

# ビジネスと IT の狭間で

ある IT コンサルタントの半生記

## 第 4 回

私は 1979 年第 2 次オイルショックの年に旧 NCC(野村コンピュータシステム)に入社してシステムエンジニアになって以来、NRI(野村総合研究所)と NCC の合併によりコンサルタントに転身したらバブル崩壊、IT コンサルティングの部長に成ったら IT バブル崩壊、研究理事になった年はリーマンショックという具合に、職種が変わるたびに世間の大波に見舞われ、悪戦苦闘してきた。その間情報技術は進歩を続け、私は一貫して企業の情報化に取り組んできた。研究理事の時には、早稲田大学商学研究科の博士課程でアカデミアの経験もした。私の波乱万丈の体験談が、様々な形で IT を生業とする方々にとって興味深い物語になれば幸いである。

日本 IT ガバナンス協会 理事

博士(商学) 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

## 5. 経営とシステムの一体ビジネスを企画する

BPR を事業化する

1993年にNRIは経営システム企画部を設置した。合併以来の目的である経営と情報システムを一体化したビジネスを立ち上げるためである。東京研究本部でBondMISを担当していた熱血漢の部長がアサインされ、コンサルティング本部から次長と若手研究員2名、システムコンサルティング本部から課長ひとり、そして私が配属された。

新設された部は、NRIが目指すべき新ビジネス像を確認するため、NRI内の各本部の経営責任者全員の意見を聞いて回った。しかし、考え方は様々であり、一つの方向は見出せなかった。ビジネスの方針は、走りながら考えるしかなかった。

世の中では、BPR(ビジネスプロセスリエンジニアリング)のブームが起こりつつあった。BPRは、企業の主要なビジネスプロセスを一から考え直して再設計することによって新たな顧客価値を生み出すというものである。マイケル・ハマーが「リエンジニアリング革命」という著書で提唱した考え方で、ハマーは一躍時代の寵児になった。私は、トーマス・ダベンポートが「プロセス・イノベーション」という著書で提唱している内容の方が、より実践的であると考えた。

当部では、米国のBPRの考え方に沿って、MT×ITコンサルティングの方法論を大幅に改訂して、「日本企業にとってのBPR」という小冊子を作成した。これをセミナーを通じて社内外に発信して、NRI流のBPR方法論に発展させようとした。

BPRは業務プロセスこそが企業価値の源泉であるというプロセス指向の主張が特徴である。経営戦略から情報システムへは直接繋げることが難しかったが、その間に業務プロセス改革を置くことによって、経営戦略～業務改革～情報システムは、無理なく連結できる。業務分析のために業務フロー図を描くシステム技術者から見ても、プロセス指向は取り組みやすい考え方と言える。

BPR方法論を実践しようとして、対象となる顧客を探していた時に巡りあったのがオリックスであった。オリックスは、自社の営業改革を任せられるコンサルタントを探しており、BPRの考え方に興味を持ってNRIに提案を求めてきた。当部は、経営コンサルタントもITコンサルタントも抱えており、従来のNRI社内の部門の壁を越えて機動的に動ける立場だったから、BPR方法論を机上の空論ではなく実践できるものにすべく、オリックスの案件を受託することにした。

オリックスは、1964年に三和銀行と日綿実業が中心となって設立した、オリエント・リースが起源である。中興の祖である宮内義彦社長のリーダーシップのもと、リース事業を基点として、融資、カーリース、レンタル、不動産事業、投資商品、保険商品など、モノとカネ

を繋ぐ幅広い事業を展開する総合金融サービス企業になった。多岐に渡る商品を法人顧客中心に販売する営業部隊が、オリックスの強みであった。

営業担当者は、都銀が相手にしないような中小の顧客も含めて、きめ細かく金融ニーズを掘り起こし、銀行にない商品も組み合わせで総合的な金融サービスを提案した。中小企業金融における強みは与信能力と回収能力である。都銀は不動産担保さえあれば安易に貸付を行い、回収ができなければ貸し倒れを計上した。これに対して、オリックスは、顧客に密着してモノの取引を見ながら顧客の商売の状況を確認し与信可能かを判断した。また、回収が難しくなっても、貸付をした営業担当者が責任を持って取り立てを行った。

