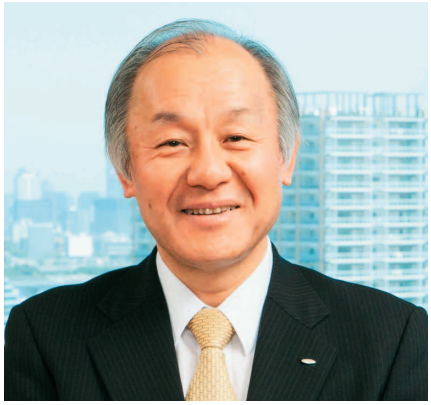
ＮＴＴコムウェア社長インタビュー

ＮＴＴグループの一員として、全体最適化されたビジネスモデルを提案する企業へ

長年にわたりＮＴＴグループの通信サービスを支えてきた信頼性の高い技術をベースとして、ＮＧＮ構築・運用や社会が必要とする高付加価値なサービス・アプリケーション提供を強力に支援するＮＴＴコムウェア（以下 コムウェア）。2012年６月に同社代表取締役社長に就任した海野 忍氏に、今後のコムウェアの目指す姿について伺った。



ＮＴＴコムウェア㈱
代表取締役社長
海野 忍氏

ＮＴＴグループ各社の情報通信サービスを技術面で支援

――はじめに、コムウェアの代表取締役社長に就任されて、コムウェアを社内からご覧になって、どのように感じていらっしゃいますか。

海野　私がコムウェアグループの一員となって半年弱ですが、それ以前からＮＴＴグループの仲間であるコムウェアを見てきました。その時から感じていたのは、1997年の創業以来、ＮＴＴグループ各社が提供する情報通信サービスを技術面から地道な活動で支えている頼もしさです。ＮＴＴグループ各社の業務をサポートする大規模システム開発にあたっては、期間やコストに対するニーズや追加要件への迅速な対応など、共に汗をかきながら実直に取り組んでくれるパートナーだと感じていました。この印象は、社長となって社内から見ても変わりません。ＮＧＮへの移行やビリング業務運営の一元化などに取り組むとともに、新たなサービス創造を推進し、ＮＴＴグループ全体の発展に貢献していると思っています。

――コムウェアにとっての主要顧客はＮＴＴグループだと思いますが、事業を取り巻く環境をどのようにとらえていますか。

海野　先日ＮＴＴは、ＮＴＴグループの新たなステージへ向けた当面の取り組みとして「『グローバル・クラウドサービス』を事業の基軸に」、「ネットワークサービスの競争力を徹底的に強化」の２本柱を掲げました。

また、10年後の利用者の生活スタイルや情報通信ビジネスを思い描けば、ＩＣＴサービスは有線・無線の融合（コンバージェンス）が進み、情報通信ネットワークが大きく転換していくと考えられます。これは技術の発展に伴う必然的変化ですが、私たちがまさにその時代に遭遇したことは幸運な偶然です。この機会をとらえ、それらを支えるオペレーションシステムにも大きな変革が訪れることを予想して、私たちはＮＴＴグループ全体最適の視点でＢＰＲ(Business Process Re-engineering)を実現する必要があると考えています。「コムウェア新宣言」ではそれをＢｉｇ－ＢＰＲと名づけました。

当社のコア・コンピタンスは、ＮＴＴグループの事業運営をシステム面で強力に支援していくことです。その際に、当社に期待される姿が何であるかをしっかりと問い直す必要があります。一般の企業であれば、売上拡大・利益拡大が株主などから求められますが、当社の場合は、当社がＮＴＴグループ各社からいただく売上げが縮小すればするだけ、お客さまであるＮＴＴ各社のコスト削減につながるという関係にあります。従って、当社は単に売上増を目指すのではなく、ＮＴＴグループ各社にとっての付加価値をいかに多く付与できる仕組みを提供するかが重要になります。生み出した付加価値を、共同事業体としてシェアできるような関係が理想だと考えています。生産性を上げ、効率化を推進することでコストを削減することを徹底していかなくてはならないのは当然ですが、過度な値下げを追求することで、お客さまのシステム品質の低下を招

