

(2023年11月16日開催、東京)

株式会社野村総合研究所

「新社長就任」に関する記者会見模様

代表取締役会長 兼 社長 此本臣吾 ご挨拶

皆様、本日は急なご案内にも関わらず、お集まりいただきありがとうございます。

まず私から、本日発表の人事についてご説明いたします。

本日開催された取締役会で、2024年4月1日付で常務執行役員の柳澤花芽が社長 CEO に就任し、私は代表取締役会長に専念することが決議されました。その後、6月の株主総会の決議を経て、柳澤が代表取締役 社長 CEO に、私は代表権のない取締役会長に就任する予定です。

今回の人事の背景ですが、当社は今年度から中期経営計画 2025 と NRI Group Vision 2030 をスタートさせております。この中期経営計画は初年度を順調に滑り出しており、今の状況をみますと、来年4月というタイミングで、新しいリーダーに経営のかけ取りを託すことができると考え、今回の判断に至りました。

柳澤は、1991年にシステムエンジニアとして NRI に入社した後、1996年からはコンサルタントとして主に民間企業のお客様に向き合って活動してきました。2019年に役員に就任してからは、人事、人材開発の担当として、当社の人的資本の拡充に努め、今年からは総合企画センター担当として、全社の事業戦略を統括するとともに、社内外のコミュニケーション活動を主導しています。

コミュニケーション力に優れ、オープンマインドな姿勢で様々な意見にしっかりと耳を傾けつつ、進むべき方向を見定めて迷わずに行動するというのが柳澤の持ち味です。彼女はその持ち味を生かして、全社的な課題を的確に把握し、関係役員と協力しながらその解決に取り組んでおり、また、現場の社員とも精神的に対話を行いながら、企業理念とビジョンを浸透させる活動を現在も続けています。

現在の NRI にとって、次の社長に特に期待されるのは、社員一人一人の能力をしっかりと引き出し、一つにまとめ上げていく力、全社レベルの課題に取り組むべく、経営チームを連携させて一つにまとめ上げていく力だと考えております。トップダウン型というより、チームの力を十分に引き出すようなリーダーがトップに立つことで、NRI は持続的な成長が実現できると考えております。

このような観点から、指名諮問委員会と取締役会は、NRI グループの経営を率いていくリーダーとして柳澤が最適であると判断しました。今回の決定までに、指名諮問委員会では、2 年以上にわたって、議論を重ねて参りましたが、満場一致で柳澤が次期社長にふさわしいという結論に至った次第です。

最後になりますが、私は 2016 年の社長就任以来、こんにちまで多くの皆様に大変お世話になりました。お客様、パートナーの皆様、投資家やアナリスト、メディアの皆様、もちろん社内の多くの有識者たちからも、たくさんの刺激やアドバイスをもらいました。この場をお借りして、改めて心より御礼を申し上げたいと思います。皆様には、新たな体制でスタートする NRI にどうぞご期待をいただき、これまでに増してご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

常務執行役員 柳澤花芽 ご挨拶

柳澤花芽です。

此本より話がありました通り、2024 年 4 月 1 日付で社長 CEO に就任することになりました。8 年間にわたって NRI グループを率いてきた此本からバトンを引き継ぐということで、大変身の引き締まる思いです。全力で務めて参りますので、どうぞよろしくお願いいたします。

改めて自己紹介をさせていただきます。私は、1991 年にソリューション部門にシステムエンジニアとして入社いたしました。民間企業の営業支援システムの上流工程を担当したのがキャリアのスタートです。

その後、1996 年にコンサルティング部門に異動し、主に民間企業のお客様に対して事業戦略の立案や組織開発などでご支援をまいりました。

2019 年に役員に就任してからは、人事・人材開発を担当して、20 年近くほぼ同じ形で運用されてきた当社の人事制度の改革プロジェクトに取り組み、社員がより一層挑戦しやすい環境づくりに努めてきました。

