

ESG説明会

# NRIグループの 社会価値創造推進委員会活動

---

株式会社 野村総合研究所

執行役員

松本 晃

上級専門職

深澤 明由美

2020年2月20日

**NRI**

*Share the Next Values!*



1

社会価値創造推進委員会の位置づけ

2

NRIグループ全社への浸透活動

3

今後の取組み

4

【詳細】価値共創リーダーのネットワーク構築

# 価値共創を通じた社会課題の解決を目指す委員会を設置

NRIグループの持続的成長

持続可能な未来社会づくり

企業理念「未来創発」

NRIグループのサステナビリティ経営



【Vision2022 財務目標】

連結営業利益	1,000億円
連結営業利益率	14%以上
海外売上高	1,000億円
ROE	14%

価値共創を通じた社会課題の解決 (CSVへの取組み)



持続的成長に向けた重要課題



1

社会価値創造推進委員会の位置づけ

2

NRIグループ全社への浸透活動

3

今後の取組み

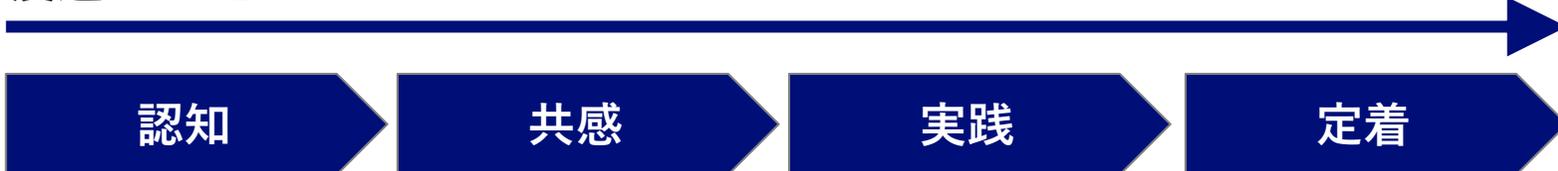
4

【詳細】価値共創リーダーのネットワーク構築

# 「価値共創」をNRIグループ全体に定着させる枠組み

事業を通じて、  
社会価値を顧客  
と共に創造する

## 浸透のプロセス



## 施策

発信

- ・社長や役員による経営からのメッセージの発信
- ・有識者による講演会や社内広報を通じた、社内向け情報発信
- ・ニュースリリースや取材対応、IR等を通じた、社外向け情報発信

