

トップインタビュー

篠原 弘道 NTT 取締役研究企画部門長



◆PROFILE：1978年日本電信電話公社入社。1998年NTTアクセス網研究所担当部長，2003年NTT情報流通基盤総合研究所アクセスサービスシステム研究所長，2007年NTT情報流通基盤総合研究所長を経て，2009年6月より現職。

できることではなく，成すべきものは何かを問うてみよ
——事業導入だけが成果ではない，自分の役割を明確に

東日本大震災を受け，ネットワークの重要性が再認識される中，キャリアとして研究所を持つNTTグループに世間は何を期待しているのだろうか。国境を越えたM&Aが急速に進むビジネスシーンにおいて，研究者たちが取るべきスタンスについて，篠原弘道取締役研究企画部門長に伺いました。

未曾有の震災を経験した日本 急がれる災害に強いネットワーク・サービスの開発

◆まずは，最近のR&Dを取り巻く環境についてお聞かせください。

東日本大震災の影響を受けて，考え直すべき点が浮かび上がってきましたね。

我々はこれまで信頼性の高い強固なネットワークをつくってきたつもりでしたが，震災の被害を客観的に確認す

ると，まだまだ努力が足りないところがありました。いかに我々のネットワークが電気に頼っていたかを痛感させられたのです。第一義に商用電源への依存度を下げようなネットワークをつくる必要があると思います。

一方，2010年度のNTTの収支のうち大きく変わった点を見てみましょう。これまで光サービスの収支は，なかなか黒字に転換することができませんでした。また，電話による収入減をIPサービスの収入増で補うことが必要なのですが，その段階には到達していませんでした。

それが，光の普及や事業会社による積極的なサービスの

提供により、NTT東日本において光収支の単年度黒字化の達成と、IPサービスの収入増が電話の収入減を補うことができました。

これはARPU（加入者1人当りの月間売上高）が増えた結果ですから、我々は、このARPU向上を目指してさらなる研究開発に取り組むべきだと考えています。

また、光回線ではなくメタル回線をご使用のお客さまもまだ多くいらっしゃいますので、これらのお客さまが光サービスへスムーズに移行できるような環境を整えることや、より魅力的な使い方のご提案も重要です。特にご年配のお客さまなど、インターネットの敷居は高いと感じられている方もいらっしゃると思います。そういう方たちにとってより使いやすいサービスを提供することによって、いろいろな方にご利用いただき、NTTグループ全体の収支の改善にさらに貢献していきたいですね。

◆2年前から、「グリーンICT」にも積極的に取り組んでいらっしゃいましたね。環境保全だけでなく、消費電力も削減できるこの活動は、前述の震災など災害時にも有効な取り組みではないでしょうか。

確かにCO₂削減に向け、消費電力の総量削減に取り組んできました。ただ、東日本大震災を受けた現段階では、消費電力の総量を減らすことだけではなく、ピーク消費電力の削減に向けた取り組みや、たとえ商用電力の供給が途絶えたとしても、通信を途切れさせることのないような新しい仕組みをつくる必要があると考えています。

具体的にお話をさせていただくと、例えば、アナログ電話の時代は、お客さまが受話器を上げると、その時点で初めて回線が接続され、電流が流れて電気が使われるという状態でした。しかし、光サービスは常時接続されていて、常に電流が流れている状態なのです。この現状を受けて、通信量に見合った電力消費がなされるようにコントロールする検討を始めました。

また、今回の東日本大震災で通信手段が途絶えた原因としては、もちろん地震や津波による故障もありますが、一番大きかったのは商用電力が長時間にわたり途絶えたため、無線の基地局や、NTTビルのバックアップ電源が枯渇してしまったためです。そのため、このエネルギーを蓄積する技術についても、より長時間にわたり安定したサービスをお客さまへ提供できるよう、これまでの技術の



改良や、新しい技術の開発、導入を進めていきたいと考えています。

◆今回の震災を受け、研究所の役割が大きくなってきましたね。

我々は、ネットワークを運用している過程の中で生まれてきたさまざまな課題を自ら解決し、現場へ反映するために、日々問題点について事業担当者と研究者とが接点を持ち、意見を交わしています。すなわち、事業担当者と研究者が共同で研究開発のプライオリティを判断できることはキャリアとしての研究所を持つ強みです。社会貢献という意味からも、我々の強みは存分に生かしていくべきだと考えています。

さらなるサービス開発力の強化を目指し、多様化するニーズには、技術を足し算する姿勢で臨む

◆R&Dを取り巻く環境は、この震災によって変化したのですね。今後さらに重要になるのはどんなことでしょうか。

特に強調したいのがサービス開発力の強化です。例えば、音声処理、画像処理、日本語処理などのメディア処理の技術は、新しいサービスを提供するためには不可欠であり、NTT研究所は高い技術力を持っています。しかし、新しい技術だけを開発すれば良い・売れるサービスがつくれるかというとは実はそうではありません。良い・売れるサービスというのは、新しい技術に加えて、お客さまの利便性や市場に出すタイミングなどが重要となってきます。しかし、これまでは研究所がサービスを実現するキー技術の開発に加え、サービスそのものを仕上げ、事業会社などへ

