



## 中国のIT市場に挑む NRI北京

角河真澄

### 設立の背景

野村総研（北京）系统集成有限公司（NRI北京）は、2002年10月に中国におけるシステム関連サービス展開の拠点として設立され、その活動を開始しました。

NRI北京は、社名にもあるように、「系統」＝システム、「集成」＝インテグレートであり、日本の野村総合研究所（NRI）と同様にシステムインテグレーターという立場から、システムの企画、構築、運用などの業務を一括したサービスとして顧客企業へ提供することを目的にしています。

依頼されたシステムを受動的に開発するに留まらず、顧客視点に立った課題発見から、解決策の立案、解決システムの構築、さらにシステム運用維持までを総合サービスとして提供し、顧客のビジネスをより円滑かつスピーディーに推進するためのシステムソリュ

ーション提供がわれわれの商品となります。

設立時の背景には、1990年代後半から2000年代前半にかけてのイトーヨーカ堂、およびセブンイレブンの本格的な中国進出がありました。

日本で既にIT面の支援をしていたNRIが、お客様の中国での事業拡大に対応し、中国現地法人としてNRI北京を設立、中国現地における地の利を活かした、日本同様の高品質なシステムソリューションの提供を開始しました。

まさに小規模ながらNRIのシステムインテグレーター事業をコンパクトに集約し、NRI企業理念である「顧客と共に栄える」を中国の地で実現したのがNRI北京の始まりです。

設立当時は、日本から出向社員3人、現地社員3人、計6人の大変小さな規模からのスタートでしたが、今後の中国市場成長を予

期した日系企業のさらなる中国進出を踏まえ、2005年8月に日系企業の拠点多く集まる上海に分公司を設立し、北京を中心とした華北域だけでなく、さらに上海中心とする華南域へのシステムサービス拠点を持つに至りました。

NRIでは、アジアの市場成長に期待し、特に中国に関しては「第二のNRIを中国に作る」というスローガンのもと、日本でのシステムインテグレーターとしての経験とノウハウを武器に中国市場での新たな事業開拓を目指しています。

### 設立当時の事業環境

設立当時、中国では国策による市場開放、規制緩和が急速に進み、さまざまな業界で国営企業の民営化や、その他民間の新規参入者が多く現れ、各市場の隆盛の兆しを感じました。

将来性が期待されるIT分野へ

の関心も高く、大学からIT業界を目指す多くの優秀な人材が輩出され、日本向け中国オフショア開発の業界も大いに盛り上がり始めた時期でした。

しかし、中国IT市場において、われわれが最も得意とする日本流のきめ細かい高品質のシステム提供を求めているのは、既に大規模に事業展開し、成功を収めた一部の日系企業に限られていました。

多くの中国企業では、高度なシステムインテグレーションによるシステム構築というより、安くて早くビジネスを立ち上げられるシステムを望んでおり、日本での成功事例に興味はあるものの、中国での実績がないとなかなか耳を傾けないという状態でした。

また、当時はわれわれITベンダーからすると、中国はITマーケットとして見るより、コストコンシャスな「ソフトウェア生産工場」としての意味合いの方が強かったと思います。

NRI北京は、設立後3年間、会社と事業の基礎作り、および人員体制の整備に専念してきましたが、これら外部環境の変化に鑑み、2005年の上海分公司設立を機に、新たな分野への船出に向けて準備を始めました。

### 事業多角化への歩み

設立当初こそ小売業向けのサ

ービスに特化した事業構成でしたが、中国市場の成長を横目に事業の多角化を志向しました。初期の取り組みとして2005年よりNRI香港と連携したERPパッケージ（製造業向け統合基幹業務システム）による日系企業中国拠点へのサービス展開を開始しました。

その後、2009年からはさらなる多角化に向けて本社と協力し、製造、小売、金融など幅広い業種の日系企業向けの包括的なシステムインテグレーション事業も開始しました。

つまりシステムコンサルティング、システムデザイン、システム構築、システム運用に渡る範囲の総合ITサービスの提供となります。

具体的には、業務アプリケーション分野の提供にとどまらず、システムインフラサービス（ネットワーク敷設、サーバー機器設置、データセンター活用、システム運用）や、日本での実績に裏付けられた高度な情報セキュリティサービス（セキュリティ診断、セキュリティゲートウェイ構築）も合わせて立ち上げ、一気にITサービスメニューの拡大を行いました。

これによりわれわれは、「流通事業」「産業事業」「金融事業」「基盤事業」の4つの事業を柱として展開していくことになりました。まさに「第二のNRIを中国に作る」

という夢に向かって大きく舵を切り、前進した時期でもありました。

ただ、事業多角化の初期段階は、思うような事業の拡大が叶いませんでした。当初は日本で実績のある商品、サービスモデルを、ほぼそのままITサービスメニューとして展開を進めていましたが、先に述べた通り、日本での経験、ノウハウによる成功事例に頼ったアプローチでは、中国市場にはなかなか受け入れてもらえませんでした。

顧客側の視点で見れば、「日本での成功事例によるITソリューションが中国でも簡単には通用するわけではない」「確固たる事業モデルが見極められていない状況では、効果の見えないIT投資は難しい」という思いがあったと思います。

結果、顧客と意識レベルのギャップが埋められず、事業多角化はしたものの事業の拡大には容易にはつながりませんでした。

### 中国IT市場の動向とニーズ

中国で顧客企業からシステムに対するニーズを聴く中でたびたび感じるのは、ITに対して求める価値の違いだと思います。その中でも最も強いのは「スピード」への執着です。

日本では、「まずニーズをよく議論した上で見極めてから、目指

すものをしっかりと作り込んでいく」(品質、機能)を最優先に求められることが多いです。しかし、中国では「こんなビジネスをやってみたいので、近いものをすぐに持ってきてまずは動かしてほしい。すぐにでもビジネスを開始したい。その後フィットさせていけばよい」(スピード)が重要となります。

