

C

S

Corporate

Social

Responsibility

N

R

I

N  
O  
N

# 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。

## 報告媒体の位置づけ・編集方針

※ ステークホルダー:

「お客様」「社員」「株主・投資家」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、双方向で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、インターネット上や冊子でNRIのCSR活動を広く紹介しています。

現在、NRIの主なCSR活動を報告する媒体は、「CSR報告書」冊子版 (CSRブック)、電子版、「CSR活動File」の3つに分かれています

「CSRブック」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。

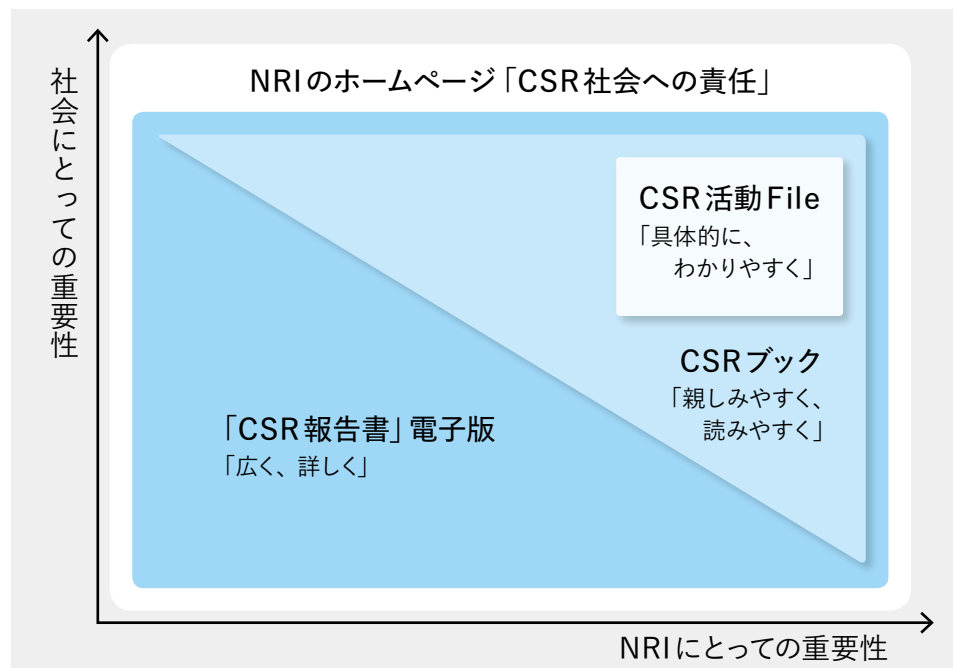
「CSR報告書」電子版は、GRI(Global Reporting Initiative) の「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第3版」を参考にし、報告内容の網羅性と重要性を検証しています。正確な情報開示に努めるとともに、報告内容についての客観的な評価を示すため、社外の有識者から第三者意見を受けて作成しています。

「CSRブック」「CSR報告書」電子版は年一回発行しています。

「CSR活動File」は、本業を通じたCSR活動のなかから、NRIグループと社会の持続的な発展のために重要な事例を具体的に取り上げ、わかりやすく紹介しています。

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。NRIグループのCSR活動はCSRの重点テーマに沿って実施・報告されています。

### 報告媒体の位置づけ



### 報告対象組織

NRIに関するCSR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。



### 報告対象期間

2011年度(2011年4月1日～2012年3月31日)の取り組みを中心に、一部、過去の経緯や2012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

2012年9月(前回の公開:2011年9月、次回公開予定:2013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グループに関する過去と現在の事実に加えて、「CSR報告書2012」発行時点である2012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2012」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  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル  
Tel.03-6270-8200 Fax.03-6270-8800  
E-mail:nri-csr@nri.co.jp

	はじめに（企業理念、報告媒体の位置づけ・編集方針）	2
	トップメッセージ	6
	NRIグループのCSR方針	10
	CSRの重点テーマ	14
<b>攻めのCSR</b>	<b>本業を通じて社会への責任を果たす</b>	<b>17</b>
	NRIの事業	18
	長期経営ビジョン「Vision 2015」	19
	CSR活動File	21
	研究開発	23
<b>守りのCSR</b>	<b>社会との信頼関係を築く</b>	<b>26</b>
	コーポレート・ガバナンス／内部統制	27
	リスク管理	30
	コンプライアンス	34
	品質管理	36
	情報セキュリティ管理	43
	知的財産権管理	47
	環境への配慮	50
<b>NRIらしい社会貢献</b>	<b>心にとどく社会貢献をめざす</b>	<b>59</b>
	情報発信	60
	人づくり	64
	社会づくり	68
	その他の社会貢献	71
<b>ステークホルダーとの関係</b>		<b>73</b>
	お客様とのかかわり	74
	社員とのかかわり	76
	株主・投資家とのかかわり	88
	ビジネスパートナーとのかかわり	91
	NRIグループ企業行動原則／NRIグループビジネス行動基準	94
	計画と実績一覧	96
	第三者意見	101
	GRIガイドライン内容索引	105
	会社概要	113

## トップメッセージ

「いまを超える、自らを超える。」を、  
みんなの力で



### 東日本大震災からの復興に、今後も継続的に取り組んでいく

東日本大震災で被災された皆様に心よりお見舞い申し上げます。被災地域の日も早い復興を心より祈念するとともに、引き続き、NRIグループとして全力をあげて支援してまいります。

支援内容も、当初の緊急対策的な支援・提言から、復興計画や災害対策へと変化してきています。具体例として、被災地の空港周辺地域の開発計画支援、再生可能エネルギーの利用を含んだ防災対策の検討、自然災害に備えてBCP<sup>※</sup>を立案する際に役立つ「被災シミュレーションツール」の開発などがあります。

※BCP：  
事業継続計画

今回の震災では、被災地の復旧・復興に、全国から多くの支援が集まりました。人々が団結し、協力して支援にあたることで、日本全国からの支援の力が点から線になり、環になっていきました。当然、環の方が点や線より強くなります。震災からの復旧・復興においては、環の力が生きた例が多く生まれたと感じています。

### NRIの環の力「ナビゲーション×ソリューション」を生かして変化に対応する

NRIグループの企業理念は、「未来創発」です。私たちは「未来創発」を実現するためのコンセプトとして、「ナビゲーション×ソリューション」を掲げています。世の中の変化を

洞察し、社会や顧客の課題を発見し解決策を提案するのが「ナビゲーション」です。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のが「ソリューション」です。

この「ナビゲーション」と「ソリューション」を相乗的に機能させることがNRIにとっての環の力、「NRIらしさ」です。現在、世の中の変化はとても激しく、従来の延長線上の発想では、課題に対応できなくなってきました。企業は自らイノベーションを起こし、新しい発想で進んでいかなければなりません。これまで、NRIはややもすると、縦割りの組織で動いてきた部分が多かった感がありますが、横串での連携を行わなければ、変化が激しい中でこれ以上成長していけない、という思いを抱いてきました。私は、社長に就任して以降、トップダウンで横串の仕組みを作ってきました。横の連携はNRIの環の力です。この力を十分に生かして、変化に対応していく必要があります。

そのひとつの方向性として、プライムアカウント戦略があげられます。コンサルティングサービスでお客様と長くお付き合いする中で、大きなシステムの仕事につなげていこうとするものです。これまでに、味の素の情報システム子会社との資本提携、資生堂の「ワタシプラス」というサイト構築など、具体的な成果が出てきています。NRIには、高い専門性を持った多様なコンサルタントやシステムエンジニアがいます。こうした人材が柔軟に組織を横断しながら新たな事業、難しいプロジェクトに挑戦できる、そんな風土を作りたいと考えています。

## 成果が見え始めた「Vision2015」をさらに進めていく

2011年度は、長期経営ビジョン「Vision2015」の成果が目に見えるかたちになってきました。

NRIの強みでもある金融分野では、野村證券が、NRIが提供する業界標準の証券バックオフィスシステムである「STAR-IV」の導入を決め、2013年からの稼働に向けて準備を進めています。さらに、株式や投資信託等のネット取引システムの構築で培ったノウハウを生かし、インターネットバンキングの共同利用型システム「Value Direct」を作り上げました。2012年1月から稼働を始め、現在7社が利用しています。このように、業界標準ビジネスプラットフォームの実績がいくつか生まれてきています。

産業分野では、強みを生かす戦略が重要だと考えています。NRIには小売業のシステムに関する実績やノウハウが豊富にありますから、小売業が取り扱う、食品・アパレル・日用品などの消費財に関しては、その生産・物流・販売全般に強みを発揮できます。こうした分野を中心に、お客様を増やしながら成長を目指しています。プライムアカウント戦略であげた具体例のほかにも、皆さまがご存知のお客様との仕事が増えてきています。

グローバルについても動きがあります。インドにコンサルティングの拠点として現地法人



を作ったほか、システム会社を1社、子会社化しました。また、シンガポールの拠点をアジアの中核拠点に位置づけ、名前もNRIアジアパシフィック (NRI APAC) に変更しました。日本のお客様を含め、多くのグローバル企業が、シンガポールにアジアパシフィックを代表する拠点を置かれる動きに合わせることで、お客様のグローバル化を積極的に支援していきたいと考えています。

「Vision2015」では、「いまを超える、自らを超える。」をスローガンにして変革を進めていますが、組織横断の活動を強化していくために、昨年から『「いまを超える、自らを超える。」を、みんなの力で』と呼び掛けています。グローバル、ダイバーシティ、人材育成、事業創造といったテーマで、活動を積極的に行っています。例えばグローバルについては、自主的にいろいろな部署から集まった社員が、グローバル化のビジョン、事業戦略、海外拠点のインフラ整備を検討するチームを作りました。こうした活動を通じて、社員の意識もずいぶん変わってきています。

## 今こそNRIの原点を見直す

一方、厳しい環境だからこそ、NRIの原点に立ち返ってみることが重要だと考えています。「NRIの存在価値は何か」「なぜ社会やお客様がNRIを選んでくださるのか」。その答えが「先進」、「信頼」という言葉でした。企業理念にある「新しい社会のパラダイムを洞察してその実現を担う」というところが「先進」に相当し、「お客様とともに栄える」が「信頼」に当たります。この2つは、NRIの存在価値そのものです。「先進」と「信頼」を常に意識して日々の業務を遂行しています。

このNRIの「先進」と「信頼」を支えているものが、「品質」です。NRIは社会のライフラインを提供していますので、この情報システムを止めたり、トラブルを起こしたりしてはいけません。またNRIはお客様の重要な情報を扱っていますので、これらが漏えいするといった事態は絶対にあってはなりません。「品質」—ライフラインとしてのITサービスの提供と機密情報の管理—は基本中の基本として徹底して追求していきます。

## NRIグループの影響力の範囲を再認識し、責任の重さを受け止める

NRIが提供している業界標準となっている情報システムの影響力は非常に大きなものです。例えば、STAR-IVの野村証券への導入が完了すると、日本の証券会社の顧客口座数の約50%をSTAR-IVが扱うこととなります。一方、東京証券取引所は、取引の20%以上が停止すると、すべての取引を停止する可能性があります。したがって、STAR-IVがトラブルを起こすと、STAR-IVのお客様が取引できなくなるだけでなく、東京証券取引所自体が機能を停止するという事態になりかねません。NRIが起こす障害が、日本の経済に大きなインパクトを与えることを考えると、NRIが担う社会的な責任はとても大きなもの



※DR:

災害復旧に備えた対策

のです。システムの安定稼働は絶対に守らなければなりません。「想定外」は言い訳になりません。その社会的責任を肝に銘じて、想定範囲の再検討、コンティンジェンシープランの作成、BCP/DR<sup>\*</sup>の構築など、あらためて対策を強化しています。

NRIが提供する業界標準の共同利用型システムを利用していただくことは、企業のITへの負担や、環境への負担も大きく低減することにもつながります。つまり、お客様である企業から見ると、NRIの共同利用型システムを使えば、そこに人材など貴重な資源を投入する必要がないので、本業であるサービスの向上や競合他社との差別化に注力できます。また、お客様にNRIのデータセンターをご利用いただければ、社会全体として電気使用量やCO<sub>2</sub>の排出量を抑制し、環境負荷を低減することもできます。

現在、NRIは、こうした社会からの期待と責任に応えられる人材の育成を進めています。たとえば、社員がCSR活動を議論・発案・推進する場として、「CSRプロモーターズネットワーク」を組織化したり、CSRの世界的潮流を知り、事業に役立てる「CSR勉強会」も開催したりしています。また、厳しい実践の場での経験を積むことも重要と考え、海外トレーニング制度などを始めています。今後も、こういった機会を増やしていくつもりです。

## よりよい未来に向けて

震災以降、私たちは、人々が団結し協力しあう「環の力」を実感してきました。また、NRIの事業が、より広範囲の社会に影響を及ぼしてきていますので、その社会的責任を果たすことがますます重要になってきたと考えています。社会を構成する企業市民の一員として、NRIは皆さまと力をあわせて、これからもよりよい未来を創発していきます。

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業務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うなど、「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、次世代の社会を担う若者や経営者の育成を支援します。そして、多様な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、各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、統合リスク管理部、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年に発足した社内有志による「CSRプロモーターズ・ネットワーク」を通じて、社員の声をCSR活動に生かしています。

## 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はかなりません。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

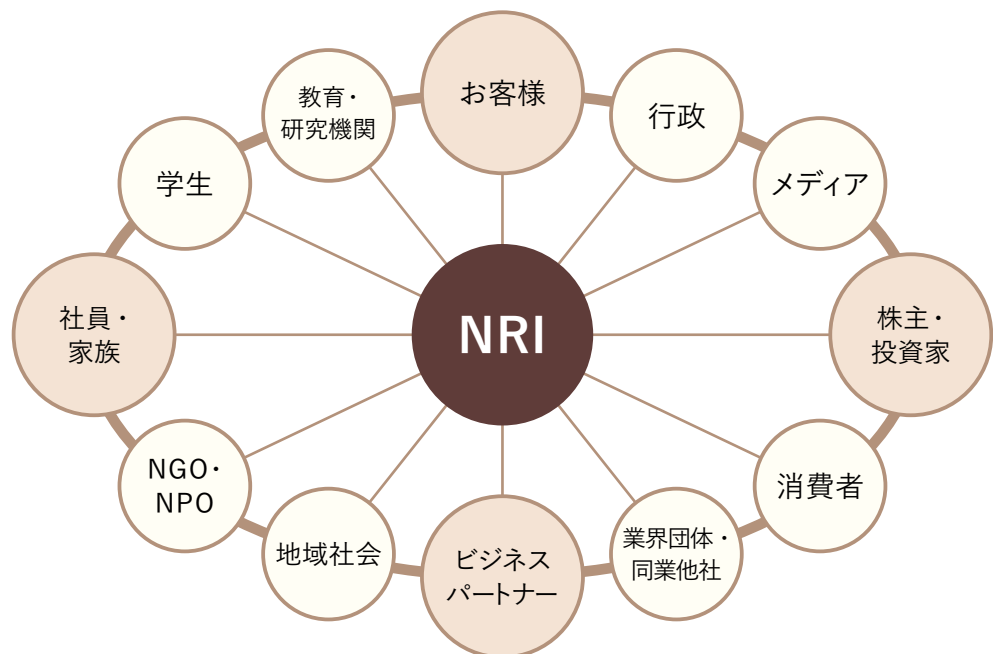
私たちは、本業の遂行に際して、間違いや不正が起こらないように細心の注意を払います。社会との信頼関係を築き、NRIグループの企業価値を守るために、あらゆる法令を遵守することはもちろん、社会・文化的モラルにもとる行為を行いません。そのために、次のような具体的な制度、体制を整備し、徹底します。

[重点項目] コーポレート・ガバナンス/内部統制、リスク管理、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を推進する上で、特に重点的に取り組む項目を「重点テーマ」として設定しています。

### CSRの重点テーマ

- 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、国際標準機関などのCSRに対する認識、評価基準を踏まえ、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。

#### ※1 重要象限：

今後とも重点的に取り組むべき領域。

#### ※2 コミュニケーション象限：

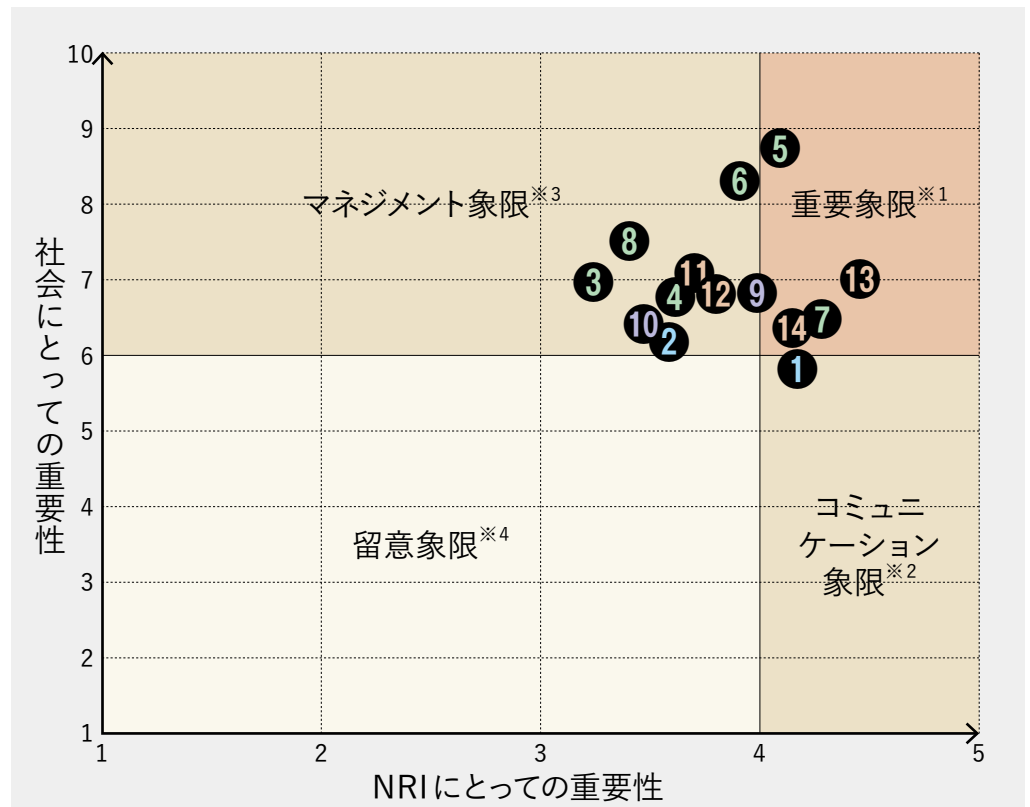
社会からの認知を高める領域。

#### ※3 マネジメント象限：

社会の要請、期待に対する感度を高めて対応すべき領域。

#### ※4 留意象限：

優先度は高くないが、将来的な課題として留意が必要な領域。



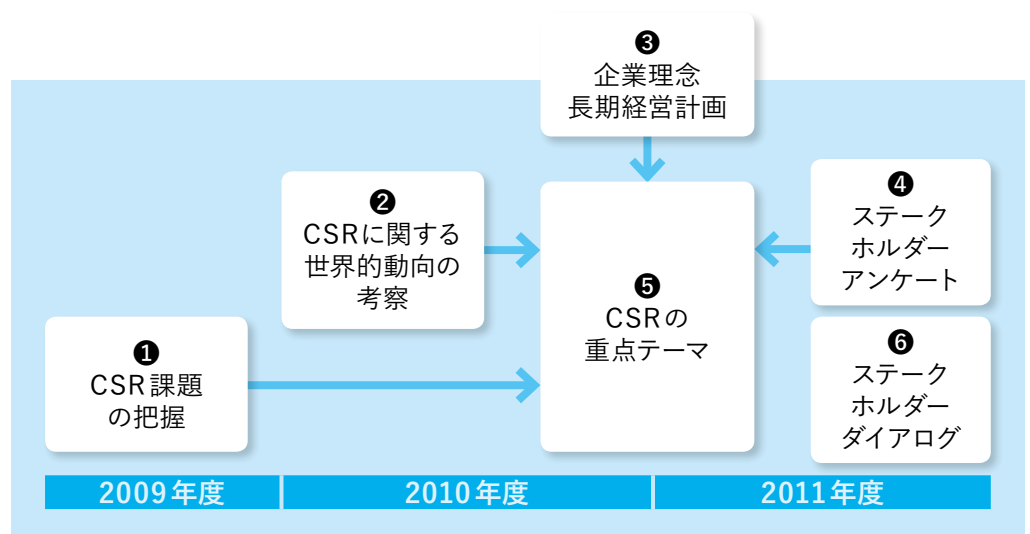
## CSRマネジメント項目別のNRIグループの基本的な考え方

CSRマネジメント項目	NRIグループの基本的な考え方
<b>攻めのCSR</b>	
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、新しい事業や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・社会を支える重要な基盤を構築し、社会や人々の暮らしに貢献する
<b>守りのCSR</b>	
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 リスク管理	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
<b>NRIらしい社会貢献</b>	
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
<b>ステークホルダーとの関係</b>	
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」の二つの視点から評価したうえで、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のCSRに求められる対応、範囲を検討しました。
- ③ 企業理念、長期経営ビジョン「Vision 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、ステークホルダーの方々を対象とするアンケートを行い、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。
- ⑥ ④のアンケートにご協力いただいた有識者の方々などに重点テーマを踏まえた2011年度の活動を報告し、ご意見などをいただきました。