今年度からは、事業戦略を担当するとともに、メディアの皆さま、投資家・アナリストの皆様を含めた社内外のコミュニケーションを担当しております。

当社は今年度から中期経営計画 2025（中計 2025）と NRI Group Vision 2030（V2030）をスタートさせています。先ほどお話のありましたように、スタートの 1 年目は順調に推移していると思います。中計 2025 と V2030 は、私も検討チームの一員として参加し、2 年間をかけて検討してきました。私の使命は、大きな戦略の方向性は維持しながら、中計 2025 と V2030 の成長を加速させていくことであると考えております。

V2030 の達成に向けては、人的資本がひとつの鍵になると考えています。

会社が社員に成長の機会、挑戦する場を提供し、社員がその場をフルに活用して、お客様そしてお客様の先にある社会に向けて価値を思う存分提供する、相互に刺激を与えながら、結果として社員と会社の両方が成長する関係を強化することが大きな鍵になると思います。

2025 年、当社は設立 60 周年を迎えます。中計 2025、その先にある V2030 の実現に向けて精一杯務めて参りますので、今後とも、皆様からのご指導ご鞭撻のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

質疑応答 (Q&A)

(質問者 1)

Q1：野村総合研究所初の女性社長に就任します。その意義と抱負をお聞かせください。

A1：【柳澤】確かに当社初の女性社長ですが、入社以来、女性であることはそれほど意識したことはありません。このため、女性だからという抱負はありませんが、社長に就任するにあたっての抱負は、中期経営計画、長期経営ビジョンについて、経営チームが力を合わせて達成することが重要であると考えております。社長 1 人ではなく、経営チームである担当役員と力を合わせて取り組んでいきます。

Q2：社長就任を打診された時期はいつですか。その時、どのような言葉を交わして、どのように受け止めましたか。

A2：【柳澤】社長就任の打診は今年 10 月の初め頃と記憶しています。全く予期しておらず非常に驚いたため、その時の状況はあまり良く覚えていないというのが正直なところです。その後、此本といろいろな話をしていくなかで徐々に決意が固まりました。

【此本】社長就任を打診する際、断られたらどうしようというドキドキした気持ちでした。一呼吸おいて「分かりました」という回答を得て、大変ホッとしたことを覚えています。

(質問者 2)

Q1：此本社長に質問します。社長就任以降の 8 年間で、これまで金融 IT 中心のビジネスから、産業 IT の比率を高めてきました。また、グローバル化も進めてきました。振り返っての自己評価、可能ならば何点をつけるかをお聞かせください。

A1：【此本】評価については皆さまにいただければと思います。私が社長に就任した当時から、長期経営ビジョンを表明しました。取り組みたいと考えていたことは、自分なりに実現できたと思います。思い残すことはなく、晴れ晴れとした気持ちです。まだ、来年 3 月まで任期がありますので、しっかりとやり切って柳澤にバトンを引き継ぎたいと思います。

(質問者 3)

Q1：(本年 10 月の) 決算説明会で社長の去就について質問されたとき、(経営体制は) キャビネットごと代わると説明されていました。新体制のキャビネットは固まりましたか。

A1：【此本】私たちがキャビネットというのは、各事業部門のヘッドを指しています。次の世代のキャビネットをどうするかについては、任意の指名諮問委員会で 2 年前から議論を重ねてきました。今年 4 月 1 日付の人事で、これから 3 年間の中期経営計画を担う部門のヘッドを決めました。この経営チームは、次の中期経営計画を担うキャビネットとして発足しています。柳澤はその経営チームの一員です。この経営チームは、中期経営計画の達成、その次の戦略について、十分に議論を重ねてきておりますので、チームビルディングはほぼできあがっております。この経営チームの中から誰をリーダーにするかについて、今回柳澤を選びました。既にキャビネットはできあがっていますので、来年度から柳澤がそのキャビネットを率いていきます。

Q2：2023 年 4 月時点で社長交代は決めていましたか。

A2：【此本】自分の気持ちとしては、この 1 年で準備が整えば、来年度から新しい体制で経営していくのが良いと思っていました。

(質問者 4)

