

ESG説明会

サステナビリティ経営を支えるガバナンス体制

2019年2月21日

株式会社 野村総合研究所

代表取締役 専務執行役員

臼見 好生



1. NRIにおけるコーポレート・ガバナンスの変遷

2. NRIコーポレートガバナンス・ガイドラインの概要

3. 具体的な取り組み

コーポレート・ガバナンスの考え方

- **ESGは、中長期的な企業価値に貢献**
 - ✓ 非財務情報は中長期
- **G(ガバナンス)は、事業やE(環境)・S(社会)を支える役割**
 - ✓ ガバナンスが、事業環境変化への対応力を生み出す
- **取締役会が“ガバナンスの要”**
 - ✓ 執行・非執行・社外のバランス、専門性、多様性
- **「システム品質」「IP(知的資産)」「人材」を重視したガバナンス**
 - ✓ コンサルティング・ITソリューションの競争優位性の源泉

1. NRIにおけるコーポレート・ガバナンスの変遷

継続的なガバナンス改革の推進

会計年度	09.3	10.3	11.3	12.3	13.3	14.3	15.3	16.3	17.3	18.3	19.3	
長期経営ビジョン	V2015(初開示)								V2022			
中期経営計画									現中計(初開示)			
CGガイドライン									制定(15年10月~)			
機関設計	監査役会設置会社											
社長 (CEO)	藤沼(02年4月~)			嶋本(10年4月~)					此本(16年4月~)			
取締役会議長	非業務執行取締役から選任 (監督と執行の分離)											
取締役の員数※1	11	11	11	10	8	9	9	10	10	9	7	
うち独立社外取締役	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	
うち女性取締役								1	1	1	1	
報酬諮問委員会	設置 (06.3期~) (社外有識者から構成)								改組 (独立社外取締役を 主要な構成員)			
指名諮問委員会									新設 (独立社外取締役を 主要な構成員)			
独立役員会議									新設			
取締役会実効性評価									導入			
政策保有株式 (上場株式)									CGガイドライン制定後、 19銘柄(15.3期末)から 15銘柄(18.3期末)に減少 ※ジャフコ、高木証券など			

1. NRIにおけるコーポレート・ガバナンスの変遷

2. NRIコーポレートガバナンス・ガイドラインの概要

3. 具体的な取り組み

株主など各ステークホルダーとの協働を重視

章立て		主な特徴
第1章 (第1条～第2条) 基本的な考え方		・「ステークホルダーとの協働」「情報開示とコミュニケーション」「コーポレート・ガバナンス体制」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
第2章 (第3条～第8条) ステークホルダーとの協働	社内	・企業理念・企業行動原則・ビジネス行動基準の浸透 ・意識調査による継続的な徹底・遵守 (例：全役職員へのRULE BOOK配布、E-Learningによる周知徹底)
	株主	<u>資本政策の基本方針</u> <ul style="list-style-type: none"> 成長投資及びリスク許容のために必要な株主資本の維持 収益力：営業利益及び営業キャッシュフローの重視 資本効率：ROEの重視、EPSの成長に努める 株主還元：連結配当性向の公表、安定配当を基本 <u>政策保有株式の基本方針</u> <ul style="list-style-type: none"> 当社の企業価値向上に資すると判断した場合に限定的に保有
	環境・社会	・「NRIグループ環境方針」に従い、NRIグリーンスタイル活動を推進 ・提供サービス、政策提言を通じて環境負荷低減に貢献 (例：環境目標の開示) ・生産活動や生産工程での環境影響の配慮 (例：パートナー企業等とのCSR勉強会)
	お客様	・サービス提供を通じた、お客様との信頼関係の構築 (例：お客様満足度調査の実施)
	多様性	・人材の多様性の確保、人格と人権の尊重、各人が能力を発揮できる職場環境の提供 (例：NRI Women's Network、NRIみらい、オフィス移転)
	企業年金	・運用機関の運用状況及びスチュワードシップ・コードの取組状況を定期モニタリング

