

NRIグループは、 2030年に向けた挑戦に 全社一丸となって取り組み、 豊かな未来社会の実現に向けて 力強く前進していきます。



代表取締役 社長

やなぎさわ かが
柳澤 花芽

Profile

1991年4月 株式会社野村総合研究所入社 公共プロジェクト部
2015年4月 経営コンサルティング部長
2017年4月 金融コンサルティング部長
2018年4月 ICTメディア・サービス産業コンサルティング部長
2019年4月 経営役 人事、人材開発副担当、人事部長
2021年4月 執行役員 人事、人材開発担当、経営企画副担当
2023年4月 常務執行役員 事業戦略、コーポレートコミュニケーション、IR担当、総合企画センター長
2024年4月 社長
2024年6月 代表取締役 社長 (現任)

大切にしてきた価値観

2024年4月1日に、社長に就任した柳澤花芽でございます。8年間にわたりNRIグループを率いてきた此本から経営のバトンを引き継ぐことになり、身の引き締まる想いです。全力で職責を果たしてまいりますので、ご指導・ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

最初に、簡単な自己紹介とこれまでの私の経験を通じて大切にしてきた価値観について述べたいと思います。

1991年に入社した私は、ITソリューション部門のシステムエンジニアとしてキャリアをスタートしました。1996年にコンサルティング部門に異動し、情報通信や製造、消費財、金融等の幅広い業界で、事業戦略の立案や事業再生、M&Aの支援、組織開発、サステナビリティ経営の推進など広範なテーマに経営コンサルタントとして関わる機会に恵まれました。2019年に役員に就任してからは、人事・人材開発をはじめ、経営企画や事業戦略、コーポレートコミュニケーション、IRといった分野を担当し、広く経営実務を経験してきました。

仕事を行う上で最も大切にしてきたことは、一言で言うと顧客志向です。私たちは、お客様の経営課題・事業課題の解決のため、お客様にとことん寄り添うことを旨としています。しかしこれは、受け身の姿勢でお客様のご要望通りに何でも対応するという意味ではありません。お客様が認識されていない本質的な課題を深く掘り下げて考え、たとえそれが短期的にはコストが増え、ご負担をおかけすることであっても、社会と技術の長期的シナリオを展望した上でお客様の企業価値向上につながることを確信するのであれば、耳の痛いこともご提案するという主旨です。そしてこれは、当社の企業理念に記されている使命そのものと言えます。

使命

社会に対して：
新しい社会のパラダイムを洞察し、
その実現を担う
お客様に対して：
お客様の信頼を得て、
お客様とともに栄える

私が今までの経験を踏まえて大切にしてきた価値観は、本質的なところで、創業の精神や企業理念とながっていると感じています。諸先輩方から幾度となく指導を受け、私が基本動作としてきた顧客志向の精神を継承・実践することで、お客様と価値を共創し、信頼を勝ち取ってきたのがNRIです。

NRIの競争優位性

当社は、野村證券(株)を源流として、1965年に設立された旧野村総合研究所と、1966年に設立された野村コンピュータシステムが1988年に合併して誕生しました。コンサルティング部門では、創業から半世紀を超えて積み重ねてきた幅広い業界に関する深い知見をもとにビジネスの未来を洞察し、ファクトやデータで裏付けられた提案を行っています。ITソリューション部門も、長い歴史の中で磨き上げてきたエンジニアリング力を駆使してミッションクリティカルなシステムを構築し、安全・安心に運用することでお客様の事業に貢献しています。両部門に共通して、たとえ難度が高くとも、お客様の競争力向上につながるもの、社会的有用性が高いものにあえて挑戦し、高い品質でやり遂げてきました。プロジェクト規模の大小ではなく、こうした高い付加価値にこだわり続けた結果、お客様からの信頼につながり、当社の強みを形成してきたのです。

ここ10年ほどは、高い競争力を持つ2つの機能、すなわちコンサルティングとITソリューションが連携・協働することにより、戦略企画・構想段階からお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながらITの実装を

