

# トップインタビュー

山田 伸一 NTTデータ 代表取締役常務執行役員, CTO



◆PROFILE：1977年日本電信電話公社に入社，1988年のNTTデータ通信株式会社（当時）分社以降，2004年取締役ビジネス開発事業本部長，2005年取締役執行役員 基盤システム本部長，2007年常務執行役員 基盤システム事業本部長兼技術開発本部長を経て，2009年6月より代表取締役常務執行役員 ソリューション&テクノロジーカンパニー長に就任。

## すぐれた技術，知恵を結集し将来を見据える

◆今年は中期経営計画の中間年度ですね。まずは現状からお聞かせ願えますか。

NTTデータでは、「変革の先進企業」として「お客さま満足度No.1」を追求する経営方針のもと，2012年度に売上高1兆5千億円，グローバルTOP5の目標を掲げた中期経営計画を進めています。海外売上増加など，成果は出てきていると思っています。一方で，国内に目を向

決めすぎない，あきらめない，  
屈しない  
——大局観を持って臨め，  
新技術とニーズへの挑戦

ますます注目が集まるクラウド技術，そして一段と進む日本企業のグローバル化を支えるNTTデータ。技術者としての長年の経験を携えたトップは現況をどう読むのか，山田伸一NTTデータ代表取締役常務執行役員に，NTTデータの目下の取り組みや，しかるべき社会的役割などを伺いました。

けると，お客さまのコスト削減意識の高まりにより，IT業界自身が若干縮んでいるという感じがありますね。さらには景気のせいにははいけないと思っていますが，正直，お客さまの新規IT投資は回復しておらず，当社としても横ばいを維持するのが精一杯で，なかなか成長するところまでいけていないというのが偽らざる実感です。しかし，こうした厳しい中ではありますが，社員の健闘により，成果は出つつあります。

◆縮んでいると表現されるのはどの部分ですか。

典型的なものとしては，ハードウェアは技術革新が進み，

高性能、低価格化が進んでいます。ネットワークなどもモディティ化が進み、毎年価格が下がります。従来は、システム更改のたびに規模が膨らみ、売上が伸びていましたが、逆に、守っているだけでは縮んでしまう環境になっています。

別の例を挙げると、これまでソフト開発を手掛けていたのが日本のエンジニアだったところが、中国のエンジニアが手掛けるようになれば、製造業と同じように価格破壊が起きます。先に述べたように日本国内のIT投資、マーケットが拡大しているわけではないので、価格競争が激化し、仮に受注できても、大変厳しい条件になるケースが多くなります。

こうした中では、売上を拡大していくのは困難なことでありますが、目標に向かって、チャレンジしていきたいと考えています。

#### ◆打開策はあるのでしょうか。

もちろん、あらゆる角度から取り組んでいます。オフショア開発の拡大など、低コスト化もその1つです。また、お客さまの業務のIT化に加え、ITの活用によって、お客さまの業務やビジネスそのものを拡大する、つまり、付加価値や新しいマーケットの創造がさらに重要となります。そのためのツールとして、技術的にはクラウドやM2M (Machine To Machine)、BI (Business Intelligence)、ビジネスモデル的にはアウトソーシングが特に重要と考えています。

組織面では、ロボティクスやBIについては、技術開発本部にロボティクスインテグレーション推進室、ビジネスインテリジェンス推進センタを設置しました。例えば、社会インフラのICT活用として、スマートグリッドや構造物モニタリングが注目されています。ロボティクスはそうした社会インフラの構築に必要不可欠な、多種多様なセンサネットワークの情報収集、分析を行い、その結果を生活空間にフィードバックする、いわば、サイバー空間と実空間を融合させるための技術と考えてください。分かりにくいと思うので、具体的な例でいえば、交通量をモニタリングして信号を制御したり、橋の疲労度をリアルタイムに計測して補修計画を立てたり、現実世界をICTでコントロールするような世界を広げていこうとする取り組みです。また、今の例もそうですが、情報システムによって得られる膨大な情報を分析、活用して有益なアウトプット



