

トップインタビュー

篠原 弘道 NTT常務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NTT取締役研究企画部門長，2012年6月より現職。

ステークホルダーの声に耳を傾け、
要求を超えるものを実現せよ
——オープン，アジャイル，
グローバルをキーワードに！

最先端を走る研究開発を手掛けるNTTのR&D部門。変革の激しい波を乗り越えるべく、意欲的にイノベーションへの挑戦を続けています。この取り組みをどのようにマネジメントしていくのか、その戦略を4つのキーワードを基に、篠原弘道NTT常務取締役研究企画部門長に伺いました。

変化へ対応するための姿勢と4つのキーワード

◆篠原常務はR&Dのマネジメント、プランニングを長く務めていらっしゃいますが、これまでの経過をご覧になってきて、今後、NTTグループはどのような姿勢が必要だと思われるですか。

以前は、我々の研究開発のあり方は、計画経済的に5年、10年といったビジョンを掲げてそこへ向かって進んでいくという取り組みが大半でしたが、言うまでもなく、世の中の動きはどんどん速くなってきています。

現在は新しい技術が世の中を変化させてきた時代とは違い、お客さまのニーズが世の中を動かす大きな要因になっています。さらに、競争の激化など、外部環境も市場に大きな影響を与えています。

したがって、長期ビジョンに立った研究開発だけでなく、お客さまのニーズを先取りし新しい潮流を生み出していく研究開発、さらには、短期的に世の中の新しい潮流に迅速に追随する開発、といった3つの違った対応を組み合わせなければ生き残ってはいけません。そのためには、新しいマネジメントが必要です。

マネジメント方針は、「サステナブル」「オープン」「ア

ジャイル」「グローバル」の4つです。今回はこの4つのキーワードを基にお話をしましょう。

長年の努力の下に花開く技術開発。サステナブルなスタンスで研究へ臨む「サステナブル」

文字どおり、持続可能の意味です。これは、研究者の皆さんへ向けてのキーワードです。研究をやめるのは簡単ですが、再開するというのは不可能にも近いのです。研究を継続していく中で、想定外のもが出てきて当初の目的とは別の方向へ寄り道をすることもあるでしょう。しかし、成果というのは研究を継続し続けることによって初めて実を結ぶものです。

例えば、光ファイバは私が入社する2年くらい前から研究開発が始まり、それから延々と続けて来て今、その成果が花を開いています。スクラップアンドビルドというのは聞こえが良いですが、研究開発においては、きちんと一本筋を通していかなければなりません。サステナブルに研究開発に取り組んでいきましょう。

自ら手を挙げて、見出していただくという姿勢で臨む「オープン」

現在は、電話の時代よりも、情報通信のカバーしている裾野が広がり、それを支える技術の幅も広がっています。すべての領域をカバーできませんし、スピード感を持って臨まなければならないとなると自分たちだけでは対応できなくなるのは自明の理です。しかし、とかく研究者は、最後まで研究を成し遂げたい、自分でやったという達成感を得たくってしまうものです。したがって、オープンイノベーション、コラボレーションをすべきテーマというものははっきり決め、加速していくことを進めています。これは外の企業とだけではなく、NTTグループ内、研究所の中でも進めていくことが大事です。単に自分たちが所有していない部分を担ってもらおうという補完的な意味合いのコラボレーションだけでなく、共に手を結ぶことによって、1+1を3にできるような提携の方法を模索していくことが大事なのです。

所内でのコラボレーションが効果的に働いた例を紹介しましょう。

古いマンション内に光ファイバを引きたいのだが、既設の配管のスペースにはほとんど新しい線を入れる余裕がなく困っていました。そこで、光ファイバの研究開発をしているグループと、素材を研究しているグループとが共同でこのプロジェクトに取り組み、狭い所へもツルツルとス



ムーズに入る細径低摩擦インドア光ファイバケーブルを開発してこの問題を解決しました。このケーブルは世界で初めてのもので、世界各国の企業が真似をしようとしても、なかなかできないのです。これは、NTTの研究所が幅広い分野の研究開発をしているからこそ実現できたともいえます。

社外、所外のコラボレーションの例でいうと、ビッグデータをリアルタイムで深く分析する、分散処理フレームワークのJubatus（ユバタス）などもその1つです。これは、国内のベンチャー企業の若手と我々が共同で開発したものです。これまで、我々はどちらかというとメーカーに発注して何かを開発するというスタイルが主流でしたが、昨今ではそのスタイルを変化させ、共同で何かを生み出していくとする姿勢で取り組んでいます。

