

NRI

Share the Next Values!

# VISION BOOK

長期経営ビジョン「Vision2022」

# 時代はどう変わり、 そしてどこへ行くのか？ - 1 -

## デジタルテクノロジーが これからのイノベーションを牽引する

デジタルテクノロジーが劇的に進歩し、世界を変えるイノベーションが起きています。IoT (Internet of Things) によるあらゆるビジネス活動のスマート化や、AI (人工知能) によるビッグデータ解析など、これまでにはなかったデジタル革命が世界中で進行しています。シリコンバレーのスタートアップ企業群だけではなく、既存の大企業までもがデジタルテクノロジーをベースにしたイノベーションに生き残りをかけて取り組んでいるのです。

デジタルテクノロジーを駆使して、これまでのしくみを破壊し、全く新しいビジネスモデルを創造することで、今まではありえなかったような世界を生み出す「ゼロ・トゥ・ワン」<sup>※1</sup>のイノベーションの時代が来ているのです。

※1 ゼロ・トゥ・ワン：無から有を生む。既成概念に潜む隠れた真実を見出し、今まではない事業やサービスを展開すること。

## 求められるのは 「真に意味あるイノベーション」

しかし一方で、何でも目新しいことを起こせばよいなどという風潮は過去のものになりつつあります。国連SDGs<sup>※2</sup>で掲げられているように、地球規模の課題が山積するいま、よりよい未来のパラダイムを構築することが求められています。すなわち、より多くの人を幸せにする「真に意味あるイノベーション」こそが求められているのです。

※2 国連SDGs : Sustainable Development Goalsの略。2015年に国連が掲げた持続可能な開発のための2030年までのアジェンダ。17の開発目標が「人間、地球および繁栄のための行動計画」として採択された。

## 時代はどう変わり、 そしてどこへ行くのか？ - 2 -

### 品質のあくなき追求こそが イノベーションの真価を引き出す

しかし、イノベーションは言葉で言うほど簡単なものではありません。「技術の成功確率は80%もあるが、市場での成功確率は20%しかない」<sup>※3</sup>とされ、アイデア→戦略→実現という段階を経るほど難易度が上がります。また、せっかく生み出されたものも、そのままでは不安定であったり、すぐに追随されて陳腐化してしまったりします。

それゆえ、真に意味あるイノベーションとは、単に作り上げるだけでなく、これを継続して磨き、品質を高める努力を経て生き残ったイノベーションに与えられる称号なのです。このことは品質を追求し続け、イノベーションを確実なものにする日本の地道な現場力の重要性を改めて示唆しています。

※3 Mansfield, E., J. Rappoport, J. Schnee, S. Wagner and M. Hamburger (1972) "Research and Innovation in the Modern Corporation." Macmillan, London

### 協力しあう仲間の広がり イノベーションの成否を分ける

また、真に意味あるイノベーションとは多くの人に愛される持続可能なものであるがゆえに、多様な知恵でこそ磨かれます。自前主義や前例主義にこだわってでは実現できません。

これからは様々な強みをもつ人々を、組織や地域を超えて柔軟に、広い心で巻き込んで共創することがイノベーション成功のカギとなるのです。

### 明るい未来への強い思いと、 それを実現する底力を持つ企業が 世界をリードする時代

## 私たちの果たしてきた 役割と独自の強み - 1 -

NRIの使命として、私たちは次のことを心にとめて仕事に励んできました。

- ・新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う
- ・お客さまの信頼を得て、お客さまとともに栄える

この創業以来の使命が、私たちが仕事に取り組む姿勢の原点であり、50年以上の歴史の中でこの姿勢は3つの力に結実してきました。それが、「洞察力」、「実現力」、「共創力」です。

