

# 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 2 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

### 3. システムクリニックで野村流法人営業を叩き込まれる

社長肝いりの「社会の窓」システムクリニック

NCCの社長は、代々野村証券の副社長経験者が務めていた。その中でも、NCCの中興の祖といえるのが松浦正輔さんである。松浦さんが1983年12月にNCCに社長に成ったときは、NCCは野村グループに加えて、大東京火災や創業間もないセブンイレブンなどごく少数の顧客にシステムを提供するにとどまっており、積極的に新規顧客を開拓したり、売り上げ拡大に努めることもなかった。最新IT技術を駆使して日本有数の金融機関の大規模なミッションクリティカルな基幹業務システムを設計・開発・運用できる技術力と人材の蓄積を有しているにもかかわらず、それを情報子会社としてしか活用しきれていなかった。

松浦さんは、社長就任後1年ほどNCCの様子を観察したうえで、「ITベンダーではないユーザー企業発の情報サービス業として企業のIT活用をリードする会社なる」というビジョンを示した。そのためには、会社全体を外向きのビジネスができる組織と人材に変えていく必要がある。その発火点として、「NCCの社会の窓」となる組織であるシステムクリニックを立ち上げた。

システムクリニックは、情報システムに関する経営者の悩みのよろず相談を謳ったもので、年間2000万円の顧問契約を結んで、月2回カウンセリングと称して顧客を訪問し相談に応じる。相談テーマは情報システムに関するものであれば何でもよく、幅広い相談に応えるために、NCC社内の有識者のノウハウをフル活用する。システムクリニックのカウンセラーは、顧客の要望を受けて、NCC全社の専門スタッフに協力を求める。専門スタッフは、必要ならば顧客のもとへ同行する。専門スタッフは、それぞれの本業に加えてシステムクリニックからの相談依頼に優先的に対応する必要があるが、その分、本業の給与に加えて専門スタッフとしての追加手当がある。社内の中核人材を専門スタッフに任命して外の風にあたらせることも狙いの一つであった。

システムクリニックは、会社としての法人営業機能を兼ねており、バブル期の野村証券直伝の手厚い接遇を行った。室には専用の黒塗りのハイヤーが2台あり、10人程度の室員が自由に使うことができた。もちろん顧客の送り迎えに使うのが主だったが、顧客企業への往復の間に車の中で相談したり、顧客の玄関先に車で乗り着けたりした。

各カウンセラーは週に2日は夜の接待があった。銀座、日本橋、六本木、横浜などの老舗料理屋を使って接待し、1次会だけでは帰さない。同じ客を同じ店に2回は連れて行かないように気を遣い、送り迎えはハイヤーを手配し、帰りにはお土産を用意した。「酒は銀座で飲め」という役員のご指導もあって銀座のクラブにも行ったが、店の女性も若い社員のことは付き人扱いだったのであまり楽しくなかった。こうした豪勢な接待は、今は見られないだろう。交際費使い放題の時代の昔話である。

最大の見世物は、日吉の新データセンターであった。完全 2 重化された電源設備、空調設備、自家発電装置、フリーアドレスのコンピュータールーム、集中監視センター、衛星通信用パラボラアンテナなど、当時の最新技術を結集していた。松浦さんは、金融機関が大金庫を見せて顧客を信用させるように、情報サービス業は、データセンターを見せて顧客の信頼を得るべきだと考えた。

パラボラアンテナは本来固定されていればよいものだが、日吉センターでは 360 度回転する巨大なパラボラアンテナがエントランスの前に設置されていた。顧客が見学に来るとアンテナを回して歓迎し、センター設備の専門スタッフがセンター内の見学ツアーを行った。日吉センター見学の後は、必ず横浜中華街での宴会とセットになっていた。週に 3 回も中華街での接待が重なることもあったが、店のほうでは、NCC の社員に気を使って、毎回違うコースメニューに変えてくれていた。

#### 知恵のサブスクリプションサービス

システムクリニックは、顧問弁護士と同じように、年間契約で何度も相談できる知恵のサブスクリプションサービスである。個人ではなく NCC という企業全体の知恵を利用できる点が特徴だ。NCC としては、継続的な安定収益源とすることができ、モノを作るわけではないので、大きな工数をかけずに多数の顧客にサービスを拡大できる。