ご支援する「コンソリユーション」というビジネスモデルを推進しています。近年、経営や事業とITの一体化が進み、DX(デジタルトランスフォーメーション: デジタルを活用した事業モデル変革)のニーズが広がる中で、競合他社も類似するビジネスモデルを志向しています。ただ、一般論としてコンサルタントとITソリューション部門のエンジニアは異なるDNAや文化を持っており、高い次元での融合は簡単ではありません。それに対してNRIは、1988年の合併から30年以上にわたり、両部門の融合に向けて挑戦や失敗を繰り返しながらノウハウや方法論を蓄積してきており、「コンソリユーション」のビジネスモデルの実践においては一日の長があると自負しています。

そしてこれらの「高い付加価値へのこだわり」や「コンサルティングとITソリューションの連動」の強みを根底で支えてきたのが、人材です。この人材こそがNRIの競争優位を築いてきた最も大きな源泉だと考えています。NRIでは、好奇心旺盛で成長意欲の高い人材が、難度の高い仕事をやり切り、切磋琢磨しながらお互いに敬意を払って力を結集しています。また、社内では、しばしば自発的に勉強会が行われていますが、教えあうことで専門性を磨き上げる文化が継承されている点も特徴の1つであると認識しています。そして、これらの文化や価値観を共有している人材に支えられ、高付加価値なビジネスモデルや部門間協働といった強みが形成されていると考えています。

2030年に向けた成長ストーリー

NRIは、2016年3月期から2023年3月期までの長期ビジョン「Vision2022 (V2022)」において、「コンソリユーション」によりDXの潮流を掴み、グローバル事業基盤の構築も推し進めてきました。営業利益は、倍増となる1,000億円という計画を1年前倒して達成し、海外売上収益は豪州を中心とするM&Aによる事業規模拡大も含めて約200億円から1,000億円に拡大する目標を超過して達成しました。

続く「NRI Group Vision 2030 (V2030)」では、NRIのコア領域をさらに磨き上げ、経済価値と社会価値を同時に増価蓄積する「デジタル社会資本」の形成を通じて、社会にとって「なくてはならない存在」になることをめざす姿と決めました。その実現に向け、V2022で足元を固めながら前進してきた道のりの延長線上に位置付けた3つの方向性で構成される成長ストーリーを描きました。

1つ目は、コア領域の深化(国内顧客の拡大)と進化(抜本的な生産革新)です。競争優位性を持つ「コンソリユーション」により、お客様の長期的な戦略パートナーとなることで顧客基盤をさらに拡大させるとともに、金融ビジネスプラットフォームのような高付加価値なサービスのラインアップを広げていきます。また、抜本的な生産革新により、当社の収益の基盤であるコア領域の競争力・付加価値を向上させていきます。

2つ目の方向性はDXです。近年では、お客様のビジネスプロセスを変革するDX1.0のみならず、お客様個社のビジネスモデル変革や業界の構造改革を進めるDX2.0に拡大しています。2030年に向けては、社会課題の解決に貢献すべく、デジタル社会資本の創出によって社会インフラそのもののDXに貢献するDX3.0へと高度化していくこととしています。この領域は、マイナンバー関連サービスなど、すでに事業化したものと並行して、NRIのシンクタンク機能を活かした事業機会探索を進めており、V2030の後半には一定の収益貢献を見込んでいます。

3つ目の方向性はグローバルです。国内市場のIT需要は、しばらくは活況な状態が続くとみており、国内事業に集中したとしても成長が見込めると考えています。しかし、長期的に人口が減少すると推計される日本市場のみに依存すると、持続的な企業価値向上の観点でリスクがあります。また、海外の最新技術や新しいビジネスモデルを理解し、必要に応じて取り込むためにも、ポートフォリオの一定割合を海外事業で構成する事業構造の構築は不可欠です。こうした観点を踏まえ、引き続きグローバル事業の拡大を進めます。

中計2025の進捗とV2030の達成に向けて

V2030の最初の3年を構成する「中期経営計画(2023-2025)」(中計2025)は、「仕込み」期間と位置付けています。初年度である2024年3月期は、金融ビジネスプラットフォーム導入案件や産業IT領域における大型DX案件等により大きく伸ばした国内事業が、苦戦を強いられた海外事業をカバーし、結果、全体としては期初予想を上回って着地することができました。