提案するものだと考えていましたので、研究者が必ずしも得意ではないこの利便性などの部分まで担おうとしていました。また、研究者にとって技術開発は得意分野ですので、その技術をパーフェクトにしようとする傾向があり、その結果提供するタイミングがおのずと遅くなってしまう場合もありました。

今後は、我々が得意とする競争力の高い基盤技術の開発を進め、それを早期に事業会社などへ提供することにより、事業会社が得意とする利便性の向上などの要素をもらいながら技術開発へフィードバックするなど、事業会社と一体となってサービス開発を進めていき、市場へタイムリに競争力のあるサービスを出していきたいと思っています。

また、昨今はサービスが多様化し、そのサービスを提供する技術もさらに多岐にわたってきています。すべてを我々が開発できるわけではありませんから、サービスを構成する技術の中から自分たちが取り組むべき技術が何であるかを見極め、自社の技術だけに固執することなく外部の考え方や力をお借りして技術を足し算していくという考え方も備えておきたいと思います。つまり、オープンイノベーションの精神を持って臨むということです。グローバル事業展開を目指す場合も同様のスタンスが求められます。自分たちのプロダクトを海外に提案、提供していくという、これまでのグローバル展開に加えて、NTTの海外連結子会社および海外企業とのオープンイノベーションがますます重要になってきます。



事業導入だけが成果ではない。自身の役割を明確に

◆震災の影響や加速化しているグローバル化に伴って、研究者の皆さんは、今まで以上に大きな意識改革を求められているようですね。

確かに私が育ってきた経過を考えてみても、100点満点を目指して、その成果を提供しようという心構えで臨んできましたから、多くの研究者がそう思うのは当然だと思います。しかし、世の中の変化は早くなり、望まれるサービスは多様化しています。そこで私は、事業貢献の意味の広さを考えてほしいと話しています。研究開発した技術を事業に導入し、収益を得る、経費を削減するだけが事業貢献ではありません。それ以外にも、さまざまなかたちの貢献の仕方があるのです。それはどんなものなのか、「事業貢献とは何か。私たちの6つの役割」として定義しています。

- ① 研究開発したプロダクトを事業に導入し、収益を得る、経費を削減するための短期的な研究開発。
- ② 競争力のあるエンジンを開発し、その先はオープンイノベーションを推進。
- ③ 事業運営の抜本的な改善を目標とした中長期的な研究開発。
- ④ 世の中に非常に大きなインパクトを与えるような最先端研究開発。
- ⑤ 技術を生かして事業会社などをサポート、また知見を踏まえてアドバイスをする事業運営への貢献。
- ⑥ 研究開発の効率的な運営をするための推進、支援業務。

また、各役割に応じた研究に対する目標設定も重要です。私は、研究者の皆さんへ「できることをしようと考えるだけでなく、成すべきもの、やるべきものを考えて行動していただきたい」と言います。これは、「1年ごとにできること」を積み上げていった10年と、「10年後に達成すべき目標」を立て過ぎてきた10年とでは、同じことをしていてもその到達度や成果、結果には「大きな差」が生じるからです。研究者は高い目標を掲げ、その実現に向け取り組むことが必要です。

このように、1人ひとりが何をすべきかを明確にし、その役割に応じた高い目標を持って研究開発を進めていくことにより、我々はより充実した事業貢献を果たせていくのだと思います。

高い目標を掲げ、自身の得意なことは主張し、不得意を恥じるのではなく、周囲の力を借りてオープンイノベーションでサービス実現に向け励んでいく。大きなブレークスルーはこんなスタンスから生まれるものではないでしょうか。

(インタビュー：外川智恵／撮影：村岡栄治)



インタビューを通して

トップインタビューは、お忙しい日常の業務の合間を縫って行うため、1時間という限られた時間の中であますことなくお話を伺えるようにスタッフ全員が力を合わせています。この日も篠原部門長のお人柄や考え方を、十分に記事に反映しようとスタッフ全員で頭をひねっていると「私を表すには2つの言葉で十分だよ」とご自身が一言。その2つの言葉とは、「失敗を怖がらない」「打たれ強い」でした。

幼いころの経験から導いたという「失敗を怖がらない」姿勢。「誰でも、何においても失敗する可能性は否定できない。大事なのは、失敗をしたときにどんなふうに対応するかです。失敗を認めないのは、信頼を失うだけではなく、方向転換のきっかけも失ってしまいます。しかし、きちんと現実を認め、対応すれば、その人の価値は上がると思いませんか?」と篠原部門長。

「我がグループはいわゆる成績優秀者が数多く存在し、大きな挫折を経験した人は少ないのかもしれませんが。だから、失敗をしたとき、注意を受けたときにこちらの予想以上に落ち込む様子が時々見られるが、私は命まで取られるわけではないと思うと話している」と続けられました。

そんな篠原部門長は、奥様と温泉へお出かけになり日々の疲れを癒していらっしゃるようです。温泉旅館には、本を持参し、静かなときの流れを楽しむ。奥様とは言葉だけではなく、長年培われたあうんの呼吸で会話をなされるのだとか。長年連れ添ったご夫妻の醍醐味とは何かを教えてくださいました。

最後に、ロックバンド「シカゴ」の影響を受け、高校生時代からお好きだったギターを最近弾き始められたそうです。目下トレーニング中なのは、『星に願いを』。私たちにご披露くださる日は案外近いかもしれません。楽しみにしております。

