特集
NTTデータ
金融グローバルITサービス事業部の事業展開

インタビュー

“Global Top 5”を先駆ける組織として、SI競争力強化とSIビジネス拡大を目指す

2016年3月期までの4ヶ年の新中期経営計画実現に向け、2012年10月の第一金融事業本部内の組織改編で発足したNTTデータ　金融グローバルITサービス事業部（以下、金融GITS）。メガバンク、信託銀行、証券会社、証券取引所、クレジット会社の個別ニーズをITで実現するSIビジネスを主軸に事業拡大を目指す金融GITSの取組みを、三宅信一郎事業部長にうかがった。

金融分野の幅広い顧客層を対象にSIビジネスを展開

――初めに、昨年10月に新発足した金融GITS様の発足の経緯・主要ミッションからお聞かせください。

三宅　私ども金融GITSは、NTTデータにおける2013年3月期～2016年3月期までの新中期経営計画実現に向けた昨年10月の第一金融事業本部内の組織改編で、新たに発足した事業部です。メガバンクや証券会社、信託銀行、政府系金融機関などを対象にしたSI事業と幅広い金融機関に向けた金融の情報系・経営管理系のソリューションや市場系・証券系のパッケージ・サービスの提供を行ってきた旧金融ITサービス事業部と、クレジット業界向けにSI事業を展開してきた旧クレジットリース事業部が母体となっています。私ども金融GITSは、SIのノウハウを第一金融事業本部の中で集約し、システム開発に特化した事業部として生まれ変わりました。そして、全社施策であるグローバルビジネスの展開を踏まえ、金融分野におけるグローバルでのSIビジネスを拡大していくことを意図して、グローバルと付けています。主要ミッションは、メガバンク、信託銀行、証券会社、証券取引所、クレジット会社の個別／固有のご要望をITで実現することと、金融分野のグローバルでのSIビジネスの拡大です。一部、共同利用型のサービスも提供していますが、主軸はSIビジネスです。

㈱NTTデータ　第一金融事業本部
金融グローバルITサービス事業部
事業部長　三宅 信一郎氏

生産技術革新、リマーケティング、グローバルの３本柱を基軸に事業展開

――事業推進にあたっての基本方針をお聞かせください。

三宅　NTTデータグループは昨年、“Global Top 5”と“EPS2万円”の実現を目指す新中期経営計画を発表。そのための具体的な取組みとして、①コアコンピタンスであるソフトウェア生産技術の革新、②Re-Marketing（リマーケティング）による既存市場におけるマーケットシェア拡大と最新技術を最大限活用した新市場の創出、③グローバルビジネスの拡大・充実・強化を掲げました。私ども金融GITSでは、新中期経営計画で掲げた基本方針に則して、

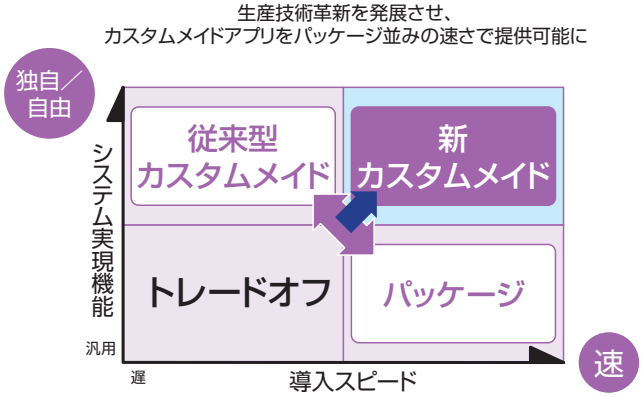

図１　金融グローバルITサービス事業部の目指すもの

“Global Top 5”を先駆ける組織として、“生産技術革新”、“リマーケティング”、“グローバル”の3本柱を基軸に事業展開しています。特に2013年度は、生産技術革新を発展させ、カスタムメイドアプリをパッケージ並みの早さで提供可能にすることを目指していきます（図1参照）。