国内事業については、お客様のデジタル投資、特に事業成長に資する投資の拡大に加え、AI技術の進展やサイバーセキュリティ需要の拡大など、市況・技術の追い風もあり、既存ビジネスモデルの進化による継続的な事業成長を見込んでいます。

海外事業は、2023年、新型コロナウイルス感染症への対策で拡大したIT投資の反動減、金利上昇に伴う投資意欲の減退という厳しい環境に直面しましたが、人員最適化等による固定費削減や、拠点間の連携強化および経営資源の一体的な活用等を通じて収益性の改善を進めています。

ただし一方で、足元では様々な環境変化も起こっており、これらの取り組みだけではV2030は達成できないとも考えています。先に掲げたAIや情報セキュリティ、お客様ニーズなどの外部環境変化に対応し、事業機会を最大限活かすための新たな戦略が必要だと考えています。また、それらを支える人的資本についても一層の強化が必要と認識しています。

次から、V2030達成に向けた重要施策として位置付けている「顧客共創」、「AI活用」、「人的資本の拡充」の3つについて述べたいと思います。

お客様の事業成長にコミットする「顧客共創」

「顧客共創」とは、さらなる事業成長を目指しているお客様に向けた取り組みです。日本では、既存事業のライフサイクルが成熟期を迎えており、新たなビジネスモデルの構築に取り組む企業、社会課題へ対応するため業界の垣根を越えたエコシステム形成に取り組む企業などが増えつつあります。これらの企業においては、従前からあるコスト最適型、オペレーション



挑戦を繰り返しながら
蓄積してきた当社の強みには
一日の長があると
自負しています。

要件定義からリリースに至る
全行程へのAI活用は
ソフトウェア資産を有する
NRIならではの施策です。



効率化型などの事業サポートのためのITではなく、事業成長型や新事業創造型のITへと、その投資スタンスを大きくシフトしてきていると感じています。NRIでは、そのような新たな成長ステージに向けて挑戦する企業をお客様として、ビジネスモデル開発からITソリューション実装・運用までシームレスに併走していきます。ここで、NRIがそれを実践できるアプローチについて紹介しましょう。

NRIは、1,500人を超えるコンサルティング部門を擁しており、日本を代表する大企業の多くと接点を持っています。そして当部門に在籍するコンサルタントは、日々、経営や事業を変革しようとしているお客様に対し、顧客課題の解決に向けて能動的な提案活動を行っています。中でもトップコンサルタントは、直接、企業の経営トップに事業変革案を提示するなど、信頼関係を深めながら、戦略コンサルタントとITコンサルタントで構成されるチームを束ねつつ、顧客内の利害調整、ビジネスモデルや業務プロセスの設計支援を行っています。その上で、ITソリューションチームが、デジタル技術の実装によって事業変革を実現します。このアプローチは、コンサルティング、システムコンサル

ティング、ITソリューションといったそれぞれの部門のプロフェッショナルが有機的につながって初めて成り立つビジネスモデルです。そしてその連携を過去30年以上にわたって続けているNRIだからこそ実現できるモデルだと考えています。

最近では、お客様のニーズの多様化に伴い、ITソリューション部門同士の連携も進んできました。例えば、非金融業から金融業への参入といった業界の垣根を越えた異業種参入の動きが進んでおり、必然的に当社内でも事業セグメントを越えた連携が求められます。多様化したご期待に応えるためには、NRIの部門連携もさらなるレベルアップが必要です。NRIには、元々相対する1社のお客様のために全力で取り組む企業文化がありますが、今後はその文化をベースとして、コンサルティングや横連携・斜め連携、グループ会社間連携を促進し、お客様への提供価値を広げ、高めていきたいと思っています。さらに、V2030の達成に向けては、このような価値を国内外問わず新しいお客様にも提供することにより、顧客基盤をさらに充実させて、当社の持続的な事業成長につなげていきたいと考えています。

AIをNRIの成長ドライバーに

NRIでは、生成AIをはじめとするAIをV2030実現に向けたキーテクノロジーの1つと位置付けており、その活用に向けて、①お客様向けAIソリューションと②AIを活用したNRI内の生産革新の大きく2つの分野で取り組みを進めています。