対話

- ・ダイアログ等を通じた、マネージャ層向け浸透策
- ・現場のコア人材（価値共創リーダー）の育成とネットワーク構築
- ・全社イベント等による全社員向け浸透策

事業への組込

- ・中期経営計画
- ・社会価値の見える化
- ・社内レビュー視点への組込

仕組み・  
制度の整備

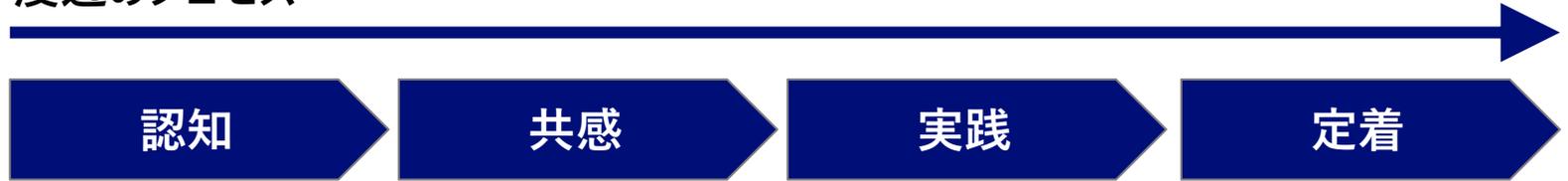
- ・表彰制度
- ・評価制度、等

## 浸透度合いに応じた施策の展開

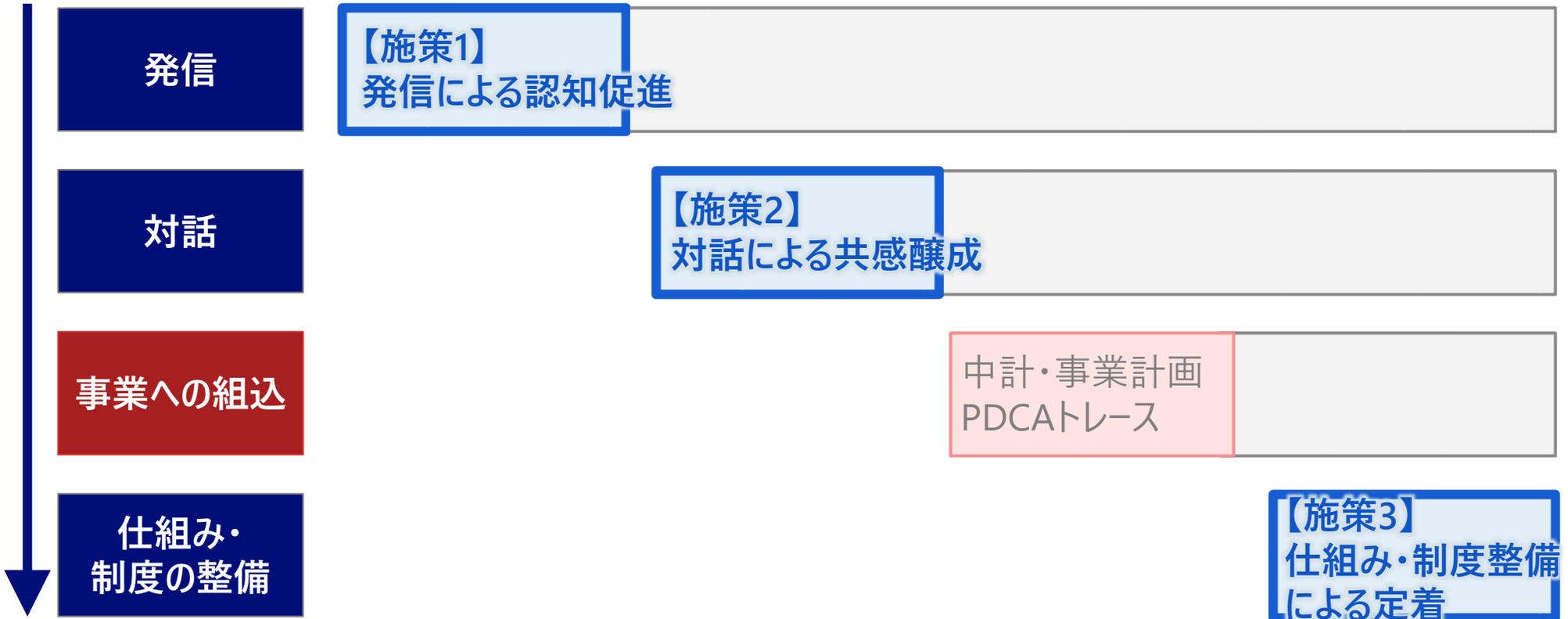
# 2019年度の委員会活動重点領域

【凡例】   委員会が主導  
  各事業本部が主導

## 浸透のプロセス



## 施策



# 委員会が主導する形で3つの施策を展開

## NRIグループ全体への浸透活動

### 【施策1】 発信による認知促進

- ・「価値共創」サイト開設、コンテンツの充実
- ・既存の層別研修への講話組み込み
- ・有識者講話 等

### 【施策2】 対話による共感醸成

- ・価値共創リーダーのネットワーク構築
- ・社長-役員/社長-部室長ダイアログ 等

### 【施策3】 仕組み・制度整備による定着

- ・社内浸透度調査の検討
- ・表彰制度の検討
- ・評価制度との連動 等

## 経営層によるコミットメントとサポート

# 活動の全てを「価値共創」サイトに集約・社内へ発信

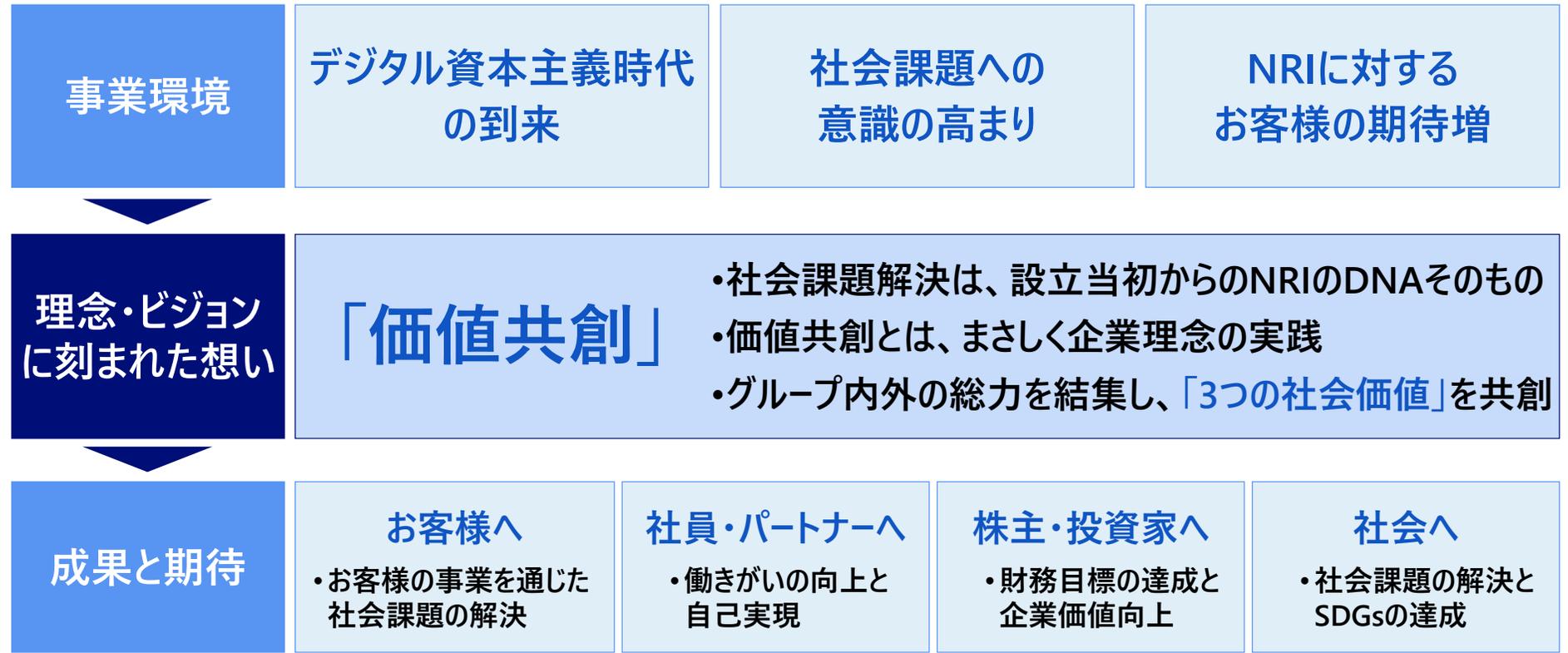
- 社内報(NRI WAVE)に、「価値共創」サイトを開設
- 価値共創に関する活動の全てを集約
- お客様インタビューや各現場での取組事例など、順次アップデート



