

INTERVIEW

## 創立30周年を機に、 NTT-ATの新たな歴史を 築くために注力したい

1976年の会社創設から一貫して技術力をエンジンに、「テクノロジー・インテグレータ」の役割を果たしてきたNTTアドバンステクノロジー（以下、NTT-AT）。「世界最高水準の技術で皆様とともに豊かな社会づくりに貢献する」という企業理念のもと、オンリーワンのソリューション展開によりビジネス拡大を目指す石川宏社長に、創立30周年にあたっての抱負をうかがった。

**30年間、役割は変わらないが、  
社員数100倍、売上は1000倍に**

— 1976年の設立から30周年という節目の年を迎えました。この間、事業はどのように推移してきたのでしょうか。

**石川** NTT民営化が1985年ですから、それより10年近い前の1976年12月に、当時の電電公社の研究結果（知的財産）を世に出す技術移転業務をミッションに日本通信技術（株）が設立されました。1990年に現在のNTTアドバンステクノロジー（NTT-AT）に社名変更しましたが、30年の間、一貫して研究所と市場の橋渡しをする「テクノロジー・インテグレータ」としての役割を果たしてきました。創業時の社員数は15名、売上高も6,000万円でした。30年経って、社員数は100倍の1,500人以上、売上高も昨年度は560億円と約1,000倍に拡大し、飛躍的な成長を遂げました。

30年間で一番変わったのは、規模が大きくなったことです。30年

間、右肩上がりの成長を続けてきた会社というのは、そう多くはないと思っています。また、NTT研究所と市場の橋渡しをするという基本的な役割は変わっていませんが、業務の内容が大きく変わっています。

— 橋渡しの方法が変わってきた。

**石川** そもそも電電公社は、技術そのものを自分で売るわけにはいかないので、日本通信技術を経由して販売した。技術単体で、何も足さず、加工せず、知的財産として特許1件いくらかというかたちで販売した。今も技術移転事業を行っていますが、創業時の売上高に満たない状況です。現在は、技術単体で、そのまま売るのではなく、技術を見える形にする。ハードなり、ソフトなり、高い付加価値をつけてお客様にお届けすることを重視しています。

**変えてはいけないことと、  
変えなければならないことがある**

— 規模と業務内容は大きく変わりましたが、変わらないこともありますか。



NTTアドバンステクノロジー(株)  
代表取締役社長 工学博士

**石川 宏氏**

**石川** NTT研究所の技術成果をよく理解・取得し、社内に温存する、技術を大事にする会社であるという点は、創業時より一貫して変わっていません。改革の名の下に、過去をすべて捨て去り、新しい方法に進もうとするのは、一見よさそうですが、変えてはいけないことと、変えなければならないことがあると思います。変えてはいけないことは、当社が“技術を最終的に温存するアンカー会社”であるということです。

一方、変わらなければならないのは、日進月歩で変わる技術についていき、業務プロセスを含め“絶えず新しくしようとする努力”は続けなければなりません。右肩上がりであることを前提にいろんな仕事をしてきたので、いつの間にか大企業病に冒されていたかもしれません。NTTは、常に厳しい競争環境に晒

されて、業務の効率化や組織改編等を積極的に行ってきましたが、当社は一世代前の仕事のやり方を引きずってやっていたと思います。右肩上がりの拡大・成長を続けてきたとはいえ、30年間を総括すると、その途中では、世の中の変化に耐えきれない、あるいはお客さまからの発注が少しでも減るとガタガタになるというような危なさがあったと思います。こういった点も改善しつつ、さらに技術を大事にして、世の中の変化に追随していく。フレキシビリティに富んだ体制を確立する努力を続けていくことが重要です。

### 技術＝人が一番の財産

——2004年7月の社長就任から3カ月後の10月に中長期の経営方針を発表されましたが、その柱の一つに、「すべての社員が、毎年スキルアップして、新しいことができるようになった自分を実感できる会社にしよう」というのがありました。やはり、貴社にとっては人が一番の財産ですか。

**石川** 当社の拠って立つ技術というのは、社員一人ひとりに植え付けられています。NTT研究所はお客さまというだけでなく、技術を継承できるように考えて仕事を発注し、私たちが育ててくれました。技術があるといっても、技術は人に付いています。したがって、当社にとっては、人が一番の財産です。財産は人しかないとはいっても過言ではありません。人を大切にすることは、その人

