インタビュー

成長戦略の明確化を図り、創造的な新しいビジネスを開拓していきたい

ＮＴＴグループ内を中心としたシステムインテグレーション事業にまい進するNTTコムウェア。2012年に、10年後（2022年）のあるべき姿と目標を「コムウェア新宣言」として策定した同社の代表取締役社長　海野 忍氏に、これまでの達成状況と今後の展望について伺った。

ＮＴＴコムウェア株式会社
代表取締役社長
海野 忍氏

――2012年度に就任され様々な取り組みをされてきましたが、経営にあたり意識してきたことはありますか。

今後のビジネス展開を考え、増収反転に向けて2022年のあるべき姿と目標を「コムウェア新宣言」として策定したり、「中期取り組み方針」を出すなど事業の舵を大きく切る必要がありました。もちろん長い歴史のある会社なので、そこで培われてきた企業風土というものがあります。企業の成り立ちから、NTTグループの一員として将来ネットワークの実現とビジネス活性化に貢献するため、NTTグループからの受注業務が多いのが実態です。そういった状況を考えると、攻めに転じるにあたり様々な施策を通じて企業風土の改革と、社員活性化を図ることで、社員一人ひとりの自主性を引き出したいと考えました。

マネジメントには二つのタイプがあると考えています。一つは、指示命令により引っ張るタイプ、もう一つは、皆に気付かせ、皆が自分の意見言い、それを尊重し支えていくタイプ。

一般的には前者の方がカリスマ経営者と呼ばれ賞賛されるのではないでしょうか。しかし、自分はどちらのタイプなのかと言えば、後者のタイプだと思います。言われて動くのでは、言う人がいなくなると止まってしまいます。それゆえにサスティナビリティが低い手法ということになり、それでは環境の変化に合わせながら成長していくために必要な改革は持続しないと考えられます。しかし、自分が動く気になって動き始めれば、その活動は継続されるでしょう。皆のやりたいことを引き出し、それをどのようにすれば正しい方向に向けられるのか、ディレクションするということがマネジメントのポイントとなってきます。キャリアという社会的インフラ産業を支える当社では、ここが重要ではないかと思っています。

――BMX（ビジネスマトリクス）という手法でビジネス推進に取り組まれているとのことですが。

BMXという手法は、本特集の「経営改革」の中で紹介いただいていますが、それを実践することで、社員の意識改革を図りたいと考えたものです。小規模のベンチャービジネスであれば、社員全員が一丸となって一つの目的に向かって走ることは容易です。それゆえにベンチャー企業はものすごいパワーを発揮できるのです。一方、当社のように規模の大きい企業では、全員のベクトルを合わせることは困難ですし、事業が複雑なだけに一つの方向だけに絞れば良いというものでもありません。そこで考えたのが大企業の中に多くのベンチャー企業を作り出すことです。しかしこれは大企業として資産やノウハウを共有できるという優位性を殺す危険性もあります。そこで、BMXの縦・横の中での協力体制を明確にしました。

現在は年中行事となっていますが、縦・横それぞれの責任者が一同に会し、各自が担当する製品を各顧客担当に売り込むという会議を初めて設定した際、これまで顧客の責任者、製品の責任者どちらか一方しか

認識していなかったビジネス案件の多くを、両者が認識する協力体制ができあがりました。これは得も言われぬ感動的なシーンだったことを記憶しています。

これまでも様々な職歴の中で心がけてきたことは、とにかく社員が楽しく仕事ができる環境を整え、応援していきたいということです。人は上司からやれと言われてやる「やらされ仕事」より、自分がやりたいと思う「やりたい仕事」の方が楽しくできます。そしてその方が効率も正確性も上がり、企業の業績も高上するでしょう。ですので、やらされ仕事から、やりたい仕事への意識の転換を図りたい、と考えています。BMXでは、注力すべきお客さまの責任者（横軸）と、販売強化すべき製品・サービスの責任者（縦軸）を決め、さらに中の各領域（BCL）において、戦略推進するキーパーソンを「アクションプラン推進者」としてアサインしています。アクションプラン推進者は、その領域で戦略推進する唯一の人物、戦略について議論し、具体的なアクションの意思決定を積み重ねる起点となる役割です。責任は重大ですが、推進者の皆さんには一人称でビジネスを組み立て推進していく楽しさを大いに味わってもらいたいと思っています。

しかしこれは個人プレイを推奨しているものではありません、組織プレイを目指しています。BMXの手法の中では、個別のチームを連携させ、組織プレイによる全体最適を実現しやすくしています。全社のアクションプラン推進者が集合し、ビジネス推進に向けた課題や戦略の提言、目標数値の精査を行なう会議や組織の垣根を越えたクロスディスカッションがその役目を担っており、その成果は着実に出てきていると確信しています。

――NTTの「新たなステージをめざして2.0」を受けてどのような取り組みをされますか。

現在NTTグループは大きく変化しつつあると思っています。限られたシェアを奪い合う競争から、ユーザーにとって真の付加価値を競う競争への転換を図るため、他産業の事業者の皆さまとのコラボレーションを通して新しいサービスを生み出すための取り組みを着実に進めています。例えば、光コラボレーションがその一つの兆候だと思います。光コラボレーションは2015年2月より、NTT東日本・NTT西日本の光回線サービスの卸売事業が開始され、通信事業のみならず、様々な業種において、自社サービスと光回線サービスなどを組み合わせて独自のサービスを開始する企業が増えています。当社は円滑でスピーディーな光コラボレーション事業の参入を支援できるソリューションを提供することで、この実現のためにも寄与しているところです。

これから固定通信事業はビジネス構造が変化していくでしょうし、移動通信事業は今後伸ばしていく収益分野へのリソース投入があるなど、電気通信サービスのあり方が大きく変化していくでしょう。そうした環境の中で、それらに加え「2020」や「地方創生」を契機とした新たなサービス創出なども必要となります。これらをリードしていくのがICTの役割です。当社はNTTグループのCIO補佐として、最適な方法を提案することで、この取り組みに対する一助となりたいと考えています。

――2016年はどのような年にしたいですか。

これまでの取り組みで、「コムウェア新宣言」の達成に向けた光明が見え始めてきているところです。NTTコムウェアの全社員が同じ方向に向かって夢を持って進んでいくためにも、対前年度増収増益を目指し成長カーブを描きたいと思っています。

そのためにはこれまで培ってきた経験・ノウハウを財産としながら、次の一手をどう打つかが鍵だと考えています。企画型ビジネスの強化、グローバルビジネスの強化、NTTグループCIO補佐の強化など、成長戦略の明確化を図りたいと考えています。どのように成長戦略を描くのか、それを考えるためにもBMXを活用したいと思っています。「誰に(who)」・「何を(what)」売るのかというビジネスの基本を、縦軸・横軸とする「ビジネスマトリクス」において、「何を(what)」で伸ばしていく場合にどうするのか、「誰に(who)」で伸ばしていく場合にどうするのか、それらを検討しつつ、創造的な新しいビジネスを開拓していきたいと思っています。