

Envision the value, Empower the change

まだ見ぬ価値をともに描き、
変革にさらなる力を。



代表取締役 社長
柳澤 花芽

就任からの1年を振り返って

2024年度は私の社長業初年度でした。2023年秋から2024年春の就任まで準備期間はあったものの、就任後に気づいたこと、学んだことも数多く、特に上期は全部門の状況把握やキャッチアップに必死でした。意思決定の場においても、就任当初は手探り状態でした。

就任以前も意思決定の場面はありましたが、自分自身が最終意思決定者となることで、緊張感は増幅しましたし、以前にも増して内容を多面的な観点から見ようになりました。具体的には、あえて自分と価値観や持っている視点の異なる社員や役員から意見を聞くことを心がけています。

また、日頃から「遠慮しないで思い切った意見をいっても良い社長なんだ」と周りから認識してもらうため、オフィスフロアを散歩して社員に話しかけたり、社員とのダイアログを定期的実施したりしています。

「多様性」は以前から経営において必要な要素として掲げてきましたが、社長となり改めてこの重要性を痛感しています。今後も、異なるバックグラウンドを持つ人材の融合を進めることで、意思決定の質を上げていきたいと考えています。

さて、2024年度は「中期経営計画(2023-2025)」(以下、中計2025)の2年目でしたが、そういった小さな工夫の積み重ねや、社員の日々の努力、また取引先の皆様のご協力もあり、無事に当初計画を上回る業績を残すことができました。特に利益については、2025年1月に公表した上方修正見通しをさらに上回る水準でゴールできています。個人的にはほっとした反面、ますます高まる当社への期待に対してどう応えていくべきか、日々楽しみながらも試行錯誤を繰り返しています。

中長期に向けた課題

コンサルティングやITソリューションといったNRIの主力事業を取り巻く環境は引き続き堅調です。デジタル技術を活用した業務変革や事業創造は、全業界共通の課題であり、当社もその波に乗ることで事業成長を遂げてきました。今後も、基幹システムのモダン化やAI活用の本格化など、お客様のIT投資を促すトピックスも尽きないことから、短期・中期的な事業成長については自信を持っています。もちろん多少のブレはあるとは思いますが、ここ数年の巡航速度が極端に落ちてしまうことはないでしょう。

一方で、2030年以降の長期的視点で見た場合、我々が直面する課題はとても大きいと感じます。とすれば大嵐に

巻き込まれ、航行不能に陥ってしまう可能性があると感じます。例えば、AIの普及は当社にとっては大きなチャンスでもあります。一方でITソリューション事業の収益構造をひっくり返すリスクもあるとみています。すでにテストやプログラミングなどの工程では、AIによる自動化の取り組みが各所で進められていますが、仮にAIによってシステム構築が完全自動化してしまうと、我々が提供する付加価値は大幅に減少してしまうかもしれません。いわば、従来型の人月積算からなるITソリューション事業をディスラプトするシナリオです。そのようなリスクを抑えていくためにも、今からNRIでなければできない領域や強みをさらに積み上げていく必要があると考えています。このような危機感に基づき、中長期課題として、①人員数に依存しない成長モデルの確立、②国内事業のトップライン成長、③グローバル事業の成長軌道回復、以上の3つを掲げています。

① 人員数に依存しない成長モデルの確立 —資産活用型ビジネスの拡大—

先に挙げたITソリューション事業をディスラプトするシナリオのリスクを抑制するためには、人月ベースではないビジネスモデルへの転換が必要です。NRIの金融ITソリューション部門では、証券業や金融業、保険業などにおけるビジネスプラットフォームを抱えており、お客様からはサービス利用者数や取引量に応じてシステム利用料をいただくビジネスを展開しています。

これらのプラットフォームはNRIのソフトウェア資産から構成されますが、構築にあたっては先行投資を要するため、事業リスクが伴います。リスク抑制のためには、事業性の評価に加え、ものづくり段階において、共通項をあらかじめ括り出して標準化しておくことや、ビジネスの造りに合わせて柔軟性を残しておくことが重要です。金融ITソリューション部門においてはそのような設計思想が長年根付いており、その思想に基づいて作られたプラットフォームが、お客様への高付加価値サービスの創出につながっています。また、当社からすると人員数ではなく知的資産を梃子とした価値提供が可能となることで、持続安定的な収益力向上に寄与しています。

