



あらためて注目される 米国市場と NRI北米拠点の役割

小粥泰樹

これまでの発展経緯

1 新生NRIアメリカの誕生

野村総合研究所（NRI）の北米拠点の発展経緯について語る場合、その歴史の長さや厚みにおいて、北米の他拠点に比べて抜きん出たNRIアメリカを中心に説明するのが妥当であろう。

NRIアメリカの歴史は、旧NRIの駐在員事務所設立（ニューヨーク：1967年、ワシントン：1983年）とNCC（野村電子計算センター）の駐在員事務所設立（1981年）に遡る。その後、旧NRI、NCC双方とも現地法人化を果たし、1988年の旧NRIとNCC合併から2年後の90年に、両現地法人も合併して新生NRIアメリカが誕生した。

1980年代は、金融のグローバル化が大いに進展した時代である。野村証券も豊富なジャパンマネーを背景として、グローバル事業体制を急ピッチで拡張してき

た。その野村証券の北米事業展開をNRIアメリカがリサーチ、システム両面で一手に支えていたこともあり、豊富なリサーチ人材やSE人材に加え、データセンターなどの経営資源も含めて、この時期、既に厚い事業体制が確立している。

2 大きな区切りを迎えた2000年代中盤

1990年代に入ると、厳しい環境下に置かれた野村証券現地法人NSIからの要請に応える形で、体制のスリム化・コスト削減を実現した。一方、データセンターなどの経営資源を活かして野村証券以外の顧客開拓にも果敢にチャレンジし、1990年代後半にかけて一定の成果を上げるようになった。また、1994年には、先進的な情報技術の研究やシリコンバレーの先進企業との連携を強める目的で、サンフランシスコにNRIパシフィッ

クが設立されている。この間、システム、コンサルティング、リサーチを合わせた北米拠点の体制は、一時的に200人を超える規模に達している。

しかし、グローバル環境でしごきを削る多くの一流証券会社が、リサーチとシステムを自社内の戦略的機能と位置づける中で、野村証券も同機能の内製化へと舵を切り、1997年以降、NRIアメリカのリサーチ機能とシステム開発機能も、徐々にNSIへ移管されることとなった。結果、外部向け事業も含めて体制縮小を余儀なくされ、2000年代中頃にはNRIアメリカの体制は、NRI本社向けのリエゾン機能を中心とした最小限の体制にまで絞り込まれるに至った。野村証券の海外事業展開と共に歩んだNRIアメリカの歴史は、この時点で大きな区切りを迎えることとなった。

3 新たな事業展開に向けたいくつかの胎動

2000年代中頃からは、あらためてNRI独自の海外事業展開に向けた時期がスタートするが、しばらくはNRI本社を主たる顧客とする活動が中心であり、2010年頃までは体制上の目立った拡大は見られなかった。しかし、活動の中には、その後のNRIの北米事業の展開にとって重要ないくつかの胎動を見て取ることができる。

一つは、流通ソリューション分野における7-Eleven, Inc.のシステム受託に向けた活動である。2007年にはNRI社員の出向が決まり、顧客のビジネスリエンジニアリング支援を経て、その後のシステム受託へとつながっている。また、コンサルティング活動でも、それまでNRI本社向けのリエゾン活動を主たる業務としてきたが、初めて独自にメーカー系企業のコンサル受注に成功している。そして、金融系リサーチ活動でも、野村証券向けの調査プロジェクト(N-PILOT)がNRIアメリカで実施されたり、NRI本社向けリサーチ活動で事業本部との連携強化を強く意識するように運営が見直されたりするなど、あらためてリサーチ活動全体の質的レベルアップが図られた。

さらに、北米全体という観点では、NRIパシフィックにおいて「クラウド」技術の先進性に着目し、

関連企業との提携などを通じて、その後のクラウド事業の展開に大きく貢献する礎を作った点も見逃せない。

4 取り組みが実を結びはじめた2010年代

2010年以降は、それまでにまいた種が徐々に形となって現れてきた時期といえる。特に流通ソリューション分野では、主要顧客からのシステム受託を順調に積み上げ、2014年にはNRIアメリカから独立して米国ダラスを拠点とするNRI ITソリューションズ アメリカ(NRI-ITSA)として法人化を果たしている。また、流通分野に強みを持つデジタルマーケティング会社ブライアリー・アンド・パートナーズを2015年春に買収して、NRIとしてのソリューションカバレッジの拡充も図られている。コンサルティング事業でも、日系を含むアジア系企業の米国進出支援を軸に受注を徐々に拡大させ、2015年には30人体制を維持するまでに成長している。

このように野村証券の海外事業展開と共に生まれ、金融関連事業を中心に発展してきたNRIアメリカの再出発を、2010年以降牽引しているのが流通ソリューションとコンサルティングの分野である点は注目に値する。

一方、金融系リサーチ分野でも、その活動がNRI本社の事業と

して大きな成果につながっている点は強調しておくべきであろう。金融リテール分野における資産管理型ビジネスモデルへの移行や、資産運用会社のBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)の普及をトレンドとしていち早く捉え、それを単に東京に向けて発信するにとどまらず、その実現に向けた具体的な処方箋を地道に提示し続けた結果が、NRI本社の新サービスにおいて大手顧客を獲得する原動力となったのである。

米国市場の魅力

1 規模の大きさと安定的継続的な成長

米国市場の最大の魅力は、世界最大の規模であることに加えて比較的安定的に成長を続けているという点にある。日本市場に成長限界を感じる多くの日本企業にとって、ASEAN(東南アジア諸国連合)など新興国市場への展開の重要性は今後も変わらないであろう。しかし、これら諸国は国ごとに規制、言語、商慣習などが異なるので個別対応が必要となり、ビジネスがなかなか大きくなり難いという課題がある。

