NRIグループは、DXの先にある豊かさを洞察し、デジタル社会資本で世界をダイナミックに変革する存在になるべく、2030年に向けた歩みを進めていきます。

2023年7月
代表取締役会長 兼 社長
此本 臣吾

これまでを振り返って

社長に就任した2016年からの7年間、NRIには2度の大きな潮目の変化が訪れました。

2000年代、私は、あるお客様の新しいビジネスモデルの構築をお手伝いしました。時代に先駆けてO2O（Online to Offline）を導入するために、私たちコンサルタントがお客様と目指すビジネスモデルを議論し、その議論に併走するITソリューションのエンジニアがシステムを構築するアプローチを試みました。バックオフィス業務の効率化を目的としたシステムでは、構想から開発・運用まで4〜5年程度かかることもあった当時としては異例のアプローチでした。私はこの経験を通じて、ITの利活用によってビジネスモデルを変革する時代の到来と、コンサルタントとシステムエンジニアが連携するNRIの強みが発揮できる市場が広がっていく予感を覚えました。そうした予感を徐々に確信に変えながら策定に携わったのが、2015年に公表することになる長期経営ビジョン「Vision2022」（以下、V2022）でした。やがてV2022公表の2年後の2017年頃から新しい潮流が本格化し、他に先駆けたNRIは企画・構想段階からコンサルティングとITソリューションがお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながらDXをお手伝いするビジネスモデル「コンソリューション」の真価を大いに発揮していくことになりました。私が「DX元年」と呼ぶこの2017年が1つ目の潮目の変化です。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大が2つ目の潮目の変化になりました。当社も当初は影響を免れませんでしたが、非対面・非接触のビジネスモデルが急速に広がるなど、従来5年から10年程度を要すると予想していたDXが一気に加速し、NRIもその追い風に乗りました。V2022では、2023年3月期の営業利益の目標として1,000億円を掲げました。2015年3月期から倍増となる非常に高い目標でしたが、1年前倒しで達成することができました。これは想定以上の強い追い風に恵まれた結果というのが偽らざる心境です。

一方、外部環境いかんにかかわらず、固い信念を持って進めてきたのが、V2022のもう1つの柱であるグローバル事業の拡大でした。長期的に日本の総人口は減少が続き、2050年頃には1億人を割り込むと予想されています。必然的に内需も減少傾向をたどっていく中で、国内に依存した経営がリスクを孕んでいるのは明白です。加えて、新しいテクノロジーの多くは海外で生まれ、海外での事業基盤がないと国内企業に対するグローバルな視点での支援もできません。NRIが持続的に企業価値を高めていくためには、事業ポートフォリオの中に一定の海外のポーションを保持していく必要があるという考えが、V2022でグローバル事業の強化を打ち出した理由です。2015年3月期に200億円にも満たなかった海外売上収益を、1,000億円に拡大する高い目標を掲げましたが、こちらも超過達成して最終年度を終えることができました。

さらに、V2022後半の中期経営計画において、経済価値と社会価値の一体的な創出を目指すサステナビリティ経営についても力を注いできた結果、Dow Jones Sustainability Indices（World Index）への採用、MSCI ESG Ratingsで最高位のAAA獲得、CDP（Carbon Disclosure Project）の気候変動Aリストへの選定など、数多くの外部評価機関より高い評価を獲得できたことも申し添えさせていただきたいと思います。

V2022では、非財務の取り組みに加えて、全ての財務目標を達成することができました。事業環境の変化を見通した戦略、ビジネスパートナーを含めた優秀な人材の確保、一人ひとりの現場での地道な努力を通じたケイパビリティの発揮などの全てがこのような結果につながったと自負しています。

人的資本と競争優位性の好循環

あるお客様の社長に、プロジェクト完了後のご挨拶に伺った時のことです。その方より「人材の質の高さを実感した」という大変ありがたいお言葉を頂戴しました。そのプロジェクトは、レガシーシステムから当社の共同利用型サービスへのマイグレーションを行うものでした。人々の生活を支える大規模なシステムであるため、大きなトラブルは許されません。社長も心配されていたそうですがプロジェクトは無事完了し、当社メンバーが先々に問題となりうるリスクの解消など、プロジェクト全体にわたって極めて緻密に計算している点に驚かれたとお話しくださいました。