情報開示、取締役会、役員報酬等の改革を継続的に実施

章立て		主な特徴
第3章 (第9条～第10条) 情報開示とコミュニケーション		<ul style="list-style-type: none"> ・財務情報・非財務情報の適切な開示 (例：中期経営計画の開示、統合レポート・ESGデータブック・決算説明会資料の充実等) ・株主とのコミュニケーションの充実 (例：経営トップによるIR参画、ウェブサイト等を通じたフェア・ディスクロージャー推進等)
第4章 (第11条～第27条) コーポレート・ガバナンス体制	体制	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役会設置会社
	取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ・独立社外取締役は原則3名、少なくとも2名以上選任 ・取締役は、当社事業、企業経営、IT技術、財務、金融等の経験、知見等のバランスや多様性を考慮した構成とする ・非業務執行取締役が務めるものとし、監督と執行の分離を図る ・取締役会の実効性評価をおこない、運営改善に活用
	監査役会	<ul style="list-style-type: none"> ・半数を社外監査役で構成し、独立社外監査役は2名以上選任
	指名諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・独立社外取締役を主要構成員とする ・社長の後継者計画に主体的に関与し、適切に監督 (例：19.3期 CEOサクセッションプランの本格的な議論開始)
	報酬諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・独立社外取締役を主要構成員とする ・業績達成に応じた報酬や中長期インセンティブとなる株式関連報酬の取り入れ (例：19.3期 譲渡制限付株式報酬制度を導入)
	内部統制	<ul style="list-style-type: none"> ・「内部統制システムの構築に関する基本方針」による適切な運用

1. NRIにおけるコーポレート・ガバナンスの変遷

2. NRIコーポレートガバナンス・ガイドラインの概要

3. 具体的な取り組み

3. 具体的な取り組み

NRIのコーポレート・ガバナンス体制

- 「株主との対話」「多様な視点」「経営の見える化」といった点を重視

株主との対話を通じた、透明性と規律がある経営

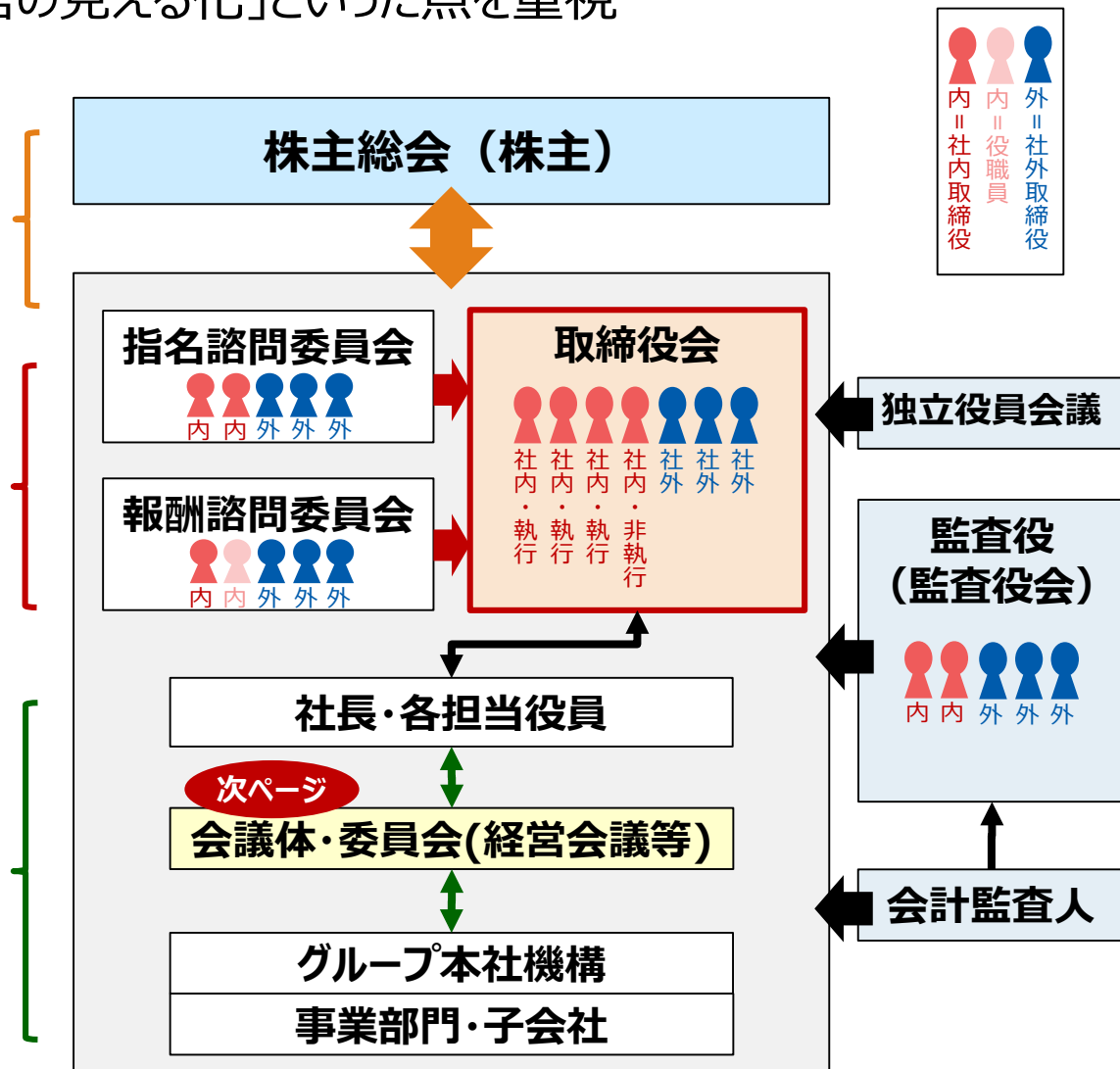
- ・経営トップがIR活動に参画する伝統
- ・中計目標の開示と達成へのこだわり