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

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

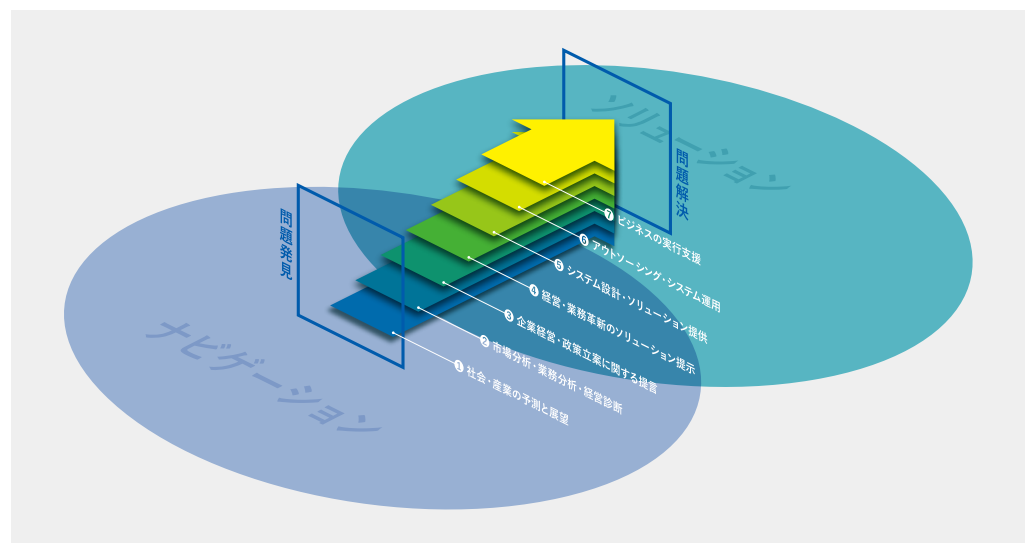
社会との  
信頼関係を築く

## 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」

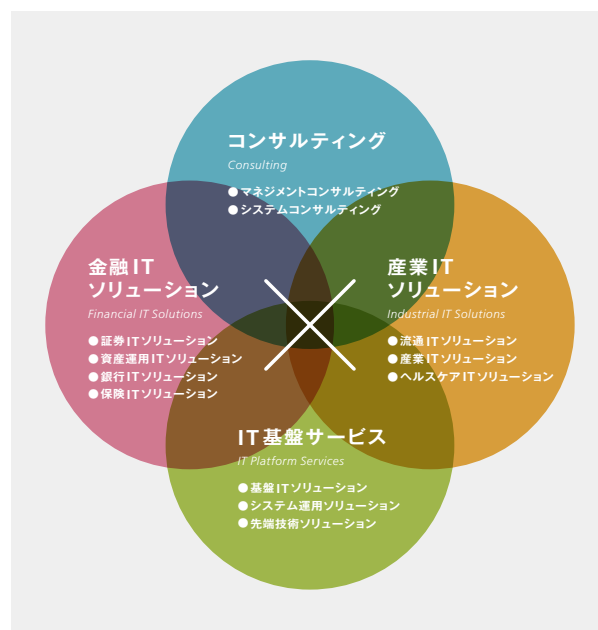
NRIグループの「未来創発」を実現する軸となるのが、「ナビゲーション×ソリューション」です。予測、分析、政策提言などによって問題発見から解決策を導くまでの「ナビゲーション」と、その解決策を業務改革やシステムの設計、構築、運用によって実現する「ソリューション」。この2つを相乗的に機能させることで、NRIは新たな未来を創り出しています。

#### 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の4つの事業



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。

# 長期経営ビジョン「Vision 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ビジョン「Vision 2015」を策定しています。

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。「Vision 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。

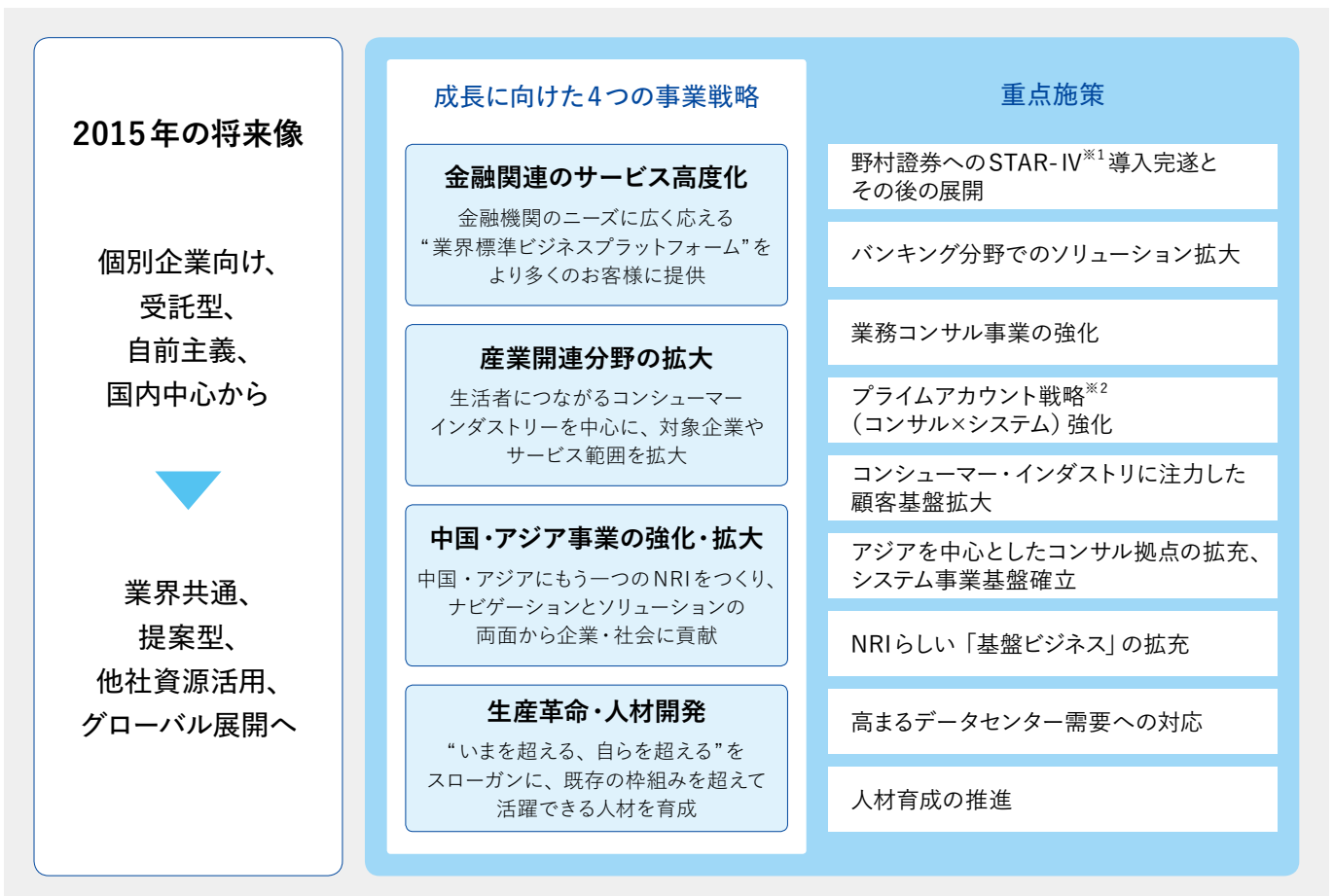
※1 STAR-IV:

証券バックオフィス業務の総合支援システム。

※2 プライムアカウント戦略:

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。

### 長期経営ビジョン「Vision 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

##### 野村証券へSTAR-IV導入完遂とその後の展開

- 野村証券へのSTAR-IV導入プロジェクトは予定通りに進捗  
2013年初のリリースをめざし、着実にプロジェクトを遂行

##### バンキング分野でのソリューション拡大

- インターネットバンキングサービス「Value Direct<sup>※1</sup>」の顧客拡大
- 次世代BESTWAY<sup>※2</sup>の導入促進

#### 産業関連分野の拡大

##### プライムアカウント戦略（コンサル×システム）強化

- 味の素グループの情報子会社をNRIグループに迎え入れ、「生産性、サービスレベルの向上」を推進  
NRIシステムテクノ（旧味の素システムテクノ社）への出資（51%）
- 資生堂のオンラインビジネスの革新支援  
新ビジネスの実現を事業モデルの企画からシステム設計・開発、監視まで支援

##### コンシューマ・インダストリに注力した顧客基盤拡大

- コンシューマ・インダストリを対象に選択と集中
- コンサルティング部門と連携しプライムアカウント戦略の活用

#### 中国・アジア事業の強化・拡大

##### アジアを中心としたコンサル拠点の拡充、システム事業基盤確立

- アジア拠点の拡充  
NRIインド、NRI Financial Technologies Indiaなど
- シンガポール現地法人をアジア事業展開の中核拠点として位置付け  
NRIインド・NRI香港を傘下に持つ持株会社として、機能及び資本を拡充
- 新たなシステム事業の創出  
現地企業とのアライアンス<sup>※3</sup>も活用

#### 生産革命・人材開発

##### 高まるデータセンター需要への対応

- 安全性・環境性・信頼性を備えた新データセンターを2012年11月に開業予定  
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、環境負荷の低減にも貢献

##### グローバル人材育成

- 海外トレーニー制度の実施による、グローバル人材の育成を強化

※1 Value Direct:

振込、振替、定期、外貨預金、投資信託、国債など、フルバンキング機能を備えたインターネットバンキングサービス。

※2 BESTWAY:

投資信託の窓口販売を総合的に支援する共同利用型システム。

※3 アライアンス:

企業間の連携や共同行動。

## CSR活動File

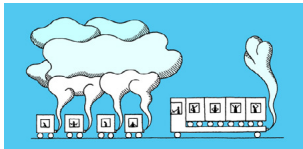
### 本業を通じたCSR活動の紹介「CSR活動File」

NRIグループと社会の持続的な発展のために重要な、本業を通じたCSR活動のなかから、具体的な事例を取り上げわかりやすく紹介する「CSR活動File」をNRIのホームページに掲載しています。

2011年度に「CSR活動File」に掲載した事例を紹介します。

[「CSR活動File」はこちら](#)

#### CSR活動File 事例001



〈ITによる環境貢献〉

#### CO<sub>2</sub>排出量を9割おさえる共同利用型システムの貢献

——証券業務の総合支援システム「STAR-IV」

一人ひとりがマイカーを使うより電車やバスを利用するほうが、エネルギー消費は少なく、CO<sub>2</sub>排出量がおさえられます。これと同じことが、企業の情報システムにも当てはまります。NRIは金融や流通などの業務を支える、さまざまな共同利用型の情報システムを提供しています。企業が共同利用型システムを利用すると、企業が単独でシステムを開発・利用した場合に比べて、CO<sub>2</sub>排出量を大幅におさえることができます。

NRIが提供する共同利用型システムの1つに、証券会社向けの業務総合支援システム「STAR-IV」があります。各証券会社がそれぞれシステムを開発・運用した場合と比べると、年間でCO<sub>2</sub>排出量を約9割おさえることができます。こうした取り組みがITによる環境貢献につながっています。

[詳細はこちら](#)

#### CSR活動File 事例002



〈開発途上国の社会問題を解決〉

#### BoPビジネスの展開に取り組む

——BoPビジネスチーム

開発途上国の生活向上や社会課題を解決する新しい手法として、「BoPビジネス」が注目されています。NRIはBoPビジネスに早くから着目し、経済産業省がBoPを国の政策として取り入れるために立ち上げた委員会などを支援してきました。また、海外展開する企業が持続性をもってBoPビジネスに取り組めるように、収益を得ながら、現地の社会に貢献できる仕組み作りをサポートしています。このビジネスの仕組みが日本の企業に浸透すれば、開発途上国の人々の生活改善が促されるだけでなく、日本の企業や社会をも活気づけ、日本の成長を促すことにつながると期待されています。

[詳細はこちら](#)

**CSR活動File 事例003**

〈安心安全なネットワーク社会のために〉

**日本の情報セキュリティ文化を醸成**

——NRIセキュアテクノロジーズ

1995年にNRI社内で立ち上がったベンチャー事業を母体に、情報セキュリティの専門会社としてNRIセキュアテクノロジーズ株式会社が誕生しました。情報セキュリティという言葉もなかった立ち上げ当初から、安心安全のあり方とそれを実現する仕組みやソリューションを提供し、日本社会における情報セキュリティ文化の醸成に寄与してきました。また、情報セキュリティに関する、国が定めるさまざまな基準やガイドラインの策定などにも貢献しています。NRIセキュアテクノロジーズは、対策ツールの販売、監査の実施といった個別的な対応ではなく、情報セキュリティに関する一連のソリューションを提供してきました。今後は日本だけでなく、アジアのセキュリティ文化の醸成などにも貢献していきます。

[詳細はこちら](#)

**CSR活動File 事例004**

〈野村マネジメント・スクール次世代経営者教育事業を推進〉

**企業経営幹部の教育を通じて、日本経済の発展を**

——公益財団法人 野村マネジメント・スクール

激変する経営環境において、企業が競争力を維持・強化するためには、変化を読み取り迅速に対応する人材を持つことがますます重要になっていきます。2011年に設立30周年を迎えた野村マネジメント・スクールは、設立当初から次世代の経営者の教育支援をミッションとし、産業界のリーダーを育てることを通じて、企業だけではなく、日本経済全体の発展に貢献するための取り組みを続けています。NRIは、こうした野村マネジメント・スクールの活動を支援しています。

[詳細はこちら](#)

**CSR活動File 事例005**

〈ビッグデータの活用を通じた社会への貢献〉

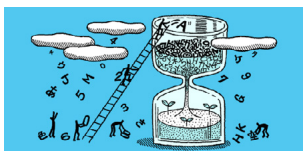
**ITを駆使し、大量データを分析、未来社会の予測や課題解決を目指す**

——テキストマイニングソリューション「TRUE TELLER」

情報化の進展や、スマートフォンをはじめとする多様なデジタル端末の普及に伴い、世の中を流れるデータ量は非常に大規模化しています。こうした大量で複雑化・多様化したデータ群は「ビッグデータ」と呼ばれています。

NRIでは、事業を通じて、40年以上も前から多種多様なデータを扱い、経験・ノウハウを積んできました。それらを活かし2001年に、大量のテキストデータを分析することが可能なツール「TRUE TELLER」を開発しました。これにより、大量に寄せられるお客様の声を分析し将来の経営に活用することなどが可能になりました。また、東日本大震災の直後にTwitter（ツイッター）上の膨大なつぶやきを分析し、被災地で必要な物資の情報を公開するなどの社会貢献活動も行いました。こうした先進的な技術を用いて、ビッグデータを収集・分析・活用することが、今後の社会やビジネスで期待されています。

[詳細はこちら](#)



# 研究開発

## 未来につながる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、将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

#### [2011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<sup>※</sup>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

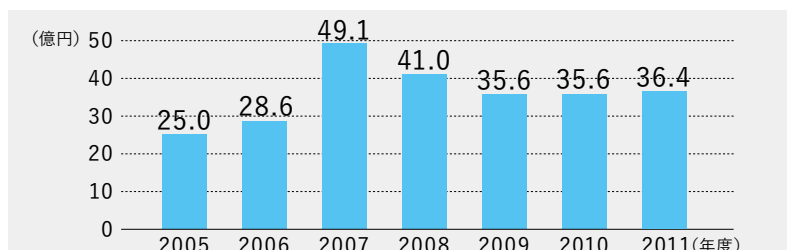
#### 研究開発の体制と領域

NRIグループは事業系、技術系、研究系の3つ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・支援する場として設置された「研究開発会議」（主に執行役員で構成）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毎年積極的な投資を行っています。

#### 研究開発費の推移



# Do

## 研究開発の戦略と2011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」「中国・アジア」「情報技術」の4分野を定めています。

2011年度は、「研究開発の事業化」のさらなる促進を目的に、PDCAサイクルの確実な運営、個別テーマの計画・実行力の強化、柔軟性を持った予算ポートフォリオの設定などを行いました。

また、関連性のある複数のプロジェクトを1つにまとめ、共同プロジェクト化することで、研究開発の効率化、事業化可能性の向上を目指しました。さらに、全社視点の戦略に基づいたプロジェクトを選定し、本部を横断した運営体制での研究開発を推進しました。お客様の業務をより意識し、NRIとお客様が共同で研究開発プロジェクト等を推進するための仕組み「NRI未来ガレージ」の検討も開始しました。

## 2011年度の主な研究開発プロジェクト

2011年度は、約140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"> <li>証券分野のCRM<sup>※1</sup>ソリューション事業化に向けた研究開発</li> <li>金融分野での「生活者一万人アンケート」</li> </ul>
産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>流通小売の基幹系ソリューション構築に向けた研究開発</li> <li>リテールシステムの共同サービス化</li> </ul>
中国・アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国・産業流通研究</li> <li>中国消費者一万人アンケート調査</li> </ul>
情報技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術動向調査、有益な技術の発掘 (ITロードマップ<sup>※2</sup>等)</li> <li>技術・製品の事業活用視点での評価・検証 (クラウド、フロント、DB等)</li> </ul>

※1 CRM:

Customer Relationship Managementの略。商品・サービスを提供する企業と顧客との間に、長期的な関係を構築する経営手法。

※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。

## 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、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。

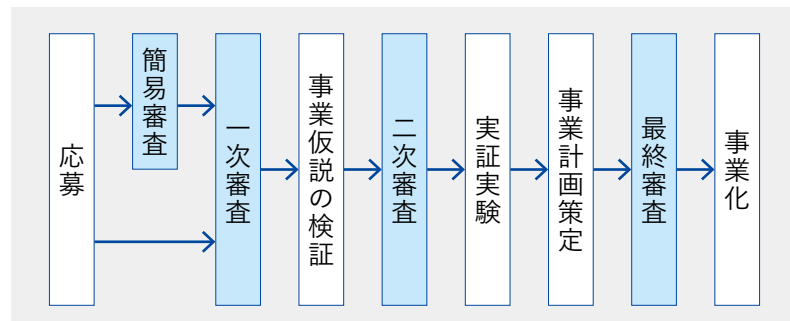
### ABCiの目的

- 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

ABCiでは、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ってきました。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。事業化支援活動は、2012年度からは、人材育成風土醸成に向けた取り組みである「NRInnovation! Forum」活動の一環として新たに推進します。

(「[社員とのかかわり①](#)」参照)

## Check &amp; Act

## [2011年度の評価]

- NRIグループの総合力を発揮するため、計画段階から全社視点で活動連携を促進
- 資源を柔軟に活用することで、実行段階での事業化戦略にも適切に対応し、マーケティング力（顧客ニーズ把握力）を強化
- 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
- 2008年度にABCi一次審査を通過した事業アイデアが、新サービスとしてスタート（投信に必要な文書の統合管理サービス「FundWeb Library」、2011年11月29日開始）

## [2012年度の主な計画]

- 研究開発の計画力のさらなる向上（継続）
- 研究開発の推進力のさらなる向上（継続）
- 事業化可能性の向上に向けた施策の実施（継続）
- ABCiのNRInnovation! Forum活動への組み入れにより社員同士の情報交換の場の創出、全社横断の事業創造ノウハウ・経験の共有をすすめ、再挑戦風土の醸成をさらに推進

### 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、リスク管理、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（企業統治）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的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。

#### [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

#### 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。

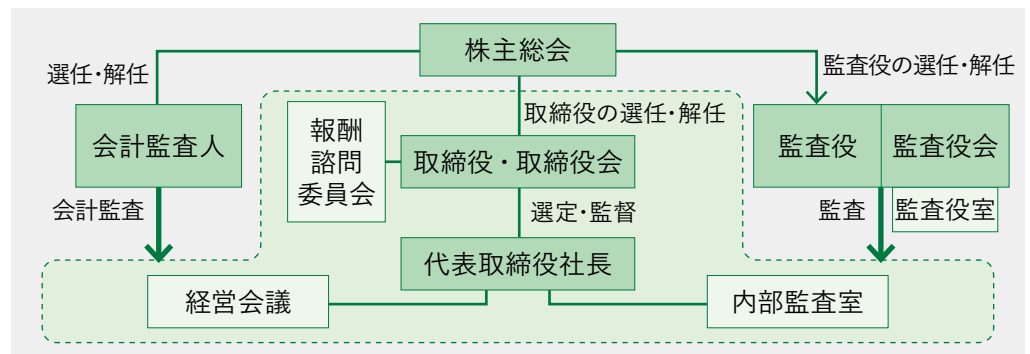
#### 内部統制システムの概要

NRIは、企業価値の向上に向けて、業務執行における迅速かつ的確な意思決定と、より透明性の高い公正で効率的な経営の実現を重視しています。

この理念の下、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の充実・強化のため、「内部統制システムの構築に関する基本方針」（2006年5月制定、2012年4月改正）を定めています。この方針に則り、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しています。

「内部統制システムの構築に関する基本方針」の詳細は[こちら](#)

#### 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、インターネットによる議決権行使制度の導入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・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、取締役会は専ら全社レベルの基本となる意思決定と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。2012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8名中、社外取締役は2名である。経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を確立するとともに、各年度における経営責任を明確にするため、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・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、必要に応じて役職員に対して報告を求め、取締役の職務執行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、リスク管理統括部署から、各種規程の遵守状況のモニタリング結果等、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。2012年7月現在、社員6名が専従している。

**報酬諮問委員会**

社外有識者で構成され、取締役の報酬等の体系および水準について客観的かつ公正な観点から審議する。

## Do

### [組織等の役割や施策]

#### 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の効率性を確保するための体制等について、NRIグループの監査を行う代表取締役社長直属の組織。2012年7月現在、社員21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、リスク管理統括部署、主管部署および事業部門が適宜連携し、改善に努めている。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

事業活動の総合的な調整と業務執行の意思統一のため、週1回開催。2012年7月現在、代表取締役4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。

## Check & Act

### [2011年度の評価]

- 全社レベルでの内部統制に関するモニタリング項目の見直し・充実
- コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制の見直し・整備  
(「[リスク管理](#)」参照)

### [2012年度の主な計画]

- 全社レベルでの内部統制の充実(継続)
- 事業部門内管理部署における統制能力の強化(継続)

# リスク管理

## 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、リスクを「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」の3つに大きく分けて、それぞれについて管理体制を整備し、リスク管理の強化を図っています。

#### [2011年度の主な計画]

※1 BCP:  
事業継続計画。

※2 DR:  
災害復旧に備えた対策。

- 全社的なリスクの再点検および優先的に取り組むべき重点テーマのPDCAの充実
- 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<sup>※1</sup>/DR<sup>※2</sup>の継続的な整備と運用評価

### Do

## リスク管理

#### リスク管理体制と活動

NRIは、2012年4月1日に、全社におけるリスク管理を統括するために統合リスク管理部を新設しました。また、事業部門から独立した立場でNRIグループのリスクを認識、評価、モニタリングの実施と必要な対策を講じるという一連のリスク管理体制と活動に関する整備に責任を負うリスク管理担当役員を任命しました。

NRIでは、リスクを「全社的なリスク」「事業活動にともなうリスク」「災害や事故などによる危機」の3つに大きく分け、それぞれ管理体制を構築し、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。

