



NRIらしい社会価値を共創し、 企業理念「未来創発」の実践を 続けていきます。

2021年7月
代表取締役会長兼社長
此本 臣吾

10年程度要すると見ていた変化が
一気に起こっています。

世界中の人々の暮らしは、未だ新型コロナウイルス感染症に翻弄され続けています。1年半もの長きにわたり、医療の最前線で治療に尽力されている医療従事者の皆様や、私たちの生活を支えていただいているエッセンシャルワーカーの方々に、心から感謝を申し上げたいと思います。

コロナ禍は私たちの生活を一変させました。テレワークの普及は人々の可処分時間を大幅に増加させ「時間の解放」を生み出しました。また、劇的な行動変容によるオンライン化(非対面化)は「空間の解放」をもたらしました。こうした生活者や企業の行動変容が、社会に二極化を生み出しています。エンタテインメントやEC等の巣ごもり需要が拡大したほか、D2C(Direct to Consumer)の領域で新たなビジネスが次々に生まれています。このように一部の企業には恩恵をもたらす

一方で、大変厳しい経営環境におられる企業もいらっしゃいます。

リスクにも抵抗力のある強靱で、安全・安心に暮らすことができる豊かな社会は、デジタルの力で実現できると私は考えています。

日本企業の国際競争力を推進する上でDXは不可欠となっていますが、経済産業省の「DXレポート」で指摘されているように、老朽化した基幹システム(レガシーシステム)やソフトウェアがその阻害要因となっています。非対面の営業システムや顧客接点のデジタル化など、フロント部分を変える際には、そうしたレガシーシステムのモダナイゼーションが必要であり、そこでは既存の仕組みを壊す覚悟と、大胆な投資判断が求められます。かつての業務プロセスの効率化に主眼を置いたシステム構築は、ボトムアップ型が主流であったのに対し、DXで先行する一部の企業は、トップダウンで変革を推し進めており、経営トップのリーダーシップによって、大胆な投資が実行さ

れています。これまで、そのような動きは少数の先行企業に限定されていましたが、デジタルを活用した変革の必要性を実感された多くの企業が、トップダウンによるDXに乗り出しています。

私は、コロナ禍が変革の機運を高め、5年から10年程度の時間を要すると予想していた変化が一気に起こっている実感を持っています。

中期経営計画は順調な折り返しを果たすことができました。

2016年3月期から2023年3月期までの長期経営ビジョン「Vision2022（以下、V2022）」では、「営業利益1,000億円」「営業利益率14%以上」「海外売上高1,000億円」「ROE14%」を財務目標として設定しています。その後半4か年の経営の方向性を定めた「中期経営計画（2019–2022）」の2年目にあたる2021年3月期は当初、厳しい見通しをしていましたが、最終的に増収・増益となり、期初計画を上回る業績となりました。

2021年3月期は、先にお話したビジネスモデル変革の機運を受けた、大型顧客向けDX案件の伸長や、証券会社向け共同利用型サービス「THE STAR」の導入拡大が当期業績に寄与するなど、中期経営計画で定めた成長戦略である「DX戦略」が着実に進展しました。

NRIは、難度が高く社会的有用性が高い高付加価値の領域や技術に軸足を置き、事業を展開しています。それが、国内同業の中で圧倒的な水準にある営業利益率や、1人当たりの営業利益、海外の競合よりも高いEBITDAマージンにつながっています。金融機関向け以外の売上高比率も年々高まっており、安定的に収益を創出するリカーリング系のビジネスの比率が6割を超えるビジネスポートフォリオとなっています。こうした景気変動に対する高いレジリエンスを有する事業

構造の真価を示すことができたのが2021年3月期でした。中期経営計画の順調な折り返しを果たしたNRIは、力強い足取りで計画3年目に踏み出しています。

持続的な拡大が見込まれるDXの需要を確実に掴んでいきます。

中期経営計画の3年目となる2022年3月期も増収、増益を予想しています。

トップダウンでDXを推進してきた企業は、より一層強力なリーダーシップのもと、DX投資に拍車がかかっています。そうしたお客様に対しては、変革スピードに応えるリソースの集中投入によってお客様に併走していく考えです。

