

野村総合研究所 ESG 説明会 質疑応答

2019年2月21日(木) 野村総合研究所 東京本社

Q1 : 此本社長の理念の話は、今の時代に即したサステナビリティ経営ということで感銘を受けた。理念の浸透に関して、どのように社内浸透させているか？グループ・グローバルを含めて教えてほしい。

A1 : 当社の海外拠点は、日本から展開した拠点と M&A で NRI グループに入った拠点の 2 つに分けられる。M&A でに入った拠点の中には、大規模で現地に上場していた拠点もあり、独自の理念やガバナンス体制もある。そのような拠点では、経営レベルではすり合わせるものの、その地域に根差した経営をしていくため、現地の考えを尊重したい。一方、日本から展開した拠点では、定期的に拠点長を集めて企業理念や経営方針を伝える場を設けている。現在、売上のグローバル比率は 10%だが、今後、この比率が高まれば、それにふさわしい理念浸透の仕方に変えるべきだろう。新任役員研修や執行役員研修では、過去 50 年間の歴史も含め理念をしっかり理解できる場を設けている。また、若い社員とシニアの社員との中間で橋渡しの立場にある 30 代前半の活発な社員とタウンミーティングなどを行い、自由な討議の中で社内事例等のエピソードを交えて社長自ら直接働きかけている。

Q2 : 非財務の KPI と人事評価システムの連動等については、どう考えているのか？

A2 : 現時点では、非財務の KPI を人事評価に直接結び付けることはしていない。役員の評価と業績は、財務の指標が中心となっている。当社では、事業そのものが社会価値に直結しているため、財務の KPI と非財務の社会価値の KPI は全く違ったものにはならないが、非財務の KPI と人事評価システムの連動等については、今後、検討していきたい。

Q3 : TCFD に賛同とのことだが、環境ガバナンスはどういう状況になっているのか？環境関連の有識者を入れてサステナビリティ委員会などで環境課題を議論する場を設けている企業が最近増えている。実際 TCFD に賛同すると、環境のガバナンス強化が求められるが、現状と今後どうしようとしているのか？

A1 : 当社のサステナビリティ推進委員会は、役員、コンサル部門からの有識者、電気エネルギーを多く利用するデータセンター事業の責任者や担当者、サステナビリティ推進室のメンバーに加え、幅広い対応に 대응するために人事、総務、コーポレートコミュニケーション部門のメンバーで構成している。さらに、昨年度から本日、此本社長が説明した価値共創について 2 ～ 3 年目の役員 8 名を中心に社会価値創造推進委員会を立ち上げ、議論する場を設けた。年間 16 回に及ぶ会議で活気ある議論を重ね、本日の発表に至っている。また、ここ 4 ～ 5 年は、海外の ESG 機関投資家、海外有識者、国際的な NPO の方々などをお招きしてダイアログを行い、さまざまなご意見、アドバイス等を頂いている。TCFD は、予想される社会課題に対する議論体を作っていくことを検討している。

Q3 : データセンターでの CO2 排出量の抑止や再生エネルギーの利用の検討等、NRI の社会的課題の解決と NRI の成長は両立できると思うが、実際に顧客企業が NRI の取り組みに CO2 排出量の抑止という観点から賛同してくれているか？あるいは関心を持ってくれる方が増えつつあるのか、顧客側の反応がどうなっているのか？

A2 : まだ、顧客企業の方々を含めた形での活動は行っていない。今は顧客企業の動きを注視している状況である。

再生可能エネルギーの利用に関しては、グリーンボンドの発行を活用した施策などを考えている。そういった枠組みを調査して、顧客企業と共同の取り組みに発展できれば良い。しかし、現状では、再生可能エネルギーの購入は、高価で難しい。福島県只見町で森林保全活動を行っているが、将来、奥只見ダムからの電気を直接、購入できる技術や仕組みなどが整えば購入したいと考えている。IT 企業らしく、全体を大きく絡めて実施していきたい。

Q4： 役員報酬制度の長期インセンティブとか、中期計画にサステナビリティ関連ウェイトの目標を付けてほしい。それで報酬を決める先進企業が増えつつある。ESG 説明会を開催してコミットする仕方であれば、財務だけではなく、非財務の目標が入ると本気度がうかがえる。RE100 加盟というタイミングで説明会を開いたのかもしれないが、継続的に説明会を開催して、前年からの経年変化、今後の対応等を説明してほしい。

