

NRIの挑戦（サービスモデルの変遷編）

野村総合研究所（NRI）のソリューション部門は、その前身である野村コンピュータシステムの時代から各業界向けにさまざまなサービスを提供し、1988年の合併後は調査・コンサルティングと融合させたサービスへと進化させていった。本稿では、NRIのサービスモデルの原点を再確認するため、その過程を振り返ってみたい。



野村総合研究所 専務執行役員
保険・金融ソリューション事業担当、金融システムリスク管理担当、金融ITイノベーション事業本部長

さいとう はるみ
齊藤 春海

産業分野向けに始まった 共同利用型サービス

NRIには金融業界向けの良いASPサービスがあるなどよく言われる。これは野村コンピュータシステムの時代の1974年にオンラインサービスが開始された証券会社向け総合バックオフィスシステム「STAR」や、2009年にASPサービス化された（サービスそのものは1998年にパッケージとして提供開始された）投信販売業務ソリューション「BESTWAY」などを念頭に置いてのことと思われる。

しかし、意外に思われる方もいるかもしれないが、NRIのASPサービスの原点は産業分野にある。野村電子計算センター（1972年から野村コンピュータシステム）が、大型コンピュータを共同利用する形で1969年に提供を始めた「給油所事務処理システム」である。これに続いて1970年には会計事務所システムの共同利用も始まった。その後、酒類・食品のEDI（電子データ交換）システム（1975年）や、自動車整備

工場システム（1980年）、EDIを活用した流通業界向けVANサービス（1981年）などが次々と開始された。

その当時、これらの産業では金融業界に比較すると電子化が進んでおらず、またコンピュータも高価であったことから、自社でシステム対応をするのは難しかった。そのためASPサービスを利用するメリットが大きかったのである。

ところが、1970年代の後半に入るとこのような状況が変わってきた。市場の拡大や企業規模の拡大に伴い、共同利用型の汎用サービスでは対応できない、各企業別のニーズが増えてきたのである。そして製造業、食品の製造・卸・小売り、飲料、アパレル、石油卸などのお客さまから自社システム構築（SI）の案件を多くいただくようになった。これら日本を代表する企業のお客さまとは今日まで長くお付き合いいただいている。日本の最大手コンビニエンスストアであるセブン-イレブンの受発注システムの構築を最初に受注したのも、

1978年のことである。

金融業界向けサービスの発展

(1) 証券・保険分野は受託開発から

産業分野で共同利用型サービスが利用されていた1970年ごろ、金融業界の各社が手掛けた事務作業のIT化の領域はさまざまであり、自社でシステムを開発することが普通だった。そうした事情から、金融機関のお客さまからの案件はほとんどが受託開発であった。現在のNRIの母体は、1965年に野村証券の調査部門が独立した旧野村総合研究所と、1966年に同じく野村証券の計算部が独立した野村電子計算センターであり、野村電子計算センターは野村証券のシステム開発と運用を任されていた。これが証券業界向けのさまざまなサービスの開発とお客さまの拡大につながった。その後も、野村証券と関係の深かった生命保険会社のシステムを受託開発することを通じて生命保険の業界や業務ノウハウを学び、大手の生命保険会社からの受託開発も手掛けるようになった。同様につながりの深かった大東京火災海上保険（現あいおいニッセイ同和損保）のシステム開発の経験は、大手損保会社の仕事につながっている。

このように、NRIの金融業界向けサービスの源流は野村グループにあり、その中でしっかりとノウハウを学んだことが現在のNRIをつくったといえる。

(2) 証券業界のための汎用サービスへ

野村証券のシステム開発を受託するなかで、野村証券系列の証券会社や地方の地場証

券会社から、共同の証券バックオフィスシステムを希望する声が寄せられるようになった。これに応じて1974年にサービスを開始したのが、先にも記した「STAR」である。これが証券業界における日本で最初のASPサービスである。

「STAR」サービスの開始と同時に、自己勘定取引のためのトレーディングシステムや、ミドルオフィス周辺の共同サービスを求める声が高まった。今の資産運用支援サービス「PLEIADES」や投資情報提供支援サービス「e-AURORA」、証券STPネットワークソリューション「SmartBridge」などはこの流れをくむものである。

(3) 新たなサービスを次々に開発

1980年に入ると証券市場が活況を呈し、いわゆるホールセールビジネスが拡大していった。外資系証券会社の参入が加速したのもこのころである。そこで開発されたのが、外資系証券会社向けの証券バックオフィスシステム「I-STAR」である。

1990年代になると、規制緩和により、中期国債ファンドに代表される個人マーケット向けの投資信託が次々と開発され、投資信託運用会社での管理が追い付かなくなる事態が生じた。そこでミドル・バックオフィス業務システム「T-STAR」が提供されることになった。

1998年には、いわゆる金融ビッグバンによって銀行、保険会社、証券会社の垣根が取り払われ、銀行と保険会社での投資信託の窓販が解禁された。これに合わせて提供されたのが「BESTWAY」である。

システム基盤プロダクトへの展開

各種のシステムやASPサービスを開発していくなかで、当然ながら開発基盤の共通化と開發生産性向上の必要性が高まってくる。そこでNRIの情報技術部門は、社内および各社でばらばらであった開発基盤を共通化するための基盤プロダクトの開発に取り組んだ。

