

## インタビュー

現場第一主義の経営方針で  
4年以内に売上高500億円を目指す

フォトニクスおよびエレクトロニクスの両分野の先進技術力を駆使し、各種デバイスやLSIから、モジュール、装置類まで、時代の先端をいく高性能で高品質な製品の設計・製造・販売を行うNTTエレクトロニクス。国内はもとより国外の市場でも注目を集める製品群を展開する同社の取組みについて、本年6月に戸島知之前社長からバトンタッチされて代表取締役役に就任されたばかりの吉村寛新社長にうかがった。



NTTエレクトロニクス(株)  
代表取締役社長 工学博士  
吉村 寛氏

## 現場第一主義の経営方針

■■■この6月20日、戸島知之前社長（現相談役）からバトンタッチされ、ご自身が経営の舵取りをするお立場になられたわけですが、経営にあたってどのような点を重視されるお考えですか。

吉村 正直、私自身がNTTエレクトロニクス（以下NEL）の経営の舵取りを行う立場になって初めて、その責任の重さを痛感しているとこ

ろです。まず手掛けたいと思っていることは、現場重視の施策の展開です。もちろん戸島前社長も現場を重視していましたが、それをクリアに打ち出してはいませんでした。私は「現場第一主義」でいきたいと思えます。現場、現物、現実の3つの「現」を重視する三現主義という言葉がありますが、とにかく現場を第一義に経営の舵取りを行っていきたいと思えます。

■■■どのような理由からですか。

吉村 会社というのは、社会に製品やサービスを提供し、貢献することで対価を得ているわけですから、お客様第一でなければなりません。お客様第一の経営には、お客様と直接対応する営業はもちろん、技術・設計、製造など、現場を重視することは不可欠です。各事業部・事業本部や本社のスタッフ部門は、現場が楽しく活気溢れる雰囲気になるようサポートする部署にしたいと思えます。もちろんコンプライアンス関係や製品の品質面のチェック体制は本社機能としてしっかり行いますが、それ以外は現場第一主義でいきたいと思えます。

営業体制の強化と  
海外展開の拡大に注力

■■■サブプライムや原油高の影響もあって、景気が減速傾向にある中でバトンタッチですが、ビジネスを取り巻く現在の環境をどのように捉えていますでしょうか。

吉村 私どものメインのお客様はテレコム分野です。ご存知のように、NTTはNGNの構築を進めており、そこに使用されるキーデバイスや装置・システムコンポーネントについて、私どもは優れた製品を持っていることから、今年は比較的好調といえます。しかし、国外、特に北米市場では需要の伸びが小さく、競争の激化で厳しい状況にあります。また、北米の映像コーデックは、立ち上がりつつあり、売上拡大を期待していますが、景気の後退が見えつつあり、楽観できないと考えています。

■■■そういった状況を踏まえ、組織改編などを含め体制面での整備を何かお考えですか。

吉村 現行体制をすぐに改編するつもりはありません。ただし、一番の課題は営業強化であり、第一に営

業体制を変えたいと思っています。現在、私どもはフォトニクス、BBシステム・デバイス、デジタル映像の3事業本部体制で、ブロードバンドネットワーク、フォトニクス、セキュリティ・セイフティ、デジタル映像の4つの事業分野のビジネスを展開しており、営業面で縦割りの体制となっています。この縦割りの営業体制は解消したいと思っています。

■■■例えば、全社横断の営業本部組織を設立するとか…。

**吉村** 1年以内には、そういった体制にもっていきたいと考えています。また2つ目は、海外展開の強化です。昨年度の売上高は224億円でしたが、その内海外比率は約20%でした。国内需要は今後も堅調に推移すると思いますが、弊社が飛躍的に成長するためには海外市場を拡大することが必須です。

■■■中期経営計画では、どの位の成長を見込まれていますか。

**吉村** 4年以内に売上高500億円に急成長させることを目指しています。そのためには、海外売上比率を4割強まで拡大したいと考えています。売上を倍以上にし、比率を倍増するということですから、相当強化する必要があります。具体的な強化施策としては、米国には100%出資の販売子会社がありますが、今後、市場拡大が見込まれるヨーロッパ、中国、南米にも拠点を設けたいと考えています。三現主義に基づき、現地で情報を集め、適切な判断をして、適切な対応処置をとるといった観点で、まずは今年度中にヨーロッパ

(イタリア)に事務所を開設します。中国については、デジタル映像事業の関連で、すでに北京事務所を置いており、上海にも拠点を設けました。しかし光やLSI関連のお客様は香港・深圳が多いため、来年度にはそこにも拠点を設けたいと考えています。南米市場につきましては、現在代理店経由のビジネスを展開していますが、将来的には拠点を設ける必要があると思っています。

### お客様のお客様を意識した営業マインドへの変革を図る

■■■営業力強化に向け、縦割り体制の解消、海外展開の強化以外にどのようなことをお考えですか。

**吉村** 3つ目の施策として、お客様のお客様を意識した営業マインドの醸成に注力したいと思います。営業担当者は、とかく自分のフィールドだけで、例えば光デバイスなら光デバイスの競合相手がどのような商品を持っていて、それと比較して当社の製品の優位性がどこにあって、お客様にどのように売り込むかといったことだけを考えがちです。しかし、最も重要なのは、お客様のお客様が何を考えているかを意識したうえで提案することです。そのためには、お客様の立場になって、一緒に考えるマーケットイン活動の強化が必要です。営業マインドを変革することで、強くなれると思います。

■■■NTTグループ以外の一般市場の売上げ比率はどのくらいですか。

**吉村** 約70%が一般市場です。この中には、装置メーカーを経由して

NTTグループに納入されるものも含まれていますが…。これを中期的には約90%に伸ばしたいと考えています。

### 今年は、4年以内の売上高500億円実現に向けた基盤作りの年

■■■最後に、新社長としての決意・今後の抱負をお聞かせください。

**吉村** 昨年度の決算は、赤字でした。今年度黒字化必達には私に課せられた最大の使命です。これは何としてもやり遂げなければなりません。また、今年度は4年以内の売上高500億円の実現に向けた基盤作りの年と位置づけており、先ほどお話しした3つの強化施策を展開します。NELの売上高は、AWG製品が爆発的に売れて最大440億円までいったことがあります。ここ数年は厳しい状況で推移しています。売上高500億円を実現するためには、年率20~30%で伸ばしなればならないため、しっかりとした基盤を作らなければなりません。幸いなことにNTTのR&D成果を核に、我々は優れた技術力・開発力を有しているため、営業力の強化と営業マインドを醸成することで、中期の目標実現は十分可能だと考えています。技術とお客様のウオッチを先取りして、とにかくお客様に喜んでいただくこと、社員ひとり一人が成長し、楽しく働くことができるようにしたいですね。

■■■本日は有難うございました。

(聞き手・構成：編集長 河西義人)