

# NRI コーポレートガバナンス・ガイドライン

## 第1章 コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

### 第1条 目的

当社及び当社の子会社からなる当社グループは、「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」、「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」、という2つの使命を掲げ、その実践を通して広く経済社会の発展に貢献することを基本理念としている。NRI コーポレートガバナンス・ガイドラインは、当社が、企業理念の実践を通じて健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、最良のコーポレート・ガバナンスを実現することを目的とする。

### 第2条 コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、社会、お客様、社員、取引先、株主等のステークホルダーの立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・的確な意思決定を行うための仕組みがコーポレート・ガバナンスであるとの認識に立ち、以下の基本的な考え方に沿って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組む。

#### (1) ステークホルダーとの協働

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

#### (2) 情報開示とコミュニケーション

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

#### (3) コーポレート・ガバナンス体制

当社は、会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を採用し、重要な業務執行の決定権限の取締役会から取締役への委譲を可能とし業務執行の迅速化を図るとともに、取締役会においてはより重要な経営課題の審議を充実させることにより、経営監督機能を強化する。

## 第2章 ステークホルダーとの協働

### 第3条 ステークホルダーとの良好・円滑な関係

当社は、企業理念の実現のためステークホルダーに対する行動指針を NRI グループ企業行動原則（以下、企業行動原則という）及び NRI グループビジネス行動基準（以

下、ビジネス行動基準という)に定め、社会、お客様、社員、取引先、株主等のステークホルダーの利益を尊重し、ステークホルダーと適切に協働する。

2. 企業理念、企業行動原則及びビジネス行動基準を浸透させるため、全役職員に冊子として配布するとともに、定期的に意識調査を行うなどして遵守状況を確認し、継続してその徹底・遵守に努める。

## 第4条 株主との関係

当社は、経営資源を効率的に活用して持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を追求し、株主に報いる。

### (1) 株主総会

- ① 株主総会は、議決権を有する株主によって構成される最高意思決定機関であり、株主との信頼関係を醸成するため、多くの株主が出席できるよう開催日を設定し、また、総会の場においては株主に十分な説明を行い、質疑応答を尽くす。
- ② 取締役会は、株主総会における各議案の賛否状況を分析し、必要に応じ株主との対話その他の対応を検討する。
- ③ 株主が株主総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、定時株主総会の招集通知を原則として株主総会日の3週間前までに発送するとともに、発送に先立ち東京証券取引所の適時開示情報システム及び当社のウェブサイトにより当該招集通知を公表する。
- ④ 当社は、株主総会の活性化と議決権行使の円滑化のため、インターネットによる議決権行使制度や機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用する。また、外国人株主のため株主総会参考書類等につき英訳版を作成する。
- ⑤ 信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を希望する場合の対応を、信託銀行等と協議しつつ検討する。

### (2) 株主の権利と平等性の確保

当社は、どの株主もその持分に応じ平等に扱い、少数株主及び外国人株主を含む全ての株主の権利を実質的に確保する。

### (3) 資本政策の基本方針

- ① 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、成長投資及びリスク許容のために必要十分な株主資本を維持する。
- ② 当社は、事業の収益力を表す営業利益及び営業キャッシュフローを重視し、これらの拡大を目指す。また、資本効率の観点から自己資本当期純利益率（ROE）を重視し、1株当たり当期純利益（EPS）の成長を通じた持続的な株主価値向上に努める。
- ③ 剰余金の配当については、中長期的な事業発展のための内部留保を確保しつつ、当社が公表する連結配当性向の値を目安とし、安定した配当を実施することを

基本とする。

- ④ 資本効率の向上、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の一環として自己株式の取得を行うことがある。
- ⑤ 支配株主の変動や株式の大規模な希釈化をもたらすような資本調達等を行う場合は、既存株主を不当に害することのないよう、その必要性、資金使途、投資回収計画等を取締役会で慎重に審議するとともに、株主への十分な説明に努める。