――事業部内組織の概要をお聞かせください。

三宅　事業の推進体制は、図2に示すように、メガバンク・信託業界向けビジネスを担当する第一統括部、証券業界向けビジネスを担当する第二・第三統括部、クレジット業界向けビジネスを担当する第四・第五統括部の5つの統括部と、事業戦略・新規企画を担当するスタッフ部門で構成しています。

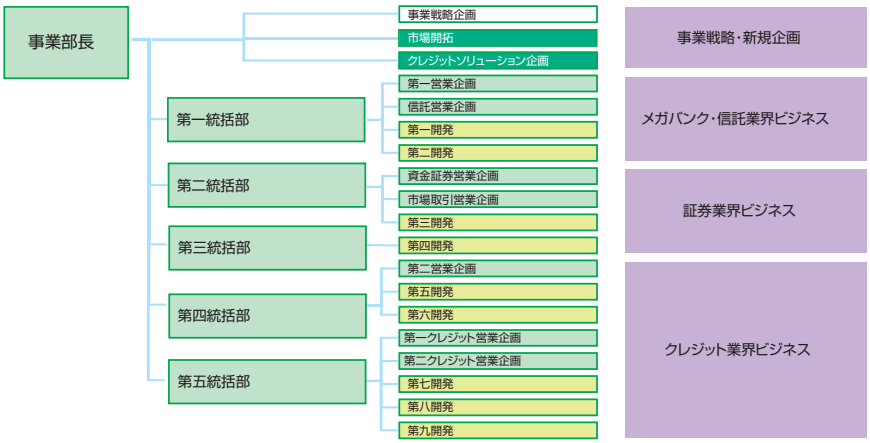

図2　金融グローバルITサービス事業部の事業推進体制

技術開発本部と共同で、ソフトウェアの生産技術革新に注力

――事業の基本方針の3つの柱について、まず生産技術革新に向けては、どんな取組みを行っていますか。

三宅　図1に示したように、システム実現機能と導入スピードの2軸で、従来型のカスタムメイドアプリやパッケージでは実現できないような新カスタムメイドアプリの提供を目指して、ソフトウェア開発の方法論やソフトウェア開発の自動化エンジンなど、従来の労働集約的な仕事のやり方、価値創出につながらないような仕事を排除するようなソフトウェア生産技術の抜本的な改革に向けた取組みを加速しています。特に品質に対するお客様の厳しい要求を維持しつつ納期をいかに短縮するかを最重点テーマに、技術開発本部と一緒に納期を圧倒的に短くすることに取り組んでいます。この成果、価値をまずは日本のお客様に提供し、そして中国や他の国のお客様にも提供することを目指しています。国内外のグループ会社に展開することで、競争力の強化が図れると考えています。

やはり納期短縮の極めて有効的な手段は、開発自動化です。これは、ソースコードを自動生成するだけでなく、例えば、設計書のレビューをコンピュータに一部肩代わりさせる。コンピュータパワーを使って、設計書の整合性確認を自動化することにも取り組んでいます。すでに実証実験フェーズの結果を踏まえたブラッシュアップを終え、お客様の実案件での試行適用を始めている段階です。特に納期短縮という観点では、これまでのように大量の要員を動員し、多重度を上げて納期を短縮するというマンパワー依存のオフショア開発モデルから、低価格化が進むコンピュータパワーを最大限活用して納期を大幅に短縮するというモデルへの変革が必要だと考えています。例えば、自動車や家電等の製造業では、商品の企画から提供までのリードタイムが、コンピュータパワーを徹底的に活用することによってこの10年間で、大幅に短縮しています。我々もこの取組みを見習うことが重要だと思っています。

――自動化および設計書レビューツールの名称をお聞かせください。

三宅　ソースコードの自動生成ツールとして「TERASOLUNA IDE」と「TERASOLUNA ViSC」があり、設計書のレビューツールとしては「TERASOLUNA DS」があります。この3つを合わせて「TERASOLUNA Suite」と呼んでいます。これらツールを大々的に適用することを視野に取り組んでいます。

