

トップインタビュー

澤田 純 NTTコミュニケーションズ 常務取締役 経営企画部長



◆PROFILE：1978年日本電信電話公社に入社。線路など設備を担当した後、1988年に経営企画本部 経営計画担当。1996年に再編成室でNTTの再編に携わる。国際サービスや米国での勤務を経て、2000年にNTTコミュニケーションズ 経営企画部で新事業の立ち上げを実施。2003年に関西支店長、2006年経営企画部長、2008年取締役、2011年より現職。

グローバルシームレスな サービス展開で リーディングプレイヤーを 目指す！

2011年に新成長戦略「ビジョン2015」を策定し、機能別組織改編に臨んだNTTコミュニケーションズ。グローバル化、クラウド化、スマートフォン化が進む世界市場において、いかにシェアを広げていくのか、世界のリーディングプレイヤーを目指す同社の澤田純常務取締役に伺いました。

共有概念は「つなぐ」グループパワーの結集

◆新たな成長戦略「ビジョン2015」についてお聞かせください。

2011年にこのビジョンを策定する以前から、グローバル、クラウド、スマートフォンサービスの3つのキーは、経営環境の中心にありました。

我が社の抱える3年連続減収減益であるという社内事

情、さらに、競合他社が伸長しているという現状を踏まえて、この現状に則した戦略が必要であると考えました。ビジョン2015のスローガンは、「Global ICT Partner - Innovative. Reliable. Seamless.」です。アジアを中心に現在の強みを一段と強化し、成長著しいアジア・新興国にビジネスを拡張する全世界のお客さまにとっての最適なパートナーになること、そして、2015年度には4大プレイヤー（AT&T, Verizon, BT, Orange）と並び称され、世界中のお客さまから「真のリーディンググローバルプレイ

ヤ」と評価いただくことを目指そうと目標を掲げています。

NTTの認知度を一昨年ほど前から調査しているのですが、残念ながら、決して高いとはいえないのが現状です。NTTコミュニケーションズ（NTT Com）は世界30カ国、78拠点で事業展開していますが、認知度を引き上げ、名実ともにリーディングプレイヤーを目指したいですね。

そして、共有概念は「つなぐ」ネットワークをベースにした事業を展開します。

具体的な目標としては、NTT Comグループ連結収益1.5兆円以上、そのうち、グローバル事業の収益は倍以上とし、新規事業分野比率80%以上を視野に入れ、グループ全体でスピードを持って進み、現場力を養い、グループのパワーを大きくしていきたいと思っています。

「勝」の意味を意識した大規模な組織改革

◆目標を達成させるための具体的な戦略を教えてください。

この目標を達成するには競争力の強化が必要です。世界的な認知度を向上させるという目標も、その手前の段階で競合他社に負けているようでは、その先の進展もありません。

今や、お客さまのニーズはシームレスで動いている時代。日本だけ、米国だけというサービス構造は成り立たないのです。

各地域においてのカスタマイズはあったとしても、全世界において同じスタンダードを用いて、同じ品質のサービスを提供できる企業であらねばなりません。

企業にとっての勝利は、収益であったり、認知度などが分かりやすい例だと思いますが、これらは、お客さまに選んでいただけるかどうかにかかっています。現在、成長維持を考え、海外進出を希望する企業にも選んでいただける存在でありたいと思いますし、また、厳しい世界経済の状況下で成長したいと望んでいらっしゃる海外のお客さまにもお選びいただきたいですね。こうした事業を通して、お客さまの成長とともに私たちも成長していきたいと思いますが、それだけではいけません。お客さまに選んでいただくために、自らが行動し、つかんでいく姿勢を持って臨



むべきだとも思います。

そのために、サービス中心、グローバルシームレス、機能別の3点を大きな柱として、NTT Com発足以来の大規模な組織改編を実施し、これまでお客さまのニーズに注目し、受け手側の観点で進めていたサービスを、投げ手側から提示するという観点に変革を遂げました。

具体的には、セールス、サービス、オペレーションの3つの機能別組織とスタッフ組織へ再編することから始めました。

社内に分散しているリソースやノウハウを最大限に活用できるよう、機能別に集約し、全体最適を図りながら競争優位を実現していく体制を整えたのです。

実質的な成果はこれからですが、これまでの類似サービスの乱立から、組織再編により集中して大きなサービスに育てていこうという効果は現れ始めています。

こうした目標や取り組みというのは、全世界の関係者が基本的な部分を理解して同じマインドで動かすことが大切です。ビジョンの共有は進んでおりますが、海外の20社以上ある子会社を巻き込んで動かしていきたいですね。

ルールもだいぶ変えましたが、致命的な混乱は今のところありません。しかし、混乱がないという状況は、もしかしたら変革をもたらしていないのだろうかと思慮することもあります。

実は、すべての現場からの声を集め100項目の課題を抽出したところ、34課題は組織にかかわるものでした。これらについては、順次、改善に乗り出していきます。そして残りの項目については、プロセス、方法論に関しての要望

や課題が浮かび上がりました。周知、理解が進めば解決するであろう項目ですが、しっかりと向き合っていこうと思っています。

一度で完璧なものをつくるのは難しい、ビジネスは常に社会の変化に対応しているものだからこそ、我々の状況もどんどん変化していきます。その現場の変化を見極めて、サービス中心、グローバルシームレス、機能別の大きな3本柱を崩さないように対応していきます。現状に即した変革をしなければ現場は混乱してしまいますから。