取り扱う商品の幅が広がるにつれ、営業の仕方や成約後の事務処理や顧客フォローアップが複雑になり、担当者任せではスピーディに回せなくなってきた。そこで、営業担当者個人に依存しない仕事の仕方ができるように営業改革を行う必要があった。

三和銀行出身の楫西副社長のもとで業務改革室が設置され、室長以下気鋭の営業経験者を集めて改革は開始された。担当者に依存しない営業プロセスの実現という目的のためにBPRは役に立つと考えたのである。私は、楫西副社長以下業務改革室のメンバーと面通しをした上で、BPRコンサルタントとして雇われたのである。

営業プロセスは、未開拓顧客との関係づくり、顧客ニーズの把握、提案商品の決定、提案書の作成、顧客の与信判断、成約、アフターフォローといった段階からなり、その過程で、営業担当者は、商品別担当者、営業事務担当者、与信決済者などと密接なやり取りを行いながら、顧客との交渉を進めていく。ベテラン営業担当者は、この過程を遅滞なく進めて、潜在的な顧客ニーズも含めて引き出して、スピーディに取引を成立させることができる。その極意を若手営業担当者も含めて実行できるように見える化することが重要であった。

改革プロジェクトでは、営業プロセスの見える化と、営業事務プロセスの標準化の2チームを編成した。業務改革室の2名の室長代理が、それぞれのプロセスの検討を分担してリードした。NRI側も、営業プロセスの分析には、銀行業務経験者のコンサルタントを充て、営業事務プロセスには、TQM（トータルクオリティマネジメント）などの業務改善手法を米国で勉強してきたコンサルタントを充てた。

営業プロセスは、ベテラン営業担当者へのヒアリングによって、営業の各段階での判断のノウハウを聞き出し、営業の進捗課程をパイプラインとして描き出す方法をとった。営業事務プロセスは、事務手順を業務フローにして、営業案件の発生頻度やターンアラウンドタイムを測定してボトルネックを見つけ出す方法をとった。

こうして新たな営業プロセスと営業事務プロセスを机上で描いた後に、これをエキスパートシステムとワークフローシステムに埋め込んで実際に動くプロトタイプを作成した。プロトタイプシステムの作成には、最新のIT技術に強い情報技術本部の技術者を投入した。プロトタイプは営業担当者に見てもらって、使えそうかどうかを確認した。こうして、営業

改革コンサルティングは、BPR とプロトタイピングという新たな手法を用いて実行された。コンサルティングの結果を受けて、その後のシステム化は、NRI のシステム開発担当部門が引き継いだ。

結果的には、このシステムは NRI としては大きな受注にはならなかったようだが、業務改革コンサルティングから入ってプロトタイプ作成に至り、本番システム設計につながる実践事例となった。オリックスの業務改革室は、改革実行において強い熱意と社内へのリーダーシップを示した。NRI のコンサルタント達の真摯な取り組み姿勢もオリックスから認められていた。

業務改革室は、プロジェクトの途上で、定期的に宮内社長へも経過報告し、改革の方向性を確認した。報告会には私も参加して意見を述べ、宮内さんとも直接お話することができた。このプロジェクトの実施後も、オリックスと NRI の担当メンバーたちは同窓会を繰り返して交流を続けている。

これは、経営システム企画部という、新規事業開発のための組織だから実現できた成功例と言える。組織の壁を越えて最適な専門人材をアサインし、採算度返しで特定顧客のプロジェクトに専任で当たらせることができたからである。

#### SAP 導入方法論を開発

BPR の方法論は、業務と情報システムをつなげた改革の実行について、確かに有効であるが、多様な専門性と工数を要するものであり、実際のビジネスにするには、採算性を考慮した適用が必要であるといえよう。

その打開策のひとつは、IT ソリューションの活用である。この時期、ERP（統合業務パッケージ）、SFA（セールス・フォース・オートメーション）、CRM（カスタマー・リレーション・マネジメント）といったパッケージソフトを利用した改革の実行が、IT ベンダーや外資系コンサルティング会社から提案されるようになっていた。オリックスの営業改革も、SFA や CRM といった営業支援パッケージを利用すればもっとスピーディにシステム化できる可能性がある。