さらに、我々の研究開発は、通信とは違う目的で利用できる、応用できるものも見受けられるのです。例えば、2012年12月に日本オーディオ協会大賞をいただいた残響制御システムRevtrina。通話の音質向上のための技術開発ですが、オーディオの装置など通信分野以外の企業に提供し採用いただく機会を得られました。ちなみに、ロックバンドのクイーンやローリングストーンズの著作権を持つ配給会社から、元の音を加工せずに残響を制御できるこの技術を高く評価いただき、映画館での映像上映にも採用いただいたことがあるなど、プロフェッショナルからの評判も上々なのです。

このほかにも、先日報道発表を行いました。繊維に導電性高分子をコーティングした、素肌にやさしい導電性複合素材の作製に成功しました。本成果は、着衣だけで心拍数や心電図の常時モニタリングが可能となることを示しており、医療分野の企業との協働などさまざまな業界とつながっていく可能性を秘めています。今後、積極的に我々の研究開発の成果を利用していただきたいと思えます。

NTTの看板はあくまでも通信ですが、通信の研究開発の過程でさまざまなパイプロダクトが生まれてきます。例え

ば、通信用に開発してきたレーザが、米の産地の特定に役立つという別の使い道が見つかる場合があります。通信と同様の大きさの看板にはならないかもしれませんが、少し視点を変えるだけで確実に社会貢献できる技術を多く持っていること、それを活かして、一企業として、音声収入に代わるものとして、新分野でビジネスを興し、自社の抱える技術という資産を運用し、発展していくことは大切だと考えます。

このように、我々とこれまで接点のなかった業界と協働することで新しい分野への貢献や、価値の創出が可能になると考えています。そのためには、自身の発想だけではなく、コラボレーションを望む企業、団体の皆さんの発想の下、我々の研究開発技術を活かすことができないか、また我々の技術を知っていただく機会を設けるといった姿勢を持ちたい、習慣づけていきたいと思っているのです。

これまでNTTのほうからイニシアチブを取り、協働する相手を探してきたという姿勢には反省すべき点があります。まず発想が、NTTの視点しかないということですね。これでは、視野も狭まりますし、相手を探すのに時間がかかってしまいます。しかし、これが双方向になれば時間の短縮にも視野の広がりにもつながるわけです。しかも、相手にはそれぞれのしきたりや力関係、ニーズがあります。それを分析するだけでも時間がかかります。もし我々のほうから自分をさらけ出して、こんな技術を持っていますと手を挙げれば、速やかにそれを必要とする相手からバリューパートナーとして選んでもらえることができるのです。

スピード感を持って、お客様のニーズにこたえる。現場へ飛び込んで開発を進める「アジャイル」

研究開発において、我々はこれまできちんとした製品、

言い換えれば100点満点のものを、事業会社にお渡しすることを常としてきました。これを80点くらいでも構わないので、お客様のニーズにマッチしたものをスピード感を持ってつくり上げていくというベータ版のアプローチへと変革していると思っています。できあがった後は、事



業会社の現場へ入り込んでお客様の声を聞きながら一緒になってリファインしていけば良いと思っています。

NTTドコモのしゃべってコンシェルもその1つです。質問したら正確に答えるという最初の技術はドコモ独自のものでしたが、そこへNTTの研究者がドコモと机を並べて一緒に研究開発を行い、日本語処理の技術を導入し、さらに会話が楽しめるサービスへと進化させました。

ほかにも、NTTのコンタクトセンタに寄せられるコメントやクレームから、お客様満足度を高め、より良いサービスを創造するため、音声認識、感情推定等の技術を研究所から持ち込み、コメントの分析の精度を上げるなどさまざまな分野で取り組みを始めています。

◆80点の考え方というのは、どう受け止めたら良いのでしょうか。

何を基準に80点とするのかというのが結構難しいのです。製品の良さが及第点なのかは分かっても、何を満足いただくことで100点の完成品に至るのかはなかなか分からないと思います。満点までの部分は、お客様の本当に求めていることを知り、よりお客様の声を反映したものに仕上げるために努力をする部分とでもいいでしょうか。今の時代、お客様のニーズは多様化しているからこそ、何が100点を測るのは難しいのです。だからこそ、マーケットに近いところで仕上げる必要があるのです。