問題は、年間 2000 万円という価格付けである。松浦さんは、「坊主のお布施と同じで価格は寺の格によって決まる」と言った。NCC の知恵を安売りしてはならない。顧客から見れば、2000 万円は、大企業の役員・部長クラスでなければ決裁できない高額である。決して安いサービスではないので、真剣に悩みを相談しようとする。カウンセラーも NRI の最適な知恵を集めて必死に対応する。相談業務を通じて、顧客とカウンセラーの付き合いは深くなり、顧客企業と NCC との信頼も高まる。素晴らしい発想だが、このサービスは、社内に多様な専門性が蓄積しており、しかもその知恵を自由に引き出して利用できる「専門スタッフ制度」が前提であり、他社が簡単に真似できるサービスではない。

顧客企業の幹部クラスやキーパーソンと何でも相談できる関係が築ければ、長期にわたる信頼が生まれ、将来的にはより大型の取引に繋がる可能性もある。システムクリニックは、NCC の新規顧客基盤を創り出すことにもなった。システムクリニックは、私が在籍した 5 年間で 50 社の新規の継続顧客を抱えるまでになり、この中から、NCC としての新たなシステム案件が多数生まれることになった。

#### 会社生活の作法を修練する場

システムクリニック室は、野村証券から来た 2 名の営業担当役員、NCC プロパーの部長、各本部から集められた次長や課長クラスのカウンセラー 5 名程度で発足した。2 年目の 1985

年に課長代理3名と平社員の私が新たに配属された。

カウンセラーは、NCCを代表して顧客に対応できる胆力と技量が求められた。加えて新規顧客営業も各自で行う。新規営業は、どのカウンセラーにとってもほぼ初めての経験であり、営業担当役員の薫陶のもと、みんなが四苦八苦していた。新規の訪問先は、誰かの紹介があるわけではなく、カウンセラーが各自でリストアップし電話で訪問のアポをとるのである。これは大変なプレッシャーであった。

役員は「営業は、会社を売り、自分を売り、そして商品を売る」という営業の極意を口にしていた。しかし、当時は知名度が低かったNCCを売り込み、どこの馬の骨だかわからない若造の自分を売り込み、何をしてくれるか説明が難しい顧問サービスを売ることは、言われるほどには簡単ではない。

営業のツールとして、システムクリニックのパンフレットと「社長の手紙」が用意されていた。この手紙は、松浦さん自身が、経営者にとって情報システムがいかにわかりにくいのかを述べたものである。顧客の経営者に響く言葉で書かれているのだが、経験の浅いカウンセラーが説明してもなかなか伝わらない。新規先には、まずこの手紙を郵送し、1週間後に先方に連絡して訪問営業をすることになる。

入社後数年しかたっておらず役付きでもない私にとっては、新規営業もカウンセリングも悪戦苦闘の連続だった。顧客への営業以上に大変だったのが社内営業である。専門スタッフの皆が協力的であるわけではなかった。本業の業務で多忙な中で、カウンセラーとの打ち合わせや顧客への説明に時間を割いてカウンセリングに付き合うのは、専門スタッフにとっても大変だとよくわかっているのに、協力をお願いするのは気が引ける。ましてや、私のような若造では「社長の威光を笠に着て生意気なやつだ。何故お前に協力する必要があるのか」と言われても仕方がない。専門スタッフへのお願いには、社外の顧客以上に気を使った。毎週金曜日には、営業会議があって、1週間の活動を報告した。何も成果が無かった週はいたたまれないくらい責められたが、新規顧客がとれたら室全員ですし屋に行って、盛大に祝福された。松浦さん自身も、カウンセラーや専門スタッフたちを連れて有名料亭に行き、苦勞をねぎらってくれた。これは、「一見さんお断り」の店を社員に覚えさせるためでもある。

営業会議では、顧客とのやり取りについて、自分がどう感じたかではなく、顧客が何を言ったかを直接話法で報告することが指導された。松浦さんは、ちよくちよく部室にやってきては、室員に直接何をしているか聞いた。この場合も、直接話法で顧客のことを伝えることを求めた。松浦さんは、NCCのどこの部署にもふらりと顔を見せることが多く、社員と直接話をすることで現場の状況を肌で感じ取っていたようである。

こうして、システムクリニックを通じて、私は、新規営業、顧客サービス、接待、社内への協力依頼、上司への報連相といった、会社での作法を一から修行することになった。

打開策は運用管理クリニック

配属された 1 年目は、私は土地勘がある金融業の顧客に行くことを禁じられた。顧客への接し方をまっさらなところから勉強させる意図があったのかもしれないが、最初の数か月は胃が痛む日々が続いた。松浦さんは、「これからはテクノビジネスマンの時代だ。技術が分かるビジネスマンか、ビジネスが分かる技術者に成れ」と言っていた。ビジネス書をいくら読んでもビジネスはわからない。自分で顧客を獲得して初めてビジネスが分かる。顧客に信頼してもらいお金を支払ってもらって初めてビジネスが実感できるのである。

