

## 1 インタビュー

5本柱の事業強化、R&D成果の  
ビジネス化、グローバル化を推進し  
安定的成長を目指す

複合型技術者集団として、NTT研究所の技術を核に国内外の先端技術を活用した高付加価値ビジネスを展開するNTTアドバンステクノロジー（以下、NTT-AT）。本年4月に策定した2019年度を初年度とする3カ年の中期事業計画のポイントについて、木村文治社長にお話をうかがった。



NTTアドバンステクノロジー株式会社  
代表取締役社長 木村 文治氏

3つの目標からなる中期事業計画  
を策定

——2019年度を初年度とする中期事業計画の取り組みについてうかがいたいと思います。はじめに、前中期ではトップライン600億円、営業利益30億円（5%）、NTTグループ経由を含めNTTグループ外市場の売上高50%以上に拡大という目標を掲げられましたが、その振り返りから……。

**木村** 前中期は、NTT-AT単体で2018年度の売上562億円、営業利益27億円で、残念ながら目標には届きませんでした。しかしながら、NTT-ATグループ連結では売上599億円、営業利益38億円、営業利益率は6%を超えました。その意味では、右肩上がりに持続的成長を続け、体質を強固にすることで利益を出せる会社に生まれ変わろうという目標はほぼ達成できたと思います。また、NTTグループ外市場を伸ばすことも目標の1つに掲げていましたが、着実に伸ばせており、50%以上は厳しいですが、40%まで拡大しています。

——中期事業計画の基本方針と目標をお聞かせください。

**木村** 基本方針は、前中期からの延長である5本柱の中核事業の強化、

NTT研究所のR&D成果のビジネス化、グローバル化を推進し、NTTグループ会社に貢献するとともに、NTTグループ外市場を伸ばすことです。具体的な目標として3つを掲げています。前中期では会社として元気・勢いがなく、安定的な成長の維持を図るために体質を変え売上を伸ばすことが主眼でした。今中期では、NTTグループ外市場のビジネス拡大による安定的成長（5%程度）に向け、NTT研究所の技術を核として国内外の先端技術を活用することで、5本柱のビジネスを強化し、NTTグループ会社の事業に貢献することを第一に掲げました。NTT研究所の技術を世の中に提供することが

NTT-ATの主要ミッションであることから、敢えて“NTT研究所の技術を核として”と入れました。第二に、売上増に伴う一般管理費を削減するために先進的技術の適用を中心とした自らのDX（デジタルトランスフォーメーション）による業務効率化を推進し、利益率5%を確保しつつ一般管理費20%以上の削減を目指すこととしました。第三として、複合型技術者の人財育成を掲げました。NTT-ATは技術の会社であり技術の内部蓄積は必須です。ネットワーク、IT、セキュリティ、特殊技術に強い、複合型技術者の継続的な育成を図るとともに、グローバル、AI、ビッグデータ解析の人財強化を推進します。

