

NRIのITソリューション部門の歴史(上)

二村 修

野村総合研究所(NRI)が2015年度に創立50周年を迎えるに当たり、筆者は『NRI50年史』の編纂担当になった。NRIの歴史をひもとくべく、OBや現役社員へのヒアリングを行うと、数多くの発見がある。NRIはITソリューション部門の事業を通じて、社会や顧客にどのように貢献することができるのか、できるだけ客観的に整理しようと試みた。2回にわたりお届けする。

ITソリューションサービス 立ち上げ期

NRIのソリューション部門の源流は、野村証券電子計算部にある。

野村証券は、1955年に国内で初めて商用コンピュータUNIVAC120を稼働させ、株式売買計算、投信時価計算、証券代行関係の配当金計算などで使用した。当時のコンピューター性能がどの程度だったかは興味あるところだが、処理速

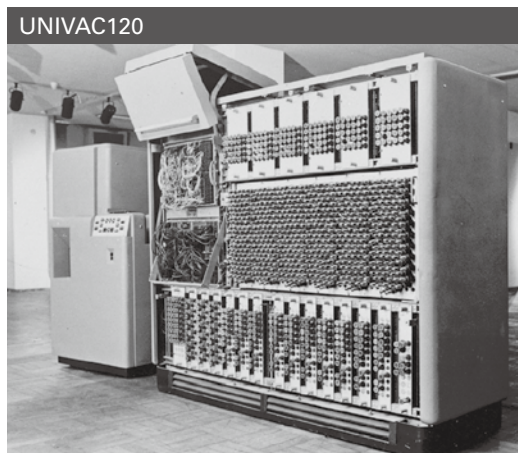
度については、加減算10ミリ秒、乗除算50ミリ秒で、記憶容量は120桁であったと記録に残されている。

電子計算部は、1966年1月に野村電子計算センター(NCC)として独立する。野村証券のグループ会社の計算業務も受け持つようになっていた電子計算部の要員の能力をさらに

高め、強力な機械設備とともに広く一般企業の経営合理化に役立つことを目的としたものである(その後、1972年に野村コンピュータシステムに社名変更。こちらもNCCと略記する)。

なお、現在のNRIのコンサルティング部門の源流となる旧野村総合研究所は、1965年に野村証券調査部を母体に「国内初の民間総合シンクタンク」として設立されている。

NCCは、当初は野村証券系列の証券会社向けの共同利用型システムや電力会社の請求書発行処理業務などを請け負い、少しずつ業務の幅を広げながら、大型化、継続化を進めた。アパレルメーカー





(1973年)、損害保険会社（75年）、大手小売業（79年）など、現在につながる重要な顧客との最初の取引も始まっている。また、共同利用型の証券総合バックオフィスシステム「STAR」を企画し、1974年にサービスを開始した。これは現在のASP、SaaS型サービスの先駆けである。

NCCは設立当初からコンピューターを自社資産として保有し、運用・保守を任されていたので、必然的に提供サービスの品質には強いこだわりを持つようになった。また、貴重なコンピューター資源の有効活用に知恵を絞ったことが、立ち上がったばかりのこの会社に、将来につながる方向性をもたらしたといえる。

なお、1975年当時の会社の規模は300人程度。協力会社はなく、自社開発であった。1つのプロジェクトが終わると、チームがこぞって次のプロジェクトに移るといった状況であった。

発展期、そして独自のサービス

NCCが手掛けた野村証券の第2次オンラインシステム（1980年稼働）は、証券取引能力の拡大、営業推進情報の整備、事務の徹底

旧野村総合研究所本社（神奈川県鎌倉市）



した合理化が目的だった。野村証券のシステム管理部とともに、業務を全面的に見直して設計し、技術的には次のような挑戦をしている。マルチベンダー、国内初のパケット通信網、自ら設計した営業店ミニビデオ端末、独自開発のDBMS（データベース管理システム）である。ここで確立されたシステムの思想は、その後30年以上にわたって引き継がれた。プロジェクト完遂後、野村証券のシステム開発・管理機能はNCCへ移管され、次の第3次オンラインシステム（1989年稼働）はNCCが主体となって設計・開発を進めることになる。

「STAR」は、野村証券のシステムを追い掛ける形で2次、3次と開発を進めた。1985年前後には、

外資系証券会社の日本進出が続いたことから、多通貨・多言語対応の「I-STAR」を企画し、開発することになった。このプロジェクトでは、それまでの「STAR」の経験と、1980年頃から担当していた英国での銀行系システムの開発・保守経験が生かされた。「I-STAR」は、その後、外資系証券会社向けデファクトスタンダードへと育っているが、実は、その直前にはほかの業界向けシステム開発案件を受託できず、大型コンピューターが空いてしまっていたことが「I-STAR」の企画に弾みをつけたという、セレンディピティのような逸話も残っている。