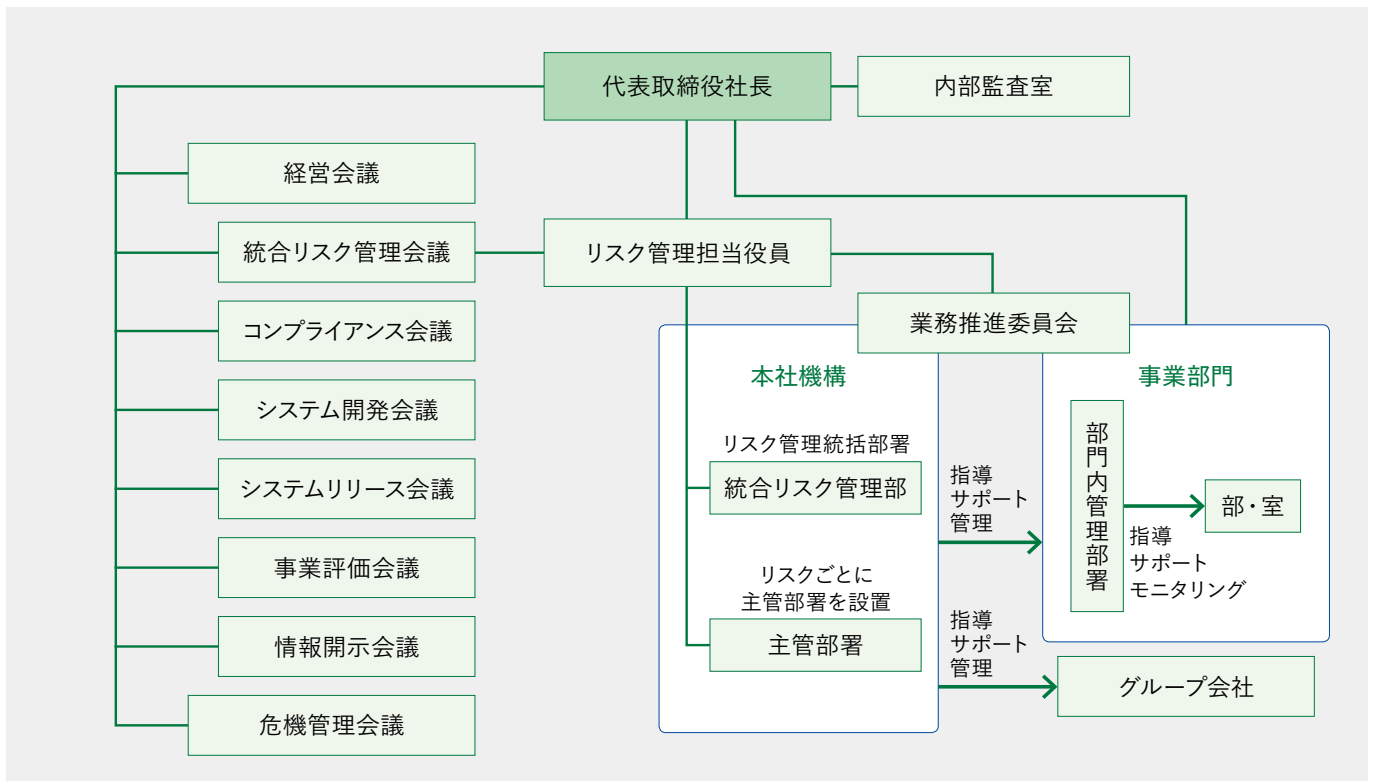
「全社的なリスク」の管理については、統合リスク管理部が状況を把握し、経営の意思のもと、主管部署と連携して全体最適を図っています。

「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。

「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、統合リスク管理部危機管理室が主導する危機管理会議事務局が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。

また、統合リスク管理部が中心となって、リスク管理に関する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。

## リスク管理体制（2012年4月現在）



## Do

## リスク管理の強化

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。

2011年度の優先的に取り組むべき重点テーマは、「大震災後の危機的な状況への適切な対応」や「リスクの高いシステムにおけるプロジェクト管理の徹底」などでした。

NRIは、これらの重点テーマに関するPDCA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、統合リスク管理会議／業務推進委員会で報告され、リスク管理に活用されています。

2011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。

2012年度は、2011年度に取り組んだ点検・評価結果を踏まえ、「事業継続責任を果たすための適切な備え」や「NRIグループのガバナンス体制の整備」などを優先的に取り組むべき重点テーマに設定し、リスク管理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、

## Do

統合リスク管理部およびリスクごとの主管部署が連携して予防策等を検討し、必要な対応を行っています。

2011年度は、東日本大震災後の節電対応や防災用品などの対策を実施しました。使用電力については、一部施設の閉鎖や利用制限、社員一人ひとりの節電対応により、東京・横浜地区にある各総合センターおよび研修施設で、「2010年度の瞬間使用最大値（ピーク値）の15%削減」という政府要請を大きく上回る削減を達成することができました。また、帰宅困難者対応の一環として、簡易ベッドの備蓄、傷病者発生時の対応・緊急連絡の手順の策定などを行い、首都直下地震などの大規模災害に備えています。

### 啓発活動の実施と裾野の拡大

NRIグループ社員に対して、リスク管理への意識啓発を進め、重点的なリスクの低減に取り組むために、2011年度の重点テーマを踏まえ、「役職員が守るべき重要なルール」を改定しました。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

### NRIグループの危機管理体制と活動

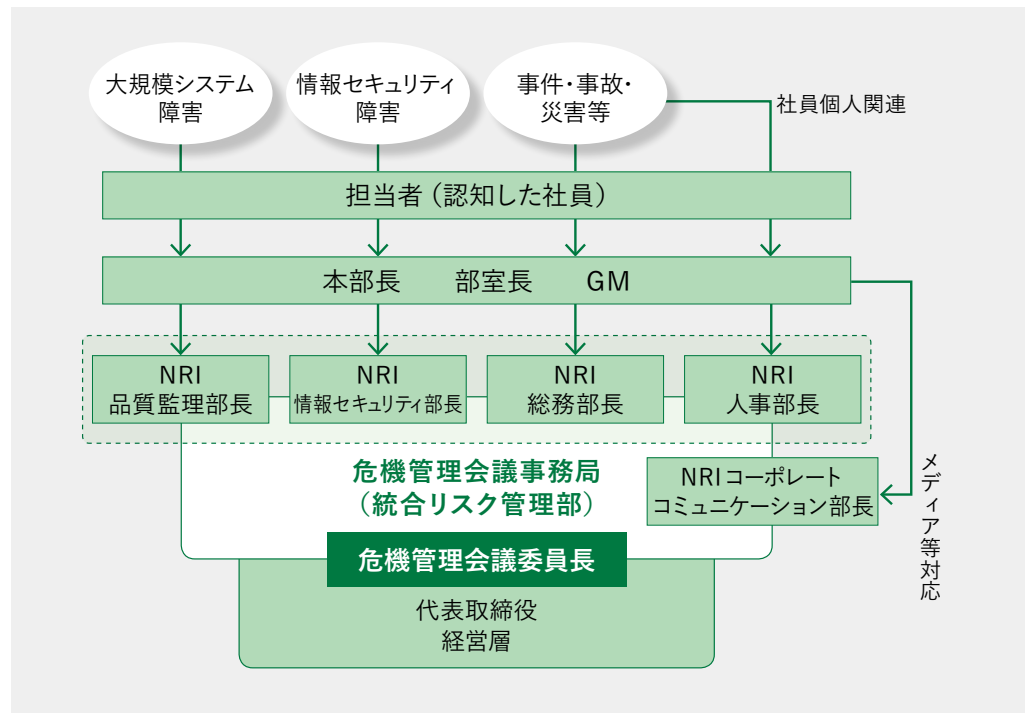
NRIグループは、さまざまな緊急事態に迅速に対応するため、規程の制定や危機管理会議の招集など、危機管理体制と活動を整備しています。また、緊急事態発生に備えた事前準備、緊急事態発生時の基本的な対応体制・手順をまとめた「コンティンジェンシープラン」を作成しています。

緊急事態発生時には、関係者が迅速に情報を共有し、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、速やかに緊急対策本部を設置して担当部署やお客様との連携を図り、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 &amp; Act

## [2011年度の評価]

- 全社レベルのリスク点検と優先的に取り組むべき重点テーマのPDCAの充実
- 震災を想定した防災用品の備蓄、防災体制の再点検の実施
- 重要事業のBCP/DRの継続的な整備と運用評価の実施
- 節電、停電対策の推進

## [2012年度の主な計画]

- 全社的な事業継続とリスクの再点検（継続）
- 優先的に取り組むべき重点テーマのPDCAの充実（継続）
- 重要事業のBCP/DRの継続的な整備と運用評価（継続）
- 節電、停電対策の推進（継続）

## コンプライアンス

### 法令等を守り、高い倫理観をもって事業を行う

## Plan

NRIグループは倫理・法令などを誠実に遵守し、社会からの信用を高めることを目的として、コンプライアンスの徹底を図っています。また、NRIは社団法人日本経済団体連合会の会員企業として、その企業行動憲章の精神を尊重し、実践しています。

#### [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
- コンプライアンスのさらなる徹底
- 事業部門やグループ会社に対する個別の改善活動の検討・実施

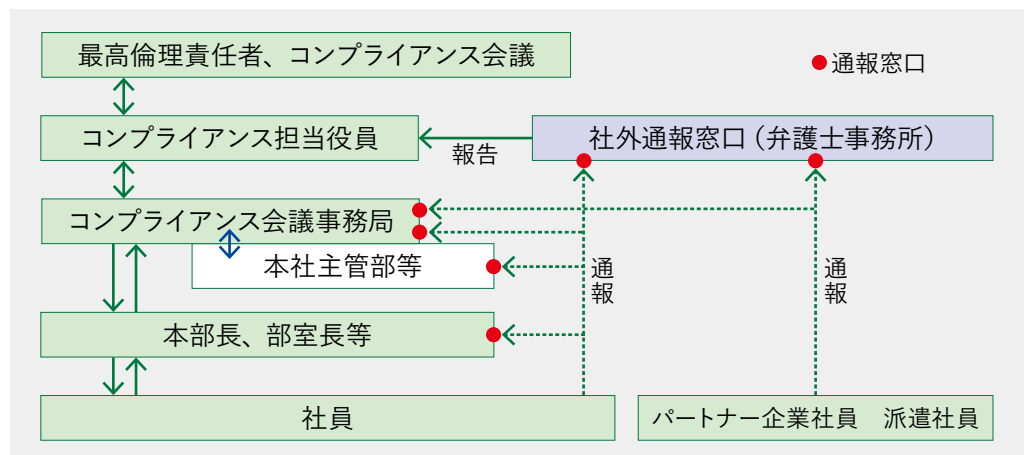
## Do

#### コンプライアンス推進体制と通報窓口

NRIグループでは、最高倫理責任者とコンプライアンス担当役員を置き、コンプライアンスの徹底に努めています。不正行為等の早期発見と是正を目的として、次の図に示すような複数の通報窓口を設置しています。通報窓口に対しては、匿名で通報・相談できます。それに加え、通報者に対し、通報を理由とした解雇や契約解除などの不利益な取り扱いを禁じるなど、通報者の保護が図られています。

2011年度は、通報窓口にて5件の通報がありました。これらの通報に対しては、事実を調査したうえで速やかに対処し、再発防止などの措置を講じました。

#### コンプライアンス体制と通報窓口



#### 「役職員が守るべき重要なルール」の冊子配布とモニタリング、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。

## Do

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、定期的にモニタリングを実施し、課題が発見された場合は本社機構と事業部門が連携し、改善に取り組んでいます。

2011年度は、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「役職員が守るべき重要なルール」に関する確認テストを実施しました。

### コンプライアンス研修の実施

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

2011年度は、再整理および充実を図ったコンプライアンス教育指導体系にもとづいて、コンプライアンス関連の講義・演習を実施し、コンプライアンスの徹底を図りました。

### 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
NRIグループ全社員	「役職員が守るべき重要なルール」に関する確認テスト（eラーニング形式） 「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 &amp; Act

#### [2011年度の評価]

- 全社員必須のコンプライアンスに係る確認テスト（eラーニング形式）の実施
- 層別・役職別研修等におけるコンプライアンス関連の講義・演習を継続実施
- 「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

#### [2012年度の主な計画]

- 2012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
- NRIグループ全社員を対象としたコンプライアンス意識調査の実施とコンプライアンスのさらなる徹底（継続）
- 事業部門やグループ会社に対する個別の改善活動の検討・実施（継続）

## 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。

#### [2011年度の主な計画]

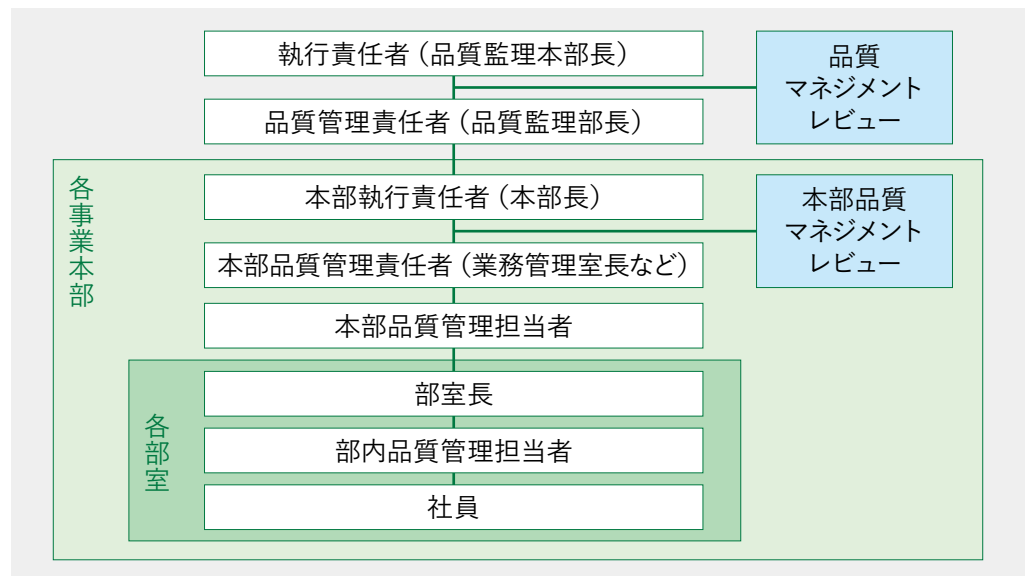
- 品質マネジメントシステムの維持と継続的な改善の実施
- ITサービスマネジメントシステムの維持と継続的な改善の実施

## Do

### 品質管理体制とフレームワーク

#### 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。



#### 品質向上のための品質管理のフレームワーク

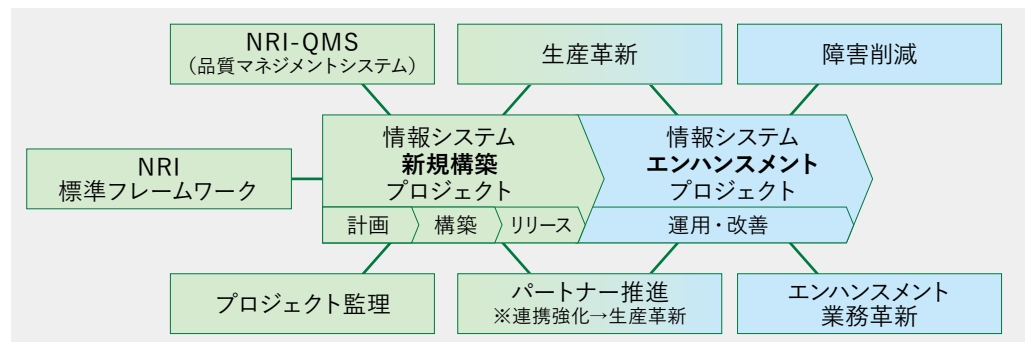
NRIでは、「品質管理のフレームワーク」の図に示すように、情報システムの新規構築プロジェクト、およびエンハンスメント（保守・運用）プロジェクトにおける「品質向上活動」を進めています。保守・運用プロジェクトについては、いわゆる「保守・運用」業務だけで

## Do

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と継続的な改善、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」



## 情報システム構築運用における品質管理

### 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<sup>\*</sup>」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。

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

※NRI-QMS：  
NRI Quality Management  
Systemの略。

## Do

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。

### 「NRI標準フレームワーク」による品質・生産性向上

NRIでは、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。

### 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。2010年度には、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、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。活動の成果は「エンハンスメント・ソリューションを楽しむ会（エン楽会）」「品質向上・生産革新フォーラム」で発表し、NRIグループおよびパートナー企業と共有しています。



野村総合研究所のやる気を引き出すチーム改革

著：野村総合研究所品質監理本部

発行：アスキー新書

2010年12月発行

エンハンスメント業務改革活動をまとめ、書籍として発行



品質向上・生産革新フォーラム

## Do

### 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月に認証の継続を終了）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<sup>※</sup>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月には野村証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。

※ 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。

### 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」、「オペレーターのスキル向上」など、さまざまな取り組みを行っています。

### 情報システム構築部門との連携の強化

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。類似した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、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。

## Do

### 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、障害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います。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。

## コンサルティングサービスにおける品質管理

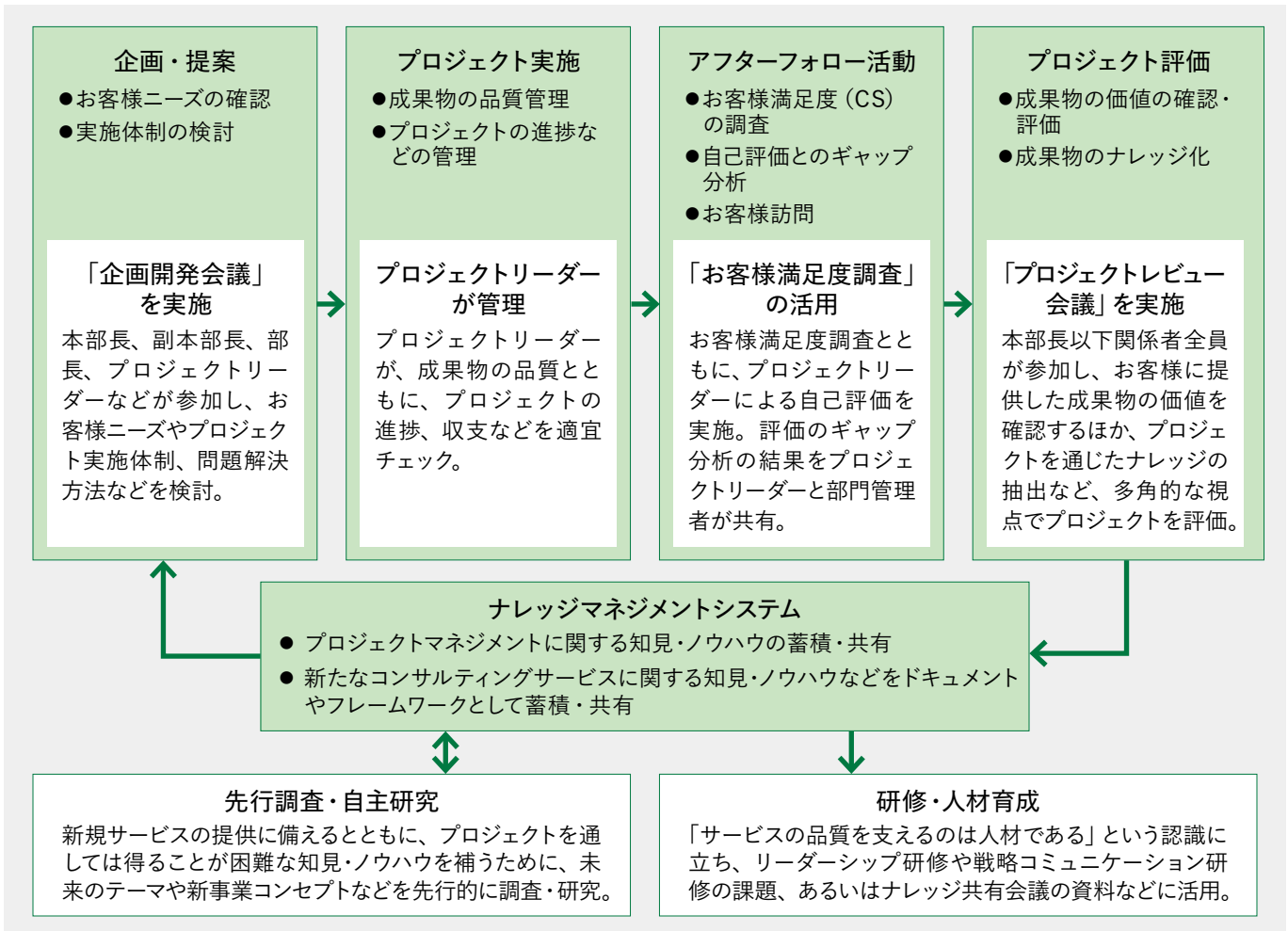
### プロジェクトの特性に応じた品質向上活動の実施

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・情報システムなど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PDCA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しています。その内容を本部会で共有するとともに、プロジェクトに関する知見・ノウハウを蓄積する本部ナレッジサイトを構築し、継続的な品質向上に努めています。

## Check & Act

### [2011年度の評価]

- 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対象とした障害削減活動を実施
- 2012年2月に、ISO20000認証の更新を実施。
- 「NRI標準フレームワーク」の見直し対象範囲を拡大し、新たに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も取り組んだが、コスト増が発生

### [2012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（継続）
- 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（継続）

## 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。

#### [2011年度の主な計画]

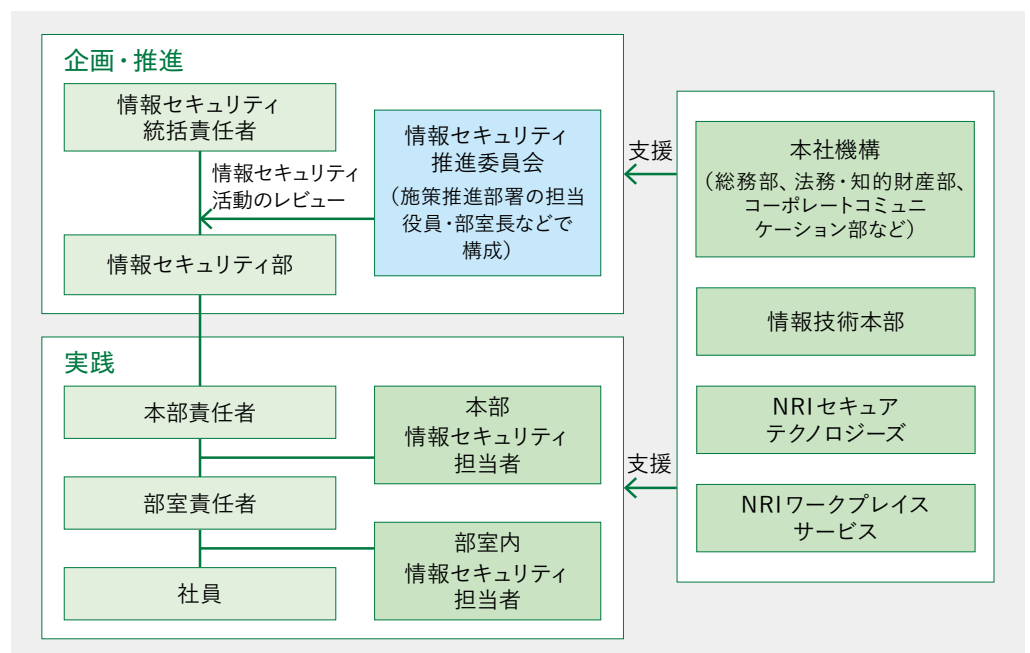
- お客様からお預かりしているデータの管理を強化
- 情報漏えい対策のさらなる強化
- 国内グループ会社、海外拠点の情報セキュリティ対策の強化

