創立20周年記念 座談会

NTTデータ20年の実績とこれからの使命

出席者（発言順）

村松 充雄氏/取締役常務執行役員 第一公共システム事業本部長

岩本 敏男氏/取締役常務執行役員 金融ビジネス事業本部長

荒田 和之氏/取締役常務執行役員 製造ビジネス事業本部長

海野 忍氏/常務執行役員 ビジネスソリューション事業本部長

山田 伸一氏/常務執行役員 基盤システム事業本部長・技術開発本部長

1988年（昭和63年）にNTTデータ通信としてNTTから分社・独立して以来、本年5月で創立20周年を迎えたNTTデータ。分社当初の社員数約7千名から今ではグループ企業は130社を超え、社員数総計2万5千名、売上高1兆円超の企業グループへと発展してきた。この成長を支え続けた経営陣にお集まりいただき、これまでの思い出と、今後の使命について語っていただいた。

アッという間に駆け抜けた20年

司会（本誌） 創立20周年おめでとうございます。1988年（昭和63年）にNTTから分社・独立されて20年、今や1兆円超の売上高を誇る企業グループに成長されました。本日は、これまでの成長をそれぞれ支えられた経営陣にお集まりいただきました。まず初めに、この20年間（その前の電電公社データ通信本部時代でも結構ですが）を振り返って、一番印象に残っているトピックからお話しいただければと思います。

●大規模SIからISS（社会情報システム）へのコンセプトを今も追求

村松 1988年に分社時には、非常に多くの新入社員に入ってもらいました。それからアッという間に過ぎた20年という印象が非常に強いですね。私は、ちょうど分社の時に「特許庁ペーパーレスシステム」の受注から開発まで一貫して従事していました。その時やっていたことを今も追求しているなという感じがしています。特に印象に残っているのは、デミング賞へのチャレンジです。デミング賞を目指して、全社一丸となって努力していたことを思い出します。その結果、1993年（平成5年）に「デミング賞実施賞」を受賞することができました。その後、1999年（平成11年）に品質保証部長を任された際には、CSS（クライアントサーバシステム）の管理標準・開発標

㈱NTTデータ　取締役常務執行役員
第一公共システム事業本部長
村松 充雄氏

準、ISO9000、西暦2000年問題、の3つを、なんとか一年間でやり遂げました。それが一番全社的な意味では印象に残っています。基本的には、「大規模SIからISS（社会情報システム）へ」というコンセプトで事業を展開してきましたが、結局今もそれを追求しています。

●日本銀行金融ネットワークシステム（日銀ネット）の構築経験が原点に

岩本　私は電電公社に入社したのが1976年（昭和51年）で、「データ通信をやらせてくれなければ電電公社には行かない」と偉そうに言ったのを覚えています。最初労働省の仕事をやった後に、当時の技術局の総括部門に2年間行きました。その時に電話主体の電電公社と当時のデータ通信本部はまったく別の会社だなというのをつくづく感じて「そういう官庁的な世界もあったのか」ということを認識しました。その後、1985年（昭和60年）に「日本銀行金融ネットワークシステム（日銀ネット）」の構築に従事しました。非常に大変なプロジェクトでしたが、白地のところから仕上げたという意味では非常にインパクトがありました。当時、電電公社では国産メインフレームメーカー3社としかやったことがありませんでしたが、IBMのマシンを使ってシステムを作ることになり、当社で一番IBM通なのは私ではないかと思うくらいIBMのマシンのことを勉強しました。プロジェクトとしても大変苦労した時期があったこともあり、非常に印象に残っています。

もう一つ面白いのは、日銀ネットに関連して、「NTTシステム技術（現・NTTデータシステム技術）」という子会社を初めて作りました。NTTデータよりも先輩の会社を設立して、そこに私は出向して行ったということです。したがって、別に恨みを持っているわけではありませんが、NTTデータの社員ではないということで、昭和63年6月30日に開催された創立記念の前夜祭「Good by & Welcomeイベント」には参加できませんでした。結局、私は日銀ネット以降幸か不幸か今に至るまで、中国人民銀行の「中国国家金融決済システム」や「生命保険会社共同システム（SCRUM）」をはじめ、ほとんど新しいことばかりやってきました。そのため、村松さんが言われたように、アッという間に駆け抜けてきて、振り返ると売上が1兆円を超えていたなんて本当かなと

