

NRIの挑戦（システムコンサルティング編）

野村総合研究所（NRI）の事業の1つの柱であるシステムコンサルティングは長い歴史を持っている。本稿では、そのルーツを振り返りつつ、ユーザー企業のIT部門を支援することを第一義とするNRIのシステムコンサルティングの意味をあらためて確認する。

野村総合研究所 代表取締役副社長

さわだ
沢田 ミツル



野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
元副本部長

やまむら たかひで
山村 隆英



システムコンサルティングとは

NRIでは、情報システムの企画・設計・開発・運用・維持に関わる業務全般を支援することを、システムコンサルティングと捉えている。

NRIのシステムコンサルティングの特徴は、個別のITベンダーに依存せず“中立的”な立場でユーザー企業を支援することである。これは、現在のNRIが、野村証券の電子計算部が独立した野村コンピュータシステム（NCC）を1つの源流としていること、すなわち出自が企業内のシステム部門であることが大きく影響している。

もう1つの特徴は、「実装を担保するコンサルティング」を重視していることである。システムコンサルティング事業本部には、システムエンジニア（SE）として現場で実際に“ものづくり”の経験を積んだコンサルタントが数多く在籍しており、マネジメント層はほとんどがSEやプロジェクトマネジャーの出身である。これは他のコンサルティング企業と一

線を画す大きな特徴である。

“源流”は「システムクリニック」

現在、幅広い業種に対し、多岐にわたるサービスを提供しているNRIのシステムコンサルティングのルーツは、NCCの時代の1984年にサービスが開始された「システムクリニック」にある。

NCCは早くから野村証券の高度なシステムの構築に携わり、豊富な経験と高度なノウハウを蓄積していた。それを活かして、企業の情報システムの実態を診断しアドバイスをする「システムクリニック」をスタートさせた。システムコンサルティングという言葉がまだ定着していない時代に、ベンダーではない第三者の立場から情報システムを客観的に診断するというのは、他に類を見ない画期的なサービスだった。

「システムクリニック」の重要なポイントは、評論家的な立場からではなく、現場で活躍しているSEが、会社が認定した専門スタッ

フとして診断を行う点にあり、テーマに応じて最適な専門スタッフが選ばれてクリニックに当たった。また、同じく専門スタッフで構成される「コンサルティングプロジェクト運営委員会（CPSC）」が専門的立場からコンサルティングの内容をチェックし、クリニックのメンバーを組織的にサポートした。

本誌『ITソリューションフロンティア』の前身は、サービスの一環として顧客に提供するために創刊された情報誌『マンスリー・レポート』である。これは、クリニックのメンバーにとって、原稿を書くことで経営者と話ができるようになるための鍛錬の場ともなった。メンバーは自分の現場とクリニックの仕事を同時にこなしつつ、慣れない執筆もするのは大変だったはずだが、専門スタッフに選ばれるのは名誉なことだったのである。

中立的な第三者の立場で付加価値を提供

「システムクリニック」のテーマは、当初より経営計画やシステム化計画といった経営の根幹に関わるものを中心であった。また、「システムクリニック」を通じて顧客のニーズを発掘し、それをテーマとしてコンサルティングを行うという、社内の各部署の連携も深まっていった。

「システムクリニック」が始まった1980年代の半ばは、情報システムの使われ方が大きく変化しようとしていた時代である。銀行では第3次オンラインシステム（キャッシュカード対応、顧客情報管理の強化、銀行間

ネットワークの拡大など）の整備が始まり、製造業では生産・販売・物流の大規模なオンライン化などが進みつつあった。大企業では情報システムへの投資も100億円、200億円というように膨れ上がっていく。経営者は、ベンダーの選択、技術の選択は正しいのか、ベンダーに過度に依存することになっていないかといった疑問を強く持つようになっていた。そうした疑問に中立の第三者の立場で答える「システムクリニック」は、まさにニーズにぴったりのものであった。

NCCにとっても、特定の分野のシステム開発を受託するだけでなく、経験やノウハウを他分野に広げていく主体的なマーケティング力を身に付ける上で「システムクリニック」は重要な役割を持っていた。われわれは、各業界を代表する企業に積極的に営業活動を行った。一方で、専門スタッフへの評価など、お客さまの反応も大きかった。そしてサービス開始から3年後の1987年には、目標としていた顧客50社の獲得を達成した。目標を50社としたのは、マーケットの中で認知され、ビジネスとして成り立つために必要な顧客の数と考えていたからだ。また、サービスの品質を維持するために、50社以上に拡大することは考えていなかった。

「システムクリニック」は年間契約の顧問料形式をとったサービスだった。それが多くの顧客に受け入れられたということは、サービスが価格に見合うものと評価されたことを意味する。こうして「システムクリニック」は事業として確立されると同時に、多様な顧客企業からさまざまな情報を得る場となって