# 根源的な問いかけからアプローチ

## なぜ今、「価値共創」、なのでしょう？

- 企業に求められるのは、もはや経済価値だけではありません
- NRIの理念・ビジョンに刻まれた想いが、今こそ生きる時です



# 「価値共創」の浸透・実践を主導するリーダーを育成

- 価値共創の浸透と実践を主導する次世代リーダーの創出と、彼らが行う活動を継続的にサポートする取り組みを開始

## 「価値共創リーダー」の人材像

- ✓ 「NRIらしい3つの社会価値」とNRIの使命に強く共感している
- ✓ NRIグループを変革し続けるという使命感を持っている
- ✓ 高いリーダーシップを有している



# 社員意識調査に、浸透状況を把握する設問を追加

## ■ 「価値共創」サイトを見た後、以下について回答

### 認知

- NRIグループの「価値共創」や「3つの社会価値」について知っていましたか？
- 過去1年以内に、「価値共創」に関連する(CSVやSDGsなど)新聞・雑誌記事や論文を読みましたか？
- 過去1年以内に、「価値共創」に関連する(CSVやSDGsなど)研修・講話に参加しましたか？
- 上司や同僚などと「価値共創」に関連する会話を行ったことはありますか？

### 共感

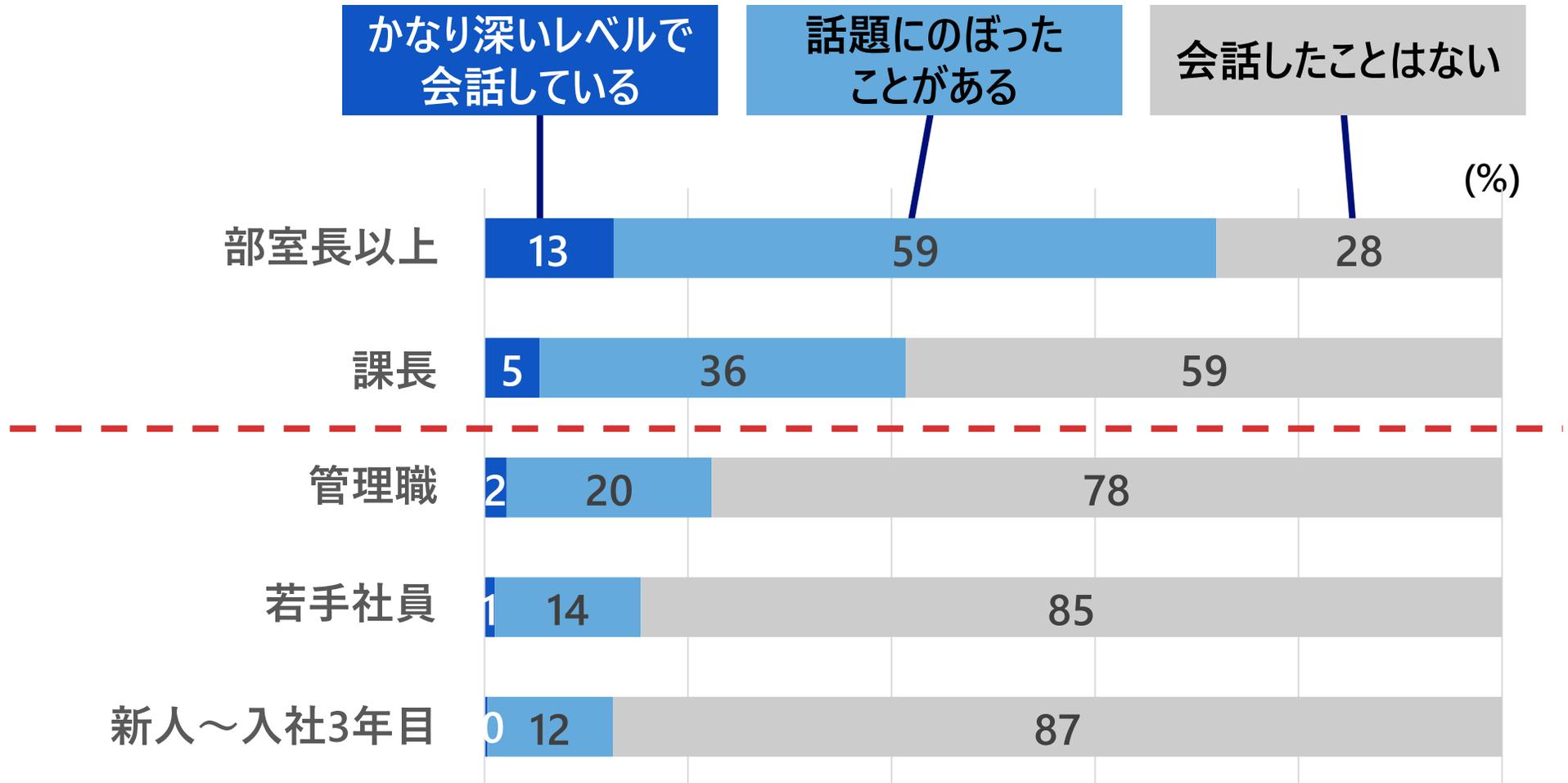
- 【活力ある未来社会の共創/最適社会の共創/安全安心社会の共創、ごとに】
- 各社会価値を共創し続けることは、NRIグループにとっての使命だと思いますか？
  - 自分の業務は現在、各社会価値を生み出している、または創出に寄与していると思いますか？