ERP は、製造業の調達・生産・販売と会計処理を統合的に管理する業務パッケージソフトであり、ドイツの SAP 社が最有力ベンダーであった。製造業各社は、自社で独自開発してきた業務システムの維持管理に限界を感じており、世界に展開する生産拠点や販売拠点の業務を標準化して統合されたシステムで支援することによる、業務改革とシステム更新の同時実現を ERP に期待していた。

SAP 社の売り文句は、「SAP の導入による世界の製造業のベストプラクティスの実現」であった。SAP の標準的業務機能をできるだけ修正することなく利用することによって、パッケージに組み込まれている優良業務プロセスを自社に移植することができるという主張で

ある。業務に合わせてシステムを作るのではなく、システムに業務を合わせて業務改革を行うというのは、一見無理難題のように思われるが、基幹業務システムを再構築するためのコストや時間を節約するには、良い方法である。業種を超えて、世界の製造業では ERP の導入が大きな潮流となっていた。

ERP、SFA、CRM といったパッケージベンダーは、顧客へのシステム導入を行うパートナー企業を組織化していた。パートナー企業は、会計事務所系のコンサルティング会社や IT ベンダーであり、パートナー各社は、パッケージを顧客に合わせてカスタマイズするためのパッケージ導入方法論を持っていた。これは、顧客の業務分析、パッケージ機能の適合性評価、カスタマイズ内容の決定、パッケージの稼働、顧客業務の変更管理の手順を示したものである。

パートナー企業は、この方法論に基づいて顧客を支援する技術者としてパッケージ・コンサルタントを育成した。これは、パッケージの持っている機能を理解して、それを顧客ごとに適用する技術者であり、従来の業務コンサルタントともシステムエンジニアとも異なる専門人材である。

NRI は、顧客に対するパッケージソリューションの導入には消極的であった。個客の独自の強みを生かせる業務やシステムのデザインを行い、最適な技術を使ってシステム化するというオートクチュールの情報サービスが NRI の強みだったからである。

高くても特注品を求めるユーザーだけを相手にするビジネススタイルでは、普及品でも満足できる幅広い顧客を開拓することはできない。これまでの得意顧客であっても、普及品でも十分に良いものが出来るならば、いつまでも特注品にこだわるわけではない。IT ソリューションの普及は、NRI のビジネスの転換を迫るものであった。

IT ソリューション導入方法論の開発は NRI においても必要であると考え、私はまず SAP に関する導入手順を整備することにした。SAP のパートナー企業のパッケージ・コンサルタントは、顧客にとって望ましい業務プロセスを実現することよりも、パッケージ機能の適用を優先していた。彼らは業務設計のプロではなく、パッケージの機能を顧客よりも知っているだけである。顧客の業務をどうパッケージに合わせるか、どうしても合わない部分はどうかカスタマイズをするかを考えるのが仕事である。その結果、「靴に足を合わせて」無理やりパッケージを導入したものの、うまく使いこなせず返って業務機能の劣化を招くユーザー企業もあった。

これは、NRI が行うべき顧客サービスではない。パッケージ主導ではなく、あくまでユーザー主導でのパッケージ活用の方法論は作れないものか、それが私の問題意識であった。そんなときに、IT ソリューションを活かした新業務開発を実践できる機会が訪れた。

SBU で IT ソリューションを実践適用

NRI は、経営システム企画部での試行などを踏まえて、新事業を開拓する SBU（戦略ビジネスユニット）の設置を決定した。SBU は事業企画だけでなく、自ら新たな顧客への事業を立ち上げて収益事業化するプロフィットセンターである。新規顧客化の可能性がある先がリストアップされたが、その中の一社がロッテであった。私は 1996 年にロッテ向けの新規事業を行う SBU の責任者に任命された。

ロッテは、1948 年に重光武雄氏が創立した菓子メーカーである。チューインガムの製造を皮切りに、チョコレート、アイスクリーム、ロッテリアの展開など幅広い食品を扱う企業になった。韓国でもロッテホテルなどを経営する財閥企業として成長を遂げた。重光氏の長男が日本のロッテを担当し、次男が韓国のロッテを担当していた。ロッテから NRI に、日本のロッテの菓子事業の基幹業務システムの構築について協力依頼があった。

