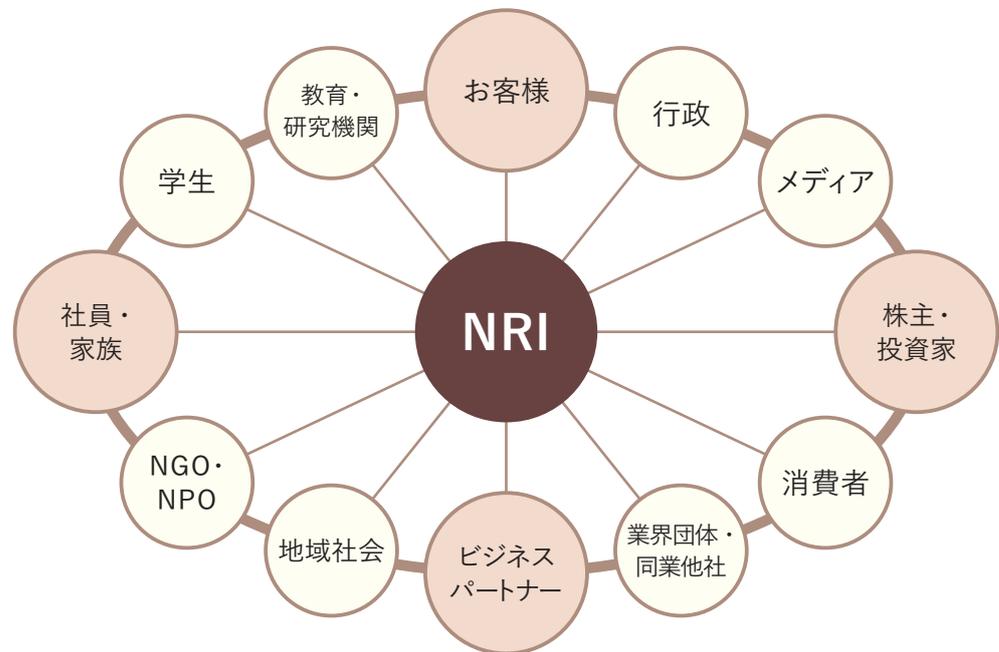
私たちは、本業の遂行に際して、間違いや不正が起こらないように細心の注意を払います。社会との信頼関係を築き、NRIグループの企業価値を守るために、あらゆる法令を遵守することはもちろん、社会・文化的モラルにもとる行為を行いません。そのために、次のような具体的な制度、体制を整備し、徹底します。

[重点項目] コーポレート・ガバナンス/内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス、品質管理、情報セキュリティ管理、知的財産権管理、環境への配慮

ステークホルダーとの関係

NRIグループのステークホルダーは、「お客様」「社員・家族」「株主・投資家」「ビジネスパートナー」を中核とし、「消費者」「メディア」「地域社会」「業界団体・同業他社」「行政」「教育・研究機関」「学生」「NGO・NPO」に至る広がりをもっています。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、社会とのより強い信頼関係の構築につなげていきます。

関係するステークホルダー



CSRの重点テーマ

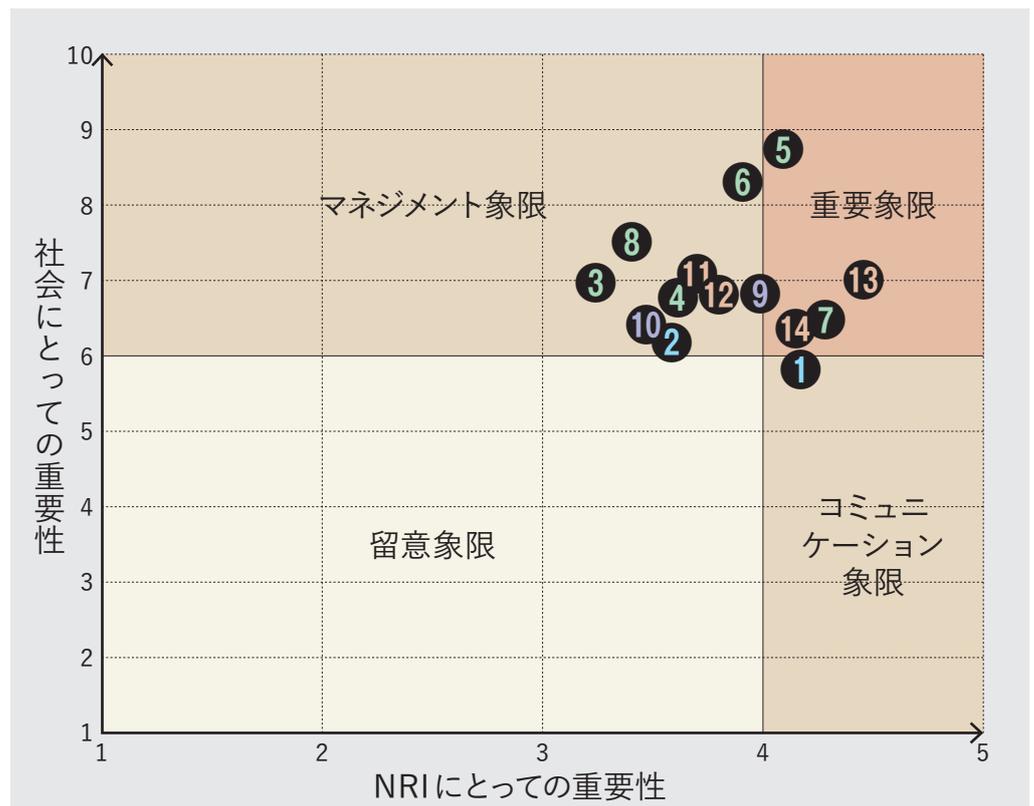
NRIグループがCSR活動に取り組むうえで、次の5つを「重点テーマ」とします。

CSR重点テーマ

- 持続可能な活力ある未来社会を創発する使命
- 社会を支える情報インフラを担う責任
- 未来を志向し、具現化する社員の育成
- 次世代の社会を担う人づくり支援
- 相互の成長に資するパートナーシップの構築

CSR課題の把握

NRIグループが取り組むべきCSRの重点テーマを明らかにするため、2009年度に「CSR重要性調査」を実施しました。この調査は、「社会の持続的発展の視点からみた重要性（以下、社会にとっての重要性）」と「NRIグループの企業価値向上の視点からみた重要性（以下、NRIにとっての重要性）」という2つの視点からCSRマネジメント項目の重要性を測定しました。



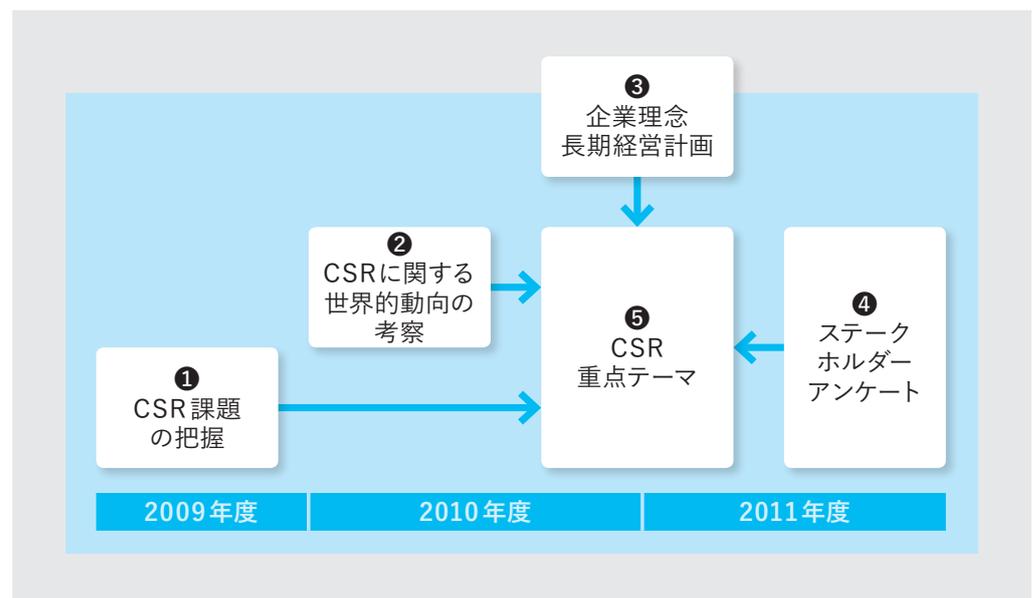
CSRマネジメント項目別のNRIグループの基本的な考え方

CSRマネジメント項目	NRIグループの基本的な考え方
攻めのCSR	
① ナビゲーション	顧客や社会へのさまざまな提案活動を通じて、新しい社会づくりに幅広く貢献する
② ソリューション	顧客や業界の重要な基盤を構築し、社会や人々の暮らしに貢献する
守りのCSR	
③ コーポレート・ガバナンス ／内部統制	迅速かつ的確な意思決定と、透明性が高く公正で効率的な経営を実現する
④ リスクマネジメント	さまざまなリスクを予測し、適切な管理を行う
⑤ コンプライアンス	倫理・法令等を誠実に遵守し、社会からの信用を高める
⑥ 品質管理	高い品質にこだわり、継続的に向上させる
⑦ 情報セキュリティ管理	社会の規範となる高度な情報セキュリティ管理の仕組みで、顧客企業や社会からの信頼を得る
⑧ 環境への配慮	企業市民の義務と認識し、地球温暖化防止のため、省エネ・省資源活動に継続して努める
NRIらしい社会貢献	
⑨ 情報発信	事業活動や調査・研究で得られた知見やノウハウを発信し、広く社会の発展に貢献する
⑩ 人づくり・社会づくり	若者や経営者の育成を支援し、より良い社会の枠組みづくりに貢献する
ステークホルダーとの関係	
⑪ 顧客とのかかわり	顧客の立場で考え抜き、長期にわたり取引が継続する信頼関係の構築に全力を尽くす
⑫ 社員とのかかわり	社員一人ひとりの人格と人権を尊重し、業績と能力による公正な人事を行い、良好な職場環境を提供する
⑬ 株主・投資家とのかかわり	企業価値を高め、株主・投資家との積極的な対話に努め、期待に応える
⑭ ビジネスパートナーとのかかわり	健全な商習慣と法令に沿った、相互に利益のある取引関係を構築する

重点テーマ設定のプロセス

NRIグループでは、下記のプロセスに沿って、CSRの重点テーマを設定しました。

- ① 企業に対するステークホルダーからの要請項目について、「社会にとっての重要性」、および「NRIにとっての重要性」の2つの視点から評価した上で、CSR課題を抽出しました。
- ② 国際標準機関（ISO）や国際的CSR格付機関などの、CSRに対する認識、評価基準の変化を踏まえ、今後NRIに求められる対応や範囲を検討しました。
- ③ 企業理念、長期経営計画（ビジョン2015）、企業行動原則などを踏まえ、NRIグループが取り組むべきCSRの方向性を整理しました。
- ④ 上記①～③のプロセスを経て絞り込んだ、重要性の高いCSRテーマについて、ステークホルダーアンケートを行い、NRIグループのCSRに対する認識、要請、期待を整理しました。
- ⑤ 上記の結果をもとに、5つの重点テーマを設定しました。



私たちの社会的責任の第一は「本業を通じて社会への責任を果たす」ことにあります。それは「未来社会のあり方を洞察」し、「社会を支える情報システムをつくる」ことです。ナビゲーション&ソリューションという私たちの事業内容そのものの着実な遂行にはかかなりません。私たちは、「お客様の競争力・業績の向上」と「日本と世界の持続的成長」に貢献することで、より良い未来社会を創発します。

[重点項目] 事業活動、研究開発

攻めのCSR

本業を通じて
社会への責任を果たす

NRIらしい
社会貢献

心にとどく
社会貢献をめざす

守りのCSR

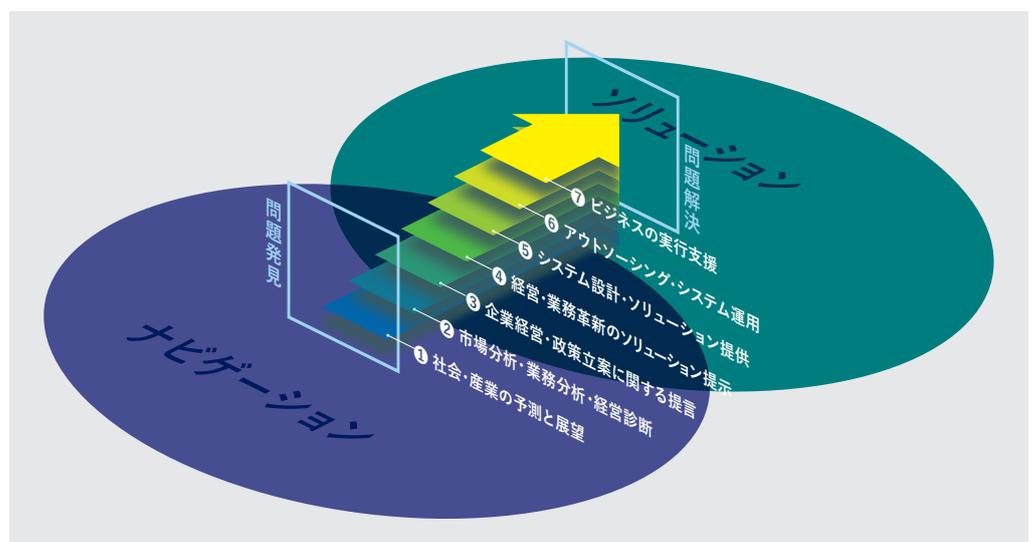
社会との
信頼関係を築く

NRIの事業

未来を創発するNRIのDNA「ナビゲーション×ソリューション」

NRIグループの「未来創発」を実現する軸となるのが、「ナビゲーション×ソリューション」です。予測、分析、政策提言などによって問題発見から解決策を導くまでの「ナビゲーション」と、その解決策を業務改革やシステムの設計、構築、運用によって実現する「ソリューション」。この2つを相乗的に機能させることで、NRIは新たな未来を創り出しています。

問題発見から問題解決まで7つのステップからなる「ナビゲーション×ソリューション」



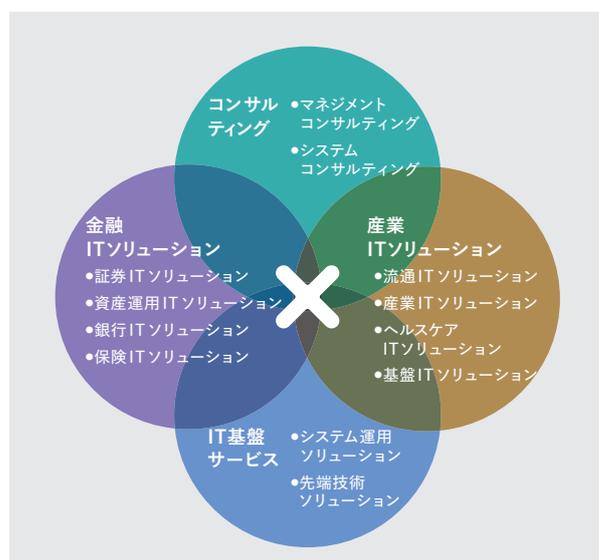
企業や社会、人々の暮らしをあらゆる領域で支えるNRIの事業

NRIは、「コンサルティング」「金融ITソリューション」「産業ITソリューション」「IT基盤サービス」の4つの事業を通して、社会の仕組みづくり、お客様のビジネス、人々の

快適な暮らしを支えています。

これらの事業活動を進めていくときに、軸となるのが「ナビゲーション×ソリューション」です。4つの事業それぞれで、あるいは事業横断的に「ナビゲーション×ソリューション」を機能させながら、私たちのサービス価値を高めています。

NRIの4つの事業



長期経営計画「ビジョン2015」

2015年に向けた4つの事業戦略

NRIは、企業理念の実現と企業価値の向上に向け、NRIグループの長期経営計画「ビジョン2015」を、2008年4月に発表しました。

これまで、NRIグループは、証券・流通分野をはじめとする「個別企業からの受託」で最高のサービスを提供することを強みとし、「自前・国内中心」の事業展開を進めることで成長してきました。これらの強みは重要な財産ですが、これからは、「自前・国内中心」での「個別企業からの受託」型から、「他社との連携・グローバル展開」を踏まえた「業界・市場横断的な提案」型へのビジネスの変革が必要です。「ビジョン2015」では、この変革を遂げながら成長していく事業戦略として「金融関連分野のサービス高度化」「産業関連分野の拡大」「中国・アジア事業の強化・拡大」「生産革命・人材開発」を掲げています。

NRIグループは「いまを超える、自らを超える。」のステートメントのもと、新たな価値を創出する力をつけるべく、自己変革に取り組んでいます。

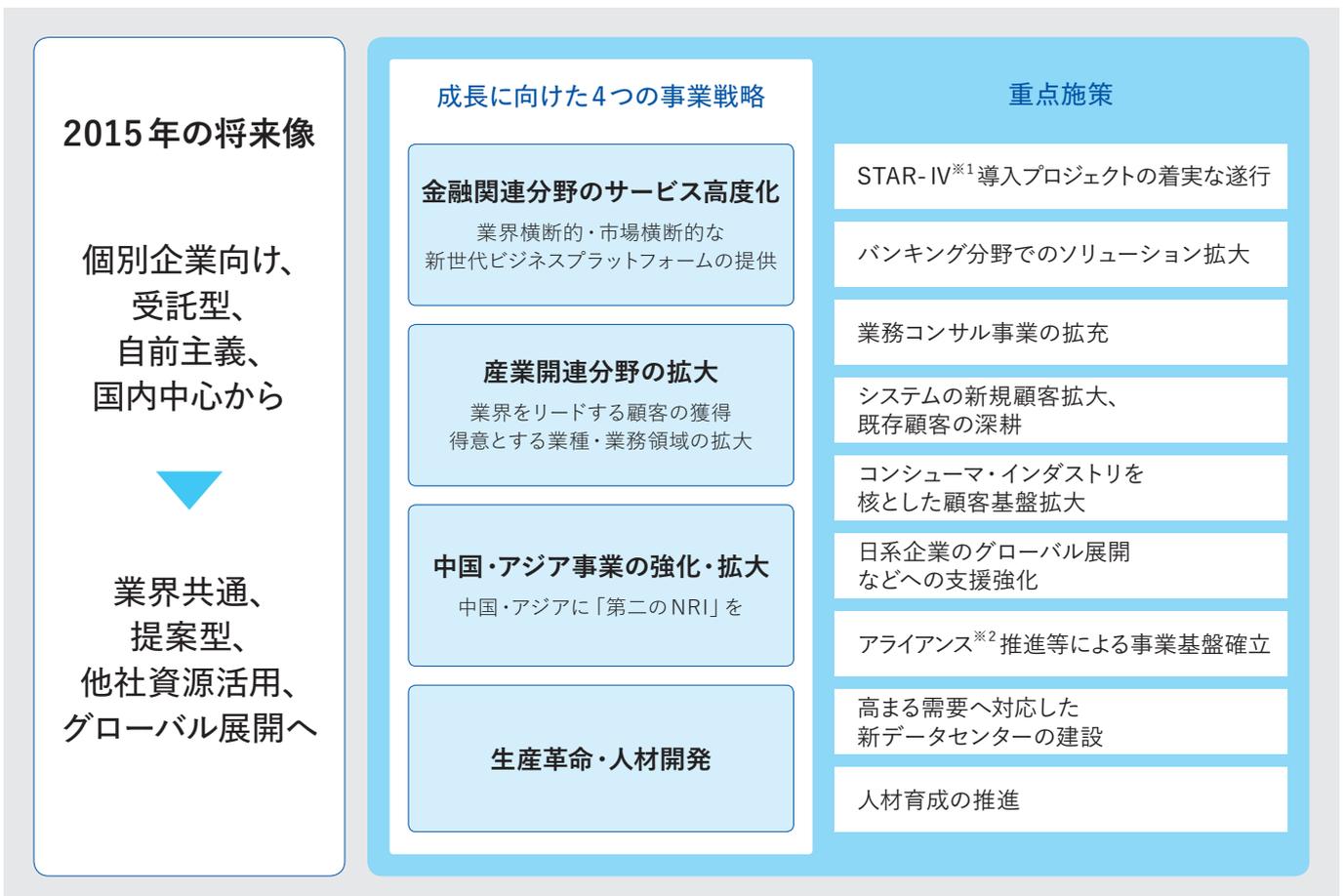
※1 STAR-IV:

証券業務の総合支援システム。

※2 アライアンス:

企業間の連携や共同行動。

長期経営計画「ビジョン2015」



重点施策への取り組み

NRIグループは、中長期の成長に向けた4つの事業戦略に重点施策を定め、目標達成に向けた取り組みを推進しています。

各戦略ごとの重点施策への取り組み（一部）

金融関連分野のサービス高度化 STAR-IV導入プロジェクトの着実な遂行

- ・野村證券へのSTAR-IV導入プロジェクトが本格化
2013年初のリリースをめざし着実なプロジェクトの遂行
- ・STAR-IVのデファクトスタンダード化に向けた積極的な投資
大手証券向けに機能を拡充

産業関連分野の拡大 コンシューマ・インダストリを核とした顧客基盤拡大

- ・コンシューマ・インダストリを対象に選択と集中
自主事業の強化
- ・コンサルティング部門と連携しプライムアカウント^{※1}戦略の活用
課題全体を捉え、大型IT提案を仕掛ける

中国・アジア事業の強化・拡大 日系企業の進出支援の積極展開や、アライアンスの推進

- ・グローバルに活動する日系企業への個別ソリューションの導入を推進
国内でソリューションを展開するBizMart^{※2}事業のノウハウを活用
中国に進出するグローバル日系企業数社へ導入済み
- ・中国・アジアのITマーケットを熟知し足場をもつ企業との連携を推進
- ・セキュリティ、基盤系サービスの充実によるフルライン化

生産革命・人材開発 高まる需要に対応した新データセンターの建設

- ・安全性・環境性・信頼性を備えた新データセンターを2012年に竣工予定
最先端の免震、制震技術を導入
高いエネルギー効率を実現、環境負荷低減にも貢献

※1 プライムアカウント:

コンサルティング事業部門、ITソリューション事業部門の連携により、顧客の「戦略～業務～IT」の課題全体を捉え、経営・事業改革とセットにして大型IT案件を提案すること。

※2 BizMart:

あらゆる業種における企業間業務や、生(製)配販における戦略案から販売計画、生産管理、物流管理に至る多様な業務の高度化・高品質化・スピードアップを実現するSaaS型ソリューション群。
業種内、業種間の業務連携を実現する。

研究開発

未来を見据えて研究開発を推進する

Plan

NRIグループは事業を継続・革新し、企業価値を高めていくために、研究開発を最も重要な投資対象のひとつと位置づけ、未来を見据えた多角的な視点で研究開発を進めています。

[基本方針]

次の内容に適合する研究開発を積極的に推進する。

- 競争力のある新規事業・新規分野の継続的な創出
- 既存事業・サービスの高度化・高付加価値化
- 日本ならびに世界に向けた先進的な提案

[2010年度の主な計画]

- 研究開発の計画力のさらなる向上
- 研究開発の推進力のさらなる向上
- ABCI[※]起業に対する再挑戦風土の醸成
- より目線の高い新事業仮説への誘導

※ ABCI:
社内ベンチャー制度。

Do

中長期的な視点を重視した研究開発

研究開発の体制と領域

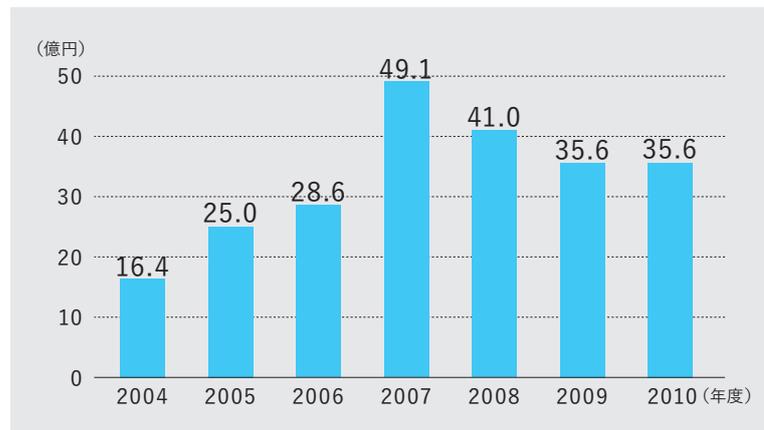
NRIグループは事業系、技術系、研究系の領域で研究開発を推進しています。また、重点的に取り組む分野・テーマと予算配分を定めた研究開発戦略を毎年策定しています。全社的な視点から、取り組むべき研究開発プロジェクトを選定する場として設置された「研究開発会議」(執行役員で構成)で、この研究開発戦略を推し進めています。

研究開発への積極的な投資

NRIグループは成長を持続するため、新規事業開拓に向けた研究開発活動に積極的な投資を行っています。

Do

研究開発費の推移



研究開発の戦略と2010年度の主な実施内容

NRIグループでは、中長期的な視点から研究開発に取り組む重点分野として、「金融」「産業」「アジア・中国」「情報技術」の4分野を定めています。

2009年度に続き、「事業化につながる研究開発」の促進を目的に、最終的な事業イメージや、そこに至る想定事業化シナリオ等が、研究開発の計画時から明確になっているように改善しました。2010年度は、さらに事業化が成功する確率の向上をめざし、PDCAサイクルの体系化、個別テーマの計画・実行力の強化、予算ポートフォリオの見える化など、目標達成に向けたプロジェクトへの支援を経営層直轄で実施しました。

また、2010年4月には日本とアジアの新しい成長戦略の研究開発を担う組織として、「未来創発センター」を設置しました。

2010年度の主な研究開発プロジェクト

2010年度は、約170件のプロジェクトを実施しました。主なものは次のとおりです

金融	<ul style="list-style-type: none"> ・ iPadを利用した営業支援ソリューションの研究 ・ 金融分野での「生活者一万人アンケート」 ・ バンキング関連の事業化
産業	<ul style="list-style-type: none"> ・ OpenID^{※1}の通信手順(プロトコル)の標準化に向けた技術・製品評価など ・ 次世代端末におけるWEBソリューションの研究
アジア	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国、インドなど新興国の市場調査 ・ 中国をはじめとするアジアのアライアンス基礎調査
情報技術	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術動向調査、有益な技術の発掘 (ITロードマップ^{※2}等) ・ 技術・製品の事業活用視点での評価・検証 (クラウド、DB等) ・ 生産管理手法やツールの実証実験

※1 OpenID:
インターネットにおけるユーザー認証技術のひとつ。

※2 ITロードマップ:
NRIイノベーション開発部が半期ごとに公表している、5年先までの情報技術の動向予測。

未来創発センターの設置と研究成果の発信

2010年4月、NRIは、日本経済の成熟化や経済社会の急速なグローバル化の進展などを踏まえ、日本・アジアの新しい成長戦略の研究開発を担う組織として、「[未来創発センター](#)」を設置しました。企業理念である「未来創発」を掲げる企業として、産業社会のイノベーションに向けた政策研究・戦略研究を行うとともに、その実現のための事業創造をめざしています。

各国の政府・自治体・研究機関・企業などさまざまなパートナーと協業し、日本・アジアの成長や持続可能な社会づくりに貢献していきます。

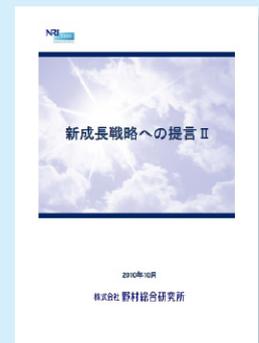
2010年度に、当センターで実施した主な研究開発テーマは、次のとおりです。

- ・ 物聯網(ウーレンワン)を起点とした中国のIT化関連ビジネスの研究
- ・ 水・インフラの国際展開関連ビジネスの研究
- ・ 社会保障と税に関する番号制度の導入支援

このほか、2009年12月に出された政府の「新成長戦略(基本方針)」を受け、日本の成長の方向性について、NRI独自の検討を行い、「新成長戦略への提言」、「新成長戦略への提言II」として取りまとめ、発表しました。



「[新成長戦略への提言](#)」



「[新成長戦略への提言II](#)」

Do

新規事業を創造する社内ベンチャー制度「ABCI」

研究開発と「ABCI」

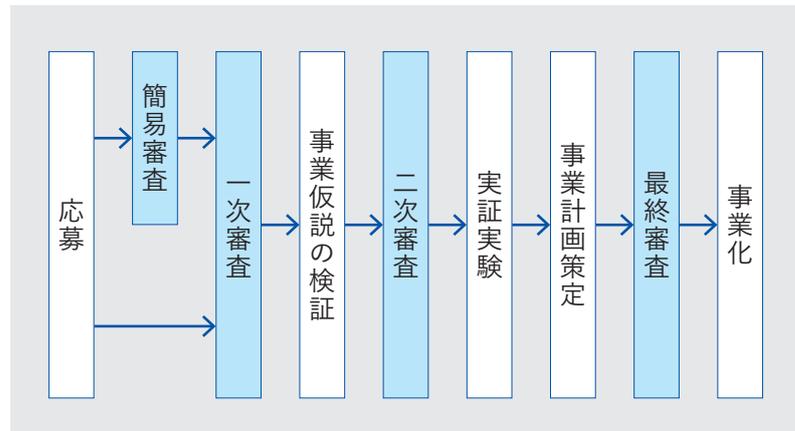
NRIには、ABCI(Advanced Business Creation Initiative)という、社員の発案によるボトムアップ型の社内ベンチャー制度があります。ABCIでは、通常の研究開発とは異なり、社員の所属する部署や業務分野に関係なく、新たなアイデアの事業化に向けた取り組みができます。

ABCIの目的

- 創造的・挑戦的な組織風土の形成
- 社員の新規事業開発能力の向上
- 事業化のノウハウや個別マーケット情報の蓄積
- 新規事業創造による中長期的な業績向上

Do

ABCIの事業化プロセス



事業化を積極的に支援

アイデアの事業化を支援するため、「ABCIセッション」や「ABCIドリームラボ」を開催しています。ABCIセッションでは、すべての社員を対象に、起業家を招いた講演会や懇親会を行いました。2010年度は8回開催し、約400名の社員が参加しました。ABCIドリームラボでは、ABCIへの応募者を対象に、起業のための仲間づくり、マーケティング研修、簡易審査に向けた企画書作成支援などを行っています。

Check & Act

[2010年度の評価]

- 未来創発センターの設置
- 個別テーマの計画・実行力や、成果と連動した資源配分など品質・戦略の強化
- 本部横断的な新市場開拓テーマ案件を中心に、ねらいや実施体制を明確にするよう指導し、NRIグループの総合力が発揮されるよう、連携を促進
- ABCIドリームラボの開催や社員同士の情報交換の場を創出し、応募者のネットワーク化を推進
- 若年層の応募が増加する一方で、事業仮説の表現方法に改善の余地がある提案が増加

[2011年度の主な計画]

- 研究開発の計画力のさらなる向上
 全社での仕込みポートフォリオを把握した上でマネジメントできるよう、現場での研究開発戦略の見える化を促進
- 研究開発の推進力のさらなる向上
 全社として推進すべき本部横断活動の組成促進と推進支援
- ABCIによる再挑戦風土の醸成、基礎的な事業仮説表現力の向上
- 社内起業をめざす社員同士の情報交換の場を創出
- 人材開発センターへの運営移管にともなう、人材育成との相乗効果による事業仮説の高度化

攻めのCSR

本業を通じて
社会への責任を果たす

NRIらしい 社会貢献

心にとどく
社会貢献をめざす

守りのCSR

社会との
信頼関係を築く

私たちは、本業の遂行に際して、間違いや不正が起こらないように細心の注意を払います。社会との信頼関係を築き、NRIグループの企業価値を守るために、あらゆる法令を遵守することはもちろん、社会・文化的モラルにもとる行為を行いません。そのために、次のような具体的な制度、体制を整備し、徹底します。

[重点項目] コーポレート・ガバナンス／内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス、品質管理、情報セキュリティ管理、知的財産権管理、環境への配慮

コーポレート・ガバナンス／内部統制

透明性が高く、公正で効率的な経営を実現する

Plan

2006年に施行された会社法により、経営の自由度が拡大した一方で、企業にはこれまで以上にコーポレート・ガバナンスの強化や内部統制の推進を図ることが求められるようになりました。NRIは、企業価値の向上には業務執行における迅速かつ確な意思決定を実現することと、すべてのステークホルダーに対して透明性が高く、公正で効率的な経営を実現することが重要であると考え、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の充実に努めています。

[2010年度の主な計画]

