



Nomura Research Institute Group

## 株式会社野村総合研究所：サステナビリティ説明会 質疑応答（概要）

（2023年2月22日（水） 野村総合研究所 東京本社およびオンラインにて開催）

### 質問者 1 人目

Q1：「NRI グループの人的資本経営」p.15 に記載がある直近の賃上げ率は、昇給昇格を含むため、高い水準となっていると理解している。有価証券報告書に記載の賃上げ率とは差異があるが、何が要因か。実際には昇給昇格を除くと、有価証券報告書と近い賃上げ率にとどまっているのか。

A1：有価証券報告書に記載の平均年間給与は、各年度で支給した月例給、及び賞与の平均額となっている。一方、「NRI グループの人的資本経営」p.15 に記載がある直近の賃上げ率は、組合員専門職で、前年と翌年に継続して勤務している社員の月例給の上昇率を示しており、対象者が異なる。

Q2：2021 年度から 2022 年度にかけて、過去の賃上げ率 6%台の水準から引き上がり、8.7%になっているが、背景を知りたい。日本全体では、2023 年度も賃上げ率が上昇するトレンドになっているが、NRI の賃上げ率について、2021 年から 2022 年度と、2023 年度の動きについて解説してほしい。

A2：2021 年度から 2022 年度にかけては、人事制度の改定に伴い、組合員専門職の給与テーブルを上方向に改訂した結果、例年よりも高い賃上げ率となった。2023 年度の見通しはまだ明確ではないが、テーブル改訂による賃上げ効果は減少するため、人事制度改定前年に近い水準に戻ることを想定している。

### 質問者 2 人目

Q3：此本社長より、「V2030 とサステナビリティを融合させていく」という説明があった。昨年、NRI の財務・非財務の融合を説明してほしいと頼んだが、V2030 における財務目標達成のために、今回のサステナビリティの取組みはどう関わるのか。

A3：当社における組織の PDCA は、バランス・スコアカード（BSC）※1 の戦略マップを策定し、運営している。これまで、各事業本部の最上位目標は財務目標のみだったが、2023 年度の事業計画からは、財務目標の上位に「どのような社会価値を生み出すか」という非財務目標を掲げた BSC を運用する予定である。したがって、今後はサステナビリティを含む非財務目標と財務目標が融合した事業運営となる。

全社として「3つの社会価値」の実現を大きな目標として示しているが、各事業本部では、具体的な事業に沿った社会価値が定義され、かつ、各事業本部の戦略マップのなかで（サステナビリティやマテリアリティを考慮した）個々の戦略と財務・非財務目標の結びつきが表現されている。

今後、こうした財務・非財務要素の結びつきや PDCA を用いた取組みの進捗を理解頂ける方法を検討したい。

4 月の決算発表時には（財務・非財務の）全体を含めた計画を説明したい。

Q4：NRIでは、成長率を議論するときに、「従業員数を5%、生産性を2%上げ、その合計が7%の成長率になる」と伝統的に説明されてきた。この成長率を底上げする人材育成スキームが、V2030に織り込まれるとよいが、新たな指標があれば説明してほしい。

A4：ご質問の「成長率を底上げする人材スキーム」について、基本的にはこれまで通り、人的資本への取組みを強化することで、付加価値・生産性を高めていくことにつながると思う。結果的に、生産性の2%増に収斂していくが、この生産性2%の部分にどのような要素が含まれるか分解・検討することによって、財務目標と人的資本の関係性がより明確に説明できるようになると考えている。説明する方法については、今後の検討課題としたい。

※1 バランス・スコアカード（BSC）・・・企業業績を定量的な財務業績のみでなく、多面的に定義し、それらをバランスよくマネジメントしようとする経営管理手法。

Q5：豪州事業が安定し、今後は北米事業を拡大する段階だが、グローバルな観点から人事異動や人材育成を進めることが、グローバル企業となっていくためによいと考えている。この視点から、今の取り組みがあれば知りたい。

A5：当社のグローバル事業は、独立した海外企業のM&Aにより成長させていくことを念頭に置いており、製造業各社のように日本から駐在員を大量に送り出す人事ローテーションは想定していない。一方で、ガバナンスや、相互の事業理解やシナジー醸成のために、一定数の社員を日本から出し、海外からも受け入れる人事交流の必要性を認識している。

グローバルビジネスの素養のある人材を可視化し、機会付与と育成をする取組みは、中期経営計画の中でも重要と位置づけている。

### 質問者3人目

Q6：GHG排出量に関し、Scope3はScope1,2と比較して排出量が多いという認識だが、Scope3の排出量削減に向けて、今後大きな削減が必要となる項目は何か。サプライチェーンの大きな協力が必要と理解しているが、NRIの力でどう解決できるか。

A6：「NRIグループのESGへの取組み」p.9にある通り、2019年を基準にすると、総排出量24万トンのうち7-8割はScope3からの排出と認識している。削減が必要となる項目は、開発パートナーの使用電力が最も大きく、また一部ではあるが、ハードウェア製品の調達なども削減を考えるうえで必要な要因と捉えている。Scope3の排出量の算定範囲はまだ検討中の要素もあるので、今後精度を高めていきたい。Scope3の削減のポイントは、開発パートナーのオフィスでの使用電力と捉えており、その削減に向けた働きかけを進めている。

