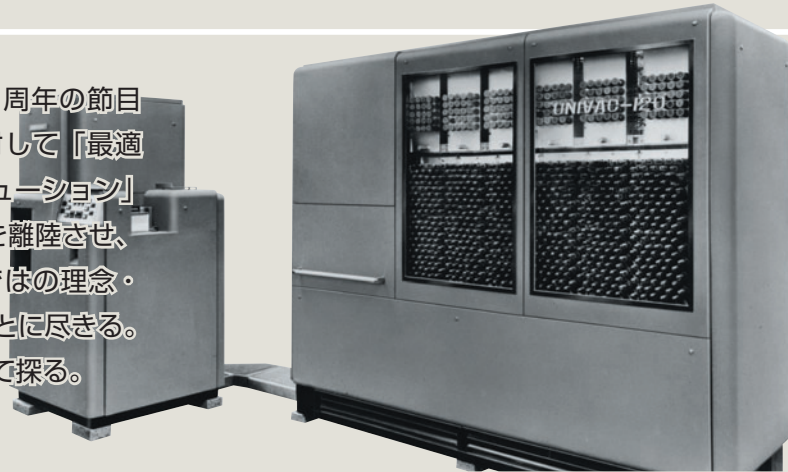


## より総合的に、より創造的に、より実益的に

野村総合研究所（NRI）は、2015年度に創立50周年の節目を迎えた。この半世紀の間に、世の中の課題に対して「最適解」への道筋を提供する、「ナビゲーション×ソリューション」という独自の業態を切り開いてきた。新ビジネスを離陸させ、成長できた要因を一言で表現すると、NRIならではの理念・DNAを全社員が共有し、愚直に貫き通してきたことに尽きる。このシリーズでは、「NRIの源流」を4回にわたって探る。

（今回のタイトルは、旧NRI初代所長佐伯喜一氏が好んで使った言葉）



### 担当者はお前ひとりだ

旧NRIは、1965年4月に設立された。設立にあたり、野村証券の瀬川美能留社長は、次のような趣旨のメッセージを社員に発した。

「我が社は今年の12月に創立40周年を迎える。この機を捉え、これまで『調査の野村』を担ってきた調査部の機能を拡充し、より高度な資質を備えた研究調査機関への飛躍発展を期して、コンサルティング機能を有する独立の総合研究所に脱皮させることにした」

野村証券は、「調査と情報」を重視して発展の原動力としてきた。この姿勢は、もうひとつの伝統である「顧客と共に栄える」という理念と表裏一体をなしている。しっかりした調査に基づく情報を提供することがお客さまと野村自身の成長に直結するからだ。

新たな使命と役割の元で発足した旧NRIは、証券の調査部の仕事を引き継いで企業調査や経済調査を行う「証券調査部」と、プロジェクト・リサーチの形で政府や自治体・企業の課題を解決する「総合研究部」、そして生物科学の分野を手始

めに科学技術の動向を研究する「技術研究部」で構成された。

「担当者はお前ひとりだ」

当時、証券調査部の社員が入社早々叩きこまれたのが、この言葉だ。そこには、鉄鋼・自動車など担当した分野の知識と分析力では誰にも負けるな、会社を代表するつもりで取り組み、個の力を高めることこそが調査のプロのプロたる所以だ、といった思いが込められている。新人といえども、担当になれば、ひとり社長に呼ばれて責任ある発言を求められた。

### 大阪万博の入場者予測を成功させる

総合研究部は、翌年竣工した鎌倉の新社屋に拠点を移し、後に鎌倉研究本部となる。ただ、発足はしたものの、当時、「調査はサービス」という考え方が一般的な時代に、仕事の創出には苦労した。

最初に訪れた転機は、1970年に大阪で開催された万国博覧会の事前調査だった。メインの調査

項目は、入場者数の予測。

入場者数を正確に予測することは、この種のイベントの成否を決定づける大きなカギとなる。施設の規模や入場料など収支に直結する数字はもちろん、人員の手配、交通機関の便数、トイレの数など、運営に関わるすべての計画が入場者数をベースに決められるからだ。

これまで、日本では誰も経験したことのないこの大イベントの予測に、鎌倉の総合研究部は総力をあげて取り組んだ。海外事例を調査し、新たな予測モデルを開発し、徹底的に解析した。その結果、最も重要かつ難しいピーク時の予測をほぼ的中させた。万博の成功を陰で支えたといえる。

この体験で研究員一同大いに自信をつけ、シンクタンクとしてのNRIの存在が世に知られるきっかけにもなった。

NRIのリサーチ・コンサルティングの源流のひとつがここにある。

## 日本初の 商用コンピュータを活用

システムソリューション事業の源流を遡ると、1953年に野村證券に設置された計算部に辿り着く。

野村證券は事務の合理化・効率化に早くから取り組んできた。その象徴が計算部であり、設置の2年後には、アメリカで完成したばかりの商用コンピュータ（UNIVAC-120）を導入している。これは、日本初のコンピュータの商用利用として話題になった。

野村電子計算センター（NCC）は、この計算部が分離・独立する形で、旧NRIから遅れること9ヶ月、1966年1月に設立された。

高価なコンピュータの運用も任された。設立当

初は、野村證券や関係会社向けサービスが中心だったが、徐々に外部企業の事務計算やシステム構築を受注するようになっていった。運用や保守までも請け負い、品質にこだわり続けたことが、その後のNCCにさまざまなプラス効果をもたらした。

## 顧客視点への立脚

「ユーザー企業を出自にもつNCCは、お客様の業務を理解することに非常にこだわった。このマインドは今のNRIにも生きている。」

草創期を知る元社員はこう語る。その結果、何が生まれたか。お客さまの本当のニーズを忖度し、場合によってはそれを先取りして、お客さまのために真に使い勝手のよいシステムをつくる。それこそがインテグレーターの使命なのだという、シンプルだが実践するのは難しい心構えがNCCの全社員に植え付けられた。

お客さまの要望を実現するため、必要な技術は自分たちで開発した。今では考えられないような話だが、プログラミング言語やコンパイラ、データベースハンドラーも自ら設計し開発してきた。

メーカーやハードウェアの機種にとらわれずにシステムを構築する、「マルチベンダー方式」に先鞭をつけたのもNCCである。この発想も、お客さまの業務を深く理解した上で最適なシステムをつくる、という考えの延長線から生まれた。これがソリューション事業の源流であり、NCCは国内有数のシステム・インテグレーターとしての地歩を固めていった。

そして、両者の発足から20余年。それぞれの業界で独自の歴史を刻み、大きく発展を遂げた旧NRIとNCCが1988年に合併したのである。 ■