#### (4) 政策保有株式と議決権行使の基本方針

- ① 当社は、当社の事業戦略、発行会社等との関係などを総合的に勘案し、協力関係・提携関係等の維持・強化を通じて当社の企業価値向上に資すると判断した場合に、上場株式を限定的に保有することがある（以下、政策保有株式という）。
- ② 取締役会は、個別の政策保有株式の保有の合理性を定期的に検証し、中長期的な視点から保有の合理性が薄れたと判断した場合は、適切な方法にて売却等を実施する。
- ③ 政策保有株式の保有の合理性は、事業機会の創出や発行会社との関係の維持・強化等の保有目的のほか、保有に伴う関連収益や資本コスト等も踏まえて総合的に検証する。
- ④ 政策保有株式の議決権行使については、発行会社の中長期的な企業価値、ひいては当社の中長期的な企業価値向上の観点から個別に判断する。特に、長期にわたり赤字や無配が続く場合の役員選任議案や、買収防衛議案、合併等の組織再編議案等、発行会社の企業価値に影響を与える可能性のある議案については、その目的及び企業価値向上に向けた考え方等を確認の上、当社の政策保有目的も勘案し、総合的に賛否を判断する。

#### (5) 株主共同の利益に反する取引の禁止

- ① 当社は、取締役との間で会社法に定める利益相反取引を行うに当たっては、当社及び株主共同の利益を害することのないよう、取締役会において取引内容・条件を審議し承認を得る。
- ② 当社は、主要株主と取引を行うに当たっては、当社及び株主共同の利益を害することのないよう配慮の上、社内規程に従い、取引の規模及び重要性に応じた決裁を受ける。

### 第5条 サステナビリティへの取組み

当社は、中長期的な企業価値向上の観点から、当社グループのサステナビリティへの取組みについての基本方針を取締役会において策定する。

- 2. 事業活動を通じてお客様とともに社会課題を解決し、豊かな未来社会づくりに貢献する。提供するサービスや政策提言活動を通じてお客様の事業や社会システムの最適化と生産性向上を実現することにより、環境負荷の低減等を推進する。

3. 事業の遂行に当たっては、地球環境や人権、社員等の健康、取引先との取引関係等に配慮した取組みを進めるとともに、コンプライアンスを重視し社会との信頼関係の構築に努める。

## 第6条 お客様満足度の向上

当社の使命として掲げた「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」を踏まえ、品質及び付加価値が高く、お客様の発展に貢献するサービスの提供を通じて、お客様との信頼関係を築く。

## 第7条 人材の多様性

当社は、異なる経験・技能・国籍・性別等を反映した多様な視点や価値観が存在することが持続的な成長を確保する上での強みであるとの認識の下、当社グループにおける人材の多様性の確保を推進する。

2. 各人の人格と人権が尊重され、その能力が十分に発揮できる企業風土の醸成やキャリア形成の支援、多様な働き方を可能とする職場環境の整備等の取組みを推進する。
3. 障がい者の雇用に積極的に取り組むとともに、さらなる業務範囲の拡大を図り、障がい者の活躍を推進する。

## 第8条 企業年金

当社は、企業年金の運用の専門性を高めるため、運用担当部署に適切な資質を有する人材を配置するとともに、随時外部の専門家の助言を得る。また、企業年金の適正な運営や資産運用に関する諮問機関として、社内有識者等を構成員とする年金諮問委員会を設置する。

2. 当社は、企業年金の将来のキャッシュフロー及び当社の財政状態に与える影響を勘案の上、資産配分等の運用方針を策定し、これを運用委託先である複数の運用機関に提示の上、運用商品の選定を一任する。また、運用機関による資産運用状況及び株式の議決権行使状況等のスチュワードシップ・コードの取組み状況を、定期的にモニタリングする。

## 第3章 情報開示とコミュニケーション

### 第9条 情報開示と透明性

当社は、経営の透明性向上及び株主をはじめとするステークホルダーとの長期的な信頼関係の醸成に向け、財務情報等の適時開示を行うとともに、経営方針や経営計画、サステナビリティへの取組み、リスク、ガバナンス等の非財務情報を適切に開示する。

2. 経営方針や経営計画の策定に当たっては、当社の資本コストを認識した上で営業利益やROE等の目標とする経営指標を設定し、必要に応じ具体的な目標値を公表する。

## 第10条 株主とのコミュニケーション

株主とのコミュニケーションにおいては、以下を方針とする。

- (1) 株主とのコミュニケーションは、その全般を IR 担当役員が統括する。
  - (2) 株主との対話は IR 担当部署が中心となって対応するほか、株主の希望及び面談の主な関心事項等を踏まえて、取締役又は執行役員が合理的な範囲で適切に対応する。
  - (3) 株主とのコミュニケーションに必要な社内情報は、主に IR 担当部署が関連部署から情報収集を行い、開示可能な範囲で株主との有意義な対話に活用する。
  - (4) 株主とのコミュニケーションを充実させるため、株主総会や決算説明会に加え、国内外の機関投資家向けのフォーラムや個人投資家向けの説明会等への参加など、コミュニケーション手段の拡充に努める。
  - (5) 株主とのコミュニケーションで把握した株主の意見・要望等を、定期的に取り締役に報告し、経営判断に役立てる。
  - (6) 社内規程に従い、インサイダー情報を管理し、株主との適切な対話を行う。
2. 株主とのコミュニケーションを有効かつ適切に行うため、適宜、当社の株主構造の把握調査を実施する。
  3. 外国人株主とのコミュニケーション向上のため、外国人株主にとって有用と当社が判断した文書を適宜英訳版で作成・提供する。

