

ラテンアメリカ進出企業の 最前線から

INTERVIEW

統合を経て発展した NTT データのラテンアメリカ事業

NTT DATA, Inc., Director, Americas Region 荻原 淳史



—御社のラテンアメリカでのビジネス展開の現状について、その起源を含め教えてください。

現在、8か国（アルゼンチン、ウルグアイ、エクアドル、コロンビア、チリ、ブラジル、ペルー、メキシコ）に拠点をおき、2万人を超える社員がいます。各国の現地顧客とのビジネス、及びグループ内オフィス／ニアショア拠点として拡大してきました。過去5年間で、社員数、売上共に2倍以上の成長を遂げており、グループ中でもラテンアメリカ事業の重要性が高まっています。

その起源は、日本電信電話公社（電電公社）時代の1974年、ブラジリアの駐在員事務所開設にさかのぼります。当時はまだブラジルの電信電話事業も民営化されていない時代で、テレプラスと呼ばれる国営会社が電信電話事業を独占、テレプラスとの技術交流を目的として電電公社のブラジル事務所を設立しました。その後、1985年の電電公社民営化により日本電信電話株式会社（NTT）が発足、1986年に駐在員事務所をブラジリアからリオデジャネイロに移転、その翌年の1987年に通信事業会社として新たなスタートを切りました。

電電公社時代は、ラテンアメリカ最大の石油会社ペトロプラス社や、総合資源開発会社ヴァーレ社など、ブラジルの国営大企業に技術コンサルティングサービスを提供、通信事業会社発足後は、主に日系のブラジル進出企業向けの総合通信サービスの運用を開始しました。

その後、2010年にはNTT（持株会社）がDimension Data社（南アフリカ）を買収、NTTデータが2014年にeveris社（スペイン）を買収したことで、ラテンアメリカ6か国（アルゼンチン、コロンビア、チリ、ブラジル、ペルー、メキシコ）において新たに拠点を獲得、本格的にラテンアメリカ市場への進出を果たしました。我々のラテンアメリカでのビジネスは、この2社のビジネスがベースになっています。

その後、NTTグループの再編を進め、インフラに強みを持つNTT Ltd.、コンサルティング・アプリケーションに強みを持つNTTデータへ統合を進め、2022年には新たに発足したNTT DATA Inc.の配下に海外事業を統合したことで、インフラからコンサルティングまでフルスタックでサービス提供できる体制となりました。ラテンアメリカでのビジネスは統合の歴史とも言えます。

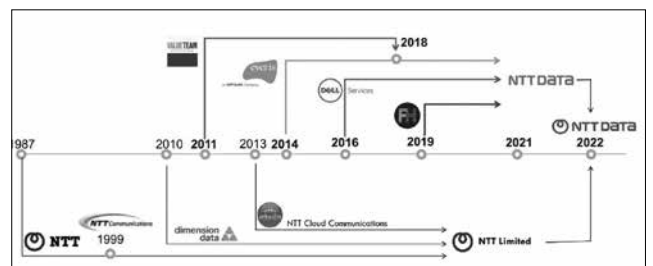


図1：ラテンアメリカでの統合の歴史（NTT DATA 提供）

基本的な価値観に共感できる会社を選んでいるということは前提ではありますが、NTTデータの特徴

は仲間になった会社の社員、やり方、違いを尊重したボトムアップでの統合にあると考えています。現地の顧客・商習慣・人間を知っているのはそこで長年ビジネスをやってきた現地メンバーです。技術・知見・経験等の共有はするものの、トップダウンで日本・グローバルの方法論を強いることはせず、日本はあくまで支援という考え方で現地が主体的に動けるよう心掛けてきました。トップダウンでの方法と比較すると、1つのグループになるには時間がかかり、効率的ではないことも多いかもしれませんが、このようなボトムアップでの方法により各国が自律的に動き成長してきました。

直近では、エクアドル、ウルグアイにも拠点を設立しラテンアメリカの社員数も2万人を超える規模へと成長していますが、ラテンアメリカにいるNTTデータの日本からの出向者は私1人のみであり、日本の企業でありながら完全に外資系の会社にいる感覚です。この形がベストかどうかはわかりませんが、我々のラテンアメリカでの事業の進め方の特徴なのだと考えています。

一御社が特に力を入れておられるのはどの国ですか、また、どのような分野ですか。

どの国に力を入れるということではなく、各国で利益率の向上と市場成長率以上の成長を達成するための事業計画を立て事業運営しています。ラテンアメリカ地域全体の戦略も当然ありますが、各国毎に市場環境や強みが異なるため各国を基本としてその積み上げによりラテンアメリカの事業運営をしています。

各国毎に注力領域が異なりますが、テクノロジーの進化を背景に各業界において事業成長のためのデジタル関連の投資が世界中で加速しており、デジタル領域でのビジネス拡大は各国共通の注力分野です。デジタル領域はIT部からの受託による従来型SIを主体としていた今までのビジネス形態とは異なり、ビジネス・ITが一体となり今まで以上にスピード感を持って取り組む必要があります。そのスピード感に対応するために、技術、知見、経験などをグループ内でアセット化し、それらを有効活用することで、顧客への提供価値の最大化を目指しています。

