

特別インタビュー 新社長に聞く

## 4本柱のビジネスを基軸に、2018年3月期の 売上高600億円、営業利益率5%を目指す

高度な技術力をベースに高付加価値ビジネスを展開するNTTアドバンステクノロジー(以下、NTT-AT)。「ネットワーク」「情報」「セキュリティ」の3つの技術分野を中心に、4つの柱からなるビジネスの戦略的展開と筋肉質な組織への体質改善によって、売上拡大と営業利益率向上を目指す「新中期経営戦略」策定に対する想いを、木村丈治新社長にうかがった。

### 手離れの悪い仕事を通し、 顧客との継続的な関係強化を図る

——本年6月前社長のバトンを受け、経営の舵取りを行うこととなりましたが、まず初めに周辺環境を含めた事業の状況からお聞かせください。

**木村** 弊社の昨年度の売上高は430億円で、リーマンショック以降の景気の影響に加え、NTT研究所(以下、研究所)からの開発費等も縮減傾向にあることから、ピーク580億円程度あった売上高が430億円まで下がってきたというのが現状です。しかし事業を取り巻く環境は、アベノミクスの推進や2020年の東京オリンピック・パラリンピック等を踏まえ、IT系技術者やネットワーク系技術者を含めて人的リソースが足りないという右肩上がりの状況にあります。また、世界的に深刻な課題となっている頻発するセキュリティインシデントに対応するセキュリティ人材も不足しています。このような状況は、弊社にとって事業拡大の絶好のチャンスであり、この波に乗り遅れないようにしなければなりません。そのために、「ネットワーク」「情報」「セキュリティ」の3つの技術分野に注力し、売上を拡大

していきたいと思っています。

——売上拡大のポイントは……。

**木村** 弊社の主要ミッションは、研究所の技術をベースに、お客様の課題を解決するサービス・商材を提供することにあり、研究所・NTTグループの事業会社以外のマーケットが鍵になります。これまでは、研究所に対する依存度が非常に高い会社であったため、ターゲットをNTTグループ外市場に向けた必要があります。したがって、研究所の技術をベースに、それらを上手くNTTグループ外市場に投入して収益を得る方向にシフトするというのがポイントです。ただし、研究所のR&D成果をそのままでもなかなか売れませんので、他の技術と組み合わせることで、付加価値をつけた商材にすることで、NTTグループ外市場での売上を伸ばすというのが基本的な戦略です。

——NTTグループ外市場の売上比率は……。

**木村** 現状の大まかな売上構成は、研究所1/3、NTTグループ企業(NTTグループ企業経由のNTTグループ外市場を含む)1/3、NTTグループ外市場が1/3です。このNTTグループ外市場の売上比率を



NTTアドバンステクノロジー(株)  
代表取締役社長 木村 丈治氏

5割以上にまで拡大したいと思っています。そのためには、“手離れの悪い仕事”をするのではなく、“手離れの悪い仕事”、すなわちトータルサポートサービスを通して、なるべく継続的に仕事をさせていただくことでお客様との関係強化を図ることが重要です。NTTグループ外市場の新規案件の創出を含めて、研究所以外のNTTグループ市場、NTTグループ外市場のベースロード事業をいかに拡大できるかが大きなポイントです。

### 創設40周年を前に、 プロパー中心会社への変革を指向

——持続的な成長に向けた基本的なお

考えをお聞かせください。

**木村** 弊社は1976年の会社創設から来年で40周年を迎えます。現在の社員数は1850名で、研究所OBが約2割、NTTグループ企業からの出向者が約1割、残り7割がプロパー社員という構成です。弊社のこれまでのイメージは、研究所のOBが中心の会社というものでした。創設40周年を前に、このイメージを払拭し、名実ともにプロパー中心の会社に変わるのが重要です。もちろん研究所からの頭脳集団は非常に大事ですが、こういった頭脳集団・技術者集団を生かすように、皆が知恵を出し合い議論することが重要です。やはり技術の実務部隊はプロパー社員が中心となって担うべきで、冒頭でお話した「ネットワーク」「情報」「セキュリティ」の3つの技術領域を中心に彼等が事業をリードしていくというように変わらなければいけないターニングポイントにそろそろきたのではないかと考えています。

——プロパー中心の会社へと変わるために、どのようなことが重要とお考えですか。

**木村** まずは、NTT-ATは何が強いのかをはっきりさせ、足の長い仕事をすることによってNTTグループ外市場のお客様ときちんと付き合える会社になる。これを基本にして、売上拡大に加え、利益を生み出せる筋肉質の会社へと体質改善を図ることに軸足を置いて事業を進め、次の成長戦略を考える。そのための明確なビジョンを示して共有し、全社員

のベクトルを、目標とするゴールに向かわせることが重要だと考えています。そこで、この点も踏まえ、社長に就任して1カ月半後には、プロパー中心の会社への変革を目指した向こう3年間の「新中期経営戦略」（2015年度～2018年度）を策定することを決意しました。