- 事業部門内管理部署における内部統制の強化
- 内部統制モニタリングの点検と継続

Do

コーポレート・ガバナンス体制の概要

NRIは監査役会設置会社です。監査役・監査役会の機能を有効に活用しつつ、さらにコーポレート・ガバナンスを充実させるための体制を構築しています。その一環として、株主総会の充実、取締役会の意思決定の迅速化および監督機能の強化、監査役の監査機能の強化、情報開示の充実などに取り組んでいます。

内部統制の充実

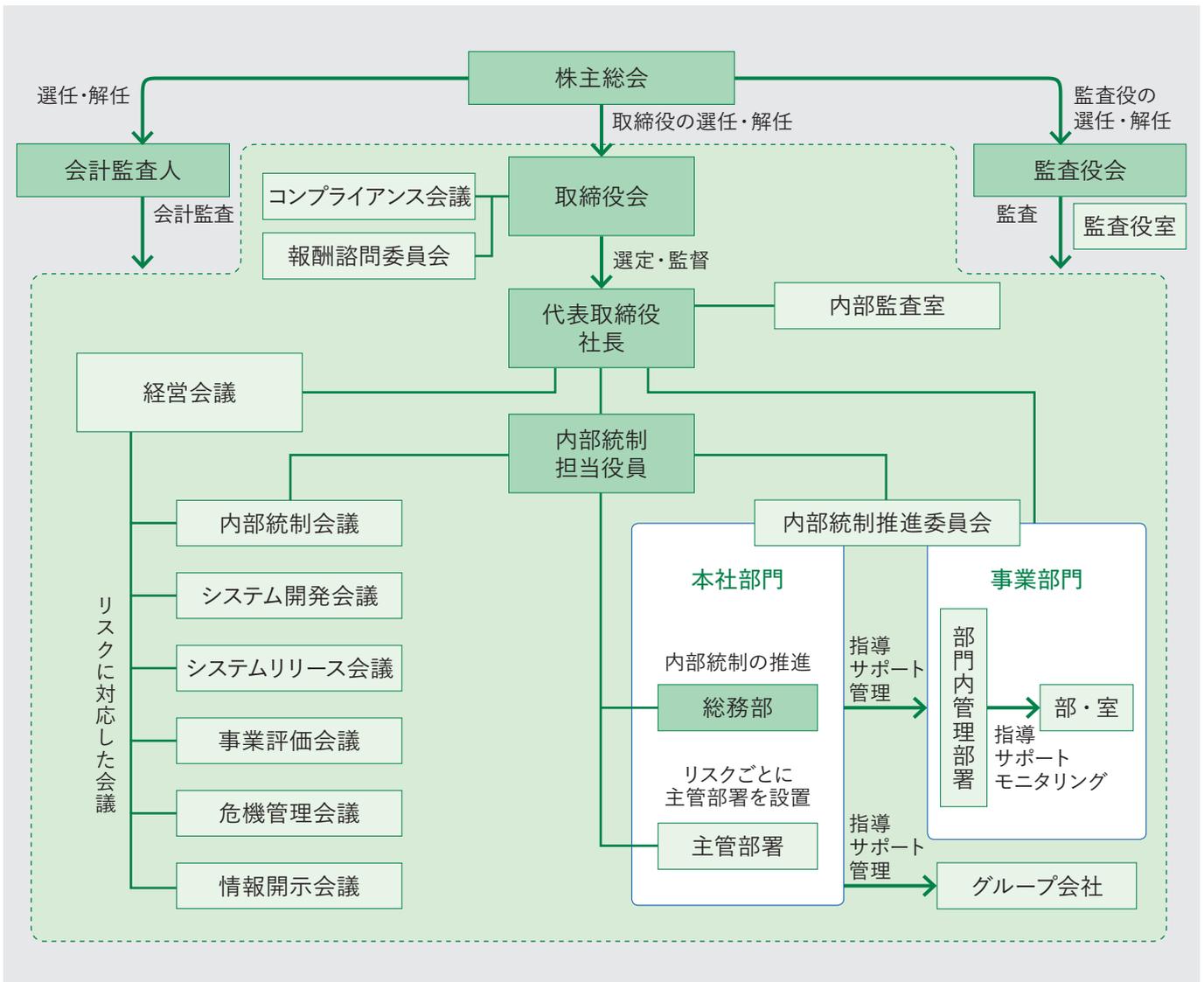
NRIは、内部統制を充実させるため「内部統制システムの構築に関する基本方針」（2006年5月作成）に則り、法令および定款に適合した職務を行う体制、リスク管理体制、財務報告の信頼性を高めるための体制などを整備・強化しています。

近年はとくに、リスクやコンプライアンスに対する社員の意識を高め、必要な知識・スキルを定着させるとともに、適切な牽制が経営層や管理職層などの社内各層で有効に機能するよう、社内体制の整備・強化に取り組んできました。

2010年度は、事業部門の統制能力の強化と、コンプライアンスの強化（「[リスクマネジメント](#)」、「[コンプライアンス](#)」参照）に取り組みました。

まず、2010年度の優先的に取り組むべき重要テーマを踏まえ、主管部署による残余リスクの評価等に基づいて全社モニタリング項目を見直しました。また、事業部門内管理部署における統制能力の強化のため、部門内管理部署向けに統制管理を行う際のチェックリストを作成しました。これにより、部門内管理部署の管理業務、および部門内の各部署や主管部との連携内容を明確にし、管理の効率化と徹底を図りました。さらに、内部統制推進委員会で、部門内管理部署における統制管理の取り組み事例を共有しました。

コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制



Do

【組織等の役割や施策】

株主総会

会社の重要事項に関する意思決定機関。NRIは株主総会の活性化と議決権行使の円滑化のため、より多くの株主に出席いただける開催日の設定や、招集通知の早期発送、電子投票制度の実施や機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへの参加を行っている。

取締役会

業務執行の権限および責任を大幅に執行役員に委譲しているため、取締役会は専ら経営・業務執行の基本となる意思決定および業務執行の監督を行う。取締役会は、月1回開催するほか、必要に応じて随時開催している。2011年7月現在、業務を執行しない取締役会長が議長を務めている。

取締役10名中、社外取締役は2名である。各年度における経営責任を明確にするため、

Do

取締役の任期は1年である。取締役会の一層の活性化と、公正で透明性の高い経営の実現のため、社外取締役を招聘しており、その人選にあたっては、NRIの業務執行を客観的な視点で監督するにふさわしい高い見識と独立性を重視している。

監査役会

監査の方針とその他監査に関する重要事項の協議・決定、および監査意見の形成・表明を行う。監査役は、社外監査役3名を含む5名であり、取締役会およびその他の重要な会議に出席するほか、取締役の職務執行に関する監査にあたる。社外監査役については、監査体制の中立性・独立性を確保するため、取締役の職務執行を客観的な立場から監査し、公正な視点で意見形成ができる人材を選任している。

監査役は、会計監査人から監査計画、監査実施状況の報告を受けるほか、内部監査部門である内部監査室から内部監査結果の報告を受けるなど、会計監査人および内部監査室と連携して監査を進めている。また、内部統制推進部署から、各種規程の遵守状況のモニタリング結果等、内部統制の状況に関する報告を適宜受けている。

監査役室

監査役による監査が実効的に行われるよう支援する。その人事については、代表取締役または人事担当役員が監査役室の独立性に留意し、監査役と協議して決定する。2011年7月現在、社員5名が専従している。

報酬諮問委員会

3名の社外有識者で構成され、取締役の報酬等について客観的かつ公正な観点から審議する。

内部監査室

リスク管理体制やコンプライアンス体制等の有効性、および取締役の職務執行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う代表取締役社長直属の組織。2011年7月現在、社員20名が専従している。

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、内部統制推進部署、主管部署および事業部門が適宜連携し、改善に努めている。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、連携を図っている。

経営会議

事業活動の総合調整と業務執行の意思統一のため、代表取締役2名を中心に執行役員等が参加し、経営全般の重要事項を審議する。

内部統制会議

内部統制に関する重要事項を審議するとともに、全社的な内部統制の状況を適宜点検する。

Do

内部統制推進委員会

内部統制推進部署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を検討し、定着を図る。

情報開示会議

開示情報の一層の信頼性向上のため、計算書類や有価証券報告書等の作成プロセスやその適正性を確認する。

Check & Act

[2010年度の評価]

- 事業部門内管理部署向けに統制管理のためのチェックリスト作成
- 内部統制推進委員会における統制管理の強化
- 内部統制に関する全社モニタリング項目の見直し

[2011年度の主な計画]

- 全社レベルでの内部統制の充実
- 事業部門内管理部署における統制能力の強化
- NRIグループ社員全員に対するコンプライアンス・内部統制意識の向上に向けた取り組みの強化

リスクマネジメント

さまざまなリスクを予測し、適切な管理を行う

Plan

NRIグループでは、「全社的なリスク」「事業活動にともなうリスク」、そして「災害や事故などによる危機」を主なリスクとして捉え、それぞれについて管理体制を整え、リスクマネジメントの強化を図っています。

[2010年度の主な計画]

- 優先的に取り組むべき重点テーマについてPDCA管理の充実
- 重要な事業・サービスにおける事業継続対策について、PDCAサイクルを継続的に実施
- データセンター事業における事業継続対策の強化・支援

Do

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

NRIでは、3つの主なリスクについて、それぞれ管理体制を構築し、互いに連携しながら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。

「全社的なリスク」の管理については、総務部内部統制推進課が状況を把握し、経営の意思のもと、事業活動にともなうリスクごとに設置された主管部署と連携して全体最適を図っています（図「[コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制](#)」参照）。

「事業活動にともなうリスク」の管理については、リスクごとに主管部署および関連規程を定め、必要に応じて専門性をもった会議で審議しています。主管部署は事業部門と連携して適切な対策を講じ、リスク管理の有効性の向上を図っています。

また、「災害や事故などによる危機」の管理については、「事業の重大な障害・瑕疵」、「重大な情報漏えい」、「災害等の緊急事態」を対象とし、総務部危機管理室が主導する危機管理会議事務局がしかるべき予防・回避措置や、緊急事態発生時の基本的な対応体制や手順などを定め、対策を進めています。

3つのリスク管理体制それぞれにおいて、継続的な改善活動を行うとともに、社員への定着を図るための研修や啓発活動を適宜実施しています。

リスクマネジメントの強化

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もとに、全社的なリスクの点検・評価を行い、翌年度に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。

2010年度の優先的に取り組むべき重点テーマは、「経理処理のルール徹底」や「BCP^{※1}/DR^{※2}の構築推進と実効性の点検」などでした。

※1 BCP：
事業継続計画。

※2 DR：
災害復旧に備えた対策。

Do

NRIは、これらの重点テーマに関するPDCA管理の充実を進めています。経過や成果は、全社モニタリング結果とともに、内部統制会議、内部統制推進委員会等で報告され、リスクマネジメントに活用されています。

2010年度は、当該年度の優先的に取り組むべき重点テーマを踏まえ、主管部署による残余リスクの評価等に基づいて、全社モニタリング項目を見直しました。

また、重要な事業・サービスに対して、事業を継続するうえ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やDRの強化を図っています。

2011年度は、2010年度に取り組んだ点検・評価結果を反映し、「震災後の危機的な状況への適切な対応」や、「プロジェクト管理の徹底」などを、優先的に取り組むべき重点テーマに設定し、リスクマネジメントの強化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し、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グループにかかわる事件・事故、感染症の流行などの発生に備え、総務部危機管理室が中心となって予防策等を検討し、必要な対応を行っています。

2010年度は、例年実施している、防災訓練や社内でのインフルエンザ予防接種などに加え、希望者を募り救急救護訓練を行いました。

また、NRIグループでは2010年12月に、首都直下型の大規模地震を想定した初動対応訓練ならびに災害模擬演習を実施し、コンティンジェンシープラン[※]の実効性を確認しました。とくに今回は、全社緊急対策本部とデータセンターの現地対策本部との円滑な連携や、各オフィスにおける被害状況の迅速な確認等に注力しました。

こうした訓練の成果もあり2011年3月の東日本大震災の際には、各オフィスにおける避難や帰宅困難者対応、各事業部門やデータセンターにおける緊急時の対応策などが実行され、大きな混乱なく、初動対応を完了しました。今後も首都直下地震などの大規模災害に備えます。

そのほか、危機管理室がシステムマネジメント事業本部とデータセンターにおける事業継続対策について定期的に協議を行い、継続・復旧戦略に関する意識の刷り合わせや、電源二重化、電源容量対策の進捗報告などを実施しています。

※ コンティンジェンシープラン：

システム障害、情報セキュリティ障害、事件・事故を含む災害の3つの緊急事態を想定し、予防・回避に関する活動、緊急事態発生に備えた事前対策、緊急事態発生時の基本的な対応体制・手順を定めたもの。

ストリートワイド訓練の実施

NRIでは、社会インフラを担う情報システムについて、お客様とともに災害対策訓練を進めています。

2010年11月には、総合証券バックオフィスシステム「STAR-IV」のお客様約30社とともに、参加者総数1,000名弱で「ストリートワイド訓練」を実施しました。

ストリートワイド訓練とは、事前に策定したBCPなどの計画の有効性を検証するための方法の1つであり、複数の組織を巻き込んだ大規模な訓練のことを指します。今回の訓練では、情報システムの縮退運転計画などが有効に働くことの確認などに注力しました。

今後も、お客様とともに実効性のあるBCPの定着を図るため訓練開催などの活動を継続していきます。

Do

啓発活動の実施と裾野の拡大

NRIグループ社員に対して、リスクマネジメントへの意識啓発を進め、重点的なリスク低減に取り組むために、2010年度の重点テーマを踏まえた「役職員が守るべき重要なルール」に改定しました。NRIグループ全社員に対し、冊子の配布やeラーニングなどを利用して、理解と定着を図っています（「[コンプライアンス](#)」参照）。

また、「コンティンジェンシーハンドブック」をNRIグループ全社員に配付し、災害などの緊急事態発生時における行動指針の徹底を図っています。

さらに、NRIグループでは、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。安全管理の観点から、派遣社員についても、本人の了解を得たうえで、安否確認の対象に登録しています。

危機管理体制

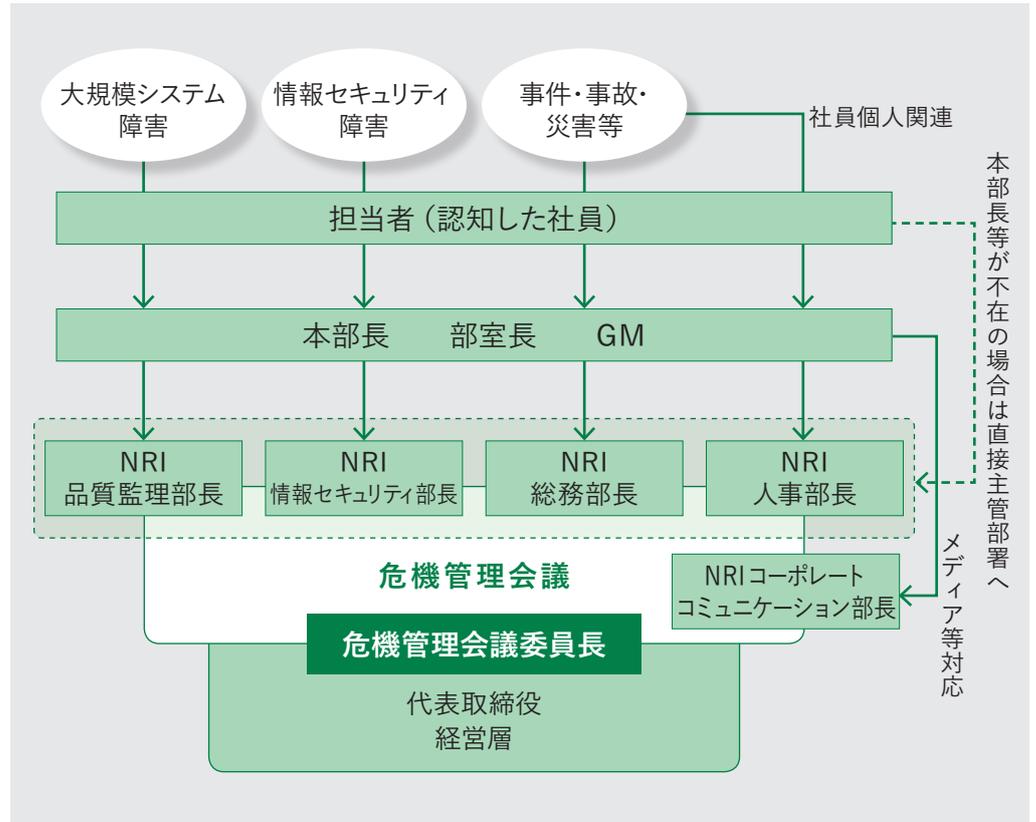
NRIグループの危機管理体制

NRIグループは、さまざまな緊急事態に迅速に対応するため、規程の策定や危機管理会議の設置など、危機管理体制を整備しています。また、緊急事態に対する予防・回避措置や、緊急事態発生時の手順をまとめた「コンティンジェンシープラン」を作成しています。

緊急事態発生時には、関係者が迅速的に情報を共有し、緊急対策本部などで対策を検討・実行します。たとえば、大規模なシステム障害や情報セキュリティ障害が発生した場合、迅速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、障害の状況を踏まえながら、障害回復、原因究明、状況の開示、再発防止策の検討などの対策を実施します。

Do

緊急事態発生時の連絡体制



Check & Act

[2010年度の評価]

- 全社レベルのリスク点検と、モニタリング項目の見直し
- 地震を想定し、社内横断組織での初動対応訓練や災害模擬演習を実施
- データセンターにおける事業継続対策について定期的に協議
- 社員啓蒙のため救急救護訓練を実施
- 重要事業のBCP/DR整備状況を継続モニタリングし、整備を推進

[2011年度の主な計画]

- 全社的な事業継続、リスクの再点検
- 節電、停電対策の推進
- 防災用品の再備蓄など防災体制の再点検
- BCP/DRの継続的な整備と運用評価

Do

「NRIグループ倫理綱領」等の改定に関するグループ社員への説明

企業理念の制定から10周年を迎えることを契機として、「NRIグループ倫理綱領」および「NRIグループビジネス行動基準」を見直し、2010年3月に改定しました。

「NRIグループ倫理綱領」は、企業体としてのNRIグループ各社を対象とした基本的なルールとして、「NRIグループ企業行動原則」に改称・再編しました。「NRIグループビジネス行動基準」は、NRIグループ社員が実践すべきルールであり、まとめ方を細則主義（ルールベース）から原則主義（プリンシプルベース）に改めました。あわせて、詳細事項を、「NRIグループビジネス行動基準の手引き」として分けました。目次の構成については、「NRIグループ企業行動原則」「NRIグループビジネス行動基準」とともに、大項目をステークホルダー別で統一することにしました。

2010年3月から5月にかけて、NRIグループ全社員に対し、改定のポイントなどについて順次説明しました。

「役職員が守るべき重要なルール」の冊子配付とモニタリング、確認テスト

NRIグループでは、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もとに、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。2010年度には、「重点テーマ」のひとつとして「経費処理のルール徹底」を設定し、適正かつ速やかな経費処理の徹底を推進しました。

また、これまで社内規程のなかからとくに重要な行動ルールを抜粋したものであった「役職員が守るべき重要なルール」を、経営層が毎年度設定する「重点テーマ」に対応させました。これにより、年度ごとにNRIグループ全役職員がとくに力を入れて改善を推進していくものに位置づけを改めました（「[リスクマネジメント](#)」参照）。

遵守徹底に向けた施策として、優先的に取り組むべき重要なルールの内容や法的根拠、事例等を解説した冊子「役職員が守るべき重要なルール」と携帯可能な「リーフレット」をNRIグループの全社員に配付しました。海外拠点においても、英語版や中国語版、韓国語版の「役職員が守るべき重要なルール」を全社員に配付し、研修などを実施しています。

「役職員が守るべき重要なルール」の遵守状況については、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、改善活動に取り組んでいます。また、ビジネス行動基準全般に対する全社員の理解度を向上させるために、eラーニング形式の「コンプライアンス確認テスト」を毎年実施しています。

コンプライアンス意識調査の実施

2010年11月に、NRIグループ全社員を対象として、コンプライアンス意識の向上をうながし、社員の意見や意識変化からNRIグループのコンプライアンス上の課題を捉えるために、第2回コンプライアンス意識調査を行いました。調査の集計・分析結果は、さまざまな会議や管理職向けの研修などで説明され、啓発・注意喚起に活かされました。また、2011年度の「優先的に取り組むべき重点テーマ」や「役職員が守るべき重要なルール」を経営層が決定する際に活用しました。

Do

コンプライアンス研修の充実

NRIグループは、社員のコンプライアンス意識を高めるために、次の表のような、さまざまな研修を行っています。

2010年度は、コンプライアンス教育指導体系を再整理し、層別研修におけるコンプライアンス関連の講義を強化しました。また、新たにすべての一般スタッフ職向けの階層別研修を開催し、コンプライアンスの徹底を図りました。

2009年度に管理職が担う重要な統制項目を整理し、2010年度から管理職層研修に反映しました。加えて、適切な時期に適切な内容の教育指導が受けられるよう、主管部署による管轄事項に関する研修を適宜実施しました。

コンプライアンス強化をめざした主な研修

対象者	研修内容（テーマ）
NRIグループ全社員	「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
	「役職員が守るべき重要なルール」（経理編）
層別研修 新入社員（新卒およびキャリア採用）、一般スタッフ職、専門職昇格者、副主任・主任昇格者、上級専門職昇格者	企業倫理、人権啓発、法令遵守、情報セキュリティ、層別役割、層別留意事項など
役職別研修 GM・課長研修、部長研修、スタッフ研修	
営業担当者	契約・機密管理
各部署の経理承認者	経理・財務関連のコンプライアンス

Check & Act

[2010年度の評価]

- コンプライアンス教育指導体系を再整理
- 管理職層向けを中心に、層別研修におけるコンプライアンス関連の講義を強化
- 「NRIグループ倫理綱領」および「NRIグループビジネス行動基準」を改定し、2010年3月より全グループ社員に順次説明を実施（5月末に終了）
- 「役職員が守るべき重要なルール」の遵守状況をモニタリングし、発見された課題については本社機構と事業部門が連携して改善を実施
- 全NRIグループ社員を対象とした第2回コンプライアンス意識調査を実施

[2011年度の主な計画]

- 2011年度版「役職員が守るべき重要なルール」の作成と啓発活動の推進
- コンプライアンス教育のさらなる充実
- 本部やグループ会社に対する個別の改善活動の検討・実施

品質管理

高い品質にこだわり、継続的に向上させる

Plan

NRIグループは創業以来、一貫して「品質へのこだわり」を経営の重要テーマとしてきました。NRIグループ社員は社会を支える重要な基盤となる情報システムや、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を提供する責任の大きさを認識し、継続的に品質の向上に努めています。

[2010年度の主な計画]

- 品質マネジメントシステムの維持と継続的な改善の実施
- 第三次品質倍増3カ年計画の確実な推進
- ISO20000 認証取得範囲の拡大

Do

情報システムの構築と運用に共通する品質管理

品質向上活動の推進体制

情報システムの構築・運用や、コンサルティングサービスの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、これらの活動を全社的に監理・推進するとともに、個々に支援するための組織として、品質監理本部を設置しています。

品質向上活動の推進体制



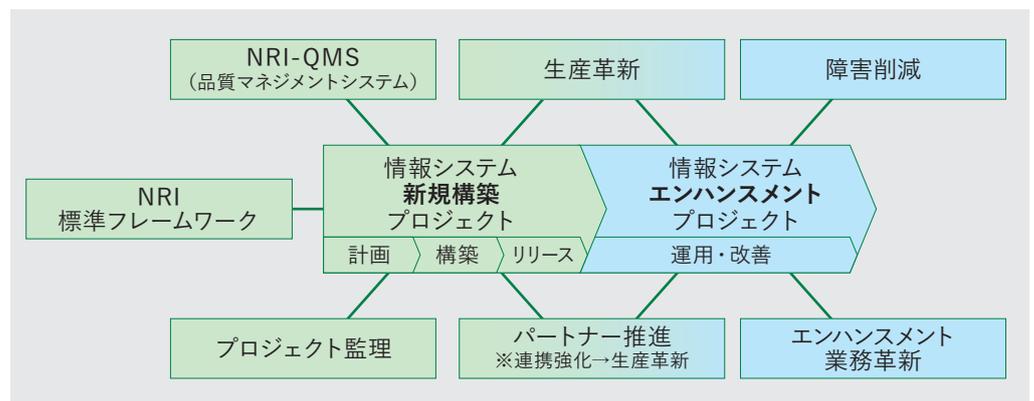
Do

情報システム構築における品質管理

NRIでは、「品質管理のフレームワーク」の図に示すように、情報システムの新規構築プロジェクト、および保守・運用プロジェクトにおける「品質向上活動」を進めています。保守・運用プロジェクトについては、いわゆる「保守・運用」業務だけではなく、「改善、提案」を含め、お客様のビジネスを継続的にサポートする「サービス事業」と捉え、「エンハンスメントプロジェクト」という呼び方をしています。高い専門性と深い業務知識を必要とし、お客様との太いパイプを築くことで、お客様のビジネスの効率化や発展につながる提案の種を見出す機会につながることから、NRIグループではこの事業を重視しています。

品質監理本部は、品質マネジメントシステムの維持、継続的な改善、標準フレームワーク（工程定義・成果物のガイドライン）の提供、プロジェクトの監視・評価・レビューといった「監理機能」、生産性向上にかかわる課題の解決や、後述するエンハンスメント業務革新活動の推進、ビジネスパートナーとの連携といった「推進・支援機能」の両面で各事業本部を支えています。これらの活動は、連携して相互に補完し合っています。

品質管理のフレームワーク——品質向上のための「監理」と「推進」



品質管理の軸となるマネジメントシステム「NRI-QMS」

NRIは、長年の品質向上活動で培ったノウハウをもとに、品質マネジメントシステム「NRI-QMS[※]」を構築しています。NRI-QMSは、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ルールや手順を定めています。さらに、お客様満足度調査や品質に関する内部監査の結果などをもとに、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となっています。

また、NRIでは、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、品質マネジメント規格ISO 9001の認証を取得しています。

プロジェクト監理活動によるリスク管理とプロジェクト支援

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、NRIはプロジェクトを組織的に支援する仕組みを整えています。

プロジェクト監理部は、各プロジェクトの状況をつねにモニタリングしています。リスクを回避・軽減するため、プロジェクトマネージャー業務をサポートするとともに、開発プロセスや成果物について、品質向上のための改善指導などを行っています。

※NRI-QMS：
NRI Quality Management
Systemの略。

Do

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、適切な対応を行うため、NRI-QMSに則って、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では、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専門家が厳しく審査するとともに、担当者に助言やノウハウを提供するなど、適切な支援と必要な措置をとっています。全社レベルのレビュー会議の結果は、すべて経営会議に報告され、必要に応じて対策が講じられます。

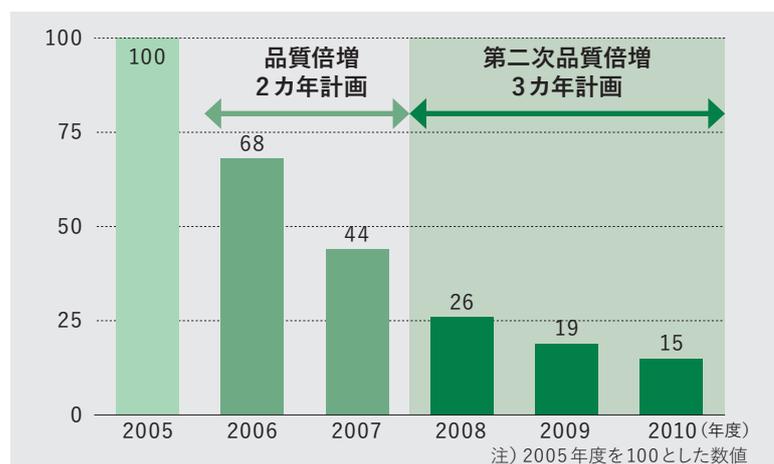
第三次品質倍増3カ年計画の開始

情報システムの品質管理における最大のテーマのひとつは、システム障害の発生をなくすことです。NRIでは、2006年度から実施した「品質倍増2カ年計画」に続き、2008年度からは「第二次品質倍増3カ年計画」を進めています。この計画は、お客様に直接影響を及ぼすシステム障害の発生件数を、2010年度までに2007年度比で半減することを目標としていました。活動の結果、予定よりも1年早く、2009年度中に達成することができました。これは、「障害削減活動モデル」が、日々の業務にきちんと定着したことによると考えられます。

障害削減活動モデルは、2つの活動で成り立っています。ひとつは、発生した障害の根本原因の徹底究明を障害撲滅会議で行い、是正策の立案・実施につなげていく活動です。もうひとつは、複数の障害に共通する、発生メカニズムや根本原因の傾向を分析し、それに基づいて中長期的な対応策を施す活動です。

2010年度からは、さらなる障害削減と、本番運用中のシステムからのアラームなどにより、運用担当者から開発担当者に連絡がいく「コール」の削減をめざし、「第三次品質倍増3カ年計画」に着手しました。障害の一層の見える化を進め、お客様に直接影響を及ぼさないレベルの障害を削減対象とした、今後の活動方針を明確にしました。「コール」削減は、2010年度期初に掲げた削減目標をクリアし、労務改善に貢献できました。2011年度も引き続き計画を推進していきます。

障害発生件数の推移



Do

「NRI標準フレームワーク」による品質・生産性向上

NRIは、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・作業などをまとめたガイドライン「NRI標準フレームワーク」をイントラネットで共有しています。これはNRI-QMS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を効果的・効率的に行い、プロジェクトの品質や生産性を高めることを目的としています。このなかには、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。

2010年度は、2009年度に行った「NRI標準フレームワーク」の見直しの対象範囲を拡大し、基盤構築や運用設計といったシステム構築領域について見直しを行いました。

エンハンスメント業務革新活動の推進

NRIグループでは、2005年度以来、エンハンスメント業務に関する全社横断の継続的な改善活動「エンハンスメント業務革新活動」を推進し、品質・生産性の向上に取り組んでいます。また、この活動には、NRIグループ社員ばかりでなく、国内外のパートナー企業の社員も加わり、活動を発展させています。

2010年度は、エンハンスメント業務における改善の工夫や成果を共有する「エンハンスメントソリューションを楽しむ会（エン楽会）」を7回開催しました。2003年度の開始以来、通算77回を数え、参加者も、パートナー企業の社員を含め、毎回150名以上が参加しています。

2010年度は、エンハンスメント業務革新活動の開始から5年という節目を迎えるにあたり、これまでの活動の成果を書籍「野村総合研究所のやる気を引き出すチーム改革」にまとめました。

また、2011年3月に開催した「品質向上・生産革新フォーラム2011」には、社員・パートナーあわせて335名が参加し、これまでの活動の成果を確認するとともに、次の5年を見据えて、「NRIクオリティを高めるために、われわれは何をすべきなのか」および「次の一手を検討するにあたり、どのような視点をもつべきなのか」をテーマに掲げたパネルディスカッションを行いました。

さらに、今年で4回目となるeパートナー[※]企業におけるエンハンスメント業務革新活動を紹介する「eパートナー品質・生産性向上活動成果報告大会」を2010年10月に開催し、社員とパートナー企業の社員330名が参加しました。eパートナー企業からの活動報告に加え、「情報を正しく伝えるためには」と題したコミュニケーションの重要性にスポットをあてたパネルディスカッションをNRI、パートナー両社のパネリスト参加のもと実施しました。最近では、eパートナー各社が独自に主催する「エンハンスメント業務革新報告会」も開催されるようになり、2010年度は、5社で開催されました。

※ eパートナー：

とくに専門性の高い業務ノウハウ・情報技術力をもつパートナー。



アスキー新書

「野村総合研究所のやる気を引き出すチーム改革」

野村総合研究所品質監理本部 著

2010年12月10日発行

Do



品質向上・生産革新フォーラム

情報システム運用における品質管理

国際標準規格を活用した運用品質に関するマネジメントの強化

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。その積み重ねを通じて、NRIはシステム運用サービスの品質マネジメントシステム「運用QMS」を構築し、1998年にデータセンターにおけるシステム運用サービスを適用対象として、ISO9001の認証を取得（2011年5月に認証の継続を修了）しました。

