

NRIのITソリューション部門の歴史(下)

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。2015年4月号に続き、後編をお届けする。

失敗プロジェクトからの学び

2015年4月号で述べたように、NRIは多くの大きな挑戦を行ってきたが、その過程では多くの失敗も経験している。新しい挑戦の中で、未知の事象に遭遇し、何とかシステムを稼働させようと努力し、その経験から何らかを学び、次に生かそうと努めてきた。NRIのプロジェクトはそういう歴史でもある。ここではいくつかの事例を報告しておく。

1980年代中盤、ある外資系企業のシステム構築時にテスト結果のOKがなかなか出ず、リリースがずるずると延期された。米国流の品質管理(定量的な数値把握)ができていなかったのだ。これは、その後の定量的評価を確立させる契機となった。

1990年代前半、ある業界の業務系システムを初めて任された際、

業務の理解不足で設計が進まなかった。幸い半年間の猶予をいただくことになり、先方のシステムを徹底的に学ぶことで業務への理解が認められ、その後は前に進めることができた。ただし、スケジュールの遅延が原因でプロジェクト終盤に一気に赤字が噴出してしまった。この経験から、NRI工事進行基準会計が生まれている。

1990年代中盤のあるプロジェクトでは、提案金額がお客さま側の想定金額と合わず、NRIは横展開を前提とした商品化を決め、提供することにした。何とか稼働させ、その後、2社目、3社目に提案したが、各社のニーズが少しずつ異なり、そのたびに開発規模が膨らみ、その結果、開発規模にそぐわない安値での提供が続くことになってしまった。商品企画の難しさを伝える「他山の石」である。

1990年代後半、オープンシステムでの提案機会が続いた。それまでホスト系しか経験していないプロジェクトマネージャー(PM)による見積もりの誤り、ベンダーに一括で任せることができなくなったシステム基盤、手の内でない範囲での請負契約などが原因で、問題が多発した。プロジェクト監理部によるプロジェクトウォッチ、情報技術系チームによる情報共有化、人材開発部によるPM研修などで、徐々に事態を沈静化させることになった。

2000年代中盤以降は、見積もりの誤り、設計初期段階での人員投入不足による問題が散発している。これらに対しては、体系的に分析し、組織的な対応を講じているところである。

また、今でこそ安定し大きくなっているプロジェクトでも、設計・開発に苦勞し、「なぜ立ち上げたのか」と揶揄され、お客さまにご迷惑をお掛けし、苦しみながらやっとの思いで稼働にこぎ着けたものも多い。

NRIらしい企画事業

前号で紹介した「STAR」や「I-STAR」は、NRIの企画事業(自主事業)である。これに続く形で、



1990年代中盤以降、NRIの成長を支える大型の企画事業を立ち上げており、それぞれが「業界標準ビジネスプラットフォーム」として定着した。投資信託委託会社向けバックオフィスソリューション「T-STAR」、投信窓販業務ソリューション「BESTWAY」、投資情報データベースを提供する「投資情報サービス」、自賠責保険共同利用型システム「e-JIBAI」などである。

中でも特筆すべきは、2002年に稼働した「STAR-IV」である。このプロジェクトは、ユーザーニーズの多様化、システムの老朽化を受けてスタートした。大きなポイントは、論理サーバーごとの機能の明確化を進め、並列的に短期間で開発できるようにしたことである。並行開発ができることで、中国オフショア開発の利用が一気に進み、ここで確立したオフショア開発手法は、その後、社内に急速に浸透していった。オフショアを有効に活用することでNRIの開発能力は急拡大し、その後の大規模開発案件を支えるに至った。

産業システム系では、企業間にまたがる業務向けASPである「BizMart」、テキストマイニングソリューション「TRUE

TELLER」などが多くの業界で幅広く利用されている。

NRIらしいプロジェクト

旧NRI発足の狙いの一つに、「学際的（マルチディシプリナリー）な応用研究の追求」というものがある。最近10年余りのプロジェクトで「NRIらしい」といわれるものは、まさに、それまでに培われた複数のナレッジが混じり合うようなところで生まれている。特徴的な3つの事例を報告する。

野村証券は、2013年1月に「STAR」の利用を始めた。NRIと二人三脚で独自のシステムを構築・利用してきた野村証券が、ほかの証券会社も使うプラットフォームの共同利用を決断したことは「大事件」といってもよい画期的なことだった。

紆余曲折の検討段階を経て、導入に向けてのプロジェクトは2010年にスタートした。「IT（情報技術）に業務を合わせる」という大方針はあったものの、差分分析では数千にもなるギャップ項目が挙がった。表裏一体のユーザー業務とシステム。リリースまでの期間が決まっていたので最大開発規模を決め、テーマごとの対応要否を一つ一つ丁寧に見極めていった。

