



NTTコミュニケーションズ：和才博美社長に聞く

# ICTが生活・企業・社会の活力に

企業そして個人のICTベストパートナーとして、世界中どこでも変わらない高品質なICTソリューションの提供に注力するNTTコミュニケーションズ。生活・企業・社会の活力源になることが期待されるICTについて、時代の先頭を走るNTTコミュニケーションズの和才博美社長に、本誌富永孝特別編集委員（株）ICTソリューション・コンサルティング 代表取締役社長）がうかがった。



NTTコミュニケーションズ(株)  
代表取締役社長 和才 博美氏

をどのように捉えていますでしょうか。

**和才** 多くの方々が、商品の値下がりなどの実感をお持ちだったと思いますが、昨年11月の月例経済報告で、政府は日本経済が緩やかなデフレ状況にあると宣言しました。消費者は買い物しやすくなりますが、デフレは企業の活力を奪い、競争力を失わせる要因となります。私は、日本経済の活性化という点では、わずかながらインフレという状態が一番望ましいと思いますね。しかし現在は、企業の売上げが減り、利益が圧迫され、設備投資は抑制されています。賃金は下がり、先行きの不安から消費マインドが減退しています。その結果、経済活動が停滞して、景気悪化と物価下落が同時に進む「デフレスパイラル」の状態に急速に向かっているのではないかと懸念しています。均衡すれば良いのですが、均衡のタイミングが読めません。政府の景気対策の後押しが必要不可欠ですが、日本企業はかつての不況の時期を、省エネ技術や生産性・品質技術の開発・投入で乗り切ってきた歴史があります。厳しい状況ですが、次の飛躍に向けたポジティブな考え方で対応することが重要だと思います。

## デフレスパイラルを懸念

**富永** 新年明けましておめでとうございます。急激な為替変動・デフレといった先の見えない経済状況の中、新しい年を迎えました。私は世の中、企業もコンシューマも変わってきているというのを肌で感じているのですが、実際にビジネスを最前線で指揮されていて、現在の市場

## 環境問題はマクロな視点で

**富永** 先行き不透明な経済情勢に加え、2020年までに温室効果ガス25%削減という「鳩山イニシアチブ」に代表される地球環境問題など、新しい要求項目も出てきています。

**和才** 私は、地球環境問題は非常に重要な問題だと認識していますが、それも国の経済発展とつながってい

ます。環境問題が、いわゆる先進国と発展途上国の間で、なかなかグローバルな合意形成に至らないのは、その点に起因しているわけです。温暖化防止のための投資にはそれなりのコストがかかります。そのためのコストと経済発展のための投資に関わるコスト、どちらを優先すべきなのは、各国の事情によって利害が複雑に交錯しているのです。温室効果ガスの削減目標を国際社会に向けて発信し、リーダーシップを発揮する姿勢は評価したいと思います。しかし環境問題が、日本の経済発展、国際競争力の維持・向上から、森林の再生、ICTの活用という点まで、あらゆる経済活動がつながっていることを踏まえて、マクロ視点で議論し、環境立国に向けての道筋・ビジョンを示していただきたいと思います。

**富永** それぞれミッションが個別に細分化されていて、全体の整合性が取れていない。

**和才** 温室効果ガス削減は地球全体の問題です。年間で日本のCO<sub>2</sub>排出量（約12.5億トン）の20倍が世界で排出されています。その半分を海や森などが自然循環の中で吸収していますが、残りの半分、つまり日本の排出量の10倍のCO<sub>2</sub>が地球上に残って毎年増え続けています。化石燃料の燃焼等によるCO<sub>2</sub>排出を地球は吸収しきれないわけです。一方で、日本1国分の森林面積が、数年毎にこの地球上から減っていつている。局所最適の積み上げが全体最適になるわけではありません。だからマクロ感というのは非常に大事で、私はそういう観点で地球環境問題を考え、取り組んでいかなければいけないと思います。

**富永** ともするとエネルギーや科学技術など工業だけでやりがちのところですが、例えば地球全体の自然環境という観点で、今NTTコミュニケーションズが取り組まれている農業も、和才社長のお考えの中のひとつかなと思いますね。

**和才** 秩父の方で棚田再生プロジェクトを行っています。本当に小さなことですが、棚田の再生・保存に取り組んでいます。CO<sub>2</sub>の吸収源として、森林～河川（水田）～海と自然環境の連環が果たす役割は極めて大きいのです。これまで人工的（休耕田政策を含む）に