く事態だけは絶対に避けなくてはなりません。そのような「負のスパイラル」にはまり込むことなく、お客さまの事業に価値をもたらすシステム提案を行い、お客さまと共に利益を生み出していく「正のスパイラル」で仕事を進めていくことが今まで以上に必要だと感じています。

社員と議論を重ね「コムウェア新宣言」を策定

――そのような環境下、社長に就任されてから取り組まれたことについてお聞かせください。

海野　まず、今年８月１日に本社組織を再編し、新体制で事業展開を始めました。お客さまニーズに迅速・的確に対応するために、「ソリューション別」だった組織を「お客さま・インダストリ別」にしました。

また、事業運営にあたっては、コムウェアグループ全社員が同じ方向に夢をもって一丸となって進んでいく必要があります。その取り掛かりとして、８月から９月にかけて、全組織長を対象に、コムウェアグループの10年後の姿を描くための合宿を行いました。１回あたりの参加者を30名前後に絞り、私自身がファシリテーターとなって、レクチャーを行い、さまざまな手法で議論を重ね、いろいろな意味で大きく前進しました。

通常、事業計画を立てる際には、市場環境や経営状況を予測して、現状から来年度、３年先、５年先というように近い将来から順番に組み立てていきます。今回の合宿では逆に、まず10年後の夢を描くことから始めました。どんな大法螺でもいい、とにかく頭に描く理想の10年後を大いに語り、描こうと。参加者の数だけいろいろな姿がありますが、それを議論することで意見を集約し、皆の考えをひとつの姿にまとめました。そして、その10年後の姿を実現するために、中期計画、そして単年度の計画というように、理想から逆算して今やるべきことを具体化していくというアプローチで取り組んでいます。

合宿の目的は「気づき」と「連携」です。まずは、いかに参加者の意見がバラついているか、同床異夢となっているかに気づいてもらうことが大事でした。意見の相違を認識したところから、１つの大きな目標に向かっていくにはどうするべきかを考えるのです。また、他組織メンバーとの議論や同じ釜の飯を食うことで連携の強化、見識の広がりにつながりました。

合宿での議論内容はすべて同じにして、３ｒｄ組織長、２ｎｄ組織長、役員の順に行いました。結果としては、各レベルの組織長の意見は想定していた以上に一致しました。さらに、一部の課長たちの意見も聞いてみたのですが、これも多くの部分でほとんどブレがなく、当社のトップレベルは同じ価値観を共有しているという認識に立つことができました。

最終的には役員合宿でコムウェアグループの10年後の姿を決定したわけですが、２ｎｄ組織長、３ｒｄ組織長の意見、議論内容もすべて反映したものとなっています。

――議論の結果について、今後、どのように社内に展開していくのですか。

海野　役員合宿で決定した方向性については、先日、合宿とは逆の順番で、２ｎｄ組織長、３ｒｄ組織長へ説明しました。今後、しかるべき手段とタイミングで、全社員への説明を行います。その後は、具体的な事業運営や2013年度の事業計画の策定へつなげていきます。

事業運営で最高の効率をあげるためには「一致団結」が大切です。一致団結するためには、同じ考えとなるように認識を合わせることが大事です。まず、会社全体で大きな方向を確認し、その後、構成する一人ひとりが自分の役割や到達すべき目標を認識し、適切なタイミングでそれに向けて自分の力を出していけば、会社全体で大きな力を発揮し、大きなものを獲得することができます。現在、決めるプロセスまでしっかり進めてきました。これからの社員への説明、理解、内容の浸透を促していくことはもっと重要だと考えていますので、十二分に取り組んでいきたいと思います。

修正事業計画必達に向け提案活動を強化

――新組織体制、コムウェア新宣言と次々と新たな取り組みを行っていらっしゃいますが、2012年度の修正事業計画はいかがですか。

海野　2012年度上期の収支状況は、対前年は増収・増益、また対計画では減収でしたが、利益については計画値を確保することができました。これは、厳しい経営環境が続く中で、コムウェアグループの総力をあげて

