

質問者 A

Q: 経営改革(AC-I)活動をトップラインの伸張にもつながる活動にするという説明がありましたが、そのために今後何を行う必要があるとの認識ですか

A: トップラインを伸ばすために必要なことは様々ありますが、一言で言えば顧客満足を高めることです。例えば、現在話題のクラウドについてもお客様の期待は、少ない費用でサービスを楽しむことにあります。特にオープン化の時代で、その競争に打ち勝つためには、全てのコストを下げる必要があります。例えば、海外他社の SG&A(販売費および一般管理費)は日本企業よりもかなり少なくなっており、直接原価のみならず間接費用も削減しないとけません。そのために社内全プロセスについてもすでに見直しをかけているところです。

質問者 B

Q: AC-I 活動について第3フェーズはあるのですか。あるとするとどのようなものですか。

A: 当面第2フェーズを続けたいと考えています。一口に第2フェーズと言っても、現在はまだ最初の段階です。さらに全社的な活動にしていけないといけないですし、総合 SI センターでも、対応機種を増やしたり、2名でやっている作業を1人でできるようにしたりといった具合にまだまだ改善余地が大きいと考えています。

質問者 C

Q: フェーズ2をしばらく続けるということですが、最終目標は何になりますか

A: 現在中期計画を検討していますが、その成長目標、収益目標を実現する為の手段が AC-I になります。

Q: 総合 SI センターで改善成果が出ると人材が余ることになりませんか。余裕のできた人材をどう活用していくのですか

A: SEなどを強化していきたいと思います。営業も AC-I 活動を通じて変化しており、お客様との接点も増加し、お客様視点に立った踏み込んだ提案をするようになってきています。そうすると、営業だけではなく、技術力を持ったSEの顧客対応も重要になります。また、新たなサービス系事業にも人材が必要です。

総合 SI センターについては、地域カバレッジを広げ、地方拠点の負担を取り込むことで、そのパワーを拡販に向けていきたいと思います。

質問者 D

Q: なかなか市況が回復しませんが、この AC-I 活動のような仕組み、ノウハウをパッケージとして外販していく考えはないのですか

A: 当社のオフィス改革ソリューション EmpoweredOffice があります。たとえば、営業は AC-I 活動により、無駄な時間を減らし、顧客対応に使える時間を2~3割増やしています。このような自社での実践を元に、情報通信にオフィス設備や空間デザインを加え、お客様の働き方を変えるソリューションが EmpoweredOffice です。

質問者 E

Q: 総合 SI センターの地域的なカバレッジはどうなっていますか

A: 当初首都圏だけでしたが、現在は東名阪地域までカバーしています。今後は全国をカバーしたいと考えています。全国のカバーに向けては物流網も重要になりますが、物流については NEC グループとして既存のルート便もありますので、連携を取っていきます。

質問者 F

Q: ボトムアップの取り組みは部分最適になりがちだと思いますが、全社の目標に向かわせる仕組みはどのようにしているのですか

A: トップダウンとボトムアップとのバランスが最も大切と考えています。各部門長が方向性をきちんと指示すれば、その方向性にあつたアイデアが出てくるものです。これをいかに続けるかということが大切で、成果を色々な場所で発表し、評価してあげる。こういうことを繰り返しています。このようなやり方で、途切れることなく、綿々と続けていきます。

質問者 G

Q: AC-I 活動について、横に広げていくという面ではどうなっていますか

A: 横展開にも取り組んでいます。1つは営業部門です。社長として、本社のみならず全国の拠点を回っていますが、まず整理整頓から始めるように言っています。机の配置なども工夫しますが、整理整頓が進んでいる部門は、業績も上がっているというのが実感です。上司が部下の業務を充分に把握し、コミュニケーションが進むことによるものと思います。

また、オペレーションセンターやパーツセンターなどのサービス系事業については、運用コストをどう下げるかがポイントです。ストック(継続型)事業なので、プロジェクト型事業とやや違う面で工夫が必要と考えています。

一番難しいのが施工です。どうしても現場作業が中心で、また全国に散らばって作業するという面があります。しかし、難しい一方で、改善の余地が大きいことも事実です。現場の段取りやネットワークを利用したりリモートでの指導などといった工夫を始めており、徐々に成果が出てくるものと考えています。

質問者 H

Q: AC-I 活動について、NEC グループと現状の連携はどうなっているのですか。

A: 連携しながらそのメリットを活かしています。総合 SI センターの作業台などは NEC の工場を見学し、またものづくり部門の知恵も借りながら工夫しています。NEC グループのセミナーなどへの参加も積極的に行っています。NEC のノウハウを吸収し、レベル的にも近づいてきていると認識しています。その一方で、営業部門や総合 SI センターといった仕組みなどは、当社の社員が独自に工夫している部分です。独自の部分と、NEC グループのノウハウと、双方を活かしていきます。