



金融・証券分野の グローバルITビジネスに挑む NRI FT India

渡邊 徹

拠点設立までの経緯

NRIフィナンシャルテクノロジー・インディア（NRI FT India）は、インドのコルカタを拠点に、野村総合研究所（NRI）のインドにおけるオフショア開発、およびNRIが提供するソリューションのグローバル市場への展開を担っている会社です。2012年7月3日に、インドのソフトウェア開発会社Anshin Software Pvt. Ltd.（アンシンソフト）の全株式を取得することを通じて、NRIグループの13番目の海外現地法人として発足しました^注。

このように書くと、単なるM&Aの一事例のように聞こえますが、実はNRIとアンシンソフトとの関係は、20年にも及ぶインドでのオフショア開発の歴史が1つの形として結実したもののなのです。私は、インドでのオフショア開発を開始した頃から携わっているので

少し長くなりますが、その経緯から説明したいと思います。

1 インドでのオフショア開発の開始

NRIがインドでオフショア開発を開始したのは、1995年5月のことです。今でこそインドはIT大国として有名ですが、当時の日本では、その技術力はほとんど知られていませんでした。しかし、開発コストの削減につながることから、試行的にシステム開発を依頼してみたのです。

最初にインドのオフショア開発で実施したのは、オフコンと呼ばれるシステムからUNIXにダウンサイジングするプロジェクトでした。そして、それなりの規模のシステムをわずか3カ月でスムーズに移行させたインド人の能力に、私は衝撃を受けました。それ以降、インドのリソースを活用したシステム開発を真剣に考えるよ

うになったのです。

私が当時所属していた部署は、野村証券の海外拠点向けのシステム開発を担当しており、私自身は1995年から2000年までロンドンに駐在して、欧州での野村証券のバックオフィスシステムの開発・導入などを担当していました。インドオフショア開発では公用語として英語を用いることが基本とされるため、私が関係するプロジェクトで、インド人技術者を活用することになりました。私はロンドン、フランクフルトなどで、インド人技術者たちと一緒に、主として資本市場向けシステムの開発と導入を行ったのですが、ユーロ導入、2000年問題への対応などを通じて、インド人技術者に対する信頼感を増していくようになりました。

2 アンシンソフトの設立

こうした一連のプロジェクトを通じてNRIに親近感を持つよう

になったインド人のメンバーが、当時所属していた会社から独立して、米国シリコンバレーにアンシンソフトを設立しました。「アンシン」とは、まさに「安心」を意味する日本語です。NRIは、その後の取引を同社と継続することを約束して、その後押しをしました。そして、2000年に始まった野村証券の海外拠点向け業務システム「XENOS (neXt gEneration Nomura back Office System)」の開発を一緒に行うことになったのです。

XENOSは、JAVAを使ったSOAベースの3層コンピューティングで開発されました。その際、JAVAの選択をはじめ、すべての技術はインド人によって提案されました。私自身は、2000年の段階で基幹システムの開発言語としてJAVAが主流になるかどうかの確信を持てていなかったのですが、その後の展開を見ると、あらゆる新しい開発技術はJAVAの周辺に集積され、生産性が大きく向上することになりました。インド人技術者の先見性が、ここで大いに発揮されました。

欧州を皮切りに、日本を含むアジアの拠点へのシステム導入を終えたわれわれのチームは、野村証券のニューヨーク拠点への導入に取りかかることになりました。しかし、そのような時にサブプライム問題が発生し、プロジェクトは

中断することになりました。

アンシンソフトは、これによって大きな危機に直面しました。160人にまで膨れ上がった、インドの開発センターが担当していた業務がなくなってしまったからです。私は急遽ニューヨークから呼び戻され、XENOSを資産運用会社向けのシステムに修正する業務を担当しました。そして、このプロジェクトの受託によって、存続が危ぶまれたアンシンソフトは生き延びることができたのです。

3 アンシンソフトをNRIグループに

この資産運用会社向けソリューションをロンドンの企業に導入するため出張していた時、私は衝撃的なニュースに遭遇しました。破綻したリーマンブラザーズの欧州およびアジア拠点を買収した野村証券は、同時にムンバイにあるリーマンのシステム開発およびBPO拠点の買収も決定したからです。それはアンシンソフトのリソースが、野村証券にとって不要になることを意味していました。NRIの金融・証券分野のグローバルITビジネスは、ここで大きな転機を迎えたのです。

ただし、リーマンのITリソースを傘下に収めた野村証券にとって、XENOSは重要度の低いソリューションとなったため、NRIに外販を認めるようになりました。

われわれはXENOSをI-SAR/GV、T-STAR/GV、I-STAR/SCの3種類に新たにブランディングし、NRIの海外向け製品として販売することにしました。これらはNRIグローバルビジネスの戦略商品となり、NRIはそれらの開発・メンテナンスにおけるアンシンソフトの重要性を再認識したため、アンシンソフトのコルカタにあるインド開発センターを買収してNRI FT Indiaを設立したのです。

NRI FT India 設立後の展開

NRI FT India設立当初の狙いは、英語で開発ができるリソースの確保にありました。しかしわれわれは、アンシンソフトがもっと広い役割を担えると思っていましたので、グローバルビジネスのパートナーとして、上流工程を担当できる人材を育成してきました。

NRI FT Indiaがターゲットとする顧客は、非日系の金融・証券会社です。そのためコルカタにマーケティング・営業部門とITコンサルティング部門を、インドの金融センターであるムンバイには金融技術やリスクモデルの専門家を配して金融コンサルティング部門を設立しました。データセンターこそ保有しませんが、ITビジネスのすべてのライフサイクルを担える体制を構築したのです。