――オフショア開発は、今後も積極的に推進されるお考えですか。またオフショアを活用したAMO（Application Management Outsourcing）についてはいかがですか。

三宅　ソフトウェア開発の一連のワークロードの中で、労働集約が必要な部分については、コスト面を考慮しオフショアでというのは今後も継続して行います。ただし、依託先として従来のように中国中心から、他の国も視野に入れています。中国一辺倒では、お客様のご期待に応えることが難しくなりつつあります。また、オフショアを活用したAMOも、ビジネスの1つのテーマとして、提案活動を行っています。これも単に人手をかけるだけでは、競争力が発揮できませんのでTERASOLUNA DSを適用して、既存のソフトウェア資源の検索や照合などを行うことによって差異化を図ることを考えています。現在、技術開発本部のソフトウェア工学推進センタと一緒にPoC（概念検証）を行っている段階で、PoC終了後にお客様と実証実験を行い、ツールあるいは方法論として確立することを目指しています。

リマーケティングによる新事業・新技術・新規顧客の開拓に挑戦

――2つ目の柱のリマーケティングについての具体的な組みは・・・・。

三宅　“Global Top 5”の実現には、「国内の大規模SI事業中心の企業グループ」から「グローバルで多様なITサービスを効率的に提供する企業グループ」へと進化することが不可欠で、そのための重要な取組みの1つとして、新中期経営計画では新規分野拡大・商品力強化に向けたリマーケティングを掲げています。私どもは、リマーケティングによって、事業を取り巻く周辺環境の変化、技術の進化、自らの強みなどを踏まえて市場を再検証し、既存市場における当社のマーケットシェアを高めることと、新しい技術を最大限活用することによって、お客様のニーズを先取りしたこれまでにない新しい事業を創出し、新たな成長事業を獲得することに挑戦しています。例えば、スマートフォンの急速な普及拡大によって、金融分野におけるIT活用のニーズも大きく変化してきています。その変化を先取りしたITサービスを提供していきたいと思っています。新規IT投資の抑制や、価格プレッシャーの増大など、金融業界は市場としては厳しい状況にありますが、リマーケティングによって、まだまだ事業拡大が図れると考えています。

――変化を先取りした取組みの具体的な例として、何かあげられますか。

三宅　新技術を活用して、金融分野のお客様の業務、特に事務作業の生産性向上を支援する取組みとして、ビッグデータの活用があげられます。昨年来、ビッグデータの活用が注目を集めていますが、ビッグデータと呼ばれるテキストデータも含めた多様で複雑なデータから価値を創出するためには、構造化／非構造化を含めて多様で複雑な構造を持つ大量なデータを柔軟に扱うことができるようにNoSQLやXMLDB、Hadoopといった要素技術を組み合わせて活用することが重要です。ビッグデータを活用するためのIT要素技術は、これら以外にも多数存在し、それぞれが実用レベルに達しつつありますが、適切に組み合わせた活用はこれからです。私どもでは、技術開発本部と共同で取り組んでいるビッグデータの活用ソリューションによって、お客様の事務作業の生産性向上を支援していきたいと考えています。

「リバース・イノベーション」を基軸にNTTデータの価値を世界中で提供することを目指す

――3つ目の柱であるグローバルについては、どのような取組みを行っていますか。

三宅　NTTデータのグローバルビジネスは、事業の柱の1つとなっています。すでに、お客様のグローバル市場への進出のサポートや、拡大が見込める海外市場でのビジネス拡大に向けて一定の拠点を確保し、2012年1月から北米を皮切りに海外のグループ会社の統合・再編を行い、グローバルでのブランドも統一して「One NTT DATA」としてグローバルビジネスを推進する体制も整いました。現在、全社のグローバル展開施策としては、次のステージへ進むため、主要マーケットである欧米ではシェアの拡大を、中国では現地でのローカルビジネスを拡大し、オフショア開発やアウトソーシングモデルからの転換を、また新興国では現地ビジネスの開拓と拠点の拡大を推進していくことに注力しています。私どもも、この全社施策に則し、お客様の海外進出のサポート、さらには各地域のお客様に対して、高付加価値のITサービスを提供していくことに注力しています。