執行・非執行・社外のバランスによる多様な視点の取り込み

- ・社外取締役の専門性の重視
- ・諮問委員会の活用
(後継者計画、役員報酬制度など)

BSC全社展開による戦略の浸透と経営の見える化




- ・バランス・スコアカード(BSC)を活用した戦略浸透、KPI・プロセスのPDCA管理



3. 具体的な取り組み

執行面では、「システム品質」「IP」「人材」を重視

■ 「システム品質」「IP(知的資産)」「人材」の重点テーマの会議体を軸に事業を推進

会議・委員会の名称	会議・委員会の役割
経営会議	• 会社経営の全般的な重要事項を審議し、業務執行の意思統一をはかる
危機管理会議	• 危機発生時における迅速な体制の整備と支援等をおこなう
統合リスク管理会議	• 当社グループのリスク管理に関する重要事項を審議する
コンプライアンス会議	• 倫理・法令等の遵守体制の整備、再発防止等、倫理・コンプライアンス経営の推進に係る重要事項を審議する
システム開発会議 	• ITソリューションに係るシステムの顧客への提案・見積、システムの開発、システムのリリースに関する重要事項を審議する
事業開発会議 	• 研究開発、企画事業、有価証券取得等に関する重要事項を審議する • 他社等とのアライアンスを含む事案の重要事項を審議する
人材開発会議 	• 社員の採用、能力開発および育成に関する重要事項を審議する
情報開示会議	• 有価証券報告書等の開示に関する重要事項を審議する
業務推進委員会	• 本社機構、事業部門の業務刷新のための情報共有や調整をおこなう