## 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、組織全体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



#### 規程やルールの策定と啓発

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

## Do

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、イントラネット上に規程・ルールなどを掲載するとともに、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。海外現地法人においても、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実現しています。

2011年度は、研修コンテンツのe-ラーニング化を推進しました。また、クラウド、ソーシャルメディア、標的型攻撃メールやスマートフォンの取扱いなどについて、社員が対応すべき事項の周知徹底を図りました。



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。

2011年度も、昨年度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は、さらに訪問点検を実施し、詳細な改善策を立案し、その改善策がすべて実施されたことを確認しました。「改善が必要」と判断したプロジェクト数は、全体の1.6%と昨年より大幅に減少しました。

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。

### データセンターにおける情報セキュリティ管理

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。

データセンターを建設する際は、地震や洪水の少ない土地を選定し、免振・制震技術を取り入れるなど、自然災害への対策も進めています。2012年11月に、最新の耐災害性

## Do

と信頼性を備えた東京第一データセンターが<sup>4</sup>開業する予定です。

### 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実施しています。

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。

2011年度は、NRIの海外拠点およびNRIグループ海外現地法人の情報セキュリティ実態調査を行ない、各拠点ごとにきめ細かな情報セキュリティ対策の支援を実施しました。

### 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）。

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。

2011年度は、説明会のほかにeラーニングの提供を開始しました。また、パートナー企業が自社のセキュリティ実態を確認し、NRI宛てに報告する制度を開始し、守るべきルールへの適合状況を検査する活動も始めました。

## Do

## 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。

NRIは2011年度、一般財団法人日本情報経済社会推進協会から、「プライバシーマーク制度貢献事業者」として表彰を受けました。

## 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 (情報セキュリティ マネジメントシステム)	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 NRIデータiテック

## Check &amp; Act

## [2011年度の評価]

- お客様からお預かりしたデータを取り扱うプロジェクトの運用管理状況が大幅に改善
- パートナー企業が自社のセキュリティ実態を確認し、NRI宛てに報告する制度および守るべきルールへの適合状況を検査する活動を開始
- クラウド、ソーシャルメディア、標的型攻撃メールやスマートフォンの取扱いなどについて、対応の周知徹底
- 受託業務において、個人情報に関わる事故を起こしました。関係者に対してただちに対応するとともに、再発防止に向けた全社的施策と、お客様に対する定期的な状況報告を実施

## [2012年度の主な計画]

- 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推進とアセスメント強化(継続)
- サイバー攻撃など新たなセキュリティ脅威に対する対策の推進

## 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。

##### [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

#### 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。法務・知的財産部には、知的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現在5名在籍しています。各事業本部と緊密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、事実関係を公正に調査したうえで、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、社員に権利化の意識を定着させる特許定例ミーティングなどの活動や、他者をもつ権利を尊重し、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。

2011年度は、システム開発・運用部門での知的財産啓発セミナーなどを通じ、社員意識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。

2011年度は、社内で各部室のソフトウェア管理者向け説明会を開催し、ソフトウェアライセンス管理に関する社内ルールの周知・徹底に努めました。また、前年度と異なるベンダーによるソフトウェア使用状況調査にも対応し、適正な管理がなされていることを第三者によって確認しました。

## Do

**知的財産に関する情報解析を通じた事業への貢献**

ITソリューション事業における新技術やビジネスアイデアなどは、特許として権利化し、それを活用することで企業価値を高められる重要な要素となっています。

NRIでは、自社特許の確保や他社特許の侵害回避のために、2011年度より特許情報検索サービス「NRIサイバーパテントデスク」を全社員が利用できる環境を整えました。同サービスの導入により、日々の知的創造活動や事業運営を支えるインフラを充実させる一方、文書解析ツール「TrueTellerパテントポートフォリオ<sup>\*1</sup>」のトライアル実施を通じ、研究開発テーマの起案・選定に際して特許情報を活用する等の取組を行いました。

※1 TrueTellerパテントポートフォリオ:

企業が保有する特許群の強み/弱みを、独自の手法でマクロ・ミクロに分析することができる、テキストマイニング技術を活用したNRIの特許分析ツール

※2 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、「Vision2015」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、中国を中心に海外展開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。

2011年度は、主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<sup>\*2</sup>」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15件の海外特許出願の実績となりました。また、NRI保有ブランドの海外での商標確保のため、各国への商標出願や関係者との折衝を継続して行っています。さらに、海外拠点との連携を強化し、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。

**業界団体を通じた知的財産啓発活動等の推進**

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。

一般社団法人情報サービス産業協会（JISA）企画委員会の知的財産部会には、NRIから知的財産スタッフ2名が参加しています。2011年度は、会員企業向けの知的財産セミナーの企画・運営、政策提言内容のとりまとめ、著作権教育のための小冊子の改訂などにおいて、主導的な役割を果たしました。

また、日本知的財産協会のソフトウェア委員会と人材育成委員会に、それぞれ1名ずつ参加し、IT分野における知的財産の調査研究活動および知的財産関連人材の育成活動に貢献しました。

さらに、2011年度は、産業構造審議会知的財産政策部会の意匠制度小委員会に参加し、日本の意匠制度の改正に関する議論において、情報サービス業界の立場から問題点の指摘や改正の方向性についての提言を行いました。

## Check &amp; Act

**[2011年度の評価]**

- 特許情報の検索環境整備や情報解析トライアルを通じて事業に貢献
- 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し、政策提言も



## Check & Act

### 実施

- 社内で各部室のソフトウェア管理者向け説明会を開催し、ソフトウェアライセンス管理に関する社内ルールの周知・徹底を推進
- ベンダーによるソフトウェア使用状況調査に対応し、適正な管理がなされていることを第三者が確認

### [2012年度の主な計画]

- 事業のグローバル展開を積極支援する知的財産活動の展開（継続）
- 他者の知的財産権の侵害回避を目的とした予防法務活動の強化
- 既存知的資産の積極的活用
- 適正かつ効率的なソフトウェアライセンス管理の推進（継続）

## 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。

NRIグループは、下記の方針に沿って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<sup>※1</sup>、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います。

#### [2011年度の主な計画]

- 「NRIグリーンスタイル活動」の継続的な推進
- 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
- 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<sup>※2</sup>の1%改善（2010年度比）

## 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

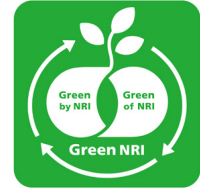
環境負荷低減に向けて、オフィスやデータセンターの省資源・省エネルギー化に配慮した活動を推進します。

## Do

## 全社で取り組む環境改善活動

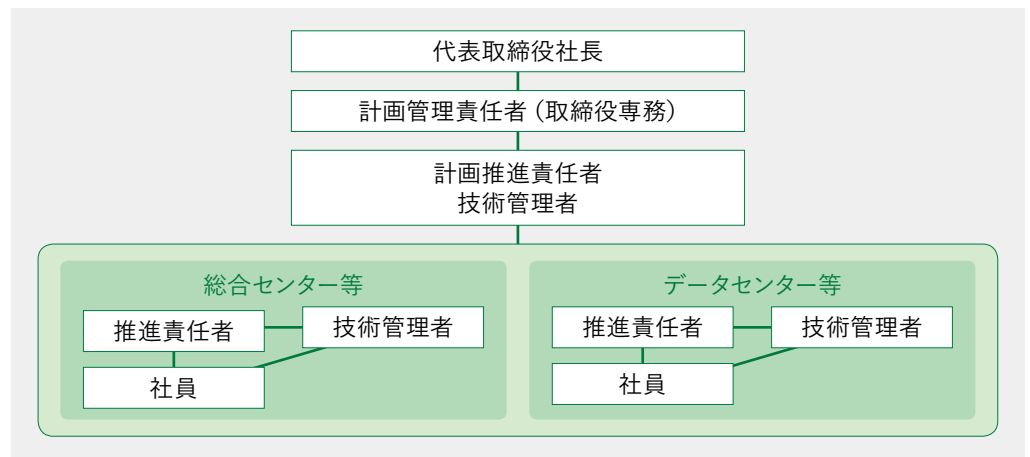
## NRI グリーンスタイル活動

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。下図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、CO<sub>2</sub>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ルギー化を進めることを通じて、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量を削減することに大きく貢献しています。

IT活用が急速に進むなか、この情報処理を集中的に行うデータセンターの消費エネルギーが急激に増大しています。こうしたなかで、データセンターの省エネ化、低炭素化が求められていますが、その際に国際的に比較可能な省エネ指標の必要性が高まっています。

NRIは、日本の経済産業省、グリーンIT推進協議会とともに、米国エネルギー省、米国環境保護庁、欧州委員会などと、省エネ化、低炭素化のための検討を進めており、日本発のデータセンターの省エネ度評価指標であるDPPE(Datacenter Performance per Energy)を提唱しています。2011年度は、世界初の試みとして、国内外の数十のデータセンターでDPPEの実測を行い、省エネ度の診断効果があることを検証しました。また、こうした活動成果は、NRIの定期刊行物「知的資産創造」において「国際競争に備えたデータセンターの省エネ性能指標標準化」と題して発表するなど、低炭素社会の実現に向けた提言活動に繋がっています。

## Do



「知的資産創造」  
野村総合研究所 発行



国際会議でDPPEを提唱する椎野理事

### 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、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」を継続して実施し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に努めています。オフィスの空調温度や照度の適正化、パソコン・ディスプレイや複合機の省電力設定、グリーン調達などを推進しています。また、2011年夏の節電の取り組みにおいて、政府要請である「2010年度の瞬間使用最大値（ピーク値）の15%削減」を大きく上回る削減を達成しました。

環境に配慮した資源の利用とともに、リユース・リサイクルにも努めています。事務用品については調達の効率化を進め、グリーン購入の対象品目を順次拡大しているほか、OA用紙は、ほぼすべての部署で再生紙もしくはFSC認証紙<sup>※1</sup>を利用しています。OA用紙のリサイクルでは、機密情報を含むため破碎・溶解処理をした後（「情報セキュリティ管理」参照）再利用または資源化をしています。会議や打ち合わせでは、紙を使わないワークスタイルが定着しています。

また、使わなくなったパソコン・ディスプレイは、廃棄するのではなく極力リユース（他のユーザーでの再使用）をしています。リユースは、地球環境保全のためのCO<sub>2</sub>削減に大きな効果があり、2011年度は約4千台の実績となりました。これらリユース処理した場合のCO<sub>2</sub>排出削減効果値<sup>※2</sup>は約351t-CO<sub>2</sub>となり、同量のCO<sub>2</sub>を1年間に吸収する森林の本数に換算すると、約2万5千本となります。

### 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<sup>※3</sup>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。CO<sub>2</sub>排出量の実績を下表に示します。

2011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。今後この計画書に基づいて、エネルギー・CO<sub>2</sub>削減策を実施していく予定です。なお、2011年度は東日本大震災後の節電活動により大幅なエネルギー・CO<sub>2</sub>削減となっています。

### オフィスにおけるCO<sub>2</sub>排出量の実績

オフィスビル 総合センター・他	2010年度 (単位:t-CO <sub>2</sub> )	2011年度 (単位:t-CO <sub>2</sub> )	増減率
東京地区	6,714	4,867	27.5%減
横浜地区	11,999	9,374	21.9%減
その他	1,090	1,002	8.1%減
計	19,803	15,243	23.0%減

※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。

※2 CO<sub>2</sub>排出削減効果値:

環境省/林野庁 地球温暖化防止のための緑の吸収源対策より。

※3 省エネ法:

エネルギーの使用の合理化に関する法律。

## Do

## NRIの事業活動における環境負荷情報

NRIでは、事業活動による環境への影響を最小限に抑えるため、全社を挙げた「NRIグリーンスタイル活動」の推進、およびデータセンターで使用する設備・機器のエネルギー効率の改善、リサイクル・リユースの推進などに積極的に取り組んでいます。

2011年度は、夏季における節電対策として、データセンターにおいて自家発電稼働に備える目的で灯油やサーバ冷却用の冷水を調達したことから、エネルギー資源量が増加しました。一方、エネルギー効率の高い冷凍機・空調機等、省エネ機器への更新や、年間を通じて可能な限り節電活動を行った結果、温室効果ガス全体の排出量を削減しました。

## NRIの事業活動における環境負荷情報

			2010年度	2011年度	増減率
INPUT (資源利用)	エネルギー資源	電気量 (万kwh)	19,759	18,641	-5.7%
		灯油量 (kl)	13	16	23.1%
		A-C重油量 (kl)	123	87	-29.3%
		都市ガス量 (万m <sup>3</sup> )	75	55	-26.7%
		冷水・蒸気 (×10 <sup>6</sup> MJ) ※4	84.3	109.5	29.9%
	水資源※1	上水量 (万m <sup>3</sup> )	18.5	15.7	-15.1%
	紙資源※2	事務用紙量 (t)	325	291	-10.5%

※1 水資源、および事業用排水については、データセンターでの使用量、排水量に限る。

※2 紙資源、および紙廃棄物については、オフィスでの事務用紙の使用量、廃棄量に限る。

※3 温室効果ガス全体では、5.9% (2010年度比) の削減。

※4 メガジュール：熱量をあらわす国際単位。

## 事業活動

OUTPUT (環境影響)	温室効果ガス※3	電気使用量 (万t-CO <sub>2</sub> )	7.5	7.0	-6.7%
		ガス・燃料使用量他 (万t-CO <sub>2</sub> )	0.7	0.8	14.3%
	事業用排水※1	排水量 (万m <sup>3</sup> )	8.6	7.3	-15.1%
	紙廃棄物※2	総廃棄量 (t)	324	297	-8.3%
		最終処分量 (t)	0	0	0.0%
		リサイクル率 (%)	100	100	—
	産業廃棄物	総廃棄量 (t)	1,113	979	-12.0%
		最終処分量 (t)	112	63	-43.8%
		リサイクル率 (%)	89.9	93.6	—

## 「夏の節電活動と社員意識アンケート」について

### 1. 夏の節電活動

東日本大震災の影響で、2011年の夏は東京電力の供給力が不足する見込みとなり、NRIグループにおいても、社会的な責任、停電リスクの軽減に貢献するため、節電活動を行いました。

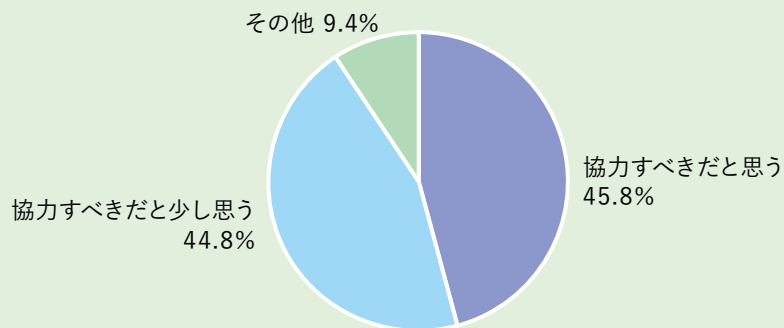
主な節電対策として、①照明の間引き・照度ダウン、②「室温28度」目標、③PC節電設定の徹底、④共用会議室の利用制限、⑤クールビズ（節電ビズ）の推進、⑥サーキュレータ（空気循環用の扇風機）の配備などを実施しました。

### 2. 節電に関する社員意識アンケート

中長期的な節電活動を想定し、節電対策をレベルアップさせていくために、社員意識アンケートを行い、2千名を超える社員からの回答がありました。

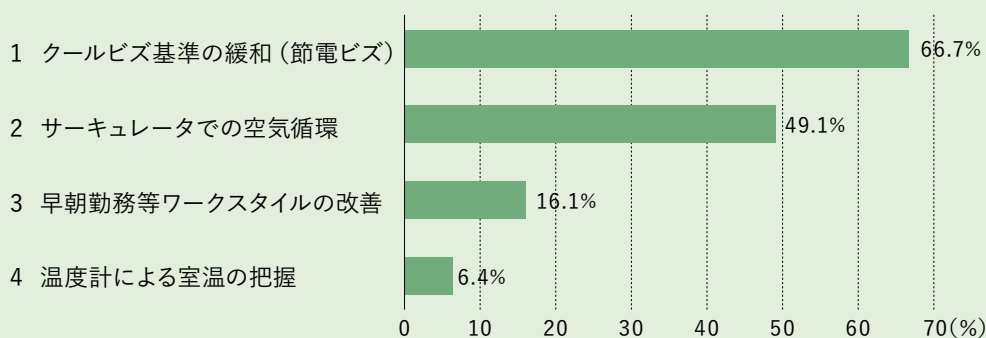
Q：国の規制（地域別の電力使用制限令）がなくても、NRIのオフィスにおいて、今後も節電に継続して協力すべきだと思いますか。

という質問では、90%以上の社員から「協力すべきだと思う」という積極的な回答を得ることが出来ました。



Q：今夏、NRIが節電期間中に行った節電対策の不便を緩和するために、役に立ったと感じたものはどれですか（複数回答可）

という質問では、身近なクールビズ基準をさらに緩和した節電ビズが、役に立った節電対策の第一位となりました。また、主な回答は以下のようになりました。



## 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。

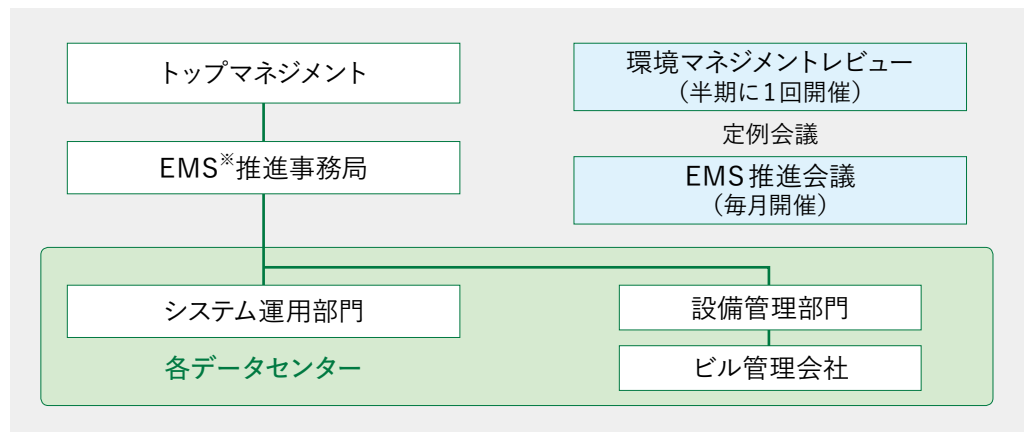
制定日：2004年8月30日

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。

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。

## Do

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。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。

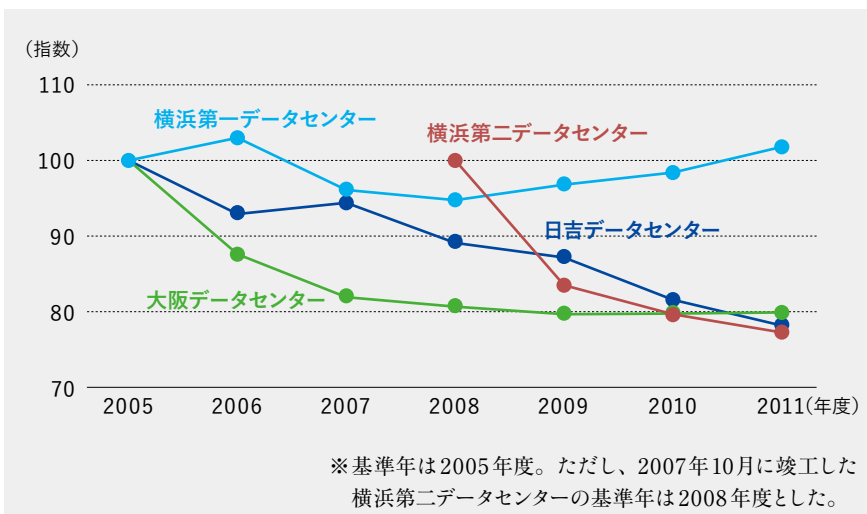
### エネルギー効率の改善

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。

2011年度は横浜第一データセンターの空調機20台、日吉データセンターの空調機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



### 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。

### 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。



## データセンターにおける環境目標と実績 (2011年度)

活動項目	目標	実績	CO <sub>2</sub> 換算増減 <sup>※</sup>	
			原単位増減 <sup>※</sup>	CO <sub>2</sub> 換算増減 <sup>※</sup>
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(2010年度比)	横浜第一データセンター	3.5%増	CO <sub>2</sub> 換算で約235t相当減
		横浜第二データセンター	2.8%減	CO <sub>2</sub> 換算で約1,892t相当増
		日吉データセンター	4.1%減	CO <sub>2</sub> 換算で約1,114t相当減
		大阪データセンター	0.1%減	CO <sub>2</sub> 換算で約195t相当減
		4データセンターの合計	0.2%減	CO <sub>2</sub> 換算で約349t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	・法令および自治体の条例どおりに実施		
人材育成	環境教育の実施	・環境意識の向上推進として、データセンタ関連施設の社員に対してe-ラーニングを中心に環境教育を4回実施し、のべ1,100名を越える社員が受講		
	ISO14001内部監査員の養成	・内部監査員を4名養成		
その他の活動	ISO認証機関による定期審査	2012年2月に実施		
	内部監査員による定期審査	2011年7月、12月に実施		
	地域での清掃活動実施	毎月、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		

※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CO<sub>2</sub>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使用原単位は改善した。

## Check &amp; Act

## [2011年度の評価]

- 「NRIグリーンスタイル活動」を推進するなかで、夏の節電活動に取り組み、オフィスにおいて政府要請である「2010年度の瞬間使用最大値(ピーク値)の15%削減」を大きく上回る削減を達成
- 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、定期報告書、中長期計画書、地球温暖化対策実施状況報告書を関連する自治体等へ提出
- 小規模なオフィスも含め、エネルギー使用量を把握できる仕組みを構築
- 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

## Check & Act

単位の1%改善（2010年度比）については、東日本大震災や東京電力の計画停電、自社の大型設備更新工事等の影響によって未達成

- 横浜第一、横浜第二、日吉の3データセンターで、省エネ設備への更新や自主的な節電活動を実施し、使用電力量については前年度比-3.4%を達成
- 横浜第二データセンターにおいて、経済産業省による「エネルギー管理指定工場」現地調査で高い評価を取得

### [2012年度の主な計画]

- 「NRIグリーンスタイル活動」の継続的な推進
- 年間を通じた節電活動の実施（特に夏期の需給逼迫時における対策の実施）
- 国や地方自治体の地球温暖化対策への適切な対応継続
- 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の1%改善（2011年度比）
- 最新の省エネ技術の導入、自然エネルギー利用により環境性能を追求した東京第一データセンターの竣工