## 第4章 コーポレート・ガバナンス体制

### 第11条 取締役会等の体制

当社は、業務執行の権限及び責任を大幅に取り締役及び執行役員等に委譲し、取締役会は専ら全社レベルの業務執行の基本となる意思決定と取締役の職務執行の監督を担当し、監査等委員会が適切に取り締役の職務執行の監査等を行う。

2. 取締役会は、業務執行取締役、非業務執行取締役及び社外取締役でバランス良く構成し、執行の視点、監督の視点、第三者の視点など、多角的な視点から取締役会における適切な意思決定と監督の実現を図る。この実現のために取締役の3分の1以上を独立社外取締役で構成する。
3. 取締役は15名以内、このうち監査等委員を5名以内とし、取締役会全体として、中長期的な経営戦略に照らして備えるべき当社事業、企業経営、リスク管理、財務・会計、海外事業等に関する経験のバランスやジェンダー、国際性、職歴・知見の蓄積等を考慮した構成とし、多様な視点・価値観に基づく適切な意思決定と監督の実現を図る。また監査等委員には、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者を1名以上選任する。

4. 監査等委員の過半数を独立社外取締役とし、監査等委員会の監査の実効性確保のため、常勤の監査等委員を選定する。
5. 取締役候補者の選任理由は、株主総会参考書類において開示する。

## 第12条 取締役会の責務

取締役会は、企業理念の実現、企業価値及び株主共同の利益の中長期的な増大に責任を負い、その監督機能を発揮するとともに、公正な判断により適切な意思決定を行う。

2. 取締役会は、中期経営計画及び事業計画を含む経営の基本方針、重要な人事など、法令、定款及び「取締役会規程」で定められた重要事項の決定を行う。
3. 取締役会は、前項に定める事項以外の業務執行の意思決定権限を、業務執行取締役及び執行役員等に委譲し、その監督機能を発揮する。
4. 取締役会は、中期経営計画が株主に対するコミットメントの1つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行う。中期経営計画及び事業計画の進捗状況を踏まえ、必要に応じて、計画の見直しを含む対策の検討を行い、仮に業績目標が未達の場合には、その原因及び当社が行った対応の内容を十分に分析し、その分析を次期以降の計画に反映させる。
5. 取締役会は、企業理念や行動指針、具体的な経営戦略等を踏まえ、社長の後継者の計画について、その策定と運用に主体的に関与し、適切に監督を行う。
6. 取締役会は、取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）及び執行役員等の報酬等について、業績達成に応じた報酬や中長期のインセンティブとなる株式関連報酬を取り入れるなど、持続的な成長に向けた健全なインセンティブ付けを行う。
7. 取締役会は、適切なリスクテイクを行える環境を整備する。
8. 取締役会は、当社グループ全体のコンプライアンスや内部統制等のリスク管理体制の整備について、その内容を決定し、また、内部監査部門を活用しつつ、その運用が有効に行われているかを適切に監督する。

