

## NRIの挑戦(ナビゲーション×ソリューション編)(下) —生き続けるNRIのDNA—

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、前号に続けてお届けしたい。



野村総合研究所 理事

楠 真

### 金融業界に通用するナビゲーションへの挑戦

「ナビゲーション×ソリューション」という言い方が定着したのは藤沼社長の時代である。旧野村総合研究所の証券アナリストやエコノミストは 2001 年 12 月の東証への上場前後に野村証券へ移っていたので、NRI には金融リサーチの組織がなくなってしまった。しかし NRI のソリューションビジネスの大半は金融システムである。「ナビゲーション×ソリューション」を標榜するためには、金融業界に通用するリサーチ組織の再生が必要であると考えられた。そこで出来上がったのが金融 IT イノベーションセンターであった。

金融 IT イノベーションセンター、後の金融 IT イノベーション事業本部は、ニューヨークの NRI アメリカとロンドンの NRI ヨーロッパの拠点を組織化して、金融業界の新しいトレンドを継続的に調査した。そして調査のアウトプットを利用して、ソリューション部門が金融業界の経営者と会話する材料を提供し

ていった。

1 つの例がファイナンシャルアドバイザー (FA) である。米国の証券会社では、顧客と長期的に取引することを重視した資産管理型営業が主流で、顧客にアドバイスする FA が営業の中心になっている。しかし日本の証券会社では手数料収入が収益源で、売買高重視の営業が長く続いてきた。どうしたら一過性の売買手数料ではなく継続的で安定した証券ビジネスができるのかが業界全体の課題となっていた。

私たちは米国の FA を徹底的に調査し続けた。ある時はニューヨークの研究員が証券会社に口座を作って、どういうサービスが受けられるのかを体験してみた。また FA へのインタビューを通じて、彼らの組織やノウハウ、インセンティブについて学んだ。そして、海外調査をベースに日本の顧客と徹底的な議論を交わした。これらは、顧客の持つビジネス課題を理解する上で欠かせない活動であった。

今日、証券会社や銀行にとって資産管理型

営業の中心的存在となっているファンドラップという金融商品があるが、ファンドラップを提供している金融機関のほとんどがNRIのソリューションを利用している。また米国の調査を基にソリューション化されたアドバイザープラットフォームは、証券バックオフィス業務ソリューション「THE STAR」のフロントシステムとして広く利用されている。

ロンドンの調査からは日本版ISA（現在のNISA：少額投資非課税制度）が生まれた。英国の個人向け少額投資制度のISAに着目したのは2005年ごろだったと記憶している。

当初は、個人向け金融マーケットの構造が日本と全く異なるので、これが日本市場に導入されるなどとは全く考えていなかった。だが、金融商品のキャピタルゲインにかかる特例税率を撤廃することを考えていた当局は、非課税制度のISAという仕組みに興味を持った。NRIの研究者は英国の制度を丹念に調べてレポートにすると同時に、当局を含めた各界の有識者と議論を重ねた。

金融ソリューションの責任者として日本版ISAのシステム開発に着手することを判断したのは、2012年末に税制大綱にNISAが正式に書かれるよりも半年以上も前のことだった。NRIは、制度の発表を待たずに経験に基づいてシステムを作り始めたのだ。NRIのソリューションを利用して、証券会社はもちろんメガバンクや地銀、ネットバンクなどが一斉にNISAの販売を開始したのは2014年1月のことだった。

「ナビゲーション×ソリューション」はNRIのDNAとして着実に根付いていた。

## CIO との対話

ある時、NRIの重要顧客に金融庁の検査が入った。そこに、NRIの担当から見ればたまたま発生した小さなシステム障害があった。検査官に求められて提出したNRIの障害報告書がまるで要領を得ていなかったため、顧客の会議室でNRIの部長が何時間も質問攻めに遭うという事態に陥った。この経験は私たちにとって初めてのことであった。

金融庁検査はテレビ番組の『半沢直樹』でも有名になったが、詳細な資料を求められたり、場合によってはさまざまな行政指導を受けたりすることになる。システムの総責任者であるCIOにとっては相当神経を使う重要なイベントだ。従って検査に対する関心は高い。CIOと対話する上でのナビゲーションが必要だった。

NRIはまずロンドンやニューヨークの拠点を通じて世界の金融規制の動向を調査することにした。世界中で勃発している不祥事や金融機関の経営危機がIT統制の不備によるもので、内外の当局がオペレーショナルリスクへの対処を重要な経営課題として取り組むよう金融機関に求めていることが理解できた。

またITガバナンスの専門家を集めてコンサルティングサービスを実施していたERM事業企画部を中心に、金融庁のITに関わる規制の動向を調査した。監査法人との意見交換も有益だった。ERM事業企画部の活動は次第に金融業界の顧客にとって重要なものになっていった。やがて金融検査やさまざまなITの障害が発生するタイミングでITガバ

ナンスについて相談を受けることが多くなった。同時にNRIはデータセンターからASPまで自前のソリューションに対して先行的な投資に踏み切り、ITガバナンスを強化していった。NRIのITガバナンスと顧客のITガバナンスが交差する機会が増えるにつれて、ITガバナンスへの取り組み姿勢がCIOとの対話を深めるきっかけとなっていった。