### 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。

#### 2011年度に公表した主な調査・研究結果

- [PFI法改正及びコンセッション方式に関するアンケート調査](#) (2011年6月)
- [震災後のBCP\(事業継続計画\)に関するアンケート](#) (2011年6月)
- [スマートテレビの利用意向に関する調査](#) (2011年7月)
- [相続に関する実態調査アンケート\(2011\)](#) (2011年7月)
- [消費財メーカー・サービス産業の海外展開に関する調査](#) (2012年1月)
- [生活者と事業者を対象としたIDに関する実態調査](#) (2012年2月)

2011年度は、NRIグループの業務を通じて得た知見をまとめた15冊の単行本を発行しました。2011年は、データやクラウドを活用し、社会・経済の問題解決や業務の付加価値を向上させる事業やそれを支えるシステムが注目されるなか、「ビッグデータ」をテーマとしたものが特に好評を博しました。

#### 2011年度に発行した主な単行本

- [次世代金融ビジネスの潮流2011—世界標準への収束と広がるビジネス領域—](#)  
2011年4月／野村総合研究所発行
- [トップが語る次世代経営者育成法](#)  
2011年7月／日本経済新聞出版社発行



- [社会インフラ 次なる転換—市場と雇用を作る、新たな再設計とは—](#)  
2011年8月／東洋経済新報社発行
- [スマートマネー経済圏 新版](#)  
2011年9月／日経BP社発行
- [IT運用管理 攻めのツール活用術～NRIのデータセンター運用から生まれた「Senju Family」](#)  
2011年9月／日経BP社発行
- [改正PFI法解説—法改正でこう変わる](#)  
2011年9月／東洋経済新報社発行
- [ハーフエコノミー時代の営業改革—低成長時代に取り組むべき抜本的営業改革—](#)  
2011年9月／野村総合研究所発行
- [図解 これから伸びる中国企業地図](#)  
2011年10月／中経出版発行
- [ビッグデータビジネスの時代～堅実にイノベーションを生み出すポスト・クラウドの戦略～](#)  
2011年11月／翔永社発行
- [ITナビゲーター —2012年版—](#)  
2011年11月／東洋経済新報社発行
- [その“技術開発”本当にそのまま続けますか?～技術を“見える化”すれば未来が見える～](#)  
2011年12月／日刊工業新聞社発行
- [ITロードマップ 2012年版—情報通信技術は5年後こう変わる!—](#)  
2012年1月／東洋経済新報社発行
- [あすにかける—中央銀行の栄光と苦悩—](#)  
2012年2月／一般社団法人 金融財政事情研究会発行
- [ビッグデータ革命—無数のつぶやきと位置情報から生まれる日本型イノベーションの新潮流—](#)  
2012年3月／アスキーメディアワークス発行
- [知識サービスマネジメント—その作法と骨法—](#)  
2012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。

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の発行物

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。

#### 主な情報発信の実績

(件数)

	2009年度	2010年度	2011年度
新聞・雑誌への寄稿	326	331	377
講演	875	939	967
テレビ・ラジオへの出演	77	68	92
ニュースリリース	132	96	115

#### 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。

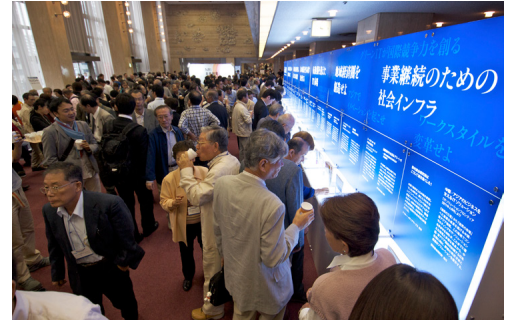
そのなかでもとくに大規模なものが、2003年から毎年開催している「未来創発フォーラム」です。

2011年10月には、「つなぐ想い、つくる未来」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4,500名の方が来場しました。

このフォーラムでは、外部有識者やNRI社員が登壇し、震災後の日本の現状をしっかりと見据え、次の世代に向けて未来をつくるために、私たちは何ができるのか、多様な有識者の方々とこれからの日本の展望について議論しました。また今回はFacebookに書き込まれた質問にパネリストが答える初の試みも行いました。



「未来創発フォーラム2011」東京会場



同名古屋会場 展示コーナー

### 2011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2011（東京 2011年5月、11月）

- 5月 —ビッグデータ活用が企業の競争力の向上や社会問題の解決に寄与—
- 11月 —スマートデバイスとソーシャルメディアの融合によるあらたな顧客価値の創出—

#### ITと新社会デザインフォーラム 株式会社NTTデータと共催

- 日本を創り継ぐプロジェクト—（千葉・宮城 2011年8月）

#### 未来創発フォーラム2011（東京・名古屋 2011年10月）

- つなぐ想い、つくる未来—

#### NRI人づくり支援フォーラム（東京 2011年10月）

#### NRI新春フォーラム2012（東京・大阪 2012年1月）

## 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向けて、野村マネジメント・スクールが行う企業経営者向け講座の支援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」を推進しています。

#### 未来の人材の育成を支援

##### 「野村マネジメント・スクール」で経営者を育成

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。

優れた企業経営人材を育成することを目的に、「トップのための経営戦略講座」など4講座を提供しています。この31年間で、主要講座だけでも延べ5,600名以上の受講生を輩出しました。2010年には、日本企業を取り巻く厳しい環境や企業経営の現状に対する問題意識から、NRIと同スクールの専門家による研究調査プロジェクトを発足させました。経営トップへのインタビューやアンケート調査、海外の実態調査などを行い、議論を重ね、その成果を2011年7月に単行本『トップが語る次世代経営者育成法』にまとめました。

8月には「創立30周年記念シンポジウム」を開催し、講座の卒業生など来場者が500名を超えました。プロジェクトの成果発表や、パネル・ディスカッションで「次世代の経営者をいかに育成するか」について討論するなど、次世代の経営者育成への提言を行いました。NRIはこれからも企業経営を主導する次世代人材の育成を行う野村マネジメント・スクールを支援していきます。



「創立30周年記念シンポジウム」の様子



「トップが語る 次世代経営者育成法」  
著：野村マネジメント・スクール／  
野村総合研究所  
発行：日本経済新聞出版社  
2011年7月発行

野村マネジメント・スクールが提供している講座は[こちら](#)



## 6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6回となる2011年度は、「2025年、新しい“日本型”社会の提案」（大学生・留学生）、「2025年の日本を担うわたしの夢」（高校生）をテーマに、論文を募集し、1,000名を超える学生から応募がありました。入賞論文10点は、インターネット上や冊子にして公開しています。

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10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。



入賞者による提言内容の発表（論文発表会）



受賞者と審査委員での記念撮影（表彰式）

## 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2011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。

## キャリア教育の支援

NRIグループは、2011年度、国内外の33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き、講演したりしました。2011年度は、情報システムやシステムエンジニアの仕事を学べる「NRIシステムエンジニア体験プログラム」の提供を開始し、「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」「出前授業」などとともに、職業観や「生きる力」に役立つキャリア教育プログラムを充実させました。2011年度は、中学生から大学院生まで、合計1,300名を超える生徒たちが参加しました。



NRIコンサル1日体験プログラム



NRIシステムエンジニア体験プログラム

### 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。2011年度は、26校の大学・大学院で、のべ54名が教壇に立ちました。

#### 2011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	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／寺崎明
滋賀大学大学院	経済学研究科	福地学／熊谷直次／山田秀之／村上武／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

#### 2011年度に提供した講義

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 大学院 ビジネス科学研究科	二村修／益田勝也 大崎貞和
青山学院大学	大学院 国際マネジメント研究科	村田佳生
桜美林大学	エアラインビジネス学科	石井伸一
駒澤大学	経営学部	安岡寛道

大学名	学部・研究科名	講師名
上智大学	法学部 理工学部	稲見浩之／坂口剛／駒村和彦 坂本純一
東京大学	大学院 法学政治学研究科 まちづくり大学院 公共政策大学院	大崎貞和 増田寛也 蓮池勝人／増田寛也
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 大学院 理工学研究科 大学院 戦略経営研究科	椎野孝雄 谷山智彦 宇都正哲 安岡寛道
日本大学	文理学部	坂本純一
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
早稲田大学	大学院 創造理工学研究科 大学院 商学研究科ビジネス専攻	近野泰／中川隆之 大崎貞和
滋賀大学	淡海地域政策フォーラム 地域連携センター	水上耕一郎 妹尾昌俊
大阪経済大学	大学院 経営情報研究科	堀江貞之
京都大学	経営管理大学院	木村東一
高知工科大学	マネジメント学部	黒崎宗宏
九州大学	大学院 システム情報科学府	二村修
国立台湾大学	管理学院 EMBA	田崎嘉邦
大連理工大学	電子科学技術学院	横井正紀
大連交通大学	信息行程学院	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は一般社団法人日本経済団体連合会などの経済団体や、一般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」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」を共催し、2010年度は、社会課題の解決への想いを共有し、解決策をデザインする「場」を、両者で立ち上げることを宣言しました。

2011年度は、前年度の宣言に基づき、「日本を創り継ぐ」「デザイン型人材10倍増」をテーマに主に2つのプロジェクトを推進しました。そのひとつである、夏に実施した「日本を創り継ぐプロジェクト」では、これからの日本のあり方に関して意見や主張を持った若者を公募し、幸せな未来を創るための持続可能なアイデアを出してもらいました。全国から集まった16歳～25歳の学生や社会人62名がチームに分かれて、東日本大震災後の復興のアイデアづくりをしました。両社の社員は、参加者に交じって「デザイン思考」を取り入れながら、アイデアを形にする支援をしました。最終的には21名4チームが、被災地の現地調査や、宮城県、大学教授や仮設住宅に住む方々との意見交換などを通じて、それぞれの施策をまとめました。その結果、実際に復興に向けて、始動したものもあります。



「日本を創り継ぐプロジェクト」でのワークショップの様子



デザインした施策を発表する参加者（チーム）

#### 望ましいICT社会の実現に協力

インターネットやブロードバンド、ソーシャルネットワークといった情報通信技術（ICT）やICTを利用したサービスの普及によって、「いつでも、どこでも、なんでも、（誰でも）」ネットワークにつながるができる社会が進展してきました。NRIは2000年から、それ

を「ユビキタスネット社会」と名付けて、展望を述べた論文や書籍を多数発表したり、その実現に向けた政策立案などに携わってきました。昨今では、「クラウド・コンピューティング」「ビッグデータ革命」「スマートデバイス」などさらに新しい展開が進み、生活分野やビジネス分野で一層のICTの活用を進める段階に来ています。NRIグループは政府をはじめ、さまざまな主体がICTを活用して、国民生活を向上させたり、国際競争力を高めたりするための取り組みを推進しています。

政府は、国民一人ひとりに番号を交付し、行政手続き上、個人を識別するための番号として利用する共通番号制度について長年検討してきました。2010年5月、「新たな情報通信技術戦略」策定の中で、社会保障・税の共通番号の検討と整合性を図り、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」を発表しました。2012年2月に国会に提出された「マイナンバー法案」は、2015年の稼働を目指し、審議が進められています。

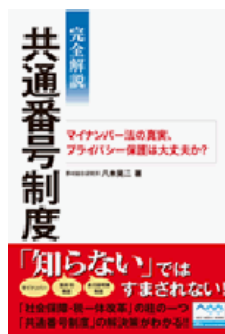
NRIは「国民ID制度」導入に関する経済産業省や総務省の実証実験の支援、民間IDとの連携の可能性などを検討・実証してきた経験を活かし、これまでも役職員がその戦略本部の議論に参加し、戦略策定の支援をしてきました。また、インターネットにおけるユーザー認証技術である「OpenID」技術を国際化することの支援や、日本国内での技術の普及、啓発などを目的とした『一般社団法人OpenIDファウンデーション・ジャパン』の立ち上げに発起人として参加し、設立当初からNRI社員が代表理事に就任するなど、運営にもかかわっています。米国OpenID Foundationにおいては、2011年度からNRI社員が理事長に就任し、米国企業とともに「OpenID」の国際標準化を推進しています。

2011年度、NRIはこれまでの知見・経験から、共通番号制度のあるべき姿を模索してきた成果を、制度の実現するための課題や解決策としてまとめました。それを新聞や雑誌など多くのメディアで提言したり、一般の方々や情報共有や議論するための場を提供しました。2012年4月には、マイナンバー法の啓発書として、単行本「完全解説 共通番号制度」を発行しました。

国民全員の生活に直結する仕組みである「共通番号制度」についての啓発や、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整備に向けて、日本企業として先導的な立場で活動しています。



「国民ID制度」はどうあるべき?  
～議論を円滑に進めるためのポイント～  
著・発行：野村総合研究所  
2011年4月発行



完全解説 共通番号制度—マイナンバー法の真実、  
プライバシー保護は大丈夫か?—  
著：野村総合研究所・八木晃二  
発行：アスキー・メディアワークス  
2012年4月発行

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。2011年度は、NRIの役職員がOECD(経済協力開発機構)やAPEC(アジア太平洋経済協力)での情報通信政策やグリーン成長会議に、政府から派遣される専門家や、加盟国産業界代表として参加し、新たな情報通信の動向について議論するとともに、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。

NRIは今後もこのような取り組みを通じて、より良い社会の枠組みづくりに貢献していきます。

### 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掲げています。この目標に向けて、各国政府を中心に、国際機関、民間企業、NGOなどが連携して、解決に向けた取り組みを進めています。近年では、欧米を中心とする企業が事業を通じて、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解決し、さらには現地での雇用を創出する例が現れ始めています。

NRIは、BoPビジネスに関するさまざまな調査・研究、コンサルティングサービスなどを通じて蓄積されたノウハウを活かし、経済団体や業界団体での講演活動や、宮城大学などでの授業や講演、さらには新聞・雑誌等からの取材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。

2011年度は、月刊の研究論文誌「知的資産創造」2012年1月号上で、「新興国・途上国における王道戦略としてのBoPビジネスの実践」と題した論文を発表しました。2012年2月には、国際金融公社(IFC)と共催でセミナー「新興国・途上国における王道戦略としてのBoPビジネス～世界市場における有望領域とインクルーシブ・ビジネスの実態～」を開催しました。このセミナーでは、2030年までの世界のBoPビジネスを推進する上での課題と、それを克服するための戦略など、日本企業が拡大する新興国・途上国市場においてBoPビジネスや関連する事業・取り組みを実践していくための条件について提言しました。



IFCとの共催セミナーで「新興国・途上国の市場」をテーマに講演するNRI社員

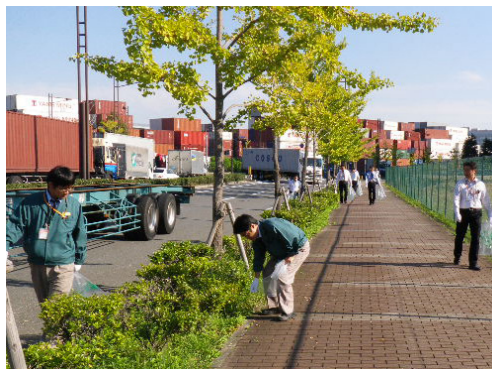
NRIは、今後も新興国・途上国の社会課題の解決と、企業の市場創出となる活動を結び付けるBoPビジネスの活性化を図ることで、それらの国における社会づくりの支援を続けていきます。

## 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

#### 地域の美化に向けた活動

NRIでは地域の美化に向けて、2007年9月から、東京都江東区木場と横浜市保土ヶ谷区にある事業所の周辺を、月に1回清掃しています。2011年度は、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）。10月には、社員が大阪市一斉清掃イベント「大阪マラソン“クリーンUP”作戦」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

左上 横浜総合センター

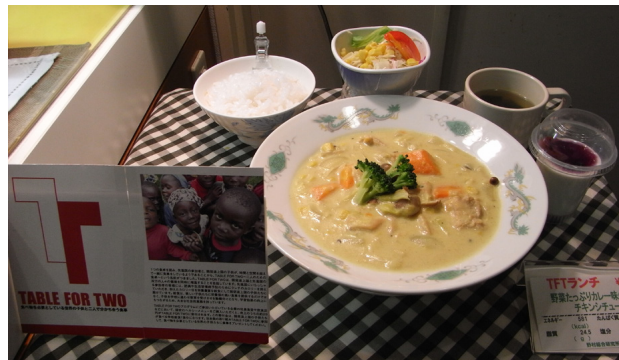
右上 木場総合センター

左下 大阪データセンター周辺

#### 「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(TFT)」活動に参加しています。TFT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、ヘルシーメニューを提供し、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。

2011年度は、社員とNRIからの分を合わせて16,658食分の寄付金を、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。



横浜総合センター社員食堂の  
TFTランチ

### 業務で使用したパソコンをIT教育・震災復興のために寄贈

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。

2011年11月には、東日本大震災の大津波の被害を受けた岩手県宮古市に中古パソコン5台と、福島県立いわき海星高校に50台を、12月には、宮城県仙台商工会議所に10台、計65台を寄贈しました。

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。



福島県立いわき海星高校の仮設の  
情報処理教室に生徒の皆さんがパ  
ソコンを設置

### 義援金・支援金の寄付

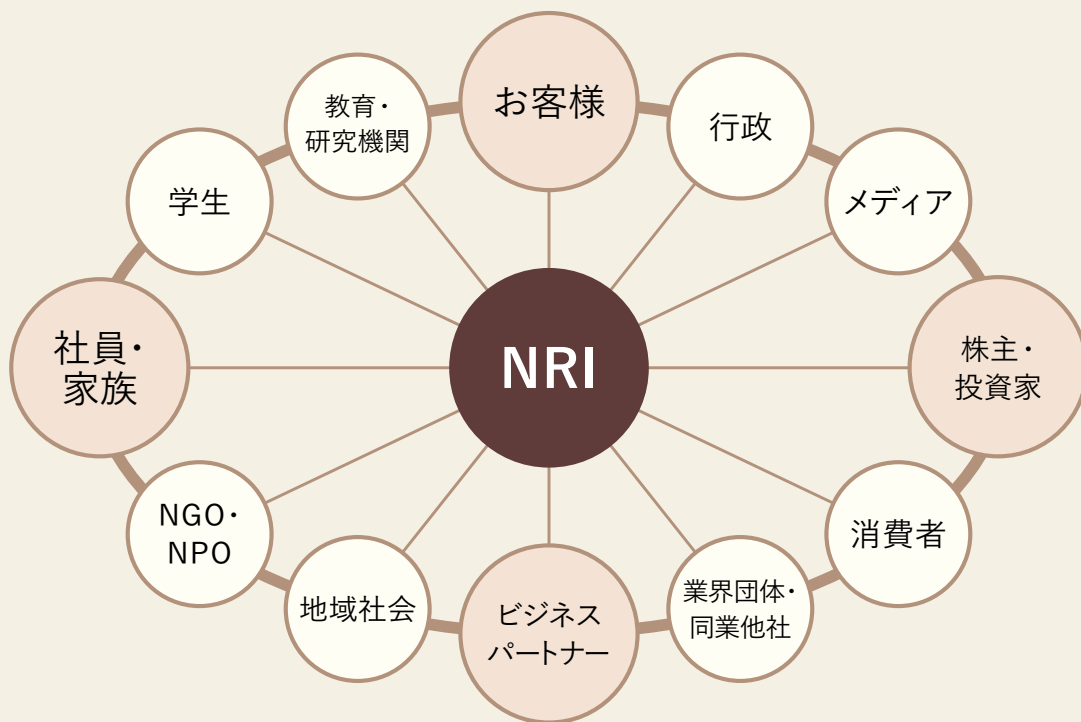
NRIは被災者支援のため、東日本大震災直後の2011年3月14日に、会社として3,000万円を中央共同募金会に寄付しました。さらに、海外現地法人を含めたNRIグループ社員に義援金・支援金を2011年3月、6月、2012年2月の3回募集し、社員からの募金と会社からのマッチング分を合わせ、合計1億1900万円を、日本経済団体連合会を通じて中央共同募金会（一部、日本赤十字社）に寄付しました。NRIグループとして、「東北地方太平洋沖地震」被害への義援金・支援金は、総額1億4900万円となりました。

《参考》震災復興に向けたNRIグループの取り組みは[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、お客に対して、誠実な営業活動を行うとともに、お客様との契約を守り、お客様に満足していただけるサービスの提供に努めています。

#### [2011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。

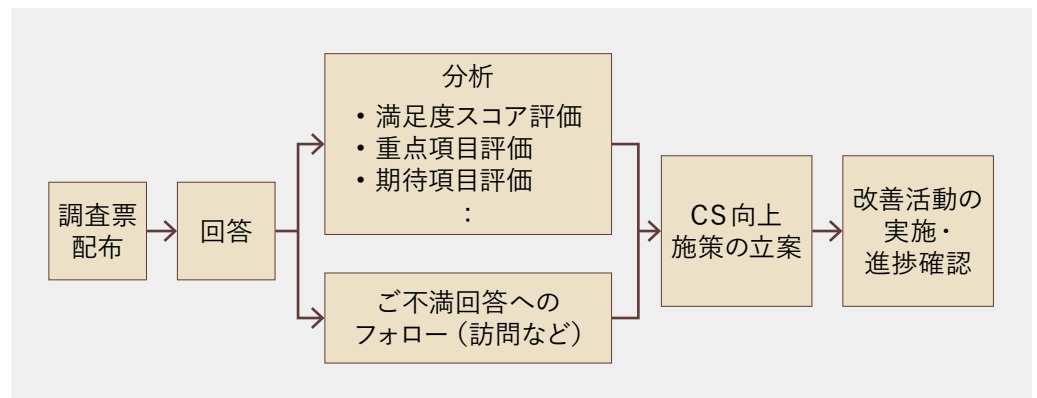
#### お客様満足度調査の実施

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、各プロジェクトで「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

## 2011 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
- ・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

## お客様向けのフォーラムの開催

NRIグループはお客様のビジネスや業務に役立つよう、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 &amp; Act

## [2011年度の評価]

- お客様満足度調査とその結果を受けた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
- 事業本部ごとにセミナーを開催するなど、個別の取り組みを推進

## [2012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（継続）
- 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」を人事制度の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ことを目指しています。

#### [2011年度の主な計画]

- ダイバーシティ・マネジメントの推進
- キャリア・能力開発の支援強化
- 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（中途）・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

