### インタビュー〉

# 先進技術を顧客に役立つ多様な 価値に変換して提供することに注力

NTT グループの技術的中核企業として、NTT研究所の先進的な技術を使いやすい形にし、顧客に役立つ多様な価値に変換して提供する "Integrated-Value Provider" としてビジネスを展開するNTTアドバンステクノロジ(NTT-AT)。新サービスや新ビジネスモデルが次々と生み出されると予想される本格的なNGN時代を迎えたNTT-ATの今後の事業方針について、鈴木滋彦社長にうかがった。

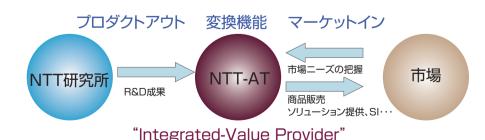
#### プロダクトアウトとマーケット インの間の変換機能を果たす

─初めに、NTTグループの技術的中核 会社としての貴社を取り巻く周辺環 境を含め、ビジネスの状況からお聞 かせください。

鈴木 もともとNTT-ATは、武蔵 野、横須賀、厚木、つくば、京阪奈 のNTT全研究所のR&D成果をビジ ネス化するということで、ある意味 NTT研究所の縮図のようなところ があります。例えば、光コネクタ付 きケーブルやそのクリーナから、 SI、コンサルまで非常に幅広いビ ジネスを展開していますが、NTT 研究所のプロダクトアウトと、マー ケットインの両サイドの変換機能の

役割を果たすというのが、私どもの 使命だと捉えています。この役割が 果たせなかったら、NTT-ATの存在 価値はないといっても過言ではあり ません。しかも、部品材料から装置、 方式技術、ソフトウェアまで非常に 幅広いNTT研究所のR&D成果をそ のまま市場に提供するのではなく て、それぞれの技術を融合させなが ら、お客さまのお役に立つ多様な価 値にインテグレートして提供するこ とが重要です。このNTT-ATのミ ッションを一言で表す言葉として、 "Integrated-Value Provider"を社 長に着任してすぐに標語として掲げ ました。

——単なる Value Provider ではない…。



NTT-ATの主要ミッション



NTTアドバンステクノロジ(株) 代表取締役社長 **鈴木 滋彦**氏

鈴木 様々な技術を融合させお客さ まのお役に立つ多様な価値に変換し て提供する "Integrated-Value" と いうところに強い想いが込められて います。今年は、NGN元年です。 3月末には商用サービスが開始され るということで、これから光インフ ラの上でいろいろなサービスを創出 していかなければなりません。特に 安心・安全ということで防災や環境 に関わる新しいサービスが非常に重 要になると考えており、そこに様々 な価値を提供できると思っていま す。具体的には、光のインフラ構築 に関わる仕事と、その上で展開され る安心・安全に関する様々な価値を 提供することができます。さらにも う一つ弊社が得意としている領域と して、コミュニケーションをベース とした業務アプリケーションなどに 関するソリューション提供があげら れます。現在、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つの分野を中心に事業展開していますが、ようやく私どもの得意とする分野がより必要とされる時代になったといっても過言ではありません。

### R&D系4社の2010年目標 売上2000億円、内グループ外 1000億円を目指す

NTT研究所のプロダクトをビジネス 化するという点では共通する他の R&D系3社との関係をお聞かせくだ さい。

鈴木 R&D系の4社、NTT-AT、 NTTソフトウェア、NTTエレクトロ ニクス、NTT-ITは、NTT研究所の プロダクトをマーケットに提供する 役割を担っています。NTT持株会社 は、早期にノントラフィックビジネ スを1兆円に拡大するという目標を 掲げ、その柱として金融、不動産、 ファシリティマネジメント、そして R&Dによる新ビジネスの開拓をあげ ています。この目標に向かって、 R&D系 4 社で当面2010年に売上2000 億円、そのうちNTTグループ外で 50%という目標を掲げています。こ の目標実現に向け、4社の協力関係 の強化に取り組み始めました。

#### ──協力関係の強化策として、どのよう な取組みを行っていますか。

鈴木 第一に、営業活動の連携です。 4 社はそれぞれ得意の分野があり、各社の営業がそれぞれ独自の営業活動をバラバラに展開していまし た。ところが今後は、お客さまが抱える課題を解決するソリューションが自社になく、他の3社のどこかが持っているといったような場合は、その会社に話しを持っていくといったことを含めた営業連携が非常に重要です。そのためには、それぞれが他社の商品を知る必要があり、すでに4社の営業関係の定期的な勉強会を始めています。R&D系4社がビジネス開拓に向けて協力関係を強化することで、非常に存在感のある企業群になると考えています。