最近では、産業ITソリューション部門においても、例えばマイナンバー認証などを活用したソーシャルDX事業でこのような資産活用型ビジネスの展開が進んでいます。行政サービスだけでなく、民間企業でもマイナンバーカードを活用した認証や電子私書箱経由での手続きなど新しい使い方が普及しつつありますが、これらの中には当社が先行投資したソフトウェア資産をご活用いただいているものが多数あります。2025年6月に、iPhoneへもマイナンバーカードの



認証機能が搭載されたとの報道をご覧になられた方も多いと思います。皆様にもより身近にNRIを感じていただくと嬉しいです。

今後も、このような先を見越したソフトウェアへの投資をより拡大していくことで、人員数に依存しないビジネスモデルへのシフトを進めていきます。

② 国内事業のトップライン成長 — コンソリウションのさらなる進化 —

2つ目の中長期課題は、国内事業のトップライン拡大です。NRIの事業ドメインは、大きくITソリューション領域とコンサルティング領域に分かれますが、いずれのドメインにおいても、当社は高付加価値領域にこだわってきました。結果として、国内の両事業ドメインの営業利益率は順調に伸び、直近では20%を超えるに至りました。これはひとえに、NRIの提案力、エンジニアリング力、また先人が築いてきた事業基盤に支えられてきた結果であると認識しています。

一方で、ここ最近での国内IT市場の伸びは著しく、直近では当社の売上高成長を上回るスピードで拡大しています。品質第一と丁寧な人材育成を基本方針とする当社では、今の成長スピードが心地良いのも事実ですが、中長期を見据えると、今のうちから地面を取っておかないと、将来何かを建てようにも良い場所が残っていない、という事態に陥る可能性があると考えています。

先ほどソフトウェア資産を活用したビジネス拡大が課題と述べましたが、コンサルティング、ITソリューション事業で共通する最大の資産は「お客様」です。市場変化が激しい今だからこそ、将来の成長を見越した顧客基盤のさらなる拡充を急ぐ必要があると考えています。

これに向けた打ち手の1つは、「コンソリウション」(コンサルティングとITソリューションがお客様と併走する、NRI独自のビジネスモデル)のさらなる進化です。

NRIのわかりやすい特徴の1つに、ITソリューション事業を営みながら、長年独立したコンサルティング部門を持つことが挙げられます。コンサルティング部門は顧客経営トップとのリレーションを多数持っていますが、そこから紡がれる顧客経営課題や事業課題から、ITソリューションに導くプロセスは、当社独自のユニークなアプローチと認識しています。

最近もコンサルティング部門で20年来の付き合いのあるお客様から初めてITソリューションのプロジェクトを受注することができました。コンサルティング部門をITソリューションの営業部門と位置付けては20年も待たないと思いますが、NRIではコンサルティング部門はコンサルティング事業で独立しているからこそ、このような超長期でのお客様との関係構築が可能となるのです。

今年度から、この「コンソリウション」の推進にあたり、「打数」と「打率」の双方を高めるため、ソリューション部門とコンサルティング部門の顧客担当者同士がバディとなって顧客共創を進める活動を展開しています。社内ではコンサルティング部門からソリューション部門にバトンタッチする「リレー」ではなく、「二人三脚」で進めてほしいと伝えています。

昨今の経営とITが切り離せない時代において、NRIの「二人三脚型コンソリウション」は、お客様にとっての安心感や利便性、スピードの向上といった価値につながっています。これらの取り組みを通じて、今後も国内事業を力強く成長させていきたいと考えています。

③ グローバル事業の成長軌道回帰 — 長期成長可能な事業ポートフォリオ構築 —

グローバル事業は、将来のNRIの持続安定成長のためになくてはならないピースです。長い目で見ると、人口減少が進む日本国内の需要だけに頼った事業ポートフォリオは健全ではありません。今は国内市場が活況ですが、余裕があるうちにしっかり海外事業も育てていきたいと考えています。

