



## NRIヨーロッパの これまでと今後の展開

伊佐治好生

### 設立からこれまでの経緯

#### 1 設立の経緯、バブル期までの 拡大期

NRIヨーロッパの前身となるロンドン事務所は、旧野村総合研究所が金融市場調査を行う際に研究員を駐在させるため、1972年11月に設立されている。

現在まで40年以上の長い間、市場や事業環境の大きな変化を受けながら、会社の主要業務や組織・体制は大きく変移してきた。

1970年代後半から80年代は、日本企業のユーロ債券発行ブームに乗り、事業を大きく拡大した野村証券ロンドン現地法人（以下、野村ロンドン）、および野村証券の欧州大陸拠点の業務支援のために、金融市場調査部門の体制を増強し、またシステム部門を設立して、徐々に当地での体制を増強してきた。当時のシステム部門は、旧野村コンピュータシステムが日

本で開発したコンピューターシステム（日本株式の受発注システムの端末・ネットワーク機器や現地会計処理用パッケージシステムなど）の維持・運用管理や、顧客対応であった。

そのころのエピソードとしては、1986年のロンドン金融街シティー（以下、シティー）の金融ビッグバン（証券市場改革）を機に、野村ロンドンがロンドン証券取引所の会員となり、英国株式や英国債券のマーケットメイクやブローカレッジ業務を開始した時のことがある。

それまでは日本株式の受発注システムなど、日本で開発したシステムをロンドンへ輸出して、当地で運用、維持管理する形態であった。この時は日本では経験のない英国ローカルの業務であり、当地のITベンダーが提供するパッケージシステムの導入、カスタマイズの推進、一部システム開発を

実行するために、それまでの日本人主体の体制から現地社員（英国人）主体のシステム開発、サポート体制を構築することが必須であった。また、ロンドン郊外に大規模なデータセンターを構築するなど、ローカルビジネスを支援できるシステム部門として陣容を拡大し、システムインフラを整備した。このことがNRIヨーロッパの現地化が急速に進んだトリガーとなり、まさに、NRIヨーロッパにとってのビッグバンにもなった。

1990年代初頭に起きた日本のバブル崩壊までは、野村証券の欧州域でのビジネス拡大に平仄を合わせ、野村総合研究所（NRI）はロンドンに加え、チューリヒ、フランクフルトにも現地法人を設立した。また、ルクセンブルクなど現法がない国でも、野村証券の拠点に日本からNRIの派遣社員を駐在させるなど、拠点ネットワークを大幅に拡張させた時期であった。

1990年代の後半には、野村ロンドンの基幹システムを全面刷新するという大規模システム開発プロジェクトが立ち上がり、ピーク時にはNRIヨーロッパのシステム部門が500人を超える規模にまで膨れ上がった。メインフレーム中心のIT（情報技術）からUnixサーバーなど当時の新技術基盤を大幅に取り入れ、システムの柔軟性とコスト削減を目指した戦略的プロジェクトとして、当時、シティーで大変な注目を集めた。

## 2 野村証券向け事業からの転換

1997年、野村証券経営陣の強い要請により、NRIヨーロッパの市場調査部門とシステム部門を野村ロンドンへ移管することで、野村ロンドンが両部門を内製化した。この移管により、NRIヨーロッパの両部門に所属する現地社員数百人が転籍となった。このことが、NRIヨーロッパの事業に対する大きなターニングポイントとなった。

その後、野村アセットマネジメントロンドン現法（以下、NAM-UK）で本社主導のグローバルプロジェクトが立ち上がり、2009年にNAM-UKが海外拠点で最初にグローバルシステムを導入した。NRIヨーロッパは上記プロジェクトにおいて、ロンドン側のプロジェクト管理、システム導入支援を担当し、現在までNAM-UKのIT

サポートを継続している。それに加え、最近10年間ほどはルクセンブルクなどの日系資産管理会社向けのITマネジメント支援、および欧州域の金融・IT業界の動向に関するNRI本社向け調査活動へ業務領域をシフトしてきている。

### ロンドン、 NRIヨーロッパの現状

#### 1 ロンドンの近況

筆者は2015年5月に当地に着任し、2度目のロンドン勤務に就いている。前回の赴任は約20年前で、前述の野村証券向けシステム事業の最盛期にチームリーダーとして6年間経験した。当時と比較して今回のロンドンについて感じることを挙げてみたい。