### 実践・定着

- 今後、社会価値をさらに高めるため、率先して自らの業務の変革に挑戦したいと思いますか？

# 浸透活動は緒に就いたばかり

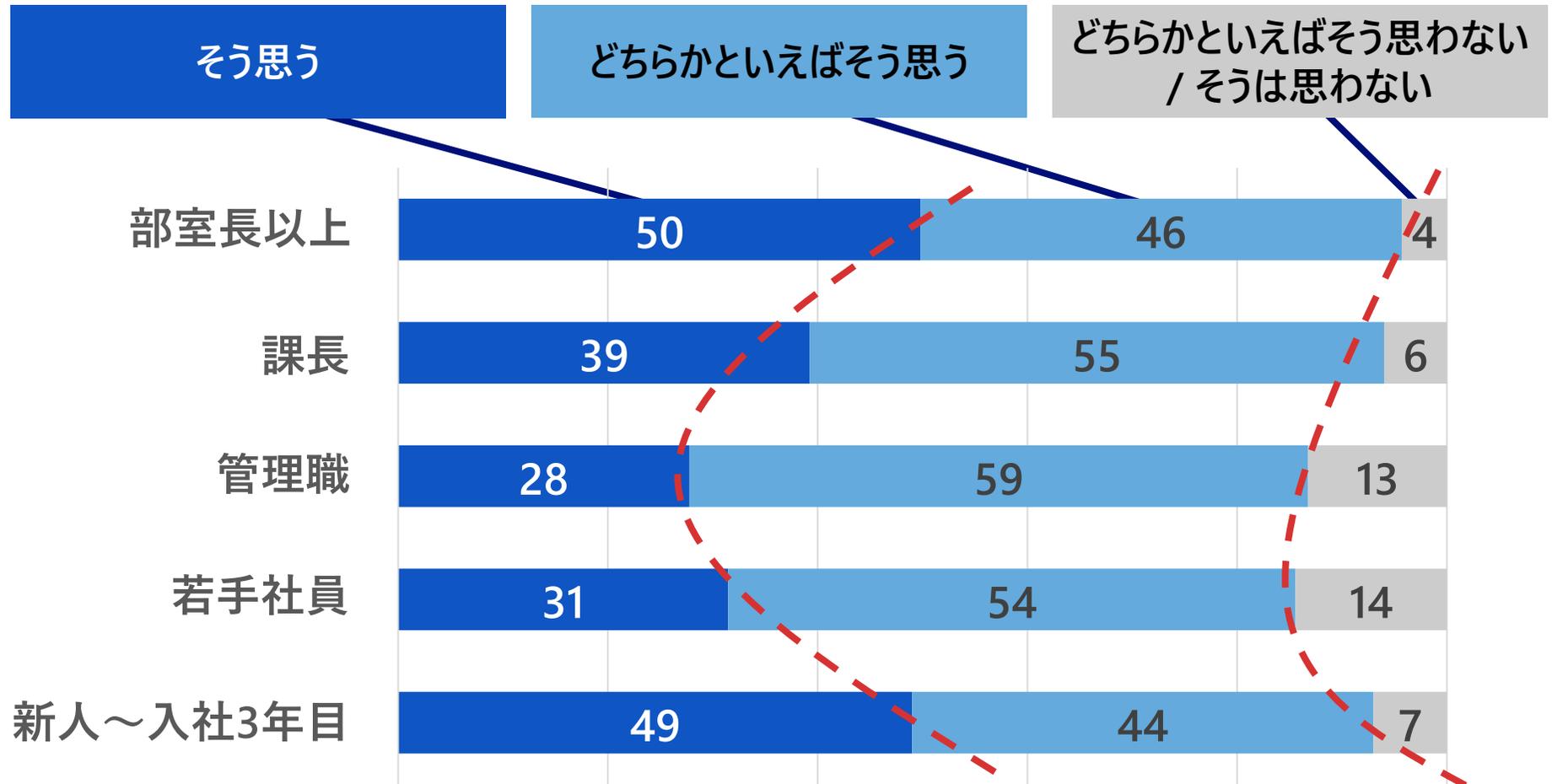
上司や同僚などと「価値共創」に関連する会話を行ったことはありますか。



出所) 2019年度社員意識調査

# 中堅・中核層の意識の底上げがカギ

今後、社会価値をさらに高めるため、  
率先して自らの業務の変革に挑戦したいと思いますか。



出所) 2019年度社員意識調査

# 事業本部でも浸透活動が立ち上がりつつある

## 事業本部における「CSVワーキング」

- 2030年の証券・金融業界のあるべき姿からバックカスティングして、いま何をすべきかを検討
- 組織の社会的使命に立ち返りながら、自己変革の方向性を見出す活動
- 本部経営層が旗を振り、幅広い年齢層から参画



### (主な活動)

- ワークショップを週次開催し、本部内サイトで情報発信
- 本部内アンケートにより、生活者視点の社会課題を収集
- 証券業の課題解決などをテーマに、社外交流会を開催

### (今後の展開)

- 一過性の取組みではなく、次年度以降も活動を継続予定
- 収集した具体的な社会課題から新サービスを構想し、「価値共創」の実践を目指す

1

社会価値創造推進委員会の位置づけ

2

NRIグループ全社への浸透活動

3

今後の取組み

4

【詳細】価値共創リーダーのネットワーク構築

# さらなる浸透に向けて活動は拡大

## 発信

2019年度施策の  
継続実施  
(主管部へ移管)



