

ビジネスと IT の狭間で

ある IT コンサルタントの半生記

第 1 回

私は 1979 年第 2 次オイルショックの年に旧 NCC(野村コンピュータシステム)に入社してシステムエンジニアになって以来、NRI(野村総合研究所)と NCC の合併によりコンサルタントに転身したらバブル崩壊、IT コンサルティングの部長に成ったら IT バブル崩壊、研究理事になった年はリーマンショックという具合に、職種が変わるたびに世間の大波に見舞われ、悪戦苦闘してきた。その間情報技術は進歩を続け、私は一貫して企業の情報化に取り組んできた。研究理事の時には、早稲田大学商学研究科の博士課程でアカデミアの経験もした。私の波乱万丈の体験談が、様々な形で IT を生業とする方々にとって興味深い物語になれば幸いである。

日本 IT ガバナンス協会 理事

博士(商学) 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

1. NCC で SE として会社人生をスタート

厳しい環境の中でののんきな就職活動

私は、数学者を夢見て京都大学に入学したが、自らの才能に限界を感じて学者の道をあきらめ、フォークソングサークルで知り合った彼女と結婚したいので、自分で稼げる方法を見つけないかと思い、大学 4 回生になって遅ればせながら就職活動を始めた。万一に備えて数学の高校教師の免許はとったが、教師になる気はなかった。数学を活かせる職種として生命保険会社のアクチュアリー枠（保険数理人）を数社受けたが、勉強不足がたたって数学の試験の点数が足りず、いずれも採用されなかった。理学部でぼんやり過ごしたことも仇となり、世の中の事には疎くなっており、他に就職先のあてもなかった。

1979 年は、折しも第 2 次オイルショックの年であり、就職戦線は完全な買い手市場で、求人とはとても少なかった。たまたま見た数学科の掲示板に NCC の募集が出ていた。NCC は野村証券の情報子会社で、つぶれそうにないし給料も悪くない。情報システムで身を立てることもいいかと思い応募した。募集期限は過ぎていたが、教授の推薦もあってなんとか NCC に採用してもらうことができた。

知られざるいい会社 NCC

入社して東京本社で研修を受けてみると、NCC は思った以上に良い会社だった。

NCC と NRI は、野村証券が電算部門と調査部門をそれぞれ分社して設立された。野村証券は、2 つの部門は自社にとって重要な専門性を担うと考えて、独立した会社にすることによって外部にも通用する専門性を獲得することを目指したのである。NRI は、民間初のシンクタンクとして官民から広く調査を受託し高い知名度を得ていた。一方、NCC は、野村証券や関連する企業から情報システムを受託しているだけであり、ごく限られた企業からしか知られていなかった。

新入社員は 20 名で、全国の旧帝大や早慶など有名私大から原則 1 校 1 名で採用されていた。いわゆる指定校制度をとることによって、確実に優秀な学生を採用し、特定の出身校に偏らずに多様な人材を集め、学閥をつくることが無いようにしていた。大学名によって採用を判断することは、現在では不公平とされているが、世の中に広く知られていない NCC が確実に優秀な学生を獲得する方法としては有効であった。京都大学からは 2 名の新規採用者がいたので、改めて私は追加で採用されたのだとわかった。

研修では、会社の事業概要、プログラミングの基礎に加えて、企業の組織運営の仕組み、会計仕分けの基礎など、社会人の常識を教え込まれた。企業のビジネスは取引、モノ、カネ、勘定の流れで捉えることができる。SE は、まず会計のしくみを理解する必要があるという教えであった。

研修の講師は、当時の NCC の第一線の中堅社員たちで、SE という職種の草分けとして業

務とシステムを一から作り上げており、エンジニアとしてだけでなくビジネス人材としても優秀であった。何より、自分が企業の情報化を立ち上げるという熱い思いを持っていた。専門性が分業化されるにつれて、SEはユーザーが決めた業務に合わせて情報システムを設計開発する役割に特化していったが、この当時のSEは業務も情報システムも一体で設計できる人材であった。今日、改めてこうした学際・業際人材の価値が強調されてきているように思う。

社員は日本的経営の中で大事に育てられ、長期にわたり安定的に雇用される。一つの顧客企業の情報システムに長く携わり、その中で、顧客企業の業務、情報システム、人間関係を理解していく。経験を積むにつれ、メンバーからチームリーダー、課長、次長、部長と職位を挙げていき、常に一つ上の役職の仕事を意識して仕事することを求められる。