㈱NTTデータ　取締役常務執行役員
金融ビジネス事業本部長
岩本 敏男氏

㈱NTTデータ　取締役常務執行役員
製造ビジネス事業本部長
荒田 和之氏

改めて思うくらいの感じです。

●ITパートナーをコンセプトにした施策推進を契機に、法人分野のビジネスが拡大

荒田　私は社会人生活30年が経ちましたが、ちょうど10年が電電公社とNTT、残り20年がNTTデータということになります。法人分野の売上は、NTTから独立した頃は確か現在の10分の1ぐらいでした。それが、この20年間で売上が約10倍に拡大しました。思い出に残っていることは、いい仕事はあまり覚えていなくて、だいたい苦労した仕事です。個人的には、パチンコのプリペイドカードの変造問題が一番印象に残っています。これは会社にとって大きな危機でしたが、これを大変な思いをしながら乗り切りました。

司会　法人分野のビジネスが、20年間で10倍に拡大した主な要因として、どのような点があげられますか。

荒田　分社する時点で、法人分野を手がけない方が利益がよくなるという議論がありましたが、世の中のマーケットの多くは法人分野であり、独立するからには止めるべきではないという判断があったと聞いています。まずはそれが出発点ですね。その後、法人分野のビジネスが大きく伸びるきっかけになったのは、「ITパートナー」という新しいコンセプトを打ち出しまして、いろんな会社とのパートナリングを推進していく中で質・量ともに充実してきたと思っています。ITパートナーは、ITをコアとしたビジネス／サービスの企画・開発・事業化を各企業と一体となって取り組むIT業界の新しいビジネスモデルでした。

●会社発足後３～４年目の中途入社であるが、心はずっとデータにいた

海野　私は、実は他の４人の方と違って専門がありません。「あえて専門は何ですか」と聞かれると、「戦略です」と答えるようにしています。そうは言いましても、入社して最初の５～６年は「医療情報システム」をやっていましたので、少しは医療はやったぞという自負はあります。きちんとサービスを開始させたのは嬉しかったですね。20年ということで言いますと、分社化に向けた周囲の動きに関する思い

㈱NTTデータ　常務執行役員
ビジネスソリューション事業本部長
海野 忍氏

出が非常に強いです。当時、「分社」というのは禁句で、「マルB」と言っていました。この「マルBチーム」が分離を検討しており、その隣に私はいました。当時、子会社としてNTTから出ていくことに対しては、「30万人の会社に入ったと思ったのに何でたかが1万人にも満たない会社に行かなければいけないんだ」と、私を含めて社員の多くは猛反対でした。また、当時ほかの人は「電話の上がりで儲けているデータは出て行け」という大号令。ところがしばらく経ってみると、「自由にさせるのはよくない」と世論が変わりました。世論が変わったのとほぼ同時に、内部では「やはり出て行きたい。自分たちの自由を掴むのだ」という意見が大勢を占めるようになりました。そういう過程を経てこの会社ができていることが、私は非常に印象深く思います。ただ残念だったのは、実際に独立をしNTTデータとして発足する直前から、私は海外勤務になったため、岩本さんと同様に、「Good by & Welcomeイベント」には参加できていないことです。その意味では会社が発足してから3～4年目の中途入社ですが、心としてはずっとデータにいたなという気がしています。

もう一つの思い出は、6～7年前に経営企画部にいて、「あと7～8年でSIの曲がり角が来る」と当時の経営幹部の方々が言いだして、この対応施策としてSIにプラスして、SP（サービスプロバイダ）そしてITP（ITパートナー）の2つのビジネスを増やすコンセプトを作ったことです。ただ、残念ながら直ぐにはこのコンセプト通りにはならなかったというのが実感ですが、最近になっていよいよ「やっぱり何かやらなければいけない」という雰囲気がでてきたのが少し嬉しい。逆に言うと、大変な時代に向かっているなということを感じています。