## 第13条 取締役会の議長

取締役会の議長は、非業務執行取締役が務めるものとし、これにより監督と執行の分離を図る。

2. 取締役会の議長は、取締役会の議論の質を高め、議論が円滑かつ建設的に進むよう努める。

## 第14条 取締役会の運営

取締役会の議題、審議時間及び開催頻度は、重要な業務執行の決定及び取締役の職務執行の監督のために、必要かつ十分な議論が可能になるように設定する。

2. 取締役会において意義のある意見、指摘及び質問が行われるよう、取締役会の議案に

ついて、取締役会出席者の事前準備に要する期間に配慮して、会日に十分に先だった資料の送付及び必要に応じた事前説明に努める。

3. 取締役会の年間スケジュールや予想される審議事項について、予め取締役と共有する。

## 第 15 条 取締役会の評価

取締役会は、各取締役から取締役会のあり方・運営等に関する評価・意見を確認し、取締役会の実効性について分析・評価を行い、取締役会の運営改善に活用する。

## 第 16 条 取締役

取締役は、取締役会の構成員として、取締役の職務執行並びに業務執行取締役及び執行役員等による業務執行を監督する。

2. 取締役は、その職務を遂行するに十分な情報を収集するとともに、取締役会において説明を求め、互いに積極的に意見を表明して議論を尽くし、議決権を行使する。
3. 取締役は、株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社及び株主共同の利益のために行動する。その役割・責務を適切に果たすため、その期待される能力を発揮し、十分な時間を費やして、取締役としての職務を遂行する。
4. 取締役は、必要に応じ外部の専門家の助言を得る。

## 第 17 条 社外取締役

社外取締役は、自らの知見に基づき、また少数株主をはじめとする社外のステークホルダーの視点を持ち、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るとの観点から適切に意見を述べる。

2. 社外取締役は、当社の企業理念、企業文化、経営環境等の状況について、取締役会事務局又は監査等委員会事務局を通じて継続的な情報提供を受ける。
3. 社外取締役は、その役割・責務を実効的に果たすために追加的に必要な情報があれば、取締役・執行役員等、取締役会事務局又は監査等委員会事務局に求め、さらに必要と考える場合には会社の費用において外部の専門家の助言を得ることができる。
4. 独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、独立社外取締役で構成する独立役員会議を開催し、当社のコーポレート・ガバナンス及びビジネスに関する事項等について自由に議論する。

## 第 18 条 監査等委員会・監査等委員

監査等委員会は、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行の監査及び取締役・会計監査人の選解任や報酬に係る権限行使等を適切に行うことにより、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現し、社会的信頼に応える良質なコー

ポレート・ガバナンス体制を確立する責務を負う。

2. 監査等委員会は、取締役の職務執行の監査に必要な事項に関し、必要に応じ取締役・執行役員等、社員及び会計監査人から報告を受けるとともに、会計監査人及び内部監査部門並びに社外取締役と必要な情報を共有するなど、監査の質の向上と効率的な監査の実現に努める。また、監査等委員会は、会計監査人から不正・不備・問題点を指摘された場合は、取締役会に報告し対応を求める。
3. 監査等委員会は、監査等委員でない社外取締役が情報収集力の強化を図ることができるよう、必要に応じ情報の共有及び意見交換を行う。
4. 監査等委員は、株主に対する受託者責任を認識し、会社及び株主共同の利益のために行動する。その役割・責務を適切に果たすため、その期待される能力を発揮し、十分な時間を費やして、監査等委員としての職務を遂行する。

## 第 19 条 会計監査人

当社は、会計監査人に対し十分な監査時間を確保するとともに、業務執行取締役及び執行役員等とのアクセス、監査等委員会、内部監査部門、社外取締役との連携について可能な限り協力する。

2. 会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するため、監査等委員会は、会計監査人が会計監査を適正に行うために必要な品質管理の基準を遵守しているかどうか、会計監査人に対して適宜説明を求め確認を行う。
3. 監査等委員会は、会計監査人の選任手続きにおける役割に鑑み、会計監査人を適切に選定・評価するための基準を策定する。

## 第 20 条 指名諮問委員会

取締役会は、取締役及び社長等の役員人事に関する取締役会の機能の独立性・客観性及び説明力を担保するため、取締役会の諮問機関として指名諮問委員会を設置し、構成員の過半数を独立社外取締役とする。

2. 指名諮問委員会は、毎年定期的に社長の後継者計画の策定・運用や取締役候補者、社長等の選定等について、経営の基本方針及び各役員の選定基準等に照らし、客観的かつ公正な視点から審議を行い、意見を述べる。
3. 指名諮問委員会は、現任の取締役及び社長等の活動実績等に疑義が生じた場合、解任の相当性について審議し、意見を述べる。
4. 指名諮問委員会は、前二項の意見を述べるに当たり、選定等の基準及びプロセスの妥当性について審議し、意見を述べる。

## 第 21 条 報酬諮問委員会

取締役会は、役員報酬等に関する取締役会の機能の独立性・客観性及び説明力を担保



するため、取締役会の諮問機関として報酬諮問委員会を設置し、構成員の過半数を独立社外取締役とする。

2. 報酬諮問委員会は、取締役の報酬等の体系、水準及び各取締役（監査等委員を除く）の報酬等の内容等について、諮問に基づき、客観的かつ公正な視点から審議を行い、意見を述べる。
3. 報酬諮問委員会は、取締役の報酬等に関する意見を述べるに当たり、その客観性を確保するために社外の調査データ等を積極的に取り入れるとともに、報酬等の決定プロセスの妥当性について審議し、意見を述べる。