### ビジネスの4つの柱を基軸にした「新中期経営戦略」を策定

——お考えの「新中期経営戦略」の骨子をお聞かせください。

**木村** まだ暫定ですが、図1に示すビジネスの4つの柱を考えました。この4本柱を弾込めすることによって、売上拡大と利益率向上を図りたいと思っています。皆が気合を合わせて進められるかどうか、ポイントだと思っています。

——4本柱の概要をお聞かせください。

#### ●トータルソリューション

**木村** 「トータルソリューション」は、上流工程のコンサル・設計から開発・検証、構築、運用・保守までを、お客様のニーズに沿ってトータルで提供できる会社になるというものです。つまり、一般的なSIerと同じことを行っていたのではNTT-ATの強み・特長が出せません。したがって、例えば一番上流の部

分は頭脳集団である研究所OBが担っています。因みに弊社は、頭脳集団として博士号を持つ社員を約60名擁しています。そして、下流の運用・保守領域は、NOC（ネットワークオペレーションセンタ）である「ICT-24 オペレーションセンタ」を活用して24時間×365日の監視を含めたサービスをワンストップで提供します。実際にこのようなトータルソリューションが提供できる体制は、すでに整っています。なお、「ICT-24 オペレーションセンタ」は現在、NOCの機能だけを提供していますが、これに加えてSOC（セキュリティオペレーションセンタ）としての機能も追加したいと思います。

——主なターゲットユーザーについては、どのようにお考えですか。

**木村** 基本的には今取り組んでいる自治体や大学を水平展開して広げていくことに加え、ICT投資を加速している製造業や医療分野などのマーケットにどうリーチするかがポイン



図1 「新中期経営戦略」の4本柱

トだと思っています。ただし、現在の弊社の実態として、営業面があまり強くないので、NTT東西の支店との連携以外にも、いろいろなところと営業アライアンスを組んで対応していく必要があると思っています。例えば、商社系SIerの多くが技術者不足でお困りです。実際、案件は沢山あるものの複雑な案件は受注できず、弊社に相談に来られるような状況になっています。このような商社系SIerとのアライアンスを強化したいと思っています。外資系SIerやオフィスの複合機メーカーも同様ですが、アライアンスにより、案件構築を図り、難しい案件をきちんと解決することで、お客様との関係を強化していく。これを弊社の特長であり強みにしたいと考えています。

#### ●セキュリティ

**木村** 「セキュリティ」についてはまさに今、あちこちでセキュリティインシデントが起きています。日本年金機構からの情報漏えいに代表されるような深刻な事件が毎日のように報道されており、サイバーセキュリティに対する関心が非常に高まっています。実際、弊社でもセキュリティ対応案件が急速に増えてきています。このような状況を踏まえて、NTTはグループをあげてセキュリティの強化に取り組んでいます。セキュリティオペレーションを含めたサービスメニューのラインナップ化の取り組みも進んでいますので、これを強みにしていきたいと思っています。その際に重要なのは、NTTグループ各社と連携しつつ、それぞれが

持っている商材をうまく組み合わせ提供することを基本に、特に前述した「ICT-24 オペレーションセンタ」でのSOC機能の追加によって、セキュリティオペレーションの領域を強化していきたいと思っています。

——高度なサイバー攻撃への迅速な対応が求められている。

**木村** 日々新たな脅威が次々と出現してくるので、それにきちんと対応できるかが勝負になります。さらに従来は、ウイルスソフトやファイアウォール、IDS/IPS（不正侵入検知・防御システム）など脅威に対応した対策を打つことによってインシデントを防ごうとしていました。しかし最近では、新規のセキュリティ対策技術が開発されるなかでもさらに新たな脅威が出現するため、完全に防ぐのはほとんど不可能です。したがって、さまざまなセキュリティ対策を連携させて多層的に防御するとともに、何かインシデントが起きた時にはそれを拡散させない、早く情報流出を止める、出口をきちんと監視する、怪しい物がきたら外へ悪影響が及ぶのを防止する“サンドボックス”で試してみるといったオペレーションがポイントです。弊社は、優れたネットワーク技術者はもちろん情報系技術者を擁しており、これにセキュリティ技術を加えた複合型の技術者集団とすることによって、インシデント対応を中心としたセキュリティオペレーション力を強化し、例えばエンタープライズ向けのモバイルセキュリティやIoT（Internet of Things）のセキュリティなど、さ

まざまなセキュリティオペレーションサービスを提供したいと思っています。

#### ●クラウド

**木村** 3本目の「クラウド」ですが、“クラウドファースト”、さらには“クラウドネイティブ”といわれるように、クラウドの活用が急速に拡大しています。NTT東西会社と連携することが多い自治体や大学など、弊社の主要なお客様の状況を見ましても、すべてオンプレミスでなく、クラウドサービス化が重要だと捉えています。弊社には現在、コールセンター向けの「MatchContactSolution」、自治体向けの「Discuss」という、ニッチな市場ですが非常によいポジショニングをとっているASPサービスがあります。この知見も生かし、「クラウド」の取り組みを加速したいと思っています。