#### 4月には顧客中心組織に大幅に 改編、飛躍的な成長を目指す

──鈴木社長は、NTTソフトウェアでは 構造改革を強力に推し進めV字回復 を果たされましたが、NTT-ATの成 長戦略として、どのようなことをお 考えですか。

鈴木 NTTソフトウェアの時は3年 連続赤字ということで、思い切った 構造改革を行いましたが、NTT-AT は財務的には売上・利益とも問題は ありません。ところが内在する課題 は、NTTソフトウェアと極めて共 通するものがあり、着任早々いろい ろ手を打ち始めています。NTTソ フトウェアの場合は、皆が危機感を 共有するところからスタートしまし たが、NTT-ATの場合はこのままで いいのではないかといったムードが ありました。成長に向けたチャレン ジなしでは今のままでいることすら できなくなります。赤字に陥ってか らでは打つ手は限られていたのに対 し、NTT-ATのように財務的に安定 しているときに、さらに成長するための打つ手にはいろいろ選択肢があるということを説いて回った結果、最近では商品開発力、人材育成、生産性向上など、成長に向けた各種施策を展開することの重要性に対する皆の意識がようやく高まってきました。NTT-ATには、将来に向けて打つ手が沢山あります。その意味では、まだまだ大きく成長する可能性を秘めた楽しみな会社です。

#### ――組織を改編されるご計画はあります か。

鈴木 4月1日スタートということ で大幅に改編したいと考えていま す。現行組織の問題点は大きく4つ あると思っています。1つ目は、営 業組織の問題です。現状は、本社営 業と事業本部営業のミッション、役 割分担がはっきりしていません。お 客さまはこちらの都合で作った組織 ごとに注文されるわけではありませ ん。したがって、本社の営業部隊は あくまでアカウントマネジメントに 徹するAM制を敷き、営業体制も顧 客ごとに明確に分け、全社商品を頭 に置いた活動を基本とし、事業本部 側には営業SEを置くという点で す。そして、本社の営業部隊と事業 本部の営業SE部隊との情報共有の 仕組みを構築し、一体的に動けるよ うにしたいと考えています。2つ目 は、本部組織が多く、シーズ指向の 研究所に対応するような本部として ビジネスを展開しているため、外部 のお客さまからは非常に分かり難い という点。3つ目は、本部内の組織



「お客さまに分かりやすい、お客さま中心 の組織体制に大幅に改編したい…」

が細分化されすぎていて、要員流動 に支障があるという点。最後は、仕 事の組織間での重複が多くなってい るという4点です。

また、事業的には先端技術、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つの分野を軸に展開 していますので、大きく分けて「イ ンフラ系事業」「ソリューション系 事業」「商品販売事業」の3つに再 編し、それぞれの事業分野の中に、 複数の本部を置きます。例えば、イ ンフラ系は、当然のことながらソフ トウェアやサービスを手掛ける部隊 と、ハードやシステムを手掛ける部 隊に分けたいと思っています。また、 ソリューション系は、エンタープラ イズ系、自治体などの公共系などの アプリケーションのSIを行う部隊 と、ネットワークソリューションを 行う部隊ということで、大きくアプ リケーションシステムとネットワー クに分けたいと思います。商品販売 系は、海外製品や自社開発製品を含め、広く世の中に展開するグローバ ルプロダクツと、稀少価値の高い先 端プロダクツの2つに分けたいと考 えています。さらに、他のエキスパート集団については、ネットワーク と知的財産の2つの専門家集団をセンタ方式で設けたいと思っています。 いずれにしても、お客さまに分かりやすい、お客さま中心の組織体制に大幅に改編したいと考えています。

また、私どもの事業拠点は、ビルの数でいいますと、国内26カ所に分散していますので、組織整備を契機に順次、組織単位になるべく集約しようと考えています。それと、セキュリティさらにはBCP(ビジネスコンティニュイティプランニング)の観点から、サーバ環境を含めたデータセンタの在り方も再検討しているところです。

#### 検証作業や宅内機器の開発支援、 様々な価値提供など、 NGN関連ビジネスに注力

──冒頭、お話がありましたが、本格的なNGN時代の到来を迎え、新ビジネスモデルや新サービスの開拓を積極的に推進されていると思いますが、最近特に注力されている分野をお聞かせください。

鈴木 NGNそのものに関しては、IPv6の検証など検証作業の支援ビジネスを展開しています。現在はネットワークレイヤの検証ですが、今後はオープンなNGN上で展開される様々なサービスに関連した上位レ

イヤでの検証作業が非常に重要になると考えています。私どもは検証作業を行う高スキルエンジニアの育成、さらには検証ツール類の整備に注力しており、かなり貢献できる得意分野であると自負しています。もう一つは、NTT東日本及びNTT西日本が積極的に取り組んでいるホームゲートウェイを含めた宅内の情報機器の仕様検討や開発の方向性について、私どもの情報機器の専門家チームが支援いたします。