当社がお客様と長期にわたる関係性を築き上げていくためには、企業相互の信頼関係を醸成することが重要であることは言うまでもありません。それには現場間で信頼関係ができていることが前提となります。その根底をなすのは、先のプロジェクトでも言及した、あらゆるソリューションやサービス、業務において私たちがこだわりを持ち続けている高いプロジェクトの品質、すなわち、緻密な業務遂行能力です。NRIは、底流に流れ続けている企業理念に基づく一貫した企業活動を通じてそうした強みを磨き上げてきました。

NRIは1988年の合併以来、企業理念に「使命」として記されている、「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」に基づき、社会の変化を的確に捉えたご提案を差し上げ、社会的有用性が高ければたとえ難度が高くてもそれに挑戦し、お客様のご要望に高い品質でお応えしてきました。こうした付加価値を追求する企業文化が高い収益性をもたらし、それを原資とした業界平均を上回る経済処遇によって優秀な人材の継続的な採用を実現し、再び高い付加価値の創出につながっていきます。このような好循環が続く限りは当社の競争優位性は持続し、過当競争に巻き込まれることもないと考えています。

より一層、高い次元で「使命」を果たしていくために、これからも企業理念を受け継ぎ、強みを磨き続けていきます。

変革を先導する存在でありたい

コロナ禍では、様々な領域でモノの提供からプラットフォーム上でのデジタルサービスの提供、いわゆるXaaS（Everything as a Service）への転換が進みました。小規模事業主が直接顧客とつながるD2C（Direct to Consumer）と呼ばれる事業形態も急拡大しました。最近では生成AIを活用した新たなイノベーションが次々に誕生しています。

視点を2030年頃に移すと、そこでは仮想空間とリアル空間とが同期し合うデジタルツインが普及し、ブロックチェーンなどの進化によりWeb3.0の世界が広がっていると予想されます。様々なサービスが連携する多様なプラットフォームが広がり、業界の壁が取り払われた新たな産業構造への移行が進んでいくものと思われます。

地球規模の社会課題への対応も不可逆的な潮流です。気候変動による自然災害の激甚化や生物多様性の損失、社会的不平等といった負の遺産を解消し、未来の世代に豊かな社会や美しい地球を残していかねばなりません。そうしたパラダイムの変化に対応する上でもデジタルが鍵を握ります。

そうした変化が喫緊の課題となっている国の1つが日本です。GDPの成長に貢献する要素として、就労者数、年間総労働時間、労働生産性があります。これら3つの要素のうち、前の2要素を高めることは難しいと思います。つまり、これからの日本が活力ある経済を維持するには、圧倒的に生産性を高めるしかないのです。NRIが貢献できるのは、この生産性を高めることであり、その実現手段としてデジタルが位置付けられるのです。

2023年4月、当社は2024年3月期から8年間の新たな長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030」（以下、V2030）を公表しました。V2030では、ビジョン・ステートメントとして「Envision the value, Empower the change」を掲げています。「Envision the value」は、これまで同様に価値提供を追求していく姿勢を表明するものです。そして「Empower the change」には、私の強い想いを込めています。それはNRIこそが、変革を先導する存在であり続けるという決意です。

目指す社会像とNRIの決意

NRIは、産業革命以来続いてきた産業資本主義から「デジタル資本主義」への移行を提唱してきました。前者はモノ中心、後者はデジタルサービス中心の経済です。企業経営で見ると、モノ中心の世界では時間とともに価値が劣化していく減価

ビジョン・ステートメントには、
新たな社会へのパラダイムチェンジを
先導する存在であり続けるという
決意を込めています。

償却という考え方であるのに対し、「デジタル資本主義」では、時間の経過とともに価値を高めていく「増価蓄積」という真逆のメカニズムに変わります。そこでは、時間が経過するほどデータが蓄積し、アルゴリズムが進化していきます。データが価値の源泉となるわけです。少ない労働力で高いアウトプットを生み出す生産性の高い社会を築き上げていくには、官民、業界・業態の垣根を越えてデータを共有財として扱い、経済価値と社会価値を同時に増加蓄積する「デジタル社会資本」を形成していかねばなりません。当社は、人的資本と知的資本の強みを結集することで、「デジタル社会資本」の形成と蓄積をリードし、人々が豊かに暮らすことができる社会の実現に貢献していきます。