ニッチな存在ではなく、グローバルプレイヤーとしての成長を目指す

◆大きな柱の1つ、グローバルシームレスな事業展開の1つとして、「グローバルクラウドビジョン」を策定されましたね。

これは当社の強みであるネットワークやデータセンタからサーバやアプリケーションまでを、エンド・エンドかつワンストップで提供するものです。通信事業者ならではのクラウドサービスをグローバルシームレスに展開します。キーとなる技術はネットワークの集中経路制御を可能にする「OpenFlow」や、クラウドコントローラの「OpenStack」



などオープンソースです。お客さまの導入されているさまざまなベンダの機器やOSに対応し、競争に勝つためにマルチベンダ対応に臨み、仮想化技術にオープンソースベースのものをいち早く取り入れます。これはNTT情報流通プラットフォーム研究所の成果を導入したサービスです。クラウドサービスとして商用化宣言したのは当社が世界初でしょう。また、全世界的に需要が高まっているセキュリティの充実も図るつもりです。

しかし、残念ながらNTT Comには全世界の各地のローカルサービスを担える体力もない。だからこそ、きちんと「つなげて」いかなければ、ただ早く入った「ニッチ」で終わってしまうと思います。2015年にグローバルプレイヤーと世界各国の事業者にならしていきたいのであれば、プレゼンスを高めていかなければならないと思っています。

さらに、インフラ整備も着実に進めています。海底ケーブル、ASE (Asia Submarine-cable Express) を一例に挙げましょう。NTT Comが企画をして、フィリピン、香港、シンガポール、マレーシアをつなぐケーブルです。台湾南沖バシー海峡付近はよく地震で崩れてしまうので、極力、フィリピン寄りのルートをとっているのですが、最短最速で日本と各国を結ぶことができます。2年前に買収しましたパシフィッククロッシングというケーブルと連結し、米国西海岸、日本、香港、シンガポールを結ぶ世界最速のケーブルによる、信頼性の高い国際ネットワークサービスの提供を行います。

変革、そしてスピード感を持って前進する

◆大規模な組織改革を展開したNTT Comは今年どのような志を胸に進んでいくのでしょうか。

国内のスタンダードは整いました。グローバルで通用する我々のスタンダードをつくっていきます。我々1人ひとりにとって大切なのは、変革、そしてスピードです。今までのものを捨てるくらいの気持ちで臨んでいく必要があります。

日本の標準を世界に持ち込んでも世界には通用しないし、全世界の仲間にとって使い勝手の良いものではありません。

ません。世界的に、「共通」だと思えるものをベースにし、むしろ、日本はローカルの1つとして対応すべきだと思っています。

もちろん、私自身も変化していかなければならないと思っています。紙に思いを書いておしまいでは、何の変化ももたらさないでしょう。まして、日本人だけではなく世界の人と変革を成し遂げようとしたら、阿吽の呼吸は望めません。私を含め、幹部やマネージャがその状況を理解してコメント、ディスカッションをしていくべきです。技術、サービスは私の想像をすでに超えています。陳腐化も激しいのが現実です。技術、サービス、お客さまの経験値やマインドも移ろいやすいことは、皆さんも感じているはずですね。本質がぶれてはいけない。本質がぶれなければそんなに恐れる必要はありません。日本のお客さまだけではなく、世界のお客さまが真に求めて



いるものは「誠実さ」です。これからも誠実に、意欲的にサービスを提供していきます。今日苦しんだとしても、必ず今日よりいい明日がやってくると私は信じています。一緒に走りましょう！

(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

「私は楽道家なんです。どんなにつらいことがあっても、寝てしまえば忘れてしまいます」と澤田常務が冗談とも本気ともつかない豪快な笑い声で、過去の武勇伝を聞かせてくださいました。入社30年余の間に、前任の存在しないプロジェクトを数多く担当してこられた中でも、忘れられないのは「来月から米国へ」という任命を受けたことだそうです。常務にとって英語のみでの日常業務は毎日がチャレンジだったとか。そして、こんなエピソードも。

「ある米国の講演会で講演をさせていただいたときに、何人かの出席者から厳しい質問が飛んできました。それに対し、1つずつ誠実に丁寧な受け答えをしようと思い頑張りました。そのやり取りをみて、多くの聴講者がエールを送ってくれたのです。誠実に対応したという私の姿勢に対してでした」。こうした経験を経て、常務は「誠実、一晩寝たらリセット」をモットーにお仕事に臨まれているそうです。

ご趣味だというラグビー観戦は、実は実益をも兼ねています。チーム力向上を見いだすため、チームの勝率や選手の攻撃パターンの分析まで手掛けるとか。寝れば忘れるという楽道家・澤田常務の言葉の裏には、現実をしっかり見据えているからこそそのゆとりを感じずにはいられませんでした。

また、古代史をひも解き、時には忙しい合間を縫って全国の史跡を訪ねられるそうです。古（いにしえ）に心を馳せながらも、果敢に現実の各種施策に取り組まれる澤田常務。評判どおり静と動のバランスの良いリーダーでした。

