

株式会社野村総合研究所：2025年度サステナビリティ・ダイアログ（概要）

（2026年2月13日（金）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

統合レポート2025（P76-77）の「人的資本・知的資本への投資が企業価値にもたらすインパクトの分析」を題材に対話した。本資料では、P77掲載の図について、上部を「人的資本ロジックモデル」、下部を「知的資本ロジックモデル」と呼称する。

【ダイアログ】

◇知的資本ロジックモデルについて

投1：知的資本の取り組みは、このロジックモデルに沿ってどのようにPDCAを回して進化してきたのか。また、これをどう経営や社内浸透に活かしているのか。

NRI：関係部署や役員間で議論しながら社内の様々な活動を抽象化し、左から右へ効果が波及する流れに整理した。それぞれの取り組みは個々に行っており、このように統合的に表現したのは今回が初めて。AIの導入等でビジネス構造が変わる中、ロジックモデルはそのような変化を見極めて戦略を立てるための土台として活用できる。また、ロジックモデルの中で日常的に弱くなっている要素を意識し、強化するための下敷きとしても使用していきたい。

投1：取り組みは網羅されていると思うが、その分どこがポイントかわかりづらい。

NRI：シンプルにしたいが、そうすると抽象度が上がりすぎてしまう。わかりやすさと活用しやすさのバランスは今後も検討したい。

投2：ビジネスモデルがわかりやすく表現されていると感じる一方、所々わかりにくい箇所もある。左下の「実現力の蓄積」について、NRIならではの強みは何か。

NRI：一例として「システム開発会議」が挙げられる。開発のマイルストーンごとに、他部門の有識者がボランティアに委員として参加し、事前に開発ドキュメントを読み込んだ上で、知見に基づき有益な指摘を行う。他部門の人間が自身のナレッジを提供する仕組みが機能しており、これ

により過去 10 年以上大型の不採算案件を防ぐなど、営業利益向上に大きく寄与している。会社全体のために貢献することを誇りとする社内共通の価値観が背景にある。

投 3：このように整理されると、わかりやすく議論もしやすい。ところで左上に「洞察力の蓄積」とあるが、AI の推論力の進化が凄まじい中、NRI の強みでもある「洞察」が AI に代替される懸念はないか。

NRI：我々もまさに議論している。まずは自社で AI を使い倒し、技術を取り込むことを進めている。また、AI はある程度の答えを出せるが、業界のしぐらみや心理的要因といった人間臭い部分は理解できない。推論モデルの確率論だけでは意思決定されない領域に NRI の知見が生きるため、より高い洞察を提供する領域は今後も当面残ると考えている。

投 4：このロジックモデルはグローバル共通か、それとも国内と海外で異なるものか。整理の過程でそのような議論はあったか。

NRI：議論はあったが、事業のウェイトや成熟度に鑑み、一旦は国内をメインとしている。海外は単価ベースでのコンサルタント派遣を行うなど、国内とはビジネスモデルが異なるため、そのまま適用しにくい。人的資本ロジックモデルについても同様であり、ビジネスモデルの違いから海外はこの図の中に入れていない。

投 5：このロジックモデルの中で、KPI を当てはめられるものはないか。例えば「高い品質で安定的に稼働し続けるシステムを構築」は、「不採算案件ゼロ」といった KPI になるのでは。

NRI：社内では細かく KPI を持っており、不採算案件数や、サービス型ビジネス規模、政策提言の件数なども管理している。

投 6：右側の「企業価値へのインパクト」の内容が抽象的。今の話のように「不採算ゼロ」につながると言われたほうがわかりやすい。例えば、地方の中小企業の人手不足という社会課題に対し、NRI のサービスがあることでビジネスを回せる、といった価値の示し方もあるのではないか。

NRI：実際に、共同利用型システム「THE STAR」が多くの地方銀行等に採用されているほか、「だ
いこう証券ビジネス」が BPO サービスを展開しており、顧客企業のオペレーションの省人化・効
率化に貢献している。実態として大きなインパクトがあるため、アピールの仕方を考えたい。

投 7：先ほどの、他部門の人がボランティアでナレッジを提供するという話のような、NRI 独自の企業
風土がこのロジックモデルをうまく機能させているのではないか。そういうところをアピールするとよ
いと思う。

NRI：確かに、他人に物事を教えることを厭わず、きっかけがあれば知見を提供する企業風土があ
り、これが組織知につながっている。また知的好奇心が強く、指示されなくても自発的に新技
術の資格を取得したり、顧客の業界を勉強したりする社員が多い。

◇人的資本ロジックモデルについて

投 3：人的資本の取り組みの中で、他社にはない NRI ならではのものや、簡単そうに見えて実は実
行が難しいものがあれば教えてほしい。

NRI：現在の能力よりも一段高度な業務への「ストレッチアサイン（機会の付与）」を行う組み
みが特徴的であるが運営は難度が高い。そのための教育の仕組みや、周囲の協力・レビュー体
制が整っていることが当社の強みであり、困難を乗り越えるモチベーションの醸成と早期成長に
つながっているのだと思う。

投 4：左上に「優秀な人材」とあるが、NRI にとっての「優秀」の定義は。

NRI：単に知識やスキルを持つことではない。例えば「生産性にこだわりつつ、緻密に設計する」とい
った、一見相反する 2 つの事象を両立できる人材は「優秀」と言えるのではないか。これは容易
に言語化できない能力である。

投 2：「NRI ならではの」を表現するなら「未来創発」。あるいは、ロジックモデル内に「使命感」とあるが、これをもっと強調してはどうか。使命感を従業員に浸透させるのは難しいが、創業時から受け継いでいる使命をロジックモデルに組み込めれば、「NRI ならではの」感が非常に強まる。