## 第 22 条 取締役候補者の選定基準等

取締役（監査等委員を除く）候補者は、豊富な実務経験と高い能力、見識を備え、当社の企業理念に沿って中長期的な企業価値向上に貢献することが期待できる人物を選定する。

2. 取締役（監査等委員を除く）候補者の選定に当たっては、取締役会決議に先立ち、指名諮問委員会の答申を受ける。
3. 監査等委員候補者は、豊富な実務経験と高い能力、見識を備え、中立的・客観的な視点から監査を行い、経営の健全性確保に貢献することが期待できる人物を選定する。
4. 監査等委員候補者の選定に当たっては、取締役会決議に先立ち、指名諮問委員会の答申を受けるとともに、監査等委員会の同意を得る。
5. 取締役候補者の選定に当たっては、ジェンダー、国籍・出身国・文化的背景、人種・民族などを理由に候補者の対象から外すことなく、取締役会の実効性の維持・向上に資する視点・価値観の多様性の確保を図る。
6. 取締役候補者は、その役割・責務を適切に果たすために必要な時間を費やすことができる人物とし、以下を選定時の目安とする。
  - (1) 出席対象となっている取締役会・監査等委員会への出席  
事業年度毎に、社外取締役は 80%以上、その他の取締役は 90%以上に出席可能であること。
  - (2) 上場会社の役員等の兼職数  
取締役、監査役、執行役及び執行役員の兼職数が当社を含め 4 社以内であること。
7. 当社は、東京証券取引所が定める独立性基準に加えて、以下の要件を満たす者を独立役員として指定する。
  - (1) 当社の主要株主（主要株主が法人等である場合は、現在及び最近 10 年以内において、その業務執行者）でないこと。
  - (2) 当社の主要取引先（主要取引先が法人等である場合は、現在及び最近 10 年以内において、その業務執行者）でないこと。

## 第 23 条 取締役の報酬等

取締役（監査等委員を除く）の報酬等は、報酬諮問委員会の答申を受けた上で、取締役会が株主総会の決議の範囲内で決定する。

2. 監査等委員の報酬等は、取締役（監査等委員を除く）の報酬等とは別体系とし、株主総会の決議の範囲内で、監査等委員の協議によって決定する。

## 第 24 条 取締役の支援体制

当社は、取締役がその役割や責務を実効的に果たすために、内部監査部門から取締役会及び監査等委員会に内部監査状況を直接報告する仕組みを構築する等、内部監査部門と取締役会・監査等委員会との連携を確保するとともに、取締役会事務局及び監査等委員会事務局を設置するなど、必要十分な社内体制を整備する。

2. 非業務執行取締役が監督機能を発揮するために、定期的に非業務執行取締役と業務執行取締役が情報共有と意見交換を行う。
3. 取締役が取締役として求められる役割・法的責任を含む責務を十分に理解し適切に果たせるよう、当社は、新たに就任する取締役に対し、当社グループの事業・財務・組織等に関する必要な知識を習得し、会社法関連法令並びにコーポレート・ガバナンス等の理解を深めるための機会を設ける。
4. 就任後も、取締役に対し、適宜、外部の専門家による役員向け研修等への参加の機会を設け、当社の取締役としてその責務を果たすために必要十分な知識・資質を備えるための機会を継続的に提供する。
5. 取締役及び執行役員全員に対し、年 1 回以上、市場動向や国内外の経済・社会問題、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンス等に関する研修を行う。

## 第 25 条 内部統制

当社は、取締役会において当社グループの業務の適正を確保するための体制として「内部統制システムの構築に関する基本方針」を定め、適切に運用する。

## 第 26 条 内部通報

当社は、社員等からの法令違反行為等に関する通報に対して適切に対応するため、内部通報の運用に関する社内規程を定めるとともに、コンプライアンスホットラインを設置し、社内通報窓口のほか社外通報窓口を設ける。

2. 通報を行った者に対し、当該通報を行ったことを理由として不利益な取扱いを行わない。

## 履 歴

(制定)	2015 年 10 月 23 日
(改定)	2017 年 6 月 23 日
	2018 年 4 月 1 日
	2018 年 12 月 14 日
	2021 年 12 月 16 日
	2023 年 7 月 31 日
	2025 年 6 月 20 日