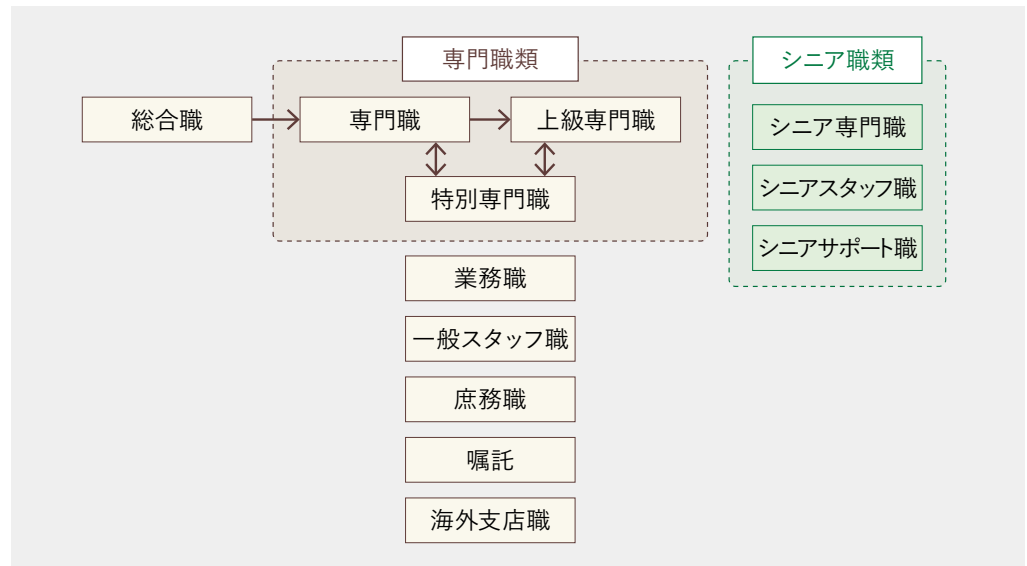
	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
社員数(名)	5,711	6,118	6,263	6,594	6,881
年間採用者数(名)	598	594	529	540	535

# Do

## NRIの雇用状況

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
社員数(名)	4,714	5,030	5,314	5,560	5,739
うち女性	720	787	854	925	971
専門職類・総合職数(名)	4,135	4,448	4,714	4,961	5,124
うち女性	405	469	529	593	628
上級専門職数(名)	1,566	1,658	1,748	1,870	1,976
うち女性	35	47	56	69	82
障がい者数(名)	77	79	84	83	86
雇用率(%)	1.8	1.7	1.8	1.7	1.7
年間採用者数(名)	449	474	427	416	380
うち女性	88	104	97	96	100
離職率(%)	2.9	2.4	2.3	2.5	3.1
平均勤続年数(年)	11.1	11.2	11.4	11.7	12.0
平均給与(千円)	11,734	11,107	11,402	10,506	10,518

## 職種体系



## 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。2011年度、NRIは新たに9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。

## Do

## 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、2012年3月末現在、NRIにおける女性の社員比率は16.9%です。また、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。

また、女性がさらに活躍できる職場を目指し、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つを柱としたNRI Women's Network (NWN) 活動を展開しています。そのひとつに、女性社員のネットワーク形成を主な目的としたNWN年次大会があります。2011年度のNWN年次大会では、外部講師としてキャリアコンサルタントを招き、自らキャリアを切り拓く姿勢の重要性について、講師の講話や参加者どうしの対話を行いました。また、NWN活動に関する社内情報発信サイトの公開や、育児中の女性社員とその上司を対象とした研修プログラムの実施等も行いました。さらに、女性専門職によるワーキンググループを通じて、管理職や女性社員との意見交換を行い、今後の課題や取り組みを検討しています。

## 従業員組合との対話

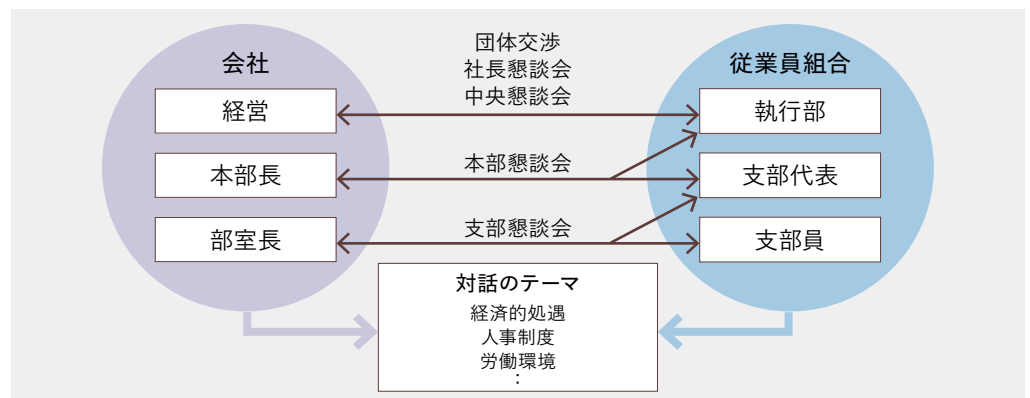
NRIは、「野村総合研究所従業員組合」（2012年3月末現在の組合員数3,606名）とユニオンショップ協定を締結しています。従業員組合とは、団体交渉や懇談会などを通じて、経済的処遇や人事制度、労務環境などにかかわるテーマについて、対話を重ねてきています。

2011年度、従業員組合は「一人一人にとって、そして周りの仲間にとって世界一働きがいのある会社」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。毎年実施している「従業員意識実態調査」の結果や、支部会、セミナー等での議論から明らかになった課題は、NRIの経営層にも伝えられ、施策の立案に活かされています。

また、人事評価の仕組みや、出産・育児を支援する制度などの認知度向上、利用方法の周知のため、従業員組合は独自にさまざまなセミナーを開いています。さらに、ドイツ・ニーランドでの独自イベントなど、充実した余暇を過ごすための支援活動も行っています。

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。

## 従業員組合との関係



## Do

## キャリア・能力開発の支援

## キャリア開発支援プログラム

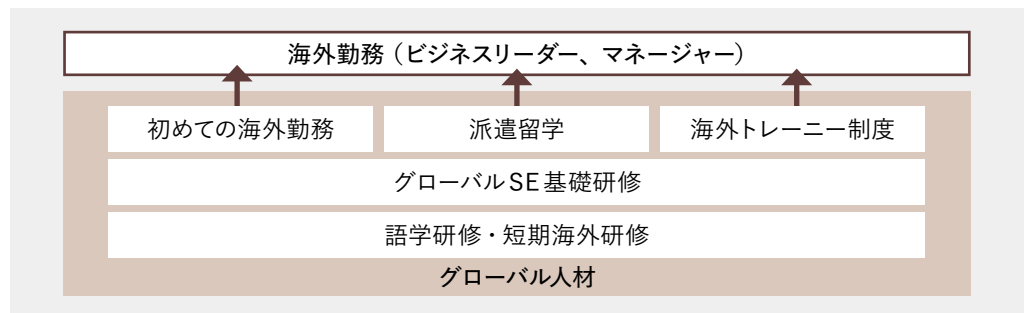
NRIグループでは、さまざまな業務を通じて知識・技能を向上させていく「OJT(On the Job Training)」を中心に、「研修」「自己研鑽」の3つを組み合わせた人材育成プログラムを社員に提供し、プロフェッショナルとして活躍できる人材の育成を積極的に行っています。

2011年度は、グローバルビジネスに対応できる人材をより多く育成するための強化プログラムとして、海外における実務体験を組み込んだ実践的な研修「海外トレーニー制度」を開始しました。

「海外トレーニー制度」では、NRIやお客様の海外拠点に社員を1年間派遣します。派遣期間中は、実務研修に加え、語学などの外部研修も受講します。2012年度は17名が北米、欧州、アジアなどに派遣されます。今後も継続して毎年20人程度を派遣していく予定です。

このほか、海外のビジネススクールで短期間、経営学を学んだり、中国やインドで数ヶ月にわたり中国語と英語でシステム開発の基礎を学ぶ「海外研修」や、海外の大学で学位を取得する「派遣留学」も、従来から実施しています。今後はこれらのプログラムも強化し、「海外トレーニー制度」とあわせて、毎年100人～150人を海外での研修に派遣する計画です。

## グローバル人材育成のしくみ



## 能力開発を支援するC&amp;A制度

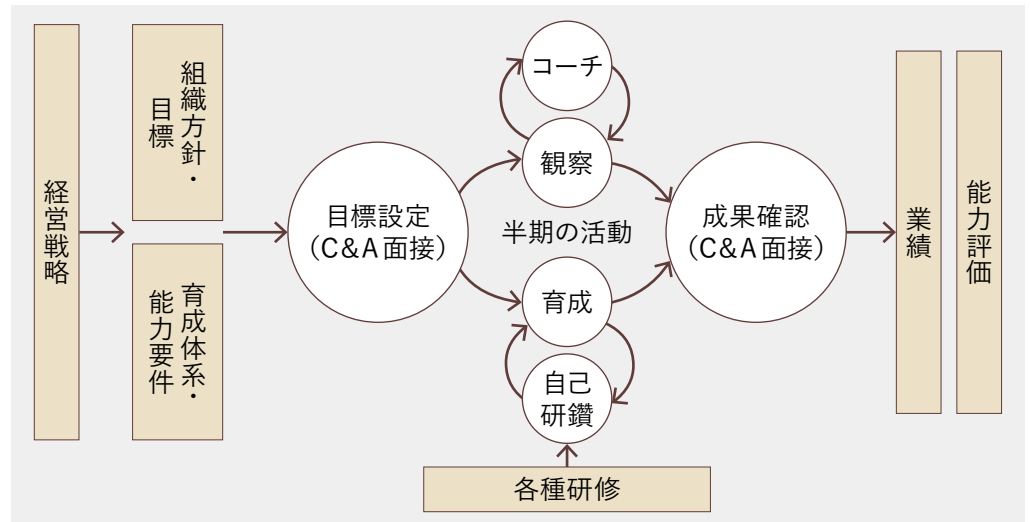
NRIグループは、社員の自発的・計画的な能力開発を支援するため、「C&A(Challenge & Act) 制度」を設けています。

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<sup>※</sup>

※AHEAD:

Assist (支援)  
Human Expertise (専門家)  
Ability (能力)  
Development (促進)  
の頭文字を取った略称。

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っています。

## 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、自己啓発支援や人材の適材適所への配置の実現のために活用しています。

## 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・実施するほか、外部研修の紹介などを行っています。

2011年度は、従来の研修に加え、若手システムエンジニアの成長の指針「成長ストーリー」にもとづく育成プログラムを拡充しました。また、海外研修プログラムを充実させ、グローバル人材の育成を意識した施策を実施しました。

NRIは従来から新入社員一人ひとりに先輩社員がつき、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。2011年度は、「育児中の女性専門職とその上司向け研修」や「キャリアプランを考えるワークショップ」など、新たな研修を実施しました。なお、2011年度のNRIグループ全体の研修費は1,567百万円となっています。公的資格の取得のための研修にも、継続的に力を入れています。



# Do

※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。

## 公的資格の取得者数

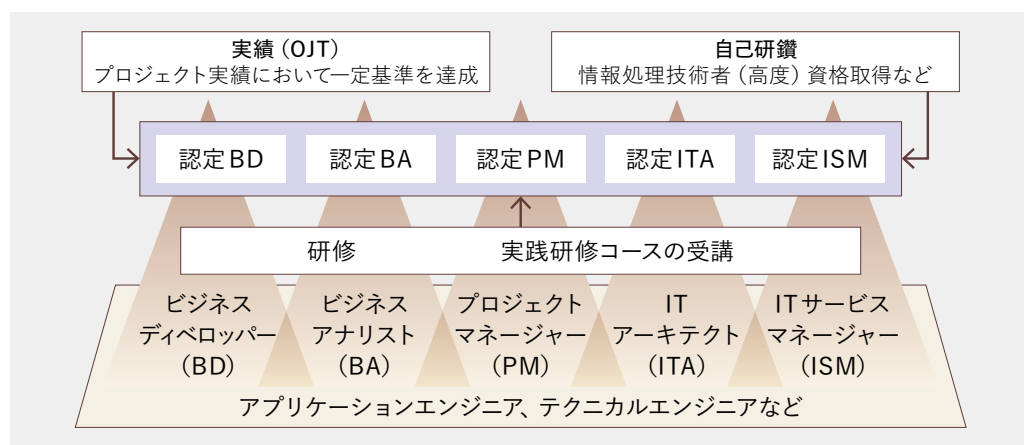
資格の種類	取得者数
情報処理技術者（高度）※	2,256
ITコーディネーター	163
Project Management Professional	165
ITIL Manager	38
証券アナリスト検定会員	213
米国証券アナリスト（CFA）	3
公認会計士	6
米国公認会計士（CPA）	6
税理士	4
弁理士	8
中小企業診断士	32
アクチュアリー（正・準）	3
一級建築士	11
電気通信主任技術者	103

## 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。

2012年3月末時点での認定資格者は、合計242名となっています。

## NRI 認定資格制度の概要



## 人材育成風土の醸成に向けた取り組み

NRIは、社員の意識改革・風土改革の実現に向けた新たな取り組みとして、2011年度より「NRInnovation! Forum」(NIF)を開始しました。

NIFは「Vision2015」のビジョンスローガンである「いまを超える、自らを超える」と、

# Do

社員がお互いに尊敬・尊重しあう「Mutual Respect」の実現に向けて、社員間のネットワークを作り、社内の課題に対する議論・検討、提言を行う場です。それまで個々に行われてきた活動を有機的に結合し、組織を超えた議論を通じて人脈と「Mutual Respect」精神の形成、および新たな事業創造へとつながることを狙いとしています。

NIFは、下表のように大きく4つのカテゴリで構成されており、それぞれフォーラムと有志の社員によるボトムアップ活動を行っています。

## NRInnovation! Forumの概要

NRInnovation! Forum				
	人財育成	NWN	グローバル	事業創造
フォーラム	社員の人材育成に対する意識の向上と重要性について認識を深める	一人ひとりがいきいきと働くための、多様な働き方やキャリアについて学び、そのノウハウを共有して自身に役立てる	社内外のグローバル事業について知るとともに、必要性を認識し、自ら関心を持って行動する	事業創造・事業提案における社内の「認知」を変え、行動革新につなげる
ボトムアップ活動	現場で起きている育成課題を取上げ、議論し施策を検討	より活躍できる職場作りのための施策や制度を検討・提言・実施	グローバル事業や情報共有のアイデアについて、自主的な海外調査活動を通じて企画・検討	社内起業をめざす社員同士の情報交換の場、事業創造ノウハウや経験の共有と再挑戦風土の醸成

**NRInnovation! Forum 全体会**  
「NIF全体会」を年に1回開催し、NIF活動全般を社員に報告する

フォーラムでは、社外の有識者を招いて講演を行うとともに、嶋本社長からのメッセージや社内外の事例を共有することで、それぞれのカテゴリに対する認識を深めます。また、社員同士のディスカッションを通じて、新しいネットワークを形成します。

ボトムアップ活動では、若手社員を中心に異なる本部の社員が集まり、課題やアイデアに対して継続的に議論を進めています。



左：NWNフォーラムの講話風景／右：NIF全体会でディスカッションする嶋本社長と参加者

## 未来創発賞の表彰

「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8回となる2011年度は、

## Do

4つのチームを表彰しました。

## Check & Act

### [2011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
- グローバル人材育成に向けた強化プログラムとして、「海外トレーニー制度」を開始
- 社員の意識改革（風土改革）の実現に向けた新たな取り組み「NRInnovation! Forum」を展開

### [2012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）
- 人材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。

##### [2011年度の主な計画]

- 育児支援制度の活用推進の取り組み
- 労務環境の改善

#### Do

### より働きやすい制度・職場環境の整備

#### 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。

また、上記計画以外にも、使いやすくなりやすい制度への改善を図っています。たとえば、2011年4月には、「ベビーシッター育児支援事業割引券」制度の運用を変更し、利用条件や1回の申請による割引券の発行枚数の上限を緩和しました

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\*

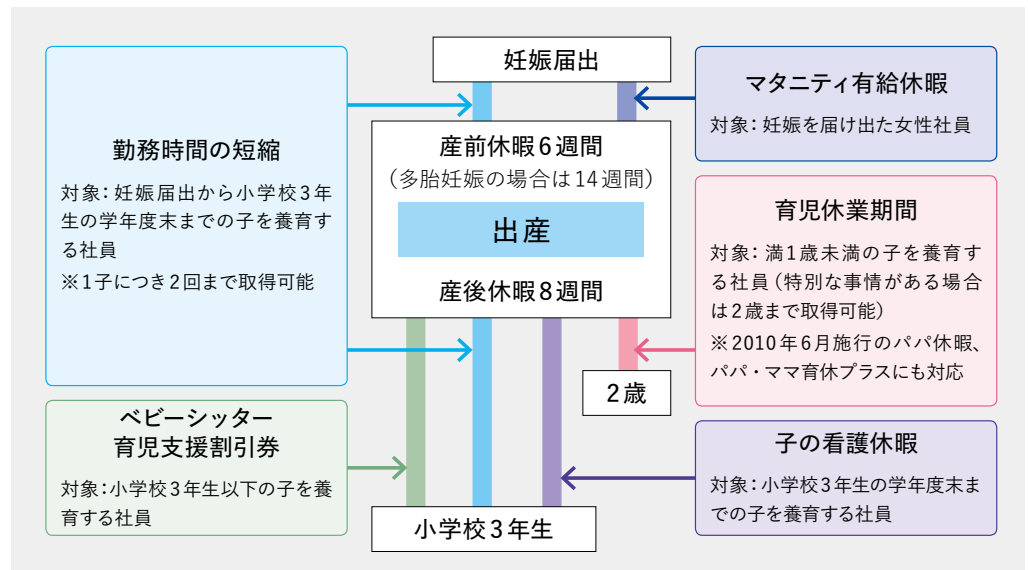
(名)

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
マタニティ有給休暇取得者数	6	8	9	9	7
産前産後休暇取得者数	36	37	40	30	55
育児休業取得者数	23	40	45	36	60
うち男性	0	5	3	7	10
介護休業取得者数	1	0	1	4	3

\*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、すべての社員に定期的な健康診断や人間ドックの受診を指示するとともに、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

# Do

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

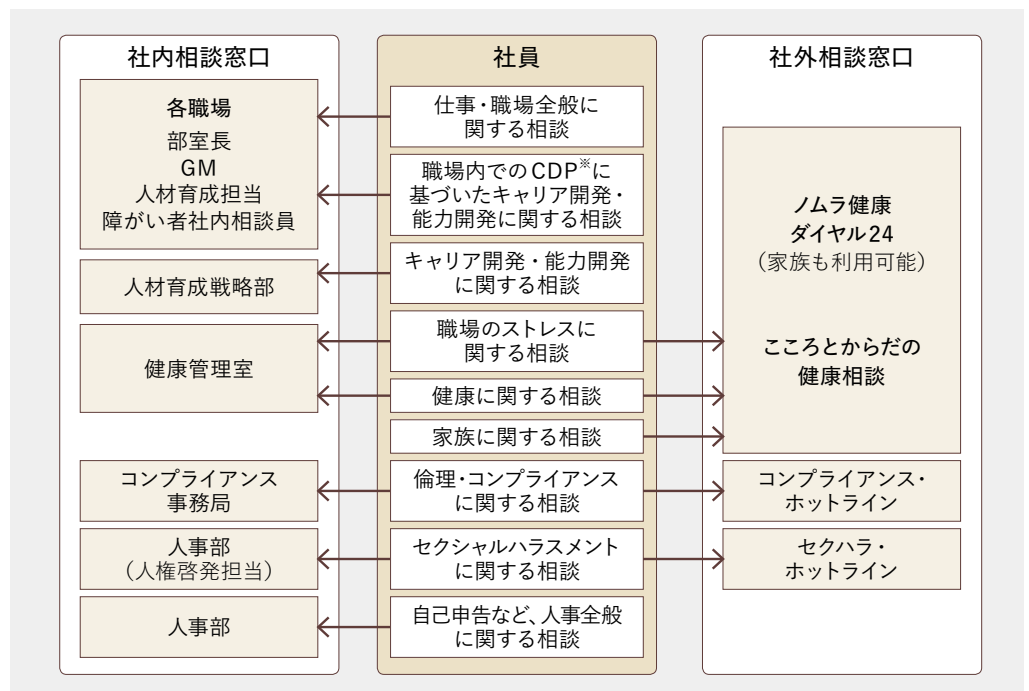
NRIは、人と組織の健康をつねに保ち、社員の幸福と組織の活性化を実現することを目的として、2年に1回、全社員を対象に「こころの健康診断」を実施しています。最近では2010年11月に行いました。診断シートに記入・回答した社員とその家族は、精神科医や臨床心理士が応対する相談サービスを利用することができます。

## 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

※CDP:  
Career Development Programの略。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



## 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時までの退社を徹底する、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

## Do

ンの実施などを行ってきました。2011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、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、通年で5日間連続して取得できる有給休暇で、暑中休暇と連続して取得することも可能です）。年次有給休暇取得率は、2010年度の63.7%から67.0%へと向上しており、キャンペーンの効果が見られます。

年次有給休暇取得率

(%)

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
年次有給休暇取得率	54.9	55.7	62.0	63.7	67.0

## NRIグループと社員、家族をつなげる冊子の発行

NRIグループは、社員やその家族に向け、NRIに対する理解促進や有益情報の提供などを目的とし、2008年から家族報「NRI Waveふぁみりー」を発行しています。

2011年度は、東日本大震災に対してNRIグループの社員がどのように対応したか、どういった提言を行ったかなどを特集に取り上げました。社員の家族に、会社や仕事について理解してもらうための工夫や、「震災特集」で本業を通じた復興への取り組みを紹介している点などが評価され、2011年度の経団連推薦社内報の特別賞を受賞しました。



家族報  
「NRI Waveふぁみりー」  
(2011年9月号)

## Check &amp; Act

## [2011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

## [2012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グループは健全かつ中長期にわたって持続的な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。

##### [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
- 中長期成長戦略についての積極的な情報開示

#### Do

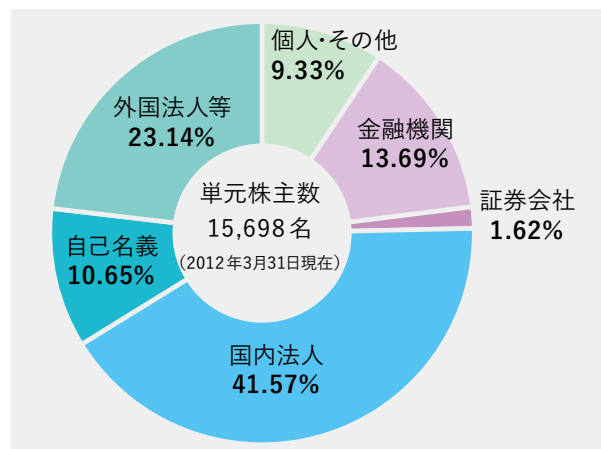
### 中長期の成長をめざした資本政策

#### 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にしながら、連結配当性向として3割をめざしています。

2011年度は、2010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



### 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



## Do

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。

2011年度の経営報告会では、東日本大震災からの復興に関するNRIグループの取り組みについて報告しました。取り組みへの賛同・応援に加えて、データセンターの電力確保に関する質問や、「もっと積極的に社会に向けて提言してほしい」といった意見をいただきました。