●世の中の変化は螺旋で進んでいく
―今またDRESS・DEMOSの時代に回帰か

山田　私は、電電公社の電気通信研究所（通研）に入り、通研に10年いて、NTTデータが20年です。NTTデータの方が長くなりましたが、もともと通研

㈱NTTデータ　常務執行役員
基盤システム事業本部長・技術開発本部長
山田 伸一氏

ではDIPSの部隊の端っこの方にいて、保守本流のメインフレームではなくて、「これからUNIXをやろう」という部隊にいました。たぶん保守本流にいたら今頃NTTデータにきていなかったと思います。なぜかワークステーションの部隊にいたことから、NTTデータにきました。NTTデータに移ってからは、本当にアッという間の20年ですね。

最初は、当時の田中義昭技術開発本部長の下で、「ペイバイFAX」や「UniSQL」といった製品について隅の方で絡んでいました。その後、鶴保征城さんがきて、「これからはネオダマ（ネットワーク、オープンシステム、ダウンサイジング、マルチメディア）だ」と言って、新しいことにチャレンジした時代がしばらく続きました。私もその波に巻き込まれて、「これからはシリコンバレーだ。事務所を作れ」と言われ、シリコンバレーに行きました。ちょうどJavaが始まった頃で、当時は今みたいにCOBOLの代わりになるほどJavaが伸びるとは思いませんでした。世の中変わってきたなと思います。

振り返って思うのは、先日もあるイベントでゲストの方が「世の中の変化は螺旋で変わっていく」と

言われていましたが、まったく同感です。INS実験、その後の浦安のマルチメディア実験、当社も「マルチメディアだ！」ということで新しいことにチャレンジしたりしましたが、やっとここにきて光だ、NGNだということで本格的なマルチメディア時代に入りました。実はメインフレームもオープンシステムも同じで、いろんなものがぐるぐる回りながら進んでいっています。その背景にあるのは、やはりCPUの能力とかメモリとかネットワークの性能だと思いますが、今またメインフレームだった時代に世の中が戻ってきているのではないかと思います。小さなシステムをばらばら並べる時代から、クラウドコンピューティングみたいに、インターネット上の“どこか”にあるITリソースを好きなだけ使ってくださいということで、メインフレームをみんなでシェアしていたDRESS・DEMOSの時代と考え方によっては変わりません。なんとなくスタートした地点に戻ってきたなという気がしています。

司会　皆様方の中で、ご一緒にお仕事をされたというのはありますか。

村松　私と岩本さん荒田さんの3人はDRESSの現場に関わっていました。

海野　私は経営企画部にいましたので、皆さんには全部お世話になっています。これを「一緒に仕事をしていた」と言っていいのかもしれませんが、皆さんとやり取りをさせていただいた仲ですね。この20年のうち10年間ぐらいはそういう仕事をしていたのではないかと思います。

3本の矢を核にした事業展開に注力

司会　先ほど山田さんから「今またメインフレームの時代に回帰しているのでは」といった意味のご発言がありました。最近注目を集めている“仮想化”もメインフレームではVM（バーチャルマシン）ということで当たり前でしたし、昔のDRESS・DEMOSも今のSaaS（Software as a Service）と同じです。こういう状況を踏まえて、山下社長は「電電公社がデータ通信本部を設立した時が第一の創業、分社独立した時を第二の創業、20周年を経た今を第三の創業と位置づけて、システムを売る会社から変革を売る会社になろう」と言われていますが、これからの20年に向けて皆さんはどういうことを一番やっていきたいか、注力していきたいかをお聞かせいただけますか。

●3本の矢（サービス、SI、ソフトウェア）を核に顧客の変革や価値創造を支援

海野　ITはすごく面白くて、例えば農業、製造、金融、流通等々、産業分類学のどこにでも絡みますよね。だからITで製造や流通に革命を起こそうとか、ITで農業をなんとかしようとか、全部できると思います。その意味で、我々はシステム作りではなくてITでいろんな産業の効率化とか、規模の拡大とか、そういったものを支援していくという仕事になっていく。今まではお客様が「こういうシステムを作れと言われたから作ります」という仕事でしたが、「お客様とこういう仕事を一緒にやったらもっと儲かるのではないですか」という仕事にシフトしていくのかなと私は思っています。それは、山下社長の言う“3本の矢（サービス、SI、ソフトウェア）”の事業モデルの“サービス”につながるのかなと思います。

