

近未来に金融界はどうなる！

野村證券の 巨大情報戦略

今、最も「情報資本主義」に徹した企業

財界研究所
編

中経出版

近未来に金融界はどのような？

野村證券の 巨大情報戦略

今、最も「情報資本主義」に徹した企業

財界研究所 編

中経出版

〔編者紹介〕

編者・財界研究所

(執筆) 青野豊作・田淵節也・五十畑隆・
千葉明・松田拓・清瀬三郎・野田衛・高
木豊・時田浩介・斎藤裕・野口恒・高田
通夫・岩堀安三・白尾芳輝・山本一矢・
永田清壽

野村證券の巨大情報戦略

〈検印省略〉

© 1984年4月9日 第1刷発行
1984年5月2日 第5刷発行

定価1200円

編 者 財界研究所

発行者 芦沢 武

発行所 (株)中経出版

〒102 東京都千代田区麴町3の2相互第一ビル
電話03(262)0371(営業代表) 03(262)6685(編集代表)
振 替 東 京 1-86836

乱丁・落丁はお取替えます。

印刷／新日本印刷
製本／三森製本所

ISBN4-8061-0184-2

まえがき

本書の中で野村證券の田淵節也社長は、次のように語る。

「(情報化への投資は)証券界だけの競争ではなく、まったく銀行との競争で、私はマラソンだと言っている。だから、突拍子もなしに先を走る必要はないが、いつも世界の先頭集団にあらねばならない。この競争はなかなか終わらないでしょうね。IBMがもう仕事をやめた、とでも言ったら終わるでしょうが、そういうことにはならないでしょう(笑)」

この言葉の中に、現下の情報化社会の進展と、証券、銀行、生保、損保、そしてあらゆる企業の財務部さらには欧米諸国の金融機関を巻き込んだ金融戦争の展開、およびこれらの事態に対する、野村グループ・トップの決意が読み取れる。

現在、われわれは未曾有の情報化の時代を迎えている。「情報化」は、すでに研究の時代を終え、実務化の時代へ移行した。ニューメディアを含めた情報化のためのハードウェアはすべてわれわれの眼前に全容を現わし、今は、それを自社のものにするシステム(ソフトウェア)の構築力と、その構築に投下し続けられる巨額な資本力こそ課題である。

併せて、現在、金融界は、これまで体験したことのない苛烈な競争の時代を迎えることになった。銀行、証券、保険の業務の垣根が、徐々に取り除かれ始めており、これまで踏み込まれることのなかった域内に、他業界が土足で踏み込んでくる事態が現実のものになった。

これら空前の事態の中で、金融界は、そしてそれを取りまくすべての産業界は、どのように行動すべきなのか――。

本書は、その回答の一端を、野村證券を祖上に上げて追求してみることにした。野村證券は、自ら情報化の先導企業であり、また金融戦争の一方の仕掛人でもあるとともに、これらの事態に、試行を繰り返している企業でもある。その意味では、ライバル企業を含めた多くの企業のビジネスマンたちの優れた研究材料になろう。

本書は、「財界」編集部が一九八三年十二月に編集した「財界臨時増刊号・野村證券の『情報力』総解剖」が土台になっている。これに、加筆・補正、一部記事のカット等の再編集をし、各筆者のご協力とご了解を得て世に出すものである。各ご協力筆者の方々には篤く御礼申し上げます。