いった。

システムコンサルティングの確立

1988年、旧NRIとNCCが合併し、その象徴として新たにシステムコンサルティング本部が設立された。年間契約で診断とアドバイスをを行う「システムクリニック」は同本部に引き継がれることになった。同本部は、以前からの診断・アドバイスのサービスとともに、情報化戦略やシステム化計画、生産性向上、品質向上などの個別テーマに対応するコンサルティングの経験を重ねていったが、ビジネス面で確固とした地位を築くにはさらに10年近くを要することになる。

システムコンサルティングサービスを、経営コンサルティングの一機能として位置付けるなどの試行錯誤も行われた。その後、システムコンサルティング事業は再び独立した部署となり、個人のスキルに依存することなく、従前にも増して全社のスキルとノウハウに基づいた組織的なコンサルティングができる体制が整備されていった。そして1999年12月にシステムコンサルティング事業本部が設立され、その後、システムコンサルティング事業が本格的に拡充されていった。

1990年代の後半は、日本ではCIO（最高情報責任者）という呼び名が知られるようになり始めたところであった。企業戦略実現のためにITをフルに活用できるCIOの必要性が指摘され始め、CIOを置く企業も徐々に現れてきた。NRIはこのような環境変化を踏まえ、そのニーズに応える形で、2000年か

ら『CIOハンドブック』を刊行し、2002年からはCIOを対象としたセミナーの開催を始めた。『CIOハンドブック』は、CIOが知っておくべきITマネジメントの手法について、NRIのノウハウを集大成して体系的かつコンパクトに解説したものである。2000年の第1版では、米国で生まれたCIOという概念を日本に紹介するとともに、現場のニーズに合わせて拡大し続けるシステムをいかにコントロールするかということが主なテーマとなっていた。

CIOには、営業、生産、経営管理などの事業部門の出身者が就くケースも多かったため、「システムクリニック」で培ってきた経営視点でのシステムコンサルティングが高く評価された。また、企業内システム部門を出自とするNRIだからこそ果たせる役割も大きかった。2003年には、政府の各府省にCIO補佐官を置くことが決まったが、厚生労働省や農林水産省のCIO補佐官をNRIの職員が務めることになったのは、このようなNRIのシステムコンサルティングが評価された結果と考えてよいだろう。このころには、EA（エンタープライズ・アーキテクチャー）、ITIL、PMBOKなどのマネジメント標準が次々と提起され、これらの方法論やツールの導入によるITマネジメントの支援が中心テーマとなってきた。

2010年代に入り、日本企業の海外進出がさらに進むとともに、グローバルなIT統制やシステムの抜本的な再構築が必要になってきている。大規模なシステム刷新や業務改革の実現は、経営者があらためて積極的に関与

することなしには困難である。

そこでNRIでは、システムコンサルティングのコンテンツを活用して、経営者がITへの理解を深められるように、野村マネジメント・スクールを通じて「経営者のためのITマネジメント講座」を2011年から始めた。このように、NRIは、より深く実践的な、経営者のための学びの場を提供しながら、企業の“攻めのIT戦略”の実行支援にさらに力を入れている。

今後のシステムコンサルティングのあり方

現在のNRIのシステムコンサルティングは、ITマネジメント（企画・管理）、ITシステムデザイン（アプリケーション設計）、ITアーキテクチャー（基盤技術）という3つの機能軸と、金融、産業、社会という3つの業種軸をクロスさせた総合的なコンサルティングを展開している点が強みである。

またNRIでは、システムコンサルティング事業本部だけでなく各事業本部でもコンサルティングを行っている。金融分野では金融制度改革や金融リテールフロント業務、産業分野ではSCM（サプライチェーン管理）やERP（統合基幹業務システム）など、より事業や業務現場に近いテーマのコンサルティングである。これに開発も加わった“オールNRI”の体制でユーザー企業を支援するのもNRIのシステムコンサルティングの大きな特徴といえるだろう。

グローバルなシステムコンサルティングで

は、企業の海外進出の加速とともに、海外の調達サイドのITマネジメント支援が増えている。最近ではASEAN地域へ進出する企業に対するシステム設計・開発の支援も多い。こうした情勢から、2010年代に入ってグローバルITコンサルティングチームを発足させた。

クラウド、グローバルなシステム展開、IoT（Internet of Things：さまざまな機器やセンサーなどがインターネットに接続される状態）、情報セキュリティなど、ITの複雑化や高度化はこれまで以上に急激に進んでおり、企業のIT部門がこのような動きに対応することは相当に難しくなっている。そのため、NRIにはIT部門のパートナーとして、各社の事業戦略にITをより密接に結び付けていく役割が期待されている。また、近年では経営コンサルティング、業務コンサルティング、システムコンサルティングが結び付いた大型で難易度の高い案件も増えている。

NRIは、日本のシステムコンサルティングサービスの草分けとして30余年にわたり事業を展開してきている。顧客企業の経営環境やIT環境はかつてとは大きく様変わりし、これからも変化していく。そのなかで、システム（System）の本来の意味である「系（つながり）」という概念の重要性がますます高まる。情報システムは個人、チーム、企業、産業、地域、国、世界と、その「系」を自律的に拓けていく。私たちは、システムコンサルティングというサービスを通じて、企業の情報システムという「系」の全体最適化に貢献していく所存である。 ■