インタビュー

ビジネスモデルを変革し、永続的に成長し続ける会社を目指す

事業環境の変化に合わせたコスト削減施策の展開、一般市場での売上拡大に向けた組織整備、利益弾力性の追求、さらにはクラウド時代を見据えたビジネスモデルの変革など、永続的に成長し続ける会社を目指したＮＴＴソフトウェアの取組みについて、伊土誠一社長にうかがった。

ＮＴＴソフトウェア㈱
代表取締役社長
伊土 誠一氏

事業環境の変化に合わせ 3つのコスト削減施策を展開

――昨年秋からの低迷する経済環境下にあって、3月末の決算では増収増益を達成されたようですが、周辺環境を含めたビジネスの状況からお聞かせください。

伊土　昨年度の下期から日本も世界的な大不況に見舞われましたが、ITの業界は受注から納入までのディレイがあり、昨年度上期の売上が好調だったこともあり、増収増益にすることができました。今年度は、上期を見る限り、売上は昨年並みですが利益がなかなか厳しいです。この不景気ですから、全ての面での合理化、効率化に加え、RFP（Request For Proposal）は昨年レベルの価格付けでは落札が難しくなっています。このため今年度は、開発コスト、一般管理費等、より一層のコスト削減が経営上の大きな課題です。

――そのような経営課題を解決されるために、さらなる生産性の向上をはじめ、どのような施策を展開されていますか。

伊土　生産性の向上は、即効薬ではないと思っています。我々は、リアルタイム経営と言っていますが、小売業と同様に、日々の売上状況を見ながら、対応策を講じています。リアルタイムなモニタリングには、弊社が開発した経営情報の可視化ツール「InfoCabina」を活用し、大きく3つ施策を展開しています。

1つ目は、年度の初めに施策について優先順位と時期をすべてリストアップし、売上状況や利益を見ながら実行判断をしています。これは昨年度から実施しましたが、結構効果があります。2つ目は、固定費の多くを占める人件費をいかに変動費化するかです。方法はあまり難しくなくて、各組織のプロジェクト発足状況、受注予定案件状況と稼働状況をリアルタイムに把握し、開発リソースの動的な最適配分を行うことによって、一見固定費に見える人件費を変動費に変えることができます。昨年度も下半期から実施し大きな効果をあげています。3つ目は、外注率を案件ごとに細かくコントロールすることです。これは、サッカーのオフサイドラインの上げ下げと同じで、売上（ボール）と外注率（支出）を組織的にきめ細かくコントロールするように心がけています。

一般市場での売上拡大に向け 2つの組織整備を実施

――今年度組織整備を実施されましたが、その狙いをお聞かせください。

伊土　今年度は、大きく2つの組織整備を行いました。1つ目の組織改革は、西日本本部を設立したことです。西日本地域での営業部隊と開発部隊を強化することにより、西日本地域でのNGN本格化の支援や一般市場での売上拡大を目指しています。

関西圏ではこの2、3年は建設用クレーンが目立つようになってきました。景気の回復はまだ先だと思いますが、先行的に順次組織を強化していきたいと考えています。

2つ目の組織改革は、エンタープライズ・ビジネス・ソリューション・グループ（ESBG）と、NI&SI

ビジネス・ソリューション・グループ（SSBG）を統合しました。統合の背景には、一般市場での売上拡大を目指す上で、情報系と通信系を組み合わせたソリューションの提供が、必須であるという基本認識があります。その第1弾として昨年度はSSBGで、3つの技術領域の技術者の融合を図りました。そして、今年度は本格的な3領域の融合のためにESBGとSSBGを統合しました。その結果、一般市場への本格参入の体制ができあがるとともに、今後市場が大きく拡大するであろうNGN上でのユビキタスサービスへの対応体制が整ったと考えています。

「第９回テレワーク推進賞　奨励賞」の記念楯

「メンター・アワード2009　特別賞」を受賞

利益弾力性の追求と人材育成、労働環境の充実に注力

――今年度、特にどのような点に注力されていますか。

伊土　１つは利益弾力性の追求です。売上は景気等外的要因に大きく左右されますが、そんな中でも利益を確実に上げることができる仕組み作りです。そのためには、冒頭でお話しした支出をコントロールする３つの施策を全社一丸となって体系的に推進することが重要です。

２つ目は、人材育成です。座学研修はカリキュラムも充実し、協力会社にも開放しています。今年度は実践研修に力点を置き、ソフト道場も開設しました。また、以前からワークライフバランスを基軸に、良い労働環境を作り、密度高く作業をしてもらうことに取り組んでいます。残業時間の削減という点では、まだまだ満足できる効果がでておらず、今年度の課題となっています。

これまでの取組みについては、「第９回テレワーク推進賞　奨励賞」（平成20年）受賞や、「メンター・アワード2009特別賞」（平成21年）の受賞、次世代育成支援認定事業主としてＮＴＴグループで初めて認定事業主マーク（くるみん）を取得（平成20年）するなど、外部から高い評価を得ています。

さらに、人事評価情報を含む個人情報を除いて、経営情報はすべて社内ホームページに公開し、カイゼン活動や社員のやる気UPに努めています。現在社員数が約1,500名ですので、全員が10％パフォーマンスを上げると、150人のプロが増えることになるため、相当な効果です。

永続的に成長するためにはビジネスモデルの変革が必要

――最後に、今後の抱負をお聞かせください。

伊土　私は、SIを中心とした労働集約型ビジネスは、アジア勢の台頭を見ても、将来的には行き詰まると考えています。また、クラウド時代に中堅SIerが生き残るためには、ビジネスモデルの変革が必要で、「サービス業」としていかに付加価値を提供できるかだと考えています。そのために、“SIerからサービスインテグレータへの変革を目指し、「サービス業」として重要なCS（顧客満足度）向上への取組みに注力しています。CS評価の結果をお客様にもフィードバックし、CS向上のためのPDCAサイクルをしっかり回すことによって、５点満点で4.5点を突破しました。今年度はお客様から満点＋αのCS６点だね、と言われるにはどうすべきかという点に注力しています。

私の使命は、永続的に成長し続ける会社にするための仕組みを作ることです。そのために、原動力である社員自らがいろいろ発想してくれるような基本的なマインドや仕組みを作っていくことが私の責務だと思っています。

――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）