これらの3つの力のコンビネーションを他にはない独自の強みとして、NRIは前進してきました。

**洞察力**：お客さまや業界・社会に関する深い知見をもとに未来を洞察し、短期的な成果よりも、長期的で社会的な意義を志向したナビゲーションを提供する力

**実現力**：金融や流通の分野で鍛え抜かれたテクノロジーと、やり遂げる強い意志でソリューションを創り、データを分析する能力を磨き続けることで、お客さまや業界・社会にとっての価値を真に実現する力

**共創力**：お客さまのニーズを理解し、お客さまとともに考え、パートナー企業とともに知恵を絞って変革を共創し続けるカルチャー。ユーザー企業を出自とするNRIならではの力



洞察力

実現力

共創力

そしてこれら3つの強みを支える根源的な強み。それがプロフェッショナリズムを体現する選りすぐりの人材なのです。NRIの人材の厚みがあるからこそ、長年にわたって日本の社会基盤を支えることができたと自負しています。

こうした独自の強みを持って、私たちはお客さまの課題に向き合い、他社ではできないNRIらしい深く本質的なイノベーションに取り組んできました。それが真に意味あるイノベーションにつながるという信念のもとに――

## 私たちの果たしてきた 役割と独自の強み - 2 -

### たとえば 日本の金融業界全体の品質と効率向上に貢献

NRIは証券業界向け共同利用型サービスを、まだクラウドという言葉もなかった1970年代から提供しはじめ、常に制度の変更やお客さま業務の転換を見越したサービスを提供してきました。証券総合バックオフィスシステムは66社、銀行向けの投信窓販システムは100社超の企業が利用し、業界全体の業務品質と事業効率の向上に貢献しています。世界の金融IT企業ランキング<sup>※4</sup>ではTOP10以内にランキングされています。



※4 「FinTech Rankings」、「FinTech Forward Rankings」

### たとえば コンビニ業態を情報システムでサポート



セブン-イレブンがそれまでの業界の数々の常識を覆し、コンビニエンスストアの業態を確立する際に、情報技術を駆使してその実現をサポートしたのがNRIです。多頻度小口配送の仕組みを支え、ほしいものが常に店頭で並ぶ背後では、NRIが構築したシステムによる膨大なデータの処理や分析が活かされています。今やコンビニエンスストアは、社会のインフラとなり、海外にも幅広く展開をしています。

### たとえば オンラインビジネスについて、 事業モデル企画からシステムの 開発・運用までを一貫して支援

資生堂がオンラインビジネスに踏み出す際、お客さまとともに検討を重ね、新たな事業モデルの計画づくりを支援しました。また、その事業モデルを実現するための構想づくりから、先進的な技術を駆使した情報システムの設計・開発まで幅広く担いました。さらに、構築したシステムを運用し、そこから得られる情報の分析までを社内外の英知を結集しながら支援し続けています。



これからの時代は、まさにこの3つの力がますます求められる時代なのです。これからも私たちは、NRI独自の強みをフルに発揮してNRIらしい深く本質的なイノベーションに取り組んでいきます。

# 長期経営ビジョン 「Vision2022」

長期経営ビジョン「Vision2022」とは、私たちの企業理念である「未来創発」を実現するために描いた2022年度末までのストーリーです。これまでのこだわりと強みをベースに、真に意味あるイノベーションへ果敢に取り組む企業として自らをポジショニングしていきます。

## 変化の激しい今こそ、 敢えて長期の視点で挑む

変化の激しい今の時代であるからこそ、NRIは敢えて長期の経営ビジョンを掲げます。

2022年までの期間は、シンギュラリティ<sup>※5</sup>を迎えるとされる2045年までの「序盤戦」とも言え、「真に意味あるイノベーション」のためには、時間をかける必要があると信じるからです。

この序盤戦で今ある「強みにしっかりと磨きをかけ」、同時に「ビジネスのドメインを拡大し」、「活動の範囲をグローバルへと広げる」挑戦に腰を据えて取り組みます。

※5 シンギュラリティ：コンピューターが発達し人工知能が人間の知能を凌駕する時点のこと。特異点と訳される。Googleで人工知能の研究に携わる米国の著名な発明家であるレイ・カーツワイルは2045年にシンギュラリティが起きると予想している。

## 「真に意味あるイノベーション」を 共創する存在となる

これからのNRIの目指す役割は、「真に意味あるイノベーション」を念頭に、独自の強みを活かした私たちならではの深く本質的な挑戦を通じて、お客さまや業界・社会とともに新たな価値を創り上げていくパートナーとなることです。