を得るために必要な技術がBIであり、今後、ますます重要になってくると考えています。

手ごたえはあります。また、「モノにしなければ」という社員の意識も高いですよ。M2Mの議論にも共通するのですが、日本では「ICTはコスト」としてとらえられることが多いです。しかし、ICTはビジネスを伸ばしたり、社会を変えていくための重要な道具です。これまではICTを、どちらかといえば「どうつくる」の文脈でとらえることが多かったのですが、これからは「どううまく使う」の文脈でもっと考えていく必要があると思います。

#### ◆クラウドについてはいかがですか。

ご存じのとおり、NTTグループはサービス創造企業です。そしてクラウドは、これからサービスを展開するための非常に重要なファクタという認識をしています。

もともと、NTTは電電公社の時代から、メインフレーム上のコンピュータシステムをネットワークを使って、お客さまに提供するサービス (DRESS/DEMOS) を手掛けていました。このサービス自体は、コンピュータが技術革新によって、コスト、サイズのハードルが下がったことで撤退しましたが、その後も現在に至るまで、金融機関向けなどに共同利用のシステムを提供し続けています。そうした意味では、技術は変わっているものの、クラウドというモデルについては、もっとも経験が深いと自負しています。しかしながら、NTTデータが長く続けてきたのは「特定のグループ向け」のサービスです。Amazonのような「不特定多数向け」のクラウドサービスについてはまだこれからという部分もありますね。

#### ◆しかし、クラウドに関しては一日の長があるでしょうか、アイデアはお持ちでいらっしゃるでしょうか。

はい、いくつかありますよ。クラウドを展開していくに

も、そうした経験、ノウハウが生きてくると思っています。1つには業界や、グループ、サプライチェーンなどで共通の利害を持つ企業群、いわば、コミュニティ向けのクラウドです。多くのステークホルダーの要求を調整してサービスにまとめることは、当社がもっとも得意とする領域だと考えています。

もう1つは、当社グループの保有する資産をクラウド化して強みとして展開することです。例えば、Intramartは国内でNo.1のシェアを持つワークフロー基盤であり、これをベースにした業務アプリケーションベンダや販売パートナーを持っています。これを活かして、当社がIntramartクラウドという「場」を提供し、そこでパートナーがさまざまなサービスやアプリケーション開発などを提供してもらうことによって、お客さまを加えてWin-Win-Winの関係をつくっていくことが可能になります。また、メインフレームの領域でも当社保有の資産をクラウド化しています。COBOLクラウドというベースを提供し、レガシーからクラウドへのマイグレーションパスを用意することで、クラウドへの移行を促進できます。そのほか、お客さまビジネスへの新たな付加価値を提供するためのBI分野で注目されている、オープンソースでの大容量データの分散処理ソフト「Hadoop」活用に一早く取り組んできており、これもクラウドサービスの一環として提供しています。一方でNTTグループとしてみると、クラウドには、また別の意味があると思っています。これまでのICTの役割といえば、企業の伝票処理や、お客さまとのやり取りの効率化が主でしたが、現在では、サイバーフィジカルシステムのように、



に、医療、教育、福祉、交通管制などのさまざまな分野で社会を良くするために活用する動きが活発化しています。

これから、こういうアプリケーションがどんどん広がっていきにしたがって、アプリケーションを効率良く作成していく、また、それを動かす仕組みが安く簡単に手に入るようにするということが重要になってきます。クラウドというのは、こういう新しいアプリケーションをつくるための仕組みとして非常に大事になってくるでしょう。研究所に対しても、戦略会議などにおいて、クラウドはこれから非常に重要になると数年来意見を述べ、連携を始めているところです。