Q7：対応策として、電力課題を解消できる見込みのないパートナーとは、契約しないことなどは考えているか。その課題を緩和するために、NRIは具体的にどう尽力していくのか。

A7：対応が難しい会社には、削減への理解促進と、ワークショップ支援などを通じ環境目標の立案・推進を支援していく。各社の判断があるので、即時には難しいと推察するが、できるだけ早く対応してほしい。

現状、強い契約条件にはせず、開発パートナーの理解を得ていくことを考えているが、将来的には取り組みの姿勢や実績のあるパートナーを優遇するなどの可能性がある。無理な依頼はできないが、世の中の状況や、Scope3の排出量削減への要請が強まる場合は、スピードアップして対応する必要がある。

また、日本国内の再エネ化が進展すれば、国内の開発パートナーの電力が再エネに置き換わり、Scope3もおの

ずと改善するという見方もある。楽観視はできないが、そのことはプラス要因として働くと考える。

Q9：NRIは、GXリーグ<sup>※2</sup>でコーディネーター的な役割をしているとのことだが、GXリーグが2026年度以降に排出量取引市場として本格稼働した際に、NRIはどのような立ち位置になるのか、構想を教えてください。事業活動を通じて社会価値を創出することが、NRIのサステナビリティ経営の重要なポイントだが、業績にはどう反映されるのか。

A9：GXリーグは、今後3年の試行期間を経て制度設計されるため、2026年度以降の第2フェーズ時点でのNRI自身のGXリーグへの関わり方は、現時点では具体的に見えていない。

2026年度までにEmission Trading System（ETS）<sup>※3</sup>が整備されるとの想定に基づく、NRIは、ETS取引市場の制度設計から関わっており、今後は、ETSに関するITプラットフォームなどの創設に向けた仕組みづくりにも貢献できると考えている。ただし、今後3年間の動向は見通せていないため、状況を見ながら次の事業化のステップをみていく。将来的に、NRIが事業として関われば嬉しいが、具体的に見通せているものではない。

※2 GXリーグ・・・2022年に経済産業省が公表した「GXリーグ基本構想」に賛同した、GX（グリーントランスフォーメーション）に積極的な企業が、経済社会システム全体の変革のための議論を行う場。また、新たな市場創造のための実践の場でもある。2023年2月時点の「GXリーグ基本構想」への賛同企業数は、679社。

参照 URL：<https://gx-league.go.jp/>

※3 Emission Trading System（ETS）・・・排出権取引スキーム。気候変動を生じさせる温室効果ガスを排出する権利を取引する仕組みのことを指す。欧州では2005年から「EU域内排出量取引制度（EU-ETS）」が導入され、他の国内排出量取引制度のモデルとなっている。

## 質問者4人目

Q10：人材への取り組みについて、エンゲージメント<sup>※4</sup>スコア（従業員意識調査における点数）では業界平均と比較して3ポイント差となっている。大きな差には見えないが、このスコアをどう捉えているのか。

「NRIグループの人的資本経営」p.15で、同業各社との平均年収の比較があるが、人材獲得の比較対象が資料中のA、B、C社と捉えてよいか。あるいは、他業界の企業も採用における競合と捉えているのか。

A10：エンゲージメントサーベイのプラットフォーム提供会社と意見交換する中で、スコア60台後半～70台で、1-2ポイントの差は大きいと言われている。総合スコアで一喜一憂するものではないが、今後も70以上を維持していきたい。

平均年収の図では、当社と同業他社の平均年収を掲載しているが、同業他社だけが採用における競合ではない。他の事業会社や、年収データが取りづらい外資企業とも競合しているのが実態と言える。

※4 組織や仕事に対する自発的貢献意欲をもち、主体的に取り組んでいる心理状態

Q11：NRIは、気候変動・環境関連で、Scope3削減やGXリーグなど先進的な取り組みをしているが、事業面での効果を知りたい。社会リターンを優先し、事業面の効果はないのか。

A11：開発パートナーと協働して、Scope3削減に寄与する取り組みは、マテリアリティ上の「ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献」と言える。この取り組みはビジネス上の成果や業績には直結しないものの、長期的に見てパートナーとの関係性強化につながる。また、当社のデータセンターが再エネ化されると、再エネで運用

される共同利用型プラットフォームは、それを利用するお客様にとって、社会への訴求ポイントとして働く。  
一方、GX リーグの取組みは、マテリアリティのうちの「最適社会への共創」に関連する。コンサルティングを通じた政策提言・GX リーグの運営支援をしつつ、その先にビジネスプラットフォーム提供の機会があれば、社会インフラとして最適社会の構築に貢献できる。これは、「成長戦略と持続可能な未来社会づくりの実現」というDX3.0 の考え方に通じる。  
短期的な財務成果は出ないかもしれないが、中長期的に非常に重要な意味のある取組みと捉えており、今後にご期待いただきたい。

以上