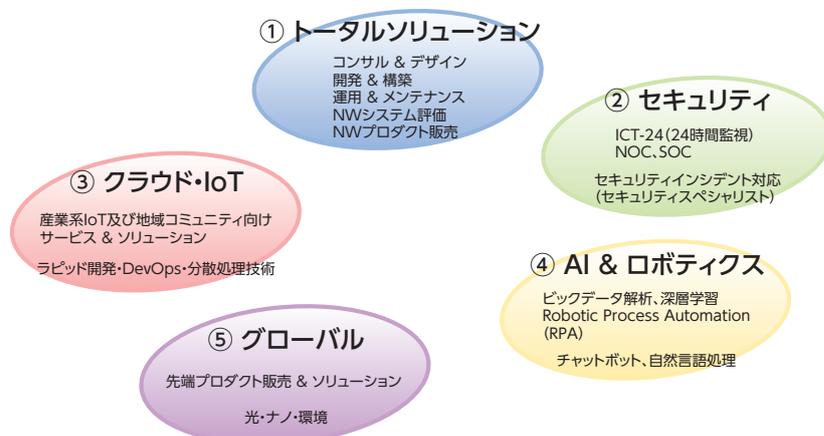


図1 NTTグループ外市場拡大に向けた5本柱

## NTT グループ外市場の拡大を視野に、5本柱のビジネスを強化

——5本柱の取り組みは、後続の各論の頁でご紹介しますが、ビジネス強化のポイントは……。

**木村** 5本柱のビジネスの1つは「トータルソリューション」で、最近では“Go-to-Market”を強調しています。お客様の課題を解決することがポイントです。主要なお客様に深く入り込み、コンサルティングからオペレーションまでトータルソリューションを提供します。地域創生クラウドや自治体／中堅・中小企業向けビジネスでは、NTT東西会社の増収にも貢献したいと思います。

2本目の柱の「セキュリティ」は、セキュリティサービスが毎年30%程度伸びています。社内には80名を超えるCISSP有資格者を擁しており、世界にも誇れる組織であると自負しています。来年の東京オリンピック・パラリンピックに向けたサイバーセキュリティ対応プロジェクトには、入社4年目の若手社員を全員投入しています。

3本目の柱が「クラウド・IoT」ですが、IoTについては現段階ではPoC（実証実験）が多く、本格的なビジネスにはなりにくいという悩みがあります。クラウドについてはAWS（Amazon Web Services）技術者を活用したビジネスが非常に伸びています。次に伸びることが期待されているマイクロソフト Azure の技術者も現在育成中です。それと、オープンなクラウドではなく閉域クラウドに対する技術も求められていると捉えています。

4本目の柱は「AI&ロボティクス」ですが、RPA ツール「WinActor®」の導入が急拡大しており、現在3,800社・45,000ライセンスを超えています。この9月には、固定シナリオで従量課金制のクラウド型自動化サービス「WinActor® Cast on Call」を提供開始しました。また、最近の特徴的な活用法として、ERPのクラウド移行をWinActor®を使って短期間で経済的に実現する取り組みがあります。まず自社で取り組みましたが、「SAP S/4HANA®」のパブリッククラウドへの完全移行を6カ月で実現しました。短期間のデータ移行にもWinActor®を活用しました。今年度は、こういったクラウドのグローバルプレーヤーとのつなぎ部分のビジネスを主要テーマに掲げています。またAI技術を組み合わせてRPAの業務範囲を広げる取り組み例として、契約ドキュメントの自動審査を行う、「インテリジェント契約チェッカー」（仮称）が挙げられます。

5本目の柱は「グローバル」ですが、

これまでは光の消耗品（クリーナーとか研磨機）が主力商材でしたが、ここに来てEUVミラーやGaN（窒化ガリウム）エピタキシャルウェハ、ナノ加工技術など、長年培ってきたNTT研究所技術が開花し始めました。NTTグループのグローバルビジネス拡大と歩調を合わせ、NTT研究所技術をもっと海外に提供すべきだと思っています。海外におけるNTTグループ会社へのNTT研究所技術に関するサポート等に対応するための体制強化の一環で、これまでの米国支店、上海駐在員事務所に続き、本年10月にはシンガポール支店を開設します。

