



Nomura Research Institute Group

株式会社野村総合研究所：サステナビリティ・ダイアログ（概要）

（2024年12月11日（水）本社オフィスにて開催）

参加投資家の発言（投+番号）：青字

NRI 経営層の発言（NRI）：黒字

括弧内のページ番号は統合レポート 2024 の該当箇所

【ダイアログ】

投 1：人的資本について、チャレンジングなアサインメントに取り組んでいることに共感した。トップメッセージ（P06-13）には書きづらい部分もあったと思うが、このメッセージに込められた思いを伺いたい。

NRI：当社には、成長意欲が高く、仕事や顧客の役に立つために勉強する、資格取得をする、ということを実践的に行う社員が多い。エンゲージメントと成長実感の相関関係は強いと考えており、やりがいを持って自分が成長できている、と社員が実感できることを大切にしている。

当社の特徴として、若いうちから責任あるポジションや役割に就かせており、20代でもプロジェクトリーダーの役割を担うケースが非常に多い。本人たちにとってはプレッシャーにもなるがやりがいもある。とにかく挑戦させてみる、ということを通じた長い歴史の中で行ってきており、当社の強みとなっている。

投 1：すでに成果が出ていることだけでなく、課題がどこにあるのか、それにどう対応していくのかという開示があると、人的資本を通じた企業価値がよりイメージしやすくなる。

NRI：課題を挙げるなら、上のポジションへの異動に比べて、横の異動が少ない傾向にある点である。ずっと同じ事業・顧客の中で部長層まで昇進し、いざ経営層に引き上げようというときに経験の幅が狭いということもある。顧客の理解も得ながら、無理にでも異動させて経験の幅を広げることが必要と考えている。

投 2：NRI の人材は他社から見ても魅力的である。リテンションについて、どのように考えているか。

NRI：過去からのデータを見ると、離職率は横ばいで推移しており、今のところそれほど深刻な状況とは考えていない。一時は DX 人材を欲するユーザー企業からの引き抜きもあったが、現在は少し落ち着いている。NRI だからこそやりがいのある仕事ができるということを社員にも実感してもらえるように、地道な努力を重ねていきたい。

投 3：エンゲージメントサーベイの結果（P69）について、どのような点を課題と認識しているか。例えば旧来の企業体質などの課題がスコアの伸び悩みの要因となっていないか。また、グループ全体で広範囲に見るとどのような状況か。海外の業績を今後伸ばしていくには、社員のエンゲージメントの把握も重要である。

NRI：エンゲージメントスコアは、（グループ全体ではなく）単体の平均値を示している。何か一つの大きな課題があるというよりも、コンサルティングと IT ソリューション、子育て世代とそれ以外の世代など、職種や属性ごとにきめ細かく見ていかなければ、これ以上スコアは上がっていかない。それぞれの状況に合わせて、マネジメントが細かくケアをしなくてはならないと認識している。

なお、現在使用している解析ツールは、海外ではスタンダードとなっていない。各国では別途、比較的スタンダードなエンゲージメント調査を行っているが、現状スコアは悪くない。海外も含めて、どこかで統一的な調査をしたいと

思っている。

投 3：サステナビリティ推進委員会が出てくる課題と、社外取締役から出てくる課題や指摘に違いはあるか。ガバナンス体制が整っているということはわかるが、実行面ではどうか。

NRI：マテリアリティに関しては、社外取締役とも議論した上で決めているため、納得感は得られている。四半期に一回の振り返りの際だけではなく、日々の審議の中で、女性の機会付与、データセンターの環境負荷など、常にマテリアリティを意識しながらコメントや質問をもらっている。社外取締役から参考にすべき他社事例を紹介してもらうこともあり、その場合は即時に取り入れるか否かの検討を行っている。

投 4：NRI の創出する価値を考える上では、人的資本と知的資本のウェイトが非常に大きいと思う。人的資本投資の見える化をどう考えているか。他社では人的資本価値向上モデルの開示や、非財務指標と PBR の関連の開示なども行われている。

NRI：何年も前から、どのような形で人的資本投資と会社の成長がつながっていくのか、という検討を進めているが、まだ開示できる形にはなっていない。投資と効果には時間差がある点や、投資というと財務上は減価償却型で考えがちだが増価蓄積型として考える方法もある点など、さまざまな課題がある。