① お客様向けAIソリューション

ここ1年間で、AIを絡めたコンサルティングやシステム開発のプロジェクトが急増しています。NRIでは、2024年3月期の下期だけでも約100件のコンサルティングプロジェクトを受注しました。まだお客様側でも試行錯誤されているフェーズですので、コンサルタントがお客様とともに、AIを導入すべき業務の見極めや、導入アプローチの提案、部分的な試行を通じた効果の予測などを行い、本格導入につなげていきたいと考えています。

また、コンサルティング部門のみならずITソリューション部門においてもAI活用は始動しています。まずは、フロント領域でのAI活用プロジェクトから立ち上がっていますが、いずれは、フロント領域以外への適用も進むと考えております。例えば、AIが導入されたフロントシステムをより効果的に活用しようとする、既存の基幹システムと接続して様々なデータを取り込むニーズが表出し、フロントのAIに適した形に基幹システムを刷新する需要が高まると予想しています。これらの流れはDX普及期におけるNRIの事業拡大の系譜と類似しており、今回のAIにおいても当社事業の成長ドライバーになると考えています。

② AIを活用したNRI内の生産革新

システム開発工程等、NRI内部プロセスにおけるAI活用については、2024年3月期からタスクフォースを組成して全社横断的に進めており、2024年3月期末時点で160を超える社内プロジェクトが立ち上がっています。すでにテスト工程やコーディング工程での

活用を進めており、「AIテスト支援」では最大85%の生産性向上を確認しました。これは工程の一部にすぎませんが、今後は、適用する工程の対象範囲を広げていきます。具体的には、要件定義からリリースに至る全工程であらゆるAIツールを適用するとともに、AIに最適化された開発フレームワークに変更し、AI活用による効果を最大限に生み出していきます。実際、2026年3月期に予定している金融ビジネスプラットフォームのシステム更改においては、1年前倒してAI活用のトライアルを実施し、どの程度の効果が得られるかを検証しています。これは、NRIがソフトウェア資産を有しているからこそ可能な施策です。このような取り組みを通じて得られた知見をこれから立ち上がるお客様の大規模システム更改においても適用できればと考えています。

さて、ITの世界では当社に限らずAIに関する取り組みがホットトピックとなっています。また社会においても生成AIの利用シーンが拡大する一方、プロンプトインジェクション*や機微情報の漏洩など各種脆弱性などのリスクについても取り上げられています。本節の最後にこのようなAI時代におけるNRIの特徴についても触れさせてください。

1点目が、LLM (Large Language Models) 開発を1から自社で開発することにはこだわらない、いわゆるベンダーフリーであるということです。LLM開発を手掛ける大手ベンダーやスタートアップとは積極的に連携しつつも、ベンダーフリーの強みを活かして、お客様にとって最適なAIを導入することにより、ビジネスモデルの変革やプライベートLLMの環境整備など、NRIならではの価値を創出していきたいと考えています。

※ 意図的に誤作動を起こさせる指令入力を与え、提供側が出力を禁止している情報 (開発に関する情報、犯罪に使われる情報等) を生成させる攻撃

2点目が、AIによるリスクへの対応です。生成AIを活用する際、情報セキュリティについて安全・安心が担保されていることが必須です。NRIでは、生成AI固有の脆弱性を熟知した専門家がシステム全体の課題点を診断するサービスや、生成AIを活用するシステムをモニタリングして脅威を検知するサービスなど、AIがもたらすベネフィットの最大化と並行して、AIの社会普及に向けたセキュリティサービスの創出に取り組んでいます。

2025年3月期は、AI関連で約100億円の投資および研究開発を行い、取り組みを加速しています。例えば、米国西海岸にあるNRI Pacificの体制を強化して得られた最新情報を研究開発活動に活かしたり、NRIデータセンターへのGPU装備等によってセキュアなAI活用の環境を整備する、といった取り組みを行っています。このように、お客様や個々のユーザーが安全、便利にAIを活用できる豊かな社会を創造すべく、NRIは努力を続けていきます。どうぞ今後もNRIのAI活動にご期待ください。