## 技術の内部蓄積を目的に、2つの技術センタを新設

——組織も改編されました。

**木村** 組織整備は、必要時に都度実施していますが、今回の中期事業計画では、NTTグループ外市場のビジネス拡大に向けて組織を明確化するために新たにAIロボティクス事業本部を発足させたほか、ソリューション事業本部は従来の2事業本部を1



図2 組織整備の概要



図3 「ラピッド開発センタ」の概要

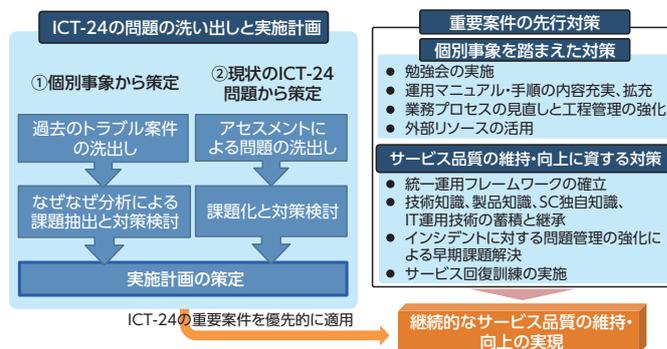


図4 「NWセキュリティマネジメントセンタ」の概要

つにまとめました。さらに技術の内部蓄積に向け、「ラピッド開発センタ」と「NWセキュリティマネジメントセンタ」を新設しました(図2)。——2つの新センタの概要をお聞かせください。

**木村** 「ラピッド開発センタ」は、内製開発技術者の集約による技術蓄積を推進し、マーケットイン型の迅速なサービス開発に対応するための組織です。人財育成と並行して、「アジャイル開発／NW+クラウド+APL開発／市中技術の目利き」といった新しい領域にチャレンジします(図3)。また、「NWセキュリティマネジメントセンタ」は、全社の保守運用リソースをプール化してスキル人財の最大活用を図り、SOCサービスや保守運用サービスへの需要増への柔軟な対応を強化するための組織です。「お客様にとって大切なものを、自分たちが守っていくんだ」という意識を定着させるために、継続的なサービス品質の維持・向上施策の展開に注力しています(図4)。

なお、組織整備については、10月1日にはシンガポール支店の開設に加え、IOWN推進準備室、DX事業企画室、知的財産推進室を新たに設置します。

### NTT 研究所の R&D 成果のビジネス化推進コーディネータを目指す

—— NTT研究所のR&D成果をビジネス化していくうえで、どのような施策を展開していますか？

**木村** NTT研究所のR&D成果をベースにビジネス化を進めるうえで、R&D成果をNTT事業会社に成果提供したり、NTTグループ外市場での販売やSIを一元的にプロデュースしトータルにコーディネートするビジネス化推進コーディネータの役割を果たしたいと考えています。現在は、NTT研究所が直接事業会社に成果提供し、NTT-ATはNTT研究所成果の一部をパイプロダクト化してNTTグループ以外のお客様に販売しています。このスキームを、NTT-ATがNTT研究所と事業会社の間に入りビジネス化推進を責任もって取り組むように変更したいと思っています。

——先ほど話されたIOWN推進準備室新設の狙いは……。

**木村** NTTが提唱する「IOWN (Innovative Optical and Wireless Network、アイオン)」構想は、フォトンクス技術を活用したオール光の“フォトンクスネットワーク”と、マルチオーケストレータ機能の“コグニティブファウンデーション”、現実の物理空間とデ

ジタル情報で構成されるサイバー空間を融合させる“デジタルツインコンピューティング”を組み合わせ、端末を含めてエンド・エンドで大容量・高信頼・低遅延・低消費電力化を図るNTTの将来ネットワーク構想です。私どもでは将来事業の弾込めを視野に、IOWNの核になる基盤ネットワークのハード技術の技術移転を受けて、ビジネス化することを目指しています。例えば、消費電力を抑えるために、シリコン基板をパワーデバイス向けのGaN基板に置き換えられないかと考えています。NTT-ATでは約15年前からGaNの技術移転を受けて取り組んでおり、最近ようやく花開き始めました。このようなハード技術の先取りを常に進めていくことの重要性を感じています。できれば、国内に基盤となるデバイス用のサプライチェーンを構築したいと思っています。IOWN構想を2030年に実用化するためには、今から5年後の2024年頃には仕様を固める必要があります。そのためのPoCを含めた要素技術の検証をそろそろ行う必要があります。その意味では、スマートシティや新しい街づくりを行う際には、光による無線NW構築というプレIOWN的な動きが必要になると思います。特にメタルの固定電話回線から始