SBU には室長の私の他に、NRI 各所から集められた 10 年選手のベテラン SE5 名が専任で配属された。業務コンサルティングを行うために、コンサルティング本部から 2 名の主任コンサルタントが兼務で任命され、まとまったシステム開発提案は産業システム本部がバックアップするという、部門横断の柔軟な実施体制が組まれた。私にとっては初の、組織の管理職としての仕事である。SBU は、ロッテとの間で業務概要設計とシステム化構想策定に関するコンサルティング契約を結んで仕事を開始した。

ロッテでは、重光ジュニアが新システム担当役員となり、そのもとに部長以下精鋭が集められていた。重光さんは、初めから SAP を前提とした新システムを想定していた。全体統括、販売管理系業務、生産管理系業務、会計業務に分かれて新業務システムの検討が始まった。新システムの目玉は、販売計画、生産計画、原材料調達計画を連動させる統合ロジスティクスコントロール機能である。これは SAP だけでは実現できない。販売管理の中でも、営業担当者の販売業務を支援するフロント系システムは SAP の外に作られる。このように、SAP を使って実現する機能と、それ以外で実現する機能を分けて新システムの概要図が作成された。SAP を適用する部分については、ロッテと NRI が一緒に SAP の該当するサブシステムの機能を確認し適合可能性を分析した。SAP の外に作られる部分は、新たに業務要件定義を行った。こうしてパッケージを当てはめるだけではない新システムの全体像が描かれた。コンサルティングフェーズの成果物として、新業務・システム構想書を策定し、ロッテに提出した。

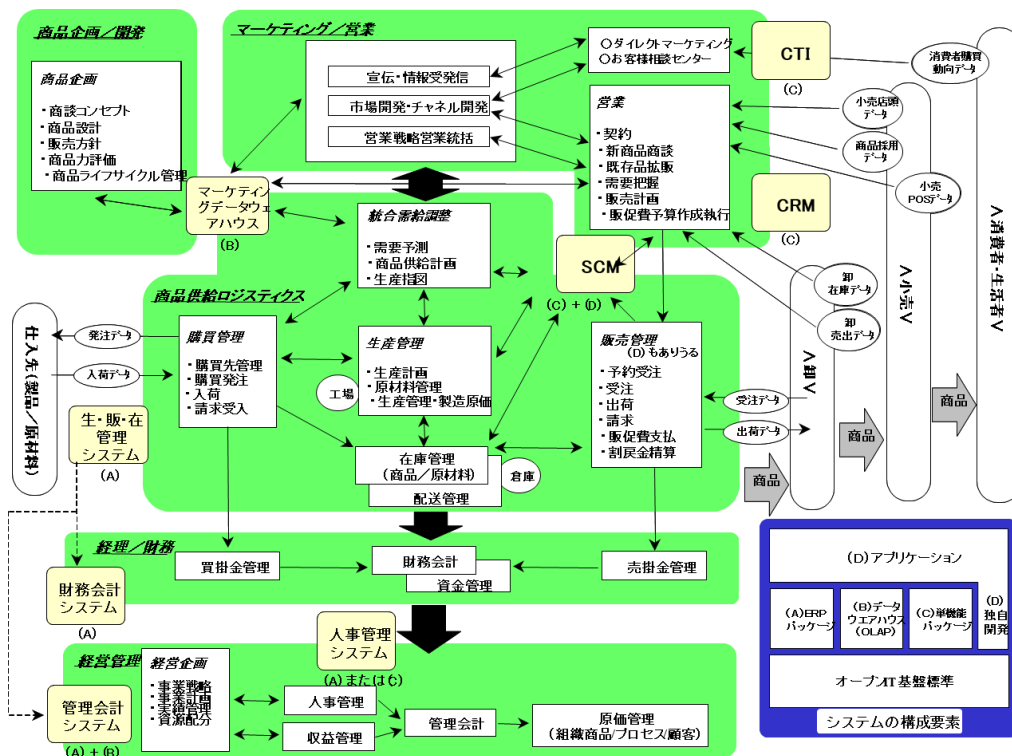
新宿のロッテ本社で、重光オーナーにもお会いして別途説明する機会をいただいた。オリックスでは宮内オーナー、ロッテでは重光オーナーというオーナー経営者と直接お話をさせていただく機会が持てたことは貴重な経験である。オーナーにとって会社は自分の全人格そのものであり、だれよりも真剣に細部にわたって納得したうえで判断しようとする姿勢が印象に残っている。