未来を創発するイノベーションスピリットにあふれた社会を目指して、私たち自身も変化しながら、お客さまとともに新しい価値を共創し、将来の世代につないでいきたいのです。

# 3つの強みをさらに磨き、 NRIは進化する

Vision2022の達成に向けて私たちは変わります。これまでの3つの強みをさらに磨き、非連続に進化させていくことで期待に応えていきます。

## より深い洞察力

業界や技術の動向などのマクロの洞察だけではなく、これからはより深く、具体的なお客さまのビジネスのイノベーションをリードする洞察を深めていきます。未来の市場を見極め、テクノロジーを使いこなし、ビジネスのポテンシャルを具現化します。

より深い  
洞察力

より確かな  
実現力

## よりオープンな共創力

お客さまのビジネスに立脚し、様々なパートナーとともにソリューションを実現する共創力も、私たちはさらに進化させていきます。お客さまのビジネス現場や市場、社会のより多くの人々から学び、先進的な研究機関や専門企業、NPO/NGOなど、私たちにはなかった強みを持つ仲間たちと、思いを共有し、組織や言語、国境を超えて協働します。

よりオープンな  
共創力

## より確かな実現力

お客さまのビジネスに寄り添い、効率的な業務の実現に最適なシステムを提案・運用する力に加えて、これからはお客さまの事業の付加価値を伸ばす「ビジネスIT」<sup>※6</sup>の力が試されます。お客さまのビジネスから発想を組み立て、真にお客さまのためになるシステムを構築し運用・改善し続けます。

※6 ビジネスIT：お客さまのビジネスの拡大に直接貢献するIT。これに対して、お客さまの内部事務の効率化に資するITを「コーポレートIT」という。



# 長期経営ビジョン 「Vision2022」の全体像

私たちは、2022年にあるべき未来社会を創発するため、お客さまや様々なビジネスパートナーと、「真に意味あるイノベーション」を共創していきます。これまで培ってきた洞察力、実現力、共創力という3つの強みにさらに磨きをかけ、右に示す5つの成長戦略を実現することによって、この目的を達成していきます。

## 数値目標

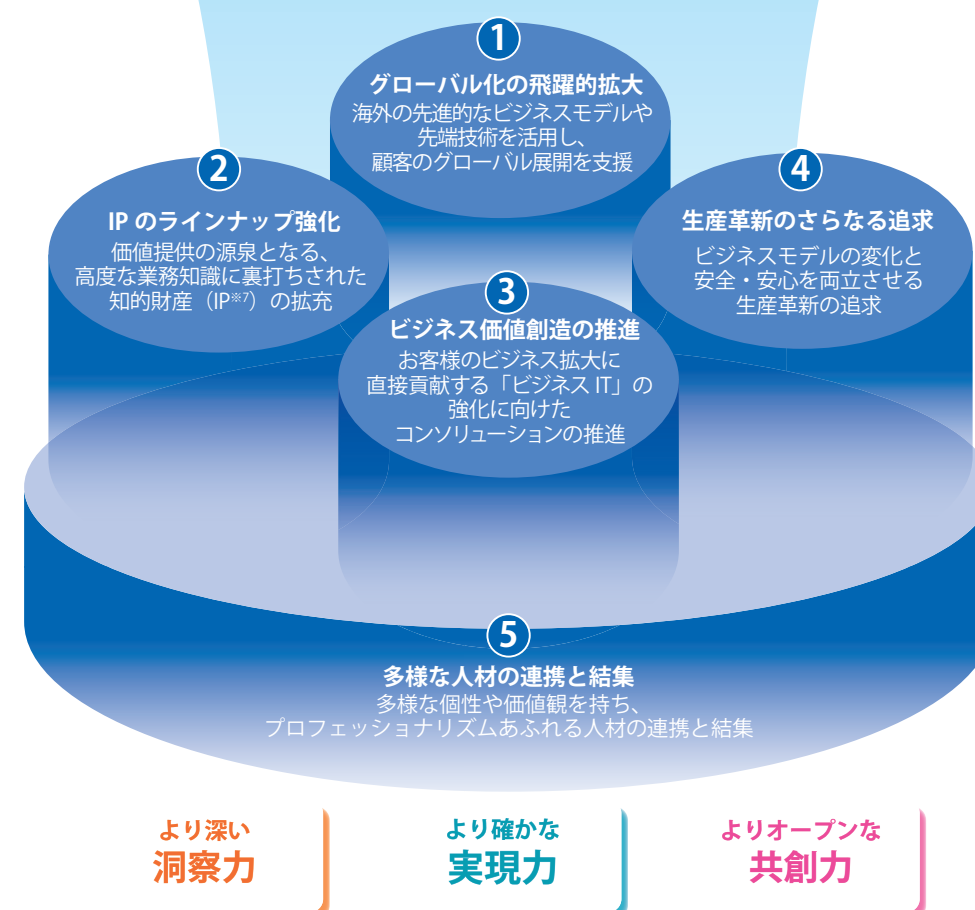
1. 営業利益  
582億円（'16/3期実績）⇒1,000億円（'23/3期目標）
2. 営業利益率  
13.8%（'16/3期実績）⇒14%以上（'23/3期目標）
3. グローバル関連事業売上高  
239億円（'16/3期実績）⇒1,000億円（'23/3期目標）
4. ROE  
10.6%（'16/3期実績）⇒14%（'23/3期目標）