### 経営ITイノベーションセンターから始まったプライムアカウント活動

金融イノベーションセンターと同時にスタートした経営ITイノベーションセンターは、産業界に強いコンサルティング事業本部の機動力を生かした事業企画活動に挑戦した。特に、コンサルティング事業本部がトップと強いリレーションを持った顧客にソリューション提案を行うことを目指したプライムアカウント活動は、紆余曲折を経て次第に定着していった。

ここでも研究所の先出しジャンケンとコンピューターの後出しジャンケンとの会話が最大の課題だった。コンサルタントは自分の顧客へきれいで理想的なゴールを提案しようとする。だが、そこに実現可能性のファクターは必ずしも十分に考慮されていない。しかし顧客から見るとそれがNRIの提案であり、当然のことそれを実現できるソリューションを求めてくる。理想的な提案の実現には理想的な事業担当と理想的なソリューション開発チームが必要だ。だが現実にはコンサルタントの理想的なアイデアをソリューションとし

てすぐに具現化できるSEがいるわけではない。プライムアカウント活動から生まれた案件の中には、当初、開発が難航して赤字になったものもある。けれども事業部門担当専務だった嶋本社長のリーダーシップで、コンサルティング事業担当常務であった谷川理事長を筆頭に、多くのメンバーが精力的に活動した結果、数々の成果が生み出された。今ではプライムアカウント活動が産業分野のソリューションビジネスに欠かせないものになっている。

### 生き続けるNRIのDNA「ナビゲーション×ソリューション」

「ナビゲーション×ソリューション」の成功の陰にはいくつもの失敗があった。先出しするナビゲーションと後出しするソリューションに、コミュニケーションを成立させることは難しい。ナビゲーションとソリューションでは、それぞれの主張の背景がそもそも異なっているからである。

ナビゲーションはなすべきことが何かを考え、ソリューションはどうすればできるかを考える。同じことのように見えるが全く違う。前号で紹介したダウンサイジング委員会で私が感じたのは、「世の中がオープンシステムの時代に向かっているのだから、オープンシステムへかじを切るべきだ」ということである。一方、システム部門の先輩方は「自分たちにできるのは何か」を主張していた。

両者の意見が食い違うのは当然のことである。しかし野村證券のBPRプロジェクトで

は、ゴールを共有しながら双方が主張をぶつけ合うことができた。またISAの調査では、日本版ISAが登場したときにどんなソリューションが必要になるかを、研究員とソリューション担当が必死に議論し続けた。粘り強い努力と共通のゴールが、NRIの「ナビゲーション×ソリューション」を可能にしてきたのである。この経験はNRIのDNAとして生き続け、繰り返し新しい「ナビゲーション×ソリューション」を生み出していくことであろう。

## マイナンバー制度に関する挑戦

最後に、まだソリューションが完成していないマイナンバー制度について触れておこう。マイナンバー制度については、IT基盤イノベーション事業本部が2000年ごろから実施してきて、後にOpenID（さまざまなサービスに共通のIDでログインできるようにするプロトコル）と呼ばれるようになった仕組みのR&Dプログラムが発端だった。彼らは世界標準であるこの仕組みを利用して、日本に安全で使いやすいマイナンバー制度を導入できないかと思案した。米国で設立された非営利団体OpenID財団の日本支部としてOpenIDファウンデーション・ジャパンを立ち上げて、Google社などITの巨人と一緒に、ID管理に伴って発生するさまざまな課題について研究を重ねた。世界のインターネットの巨人たちがどのようにID問題で苦しんでいるかを理解できたことは成果だった。

OpenIDはまだマイナンバー制度のソリュー

ションには生かされていないが、Uni-IDと名付けられたNRIのソリューションとして航空会社やカード会社のインターネットサービスのID管理に利用されている。

その後、NRIの未来創発センターの目玉として制度戦略研究室が2013年に設置されると、NRIは内閣府のマイナンバー制度に関する立法活動に着目して、さまざまな面で協力関係を築いてきた。その結果、マイナンバー制度といえばNRIというくらいに、この分野の専門家の方々から注目されるようになってきた。

こうした取り組みと並行して、NRIはマイナンバーソリューションを民間企業へ提供するサービスを制度導入に合わせてスタートさせることを決め、すでにシステム開発に着手している。ソリューションを作り上げる活動は今が正念場だ。金融機関が顧客のマイナンバーを管理するための仕組みと、一般企業が従業員のマイナンバーを管理する仕組みをソリューションとして開発する計画がスタートしている。いずれも特定個人情報として厳しい安全管理措置が義務づけられる個人番号の管理を安全に実施することが求められている。ここにはITガバナンスに対する知見はもとより、データセンターやクラウド技術などNRIがこれまで培ってきた幅広いリソースが役立っている。

2016年からスタートする新しい国民的制度を担うインフラソリューションを、新しいソリューションサービスとして加えることができるか、もう1つの後出しジャンケンに成否がかかっている。

(2015年4月号掲載)