トップインタビュー

植木　英次　NTTデータ　代表取締役常務執行役員

◆PROFILE：1981年日本電信電話公社に入社．1988年のNTTデータ通信（当時）分社以降，2009年執行役員第二金融事業本部長，2013年取締役執行役員グループ経営企画本部長を経て，2015年取締役常務執行役員に就任，2016年6月より現職．

お客さまの未来を見つめ，グローバル，ローカル，社内外でデータブランドを確立しよう

お客さまとの信頼関係を築き，お客さまの未来を見つめて新しい価値を提供していくことを通して，グローバルにブランド力を高めていくことが重要と語る植木英次NTTデータ代表取締役常務執行役員に，NTTデータが今後どのような姿勢で市場に挑むのかを伺いました．

生産技術の革新と最先端技術の活用がカギ

◆常務執行役員として，金融分野，そして技術戦略をご担当される中で実感するNTTデータの経営状況と注力していることを教えていただけますか．

2012年度から2015年度の中期経営計画では，「Global TOP5（売上高1.5兆円）」「EPS 200円」の実現を具体的な目標として，「新規分野の拡大・商品力の強化」「グローバルビジネスの拡大・充実・強化」そして「グループ全体最適の追求」の3点の実行を掲げてきました．国内ではリマーケティングの推進，不採算案件抑制等により，2013年度を底に，売上，利益ともに上昇基調に転じました．海外では売上が順調に伸びており，2015年度に売上高，EPSともに達成することができました．

NTTデータは電電公社時代からの強みである公共，金融分野をベースとしてビジネスを進めてきた中で，さらなるビジネス拡大に向け法人分野強化を指向してきました．また，グローバルなビジネス展開を積極的に進めていく日本企業のお客さまとお付き合いしていくために，約10年前から当社事業と親和性の高い海外企業やERP（Enterprise Resource Planning）パッケージに関するノウハウを有する海外企業等をM&Aすることで，当社もグローバル化を積極的に推進してきました．その結果，グローバルにおけるビジネスボリュームは年々増加してきています．しかし，国内におけるNTTデータの認知度と比較するとグローバル企業としてのブランドはまだ確立できていません．そこで，今中期経営計画で

は，基本方針を「NTT DATA: ASCEND（Rise and grow as a global brand）」として，世界各地域での事業成長を追求し，各国におけるローカルプレゼンスの向上と，グローバルブランドの確立を到達点とする「Global 2nd Stage」をめざしていきます．

今中期経営計画の大きな柱となるのは，「リマーケティングの更なる深化」と「技術革新による価値創造」の2つです．中でも，「技術革新による価値創造」は，私たちのビジネスにおいて重要な要素となる技術力を，生産技術の革新と，積極的な最先端技術の活用によってさらに高め，価値の高いシステムをお客さまへ提供していくというものです．生産技術革新では，アプリケーション開発の自動化の推進，大規模レガシーシステムを円滑に刷新していくレガシーモダナイゼーション技術の蓄積と展開，アジャイル開発の推進を進めています．特に，自動化の取り組みはこれまでも進めていましたが，さらに磨きをかけていきます．自動化の取り組みが進めば，お客さまビジネスの成長につながるシステムとは何か，どのようなシステムをつくることがお客さまへの価値提供につながるのかといった検討にこれまで以上に注力することができ，より高い価値を持つシステムを提供できるようになります．また，最先端技術の活用についても，常に最新の技術動向を注視し，NTTの研究所とも連携しながら，AIやIoT，ロボティクス等，常に新しい技術を研究開発しています．また単独では難しい分野やスピードが求められる分野ではベンチャー企業との連携等オープンイノベーションを推進して，日々進化を続ける最新のIT技術を迅速に取り入れ，お客さまに対して高い付加価値をもったシステムを提供していきたいと考えています．

◆ブランド力強化に向けて具体的にどのように取り組まれますか．

技術開発の観点では，実ビジネスに供して実績を増やすことがブランド力向上につながると考えています．例えば，「Sota®」です．クラウドロボティクス基盤を活用して高度な知的処理を行うコミュニケーションロボットです．銀行の窓口に設置し，来店客への案内や窓口誘導等を行っています．保守的といわれている金融業界でも新しい技術，Fintechやロボットにも関心を示すようになっています．