また、そうした社会を持続性のあるものにしていくためには、複雑化する社会課題の解決策を導き出していかねばなりません。デジタルプラットフォームやデジタルツイン等を用いた可視化によって、環境破壊などの外部不経済を抑制する一方で、社会資源の最適活用など社会や環境にとって有益な行為を後押しする仕組みや、災害やサイバーリスクに強いレジリエントなインフラの整備にも貢献していきます。

こうした社会の実現に向けて「なくてはならない存在」となるのが、V2030で当社が目指す企業像です。2024年3月期から3年間の「中期経営計画（2023–2025）」（以下、中計2025）で、実現に向けた仕込みを着実に進めていく方針です。しかし、これまでの道を外れて未開の地に踏み出していくわけではありません。V2022で描いた軌道を一筋にたどりながら、NRIのコア領域をより高い次元で磨き上げていけば、自ずとデジタル社会資本の蓄積につながっていくと考えています。

より高次元で磨き上げていくコア事業

コンソリューションによる顧客企業のビジネスモデル改革を中心とするDXや、レガシーIT資産のマイグレーション、共同利用型サービス等のビジネスプラットフォーム事業で構成されるコア領域は、2030年に向けても当社の大切な収益源であり続けます。深化と拡大を進めていく方針です。

V2022の期間中に、コンソリューションは差別化できる一定の形となって確たる実績を生み出してきました。一方、DXの潮流が本格化するに従い、類似したビジネスモデルを有する競合が台頭してきました。システム開発の品質面では絶対的な強みがあると自負していますが、2030年に向けて優位性を確保していくためには、競争力を一層、高めていかねばならないと考えています。中計2025では、コンサルタントの個の突破力を鍛え上げるとともに、コンサルティングとITソリューションの連携強化を進めることで、コンソリューションのレベルを一段上げ、顧客の深耕と顧客基盤の拡大を進めていく方針です。

NRIの営業利益率は業界でトップを維持していますが、かつてと比較すると、他社との差が縮まってきていることに危機感を抱いています。優秀な人材の採用と高付加価値の好循環を持続していくためには、圧倒的に高い収益性が求められるからです。V2030では抜本的な生産革新を通じて、収益性の持続的な向上と一人ひとりの社員が成長を実感できる環境整備を実現していきます。

中計2025では、そのための足腰を鍛えていきます。これまでもシステム開発の生産革新については、開発現場でのアイデア共有や、表彰制度の設置、数多くのビジネスパートナーの巻き込みなど工夫を凝らしてきました。ビジネスパートナーより「ほかにはない掘り下げた取り組み」との評価もいただいています。生産性の向上は、地道な取り組みが求められ、成果を得るまでには時間を要しますが、一方で、期間を区切り明確な目標を定めないと、投資による成果を十分に得ることはできません。中計2025期間中の生産性向上投資によって、3年間で上積みする営業利益のうち4分の1程度を積み上げるなど一定の成果を出し、その次の中期経営計画で本格的な刈り取りを図るイメージを社内で共有しています。比較的早期に効果が表れるのは、すでに実現しているAIを活用したテスト工程の工数削減です。さらに、テスト工程より上流の開発工程への波及効果も見込んでいます。今後は、品質の確保に留意しながらAIの活用範囲を様々な開発工程に広げていく方針です。開発規模の最適化による開発期間の短縮とメンテナンスコストの削減、既存IT資産のモダナイズや生産性向上に資するデジタルIP（Intellectual Property）の共有も進めていく方針です。

抜本的な生産革新を通じて、
収益性の持続的な向上と
一人ひとりの社員が成長を実感できる
環境整備を実現していきます。

コア領域の1つである、金融系ビジネスプラットフォームなど高付加価値なIP型ビジネスモデルの拡大も推進していきます。そしてその進化の同一線上にあるのがDX3.0です。