しかし、お客様とのSLA(サービスレベル契約)やOLA(運用レベル契約)を履行するために必要なサービスのマネジメントは、ISO9001に準拠した「運用QMS」だけでは十分にカバーできません。そのため、NRIでは2008年度に、ITサービスの運用維持管理に関する国際規格であるISO20000の認証取得に向けて、ITIL[※]をベースとしたITサービスマネジメントシステム「運用ITSMS」を構築しました。2010年8月には横浜第一データセンターおよび横浜第二データセンターに加えて、大阪データセンターでお預かりする情報システム等を対象に、ISO20000認証取得範囲を拡大しました。

これらのマネジメントシステムに則り、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。

また、NRIデータiテックでも、2007年12月にIT基盤トータルサポートサービスを対象に、2008年10月には野村證券株式会社に提供する統合デスクトップサービスを対象として、ISO20000認証を取得しています。

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、あるいは不適切な操作によるトラブルなどの障害を、完全には避けられません。システム運用部門では、こういった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・省力化の推進」、「オペレーターのス킬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

NRIは、情報システムの運用品質を向上させるため、運用品質を見据えてシステム構築

※ ITIL:

Information Technology Infrastructure Libraryの略。情報システムの運用管理を実行するうえでの業務プロセスと手法を体系的に標準化したもの。英国およびEU各国における英国政府OGC (Office of Government Commerce)の、商標または登録商標。

Do

に取り組む仕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し、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。その一環として、NRI標準フレームワークにおける、運用に関する項目を整備しました。また、システム構築部門の社員向けに、構築段階が運用時の品質に与える影響を学ぶ研修を開始しました。

第二に、障害発生時にも情報システム構築部門と連携して、原因究明と対策に取り組んでいます。類似する障害が発生する恐れのあるほかの業務やシステムについても、それらを担当するシステム構築部門と協力して対策を徹底し、障害発生の未然防止に努めています。

これらの取り組みは、「第三次品質倍増3カ年計画」との相乗効果により、お客様の業務に影響を及ぼしかねないシステム障害を含む、あらゆるシステム障害の抑制に効果を挙げています。

運用の標準化・自動化・省力化の推進

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、運用の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「千手」により、システム運用を自動化・省力化し、ミスの削減を進めています。また、その他のツールを用いた業務の標準化や、障害対応事例集の活用などにより、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。

運用品質に関する改善提案活動の推進

NRIでは、情報システムの運用に携わるNRIグループおよびパートナー企業の社員から、システム運用の品質改善に向けた提案を集めています。とくに優れた提案については表彰制度を設けており、2010年度には1,200件以上の改善提案が集まりました。これらの提案は、データベースに集約され、システム運用業務に精通した社員の意見を取り入れながら施策に反映され、品質改善に活かされています。

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、オペレーター的能力向上が重要な要素となります。とくに、自動化・省力化が進むと、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ではオペレーターに対して、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。

また、担当オペレーターが一定以上の技能をもつことをお客様に対して保証するとともに、技能の習熟意欲向上のため、2005年度から習熟度を試験で判定する「技能能力判定制度」を導入しています。現在はパートナー企業社員のオペレーターも、この制度の対象となっています。この制度には、技能に応じて、シルバーとゴールドの認定があり、オペレーターの技能向上やモチベーションの向上に役立っています。

Do

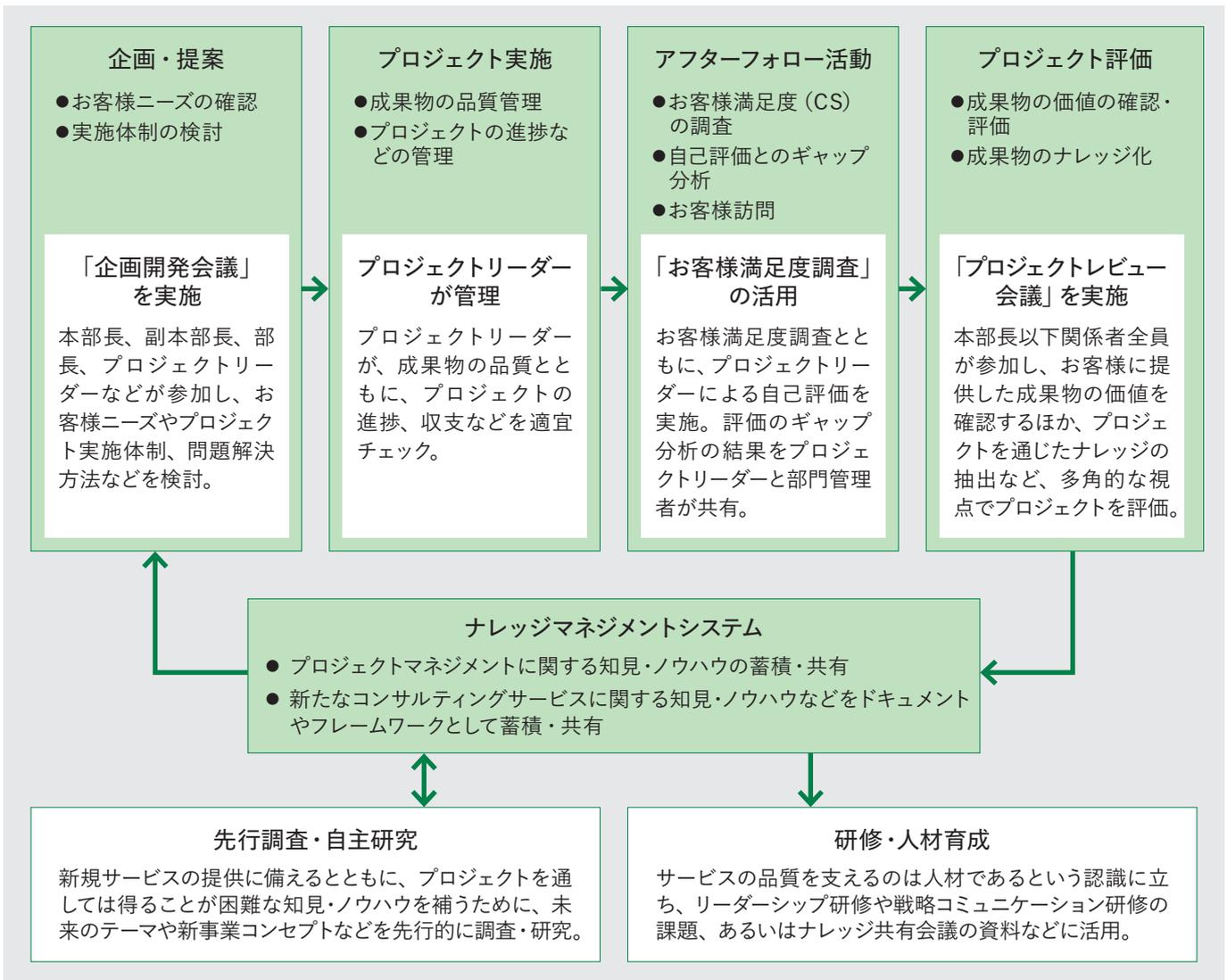
コンサルティングにおける品質管理

プロジェクトの特性に応じた品質向上活動の実施

コンサルティング事業本部とシステムコンサルティング事業本部は、幅広い業種・業界の企業や官公庁などのお客様に対して、経営・政策・情報システムのさまざまな課題に関するコンサルティングサービスを提供しています。お客様の事業領域やテーマは多岐にわたり、課題も年々複雑化していることから、プロジェクトの特性に応じた品質管理を、適切なタイミングで実施することが重要となっています。

そのため、コンサルティング事業本部はプロジェクトの企画・提案時に「企画開発会議」、完了時に「プロジェクトレビュー会議」、また、フォローアップのため「お客様満足度調査（CS調査）」を実施しています。さらに、プロジェクトを通じて得た知見を「ナレッジマネジメントシステム」としてデータベース化し、新たな研究や提案活動に活用するなど、プロジェクトの品質向上サイクルを通じて、絶えずコンサルティングサービスの品質向上を図っています。

コンサルティング事業本部の品質向上サイクル



Do

同事業本部では、これまでの経験から、お客様に高く評価していただくためには、4つの評価規準を踏まえて価値を創造し、提供することが重要であると考えています。「企画開発会議」や「プロジェクトレビュー会議」でも、これらを中心に検討しています。

コンサルティング・プロジェクトの4つの評価規準

- ・ お客様の「真の課題」を明確にし、問題解決にあたること
- ・ NRIならではの問題解決の仮説と検証方法を提案すること
- ・ プロジェクトの適切な管理や運営方法をお客様に提案し、その合意を得て、お客様と協同でプロジェクトを推進すること
- ・ 得られた成果が、お客様の課題を実際に解決する、あるいは組織や事業の革新を実現するものであること

システムコンサルティング事業本部においても、同様の目的で「本部レビュー会」やお客様満足度調査を実施するとともに、その内容を本部会や、プロジェクトに関する知見・ノウハウを本部ナレッジサイトで蓄積・共有し、継続的な品質向上に努めています。

Check & Act

[2010年度の評価]

- 運用担当者から開発担当者への「コール」の削減をめざし、「第三次品質倍増3カ年計画」に着手
- エンハンス業務革新活動のこれまでの成果を書籍にまとめ、2010年12月に発刊、広く業界へ情報を発信
- 2010年8月に、横浜第一データセンターおよび横浜第二データセンターに加えて、大阪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、ISO20000認証取得の範囲を拡大
- 「NRI標準フレームワーク」の見直し対象範囲を拡大し、基盤構築や運用設計といったシステム構築領域について見直しに取り組んだが、新規分野においてコスト増が発生

[2011年度の主な計画]

- 品質マネジメントシステムの維持と継続的な改善の実施
- 第三次品質倍増3カ年計画の継続推進
- ITサービスマネジメントシステムの維持と継続的な改善の実施

情報セキュリティ管理

社会の規範となる高度な情報セキュリティ管理を行う

Plan

NRIグループは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理解し、社会の規範となる高度な情報セキュリティ管理の枠組みを確立することで、お客様や社会から信頼される企業グループであり続けることをめざしています。

[2010年度の主な計画]

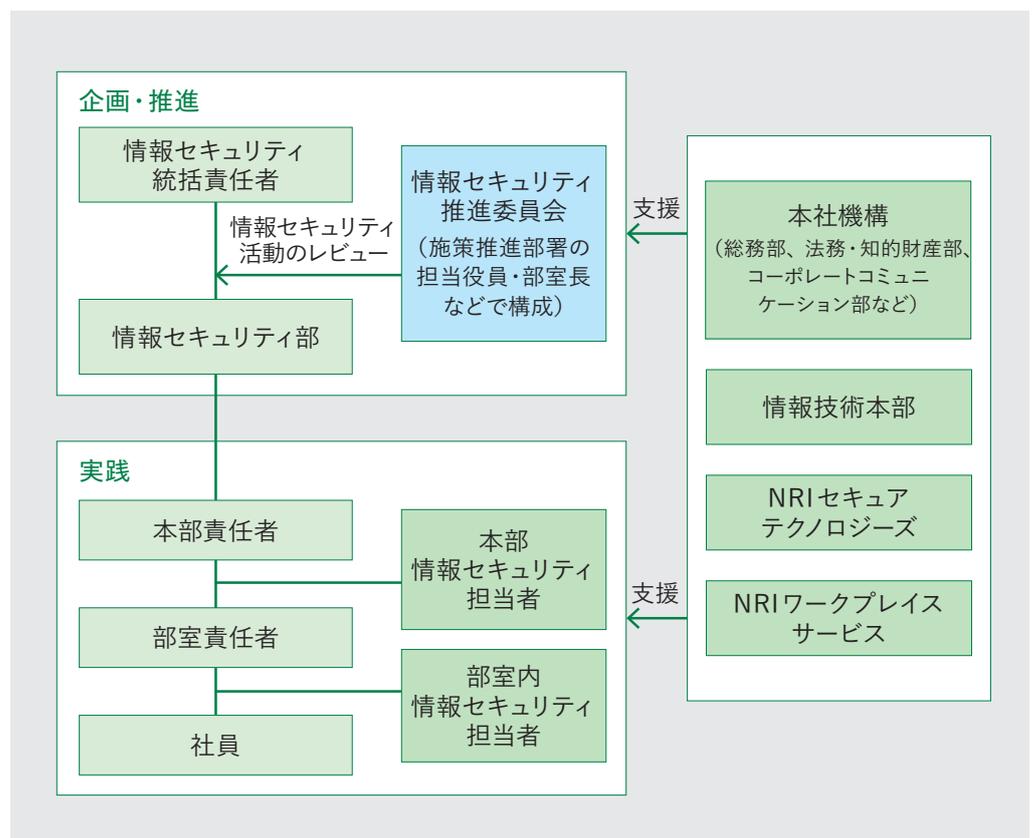
- お客様からお預かりしているデータ管理のさらなる強化
- 情報漏えい対策のさらなる強化
- オフィスにおける情報セキュリティの徹底

Do

情報セキュリティ管理体制

NRIでは、「情報セキュリティ統括責任者」（常務執行役員）のもとに、情報セキュリティ部が施策を立案・計画・推進し、組織として情報セキュリティレベルの向上に取り組んでいます。

情報セキュリティ管理体制



Do

規程やルール of 策定・啓発

NRIグループは情報セキュリティにかかわる法令や情報技術の進展に対応して、情報セキュリティや機密情報、個人情報などに関する管理規程を策定し、適宜改定しています。

これらの社内規程やルールを策定する際には、官公庁などが作成・公表した各種ガイドラインを参考にしています。

また、規程やルールの普及・浸透を図るために、イントラネット上で規程・ルールなどを共有するとともに、社員だけでなく、派遣社員やパートナー企業の社員にも説明会や集合研修を実施しています。さらに、パートナー企業の社員向けに、情報セキュリティ確保の活動報告などについて、定期的に情報を提供しています。

2010年度は、海外現地法人における情報セキュリティ管理規程を策定し、グローバルなセキュリティ管理体制を充実しました。



情報セキュリティ十戒ポスター

お客様の情報システム構築・運用における情報セキュリティ管理の徹底

NRIグループでは、情報システムの構築や運用にあたって、情報セキュリティ管理を徹底しています。とくに、お客様からお預かりしたデータを取り扱う際の情報セキュリティ管理を、重要なリスクマネジメント対象のひとつと捉え、情報漏えいの防止をはじめ、より高度な運用に向けた、ルールや運用手順などの改善活動に取り組んでいます。お客様の業種が多岐にわたり、取り扱うシステムやデータも多様なため、一律のルールのみでの適切な運用は困難です。そのため、すべてのプロジェクトにおいて、システムやデータにアクセスする際のルールを個別に設定し、運用しています。

2010年度も、昨年同様お客様からお預かりした情報を取り扱うすべてのプロジェクトに関して、運用管理の状況を点検しました。その結果、より高度なレベルに運用を改善すべきと診断されたプロジェクトについて改善を指示し、改善がすべて実施されたことを確認しました。

今後も、整備したルールを、すべてのプロジェクトにおいてそれぞれの関係者に周知し、改善活動を計画的かつ継続的に行っていきます。

NRIは、お客様の重要な情報をお預かりしているデータセンターでの情報セキュリティ向上にも努めています。ネットワークへのアクセス証跡管理や、可搬媒体の暗号化、データセンター内におけるセキュリティ領域の設定、入退館時の記憶媒体持ち込み・持ち出し

Do

チェックなど、情報への不正アクセス・不正利用防止の対策を実施しています。入退館時や搬入出時の検査には、3Dホログラフィック・ボディスキャナーやX線検査装置を活用し、チェックを強化しています。

横浜第二データセンターでは、原則として人が出入りしないという運用方針のもとに建築設計を行い、やむを得ず入館が必要な場合には、ほかのデータセンター以上の厳重な検査を実施しています。

オフィスにおける情報セキュリティ管理の徹底

NRIの主要なオフィスでは、ビルの入り口から執務スペースまでの間に二重のセキュリティゲートを設け、さらに、防犯カメラで執務スペースへの入室者を記録するなどして、不審者の侵入防止対策を強化しています。

社員のパソコンについては、起動時に自動的にセキュリティチェックが実行されるとともに、必要な情報セキュリティ対策の設定状況が毎週情報セキュリティ担当者に報告される仕組みを導入しています。

NRIグループでは、廃棄する情報機器や媒体などから重要情報が漏えいすることのないよう、次の表のように適切に処理しています。

重要情報を含む情報機器や媒体などの適切な廃棄の実施

機器・媒体	廃棄方法
パソコンなどの情報機器	・ 秘密保持の契約を結んだ信頼できる廃棄業者に委託し、ハードディスクなど内部記憶装置から過去の情報を取り出すことができないようにして廃棄する
フロッピーディスク、CD、DVDなどの電子媒体	・ 電子媒体破砕専用シュレッダーを使用して破砕後、廃棄する
紙	・ シュレッダーにより破砕する ・ 施錠された鉄製の重要文書廃棄箱に回収し、秘密保持契約を結んだ信頼できる廃棄業者が溶解する

NRIは、個人情報をはじめとした重要情報を、社外に持ち出さないことを原則としています。やむを得ず持ち出す必要がある場合に備え、ノートパソコンのハードディスクを暗号化することを義務づけ、情報漏えいの防止を図っています。また、社員のパソコンから電子媒体への書込みを禁止する機能によって、データ持ち出し管理を強化しています。

2010年度は、主要な海外拠点で、オフィスでのセキュリティ管理状況を確認し、改善を実施しました。

また、国内グループ会社のセキュリティ状況調査を実施しました。

パートナー企業における情報セキュリティ管理の徹底

NRIグループは多くのパートナー企業にシステム構築・運用を委託しているため、パートナー企業に対しても高いレベルの情報セキュリティ管理を求めています（「[ビジネスパートナーとのかかわり](#)」参照）。

Do

毎年、パートナー企業への説明会を実施し、NRIの品質向上活動や守るべきルールなどについて説明しています。また、自社内で開発を行う国内外のパートナー企業に対して、必要に応じて訪問調査をしています。さらに、NRIグループ社員向けの研修の一部については、パートナー企業からの参加も受け入れています。2010年度はパートナー企業へのセキュリティ説明会を国内265社、海外13社に対して実施しました。

情報セキュリティに関する認証の取得

NRIグループでは、次の表のように、情報セキュリティマネジメントに関する規格であるJIS Q 27001に基づくISMSの認証や、個人情報について適切な保護措置を講じる体制をもつ事業主に与えられるプライバシーマークを取得しています。

情報セキュリティに関する認証の取得状況

認証名	NRIグループ内の取得組織・事業
ISMS	横浜第一データセンターの一部の事業 大阪データセンターの一部の事業 証券ITサービス事業本部の一部の事業 NRIセキュアテクノロジーズの全事業 システムコンサルティング事業本部の一部の事業
プライバシーマーク	NRI NRI ネットコム (旧NRI ネットワークコミュニケーションズ) NRI データiテック

データセンターにおける情報セキュリティ管理

NRIのデータセンターには、お客様からお預かりした情報や機器をさまざまなリスクから守るため、特別な設備や仕組みが備えられています。

高度なセキュリティシステム

- ICカードや生体認証による入退館・入退室管理システム
- 不正な持ち込み・持ち出しを防止する装置 (3Dホログラフィック・ボディスキャナー、X線検査装置、監視カメラ等)

24時間365日不停止稼働が可能な設備

- 大容量電源空調設備と供給経路の多重化
- 複数のバックアップ設備と燃料・水の備蓄

自然災害への対策

- 強固で、洪水の恐れのない土地への建物立地
- 建物構造における免震・制震技術の採用



海外の空港などでテロ対策にも用いられている3Dホログラフィック・ボディスキャナーと、X線検査装置を使った入退館ゲート

Check & Act

[2010年度の評価]

- 重大な情報セキュリティ事故はゼロ
- お客様からお預かりしたデータを取り扱うすべてのプロジェクトの運用管理を点検し、改善を確認
- パートナー企業へのセキュリティ説明会を、国内265社、海外13社に対して実施

[2011年度の主な計画]

- お客様からお預かりしているデータの管理を強化(継続)
- 情報漏えい対策のさらなる強化(継続)
- 国内グループ会社、海外拠点の情報セキュリティ対策の強化

知的財産権管理

知的財産権の取得を推進し、他者権利の侵害を防止する

Plan

企業経営における知的財産の重要性が高まるなか、NRIグループは積極的な知的財産権の取得や他者が保有する権利の侵害防止に努めています。

[2010年度の主な計画]

- グローバルでの事業拡大に向けた、知的財産管理体制の整備
- 情報サービス業界に向けた知的財産の啓発活動
- 適正かつ効率的なソフトウェアライセンス管理の推進

Do

知的財産権管理の推進体制

NRIグループは、研究開発や情報システム開発の過程で生まれる知的財産について、法務・知的財産部知的財産室が全社を統括し、特許の出願・取得や商標登録などに積極的に取り組んでいます。知的財産室には、特許権や商標権など、産業財産権に関する専門家である弁理士の資格をもつ社員が5名います。各事業本部と密接なコミュニケーションをとりながら、社員に対して特許取得の推進や知的財産権意識の啓発などの取り組みを進めています。

また、外部の知的財産権利者から寄せられるクレームなどに対しては、事実関係を厳密に調査したうえで、権利者に対して適切な対応を行っています。

知的財産権に関する社員の意識向上

NRIグループでは、特許や著作権などの知的財産について、社員を対象に権利化の意識を定着させる活動や、他者がもつ権利を尊重し、侵害が生じないようにする活動を積極的に行っています。

2010年度は、情報システム開発部門での特許啓発セミナーや、顧客企業の求めに応じた特許勉強会などを通じ、社員意識と顧客満足度の向上を図りました。

ソフトウェアライセンス管理の徹底

NRIは、知的財産権の侵害事故防止対策のひとつとして、2008年4月に「ソフトウェアライセンス管理規程」を制定しました。各部室に管理者を置くとともに、「ライセンス管理システム」を導入し、社内のパソコンにインストールされたソフトウェアと、保有するライセンスの整合性を効率的に確認できる体制を構築しました。

2010年度は、構築したソフトウェアライセンス管理体制をもとに、ベンダーによるソフトウェア監査を受け、適正かつ効率的なライセンス管理がなされているという、第三者からの高い評価を受けました。

Do

知的財産の創発推進

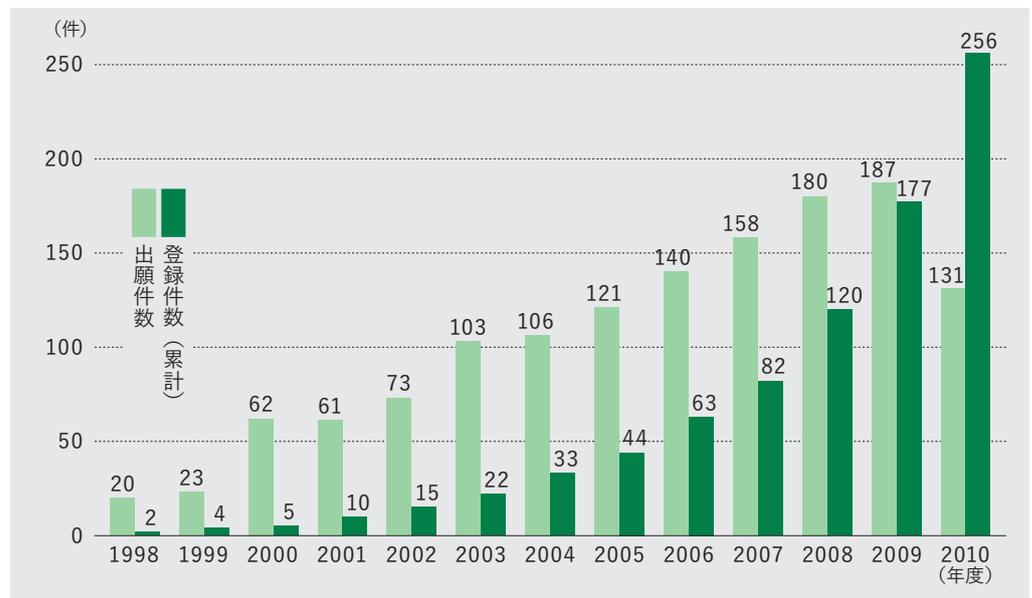
企業経営において知的財産の重要性が高まっています。NRIグループにおいても、ITソリューション事業における開発技術やビジネスアイデアなど、知的財産の活用や権利確保が、企業価値を高める重要な要素となっています。

NRIグループでは、各事業本部の開発スタッフと知的財産スタッフとが、自由に知恵を出し合うミーティングを定期的に行い、アイデアの創発につなげる活動を続けています。

2010年度は、さまざまな専門分野の社員が、先端技術などのテーマで意見交換を重ね、そこで発案されたアイデアが特許出願に至りました。

今後も特許の出願や取得に留まらず、ビジネス創発につながる活動を継続し、社会に役立つサービスを提供していきます。

特許出願・登録件数



※ クリアランス調査：

自社技術や自社製品が他社の特許に抵触する危険性があるかの調査。

知的財産権分野におけるグローバルへの取り組み

NRIグループでは、「ビジョン2015」の中で「中国・アジア事業の強化・拡大」を掲げるなど、グローバル展開を加速しています。その中で、中国を中心に海外進出を予定しているサービスやプロダクトについて、知的財産に関するサポートを手厚く行っています。

2010年度は、とくに中国での特許侵害を回避するための「クリアランス調査※」を事業部門や法務部門と連携して進めるとともに、NRIの事業を保護すべく海外での新規特許出願を積極的に行った結果、年間で9件の海外特許出願の実績となりました（2009年度は2件）。また、海外拠点とのパイプ作りや、グローバル分野の知的財産専門家との連携強化など、NRIの事業展開を支えるグローバルな知的財産対応力を整備しています。

Do

情報サービス産業界における知的財産啓発活動の推進

わが国の情報サービス産業は、製造業などに比べて歴史が浅く、知的財産権制度においても、業界の実情が反映されていない面があります。NRIグループは、知的財産を活用した今後の業界の活性化や、関係者の知的財産に関する意識の向上に向け、業界団体などを支援しつつ、啓発活動を行っています。

2010年度は、社団法人情報サービス産業協会（JISA）に設置された知的財産ワーキンググループに、知的財産室の社員2名が参加し、会員企業向けの知的財産セミナーの企画や運営に、主導的な役割を果たしています。情報サービス業界の構造変化（情報システムの「所有から利用へ」など）を背景に企画された、JISA会員企業の経営者を対象とした知的財産権セミナーでは、企画立案作業や当日の講演などを、知的財産室の社員が行い、会員企業から好評を得ました。

また、日本知的財産協会のソフトウェア委員会とデジタルコンテンツ委員会に、NRI社員がそれぞれ委員として1名ずつ参加し、それらの分野における知的財産の調査研究活動に貢献しました。

Check & Act

[2010年度の評価]

- グローバル事業について、知的財産の面での事前確認と権利確保を推進（海外特許出願9件）
- ベンダーによるソフトウェア監査に対応し、適正かつ効率的なソフトウェアライセンス管理がなされていることを確認
- 業界団体活動において、知的財産の啓発・研究を積極的に推進

[2011年度の主な計画]

- 知的財産に関する情報解析を通じた事業への貢献
- 業界団体を通じた知的財産啓発活動の推進
- 適正かつ効率的なソフトウェアライセンス管理の推進

環境への配慮

事業活動を通じてNRI、そして社会全体の環境負荷を低減する

Plan

※1 グリーン購入:

必要性を十分に考え、エコマークなどを参考に、環境への負荷ができるだけ少ない商品から選んで購入すること。

※2 エネルギー使用原単位:

NRIのデータセンターでは、データセンター全体のエネルギー使用量を、そこに設置されたIT機器のエネルギー使用量で割った値と定義している。

※3 電子マニフェスト:

通信ネットワークを使用して、排出事業者が委託した産業廃棄物の流れを管理する仕組み。

NRIグループは、環境に配慮した事業活動を積極的に推進し、全役職員が環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。環境に関する社会への提言や、環境負荷を低減するソリューションをお客様に提供するとともに、自社の事業活動においても、省資源・省エネルギー化やグリーン購入^{※1}、リサイクル、廃棄物の削減などを進めています。NRIの電力消費量の約8割を占めるデータセンターにおける環境負荷の低減には、特に重点的に取り組んでおり、設備更新等によるエネルギー使用の効率化を推進しています。

[2010年度の主な計画]

- 省エネ法や地方自治体の地球温暖化対策に関する制度改正への適切な対応
- 環境負荷低減を全社的に推進する運動のさらなる加速化
- 横浜第一、横浜第二、日吉、大阪の4データセンターにおけるエネルギー使用原単位^{※2}の1%改善(2009年度比)
- 横浜第一、横浜第二、日吉の3データセンターでの電子マニフェスト^{※3}の導入・運用

NRIグループ 環境方針

株式会社野村総合研究所 代表取締役社長 嶋本 正

NRIグループでは、豊かな未来を目指し、人類と自然とが調和する地球環境保全のために、全役職員が環境負荷低減に向けた取り組みを行っていきます。

この活動を「NRIグリーンスタイル活動」と名付け、計画的かつ継続的に推進します。

1. 事業活動による地球環境問題への社会貢献

未来社会創発企業として、環境に関する提言や環境負荷低減に向けたソリューションを社会とお客様に提供し、地球環境問題に貢献します。

2. 全員参加型の環境活動

地球温暖化防止のために全役職員が環境保全を意識し、それぞれの地域社会の一員として創意・工夫を凝らして積極的に社会貢献の活動を推進します。

3. 環境意識の向上

地球環境問題の意識向上のために、役職員及び取引先への環境教育や啓発活動を推進します。

4. 環境関連コンプライアンスの遵守

環境保全に関する国内外の法規制を遵守し、社会の要求事項も考慮しながら環境負荷低減を推進します。

5. 環境負荷の低減

環境負荷低減に向けて、オフィスやデータセンターの省資源・省エネルギー化に配慮した活動を推進します。

Do

全社員が取り組む環境改善活動

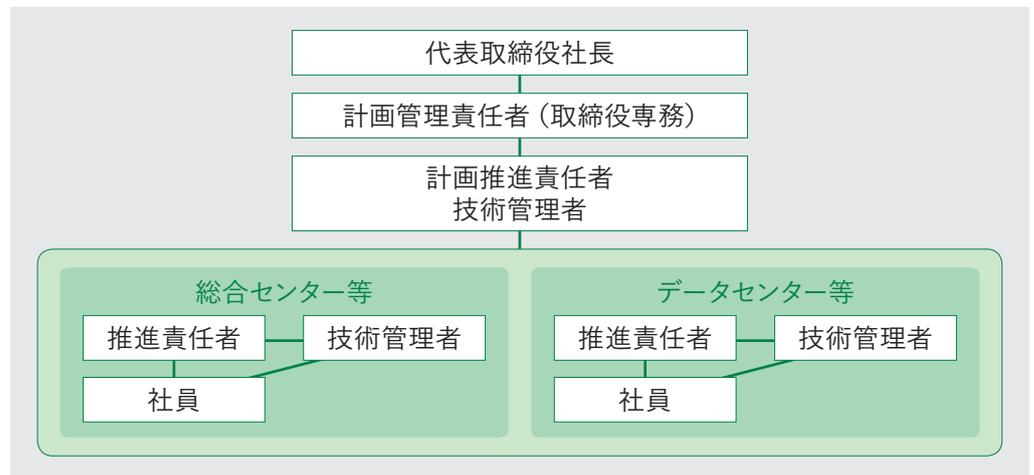
NRI グリーンスタイル活動

NRIグループでは2010年6月から、地球環境保全のために、環境負荷低減に向けた取り組みを推進する「NRIグリーンスタイル活動」を開始しました。下記の環境活動推進体制を構築し、「NRIグループ環境方針」に沿って推進施策を定め、活動の社内展開とその定着を図っています。



NRIグリーンスタイル活動シンボルマーク

環境活動推進体制



システムソリューションや環境に関する提言活動を通じて低炭素社会の実現に貢献

NRIはお客様の業務効率化やペーパーレス化、物流の効率化などを実現するさまざまな情報システムを構築して、NRIのデータセンターで運用しています。これにより、お客様が自社単独でシステムを開発・運用した場合に比べて、CO₂排出量を大幅におさえることができます。さらに、NRIのデータセンターでは、先進的な技術で電源・空調設備などの省エネ化を進めることを通じて、社会全体のCO₂排出量を削減することに大きく貢献しています。

また、国内外の「グリーンIT」に関する会議で「データセンターの省エネ指標と国際協調」等をテーマとする多数の講演活動を実施したり、書籍「国際競争力を創るグリーンIT」を発刊するなど、低炭素社会の実現に向けた提言活動を行っています。