ただ、足元では北米・豪州のグローバル事業は苦戦しています。市場環境が芳しくなかったことに加え、買収した企業同士のPMIをうまく推進できなかったため、十分な事業成長につながっていませんでした。

これに対し、前年度において経営体制の刷新や事業再編を断行し、ようやく底打ちが見えてきました。また、今年度からは北米・豪州を担当していた部門と産業分野の日本国内ソリューション部門の組織を一体化しています。国内と現地の連携を高めることで、再成長軌道へと回帰していきたいと考えています。

この1年間、グローバル事業のリプラン検討の過程で現地社員と話す機会が随分増えました。少し前、とある拠点で

現地社員30名ほどと私とで懇談会を実施しました。冒頭は私から全社の方針説明をしたのですが、フリーディスカッションのセッションに移ると、現地社員の目の色が変わりました。質問だけではなく、自分はこう思う、こうしたい、という提案がどんどん出てきたのです。国民性もあるでしょうが、日本国内以上に、会社に対しての危機感と期待を持っており、その眼差しにはっとさせられる思いがしました。同時に、NRIの将来のグローバル事業を背負う人材が確かに育っていることを大変嬉しく思いました。

当面は事業の立て直しを優先しますが、目下の難局を開いた暁には、この過程で育った人材や経験値を活用して、次のステージに飛躍していきたいと考えています。

2025年度の重点施策

今年度は、中計2025の最終年度となりますが、先ほどの中長期課題を見据え、特に次の3つのポイントを重点施策として推進しています。

① 「AIによるビジネス変革」をNRIの成長エンジンに

2024年度からの継続課題となりますが、AIを活用した生産性向上や、AIによるお客様のビジネス変革に関する取り組みを強化します。2024年度との違いとしては、生産性向上は刈り取り期に入り、AIによる顧客変革は構想フェーズ(PoC)から本格導入フェーズへと移行します。

前者の生産性向上については、2024年からR&Dとして取り組んでいたAI開発支援プラットフォームを本番プロジェクトで適用開始する予定です。これまでのAI活用は、テスト工程だけ、プログラム工程だけといった部分適用が中心でしたが、このプラットフォームの活用により、一連の工程全体の最適化が可能となります。それにより、生産性向上のみならず、品質の底上げや納期短縮にもつながっており、今後も大きな成果を期待しています。

後者のAIによる顧客ビジネス変革についても、個別業務へのAI適用ではなく、お客様の業務プロセス全体をAIがカバーするような事例が出てきました。例えば小売業においては、「AIエージェント」の適用が進んでいますが、従前からあるAI発注などの店舗業務のみならず、物流や調達・製造なども含めたお客様のバリューチェーンそれぞれにAIエージェントを忍ばせることで、事業全体の最適化・高度化に貢献するようになってきました。今後はAIエージェント群による最適化が、多様な産業に広がっていくと確信しています。

AI×ビジネス変革という観点で述べますと、2024年末に、社内でAI技術を取り込んだ新事業開発コンテストを開催

しました。ごく短期間で新事業アイデアを募集したのですが、結果、170を超えるアイデアが海外拠点も含む全部門から上がってきました。おそらく日頃から各人があたためていたアイデアだったのだろうと想像します。今後は、このようなアイデア群からも新たなAI関連サービスが立ち上がってくることを期待しています。

また、今年度より新たに社内業務へのAI徹底活用を重点施策として掲げ、全社で推進しています。AIの技術進化のスピードは早いのですが、我々はそれらを早期に手の内化し、お客様への提案につなげていく必要があります。そのため、若手やエンジニアのみならず全社員がAIを使いこなせるスキルを身に付けるべく、部門ごとに目標設定と各種制度整備を行い、全社を挙げてAI人材の育成を進めています。

② セキュリティビジネスの強化

ここ数年、サイバー攻撃の脅威が産業界全体の大きな問題になっています。セキュリティ対策なくして事業運営は成り立たない、あるいはセキュリティ対策の如何によって事業競争力が大きく変わる、というコンセンサスが出来上がりつつあります。それに伴い、お客様の内部においても、セキュリティ対策を1部門の業務ではなく経営課題として取り上げるケースが増えてきました。