――グローバルでの取組みの基本方針をお聞かせください。

三宅　日本の仕様や開発方法をそのまま海外で展開しても上手くいきません。マーケットに合わせた開発方法、マーケットのお客様の要求に合わせた機能レベルのITサービスを提供することが重要です。つまり、“世界”という括りでは1つに見えますが、それぞれの国、それぞれのマーケットに合わせたITサービスを用意する必要があります。日本の良いところを活かしつつ、現地で必要なものを組み立てることを考える必要があると思っています。最近、全世界でベストセラーとなり、日本語版も刊行された『リバース・イノベーション』という書籍が、注目を集めています。書籍名となった「リバース・イノベーション」とは、ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネスの教授であるビジャイ・ゴビンダラジャンが中心となって提唱する「先進国で始まったものがやがて新興国に普及するという、かつての一般的な流れとは逆行する」概念です。ITの世界では、新興国は過去の歴史・しがらみに捉われることなく、いきなり最新の技術を活用することが可能です。日本や欧米のIT先進国は、技術の積み上げがあり、過去の背景を引きずっているため、結構難しいことを行っており、この難しいことをそのまま新興国に持っていっても受けません。それよりも、最新の技術を活用して最適化することが、新興国では求められています。これを再度先進国に持っていくことで、コスト圧縮やサービスレベルの飛躍的な向上が実現可能になります。したがって、グローバルビジネスの展開にあたっては、各国のマーケットに合った形でのローカライズを現地でしっかりと行うことに加え、新興国で提供した優れた低価格モデルを成熟した先進国に持っていくことがイノベーションにつながるという「リバース・イノベーション」の概念を参考にしたいと考えています。

――技術的なしがらみのない新興国では、最新技術を採り入れやすいというのは、納得できますね。

三宅　例えば、金融分野におけるスマートフォン向けサービスについては、中国やベトナムの方が日本よりも盛り上がっています。2012年12月20日～23日まで、北京で「中国国際金融展」が開催されましたが、スマートフォン向けの新しい決済サービスは、当然のごとく出ています。また、新興国におけるラストワンマイルの課題は、無線基地局を設置することで容易に解決できます。

――海外グループ会社との連携の基本方針をお聞かせください。

三宅　日本発のビジネスモデルの展開を含めて、海外グループ会社と協力してグローバルでの金融分野のSIビジネス拡大を図るというのが基本方針です。売上は私どもの事業部ではなく、海外のグループ会社にあがることになります。実際、NTT Data, Inc、NTT Data EMEA Ltdとは、個別のお客様への共同提案活動を行っています。またすでに、中国の上海NTTデータシナジーとは、中国の現地企業、中国に進出している日本およびヨーロッパのお客様を対象にしたシステム開発を中心としたITサービスを展開しています。まだまだ小規模な中国におけるSIビジネスのさらなる拡大に加え、まずはアジア地域でのSIビジネスの展開を目指しています。一方で、開発ビジネスの需要は世界中にありますので将来は、例えば、ヨーロッパのお客様の開発アウトソーシングを、中国・インド・東南アジアをグローバルデリバリー拠点として、提供していくことを視野に入れています。その際に、従来の方法では競争力がなく、マーケットにも響きません。岩本社長も言われているように、競争力の源泉であり、お客様に対する価値提供につながる“ソフトウェア生産技術の抜本的改革”を我々が実践し、日本を含め世界中のお客様に届けることを目指しています。

“Global Top 5”を先駆ける組織を目指す

――最後に今後のビジネスの抱負をお聞かせください。

三宅　“Global Top 5”を実現するためには、NTTデータの強みであるSIビジネスの強化は避けて通れません。その意味で、“Global Top 5”を先駆ける組織として、事業拡大を図っていきたいと思っています。

――本日は有り難うございました。

（聞き手・構成：編集長　河西義人）