- ✓浸透活動に関する社外向けの情報発信
- ✓グループ・グローバルでの情報受発信環境の整備 等

## 対話

- ✓2019年度価値共創リーダーによる浸透策の継続実践支援
- ✓さらなる価値共創リーダーの創出・育成 等

## 事業への組込

- ✓事業本部/部単位で行われている浸透活動の支援
- ✓組織横断で取り組むべき施策の検討、経営への提言 等

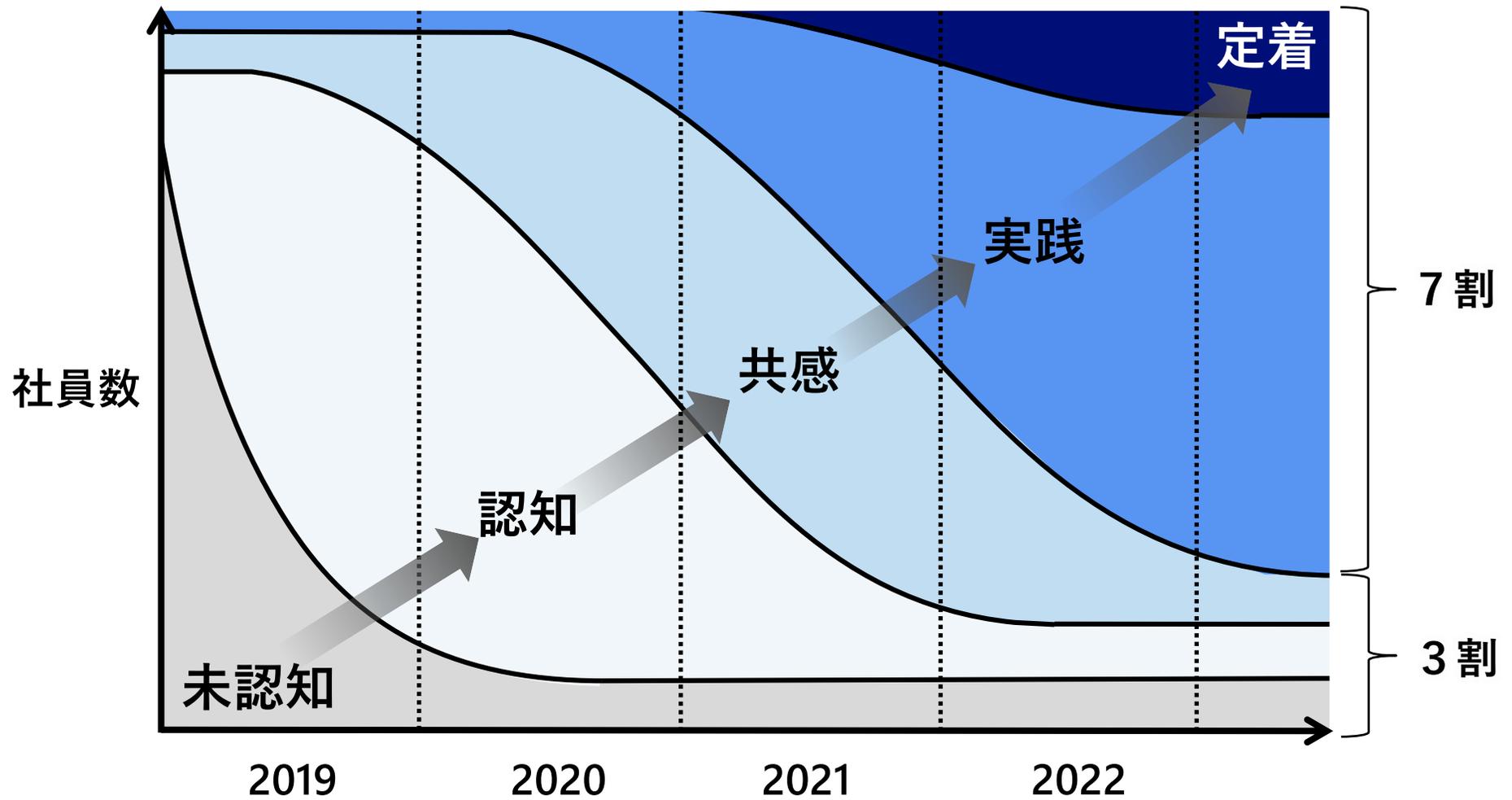
## 仕組み・ 制度の整備

2019年度施策の  
継続実施  
(主管部へ移管)



