

# プロフェッショナルであり続けるためには 「しほを超える、自らを超える」ことが求められる



株式会社野村総合研究所  
代表取締役会長兼社長 **藤沼彰久** 氏

旧野村総合研究所と野村コンピュータシステムの合併から20年経った今を、野村総合研究所(NRI)は、「第三の創業期」と位置づけ変革に取り組もうとしている。業績好調のなか、あえて強い危機感をもって“ビジョン2015”を策定し、持続的成長を目指す藤沼彰久会長兼社長に、同社の経営戦略と人材マネジメント戦略についてお聞きする。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ  
代表取締役社長 **釘崎広光**

## 独自の強みを背景に 二期連続二割成長を達成

**釘崎** 先日発表された二〇〇八年二期決算は、売上高二四二億円、営業利益五二六億円、営業利益率一五・四%と、営業利益は二期連続で二割成長をはたされ、営業利益率は上場来最高値を達成されました。ITサービス業界の中でNRIは独自の強固なビジネスモデルを築いておられますが、その強みはどこにあるのでしょうか。

**藤沼** それは「トータルソリューション」を提供できる総合力にあると自負しています。問題発見から、その具体的な解決策を実施運用していくところまで、いわばフルラインの一貫したサービスを提供できるというものです。シンクタンクと情報システム企業が合併したことによって、私たちは新たな業態を生み出したと考えています。社会や産業に関する調査研究活動を日常から地道に行いながら、コンサルティングからシステム設計、構築、運用といった幅広い

機能を生かして、お客様が抱えておられる問題の解決策を導き出しています。

**釘崎** そのフルラインの一貫したサービスを「ナビゲーション&ソリューション」と表現しておられますが、調査研究やコンサルティングをもつて「ナビゲーション」、そしてシステムインテグレーションやアウトソーシングサービスをもつて「ソリューション」とされているのでしょうか。

**藤沼** いえ、けっしてそうではありません。コンサルティングにおいても解決策を実行していく段階までサービスを提供していくというソリューションが求められます。システムインテグレーションにおいてもお客様の抱える問題を先取りして解決策を提示していくというナビゲーションが求められます。それは私たちのもっている総合力を生かすということなのです。

たとえば流通系企業初の電子マネー「nanaco」の発行にあたっては、ビジネスモデルやサービス内容の策定支援からシステムの設計

開発までを手がけるとともに、携帯電話での利用や他社ポイントとの連携、取得した会員情報をマーケティングに生かす仕組みづくりも支援しました。

それからも一つ当社の強みをあげるとするならば、それは「品質への徹底したこだわり」ですね。そして品質へのこだわりがシステム開発や保守・運用における生産性の向上へとつながっています。

## 順調な業績の伸びの一方で 課題もまた明らかに

**釘崎** いま挙げていただいたような強みがITサービス業界の中でも群を抜く収益性の高さをもたらしていると思つのですが、しかし藤沼さんは、NRIの現状に強い危機感を抱いておられるようですね。そして今年を「創立」「合併」に続く「第三の創業」の年と位置づけ、「ビジョン2015」を新たに策定

し、変革に取り組もうとされています。その背景にはどのような現状認識がおりなのでしょう。

**藤沼** 「ビジョン2008」で掲げた売上高三二〇億円、営業利益四〇〇億円は早々に達成するなど、たしかにここまで順調に業績を伸ばしてきました。しかしその一方で、課題もまた明らかになっています。一つには金融業の売上比率が七割近くにまで高まっていることです。さらにはその三分の二近くが証券業の売上です。金融関連の比率は五割台が適正だと考えているのですが、ここ数年、金融のIT需要が旺盛で、結果的に金融依存度が高い状態で推移しています。今後長期的には金融業のIT装置産業化はさらに進展すると見込んでいますが、当面、一時的な減速は避けられないでしょう。証券業以外、金融業以外のマーケットでもっと力をつけ、業種ポートフォリオを変えていく必

「ナビゲーション&ソリューション」を  
もっと進化させていかなければなりません。



藤沼彰久 氏

あるいは投資信託販売・口座管理システムなど、業界標準となる共同利便型のシステムを手がけていますが、これらは業界における重要なインフラの役割を担い、金融業務の高度化や効率化の実現に寄与しています。しかしながら、わが国の金融や流通をはじめとするサービスの生産性は世界的に見れば低い水準にあるわけですから、まだまだ私たちがはたすべき役割は大きいと考えています。また製造業においても、サプライチェーンマネジメントの領域でプラット

フォームを構築することで、さらに生産性を向上させる余地があると思うのです。当社はもともと、お客様が言われる以上のものを提供しよう、お客様の隠れた期待を取り込もうという意識をもってソリューションサービスを提供してきましたが、さらに大きく踏み込んで、お客様一社一社だけでなく業界全体を見て、業界全体がグローバルレベルで競争力を高めていけるよう、そんなサービスを提供していきたいです。

釘崎 とても高い志のものですが、フォーラムを構築することで、さらに生産性を向上させる余地があると思うのです。当社はもともと、お客様が言われる以上のものを提供しよう、お客様の隠れた期待を取り込もうという意識をもってソリューションサービスを提供してきましたが、さらに大きく踏み込んで、お客様一社一社だけでなく業界全体を見て、業界全体がグローバルレベルで競争力を高めていけるよう、そんなサービスを提供していきたいです。

ビジネスパートナーとの連携を深めるなか、開発人員は四〇〇〇人を数えます。グローバル展開における将来的な目標は、アジアに「もうひとつのNRI」をつくることです。現地社員の採用も積極的に進めており、三〇〇名弱が在籍するアジア地域社員のうち九割近くが現地社員ですが、その人たちがNRIグループの一員として能力を向上させ発揮できるよう、日本にいる社員との交流を進めたり、日本で研修を実施したりしています。