NRIでは、2000年にセキュリティ専門の事業会社としてNRIセキュアテクノロジーズ(株)(以下、NRIセキュア)を立ち上げ、企業のサイバーセキュリティに関する専門性を磨いてきました。設立当初は、企業ネットワークの監視やセキュリティ診断サービスなどを主力事業としていましたが、先に述べた環境変化が追い風にもなりソリューションメニューも随時拡充しており、現在では全産業にわたり幅広い業界のお客様からご支持をいただいています。結果として、NRIセキュアはセキュリティ専門としては日本最大規模の会社に成長しています。

2025年度からは、新たなセキュリティプラットフォームサービスである「NRIデジタルトラスト」の提供を開始しています。NRIデジタルトラストは、ソフトウェア開発からIT基盤構築、運用監視に至るまでをカバーしており、外部からのサイバー攻撃のみならず内部不正の監視や、AI等の新しい技術のガバナンスを含めて、経営や事業推進におけるリスクコントロールをサポートするものです。現在、金融・産業の幅広いお客様に提案活動を進めており、すでに複数社からご採用いただくなど、順調に立ち上がっています。

また、このNRIデジタルトラストによるサービス拡充にあたり、NRIセキュアとNRI本体のIT基盤サービス部門との間で組織再編を行っています。これにより、NRIで従前より

提供してきた基盤サービスに最新のセキュリティ機能を機動的に実装することが可能になります。

今後は、NRIグループ一体となってお客様やクラウドパートナーと共創活動を推進していくことで、社会の安全と安心を創る事業として飛躍成長することを期待しています。

③ 人的資本の拡充

これまで述べた「資産活用型ビジネス」にしても「AIによるビジネス変革」にしても、知恵を絞り創意工夫する主体はAIやアセットに変わっていくわけではなく「人」であり続けます。ただ、考える視点は変わるかもしれません。これからは、どうしたらAIで付加価値を上げられるのか、どうしたらアセットを活用したビジネスを立ち上げられるのか、あるいはお客様や社会に対するNRIらしい価値とはどのようなものか等、将来を見据えて企てられる人材がより求められます。そのために、「チャレンジングなアサインメント」による育成と、「働く場としての魅力度向上」に向けた施策を今まで以上に推進していきます。

前者については、本人が必ずしも意図しないローテーションやアサインメントも含まれるかもしれませんが、幸いにして当社の社員は好奇心旺盛で、適応力にも長けている人材が多いため、あまり心配していません。例えば、コンサルティング部門では20代からプロジェクトリーダーや営業を任されることはよくありますし、ITソリューション部門においても30歳前後でプロジェクトマネージャーや顧客常駐を経験させることがあります。また、現在の部長層の7割以上は、他本部や海外拠点への異動経験を持っています。このように、これまでも当社は社員に対してストレッチゴールへの挑戦を促すことで人が育ってきましたし、それによって会社が成長してきました。会社の転換点である今、さらに強化・推進すべき施策だと考えています。



「働く場としての魅力度向上」に関しては、人材市場における獲得競争力や優秀人材のリテンションを高めていくために、社員の処遇も一層向上させていきたいと考えています。特に難度の高いテーマについては、結果のみならずナイスライも含めて評価し、社員のチャレンジを促しつつ、よりやりがいを持てる職場にしていきたいと考えています。それに向けて、2021年に人事制度の大きな改革を行いました。加えて2025年は、新入社員を含めた若手社員の月例給の引き上げと、中堅層、ベテラン層でよりメリハリの付いた処遇制度の見直しを行っています。

NRIのこだわりと競争力の源泉

— 高難度×高付加価値を愛好するプロ集団 —

先に述べた中長期の課題や今年度の重点施策は、NRIにとって新しい取り組みも多く、またいずれも難度が高いテーマです。ただ、あえて茨の道を選択する背景には、我々のDNAともいえるこだわりとその実現を担う人材や風土があります。