一九八四年三月

編者



目
次

近未来に金融界はどうなる！

野村證券の巨大情報戦略

● 1章 利益一二〇〇億円を生み出した情報戦略……………11

金融・情報革命は大歓迎だ……………12

二十八年から情報システムづくり……………15

他社も驚いた多額の投資……………17

情報システム三つの柱……………22

開発投資で世界の先頭を！……………24

情報が「資本主義」を動かす……………26

● 2章 現代は情報資本主義の時代だ——田淵節也……………29

狩猟六割、農耕四割……………30

なぜ情報資本主義か……………35

常に先頭集団を走る……………39

強者はますます強くなる……………43

● 3章

野村の先制攻撃で弾みのついた金融戦争……………45

実力経営者もお手上げ……………46

天王山は第三次オンライン……………48

混戦のホームバンキング……………50

国際CMSで巻き返す銀行……………52

むずかしい投資負担の回収……………54

勝敗のカギはニューメディア……………57

● 4章

企業部 野村の緻密な“中堅企業”取り込み作戦……………59

企業の財布を管理……………60

銀行VS証券戦争……………62

企業部“光源氏”説……………64

「メインバンクは野村」……………68

野村のアノ手コノ手……………70

もう一つの別働隊……………72

● 5章 ケーススタディ・「情報の野村」の挑戦 75

ケース1 ● 戦後最大の金融ヒット商品「中国ファンド」……………76

ケース2 ● 信託・生保を真つ青にした「企業年金」戦略……………87

ケース3 ● ニューメディア作戦——ファクス情報からCATVまで……………97

ケース4 ● ボンドMIS——債券市場で圧倒的支配力……………107

● 6章 金融戦争の先兵CAPITALの全貌……………119

情報会社へ一歩踏み出す……………120

大企業七〇〇社に提供……………122

銀行界から出た不満……………124

驚くべき「勝利」への意欲……………125

情報収集能力がカギ……………128

● 7章 海外戦略——世界一のフィナンシアを目指す……………131

地球は単一のマーケット……………132

内外業務の一体化……………133

8章

「NEWTON」——野村の「コンピュータ地球網」の構築

143

日米欧を情報で結ぶ……………135

国際舞台で幅広い業務……………138

メリル・リンチと協定へ……………140

工学部卒が証券会社へ……………144

すでに昭和二十年代に構想……………146

不況期に機械化投資……………148

二つの「コクサイ化」に対応……………150

黒子役が旗手へ……………153

情報サービス競争の行方……………156

9章

バンクディールングを迎え撃つ野村の態勢

159

銀行のディールング進出の狙い……………160

成否のポイントは「情報」……………162

野村の情報システム……………163

戦線を拡げる銀行と証券の闘い……………165

10章 野村総研——その実話と神話……………167

日本一のシンクタンク……………168

連邦制をとる二つの本部……………169

営業と調査の二人三脚……………172

日立株売り込みの実力……………174

厚味のある調査部門……………177

総合金融会社の先兵……………182

11章 野村マネジメントスクールの出発……………185

ビジネスエリートを二〇日間もカンヅメ状態に……………186

儲けるどころではない……………189

総研とスクールは車の両輪……………191

世界中から受講者を募る……………194

● 12章 営業情報部——情報戦争の切り込み隊……………197

派手なプリントシャツの男……………198

早朝から新聞と雑誌を読む……………200

新聞、通信社をだし抜く……………202

スクープに血道をあげる……………205

アラブ・ゲリラに情報網……………207

● 13章 実力主義——大幅若返り人事を放つ……………211

七〇〇人の大人事異動……………212

「総合金融サービス業」……………213

強いものはさらに強く……………216

雄大な戦略構想力……………219

● 14章 野村式人材育成法——他社より三倍働く……………223

十二時間以上働く野村マン……………224



15章

歴代社長にみる情報収集法

233

いきなり支店で一週間研修……………225

ノーク、ノーペイ……………226

義理・人情・浪花節が同居……………228

最近はスカウトにも熱心……………230

役員、昭和フタケタ世代へ……………231

的確、スピードの秘密……………234

「調査の野村」の原点……………235

創業者、外遊の成果……………237

奥村の「墨俣築城作戦」……………238

人的情報網の威力……………240

瀬川にみる情報力……………242

野村総研設立への執念……………245

利益1200億円を生み出した 情報戦略

いまや情報が資本主義を左右する時代になったとして、野村證券は情報戦争を勝ち抜こうとしている。田淵節也社長は、「金融・情報革命は大歓迎だ。いまこそ、わが社の本領を発揮する時代だ」と他社の困惑をしりめに、宣戦布告している。証券界のガリバー企業野村は、情報ネットワークづくりに、どう全力投球しているか。