村松　今までのように公共・金融・法人みたいな組織戦略で事業を牽引することができた時代が完全に変わり目にきており、そういう時の“3本の矢”という

事業モデルに基づく戦略です。まさにそういう時代の変わり目にきているなという認識はありますね。

岩本　先ほどの山田さんの「変化は螺旋で変わっていく」という発言は非常に深い意味があると思います。私もいろんな人とお話する時にはその話をするのですが、80年代のINS、90年代のマルチメディア、2000年のブロードバンド、そして今のNGN時代、それからCPU性能とかメモリ、これってやはり電気通信も含めて技術革新の世界です。これは、ITカンパニーである以上はずっと追求し続けなければいけませんが、我々は直接その技術を生み出す企業ではありません。NGNを活用しますが、NGNそのものを構築して提供するわけではありません。しかし、技術のトレンドをしっかり見続けていきたいし、その技術をきちんとフォローする必要があります。そのうえで、先ほど海野さんは「パートナリングで利益を生みだす」と言われましたが、我々は何ができるかを考える必要があります。

金融分野の過去20年間をみると、「グローバル」と「リスク管理」の2つの観点で、特にこの10年間にワールドワイドの金融機関が大きく変わりました。私の立場とすれば、どのようにITを活用して日本の金融界（あるいは個々の金融機関）がグローバルで発展していけるかを考える必要があります。業界全体の動きというのがITなくしては考えられません。それは私たちの本来の強みでもあります。先ほど村松さんが言われたように、それは何も金融に閉じなくてあらゆる業種・業態の“未来のしくみ”ができるのではないかと思います。我々はスローガンで「未来のしくみをITでつくる」と言ってきましたが、本当にそういうことをやっていきたいと思っています。

荒田　多分、いろんな会社にインタビューすると、「今のITで満足している」と回答するCEOやCIOはほとんどいなくて、まだまだITで改善するとか変革するという余地が山ほどあるという反応だと思います。だとすると我々もコントリビュートできるところは

岩本 敏男氏

沢山あります。当社は、SIがメインビジネスですが、“3本の矢”のようにいろいろなことができるわけで、いかにお客さんのリクワイヤメントにお応えできる幅を広げるかが重要だと思います。まずはそういう観点で、先ほどの“未来のしくみ”ではないですが、新しいコンセプトとかを積極的に打ち出していく。どちらかと言いますと、SIは受託開発であり、請け負うという受け身の発想ですが、もっともっとポジティブにこちらからプッシュしていくように、そういうマインドなり行動スタイルを今以上に心がけていきたいと思っています。

司会　先ほど岩本さんから「新しい技術のトレンドを見続け、きちんとフォローする必要がある」というお話がありましたが、本年3月31日にNTTグループが世界初の本格的なNGNの商用サービスを開始しました。NGNアプリケーションの創出・拡大に向けて、お客様への活用提案を含め、何か取り組まれているのでしょうか。

●NGNがない時代にできなかったこと、NGNならではの特長を活かした提案活動を加速

村松　まさに今、NGNの上位のサービスをどうするかということに取り組んでいますから、その中からやはりNGNを活用して競争力の強化やサービスによる価値を提供できるものがでてくると思います。NTTグループはNTT持株会社を中心に今、SaaS over

海野 忍氏

NGNに向けた取組みを加速していますが、私どもの公共分野の中では、税の領域についてASP的なサービスを実際に自治体や企業に提供するといった領域を開拓しようとしています。そして、NGNプラットフォームとの親和性を踏まえ、市場でNTTデータがイニシアチブを持つものとNGNをうまく融合させていくというのが次の段階だと捉えています。

例えば、自治体と関係省庁間のデータのやりとりを現在の紙などによる受け渡しに代えてeLTAX（地方税ポータルシステム）のネットワークを介して行うことが検討されています。そうなると現在運用されている政令指定都市だけでなく、全国約1800の自治体に広がるネットワークが整備されることとなります。このネットワークは単に税のプラットフォームではなく、自治体や中小企業を含めたSaaS、ASPのプラットフォームに発展し得ると考えています。非常に大きなチャンスだと思います。

