

夕刊フジ 2024年(令和6年)7月6日



伸ばしているという。

この海外事業低迷について、野村総研側は豪州などの金利上昇により企業の投資意欲が減退したり、IT市場が低迷していると説明している。

かつて分析したことがあるが、日本のこういった知的産業、コンサルティングや研究所などで、日本以外で成功したところを見たことがない。

「野村総研、岐路の海外事業」と題する記事が先月22日の日経新聞に掲載されていた。

野村総合研究所は国内事業がけん引して、2025年3月期に4年連続で最高益を見込むものの、24年3月期決算で北米や豪州などの海外事業が減収減益となったと紹介している。米国市場を開拓するため買収したITサービス企業のコアBITSも、クラウド事業の受注が減少して営業赤字に陥っている。

その一方で、野村総研が意識する多国籍の総合コンサルティング会社のアクセシチュアは業績を

私が長い間、在籍したマッキンゼー・アンド・カンパニーには「成功の方程式」というのがあった。この成功の方程式をそのまま海外の新しい地域に持ち込む。その方程式を実現できる人間も、どこかほかのところで養成しておいて、それらをワンセットにして人馬一体で送り込む。こういうことをやっていた。つまり、人材の核を作り、それを苗床で養成し、離れたところに移植しても大丈夫ということを見極めて送り込む。

野村総研 低迷する海外事業…真の弱点

「マッキンゼー的『成功の方程式』がない」

が51%でないに進出してはいけません」とか、「インドの現地の人間を経営陣に入れなさい」などというところには、そもそも行かない。メキシコも長い間、門戸が開くのを待った。すべて自分のところの方程式ができるところだけに向かう。

日本は優れたものを作って世界に輸出したが、ソフト事業では人がすべてなのだ。企業文化やノウハウを共有する人が同僚として両側にいないと、プロフェッショナル事業の国際展開はうまくいかない。

野村総研の場合、日本で非常に成功している、おカネだけはふんだんにある。しかし、海外で成功する方程式、これができていないので、そのまま現地に日本人の幹部を派遣してもうまくいかない。

上流から下流までフルラインのDXソリューションを提供できる米国のコアBITSを買収したのにはよかったと思うが、この会社をうまく経営できる人がこちら側にいるかどうかという、これが問題なんだらう。かといって買収した会社にすべて任せようまくいった例は、あまり見たことがない。

で、野村総研は海外で何をしているのかというと、主に日本で同社にお願いをして、いろいろと調べてもらったり、システム開発をやってもらっていたクライアント企業の海外でのコンサルティング。海外に行ったところで、クライアントは日本企業が中心になっている。日本国内の成功モデルをそのまま移植できると考えているのかもしれない。

成功の方程式というものを持っていないからこういうことになる。これはいつまでやっても、どこまでやっても本当のグローバル化(＝現地のトップ企業の仕事をするこ

と)はできないだろう。

私はマッキンゼーのグローバル化を先頭に立ってやっていた。海外で成功する方程式をかたく守り、10年から15年くらいコンサルティング経験者を当該国にワンセットで派遣していた。だから、プロフェッショナル産業の世界化に関しては自信を持って言える。

ビジネス・ブレイクスルー(スカパー!557チャンネル)の番組「大前研一ライブ」から抜粋。

