

INTERVIEW

ソリューションカットの 営業推進を強化し、 一般市場の拡大を目指す

1985年の会社設立から20年目を迎えたNTTソフトウェア。20周年の節目の年をスプリングボードイヤーと位置づけ、本格的な成長軌道への移行を確実なものとするための成長戦略と具体的に行っている同社の最近の状況を、鈴木滋彦社長にうかがった。



NTTソフトウェア(株)代表取締役社長
鈴木 滋彦氏

20周年をスプリングボードの年とし、成長戦略を具体的に実行

創立20周年おめでとうございます。まず、20周年を迎え、どんなことを思っていますか。

鈴木 NTTソフトウェアは人間で言えば、ちょうど成人式を迎え、ようやく社会の仲間入りを果たしたということです。大人になった会社として、これから意識していきたいのが“企格”。品格のある企業を目指したいということです。

楽しんで儲けるのではなく、キチッと仕事をして、正当な対価をいただく。正々堂々と汗をかきながら、企格を高めるビジネスを積極的に展開し、会社と社員一人ひとりの成長を

目指したいと思います。

社長に就任された1年目に業績をV字回復させ、昨年度は（ルート）成長と、成長に向けた各種施策を推進されました。20周年という一つの節目を迎え、今後の成長戦略としてどんなことをお考えですか。

鈴木 今年は、本格的な成長路線への移行を確実なものにするための「成長に向けてのスプリングボードイヤー」とし、成長戦略を具体的に実行したいと考えています。16年度は、15年度の構造改革によるV字回復後の新たなスタートの年と位置づけ、微増の増収増益となる（ルート）成長計画を策定し、会社

体質の筋肉質化などの各種施策を推進しました。この結果、20年目の年に、創業以来の最高益を達成することができました。生産性の向上が少しずつ身につけてきて、利益がキチッと出せるようになった。かなり筋肉がついてきたと思いますが、市場

を拡大するという点で見ると、それを活かすところまでできていない。だからこそ「成長に向けてのスプリングボードイヤー」。1年間をきっちり種蒔きの年にして、いろんな体制を整え、手を打って、来年以降ジャンプできるようにするということです。

営業力の強化を第一に、 5つの重点施策を展開

成長戦略の具体的な施策をお聞かせください。

鈴木 重点実施項目として、営業力強化、高付加価値ソリューションの企画・開発・推進、次世代ネットワーク構築に向けたソフトウェアアーキテクチャの人材増強と提案力の強化、ソフト再利用、オフショア開発の推進、開発環境の整備などの生産性向上、任せられるPL、コンサルタント、高級SEの更なる育成強化などの人材育成に取り組みます。特に、技術で売ってきた会社ということもあって、弱いのは営業力です。新しいお客様を開拓し、既存のお客様を深掘りする営業のスキ



図1 一般市場拡大の方針

ル、組織としてのパワーをつけたいということで、第一に挙げているのは一般市場拡大に向けた営業力の強化です。

営業力強化のポイントは...

鈴木 武器の充実と兵隊の強化です。武器とはソリューション。複合ソリューションとして今まであるものをうまく組み合わせたり、まったく新しい付加価値の高いソリューションを企画・開発し推進していく。すでに若手のワーキンググループによる新商品企画も活発に行われています。また、兵隊とは営業の部隊のことですから、少数精鋭で効果的な営業を推進する営業体制・営業プロセスの強化を図る。営業体制は、これまでAM（アカウントマネージャー）と各BG（ビジネスグループ）の営業SE部門の2階層でしたが、一般市場営業部門強化のための組織整備を実施し、この11月1日に、全社営業SE部門を集結した「市場開拓室」を新設しました。武器の充実と兵隊の強化の2つを軸に、既存顧客への徹底的なフォローと深掘、ソリューションカットによる新規顧客の開拓、NTTグループの法人経由、増益に向けたコンサルティング、SE、保守売上比率の拡大によって一般市場の拡大・成長を推進していきます。

後続の各論頁でご紹介しますが、8大ソリューションから10大ソリューションに拡大されました。この理由は...

鈴木 光・IP化、モバイル化、企業活動の高度化の3つを柱にしてい



図2 統合マネジメントシステムの取組み

ますが、新しい製品がでてきたことや、優れた武器であることをお客様に訴求しやすいようにソリューション体系を拡張しました。

任せられるPL、高級SEは平成15年度の2倍に

人材育成のポイントは...

鈴木 15年度の構造改革の際、17年度には、任せられるPL、高級SEの人数を2倍にすることを宣言し、育成用の投資は一切カットしませんでした。その結果、人材育成のPDCAサイクルの定着が図られて順調に育ってきており、目標は達成できると思います。人材育成強化の一環で開発し、社内で有効的に機能しているシステム、これは人事情報と人材のスキル、研修の講座管理と受講管理等をITSSのスキル項目に関連づけて統合管理するシステムですが、これをパッケージ化して「TIRARE」という商品名で販売しています。

生産性向上については、どのような取組みを行っていますか。

鈴木 提案書、設計書、プログラム、ノウハウ、さらにはメトリック

スデータ収集・分析に基づく見積書の再利用の促進、オフショア開発などによる外注費削減、開発環境整備、標準化の3つを軸に取り組んでいます。また品質（ISO9001）、環境（ISO14001）、情報セキュリティ（ISMS）を一体として扱う統合マネジメントシステム（TMS）を運用しており、プライバシーマークも取得済みです。1,000名以上の会社で、全社レベルで3つのマネジメントシステムの統合審査に合格したのは私どもが国内で初めてだそうです。

成長度合いに応じて、戦略的投資を実施

最後に、今後の抱負をお聞かせください。

鈴木 15年度の黒字化、16年度の決算が増収増益だったことで、5～10年後の有利子負債削減目標を3年間で前倒し達成できましたので、営業力の強化や新商品の自主開発に向けて、成長度合いに応じて戦略的な投資を行っていきたく考えています。

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）