1984年頃からは、従来のITソリューションの枠組みを超えたNCC独自のサービスが急拡大し

ていく。その典型的な事例といえるのが「システムクリニック」。日本を代表する各業界トップクラスの企業50社に対して、情報システムの診断などの「クリニック」を行うサービスである。NCCの各分野のスペシャリストが、お客さまのシステムを第三者の立場で客観的に評価し、カウンセリングを行った。こうした取り組みから「PMS（ポートフォリオ・マネジメント・システム）」が生まれた。当時ニーズが高まった生損保の資産運用システム的设计書をサービス化したものである。ソフトウェア外販の「システムバスケット」も立ち上げた。これらは、ITサービス業界で一般的だったMM（人・月）課金を見直し、サービス内容で課金する新しい試みでもあった。『ITソリューションフロンティア』誌の前身となる『マンスリー・レポート』が発刊されたのも、1984年のことである。

合併

そして1988年、NCCは旧NRIと合併し、新しい野村総合研究所が発足した。合併によって、コンサルティングとソリューションサービスを融合させ、上流から下流まで一貫してサービスを提供する体



制が出来上がった。この合併が成功事例として評価され、これをきっかけにシンクタンクとシステム企業の合併が相次ぎ、また「総研ブーム」も起きた。なお、旧NRIの受託研究部門は調査研究業務を中心に行ってきたが、現在につながる経営コンサルティング部を1983年に、システムコンサルティング部を85年にそれぞれ立ち上げている。

合併と前後して、横浜市の日吉や保土ヶ谷にデータセンターを設立し、膨らむアウトソーシング需要に対応した。

オープン化の流れと 新技術の採用

1990年に入ると、米国から汎用

のハードウェア、ソフトウェアを使ったオープンシステムの成功事例が伝わり、お客さまのニーズに応える形で、オープンシステムによる大型プロジェクトが進められた。

その1つがセブン-イレブンのプロジェクトである。同社は1991年に、一企業としては世界最大のISDN（総合デジタル通信網）を構築した。高速（64kbps）かつ安価なネットワークを全店舗に広げたことで、本社と店舗との情報共有が質・量ともに大幅に向上した。また1992年には、情報分析システムのデータベースにOracleを採用し、こちらも当時世界最大ということで注目を浴びた。これら最先端のシステムが経営戦略を支

えたこともあって、セブン-イレブンはこの時期、平均日販（1日当たりの1店舗の平均売上高）で同業他社を引き離れた。

「STAR-Ⅲ」では、汎用的な共有端末を作るべく企画を進めた。当初、UNIX端末をベースにする予定で設計を始めたが、その翌年に販売される予定のWindows-NTの安定性が確認できたため、Windows端末に切り替える決断をした。「STAR-Ⅲ」は1995年に稼働し、これら新技術への対応経験をj得て、マルチベンダー対応のミドル基盤は「InfoWorks」（その後「O3W」）としてIT基盤のSIフレームワークへと進化していく。

野村証券で1994年から始まったBPR（ビジネス・プロセス・エンジニアリング）プロジェクトも、オープン化とWindowsの採用が特徴である。第3次オンラインシステムを稼働後、いわゆるバブルの崩壊が起き、システムコストを3分の1にするという要請もあってオープンシステム化を一気に進めることとなったのである。情報技術部門はSE（システムエンジニア）全員へのオープン技術の研究を進め、開発要員の裾野拡大を図った。導入したWindowsのサーバーや端末の数は、ともにこの

時期、世界最多であった。

その後、この大規模システム実装の経験を生かして、CRM（顧客関係管理）構築基盤として「InfoSTAR」をサービス化した。1998年頃から、これをベースにさまざまな業界にアプローチし、産業界を中心に有力なお客さまとの接点をつくることができた。

時代の一步先を見越した組織

1988年の合併とともに発足した「システムリサーチ本部」は、証券会社向けのクオンツ（数学的手法に基づく分析の技術および人材）集団と、システム開発部隊を融合させたものである。主にUNIXを用いた先端技術開発集団であり、その後、投信委託会社や年金関連のシステムを提供する部署へと進化していく。

「システム商品事業部」は、UNIX関連ソリューションの商品化を推進する目的で1992年に発足した。その後、PCやソフトウェア製品の仕入れを同事業部に一元化し、そのノウハウを蓄積することで、コスト面・品質面でお客さまに大きく貢献した。また、全社的に商品開発意識が高まる中で、運用管理ツール「千手」や電子信

書交付サービス「Postub」などが生まれている。

1993年に活動を開始し、96年に本部になった「新社会システム事業本部」は、インターネット活用先の先鞭をつける役割を担うものであった。慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスとの共同研究など、黎明（れいめい）期のeビジネスの研究・実践を行った。消費者保護の観点での安全性確保など、ここでの成果はその後、業界の常識となっているものも多い。また、インターネットにおけるセキュリティ対策の重要性を予見して始めたファイアウォールサービスは、子会社であるNRIセキュアテクノロジーズの発足（2000年）に結実した。

これらの組織によるお客さまへの先進的な提案、新たに生まれたお客さまとの接点、社内人脈、そしてことあるごとに高い壁にぶち当たりながらも新しいことへ挑戦する風土は、その後のNRIの成長に大きく寄与した。

『ITソリューションフロンティア』
2015年1月号から転載

二村 修（にむらおさむ）
コーポレートコミュニケーション部
創立50周年事業推進室長