#### ◆OSSに取り組んでいらっしゃいますが、お考えをお聞かせいただけますか。

OSS (Open Source Software) に取り組んでいる意味は、大きく3つあります。

1つには、もちろん、コストダウンのためです。先ほど述べたように、ハードウェアの性能対価格比が大きく下がる中でも、ソフトウェアの価格はそれほど下がっていません。OSSを使って構築できれば、市販のものを利用するよりも安くすることができます。クラウドになれば、ますます、ライセンスフリーの価値は高まります。ただし、このことはOSSを用いる最大の理由ではありません。

2番目がより重要と考えていますが、ベンダロックインを避けることができることです。そもそも、NTTデータはマルチベンダであることを標榜し、そのことで評価されてきましたが、真にベンダフリーであるためには、OSSの活用は欠かせません。しかし、そのためには、少なくとも主要なOSSプロダクトについては、自分たちで障害を分析し、修正できるだけのサポート能力、体制を用意しなければなりません。それが実現できれば、お客さまにとっても、長期的に、安心してシステムを利用できる、システムライフで見たときのコストを下げるができる、といったメリットがあります。これまではNTT持株と協力して、OSSセンタで行ってきましたが、より範囲を拡大していきたいと考えています。

3番目は、その副次的な効果かもしれませんが、自らソースを読み、理解することで、技術者を育てることに繋がります。IT企業における最大の財産 (リソース) は人です。OSSは世界中の技術者の技術や知力の結晶ですから、進歩も早いのです。それをキャッチアップする、

あるいは貢献していくことは、何よりも技術者のスキルアップに役立つと思っています。

NTTデータとしては、今後海外のグループ会社ともオープンソースを活用したコラボレーションを進めていきたいと考えています。

## 個々の強みを生かし、足並みをそろえる

### ◆グローバル化の取り組みについてはいかがですか。

最初に申し上げたように、主としてM&Aによって、海外での売上高が1,000億円に届くところまでできました。グループとしては、すでに2万人の社員が海外で働いています。実際に、日本のお客さまを中心に、グローバルプロジェクトの数も増加し、グローバルサポートのご相談を受ける機会も確実に多くなっています。

こうした中で、お客さまのご期待にこたえるための課題としては、グループ各社の仕事の仕方やクオリティを標準化、統一化していく必要があるでしょう。もちろん、各社にはそれぞれの得意技がありますので、無理をして良い点を摘み取ってしまうことになってはいけませんが、複数の国にまたがってもお客さまが安心して仕事を当社に任せられる、いわゆるNTT DATA Wayを暗黙知としても形式知としても共有していくことが重要でしょう。

また、私の所掌範囲にはオフショア開発会社が含まれています。これまでは日本からのオフショア中心でしたが、今後は世界中で最適な場所で開発を行うグローバルデリバリの仕組みの整備も必要です。

さらには、グローバルで売れるソリューション、プロダクトを生み出していかなければなりません。技術開発では、各社が持っているスキル、ソリューション、プロダクトなどの情報共有に加えて、グローバルR&Dの取り組みを始めました。各社からのさまざまなアイデアを集約し、NTTデータグループとして進めていきます。来年度からは、グローバルR&Dの推進拠点を北米（シリコンバレー）に移します。もちろん、これまで以上にNTT持株の研究所とも協力、棲み分けをしながら、バランスを持って前進していきます。NTT研究所と連携し、日本語マニュアル、設計書を英語や中国語などへ自動翻訳する高精度多言語機械翻訳についての研究も始めています。

こうした新しい動きを結果につなげていくことは大切な



ことだと考えています。先を見据えたR&Dにも取り組んでいますが、結果を得るためには、1年ごと、さらにいえば四半期ごとに事象を見直していかないと対応が難しいですね。変化の激しい現代においては、3年先を見るよりも、目の前のことを的確にとらえることも重要だと思います。