- ✓浸透状況に合わせた施策の見直し・強化
- ✓評価制度への反映提言 等

# 2022年度には、社員の7割が「実践～定着」の状態へ



1

社会価値創造推進委員会の位置づけ

2

NRIグループ全社への浸透活動

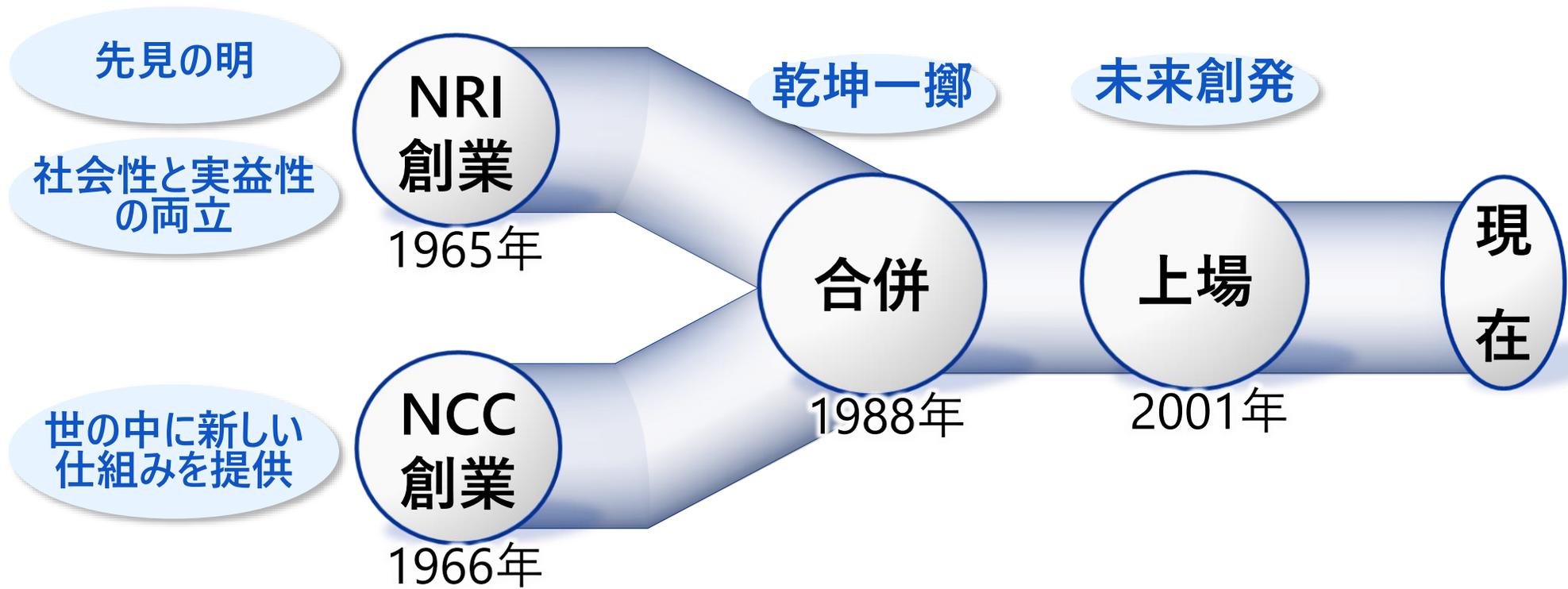
3

今後の取組み

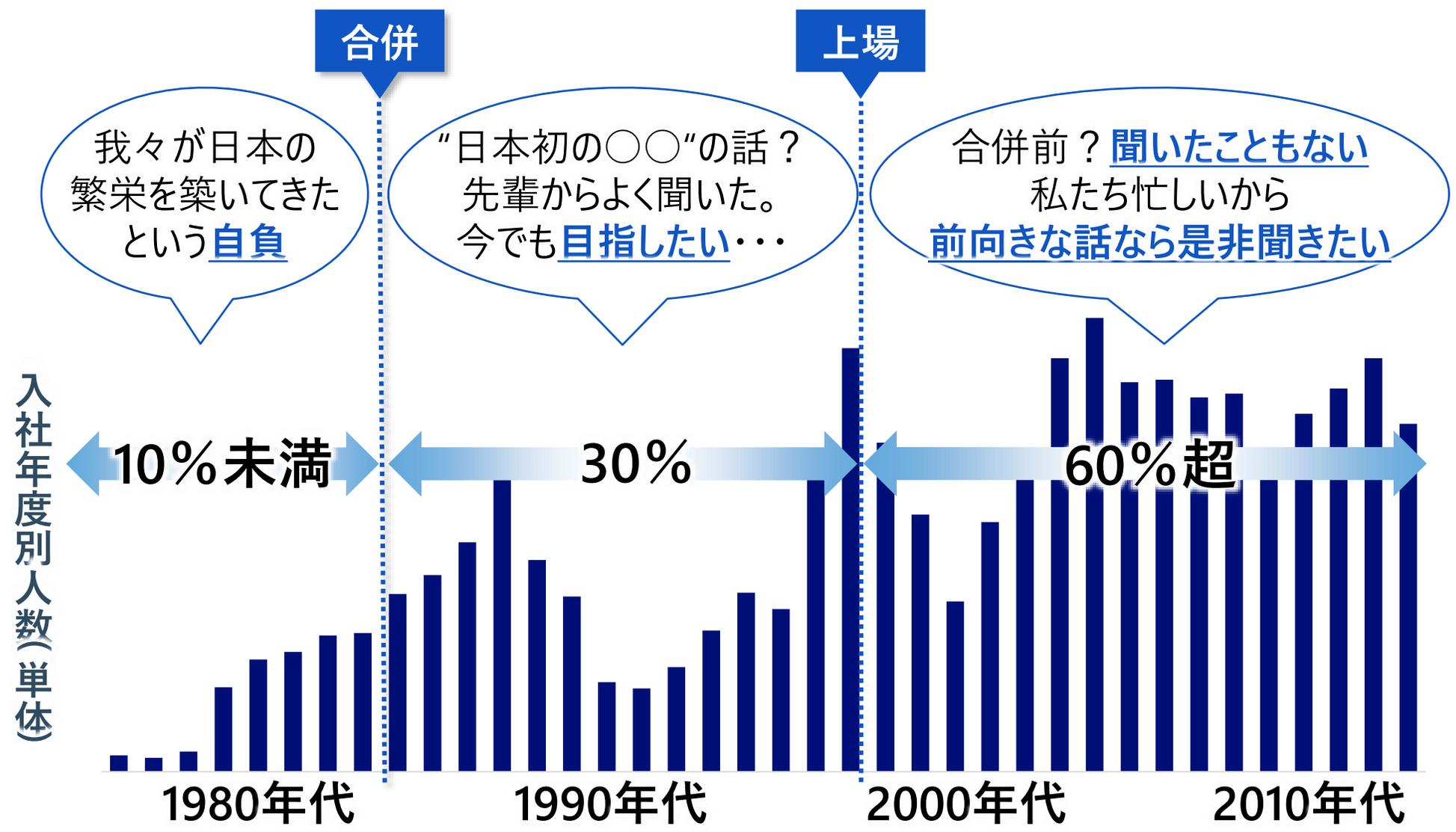
4

【詳細】価値共創リーダーのネットワーク構築

# 社会価値共創の精神は、NRIのDNAそのもの



# しかし、そのDNAに触れる機会は減少

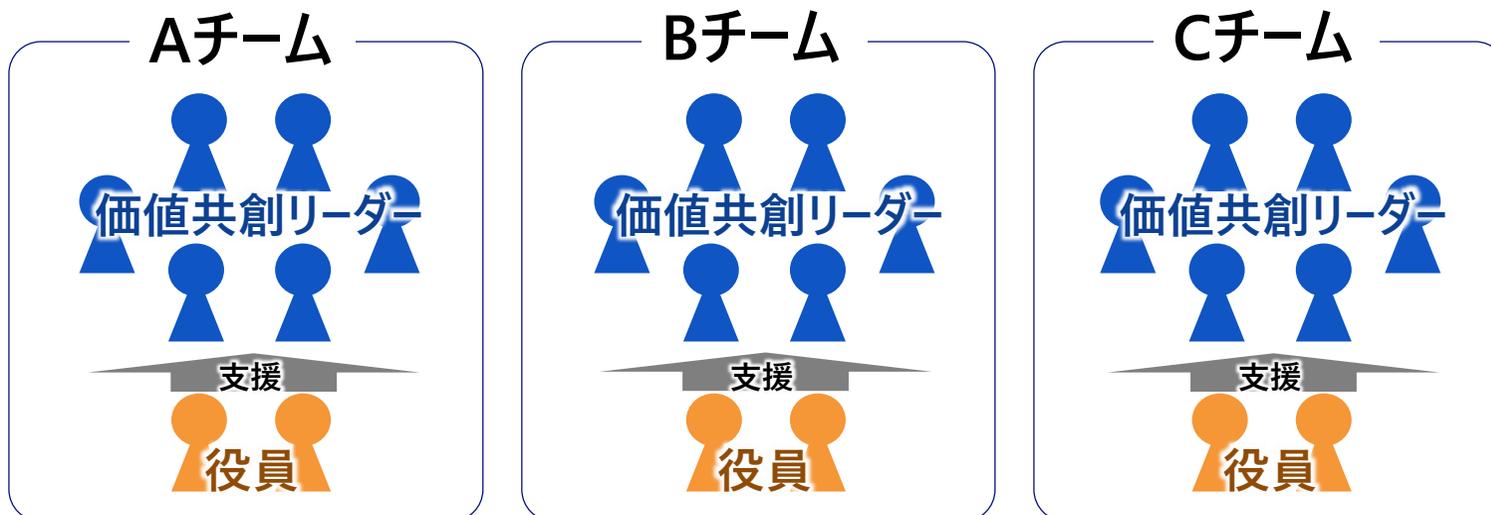


# 価値共創の精神をもつ次世代リーダーの育成が急務

- 価値共創の浸透と実践を主導する次世代リーダーの創出と、彼らが行う活動を継続的にサポートする取り組みを開始

## 「価値共創リーダー」の人材像

- ✓ 「NRIらしい3つの社会価値」とNRIの使命に強く共感している
- ✓ NRIグループを変革し続けるという使命感を持っている
- ✓ 高いリーダーシップを有している



# 価値共創リーダーネットワーク構築に向けて

- **エース級人材**を各本部（グループ会社含む）より18名選抜
- 委員会に属する役員がメンターとなり組織横断の3チームを組成
- 価値共創の精神を浸透させる「**伝承者**」の役割を求める



# 価値共創の「伝承者」になるために

STEP 0 目覚め	伝承者としての目覚め
STEP 1 自分を知る	自分の価値基準の再発見・再創造
STEP 2 NRIを知る	NRIの価値基準の再認識・再発見
STEP 3 動き出す	価値共創活動の設計
	価値共創活動の発表・社長ダイアログ
実践伝承	価値共創の実践①若手/経営層ダイアログ
	価値共創の実践②価値共創Day (3/27予定)