断ち切られてきた自然力を回復させる。今後もそういう観点から、農業再生のためのICTの利活用をはじめとした環境保護や地域貢献活動の取り組みを進めていきたいと考えています。

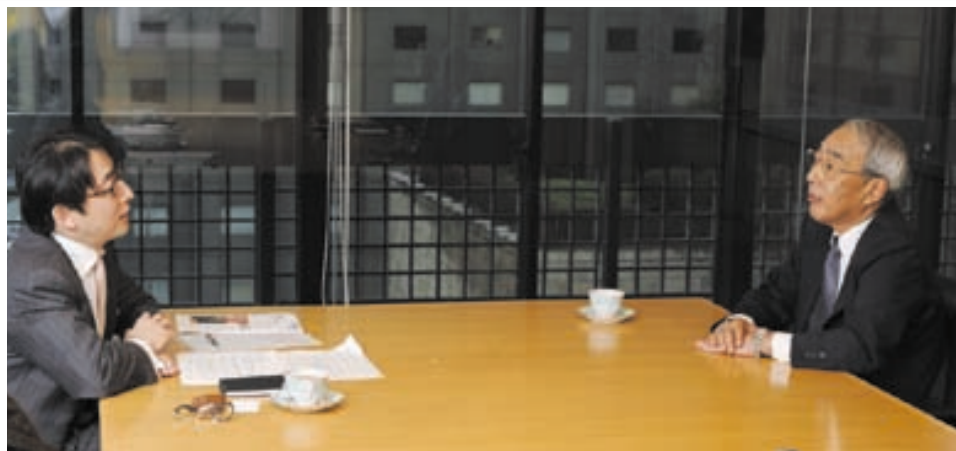
**富永** 普段忘れがちなんですね。自然との関わりが、どうしても少ないものですから。

**和才** 日本の森林は全体的に荒れています。輸入木材にコスト的に負けて、日本の材木の需要が小さいため、手入れもされず放置されているからです。森林も高齢化していますから、CO<sub>2</sub>の吸収力も落ちているのではないかと思います。ただ森林の再生についてはNTTグループを含む各企業が「企業の森」運動を拡大化させ、政府も「緑の産業再生プロジェクト」に本格的に取り組むこととなりましたので、その成果を多いに期待したいと思います。産業分野においても、日本には、ICTを含めて環境負荷低減のための先進的技術がたくさんあります。これらの技術やサービスを利用して、世界に貢献していくことも極めて重要なことだと思います。

## 世界を変える大きな原動力と期待されるICTだが、基本は安心・安全

**富永** 私は、これからもICTが世界を変える大きな原動力になると思っていますが、自然と人間の関係性を含め、これからのICTは地球・人間・社会に対してどのように貢献できるとお考えですか。

**和才** 日本は、ブロードバンド先進国ですが、昔では考えられなかった映像配信とかテレビ会議、さらにはリモートオフィスや在宅勤務など、ブロードバンドの進展によって、仕事のやり方も大きく変わってきています。ブロードバンドと、いつでも何処でも通信が可能な携帯、つまりICTは車などによる人の無駄な移動を抑制し、社会全体としての環境負荷を低減させます。これをグリーンby ICTと言っています。また最近話題のクラウドコンピューティング、これもオフィスのPCをシンクライアントにして表示機能のみとすれば、消費電力を大幅に抑えることが可能で、私どももサービス提供を始めました。このような取り組みを進展させ



ト（代理人）に指示する。例えば、翌朝7時にこの10時間で起こった世界の株に関する情報を毎朝届けて欲しいと指示すると、必要な情報が届くというサービスです。そこに、サプライヤーとお客様との関係性の違いがあると思います。NTTドコモがiコンシエルのサービスを提供していますが、広告モデルでも、利用者が広告を見せられるのでは

ることにより、3800万トンのCO<sub>2</sub>排出削減効果があるとの、総務省の研究会での試算もあります。当社のお客様の事例で、あるコンビニチェーンに映像システムを導入していますが、そこでは各店舗に設置したカメラで顧客の動線を見て商品の品揃えや陳列方法などを本社側で遠隔で指導しています。このシステムを普段のコミュニケーションにも使っています。これにより例えば、全国の支店長が集まる定例会議の回数を減らすことが可能です。