国内においては，公共部門ではマイナンバー関連ソリューションの提供，金融部門ではFintech関連ソリューションや基幹系システムのみならずお客さまのトップライン向上に貢献するソリューション提供，法人部門ではオムニチャネルやIoT関連のソリューションの提供等の実績を積み上げることでブランド力をより強固なものにしていきたいと思います．

海外においては，NTTデータの名前すら認知されていなかった状況の中，ゴルフの全英オープンや，米国インディカーレースのスポンサーになり，相応の認知を得たところですが，この先はビジネスにおける実績を通してブランド力を向上していかなければなりません．その意味では，次の2つの実績により大きく前進しました．

1つはバチカン教皇庁図書館のデジタルアーカイブ事業です．世界的にカトリック信者の数は多く，また，バチカンへも毎年多くの来訪者があり，こういった人々にアピールできたインパクトは大きいと思います．余禄ではありますが，これだけ壮大なプロジェクトにかかわったことは，社員へも大きなインパクトがありました．

もう1つはグローバルに展開する自動車会社向けのビジネスです．ドイツの自動車会社BMWのシステム子会社サークエントのM&Aをきっかけに，BMW社は当然として，新たに，ドイツのダイムラーやVWからも受注し，年間100億円規模のグローバルサポートビジネスを展開するようになりました．

このような実績を1つひとつ積み重ねることでブランド力を上げていきたいと考えています．

お客さまとの信頼関係は，各層ごとに築き上げていく

◆お客さまとのビジネスを進めていくうえで心掛けていることはありますか．

まずはお客さまを一番大切にすることです．NTTデータの良いところとして，これまでもやってきていることではありますが，お客さまとLong Term Relationshipを

構築していることです．目先の話ではない，5年，10年にわたる信頼関係に基づくロイヤルティです．ITにより世の中が変わってきていますが，B to Bであるお客さまとの関係は大きく変わるものではなく，その信頼関係の中でお客さまへ貢献できることが当社に求められています．

そして，その時々の技術の変化に応じて，私たちの持っているノウハウやソリューションをタイムリーにお客さまに提供することで貢献していきます．NTTデータでは，技術トレンドとIT活用の未来を描いたNTT DATA Technology Foresightを毎年更新してお客さまにお示ししています．その見通しがお客さまのビジネスにとってどのような意味を持つのかといったことについて議論，新しいソリューションを提案しながら，先を見たビジネスを展開しています．

ロングタームな信頼関係は，トップどうしばかりではなく，役員，システム開発，運用現場といったそれぞれの階層で必要になってきます．例えば銀行の共同センタを構築する際には，企画段階からお客さまどうしの利害調整をしてWin-Winの関係を構築してからシステム開発に着手します．そしてシステム構築に際してスケジュールに影響が出そうな状況の場合，体制の立て直しを図るとともに，お客さまに要求条件等の調整をお願いしながら，その影響を最小限に食い止めることになります．また，あってはならないことではありますが，例えば銀行の基幹系システムトラブルはひとたび発生すると，直接のお客さまである銀行に加え，銀行を利用する一般の方々など，その影響は甚大です．そのようなときに，影響の極小化を図るための対策を打つには，お客さまのご理解・ご協力を得ることが必要不可欠です．システムをつくる前から，システムを提供した後の運用まで，ほとんどすべての場面でお客さまとの信頼関係が重要になってくるのです．

◆視野を広げるために何か取り組んでいらっしゃいますか．

私たちのビジネスはプロジェクトベースなので，社員はどうしても意識がプロジェクトの中にとどまってしまいます．さらに経営幹部も，公共，金融といった部門ごとに事業を管理している関係上，ともすると“縦割り”の状況に陥りがちです．そこで，それぞれの部門の幹部が，他部門の現場を訪問する「幹部キャラバン」という制度を設けています．担当者からいろいろと話を聞くと，現場では，実に面白いことに山ほど挑戦しており，常に新しい発見があります．