NRI：長年「価値共創活動」を行っており、自身の追う業績数字が顧客やその先の社会にどうインパクトを与えているか、対話を通じて考えるようにしている。これが現場に浸透しており、個々人の使命感や誇りにもつながっている。確かにこれは、当社ならではのかもしれない。

投 8：人的資本の状況や優劣は会社ごとに違うと思うが、外からは見えづらい。他社と違う優位性を何らかの形で示してもらったほうがわかりやすい。

NRI：定量化することも Apple to Apple で比較することも難しいと感じている。ただ、他社の人事部門と意見交換をすると、NRI で当然のようにやっていることが他社ではやっていなくて驚かれることがある。内部にいるとなかなか気付かないが、そういうものをもう少しアピールしたい。例えば対外発信の数などは、NRI らしい指標かもしれない。

投 9：左上に記載のある「優れた採用戦略」とは何か。特に他社よりもここにこだわって人を採用している、というものがあれば教えてほしい。

NRI：他社に先駆けて、かなり早くからインターンシップを実施しており、NRI のインターンに参加・合格することは学生の間でも一つのステータスになっている。インターン経由での採用比率は非常に高く、実際の仕事を体験して NRI の社員や文化を好きになってもらうことで、優秀な人材を惹きつけている。

投 1：グローバルから見ると、日本企業は女性活躍が遅いと言われている。NRI も女性社員が 3 割いる中で管理職の女性比率が 1 割程度にとどまっているが、ジェンダーの多様性に向けてはどのようなことに取り組んでいるか。

NRI：女性新卒採用比率が 30%、採用 10 年前後の女性継続雇用割合が男性以上、管理職登用前の女性への（プロジェクトや事業の責任者等の）機会付与がその対象年次の女性の構成比率以上、など KPI を細かく定め、すべてクリアするよう努めている。まずは構成比率

そのものを増やしたいが、そもそも情報系の学生の女性比率が3割に満たないため、理系院卒以外の採用も増やしながら進めている。

投1：それはロジックモデルのどの箇所に該当するか。

NRI：「多様な社員が活躍する魅力ある職場の形成」が該当。ジェンダーに限定しない多様性を意識している。

投10：他社では20代の女性部長が誕生する事例もある。NRIではステップを踏んで管理職に登用する制度になっているため、女性の早期登用がしづらいのではないか。

NRI：制度上は男女差なく最短29歳で「管理職掌」に上がることができる。管理職掌の2年目以降は実力に応じた役職への飛び級登用も可能。また、現在は産前産後休暇や育児休業などのブランクがあっても、能力が高ければそのまま登用される仕組みとなっており、女性の管理職登用比率は増加傾向にある。

投11：知的資本とまたがる話になるが、AI等の活用によって知的資本が蓄積されればされるほど、人員数に依存しないビジネスモデルになり、人的資本への投資は減るのではないか。経営としてどうバランスを見るか。

NRI：人員数に依存しない成長を目指す。目に見えて人的資本投資が減ることはない。AIが業務をバックアップすることで、より高度で付加価値の高いプロフェッショナルが必要になる。人口減少下においても、知的資本と人的資本はビジネスモデルの両輪であり、重要度は変わらないと考えている。

投8：AIが急速に進化する中でも、IT業界は人を採用していかなければならない。市場からは、人をそんなに採用して大丈夫なのか？と見られ、株価にも影響するかもしれない。どのように情報発信して、市場に正確な理解を促していくか。

NRI：採用数と将来的な生産性向上のバランスを見ながら、しっかりコントロールしていく。いま大量に採用して、後で大きな余剰が出るということは、我々のビジネスモデルでは基本的にはない。当社も日本企業なので海外のように雇用した人を簡単に入れ替えたりはしないが、NRIの社員

は新しい技術を自らどんどん学び、果敢にチャレンジするので、心配していない。むしろ今のうちにそのような優秀な人材をしっかり確保していきたい。

投 11：AI を使っていると、私たちの仕事は要らなくなるのではと思うことがある。NRI のエンジニアも、ストレッチアサインされて先端の AI に触れ、同じことが心配になったりしないのか。

NRI：心配がよぎることはあるだろう。しかし、これまでもオンプレミスからクラウド、ウォーターフォールからアジャイルなど、様々な変化があるたびに、新しい技術を取り入れてきた。人間がやりたいと思ったことをシステムに落とし込むのは、まだまだ付加価値の高い領域であり、AI には置き換えられない。そのような高付加価値な領域の中で新しい技術を学んでいけば、我々の仕事がなくなることはないと考えている。

投 3：AI 活用を前提とした人材育成がどうなっていくのか、関心がある。若い頃に経験していた下積みはすべて AI に代替され、成長機会は失われているのではないか。

NRI：同じ危機感を持っている。昔は誰もがコーディングを経験し、多くのエラーを出して、試行錯誤していた。自分自身にそういった経験がないと、すべてが自動化されたとき、障害発生時に原因究明ができず、説明責任も果たせなくなってしまう。一見無駄に見えることでも、あえて社内に残さないといけない知見やノウハウはある。災害訓練のように、シミュレーション形式で経験を積ませる仕組みなどを現在検討している。

投 4：NRI の開発したタレントマネジメントシステム（Talent Marketplace）は、人材の育成や配置にどのように活用されているか。

NRI：社内での活用は一部で実施。現在は約 300 件の社内公募に対し、社員が自身のスキルや志向に沿って自ら応募する場面で利用している。今後は応募者側だけでなく、組織側が人材を探す際にも活用し、AI を用いてジョブマッチングを高度化していくことを計画している。

以上