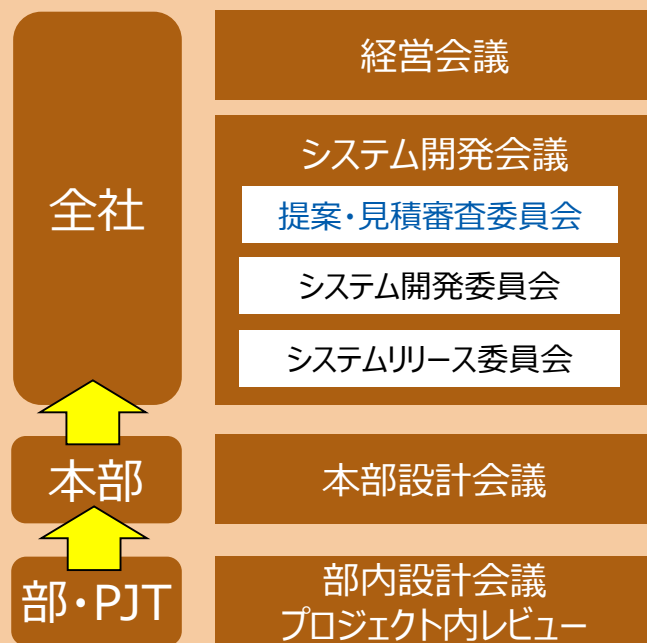
3. 具体的な取り組み

“品質のNRI”を支える品質監理の仕組み

- 品質監理には、各事業本部から優秀な人材をアサイン（現場から“恐れられる”存在）
- 近年では、「提案・見積り段階の監理」「現場でのリスクの早期発見・早期対策」に重点

NRIのプロジェクト監理活動

プロジェクトの重要度・緊急度に応じた
二重・三重の社内レビュー体系



節目の
監理

定常的な
監理

プロジェクト

全社プロジェクトウォッチング活動による
問題の早期発見・早期対策

「プロジェクトリスクマネジメント部」
を各事業本部に配置

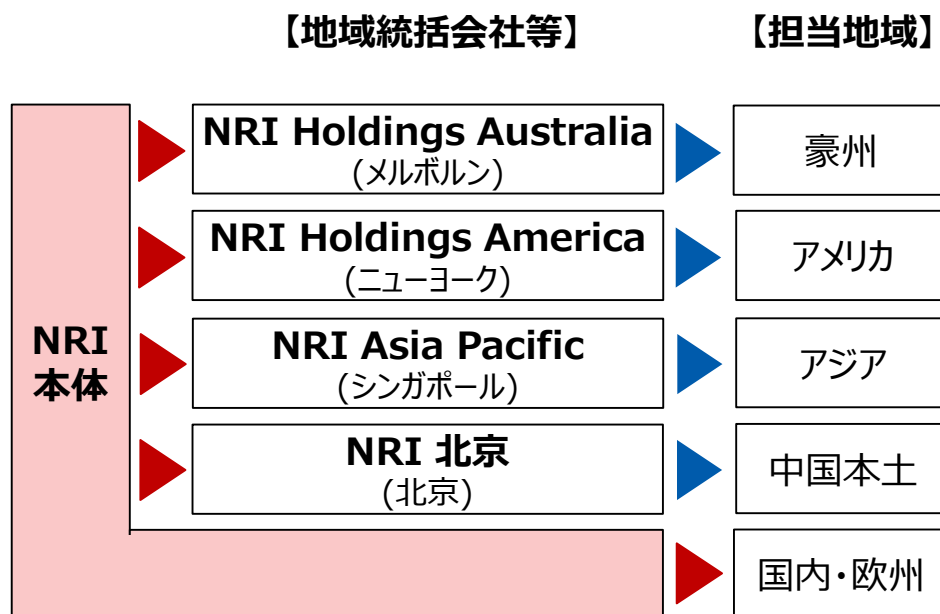
- プロジェクトの認知
- 定例報告からのウォッチング
- 各種レビュー、定例会への参加
- プロジェクト成果物の確認
- プロジェクト状況評価と対策

3. 具体的な取り組み

重要度を増すグローバル・ガバナンス

- 14カ国・地域42拠点(2018年4月時点)での事業展開において、グローバル・ガバナンス強化が急務
- 買収子会社に対しては、取締役会でのコントロールを基本に、中核人材とのコミュニケーションを重視
- 地域統括会社等を通じたグループ方針の浸透を進めるとともに、グローバル・スタンダードの経営管理を推進すべく、IFRS導入を検討中