東洋経済新報社

「国際競争力を創るグリーンIT」

野村総合研究所

2010年5月27日発行

Do

※1 FSC 認証紙：

環境や地域社会に配慮して管理・伐採が行われている森林の木材を原料とした紙。

オフィスにおける事業活動の省資源・省エネルギー化を全社で推進

NRIグループは、従来から環境に配慮した資源の利用とリサイクルに努めています。事務用品について、グリーン購入の対象品目を順次拡大しているほか、OA用紙には、NRIグループのほぼすべての部署で再生紙もしくはFSC認証紙^{※1}を利用しています。また、OA用紙をリサイクルに回す仕組みを整え、機密情報を含むために破碎・溶解処理された紙（「[情報セキュリティ管理](#)」参照）を再利用または資源としてリサイクルしています。

また、会議や打ち合わせでは、紙を使わないワークスタイルを実現しています。

2010年度は、全社員を対象に環境に負荷をかけない「NRIグリーンスタイル活動」をポスターなどで呼びかけ、CO₂排出量の削減に努めました。空調温度の適正化とクールビズの浸透、パソコン・ディスプレイや複合機の省電力設定、オフィス照度の適正化（減光）、ごみの「リデュース（発生抑制）」・「リユース（再使用）」・「リサイクル（再生利用）」、グリーン調達などを推進しています。



アスキー新書

「野村総合研究所はこうして紙を無くした！」
野村総合研究所ノンペーパー推進委員会 著
2010年2月10日発行

※2 省エネ法：

エネルギーの使用の合理化に関する法律。

省エネ法や地方自治体の地球温暖化対策への対応

NRIでは、省エネ法^{※2}や地方自治体の地球温暖化対策に関する制度の改正に対応するため、2008年度から、オフィスにおけるエネルギー使用量や温室効果ガスの排出量を把握する体制づくりを進めてきました。CO₂排出量の実績を次の表に示します。

2010年度は、経済産業省・東京都・横浜市に対して、地球温暖化対策計画書を提出しました。今後はこの計画書に基づいて、エネルギー・CO₂削減策を実施していく予定です。

※3 2010年2月に、新たな拠点「横浜みなと総合センター」ができ、前年度比で排出量が増加したが、主要3総合センター（丸の内、木場、横浜）は削減できた。

オフィスにおけるCO₂排出量の実績^{※3}

オフィスビル 総合センター・他	2009年度 (単位:t)	2010年度 (単位:t)	増減率 (%)
東京地区	8,818	6,714	23.9%減
横浜地区	8,624	11,999	39.1%増
その他オフィスビル	1,179	1,090	7.6%減
計	18,621	19,803	6.3%増

Do

データセンターにおける環境改善活動

システム運用サービスにおける環境方針

NRIでは、自社の電力消費量の約8割を占めるデータセンターにおける環境負荷の低減に重点的に取り組むため、「システム運用サービスにおける環境方針」を制定しています。

システム運用サービスにおける環境方針

株式会社 野村総合研究所 環境マネジメントシステム
トップマネジメント 中村 卓司

地球環境保全に貢献するため、データセンターのシステム運用業務を行う全従業員一人ひとりが環境に配慮したシステム運用サービスを提供し、継続的な環境改善活動を推進します。

- 1 環境の影響に配慮して、データセンターのシステム運用業務と設備管理業務を行います。
- 2 環境マネジメントシステムを構築し、運用し、継続的な改善を行い、汚染の予防に努めます。
- 3 関連する環境の法令・条例および社外のその他の要求事項を順守します。
- 4 「環境目的」と「環境目標」を設定し、毎年見直しを行います。
- 5 環境方針は、社内ホームページに掲示し、データセンターのシステム運用業務を行う全従業員に周知徹底します。また、社外ホームページにて一般にも公開します。

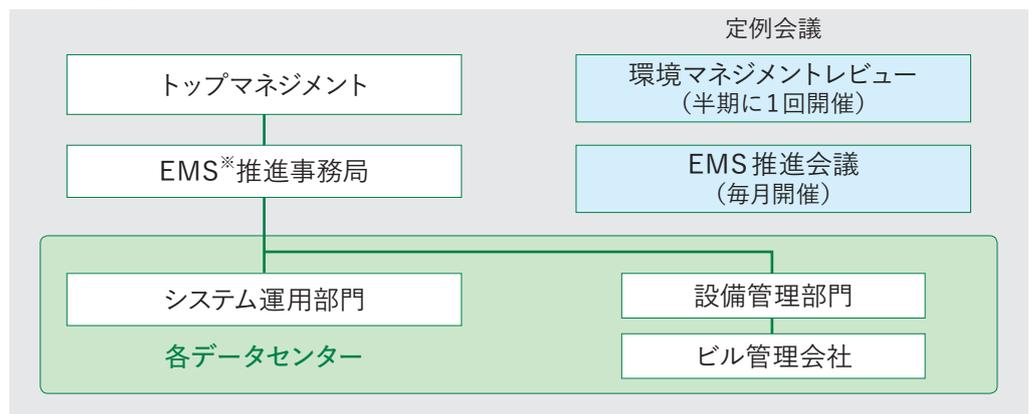
制定日：2004年8月30日

最終改定日：2009年4月1日

環境改善活動の推進と監査

NRIはすべてのデータセンターにおいて、上記の「システム運用サービスにおける環境方針」に基づいた環境マネジメントシステムを構築し、環境マネジメントシステムに関する国際規格ISO14001の認証を取得しています。

環境改善活動の推進体制



※EMS：

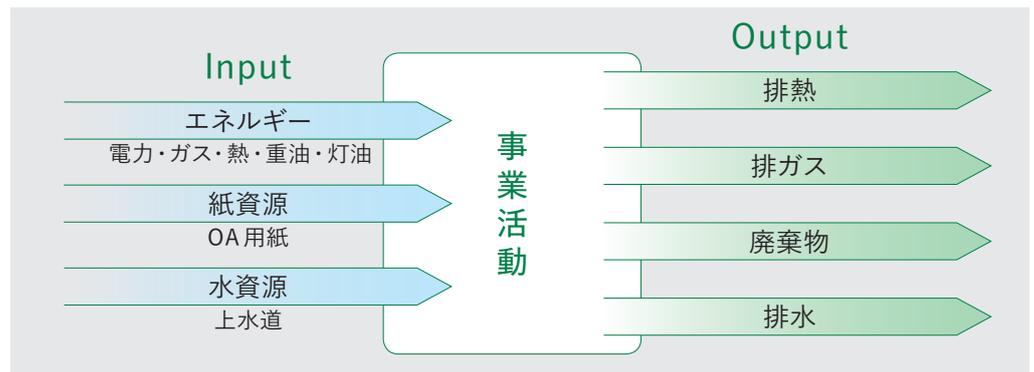
Environmental Management System (環境マネジメントシステム) の略。

Do

各データセンターでは、事業活動における環境負荷情報を分析し、環境負荷要因を特定したうえで、計画的に環境負荷の低減を進めています。

また、環境マネジメントシステムの運用状況の確認と改善のため、年2回のISO14001内部監査を実施するとともに、毎年第三者機関であるISO14001認証機関による審査を受けています。2010年度は3年に一度の更新審査を受け、認証を更新しました。さらに、効果的な監査が行われるよう、内部監査員となる人材の育成を推進しています。

データセンターの事業活動における環境負荷情報



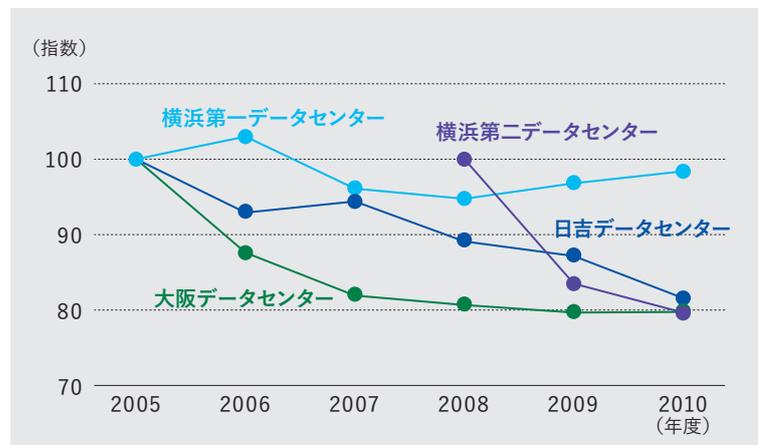
エネルギー効率の改善

NRIのデータセンターでは、エネルギー使用原単位を前年度比で1%改善することを目標として、効率化に取り組んでいます。

2010年度は横浜第一データセンターの冷凍機1台、日吉データセンターの冷凍機2台、および空調機25台が更新時期を迎えたため、よりエネルギー効率の高い設備に更新しました。

今後も同様に、各データセンターで効率の高い設備に順次更新することで、エネルギー使用の効率化を図っていきます。

データセンターにおける電力消費効率化の推移



※基準年は2005年度。ただし、2007年10月に竣工した横浜第二データセンターの基準年は2008年度とした。

事務用品のリユースとグリーン購入の推進

NRIのデータセンターでも、文房具等事務用品のリユースやグリーン購入を進めています。データセンターごとに、定量的な目標を設定し、グリーン購入比率を高めていきました。

2010年度には、大阪データセンターがごみの減量・リサイクルに積極的に取り組んでい

Do

ることが認められ、大阪市環境局から「ごみ減量優良建築物」として表彰されました。

電子マニフェストの導入

電子マニフェストとは、産業廃棄物管理票（紙マニフェスト）に代えて、情報処理センターと排出事業者、収集運搬業者、処分業者が通信ネットワークを使用して、排出事業者が委託した産業廃棄物の流れを管理する仕組みです。

NRIのデータセンターでは、産業廃棄物処理に関する法令遵守の強化や、紙の使用量削減を目的として、2010年度からこの電子マニフェストを導入し、3データセンター（横浜第一、横浜第二、日吉）で運用を開始しています。

※データセンターの利用増加にともない、一部データセンターでCO₂換算量は増加したが、エネルギー使用の効率化を進めたことにより、4データセンター全体におけるエネルギー使用原単位は改善目標を達成した。

データセンターにおける環境目標と実績（2010年度）

活動項目	目標	実績	実績	
			原単位増減	CO ₂ 換算増減
エネルギー使用の効率化	エネルギー使用原単位で1%改善（2009年度比）	横浜第一データセンター	1.6%増	CO ₂ 換算で約416t相当減
		横浜第二データセンター	4.8%減	CO ₂ 換算で約548t相当増
		日吉データセンター	6.5%減	CO ₂ 換算で約1,086t相当増
		大阪データセンター	0.2%増	CO ₂ 換算で約24t相当減
		4データセンター※の合計	1.7%減	CO ₂ 換算で約1,194t相当増
廃棄物の分別徹底	法令および自治体の条例に従った分別	<ul style="list-style-type: none"> ・法令および自治体の条例どおりに実施 ・3データセンターに電子マニフェストシステムを導入 		
人材育成	eラーニングによる環境教育	<ul style="list-style-type: none"> ・データセンターに勤務する約500名全員が、環境eラーニングの受講を完了 		
	ISO14001内部監査員の養成	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査員を8名養成 		
	環境意識の向上推進	<ul style="list-style-type: none"> ・データセンター以外（環境マネジメントシステムの対象外）のシステムマネジメント事業本部社員向けに、eラーニング環境の準備を開始 		
その他の活動	ISO認証機関による更新審査	2010年12月に実施		
	地域での清掃活動実施	すべてのデータセンターで実施		
	事務用品のグリーン購入推進	グリーン購入状況の定量的な把握を継続		
	事務用品のリユース活動	事務用品のリユース活動を継続		

「NRIグリーンスタイル活動」

～一人ひとりが持続的に取り組む活動へ～

株式会社 野村総合研究所
総務部長 柴山 慎一



NRIグループは、NRIが行う事業活動を通じて広く社会の環境負荷低減に貢献する「Green by NRI」と、NRIのデータセンターやオフィスそのものの環境対策で自らの環境負荷低減を行う「Green of NRI」の基本的な枠組みで活動を進めています。

「Green by NRI」の主な取り組みとしては、お客様の業務をシステム化していくこと、お客様が個々に保有するサーバをNRIのデータセンターで預かり効率的に運用すること、さらには、共同利用型のサービスを複数のお客様に使っていただくことなどNRIのITソリューション事業を通じて、社会全体の環境負荷を低減することに貢献しています。加えて、コンサルティングや政策提言を通じたナビゲーション活動でも、環境負荷低減に関する情報を発信しています。

「Green of NRI」としては、NRIグループ全体の電力消費量の約8割を占めるデータセンターで、環境性能の高い設備を整え、ISO14001の認証のもと、継続的に環境負荷を低減する活動を行っています。また、オフィスにおいても、IT機器の省エネ化や、オフィスビル内の不要な照明を減光・消灯するなどの基本的な省エネ施策を実施することに加え、ノンペーパー化を前提にしたワークスタイルの革新を通じて国内でも最先端の取り組みを行っています。

2010年度には、NRIグループの環境方針を策定して「NRIグリーンスタイル活動」を本格的に開始し、「一人ひとりが行うアクション5」と称する活動を行いました。これは、一人ひとりが確実に実行できる施策を四半期毎に定め、社内展開とその定着を図っていく活動です。また、社長や役員が「NRIグリーンスタイル活動」に関するメッセージを社内に発信したり、社内SNSのコミュニティや電子ポスターなどを活用して現場での取り組みを共有するなど、社員の意識を高めていきました。

2010年3月の東日本大震災をきっかけに、節電への意識は高まりましたが、これまでの活動をより一層積極的に推進し、「Green by NRI」と「Green of NRI」を持続的に取り組む活動として取り組んでいきます。

Check & Act

[2010年度の評価]

- 人類と自然とが調和する地球環境保全のために、「NRIグループ環境方針」を策定
- 省エネ法や地方自治体の地球温暖化対策に関する制度改正に適切に対応し、地球温暖化対策計画書を関連する自治体等へ提出
- 環境負荷低減に向けた取り組みを推進する「NRIグリーンスタイル活動」を開始
- 4データセンターにおけるエネルギー使用原単位の1% 改善（2009年度比）について、横浜第一データセンターと大阪データセンターでは目標を下回ったが、4データセンター全体では目標を達成
- 横浜第一、横浜第二、日吉の3データセンターで、電子マニフェストの導入・運用を開始

Check & Act

- データセンターごとに、事務用品のリユース活動と、グリーン購入の定量評価活動を継続
- 小規模なオフィスも含め、34拠点でエネルギー使用量を把握できる仕組みを構築

[2011年度の主な計画]

- 4データセンターにおけるエネルギー使用原単位の1%改善(2010年度比)
- 省エネ法や地方自治体の地球温暖化対策への適切な対応継続、および2010年度に作成した「地球温暖化対策計画」の実行推進
- 「NRIグリーンスタイル活動」の継続的な推進

攻めのCSR

本業を通じて
社会への責任を果たす

守りのCSR

社会との
信頼関係を築く

NRIらしい 社会貢献

心にとどく
社会貢献をめざす

私たちは、人びとの心にとどく社会貢献を通じて、社会とのきずなを深めるよう努めます。NRIらしいきずなづくりを推進するために、新しい社会を洞察するための情報を発信し、次世代社会を担う若者や経営者の育成を支援します。そして、ステークホルダーとともに、より良い社会の枠組みづくりに積極的に取り組みます。あらゆる機会を通じてステークホルダーとのコミュニケーションを図り、本業での確かなCSR活動を内外にわかりやすく伝えます。

[重点項目] 情報発信、人づくり、社会づくり

情報発信

未来社会の創発に資する情報を社会に発信

NRIは社会・産業や経営、ITなど広範なテーマについて、未来社会の創発に資する調査・研究成果や提言を、単行本や月刊誌、レポート、ホームページなど、さまざまなかたちで社会に発信しています。

社会に資する調査結果や情報の発信

NRIグループは社会的に注目されている事柄について調査し、その結果を公表しています。

2010年度に公表した主な調査・研究結果

- [ユーザ企業のIT活用実態調査](#) (2010年5月)
- [アジア3都市居住者の訪日旅行に関する調査](#) (2010年10月)
- [国内金融機関におけるオペレーショナル・リスク管理の実態調査](#) (2010年11月)
- [経営戦略におけるITの位置づけに関する実態調査\(第3回\)](#) (2011年2月)
- [「国民ID制度」に民間の活力を生かした「IDエコシステム」導入効果調査](#) (2011年2月)
- [震災に伴うメディア接触動向に関する調査](#) (2011年3月)

2010年度は、NRIグループの業務を通じて得た知見をまとめた17冊の単行本を発行しました。2009年に発行した「野村総合研究所はこうして紙を無くした!」に続く業務革新シリーズ第二弾として、「野村総合研究所のやる気を引き出すチーム改革」は、好評を博し1万2,000部を発行しました。

2010年度に発行した単行本

- [次世代金融ビジネスの潮流2010 —金融危機脱却に向けて加速する軌道修正—](#)
2010年4月／野村総合研究所発行
- [2015年のサービス産業 —稀少モデルから豊富モデルへの大転換—](#)
2010年5月／東洋経済新報社発行



- 国際競争力を創るグリーンIT —世界の低炭素化を引き込む事業戦略—
2010年5月／東洋経済新報社発行
- 業界再編NOW&FUTURE
2010年5月／日本経済新聞社発行
- 「おもてなし」のIT革命 —エクスペリエンス・テクノロジーがビジネスを変える—
2010年7月／東洋経済新報社発行
- Ustreamと超テレビの時代 —ユーザーライブ中継の威力—
2010年7月／インプレスジャパン発行
- 新世代リテールバンキング —生活者視点で創る銀行の姿—
2010年7月／社団法人金融財政事情研究会発行
- Q&A —金融機関のIFRS対応—
2010年7月／社団法人金融財政事情研究会発行
- クラウド時代の情報セキュリティ
2010年8月／日経BP社発行
- 入門インフラファンド
2010年9月／東洋経済新報社発行
- BoPビジネス戦略 —新興国・途上国市場で何が起きているか—
2010年11月／東洋経済新報社発行
- 野村総合研究所のやる気を引き出すチーム改革
2010年12月／アスキー新書発行
- ITロードマップ 2011年版 —情報通信技術は5年後こう変わる!—
2011年1月／東洋経済新報社発行
- これから情報・通信市場で何が起ころのか—IT市場ナビゲーター 2011年版—
2011年1月／東洋経済新報社発行
- リユースITで俊敏な企業になる—刈り取りのときを迎えたBPMとSOA—
2011年1月／日経BP社発行
- コーポレートコミュニケーション経営—広報戦略が会社を変える
2011年3月／東洋経済新報社発行
- 2015年の電子書籍—現状と未来を読む—
2011年3月／東洋経済新報社発行
- 単行本紹介ページは[こちら](#)



また、社会や産業分野で関心が高いテーマについての調査研究や提言をまとめた「[知的資産創造](#)」や、IT分野における先端的な情報やNRIグループのシステムソリューションを紹介する「[ITソリューションフロンティア](#)」などの月刊誌を発行しています。

2009年4月には、年金についての論文を紹介する「[NRI国際年金研究シリーズ](#)」を創刊しました。NRIはこのレポートで、年金運営に関する海外を含めた最先端の研究成果を紹介するとともに、日本の年金ファンドの制度運営で改善すべきポイントに焦点を当て、提言を行っています。

これらの月刊誌やレポートのほとんどは、NRIのホームページから無料でダウンロードすることができます。

- 定期刊行物のページは[こちら](#)
- 提言・調査レポートのページは[こちら](#)

NRIが発行している定期刊行物



このほか、さまざまなメディアを通じ、未来社会の創発に資する調査・研究成果や提言を、広く社会に情報発信しています。

情報発信の実績

(回)

	2008年度	2009年度	2010年度
新聞・雑誌への寄稿	348	326	331
講演	712	875	939
テレビ・ラジオへの出演	77	77	68
ニュースリリース	136	132	96

NRIオリジナルの見解と最新情報の定期便「NRIニュースレター」

NRIはメディアや一般の方々に向けて、社会のさまざまな出来事や課題、変化の予兆、新たな動向に対するNRIオリジナルの見解や知見、最新の調査・研究成果を発信するために「[NRIニュースレター](#)」を発行しています。

「NRIニュースレター」は、旬なテーマについてNRIの専門家が語る特集、NRIのオリジナル調査データから世の中を分析するコーナー、時代のキーワードや旬なトピックの解説、NRIの書籍紹介など毎回さまざまな企画で構成されています。

2002年9月に発行を開始し、2011年1月に第100号を迎えました。

100号を記念し、これまでのバックナンバーを収録した「NRIニュースレター ミニブック」



社会や企業経営の課題をテーマとしたセミナーやフォーラムの開催

NRIは未来に向けた提言をより広く社会に発信するため、株主、お客様、そして一般の方々を対象に、セミナーやフォーラムを開催しています。

そのなかでもとくに大規模なものが、2003年から毎年開催している「未来創発フォーラム」です。

2010年10月には、「変革への突破力」と題して東京・名古屋でこのフォーラムを開催し、合わせて約5,000名の方が来場されました。

このフォーラムでは、外部有識者やNRI社員が登壇し、日本が直面している経済危機や少子高齢化、環境問題などの課題への取り組み方や、活力ある日本を創るために取り組むべき方向性について議論しました。

また今回は、テーマに関する質問を来場者から事前に募り、パネリストがいくつかの質問に応えるという初の試みを行い、大いに盛り上がりました。



「未来創発フォーラム2010」
(東京会場)

2010年度に開催した主なセミナーとフォーラム

ITロードマップセミナー2010（東京 2010年5月、11月）

- 5月 —「ソーシャルCRM」が消費者と企業の新たな関係構築を促す—
- 11月 —データから企業の新たな競争力を創出する—

未来創発フォーラム2010（東京・名古屋 2010年10月）

—変革への突破力—

京都大学と共催のシンポジウム（京都 2010年11月）

—クラウド化する未来社会～所有から利用へ—

NRI新春フォーラム2011（東京・大阪 2011年1月）

ITと新社会デザインフォーラム2011（東京 2011年2月） 株式会社NTTデータ共催

—日本が変わる。ITが創る。—

公式ホームページに中国語版を新設

中国の企業や政府・自治体・大学等との連携やビジネスが増える中、NRIについてより理解を深めていただくために、NRIは、2011年3月に公式ホームページに[中国語版](#)を新設しました。現在、日本語、英語、中国語の3つの言語による情報発信をインターネット上で行っています。

人づくり

次世代を担う若者や経営者の育成を支援

NRIは次世代を担う人材の育成に貢献するため、企業経営者向け講座を提供している野村マネジメント・スクールや、学生の訪問受け入れや大学への講師派遣、論文コンテストなどを通じて、国内外の「人づくり」を支援しています。

「野村マネジメント・スクール」で経営者教育を推進

[公益財団法人野村マネジメント・スクール](#)は、1981年、企業の経営幹部の育成を目的に設立されたビジネススクールです。2009年11月にはその公益性が認められ、公益財団法人に認定されました。NRIは同スクールの設立当初から、調査・研究や経営コンサルティングの経験とノウハウを活かし、その運営に携わっています。

野村マネジメント・スクールが設立以来30年間提供している「トップのための経営戦略講座」は、ハーバード・ビジネス・スクールの教授陣を講師に迎え、より高度な経営戦略を立案するという視点から、さまざまな経営判断や意思決定の力を磨くプログラムです。開講当初からこの講座は高く評価され、これまでに2,038名が受講し、このうち139名が、のちに上場企業の社長・会長に就任しています。

野村マネジメント・スクールではこのほかに、ペンシルバニア大学ウォートン・スクールや東京大学などの教授陣を講師とする経営財務講座なども提供しており、講座の修了者は、2010年度までで合わせて5,395名に上ります。

NRIはこれからも野村マネジメント・スクールを通じて、次世代の企業経営を主導する人材の育成を支援していきます。

野村マネジメント・スクールが提供している講座

講座名	内容
トップのための経営戦略講座	経営者に必須な思考訓練に主眼をおいて、経営判断を要する40を超すケースについて分析と討議を行い、経営トップに求められる洞察力・思考力・判断力を総合的に磨く
上級管理者のための野村・ウォートン経営財務講座	実在の企業を題材としたケース討議によって、財務に関する実践的な理解を深め、投資決定を行う際の判断と企業価値創造の関係について、戦略的観点から学ぶ
価値創造のための野村・ウォートン経営財務講座	企業の投資決定や財務戦略策定に必要な基本理論とその応用について理解を深め、企業の価値創造に必要な財務の意思決定の方法を学ぶ
経営者のためのITマネジメント講座	世界一流の講師を交え、ケーススタディ等を通じて企業の価値創造にITをいかに貢献させるかを学び、経営者のIT評価能力やIT管理能力を高める



ハーバード・ビジネス・スクールのジョセフ・バダラッコ教授が講師を務める「トップのための経営戦略講座」の風景

高校生向けキャリア教育プログラムの充実

NRIは高校生に就業体験の場や、実社会で働く社員とのコミュニケーションを通じて、職業に対する関心を高めてもらうことを目的に、さまざまなキャリア教育プログラムを提供しています。2010年度は、「NRIコンサル1日体験プログラム」に加え、「チーム・ビルディング研修」「出前授業」のプログラムを開始しました。

8月には札幌市教育委員会の要請に応じて、札幌市内で「NRIコンサル1日体験プログラム」、「チーム・ビルディング研修」および「出前授業」を行い、札幌市立旭丘高等学校と北海道札幌藻岩高等学校の1～2年生41名が参加しました。

また、富山県立滑川高校の生徒向けに、「報告書のまとめ方」を学ぶ研修を提供し、40名が参加しました。同校は、東京の活動的な商店街を実地調査し、その結果を元に生徒が考えた商店街の振興策を、市や商店街関係者に向けて提案する取り組みを行っています。「報告書のまとめ方などについて、専門家から指導を受けたい」という要請をうけ、地域振興に関するコンサルティングを専門とする社員が、同校向けの研修を準備しました。参加者からは、「グループのみんなで意見を交換したことが楽しかった。」「考えるとき、発表するとき、何かをまとめたりするにも、ひとつひとつ順序立てていくのが大切だとわかった。」などの感想が寄せられました。



NRI社員が指導する高校生向けキャリア教育プログラム

5回目を迎えた「NRI学生小論文コンテスト」

NRIは次世代を担う大学生、高校生に、日本の将来に目を向け、あるべき姿を考えてもらう機会を提供する目的で、2006年から「NRI学生小論文コンテスト」を開催しています。第5回となる2010年度は、「日本が世界のためにできること」（大学生・留学生）、「世界のなかで日本の魅力を高めるには」（高校生）をテーマに、論文を募集しました。寄せられた899論文のうち、高校生からの応募が744論文と、2009年度の267論文を大きく上まわりました。

このコンテストでは、NRIグループの社員有志による「社内応援団」が、毎年、論文の募集活動や、一次審査を行っています。募集活動では、母校などにメッセージを送ったり、直接出向いて説明したりするほか、社員が講師を務めている大学の学生に応募を呼びかけています。最終審査には、特別審査委員としてジャーナリストの池上彰氏、ノンフィクションライターの最相葉月氏を迎えて、合計9の受賞論文を選びました。

また、2009年度から、表彰式に先立ち受賞者による論文発表会を行い、NRIグループ社員との意見交換の場を設けています。



2010年度のNRI学生小論文コンテスト受賞記念写真

北京「清華大学」に奨学金制度を創設

NRIは、中国のIT分野を支えていく人材育成を支援する目的で、2009年に北京市の清華大学に奨学金制度を創設しました。

同大学の情報科学技術学院に在籍する学生を対象として、「清華一野村綜研 未来創発奨学金」と名づけ、5年間で総額1,200万円相当の金額を給付します。2009年9月から2010年11月までに14名の方に奨学金を給付しました。受給した学生は、日本や中国で開催される学術会議への参加費などに利用しています。

NRIは国内のみならず、中国をはじめアジアの「人づくり」支援にも貢献していきます。

未来の人材の育成を支援

学生の訪問・職場体験の受け入れ

NRIグループは、2010年度も国内外の16の学校からの依頼に応じ、学生の訪問を受け入れたり、社員が講師として学校に出向いたりしました。2010年度は「出前授業」など新しいプログラムの提供を開始したこともあり、1,000名を超える学生が参加しました。

2010年度に学生がNRIを訪問した学校、社員が出向いた学校

学校名	対象 学生数	主に提供した内容
東京工業大学大学院	31	データセンターの見学とディスカッション
川崎市立有馬中学校	6	「大企業労働者への聴き取り調査」インタビューに対応
帝塚山高等学校	80	「働くことと学校生活」について社員が講演
近畿大学	13	『働く野生』を引き出す!』について、ディスカッション
富山県立滑川高等学校	40	「コンサルタントのレポート取りまとめ術」研修
札幌市立旭丘高等学校、 北海道札幌藻岩高等学校 (札幌市教育委員会の要請)	41	「社会で働くために大切なこと」の講演／「NRIコンサル1日体験プログラム」／「チーム・ビルディング研修」
白鷗大学	14	BoP(Base of Pyramid) ビジネスを専門とする社員が講演
兵庫県立姫路東高等学校	11	「NRIコンサル1日体験プログラム」
群馬県立中央中等教育学校	33	「NRIコンサル1日体験プログラム」
群馬県立太田高等学校	35	「社会で働くために大切なこと」について講演
群馬県立高崎高等学校	32	「社会で働くために大切なこと」について講演
徳島県立脇町高等学校	423	三次元仮想空間ツール「SiteCube」について講演・実演
和歌山県立桐蔭高等学校	280	「リサーチ・コンサルティングという仕事や、社会におけるコミュニケーションの役割」について講演
神奈川県立金沢総合高等学校	5	「働くこと」などについてインタビューに対応
横浜国立大学(留学センター)	5	データセンターの見学
合計	1,049	



NRIコンサル1日体験プログラム



東京工業大学大学院生の訪問

教員の民間企業研修の受け入れ

NRIは財団法人経済広報センターの要請に応え、2006年から「教員の民間企業研修」を受け入れています。この研修は、教員が企業訪問で得た体験を教育に活かす目的で実施されています。

2010年8月には、東京都の小・中学校、高等学校、特別支援学校の教員9名を受け入れました。この研修では、NRIグループの情報セキュリティ管理の取り組みや、各種調査・研究事例を紹介したほか、同年代のNRI社員と今後の自己成長についてグループワークをしたり、学校のSR(社会的責任)についてのディスカッションなどを行いました。研修を通じて、NRIグループが蓄積してきたノウハウを、学校で活用してもらえよう努めました。

中学・高校での経済教育の向上をめざす「経済教育ネットワーク」の支援

NRIは中学や高校における経済教育の向上を目的に、2006年6月に設立された任意団体「経済教育ネットワーク」の活動を支援しています。同ネットワークは、教員を対象に、経済教育に関する情報の提供やワークショップなどを開催し、経済教育の向上を図っています。

大学での講座の提供と講師の派遣

NRIグループは国内外の大学にコンサルタントやシステムエンジニアを積極的に派遣し、企業経営やITなどのテーマで講義を行っています。2010年度は、31校の大学で、のべ67名が教壇に立ちました。

2010年度に提供した連携講座

大学名	学部・研究科名	講師名
北海道大学大学院	国際広報メディア・観光学院／大学院メディア・コミュニケーション研究院	北村倫夫／野村武司／齊藤義明
東京工業大学大学院	社会理工学研究科	潮見登
名古屋大学大学院	情報科学研究科	中元秀明／菅谷光啓／古林紀哉
北陸先端科学技術大学院大学	知識科学研究科	池澤直樹／日戸浩之
滋賀大学大学院	経済学研究科	福地学／熊谷直次／緒方卓／山田秀之／村上武／御手洗久巳／長谷川正人
京都大学大学院	情報学研究科	横澤誠／木下貴史
神戸大学大学院	経営学研究科	志村近史／村上武／山田謙次