レガシーシステムからの脱却と本格的なDXに取り組むお客様に対して、上流のコンサルティングからお手伝いし、ITを含めたビジネス全般にわたるサービスの提供でDXを共に実現していきます。

こうして一気に顕在化した需要の拡大は持続的なものと考えており、今後も波状的に需要が生まれてくると予想しています。さらに、完成した瞬間が最も価値が高いハードウェアや従来の基幹系システムとは対照的に、As a ServiceやECなどのビジネスモデルを支えるソフトウェアは、サービスがスタートした日を出発点としてアップデートを繰り返す、蓄積したデータを機械学習やアナリティクスの技術を用いて価値を高めていく必要があります。こうした特性から、従来の一時的なピークを形成していた需要構造は、常に積み上がっていくような持続性のあるものになりつつあると考えています。NRIは、リソースの拡充を着実に図り、品質確保を大前提としながら、可能な範囲で標準化やモジュール化に取り組むことで、生産性を向上させるとともに、お客様が提供するサービスの高度化に貢献していきます。



合併から34年、コンサルティングと
ITソリューションが一体となって
お客様と伴走し、DXを推進する
「コンソリューション」の強みを
ますます発揮できる機会が拡大しています。

「コンソリューション」の真価を発揮し、
高い付加価値を提供していきます。

トップダウンによりDXが一気に加速していく中で、私は、経営層との信頼関係の大切さを改めて強く認識するようになりました。経営層の覚悟を受け止め、同じスピード感で必要なリソースをご提供し、信頼を勝ち得ることで継続的に戦略パートナーとしてお選びいただけるよう心掛けています。そうした信頼関係を築き上げていく上で、強力な差別化要因となるのが「コンソリューション」というNRI独自のビジネスモデルです。

DXを実現するためには、業務プロセス変革やビジネスモデル創造、そして、それらを実現するITを同時並行で共に議論しながら、スピーディーにビジネスに実装できる戦略パートナーが不可欠となります。そうした機能を総合的にご提供で

きるのがNRIです。NRIは、日本初の民間総合シンクタンクであった「旧・野村総合研究所」と、商用コンピュータのビジネス利用を日本で初めて実現した「野村コンピュータシステム」の合併により、1988年に新たなスタートを切りました。V2022がスタートした翌年の2016年には、NRIデジタル(株)を設立するなど、継続的にコンサルティングサービスとITソリューションサービスの一体運営を強化してきました。そうした過程を経て磨き上げてきたビジネスモデル「コンソリューション」では、コンサルタントとシステムエンジニアが連携しながらDX戦略の立案段階からお客様と併走します。そして、システムが稼働してビジネスがスタートした後もデータ分析などで価値を高めながらお客様のビジネスモデル変革に貢献しています。業界ではコンサルティングを強化する動きが活発化していますが、お客様の業務

や事業、戦略に関する深い理解を土台とした仮説構築力を長年にわたり蓄積してきた私たちには、確固たる先行優位性があると考えています。NRIはそうした優位性に磨きをかけ、さらなる進化を追求していきます。

「DX3.0」にふさわしい新たな変革に
挑戦していきます。

NRIは、主に業務プロセス・インフラの刷新などに貢献する「DX1.0」、デジタルを活用して新しいビジネスモデルやエコシステムの創造に貢献する「DX2.0」という、主にお客様と業界のトランスフォーメーションに貢献するDX戦略を推進してきました。近年、社会課題の解決がより一層求められています。デジタル技術は社会課題を解決

する上でも大きな役割を果たすことになると考えています。そのためNRIも社会課題起点の新たなテーマで共創する「DX3.0」に挑戦していく考えです。様々な可能性を探索していく方針ですが、有力なテーマのひとつが「カーボンニュートラル」です。