人的資本の拡充に向けて

V2030に向けて飛躍していく上で、最も重要であると言っても過言ではないのが人材開発です。私は人事、人材開発担当役員時代に、その仕組みづくりに力を注いできました。

私が様々な事業の経験を積んできた中では、毎年、異動の辞令があった時期もありました。当時、毎年仕事が変わることは自分のキャリアにとって意味があるのだろうか、と思うことが幾度もありました。しかし振り返ってみると、無駄な経験は一切なかったと思っています。今となっては、バラバラの経験や知見に見えていた枝や葉が、つながって大きな幹になり、経営者としての視点や判断基準に結びついていると思います。

異論があることを承知の上であえて申し上げます、世の中の潮流となって久しい働き方改革では、一般的にその多くは、仕事はやらずに済むならしたくないと

いう前提を置き、社員にとってのデメリットを最小にする考え方で設計されてきた印象があります。しかし、仕事をプライベートとの対比概念と位置付けるのではなく、仕事とは楽しいものであって人生を構成する大切な一部であるというワークインライフの考え方で捉えても良いのではないかと思います。特に当社には自身の成長を強く志向し、仕事に多くのやりがいを見いだす社員が多くいます。また、ここ数年は、自身のキャリアについて深く考え、上司に異動希望を出したり、社内公募制度を利用したりして、自身の望む部署に異動する社員が増えてきました。NRIはこのような自律的なキャリア形成を一層促進していきます。

一方、そうした社員が、自分自身だけでキャリアを切り拓いていくには限界があります。

自ら新しい環境に踏み出せない社員もいますし、自身の潜在能力に気づいていない社員も少なからずいます。したがって、私が経験したように、本人が意図しない配置転換や登用など、一定の強制力を持って新たな仕事に取り組む機会を与えることも、個人の成長にとって必要だと感じています。その方が、社員がやりがいを持ち続けて働くことができ、長期的にも豊かな人生につながり、それが結果として企業の持続的な競争力向上にもつながっていくと考えています。

2022年4月に導入した新しい人事制度には、こうした私の想いを込め、基本思想の1つに「自律的なキャリア形成とセレンディビティの両立」を掲げています。これは、本人の意思通りではなく会社からの異動やアサインメントも本人の成長につながる偶然的幸福（セレンディビティ）に寄与するという考えを前提に置いています。そして、意欲ある人材に付加価値の高い、複雑で難度が高い案件へのチャレンジングなアサインメントを行うことで仕事に対するエンゲージメントを高めながら、個人と組織の成長を両立させることを主旨としています。これらは、NRIが将来も付加価値で差別化を図っていくために必要な人的資本戦略です。しっかりと推し進めていきたいと考えています。



付加価値で差別化を図るために必要な人的資本戦略を強い信念で進めていきます。

おわりに

1965年に設立された旧野村総合研究所の設立趣意書には、「産業経済の振興と社会への奉仕」という志が記されています。現在までの過程において、1988年の野村コンピュータシステムとの合併、2001年の株式上場など、企業変革のタイミングはいくつかありましたが、先人の志はそのままだに、その時代の経営者が一步一步NRIを前に進めてきました。その積み重ねの結果、現在、NRIの社員数はグループ全体で1万6千人を超え、来年には創立60周年を迎えます。このような歴史ある大きな会社を運営していくにあたり、私がかげたいことを最後に1点だけ述べさせていただきます。

それは、社員との対話です。これまで述べてきたようなNRIの良いところ、例えば高い付加価値へのこだわりや顧客志向、教えあう文化などがそれにあたりますが、この大切な風土や価値観、そして先人の志を社員に直接伝えていくことが、長期にわたってNRIの持続的な成長を支えていく根幹だと考えています。2024年

3月期も国内外でタウンホールミーティングを多数開催し、社員と直接対話する機会を持ちましたが、今後もこれまで以上に社員に直接語りかけ、社員の声に耳を傾けることを通じて、NRIの経営基盤をより強固にしていきたいと考えています。

そして、その経営基盤を毎日磨き上げていくことが事業競争力の向上につながり、ひいてはNRIが創発したい社会の実現に向けた次の一歩に結びつくと考えています。

株主・投資家の皆様におかれましては、挑戦を続けるNRIを引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役 社長

柳澤花寿