2010年度に実施した大学での講義

大学名	学部・研究科名	講師名
宮城大学	事業構想学部	平本督太郎
筑波大学	大学院 システム情報工学研究科経営・政策科学専攻	益田勝也

大学名	学部・研究科名	講師名
青山学院大学	大学院 国際マネジメント研究科	村田佳生
慶應義塾大学	大学院 メディアデザイン研究科 総合政策学部	村上輝康 村上輝康
国土館大学	21世紀アジア学部	御手洗久巳
駒澤大学	経営学部	安岡寛道
上智大学	法学部 理工学部	稲見浩之 科野宏典／長田徹／柳沢樹里／ 三輪紀人／坂口剛／水石仁／駒 村和彦／坂本純一
首都大学東京	都市環境学部	笹目由紀子
東京大学	大学院 法学政治学研究科 大学院 数理科学研究科 まちづくり大学院 公共政策大学院	大崎貞和 坂本純一 増田寛也 増田寛也／蓮池勝人
東京工業大学	大学院 社会理工学研究科価値システム専攻	宮居雅宣／安岡寛道
多摩大学	経営情報学部	中川理
中央大学	理工学部 専門職大学院 国際会計研究科	椎野孝雄 谷山智彦
日本大学	文理学部	坂本純一
ビジネス・ブレイクスルー大学	経営学部	小林慎和
法政大学	専門職大学院 イノベーション・マネジメント研 究科	角田勝／西片公一
明治大学	情報コミュニケーション学部	安岡寛道
明星大学	経済学部	小久保欣哉
立教大学	経営学部	日戸浩之
早稲田大学	大学院 商学研究科 大学院 創造理工学研究科 商学部	大崎貞和／森沢徹 中川隆之 堀江貞之
滋賀大学	地域連携センター	石井良一
大阪経済大学	大学院 経営情報研究科	堀江貞之
京都大学	専門職大学院 経営管理教育部	木村東一
京都府立大学	公共政策学部	増田寛也
立命館大学	専門職大学院 経営管理研究科	此本臣吾／鳥山正博
九州大学	産学連携センター	此本臣吾
大連理工大学	電子科学技術学院	横井正紀
大連交通大学	信息工程学院	横井正紀

社会づくり

より良い社会の枠組みづくりに貢献する

NRIは社団法人日本経済団体連合会などの経済団体や、社団法人情報サービス産業協会（JISA）などの業界団体に加盟するとともに、国、地方自治体、独立行政法人などが主催する、多くの委員会活動や実証実験等に参加しています。

NRIは新しい社会の方向性や枠組みを洞察し、これらの活動や国際会議などを通じて、それを実現するための方策を提案しています。

「ITと新社会デザインフォーラム2011」を開催

NRIは株式会社NTTデータと共同で、ITサービス産業の活性化をめざし、2009年からさまざまな取り組みを行っています。その一環として、「ITと新社会デザインフォーラム2011」を2011年2月に開催し、来場者は1,000名を超えました。

NRIとNTTデータの両社では、2009年から、「ITの活用を通じて、日本全体を覆う困難の打開に貢献し、同時にITサービス産業にとって、自らを変革し、産業の魅力を高めていくための機会としていきたい」という思いを共有し、共同での活動を実施しています。

2年目となる2010年は、前年の提案に基づき、「ワークショップによる、クリエイティブシティのデザインに向けた検討」、「ITの技術力だけでなく、経営的なビジネススキルを併せもつ「デザイン型」人材についての調査・検討」を行いました。

NRIは、今後もITサービス産業のあるべき姿を探るとともに、社会インフラを支える企業として貢献していきます。



パネルディスカッション「新社会ビジョンとデザイン思考～変わる人づくりとITへの期待」

ユビキタスネット社会の実現に協力

ユビキタスネット社会とは、情報通信技術を活用し、「いつでも、どこでも、なんでも」ネットワークにつながる事ができる社会のことです。NRIは2000年から、ユビキタスネット社会の展望を述べた論文や書籍を多数発表し、その実現に向けた政策立案などに携わってきました。

高度な情報通信インフラが整備されてきた現在、ユビキタスネットワークは、生活分野やビジネス分野で一層の活用を進める段階に来ています。政府をはじめさまざまな主体が、

情報通信技術を活用して、国民生活を向上させたり、日本の国際競争力を高めたりするため、ユビキタスネット社会の展開に向けたさまざまな取り組みを推進しています。

政府は、社会保障・税の共通番号の検討と整合性を図りつつ、個人情報保護を確保し、府省・地方自治体間のデータ連携を可能とする共通基盤として、「国民ID制度」を検討してきました。

2010年5月、政府は「新たな情報通信技術戦略」策定の中で、「国民ID制度」を2013年までに導入することを発表しました。NRIは「国民ID制度」導入に関する経済産業省や総務省の実証実験の支援、民間IDとの連携の可能性などを検討・実証してきた経験をいかし、役員がその戦略本部のメンバーとして議論に参加し、戦略策定の支援をしました。また、NRIは、インターネットにおけるユーザー認証技術である「OpenID」技術の国際化の支援や、日本国内においてその技術の普及、啓発などを目的とした『一般社団法人OpenIDファウンデーション・ジャパン』の立ち上げに発起人として参加しました。立ち上げ当初からNRI社員が代表理事に就任し、運営にも関わっています。また、2011年度から、米国OpenID FoundationにおいてNRI社員が理事長に就任し、米国企業とともに「OpenID」の国際標準化を推進しています。OpenIDに関する新技術を世界規模で提案し、インターネット上の安心・安全な情報交換を可能にする社会インフラ化にむけて、日本企業として先導的な立場で活動しています。

このほか、NRIは国際政策に関連したガイドライン策定や、政策協調方針の策定支援も行っています。2010年は、OECD(経済協力開発機構)グリーン成長会議に加盟国産業界代表として参加し、環境上の課題と経済成長、途上国での持続的開発を共存させる事例を紹介するとともに、政策協調方針や、各国政府の役割と官民連携について提言しました。

情報通信技術による地球環境への負荷低減による持続可能な社会づくりにも参画しています。GIIC(世界情報基盤委員会)に参加し、地球環境保護と技術革新による経済成長との両立をめざした社会変革(エコイノベーション)などについて議論し、一方でIT産業のグリーンITの効果測定について紹介しました。

NRIでは、今後もこのような取り組みを通じて、「クオリティ・オブ・ソサエティ(社会の質)」を高めるユビキタスネット社会の実現に向け、協力していきます。



国際会議で講演するNRI社員

開発途上国の社会的課題を解決するBoPビジネスの展開を支援

世界全体では、BoP (Base of the Economic Pyramid) と呼ばれる、年間所得3,000ドル以下の低所得階層が人口の約70%を占めています。「国連ミレニアム開発目標」では、

極度の貧困撲滅のため、この層の人口を、2015年までに1990年の半分に削減することを目標に掲げています。

この目標に向けて、政府や援助機関、NGOなどと連携しながら、貧困層が抱える衛生問題や疾病をはじめとする社会的課題を、事業を通じて解決し、さらには現地での雇用を創出している企業が、欧米を中心に現れ始めています。

NRIでは、2005年からこのBoPビジネスに関する本格的な研究活動を開始し、日本企業のBoPビジネス推進をコンサルティングサービスで支援してきました。2008年度からは経済産業省が進めているBoPビジネスを促進する仕組みづくりに関する受託業務を行うなど、BoPビジネスの発展・促進にも力を入れていきます。

NRIは、こうした活動によるノウハウの蓄積を活かし、社会貢献活動の一環として、経済団体や業界団体での講演活動や、雑誌等からの取材やテレビへの出演などにも積極的に応えることで、BoPビジネスの普及・啓発に貢献しています。

2010年5月にNHKの番組に社員が出演し、BoPビジネスの可能性と課題について解説しました。10月には、コンサルティング経験に基づいて社内に蓄積された知見をまとめ、単行本「BoPビジネス戦略—新興国・途上国市場で何が起きているか（東洋経済新報社）」を、2011年1月には、「BOP 超巨大市場をどう戦略するか（日本経済新聞出版社）」を出版し、より幅広い層におけるBoPビジネスの理解促進を図りました。

また、2010年度は、宮城大学など多数の大学でBoPビジネスの意義や実態を伝える授業や講演などを行いました。



東洋経済新報社

「BoPビジネス戦略—新興国・途上国市場で何が起きているか」

野村総合研究所

2010年11月11日発行

NRIは、今後も新興国・途上国の社会課題の解決と企業の市場創出の活動を結びつけるBoPビジネスの活発化に貢献し、新興国・途上国の社会づくりの支援を続けていきます。

その他の社会貢献

良き企業市民として、 役職員が自主的に社会貢献活動に参加

地域の美化に貢献

NRIでは地域の美化に貢献するため、2007年9月から、東京都江東区木場と横浜市保土ケ谷区にある事業所の周辺を、月に1回清掃しています。2010年度は、参加者の幅を広げるため、各事業本部に協力を呼びかけ参加者を募集し、のべ約500名が参加しました。また、データセンターにおいても、環境改善活動の一環として、周辺地域の清掃活動を行っています（「[環境への配慮](#)」参照）。

2010年11月には、大阪データセンターの社員が大阪市一斉清掃イベント「クリーンおおさか」に参加し、大阪データセンター周辺の清掃を行いました。



清掃活動の様子（横浜）



清掃活動に参加した社員（木場）

「TABLE FOR TWO」活動を通じたアフリカの子どもたちへの学校給食費の寄付

NRIでは2008年5月から、「TABLE FOR TWO」活動に参加しています。TABLE FOR TWO活動とは、先進国の企業が社員食堂などでヘルシーメニューを提供し、社員がそれを食べると、1食につき20円を開発途上国の学校給食に寄付する活動です。NRIは2カ所の社員食堂において、それぞれ週1回、ヘルシーランチを提供し、ランチを食べた社員からの寄付金額に、NRIから同額を加えて寄付しています。

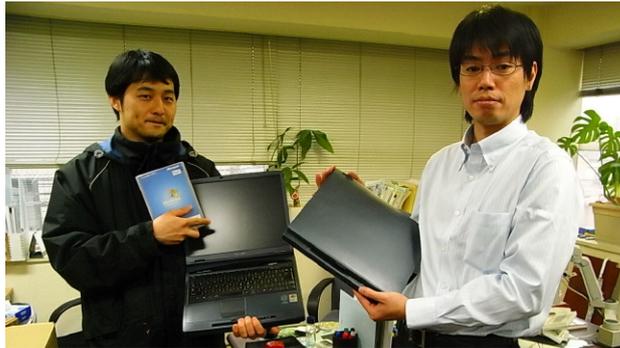
2010年度は、社員とNRIからの分を合わせて16,112食分を、NPO法人「TABLE FOR TWO International」を通じて、アフリカの子どもたちに寄付しました。

業務で使用したパソコンをIT教育のために寄贈

NRIは、2007年からIT教育・職業訓練などに寄与することを目的に、業務で使用したパソコンの寄贈を、株式会社ティーズフューチャーと共同で推進しています。

2010年4月には、NPO法人「育て上げ」ネットに60台を、また、2011年3月には、NPO法人「侍学園スクオーラ・今人」に20台のノートパソコンを寄贈しました。

今後も、「人づくり」につながるIT教育への寄与を目的としたパソコンの寄贈を推進していきます。



寄贈されたパソコンを持つ「育て上げ」のネット理事長工藤さん(左)と山本さん(右)

震災復興に向けたNRIグループの取り組み

東北地方太平洋沖地震で被災された皆様に心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い復興をお祈り申し上げます。震災復興に向けたNRIグループの取り組みは、次のとおりです。

義援金の寄付

NRIは被災者支援のため、震災直後の3月14日に会社として、3,000万円を中央共同募金会に寄付しました。

さらに、海外現地法人を含め、NRIグループ社員から寄せられた義援金3,775万6千円に、会社として3,824万4千円の寄付金を加え、合計7,600万円を、日本経済団体連合会を通じて中央共同募金会（一部、日本赤十字社）に寄付しました。

NRIは、「東北地方太平洋沖地震」被害への義援金として、総額1億600万円を寄付しました。

震災復興プロジェクト

NRIは、被災地の復興を支援するため、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。NRIグループの具体的な取り組みは次のとおりです。（2011年5月末日時点）

震災復興に向けた緊急対策の提言

NRIでは、今回の震災に対応するためには、以下の5つの緊急対策を並行して進める必要があると考えます。

- 1 被災者の支援
- 2 福島第一原子力発電所の事故対策
- 3 地域の復興、産業の再生
- 4 電力の需給対策
- 5 今回の大震災を踏まえた防災対策の推進

NRIでは、これらのテーマについての提言を、順次、発表しています。

- 第1回提言 (3/30) 「2011年夏の電力供給不足への対応のあり方」
- 第2回提言 (4/4) 「東北地域・産業再生プラン策定の基本的方向」
- 第3回提言 (4/8) 「被災者登録・所在把握による地域コミュニティ維持」
- 第4回提言 (4/8) 「震災による雇用への影響と今後の雇用確保・創出の考え方」
- 第5回提言 (4/8) 「総合的な減災対策の推進」
- 第6回提言 (4/15) 「家庭における節電対策の推進」
- 第7回提言 (4/15) 「震災後のICTインフラ整備及びICT利活用のあり方」
- 第8回提言 (4/19) 「復興に向けた国際交通、観光、物流対策」
- 第9回提言 (4/22) 「震災による雇用への影響と今後の雇用確保・創出の考え方②」
- 第10回提言 (5/19) 「民間の資金・ノウハウを活用した復興事業の推進」
- 第11回提言 (5/19) 「産業復興の考え方 先導的新産業拠点の形成をめざして」

ITを利用した復興支援ソリューション

NRIがこれまでの業務で培ったノウハウを活用し、被災者や、被災地を支援されている方々の一助とするため、下記のソリューションを提供しました。

- 「被災者と支援者を繋ぐフィードバックメッセージ活用システム」
支援物資に対する、被災者からのフィードバックメッセージを、支援者に届けるシステムの提供
- 「被災地の声分析レポート」
ソーシャルメディア上に書き込まれた被災地からの支援要請を、NRIのソリューションを活用して分析しNRIホームページで公開
- 「被災地における道路情報の提供」
円滑な物流・移動を支援するためのAndroidスマートフォン向け無料アプリ「通れた道路」の情報を提供

宮城県の震災復興計画策定を全面的に支援

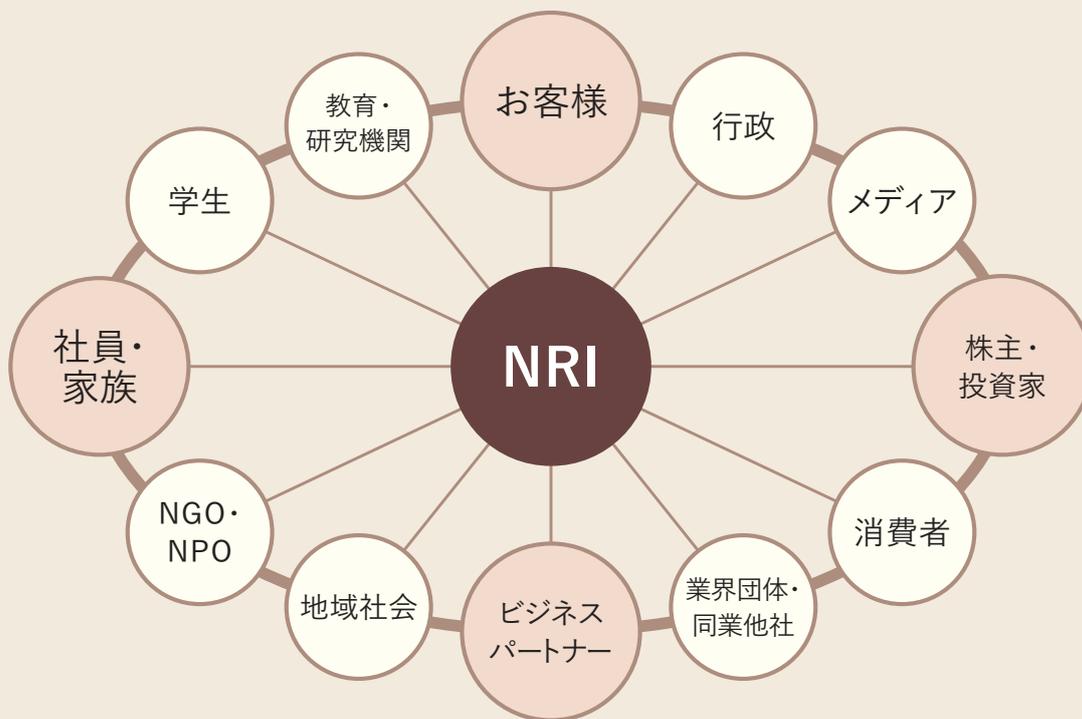
宮城県は、復興に向けて、今後10年間の主要な取り組みや事業の実現に向けたロードマップを示す「宮城県震災復興計画」の検討を進めています。NRIは、「震災復興プロジェクト」の一環として、この度の「宮城県震災復興計画」の策定を全面的に支援することで、宮城県と合意しました。

NRIは保有する防災、地域開発、産業開発に関するノウハウを活用し、今後の宮城県、さらには東北や全国の実現に資する住民志向、未来志向の計画づくりに取り組んでいます。

震災復興に向けたNRIグループの取り組みの詳細は[こちら](#)

ステークホルダーとの関係

私たちのステークホルダーは、「お客様」「社員・家族」「株主・投資家」「ビジネスパートナー」を中核とし、「消費者」「メディア」「地域社会」「業界団体・同業他社」「行政」「教育・研究機関」「学生」「NGO・NPO」に至る広がりをもっています。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、社会とのより強い信頼関係の構築につなげていきます。



お客様とのかわり

お客様からの信頼を得て、お客様とともに栄える

Plan

NRIグループは「顧客の信頼を得て、顧客とともに栄える」という使命を掲げ、誠実な営業活動を行うとともに、お客様との契約を守り、お客様に満足していただけるサービスの提供に努めています。

[2010年度の主な計画]

- お客様満足度調査の実施
- お客様向けのフォーラムの開催

Do

受託案件の総合的な審議

NRIでは、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、受託を決定しています。そのために、調査会社などの情報を活用して与信審査を行うとともに、経営会議や各事業本部の会議で、案件ごとの審議を行っています。これらの会議では、提案書や見積書などをもとに、事業の将来性や発展性、社会的影響などを総合的に評価しています。

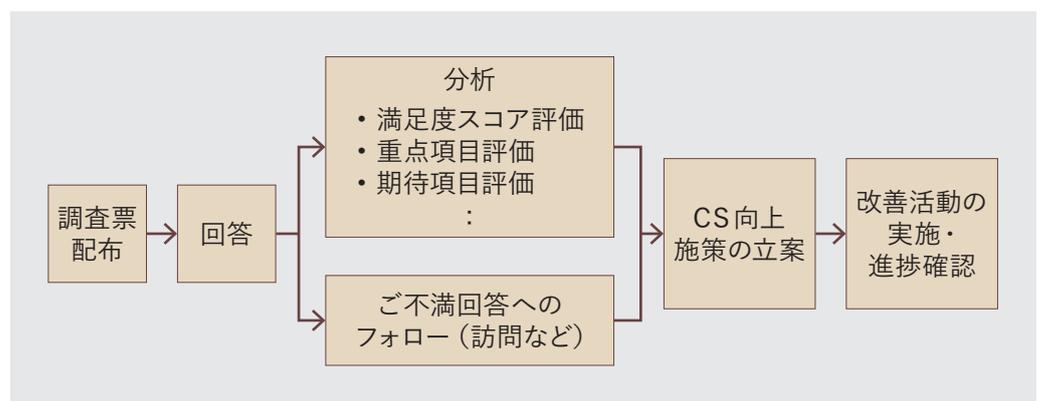
お客様満足度調査の実施

NRIはお客様からのご意見を、より良いサービスにつなげるため、すべての受託型および企画型プロジェクトで「お客様満足度調査」を実施しています。

この調査では、プロジェクト全体に関する総合評価をしていただくとともに、提案力やトラブルへの対応などについても具体的なお意見をいただいています。

調査結果は品質監理部がとりまとめ、全社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。

お客様満足度 (CS) 調査の流れ



Do

2010年度のお客様満足度調査の分析結果

高い評価をいただいている項目

- ・システムに関する専門知識や技術力
- ・スケジュール・納期の遵守
- ・情報セキュリティへの配慮

改善を期待されている項目

- ・マニュアルのわかりやすさ
- ・見積り根拠の明瞭性と価格
- ・部門間の連携

お客様向けのフォーラム等の開催

NRIグループはお客様のビジネスに役立つよう、経営や社会の課題をテーマにとり上げたさまざまなフォーラムやセミナーを開催しています（「[情報発信](#)」参照）。

Check & Act

[2010年度の評価]

- お客様満足度調査とフォロー対策を実施
- 東京、名古屋などでお客様向けフォーラムを開催
- 事業部内ごとにセミナーを開催するなど、個別の取り組みを推進

[2011年度の主な計画]

- お客様満足度調査の継続的な実施と有効性評価
- お客様向けのフォーラムの開催（継続）

社員とのかかわり①

公正な人事を行い、専門性の高い人材を育成する

Plan

NRIグループは、社員の人格と人権を尊重し、業績と能力を基準とした公正な人事を行うことを基本方針としています。

また、「業績・成果・能力主義」「裁量労働制」「評価・人材育成制度」を3つの柱と位置づけ、社員がより高い能力を発揮し、プロフェッショナルにふさわしい処遇を実現するための人事制度を導入しています。

[2010年度の主な計画]

- ダイバーシティ・マネジメントの推進
- 若手システムエンジニアの育成プログラムに関する取り組み
- 人材育成風土醸成のための取り組み

Do

公正な雇用と人事

能力・専門性・技能の適切な評価

NRIグループは性別や年齢などによる差別をなくすとともに、個人の多様な能力・専門性・技能を適切に評価し、社員の採用・処遇を決定しています。

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。

業界や企業に対する理解の場を広く提供するため、インターンシップによる職場体験の機会を提供したり、新卒採用活動にインターネットを利用した会社説明会を開催して、首都圏以外の学生の皆様も参加しやすくなりました。また、多様な人材を確保するために海外でも採用活動を行うなど、グローバル人材の採用を積極的に行っています。

※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。

NRIグループの雇用状況

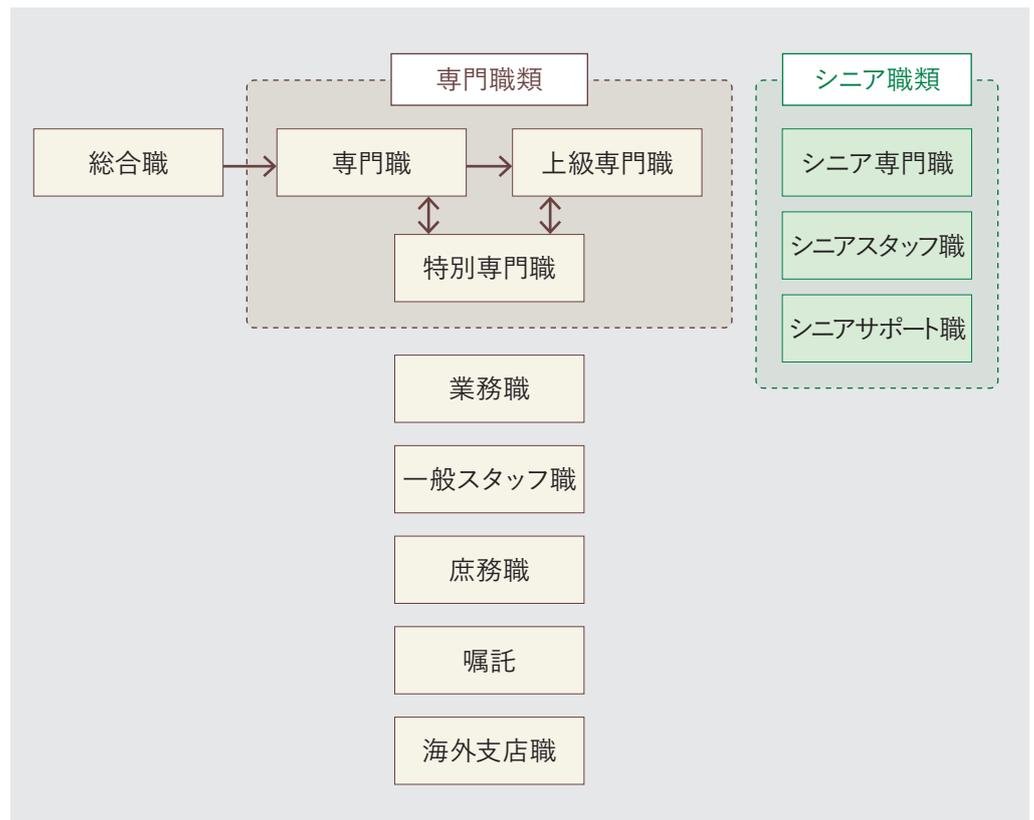
	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
社員数(名)	5,303	5,711	6,118	6,263	6,594
年間採用者数(名)	493	598	594	529	540

Do

NRIの雇用状況

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
社員数(名)	4,407	4,714	5,030	5,314	5,560
うち女性	655	720	787	854	925
専門職類・総合職数(名)	3,842	4,135	4,448	4,714	4,961
うち女性	355	405	469	529	593
上級専門職数(名)	1,480	1,566	1,658	1,748	1,870
うち女性	29	35	47	56	69
障がい者数(名)	72	77	79	84	83
雇用率(%)	1.8	1.8	1.7	1.8	1.7
年間採用者数(名)	350	449	474	427	416
うち女性	72	88	104	97	96
離職率(%)	3.3	2.9	2.4	2.3	2.5
平均勤続年数(年)	11.1	11.1	11.2	11.4	11.7
平均給与(千円)	10,925	11,734	11,107	11,402	10,506

職種体系



Do

ダイバーシティ・マネジメントの推進

障がい者の採用と働きやすい環境の整備

NRIグループでは、障がい者の採用を推進しています。2010年度、NRIは新たに4名を採用し、全社員に占める雇用率は1.7%となっています。今後も、障がい者向け企業合同就職面接会に参加するなど、積極的な採用活動に取り組んでいきます。また、各事業本部に障がい者社内相談員を置き、障がい者が働きやすい環境の整備に努めています。

女性社員の採用と登用

NRIグループは、女性社員の採用・能力開発・管理職への登用に積極的に取り組んでおり、2011年3月末現在、NRIにおける女性の社員比率は16.6%です。

女性が働きやすい環境の整備も積極的に推進しています。1990年に女性総合職の新卒採用を本格的に開始し、管理職として活躍する女性社員も徐々に増えつつあります。今後、専門職類や管理職として活躍する女性の数はさらに増えると予想されます。

NRIでは、2008年度から、「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つの活動を柱としたNRI Women's Network (NWN) 活動を継続して行っています。女性がより活躍できる職場づくりに向けた取り組みを積極的に進めており、2010年度も女性社員同士の意見交換の場の設定や、外部講師を招いたフォーラムの開催を行いました。また、女性専門職によるワーキンググループでは、制度改善への提案を行ったほか、仕事と育児の両立支援ガイドブックの作成を進めました。

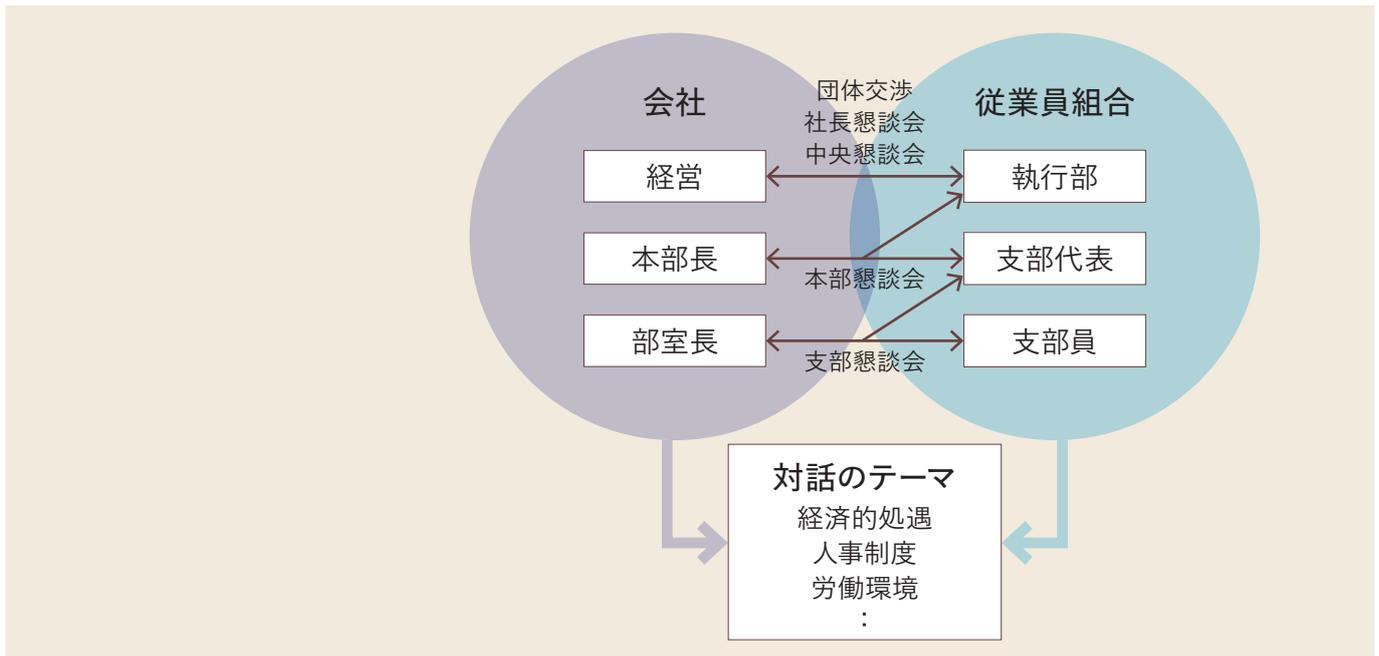
従業員組合との対話

NRIは、「野村総合研究所従業員組合」（2011年3月末現在の組合員数3,303名）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、労務環境などにかかわるテーマについて、対話を重ねてきています。

2010年度は「世界一働きがいのある会社に向けた変革の推進」を活動テーマに、仕事のやりがい向上や、仕事と生活のバランス実現のための取り組みなどを行いました。また、従業員組合が就業意識や勤務実態を把握するために、組合員を対象に毎年実施している「従業員意識実態調査」の結果や、事業本部ごとの支部会や各種懇談会、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、さまざまな施策の立案に活かされています。

2010年度は昨年度に引き続き、従業員組合独自の活動として、社員間のコミュニケーション促進やオフタイムのさらなる充実を目的に、東京ディズニーシーでイベントを開催し、約900人の社員と家族が参加しました。また、横浜市青葉区で開催された駅伝大会への参加を促進しました。さらに、人事評価の仕組みや、出産・育児を支援する制度、年金制度などの認知度の向上や利用方法の周知をめざし、さまざまな形式のセミナーを開きました。これらは、従業員組合として、より働きがいのある職場づくりをめざすものです。

NRIと従業員組合とは、相互の対話をベースに、「従業員がより働きがいを感じられる会社づくり」という目標を共有しつつ、それぞれの活動を推進しています。



Do

キャリア・能力開発の支援

人材開発センターの設立

NRIグループでは、高い専門性を備えたプロフェッショナル「人財」の育成に、より総合的に対応できるよう、従来からの組織を大幅に拡充し、2010年4月に新たに「人材開発センター」を設立しました。NRIのめざす社員像である、「高い専門性を持ち、自ら設定した目標のもとに自立して動き、変革を恐れず果敢に挑戦する」ことができる人材を育成する仕組みや環境作りを、より一層強化していきます。

キャリア開発支援プログラム

NRIグループでは、さまざまな業務を通じて知識・技能を向上させていく「OJT(On the Job Training)」を中心に、「研修」「自己研鑽」の3つを組み合わせた人材育成プログラムを社員に提供し、プロフェッショナルとして活躍できる人材の育成を積極的に行っています。

2010年度は、2009年度に導入した若手システムエンジニア向け「成長ストーリー」の基盤エンジニア版を作成し、社内に公開しました。また、NRIらしい提案ができるビジネス人材づくりのための強化プログラムとして、若手システムエンジニア向けに「顧客提案力強化インターンシップ・プログラム」を開始しました。

若手エンジニアの顧客提案力強化インターンシップ・プログラム

NRIでは、各事業本部の人材育成責任者が集まり、戦略的に人材育成のあり方を検討する「人材育成委員会」を設置しています。この委員会での議論や、社員アンケートの分析結果から、システム系の現場で働くエンジニアは、顧客との接点や企画を提案する機会が少なく、営業力や提案力が伸びにくい、との課題があがってきました。

そこで、2010年度は若手エンジニアの顧客営業力・提案力強化に焦点をあて、システム系の社員が半年間、コンサルティング事業本部・システムコンサルティング事業本部にインターンとして常駐し、実際の業務を体験するプログラムを開始しました。プログラムでは、コンサルタント向けの研修の受講や、実際にプロジェクトに参加し企画や提案を行うなど、コンサルタントとして業務を行います。

2011年3月には、プログラムを6ヶ月間受講した社員による中間報告会を開催しました。報告会では、担当したプロジェクトの成果や、提案書の作成やお客様へのプレゼンの実施など、今までの業務とは違う経験ができたとの報告がありました。また、「コミュニケーションの重要性を再認識した」「以前とは違う視点をもつことができ視野が広がった」「自分の新たな課題が明らかになったので、今後改善していきたい」などの声も聞かれました。