※7 IP（Intellectual Property）：NRI固有の業界ナレッジや業界標準のサービスなど、価値提供の源泉となる知的財産。THE STARやBESTWAY等の“業界標準ビジネスプラットフォーム”もその一つ。

未来社会の創発

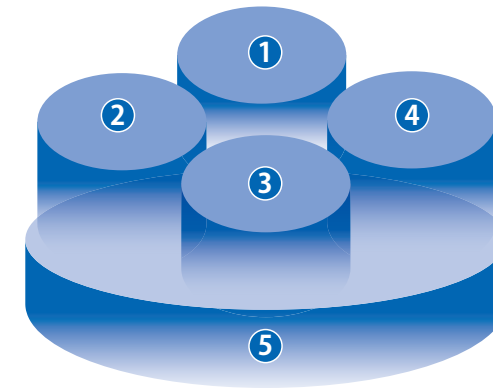
Share the Next Values!

「真に意味あるイノベーション」の共創





# 成長戦略の5本柱



## 1. グローバル化の飛躍的拡大

グローバル事業展開のサポートを加速し、お客さまとともに成長します。  
中国・アジアに加え欧米においても、お客さまのグローバル展開を支えるサービスとサポート体制を強化します。海外発の先進的なビジネスモデルや先端技術も取り込み、金融や流通をはじめとする最適なサービスを提供することで、お客さまとともに持続的な成長を実現していきます。

## 2. IPのラインナップ強化

NRIは、社会やお客さまに価値を訴求し、未来社会をリードすることが自らの存在意義であると考えています。  
高度な業界知識や業務ノウハウに裏付けされた経営・ITに関する実行支援から業務オペレーションまで、一貫した高品質なサービスを提供します。こうした価値提供サービスの源となるNRI流の知的財産（IP）をさらに充実させていきます。

## 3. ビジネス価値創造の推進

お客さまとともに「ビジネスIT」を構想し推進する戦略パートナーとなります。  
デジタル化の進展により、お客さまのビジネスの拡大に直接貢献するビジネスITが求められています。NRIでは、コンサルティングとソリューションがお客さまと併走してビジネスITを構想・推進する新たなビジネスモデル「コンソリユーション」<sup>※8</sup>を進めています。

※8 コンソリユーション：ビジネスITを企画・構想する段階から、コンサルティングとソリューションがお客さまと併走してオープンなイノベーションに取り組み、その後も実現と効果検証のサイクルを繰り返しながら、成果とリスクをお客さまと分かち合う新たなビジネスモデル。

## 4. 生産革新のさらなる追求

徹底的な生産革新を通じてお客さまのITの品質向上と効率化に貢献します。  
社会インフラとしての情報システムには、極めて高い安全性と品質が求められますが、一方で、環境変化に対応するスピードもますます重要になっています。NRIは、ITインフラのさらなる安全・安心を追求し、かつお客さまのビジネスを支えるサービスやソリューションをより迅速に提供するため、これからも品質にこだわりながら日々あくなき生産革新に取り組み続けます。