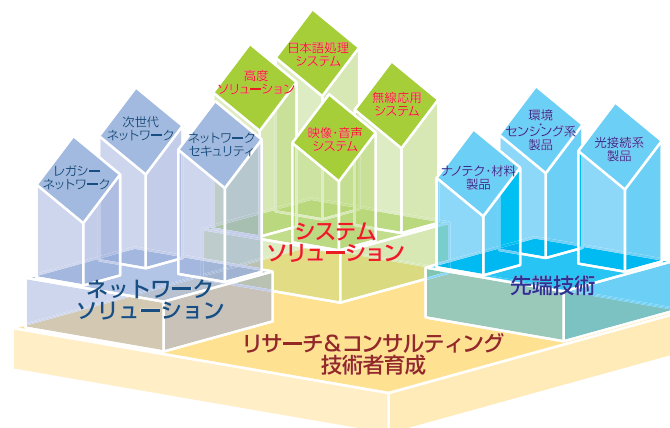
の持つ技術・能力を大切にす、過保護ではなく厳しく育てることなのです。社員が仕事を通じてスキルアップし、達成感や満足感を得られるようにすることが重要です。そうしなければ、当社は発展しません。

——社員数が1500人を越えたということですが…。

**石川** 自社採用が約1,000人で、他に研究所のOBと出向者が500～600人です。この混成部隊が、非常に上手く機能しています。一人ひとりが、実際に開発したり、付加価値を高めたりする仕事をやってくれています。採用に関しては、さまざまな形態があります。平成17年度は42名の大学卒の新入社員を採用し、今年度は60人の採用を目標にしていますが、それよりも中途採用や契約社員など、キャリアを積んだ即戦力になる人を求めています。

### 4つの事業領域において、いかに付加価値を高めるかが重要

——別稿の各論の頁で、貴社ならではの付加価値ソリューションの代表例を5つご紹介しますが、現在の事業領域の中で、特に今年度注力されている分野というのはあるのでしょうか。



NTT-ATのビジネス領域

**石川** 当社はこれまで、NTT研究所による世界最高水準の技術を核に、独自の商品開発力とノウハウ、コンサルティング力を結集して、他にはないオンリーワンの商品やサービスを世に出してきました。現在は、「先端技術」「ネットワークソリューション」「システムソリューション」「リサーチ&コンサルティング」の4つの事業領域と、そこから広がる10の重点ソリューション分野において、さまざまな技術開発、高付加価値の商品・サービスの開発に取り組んでいます。

特にどの分野に注力するというのではなく、どの領域も一生懸命やっていきたいと思っています。10の重点ソリューションがミックスされているというのが、当社の一つの強みです。したがって、それぞれの事業領域において、いかに付加価値の高い商品・サービスを開発していくかが重要です。例えば、人材派遣に近い業務でも、研究開発やオペレーションを一括して責任を持って請け負う



「5年後には売上約800億円、しかも利益を毎年20億以上出し続けることが目標」と語る石川宏社長

アウトソーシングモデルを展開することによって、一人あたりの付加価値は高くなります。

——重点ソリューション分野の一つである次世代ネットワークに関し、この4月に推進本部を新設されましたが、その背景は…。

**石川** ネットワークはNTTの本業であり、その大部分のノウハウは当社に引き継がれています。従来のネットワークで培ったノウハウをIPネットワークの上で活かすことにより、次世代ネットワークを創造することが当社の重要なミッションです。特に、マルチベンダ環境下では開発に近い膨大な検証業務が不可欠で、そのための体制強化及び機動的な対応力強化のために次世代ネットワーク推進本部を設立しました。

### 利益を重視し、5年後800億円の売上を目指す

——NTTグループと一般市場の売上比率をお聞かせください。

**石川** 当社の事業ポートフォリオは、NTT研究所向けが約40%、NTTグループ会社向けが約30%、一般市場が約30%です。10年前はNTT研究所が約6割を占めていましたが、徐々に下がってきました。NTT研究所の予算は、今後も減る傾向にありますから、一般市場での売上をいかに増やしていくかが鍵になります。

——そのためには、どのようなことがポイントだとお考えですか。

**石川** 技術先行であるために、ややもするとプロダクトアウト型になってしまいます。いいものは売れるはずだと思っても、営業の現場では「そんなものはまだ売れない」と言われることがあります。技術を核にした高付加価値ソリューションを展開するためには、マーケットの情報を知ることが極めて重要です。

また、現在のところ当社の一般市場におけるターゲットは、一般コンシューマではなく、法人企業や公共機関です。その意味では、NTTグループの法人営業部門といかに連携するかが極めて重要になります。この7月以降、NTTグループの法人アカウントが整理されますので、その営業フロント部隊と緊密に連携していきたいと考えています。

ブロードバンドにより回線容量は潤沢になりました。このブロードバンド環境を活かすためには、アプリケーションが重要です。ここに当社ならではの付加価値商品を提供していくことが、一般市場での売上拡大につながると思います。そのため