新しい世界、分野で大いに力を発揮していく「グローバル」

NTTの研究所では標準化や海外の大学との連携、研究開発した成果をグローバルに提供していくなどの取り組みを展開してきました。

昨年光デバイス、オリンピックやワールドカップなどの映像を配信するための符号化技術などで100億円あまりを売り上げています。加えて、ベンチャーとの連携やオープンソースコミュニティへの協力だけでなく、新しいソフトウェアをオープンソースとして提案していくなどの取り組みもグローバルに展開しています。

一方で、NTTのビジネスは非常に国際展開が素早くなっています。M&Aによって増えてきた海外のグループ企業へも積極的に研究開発した技術を提供していきたいと考えています。また、グローバルのビジネス戦略として、新しいものを生み出す環境づくりも必要だと考えています。米国はオープンイノベーションを進めやすく、マーケットは活発に動いていて、規制も比較的対応しやすく、ベンチャー企業も多いです。昨年、中期経営戦略の中で発表いたしましたでしたが、こうした環境に恵まれた北米をR&Dの新

たな拠点にしてサービスの研究開発を進め、その成果をグローバルに展開することで、NTTのグローバル戦略をR&Dが支えていきたいと思っています。

◆北米R&D拠点をはじめとする中期経営戦略の取り組みについてお聞かせください。

北米R&D拠点は2013年4月に開設するべく準備を行っています。場所は西海岸を予定しており、当面は、セキュリティとクラウドに関する研究開発を進めていきます。スタート時点は30～40人規模で発足し、徐々に、発展させていきたいと思っています。現地での採用やグループ企業からのメンバも含めて強力な布陣をつくり、マーケットの声を聞きながらスピード感を持ってオープンイノベーションを北米から進めていくべく、社名については「NTT Innovation Institute, Inc. (仮称)」, 呼称を「NTT I³ (アイキューブ) (仮称)」とする予定です。拠点開設においては、完璧な組織をつくって臨むのではなく、まずはスタートして、必要な修正を加えていくようなかたちで進めていきます。

また、新たなステージを目指していくうえで、シンプル&フレンドリでパーソナライズされたUI/UX (ユーザインタフェース/ユーザエクスペリエンス) を実現していくことが必要です。スマートフォンを例にとっても、便利と言われていますが、すべての人にとって便利かということ、機能がゆえに便利でないという人もいらっしゃいます。研究所で持つ音声認識、画像処理などの基盤技術を組み合わせて、画一的な仕様ではなくお客さまに合わせてカスタマイズした、すべての人に使いやすい製品を提供していきたいと考えています。



信念を持ち、耳を傾ける姿勢で、サステナブルにオープンに！

◆研究者の皆さんへの一言をお願いします。

テーマだけでなく、アプローチの面でもサステナブルにオープンに、多様であってほしいですね。そして、開発の要求元である事業会社の言葉を文字どおりとらえるだけでなく、その言葉にはどんな意図が含まれているのか、自分なりに考えて本質を探ってください。ステークホルダーである事業会社が要求する言葉に耳を傾け、それに自分たちの持っている技術トレンドの知見を組み合わせ、事業会社の要求を超えるものやサービスを提案をしていく姿勢を持ってほしいですね。

また、研究者には自分なりの信念を貫いてほしいですね。軸を持ち、外部からの刺激を存分に吸収し職務を全うしてください。期待しています。

(インタビュー：外川智恵／撮影：村岡栄治)

インタビューを終えて

3回目の登場となる今回、ラグビー観戦やギター演奏についてはすでに伺いました。ご自身と向かい合う方法もすでに取材済み。篠原常務ご自身は「お話しすることなどもうないでしょう」とにこやかに笑われましたが、さにあらず。

篠原常務の心配りに関してはまだ本誌は触れておりませんでした。やわらかな物腰やロジックのしっかりした説得力のあるお話を演出しているスーツの着こなしやメガネです。ビジネスで使っているメガネは12本。そのうち、社内で身につけている3本は、それぞれシチュエーションによって使い分けていらっしゃると言います。どのように使われているかは篠原常務の戦略ですので詳しく触れないとして、ネクタイやポケットチーフとの組み合わせ、そして言葉だけではなく、存在全体を余すところなく使ってのアプローチは圧巻です。スキル、魅力、自身の持つものを最大限活用していらっしゃる篠原常務。好奇心いっぱいの笑顔が今回もキラキラと光っていました。