「カーボンニュートラル」を契機とし、様々なモノがプラットフォーム上でサービス化・共用化され、資源消費量や温室効果ガス排出量を削減しつつ、豊かな社会へと最適化されていく構造変化が、この10年で一気に進むものと予想しています。そしてこうしたシェアリングエコノミーに象徴される新たな経済システムは、社会提言・制度提案の発信の一環として、私たちが「NRI未来創発フォーラム」や書籍等で提言してきた「デジタル資本主義」の本質そのものと言えます。

NRIの企業価値は、
財務目標の達成という経済的価値に加え、
事業活動を通じて持続可能な未来社会づくりへ
貢献する社会的価値の両面から
成り立っています。



人口増加を前提とし、生産と消費が経済活動の中心だった産業資本主義は、先進国で人口が減少し、デジタル化が急速に進展する中、データが付加価値の源泉となる「デジタル資本主義」という新たな形に転換しつつあります。それは経済システムの主役が工業資本家や労働者からデジタルプラットフォームや利用者に、価値の定義が保有や利用から「効用」へと移行していくとともに、As a Serviceがデジタルプラットフォーム上で様々な産業を横断して未稼働資産の共用を拡大していく社会像です。その実現のためには、安心で豊かな生活、生産性の向上に向けてデジタルガバメントの推進、デジタル共通基盤の整備、社会や産業構造の再設計に官民一体となって取り組み、デジタル社会資本への進化を加速していく必要があります。

NRIは「デジタル資本主義」の進展をにらみ、例えば、様々なプレイヤーがAs a Serviceを提供するプラットフォーム型の事業など、従来の枠を超えたビジネスモデルの進化に挑戦していく考えです。場合によっては、NRI自身がプラットフォームを提供する可能性もあるかもしれません。そうした仕組みを開発し、社会に実装していく上では、ステークホルダーとの共創が不可欠になります。私たちは、NRIらしい社会価値をお客様やパートナーと共創することで、持続可能な未来社会づくりに貢献していきます。そしてその道程は、企業理念に込められた想いと符合しています。

事業活動を通じて持続可能な 未来社会づくりに貢献していきます。

創業の精神が織り込まれた企業理念「未来創発」には「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」「お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える」という私たちの使命が記されています。イノベーションを通じて社会課題を解決することの先にNRIの持続的な企業価値向上があるという想いが、企業理念に込められています。つまり、NRIの企業価値は、財務目標の達成という経済的価値に加え、事業活動を通じて持続可能な未来社会づくりへ貢献する社会的価値の両面から成り立っています。

企業理念の実践に向けて、中期経営計画では、社会課題の解決を自社の事業機会につなげていくCSV(Creating Shared Value)の取組みを「価値共創を通じた社会課題の解決」と明示し、「NRIのサステナビリティ経営」として推進しています。そこでは、私たちが重点的に取り組むべき「NRIらしい3つの社会価値」として、「新たな価値創造を通じた活力ある未来社会の共創」、「社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創」、「社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創」を定義しています。「活力ある未来社会の共創」に向け、女性の失業など様々な社会課題に対する提言、あるいは、ポストコロナに向けた未来像についても精力的な提言を行っています。「最適社会の共創」では、金融機関向けの共同利用型ビジネスプラットフォームサービスを通じて、お客様のCO₂排出量削減にも貢献しています。また、地球環境保全のための負荷低減に向けて、NRIのデータセンターでは再生可能エネルギーを積極的に導入していきます。「安全安心社会の共創」では、デジタル社会への前進に向け、マイナン

バーカードの活用を推進する様々な取組みを行っています。これら3つの社会価値それぞれに成長戦略と連動した非財務KPIを設定し、四半期ごとにPDCAサイクルを回しながら確実に取組んでいきます。こうした価値共創を持続的に進めていくために、社員一人ひとりへの企業理念の浸透に努めています。