まる長い歴史を持つ日本は別にして、無線中心の途上国では光による無線NW構築への投資意欲が顕著です。途上国を含めて、世界各国の状況を確かめつつ、プレIOWNを展開する必要があります。もちろん地方を中心にメタルNWの維持管理が大変になっている日本国内でも、より運用がシンプルにできるオール光NWは極めて有効です。フォトニクスNWとローカル5Gサービスを組み合わせることで、技術的には十分実現できるレベルにあると思います。

### エキスパート分野と7つのスキル分野の1つ以上を合わせた複合型技術者の育成に注力

——人財育成に関する基本方針をお聞かせください。

**木村** 人財育成については、NTT-ATは複合型技術者集団であることを前提に取り組んでいます。7つのスキル分野（営業／NW／セキュリティ／アプリケーション／データサイエンス／先端／経営戦略）の中から、自分のエキスパート分野を含めて2つ以上を組み合わせた複合型技術者の育成に注力しています。AWS認定資格やAzure認定資格、データサイエンティスト関連資格、セキュリティ分野のCISSP資格などベンダー資格や公的資格の取得も奨励しています。特に、NWとセキュリティの両方に強い複合型人財の育成に取り組んでいます。その意味では、前述したサイバーセキュリティ対応プロジェクトに参画した入社4年目の若手社員は、得難い経験を積んでいると思います。今後、セキュリティ分野のCISSP資格の取得者を増やしたいと思います。

このような認定取得者の増加に加え、例えば、経産省などが主催したビッグデータ分析の精度・スキルを競うコンテストで2位になるなど、着実に成果は上がっていると思います。また、NTT-ATには60人程度の博士号所有者や技術士などがいます。外部から見ると、すごい人財集団といえるわけで、これを何とか生かしていきたいと思います。

さらにグローバル人財として、2019年度から外国籍人財の採用・育成に取り組んでいます。まずは、インドとミャンマーからの人財確保を図ります。10年かけて100人程度に増やしたいと思います。NTT-AT全体では5%程度ですが、このような施策で社内マインドも変えられると思っています。本年4月にはインド工科大学ハイデラバード校とMOUを締結し、共同研究やインターン生の受け入れを実施しています。

### 自らのDX化で一般管理費20%以上の削減を目指す

——中期事業計画の初年度である2019年度の重点施策をお聞かせください。

**木村** まずは安定的成長軌道に乗せるということと、技術の蓄積を図ることです。そのために前述したように2つのセンタを作りました。ここでパートナー会社のコントロールも行う予定です。2019年度の売上目標値600億円は、1年遅れで達成できそうですが、技術の内部蓄積を図るという点が少し気になります。また、一般管理費の削減については、自らのDX化の推進などで今後3年間で約20%以上削減する目標です。

DX化の推進にあたっては、社内

業務の効率化・ショーケース化、コンプライアンス対応、モバイルファーストを基軸に推進しています。

例えば、すでに少し触れましたが、NTT-ATではERPとしてSAP S/4HANA® Cloudを導入しています。旧バージョンからの移行にWinActor®を使い、わずか6カ月で更改しました。これをショーケース化しノウハウを蓄積して、ビジネス展開を図りたいと思います。SAPのERPでは、オンプレミスの旧バージョンのサポートは、2025年に終了するという「2025年の崖問題」に該当する会社が日本で数千社あるといわれています。私どもは、SAPジャパンと連携してビジネス化を図ります。SAP ERPのクラウド移行ビジネスは、10月1日に新設する「DX事業企画室」が担当します。

また、モバイルファーストについては、2019年度下期より、全社員にスマホを配ってモバイルですべて業務を完結できるようにします。出張処理や勤務表管理は、スマホでできるようになります。

——最後に今後の抱負をお聞かせください。

**木村** NTT-ATの主要ミッションは、常に新しい提案を出し続けていくことだと思っています。私から変化を求めていかないと、社内カルチャーはなかなか変わりません。それと同時に、NTT研究所をもっと明るくしたいと思っています。世界に冠たるNTT研究所のロビーが暗いようではいけません。物理的だけでなく実際の研究活動も、より元気になるよう支援していきたいと考えています。

——本日は有難うございました。

（聞き手・構成：特別編集委員 河西義人）