



香港からアジアへ 「顧客とともに栄える」

澤井啓義

設立から今日まで

1 設立から規模の拡大へ

「NRI香港」という名称の会社が香港に設立されたのは、1976年のことです。当時、NRI香港は野村証券向けのリサーチを担う会社で、エコノミストやアナリストが所属しており、その業容は現在と大きく異なるものでした。

次に1977年、今度は野村証券の香港法人のコンピュータシステムのアウトソーシングを請け負うシステム開発会社NCC香港が立ち上がりました。当時、野村証券には証券システムの企画・開発に携わる人が少数しかおらず、インフラからアプリケーション開発まで、すべてNCC香港が担っていたのです。

1988年、この2つの会社が合併し、リサーチとシステム開発の2つの事業を主とした、日本の野村総合研究所（NRI）と同様の体

制の組織として再スタート。その後、リサーチメンバーの大半は1998年に野村証券に移管されますが、残ったシステム開発を中心とした部隊は香港以外のシンガポール、インドネシア、バーレーン、シドニーなど、アジア各都市の拠点をサポートし、一時は200人程度まで規模を拡大しました。

2 野村証券からの「自立」

しかし、2008年のリーマンショックの時期に大きな転機が訪れました。当時、野村証券がリーマン・ブラザーズを買収しました。それによって香港でも野村証券がリーマン・ブラザーズを吸収し、同社のシステム部隊を同時に獲得します。すると、そこに小さな齟齬が起きました。それまで野村証券のシステム開発を担っていたのは、NRI香港です。1つの会社のシステム部隊が社内と社外に分割されているのは、あまり効率が

いいこととはいえません。そこで、NRIのシステム部隊が野村証券に編入されることとなりました。

その背景を振り返っておくと、リーマンショック以前からロンドン、ニューヨークなどにおいても、NRIのシステム部隊を野村証券に統合する動きはありました。証券会社のシステムは内製化が進んでおり、香港も「いずれは」というタイミングにあったのです。それがリーマン・ブラザーズの買収によって早まったと考えるのが、適切ではないかと思います。

事業の移管は、当然、働く「人」の移管でもあります。会社の都合で人を勝手に移すのですから、特に契約社会である香港においては、「私はNRIに就職したのだから、会社の都合で動かすのは納得がいかない」と従業員が声を上げるなど、トラブルが発生しがちです。ところが、移管はとてもスムーズに進みました。その重要な役

割を担ったのは、人材の流動性が高いといわれる香港でも、当社で比較的長く働き、当社のことを理解してくれていた現地のマネージャーたちでした。会社側とスタッフ側のよき結節点となり、人の移管にまつわるトラブルを最小化してくれたと思います。

3 新規事業への挑戦

野村証券への事業移管の結果、従業員180人程度の規模だったNRI香港は、30人程度まで縮小しました。

もし、野村証券向けの事業しか行っていないならば、そこで歴史は閉じていたはずですが、そうはなりません。

創業の1977年から15年ほどは、実際には「野村証券のためのNRI香港」だったといえるでしょう。それ以外の事業を立ち上げたのが、1990年代初め。香港の日系企業、主に銀行、商社へのITインフラ基盤の構築を中心とした、システムソリューションを提供し始めました。このITインフラ事業は、1990年代後半に起こったメガバンクの合併でも、香港の各銀行が持つインフラを統合するなど、大きな役割を果たしました。

もう一つの外部ビジネスの柱は、「A-STAR」と呼ばれる事業です。「THE STAR」事業はNRIで40年以上の歴史を持つ証券会社向け基幹システムです。株式の

発注など、リアルタイムに取引が行われる証券会社においては、システムに安定性、信頼性、堅牢性が求められます。その厳しい要求に応えることで、現在では日本有数の規模を持つ証券システムとなりました。そのアジア版が「A-STAR」であり、アジアビジネスの拡大を目指し、1995年に香港で事業を立ち上げました。

「アジア版」と書きましたが、実際には日本のシステムをそのまま持ってきたわけではなりません。当時の最先端技術を使って、在香港、在アジアの企業のためのシステムを新たに構築しました。それにあたって、現地のシステム会社、パッケージソフト会社と協業するという試みによって、新しい商品を作り上げました。われわれには、技術はあっても香港ローカル、アジアローカルのノウハウはありませんでした。現地との深い関わりなしに、この事業は立ち上がらなかったと言っても過言ではないでしょう。