荒田　NGNがない時代にできなかったこと、NGNならではの部分がありますから、そういうところを我々が提案するというのがひとつ。2つ目は、SaaSはDRESSみたいなものですから、螺旋状に戻ってきている。そういう時期が到来しつつある。その意味では、NTTデータグループにSaaSの中核になり得るイントラマートという会社があり、イントラマートを軸にミドルマーケット向けのビジネスを展開していくというのもひとつの道筋になります。

岩本　NGNをどう活用するかというのはいろいろあって、我々も研究させていただいています。例えば、村松さんが言われた税の領域と金融は密接に関連しており、これに絡む話をやらせてもらっています。一例をあげれば、今までの企業の会計報告書がXBRL（Extensible Business Reporting Language、企業の財務諸表などを記述するためのXMLベースの言語）で新しい原本になってくると、今までの仕組みが大きく変わってきます。共通プラットフォームで、納税は自動的にやってもらって、そのデータをもってくる。あるいは会計報告書を全部XBRLで登録するといったことができ始めています。こういうものを上位のアプリケーションにつなぐ時に、そのネットワーク基盤としてNGNが活躍できると思います。

海野　私どもビジネスソリューション事業本部は、事業部門の皆さんが使いやすい、もちろんお客様もお使いになりやすい基盤を作るのが仕事ですが、今注目しているキーワードのひとつが“仮想化”です。サーバの仮想化は一般的ですが、ネットワークの仮想化にも取り組めないかと実は考えています。それも、ルータやスイッチといったネットワーク機器の仮想化ではなく、ネットワークそのものの仮想化までもう一歩踏み込めないかなと…。NGNはそれを可能にしてくれる一つの要素ではないかと考えています。例えばNGNを使って、従来のネットワークでは当たり前の制約であった、品質やスピード、帯域とかをまったく無視して好きなことをやってくれても、オンデマンドでネットワークが自律的に変わりますというサービスを実現する。NGNというのは電話網の置き換えですので広帯域とか高速度が売り物になっていますが、私は高品質を一番の売り物に、BtoBに活用すべきではないかと思っていますし、オンデマンドでいくらでも自由なことができるというのを可能にするのが我々NTTデータの役目ではないかと思います。NGNとお客様の間に入って、ネットワー

クの仮想化を実現するということをやっていきたいなと思っています。

岩本　冒頭で、日銀ネットの構築に従事したと言いましたが、日銀ネットのネットワーク構成は、当時はまだ高かった専用線ネットワークで決まっていましたが、コストの削減とフレキシビリティーの観点からDDXパケットを利用することになりました。その時に、私は日銀様に、「ネットワークマネジメントはネットワークのプロにお任せください」と言いました。ネットワークサービスの本質は、送りたいものを黙ってきちんと送り届けてくれ、しかも保証してくれることにあると思います。その意味では、海野さんの言われたNGNによる仮想ネットワークは大賛成ですね。NGNによる仮想的パーフェクトネットワークサービスが実現できるとものすごいですね。ただし、FMC（Fixed Mobile Convergence）がミックスしてくることが重要です。

海野　契約の中で「何メガビットがいい」とか聞かなくても、できるようにしてあげればいいと思います。NGNを活用した高付加価値のインテグレーションビジネスには、NTTデータの力をものすごく凝縮できると考えています。

●CPFRのように情報から新しい仕事を創り出す領域がNTTデータの新しいテリトリーに

山田　私どもにとっては、ソフトウェアは別にして、サーバ／ネットワークというのは他社の製品を使う利用技術の分野です。したがって、残念ながらそこの部分については、やはり多少は後を追わざるを得ないところがあります。しかし私は、本当は立場が違うと思っていて、ベンダー各社の製品を評価するだけではなくて、日本のミッションクリティカルなお客様のニーズを一番よく知っているのはNTTデータであり、ベンダーの皆さんが私どもの話を聴いて、そのニーズも踏まえながら日本向けの製品を作っていくような方向に変わらないといけないと思っています。また国際的に見ると、日本の市場は他のアジア地域に比べて成長率が低く、相対的に縮んでいるように見えます。日本は、お客様はすごく面白くて特殊なニーズを持っているものの、国際的にはそれが認知されず、需要と供給の間にギャップができるような状況になっていくのではないかと危惧しています。それに対して現在、対策のひとつとして力を入れているのがオープンソースです。

