

自立と自律。

1988年の合併で誕生した新生・野村総合研究所（NRI）は、その後着実に業績を伸ばし、14年後の2001年12月、東証一部に上場する。NRIの上場に関しては、社内に賛否両論があったが、企業の自立という面から見て、その効果は大きかった。今回は、上場をめぐる動きを中心に合併後のNRIを追う。



株式上場に向けた布石

6年にわたる水口弘一社長の采配の後を受け、1994年6月に新生NRIの2代目社長に就任したのは、野村証券の筆頭副社長からNRIに転じた橋本昌三氏である。その数年後、NRIは実質的な上場準備を開始している。

1997年に社員持ち株制度を発足させ、1998年には部門制を導入した。社内規程の整備を始めたのもこの頃だ。

1999年には連結決算を本格的に導入し、同年、上場準備を直接担当する特別プロジェクト室が誕生。2000年にはコンプライアンス会議も設置している。こうして、上場審査に耐えうる企業体制を着々と構築していったのである。

グループ会社の設立や再編も、戦略的な意図を持って進められた。同様に、積極的に推進する事業、撤退すべき事業を判断し、事業構造を次の時代にふさわしいものに変えていった。

事業の仕込み

この時期を代表する典型的なプロジェクトとして、野村証券と進めた証券BPRが挙げられる。

①業務プロセスをリデザインし、②当時まだ企業向けシステムでは主流でなかったマイクロソフトやオラクルなど新しい技術を自ら見極めながら最大限に用いて、③ITコストを大幅に削減する、という挑戦的なプロジェクトである。無事完遂させ、その後の野村証券のIT予算が目的通りに削減される中、次世代に向けた大きな投資判断も行っている。例えば証券バックオフィス業務システム「STAR-IV」、投信窓販管理システム「BESTWAY」、投信バックオフィス支援システム「T-STAR21」、企業間電子商取引サービス「BizMart」など、後に「共同利用型」サービスとして花開く、一連のソリューション群に対してである。

また、来るべきインターネット時代を見据えて、慶應義塾大学とともに研究組織CCCIを設立し、先端的な社会実験や研究開発活動を実施した。NRI社内に分散していた関連コア技術を集結させた活動から育った人「財」ネットワークは、その後の新事業立ち上げに多く貢献することになる。

2000年には、上場企業にふさわしい新たな企業理念、「未来創発」を定めた。新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担うことこそが

NRIの使命なのだ、というメッセージを社内外に強く打ち出したのである。

初値は14,850円

上場は、当初2001年初旬に予定されたが、結果的に二度延期された。最初はITバブル崩壊に伴う市場環境の悪化などが原因、二度目は米国を襲った同時多発テロの影響である。NRIの上場に高い関心を寄せていた米国の機関投資家向けの説明会を、開催できなかったからである。

晴れて上場を果たしたのは、2001年の12月17日。売り出し価格は11,000円。注目の初値は14,850円で、終値は14,050円（その後株式を分割しているので、調整後終値は2,810円）。時価総額は6,323億円となり、この年の新規上場では最大規模だった。

合併から上場までの14年間、バブル崩壊の影響を真正面から受けた時期であったにもかかわらず、NRIは着実に発展していた。

上場した2001年度の売上高は連結で2,365億円、営業利益は303億円、社員数は約4,000名。合併時と比べ、それぞれ約2倍になっている。なお、合併直後は多くの負債を抱えたが、財務体質の改善に努めた結果、上場時には逆にその当時の負債額とほぼ同額の内部留保を確保している。

上場で得たもの

この上場を社員がもろ手を挙げて喜んだかといえば、必ずしもそうではなかった。一部の社員は、無関心だったりとまどいを持って受け止めたりしている。当時の否定的な声には、「中立・客観性が求められるNRIは、株主のためではなく世

の中をよくするために働くべきだ」「経営が短期志向になってしまうのではないか」という懸念の声もあった。

一方で、「内部統制の仕組みが確立され、PDCAサイクルがきちんと回るようになった。品質を重視するNRIにとって極めて重要なよい変化だ」「一企業として自立することができた。もし上場していなかったとしたら、リーマンショック後のドタバタの中、NRIが今の形態で生き残ることができたのだろうか」と、振り返る社員もいる。

上場を主導した橋本社長は、「自立と自律」という言葉を使って、その意義を述べていた。自立とは、野村証券という大樹の陰に隠れず、自らの力で生きていく覚悟を意味する。自律とは、社会のルールにのっとり、自らを律することに責任を負うことを意味する。NRIは、上場によって「自立」と「自律」の覚悟と責任を明確にしたのだ。

藤沼社長へのバトンタッチ

上場の翌年、2002年の4月に第3代の社長として藤沼彰久氏が就任し、橋本氏は会長となった。藤沼社長は、長年のシステム部門での経験を持つ、初の生え抜き社長である。現場経験をもとに、NRIグループの経営について、「常に長期的な視点で物事を考える」という信条を持つ。

就任直後のグループ戦略会議で、藤沼社長は事業戦略として4つの軸を掲げ、足元固めに徹すると所信を表明した。すなわち、①顧客満足度へのこだわり、②コスト競争力への目配り、③成長への布石、④人「財」育成、の4点である。

藤沼社長のもと、NRIは上場会社として、新たな航海へ船出するのである――。