「A-STAR」事業はその後1997年の通貨危機で中堅中小のお客様が香港から撤退し、事業開始から約5年で同業他社に事業譲渡しています。

そして、1996年、現在も続く主力事業である、GSCM（グローバル・サプライチェーン・マネジメント）事業が立ち上がりました。米国QAD社が開発したERP（統

合業務パッケージソフト）を中心とした商品を、日系の製造業や商社の基幹業務システムとして導入してきました。この事業については、後に詳述します。

ここで整理すると、2009年のタイミングで野村証券向けシステム事業を移管した時点で残っていたのは、主にGSCM事業とITインフラ事業の2つです。前述の金融マーケットの調査・研究を行う部門も小規模ながら存続しており、アジアの金融マーケットや資本市場のウオッチを続けてきましたが、2014年にこの事業も終了しました。

GSCM事業とITインフラ事業は、現在もNRI香港を支えています。1990年代以降、野村証券向けの事業で収益を上げていた時代に、新規事業を継続的に立ち上げたことが香港拠点の存続につながったというわけです。

4 香港における「事件」をどう乗り切ったか

大きな流れは以上のようなこととなりますが、NRI香港の歴史の中で、香港やアジアが世界から注目を浴びた「事件」が、どのような影響を受けたかを付記しておきましょう。

まずは、1997年の香港返還。統治権を持っていた英国から、中国に「復帰」しました。返還の数年前から中国に返還されることを

恐れた多くの香港人が、カナダなどの国籍を取得していつでも脱出できる準備をしていました。また、日本でも大きく取り上げられ、返還前の香港を一目見ておこうと多くの日本人が詰めかけました。返還前の大きな盛り上がりに対し、返還後の市民生活やビジネス環境に急激な変化はなく、その後の香港経済も順調に成長していきま

した。そして、2003年にはSARS（重症性急性呼吸器症候群）の流行がありました。中国広東省に端を発したこのウイルスにより、地理的な近さもあって、香港中のビジネスが大混乱。香港経済も大きな打撃を受けました。われわれにとっても、大きな影響がありました。特にGSCM事業はアジア全域に事業を拡大していたため、出張なしに仕事が進みません。その影響と、通信インフラの急速な発展が相まって、テレビ会議システムを積極的に活用するきっかけになりました。

リーマンショックについては先に述べた通りですが、最近のトピックでいうと、2014年に起こった香港反政府デモは、日本からもよく問い合わせがありました。実際にはさほど影響を受けていません。確かに道路の一部は封鎖されていましたが、地下鉄は動いていたので、移動の不自由もありませんでした。

現在の拠点の活動状況と体制

1 現在のオフィス

さて、現在のNRI香港の話をしていきましょう。

オフィスは、九龍半島の突端、香港島の対岸にあります。ビクトリア・ハーバーを眼前に見下ろし、特に夜景は一見の価値がある眺望です。

このオフィスへの引っ越しも、NRI香港にとっては一つのイベントでした。NRI香港は進出以来ずっと、野村証券のオフィスの一部をサブリースしてきました。ところが前述の通り、2009年に野村証券との取引がなくなり、共にあることがあまり意味を持たなくなったのです。

それをきっかけに、かつては香港島サイドにあったオフィスから、現在のオフィスに引っ越してきたというわけです。香港で賃料が高いのは、金融街のある香港島サイドです。現在のオフィスの立地も九龍サイドの中心にあって利便性が高いところですが、賃料はおよそ半分まで圧縮することができました。

そうしたコスト的な側面だけでなく、やはり、野村証券という「親」から、本当に独立したのだ、という自立感を醸成できた点でも大きなメリットがあったと考えています。

2 NRI香港を支えるスタッフたち

現在、NRI香港には24人が在籍しています。管理部門に4人、ITインフラ事業に5人、そしてGSCM事業に携わるスタッフが15人います。その内訳は、アカウントマネジャー、営業コンサルタント、ERPコンサルタント、周辺システム開発メンバーとなっています。日本人は私を含めて5人。そのうち駐在員は3人ですから、全体の約1割となっています。この数字は、海外に進出してからの歴史が長い企業では一般的ですが、NRIの海外拠点の中では比較的現地化が進んでいる方といってもいいかもしれません。

