

# NRIの挑戦(ナビゲーション×ソリューション編)(上)

## — 乾坤一擲と2つの委員会 —

野村総合研究所 (NRI) は1988年の合併以来、コンサルティングサービスとITソリューションの相乗効果を生み出すべく、さまざまな挑戦に取り組んできた。本稿では、成果に結び付いた象徴的な事例の振り返りを、2回にわたりお届けしたい。



野村総合研究所 理事

くすみの しん  
楠 真

### 乾坤一擲の合併

旧野村総合研究所と野村コンピュータシステムが合併する直前、1987年のある日、合併に反発した野村コンピュータシステムの若手に対して、合併の仕掛人だった野村證券の田淵節也さんが語ったことのメモが残されている。

田淵さんは、野村コンピュータシステムがソフトウェア企業であり、ソフトウェア産業が今後大きく発展していくことを若手に説いた。また、「IBMなどのハードウェアの巨人もソフトウェア産業では戦えないだろう。ハードウェア産業の巨人たり得たIBMでも2倍の巨人となることはできない、それは神の摂理だ」と語った。そして、成長産業に属する野村コンピュータシステムがなすべきことについて、こう語ったという。「顧客が何を求めているかを考えればよい。顧客はハードウェアばかりではなく、ソフトウェアについても、自社の経営にどう使えばよいかを相談しに来るようになる。従って、経営者の視点

で相談に乗り、その企業向けに最適なソフトウェアを提供できる企業になっておく必要がある。そのために一番良い方法として、既に経営者とのコミュニケーションに実績も実力もある野村総合研究所と一緒にしてもらうことを考えた。野村総合研究所の諸君にとっても、これから大いに発展するであろうソフトウェア産業の分野に関わって一緒にやっていくことは、きっと面白くやりがいのあることだと考えている」

その後、合併式典のあいさつで、田淵さんは新生野村総合研究所のスタートを乾坤一擲だとした。「ナビゲーション×ソリューション」の源流がここにある。

合併はしたものの、乾坤一擲のスタートは順調とはいえなかった。鎌倉研究本部は企業向けに調査やコンサルティングをしていたが、すぐに数名の仲間が四谷の野村コンピュータシステムのオフィスへ転勤になった。さながら人さらいにさらわれたように感じたことを覚えている。

やがて保土ケ谷に横浜ビジネスパークが完

成し、鎌倉研究本部が移転することが決まった。初めて見るコンピュータの人たちはとても同じ会社の仲間だと思えなかった。調査に飛び歩いていた旧野村総合研究所出身のメンバーと、集団でチームプレイを重んじる野村コンピュータシステム出身の面々はまるで水と油であった。

1990年代に入ると、バブルが崩壊して時代は一気に暗くなっていく。合併の仕掛人だった田淵さんも野村証券を去られることとなった。そして、景気に敏感に反応する調査・コンサルティングのビジネスは下り坂だった。

## 「研究所」と「システム」の違い

1990年代にはいろいろなチャレンジがあった。「研究所」の若手は急成長するインターネットに着目して、ネットを利用した新規ビジネスを目指した。新社会システム事業本部が設立されて、楽天やAmazonよりも早く電子商取引に取り組んだのもこのころである。しかし、意欲もあり、経営者とのコミュニケーションはできたものの、ビジネスとして立ち上げていくケイパビリティを欠いていた。

「研究所」はいわば先出しジャンケン、「システム」は後出しジャンケンである。「研究所」のコンサルタントにとっては、最初のプレゼンテーションが勝負である。ここで経営者の関心を引き付けて、魅力的な仮説に引き込んでいくことができなければ仕事にならない。そこでうまくいけば、経営者とのコミュ

ニケーションが深まって、いくらでも仕事は大きくなっていく。一方、システムビジネスではシステムが稼働する最後の瞬間まで成功したのか失敗したのか分からない。たとえばんなに挑戦的で戦略的なものを目指したシステムでも、リリースできなければ完全な失敗である。

野村コンピュータシステムの出身者からすると、テーマが困難なものであるほど、成功の確率が下がるのは明らかだ。事実、旧野村総合研究所出身者の仕掛けた先出しジャンケンは結果的に事業として成立しなかった。一方、後出しジャンケンの野村コンピュータシステム出身者は慎重だった。大きな転換点に来るまで、乾坤一擲はとても成し遂げられるゴールに見えなかった。

## やって来た転換点

1990年代の前半は、米国経済が停滞し、日本でもバブルが崩壊した時代である。Michael HammerとJames Champyによる『Reengineering the Corporation』が経営者の教科書とされるようになり、大企業のリストラがあちらこちらで始まった。NRIは早くからこの動向に着目してBusiness Process Re-engineering、BPRの伝道師としてリストラチャリングのコンサルティングに取り組もうとした。

BPRコンサルティングのビジネスが拡大する前に、これに着目した会社がもう1つあった。バブル崩壊に苦しむ野村証券である。後述するように、野村証券はシステム費用を減

らすために大規模なBPRプロジェクトを始めるのだが、これが私自身にとっても、NRIにとっても大きな転換点になる。

### (1) ダウンサイジング委員会

バブル崩壊が誰の目にも明らかなトレンドとなった1992年、私は総合研究本部と名称を変えた旧鎌倉研究本部で情報通信産業研究室の室長を務めていたが、研究室の最大顧客であった外資の大手コンピュータメーカーからの発注がなくなるなど、われわれもバブル崩壊の大きな影響を受けていた。