NRI：こちらからも皆さまに質問したい。人的資本による企業価値向上のモデルについて、参考にすべき他社事例はあるか。また、皆さまから見て、それらの事例の納得感は高いか。

投 3：ある食品会社の事例は、自社の特性に合わせたモデルを形成している点で優れている。自分たちで、因果関係があるだろうと思うことを同定して、それを社内に展開することに意味がある。本当に PBR が上がるかというのは過去の検証でしかなく、将来の予測ではない。

投 4：ある Sier は人的資本に特化している。リモート勤務を週 3 日から 4 日にしたらどうなるかなど、ケースごとに細かく分析している点が面白く、参考になるのではないか。

投 5：社内のデータだけでなく、社外のデータも使って分析しているケースがあるが、これはきちんと取り組んでいる印象を受ける。

投 6：何が最も ROE や PBR に効いてくるのかを探してみることが重要である。発想を変えて、過去どのような時に株価が上がったか、というところから考えてみてはどうか。

NRI：成長サイクルに示している定性的な因果関係と、投資金額が有機的に結びついてくると、納得感が高まるのではないかと理解した。今後チャレンジしていきたい。

投 6：NRI には優秀な人が多いが、人材を起点にした価値創造が上手く回っている部分と回っていない部分があり、海外事業の苦戦は後者に該当するのではないか。両者をどのように整理し、特に上手く回っていない部分の価値創造を今後どう進めていくのか。

NRI：当社の人材は、目の前にあるものに対するコミットメントや、価値を出すことに対してエネルギーが湧きやすい一方、海外は物理的に距離がある。我々は「現地・現物」を価値観として大事にしているが、手触り感を持ちにくいものに対しても事業をやり遂げる力を磨いていかなければならない。今後事業が多角化していくことを考えると、そういったビジネスを推進していくためのブレクスルーが必要かもしれない。特に海外については、日本から人材を派遣して手触り感を掴めるように動いているが、投資家の皆さまから見れば成長スピードが足りない、ということかと認識している。

距離だけでなく、市場の違いもある。例えば海外では、Slur が存在せず、各社で内製化しているケースも多い。どこに共通項を見つけて、手触り感を持って取り組んでいけるかが今後の課題となる。

投 7：日本人を海外に派遣するという話があったが、どのような意図で行っているか。数年前と現在では派遣の趣旨が異なると思うが、外側から見るとその工夫がわかりづらい。

NRI：日本人を派遣して現地の事業を回すということではなく、親会社としてのマネジメントをするために、事業や市場への理解を深め、手触り感を作っていくという意図で派遣している。以前の派遣は前者の意図であり、M&A で獲得した拠点にはあまり日本から人員を派遣せず、取締役会を通じてマネジメントしていく形態をとってきた。しかし現在は、日本で持っている IP で使えるものはないか、相互に交流できないかという観点から、行き来をする頻度を高めている。また、海外拠点の経営陣にも東京に来てもらい、議論を行っている。

投 8：女性管理職比率 13%という数値目標（P60）について、達成に向けた進捗は順調と捉えているか。また、機会付与率という指標は合理的だと思うが、選別して機会を付与しているのか、機会付与を通じて引き上げしているのかなど、背景にある詳細を聞きたい。

NRI：管理職に登用される社員は、当社の事業やプロジェクトで責任ある立場を経験することで成長してきている。そのため、機会付与率は管理職の一手手前の状態を測る指標として位置付けた。この考えに基づき、「機会付与」は、各事業やチームごとに、責任ある立場や役割を定義し、その役割を担っているかどうかを判定する運用を行っている。

今のところ進捗は順調と捉えているが、楽に達成できるものではなく、実際には苦労しながら進めている。機会付与されるタイミングや管理職になるタイミングは、ちょうど子育ての時期にあたるケースが多い。10 年後などはわからないが、今の世代では、社会的にもまだ女性に子育ての負荷が偏っている。そのため、まずは小規模な組織で機会を付与したり、周囲のサポートを充実させる体制を組んだり、心理的な不安を抑えた状態での機会付与や管理職登用などの施策を行っている。

また、機会付与の可視化は、上司に人材育成を考えさせる効果がある。これは男女問わず言えることだが、上司が部下のそれぞれの特性に合わせて、どのように育て、どのような機会を付与するかを考えることが、人材育成の促進においては重要だと考えている。