**富永** 最近グローバルのプレイヤーがいろいろな形で、持たざる経営であったり持たない暮らしだったり、様々な提案をしているように見えます。そういった動きをどのように考えればいいのかということと、そういう動きとNTTコミュニケーションズがやっていることをどういった関わりで見なければよいのでしょうか。同じ土俵の競争相手なのか、一緒にやっていく仲間なのでしょうか。

**和才** 大手ポータル事業者のビジネスモデルはすごい発想だと思います。しかし、広告が収入のすべてですから、いかにユーザーが広告をクリックしてくれるかにかかっています。そのためには、ユーザーの趣味・嗜好を含めた個人情報の収集が鍵になります。これは、行き過ぎるとプライバシーの侵害につながります。私は、このビジネスモデルには限界があると思っています。当社グループのNTTレゾナントが運営するポータルサイト“goo”で指向しているのは、あくまでユーザーが主権者です。自分が欲しい情報を、自分のロボッ

なく、利用者が必要とする広告を表示する方がよいとする考え方もあります。要は、主権者たるユーザーにどちらが良いか選択をして頂くということです。ですからグローバルなポータル事業者との関係については、競争相手でもありますが、一緒にやっていく仲間であるとも言えます。

**富永** 利用者からみて安心できるモデルですね。

**和才** 安心・安全というのは基本ですからね。そこを担保できないと、結局お客様が離れていきます。

**富永** 私もネットで、自分の意志で買っているのか、誘導されているのか不安になることがありますね。

**和才** 個人のプライバシーはもちろん、著作権問題等も含めた安心・安全を担保する必要があります。

**富永** もうひとつ教えていただきたいのですが、米ネット通販大手が米国で販売している電子書籍端末を、日本を含む100カ国以上で発売開始しました。端末の良し悪しは別にして、非常にインパクトがあると思っているのが、これまでの出版・流通に関するバリューチェーンが解体されるのではないかと考えているのですが……。

**和才** それもロングテールモデルの発展形でしょうが、いよいよそういう時代に入ってきたなと思いますね。本も著作権があるわけですから、それをクリアしたものを何百冊もダウンロードして読むことができるというのは、便利ですね。また、発信のしやすさからブログが流行ったように、出版コストが下がることで、裾野が広がり、既存の業界にも良い影響がでることも期待できます。

**富永** 価格的にも半分近くになるとお聞きしたので、そういうところにもずいぶんICTは、生活者のために活かされています。用紙やインキをはじめ出版・流通のバリューチェーンで消費していた資源を使わないという面でも、環境にも優しい。まだ、端末が大きいとか重たいとか、いろいろ課題はあるようですが、日本のメーカーだともっと良い端末を作れますか。

**和才** 省エネ性能や高品質、徹底した顧客思考などから、日本企業はさらに良いものを作れると思いますよ。

## 日本品質でグローバルにつながり続ける

**富永** 今、NTTコミュニケーションズは、急速にグローバル事業を拡大されています。その際、世界各地でのフットプリント、いわゆる面的な拡大はもちろん、日本品質という言葉で、サービスやマネジメントに注力されているように思えるのですが……。

**和才** 日本品質の実現のためにも面の拡大は必須なんです。といいますのは、お客様は各国それぞれの通信事情の違いで苦勞されており、信頼できる通信会社にワンストップ・エンドツーエンドでグローバルオペレーションを任せたいとの声が多く寄せられています。私どもは、グローバルビジネスを開始してまだ10年ですが、日系企業が進出するところへは一生懸命頑張ってエリアを広げてきました。営業とサービス拠点としての現地法人と、POP（Point of Presence）の拡大により自社で責任が持てる範囲が広がります。また、我々が自社で品質をマネージすることができます。

**富永** 責任持って100%やる。

**和才** POPの数をある程度拡大しないと、お客様から見てワンストップになりません。「日本品質でグローバルにつながり続ける」ことが、私どもの使命ですから、コストがかかる取り組みですが、自分たちが責任を持ってサービスを継続できるようにするために、フットプリントを増やしていくことは必須です。

**富永** お客様からの信頼に応えなければならない。

**和才** 品質とか故障時の対応はもちろん、POPから先

のお客様拠点をつなぐアクセス回線は、現地の通信会社の回線を利用することになりますから、対応を密に行うことが重要です。特にお客様対応を、きめ細かくグローバルに展開するコンサル型の総合力が重要です。このきめ細かさが、日本品質だと思います。