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

機関投資家やアナリスト向けに、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。2011年度は、のべ534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。また、より多くの地域の個人投資家の皆様にNRIを知ってもらうため、個人投資家向けの説明会を、大阪・福岡で開催しました。さらに、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の事業活動や成長戦略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2011年度ディスクロージャー優良企業に選ばれました。これは企業情報開示の向上を目的とした制度で、NRIが選定されるのは今回で8度目になります。決算説明会で、経営トップが自ら経営戦略等を説明していることや、経営幹部と直接対話する機会が相対的に多く有益なディスカッションができること、経営陣のIRへの積極的な姿勢、フェアディスクロージャー、IR部門への十分な情報の集積などが高く評価されました。



個人投資家向け説明会（福岡）



「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。室井専務（左）と日本証券アナリスト協会の稲野会長（右）

### 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。2011年度は、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ご要望・ご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。

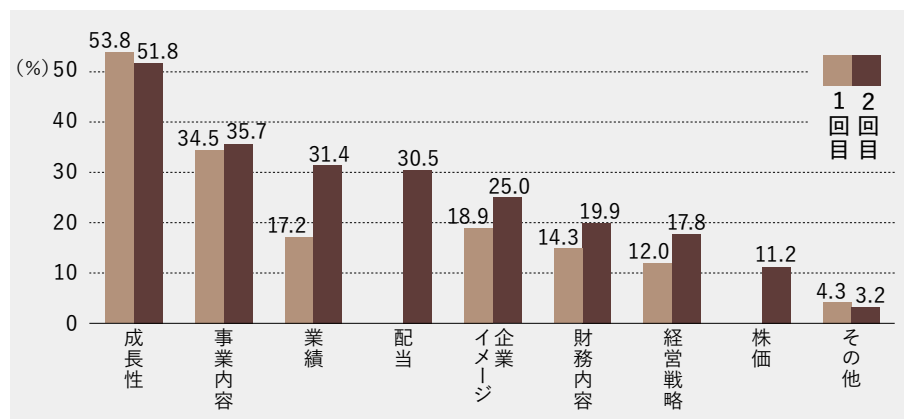
## Do

### 株主アンケートの回収結果

1回目——株主17,083名に発送し、1,605名より回答（回収率9.4%）。

2回目——株主16,687名に発送し、2,088名より回答（回収率12.5%）。

### NRI株購入の理由／NRIのどこに魅力を感じたか（複数回答）



※「配当」「株価」の2つは、2回目のアンケートで新設された選択肢

### 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。

2011年度は、NRIの中長期的な成長戦略を広く理解していただくべく、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。

情報開示の面では、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。

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し、情報開示の充実に努めました。また、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。

## Check & Act

### [2011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
- 効率的にIRミーティングができる投資家フォーラムの活用をはじめ、英語資料の迅速な作成開示や、海外IR活動を通じ、海外機関投資家とのコミュニケーションを拡充
- IR説明会、アニュアルレポートを通じ、長期経営ビジョン「Vision2015」を柱としたNRIの成長戦略への理解を促進

### [2012年度の主な計画]

- 個人投資家向けIRの向上(公式サイトでの個人向けIR情報の拡充、個人投資家説明会)
- 海外機関投資家とのコミュニケーション拡充による投資家層の拡大(継続)
- 情報開示の充実(継続)
- NRIの中長期成長戦略とその進捗を、具体的な事例を交えて説明し、理解を促進

## 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、NRIグループでは、健全な商習慣と法令に従った、相互に利益のある取引関係を構築することを基本方針としています。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。

#### [2011年度の主な計画]

- eパートナー企業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パートナー企業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<sup>※</sup>をさらに拡大するための活動の推進
- パートナー企業における情報セキュリティ管理の支援

※ 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。

## 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、コンプライアンスおよび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、法令に基づく審査も行っています。

NRIグループは、特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」を締結し、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」の向上を図り、「人材育成」にも協力しています。eパートナー企業は、2012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グループとの業務にたずさわるパートナー企業の社員数は、約12,000名にのぼり、そのうち、約半数がNRIグループの施設内に常駐しています。NRIグループは、適正な請負業務を維持するため、「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の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グループは、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、品質の確保と一層の品質向上を目指し、定期的に双方の品質監理担当役員による会議も実施しています。

#### エンハンスメント業務革新をともに推進

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。各プロジェクトでは、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、継続的にこの活動に取り組んでいます（「品質管理」参照）。

さらに、NRIグループは、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。2012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。

#### 人材育成の支援

NRIグループは、パートナー企業に対して、NRIグループ独自の内容を盛り込んだ研修を提供しています。プロジェクト管理・品質管理・システムエンジニア教育など、システム開発を協業していくのに役立つ研修で、パートナー企業の人材育成に協力しています。

#### 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パートナー企業と共有するため、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。2011年度は、国内外のパートナー企業約100社から、約200名がセミナーに参加しました。

### オフショア開発の推進

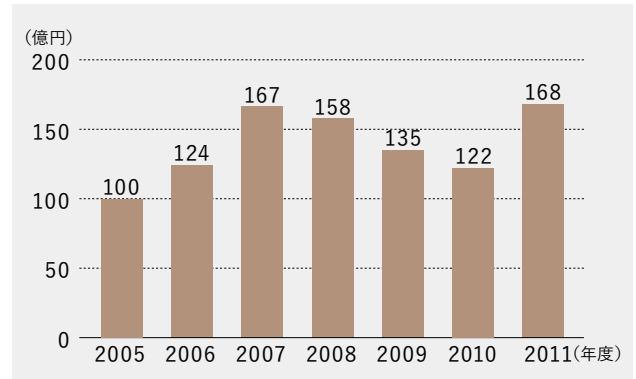
NRIグループは、オフショア開発における一層の品質向上と生産性の確保をめざした活動を継続しています。委託工程の拡大や委託業務の拡大を進め、委託全体に占めるオ

## Do

フショアパートナーの比率は3割を超えています。ITソリューション事業における中国パートナー企業は、2012年3月末現在、10地域21社です。

NRIグループは、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  
についての検討も進めてお  
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活  
動をしています。一部のプロ  
ジェクトでは、ベトナムやフィ  
リピンなどのIT企業への業務委  
託を開始しています。

中国パートナー企業への委託費の推移



## パートナー企業における情報セキュリティ確保活動の推進

NRIグループは、パートナー企業においてもNRIグループと同等のセキュリティレベルを確保するため、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、「セキュリティガイドライン」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）。

2011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。

また、中国のパートナー企業に対しては、中国各地（北京、上海、大連）で説明会を開催し、情報セキュリティの重要性を説明しました。

## Check &amp; Act

### [2011年度の評価]

- ITソリューション事業の品質向上のため、パートナー企業との連携を強化
- eパートナー企業とエンハンスメント業務革新活動を推進
- 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
- 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

### [2012年度の主な計画]

- eパートナー企業をはじめとしたパートナー企業とのさらなる連携強化（継続）
- オフショア開発をさらに拡大するための活動の推進（継続）
- 東南アジア地域でのオフショア開発の推進
- パートナー企業における情報セキュリティ管理の支援（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、2011年度の計画と活動実績、および2012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	2011年度の主な計画	2011年度の主な実施項目	進捗状況	2012年度の主な計画
<b>攻めのCSR</b>				
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"> <li>・NRIグループの総合力を発揮するため、計画段階から全社視点で活動連携を促進</li> <li>・柔軟性を持った資源活用により、実行段階での事業化戦略の練り込み、マーケティング力（顧客ニーズ把握力）強化</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究開発の計画力のさらなる向上（継続）</li> <li>・研究開発の推進力のさらなる向上（継続）</li> <li>・事業化可能性の向上に向けた施策の実施（継続）</li> </ul>
	ABCi起業に対する再挑戦風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・2008年度にABCi一次審査を通過した事業アイデアが、新サービスとしてスタート（投信に必要な文書の統合管理サービス「FundWeb Library」、2011年11月29日開始）</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ABCiのNRInnovation! Forum活動への組み入れにより社員同士の情報交換の場の創出、全社横断の事業創造ノウハウ・経験の共有をすすめ、再挑戦風土の醸成をさらに推進</li> </ul>
	より目線の高い新事業仮説への誘導	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>	○	
<b>守りのCSR</b>				
コーポレート・ガバナンス／内部統制	全社レベルでの内部統制の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社レベルでの内部統制に関するモニタリング項目の見直し・充実</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社レベルでの内部統制の充実（継続）</li> </ul>
	事業部門内管理部署における統制能力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の体制の見直し・整備</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業部門内管理部署における統制能力の強化（継続）</li> </ul>
リスク管理	全社的なリスクの再点検および優先的に取り組むべき重点テーマのPDCAの充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社レベルでの内部統制に関するモニタリング項目の見直し・充実</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社的な事業継続、リスクの再点検（継続）</li> <li>・優先的に取り組むべき重点テーマのPDCAの充実（継続）</li> </ul>
	節電、停電対策の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・節電、停電対策の推進</li> </ul>	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要事業のBCP/DRの継続的な整備と運用評価（継続）</li> </ul>
	防災用品の再備蓄など防災体制の再点検	<ul style="list-style-type: none"> <li>・震災を想定した防災用品の備蓄、防災体制の再点検の実施</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・節電、停電対策の推進（継続）</li> </ul>
	BCP/DRの継続的な整備と運用評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要事業のBCP/DRの継続的な整備と運用評価の実施</li> </ul>	○	

項目	2011年度の主な計画	2011年度の主な実施項目	進捗状況	2012年度の主な計画
コンプライアンス	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	・「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	○	・2012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
	コンプライアンスのさらなる徹底	・全社員必須のコンプライアンスに係る確認テスト（eラーニング形式）の実施	○	・NRIグループ全社員を対象としたコンプライアンス意識調査の実施とコンプライアンスのさらなる徹底（継続）
	事業部門やグループ会社に対する個別の改善活動の検討・実施	・層別・役職別研修等におけるコンプライアンス関連の講義・演習を継続実施	○	・事業部門やグループ会社に対する個別の改善活動の検討・実施（継続）
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	・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対象とした障害削減活動を実施 ・2012年2月に、ISO20000 認証の更新を実施。	○	・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（継続） ・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（継続）
	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	・「NRI標準フレームワーク」の見直し対象範囲を拡大し、新たに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も取り組んだが、コスト増が発生	○	
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の管理を強化	・お客様からお預かりしたデータを取り扱うプロジェクトの運用管理状況が大幅に改善	◎	・情報漏えい対策のさらなる強化（継続）
	情報漏えい対策のさらなる強化	・クラウド、ソーシャルメディア、標的型攻撃メールやスマートフォンの取扱いなどについて、対応の周知徹底 ・受託業務においてメールマガジンを配信する際、アドレスをCCに入れて配信する事故を起こしました。ただちに再発防止に取り組み、お客様には定期的に状況報告を実施	△	・国内グループ会社、海外拠点の情報セキュリティ対策の推進とアセスメント強化（継続） ・サイバー攻撃など新たなセキュリティ脅威に対する対策の推進
	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	・パートナー企業が自社のセキュリティ実態を確認しNRI宛てに報告する制度および守るべきルールへの適合状況を検査する活動を開始	○	
知的財産権管理	知的財産に関する情報解析を通じた事業への貢献	・特許情報の検索環境整備や情報解析トライアルを通じて事業に貢献	○	・事業のグローバル展開を積極支援する知的財産活動の展開（継続）
	業界団体を通じた知的財産啓発活動の推進	・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し、政策提言も実施	○	・他者の知的財産権の侵害回避を目的とした予防法務活動の強化
	適正かつ効率的なソフトウェアライセンス管理の推進	・社内で各部室のソフトウェア管理者向け説明会を開催し、ソフトウェアライセンス管理に関する社内ルールの周知・徹底を推進 ・ベンダーによるソフトウェア使用状況調査に対応し、適正な管理がなされていることを第三者が確認	○	・既存知的資産の積極的活用 ・適正かつ効率的なソフトウェアライセンス管理の推進（継続）

項目	2011年度の主な計画	2011年度の主な実施項目	進捗状況	2012年度の主な計画
環境への配慮	「NRIグリーンスタイル活動」の継続的な推進	・「NRIグリーンスタイル活動」を推進するなかで、夏の節電活動に取り組み、オフィスにおいて政府要請である「2010年度の瞬間使用最大値（ピーク値）の15%削減」を大きく上回る削減を達成	◎	・「NRIグリーンスタイル活動」の継続的な推進 ・年間を通じた節電活動の実施（特に夏期の需給逼迫時における対策の実施）
	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	・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、定期報告書、中長期計画書、地球温暖化対策実施状況報告書を関連する自治体等へ提出	○	・国や地方自治体の地球温暖化対策への適切な対応継続 ・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の1%改善（2011年度比）
	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の1%改善（2010年度比）	・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の1%改善（2010年度比）については、東日本大震災や東京電力の計画停電、自社の大型設備更新工事等の影響によって未達成 ・横浜第一、横浜第二、日吉の3データセンターで、省エネ設備への更新や自主的な節電活動を実施し、使用電力量については前年度比-3.4%を達成 ・横浜第二データセンターにおいて、経済産業省による「エネルギー管理指定工場」現地調査で高い評価を取得	△	・最新の省エネ技術の導入、自然エネルギー利用により環境性能を追求した東京第一データセンターの竣工

ステークホルダー

顧客とのかわり	お客様満足度調査の実施	・お客様満足度調査と、その結果を受けたフォロー対策を実施	○	・お客様満足度調査の継続的な実施と有効性評価（継続）
	お客様向けのフォーラムの開催	・東京、名古屋などでお客様向けフォーラムを開催 ・事業本部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)の活動を展開	○	・ダイバーシティ・マネジメントの推進（継続）
	キャリア・能力開発の支援強化	・グローバル人材育成に向けた強化プログラムとして、「海外トレーニー制度」を開始	○	・人材育成プログラムの充実 ・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	・社員の意識改革（風土改革）の実現に向けた新たな取り組み「NRIInnovation! Forum」を展開	◎	・労務環境の改善（継続）
	育児支援制度の活用推進の取り組み	・育児支援制度を拡充	○	
	労務環境の改善	・管理基準の目標を定め、労務環境を改善	○	
株主・投資家とのかわり	個人・機関投資家など投資家層のさらなる拡大	・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	○	・個人投資家向けIRの向上（HPでの個人向けIR情報の拡充、個人投資家説明会）
	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	・効率的にIRミーティングができる投資家フォーラムの活用をはじめ、英語資料の迅速な作成開示や、海外IR活動を通じ、海外機関投資家とのコミュニケーションを拡充	○	・海外機関投資家とのコミュニケーションの拡充による投資家層の拡大（継続） ・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	・IR説明会、アニュアルレポートを通じ、長期経営ビジョン「Vison2015」を柱としたNRIの成長戦略への理解を促進	○	・NRIの中長期成長戦略とその進捗を、具体的な事例を交えて説明し、理解を促進

項目	2011年度の主な計画	2011年度の主な実施項目	進捗状況	2012年度の主な計画
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 パートナー企業とのさらなる 連携強化と相互発展に向けた 活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITソリューション事業の品質向上のため、パート ナー企業との連携強化</li> <li>eパートナー企業とエンハンスメント業務革新活 動の推進</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>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(継続)</li> <li>オフショア開発をさらに拡大す るための活動の推進(継続)</li> </ul>
	オフショア開発をさらに拡大す るための活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフショア開発拡大のための活動を推進</li> <li>東南アジア地域でのオフショア開発を推進</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジア地域でのオフショア 開発を推進(継続)</li> </ul>
	パートナー企業における情報 セキュリティ管理の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートナー企業における情報セ キュリティ管理の支援(継続)</li> </ul>

# 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、以下に同社のCSR報告書2012について第三者意見を申し述べます。

### 高く評価できる点：

**CSRを報告する3つの媒体が、それぞれの特徴を生かしながら「守りと攻めのCSR」を可視化しています。**

CSR活動を報告するねらいの一つに、自社のCSR活動に関して、マルチ・ステークホルダーに対する情報開示と理解促進があります。CSR活動の現状とめざすべき未来、進むべき道筋を示すことで説明責任を果たし、企業と社会の関係を明確にすることです。「企業は社会の公器」といわれる所以でもあるわけです。

その意味から、同社は従来の電子版と冊子版(CSRブック)に加えて、2012年の報告では新たに「CSR活動File」で、野村マネジメントスクールの活動やITによる環境貢献など、社会が関心を持つテーマについて同社の具体的な活動概要を紹介しています。

これにより、報告書の電子版による重要性と網羅性、冊子版による親近感、CSR活動Fileによる本業とCSRの一体感が有機的に連携され、同社の透明性と信頼性を高めています。

しかも今年度の特徴は、「NRI Waveふぁみりー」の発行やBOPビジネスの支援、CSRプロモーターズネットワークの組織化、さらにはCSR勉強会の開催など、随所に「みんなの力」が発揮され、「全社一体型のCSR活動」が実践さ

れていることです。

組織とその構成員は自ら考え行動できる「考動力」がその発展には重要です。同社では自主的に社員が上記のような様々な活動を実践し考動力を発揮していることから、Vision2015で「いまを超える、自らを超える。」活動に縦・横・斜めからクロスボーダーで取り組みが進展していることがうかがえます。

### 今後に期待する点：

**「NRIマネジメント指標」を通じたイノベーション経営の促進を期待します。**

国内では東日本大震災の影響、また世界ではグローバル競争で企業経営の環境変化が激しくなり、変化への適応がイノベーションの重要課題となっています。したがって、Vision2015の実践を定性情報ではなく、定量的な指標化を行い、変化への適応について実証的に把握することが次世代のビジョンに向けたイノベーションを生み出す源泉ともなります。

それには同社の「守りと攻め、そしてNRIらしいCSR」活動も踏まえて、次の4つの領域から、それぞれ細目を指標化していくことが有効です。

名づけて「NRIマネジメント指標」

- ① 経営戦略、事業戦略としての「ビジネスデザイン」
- ② 社会との関係を構築する「ソーシャルデザイン」
- ③ 地球環境とサステナビリティを考える「エコロジーデザイン」
- ④ 社員の働き方を支援する「ワークデザイン」

すでに同社が実施している顧客満足調査や従業員満足調査、株主・投資家アンケート、ステークホルダーアンケートなどを体系的に見直し、加えてISO26000との対比や業界内でのベンチマーク、様々な外部評価の活用なども考慮しながら次世代型NRIマネジメント指標の構築を進めていきます。

この指標を経年変化や他社評価などに活用して強みを伸ばし、弱みは改善すれば、同社のイノベーションを促進することができます。

またこの指標は、コンサルティングファームとして、同社の先進性と信頼性を一層高めることにもつながります。「みんなの力」を集結して社会に存在意義を発揮されるよう心から祈念申し上げます。

## 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：

### トップのコミットメントの下 「未来創発」を目指しています

「トップメッセージ」で、NRIグループの企業理念である「未来創発」と、その実現に向けた「Vision2015」の成果と方向性、グループの存在意義が明確に語られており、経営トップのコミットメントが感じられます。特に、ビジョンスローガンの「いまを超える、自らを超える。」を、「みんなの力で」という呼び掛けからは、全社で力を合わせてよりよい未来を創発していこうという強い思いが伝わります。

具体的な取り組みについては、CSR課題の把握に基づく5つの「重点テーマ」に沿って、「攻めのCSR」「守りのCSR」「NRIらしい社会貢献」のそれぞれで活動を実施し、PDCAの報告を行うと共に、進捗状況を「計画と実績一覧」にまとめて次年度の活動につなげています。また、重点テーマの策定や活動の評価等、取り組みの過程で、外部とのコミュニケーションを重視しています。

「攻めのCSR」の「CSR活動File」では、本業を通じた具体的な活動事例が分かりやすく紹介されており、興味深い内容となっています。特に、「ビッグデータの活用」は、ITを駆使した多種多様なデータ分析の経験とノウハウを持つNRIの強みを活かした取り組みといえ、震災直後の「つぶやき」の分析による被災地ニーズの把握事例を含め、社会の課題解決への活用に向けた更なる展開が期待されます。

「守りのCSR」にある「環境への配慮」については、国際的に比較可能な、データセンターに関する省エネ指標

作成のための実証実験や提言活動等、NRIならではの取り組みが印象的です。

「NRIらしい社会貢献」、「ステークホルダーとの関係」では、2025年を意識した学生小論文のテーマや、BoPビジネスの展開支援と2030年に向けた提言、グローバル人材育成のための強化プログラムと「NRInnovation! Forum」の開始など、より「未来」、「グローバル」への意識が感じられます。

今後さらに期待したい点：

### 「インテグリティ」「イノベーション」 そして「一円融合」

社会に貢献し、尊敬される企業であるためには、3つの「I(アイ)」、「インテグリティ」「イノベーション」「一円融合(二宮尊徳)」が求められます。

社会のライフラインを提供する企業としての、システムの安定稼働や情報管理の徹底といった「守りのCSR」は、「インテグリティ」のための取り組みといえ、また、「ナビゲーション×ソリューション」で、より良い未来社会を創発する「攻めのCSR」には、「イノベーション」が必要不可欠です。

その上で、最も重要なのは、企業と人、企業と企業、企業と社会、それぞれがもてる力を発揮しながら一体となる「一円融合」であり、これは、企業行動の原点となる考え方もいえます。

社会問題が山積している現在の危機的状況を打破するためには、未来社会のパラダイムを洞察し、新しい価値を創造するという、まさに「未来創発」が求められます。

人々が団結し協力しあう「環の力」を十分に活かし、日本社会の一円融合をめざす挑戦に期待します。

## 「CSR報告書2011」の第三者意見への対応

昨年の第三者意見で水尾氏から「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く。企業と社会の『共益の想像 (Creating Shared Value)』に期待する」とのご指摘をいただきました。

「CSR報告書2012」では、「攻めのCSR」に「CSR活動File」を掲載し、本業を通じた具体的なCSR活動事例を掲載しました。「CSR活動File」では、BoP、ビッグデータの活用といったNRIの強みを生かした、社会課題の解決に向けた具体的な取り組みを紹介しました。また、家族報の発行やCSRプロモーターズネットワークの組織化など、全社一体となったCSR活動について説明しました。

秋山氏からは「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×ソリューション機能を持つNRIの挑戦に期待する」とのご指摘をいただきました。