社会にインパクトをもたらす DX3.0に挑戦

個々の企業に最適化したシステム開発やレガシーシステムのマイグレーション等を通じて、顧客のビジネスプロセスを変革するのがDX1.0である一方、企業や業界を超えてデジタル技術によって産業そのものを変革していくのがDX2.0です。㈱EARTH BRAINが進める業界横断型プラットフォームは、データによって「増価蓄積」していくという特徴を有します。このDX2.0の範囲を社会全体に広げていくのがDX3.0です。V2030では、DX2.0や社会に大きなインパクトをもたらすDX3.0への挑戦を強めていきます。設定した20個ほどあるテーマの候補からNRIの付加価値が提供できるビジネスの探索を進め、V2030の後半にかけて具体化していくイメージを持っています。

現在、すでに目途が立っている領域が行政サービスや地方創生・地域のデジタル化です。他に先駆けて実現した、証券業界におけるマイナンバーを活用したサービスに象徴されるように、構想から実現までを担うNRIらしいアプローチで、デジタル社会資本の蓄積を進めて社会コストの削減に資するビジネスの創出を進めていく考えです。すでにいくつかの事業を立ち上げていますが、早期に軌道に乗ることを期待しています。

2023年2月に閣議決定された「GX実現に向けた基本方針」によれば、サプライチェーン全体で温室効果ガス排出量を可視化する必要があり、2026年度からは排出量取引が本格稼働する予定です。この領域では、温室効果ガス排出量削減に貢献するプラットフォームに、当社の強みが発揮できる大きな可能性を感じています。

中計2025では、DX2.0を拡大しながら「ソーシャルDX」のテーマでデジタル社会資本の実績を積み上げていき、並行して環境共生と経済効率の両立を図る「バリューチェーンDX」、持続可能でレジリエントな社会インフラの実現をテーマとする「インフラDX」の可能性も探索していく方針です。

DX3.0では、様々なステークホルダー間の複雑な調整が必要になります。社会インフラの領域であるため、生活者の負担や財政負担を軽減する低廉性も求められるなど、ビジネスの難度が極めて高くなります。当社は強みをさらに進化させることで、DX3.0に挑戦していきます。中計2025ではその一環として、シンクタンク機能を進化させていきます。

NRIは、設立からこれまで社会課題や経済課題を洞察・分析し、政策調査、政策提言、制度設計等につなげることで社会に貢献してきました。今後も、それを担う未来創発センターの機能を強化し、社会課題の導出とデジタル社会資本の形成に向けた情報発信、新市場のルールメイキングを政策当局等との関係構築を通じて進めていく方針です。そしてDX3.0を推進する新組織のもと、機会発見と多様な市場参加者を束ねたエコシステムの組成を行うイネーブラー機能も高めていきます。こうした「次世代シンクタンク機能」でデザインしたデジタル社会資本を、コンソリューションによる実装につなげることで、構想から実現まで一貫して手掛けるNRIのアプローチを社会全体に広げていく考えです。

グローバルにNRIの付加価値を 提供していくために

2021年12月に北米でCore BTSを買収して以降、株主・投資家の皆様より海外事業に対する懸念の声をよく耳にするようになりました。そこで、海外展開に関する基本的な考えをご説明したいと思います。

当社はグローバル事業に関して、常にリスクを適切にコントロールしながら、投資を行ってきました。それを象徴するのが、最初の本格進出地域を豪州としたことです。豪州は人口が増加傾向にあり市場の成長率も高い一方で、北米ほどの厳しい競争環境にはなくバリュエーションも相対的に低いという特徴があります。7年間で10社のM&Aを実施してきましたが、その過程でもEV／EBITDA倍率が10～20倍程度で、当社がマネージできる規模の企業をターゲットとし、ハンズオンで企業価値を高める方針を貫いてきたことが、大きな失敗もなく事業基盤を構築できた理由だと考えています。

豪州では、コンサルティング、金融機関向けASPサービス、アプリケーション開発、マネージドサービスなど事業基盤は整いました。今後は外部環境に左右されることなく安定的に成長できる事業基盤へと熟成させるステップに移行していきます。豪州をベースキャンプと位置付けることもでき、ここで積み重ねてきた7年間の経験は北米への展開に活かせます。