当時は、社長以下の役員は野村證券の出身者であったが、人材が蓄積するにつれて、次第にNCCプロパーの役員が大半を占めるようになった。給料は新人の頃は世間並であるが、役職が上がるにつれて上昇し、管理職では金融機関と同等の好待遇が得られた。まさに年功序列・終身雇用の原則に基づくものであった。

福利厚生も、野村證券と同等に充実していた。健康保険や企業年金は証券と同じ組合に加入し、全国にある保養所も自由に利用することができた。大学生20名とあわせて女子短大生20名も一般職として新規採用されていた。同期入社での集まりも多く、私の期では、4組が同期同志で結婚した。会社は、社員が早く結婚して身を固めることを推奨していた。これも家族的経営の特徴である。

独身の社員は社員寮で暮らす。私は、神楽坂にあった飯田橋寮に入った、この寮は古い日本旅館を野村證券が買い上げてNCCの社員寮として使っており、寮生が20名ほどのこじんまりとしたものだった。山手線の真ん中で、四谷や新宿にあったオフィスに通勤するのも便利だったし、寮母さんが作ってくれる食事もおいしかった。先輩の部屋に遊びにいくとお酒をごちそうになりつつ会社のいろいろな部署の話を知ることができた。とても家族的な雰囲気だった。

私は、入社2年目で結婚して早々と寮を出ることになったし、毎月2回は大阪の彼女のもとへ通っていたので、同期の女子社員と親密になることもなかったが、とても快適な新生活だった。2年目で結婚すると給料も少なく生活は楽ではなかったが、NCCには準社宅制度があって家賃の大半を会社が負担してくれたので、吉祥寺に2DKのアパートを借りて新婚生活をスタートすることができた。

今は、世の中の流れで福利厚生制度もスリム化され、年金は厚生年金基金が廃止されて確定拠出年金を自己責任で積み立て、保養所は大半が廃止され、女子の一般職採用はなくなり、準社宅制度も廃止された。

こんな良い社風の会社だったので、私は、60歳で退職するまでひとつの会社で全うするこ

とになった。ただしその間に、会社の状況も急速に変化していき、一つの会社の中ではあるが、多くの業種の顧客企業の仕事や、多くの職種を経験することになった。

就職先を選ぶにあたっての忠告

今は就職先の選ぶ際の情報量が圧倒的に多くなっている。学生は沢山エントリーシートを送って、採用意向を示した企業の中から面接などを経て自分の就職先を選ぶのが一般的であろう。この際に、偏差値だけで企業を選ぶのはどうかと思う。学生は学校を選ぶときにも、自分の成績で入れる最も偏差値の高い学校を選ぶ。あの学校に入れたという世間の評判が大事だからである。会社選びでも同じように考えがちだ。あの会社に入れたのはすごいという評判で会社を選ぶと、入社後になって後悔する場合が多い。

今評判の良い会社は、自分が幹部社員になる頃にはピークを過ぎていることが多いからだ。また、偏差値の高い学生が集まる人気の会社は、社内での競争も熾烈である。優秀な学校秀才たちと、その後もずっと出世競争を続けることになる。あえて熾烈なレッドオーシャンで競争するより、自分の独自の価値を活かせる可能性のあるブルーオーシャンを選ぶべきだろう。

また、「これからは就社から就職だ」と言われている。自分の専門性を磨いてそれを活かせる職業を選ぶべきだということ自体は正しい。だからと言って、プロとして専門性を磨く機会が多いという理由で企業に入って、短期間でいくつもの企業を渡り歩くという人生は、一部のストイックな人以外には勧められない。

会社は「やしろに会する」と書く。志や思いを同じくする社員が集い、生活空間を共にし、共通する価値を生み出していく場である。自分の社会生活の大半を占めるのが会社であるから、自分が納得できる居場所である必要がる。だから職種や業績や収入だけでは測れない、社風の相性が実は大切なように思う。これは一見しては見極められないことだけれど。