NRIにとっては人材がすべて

釘崎 国内と海外を問わず、人材の採用と育成は、2008年でも、2015年でも変わらなく、重点施策として位置づけられています。そして前年度には人材育成委員会を設置され、研修

業界全体としての生産性を向上させ、活力を高めていきたいという思いがあります。



釘崎広光

要があります。

それから「ナビゲーシオン&ソリューション」をもっと進化させていかなければなりません。そしてそれが、金融分野以外での顧客・事業開拓を図っていくうえでは欠かせないのです。

釘崎 コンサルティングとITソリューションのシナジー（相乗効果）をさらに意図的に生み出していかなければならないとも言い換えられますか。

藤沼 そうですね。先ほど申し上げた当社の強みを最大限に生かす

と、ということですね。実は、ITソリューションが金融や流通を主たる業種としているのに対し、コンサルティング事業の顧客には大手製造業も多いのです。ですからITソリューションが非金融マーケットを開拓していくうえで、コンサルティングが築いた信頼や獲得した知見は大きな意味をもってきます。そしてITソリューションは流通を得意としていますから、製造業のサプライチェーンマネジメントの領域であればシナジーも生み出しやすいと考えています。

「ビジョン2015」は、個社ベースの提供

「ビジョン2015」

ありたい姿としての「ビジョン2015」

「ビジョン2015」は、個社ベースの提供

だつたITサービスを、「業界横断的・市場横断的ビジネスプラットフォーム」の提供へと経営方針を打ち出されたところに特徴があります。そしてそれは、個々の顧客企業を意識した受注型ビジネスモデルから、業界全体を視界に入れた提案型自主事業モデルにシフトしていくという、NRI経営陣の強い意思のあらわれと見る事ができるのですが、どのような動機から打ち出された方針なのでしょうかが。

コンサルティングが築いた信頼や獲得した知見は大きな意味をもってきます。

体系の拡充も図られました。そのよつななかで私も関わらせていただく機会もさらに増えているわけですが(笑)。  
藤沼 ええ、お世話になっていま



ふじぬま・あきひさ氏プロフィール

1950年東京都生まれ。74年東京工業大学大学院制御工学科修士課程修了。同年、野村コンピュータシステム(現野村総合研究所)入社。グループ会社の野村証券のシステム構築に携わる。94年取締役情報技術本部副本部長兼先端システム技術部長。99年常務取締役システムコンサルティング事業本部長兼情報技術本部長。SIのオープン・ダウンサイジング化を推進。01年専務取締役証券・保険ソリューション部門長。02年4月社長に就任。08年4月より現職。

す(笑)。何といつても、当社にとつては人材がすべてですからね。人材育成には、どんなにお金をかけてもかけすぎというところはあります。さまざまな業務を通じて

知識や能力を向上させていくOJTを中心には据えてはいますが、研修や自己研鑽を有機的にバランスよく組み合わせた、そして理論と実践を一致させるような人材育成プログラムを提供するよう努めています。研修に費やす日数は現在、一人あたり年間10日です。私が社長に就任したときは五日くらいでしたから、二倍に増えまじたり。一五日くらいが適切と思っております。内容を充実させながら毎年日数を増やしていきます。

釘崎 人材開発部が主催される研修もあれば、各本部が独自に開催される研修もありますね。  
藤沼 ええ、最近には特に、正解のないビジネスへの対応力を高めることを目的に、状況ごとに最も適切な判断ができるよう、討議形式の研修プログラムを増やしています。

釘崎 それからまた、マネジメント教育にも力を入れていらっしゃる。高潜在能力と志をもった社員が多く集まっているのですか  
藤沼 高い潜在能力と志をもった社員が多いため、環境が変化するにつれて、生き残っていく、そのためには個人も組織も「いまを超える、自らを超える」ことが求められるというわけですね。  
藤沼 ええ、たいへんなことですけどね。ただだからこそ、制度面でも組織文化という面でも人を生かす育てるための環境づくり、あるいは働きやすくなるための環境整備が求められます。ワークスタイルの見直しもまた必要です。健康に配慮する、継続的に能力向上にあてがう時間を確保する、子育てと両立させる、そんなワークスタイルにしていくということですね。そしてそうすることによって、事業は継続され、品質や生産性も向上していくのだと思います。

### 人材育成には、どんなにお金をかけてもかけすぎというところはありますね。

ら、能力を開花させ成果をあげさせていく責任がマネジメントにはありますよね。

一人ひとりがいまを超える自らを超えるOJTで

釘崎 NRIの社員のみならずにはどんな人材として育てたいか。ほしいとお考えなのでしょうか。

藤沼 一言でいえば、プロフェッショナルとしての成長を求めています。次代を見通しながら新しい価値をお客様に提供していくには、専門的な知識と能力を身につけたプロフェッショナルの存在が欠かせません。高い専門性と強い責任感をもって、自ら設定した目標のもとに自立して働き、変革を恐れず果敢に挑戦していく。それがNRIのプロフェッショナル像です。

釘崎 そして顧客の期待を超える価値を実際に提供していく。

自ら考えて仕掛けていく方向へと意識転換を図ってほしいし、変わってほしい。

しなくてはならないのかもしれませんが、けれど、ビジネス環境が刻々と変化していくなかでは、プロフェッショナルであることを維持するのは本当に難しい。現に、プロフェッショナルとはいえなくなっている人も存在しないわけではありませぬ。事業と同じですね。起こすことはできても、それを維持発展させていくことは容易ではない。会社も人も、現状に安住しては生き残れません。