★——金融・情報革命は大歓迎だ

証券界のガリバー企業・野村證券は、いま、オールメン・ダッシュの態勢で、三〇四年のうちに日本に上陸してくると予測されている金融・情報革命に臨もうとしている。

野村マンたちの表情から報告していくと、すでに第一段階の態勢づくりを終えるという自信があつてのことだろうが、思ひのほかりラックスしている。

なかでも、余裕十分といった姿勢をみせているのがトップの田淵節也社長だ。社長在任六年目に入り、とみに風格がましてきたといわれているこの実力トップは、こちらの反応を楽しむかのように、ドキリとするようなことを平気で口にしてはばからない。

まず、口にしたのが金融・情報革命大歓迎論。なぜなら、野村證券がより優位に立ち、より本領を発揮する時代がくることを意味しているからだということであつた。

金融・情報革命の時代は情報力・情報ネットワークいかに企業間競争が左右される時代でもある。他方、野村證券は情報力・情報ネットワークともに、証券他社、大手都市銀行を抜いている。

当然、金融・情報革命の下では野村證券はより優位に立つことになる。ゆえに、金融・情報革命大歓迎——。

これが田淵社長の力説してやまない点だ。また、次の点も強調している。

「日本はいまや相当の経済国、相当に蓄積の高い国、貯蓄の高い国です。ということは、戦争がなにかぎり、資本輸出という形で世界に出ていくことです。野村證券は、その手伝いをする、つまり国際的な金融機関を目指すということが大体はつきりしてきた。

そうになると、世の中は結局、カネと証書（借用証書）だから、野村證券も有価証券とカネにかかわることなら、なんでも、世界中でやるといことです。もつとも米メリル・リンチ社のように相場商品には手を出すつもりはないし、また決済を伴う預金や貸出し業務をやるつもりもない。しかしそれ以外はなんでもやる、世界中、なんでもやる」

いま野村證券以外の証券他社あるいは大手都市銀行はやがてくる金融・情報革命にどう対応するか、いかにして生き残るかと必死に模索している。それをよそに、当るべからざる勢い、超強気の姿勢だ。そこが万年超強気で知られる野村證券のトップらしいところかも知れない。しかし証券他社や銀行からみると、この野村證券の超強気の姿勢は、やはりシャクのタネ、そして無気味なものに映るようだ。

「野村など問題ではない」

もつとも大手都銀の中には、「なに野村證券など恐くない。問題ではない」

というところもあるにはある。しかしそのくせ野村證券が証券他社や銀行界に先駆けて金融・情報革命への態勢づくりを終えていることを一様に認めているのだから、野村マンたちの鼻息も荒く

なろうというものだ。

いまアメリカで起きている金融・情報革命は、二つの自由化と二つの革命が生み出したものだ。金利の自由化とそれに伴った金融革命、それに通信の自由化とそれに伴った通信革命という、二つの自由化と二つの革命がそれだ。

この二つの自由化と二つの革命が三、四年のうちに日本にも上陸してくる。このときに日本でも、いまアメリカで起きているのと同じ証券・金融界の大変動に直面することになる。

まず証券と銀行の間の垣根はなくなり、証券と銀行が真つ正面から激突する場面が日常化する。

またアメリカの大手証券や大銀行（同時に欧州の証券、銀行も）が大挙して日本へ進出してくるから、熾烈なる日米マネーウォーズもくりひろげられるはずだ。当然、証券と銀行の経営環境はいままでと比較にならぬほどに厳しいものになる。それでいま証券・銀行界ともに、いかにして成長するかという前に、いかにして生き残るかということを問題にし、また必死で戦略を模索している。この状況の中での、野村證券は超強気の姿勢なのだ。また金融・情報革命大歓迎という姿勢なのだ。しかも野村證券はさきの田淵発言ではつきりしているように、予想される日米マネーウォーズに恐れを抱く代わりに、逆に世界に大きく打って出る構えさえみせているのだ。

外野席にいるわれわれとすれば、半ば野次馬的な関心ながら、大いに興味をそそられる。そこで野村證券の情報戦略について調べてみたら、これが予想していた以上のもので、情報化社会の最先端企業・野村證券という実態が浮かびあがってきた。