しかし、電話して飛び込みでアポをとろうとしても相手にされない。ようやく顧客訪問に漕ぎつけても 2 回目のきっかけが作れない。顧客の関心を引く話ができない。ビジネスマンにはなり切れない私は、まったく成約に至らなかった。顧客に話が聞いてもらえるネタが必要であった。それが、システム運用診断であった。

当時のシステム運用は、ITIL のような標準的枠組みがまだ確立していない分野で、各ユーザー企業が、IT ベンダーの支援を得て、それぞれ自分の経験に基づいて運用管理業務を行っていた。どの企業でも自社のやり方に自信が持てず、もっと改善すべき余地があると考えていた。NCC は大規模システムをいくつも受託し、自社のデータセンターで運用していたので、多くの経験を通じて運用管理業務の標準化を独自に進めていた。

また、運用管理業務は社外の顧客からは見えにくい影の存在であり、運用管理の専門スタッフは、カウンセリングを通じて外部の顧客に自分の経験やノウハウを伝えることをうれしく感じていた。顧客企業のシステム運用業務をヒアリングして、NCC の専門スタッフのノウハウや経験と照らして評価し、改善点を提案するというシステム運用管理診断は、まさにどの顧客にも持って行ける鉄板ネタであった。

私が成約した第 1 号顧客は資生堂だったが、システム運用管理診断が成約のきっかけとなった。マシンルームで場立ちあがりのオペレータにしかられながら仕込まれたシステム運用の実体験はここで役に立った。

システム運用管理診断が、どの顧客でも実施できる定番テーマになると、匿名で他の顧客の状況と比較対比して、自社の業務の良し悪しを客観的に評価できるようになった。また、契約が数年継続する中で、定期的にシステム運用管理診断を行い、業務の改善度合いを評価できるようにもなった。地道なところに宝の山は有るものだ。松浦さんは言った。「地味なことは派手にやれ。派手なことは地味にやれ」

資産運用システムの得意技を活かす

1 年間の年季を終えて、私は金融顧客への出入りを許された。システムクリニックでは、他のカウンセラーが損害保険と生命保険を重点業種として営業を続けていたが、まだ成果ははかばかしくなかった。そこに規制緩和という神風が吹いた。損保会社には、保険料を区分

経理という仕組みで別管理して長期積み立て保険の販売が認可された。生保会社には、特別勘定という仕組みを用いて変額年金保険の販売が認可されたのである。区分経理や特別勘定は、目的別に運用資産をファンド管理し、日次で時価評価して基準価格を出す投資信託に似た仕組みである。これは、私が全共連で経験した資産運用システムのノウハウをフル活用できるものであった。

全共連の資産運用システムは、私の要件定義の結果を金融システム本部が引き取ってシステム構築を支援しており、基本設計書がすでに出来上がっていた。NCCでは、他の生保や損保の動きを見て、資産運用システムを汎用化してPMS（ポートフォリオ・マネジメント・システム）という商品として売り出す準備を始めていた。

システムクリニックが先行部隊として生損保に資産運用システム診断を提案し、診断結果をもとに、PMSに基づくシステム基本設計を提案する。生損保は、短期間で自社の規制緩和商品に対応した資産運用システムを構築することができる。NCCは多くの保険会社から並行してシステム開発を受託するだけの人的リソースが無いので、顧客ごとにカスタマイズした基本設計書を提供して、システム開発は顧客各社で実施してもらうという、知的財産販売ビジネスとしてPMSを組み立てたのである。松浦さんは、モノを売るのではなく知的財産を売る商売を、「インテレクチュアル・サービス」と名付けた。

満を持して「資産運用クリニック」の営業が開始された。年2回のカウンセリングを3か月12回の集中期間とその後のフォロー期間という変則で行って、前半で顧客の資産運用業務のヒアリングを行い、PMSの設計書との適合性を評価し、カスタマイズの方針を報告書として提出するというメニューである。

