

変える意志、変わらぬ信念。

上場したNRIは、リーマンショック後の荒波にもまれながらも、「ナビゲーション×ソリューション」を軸とした経営スタイルを確立していった。過去50年で築き上げてきたお客さまとの信頼関係やDNAなどは“変えないという信念”と、お客さまと共に社会をあるべき方向へ大胆に“変えていく意志”を、次の50年につないでいく。



上場会社、始動

NRIは、2001年12月に東証一部へ上場した。第三者の目に常にさらされ、企業としての価値が問われる。そして、それは当然、株価にも反映される。翌2002年4月に就任した藤沼彰久社長は、波乱のスタートを迎えることになる。西暦2000年問題特需が一巡し、ITバブルが崩壊したことで情報サービス産業の勢いに一気にブレーキがかかったのだ。2002年6月に3,502円の高値をつけた当社の株価は、その9カ月後の2003年3月には、3分の1以下の1,027円まで下落した（株価は2007年4月と2015年10月に行った株式分割の影響を反映させた数値）。

2004年3月のグループ経営戦略会議で新しい経営ビジョン「V2008」を発表した藤沼社長は「今は足元固めの時。中長期的視点を忘れずにまい進する」と語った。短期志向では経営が景気に引きずられてしまいがちで、大きな投資の判断が難しくなる、と中長期計画の重要性を説いたのだ。

2004年からは、“小泉改革”が功を奏して景気は回復し、その環境の中でNRIの業績も大幅に改善。「V2008」の目標数値は、2年前倒しで2006年度に達成した。ただし、藤沼社長は慎重だった。「数字は金融マーケットの勢いに乗じたもの。

中身はまだ50点だ」と――。

新しい仕組みづくり

この時期、これからのNRIを形づくるための仕組みが新たに試みられ、成果を出し始めていた。その1つが、中国オフショア開発の活用である。その本格的な契機は、リテール証券向け共同利用型サービス「STAR-IV」の開発プロジェクトだった。短期間で大規模な開発を完遂させるため、論理分割されたサーバーごとに責任を持たせ、複数のチームが並行で開発を進められるようにした。各社とコミュニケーションを密に取るなどの工夫により、独自のオフショア開発手法を確立したことで、NRIの開発力の底上げにつながった。

上場の約1年前には、プロジェクト監理部を中核とした品質監理本部が誕生している。品質を重視し、全社横断的にナレッジを蓄積・活用する体制の発足である。

「V2008」の前倒し達成を受け、次の長期経営ビジョン「V2015」は2008年3月に発表された。世界経済に大きな打撃を与えたリーマンショックが起きたのはその半年後である。「V2015」の数値目標をいったん見直すことにはなったものの、この逆風の中でもNRIは着実な経営を行うことが

できた。データセンターでの運用をベースにしたアウトソースや共同利用型のビジネスモデルが安定的な事業基盤として機能し、NRIの目指す方向に間違いがないことを再確認する形となった。

「ナビゲーション×ソリューション」の確立に向けて

2010年4月に就任した嶋本社長は、情報技術系の経験が長いが、旧NRIとNCC（野村コンピュータシステム）の合併後の約7年間は産業システムを担当していた。新規顧客営業の際に、コンサルティングメンバーとのコ・ワークを幾度も経験しており、「ナビゲーション×ソリューション」を最も早く体現してきた一人である。これが嶋本社長が大切にしている「Mutual Respect（相互尊重）」の原点である。その精神の下、NRIではコンサルティング部門の幅広い顧客層に対する提案力と、ソリューション部門の長期間にわたるITサービス提供力を組み合わせることで、お客さまと共に、NRIらしい大きな価値創造をしようとしている。

また、NRIは「V2015」の方針である「金融関連のサービス高度化」や「産業関連分野の拡大」、「中国・アジア事業の強化・拡大」について以下のように取り組んできた。

金融分野においては、2013年1月に、野村證券に証券総合バックオフィスシステム「THE STAR」の提供を開始した。NRIと二人三脚で独自のシステムを構築・利用してきた野村證券が、他の証券会社も使うプラットフォームの共同利用を決断したのは画期的なことだった。これにより、NRIが目指す業界標準ビジネスプラットフォームの成長に弾みがついた。

2014年1月からスタートしたNISA（少額投資非課税制度）の口座管理をシステム化するに当たっては、早い段階から制度を含めた調査を進め、開発から構築、運用までを主導。業界に貢献することができた。

産業関連分野においては、大手化粧品メーカーの業務変革プロジェクトを支援したり、大手通信事業者の大規模かつミッションクリティカルなシステムを稼働させたりした。2012年4月には「NRIシステムテクノ」を設立し、大手食品メーカーの重要なシステムを引き受けることで、同社の事業競争力強化を支援している。

中国・アジアを中心にグローバル化も図ってきた。コンサルティング事業においては、日系企業の進出支援から始めた事業は、現地政府向けの調査・コンサルティングや、現地企業向けのマーケティングに関するコンサルティングなどへと拡大してきた。また、BPO業務の海外拠点となる「NRI大連」や、金融システム事業のグローバル展開を支援する「NRI FT India」をはじめとする海外拠点の数は現在34となり、社員数は2,200人に上る。

「V2015」はこのような成果を上げながら進められ、業績もここにきて力強い成長軌道に乗りつつある。

そして2015年4月には、今後8年間の新たな経営ビジョン「V2022」が発表された。現在、具体的な戦略の検討を進めているところである。

NRIは2015年度に創立50周年を迎えた。50年の歳月を紡いできた諸先輩の思いを踏まえ、守るべきものは守り、変えるべきところは変えていく。次の50年でどのような地平を開くことができるのか。NRIは新しい歴史を刻むための第一歩を踏み出した。 ■