——IaaSやPaaS領域のクラウドサービスも提供されるのですか。

**木村** その領域は他のNTTグループ企業にお任せして、私どもはSaaS領域を中心に提供します。例えば、大学向けには教務用ネットワークと学生用ネットワークを明確に分離する点にフォーカスして、クラウド化を進める。また現在、NTT東西会社から要望が多いのが、セキュリティ関連も含め、SOHOやスモールビジネス向けのクラウドサービスです。今のNTT東西会社は、ビジネスフォン市場では50%程度のマーケットシェアを持っていますが、PBXのクラウド化の進展等もあって、こここのところマーケットシ

エアは落ちてきています。なおかつ、個々のビジネスフォンは売り切りで、ビジネスとしても広がりがないので、ここに対する提案を求められています。したがって、クラウドとセキュリティをセットで、音声や映像などのメディア系のラインナップを揃えて攻めていく。この辺が大きなターゲットになると思っています。ただし、このマーケットは非常にリーチしにくく、NTT東西会社経由でリーチすることもあれば、もう少しオフィスに強い、複合機メーカーなどとアライアンスを組むことも考えられます。

もう一つのトリガーは、2016年1月から運用が始まったマイナンバー制度の導入関連です。マイナンバーの段階的な利用拡大に伴って、行政だけでなく民間企業でもさまざまな対応が不可欠となります。個人情報保護法と異なり、マイナンバーについては規模の大小を問わず全企業が対応せざるを得ません。したがって、中小の会社を含め自ら技術者を揃え、対応できる場所は非常に少ないと思います。この点を踏まえ、クラウドサービス化して運用とセットでサービス提供することでお客様を取り込みたいと考えています。

——「クラウド」の展開で、特に考慮されている点は……。

**木村** 1つは多くのお客様が心配されているクラウドに対するセキュリティ対策です。次は上流のSE工程から入り最後の運用までのトータルソリューションを確実に提供し、お客様の信頼を獲得してベースロード

化を図るといった点を中心に対応していきたいと思っています。

### ●グローバル

——最後の「グローバル」は、どのような戦略をお考えですか。

**木村** 今、光工事関連商材が好調で海外で非常によく売れています。これに続く商材をどう育てるかが重要だと思っています。日本市場は少子高齢化が進み経済全体が飽和する中で、2020年までは積極投資が予想されるものの、2020年以降の先が見通せない状況です。こうした状況下では当然、国外に出ていくことを考えなければなりません。したがって、成長市場をにらんだ弾込めをしっかりと行う必要があります。例えば、高性能電子デバイスのキー素材である「GaN（窒化ガリウム）系エピタキシャルウエハ」や「KTN 光スキャナー」といった研究所のR&D成果をベースにした先端技術商品も候補の一つですが、市場の広がりをしっかりと予測しつつ、チャンネル拡大などの営業展開も含めて戦略的に取り組む必要があると思っています。

### 3年後に売上高600億円、営業利益30億円を目指す

——「新中期経営戦略」の目標値はどのようにお考えですか。

**木村** ピーク時には580億円の売上があったことを踏まえ、3年後の2018年には売上高600億円、営業利益30億円（利益率5%）を目指したいと思います。まずは、ピーク時の売上高に戻すというのが最初のステップです。また、一般市場での

ビジネスを拡大するということで、当初は利益率が厳しいと思います。生産性の向上と並行して管理費削減に取り組み、無駄を減らしながら筋肉質な会社へと体質改善を図って、利益を生みだせる体制にしたいと思っています。体質改善の具体的な取り組みとして、オーバーヘッドのスリム化や営業活動の効率化などにより売上高販管費率を世間並に抑えたいと思っています。一方、必要なところにきちんと投資をしていくことも重要です。特に、成長領域に要員をシフトして、撤退すべきものは撤退することも必要です。きちんと選別したうえで、投資も積極的に実施していきたいと考えています。

——最後に、今後の抱負をお聞かせください。

**木村** 「新中期経営戦略」の目標実現の鍵は、やはり技術力だと思います。社員一人ひとりが、どれだけ自分を磨いているかが勝負であり、競争力の源泉になると思っています。そして、一人ひとりが磨いた技術力を生かせる場を創出する。もともと潜在力はある会社ですので、一人ひとりの能力を引き出し、「ネットワーク」「情報」「セキュリティ」の3つの技術力を生かしたビジネスを、全社で一体感を持って展開することにより、中期目標は必ず達成できると考えています。また前述したように、営業チャンネルの拡大という観点で、パートナーとのアライアンス強化を図りたいと思っています。

——本日は有難うございました。

（聞き手・構成：特別編集委員 河西義人）