## 5. 多様な人材の連携と結集

新たな領域を切り拓き推進するために多様な人材の総力を結集します。  
これらのNRIの成長と挑戦は、グローバルでリーダーシップを発揮する人材や、お客さまの改革をリードして新たなビジネスを創造する人材など、多様な人材の総力の結集があってこそ成り立ちます。多様な個性や価値観を持つ社員一人ひとりが、成長機会を得ていきいきと働き、挑戦することにより、NRIは、お客さまとともに活力ある未来社会づくりに貢献していきます。

# ビジョン・ステートメント

**Share the Next Values!**

Vision2022の実現に向けた私たちの思いを“Share the Next Values!”という言葉に込めました。NRIの社員の一人ひとりが、この思いを持って、新たな価値の実現に向けて挑戦します。

## Share

- ・NRIグループ内外の多様な人材が手を携えて総力を結集し、お客さまとともに活力ある未来社会づくりに貢献して、成果と喜びを分かち合います。
- ・Shareとは、関係性の広がりや濃密さの代名詞です。より広く、より深く共創し、連携しあえるパートナーとして認められるよう私たちは努めます。

## Next

- ・時代先取りの精神で、グローバルへ、デジタルへ、未来の領域へと踏み出していき、次代に向けた新たなビジネスモデルを創造します。
- ・Nextとは、次代へ向けたパラダイムの洞察です。より先へ、よりダイナミックに未来を想像し、お客さま、そして社会をナビゲートしていけるよう挑戦します。

## Values

- ・自らの強みを磨き、社会とお客さまへの様々なサービス提供を通じて価値を創造し、未来志向の新たなビジネスモデルを生み出していきます。
- ・Valuesとは、「真に意味あるイノベーション」の実現によって生み出される全く新しい価値であると同時に、その実現のために活躍する多くの人々の異なる価値観を意味しています。社内外の多様な人材の力で「活力ある未来社会」を実現し、将来の世代につないでいきます。

## NRIグループ 企業理念体系



## 企業理念

<b>使命</b>	新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える
<b>事業 ドメイン</b>	未来社会創発企業 Knowledge Creation and Integration
<b>経営目標</b>	ナビゲーション&ソリューションにより、 企業価値の最大化を目指す
<b>行動指針</b>	真のプロフェッショナルとしての誇りを胸に、 あくなき挑戦を続ける
<b>コーポレート・ ステートメント</b>	未来創発—Dream up the future.—

## NRIグループ 企業行動原則

私たちNRIグループは、「企業理念」の実現に向けて、次の原則に基づいて未来志向でグローバルかつ自律的に行動し、各ステークホルダーとの信頼関係を築きます



### 社会に対して

- ・私たちは、時代を先取りし、社会の変革をリードする情報発信や提言を行います
- ・私たちは、次代を担う人づくり、活力ある未来社会づくりに貢献します
- ・私たちは、環境保護と地域社会の発展に貢献し、誠実な企業として良識をもって行動します
- ・私たちは、法令とその精神を遵守し、反社会的勢力とは一切の関係を遮断します

### お客様に対して

- ・私たちは、お客様第一の精神で、お客様にとって価値あるサービスやソリューションを提供します
- ・私たちは、長きにわたり、お客様から「真のパートナー」と認められ続けるよう全力を尽くします
- ・私たちは、品質にこだわり、サービスやソリューションが安全で安心できることを約束します

### 社員に対して

- ・私たちは、高度な専門性を重んじ、広く多様な人材との切磋琢磨を通じて、大きな成長を実現します
- ・私たちは、一人ひとりの社員が心身ともに充実し能力を最大限に発揮できる、健康で健全な環境作りを行います

### 取引先に対して

- ・私たちは、取引先と共に発展し、互いに尊重し合える建設的な関係を築きます

### 株主・投資家に対して

- ・私たちは、公正な情報開示を行い、広く株主・投資家との対話を進めます
- ・私たちは、持続的な成長と企業価値向上につとめ、株主や投資家の期待に応えます