また、顧客へのサービス内容の変更もあったので、営業店ごとの混乱を避けるために、「一回での切り替え」が必須であった。金融機関では数回に分けた切り替えが主流になりつつある中、これも大きな決断だった。綿密なテスト計画の下、全国的なリリースも二度行い、本番を迎えるに至った。ゴールに向けて、野村証券、NRIが一体になって進められたことが、本件の最大の成功要因といえる。

このリリースでシステムを標準化したことにより、その後、制度対応コストを大幅に削減することができている。実は、このリリースに合わせて、営業店には、投資家向け提案システムを導入しており、守りの部分の標準化と、攻めの部分への投資を実現することもできている。

2つ目は、大手飲料メーカーの事例である。同社では、消費者ニーズの多様化によって需要予測が難しくなる中、物流や在庫管理を根本から見直したサプライチェーンマネジメント（SCM）システムの必要性が高まっていた。それまで各支店や工場で行っていた生産・販売計画の策定を一元化し、意思決定のサイクルを早めることで、部分最適だったものを全体最

適化するというものである。SCMシステム構築の結果、過剰発注や欠品はなくなり、不良在庫は激減し、同社の利益拡大に大いに貢献することができた。これは、現場をよく理解するコンサルタントがロジックを構築し、システムエンジニアが安定稼働するシステムに築き上げることによって実現した、NRIならではのソリューションということができる。また、開発プロジェクトにコンサルタントも併走し、テスト工程終盤にユーザーから上がってくる要望に対して解決策を提示することができた。これが勝因といえる。

3つ目は、2012年4月に大手食品メーカーと合併で設立した「NRIシステムテクノ」。大手食品メーカーの重要なシステムを引き受け、事業競争力強化のためにまい進することを誓った。IT人材をいかに成長させることができるかが、この新会社の重要な目的である。人事やナレッジの交流の中で、今後、経験豊富な人材が育っていくことになるであろう。

NRIのITソリューション

では、NRIのITソリューションは何が特長で、どのように社会とお客様へ貢献することができて

創立50周年事業ポスター「挑戦の歴史」シリーズ



いるのだろうか。実践できていないところもあるだろうが、方向感としてこうであろうというポイントを筆者なりに挙げてみた。

- ①ユーザー企業発ということもあり、常にお客様の視点で考える。適切なハードウェア・ソフトウェアをマルチベンダーで組み合わせることができる。「業務×IT」、すなわち業務とITが交わり合う部分を重視する。
- ②「ナビゲーション×ソリューション」を標榜する。コンサルティング部門とソリューション部門が互いに強みを発揮して、お客様の懐に入り込

んで業務を改革し、付加価値を提供する。最近では、NRIグループ内でBPOをサービス提供できる態勢が整い、より実践的な業務実行支援が可能になっている。

- ③幅広い業種の多様なニーズに応える中で身に付けた多くのノウハウやナレッジを蓄積し、社内で共有し、これをシステム構築・運用に活用する。特に、品質監理、基盤技術、運用技術（最近ではクラウド技術を含む）、統合型リスク管理（ERM）、システムコンサルティングなどの専門部署がプロジェクトを横串で見ると



とで、新技術の適用やプロジェクトマネジメントの成功事例・失敗事例が蓄積され、活用されている。

- ④50年前からデータセンターを自社で保有しており、お客さまの大事なデータを預かり、運用や保守を続けてきた。「先進、信頼、そしてそれを支える品質」は鳴本社長が大切にしている言葉だが、まさに50年前に埋め込まれたDNAといえそう。

お客様とともに

このように振り返ると、NRIのソリューション部門の歴史は、新

しいことへ挑戦してきた歴史であることが分かる。それは課題への対応の歴史でもあるが、新しいことへの挑戦がなければ何も始まっていないことは事実である。

あらためて思うのは、ここまで見てきたすべてのプロジェクトにはお客さまが、しかもシステム導入に際してリスクを取ってくださったお客さまがいらっしゃることである。一緒にプロジェクトを進めてくださったお客さま方には本当に感謝の気持ちで一杯である。

最後に

さてある日、50年以上前に野村證券に入社し、「UNIVAC120の

真空管が切れていないか確認するのが毎朝の日課だった」という大先輩の話を伺う機会があった。彼はNCCの立ち上げ、旧NRIとの合併を経験し、現在でもベンチャー企業のアドバイザーを務めるなど、現役で活躍している。その彼は次のように語った。

「50年を経て、ハードもシステムの作り方もまるで変わってしまった。けれども、『いいシステムかどうかは、お客さまの業務を理解しようと、どこまでこだわるにかかっている』ということは、昔も今も変わらない」

筆者はこれからもヒアリングを続けるが、どのような発見があるか、楽しみにしている。私たちを取り巻く環境や技術の変化を捉えて、社会やお客さまとともに変わっていかねばならないことと、変わってはならないこと。これを見極められるようにしていきたいと思う。

『ITソリューションフロンティア』
2015年2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