## 大局を観る力を備えてほしい

### ◆そうしますと、山田常務は経営に関しては変化に応じて、体制を変えていく対応力、そして、研究に関しては先見の明と、2つを携えていらっしゃるんですね。

今、取り組んでいることが正しいとは誰も分かりませんから、どんな視点を持てば良いかというのは、正直、非常に難しいですね。

しかし、ITの歴史はまだ短いとはいえ、メインフレームの時代からすでに数十年が過ぎ、技術革新も進んでいます。NTTも、過去、INS、ビデオオンデマンドなどのマルチメディア系の実験を行いました。今では光ファイバが各家庭まで行きわたり、光ファイバケーブルを使ってTVを視聴することまで実現しました。こうしたトライアルは日本だけではなく、海外でも試みられてきました。世の中は、循環しながら変化していくともいわれていますが、このような動きはいたるところにあり、過去のケースを学んでいると、将来はこんなふうに進んでいくのだろうかというある程度の予測がつくような気がします。

これらを踏まえて、お客さまが考えていることを正しく受け止められているか、試験段階を効率良く進められるかななどを常に反芻しながらそれぞれの業務に取り組んでい

るところです。今後当社が成長していくためには新しいマーケットの獲得、これまでのマーケットでの効率的なシステム構築運用、この2つのどちらが欠けてもいけません。両方のバランスが大切です。

ただし、常にバランス良く進んでいけるとは限らず、時に、どちらかに偏ってしまうこともあるでしょうが、行きつ戻りつ進んでいけばよいのではないのでしょうか。肝心なのは「あきらめないこと」です。

また、共に前進するには、よく話をするのが大事だと思います。技術開発本部長として仕事をしていたときは、社員と話をするための時間を多くとるように心掛けてきました。誰しも、自分のやりたいことと、やらなければならないことが一致していればよいのですが、必ずしもそうとは限りません。だからこそ、なぜ、いつ、どういうことが大事なのかを、客観視し、共有し、明確にするために話

すのです。特に研究者は自分自身で成し遂げたいと考える傾向がありますが、他の人たちと手を結ぶことで、視野が広がったり大きな成果を得られることがあります。15年ほど前、シリコンバレーに2年間駐在する機会がありました。そこで出会った人たちの振る舞いもそうでした。技術を必要としている立場の方、すなわちお客さまとともに、共同研究を行ったり、課題を解決することも、近道だと思います。今はやりのオープンイノベーションという考え方で臨んでほしいですね。

(インタビュー：外川智恵／撮影：村岡栄治)

## 山田常務のON&OFF

「中学生のときに読んだSFの本に魅せられて、技術者になった」という山田常務。若い社員に必ず薦めている本があるというのです。その本とは次の2冊。

クレイトン・クリステンセン著『イノベーションのジレンマ―技術革新が巨大企業を滅ぼすとき (Harvard business school press)』と、トーマス・フリードマン著『フラット化する世界』。

この2冊は、大きな企業の1つである我々を知るうえで役立つことはもちろん、インターネットで世界中のどこでも瞬時に意思疎通できるようになった現在、考えるべき、社会を変えていく本質とは何かを知る機会になるとおっしゃいます。

また、最先端技術の開発などに身を置いて走り続けた山田常務は、いつの時代も、地の利、時の利があるから、その潮時を読むことを忘れないようにしているというのです。

語りも笑顔もとてもおおらかで穏やかな山田常務。そんな常務も、社員たちがこの「機」をしっかりと見極められているかどうか、厳しい目を向けられるのだとか。

次の「機」はいつなのか、そしてどんな大きなものであるのか、山田常務が動く次の「機」に、期待が高まります。

「私は本の虫で、1日1冊は読んでいましたが、能力が衰えたのでしょうか、今では1週間に1冊のペースですね」と自嘲気味におっしゃる山田常務。一方で、粘り強く、戻っても良いからあきらめない、大事な技術はいつでも大事なんだと熱く語るその眼には、少年時代に夢に見たSFの世界を現実のものにしてきた自負と、まだその夢をかなえようとする情熱があふれているように感じました。