また、NGN上でのサービス展開に関連し、冒頭で述べたように、安心・安全ということで私どもの得意とする防災や環境に関わる様々な価値を提供できると思っています。すでに、緊急連絡・安否確認システム「Emergec@ll(エマージコール)」は、NTT東日本やNTT西日本の支店様でもすでにご活用いただいている例もあります。

さらに、光ネットワークは今後グローバルに拡大することは確実です。 光ファイバを接続するためには光コネクタの端面を研磨する特殊なクリーナが必要で、私どもの光コネクタクリーナは、ワールドワイドで60%のシェアを有しており、今後も営業強化に努めたいと思います。

#### 全社情報共有の仕組みを構築し NTT-ATの強みを活かす

一一鈴木社長ご自身、NTT-ATの他社にはない強み・特徴はどこにあるとお考えですか。

鈴木 基本的にはNTT研究所の先端 技術を単に事業化するのでなくて、 研究所における開発作業にNTT-ATの社員が関わっているということが一番の強みです。開発の支援作業を通じて、人を育てていただいているといえます。とにかくすごい人材がいます。例えば、次世代光ディスク方式の応用が期待されているKT(KTaO3:タンタル酸カリウム)結晶を作れる人間は、世界で私しかおりませんと豪語する社員もいます。一方で問題もあります。それは、技術は身についていますが、マインドが先端的な研究を行うことに向いており、ビジネス化することに向いていない人もいるということです。

このようなマイナス要因をどのように解決するか、マインドを変えてもらうか、人事ローテーションを含めたマネジメントサイドの課題があります。確かに特殊な技能を持つ社員は沢山いますが、問題は先端技術や特殊技能をいかに価値に転換するかです。

### そのためにはどのような取組みが重要だとお考えですか。

鈴木 やはり、全社的な情報共有の 仕組みが不可欠です。例えば、現在、 私どもにはNTT研究所の試作チームがあります。しかし、NTT研究 所と何をしているかは、試作チーム が所属する組織以外は誰も知りません。そして試作が終了し、NTT-AT がビジネス化しようとした時には、 試作を行った小さな組織が考えるわけです。ところがその技術は、別のチームが抱える課題解決に役立つ可能性も あるわけです。したがって、試作を始 めた段階で、こんな試作を始めたという情報を全社で共有することで、ビジネス化する際の活用の有無、場合よってはマーケットから見た不足機能を試作開始の段階でNTT研究所に提案することも可能になります。全社で考えることで、ビジネス化の打率は飛躍的に向上することは間違いありません。開発関係者以外が、ビジネスを思いつく、イノベーションを起こすケースは非常に多いと思います。こういうアクティビティを行うことで、デスバレー(死の谷)を越える橋を架けられると考えています。

## それによりデスバレー(死の谷)は越えられる…。

鈴木 最初から橋を架けておくことで、出来上がってから橋を架けようとしたが、谷底が深過ぎて架けることができなかったというようなことはなくなります。また、仕事をお断りしたとか、失注した案件に関する情報共有も重要で、こういったネガティブな情報にも価値があり、ある意味商品開発テーマという視点で見れば、宝の山でもあるわけです。

## 当面の目標は売上600億円の壁突破2010年は売上800億円を目指す

一組織整備も含め本格的な施策展開は これからでしょうが、最後に今後の 抱負をお聞かせください。

**鈴木** 私は日頃から、目標はより高くなければいけないと言っています。目標値を達成しないとネガティブ評価をされるという意識が強く、ある程度達成可能な目標値をボトム

アップで設定しがちです。現状から 読める数字は目標ではなく、予定で す。予定は達成して当たり前です。 しかし、中長期的な観点で、ある意 味トップダウンで設定した目標値 は、どうやって達成したらよいかわ からない所からスタートするもの。 達成に向けた施策について必死にな って知恵を搾り考えなければなりま せん。私は、そのプロセスを評価し たいと考えています。そうすると、 今まで考えもしなかったことを思い つき、実行してみる。上手くいかな いかもしれないが、上手くいかない ということが分っただけでも進歩で す。こういったことを毎年繰り返す ことで、限りなく目標に近づくこと ができると思います。

#### ――当面の経営目標はどのくらいですか。

鈴木 2010年のR&D系4社の売上 2000億円という目標実現に向けた NTT-ATの役割を果たすために、できれば今年度、目標利益を達成した上で、実力値として売上600億円の壁を越え、2010年には売上800億円、うちNTTグループ外比率50%を越え、NTTグループ貢献、さらには世の中への貢献度を高めたいと思っています。こうした、経営目標の実現に加え、より筋肉質の会社にするために、ソフトウェアの生産性向上や、営業力強化に向けた体系的な人材育成にも注力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:編集長 河西義人)