近年の円安基調やアベノミクスを背景として、海外ビジネス展開に自信を深める企業が増える中、規模と成長性という観点で、米国市場の重要性を再評価する動

きが出てきている。市場参入の時間を買うという意味では、米国企業を対象としたM&A実績も伸びており、最近では、生損保、物流、製造業などで日系企業による米国企業買収が注目を集めている。

2 中南米新興国市場のベース地として

また、近年は中南米新興国市場へのベース地という意味合いでも、北米の重要性が増している。ブラジルでは規制や治安の問題などで苦戦している日本企業が多いが、一方で、メキシコ、コロンビア、チリなどは市場としての可能性に注目が集まっている。たとえばコロンビアは人口規模も多く、治安も改善されており、地の利、経済成長などの点で魅力が高い。

さらに、各国の市場としての魅力度だけでなく、北米と中南米を合わせた「Americas」として捉えた場合、北米事業との関係で中南米の戦略的価値はより高いものとなる。メキシコなどは北米と南米をつなぐ位置にあることから、生産拠点、物流拠点としての注目度も高まっている。

3 イノベーションの拠点

米国市場は極めてコンペティティブな市場でありながら、常にイノベーションの先端にあり続け、ダイナミックに変化しているという点も魅力の一つである。昨

今、金融機関によるITスタートアップ企業の買収に向けた動きが、「FINTECH（フィンテック）」というキーワードの下で世界的に注目されているが、イノベティブなベンチャー企業の厚みにおいても、イノベーションに向きあう金融機関側の積極さにおいても、米国市場は際立った存在である。

ITを中心としたイノベーションの波が既存ビジネスの構造自体を変化させかねない状況に日系金融機関も危機感を感じ、イノベーションのメッカである米国にイノベーションセンターを設置するなどの対応を見せている。

また、ITが既存のビジネス構造を大きく変える可能性があるという話は金融に限った話ではない。IoT（Internet of Things：機器同士をインターネットで接続すること）で新たなサービスが出現すると盛り上がっているヘルスケアのような業界もあれば、農業、ロボットなどでも、アメリカが牽引する新規事業領域が多く存在している。日本企業としても米国拠点主導で次なる事業に向けた柱を作り、日本本国やグローバルでの競争力を強化していこうという動きが出てきている。

NRI北米拠点の今後の展開

1 コンサルティング事業

大手日系企業は、北米市場全体

あるいは「Americas」として米州全体を捉え、北米のコーポレート機能の強化を通じてエリア戦略にシフトする傾向が見られる。

NRIアメリカはこのような日本企業の米国内改革を支援するために、課題整理から実行支援まで一貫したサポート体制を敷いている。日系企業に起こりがちな日本人マネジメントと現地社員間のカルチャーギャップを埋めて円滑にプロジェクトを遂行すべく、現地コンサルタントと日本人コンサルタントの混成チームで対応する。北米エリア戦略だけでなく、M&A、イノベーション、中南米事業参入などテーマには事欠かない状況であり、今後数年にわたって体制の拡張を想定している。

2 流通ソリューション事業 (ITSA、B&P)

これまで、日本発のソリューションをアメリカ流に順応させ、近代化させながら、北米の流通業界の顧客に、米国の最新のITシステムを利用したソリューションを提供してきた。このソリューションは、顧客企業においてグローバル・スタンダードとなり、北米に限らず全世界で適用可能となっている。現在ではインドネシア、アラブ首長国連邦（UAE）へのシステムサポートも行っており、今後も、顧客の北米事業拡大の支援を通じて、「顧客と共に栄える」



を実践していく。

3 金融ソリューション事業

今後、強化していくのは金融ソリューション分野である。銀行、信託、生損保、証券会社、資産運用と業態を問わず、日本市場の成長限界が顕著になってくる中で、世界最大の市場である米国での事業拡大に関心が高まっている。その事業拡大モデルが、オーガニックであるにせよM&Aを通じた拡大であるにせよ、業務遂行上不可欠なITと業務をビジネス環境に適応させていくのは、現地のIT担当者にとって簡単な仕事ではない。

東京主導のグローバルIT戦略と現地ITプロジェクトの整合性を考慮する上で、東京とのコミュニケーション負荷は常に課題となる。また、システム開発のプロジェクト遂行時にも増して悩ましい

のが、システム運用に伴う諸々の課題を解決することである。日本と比較すると、ITのプロフェッショナル人材のマーケットに流動性がある分、顧客企業側のIT部門が自ら解決すべき範囲も広いからである。

こうした中、NRIは顧客金融機関内の東京と現地間のコミュニケーションを支援し、プロジェクト単位での支援ばかりでなく、ITマネジメント全体で支援する方向でサービスを拡充しようとしている。

4 セキュリティ関連事業

昨今のサイバーアタックやインターネット上のウイルス対策などITの進展とともに、情報セキュリティ管理の重要性は増す一方である。現在、西海岸にあるNRIセキュアの拠点をベースに、北米で事業展開する日系企業へ情報セ

キュリティ・サービス面でのサポートを強化していく予定である。

顧客企業が自ら管理できる限界を超えてITが進化する中、「IT資産の保有から利用へ」の流れは、国内外を問わず確実に強化される傾向にある。結果として、日本国内と海外で大きなギャップのあったITサポートへのニーズも、ITマネジメントを包括的に支援する方向へと収斂してきている。スピードやコストという面でグローバル標準に対応していく必要性はいうまでもないが、日本市場で培ったNRIの品質や顧客目線のサービスへのこだわりが、従来以上に価値を持つ世界がやってきているように思われる。

小粥泰樹（おかいやすき）

執行役員 NRIホールディングス・アメリカ社長