新システムの構築について、NRI の産業システム本部と協力してロッテに提案した。しかし、NRI 自身の SAP を活用したシステム構築実績が十分でなく、システム構築全体の一括受託には至らなかった。NRI は、SAP の経験不足について日立をパートナーとすることで補おうと考えた。日立は製造業での SAP 適用の実績も持っていた。そして、サーバーや PC 端末などの IT 基盤も日立製品で統一する提案をロッテに行った。

しかし、重光さんは、日立製品ではなく、グローバルにデファクトスタンダードになっているシステム製品を採用することにこだわった。せっかくグローバル標準の SAP を入れるのだから、中途半端なローカル仕様は納得できなかったのであろう。

SBU としては、SAP を利用する以外の計画系システムと営業支援システムの開発を受注して、ロッテとのお付き合いは継続した。しかし、NRI としては大型の新規顧客開拓は出来ず、SBU の設立目的の達成は道半ばとなった。

図 1 ERP を適用した製造業システムの実現 「情報技術が企業を変える」より



### 製造業のノウハウの横展開を図る

ロッテでのプロジェクトで獲得した製造業の基幹業務に関するノウハウを、さらに深掘したいと考えていたところに、三菱鉛筆のシステム構築の話が舞い込んだ。三菱鉛筆は、筆記具のトップメーカーである。三菱グループではなく、創業者一族の数原社長が経営する名門会社である。SBU は産業システム本部と共同で、システム化計画を三菱鉛筆から受注した。三菱鉛筆の製品の特長は、多品種少量生産品であることだ。製品の種類が多いことに加えて、

顧客ごとの表面加工や名入れを行う特注品も多い。このため、製品コードに枝番を付けて得意先別の管理をしていた。また、注文ごとに製品在庫の引き当てを行うことに加えて、生産計画段階から生産枠を注文に引き当てる必要もあった。

このような生産・在庫・販売の一貫業務のシステム化には SAP を適用することが難しい。そこで、東洋エンジニアリングが持っている製造業向けのパッケージソフトを利用することにした。中身がブラックボックスになっている SAP に比べて、東洋エンジニアリングのパッケージはカスタマイズが容易だからである。

三菱鉛筆では、企画部が取りまとめ役になって、全社を挙げたシステム化検討体制をとってくれた。私以下の SBU のメンバーは、横浜の工場や大井町の本社販売部門を繰り返し訪問し、詳細な業務分析を行った。

システム化計画は順調に完了し、それを受けて産業システム本部がシステム構築を受注することができた。当初ターゲットであったロッテからはまとまったシステム構築の受注が得られなかったが、その経験をもとに、三菱鉛筆から待望の製造業システムを受注できたのである。

SAP 導入を試みるが社内で受け止め手無し

SAP の本格的適用への挑戦の場は、オリックスからもたらされた。オリックスのグループ会社であるオリックス・レンテックがシステム構築を考えているという相談があったのだ。レンテックは、法人向けに計測器など臨時で使用される高額な機器をレンタルする会社である。リースとは異なり保有する機器を短期間で貸し出し、返ってきた機器をまた他社へ貸し出す。中古品は販売して残価を回収する。機器は全て単品管理され、現在どこにあっていつ返されてくるかがわかるようになっている。機器を収納する大規模な自動倉庫があり、貸出時に在庫され、返送時には検品後在庫される。きわめてシステム化された独自のビジネスであった。

レンタルサービスは、もともと SAP の対象にはなっていない。しかし、SAP の販売処理と返品処理を組み合わせれば、SAP が使えるのではないかと考えて、SAP の適合性分析を行うことにした。

私は、NRI の金融システム本部に協力を打診した。しかし、パッケージによるシステム構築には後ろ向きであり、NRI 社内に受け止め先が見つからなかった。そこで、個人的な伝手をたどって PWC（プライス・ウォーター・ハウズ）にパートナーとなってもらうことにした。PWC は、SAP の有力パートナー企業のひとつであり、SAP の導入実績も豊富であった。NRI が受託できないのは残念だが、目の前の顧客に迷惑をかけるわけにはいかない、SBU のメンバーが業務概要の分析を行った上で、詳細な SAP の適合性分析は PWC のパッケージ・コンサルタントにやってもらった。そして、かなり大規模なカスタマイズが必要で