北米市場は、大企業の基幹系システムの刷新等には、大規模なリソースを有するグローバルベンダーが存在感を発揮しています。規模ではなく付加価値に軸を置く当社は、中堅企業を対象に構想から実装までを総合的に提供する地域密着型のベンダーとの連携によって、大手のベンダーとは異なる立ち位置で展開していく方針です。その土台となるCore BTSでは、2022年に営業体制を刷新しました。中計2025では、まずその成果を出し、同社を安定成長軌道に乗せることに力点を置いていきます。その成果を見定めた上で追加的なM&Aを通じてケイパビリティを補強していき、長期的な視座のもとで日本同様の収益性が高いビジネスモデルの構築を進めていく方針です。

2030年に海外売上収益2,500億円超を実現するにはM&Aを実施する必要がありますが、豪州よりもバリュエーションが高い北米で、数字ありきの無理なM&Aを実施する考えはありませんし、全社の利益率を毀損するほど海外事業を拡大する考えもありません。海外でのM&Aは、引き続きバリュエーションの評価やリスクマネジメント等をしっかりと行い慎重に進めていく方針です。また、ITの新しい技術は北米から生まれることが多いので、日本のお客様に適切なITソリューションを提供するためには、北米市場で実際に事業に取り組んで得られる経験や知見が必須であると考えています。V2030では、世界三極の自律的な成長を実現するとともに、地域間の連携も深めながらDXビジネスを進化させていく考えです。将来はNRIの役員の中に海外の経営者が入るなど、経営もグローバル化していく方針です。グローバル事業は、NRIの持続的な企業価値向上のために必要な取り組みであることをご理解いただき、ぜひ長い目でご覧いただきたいと思います。

定めた道筋に向かって前進するNRI

当社の組織は、高品質なサービスをお客様のご期待を裏切ることなく作り上げることに最適化されています。それが品質という強みにつながっている反面、過度にリスクを避ける傾向にあるという懸念を抱いてきました。NRI全体で、社会インフラを担っていくための品質と、イノベーションに挑戦する気概というある意味二律背反することを両立できるようになる必要があります。以前、ある社外監査役が各本部へのヒアリングの後、「社員のロジックの組み立て方が全て同じであることに驚いた」とお話になりました。その方のご出身のメーカーでは、研究開発、生産、営業など部署によってものの考え方が異なるとのことでした。当社の経営陣や社員はNRIならではの勝ち筋で国内事業の成功を実現した実績があります。これは効率的に意志を固め、以心伝心で行動に移すことができる利点がある一方、ダイバーシティの観点では課題があるかもしれません。ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みとして、女性活躍機会の拡大はもとより、考え方の多様性も高めていく必要があると考えています。中途採用を強化

世界三極の自律的な成長を実現するとともに、地域間の連携も深めながらDXビジネスを進化させていく方針です。

しているのはそのためです。目指す企業像を実現するために、こうした課題解決の必要性について社員との対話の中でも問いかけています。

大変光栄なことにNRIは、一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022」のWinner Companyに選出されました。中でも経営継承の独自性が高く評価されました。当社の分析では、リーダーシップが強いCEOが長期間就任すると、数代後に企業価値が大きく毀損される傾向があることが明らかになっています。トップの在任期間が長すぎると、トップとナンバー2以下との経験値の差が大きくなり、結果として、次世代の経営者育成が滞ってしまうのです。特に当社が身を置く領域は極めて変化が激しく、一人が知りうる範囲には限界もあるため、一人の突出したCEOに依存していては持続性が危うくなりかねません。こうした考えのもと、NRIでは次世代の経営の中核を担う人材を選出して計画的に次期経営チームを形成し、その中から社長後継者を選出する経営継承方法を採用しています。前CEOが在任中に次期経営チームに入れ替え、そのチームが戦略の設計等でチームワークを育みます。やがてチームの中から選出された新しいCEOのもとで、本音で議論し合えるメンバーによる経営が始まります。そのCEOも任期後半になると再び、次期経営チームの育成を行うこととなっています。

これからのNRIは大きな挑戦に踏み出していきますが、私には、何の迷いもありません。企業理念に掲げた「創発する社会」の実現に向けて役職員が一丸となって取り組む先には新しい社会が見えてくると信じ、V2030で定めた道筋を突き進んでいきます。株主・投資家の皆様におかれましても、「デジタル社会資本」の創出を通じて社会の変革に挑戦するNRIを引き続きご支援いただければ幸いです。

代表取締役会長 兼 社長

此本 臣吾