2011年度は、ステークホルダーの方からNRIグループの事業、コミュニケーション活動、社会貢献活動などに対して忌憚のないご意見をいただくために「CSRダイアログ」を開催しました。ダイアログでいただいたご意見は、これからの経営やCSR活動に活かしていきます。また、2011年度は「未来創発」を掲げる企業として、NRIとお客様が共同で研究開発を推進していく仕組み、「NRI未来ガレージ」の検討を開始しました。



# 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。

項目	指標	掲載ページ
<b>1. 戦略および分析</b>		
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	<a href="#">トップメッセージ</a> <a href="#">アニュアルレポート2012 (p.10-15)</a> ※
1.2	主要な影響、リスクおよび機会の説明	<a href="#">トップメッセージ</a> <a href="#">NRIグループのCSR方針</a> <a href="#">CSRの重点テーマ</a> <a href="#">リスク管理</a> <a href="#">計画と実績一覧</a> <a href="#">有価証券報告書 (2012年3月期) (p.15-18)</a> ※ <a href="#">アニュアルレポート2012(p.10-33, p.46-50)</a> ※
<b>2. 組織のプロフィール</b>		
2.1	組織の名称	<a href="#">会社情報</a> ※
2.2	主要なブランド、製品および/またはサービス	<a href="#">攻めのCSR</a> <a href="#">情報発信</a> <a href="#">CSR活動File</a> <a href="#">NRIの事業</a> ※ <a href="#">事業・サービス紹介</a> ※ <a href="#">アニュアルレポート2012(p.02-07, p.16-27)</a> ※
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	<a href="#">組織図</a> ※ <a href="#">NRIグループ</a> ※ <a href="#">有価証券報告書 (2012年3月期) (p.04-07)</a> ※
2.4	組織の本社の所在地	<a href="#">会社情報</a> ※
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	<a href="#">会社情報</a> ※ <a href="#">グローバル事業</a> ※ <a href="#">有価証券報告書 (2012年3月期) (p.04-07)</a> ※ <a href="#">アニュアルレポート2012(p.118)</a> ※
2.6	所有形態の性質および法的形式	<a href="#">会社情報</a> ※
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）	<a href="#">NRIの事業</a> <a href="#">事業・サービス紹介</a> ※ <a href="#">グローバル事業</a> ※ <a href="#">有価証券報告書 (2012年3月期) (p.04-10)</a> ※ <a href="#">アニュアルレポート2012(p.02-07, p.16-27)</a> ※
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	<a href="#">社員とのかかわり①</a> <a href="#">会社情報</a> ※ <a href="#">有価証券報告書 (2012年3月期) (p.01-02, p.69-74)</a> ※ <a href="#">アニュアルレポート2012(p.02-07, p.16-17, p.36-37, p.54-61)</a> ※
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）	<a href="#">トップメッセージ</a> <a href="#">NRIの歴史</a> ※ <a href="#">有価証券報告書 (2012年3月期) (p.03-05)</a> ※
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13業種のコンピュータソフト部門で <a href="#">2011年度ディスクロージャー優良企業に選定</a> ※

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2012」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
<b>3. 報告要素</b>		
<b>報告書のプロフィール</b>		
3.1	提供する情報の報告期間(会計年度/暦年など)	報告媒体の位置づけ・編集方針
3.2	前回の報告書発行日(該当する場合)	報告媒体の位置づけ・編集方針
3.3	報告サイクル(年次、半年ごとなど)	報告媒体の位置づけ・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*
<b>報告書のスコープおよびバウンダリー</b>		
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 報告媒体の位置づけ・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)	報告媒体の位置づけ・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 報告媒体の位置づけ・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
<b>GRI内容索引</b>		
3.12	報告書内の標準開示の所在場所を示す表	本表
<b>保証</b>		
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 報告媒体の位置づけ・編集方針
<b>項目</b>		
<b>4. ガバナンス、コミットメントおよび参画</b>		
<b>ガバナンス</b>		
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(2012年3月期)(p.57-64)** アニュアルレポート2012(p.30-33)**
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(2012年3月期)(p.57-64)** アニュアルレポート2012(p.30-33)**
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 株主・投資家とのかかわり 有価証券報告書(2012年3月期)(p.57-64)** アニュアルレポート2012(p.30-33)**
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.63-64)** アニュアルレポート2012(p.31-32)**
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2012」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	<a href="#">NRIグループのCSR方針</a> <a href="#">CSRの重点テーマ</a> <a href="#">長期経営ビジョン「Vision2015」</a> <a href="#">コンプライアンス</a> <a href="#">NRIグループ企業行動原則</a> <sup>*</sup> <a href="#">NRIグループビジネス行動基準</a> <sup>*</sup> <a href="#">環境への配慮</a> <a href="#">企業理念</a> <sup>*</sup> <a href="#">情報セキュリティ対策についての宣言文</a> <sup>*</sup> <a href="#">NRI「個人情報保護方針」</a> <sup>*</sup> <a href="#">NRIグループ「個人情報の取扱いについて」</a> <sup>*</sup> <a href="#">NRIグループ 環境方針</a> <sup>*</sup>
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	<a href="#">コーポレート・ガバナンス/内部統制</a> <a href="#">リスク管理</a> <a href="#">コンプライアンス</a> <a href="#">品質管理</a> <a href="#">情報セキュリティ管理</a> <a href="#">環境への配慮</a> <a href="#">お客様とのかかわり</a> <a href="#">内部統制システムの構築に関する基本方針について</a> <sup>*</sup> <a href="#">有価証券報告書（2012年3月期）（p.53-54）</a> <sup>*</sup> <a href="#">アニュアルレポート2012（p.34-35）</a> <sup>*</sup>
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	<a href="#">コーポレート・ガバナンス/内部統制</a> <a href="#">リスク管理</a>
<b>外部のイニシアティブへのコミットメント</b>		
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	<a href="#">コーポレート・ガバナンス/内部統制</a> <a href="#">リスク管理</a> <a href="#">コンプライアンス</a> <a href="#">品質管理</a> <a href="#">情報セキュリティ管理</a> <a href="#">知的財産権管理</a> <a href="#">環境への配慮</a> <a href="#">お客様とのかかわり</a> <a href="#">社員とのかかわり①</a> <a href="#">社員とのかかわり②</a> <a href="#">ビジネスパートナーとのかかわり</a> <a href="#">情報セキュリティ対策についての宣言文</a> <sup>*</sup> <a href="#">NRI「個人情報保護方針」</a> <sup>*</sup> <a href="#">NRIグループ「個人情報の取扱いについて」</a> <sup>*</sup>
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	<a href="#">コンプライアンス</a>
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"> <li>・統治機関内に役職を持っている</li> <li>・プロジェクトまたは委員会に参加している</li> <li>・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</li> <li>・会員資格を戦略的なものとして捉えている</li> </ul>	<a href="#">知的財産権管理</a> <a href="#">社会づくり</a>
<b>ステークホルダー参画</b>		
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	<a href="#">NRIグループのCSR方針</a>
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	<a href="#">NRIグループのCSR方針</a> <a href="#">ステークホルダーとの関係</a> <a href="#">ビジネスパートナーとのかかわり</a>
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	<a href="#">NRIグループのCSR方針</a> <a href="#">コーポレート・ガバナンス/内部統制</a> <a href="#">コンプライアンス</a> <a href="#">品質管理</a> <a href="#">お客様とのかかわり</a> <a href="#">社員とのかかわり①</a> <a href="#">社員とのかかわり②</a> <a href="#">株主・投資家とのかかわり</a> <a href="#">ビジネスパートナーとのかかわり</a> <a href="#">外部識者が語るNRI</a>
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	<a href="#">コンプライアンス</a> <a href="#">品質管理</a> <a href="#">社員とのかかわり①</a> <a href="#">社員とのかかわり②</a> <a href="#">お客様とのかかわり</a> <a href="#">株主・投資家とのかかわり</a> <a href="#">ビジネスパートナーとのかかわり</a>

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2012」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
<b>5. マネジメント・アプローチおよびパフォーマンス指標</b>		
<b>経済</b>		
	マネジメント・アプローチに関する開示	<a href="#">長期経営ビジョン「Vision2015」</a> <a href="#">リスク管理</a> <a href="#">人づくり</a> <a href="#">社会づくり</a> <a href="#">その他の社会貢献</a> <a href="#">社員とのかかわり①</a> <a href="#">株主・投資家とのかかわり</a> <a href="#">ビジネスパートナーとのかかわり</a> <a href="#">事業・サービス紹介</a> <sup>*</sup> <a href="#">有価証券報告書(2012年3月期)</a> (すべて) <sup>*</sup> <a href="#">アニュアルレポート2012(すべて)</a> <sup>*</sup>
<b>側面：経済的パフォーマンス</b>		
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	<a href="#">人づくり</a> <a href="#">その他の社会貢献</a> <a href="#">社員とのかかわり①</a> <a href="#">社員とのかかわり②</a> <a href="#">株主・投資家とのかかわり</a> <a href="#">ビジネスパートナーとのかかわり</a> <a href="#">有価証券報告書(2012年3月期)</a> (p.01-02、p.09-13、p.54-56p、p.63-131) <sup>*</sup> <a href="#">アニュアルレポート2012</a> (p.02-09、p.16-17、p.36-37、p.53-117) <sup>*</sup>
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	<a href="#">有価証券報告書(2012年3月期)</a> (p.18、p.20-21、p.78、p.91-97) <sup>*</sup> <a href="#">アニュアルレポート2012</a> (p.50-52、p.76-77) <sup>*</sup>
EC4	中核 政府から受けた相当の財務的支援	- (非開示)
<b>側面：市場での存在感</b>		
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	<a href="#">ビジネスパートナーとのかかわり</a>
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)
<b>側面：間接的な経済的影響</b>		
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	<a href="#">情報発信</a> <a href="#">人づくり</a> <a href="#">社会づくり</a> <a href="#">その他の社会貢献</a> <a href="#">CSR活動File</a> <a href="#">事業・サービス紹介</a> <sup>*</sup> <a href="#">NRI社会情報システム</a> <sup>*</sup>
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)
<b>環境</b>		
	マネジメント・アプローチに関する開示	<a href="#">環境への配慮</a> <a href="#">NRIグループ企業行動原則</a> <a href="#">NRIグループビジネス行動基準</a> <a href="#">NRIグループ環境方針</a> <sup>*</sup>
<b>側面：原材料</b>		
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)
<b>側面：エネルギー</b>		
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	<a href="#">環境への配慮</a>
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	<a href="#">環境への配慮</a>
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	<a href="#">環境への配慮</a>

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2012」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域に生息する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
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
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
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 有価証券報告書(2012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2012」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。

<b>側面：労働安全衛生</b>			
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	<a href="#">社員とのかかわり②</a>
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	<a href="#">リスク管理</a> <a href="#">社員とのかかわり②</a>
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	<a href="#">社員とのかかわり①</a>
<b>側面：研修および教育</b>			
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	<a href="#">社員とのかかわり①</a>
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	<a href="#">社員とのかかわり①</a>
<b>側面：多様性と機会均等</b>			
LA13	中核	性別、年齢、マイノリティー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	<a href="#">社員とのかかわり①</a>
LA14	中核	従業員のカテゴリー別の、基本給与の男女比	<a href="#">社員とのかかわり①</a>
<b>人権</b>			
		マネジメント・アプローチに関する開示	<a href="#">コンプライアンス</a> <a href="#">社員とのかかわり①</a> <a href="#">社員とのかかわり②</a> <a href="#">NRIグループ企業行動原則</a> <a href="#">NRIグループビジネス行動基準</a>
<b>側面：投資および調達慣行</b>			
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的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	<a href="#">コンプライアンス</a>
<b>側面：無差別</b>			
HR4	中核	差別事例の総件数と取られた措置	－（非開示）
<b>側面：結社の自由</b>			
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
<b>側面：児童労働</b>			
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
<b>側面：強制労働</b>			
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
<b>側面：保安慣行</b>			
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
<b>側面：先住民の権利</b>			
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
<b>社会</b>			
		マネジメント・アプローチに関する開示	<a href="#">NRIグループのCSR方針</a> <a href="#">リスク管理</a> <a href="#">コンプライアンス</a> <a href="#">情報セキュリティ管理</a> <a href="#">知的財産権管理</a> <a href="#">社会づくり</a> <a href="#">お客様とのかかわり</a> <a href="#">ビジネスパートナーとのかかわり</a> <a href="#">NRIグループ企業行動原則</a> <a href="#">NRIグループビジネス行動基準</a> <a href="#">内部統制システムの構築に関する基本方針について</a> <sup>*</sup> <a href="#">情報セキュリティ対策についての宣言文</a> <sup>*</sup> <a href="#">事業・サービス紹介</a> <sup>*</sup>

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2012」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	<p>参加、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</p> <p><a href="#">お客様とのかかわり</a></p>
側面：不正行為		
SO2	中核	<p>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</p> <p><a href="#">リスク管理</a> <a href="#">コンプライアンス</a> <a href="#">情報セキュリティ管理</a> <a href="#">ビジネスパートナーとのかかわり</a></p>
SO3	中核	<p>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</p> <p><a href="#">コンプライアンス</a> <a href="#">情報セキュリティ管理</a> <a href="#">知的財産権管理</a></p>
SO4	中核	<p>不正行為事例に対応して取られた措置</p> <p><a href="#">コンプライアンス</a></p>
側面：公共政策		
SO5	中核	<p>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</p> <p><a href="#">社会づくり</a> <a href="#">事業・サービス紹介</a>*</p>
SO6	追加	<p>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</p> <p>該当なし</p>
側面：反競争的な行動		
SO7	追加	<p>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</p> <p>－（非開示）</p>
側面：遵守		
SO8	中核	<p>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</p> <p>－（非開示）</p>
製品責任		
		<p>マネジメント・アプローチに関する開示</p> <p><a href="#">リスク管理</a> <a href="#">品質管理</a> <a href="#">情報セキュリティ管理</a> <a href="#">お客様とのかかわり</a> <a href="#">ビジネスパートナーとのかかわり</a> <a href="#">情報セキュリティ対策についての宣言文</a>* <a href="#">NRI「個人情報保護方針」</a>* <a href="#">NRIグループ「個人情報の取扱いについて」</a>* <a href="#">NRIグループ企業行動原則</a> <a href="#">NRIグループビジネス行動基準</a></p>
側面：顧客の安全衛生		
PR1	中核	<p>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</p> <p><a href="#">リスク管理</a> <a href="#">品質管理</a> <a href="#">情報セキュリティ管理</a> <a href="#">お客様とのかかわり</a></p>
PR2	追加	<p>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</p> <p>－（非開示）</p>
側面：製品およびサービスのラベリング		
PR3	中核	<p>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</p> <p>－（非開示）</p>
PR4	追加	<p>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</p> <p>－（非開示）</p>
PR5	追加	<p>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</p> <p><a href="#">お客様とのかかわり</a></p>
側面：マーケティング・コミュニケーション		
PR6	中核	<p>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</p> <p>－（非開示）</p>
PR7	追加	<p>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</p> <p>－（非開示）</p>
側面：顧客のプライバシー		
PR8	追加	<p>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</p> <p><a href="#">情報セキュリティ管理</a></p>
側面：遵守		
PR9	中核	<p>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</p> <p>－（非開示）</p>

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2012」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。

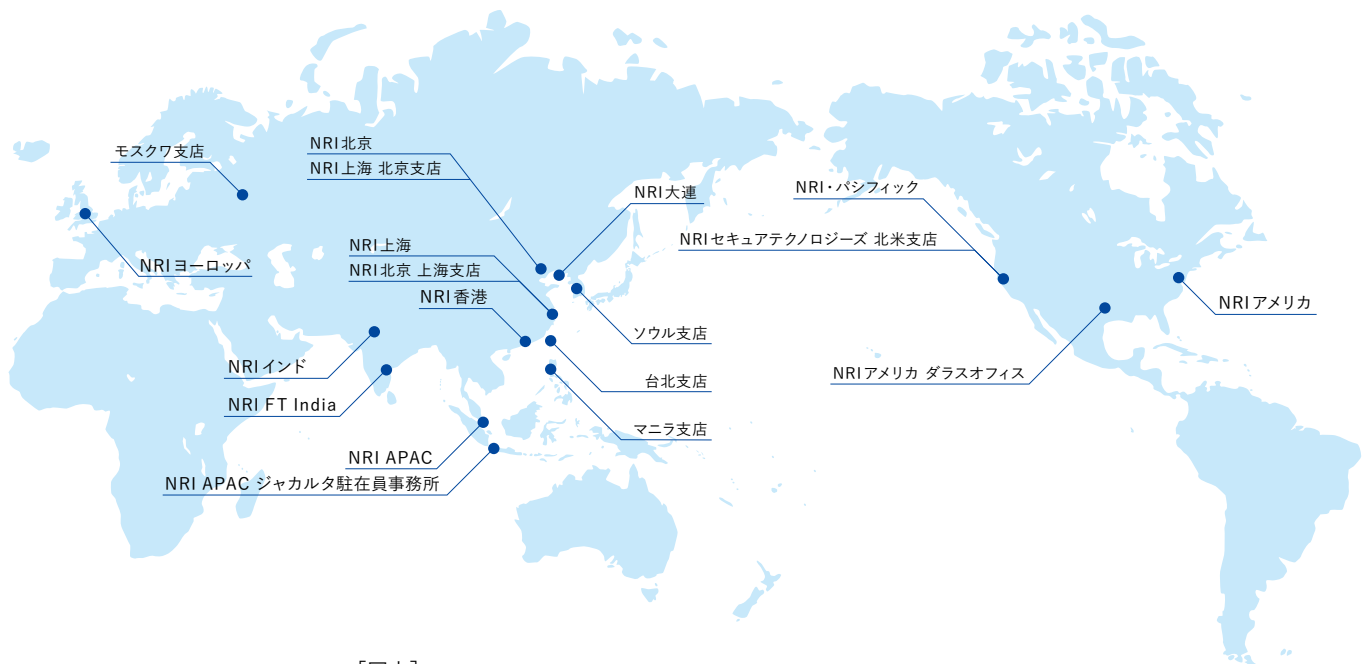


# 会社概要

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	5,739人／NRIグループ6,881人(2012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	3,355億円(2012年3月期)

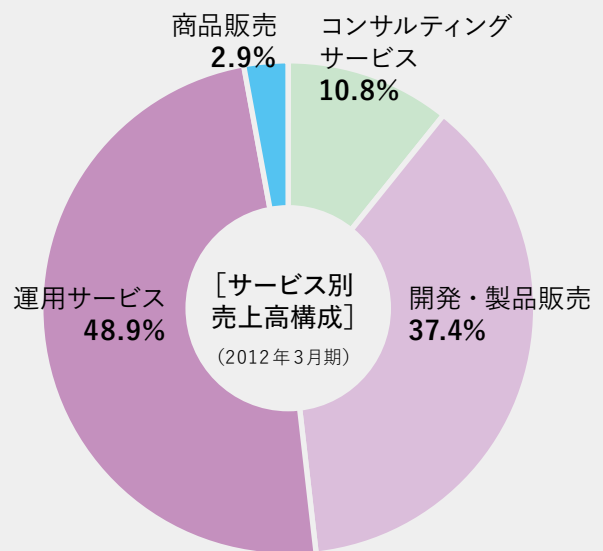
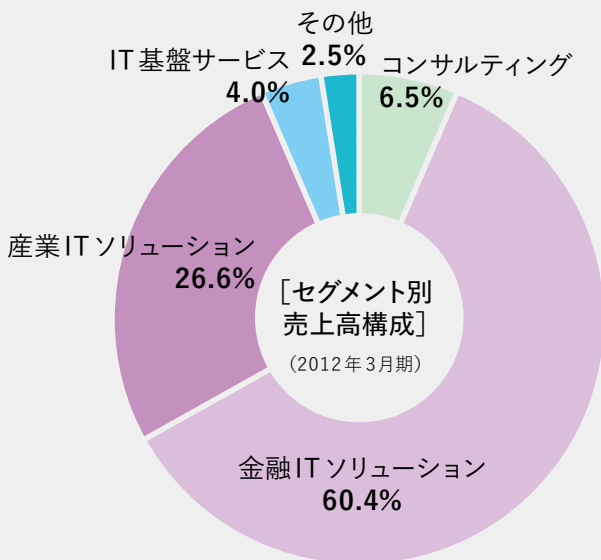
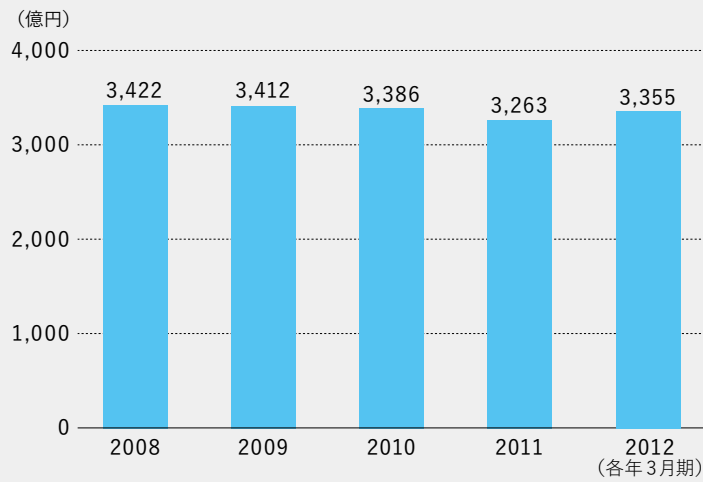
NRIグループの企業と拠点配置(2012年7月1日現在)



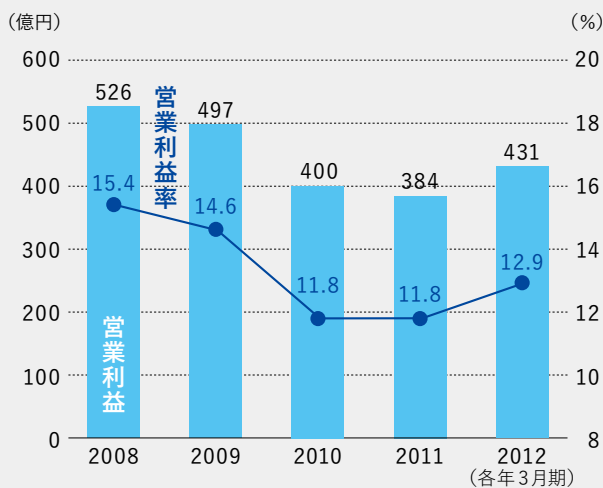
[国内]

- 株式会社野村総合研究所
- NRI ネットコム株式会社
- NRI セキュアテクノロジーズ株式会社
- NRI サイバーパテント株式会社
- NRI ワークプレイスサービス株式会社
- NRI データiテック株式会社
- NRI 社会情報システム株式会社
- NRI プロセスイノベーション株式会社
- NRI システムテクノ株式会社

[売上高]



[営業利益／営業利益率]



[経常利益]