この診断は、全て私が担当するので、同時に2社ぐらいしか実施できない。しかし、PMSの開発部署を専門スタッフとして活用することができるので、私自身の作業負担は軽減できた。自分の商売に直結するので専門スタッフも協力を積極的であり、私は社内営業に気を遣うこともなくなった。顧客への営業は、損保、生保の担当カウンセラーが私を同伴して顧客への提案を行うので、新規営業先のアポ取りに悩むこともない。私は提案書の作成とカウンセリングの実施に集中することができた。

損保では東京海上が、生保では第一生命が一番手顧客となり、主要な生損保合わせて10社ほどが次々と資産運用クリニックを契約することになった。資産運用クリニックの後は、PMSが基本設計書作成を提案し、システムクリニック室は、他のカウンセリングテーマの提案を継続した。

いくつもの顧客で資産運用クリニックを同時に実施していると、危うく顧客の会社名を間違えてしまいそうになるほど忙しかった。しかし、それぞれの会社の要望や業務の特徴に合わせて、通り一遍の報告にならないように努力した。実際のところ、資産運用クリニックで

は、各社の情報システム部門だけでなく、役員から財務部門の資産運用担当者まで、幅広い人たちと話をしたので、各社の社風の特徴を感じられて興味深かった。例えば、損保の大手では、東京海上は皆がエリートで紳士的、安田火災は業界の暴れん坊として反骨精神がおおせい、三井海上（当時は大正海上）は殿様然としていておおらか、住友海上は個々人の実力重視で実直といった感じである。

東京海上の副社長から、懇親会のときに「あなたは東京海上に来たほうが活躍できる」と誘っていただいたことがあった。ちょっと良い気分であったが、あの優秀な人たちばかりの会社に移ったら自分は埋もれてしまうと思い、すぐに思い留まったように思う。

銀行には、生損保とは別の波が来ていた。トレーディングルーム開設ブームである。トレーディングとは、金融機関が自己ポジションを持って有価証券や為替の売買を行うことである。都銀や証券会社は、競って数百席規模の体育館のようなトレーディングルームを開設した。NCCは野村証券のトレーディングルームをつくるためにトレーディング専用端末を開発した。これを他の金融機関のトレーディングルームにも大量に設置する提案を始めたのである。

トレーディングのためには、リアルタイムの市場価格を取り込んで、価格の割高割安を判断し、自己ポジションの時価評価を行うシステムが必要であり、私の投資顧問会社での経験が役に立ったのである。資産運用クリニックが投資家（バイサイド）向けであるのに対し、このメニューは販売会社（セルサイド）向けであり、富士銀行など複数の銀行に提供された。都銀の野村証券に対するライバル意識は、保険会社とは違った激しいものがあり、自社の情報システムについてNCCに相談するなどあり得ないことであった。しかし、トレーディングのような特殊な領域に限れば、是々非々で良いものは使うと割り切って、従来の壁を越えてお付き合いが可能になったのである。

こうして、私のシステムクリニックでの2年目以降は、ほぼ金融業向けの特定のサービスで埋め尽くされたといつてよい。おりしも日本経済がバブル景気の頂点に向けて上り詰めて行く時期に、私は、偶然早めに仕入れた資産運用システムのノウハウによってフル操業状態になっていた。

システムクリニックが、NCCのシステム事業の新規顧客拡大の先兵を務めるという、当初は明確に意図していなかった目的が、PMSやトレーディング端末という新商品とシステムクリニックの2人3脚によって達成された。しかも、生保、損保、銀行というこれまでNCCが参入できなかった市場に、風穴を開けることに成功したのである。

資産運用システムやトレーディングルームのブームは、日本の都銀と大手証券会社が、時価総額で世界の金融機関ランキングの上位を総なめにしたバブルの時代の仇花と言えるかもしれない。私は、ファンドマネージャーでもトレーダーでもなかったのに、自分が大儲けし

たり大損したりすることはなかったが、システムエンジニアとしてこの熱狂を目の当たりにしたのである。

私に関わったシステムで、合計すると数百兆円の資金が運用されることになった。NCCに入社して10年にして、私は丸の内や大手町の金融村の大方の企業の人たちと顔見知りになっていた。金融機関の本社が並ぶ日比谷通りや永代通りを往復するだけで、私の仕事はほとんど完結できた。この時期、私は「派手な仕事を派手にやって」いたわけである。システムエンジニアとしては稀有の経験であった。

私の会社人生の前半は、このように野村証券とNRIの東京研究本部の人たちと一緒に仕事することが多かった。その次は、NRIの鎌倉研究本部のリサーチャーとご一緒することが多くなっていった。