山田 伸一氏

もう一つは、基幹業務の世界はこれからすごく大きくは成長しなくて、これから伸びていくインターネットのアクセスログのようなデータとか、職場のファイルサーバにあるようなオフィス系ドキュメントのような非構造化データをうまく使って、何か新しいアイデアを盛り込めればいろいろビジネスチャンスがあるだろうと思っています。今まで眠っていた情報から新しい仕事を創り出していくという領域で、XML応用なんかもそうだと思います。そういうマーケットをもっと大きくしていきたいし、それが我々にとっては新しいテリトリーになるだろうと思っています。

司会　NTTデータでは、INFOXや非接触ICカードリーダライタ【u：ma】（ウーマ）といった独自仕様の端末を現在提供されていますが、今後クライアント端末などを含め独自のアプライアンス製品をお作りになる考えはありますか。

村松 充雄氏

山田　なかなかすぐにはチャンスがないと思いますが、NGNの世界ではいわゆるユニファイドコミュニケーション型の端末、例えば声でいろんなアナウンスはしてくれるけど、選択はキーボードを押せばいいとか、色々な人向けにもっと使いやすい端末を作っていくというビジネスはあるのではないかなと思っています。

海野　複数メーカーの非接触ICカードに対応できる【u：ma】のような端末提供とそのスキームづくりは、わが社がやって然るべき仕事ではないかと思っています。

岩本　金融の営業店端末やINFOX端末など、確かに端末はビジネスのきっかけにはなりますし、ビジネスボリュームもありますので、製造メーカーさんと連携して取り組んでいます。コモディティ化が進んでくることもありますので、コアのソリューションとセットで提案していく必要もあると思います。

司会　先ほど山田さんから基幹業務の世界では今後それほど大きな成長は期待できないというお話がありましたが、この先“3本の矢”の事業モデルのうち、やはりこれまでのように個別SIを中心に事業を展開されていくのか、それとももう少し違った方向に行かれるのか皆さんどのようにお考えですか。

●個別SI中心からサービス、ソフトウェアにシフト

村松　個別SI型の開発は時代のニーズ、環境の変化に応じてでてくると思いますけど、今までのようにそれが70%、80%という状況は早々に変わってくると考えています。我々の場合、最近手掛けた大規模SIの例としては、船の航跡を追跡して海の安全を守るシステムの構築があげられます。これは、日本の近海で船がぶつかる事故が多発していることから開発したもので、RDP（航空路レーダー情報処理システム）などの航空交通管制システムの構築ノウハウを踏まえ、まったくゼロから構築しました。このように、ニーズに応じた個別SIは今後も当然ありますが、個別SI型の開発は40%程度で、それ以外はサービスとソフトウェアになると思います。

荒田　法人分野は、NTTドコモ様のシステムをはじめいろいろ手掛けていますが、大規模SIビジネスはそれほど数多くはありません。これからは、それらに加えて「いかに作らないか」「いいものをいかに組み合わせるか」といったところが軸になっていきます。一方で、世界のマーケットにもっと視野を広げて、グローバル市場をターゲットに、ビジネスのマインドもチェンジしてやっていくことが必要です。

岩本　金融分野で言いますと、基幹系の世界はおそらく変わりません。しかし、システムの寿命がきますから、更改時にメインフレームでやるのかオープンでやるのかは別にして、システム更改は必ずあります。それは、その会社の存続に欠かせない基盤ですから、これを我々はきちんと守り続けたいというのはあります。ビジネスのボリュームは更改するごとに必ず減ってきますが、周辺の制度や法律の改正、ネットワークでいろんなことができるようになれば、ベースとなる基幹システムの中に新しい機能の追加が必要になります。したがって、基幹システムを手掛けることは、わが社の発展のビジネスベースになります。先ほど、“未来のしくみ”といいましたが、こういうことを他社に先駆けて提唱することで、飛躍的に発展することも可能です。