投 9：プレーヤーとして活躍したい人材が多いと思うが、マネジメントする立場になりたいと思う人はどれくらいいるか。サクセッションの観点からは、どのように人材ポートフォリオを組んでいるか。

NRI：3 年前からの新人事制度で、マネージャーのラインとプロフェッショナルのラインへの複線化を行った。現状はマネジメントラインの人材の方が多い。プレーヤーでありたいという思いを持つ人材も多いが、ある程度の年次になると、両方ができる人材（プレイングマネージャー）や、それをめざす人材が増えてくる。

投 9：マネジメント志向が強まれば、横の異動もこれまでより容易になるのではないか。

NRI：どうしても顧客との結びつきが強いため、これまでは本部長・役員層もリスクを冒さず、社員の横の異動をさせづらい側面があったが、意識して無理にでも動かすように働きかけを始めている。

また、マネージャー職の場合、部の管理人数を 30 人から 50 人に増やすなど、管理スパンを徐々に増やしていくことがいずれサクセッションにもつながる。今後は、より本人の特性を見ながら判断していく予定である。

投 10：NRI のサステナビリティの取り組みは、執行側についてはよく見えるが、取締役会がそれをどう評価しているかは

外部から見づらい。サステナビリティの株式報酬連動の仕組みについて、今後もっと踏み込んで開示していく意向はあるか。

NRI：取締役会では、たとえば、女性管理職比率を上げるにはどうすべきかなど、細かい議論まで踏み込んでいる。その上で今のところは、やるべきアクションは実行しているという評価をもらっている。今後、掲げた目標に対して進捗が芳しくない場合は、報酬諮問委員会にも上申されることとなるため、取締役会も緊張感を持って進捗を見ている。

サステナビリティの KPI は取り組みに対する評価になっており、サステナビリティ会議で執行側が評価した後、報酬諮問委員会でさらに深い議論を行い、達成できているか否かを判断するというプロセスをとっている。社外取締役も中身をしっかり理解した上で、関与していると考えている。

投 11：社会インパクトの 3 つのロジックモデル（P57）は、どのような議論を経て構築されたか。左端は人的資本をインプットにすると、もっと解像度が上がるのではないか。

NRI：役員間で検討を重ね、バージョンを上げてきている。ロジックツリー型の思考方法は、もともとコンサルティングや IT ソリューションの事業を通じて行ってきたが、各要素間の因果関係をいかに整理するかという点で苦労した。ようやく一定の理解を得るところまではできたので、開示に至った。人的資本との関係については引き続き検討したい。

投 11：インパクト KPI はどのように議論して設定したか。CASE1 の年収の壁試算結果 6.6 兆円については、もう少し精度を高めてほしい。

NRI：成長戦略と社会価値の創出は表裏一体であるとの考えに基づき、創出する価値に関するマテリアリティ指標という形に落とし込んでいる。

年収の壁試算については、社会全体における雇用者の報酬増加、追加生産、そこから生まれるさらなる報酬増加、という内訳が存在する。内訳まで開示していれば、もう少し納得感が高まっていたかもしれない。

投 12：サプライチェーン全体での社会的責任の遂行（P94、P101）について、ビジネスパートナーと協業して CO₂削減にも取り組むことが必要だが、NRI はアクティブに巻き込んで活動している点が良いと感じた。スタートから数年経過しているが、現在はどのような状況か。

NRI：進捗としては、ビジネスパートナーのうち 6 割を超える企業が環境目標を設定し、削減の取り組みに着手している状況。

エンゲージメントについては、各社それぞれの事情があると感じている。各社の社長やサステナビリティ担当者への働きかけを地道に進めているが、無理強いはできないため、長いスパンで考えて、進んでいる企業とそうでない企業の会話の機会を作るなど、意識を高める工夫をしている。すぐに Scope3 削減につながるわけではなく、社会全体の盛り上がりや国としてのコードメイクがなければ、スピードアップは難しいと感じている。

また、Scope3 の数値は、環境省のガイドラインに基づく簡易的な方法で計算すると企業活動の成長に従って一時的に上がって見えてしまうため、削減努力が数値に反映されるように計算方法を見直していきたい。

投 13：統合レポートは自由フォーマットのため、各社が何を書いているのか注目して見ている。どの企業も課題に関する記載が少ないが、ぜひそのあたりも正直に記載してほしい。

NRI：次年度以降の統合レポートを制作する際は検討したい。

以上