あるが、何とか SAP でレンタル業務を実現できるという結論となった。そこで、PWC にその後の工程は引き継ぎ、NRI は手を引くことにした。結局、ここでも私は途中で SAP 適用から手を引かざるをえなかった。

#### SBU と「5つの新」

SBU は、3社の案件が一段落したところで解散した。ロッテと三菱鉛筆のシステムは、産業システム本部で引き取って面倒を見ることになった。こうして、SBU では、IT ソリューションを適用した製造業のシステム構築にチャレンジしたが、私自身で最後までやり遂げるまでには至らなかった。私のシステムエンジニア人生はここで終了する。

システムのプロジェクトマネージャーには、野球と同じく、先発・中継ぎ・押さえという役割分担があると言われる。もちろん先発完投が望ましいが、マネージャーの得意技に応じて交替する方が、確実にプロジェクトを遂行することができる。振り返ってみると、私は、先発して新たなプロジェクトを立ち上げるのは得意であるが、ある程度プロジェクトが軌道に乗ってくると中弛みが出て脇が甘くなりがちになり、最後はより確実な押さえに引き取ってもらう運命にあるようだ。

NRI には、IT プロジェクトのリスクを回避するための「5つに新」という鉄則がある。これは、「新しい顧客」「新しい業務」「新しい技術」「新しいマネージャー」「新しいメンバー」という 5 つの新を重ねてはいけないということである。新しいことにチャレンジすることは時として必要であるが、新をいくつも重ねてはコントロール出来なくなる。この鉄則を守ることによって、NRI は予期せざる失敗プロジェクトを少なくして、高い収益性を確保してきたのである。

今になって考えれば、SBU は 5 つの新が全て重なった状態であった。ロッテという新規顧客に、製造業の基幹システムという新業務を、ERP という新技術を使って、新前マネージャーの私が、寄せ集めの製造業未経験メンバーといっしょに提供しようというのだから、無鉄砲な話である。失敗して当たり前の「戦略的な」（リスクが高いという意味）取り組みであり、だからこそ、別ユニットに切り出して実施された。SBU などと体裁の良い呼称が付いてはいるが、リスク回避的なマネージャー経験者ならけっして引き受けないような仕事であろう。

それにしても、私もメンバーもよく頑張ったと思う。何とか次に繋がる事業資産を残したのだから。小さな組織だったこともあり、メンバーの結束は強かった。未熟なマネージャーである私によく付いてきてくれた。SBU には私と同年代のおじさんばかりで若手社員はいなかったもので、毎年の社内旅行では、温泉に行ってコンパニオンを呼んでは無礼講でばか騒ぎをした。メンバーとは、その後も時々会って酒を酌み交わしている。

私は、入社以来いち早く新たな戦線に投入される海兵隊の役割を担わされてきたように思う。システムクリニックしかり、戦略情報コンサルティング部しかり、経営システム企画部しかり、そしてSBUである。本隊の準備が整うまで、最前線でなんとか新たな局面を切り抜けて凌ぐという仕事である。

大プロジェクトを完遂するような顕著な業績を上げてきたわけではないが、その都度次に繋がる新たな事業の芽を創ってきたとは思っている。新たに付き合いを始めた顧客は、その後の継続顧客となった。新たに挑戦した業務や技術は、その後の方法論に引き継がれた。そして、何より新たな挑戦を共にした社員は、後にNRIの役員を輩出するような中堅幹部になっていった。それは、会社もある程度高く評価してくれているようであった。

SBUが解散になって室長を解任された私が次に任命されたのは、古巣のシステムコンサルティング部の部長であった。システムクリニック室以来、私にとっては輝かしいイメージのある部署への凱旋と言える。しかし、そこにはこれまで以上に厳しい最前線が待っていた。

図2 ITプロジェクトの5つの新 「図解CIOハンドブック」より

	手の内	新業務	新技術	新体制	新分野挑戦
対象顧客	○既顧客	×新規	○	○	×
対象業務	○経験有	×新規	○	○	×
適用技術	○実績有	○実績有	×新規	○	×
プロマネ	○経験有	△類似案件経験有	△	×新規	△他システムの経験有
パートナー	○実績有	△	△	×新規	△他システムでの活用実績
プロジェクトリスク(対処方法)	最小	中業務縮退	中技術変更	中体制変更	大勉強案件