インタビュー

利益重視の経営で、2013年営業利益25億円の実現を目指す

通信用の光およびLSIデバイス、セキュリティ、映像コーデックなど、時代の最先端をいく高性能・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。PLC（平面光波回路）等の光通信関連製品やネットワークLSIをはじめとする同社ならではのオンリーワン製品で国内はもとよりグローバル市場でトップ3を目指す同社の事業戦略について、吉村寛社長にうかがった。

NTTエレクトロニクス㈱
代表取締役社長　工学博士
吉村 寛氏

NTTグループ向けビジネスの落ち込みを海外ビジネスでカバー

――周辺環境も含めた最近の経営状況からお聞かせください。

吉村　事業環境については、第一に2010年度は円高の影響を大きく受けたことがあげられます。第二に、NGNへの投資が一段落したことに加え、一般市場経由でNTTグループに販売する様々な製品の納入価格が下がったことなどがあげられます。このため、NTTグループ市場では、40億円以上の減収になりそうです。一方、海外市場でのビジネスは急拡大しています。もともと、一般市場でのビジネスを拡大することを事業目標に掲げ、特に海外市場に関しては米国の子会社、中国の北京事務所に加え2009年2月に欧州（イタリア・ミラノ）に事務所を設けたほか、約1年前に中国の深圳に事務所を開設しました。こういった取組みが奏効し、海外売上高はほぼ倍増と大幅に拡大しています。全社の売上規模はほぼ横這いですが、海外市場を含めた一般市場の売上比率が86％まで大幅に拡大しています。

――ミラノおよび深圳に事務所を開設された狙いは・・・・。

吉村　北米には100％出資の販売子会社がありましたが、今後市場拡大が見込まれる欧州と中国に拠点を設けたいと考えていました。欧州では、私どもの重要顧客である大手装置メーカー2社の開発拠点がいずれもイタリアにあることから、ミラノに事務所を開設することとしました。また、中国の深圳については通信用装置業界で1、2を争う大手メーカーがあるということで事務所を開設しました。前述したように海外ビジネスが大幅に拡大していますが、中でも中国でのビジネスは著しい伸びを示しています。その大きな要因としては、お客様の近くに事務所を設けて足繁く通ったことに加え、責任者に中国語が堪能な要員をアサインしたことと、私どもの誇るオンリーワン製品がジャストフィットしたことの3点があげられます。この中国のお客様からは「最先端技術で最も優れた会社だ」と高い評価をいただいています。

オンリーワン製品の拡大に注力

――貴社の誇るオンリーワン製品とは、どのような製品ですか。

吉村　最近好調なのが40Gbps用のOE（光電変換）モジュールや、OTN（Optical Transport Network）等のネットワークLSI/IC製品群です。40Gbps用の製品群は世界中で売れており、特にOTN製品は世界中の装置メーカーに提供しています。また、光合分波器（AWG：アレイ導波路回折格子）などのPLC（Planar Lightwave Circuit）製品は、世界一のシェアを誇っています。最近特に売上を伸ばしているのが新しい光半導体製品（EA-TOSA等）です。また現在、次世代超高速光伝送用のDSP（デジタル信号プロセッサ）および光トランシーバの開発が、国のプロジェクトとしてNTT

研究所を中心に進められており、私どもも積極的に取り組んでおります。本プロジェクトは、世界中のメーカーの注目を集めています。さらに、昨年3月、米国ニスティカ社に出資し、同社が開発したWSS（波長選択スイッチ）と、私どものPLC製品をはじめとした光通信用製品を組み合わせた高機能なROADM（Reconfigurable Optical Add and Drop Multiplexer）ボード製品を開発中ですが、これも世界市場で十分な競争力のあるオンリーワン製品になると思っています。

――グローバル市場での基本戦略についてお聞かせください。

吉村　現在、米国、欧州、中国の3拠点を中心に、各地域のCAPEX（Capital Expenditure）の状況を見ながら、営業活動を展開しています。昨年は、欧米市場は景気が後退し、CAPEXも伸びなかったため厳しい状況でした。一方、中国はCAPEXが急激に伸びました。来年度計画では、伸び率では欧米の方が伸びると予測しています。特に米国については、好転すると見ています。しかし私は、私どものお客様自身のグローバル化の進展に伴い、地域ごとの売上比率にはそれほど意味がなく、グローバルという1つのカテゴリーで見ることが重要だと考えています。私どもは、2年前に事業部ごとの縦割り営業体制から、全社横串の営業本部体制に移行し、製品についても海外向けのフォトニクス製品といった括りで営業を行っています。しかもお客様ごとのAM（アカウントマネジャー）制を採用しました。こうした営業本部体制への移行により、事業部間の連携が強化され、特にグローバル市場対応の形が少しずつ出始めました。

2011年度は4つの重点施策の展開に注力

――2011年度の経営の重点施策をお聞かせください。

吉村　グローバル展開、コストダウン、マーケティングの強化、コストコントロールによる安定経営（黒字必達）の4つを重点施策として位置付けています。まずグローバル展開については、急激に売上が拡大している中国市場に対しては、独法化（現地法人の設立）を考えています。また南米市場については、映像関連ビジネスの進捗度に応じて拠点を設けることも考えています。2つ目のコストダウンについては、①新技術でコストダウンを図る、②資材調達コストを下げる、③仕事の流れを効率化するという3つのポイントがあります。新技術の活用は知恵が必要ですが、残りの2つは愚直に一生懸命取り組むことで実現可能です。なお、資材調達コスト削減の観点では、海外の協力工場に製造を委託する製品を増やすことも視野に入れています。

3つ目のマーケティング強化施策としては、ワンランク上にステップアップすることを目指しています。営業本部体制に移行したことで、事業本部間にまたがる製品（例えば、前述の40Gbps光通信製品は4つの事業部にまたがっています）のマーケティングが可能になりました。これからは、中期的なマーケティングを強化しようということで、2～3年後の製品化を視野にお客様やマーケットの状況を詳細に調査し、自社製品に限らず、世の中にある優れた製品と組み合わせることに取り組んでいきたいと考えています。そのためのワーキンググループを編成し、活動開始したところです。

4つ目の安定経営も、従来から取り組んできた重要課題です。私どもの収支構造は、売上が下期に集中するテールヘビーになっています。この収支構造を変革するために、売上平準化に寄与する製品を増やすことと、会計年度の異なる海外ビジネスを拡大すること、そして過年度受注を増やすことの3つの施策を展開するとともに、上期末頃から常に年度末着地点をシミュレーションしながらコストコントロールすることで安定経営を実現したいと考えています。

2013年、売上高350億円、営業利益25億円の実現を目指す

――最後に今後のビジネスの抱負をお聞かせください。

吉村　営業利益を大幅に拡大したいと思っています。具体的には、前述の4つの重点施策を展開しながら、2013年の売上350億円、営業利益25億円を目標に事業拡大を図っていきたいと考えています。

――本日は有難うございました。

（インタビュー日：平成23年2月17日
聞き手・構成：河西義人）