3年前から「豊洲の港から」というオープンイノベーションフォーラムを開いています．お客さま企業とNTTデータそして先進的な技術を持ったベンチャー企業の3者が一体となって新しいアイデアや技術を組み合わせ，革新的なサービスを迅速に生み出すための取り組みなのですが，社員が所属部署を超えて，横断的，自主的に新たなビジネスを提案できる場としても活かされています．海外のベンチャー企業や各国の大使館と協力してその国ベンチャー企業が持つ面白い技術をベースにアイデアをぶつけ合ったり，お客さまからテーマをご提案いただいたりと非常に盛り上がってきました．新しいアイデアが生み出されるばかりではなく，アイデアとしては面白いが実現方法が分からなかったようなものが，この取り組みで実際のサービスにつながるといった成果が出始めています．例えば，家計簿アプリにインターネットバンキングのANSERを連携させることで，IDやパスワードを気にすることなく，複数の金融機関からの情報を把握できる，といったサービスです．

◆NTTグループにおけるNTTデータの役割はどのようなものでしょうか．

1988年にNTTデータは分社して独立した会社となりましたが，当時は通信事業者とシステムインテグレータとの関係はそれほど深いものではありませんでした．また，NTTデータでは，会社設立以降に入社した社員が大半を占めるようになり，電電公社やNTTの文化も薄れたように感じ，NTTグループの中では少し距離がある存在に思えていました．

最近はIoTやクラウド等デジタルの普及に伴い，NTTグループとして連携してお客さまにフルサポートのサー

ビスを提供していくことが重要になり，その成果も出てきていると思います．特に海外においては，NTTデータはもちろん，NTTですらまだまだブランド力は弱く，グローバルに実績を上げていくためには，連携がますます重要なものとなってきました．

研究開発においても，メインフレームであるDIPSの開発以降は，研究の方向性がNTTデータのビジネスと少し異なることもあり“距離が遠い”という印象でしたが，ここ数年で随分と距離が近くなってきました．先ほどのロボットにおける対話制御やAI（人工知能）の応用が良い例で，NTT研究所の成果である基本技術をベースに，NTTデータがお客さま向けにアレンジして提供した実績も増えています．

◆では，こうした状況を受けて，研究者の皆様に一言お願いします．

ITは非常に幅広い領域にわたっており，リソースやコストが限られている中で，研究者の皆さんも何に取り組んでいくべきか迷うことも多いと思います．目先にとらわれることなく，お客さまに対してどの領域が重要なのかを意識して日々の研究に取り組んでほしいです．お客さまが何を望んでいるのか，潜在ニーズは何なのか，それに対して技術をどう活かせるのかを意識しないと自己満足に陥ってしまいます．事業部門は，こういったお客さまからの情報を提供しますので，しっかりとコミュニケーションを取りながら連携して成果を出していくことで，世の中をより良いものにしていきたいです．

＊「Sota」はヴイストン株式会社の登録商標です．

◆社員の皆様にも一言お願いします．

ビジネスを進めていくうえでは，いろいろなアイデアを掛け合わせていくことや，課題を共有して解決の糸口を探ることが重要です．自分のプロジェクトのみにとらわれることなく，プロジェクト横断的にシナジーを出していくことで，新しいチャンスが生まれ，あるいは，お客さまに新しい価値を提供できるようになります．そのためにも，視野を広げる努力をしてほしいと思います．

また，グローバルで活躍する社員の皆さんは，各地域におけるお客さまとの関係が一番重要ですから，まずはそこでしっかりとビジネスを進めてください．同時にNTTデータグループとしてのシナジーを活かしてソリューションを育てる意識を持つことです．グループ全体を見わたす，グループ全体で物事を考える意識を持って行動してください．

（インタビュー：外川智恵／撮影：大野真也）

■インタビューを終えて

すらっとした長身の植木常務．ご自身は引っ込み思案だとおっしゃりながらも，お客さまの話になると熱く，そして端的でスマートに語っておられました．そんな常務は，ドライブがお好きなのだそうです．最近では，新東名高速道路をご自分で運転して，奈良まで行かれたそうです．「仕事とドライブは全く別物，仕事はあんまり好きじゃないから」と笑いながら話しつつ，「趣味といえば温泉に行くくらいですかね．温泉につかってボーっとしていると浮かんでくるアイデアを，忘れてはいけないのでメモしていますよ」と，休暇中もお仕事のことを考えていらっしゃるのです．ゴルフもお客さまと長くお付き合いするために始められたとか．多くを語られない植木常務ですが，言葉の端々に，ロングタームでお客さまに寄り添ったご自身の仕事を真摯に見つめる姿勢を拝見したひと時でした．