取り組んだＮＴＴグループの「ビリング事業運営の一元化」の完遂など、社員一人ひとりが会社の状況を自分の業務に引き寄せて考え、品質生産性の向上やＴＣＲ（Total Cost Reduction：全社的コスト削減）の推進など、各々の仕事で知恵を出し、頑張ってくれたおかげです。

お客さまのＩＣＴ投資抑制やシステムサービス契約などの長期化による当年度収入・利益の減少などにより、2012年度下期のコムウェアグループを取り巻く経営環境は、引き続き厳しい状態が続いています。だからこそ、社内でベクトルを合わせて、全社員が一丸となって全力で業務にあたっていくことにより、当初計画レベルの売上達成を目指したいと思っています。

まず、社員が“コムウェアグループ全員営業”という意識を持ち、積極的な販売・提案活動を行っていきます。また“それぞれのプロジェクトを必ず成功させるのだ”という信念で不採算を抑止するとともに、徹底したマネジメントによる原価低減に努めていきます。一般管理費・販売費についても効率的で無駄のない活用を推進し、コムウェアグループとして最大限の経営努力を続けて、今年度末には良い結果を出したいと思っています。

社員との双方向コミュニケーションによる一体感の醸成

――社長として、ご自身の考えを社員に浸透させるために工夫されていることはありますか。

海野　経営者として、事業運営上しかるべきタイミングで社員にメッセージを伝えていくことは必要です。しかし、メッセージを発しただけでは、社員からしてみれば「顔も知らない、会ったこともない」社長からメッセージが一方的に送られてきても、なかなか心の底までは響かないのではないでしょうか。「社長と社員」ではなく、「人と人」のコミュニケーションがあって、「ああ、あの人がこう言っているんだ」と受け止めてもらえなければ、メッセージの本当の意味までは伝わらないと思うのです。そのためには、社員一人ひとりと直接話をすることが一番だと思い、できる限りそのように努めてはいますが、直接的なコミュニケーションには限界があります。

そこで、社員とのコミュニケーションを双方向で実現するために、イントラ上で海野個人のコラム「うみノート」を開設しました。これは、仕事の基本心得やビジネスヒント、マネジメントノウハウ、海外経験談など、私が日々考えていることや、今までの経験から学んだことなどを、一個人として、同じ会社で働く仲間に伝えるものです。社員からの感想や意見も受け付け、それに対する私のコメントも書かせていただいています。「うみノート」を通じて、個人としての私も分かってもらうことで全社・全グループの一体感を一層醸成し、目標に向かって最大限の力を発揮していくことができればと思っています。

ＮＴＴグループの全体最適を目指して

――最後に、今後の抱負についてお聞かせください。

海野　いまや、どのような業界でもＩＣＴの力無しには発展することはできません。ＮＴＴグループが提供している情報通信サービスでは、なおのことＩＣＴが大きな威力を持ちます。

情報通信を便利にお使いになって、皆さんの生活が豊かになる。それは、ＮＴＴグループが情報通信をリードしていくことで実現することであり、ＮＴＴグループトータルで競争力を上げていく必要があります。そのためにはＮＴＴグループ各社の個別最適ではなく、ＮＴＴグループ全体最適が必要であり、そこに向けて提案を行っていくことこそが私たちコムウェアグループの使命だと思っています。

そして、コムウェアグループが持ち続けてきた「信頼できる高品質のＩＣＴサービスの提供」という価値をこれからも保持して、私たちコムウェアグループ社員一人ひとりが「お客さまの新たなビジネスを共に創造し」、「お客さまのビジネスの成功にいかに貢献するか」を考え続け、国内外の市場に向けてＩＣＴ提案を積極的に行って、それを実現していきたいと思います。

「新生コムウェアグループ」に、是非ご期待ください。

――本日はありがとうございました。

海野 忍　*Profile*

1952年東京都生まれ。1975年日本電信電話公社入社。2003年ＮＴＴデータ取締役経営企画部長、04年同社取締役公共地域ビジネス事業本部長、05年同社執行役員第三公共システム事業本部長、07年同社常務執行役員ビジネスソリューション事業本部長。08年ＮＴＴコミュニケーションズ代表取締役副社長法人事業本部長、11年同社代表取締役副社長。12年ＮＴＴコムウェア代表取締役社長に就任。