特に、NTT Ltd.との統合により提供可能となる、データ活用ビジネスの高度化、5GおよびIoT関連ビジネスの創出・拡大、サイバーセキュリティ等、両社の強みを掛け合わせたフルスタックでのデジタル

サービスは強みの1つとして力を入れています。



図2：海外事業統合の狙い (NTT DATA 提供)

また、我々のビジネスは人材が最も重要な資産であり、世界的なIT・デジタル人材不足の状況の中での人材確保が重要な課題です。コロナ禍をきっかけにリモートワークが急速に進み、ラテンアメリカの優秀な人材が、高い給料とキャリアアップを求めて欧米企業へ流出し、ラテンアメリカ各国でデジタル人材不足の状況が続いています。

その対策の1つとして、有力な大学がある地方都市で現地の大学と連携しデジタル人材の育成を行う取り組みを進めています。例えば、ブラジルではウベルランディア、レシフェ等、メキシコではアグアスカリエンテス等、ペルーではトゥルヒージョ等、チリではテムコ等の都市です。もちろん全ての学生が当社に入るわけではないのですが、地域貢献の面からも進めています。

加えて、離職率が高いIT業界では確保した人材の定着も同様に重要です。そのために、メタバース空間でのコミュニケーション、多様なトレーニングプログラムなど様々な取り組みをして人材の定着を図り、市場平均よりも低い離職率を維持しています。リモートワークにより会社への帰属意識が低くなった今こそ、人材への投資の重要性が高まっていると感じています。

人材不足に対するもう1つの対策として、「アセットベースのビジネスモデル」を推進しています。コ



図3：人材定着のための取組 (NTT DATA 提供)

ンサルティングやシステム構築の知見を「アセット」として蓄積し有効活用することで、提供するサービスの質や生産性の向上を図り人に頼らないビジネスモデルへの変革も進めています。

―御社がラテンアメリカでのビジネスで特に重視し大切にしておられることは何ですか。

ラテンアメリカでのビジネスに共通して大事なことは、やはり信頼関係の構築です。日本でも同様に重要なことではありますが、その比重がラテンアメリカでは重くクリティカルです。特に、ギブアンドテイクの関係を築くことができるかが重要だと感じています。

サービス内容、価格等が大事なのは当然なのですが、信頼関係を築けていない場合はうまくいきません。特に、新しいことにチャレンジするようなビジネスでは必須と感じています。これは対顧客・パートナーもそうですし、社内の同僚に対しても同様です。もちろん、信頼関係を築くには一朝一夕ではいきませんが、一度関係を築くとビジネスはスムーズに進みます。そのため、短期的な利益だけを追求するのではなく、長期的なパートナーとして共に成長していくという考えを重視し大切にしています。

一方で、ラテンアメリカを一括りにせず多様性を理解して対応することも大事にしていることです。先に挙げたような共通的な部分はもちろんありますが、国、地域ごとに民族構成、歴史、人間性、文化は多種多様です。先日チリのメンバーから「チリは島国だから、他のラテンアメリカの国とも違う」と言われたことが印象に残っています。もちろん実際には島国ではないですが、海・アンデス山脈・砂漠に囲まれ独自の発展をたどってきて、他の国とは違いチリはチリだという意味の言葉でした。個人的な感覚も入ってしましますが、同じラテンアメリカでもブラジルの陽気さとは違い、チリは勤勉で少しシャイで日本人に近い部分があると思います。そのため、ブラジルとチリではコミュニケーションの取り方を変えなくてはうまくいかないことが多いです。これはあくまで一例ですが、各国、地域で同じように違いがあります。日本からだとラテンアメリカを1つにまとめてしまうことも多いですが、相手の歴史、人間性、文化の違いを理解した上での信頼関係の築き方をとっていくことが重要だと考えています。

―ラテンアメリカの将来的可能性をどう見ておられますか。また、御社として、今後伸びる可能性があると考えるのは、どのようなビジネス分野ですか。

ラテンアメリカのIT市場規模は欧米や日本と比較すると小さいものの、成長率は大きくデジタル化が急速に進んでいます。実際にラテンアメリカで生活していると日本よりもデジタル化が進んでいると感じる場面が多々あり、多少品質に課題があることもありますが、新しい技術・サービスを受け入れる土壌が企業・社会に根付いていると感じています。メタバース、プライベート5G、ChatGPT等新たな技術により、今までにはなかった新たなビジネスが生まれる可能性を多く秘めているデジタル領域では、ラテンアメリカでのビジネス拡大が進むことが見込まれます。以前は日本、欧米からラテンアメリカに技術、サービスを展開することが多かったのですが、今後はラテンアメリカ発の技術、サービスを日本、欧米に展開していく機会が増えていく可能性があると考えています。

また、ラテンアメリカには資源系をはじめとして今後更に成長が期待される重要なビジネスが豊富に存在します。例えば、技術の進化により、鉱山、僻地等のデジタル化なども進んでいくことが見込まれます。その中で、これまで培ってきた我々のノウハウや強みを活かし、今後もラテンアメリカのデジタル化の促進に貢献できればと考えています。

(おぎはら あつし NTT DATA, Inc., Director, Americas Region)