2. 数学の素養を見込まれ金融システムエンジニアに

既存システムの維持管理で仕事を覚える

入社時研修を終えて、私は野村証券のシステムを開発する証券システム本部へ配属された。この本部はNCCプロパーの採用者と野村証券からの出向者から構成され、野村証券の情報システム部そのものとして機能する組織であった。野村証券は第2次オンラインシステムの構築の真っ最中であった。多くの社員は、この巨大プロジェクトに投入されていた。一方で、バッチ処理を中心にした既存システムも併存しており、日々のメンテナンスや機能追加が必要であった。私は、仕事を覚える意味もあって、既存システムの維持管理チームに配属された。それまでまともにシステム開発をした経験もなく、証券会社の業務の理解も十分でない私にとって、既存システムの維持管理は適切な仕事の割り当てと言えた。

この仕事にも最新のオンラインシステムとは違った良いところがあった。

- ・既存の様々なシステムに触れるので、証券業務全般に渡る知識や用語を理解できる
- ・ユニバック（ワードマシン）と日立（バイトマシン）、FORTRAN と COBOL という複数のコンピュータ環境でプログラミングを経験できる
- ・自分が手直ししたプログラムは、自分でマシンルームに入ってオペレーションしてみるの
で、本番システムの運用を目の当たりにできる

コンピュータの運用は、「場立ち」あがりのオペレータが行っていた。場立ちとは、証券取引所のフロアで売り買いの注文を出す証券会社の社員である。指で出す合図が見え易いように、長身でがたいの良い体育会系の人が多かった。取引所がシステム化され場立ちはいらなくなった。当時のシステムは磁気テープが多く使われ、オペレータはコンソールを見ながら次々に手際よく磁気テープを掛け代える俊敏性が必要であったので、元場立ちが向いていた。私がマシンルームでもたもたしていると、オペレータの邪魔になり、よくしかられそうになった。

プログラムが異常終了すると、その時点のメモリの状態がポストモータムダンプ（死後解剖）として出力された。ダンプリストのビット列表示を読んで、どこがエラーなのかを調べるのである。野村証券は、数理的な思考が得意な高卒社員を採用してシステム要員にしていた。彼らはビットハンドリングが得意で、私はビット列の読み方を彼らから教えてもらった。当時のコンピュータは、こうした職人達が活躍する職場でもあった。今考えると、情報システムの開発と運用の基礎を短期間で実地に学ぶためには、システム維持管理は良い経験であったといえる。

地味な仕事を 1 年ほど続けるうちに、既存システムの機能の全体像が大方理解できるようになって、機能追加案件の処理も効率良くこなせるようになってきた。この頃に、上司である次長から、「既存システムの理解は君の大きな財産である。これを活かして今後もこの業務を支えて欲しい」と言われた。確かに既存システムの維持管理は野村証券にとってなくてはならない仕事であり、それを任せられる人材は、安定的な評価が得られるだろう。

しかし、ひと通りシステムの全体が見えてしまえば、新たな知見はほとんどない。「若いうちから先が見える仕事を任されるのは、まだ早いのではないか」。そう考えて、私は、そろそろ新しいシステムを担当させてほしいと上司に思い切って頼み込んだ。本部という大きな組織の一員として、与えられた仕事を着実にこなすという本分を越えて、分不相応な要望をして良いものか迷ったが、私の要望は幸いにも聞き入れられた。

証券常駐でアナリストとともに最先端のシステムを開発

野村証券には第 2 次オンラインのような証券販売のための基幹業務システムの他に、機関投資家を支援するための情報系システムがあった。その一つが債券運用のための BondMIS

である。国債が大量発行され、それを証券会社が引き受けて銀行や保険会社などの機関投資家に売却する。当時の国債は利率が高く、地銀などは貸付の代わりに国債で利息収入を得ることができた。はじめはバイ&ホールドとあって、いったん買い入れた国債は満期まで持ち続けるのが普通であった。しかし、各投資家が自分の資金繰りや資産と負債のバランスをとるために、保有する債券を売り買いするようになり、その仲介を証券会社の店頭市場で行うようになった。

BondMIS は、野村証券が機関投資家に提供するシステムであり、機関投資家の債券保有状況（債券ポートフォリオ）を管理して、売買シミュレーションを行うものである。このシステムを使えば、野村証券は、顧客である機関投資家の目的に沿った債券ポートフォリオの組み換えを提案することができ、債券の店頭市場を大幅に拡大することができるのである。