**富永** どんなところがNTTコミュニケーションズならではのといえますか。

**和才** 一言で言えば、出来ないことを出来るとは言わずに、難しいとはっきり言う点です。それも信頼ですよ。例えば、この国のインフラは不安定だから、2ルート化しましょうと提案する。そういう努力の積み重ねだと思います。それは法人向けソリューションの場合も同様です。それが信頼につながる。日本品質の原点は、世界中どこでも変わらずにビジネスをきちんとやる。約束したことはきちんと責任をもって果たすことだと思います。

**富永** コラボレーションをしないと一つの仕事ができないという中で、他のキャリアやベンダーとコラボレーションしてNTTコミュニケーションズの品質を担保していくためには、すごくご苦勞があると思うのですが。

**和才** 当社では、2010年もまた開催しますが、年に1回Arcstar Carrier Forumを開催しています。これは、当社の「Arcstarグローバルネットワークサービス」のオペレーション及び品質の改善・向上を目的に、各国でアクセス回線等を提供するパートナー通信事業者が一同に会して議論するというものです。パートナーの責任者に東京にきていただき、世界規模でICT基盤を支えるグローバルネットワークの全体的なレベルアップを図るための改善活動です。

**富永** そういった取り組みが、英テレマーク社のグローバル顧客満足度調査2008年4月に、総合1位という評価結果となって現れた、と言えますね。

**和才** 私は、そういう積み重ねが外資系のお客様も含めた高評価につながったと思っています。

**富永** 日本の企業も外資系企業も、品質について求めるものは基本的に一緒ですか。

**和才** 一緒です。多国籍企業は世界中でオペレーションしており、それぞれの拠点や工場が役割分担しています。例えば当該の二国間でFTA（自由貿易協定）が



結ばれてるかなどの、いろいろな経済的要素を見て拠点の役割を分担している。自動車産業は、部品をグローバルに融通し合っています。神経系統としてのICT基盤であるネットワーク等が故障すると、世界中の生産・流通活動が止まってしまう。このため、インフラの品質が極めて重要です。そのためには、例えばバックアップを用意し、万一故障で切れた場合には、すぐに切り替えて復旧させる。地道ですけど、そういう活動が重要です。それを一言で言うと日本品質ということになります。砂嵐がきても走れるのは日本車だとの理由で、ドバイでは大半が日本車でした。モスクワのような寒いところでも同様です。日本品質が求められるのは世界中どこでも一緒です。

**富永** 日本企業の元気がいま一つでない中、日本企業の持っている日本品質で世界中の方のお手伝いをするという方向性はありますね。

**和才** 品質が良くても経済情勢や競争の激化によって、料金が下がっているなどなかなか辛い面がありますが、日本品質とか信頼とかを頑張って創造していくということが、日本の強さ、競争力の源泉だと思いますね。

### 安心・安全を基軸に新サービスを創出

**富永** 昨年10月のNTT Communications Forum 2009での

和才社長のお話の中で、すごく興味深いと感じたのは、NTTコミュニケーションズがWebサイトに関するソリューションを提供しているというものでした。あれはどういった発想からですか。

**和才** ネット購買の際に、消費者がブログなどに書き込まれた評判などを参考にして、買い物をするという話しですね。ご案内のとおり、ブログの情報は玉石混淆です。ですから最近は、消費者は自分にとって信頼できる情報を選別することが難しく、現物を確認してから購入を決める傾向が強くなっています。たとえば、実際の店舗で店員に聞いたり、企業のホームページ（HP）を訪問して、仕様（色・サイズ・機能等）を確認するなどの行動です。ところが企業のホームページは、単なる会社紹介で終わっていることも多い。紺屋の白袴で、当社もそうでした。サイト来訪者が自分の知りたいところになかなか行き着かない仕組みになっていました。そこでWebサイトの訪問者のアクセス解析ツールを使って分析し、サイトを作り変えたところ、アクセス数が倍になりました。当社での経験も活かし、私どもの解析ツール（Visionalist）の利用をお勧めしています。

**富永** 単にデータをお渡しするだけではなくて、分析・評価するコンサルティングサービスも提供されるというのが面白いと思いますが……。

**和才** 扱う商材がお客様個々ですから、コンサル型でやるしかありません。商材を見ながら、どう改善すればいいのかをディスカッションしながら進めていく。これが重要だと思います。

**富永** あと、中小企業やSOHOなどで、良い仕事やアイデアはあるものの、ICTの導入・運用にコストや手間がかかる。そういう方にも適した“BizCITY”という、非常にわかりやすいコンセプトのパッケージされたサービスを提供されていますが、クラウドコンピューティングのような所有から利用という新しい流れの中で、ミドルマーケットに対して、どんな価値を提供されていくお考えですか。