最初の取り組みは、1980年代後半に開始されたネットワーク基盤技術の革新とサービス化である。NRIが当時手掛けたVAN事業は、当時としては最先端のパケット交換網を採用した画期的なサービスであった。システム運用を効率化する運用ツール（現在の「千手」など）もそろってきた。また、金融機関の第2次、第3次オンライン化やBPRを手掛けるなかで気付かされた、マルチベンダー環境でオンライン処理をいかに効率化するかという課題に取り組んだ。こうして生みだされたのが、WindowsサーバーやUNIXサーバーのミドルウェア、システム共通基盤ソリューション「Infoworks」、オープン系システムプラットフォーム「infoSTAR」、そして開發生産性を向上させるための開発フレームワーク製品「ObjectWorks」である。

新たなビジネスモデルへの挑戦

1990年代のインターネット黎明期、NRIはインターネットの可能性を確かめるための研究開発や社会実験を、他社に先駆けて開始した。新たに立ち上げた「新社会システム研究センター」では、当初は海外事例の調査

や社内の研究開発を行っていたが、“ブルーオーシャン”（競争のない未開拓市場）を求め、政府機関や大学、先端的な企業と共同でさまざまな取り組みを行った。例えば1995年には、情報社会のインフラ構築のための社会実験をコーディネートし研究開発を支援するために、慶應義塾大学と共同で「サイバー社会基盤研究推進センター」を設立した。

同じく1995年には、「電話クラブ」と名付けたインターネットモール（仮想商店街）を構築したり、ホテル会社、カード会社、旅行会社、銀行、新聞社などと共に、ネット予約・販売・決済などの実証実験を行った。

米国のベンチャー企業、日本の大手銀行と一緒にサーバー型電子マネー（金銭の価値をサーバーで管理するサービス）の実験も行った。筆者もそのプロジェクトに関わっていたが、思い出に残っているのは携帯電話にダウンロードした着メロの決済をネット上で行うものである。インターネットの商用利用が始まって間もないころで、ネット上でデジタルコンテンツを買ってネット上で決済するというモデルとしてはおそらく最初のものであった。

NRIはこうしてさまざまな挑戦をしたが、残念ながら自身がネット企業となることはできなかった。しかし、そこで一緒に実証実験に取り組んだ企業が、今やネット企業の雄として現在もNRIのお客さまとなっている。また、いち早く情報社会に向けた挑戦をした経験は現在のNRIグループの礎にもなっている。NRIセキュアテクノロジーズ、NRIサイバーパテントといったグループ会社は、まさ

にこの挑戦の時代に産声を上げたのである。

ビジネスサポートサービスへの進出

昨今は、システムのサポートだけでなく、その周辺の作業を含めたサービスへのニーズが高まり、NRIも各種のBPOサービスを開始している。例えば、投資信託運用会社のミドル・バックオフィス業務において、投信基準価額を算出したり、各種運用報告書を作成・送付するなどの高度なノウハウが求められる業務プロセスをBPOサービスとして提供するグループ会社を設立している。2014年には、証券関連ソリューションサービスとBPOサービスの相乗効果を高めるため、BPOサービスを専門とするだいこう証券ビジネスとの連携も強化している。

提言・提案までのトータルソリューション

2014年に始まりブームになったNISA（少額投資非課税制度）については、NRIは制度の手本となった英国のISAに2005年ごろから注目して調査・研究を続け、さまざまな業界や関係当局の方々と意見交換したり、制度設計をご支援した。日本にはない金融サービスを調査し紹介するとともに、NISAに対応した金融機関向けソリューションを開発・提供することで、新たな証券マーケットを創造する手伝いをすることができた。

マイナンバー制度に関しても、NRIは関係当局などと共に検討や議論を重ねてきた。

2015年の10月からは、国民1人1人にいわゆるマイナンバー（個人番号）が通知されることでこの制度が動き出す。2016年1月には、税と社会保障に関する行政手続きの書類にマイナンバーが記載されるようになり、金融所得一体課税の対象も拡大される。NRIは、これらの制度に対応するためのコンサルティングサービスやシステムサービス、マイナンバー収集・登録のBPOサービス、マイナンバーを厳格に管理するサービスなど、さまざまなサービスでお客さまを支援させていただくつもりである。これらこそ、NRIが標榜する「ナビゲーション×ソリューション」の典型的な事例といえる。

全てはお客さまと共に

こうしてNRIのサービスモデルの変遷を振り返ると、ASPサービスから個社対応の受託開発へという流れがあり、逆に受託開発から汎用のASPサービスへという流れもあったことが分かる。また、システム開発の経験はシステム基盤プロダクトの開発へとつながった。さらに、コンサルティングの内容を踏まえたシステム運用、各社共通業務のBPOサービス、新たなマーケットや制度の提案とそれをサポートするソリューションの提供まで、NRIのサービスモデルは求められるものに応えながらどんどん進化してきたといえる。

ここまでNRIが育ってこられたのはお客さまのおかげである。これに報いるためにも「顧客と共に栄える」というNRIの原点を絶対に忘れてはいけなと筆者は思う。 ■