街の活気はどうだろうか。約20年前からロンドン是世界有数の観光都市であったが、バッキンガム宮殿周辺の観光スポットや、リージェントストリートなどのショッピング街は、当時以上の観光客に圧倒される。土日やホリデーシーズンともなると、ロンドンの広い歩道が人で埋め尽くされる。また、2012年に開催されたロンドンオリンピックの影響もあると思われるが、東京ほどではないにしろ、建物や歩道など街が以前より綺麗になり、コーヒーショップの店員のサービスも向上するといったように、さらに観光地化が進んでい

る。なお、アジア人観光客の主役が日本人から中国人に代わった。

経済や景気はどうであろうか。2015年の英国のGDP成長率予測は、EU（欧州連合）圏ではドイツに次いで高く、2%後半である。失業率も主要国ではドイツに次いで低い。シティーの金融グローバルプレーヤーの収益力も回復している。リーマンショック、その後のロンドン銀行間取引金利（LIBOR）不正操作による金融不祥事の影響を乗り越え、今年はリーマンショック前の水準に回復したと聞いている。

好景気がトリガーとなった問題も起きている。中東やアフリカから、多数の難民がフランス北部の都市カレーを経て英仏海峡トンネルを通るトラックに紛れて、英国への不法入国を試みている。彼らは就労機会や社会保障の恩恵を求めて国境を越えてきている。現在、このような不法移民が、英国のみならずEU域内で大きな社会問題となっていることは、日本でも大きく報道されており、周知の通りであろう。

ロンドンの物価は約20年前も相当高かったと記憶しているが、日本がデフレで物価が下がったことや円安の影響もあるのだが、現在、日本と比べて2～3倍の感覚である。ちなみにラーメンは一杯2300円前後が相場である。それに伴い、人件費やオフィスなど不動

産費も上昇したためビジネス運営コストに耐え切れず、ロンドンで対応が必要な業務・機能以外は、コストが比較的安いアイルランドなどの周辺国へ移管したり、インドのオフショア拠点へ業務をアウトソースしたりする動きが続いている。

シティーは現在も国際金融センターとしてニューヨークに次ぐ2番目の地位を維持し、欧州域内の金融統括拠点機能を担っている。今年の金融グローバルプレーヤーによるIT投資額の予想では、欧州域もアジアや北米ほどではないが上昇基調である。

## 2 NRIヨーロッパの新たな取り組み

前述の通り、NRIヨーロッパの主要業務は、野村ロンドンへ野村証券向けサービス体制（市場調査部門、システム部門）を移管後、最近の10年間は、欧州域の金融・IT業界動向に関するNRI本社向けの調査活動が中心となり、いわばNRI本社の金融IT調査部門における出先機関的な位置づけの拠点であった。

2015年度より、NRIの次期経営ビジョン（Vision2022）の達成に向け、NRIヨーロッパでも金融グローバルIT事業を大幅に拡大することを目指している。具体的には、中核業務を金融IT関連の調査活動から、金融機関向けITサ

ービス事業へシフトさせるために、銀行系や資産運用系のITサービス、ソリューション提供に向け、体制の増強に踏み出している。

有望分野と考えているのは、日系金融機関の中でも欧州域で幅広く事業展開しているメガバンクグループの、地域統括機能を持つIT部門に対するITマネジメント支援、ITサービス提供と、従前より継続している資産管理会社向けのITマネジメント支援、ITサービス提供である。特にルクセンブルク市場では、日系資産管理銀行で日本の外国籍投信のファンドカストディ業務が活発に行われており、シティーと比べると規模は小さいが、有望な市場である。NRIヨーロッパでは、2013年にルクセンブルク支店を開設し、15年7月から日本から派遣社員を駐在させて本格的に事業を開始している。

現在はロンドン、ルクセンブルクとも日本人中心に日系企業へITサービスを提供しているが、今後、サービス範囲や事業規模を拡大させるために、現地社員の採用や現地パートナー企業の活用を積極的に進めていきたい。また、インドなどのオフショアリソースを利用したシステム開発、サービス提供などと組み合わせ、品質とコストのバランスが取れた、他社に真似できないNRIならではのITサービスを欧州域で展開していきたい。これにより、今後2～3年