BondMIS は機関投資家向け営業のための戦略的システムとして、野村証券内部の専門組織で極秘に開発されていた。システムの開発は、NRI の数理解析が得意な分析アナリストが野村証券内に常駐して行っていた。NRI には、野村証券の調査部の機能を果たす東京研究本部と、外部から調査を受託する鎌倉研究本部があった。東京研究本部には、エコノミスト、証券アナリスト、分析アナリストが所属していた。

私は、NCC から BondMIS チームに送り込まれ、NRI の分析アナリストといっしょにシステム開発を行った。債券運用システムのノウハウは、米国の証券会社の先進的なシステムをもとに NRI が構築したものであり、債券の理論価格は数理モデルに基づいて決定される。私は数学科の出身であることを買われたものと思われる。

私は、野村証券、NRI、NCC の合同チームの一員として、2年間ほど日本橋の野村証券本社に常駐してシステム開発に没頭した。これは、債券運用に関する理論と実践を理解できる貴重な機会であった。しかし、システムの内容自体が極秘なので、外注プログラマを使うことができず、自ら設計し、プログラミングし、テストすることを繰り返す激務であった。

私は一人でたくさんのシステムを抱え込みすぎてパンク状態になってしまった。窮状を見かねた NCC の証券システム本部の部長が、本部の SE を臨時で応援に出して、私の書いた仕様書に基づいて未開発のプログラムを一気に片付けてくれた。

NCC には、「オープングブアップ」という良き伝統がある。仕事は孤軍奮闘で何とかなるものではない、仕事は気合ではなく工数分析に基づいて計画的に無理なく行うものだ、そして、危なくなったら早めに助けを求めろべきだ。自分の思い込みで仕事をすると結果的にみんなに迷惑をかける。とても貴重な失敗の経験であった。

結局、私は使命を何とか果たしてこのチームを離れ、もとの証券システム本部に戻った。私の担当した売買シミュレーションシステムは、機関投資家向けのサービスで利用され続けたが、システムが古くなって再構築する際には、新担当者はプログラムの仕様が複雑で解釈するのに苦労したそうである。プログラムの標準化といった大規模システム開発での常識を、私は十分理解できていなかったと反省している。

投資顧問会社常駐で株式運用システムを開発

債券運用システムを経験して戻ってきた私は、今度は株式運用システムの開発を担当することになった。野村証券には、顧客の資金を預かって株式投資ファンドを運用する投資顧問会社があった。これは、小口の資金をまとめて運用する投資信託とは異なり、企業や富裕層顧客から大口の資金を預かって、個別に運用指図を行う投資顧問サービスである。

急成長していた日本企業の株式に、産油国のオイルマネーなどが投資されており、巨額の投資ファンドが組まれていた。資金を預けているブルネイの王族が来日した際に、日本橋のデパートに案内したら、「このフロアにあるもの全部でいくらですか」と言ったという話があるぐらいのお金持ちが相手である。ファンドの運用担当者のことをファンドマネージャーと呼ぶ。私は、ファンドマネージャーの運用を支援する株式運用システムを開発するために、今度は投資顧問会社に常駐することになった。

株式運用システムのために、私は CAPM（キャピタル・アセット・プライシングモデル）などの投資理論を勉強した。例えば、個々の株式の理論価格は、株式市場全体の平均値との相関関係で説明することができる。実際の市場価格が、この理論価格よりも低ければ割安なので買い、高ければ割高なので売るといった判断をする。このような個々の株式の評価を行うための情報と、複数の株式を組み合わせたポートフォリオとしての収益性と変動性を評価する情報、これまでの投資成果を評価し成功要因・失敗要因を分析する情報などをファンドマネージャーに提供する。

ファンドマネージャーは、米国のビジネススクールで投資理論を勉強し、投資銀行などで実務を経験した人たちである。私は、彼らといっしょにシステム機能の検討を行った。システムはホストコンピュータで基礎となるデータを蓄え、東芝製のミニコンで分析・加工を行う分散処理方式で開発した。ホストからミニコンへは、毎日電話回線を経てデータがダウンロードされる。システム開発は、東芝の SE と一緒に行った。東芝のミニコンは、事務処理用のものだったので、分析を行いやすくするためのミドルウェアを独自に開発し、その上でアプリケーションを開発することにした。