男女比率は、男性75%、女性25%です。IT系企業としては比較的女性比率が高いと思われる。新卒も採用しており、全体的には若手が増えて、活気のある雰囲気醸成しています。

特記すべきは、NRI香港の場合、私たちと協業する在外のスタッフが多く存在することでしょう。具体的には、GSCM事業に携わるスタッフたちです。GSCM事業のお客様は、アジアを中心に15カ国・地域に広がり、その数は70社・134拠点に上ります。それを支えるのは、8カ国のスタッフたち40人です。そのうちの15人は香港にいますが、残りの25人はアジア各国のNRIの各拠点で働いています。

NRIのアジアの組織体制は、シ

ンガポールにアジア・パシフィックの統括拠点があり、NRI香港のような各国・地域の現地法人がぶら下がっている形になっています。ただし、GSCM事業はもともと香港で誕生したため、香港がベースキャンプとなり、各国拠点に横串を通して事業展開しているのです。

3 主事業であるGSCM事業の強み

GSCM事業開始当初の1990年代は、香港や中国華南地区を中心に展開していましたが、2000年から03年には日系企業の中国進出ブームに乗って、主に華東地区で急速にお客様を増やしました。そのため、2005年には上海にGSCM事業の拠点を作っています。その後も台湾を含む中華圏で順調に事業を拡大しましたが、2000年代後半から日系企業のお客様の軸足が徐々に東南アジアに移ってきたため、GSCM事業の拠点も東南アジア諸国に増えていきました。

GSCM事業は、当初、ASP（アプリケーションサービスプロバイダ：アプリケーションソフトなどのサービスをネットワークを通じて提供するサービス）として始めました。お客様のオフィスにサーバーを置くという形ではなく、当社のデータセンター内で運用する、今でいうクラウドサービスです。実際、2010年からはクラウド

サービスとして位置付け、世界的なクラウドブームに乗って成長しています。この事業が、当社をリーマンショックから復活させる原動力になったと言っても過言ではないでしょう。

クラウドビジネスの先行者としての強み、130拠点以上の導入実績、アジアであればどこでもサポートできる体制、そしてNRIのブランドが優位性となって、現在も順調に成長しています。

現在でも日系企業のお客様がほとんどです。日本企業の場合、システム導入などインフラにかかわる意思決定の多くは日本主導でなされるため、営業の主戦場は日本本社にあります。本社から見れば、単にコストメリットで現地の企業に依頼するよりは、同じ日系企業の当社に依頼していただく安心感があるのだと思います。

4 アジアンナンバーワンとしてのNRI香港

一方で、前述の通り、現地スタッフが増え、また、現地企業の提携先や協力企業は拡大しています。アジアの成長を私たちの成長に変えていくためにも、レバレッジを効かせるためにますますこの傾向は強まるでしょう。

私たちが目指すのは、香港の日系企業市場のナンバーワンではなく、アジアンナンバーワンとしてのNRIです。それは、日系企業のお

客様がアジアで事業を展開していくにあたっての、戦略的なパートナーとして選んでいただくことを目指すことにもつながります。NRIの「顧客とともに栄える」という企業理念とも合致するところ

です。そういった意味で、香港をベースキャンプとして、アジア全域を「面」ととらえて拡大していくことを念頭に置いています。サービスを拡充し、一つ一つのサービスに深みを与えていくことを目指します。

その中で、優秀な人材を香港、アジアでいかに獲得していくかということが重要なテーマになっていきます。日本においては、NRIは高いブランド力を有していますが、香港やその他アジアの国々の人々には、それほど知られているとはいえません。優秀な人材をリテンションしていくためにも、組織に「NRIとは何か」という理念やビジョンを浸透させることにも力を注いでいます。

日本人、現地人材関係なく、香港か、別の地域かも問わず、優秀な人材がそれぞれの強みを差し出し合って、全力でお客様をサポートする。そんな組織を目指しています。

澤井啓義（さわいひろよし）

ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホンコン社長