をめどに、欧州域での事業基盤の強化とプレゼンスの向上を図りたいと考えている。

### ヨーロッパの今後と日本企業（金融機関）の展望

近年、欧州ではEUの発足・拡大、統一通貨ユーロの導入など、歴史的、政治的に大きな動きがあり注目を集めた。最近ではギリシャの財政破綻、英国のEU離脱を問う国民投票の動きなど、EUの政治、経済の課題もクローズアップされ明るい話題ばかりではない。しかし、金融機関のグローバル・オペレーションは今後ますます拡大するであろうし、中東、アフリカを含めたEMEA（Europe, the Middle East and Africa）域の重要性や、地域統括機能としてのシティーの戦略性はますます高まるのではないかと予想する。

そんな中、日系金融機関は、近年までバブル崩壊後の長期不況、デフレの影響により海外市場、特に欧州、米国での減速、後退が顕著であった。最近になりLIBORに関する金融不祥事の影響で、欧米系金融機関が大きなダメージを受け存在感を低下させる中、アベノミクスによる日本経済の立ち直りを受け、日系金融機関、特にメガバンクグループが欧州域で事業展開を活発化させている。

今年は中国経済の低迷が顕著

になり、トヨタなど日本の製造業もアジアから欧米へビジネスの軸足を徐々にシフトしており、それに呼応して日系金融機関も欧米拠点機能の体制増強、および地域統括機能の強化が急務となっている。

## NRIヨーロッパの今後の展開

### 1 NRIヨーロッパの戦略

先日、シティーのある金融機関のシステム部門長から聞いた話だ。その人は、現地社員（主に英国人）を中心に、数百人体制で欧州域内のIT関連の新規プロジェクトから保守・運用まで担当している。

いわく、「現地社員は個人のスキルや経験は日本人と比較しても遜色ない、またはそれ以上の場合もあるが、英国人の思考や行動には個人主義が根底にあり、組織プレーは得意でない。そのため、日本からの派遣社員がチーム間・個人間の溝を埋める動きをしなければならない。その負荷が大変大きい。その点を補完できる、現地社員に引けをとらない高い専門性と、日本で実績があるプロジェクト推進能力、マネジメント能力を持つ要員を提供できるNRIヨーロッパに、大きな期待を持っている」と。

NRIヨーロッパの当面のターゲットは、欧州域において日系金融機関向けにITサービス事業を拡大し、プレゼンスを向上させるこ

とである。そのため、日本と同様、顧客に満足していただける成果を出し続けること以外にはないのであると考えている。基本的に忠実に、以下の対応を愚直に実行していきたい。



①顧客の課題解決に向けた対策の検討を現地（ロンドン）だけの限られたリソースで行うのではなく、日本本社のリソース、ノウハウをフルに活用する

②欧米系、インド系のIT企業では提供できない、日本では当たり前である品質やサービスレベルを理解し、実現していくプロジェクト管理能力を最大限武器にする

③顧客の課題解決の手段として、当社単独では十分な成果を期待できない場合は、他社との協業を積極的に選択する

2～3年後、現在の5倍程度の事業規模に成長することを目標に、日系金融機関へのアプローチを開始している。

### 2 将来への布石

グローバル・オペレーションを展開する欧米系金融機関のITインフラ、システムは、グローバルベースで標準化しており、サービ

スを提供する側（ITベンダー）に対して、24時間でのサポート体制、高いシステム管理能力が求められる。当社は先行する欧米系、インド系大手IT企業との競合において、現時点では勝ち目がない。

今後、グローバルベースで実績が豊富な競合他社に打ち勝って顧客を獲得するためには、先行する他社との業務・資本提携を積極的に進めなければならない。他社との提携による事業拡大の成否が、NRIの金融グローバルIT事業の成長を大きく左右するといっても過言ではない。

NRIヨーロッパは、これまでの金融IT関連の調査活動で培ったノウハウ、人材を活かし、金融グローバルITビジネスを拡大させる上で、NRIヨーロッパがその中核的な役割を担うよう事業体制の強化や顧客基盤の拡大へ舵を切っていく。

伊佐治好生（いさじよしお）

NRIヨーロッパ社長