報告会の様子



Do

また、従来から新入社員の人材育成にも力を入れており、一人ひとりに先輩社員がついて、1年間指導にあたる「インストラクター制度」を導入するなど、業務を通じて社員を育成する仕組みを整えています。

能力開発を支援するC&A制度

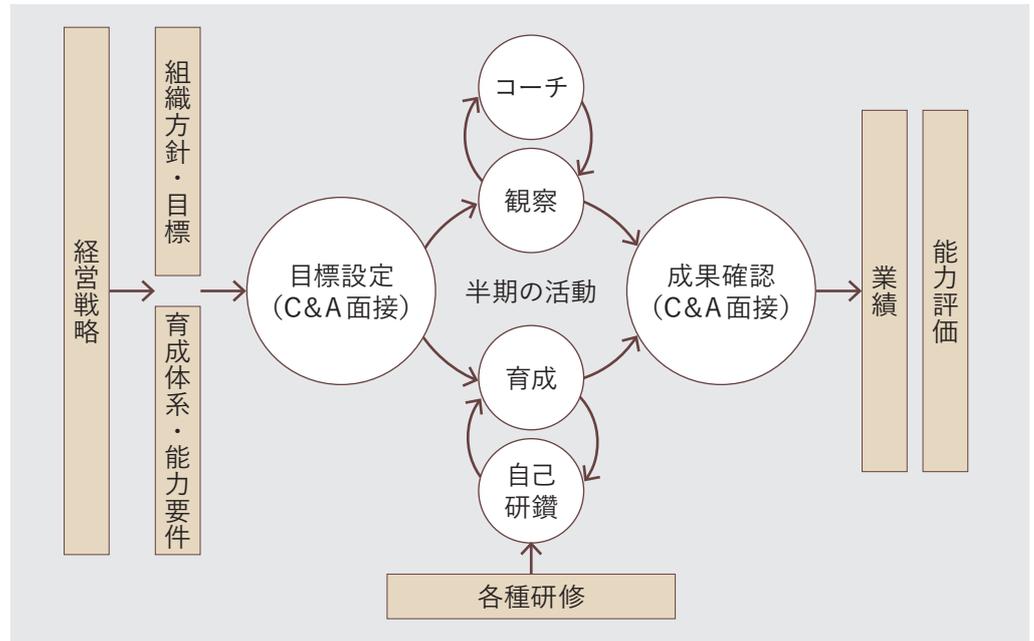
NRIグループは、社員の自発的・計画的な能力開発を支援するため、「C&A(Challenge & Act) 制度」を設けています。

C&A制度では、専門職類と総合職の社員が上司と面談して、それぞれの目標を立て、その達成度を確認・評価します。業績の目標設定は上期・下期の最初に、能力開発の目標は年度初めに設定し、それぞれ半期ごとに確認・評価を行います。

目標の達成に向けて、上司の指導やアドバイスを受けながら業務に取り組み、定期的な面談で上司と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。

Do

C&A制度の概要



AHEADプログラム

NRIは、社員へのアンケートによる人材育成に関する社内実態調査「AHEAD（人材育成活動診断）プログラム」を実施しています。この結果を分析し、部下の指導や育成の実態を上司や組織単位で把握し、社員の能力開発への意識を高めることに役立てています。

自己申告制度

NRIグループはすべての社員が半期ごとに、現在の業務内容や職場環境、将来のキャリアパスなどに関する各種相談事項を人事部長に直接申告できる「自己申告制度」を設け、自己啓発支援や適材適所の実現のために活用しています。

公的資格の取得者数

資格の種類	取得者数
情報処理技術者（高度）※	2,094
ITコーディネーター	154
Project Management Professional	157
ITIL Manager	30
証券アナリスト検定会員	213
米国証券アナリスト（CFA）	3
公認会計士	6
米国公認会計士（CPA）	8
税理士	3
弁理士	7

※情報処理技術者（高度）：
NRIグループでは、ITパスポート、基本情報技術者、応用情報技術者を除いた情報処理技術者を「高度」と位置づけている。

Do

資格の種類	取得者数
中小企業診断士	30
アクチュアリー（正・準）	5
一級建築士	11
電気通信主任技術者	102

集合研修の充実

NRIグループでは、人材育成活動を支援するため、人材開発センターと各事業本部の人材育成担当者が協力して、事業本部の特性に応じた講座を企画し、実施しているほか、外部研修の紹介などを行っています。

2010年度は、従来の研修に加え、コンプライアンスの強化や業務円滑化に向けたコミュニケーションスキルの向上を支援する、「一般スタッフ社員」向けの必修研修を開催しました。内部統制や情報セキュリティ、経理処理のルールの再認識や、業務効率化に向けたコミュニケーションスキルの向上を目的としたグループワークなどを実施しました。

また、「妊娠・育児中の女性専門職とその上司向け研修」や「シニア人材育成研修」など、新たな研修を試行的に実施し、2011年度以降に展開することを検討しています。

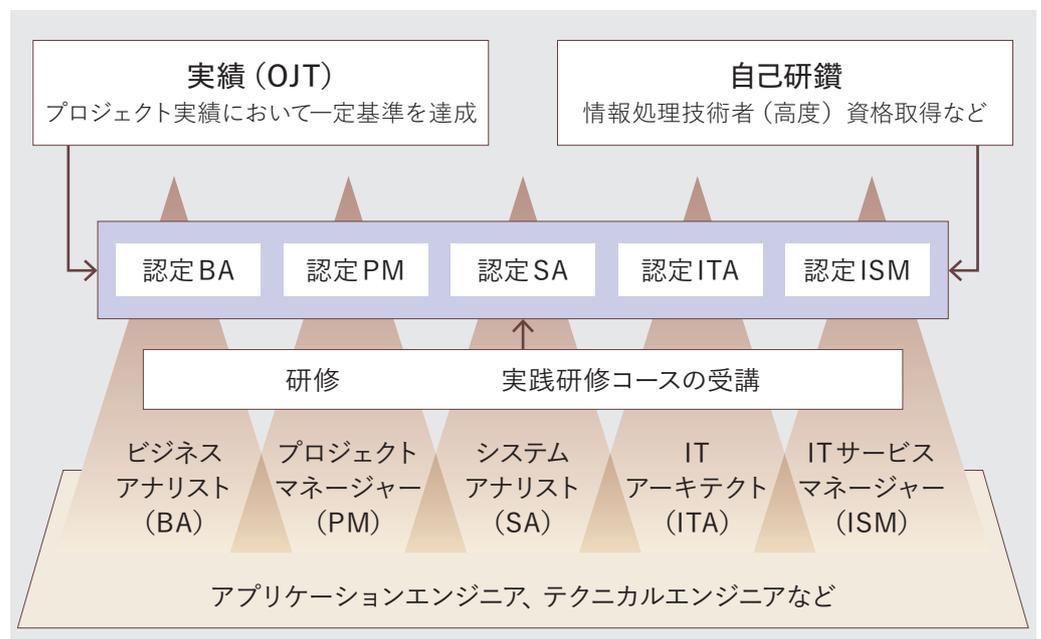
なお、2010年度のNRIグループ全体の研修費は1,415百万円となっています。

公的資格の取得のための研修や、グローバル人材の育成を目的とする海外留学や語学研修の提供にも、継続的に力を入れています。

プロフェッショナル人材を社内認定する「NRI 認定資格制度」

NRIグループでは、システム系の社員が将来のキャリアを描く際の指針となるよう、とくに高い専門性を有する人材を、会社として認定する「NRI 認定資格制度」を設けています。2011年3月末時点での認定資格者は、合計260名となっています。

NRI 認定資格制度の概要



Do

人材育成風土の醸成に向けた取り組み

NRIは、社員の人材育成に対する意識を向上させ、育成風土を醸成する新たな取り組みとして、「人材育成フォーラム」を2009年度から開催しています。2010度からは名称を「NRI人財フォーラム」とし、3回の開催で、約440人の社員が参加しました。フォーラムでは、社外の有識者を招いての講演を行うとともに、藤沼会長からのメッセージや社内外の人材育成事例の共有、社員同士のディスカッションを通じて、人材育成に対する意識向上と重要性について認識を深めました。



NRI人財フォーラムでメッセージを伝える藤沼会長



NRI人財フォーラムで活発に議論する参加者

働きがいのある会社ランキングの26位にランクイン

NRIは、調査機関「Great Place to Work」が実施している「働きがいのある会社に関するベンチマーク調査」に、2007年から参加しています。この調査は、会社と社員へのアンケートをもとに、調査機関がさまざまな観点から客観的に、参加企業における「働きがい」の水準を評価しています。

2011年度、NRIは調査に参加した151社中、26位にランクインしました。社員が、「社会的意義・やりがいがある仕事に誇りをもって取り組んでいる」点、「努力や成果に見合った評価と報酬が与えられている」と感じている点などが高く評価されました。また、「平均研修予算が多い企業」では1位となりました。

未来創発賞

「未来創発 — Dream up the future.」を企業理念に掲げるNRIグループは、社員が積極的に未来を創発する活動に取り組むことを奨励するため、社内表彰制度「未来創発賞」を2004年度に創設し、毎年、年初に表彰しています。第7回となる2010年度は、4つのチームを表彰しました。

未来創発ナビゲーション賞

社会インフラの革新をはじめとした、日本の新成長戦略に関する提言活動チーム



未来創発ソリューション賞

IPコミュニケーション事業チーム



金融機関向け
BPO[※]サービスチーム



※BPO

Business Process Outsourcingの略。企業が自社業務の一部を外部の専門企業に企画から運営まで一括して委託すること。

未来創発特別賞

ノンペーパー推進活動を通じた
ワークスタイル革新チーム



Check & Act

[2010年度の評価]

- 女性の活躍推進に向けたNRI Women's Network(NWN)の活動を展開
- 仕事と育児の両立支援ガイドブックの作成、ワーキングマザーと上司向け研修の試行
- 若手システムエンジニア向け育成プログラムとして、「顧客提案力強化インターンシップ・プログラム」を開始
- 「NRI人財フォーラム」など、人材育成風土の醸成に向けた施策を展開
- 一般スタッフ社員向け研修の実施

[2011年度の主な計画]

- ダイバーシティ・マネジメントの推進(継続)
- 若手システムエンジニア向け育成プログラムの充実

社員とのかかわり②

健全で働きやすい職場環境を整備する

Plan

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ことを基本方針に、ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場環境の整備に取り組んでいます。

[2010年度の主な計画]

- 育児支援制度活用の推進

Do

出産・育児・介護を支援する制度の整備

NRIは「次世代育成支援対策推進法」（以下、「次世代法」）に基づき、社員の仕事と育児の両立支援を目的として策定した一般事業主行動計画の「第二期行動計画」に定めた目標を達成するとともに、次世代法が定める認定基準を満たしたことから、2010年5月に認定マーク（愛称：くるみん）を継続取得しました。

2010年4月からは、「第三期行動計画」（計画期間：2010年4月1日～2013年3月31日）に基づき、仕事と育児の両立がしやすい環境整備に努めています。

2010年6月には、改正育児・介護休業法の「パパ・ママ育休プラス」「パパ休暇」に対応し、両親がともに育児休業を取得する場合は、子が1歳2カ月になるまで休業期間の取得が可能になりました。

制度の利用についての相談は人事部が個別に受けるほか、イントラネット上での制度紹介の内容改善や、管理職向けの研修での説明に取り組んでおり、制度の周知と活用の促進を図っています。



認定マーク（愛称くるみん）

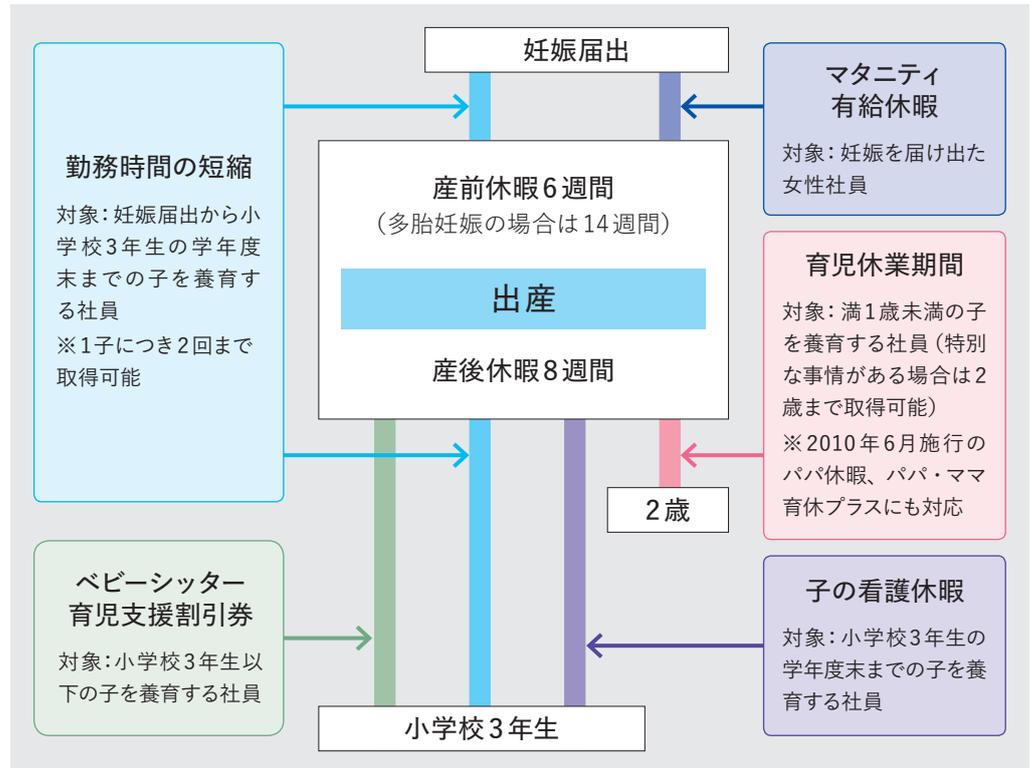
NRIにおける育児・介護休業等 取得者数*

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
マタニティ有給休暇取得者数	5	6	8	9	9
産前産後休暇取得者数	19	36	37	40	30
育児休業取得者数	24	23	40	45	36
うち男性	3	0	5	3	7
介護休業取得者数	1	1	0	1	4

*該当年度内に、休暇あるいは休業の取得を開始した人数。

Do

NRIの出産・育児に関する支援制度



また、介護休業制度についても整備を進め、より多くの社員が活用できるような環境づくりを進めています。

心身の健康への配慮

労働環境整備と社員の健康確保

NRIでは、労働環境整備を目的として「安全衛生委員会」を設置し、また、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。

また社員の勤務状況を正しく把握できる仕組みをつくり、管理職がこの情報をもとに適切な指導を行えるようにしています。

労働時間を適切に管理する仕組み

NRIでは労働法に基づき、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て、適正な労務管理を行っています。

上司が部下の業務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おこな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。

健康管理のサポート

NRIグループでは、すべての社員に健康診断や人間ドックの受診を指示するとともに、

Do

22時以降の深夜業務の頻度が社内基準を超えた社員には、必ず半年に1回の健康診断を受診するように指導しています。

また、主要なオフィスには健康管理室を設けており、産業医が対応する体制を構築しています。これらの産業医は、社員の健康診断や人間ドック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。さらに、社内基準を超える残業があった場合には、対象社員の心身への影響を考慮し、産業医との面談を義務づけています。

インフルエンザの発症や重症化の予防策として、2009年度から希望者に対して、インフルエンザの予防接種を事業所内で実施しています。

こころの健康診断

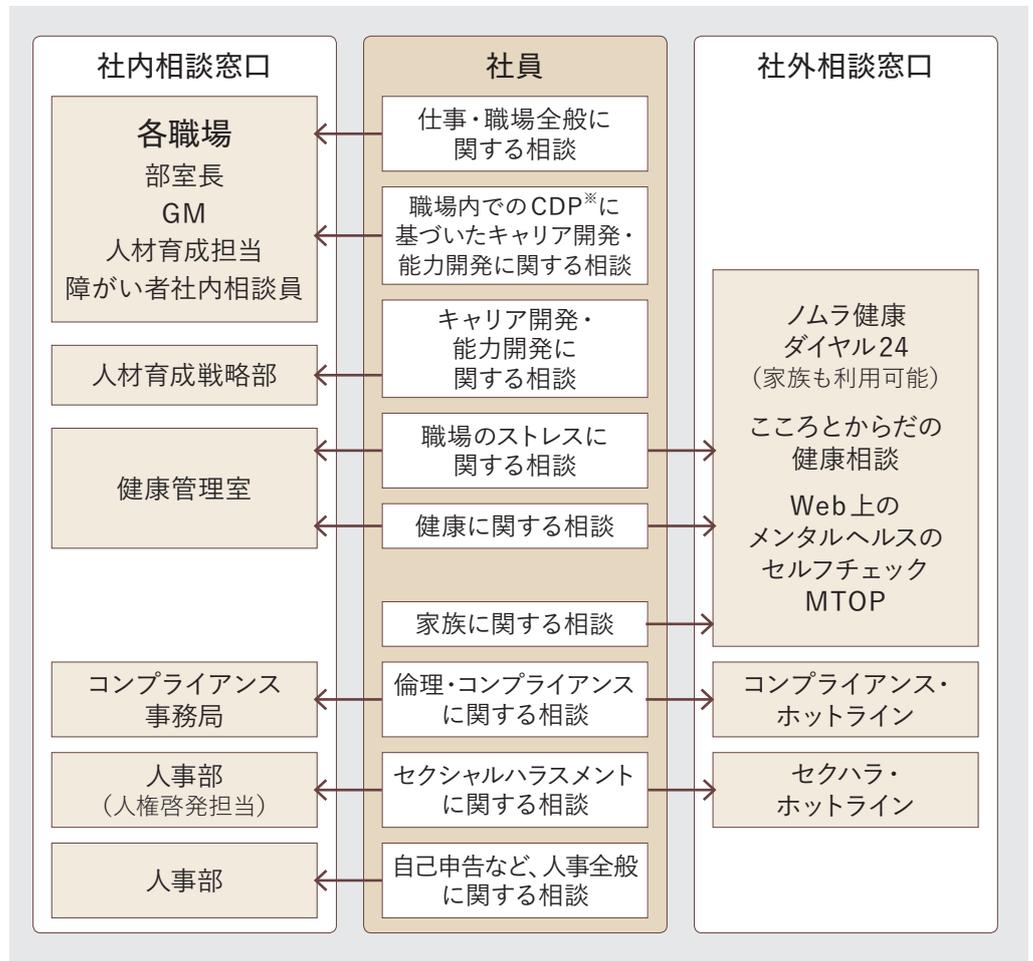
NRIは、人と組織の健康をつねに保ち、社員の幸福と組織の活性化を実現することを目的として、2年に1回、全社員を対象に「こころの健康診断」を実施しています。最近では2010年11月に行いました。診断シートに記入・回答した社員とその家族は、精神科医や臨床心理士が対応する相談サービスを利用することができます。

安心して働くための相談窓口「PraNet」

NRIグループは、仕事上の倫理・コンプライアンス問題、職場環境や健康などのさまざまなテーマについて相談できる窓口「PraNet (Professional Assist Network)」を設けています。

「PraNet」の仕組み

※ Career Development Program
 個人の適性や希望を考慮し、人材の育成・活用を図るプログラム



Do

スマート・ワークスタイル・キャンペーンの推進

ワークスタイルを見直し、仕事を効率的に行う一方、仕事以外の時間を確保・充実させることをテーマに、2006年度から「スマート・ワークスタイル・キャンペーン」として、全社的な取り組みを行っています。これは、NRIが持続的に成長するためには、社員が働きやすい環境を整えることが不可欠である、との考え方に拠るものです。

このキャンペーンでは、たとえば、遅くとも22時までの退社の徹底、会議・打ち合わせ時間は定時内(8:40～17:10)とする、といった指針の設定や休暇取得キャンペーンの実施などを行ってきました。全社的な労務状況は、2009年度と比べて若干改善がみられており、当キャンペーンもこれに寄与していると考えています。

2010年度は、具体的な施策として、上期には暑中休暇の取得キャンペーンを、また下期にはリフレッシュ休暇の取得キャンペーンを、全社的に実施しました(リフレッシュ休暇とは、暑中休暇とは別に、5日間連続での有休休暇取得を奨励する制度です)。年次有休休暇取得率は、昨年度の62.0%から63.7%へと向上しており、ここでもキャンペーンの効果が見られます。

年次有給休暇取得率

(%)

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
年次有給休暇取得率	53.4	54.9	55.7	62.0	63.7

Check & Act

[2010年度の評価]

- 育児支援制度を拡充
- 管理基準の目標を定め、労務環境を改善

[2011年度の主な計画]

- 育児支援制度の活用推進への取り組み(継続)
- 労務環境の改善(継続)

株主・投資家とのかかわり

企業価値を高め、株主・投資家の期待に応える

Plan

NRIグループは健全で安定した成長と利益目標の達成に努め、株主・投資家の皆様の期待に応えていくことを基本方針としています。この方針に基づき、株主・投資家の皆様との積極的な対話に努めています。

[2010年度の主な計画]

- 個人・機関投資家など投資家層の拡大
- 国内・海外の機関投資家向けIR活動の充実
- 情報開示の充実

Do

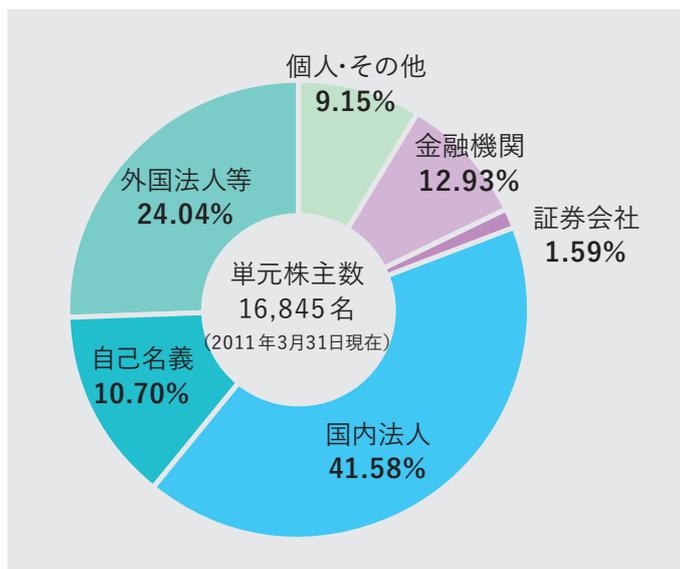
中長期の成長をめざした資本政策

適正かつ安定的な配当

NRIでは長期的な事業発展のため、内部留保の充実に留意し、剰余金の配当については、安定的に行うことを基本方針としています。具体的には、事業収益ならびにキャッシュ・フローの状況などを基準としながら、連結配当性向として3割をめざしています。

2010年度は、2009年度と同じく1株あたりの年間配当金を52円としました。

株主構成



Do

コミュニケーションと情報開示の充実

株主総会の充実

NRIは株主総会における株主の皆様の利便性に配慮し、事前に承諾いただいた方に招集通知を電子メールで送信するとともに、インターネットによる議決権行使の制度を導入しています。2009年からは、英文招集通知も作成しています。株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」に参加し、海外の株主の皆様や機関投資家の皆様など、より多くの方に議決権を行使していただく機会を設けています。議決権行使結果については、総会日の翌日に開示しています。

また、総会終了後には、NRIグループの事業への理解をより深めていただくために「経営報告会」を開催し、NRIグループを取り巻く事業環境と今後の取り組みなどを、直接株主の皆様へ報告しています。

2010年度の経営報告会では、「アジア・中国事業の強化・拡大とあるが、事業規模や構成をもっと教えてほしい」「社会インフラの再構築について、さらに提案をしてほしい」などのご質問やご意見をいただきました。

投資家層の拡大に向けた株主・投資家の皆様との直接的なコミュニケーションの充実

機関投資家・アナリストの皆様向けに、NRIは国内外で説明会およびミーティングを開催しています。2010年度は、のべ551名の機関投資家・アナリストとミーティングをもちました。

2010年度は、より多くの個人投資家の方々にNRIを知ってもらうため、個人投資家向けの説明会を、東京・大阪で開催しました。

また、東京で開催された国内外の機関投資家向けのフォーラムに3回参加し、NRIの事業活動の理解促進に努めました。

これらの活動の成果もあり、社団法人日本証券アナリスト協会から、コンピューターソフト部門における2010年度ディスクロージャー優良企業に選ばれました。



個人投資家向け説明会（大阪）

情報開示活動が評価され、ディスクロージャー優良企業に7度目の選定

NRIグループは、健全で安定した成長と利益目標の達成に努め、株主・投資家の皆様の期待に応えていくことを経営の基本方針としています。この方針に基づき、株主・投資家の皆様との積極的な対話に努めています。

NRIは、社団法人日本証券アナリスト協会が主催する「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」で、東証一部上場企業16業種255社のなかから、コンピュータソフト部門(15社)の第1位として、2010年度ディスクロージャー優良企業に選定されました。これは同協会が、企業情報開示の向上を目的として行っている制度で、NRIが選定されるのは今回で7度目になります。

選定理由として、決算説明会で、社長が自身の実感を踏まえて自らの言葉で経営戦略等を十分に説明している点をはじめ、経営陣のIRへの積極的な姿勢、IR部門への十分な情報の集積、説明会の資料が充実しており、分析に必要なデータが十分に記載されている点、ホームページ、アニュアルレポートに加え、投資家に向けた情報提供に努めていることなどが挙げられ、これらの点が高く評価されました。

「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」表彰式
嶋本社長(左)と日本証券アナリスト協会の稲野会長(右)



Do

株主アンケートの実施

NRIは株主の皆様とのコミュニケーションを行う機会のひとつとして、株主アンケートを実施しています。2010年は、2回実施し、それぞれ下記の回答がありました。

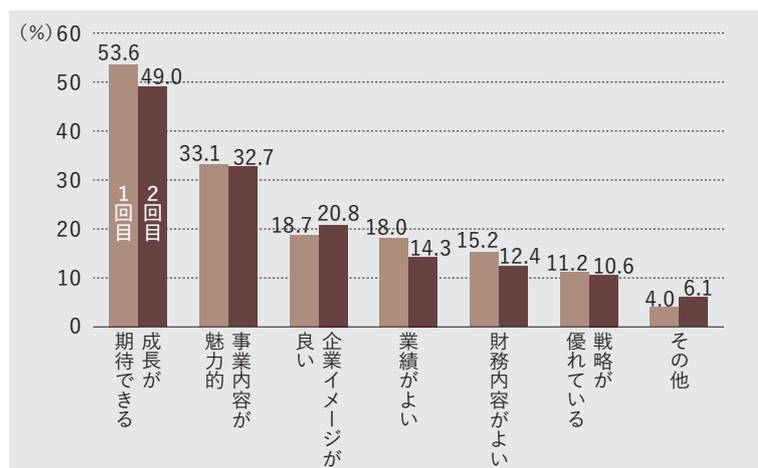
NRIは株主の皆様からの、配当などに対する要望・意見の把握に一層努め、株主の皆様への期待に応えていきたいと考えています。

株主アンケートの結果

1回目——株主17,305名にアンケートを発送し、1,551名より回答(回答率8.9%)。

2回目——株主18,110名にアンケートを発送し、2,171名より回答(回答率11.9%)。

NRI株購入の理由/NRIのどこに魅力を感じたか(複数回答)



Do

適切な情報開示による信頼性の向上

NRIは、株主・投資家の皆様や市場への説明責任を果たすために、情報の適時開示や信頼性の向上を図っています。

2010年度は、新社長就任にともなう新しいマネジメント体制のもと、株主・投資家の皆様との継続的なコミュニケーションを意識した情報開示を行いました。

開示資料の信頼性向上を目的とした「情報開示会議」を設置し、計算書類・附属明細書や有価証券報告書などの作成プロセスやその内容に不実がないことを確認しています。

また、ホームページの「投資家情報」のコーナーでは、決算情報を迅速に発信するとともに、株主通信「NRIだより」やアニュアルレポート、決算説明会の資料を掲載するなど、情報開示の充実に努めました。また2007年度から、本決算および第2四半期の説明会の動画を配信しています。

世界的な社会的責任投資指数「FTSE4Good」への組み入れ

NRIは、世界的な社会的責任投資(SRI)指数のひとつである「FTSE4Good」に、2006年から5年連続で組み入れられています。「FTSE」は、株式指数の開発・管理や指数データの投資家への提供を行っている英国の評価機関です。日本にもSRIファンドは複数存在し、2011年3月現在、NRIは、ダイワSRIファンド、中央三井社会的責任ファンド、りそなジャパンCSRファンドなどに組み込まれています。

FTSE4Goodロゴ



Check & Act

[2010年度の評価]

- 個人投資家、および機関投資家向けの説明会を開催し、コミュニケーションを拡充
- IRミーティングをはじめ、英語資料の迅速な作成開示や、フォーラムへの参加の拡大など、海外機関投資家とのコミュニケーションを拡充

[2011年度の主な計画]

- 個人・機関投資家など投資家層のさらなる拡大
- 効率性を意識した、海外機関投資家とのコミュニケーションの拡充
- 情報開示の充実(継続)
- 中長期成長戦略についての積極的な情報開示

ビジネスパートナーとのかかわり

相互の発展につながるパートナーシップを築く

Plan

NRIグループの事業は、社外委託先や購買先など、ビジネスパートナーの皆様との協力のうえに成り立っています。そのため、健全な商習慣と法令に従った、相互に利益のある取引関係を構築することを基本方針としています。この基本方針に則り、NRIグループはビジネスパートナーの皆様とともに、サービスの高付加価値化と生産性向上に向けた活動を続けています。

[2010年度の主な計画]

※ 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。

- eパートナーをはじめとしたビジネスパートナーとの相互発展に向けた活動
- オフショア開発[※]のさらなる推進
- 情報セキュリティ確保活動の推進

Do

公正で良好な取引関係の構築

NRIグループとビジネスパートナーの関係

NRIグループはビジネスパートナーの皆様と円滑な取引関係を築き、共存共栄のビジネスモデルを構築することで、つねに高品質のサービスを提供できる体制の充実・強化に努めています。

パートナー企業（社外委託先）と取引を開始する際には、技術力、商品・サービスの品質・納期・コスト、人員と体制、財務状況、コンプライアンスや情報セキュリティへの取り組みなどを総合的に評価しています。海外のパートナー企業については、さらに「外国為替及び外国貿易法」など、法令に基づく審査を行っています。

とくに専門性の高い業務ノウハウ、情報技術力をもつパートナー企業とは、「eパートナー契約」を交わして、プロジェクト運営などで密接に連携し、「情報セキュリティ管理」の徹底と、「品質管理」の向上を図っています。また、その企業における「人材育成」にも協力しています。

eパートナー企業は、2011年3月末時点で国内7社、中国2社となっています。

パートナー企業に対する優越的地位の濫用防止

NRIグループは、パートナー企業との公正で良好な取引関係を確立するため、独占禁止法に則り、社員に発注者としての優越的地位の濫用を禁じています。また、「下請代金支払遅延等防止法（下請法）」の遵守状況について、プロジェクトの責任者に確認しています。

さらに、パートナー企業に対しては、贈答や接待を辞退する旨を文書で通知するとともに、NRIグループの社員にもその旨の周知徹底を図っています。

Do

適正な請負業務の定着に向けた点検の推進

NRIグループは、請負業務が契約に基づき適正に行われているかどうかを把握するため、毎年、請負業務の点検を行っています。

NRIグループとの業務にたずさわるパートナー企業の社員数は、約1万名にのびます。そのうち、約6割がNRIグループの施設内に常駐していることから、パートナー企業の社員に対する指揮系統があいまいになり、請負業務の趣旨から逸脱する恐れがあります。これを防ぐため、NRIグループでは「請負業務ガイドライン」を策定し、パートナー企業に発注している請負業務について、点検を毎年実施しています。

パートナー企業との相互発展に向けた活動**システム開発の品質向上に向けた連携**

ITソリューション事業の品質向上のためには、パートナー企業との連携が不可欠です。NRIは、プロジェクトの一部工程を国内外のパートナー企業に委託した場合、パートナー企業と合同で定期的に行うプロジェクト担当者会議や責任者会議を通じて、工程全体の状況や課題、あるいは想定されるリスクを確認しています。

主要なパートナー企業とは、定期的に双方の品質監理担当役員による会議も実施し、品質の確保ならびに品質向上を推進しています。

エンハンスメント業務革新とともに推進

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（「品質管理」参照）。とくに、eパートナー企業とは、「エンハンスメント業務革新活動eパートナー委員会」を設け、NRIとeパートナー企業各社との間、eパートナー企業同士の間での、品質や生産性の向上に向けた、情報の共有や交流の促進を図っています。