A4： 日本ではオムロン様が、非財務に紐づけた役員報酬制度を実施している。取締役会の下でサステナビリティの執行とは別に独立した監査機能も持っている。しかし、このような役員報酬制度を導入するには相当な構えも準備した上で取り組む必要がある。そのような先進企業を参考にして検討する。

Q5： TCFD の「リスクと機会」で、シナリオ分析を 2℃・4℃でやっているとのこと。これは財務インパクトの分析が非常に難しいと感じている。来年踏み込んで開示するとのことだが、事業インパクト、財務的なインパクトをどこまで確認するのか？

A5： 今後、財務インパクトまで踏み込むのか、影響ケースで分けて「良くなる/悪くなる」というレベルで済みますか、社内でも議論しているが時間を要している。現時点では、すぐに財務インパクトまでは難しいが、毎年の ESG 説明会では改善していくつもり。当社のデータセンターは丘の上であり、自然災害などの影響は少ないが、サプライチェーンやバリューチェーン全体までのスコープで見ると、数多くのシナリオが考えられる。これをどのように開示すべきかと考えている。本日の内容はステップ・バイ・ステップ・アプローチということで、ご理解頂きたい。

Q6： ガバナンス、特に人材にかかわるところを教えてください。NRI が高いリターンを創出しているのはレピュテーションとかクオリティーへの高い意識、あくなき追求に支えられた差別化戦略だと思う。その根源は人材。今後の中計を考えると、新卒拡大、中途倍増、海外企業買収の継続が想定され、人材的には非常に多様化される。仕組みや組織知のレベルで、どのようなことを配慮して、強い企業文化を維持しつつ業績を拡大していこうとしているのか？

A6： この 3 年間、海外の M&A 等を取り組んできたが、外国と日本の価値観の違いを認識している。一つ一つの事業を通じて、色々な経験を丁寧に共有していくしかない。

ダイバーシティ&インクルージョンについては、社内の部長、課長 GM を集めて、勉強会などを今年から始めている。そこでは、外部の講師を招き、異なる価値観でチームアップして、今までにないような、さまざまな発想などを生み出していくためのチームのマネジメントなどをディスカッションしている。

もう一回り会社を大きくしていくには、多様な人たちを集めて、イノベーションを起こしたり、新しい考えを事業にしていける必要があるが足りてはいない。草の根的な活動も実施しつつ、組織横断的なナレッジ共有のような活動も実施したいと考えている。

ダイバーシティに関しては、10 年ほど前から、当初は女性活躍を中心に取り組みを始めたが、その後、グローバルや働き方の観点など、多様性の幅を広げた活動に発展している。今期は、さらにダイバーシティ&インクルージョンという考え方をベースに、多様な価値観を持った人を受け入れ、活躍を後押しする環境作りを推し進めている。

また、社員報酬制度は、短期的な利益を優先して中期的な人的資本や固定資本への投資を怠らないために、一人当たり営業利益に加え、一人当たり付加価値（営業利益に人件費・減価償却費を足し戻した金額）が増えたか否かを重視する制度になっている。将来的には、ESG の取組みも評価に加えることができないかも検討していきたい。

Q7：役員報酬制度は、役員、取締役のどちらに適用したものか？その上で将来的に、例えばミドルマネジメントとか執行役員に限らず、こういう仕組みをどう取り入れる/取り入れないという議論があるものなのか教えてほしい。

A7：本制度の社員への適用拡大は実務的に煩雑であることから、譲渡制限付株式報酬制度の対象者は、社外取締役を除く取締役、執行役員と経営役（役員待遇）としている。ミドルマネジメントを含めた社員向けには2011年にE-Ship（信託型従業員持株インセンティブ・プラン）という仕組みを導入しており、現在70%以上の社員が加入している。E-Ship実施期間は中期経営計画の期間と一致させており、中期経営計画の中で何をすれば株価を上げていけるのか、社員も株主と同じ視点で取り組むことができる制度になっている。

以上