地域統括会社等を通じた経営管理



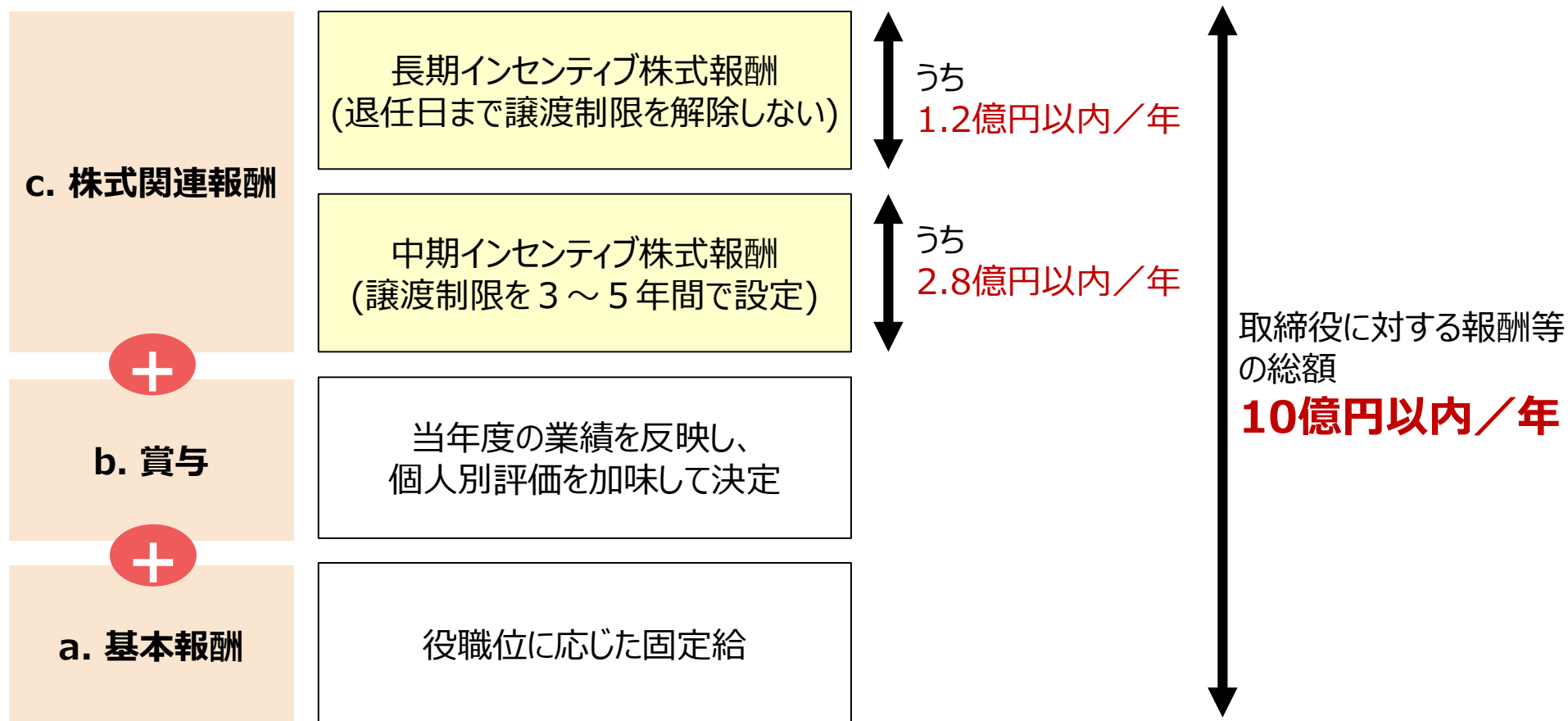
直近の主な活動内容

区分	活動内容の一部
法令遵守	<ul style="list-style-type: none"> ・ 贈収賄ポリシーの浸透 ・ GDPR施行に伴う対応 ・ 各国現代奴隷法への対応（豪州等）
統制	<ul style="list-style-type: none"> ・ IFRS導入を検討中 ・ 各拠点の案件プロセス管理（見積りから回収まで）の総点検 ・ 内部監査の本社と買収先企業との役割分担や人材育成 ・ 各拠点の取引先管理（信用審査等）の高度化
品質監理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報セキュリティリスクの把握

3. 具体的な取り組み

株主の皆様と目線を合わせた役員報酬制度

- 当社取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進める目的で、「ストックオプション制度」を廃止し、「譲渡制限付株式報酬制度」を導入



NRI

未来創発

Dream up the future.