2010年度も、前年度に引き続き、各プロジェクトで、eパートナー企業をはじめとするパートナー企業と協同で、エンハンスメント業務革新活動に取り組みました。2010年6月に、会社全体でエンハンスメント業務革新活動に取り組んでいただいたeパートナー企業2社を表彰しました。また、2011年1月には、国内eパートナー企業の経営者が参加する経営者懇談会を開催し、プロジェクト単位での連携だけでなく、経営者同士の交流や事業連携などについて話し合いました。

さらに、NRIは、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、企業全体で行っていただける企業を「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。2010年3月時点で、3社と「e-eパートナー契約」を締結しており、エンハンスメント業務革新活動の一層の連携を図っていきます。

パートナー企業で独自に開催されるエンハンス業務革新大会

当社は、品質・生産性の向上をめざすNRIの「エンハンスメント業務革新活動」に賛同し、2006年からエンハンスメント業務の革新を推進してきました。開始当初はモデルプロジェクトとして、2つのプロジェクトで活動に参加しました。1年後には期待していた以上に品質・生産性が向上し、徐々に参加プロジェクトを増やしていきました。

2008年には、プロジェクト単位だけでなく、会社全体として変わっていきたいと考え、当社独自の取り組みをはじめました。エンハンスメント業務革新大会もそのときに開始した活動のひとつです。NRIは、情報共有や参加者の成長を目的としたさまざまな大会を開催し、成果をあげていました。こうした活動を取り入れて、当社の活動も盛り上げていきたいと考えました。

大会後に社員や当社のパートナー企業にアンケートをとった結果、改善意識は非常に高まったことが判明しました。活動を始めた当初は、上から言われたので対応している、という雰囲気がありました。品質や生産性が上がるにつれ、エンハンス業務革新活動を推進することが当たり前になってきました。問題があれば改善していこう、と社員の意識が変わり、現在は、現場で自然にエンハンスメント業務革新活動が行われています。

2010年度からは、今までの短期的な目標設定だけでなく、もっと大きな課題を中長期的に解決する、という目標を設定しました。このため、2010年度の成果をふりかえる今回の大会では、目標を完全に達成した、という発表にはなりません。しかし、今後も継続して目標達成に向かい、活動を推進していきたいと考えています。

NRIとはこれからも、歩調を合わせて活動を進めていきたいと思っています。まだ、プロジェクトによって活動内容に差がある部分もあります。部門間を越えた目標の設定など、互いに成長できるエンハンスメント業務革新活動を推進していきたいと考えています。



2010年度のエンハンス業務革新大会



株式会社キューブシステム
ITソリューション・サービス第2部長
熊谷 謙吉 様

人材育成の支援

NRIグループは、システム開発やプロジェクトマネジメントに関する実践的な研修を提供することによって、パートナー企業の人材育成に協力しています。2010年度は、従来の研修に加え、中国のパートナー企業を対象にした研修も強化しました。

Do

NRIグループの経営方針の共有

NRIグループの経営方針や各期の重点施策を共有するため、毎年パートナー企業の経営者を招待し、「NRIグループ経営セミナー」を開催しています。2010年度は、国内外のパートナー企業約110社から、約240名が参加しました。

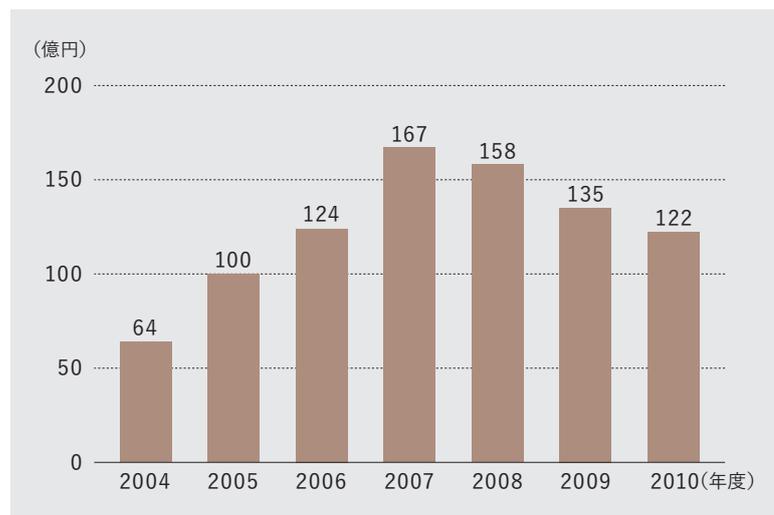
オフショア開発の推進**オフショア開発推進への取り組み**

NRIグループでは、オフショア開発における一層の高品質・高生産性の確保をめざした活動を継続しており、委託工程の拡大、委託業務の拡大を進め、委託全体に占めるオフショアパートナーの比率は3割近くに達しています。

中国パートナー企業との連携を深めるため、現地でNRI独自のパートナー向け研修を開始し、2010年度は品質管理に関する研修を行いました。

なお、ITソリューション事業における中国パートナー企業は、2011年3月末現在、9地域21社です。

近年、NRIのオフショア開発の主要な委託先企業が所在する、北京や上海などの中国大都市部では、物価や人件費高騰などによる開発コストの上昇が見込まれます。これを受けて、コストリスク等の低減のためオフショア開発発注先の多様化について検討を進めており、中国の地方都市や中国以外の東南アジア地域でのオフショア開発の可能性を探るべく活動を進めています。特にベトナムやフィリピンのIT企業からはトレーニーを受け入れ、一部のプロジェクトで業務委託を開始しました。

中国パートナー企業への委託費の推移**情報セキュリティ確保活動の推進****パートナー企業における情報セキュリティ管理強化の支援**

NRIグループは、パートナー企業においてもNRIと同等のセキュリティレベルを確保す

Do

るため、パートナー企業と「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、「情報セキュリティ確保指針」の遵守を依頼し、その状況を定期的に確認しています（「[情報セキュリティ管理](#)」参照）。

2010年度は、前年度に引き続き、国内外のパートナー企業向けの説明会を開催しました。このなかで、セキュリティ向上のための「計画」「実行」「評価」「改善」活動（PDCA活動）が適切に行われるよう依頼しました。

さらに中国ではパートナー企業を個別に訪問し、業務にたずさわる社員に対し情報セキュリティの重要性を説明しました。セキュリティ事故など実例をあげた説明に対し、受講者からは「企業におけるセキュリティの重要性を再認識した」「今後もぜひ継続してほしい」と感想が寄せられました。

Check & Act

[2010年度の評価]

- ITソリューション事業の品質向上のために、パートナー企業との連携を継続
- eパートナー企業とのエンハンスメント業務革新活動を継続
- eパートナー企業各社との連携を強化
- オフショア開発拡大のための活動を推進
- 東南アジア地域でのオフショア開発を推進
- 中国などパートナー企業における情報セキュリティ管理強化の活動を支援

[2011年度の主な計画]

- eパートナーをはじめとしたパートナー企業とのさらなる連携強化
- eパートナーをはじめとしたパートナー企業との相互発展に向けた活動
- オフショア開発をさらに拡大するための活動を継続
- パートナー企業における情報セキュリティ管理の支援を継続

NRIグループ企業行動原則

NRIグループビジネス行動基準

NRIグループ企業行動原則

NRIグループは、「企業理念」を実現するため、次の原則に基づいて行動します。

1 社会に対して

- NRIグループは、事業活動や調査・研究で得た成果を積極的に「情報発信」します。また、これまでに培った知見やノウハウを活かして、次世代を担う若者や経営者の「人づくり」を支援し、未来社会のあり方を提言することによって「社会づくり」に貢献します。
- NRIグループは、環境問題を意識した事業活動を推進し、地域社会とも連携して社会的責任を果たします。
- NRIグループは、法令およびその精神を遵守し、社会的公正性、信義則などを尊重して事業活動をおこない、反社会的勢力とは一切の関係を遮断します。

2 お客様に対して

- NRIグループは、お客様の立場になって考え抜き、長期にわたってお取引いただけるよう信頼関係の構築に全力を尽くします。
- NRIグループは、高品質・高付加価値を第一とし、お客様との約束を守り、お客様の発展に貢献する満足度の高いサービスの実現に全力を尽くします。

3 社員に対して

- NRIグループは、高度な専門性と強い責任感、広い社会性を有する人材の育成を経営の最優先課題とします。
- NRIグループは、個々の専門性、発想力、ナレッジが相互補完し、高い付加価値を生み出せるように、組織を超えたプロジェクト制度を重視し、推進します。

- NRIグループは、社員の能力が十分に発揮でき、人格と人権が尊重される安全で健康的な職場環境を提供します。

4 株主・投資家に対して

- NRIグループは、経営資源を効率的に活用して健全で安定した成長と企業価値拡大を追求し、株主に報います。
- NRIグループは、企業情報の公正な開示に努め、開かれた会社をめざします。

5 取引先に対して

- NRIグループは、社外委託先および購買先との間で、法令と健全な商習慣にしたがって、相互に利益のある取引関係を構築します。

NRIグループビジネス行動基準

NRIグループ社員は、「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、法令、社会規範等を遵守し、以下に掲げる行動基準にもとづいて行動する。

1 社会に対して

1-1) 良き企業市民として

- ①「未来創発－Dream up the future.－」という企業理念にもとづき、時代を先取りした調査、研究に取り組み、「社会づくり」、「人づくり」に貢献する。
- ②ボランティア活動や地域交流に参加し、社会貢献活動に積極的に取り組む。

1-2) 環境への配慮

環境問題への取り組みを企業市民の義務と認識し、地球温暖化防止のため、省エネ・省資源活動に継続して努める。

1-3) 法令等の遵守

企業活動に関係する全ての法令を遵守し、商慣習等もふまえた公正な競争をおこなう。

1-4) 反社会的勢力等との関係

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、一切関係を持つてはならない。取引において疑問が生じた場合あるいは反社会的勢力などから不当な要求がなされた場合は、速やかに主管部に報告・相談する。

1-5) 第三者の知的財産権の尊重

第三者が保有する知的財産権を侵害してはならない。ライセンスを正規に取得していないソフトウェアを使用してはならない。

2 お客様に対して

2-1) 専門家責任の遂行

お客様の立場に立って最適・最善のサービスを提供する。自己の専門領域を超える場合は、NRIグループの総合力を活かして課題の解決に全力を尽くす。

2-2) お客様への提案、契約交渉、契約履行

お客様の利益とNRIグループの利益の両立を図る取引を心がける。契約を締結する際は事前に主管部の審査を受け、契約締結後はその契約条件を誠実に履行しなければならない。

2-3) 品質へのこだわり

全社的な品質向上の取り組みをよく理解し、継続

的な品質向上活動を通じて顧客満足度の向上に努める。

3 NRIグループ社員として

3-1) 責任ある言動

社会人としてまたプロフェッショナルとして寄せられる期待と責任を自覚して行動しなければならない。

3-2) 不適切なビジネスの排除

- ①取引は適正な競争にもとづき、公正な条件でおこなわなければならない。
- ②取引先・取引内容について妥当性を欠くものは回避しなければならない。
- ③お客様に対して責任の負えないようなビジネスは回避しなければならない。

3-3) 情報セキュリティ

- ①情報セキュリティはNRIグループの生命線であることを認識し、法令・社内規程を正しく理解し遵守しなければならない。
- ②個人情報や他社の機密情報は、原則取得してはならない。業務上やむをえず取得する場合は、法令・社内規程に則って適切に管理し、無断で第三者に開示してはならない。
- ③社内情報システムおよび情報通信機器は会社が指定した物を使用し、社内規程を遵守して適正な利用に努め、原則として私的な目的で使用してはならない。

3-4) 働きやすい職場づくり

- ①お互いの人格と個性を尊重し、不合理な差別、セクハラ・パワハラ等の人権侵害は一切おこなってはならない。
- ②労働関連法規等を遵守し、健康で働きやすい職場環境の維持に努める。

3-5) 決裁および会計ルールの遵守

決裁から会計に至る社内規程を遵守し、経理処理は正しく迅速におこなわなければならない。

3-6) 会社資産の適正管理

会社資産、知的財産等の適正な管理に努めなければならない。

3-7) 対外発表活動

- ①対外発表は社内規程に則り、全て申請・届出をおこない、所定の承認を得なければならない。
- ②対外発表をおこなう場および媒体については、それにふさわしいものを選別しなければならない。

3-8) 有価証券等の売買

- ①内部者情報を利用して有価証券等の売買をおこなってはならない。
- ②有価証券等の売買に際しては、必ず主管部に事前申請し、承認を得なければならない。

4 株主・投資家に対して

4-1) 企業価値の向上と情報開示

- ①企業価値の毀損を防ぎ、健全で安定した成長を追求し、株主利益の向上に努める。
- ②企業情報の適正な開示の基本となる企業会計原則、法令、社内規程等を遵守し、開示すべき情報が正確かつ速やかに開示されるように努める。

4-2) 内部者情報の管理

NRIグループや他社の内部者情報は、その情報が公開されるまで、業務上知る必要のない人々に伝達したり、社外に開示してはならない。

5 取引先に対して

5-1) 社外委託先等との取引

- ①最適な取引先を公正に選定しなければならない。また、委託した業務の状況は自ら把握していなければならない。
- ②業務委託に関しては、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。

5-2) 節度ある交流

- 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。

計画と実績一覧

計画と実績一覧

「攻めのCSR」の「研究開発」、「守りのCSR」および「ステークホルダーとの関係」の項目について、2010年度の計画と活動実績、および2011年度の計画の主なところを一覧表形式で報告します。

進捗状況：◎計画以上に達成 ○計画どおり達成 △一部未達成 ×進捗なし

項目	2010年度の主な計画	2010年度の主な実施項目	進捗状況	2011年度の主な計画
攻めのCSR				
研究開発	研究開発の計画力・推進力のさらなる向上	<ul style="list-style-type: none"> ・未来創発センターの設立 ・個別テーマの計画・実行力や、成果と連動した資源配分など品質・戦略の強化 ・本部横断的な新市場開拓テーマ案件を中心に、ねらいや実施体制を明確にするよう指導し、NRIグループの総合力が発揮されるよう、連携を促進 	◎	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発の計画力のさらなる向上 ・研究開発の推進力のさらなる向上 ・ABCIによる再挑戦風土の醸成、基礎的な事業仮説表現力の向上
	ABCI起業に対する再挑戦風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・ABCIドリームラボの開催や社員同士の情報交換の場を創出し、応募者のネットワーク化を推進 ・若年層の応募が増加する一方で、事業仮説の表現方法に改善の余地がある提案が増加 	△	<ul style="list-style-type: none"> ・社内起業をめざす社員同士の情報交換の場を創出 ・人材開発センターへの運営移管にともなう、人材育成との相乗効果による事業仮説の高度化
守りのCSR				
コーポレート・ガバナンス／内部統制	事業部門内管理部署における内部統制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部門内管理部署向けに統制管理のためのチェックリスト作成 ・内部統制推進委員会における統制管理の強化 	○	<ul style="list-style-type: none"> ・全社レベルでの内部統制の充実 ・事業部門内管理部署における統制能力の強化
	内部統制モニタリングの点検と継続	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制に関する全社モニタリング項目の見直し 	○	<ul style="list-style-type: none"> ・NRIグループ社員全員に対するコンプライアンス・内部統制意識の向上に向けた取り組みの強化
リスクマネジメント	優先的に取り組むべき重点テーマについてPDCA管理の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・全社レベルのリスク点検と、モニタリング項目の見直し 	○	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的な事業継続、リスクの再点検 ・節電、停電対策の推進
	重要な事業・サービスにおける事業継続対策について、PDCAサイクルを継続的に実施	<ul style="list-style-type: none"> ・重要事業のBCP/DR整備状況を継続モニタリングし、整備を推進 	○	<ul style="list-style-type: none"> ・防災用品の再備蓄など防災体制の再点検 ・BCP/DRの継続的な整備と運用評価
	データセンター事業における事業継続対策の強化・支援	<ul style="list-style-type: none"> ・地震を想定し、社内横断組織での初動対応訓練や災害模擬演習を実施。全社緊急対策本部とデータセンターの現地対策本部との円滑な連携に注力 ・データセンターにおける事業継続対策について定期的に協議 	◎	

項目	2010年度の主な計画	2010年度の主な実施項目	進捗状況	2011年度の主な計画
コンプライアンス	2010年度版「役職員が守るべき重要なルール」の作成と啓発活動の推進	・2010年度版「役職員が守るべき重要なルール」を作成。遵守状況をモニタリングし、発見された課題については本社機構と事業部門が連携して改善を実施	○	・2011年度版「役職員が守るべき重要なルール」の作成と啓発活動の推進
	管理職層など、層別コンプライアンス研修の強化	・コンプライアンス教育指導体系を再整理 ・管理職層向けを中心に、層別研修におけるコンプライアンス関連の講義を強化	○	・コンプライアンス教育のさらなる充実 ・本部やグループ会社に対する個別の改善活動の検討・実施
	「NRIグループ倫理綱領」等の改定に関するグループ社員への説明	・「NRIグループ倫理綱領」および「NRIグループビジネス行動基準」を改定し、全グループ社員に順次説明を実施	○	
品質管理	品質マネジメントシステムの維持と継続的な改善の実施	・「NRI標準フレームワーク」の見直し対象範囲を拡大し、基盤構築や運用設計といったシステム構築領域について見直しに取り組んだが、新規分野においてコスト増が発生	△	・品質マネジメントシステムの維持と継続的な改善の実施
	第三次品質倍増3カ年計画の確実な推進	・運用担当者から開発担当者への「コール」の削減をめざし「第三次品質倍増3カ年計画」に着手	○	・第三次品質倍増3カ年計画の継続推進
	ISO20000認証取得範囲の拡大	・2010年8月に、横浜第一データセンターおよび横浜第二データセンターに加えて、大阪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、ISO20000認証範囲を拡大	○	・ITサービスマネジメントシステムの維持と継続的な改善の実施
情報セキュリティ管理	お客様からお預かりしているデータ管理のさらなる強化	・お客様からお預かりしたデータを取り扱うすべてのプロジェクトの運用管理を点検し、改善を確認	○	・お客様からお預かりしているデータ管理を強化（継続）
	情報漏えい対策のさらなる強化	・海外現地法人における情報セキュリティ管理規程を策定し、グローバルなセキュリティ管理体制を充実	○	・情報漏えい対策のさらなる強化（継続）
	オフィスにおける情報セキュリティの徹底	・主要な海外拠点で、オフィスでのセキュリティ管理状況を確認 ・国内グループ会社のセキュリティ状況調査を実施	○	・国内グループ会社、海外拠点の情報セキュリティ対策の強化
知的財産権管理	グローバルでの事業拡大に向けた、知的財産管理体制の整備	・グローバル事業について、知的財産側面での事前確認と権利確保を推進（海外特許出願9件）	○	・知的財産に関する情報解析を通じた事業への貢献
	情報サービス業界に向けた知的財産の啓発活動	・業界団体活動において知的財産の啓発・研究を積極的に推進	○	・業界団体を通じた知的財産啓発活動の推進
	適正かつ効率的なソフトウェアライセンス管理の推進	・ベンダーによるソフトウェア監査に対応。適正かつ効率的なソフトウェアライセンス管理がされていることを確認	○	・適正かつ効率的なソフトウェアライセンス管理の推進
環境への配慮	省エネ法や地方自治体の地球温暖化対策に関する制度改正への適切な対応	・省エネ法や地方自治体の地球温暖化対策に関する制度改正に適切に対応し、地球温暖化対策計画書を関連する自治体等へ提出	○	・4データセンターにおけるエネルギー使用原単位の1%改善（2010年度比）
	環境負荷低減を全社的に推進する運動のさらなる加速化	・人類と自然とが調和する地球環境保全のために、「NRIグループ環境方針」を策定 ・環境負荷低減に向けた取り組みを推進する「NRIグリーンスタイル活動」を開始	◎	・省エネ法や地方自治体の地球温暖化対策への適切な対応継続、および2010年度に作成した「地球温暖化対策計画」の実行推進
	2009年度比で、4データセンターにおけるエネルギー使用原単位の1%改善	・4データセンターにおけるエネルギー使用原単位の1%改善（2009年度比）について、横浜第一データセンターと大阪データセンターでは目標を下回ったが、4データセンター全体では目標を達成	○	・「NRIグリーンスタイル活動」の継続的な推進
	横浜第一、横浜第二、日吉の3データセンターでの電子マニフェストの導入・運用	・横浜第一、横浜第二、日吉の3データセンターで電子マニフェストの導入・運用を開始	○	

項目	2010年度の主な計画	2010年度の主な実施項目	進捗状況	2011年度の主な計画
ステークホルダー				
顧客との かかわり	お客様満足度調査の実施	・お客様満足度調査と調査結果を踏まえた、お客様満足度向上策を実施	○	・お客様満足度調査の継続的な実施と有効性評価
	お客様向けのフォーラムの開催	・東京、名古屋などで「未来創発フォーラム」「新春フォーラム」を開催 ・事業部門ごとにセミナーを開催するなど、個別の取り組みを推進	○	・お客様向けのフォーラムの開催（継続）
社員との かかわり	ダイバーシティ・マネジメントの推進	・女性の活躍推進に向けたNRI Women's Network(NWN)活動の推進 ・NWNによる制度改善への提案や、仕事と育児の両立支援ガイドブックの作成	○	・ダイバーシティ・マネジメントの推進（継続） ・若手システムエンジニア向け育成プログラムの充実
	若手システムエンジニアの育成プログラムに関する取り組み	・若手エンジニアの顧客力強化に焦点をあて、「顧客提案力強化インターンシップ・プログラム」を実施 ・若手システムエンジニア向け「成長ストーリー」の基盤エンジニア版を作成し社内に公開	◎	・育児支援制度の活用推進への取り組み（継続）
	人材育成風土醸成のための取り組み	・経営からのメッセージや社内外の人材育成事例を共有し、「NRI人財フォーラム」など、人材育成風土醸成に向けた施策を実施	○	
	育児支援制度活用の推進	・仕事と育児の両立がしやすい環境整備と制度周知の促進 ・改正育児・介護休業法の「パパ・ママ育休プラス」「パパ休暇」に対応	○	
株主・投資家 とのかかわり	個人・機関投資家など投資家層の拡大	・個人投資家、および機関投資家向けIR説明会を開催し、コミュニケーションを拡充	○	・個人・機関投資家など投資家層のさらなる拡大
	国内・海外の機関投資家向けIR活動の充実	・IRミーティングをはじめ、英語資料の迅速な開示、フォーラムの参加の拡大など、海外機関投資家とのコミュニケーションを拡充	○	・効率性を意識した、海外機関投資家とのコミュニケーションの拡充
	情報開示の充実	・投資家層の拡大に向けた、株主・投資家との直接的なコミュニケーションを拡充	○	・情報開示の充実（継続） ・中長期成長戦略についての積極的な情報開示
ビジネス パートナー とのかかわり	eパートナーをはじめとしたビジネスパートナーとの相互発展に向けた活動の継続	・ITソリューション事業の品質向上のために、パートナー企業との連携を継続 ・eパートナー企業との連携強化と、エンハンスメント業務革新活動を継続	○	・eパートナーをはじめとしたビジネスパートナーとの相互発展に向けた活動の推進（継続）
	オフショア開発のさらなる推進	・オフショア開発拡大のための活動を推進 ・東南アジア地域でのオフショア開発を推進	○	・オフショア開発のさらなる拡大（継続）
	情報セキュリティ確保活動の推進	・中国などパートナー企業における情報セキュリティ管理強化の活動を支援	○	・パートナー企業における情報セキュリティ管理支援（継続）

第三者意見

水尾 順一

駿河台大学大学院教授
東京工業大学大学院兼任講師
経営倫理実践研究センター上席研究員
博士（経営学）



持続可能な社会をめざし、企業と大学でCSRの理論と実践を融合してきた立場から、以下に第三者意見を申し上げます。

高く評価できる点：

未来社会創発企業として、社会とともに価値を創造し、顧客とともに栄える姿が可視化されています。

未曾有の被害を発生させた東日本大地震。地震発生の日曜日に「震災復興支援プロジェクト」を立ち上げた野村総合研究所（以下、同社）の活動にも、日本の「未来社会を創発する」という同社のコンセプトは生きていました。被災者や地域の支援活動、原子力発電所の事故対策などで、ナビゲーションとソリューション機能を生かした「NRIらしい」活動の一端が本報告で開示されています。

一方、「いまを越える、自らを超える」長期経営計画の「ビジョン2015」は、揺るぎなき信念のもとで同社の4つの事業戦略に生かされており、同社と社会の持続可能な発展に寄与する姿勢をうかがい知ることができます。

「CSR報告書2011」は、冊子版の「CSRブック2011」とインターネット上で公開する「電子版」で構成されますが、上記の内容も含めて双方の特徴を生かしてすみ分けがなされています。冊子版では被災地支援をはじめ社内外のステークホルダーの関心が高い領域を中心に読みやすく、簡潔な内容でまとめられています。

また、電子版では重要性と網羅性を重視し、企業理念実現のためのコミットメント（情報発信）の位置づけをさらに明確にしています。特筆すべきは、筆者が昨年指摘した戦略的CSRの実践に向けて、重要性分析結果を活用して各項目でPDCAサイクルへの取り込みを実践し、同社の経営品質の向上につながる内容となっていることです。

全体を通じて、冊子版と電子版で棲み分けしながら、ステークホルダーの満足と、持続可能な社会と同社の発展をめざした活動について、十分に説明責任を果たしつつ極めて高い透明性を担保しているといえます。

今後に期待する点：

グローバルCSRをさらにすすめ、企業と社会の「共益の創造」を期待します。

CSRの思想は「不易流行」で、根底を流れる本質は変わらずとも、そのウエイトづけやバランスは社会の価値観の変化に合わせて時々刻々と移り変わります。2010年秋にCSRの国際標準としてISO26000（社会的責任規格）がスタートしたのもその変化のひとつです。この規格は世界のマルチステークホルダーが参画しグローバルな視点から構築されたもので、日本では2011年度中にこの規格と一致したJIS規格の策定に向けて現在取り組みが進んでいます。

次年度以降の報告書では、これまでのGRIガイドラインに加えて、ISO26000の活用も期待されます。具体的には、組織内の行動規範の見直しや課題の発見、さらには社内教育や改善活動への反映などがあげられます。

また同社のCSR活動の基本的方向性は、「攻めと守り、そしてNRIらしさ」です。その前提には「企業と社会双方のサステナビリティとプロフィットの両立」が重要と考えます。同社の成長に向けた4つの事業戦略のひとつに「中国・アジア事業の強化・拡大」を掲げていますが、アジア・アフリカ、中南米諸国も含めた事業戦略の構築を進める「グローバルCSR」の時代が目前に迫っています。同社が誇るIT支援やインフラ整備などコア・コンピタンス（革新的な中核能力）を生かし、本業を通じて社会的課題の解決を図ることは、企業と社会双方にとってWIN-WINの関係構築に結びつきます。

サステナビリティとプロフィットの両立をめざす同社のCSR活動が、企業と社会の「共益の創造（Creating Shared Value）」に結びつくことを期待します。

秋山 をね

株式会社インテグレックス
代表取締役社長



評価したい点：

明確なCSR方針のもと 着実に取り組みを進めています

本年の報告書は、冊子版と電子版のすみ分けがより明確になっています。冊子版では、特に伝えたいメッセージを焦点を絞って読みやすくまとめ、電子版では、さまざまな取り組み分野を網羅して、各内容を詳細に報告しており、全体として、充実した内容の報告書となっています。

トップメッセージからは、グループの理念である「未来創発」に向けた長期経営計画「ビジョン2015」実現への強いコミットメントを感じます。また、東日本大震災後の、迅速かつ長期的視野に立ったNRIらしい支援活動は印象的です。

取り組みについては、明確なCSR方針のもと、「CSR重要性調査」の結果から抽出された課題に、世界の動向や会社の方向性、ステークホルダーからの声を反映して、5つの重点テーマを設定し、「攻めのCSR」「守りのCSR」「NRIらしい社会貢献」それぞれで具体的に活動を行っています。

進捗については、例年どおり、「計画と実績一覧」の表にまとめるとともに、各取り組みの報告においてもPDCAを明確にしており、取り組み状況をつねに把握、検証し、改善を目指そうとする姿勢が感じられます。

具体的な取り組みでは、ITの「所有」から「利用」への流れを踏まえてさまざまな「攻め」の活動を行っている

こと、「守り」におけるリスクマネジメントでのコンティンジェンシープランの演習が震災で効果を発揮した等、地道な取り組みが成果を上げていることがよくわかります。

「環境への配慮」は、昨年と比べてもパワーアップしています。NRIの強みを活かした「事業活動による地球環境問題への社会貢献」をグループ環境方針のトップに掲げて「NRIグリーンスタイル活動」を開始しており、「Green by NRI」「Green of NRI」両面での今後の更なる活動の展開が期待されます。

「ステークホルダーとの関係」では、人材の育成と職場環境の整備の両面から「社員とのかかわり」が詳しく報告されています。また、ビジネスパートナーの人材育成の支援にも力を入れるなど、「人づくり」を重視する姿勢が感じられます。

今後さらに期待したい点：

「一円融合」を目指して

現在、日本企業・社会は危機的状況にあり、企業戦略も歴史的な節目を迎えています。

「すべてものは互いに働き合っており、一体となったときに初めて結果が出る」という「一円融合（二宮尊徳）」の視点からは、従来の事業再編・統合だけではない異業種との融合やNo.1戦略をベースとした「事業融合」、海外拠点へのより一層の権限委譲と本社からのチェック強化を同時に進める「グローバル融合」、そして部門最適や短期的な成果追求ではない理念に基づく全体最適と持続性を重視した「理念融合」がポイントとなると考えます。

日本企業・社会の危機的状況を打破するために、ナビゲーション×ソリューションのNRIが果たす役割は大きいといえます。

人・企業・社会が「一円融合」となる未来社会を創発するために、果敢な挑戦をされていくことを期待します。

「CSR 報告書 2010」の第三者意見への対応

昨年の第三者意見で水尾氏から「重要性分析結果の活用は、今後の重要課題であり、その内容を中期計画、次年度計画にブレイクダウンさせることで戦略的なCSRの実践につながる」とのご指摘をいただきました。

2010年度は、外部機関などのCSRに対する認識、評価基準の変化を踏まえ、NRIに求められる対応や範囲を検討しました。また、企業理念や長期経営計画「ビジョン2015」などに基づき、NRIグループが取り組むべきCSRの方向性を整理しました。上記2点に2009年度に抽出したCSR課題を踏まえ、重要性の高いCSRテーマを絞り込んだうえで、それらに対するステークホルダーアンケートを実施しました。これらの結果から、NRIグループのCSRに対する認識、要請、期待を整理し、5つのCSR重点テーマを策定しました。

秋山氏からは「企業理念実現のための「ビジョン2015」の達成に向けた取り組みについて、今後も継続的な報告を期待する」とのご指摘をいただきました。

「CSR 報告書 2011」では、長期経営計画「ビジョン2015」にある4つの事業戦略の重点施策への取り組みを掲載し、それぞれの分野で具体的にどういったプロジェクトが進んでいるのかを説明しました。また、2010年度は「未来創発」を掲げる企業として、日本・アジアの新しい成長戦略の研究開発を担う「未来創発センター」を設置しました。日本とアジアの成長や持続可能な社会づくりに向け、同センターが各国の政府・自治体・研究機関・企業などと、取り組んだ研究活動についても紹介しています。

GRIガイドライン内容索引

GRIガイドライン内容索引

この内容索引は、Global Reporting Initiative(GRI)の「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第3版」の指標に該当する情報の開示場所を示しています。