**「価値共創」の浸透は
私の重要な責務と捉えています。**

NRIがこれからも世の中にとって「なくてはならない存在」であり続けるためには、お客様や社会全体が直面している課題に向き合い、これを乗り越える方法を真剣に考える必要があります。今、地球規模で起こっている数多くの社会課題の解決に取り組むことは、すべての企業にとっての責務です。「未来創発」という企業理念を掲げる私たちにとって、事業を通じて社会課題を解決することは、何も特別なことではなく、普段の事業の中で実践していることなのです。ますます複雑化する課題解決のために、NRIが有するコンサルティングからITサービスまでを一貫して提供できる能力は大いなる強みを発揮できるはずです。持続可能な未来社会の実現に向けて、私たちは何ができるのか。持てる強みをさらに磨き上げていかに発揮していくか。一人ひとりが自らに問い続ける必要があります。

こうした考えに基づき、NRIでは2019年から、社内において企業理念の浸透を推進する価値共創推進委員会が主体となって、「価値共創」の全社員への浸透や次世代を担う「価値共創リーダー」の育成、組織横断の取組み支援等を推進しています。私も自身の重要な責務と認識し、「価値共創リーダー」との対話を行い、共感の醸成に努めています。

足元の需要を確実に掴み、その後も持続的に価値共創を実現していくために、人材の採用と育成も着実に進めています。

中期経営計画の成長戦略に掲げた「人材・リソース戦略」では、4年間で1,000人規模の社員増加を目指しており、計画実現に向けて毎年非常に優秀な人材を安定的に採用しています。また、DXに求められる総合的な技術・スキルを習得できる約100講座からなる研修プログラムを用意しており、2021年3月期は、オンラインによって前期比1.5倍の社員が受講するなど、育成も順調に進展しています。

**持続的な企業価値向上に向けて
グローバル戦略も着実に推進しています。**

現在のビジネスポートフォリオは国内マーケット中心の構造であるため、これをグローバルに拡大していくことは重要な経営課題と認識しています。そのため、「グローバル戦略」を中期経営計画の成長戦略に掲げ、長期的な視点での取組みを進めています。NRIは高付加価値の領域に軸足を置いていることから、一定の成熟度に達した先進国が事業展開の候補になりますが、中でも人口増加率とIT市場の成長率が高い豪州に重心を置いた展開を進めています。当面はM&Aを通じた外部成長が中心となるため、同国の合理的なバリュエーションも好条件となります。

2016年にNRIグループに迎えたASGは、コンサルティングサービスとITソリューション、マネージドサービスを一貫して提供する企業体へと成長しました。NRIはさらに、長期的な成長が見込まれる豪州のウエルスマネジメント市場において、証券取引管理やポートフォリオ管理といったバックオフィスサービスを提供するAUSIEX社、ITテスト企業としてオセアニア地域で最大の規

一人ひとりが持てる強みを発揮し、
持続可能な未来社会の実現に向けて、
これからも社会にとってなくてはならない
存在であり続けたいと考えています。



模を誇るPlanit社の2社を2021年5月に子会社化しました。いずれも、高付加価値サービスの提供という点でNRIと共通の価値観を有しています。

これにより、豪州地域を統括するNRIオーストラリアのもとでITコンサルティングから開発、運用・BPO、ITインフラストラクチャーを金融・公共・産業分野において一貫して提供する国内同様のビジネスモデルの構築に向けて大きく前進しました。今後はオーガニックでの成長に加え、さらなるM&Aも実施しながらサービスの拡充を進め、事業拡大を目指していく方針です。

NRIは、デジタル資本主義の進展に
貢献し、自身の使命を果たしていきます。

10年後の技術や、社会を正確に予想することは不可能です。しかし、そうした未来においても、ビジネスとITの一体化は、ますます進展していく

でしょう。そして、私たちが確実に進めるべきことは、すべての人々の豊かな生活を実現する「デジタル資本主義」の発展に貢献することだと考えています。NRIは、「新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う」という使命を胸に、社会にとってなくてはならない存在であり続けたいと考えています。

代表取締役会長兼社長

此本 臣吾