Q1：柳澤常務に質問します。人的資本の拡充に向けて、特にここを変えたい、取り組みたいことはありませんでしょうか。

A1：【柳澤】当社は昨年度から新しい人事制度に移行しています。制度が変わってから、その制度の運用が思想を反映できるまでに時間がかかるものです。昨年度と今年度上期までの状況を踏まえると、もう一段しっかりと定着させていかなければならないと思います。新しい人事制度は、挑戦を促進する制度であり、経験が比較的少ない若手でも役割が果たせると思う人材を抜擢すること、能力が開花する度合いは個人差がありますので、じっくりすむ人やスピーディーに進む人など、各々に合わせた形で人事の処遇に反映する運用を進めていきたいと思っています。当社は、全員がプロフェッショナルとして活躍することを目指して人材育成をしています。組織マネジメントに進む人材、組織はマネジメントしないが様々なプロジェクトの中で高い専門性を発揮するリーダーとして活躍する人材、これらの両方をしっかりと処遇していきます。これにより、自分に合った形で挑戦できる社員が増えてくると考えています。また、様々なエンゲージメントの施策を行っていますので、社員のエンゲージメントレベルが向上し、能力を目いっぱい発揮して付加価値を高める社員が増えてくると考えています。

(質問者 5)

Q1：此本社長の代で海外売上は数百億円から 1,200 億円超へ成長しました。これは大きな成果の一つだと思います。一方で、予期しなかった北米のインフレ、利上げ、DX の先送りがありました。柳澤社長の代で北米事業をどのように立て直すかは大きな課題であり、難しいかじ取りが求められると思います。この点についてコメントをお願いします。

A1：【柳澤】北米事業は、この 1 年半、やや苦戦しております。社内で行き詰る様々な打ち手は実施してきました。グローバル担当役員、現地の経営層は、外部環境と内部の状況を良くみながら対策を行っています。外部環境は見通しにくい部分もありますが、必ず環境は変わると信じています。

(質問者 6)

Q1：此本社長に質問します。先ほどの質問と重複しますが 7 年半で最も心に残る事業、実績について具体的にお聞かせください。同様に、柳澤常務に質問します。システムエンジニアを振り出しにしてコンサルティングに取り組みまれてきましたが、これまでの実績について具体的にお聞かせください。

A1：【此本】この事業ということではありませんが、社長就任当時、DXという言葉はまだ無く、ビジネス IT と呼んでいましたが、従来のバックオフィス効率化のために IT システムを構築するものから、スマートフォンの普及やウェブベースのテクノロジーのコモディティ化にともなって、事業のフロントライン、事業の中味そのものを IT で変革する時代が到来すると 2015 年から言っておりました。これに対して価値のある提案を行うためには、コンサルティングと IT ソリューションの両チームが一体となって取り組む必要があります。従前はコンサルティングと IT ソリューションが別々でも良かったのですが、事業のフロントラインの変革を支援するためには、コンサルティングと IT ソリューションのチームが一体となって取り組むことが重要です。「コンソリューション」という言葉を作って社内に大きく働きかけてきました。たまたまその後 DX の大きな波が来ました。内部的な組織の融合、コンサルとシステムソリューションの人の交流、ワンチーム化して顧客に提案することが日常化し、当たり前になるようになりました。この取り組みがやって良かったと思うことです。

【柳澤】ご質問はシステムエンジニアからコンサルティングにかけてのことでした。私は人事を担当してからずっと当社の企業理念の浸透を推進し続けてきていますが、そこに繋がる仕事として、ある企業で経営理念の浸透を支援するコンサルティングを 3 年間ほど実施しました。企業理念を浸透させたい動機は企業によって異なりますが、経営にとって企業理念の重要性、社員全員がどれくらい共感できるかが企業の組織力、競争力に大きな影響を与えることを学びました。この学びは、今に繋がっています。

以上