ガイドラインへの準拠の程度を表すGRIアプリケーションレベルについては、「C」クラスの基準を満たしているとNRIでは判断しています。

項目	指標	掲載ページ
1. 戦略および分析		
1.1	組織にとっての持続可能性の適合性と、その戦略に関する組織の最高意思決定者（CEO、会長またはそれに相当する上級幹部）の声明	トップメッセージ アニュアルレポート2011 (p.01, p.12-17) ※
1.2	主要な影響、リスクおよび機会の説明	トップメッセージ NRIグループのCSR方針 CSRの重点テーマ リスクマネジメント 計画と実績一覧 有価証券報告書 (2011年3月期) (p.14-17) ※ アニュアルレポート2011 (p.01, p.12-31, p.47-51) ※
2. 組織のプロフィール		
2.1	組織の名称	会社情報 ※
2.2	主要なブランド、製品および/またはサービス	攻めのCSR 情報発信 CSR活動File NRIの事業 ※ 事業・サービス紹介 ※ アニュアルレポート2011 (p.06-11, p.18-25) ※
2.3	主要部署、事業会社、子会社および共同事業などの組織の経営構造	組織図 ※ NRIグループ ※ 有価証券報告書 (2011年3月期) (p.04-07) ※
2.4	組織の本社の所在地	会社情報 ※
2.5	組織が事業展開している国の数および大規模な事業展開を行っている、あるいは報告書中に掲載されているサステナビリティの課題に特に関連のある国名	会社情報 ※ グローバル事業 ※ 有価証券報告書 (2011年3月期) (p.04-07) ※ アニュアルレポート2011 (p.122) ※
2.6	所有形態の性質および法的形式	会社情報 ※
2.7	参入市場（地理的内訳、参入セクター、顧客/受益者の種類を含む）	NRIの事業 事業・サービス紹介 ※ グローバル事業 ※ 有価証券報告書 (2011年3月期) (p.04-10) ※ アニュアルレポート2011 (p.04-11, p.18-25) ※
2.8	以下の項目を含む報告組織の規模 ・従業員数 ・純売上高（民間組織について）あるいは純収入（公的組織について） ・負債および株主資本に区分した総資本（民間組織について） ・提供する製品またはサービスの量	社員とのかかわり① （能力・専門性・技能の適切な評価） 会社情報 ※ 有価証券報告書 (2011年3月期) (p.01-02, p.64-68) ※ アニュアルレポート2011 (p.02-07, p.11, p.38-39, p.56-60) ※
2.9	以下の項目を含む、規模、構造または所有形態に関して報告期間中に生じた大幅な変更 ・施設のオープン、閉鎖および拡張などを含む所在地または運営の変更 ・株主資本構造およびその資本形成における維持および変更業務（民間組織の場合）	社員とのかかわり① （能力・専門性・技能の適切な評価） NRIの歴史 ※ 有価証券報告書 (2011年3月期) (p.03-05) ※
2.10	報告期間中の受賞歴	社団法人日本証券アナリスト協会が主催する「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」で、東証一部上場企業16業種255社のなかから、コンピュータソフト部門（15社）の第1位として、 2010年度ディスクロージャー優良企業に選定 ※

注 掲載ページ欄において、※マークのついたリンク先には、「CSR報告書2011」が対象とする報告期間（本索引表【項目3.1】）、スコープおよびバウンダリー（本索引表【項目3.5-3.7】）を超える情報が含まれている場合があります。

項目	指標	掲載ページ
3. 報告要素		
報告書のプロフィール		
3.1	提供する情報の報告期間(会計年度/暦年など)	編集方針
3.2	前回の報告書発行日(該当する場合)	編集方針
3.3	報告サイクル(年次、半年ごとなど)	編集方針
3.4	報告書またはその内容に関する質問の窓口	お問い合わせ*
報告書のスコープおよびバウンダリー		
3.5	以下を含め、報告書の内容を確定するためのプロセス ・重要性の判断 ・報告書内の、およびテーマの優先順位付け ・組織が報告書の利用を期待するステークホルダーの特定	NRIグループのCSR方針 CSRの重点テーマ ステークホルダーとの関係 編集方針
3.6	報告書のバウンダリー(国、部署、子会社、リース施設、共同事業、サプライヤー(供給者)など)	編集方針
3.7	報告書のスコープまたはバウンダリーに関する具体的な制限事項を明記する	NRIグループのCSR方針 ステークホルダーとの関係 編集方針
3.8	共同事業、子会社、リース施設、アウトソーシングしている業務および時系列での、および/または報告組織間の比較可能性に大幅な影響を与える可能性がある事業体に関する報告の理由	該当なし
3.9	報告書内の指標およびその他の情報を編集するために適用された推計の基となる前提条件および技法を含む、データ測定技法および計算の基盤	該当なし
3.10	以前の報告書で掲載済みである情報を再度記載することの効果の説明、およびそのような再記述を行う理由(合併/買収、基本となる年/期間、事業の性質、測定方法の変更など)	該当なし
3.11	報告書に適用されているスコープ、バウンダリーまたは測定方法における前回の報告期間からの大幅な変更	該当なし
GRI内容索引		
3.12	報告書内の標準開示の所在場所を示す表	本表
保証		
3.13	報告書の外部保証添付に関する方針および現在の実務慣行。サステナビリティ報告書に添付された保証報告書内に記載がない場合は、外部保証の範囲および基盤を説明する。また、報告組織と保証の提供者との関係を説明する	第三者意見 編集方針
項目		
4. ガバナンス、コミットメントおよび参画		
ガバナンス		
4.1	戦略の設定または全組織的の監督など、特別な業務を担当する最高統治機関の下にある委員会を含む統治構造(ガバナンスの構造)	コーポレート・ガバナンス/内部統制 内部統制システムの構築に関する基本方針について 有価証券報告書(2011年3月期)(p.57-61) * アニュアルレポート2011(p.28-31) *
4.2	最高統治機関の長が執行役員を兼ねているかどうかを示す(兼ねている場合は、組織の経営におけるその役割と、このような人事になっている理由も示す)	コーポレート・ガバナンス/内部統制
4.3	単一の理事会構造を有する組織の場合は、最高統治機関における社外メンバーおよび/または非執行メンバーの人数を明記する	コーポレート・ガバナンス/内部統制 有価証券報告書(2011年3月期)(p.57-61) * アニュアルレポート2011(p.28-31) *
4.4	株主および従業員が最高統治機関に対して提案または指示を提供するためのメカニズム	コーポレート・ガバナンス/内部統制 社員とのかかわり①(従業員組合との対話) 株主・投資家とのかかわり(コミュニケーションと情報開示の充実) 有価証券報告書(2011年3月期)(p.57-61) * アニュアルレポート2011(p.28-31) *
4.5	最高統治機関メンバー、上級管理職および執行役についての報酬(退任の取り決めを含む)と組織のパフォーマンス(社会的および環境的パフォーマンスを含む)との関係	有価証券報告書(2011年3月期)(p.59-60) * アニュアルレポート2011(p.29-30) *
4.6	最高統治機関が利害相反問題の回避を確保するために実施されているプロセス	-(非開示)
4.7	経済的、環境的、社会的テーマに関する組織の戦略を導くための、最高統治機関のメンバーの適性および専門性を決定するためのプロセス	-(非開示)

注 掲載ページ欄において、*マークのついたリンク先には、「CSR報告書2011」が対象とする報告期間(本索引表【項目3.1】)、スコープおよびバウンダリー(本索引表【項目3.5-3.7】)を超える情報が含まれている場合があります。

4.8	経済的、環境的、社会的パフォーマンス、さらにその実践状況に関して、組織内で開発したミッション（使命）およびバリュー（価値）についての声明、行動規範および原則	NRIグループのCSR方針 CSRの重点テーマ 長期経営計画「ビジョン2015」 コンプライアンス NRIグループ企業行動原則 [*] NRIグループビジネス行動基準 [*] 環境への配慮（システム運用サービスにおける環境方針） 企業理念 [*] 情報セキュリティ対策についての宣言文 [*] NRI「個人情報保護方針」 [*] NRIグループ「個人情報の取扱いについて」 [*] NRIグループ 環境方針 [*]
4.9	組織が経済的、環境的、社会的パフォーマンスを特定し、マネジメントしていることを最高統治機関が監督するためのプロセス。関連のあるリスクと機会および国際的に合意された基準、行動規範および原則への支持または遵守を含む	コーポレート・ガバナンス／内部統制 リスクマネジメント コンプライアンス 品質管理 情報セキュリティ管理 環境への配慮 お客様とのかかわり 内部統制システムの構築に関する基本方針について [*] 有価証券報告書（2011年3月期）（p.53-54） [*] アニュアルレポート2011（p.34-35） [*]
4.10	最高統治機関のパフォーマンスを、特に経済的、環境的、社会的パフォーマンスという観点で評価するためのプロセス	コーポレート・ガバナンス／内部統制 リスクマネジメント／危機管理
外部のイニシアティブへのコミットメント		
4.11	組織が予防的アプローチまたは原則に取り組んでいるかどうか、およびその方法はどのようなものかについての説明	コーポレート・ガバナンス／内部統制 リスクマネジメント コンプライアンス 品質管理 情報セキュリティ管理 知的財産権管理 環境への配慮 お客様とのかかわり 社員とのかかわり① 社員とのかかわり② ビジネスパートナーとのかかわり 情報セキュリティ対策についての宣言文 [*] NRI「個人情報保護方針」 [*] NRIグループ「個人情報の取扱いについて」 [*]
4.12	外部で開発された、経済的、環境的、社会的憲章、原則あるいは組織が同意または受諾するその他のイニシアティブ	コンプライアンス
4.13	組織が以下の項目に該当するような、（企業団体などの）団体および／または国内外の提言機関における会員資格 <ul style="list-style-type: none"> ・統治機関内に役職を持っている ・プロジェクトまたは委員会に参加している ・通常の会員資格の義務を越える実質的な資金提供を行っている ・会員資格を戦略的なものとして捉えている 	知的財産権管理 （情報サービス産業界における知的財産啓発活動の推進） 社会づくり
ステークホルダー参画		
4.14	組織に参画したステークホルダー・グループのリスト	NRIグループのCSR方針 （ステークホルダーとの関係）
4.15	参画してもらうステークホルダーの特定および選定の基準	NRIグループのCSR方針 （ステークホルダーとの関係） ステークホルダーとの関係 ビジネスパートナーとのかかわり （公正で良好な取引関係の構築）
4.16	種類ごとの、およびステークホルダー・グループごとの参画の頻度など、ステークホルダー参画へのアプローチ	NRIグループのCSR方針 （ステークホルダーとの関係） コーポレート・ガバナンス／内部統制 コンプライアンス （コンプライアンス推進体制と通報窓口） 品質管理 （エンハンスメント業務革新活動の推進、運用品質に関する改善提案活動の推進、コンサルティングにおける品質管理） お客様とのかかわり （お客様満足度調査の実施） 社員とのかかわり① （女性社員の採用と登用、従業員組合との対話） 社員とのかかわり② 株主・投資家とのかかわり （コミュニケーションと情報開示の充実） ビジネスパートナーとのかかわり
4.17	その報告を通じた場合も含め、ステークホルダー参画を通じて浮かび上がった主要なテーマおよび懸案事項と、それらに対して組織がどのように対応したか	コンプライアンス （コンプライアンス推進体制と通報窓口） 品質管理 （エンハンスメント業務革新活動の推進、運用品質に関する改善提案活動の推進） 社員とのかかわり① （従業員組合との対話） 社員とのかかわり② 株主・投資家とのかかわり （コミュニケーションと情報開示の充実） ビジネスパートナーとのかかわり （担当者の声）

項目	指標	掲載ページ
5. マネジメント・アプローチおよびパフォーマンス指標		
経済		
	マネジメント・アプローチに関する開示	長期経営計画「ビジョン2015」 リスクマネジメント 人づくり 社会づくり その他の社会貢献 社員とのかかわり① (公正な雇用と人事) 株主・投資家とのかかわり (中長期の成長をめざした資本政策) ビジネスパートナーとのかかわり (オフショア開発の推進) 事業・サービス紹介 [*] 有価証券報告書 (2011年3月期) (すべて) [*] アニュアルレポート2011 (すべて) [*]
側面：経済的パフォーマンス		
EC1	中核 収入、事業コスト、従業員の給与、寄付およびその他のコミュニティへの投資、内部留保および資本提供者や政府に対する支払いなど、創出および分配した直接的な経済的価値	人づくり その他の社会貢献 社員とのかかわり① (公正な雇用と人事) 社員とのかかわり② 株主・投資家とのかかわり (中長期の成長をめざした資本政策) ビジネスパートナーとのかかわり (オフショア開発の推進) 有価証券報告書 (2011年3月期) (p.01-02、p.08-12、p.51、p.59-60、p.63-130) [*] アニュアルレポート2011 (p.02-07、p.11、p.29-30、p.38-39、p.55-120) [*]
EC2	中核 気候変動による、組織の活動に対する財務上の影響およびその他のリスクと機会	- (非開示)
EC3	中核 確定給付型年金制度の組織負担の範囲	有価証券報告書 (2011年3月期) (p.17、p.19、p.73、p.87-88) [*] アニュアルレポート2011 (p.51-52、p.65、p.79-80) [*]
EC4	中核 政府から受けた相当の財務的支援	- (非開示)
側面：市場での存在感		
EC5	追加 主要事業拠点について、現地の最低賃金と比較した標準的新入社員賃金の比率の幅	- (非開示)
EC6	中核 主要事業拠点での地元のサプライヤー (供給者) についての方針、業務慣行および支出の割合	ビジネスパートナーとのかかわり
EC7	中核 現地採用の手順、主要事業拠点で現地のコミュニティから上級管理職となった従業員の割合	- (非開示)
側面：間接的な経済的影響		
EC8	中核 商業活動、現物支給、または無料奉仕を通じて主に公共の利益のために提供されるインフラ投資およびサービスの展開と影響	情報発信 人づくり 社会づくり その他の社会貢献 事業・サービス紹介 (マネジメントコンサルティング) [*] NRI社会情報システム [*]
EC9	追加 影響の程度など、著しい間接的な経済的影響の把握と記述	- (非開示)
環境		
	マネジメント・アプローチに関する開示	環境への配慮 NRIグループ企業行動原則 NRIグループビジネス行動基準 NRIグループ環境方針 [*]
側面：原材料		
EN1	中核 使用原材料の重量または体積	- (非開示)
EN2	中核 リサイクル由来の使用原材料の割合	- (非開示)
側面：エネルギー		
EN3	中核 一次エネルギー源ごとの直接的エネルギー消費量	- (非開示)
EN4	中核 一次エネルギー源ごとの間接的エネルギー消費量	- (非開示)
EN5	追加 省エネルギーおよび効率改善によって節約されたエネルギー量	- (非開示)
EN6	追加 エネルギー効率の高いあるいは再生可能エネルギーに基づく製品およびサービスを提供するための先導的取り組み、およびこれらの先導的取り組みの成果としてのエネルギー必要量の削減量	環境への配慮
EN7	追加 間接的エネルギー消費量削減のための先導的取り組みと達成された削減量	環境への配慮

注 掲載ページ欄において、*マークのついたリンク先には、「CSR報告書2011」が対象とする報告期間(本索引表【項目3.1】)、スコープおよびバウンダリー(本索引表【項目3.5-3.7】)を超える情報が含まれている場合があります。

側面：水			
EN8	中核	水源からの総取水量	- (非開示)
EN9	追加	取水によって著しい影響を受ける水源	該当なし
EN10	追加	水のリサイクルおよび再利用分が総使用水量に占める割合	- (非開示)
側面：生物多様性			
EN11	中核	保護地域内あるいはそれに隣接した場所および保護地域外で、生物多様性の価値が高い地域に所有、賃借、または管理している土地の所在地および面積	該当なし
EN12	中核	保護地域および保護地域外で、生物多様性の価値が高い地域での生物多様性に対する活動、製品およびサービスの著しい影響の説明	該当なし
EN13	追加	保護または復元されている生息地	該当なし
EN14	追加	生物多様性への影響をマネジメントするための戦略、現在の措置および今後の計画	- (非開示)
EN15	追加	事業によって影響を受ける地区内の生息地に生息するIUCN(国際自然保護連合)のレッドリスト種(絶滅危惧種)および国の絶滅危惧種リスト種の数。絶滅危険性のレベルごとに分類する	該当なし
側面：排出物、廃水および廃棄物			
EN16	中核	直接的および間接的な温室効果ガスの総排出量(重量)	環境への配慮(総合センター(オフィス)におけるCO ₂ 排出量の実績)
EN17	中核	その他の関連ある間接的な温室効果ガス排出量(重量)	- (非開示)
EN18	追加	温室効果ガス排出量削減のための率先取り組みと達成された削減量	環境への配慮
EN19	中核	オゾン層破壊物質の排出量(重量)	- (非開示)
EN20	中核	表記するNOx、SOxおよびその他の著しい影響を及ぼす排気物質の種類別の重量	- (非開示)
EN21	中核	水質および放出先ごとの総排水量	- (非開示)
EN22	中核	種類および廃棄方法ごとの廃棄物の総重量	- (非開示)
EN23	中核	著しい影響を及ぼす漏出の総件数および漏出量	該当なし
EN24	追加	バーゼル条約付属文書I、II、IIIおよびVIIIの下で有害とされる廃棄物の輸送、輸入、輸出、あるいは処理の重量、および国際輸送された廃棄物の割合	- (非開示)
EN25	追加	報告組織の排水および地表流水により著しい影響を受ける水界の場所、それに関連する生息地の規模、保護状況、および生物多様性の価値を特定する	該当なし
側面：製品およびサービス			
EN26	中核	製品およびサービスの環境影響を緩和する先導的取り組みと影響削減の程度	環境への配慮
EN27	中核	再生利用される販売製品およびその梱包材の、カテゴリ別の割合	- (非開示)
側面：遵守			
EN28	中核	環境規制への違反に対する相当な罰金の金額および罰金以外の制裁措置の件数	該当なし
側面：輸送			
EN29	追加	組織の業務に使用される製品、その他物品および原材料の輸送、および従業員の移動からもたらされる著しい環境影響	- (非開示)
側面：総合			
EN30	追加	種類別の環境保護目的の総支出および投資	- (非開示)
労働慣行とディーセント・ワーク(公正な労働条件)			
		マネジメント・アプローチに関する開示	社員とのかかわり① 社員とのかかわり② NRIグループ企業行動原則 NRIグループビジネス行動基準
側面：雇用			
LA1	中核	雇用の種類、雇用契約および地域別の総労働力	社員とのかかわり①(公正な雇用と人事)
LA2	中核	従業員の総離職数および離職率の年齢、性別および地域による内訳	社員とのかかわり①(公正な雇用と人事)
LA3	追加	主要な業務ごとの、派遣社員またはアルバイト従業員には提供されないが、正社員には提供される福利	社員とのかかわり②
側面：労使関係			
LA4	中核	団体交渉協定の対象となる従業員の割合	社員とのかかわり①(従業員組合との対話) 有価証券報告書(2011年3月期)(p.8) [※]
LA5	中核	労働協約に定められているかどうかも含め、著しい業務変更に関する最低通知期間	- (非開示)

注 掲載ページ欄において、※マークのついたリンク先には、「CSR報告書2011」が対象とする報告期間(本索引表【項目3.1】)、スコープおよびバウンダリー(本索引表【項目3.5-3.7】)を超える情報が含まれている場合があります。

側面：労働安全衛生			
LA6	追加	労働安全衛生プログラムについての監視および助言を行う公式の労使合同安全衛生委員会の対象となる総従業員の割合	社員とのかかわり② (心身の健康への配慮)
LA7	中核	地域別の、傷害、業務上疾病、損失日数、欠勤の割合および業務上の総死者数	- (非開示)
LA8	中核	深刻な疾病に関して、労働者、その家族またはコミュニティのメンバーを支援するために設けられている、教育、研修、カウンセリング、予防および危機管理プログラム	リスクマネジメント (大規模な災害、事件・事故や感染症の流行などへの対策) 社員とのかかわり②
LA9	追加	労働組合との正式合意に盛り込まれている安全衛生のテーマ	社員とのかかわり① (従業員組合との対話) 社員とのかかわり②
側面：研修および教育			
LA10	中核	従業員のカテゴリー別の、ひとりあたりの年間平均研修時間	- (非開示)
LA11	追加	従業員の継続的な雇用適性を支え、キャリアの終了計画を支援する技能管理および生涯学習のためのプログラム	社員とのかかわり① (キャリア・能力開発の支援)
LA12	追加	定期的にパフォーマンスおよびキャリア開発のレビューを受けている従業員の割合	社員とのかかわり① (キャリア・能力開発の支援)
側面：多様性と機会均等			
LA13	中核	性別、年齢、マイノリティグループおよびその他の多様性の指標に従った、統治体(経営管理職)の構成およびカテゴリー別の従業員の内訳	社員とのかかわり①
LA14	中核	従業員のカテゴリー別の、基本給与の男女比	社員とのかかわり① (公正な雇用と人事)
人権			
		マネジメント・アプローチに関する開示	コンプライアンス (コンプライアンス研修の充実) 社員とのかかわり① (公正な雇用と人事) 社員とのかかわり② (心身の健康への配慮) NRIグループ企業行動原則 NRIグループビジネス行動基準
側面：投資および調達			
HR1	中核	人権条項を含む、あるいは人権についての適正審査を受けた重大な投資協定の割合とその総数	- (非開示)
HR2	中核	人権に関する適正審査を受けた主なサプライヤー(供給者)および請負業者の割合と取られた措置	- (非開示)
HR3	追加	研修を受けた従業員の割合を含め、業務に関連する人権の側面に関わる方針および手順に関する従業員研修の総時間	コンプライアンス (コンプライアンス研修の充実)
側面：無差別			
HR4	中核	差別事例の総件数と取られた措置	- (非開示)
側面：結社の自由			
HR5	中核	結社の自由および団体交渉の権利行使が著しいリスクに曝されるかもしれないと判断された業務と、それらの権利を支援するための措置	該当なし
側面：児童労働			
HR6	中核	児童労働の事例に関して著しいリスクがあると判断された業務と、児童労働の防止に貢献するための対策	該当なし
側面：強制労働			
HR7	中核	強制労働の事例に関して著しいリスクがあると判断された業務と、強制労働の防止に貢献するための対策	該当なし
側面：保安慣行			
HR8	追加	業務に関連する人権の側面に関する組織の方針もしくは手順の研修を受けた保安要員の割合	該当なし
側面：先住民の権利			
HR9	追加	先住民の権利に関する違反事例の総件数と取られた措置	該当なし
社会			
		マネジメント・アプローチに関する開示	NRIグループのCSR方針 リスクマネジメント コンプライアンス 情報セキュリティ管理 知的財産権管理 社会づくり お客様とのかかわり (受託案件の総合的な審議) ビジネスパートナーとのかかわり (公正で良好な取引関係の構築) NRIグループ企業行動原則 NRIグループビジネス行動基準 内部統制システムの構築に関する基本方針について [※] 情報セキュリティ対策についての宣言文 [※] 事業・サービス紹介 (マネジメントコンサルティング) [※]

注 掲載ページ欄において、※マークのついたリンク先には、「CSR報告書2011」が対象とする報告期間(本索引表【項目3.1】)、スコープおよびバウンダリー(本索引表【項目3.5-3.7】)を超える情報が含まれている場合があります。

側面：コミュニティ			
SO1	中核	参入、事業展開および撤退を含む、コミュニティに対する事業の影響を評価し、管理するためのプログラムと実務慣行の性質、適用範囲および有効性	お客様とのかかわり (受託案件の総合的な審議)
側面：不正行為			
SO2	中核	不正行為に関連するリスクの分析を行った事業単位の割合と総数	リスクマネジメント コンプライアンス 情報セキュリティ管理 ビジネスパートナーとのかかわり (公正で良好な取引関係の構築)
SO3	中核	組織の不正行為対策の方針および手順に関する研修を受けた従業員の割合	コンプライアンス 情報セキュリティ管理 知的財産権管理
SO4	中核	不正行為事例に対応して取られた措置	コンプライアンス
側面：公共政策			
SO5	中核	公共政策の位置づけおよび公共政策立案への参加およびロビー活動	社会づくり 事業・サービス紹介 (マネジメントコンサルティング)*
SO6	追加	政党、政治家および関連機関への国別の献金および現物での寄付の総額	該当なし
側面：反競争的な行動			
SO7	追加	反競争的な行動、反トラストおよび独占的慣行に関する法的措置の事例の総件数とその結果	- (非開示)
側面：遵守			
SO8	中核	法規制の違反に対する相当の罰金の金額および罰金以外の制裁措置の件数	- (非開示)
製品責任			
		マネジメント・アプローチに関する開示	リスクマネジメント 品質管理 情報セキュリティ管理 お客様とのかかわり ビジネスパートナーとのかかわり 情報セキュリティ対策についての宣言文 * NRI「個人情報保護方針」 * NRIグループ「個人情報の取扱いについて」 * NRIグループ企業行動原則 NRIグループビジネス行動基準
側面：顧客の安全衛生			
PR1	中核	製品およびサービスの安全衛生の影響について、改善のために評価が行われているライフサイクルのステージ、ならびにそのような手順の対象となる主要な製品およびサービスのカテゴリーの割合	リスクマネジメント 品質管理 情報セキュリティ管理 お客様とのかかわり (お客様満足度調査の実施)
PR2	追加	製品およびサービスの安全衛生の影響に関する規制および自主規範に対する違反の件数を結果別に記載	- (非開示)
側面：製品およびサービスのラベリング			
PR3	中核	各種手順により必要とされている製品およびサービス情報の種類と、このような情報要件の対象となる主要な製品およびサービスの割合	- (非開示)
PR4	追加	製品およびサービスの情報、ならびにラベリングに関する規制および自主規範に対する違反の件数を結果別に記載	- (非開示)
PR5	追加	顧客満足度を測る調査結果を含む、顧客満足に関する実務慣行	お客様とのかかわり (お客様満足度調査の実施)
側面：マーケティング・コミュニケーション			
PR6	中核	広告、宣伝および支援行為を含むマーケティング・コミュニケーションに関する法律、基準および自主規範の遵守のためのプログラム	- (非開示)
PR7	追加	広告、宣伝および支援行為を含むマーケティング・コミュニケーションに関する規制および自主規範に対する違反の件数を結果別に記載	- (非開示)
側面：顧客のプライバシー			
PR8	追加	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正当な根拠のあるクレームの総件数	情報セキュリティ管理 (Check & Act)
側面：遵守			
PR9	中核	製品およびサービスの提供および使用に関する法規の違反に対する相当の罰金の金額	- (非開示)

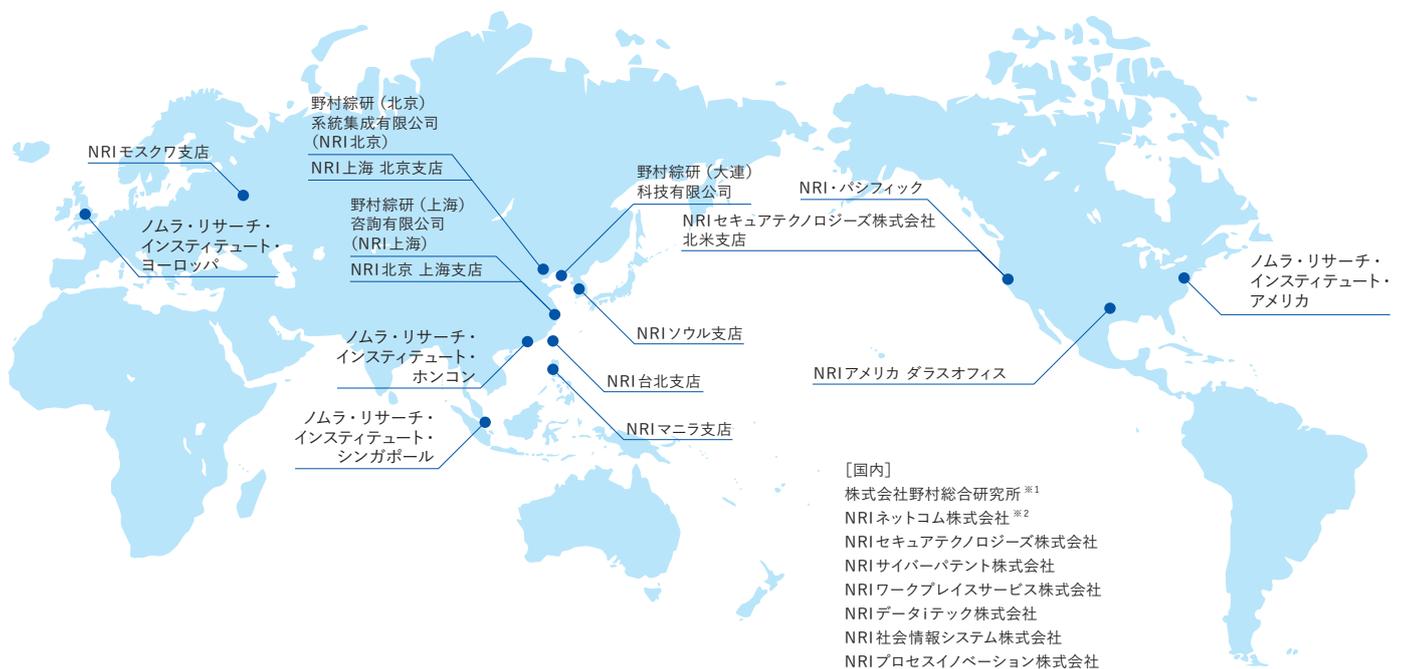
注 掲載ページ欄において、*マークのついたリンク先には、「CSR報告書2011」が対象とする報告期間（本索引表【項目3.1】）、スコープおよびバウンダリー（本索引表【項目3.5-3.7】）を超える情報が含まれている場合があります。

会社概要

会社概要

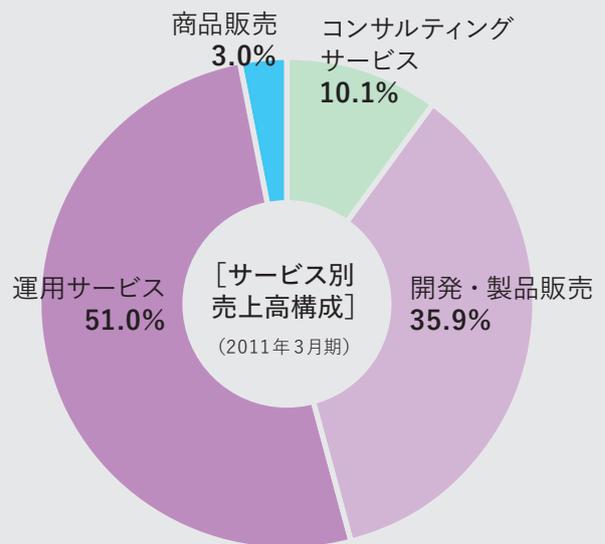
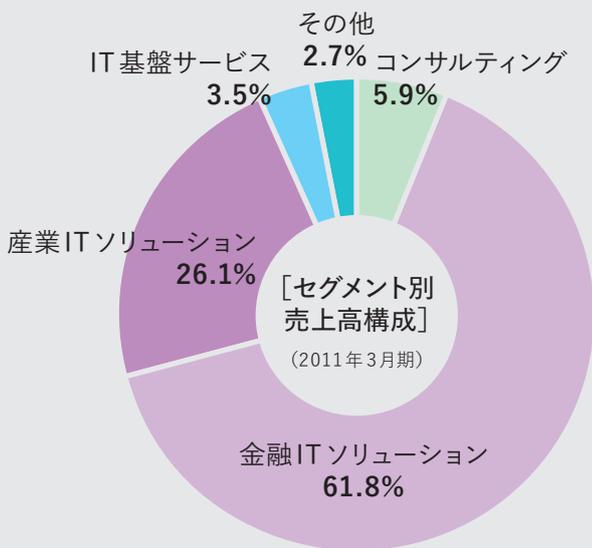
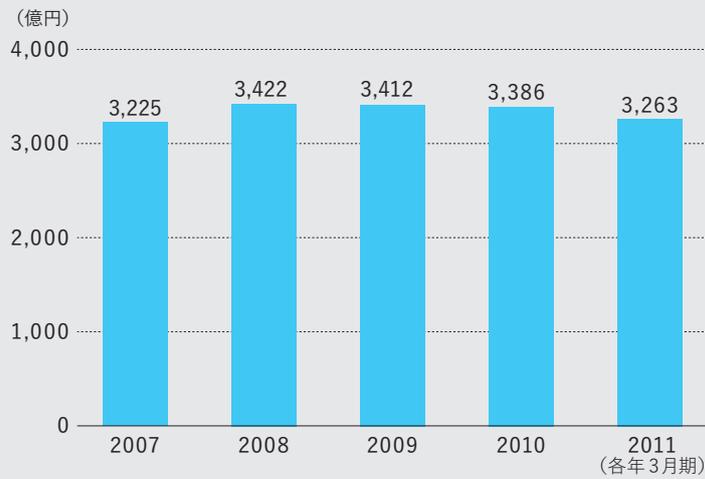
社名	株式会社野村総合研究所
英文社名	Nomura Research Institute, Ltd.
創業日	1965年4月1日
資本金	186億円
社員数	5,560人／NRIグループ6,594人(2011年3月31日現在)
本社	〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル
連結売上高	3,263億円(2011年3月期)

NRIグループの企業と拠点配置(2011年7月1日現在)



※1 株式会社ユピーリンクは2011年7月1日付で、株式会社野村総合研究所と合併しました。
 ※2 NRIネットワークコミュニケーションズは2011年4月1日付で、NRIネットコムに名称変更しました。

[売上高]



[営業利益/営業利益率]



[経常利益]