**和才** ミドルマーケットといわれる領域では、ICTの専門家がいなかったために、すごく悩んでいる方が多いと

思います。AMがコンサルするという範囲は広がっていますが、なかなか全ての企業にというわけにはいきません。そのために、コンタクトセンターから中堅・中小のお客様にコンタクトさせていただいて、アウトバウンドで商品の紹介とか、何かお困りのことがあれば相談させていただき、担当者を派遣することになっています。そうやって悩み事をお聞きすることが、当社の次のビジネスの発想につながっていく。そういう蓄積、ノウハウがすごく大事だと思います。大企業と中堅・中小企業ではそれぞれ悩みの所在が違います。それに対して、ICTの領域で適切なお答えを出せるように努力していく。先ほどのBizCITYやクラウド型のメールサービスであるBizメールやホスティングサービスなどは、その一つの答えとしてのアプローチです。

**富永** NTTコミュニケーションズがクラウドをやる本質は、  
安心・安全につなぐことにある……。

**和才** 当社の基本ビジネスは通信です。そこをきちんとやっているから、“つなぐ”“つなぎ続ける”という努力で信頼される。また、ネットワーク、データセンターというインフラレイヤからホスティングなどの上位レイヤまで、ワンストップ・エンドツーエンドでグローバルオペレーションをやっているの、お客様の業務内容や事情等を総合的に判断し、最適なサービスを提案できます。これが当社の強みだと思っています。

## 前向きな志向で、多様性を受容する 心を持つ人間に

**富永** 時代の変化に対応して、経営基盤のさらなる強化や新しいチャレンジをされていると思いますが、最後に若い方々へのメッセージを一言お願い致します。

**和才** 失敗を怖れずに、前向き志向で仕事に取り組んで欲しいと思います。私自身、様々なサービスや端末の開発に携わりましたが、いろいろ失敗もありました。志を高くというのは、技術分野だけでなく営業を含めたすべての方々にも言えます。人間は失敗して育つ。お客様に叱られて育つんですよ。ですからそういう経験を沢山積んで欲しい。失敗や叱られてシュリンクし

たらだめです。発想までシュリンクしますからね。苦しくても、とにかく前向きにまずは考える。前向き志向というのが、特に若い人には重要です。とにかく前へ。一歩でも二歩でも前へ。ぜひ心がけていただきたい。挫けそうになった時は、この言葉を思い出して欲しいですね。

**富永** 御社でもラグビーチームをお持ちですが、ラグビーの「前へ！前へ！」ですね。

**和才** その通りです。もう一つ付け加えると、多様性を受け入れる心を持って欲しいですね。趣味の世界もいろいろあります。仕事人間だけにはなっていて欲しい。やはり幅広い目線で現場力、人間力を磨くことが重要です。

**富永** 社長ご自身が、何かお仕事以外で夢中になってらっしゃることは……。

**和才** 園芸とまで言えませんが、私は田舎に育ったこともあって、花とか実のなる木が好きで、梅、桃、夏蜜柑、かぼす、キンカンなど、狭い庭に沢山植えすぎて、家族にはジャングルみたいだから何とかしてと言われていますが、緑化運動への貢献だからと。花が咲いて実をつけて、四季を感じられるというのがすごくいいですね。

それと、司馬遼太郎さんや池波正太郎さんの時代小説を読むのが好きですね。若手社員には、池波正太郎さんの語り下ろし『男の作法』を読むことを勧めています。池波さんは同書の中で、“今の世の中は黒か白かの決めつけになっちゃった”と嘆いているんです。それを私は翻訳して、1か0のデジタル型と言っています。そういう世の中は面白くない。

**富永** 一般的には、ICTソリューション会社のトップの方はデジタルで超合理主義というイメージがあるのですが……。

**和才** 技術はデジタルですが、技術がいくら進歩しても、それをハンドリングするのは人間ですからね。逆にこういう仕事だからこそ、アナログ的な感性を大切にしたいと思っています。

**富永** 本日はお忙しい中、お時間をいただき有難うございました。大変勉強になりました。