

# デジタル化時代の 心構え



野村総合研究所  
取締役会長兼社長  
(4月1日より会長専任予定)

しまもと ただし  
嶋本 正

4月に入り、新たな年度を迎えるに当たって、デジタル化に向けての時代のうねりを強く感じておられる読者も多いと思う。1年前にはコーヒータイムの話題でしかなかった自動運転、人工知能、ディープラーニング、ロボットなどがいよいよ実証段階に突入してきたし、IoTやフィンテックに至っては、成果はどうあれ、取り組んでいないことが恥ずかしいというような状況になってきた。

筆者にとっても、この1年は大きな時代の変化を実感した年であった。中でも、2015年12月に、野村総合研究所（NRI）の重要なデータセンターの閉所式が行われたことは印象深い。このデータセンターは、1985年の設立以来、顧客である野村證券の国内総合オンラインシステムを含む重要なシステムの稼働を支えてきたが、それらのシステムが全て新データセンターに移行されたことにより役目を終えたのである。

このデータセンターは次のような成果と教訓を残した。成果とは、従来はメインフレーム（汎用大型コンピュータ）上で稼働していたシステムを、共同利用型サービスを含むオープン系システムにダウンサイジングし、その結果、野村證券がメインフレームから脱却できたことである。教訓とは、当初、東洋

一の最新鋭のコンピュータセンターとしてスタートし、50年間稼働し続けることを期待されたが、結果的に約30年で役目を終えたことである。

まず、「メインフレームからの脱却」に触れる。当センターで稼働していたシステムをさかのぼると、筆者が入社した1976年当時に考案された野村証券第2次総合オンラインシステムにたどり着く。「CUSTOM」と命名されたこのシステムは、証券事務の画期的な効率化・迅速化とタイムリーな経営情報の取得を目的に、当時の技術の粋を尽くして構築されたものであった。複数の異機種コンピュータ間で証券業務の役割分担を行い、障害発生時にもミッションクリティカルな株式注文などに遅延や停止が発生しないようなホットスタンバイの仕組みを作り込んでいたのである。

「CUSTOM」は、当時としては極めて斬新であったが、精緻に設計されたシステムでもあった。そのため、その後の第3次オンラインやオープンシステム化などで徐々に機能や形は変わっていったものの、メインフレーム上の設計思想は40年近くにわたってそのまま継承され続けた。これがシステムの複雑化と、それによる維持管理コストの高止まりを

もたらすことにもなっていた。

この間、当社は、証券バックオフィス向けソリューションの共同利用型サービス(SaaS)「STAR」や「I-STAR」を開発し、中堅から準大手の証券会社向けにサービスを拡大していった。これらは、複雑化した「CUSTOM」を代替できる可能性を秘めたものであった。ただし、「共同利用型」であるがゆえに、野村証券固有のきめ細かな機能を搭載することは簡単ではなかったし、それをすることで「共同利用型」の簡便さをなくすことにもなるというジレンマを抱えざるを得なかった。その中で、膨張するITコストを抑えることが不可避な状況になっていたこともあり、野村証券は「STAR」と「I-STAR」での代替という英断を下したのである。もちろんそれは簡単にはいかず、野村証券の推進者の方々には並々ならぬご苦労があったと聞く。

以上を踏まえての教訓は、「独自（固有）」のシステムを持つことの功罪である。他社とは違う優れた独自のシステムを持つことの意義は、競争優位に立つことができることと、信頼感や安心を得ることができることであろう。その半面、「スピード」や「コストパフォーマンス」が犠牲になることも起こり得る。このトレードオフは、導入時だけでなく後々まで続くことになるので、的確な判断が欠かせない。業界共通の規制への対応やバックオフィスのシステム化などでは後者を優先させるのが望ましいのは自明だが、「独自」のシステムを持つべき判断基準はますます厳しく問われることになるだろう。

次に、「データセンターの寿命」に話を移

そう。50年にわたる活躍を期待されたセンターが30年で役目を終えることになった事実は、ITサービス事業に携わる筆者にとっては深刻な事態に映る。建物自体は、まだまだ使用可能なきれいな状態である。しかし、電源設備や空調設備などの付帯設備の効率性と維持管理性がネックである。データセンターに収容するサーバーなどの機器が技術の進化とともに小さくなり、単位面積当たりの発熱量が増えるなかで、それにマッチした付帯設備が当初の見込みと大きくずれてきており、更改するにしてもコスト面で割に合わなくなっている。

当社の新しいデータセンターはこれらの教訓をベースに設計しているつもりではあるが、想定を超える技術進化のなかでは、常に判断基準の見直しをしていくことが欠かせないと感じている。そしてまた、クラウドサービスがグローバルに拡大・高度化している今、ITサービス事業者として、そもそも自らデータセンターを「所有」し続けるべきなのかという決断を迫られている気がする。

さて、冒頭に挙げたように、時代はまさにデジタル化の真ただ中に入っていく。上に挙げたような、われわれが経験した事例からも明らかなように、システムの「独自」性にこだわらない、データセンターの「所有」にこだわらないという選択の重みが増してきている。デジタル化が進むにつれて、われわれが持ち得る選択の幅はますます広がることだろう。それに伴って、持ち備えるべき判断基準がさらに厳格に問われるようになることを肝に銘じたい。 ■