海野　今の私の立場は、SI以外のことでも稼げるようになるための第一歩を作るというのが仕事の半分くらいかなと思っています。何せ名前がビジネスソリューションですから、ソリューションを創るというのが大事かなと思っています。荒田さんの言われた「作らない」というのは私も賛成でして、コモディティ化の流れが加速する中で、システムをできるだけ安価に実現することが求められていることから、「オーダーメイドでなくてもすぐできますよ」というのをご提供するというのがもう一つの仕事です。新しいビジネスをやることと、従来のシステムインテグレーションを、いかに手をかけずに実現するかということの両方を私はやっています。SIは残って欲しいけど、安く作らなくてはいけない。SI以外のことも始めなくてはいけない。そこを少しでもお手伝いできればと思っています。

山田　「作らない」というのは、間違いなく一つの正しい方向としてあると思います。ただもう一方で、まだまだカスタムなアプリケーションを作る世界も残っていますので、そのための技術もやっておかないといけない。両方バランスよくやっていかないといけないと思います。お客さんはサーバを買いたいわけではなくて、アプリケーションが提供するサービスや機能を使いたいだけなので、それがうまく使えるようにする。ある程度我慢をしてもいいから早く安い方がいい人と、絶対我慢できないから高くてもやってほしい人と二極化していくと思います。

司会　グローバル戦略についてはいかがですか。

●グローバル戦略は競争力の源泉

荒田　日系製造業の営みを見てもわかりますように、最近はBRICs中心に海外進出していますから、我々もやはりビジネスを伸ばすためには同じような営みをしていくのが時代の流れです。

岩本　私がグローバルを真剣に考えだしたのは5～6年前です。我々が伸びていく時に、世界の中で日本の

荒田 和之氏

経済が相対的に小さくなるなかで、日本のマーケットだけでしたら、当然シュリンクしていきます。増収・増益を狙わなくては企業の意味がないというならば、当然グローバルに目を向けたい。これは説得力があります。しかし、例えばEDSのようにグローバルで活躍している企業でも、海外での活躍には、言語や文化などいろいろな課題もあるようです。システムインテグレーションは、もしかしたらそういう意味での限界があるのかもしれません。ローカルなマーケットは資本はグローバルでも、ローカルなマネジメントでやらなければ絶対だめだと思います。そうした時に、うちの会社が何をそこに提供するかというと、一番いいのはソフトウェアの生産技術だと私は思っています。それは、山田さんのところが作れるはずだと。ただ、このへんのスピード感とか具体的なやり方は、今後、議論が必要と思います。

海野　もう一つ付け加えると、IT基盤をやりたい。IT基盤とその上の生産技法、これをセットで海外に持っていって、その上で現地の人に現地のシステムを作ってもらう。それが“NTTデータway”なんです。

荒田　グローバル・デリバリー・プラットフォームというようなお作法は、グローバル企業の条件です。

村松　公共のグローバル分野に関しても、やはり競争

力を持とうと思ったら、各国のシステムの動向を理解したうえで、どのような提案をするかが極めて重要になります。したがって、競争力を高める意味でのグローバル戦略がますます重要になると思っています。例えば、日米欧の特許の交換システムを当社が手掛けているわけですが、それをやっていることが我々の競争力の源泉になっています。それからパスポートのICカードや運転免許証のICカードもそうです。グローバルに、最も安いチップを提供できるところと組むことが、条件になってくる。そういうことがこれから沢山でてくると思います。

岩本　その意味では、人材の教育の仕方とか才能を考えたうえでグローバルビジネスができる人材を育成することが急務ですね。そうしないと、本当のグローバルカンパニーにはなれないと私は思います。

海野　「グローバル」というキーワードの隣側に「環境」というキーワードがあります。公共で「温室効果ガス排出権国別登録簿システム」を政府からの受託で構築しましたが、ビジネスソリューション事業本部では、「グリーンデータセンタ」の商標を取りデータセンタの消費エネルギーをいかに減らすかというサービスを提供しています。

村松　企業の環境対応のビジネスはこれから盛んになると思いますので、そういうところをサポートするサービスは当然でてくると思います。

海野　もっと根元的なことを言いますと、当社がやっていることは、ITを使って効率化することですから、すべてエネルギーの効率化に役立つはずです。そこを会社としてアピールできたらと思いますね。