つまり事業環境の変化スピードに追随するため、ビジネス立ち上げもスピードが優先され、結果ITも同じスピードで立ち上げなければ意味がないとの価値観だと理解しています。

また「価格」も重要なポイントです。高度なテクノロジーを駆使したもの、最先端の堅牢なものではなく、既存技術を組み合わせるかに安価にニーズを満たせるかということが求められます。これらは中国市場で展開するあらゆる日系企業が同じ価値観も持って戦わざるを得なくなるのだと思います。

われわれも考えを改め、ニーズ把握から提案、サービス提供までのタイムスパンを極力短縮していくような商品、サービスメニューを充実させていくことが必要になります。

また近年の中国における、先端ITを活用した新ビジネスの盛り上がりには、目を見張るものがあります。特に、インターネットやスマートフォンを活用した新たな

サービスを掲げたベンチャー企業が次々と起業し、いくつかの分野のIT活用面では既に日本より先行しているといえます(ECネットショッピングとインターネット決済、インターネット金融など)。

各分野でも、市場成長とともに事業規模が急激に拡大したビッグプレイヤーが出現し、その企業活動そのものが社会インフラの一部を担っているといっても過言ではありません。

これまで「スピード」を最優先してきた中国企業も、社会的な責任が重くのしかかり、今後は「品質、機能」へのニーズ優先度を高めていくことが予想されます。

われわれもこの「変化」を敏感に捉え、NRIグループならではの高品質なシステムサービスを、積極的に提案していきたいと考えています。

### 拡大に向けたチャレンジ

現在NRI北京は、あらためて中国事情の変化を踏まえて、中国市場に合ったサービスモデルを検討し、チャレンジしています。

日系企業向けの安定した高品質のサービスを充実させつつも、「第二のNRIを中国に作る」という夢を達成するには、中国の価値観を理解した上でNRIらしいシステムサービスを展開することが不可欠だと考えています。

## 1 日本モデルからの脱却

まず日本モデルについては、有効な考え方は活用しつつも、決して固執することなく、あくまで中国のビジネスモデルや、規模に合わせたシステムサービスとして組み立て直して提供するようにしました。

特にスピード感、コンパクト感、価格感を意識した商品・サービスの開発を常に心掛けるようにしています。

## 2 顧客を知る

総合ITサービスを実現するためには、顧客企業の中国における事業環境や特有の課題など、同じ視点で共有することが欠かせません。

そのため数年来、顧客企業内への常駐支援、トレーニー派遣などを通じて、われわれが顧客に歩み寄り、顧客を取り巻く環境を深く理解し、顧客視点に立った協業環境作りに取り組んでいます。

## 3 サービスの充実

NRI北京では、システムに関するあらゆるサービスをカバーできるよう、メニュー拡充を目指してきました。

しかし、実際にお客様とお話する中では、システム活用に至る以前のビジネス戦略立案や業務改革、またシステム導入後の各種業務オペレーションをも含むさらに広範囲に及ぶニーズが少なくあり

ませんでした。

これに対しては、近年NRIグループの他の中国拠点との連携による包括的なサービス提供に力を入れてきました。

具体的には、コンサルティングファームとして実績のあるNRI上海、BPO・ITOを展開するNRI大連と共同プロジェクトを組成し、顧客のビジネス面、業務面での課題分析・解決策の立案を行い、それらを実現するシステムソリューションを提供する流れを作り上げました。中国拠点間での補完・連携を進めることにより、日本と同等の総合力を発揮することを目指しています。

#### 4 現地化への取り組み

今後、中国企業と深い信頼関係を築くには、日本人社員を中心とした営業・支援体制では限界があると感じています。また日系企業でも現地化が進み、IT部門なども中国現地社員がキーポストを担っているケースも多く見られるようになってきました。やはり中国の顧客に対しては、たとえ商品は日本製であっても、中国現地社員が牽引していくべきとの考えがあります。

NRI北京も、2015年で14年目を迎え、中国現地社員の中堅層が大きく成長してきました。これまではシステム設計・開発にかかわるシステムエンジニア業務が中心で



したが、現在はその経験を活かしプリセールス、PMO支援、コンサルティングなどの分野でも活躍できる人材の開発に取り組んでいます。

また将来に向けて、さらに営業・事業推進体制の現地化が欠かせないため、NRIのDNAを引き継いだマネジメント層の育成と抜擢を本格的に開始しています。

#### 5 開発パートナーとの新たな関係作り

日本でNRIと長年取り引きさせていただいた中国オフショア開発パートナー企業の存在は、NRI北京の事業にとっても大変重要なものです。

日本でのシステム開発サービスの安定的な提供にとどまらず、中国市場を開拓するビジネスパートナーとしての新たな関係構築も今後の大きな鍵だと思っています。

#### これからに向けて

NRI北京は、中国現地社員、日本人社員が一丸となって、これまで積み重ねてきた英知、ノウハウを結集し、それを武器に、顧客の立場で中国市場に根ざした真のシステムインテグレーターへ進化していくつもりです。

この13年間の努力により、現在では総勢約150人に及ぶ専門家集団ができました。中国における事業展開や拠点構築、業務改革、IT刷新などのニーズがありましたら、まずはNRI北京へご相談ください。

中国における皆様の力強いITパートナー、またビジネスパートナーとして今後も貢献していきたいと思っています。

角河真澄（すみかわますみ）

NRI北京総経理