には、NTTグループの営業フロントの方々に、当社がいろいろな付加価値商品を持っていることを知っていただく、また伝える努力を積極的に行っていくことが重要です。

——具体的な目標は…。

**石川** 5年後には売上約800億円にしたいと思います。売上拡大も重要ですが、利益を毎年20億円以上コンスタントに出し続けることが目標です。また一般市場での売上比率を半分まで拡大することができればと考えています。そのためには、営業力の強化は不可欠です。

### 30周年の記念行事として、プレゼンス向上のためのイベントを計画

——30周年の記念行事として、何か計画をされていますか。

**石川** 2つのことを目的に、記念イベントを計画しています。一つは営業、すなわちお客さまを獲得することを目的にしたものです。一般のお客さまにも声をかけますが、NTTグループの営業部隊に少しフォーカスし、NTT-ATのプレゼンス向上を目的とした商品説明と講演会を兼ねたイベントを開催します。先ほどもお話したように、エンドユーザに当社の技術やソリューションを提供してくれるNTTグループ各社に、当社がいろいろな商品を持っていることや開発力があるといったことがあまり伝わっていません。このため、30周年を機に、営業現場の方々が売りやすい商品を数十点選りすぐっ

て展示説明をします。

もう一つは、お客さまに次いで大事なのが社員ですから、毎年行っていた表彰式を拡大して、業績を上げた社員や面白い商品を開発した社員に加え、現場で地道に働いていて目立たないが大事なことをやっている社員に対してもしっかりと感謝したいと思っています。さらに表彰した人間の中から数人を選んで数ヶ月間、西海岸の米国企業で海外研修を行ってもらうことを目玉にしています。

——社員を元気づける施策として、これまでも「マイスター」制度を導入していますが…。

**石川** その方面では「世界に一つだけの花」、つまりその人しかできない、いないと世の中がひっくり返ってしまうような人間がいるのです。そういった社員に、社長から「NTT-ATマイスター」の称号を与え表彰しています。今年は、それも少し充実したいと考えています。

さらに、これはイベントではありませんが、30周年を機に、社内外に向けてのコーポレートメッセージを見直そうと思っています。この会社は何のためにあるのといった観点での明確なコーポレートメッセージを一つ掲げ、それを具体的に社内外に展開したいと考えています。社長である私が思いつく言葉を並べて整理するのではなく、若い社員に集まってもらい、提案型・ボトムアップで、30周年記念の一つとしてつくってもらおうと思っています。

### 自立的に最終製品までもっていく メーカーへのシフトを目指す

——最後に、今後のNTT-AT社の在り方を含め、石川社長の抱負をお聞かせください。

**石川** 当社は、NTT研究所と事業会社との間の死の谷をブリッジしてつなぐ会社ですが、技術という共通項はあるものの、部材の提供からSI、人材派遣まで行っています。言い換えると、なんでもやっている分りにくい会社だといえます。このため、どんな会社にしていきたいのかを、鮮明に打ちだす必要があると思います。当社を經由してNTTが見えるような会社にもっていきたい。そのためにも、商品がNTTを語らせるようにしていくことが重要です。例えば、「RealTalk」というノイズリダクション機能付きの高性能音響エコーキャンセラ商品がありますが、この中にはNTT研究所が開発したデジタル信号処理技術が詰まっております。他の製品と比べて非常に優れています。つまり、出来上がった商品を通して、NTT研究所の優れた技術が浮き彫りにされるわけです。

——そのためには、何が重要ですか。

**石川** 世の中の 카테고리 で言えば、製造メーカーへのシフトです。NTT研究所の成果についてさらに付加価値を高めるために、自立的に最終製品までもっていきけるようになることが重要です。NTT研究所の技術をお客さまが使える最終商品に仕立て上げることができれば、売れるようになります。

これまでは、キー部品を当社がOEM提供し、最終製品は大手メーカーが製造していました。最終製品まで作って、お客さまに提供し、その責任を持つという姿勢を打ちだしたいと思います。私は、NTTグループの中に、メーカーが1つ2つあってもいいと思っています。

それに向けた一つの施策として、当社の世界的なヒット商品である「NEOCLEAN」の自社生産に向けた取組みを開始しました。

NEOCLEANは、光コネクタの先の汚れを拭き取るクリーナーで、NTT研究所から技術を受け継ぎ商品化したものです。現在、世界の6割のシェアを占めており、数年先には8割ぐらいのシェアを獲得できると見込んでいます。アメリカ、ヨーロッパの市場をも席巻しています。これを自社生産することで、生産性の向上・付加価値向上につながると考えています。

いずれにしても、ハード・ソフトを含め面白そうな技術はたくさんありますので、ちょっと磨くことによって当社はもっと強くなるはずで、30周年を機に、技術と信頼でお客さまのビジネスに貢献することからさらに一歩進んで、当社を守り育ててくれた「社会への貢献」も視野に入れながら、NTT-ATの新しい歴史を築いていくために注力したいと考えています。

——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)