今後の成長に向けたキーポイント

司会　最後に、今後の成長に向けたキーとなるポイントを一つずつあげていただけないでしょうか。

●社員力が会社の将来を支えるパワーであり、積極的な人材の育成が重要

海野　私は、社員力だと思います。本当にうちの社員は方向性を定めて働ける環境さえ整えれば、ものすごい力を発揮してくれる人たちの集団だと思っています。彼らがやる気になる環境さえできればこの会社は安泰です。もちろん戦略も必要だし、SIに偏るわけにもいかないと思いますけど、そのあたりの基本的な環境づくりを経営陣が頑張れば、後は優秀な社員たちが全部やってくれる。ひとり一人の力で、ひとり一人の頭脳で、ひとり一人の戦略を立てて、やってくれる。それがこの会社の将来を支えるパワーだと思っています。

山田　日本の特徴は、チームワークです。飛び抜けた人はいないけどチームワークがすごい。外国へ行くと、みんなすごいけど、ばらばらですね。私も海野さんと同じで、人材だと思います。優れた人材を育てることに尽きると思います。それは、国際的な人材もいるし技術者もいるし、お客さんと丁々発止できる人もいるし、いろんな人材像があると思いますが、やはり積極的な人材を育てることが一番大事かなと思います。

村松　「3本の矢」のそれぞれで要求されるコアコンピタンスが違いますので、そこをどう磨くかが重要だと思っています。その中のソフトウェアでいいますと、業務アーキテクトというか業務アプリケーションアーキテクチャの設計能力に優れたメンバのウエイトを更に高めないといけないと思っています。そのためにはアーキテクトを支援するアーキテクト

の機能も整備する必要 があります。ソフトウェア工学の新しい知見を取り入れつつ自分たちの設計力・開発力を向上させていくことが大変重要であると思います。それがサービスにおける競争力の向上にも繋がります。

●企画力・ビジネスをクリエイトする力を持つ人材の育成が重要

岩本　1996年に当時の橋本総理が、日本版金融ビッグバンを生み出した。そしてこの10年間で、変わらないと思っていた金融機関がガラッと変わりました。そしてグローバルな金融機関から見たら、日本の金融機関は周回遅れていると言われています。そういう状態では日本の経済は進歩しません。古今東西、金融が栄えない国で、栄えている国はどこにもありません。そうすると、我々はそれを助ける社会的使命を負っているともいえます。確かに、日本の金融機関のニーズをまとめて何か新しい仕組みを作ることができるのは、うちの会社だけであるという自負も実績も持っています。そういうことを考えたら、日本の中の法制もあるし外圧の問題もありますからこれから変化することも沢山ありますので、そのための“新しいしくみ”を提案できるような企画力というか発想力の強化を図ることが重要です。それができれば日本国内に限らず、海外に向けても展開できるような構想もでてきます。まさに、“未来のしくみをITでつくる”、それを実行できるのではないかという気がしています。

荒田　岩本さんの話も共感できるし、皆さんの話もまったく同感ですが、私の言葉で言うと、一つには“切り拓く力”というか、“ビジネスをクリエイトする力”、いわゆる機関車として先頭で牽引する力というのが今まで以上に必要になると思っています。全員がそういう能力を持つ必要はありませんが、牽引力をいかに養成するかが非常に重要です。NTTデータグループの人材は優秀だけど、入社後の鍛え方が甘いとかよく言われますから、ポイントは入社５年目までの社員の鍛え方が重要だと思います。何といっても“鉄は熱い内に打て”ですから。入社５年目までの鍛え方によって、その後の“伸びしろ”が違うなという気がしています。我々の世代は、いろんな部署を回わって幅広い経験を積めました。しかし、最近はCDP（Career Development Program）はしっかりできているものの、目先の仕事に追われ、なかなか思うように実行できてはいません。忙しいから視野が狭くなっているというか、中間管理職を見ているとそういう現象が否めない。そこはなんとか払拭しなければなりません。それがIT業界の魅力を高めていくための、私たちの責任でもあります。

司会　皆さんお忙しい中本日は有難うございました。

（司会・構成　編集長：河西 義人）