NRIは規模の成長のみを追求しているわけではありません。例えばミッションクリティカルなITソリューションや、お客様の経営トップイシューに結び付くコンサルティングなど、我々が本当にバリューを発揮できる領域にフォーカスしています。ただ、そのような機会をいただけるお客様や経営者に出会うまでには、あるいは高難度なテーマを扱えるケイパビリティを我々が獲得するまでには、相当な時間や手間を要します。それでもお客様に貢献したいという強いこだわりを持って、あえて険しいアプローチを愛好するのがNRIです。そして、このDNAがこれまでのNRIの歴史を創り、また、現在のNRIグループ社員にも伝承されているのだと思います。このDNA伝承を最近実感したケースを2つ紹介します。

1つ目のケースは、当社のデータセンターで行われている総合運動点検です。当社のデータセンターでは、年間3,000件を超える日常の設備点検とは別に、大規模な点検である総合運動点検を年に3回行っています。その点検では、電力会社からデータセンターに供給される電力を実際に止め、そこから無停電電源装置(UPS)や自家発電機からの給電に切り替える訓練を実施しています。お客様が日々のビジネスにおいて実際にご利用いただいているシステムも含まれるため、その緊張感は災害時と変わりません。13年前にこの訓練を始めた時は、お客様から何もそこまでしなくてもという声をいただくこともありましたが、限りなく有事に近い環境で訓練を実施しないと意味がないという強いこだわりがそこにはあります。関わる社員はみなプロフェッショナル

意識が高く、誇りを持って作業に従事しています。イレギュラーな事態が起こることもありますが、その都度、原因を探り次の改善につなげていく地道な作業を繰り返しています。この積み重ねがNRI品質を維持している根幹だと思いますし、それらを支える社員や関係者の皆様には本当に頭が下がる思いです。

もう1つのケースが、システム開発工程ごとに社内で開催されるシステム開発会議です。この会議では開発経験豊富な約150名のエンジニアが委員となっており、1つのプロジェクトに対して多面的な観点からアドバイスします。各委員はそれぞれ現場部門で自分の役割を抱えながらも、半ばボランティアに、他部門のプロジェクトに対して積極的に意見を出し合います。これも参画者全員が、少しでもより良いものをお客様やその先にある社会に提供したいというプロ意識と使命感を持っているからこそ成り立つ仕組みだと感じています。このシステム開発会議の開催数は昨年時点で延べ3,000回を超えており、1人当たりの準備や勉強時間も合わせると途方もないコストがかかっていますが、それがNRIの競争力の源泉であると思いますし、またそのような活動を買って出る多数の社員を私は誇りに思います。

双方のケースで共通するのは、NRIの社員は、お客様により高い価値を提供する高難度な業務をあえて選び、それをやりがいに感じているということです。このような人材が多数存在する限り、NRIの高付加価値な事業体質は維持されると思いますし、また、今後課される新たなハードルに対しても、超えられるケイパビリティがあると確信しています。

おわりに

今年、NRIは創立60周年を迎えました。創業当初、NRIは鎌倉の山奥にありました。豊かな森以外何も無い場所から道を切り開き、当時としては目を惹いたであろう近代的な



野村総合研究所 旧本社跡地

構造物を建て、それを本社としていました。1988年に同社屋からは本社の東京への移転と同時に退去しましたが、その建物は今でも残っています。先日久々に立ち寄ったのですが、何度訪れてもやはり不便な場所でした。しかし、それと同時に、周りに何も無いところをあえて選び、道を切り開いた先人の開拓精神に感服しました。

最近、当時を知るOBと話す機会が増えたのですが、当時活躍された方々はみな、鎌倉時代の坂東武者のように尖がっており、勇猛果敢だったと聞きます。そしてそのような先人たちが現在のNRIの事業基盤を作ってきたとのことでした。

翻って、今のNRIは先に挙げたような、プロ意識が高い人材の宝庫です。もちろん、この時代において重要な資質なのですが、同時に、環境変化が激しい今の時代だからこそ、創業当時の開拓精神についても再び取り戻すタイミングなのではないかとも感じました。そして、今後は私自身が、開拓精神を身に付け、未来のNRIを創っていくべく経営のかじ取りをしていきたいと心に誓った次第です。

Envision the value, Empower the change まだ見ぬ価値をともに描き、変革にさらなる力を。

株主・投資家の皆様におかれましては、これからも挑戦を続ける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

柳澤花芽