しばらくすると、私はシステム部門に設けられたダウンサイジング委員会から招集を受けた。システム部門では大型ホストコンピュータが全盛であったが、UNIXやPCでシステム開発が行われる時代がやって来ることに對する危機感があった。そうなればシステム部門のビジネスモデルが大きく変わってしまう。何を準備すればよいのか。

ところが、委員会に出席してみると誰もが同じことを言う。「UNIXやPCでシステムが作れるはずはない」。しかし、私にとってPCは使い慣れた道具だったし、調査で訪問した米国の会社ではUNIXやPCによる業務システムが普通に使われていることを知っていた。また、HPがBusiness UNIXで大ブームを起こしており、米国での勢いをかって日本市場へ進出しようとしていた。

「一体何を考えているんだ、この人たちは」と思っていると、委員長の太田さん（当時、常務取締役証券システム本部長で、後に副社長、副会長）が私に意見を求めた。私は「NRIのダウンサイジング委員会というから、

皆さんC言語でお話しされるのかと思ったら、日本語だったので安心しました」と言って退出し、戻ってしまった。

それからしばらくしてダウンサイジングビジネスを担当する部署が設立され、商品事業部というおかしな名前が付けられた。商品事業部がスタートしてすぐ、私は異動を告げられた。入社10年目にして初めて人生の転換点を迎えることになったのである。私にとっての乾坤一擲だった。

### (2) アウトソーシング委員会

もう1つの委員会からも招集を受けた。アウトソーシング委員会である。

米国ではKodakがシステム部門をIBMへ売却してしまったことが大きなニュースになっていた。日本でもシステム部門の売却があるかもしれない。そういうときはNRIにとって大きなビジネスチャンスになるに違いない。

こうして私は、当時は社長室長だった室井副社長と一緒に、EDSやKodakといった米国のシステムビジネスの現場を見て回ることができた。米国で起きていることがきっと日本でも起きる。しっかりと目に焼き付けておくことが必要なのだと考えた。

商品事業部へ移ると、私はHPやMicrosoftといったかつてのお客さまとアライアンスのプログラムを作ることに専念し始めた。情報通信産業の企業をお客さまとした戦略コンサルティング担当から一転、自分自身がNRIの戦略を立案し推進する立場として活動することになった。

当時のコンピュータはほとんどがメインフ

レーム（大型汎用コンピュータ）ベンダー、つまりIBM、日立製作所、富士通、NECの4社が販売していたので、新興のベンダーは日本での販路開拓に苦しんでいた。MicrosoftもHPも、日本のコンピュータメーカーに販売を依存するほかなかったのである。

そのような時にNRIがメーカーと直接、取引をしたいという話をすると、HPもMicrosoftも歓迎してくれた。そうしたシステムベンダー、つまりシステムインテグレーターというビジネスが米国では大きな影響力を持っていたからだ。こうして、それまで垂直統合戦略で顧客を囲い込んできたハードウェアベンダーに対抗する勢力が勢いをつけ始めていた。

## 多くをもたらした野村証券のBPRプロジェクト

話を野村証券のBPRへ戻そう。バブル崩壊後の野村証券にとって経費の大幅削減は最大の課題となっていた。とりわけ膨大な投資をした第3次オンラインシステムが稼働したばかりのタイミングだったので、システム費用はかつてと比較しても膨れ上がっており、これを減らすことが最大の課題になっていた。野村証券は、当時の財務部長をシステム企画部長に異動させ、大きなリエンジニアリングプロジェクトを命じた。

そのシステム企画部長に初めて会ったことを思い出す。「そんなにシステム費用を減らしたら、NRIの経営が成り立たなくなります」と言った私に、彼は「そうしなけれ

ば野村証券がつぶれるんだよ。元も子もないだろう、それじゃあ」と答えた。野村証券のシステムのリエンジニアリング、それが商品事業部へ異動した私にとって最初のコンサルティングの仕事だった。

私の先出しジャンケンにはちっぽけなものだったが、いくつか譲れないポイントがあった。1つは、UNIXやWindowsといったクライアントサーバー技術を最大限に取り入れて、大規模なシステム再構築をするということ。そしてもう1つは、そこで培った経験を生かして、NRIのシステム部門がグループ外の仕事を拡大していくということである。いつの日か、NRIが野村証券に頼らずとも自立できる会社へ成長する夢を説き続けた。

そして1995年、2年間で総額600億円を掛けた野村証券のBPRプロジェクトが始まった。NRIのシステム部門の総力を挙げた後出しジャンケンだった。当初、年間800億円を上回っていた野村証券のシステム費用はプロジェクト完了後に300億円を下回った。

野村証券のBPRプロジェクトは多くのものをNRIにもたらした。従来のようにメインフレームベンダーに頼るのではなく、マルチベンダーのクライアントサーバーシステムで第3次オンラインシステムを再構築したことは金融業界から大いに注目された。そのため、野村証券のシステム費用という、NRIにとって大きな収益が大幅に落ち込むなかで、NRIは新しい顧客を増やし続けることができた。ダウンサイジング委員会とアウトソーシング委員会で学んだことが、NRIの新しい発射台となっていたのである。 ■

(2015年3月号掲載)