システムはこれまでにない進んだ情報を提供するもので、ファンドマネージャー達にも役立つ。しかし、システムが稼働する IT 基盤の面では、改善すべき点が多かった。ミニコンの CPU の処理能力が高くないので、ミドルウェアを介してアプリケーションを稼働させると、端末に画面が表示されるまでに時間がかかり使いにくかった。また、電話回線では回線スピードが遅すぎて、ミニコンへのデータのダウンロードに毎日 1 時間以上を要した。こうした操作性やシステム運用性を考慮して、最適な IT 基盤を準備するということがまだ気が回らなかったのである。

株式運用の機能は最先端のもので、それを追求することに熱心であった反面、IT 基盤の設

計は私の専門外であり、つつい自分の得意なものや関心があるものだけに注力してしまったことが反省点である。私は、2年間投資顧問会社に常駐して、このシステムを完成させたうえで証券システム本部に戻った。

常駐の間は、外に出る機会は少なかったが、昼食のことはよく覚えている。NCC社員にも野村証券の社員と同じ食券が配られる。この食券は本社内の食堂でも、近くの食べ物屋でも使えた。本社の食堂は主菜も副菜もメニューが豊富で安くておいしかった。本社近くには日本橋や八重洲の商店街があり、うまい食べ物屋も多かった。鰻、てんぷら、鮓、洋食など、証券の人は食通であったが、唯一の難点は早食いだった。取引所が昼休みの間に急いで昼食を済ませる習慣がついていたのだろう。もっとゆっくり昼食が楽しめれば良かったと思う。

証券運用ノウハウを活かしてシステムコンサルティング

私は、新しいことをやりたいと希望したことによって、債券運用と株式運用に関する野村証券の最先端のノウハウに触れる機会に恵まれた。このノウハウは当時世の中に出回っていない貴重なものだった。それを活かして、今度は、野村グループ外の企業の仕事もすることになった。

全共連（全国共済農業協同組合連合会：JA 共済）は、農協が販売する共済の元締めをする全国組織である。農林中金と並ぶ農協の系統金融機関であり、日本有数の巨大な機関投資家である。生命保険と損害保険にあたる共済の両方を扱い、全国から集まった保険料をまとめて資産運用する。野村証券にとっても重要な顧客であり、全共連から資産運用システムについて野村証券に相談があった際に、NCCが対応することになった。そこで、証券システム本部に戻っていた私にお呼びがかかったのである。

私は、全共連の資産運用システムの要件定義を行う仕事を任された。これはシステム開発までは担当しないので、システムコンサルティングとすることができる。全共連ビルは、平河町の砂防会館の隣にあり、資産運用部門はその中に入っていた。運用する資産は、株式、債券、融資、不動産、短期資金である。それを、共済商品別にファンドを組んで運用する。こうした幅広い運用資産について、ファンドとして管理するという仕組みは、まさに私の経験を活かせるものであった。ただし、融資と不動産の運用は、新たに学ぶ必要があった。全共連には、運用資産別に担当者がいて、自社で運用を行っていたが、それまで支援する情報システムはなかった。私は各運用担当者から業務内容やシステム化要望をヒアリングし、自分の持つシステムノウハウと突き合わせて、全共連版の資産運用システムの要件を6か月かけてとりまとめた。全共連は、この要件定義にそって、自社の資産運用システムをNCCの協力を得ながら構築した。

私にとって全共連の仕事は、グループ外の顧客に対する初めてのコンサルティングであっ

た。後から考えると、入社5年程度の若造が、物おじもせずによくやれたものだと思う。顧客からみても先生ズラした生意気な若者と映っていたかもしれない。

しかし、自分にとってなじみ深いテーマであり、また、全共連の方々は、野村証券と比べておおらかで親しみやすい人たちであったので、大変楽しく仕事をする事ができた。これからバブルに向けて日本全国で金融資産が膨張しつつあるときに、私は、有価証券だけでなく、融資や不動産運用も含めた幅広い資産運用に関するシステム化を経験することになった。これこそは私の会社人生の前半における最大の財産となった。

全共連からは、この仕事を皮切りとして、損害調査業務システム計画など折々に声をかけていただいた。全国組織なので、県の共済連や農協も使うシステムを考える場合は、いくつかの県を訪問してヒアリングをすることがあった。県の話も聞いたうえで作ったという事実が重要なのである。全共連の人と一緒に各県を回ると、県の人が夜は必ず地元のごちそうで歓待してくれた。札幌のすすき野から福岡の中州まで、楽しい行脚であった。全国の組合の連合体ならではの、他では味わえない思い出である。