# STEP 0 伝承者としての目覚め

会長兼社長 此本



①「成熟社会での持続的な成長のためには、NRIが『なくてはならない会社』になること」

委員長 松本



②「NRIの理念・ビジョンに刻まれた想いが今こそ生きる」

SDGパートナーズ田瀬CEO



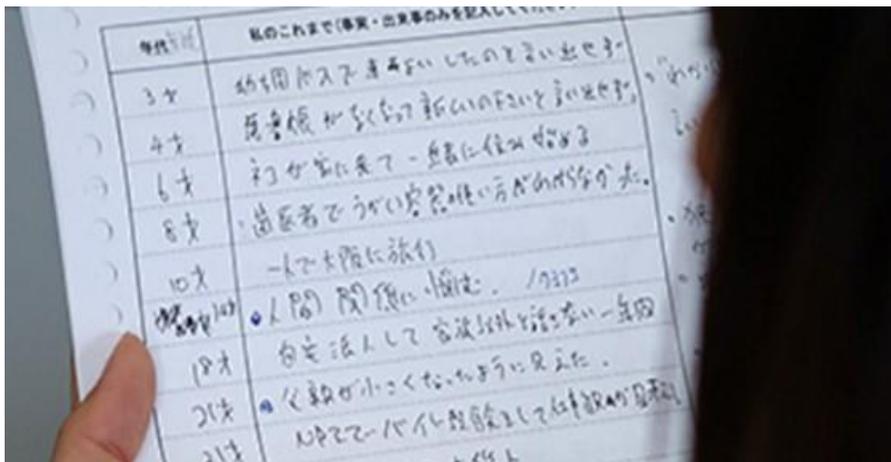
③「未来を見据えた価値共創とは」と題した非常に熱量の高い講話

価値共創リーダー

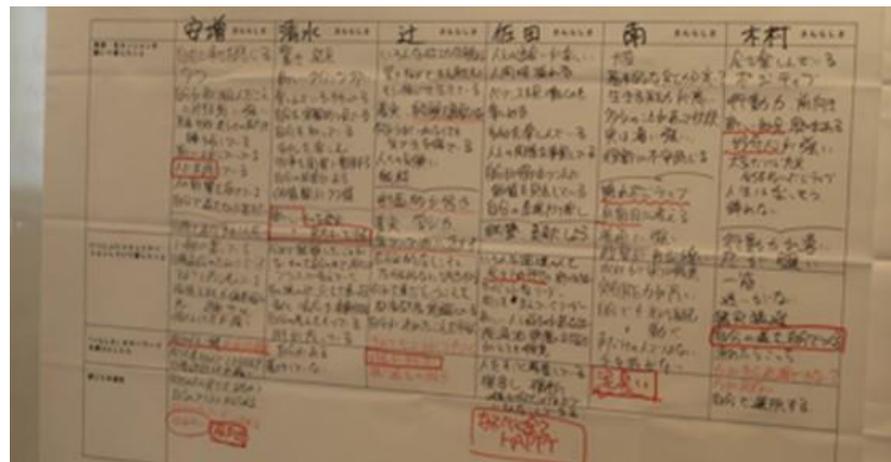


④「(わたし、NRIの)10年後のありたい姿」、  
「わたしの考えるNRIらしさ」の発表を交えた自己紹介

# STEP 1 自分の価値基準の再発見・再創造



①チームにわかれ、自分史や仕事での成功体験・修羅場体験等を共有



②「その人らしさ」をまとめ、大切にしているもの、志を相互に理解

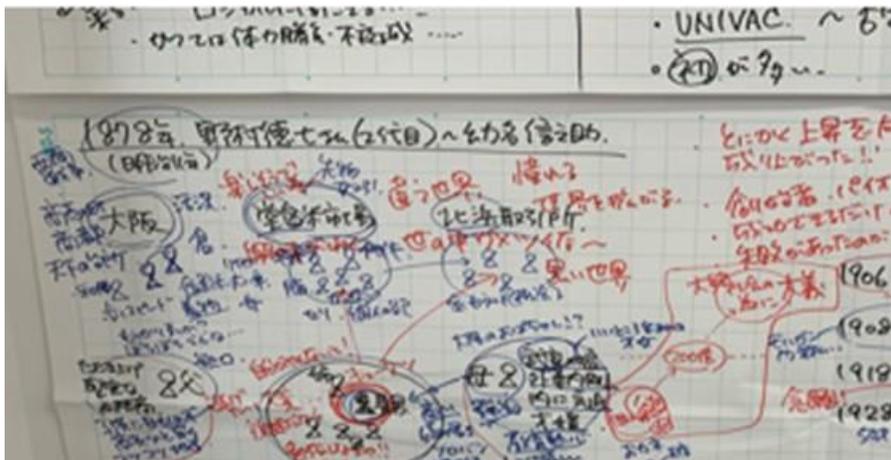


③お互いの体験を共有することで、チーム内の絆が深まる



④メンター役員は後ろから見守る

# STEP 2 NRIの価値基準の再発見・再創造



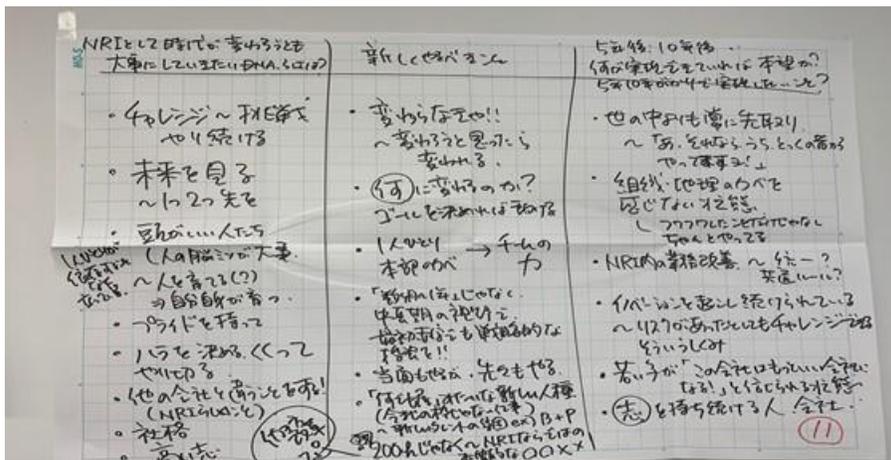
①野村グループ創始者、野村徳七翁の時代からのNRI史を振り返る



②NRI史上の人物になりきって、当時を追体験



③「野村総合研究所設立趣意書」も読む



④今後も残していきたいNRIらしさと、新たに挑戦すべきことをまとめる

# STEP 3 価値共創活動の設計～発表

- 価値共創の浸透策を含む「伝承者としての行動計画」を策定
- 価値共創リーダーが社長、所属する本部の役員、上長の前で発表



# STEP 3 社長ダイアログ

- 行動計画発表会から続けての価値共創リーダーと社長とのダイアログ
- 社長が価値共創への想いを直接伝え、価値共創リーダーが本活動を通して感じたことを社長に問いかけ、対話をすることを目的に開催



# 価値共創リーダーの活動は、いよいよ実践伝承フェーズに

## ■ 価値共創の実践①若手/経営層ダイアログ

- 2020年2月若手社員、メンター役員、価値共創リーダーでダイアログ
- テーマは、「NRIのあるべき姿」や「価値共創について思うこと」



## ■ 価値共創の実践②価値共創Day（3月27日予定）

- 皆が「価値共創の当事者」として、集い、考え、語りあう

# 価値共創リーダーネットワークは今後も拡大

- 1期生は、組織を超えた伝承活動を実施
- 2期生、3期生・・・と価値共創リーダーの育成を継続



The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

***Share the Next Values!***