

1+1=10になる。

リサーチ・コンサルティングと情報システム。それぞれの分野で独自に発展してきた野村総合研究所（NRI）と野村コンピュータシステム（NCC）が、突然合併することになった。その意図や目的はどこにあったのか。合併は、当時の社員たちにどう受け止められたのか。そして、両社はいかにして融合し、シナジー効果を発揮していったのか。合併の“真相”に迫る――。



青天の霹靂

1987年8月31日。日本経済新聞の夕刊に、衝撃的なスクープ記事が掲載された。NRIとNCCが翌年1月に対等合併する、というのである。

寝耳に水の報道に、両社の社内はてんやわんやの大騒ぎになった。

「仕事の中身が違うし、体質も水と油だ。合併してうまくいくのか」など、合併の真意をはかりかね、不安視する声が多かった。一方で、「リサーチとシステムが一緒になると、ビジネスとしては大化けしそうだ」と、前向きに評価する声もあった。

設立から22年、双方ともそれぞれの分野で大きな存在感を示していた。

NRIは日本を代表するシンクタンクと評され、プレステージは抜群だった。

東京研究本部は、名実ともに日本最強のアナリスト・エコノミスト集団といわれ、野村証券の発展に貢献してきた。また、世界の主要5カ国のシンクタンク代表を集めた東京フォーラムを主催して、「地球経済」の発展に向けた提言を行うなど、国を超えたレベルでの提言活動も活発に展開していた。

鎌倉研究本部は、個別のプロジェクトに加え、

先端的テーマを掲げた多数のマルチクライアントプロジェクトで、受託研究活動を行っていた。外部から受託したプロジェクトは累計で約4,000件、官公庁や自治体、企業など顧客の数は2,000を超えていた。財務面でも世界一流のシンクタンクにひけをとらない体質を確立しつつあった。

NRI全体では、合併直前の87年9月期の決算で、売上高149億円を計上している。

一方、NCCも、日本有数のシステムインテグレーターとして87年9月期には売上高541億円を計上し、直近4年間の平均伸び率は約30%だった。

この驚異的な数字をもたらした背景には、野村証券以外の顧客の仕事が全体の60%を占めるまでに年々拡大していた事実がある。とくに金融と流通分野に強く、野村証券向けのオンラインシステムや小売業向けのPOSシステムなどを構築・運用・保守する中で培ったノウハウを活かして、画期的なサービスを次々に生み出していた。

企業のシステムを総合的に診断してアドバイスする「システムクリニック」、生損保向け資産運用システム「PMS」、日本に進出してきた外国証券会社向けの共同利用型システム「I-STAR」等々。それぞれの新しいビジネスモデルは社内に活気をもたらし、世間一般にNCCのステータスを高め

る契機となった。

1 プラス 1 は 10 になる

この二社がなぜ合併しなければならないのか。今のままで十分ではないのか。力と勢いをつけ、これからもう一段の飛躍をしようというこの時期に、敢えて一体になる必要がどこにあるのか――。

合併の仕掛け人、野村證券の田淵節也会長（当時）は、記者発表の席で、「来るべき高度情報化社会を見通したとき、システム機能を持たないシンクタンクはありえないし、シンクタンク機能を持たないシステム企業もありえない」と述べている。つまり、双方の機能を一体的に持った企業でなければ、情報サービスの分野で生き残れない。合併はそれを先取りするための布石だ、というのである。

また、金融の世界でさらに大きく羽ばたこうとする野村證券の未来戦略にとっても、両社の合併は必要不可欠、と断言した。

さらに、発足記念式典では、「1 プラス 1 は 2 ではない。この合併は必ず、10 になる。近い将来、リサーチとシステムの合併はブームになるはずだ」と予言し、日本が世界で生きていくために一番必要な会社が今日生まれた、とその意義を語った。

「研コン」一擲の大勝負

そして、京都・天龍寺の管長に揮毫してもらったという「乾坤一擲」の大きな額を^{はなむけ}餞として新会社に贈った。天地をぶん投げるほどの大勝負をしてほしい、との願いを込めたという。研究所とコンピュータ会社の合併だから「研コン一擲」だ、と笑わせながら。

一方、野村證券の筆頭副社長から新会社の初代社長に就任し、舵を取るようになった水口弘一氏は、新会社が目指すべき姿を「知的資産創造企

業」と表現。新会社に新たなビジョンと方向性を与えた。

相互理解を深めシナジー効果を発揮

こうして、社員数 1,758 名、売上高約 850 億円の総合情報企業が誕生した。経営陣は、まず、社員を融合させるための仕掛けを用意した。スポーツフェスティバル、互いの職場を訪問し合う見学会など、多岐にわたった。対外的には「情報世紀を展望する」をテーマに発足記念シンポジウムを開催。新会社の存在意義と力量をアピールした。

合併効果の試金石となる組織の新設も行った。システムリサーチ本部がそれである。両社から社員を集め、野村證券が金融分野でイノベーションをリードしていくための研究や提案、システム開発などを行う部署である。その後、システムコンサルティング本部も立ち上げた。

こうした数々のイベントや施策が功を奏して、新生 NRI の社員たちは徐々に相互理解を深め、シナジー効果を高めていった。

90 年代に入るとバブルが崩壊し、日本経済は長い不況に突入する。歴史に「もし」は禁物と言われるが、両社がああ勢いのままそれぞれにバブル崩壊に突っ込んでいたらどうなっていただろう。

融和に腐心した水口社長は、合併のタイミングについてこう述べている。

「あと数年早くても遅くても成功しなかっただろう。両社の業容や勢いを考えると、天の時、地の利、人の和を得たベストタイミングだった」

異文化がぶつかり合う中で、支え合い、知恵を出し合う関係を築いた、新生 NRI。長引く不況の中でも着実に存在感を高め、「上場」という次の節目を迎えることができたのは、まさに合併効果によるものだったといえるのではないかな。 ■