従業員数は、NRI FT India発足時は160人程度でしたが、今では400人近くになっています。新卒を中心に増強していますが、採用基準もプログラムのロジック構築力のみの評価から、リーダーシップ、コミュニケーション力も重視するように変更しました。MBA取得者やファイナンスを専攻した学生など、より専門性の高い人材も迎え入れ、大学での会社説明会、インターンシップにも力を入れるようになりました。今年入社した40人は、700人以上の応募者から入念に選別した人材です。

現在の拠点の活動状況と体制

NRI FT Indiaはグローバルビジネスに力を入れています。現在でも主な収入源はNRI本社からの受託開発です。グローバルに展開する非日系企業からの売り上げ比率を、30%以上にすることを当面の目標としています。

インド人の金融およびIT市場における人脈は強力です。コルカタがカバーしている営業先は、インド全域はもちろん、アジア、中東、アフリカ、北米、ブラジルと多方面に渡っています。ここでは、非日系企業からのビジネスの立ち上げ活動を少し紹介したいと思います。

NRIグループになった当初は、基本的にはNRI本社の開発下請け

として動いていたため、NRI FT Indiaの海外での独自活動は制限されていました。そのような時、モンゴルでリテール証券会社向けバックオフィスのASPを立ち上げる案件が舞い込んできました。NRIは日本国内で「STAR」と呼ばれる同種のサービスで高い実績を上げていますが、この成功モデルを聞いていたインド人が、海外で同じモデルを展開したいと考えるのは当然の成り行きです。

インド人営業チームが上げてきた案件に対する私の当初の回答は「No」でしたが、営業チームは引き下がらず、私をモンゴルのウランバートルに連れて行きました。そして2日間の滞在で、多くの証券会社、銀行、取引所、規制当局の責任者に会うことになりました。その中で、ある証券会社の30歳を超えたばかりのCEOの話が印象的でした。

「モンゴルはロシア、中国という個性の強い国に挟まれ、歴史的にも国の独立を維持するのが難しかった。この国の独立を維持し、発展させるためには天然資源の開発が必須である。そのためには資本市場を作り上げる必要がある。あなた方の経験とソリューションがこの市場に貢献することを期待している」

インド人スタッフのモンゴル資本市場の立ち上げに対する熱意を理解した私は、本社の了解を取

って、プロジェクトを始めることにしました。

NRI FT Indiaにとって、プロジェクト全体を単独で仕切るのは初めての経験でしたが、モンゴルプロジェクトを終えたスタッフは自信をつけることができました。今はスリランカでも同様のASPサービスの立ち上げに携わっています。同様に資産運用会社向けソリューションなど、モンゴルの証券市場全体を発展させるために提案しています。

NRI FT Indiaは、非日系企業に対するプロジェクト遂行の実績を積んできており、より大きな売上が期待できる先進国市場でのサービス展開に軸足を移しつつあります。

NRI FT Indiaの今後の目標

インドの大手IT企業は、世界市場で大成功を取っています。われわれも膨大な売上を上げる彼らを横で見ながら、同じようなビジネスをすべきか迷うことがあります。しかし、それはわれわれが目指す「NRIらしいビジネス」ではありません。それでは、NRIらしいビジネスとは何でしょうか。

IT資産の「所有」から「サービス利用」への流れは、着実に進んでいます。パッケージ活用の流れも同様です。また、オペレーションまでもBPOとして外部に出



す動きが加速しています。これらの大きな流れを捉え、自社の製品を軸にしたサービスを、社会インフラとして展開していくことがNRIらしいビジネスと考えます。

NRIは、日本では金融・証券・保険の分野を中心に、こうしたサービスを提供しています。しかし、グローバルでも可能なのでしょうか。国内と比べて海外では圧倒的に存在感の小さいNRIから、サービスを購入する非日系の企業がいるのでしょうか。

アジア諸国およびオーストラリアで、NRIの日本国内でのサービスが意外と知られており、驚くことがあります。シンガポールでI-STARのユーザーであったというオペレーションのマネジャーに会った時、「日本の強みはインフラ。私が日本にいた当時、I-STARはメインフレームで古臭い画面であったが、朝出社したら必ずバッチ

処理が終わり、オンラインが上がり、必要な帳票が出ていた。出ていなかったことはない。これこそがまさしく日本の強み。新幹線は日本のプライドであり、誇るべきインフラ。I-STARも同じだ」と言われて、NRI社員として光栄に感じました。われわれは高品質のインフラサービスで勝負していきたいと考えています。

では、どこの市場をターゲットにするのでしょうか。やはり米国市場は外せません。米国市場は、競争は厳しいものの、実力があれば必ず評価されます。海外企業でも参入できます。それと、成長著しいアジア市場です。アジア各国の市場をサポートしていきたいと考えています。ただし、これらの市場に独自に拠点を構築するのは難しいので、われわれはNRIのサービスを提供するためにパートナー・ネットワークを構築しています。

NRIが日本国内で成功したASPモデルであるSTAR、I-STAR、T-STARをグローバルで再現することなど無理という意見もありますが、私はそう思いませんが、日本の品質とインドのITを融合させたサービスを、インドのコストで提供できれば、今のインフラを我慢して使っている顧客に移行してもらうことは可能だと考えています。証券会社のバックオフィス全体を移行するには、総合的な能力が要求されます。われわれはこの能力とサービスをグローバル市場で展開していくつもりです。

注——
NRIグループの海外現地法人は、2015年12月末時点で18社

渡邊 徹 (わたなべとおる)
NRI FT India社長