

顧客を先導しサポートするITシェルパとして、世界のトップ5を目指す

平成21年4月から4年間とする新中期経営をスタートしたNTTデータ。最終年度を残した前中期経営を見直し、成長と質の向上の両立を図り、平成24年度（2013年3月期）に売上高1.5兆円、グローバルIT企業のトップ5を目指す同社の取組みについて、山下徹社長にうかがった。

激変する事業環境下だからこそ、新たなビジネスチャンスも

—はじめに、2年前に策定した前中期経営計画を、最終年度の平成21年度を残して見直し、新中期経営をスタートされた背景と狙いからお聞かせください。

山下 最大の理由は、事業環境の変化です。中期経営の目標を立てた2年前と今とは、事業環境が誰も予想し得ないほど大激変し、お客様のご要望も大きく変化してきました。当時は、ほとんどのお客様が右肩上がりの増収増益で、私どもも応分に高い利益目標を掲げました。しかし特に、昨年秋のリーマン・ショック以降、金融分野のみならず法人分野、特に製造業を中心に急激な投資抑制、コスト削減の波が広がっており、弊社グループにも受注高、売上高の減少、値下げ要請による営業利益の減少などの影響が出ています。このように、私どもを取り巻く事業環境は激変していますが、このような環境下だからこそ、新しいビジネスチャンスも生まれると考えています。

—例えば、どのようなチャンスがあるとお考えですか。

山下 私は、5つのチャンスがあると言っています。1つは、お客様のコスト削減意識の増大に伴い、弊社が得意とする共同センターやアウトソーシングに対する需要が高まるでしょうし、さらにはSaaSやクラウドコンピューティングなどへの期待も増してくると思われれます。2つ目は、一部の業界では再編の動きが加速しており、これに伴いシステム統合の特需が見込まれます。3つ目として、雇用の創出や内需拡大を目的と



(株)NTTデータ
代表取締役社長 山下 徹氏

した政府の「IT3カ年緊急プラン」によるIT投資があげられます。4つ目として、私はパラダイムシフトと言っていますが、昨今特に世界中で関心が高まっている環境問題に関し、環境経営のためのIT需要も期待できます。環境志向のエコ対応製品やサービスに最も有効なのはITです。典型的な例が、多くの組み込みソフトにより実現されたハイブリッド車です。最後に5番目として、円高や株価の下落により、グローバル展開

に向けたM&Aのチャンスが多くなるものと思われま
す。全体的にはものすごいマイナス基調ですが、個々
に見るとこのような5つのビジネスチャンスがあると
考えています。したがって変化をチャンスと捉え、縮
小均衡路線に転じることなく積極的にチャンスを掘り
起こすことにより、さらなる成長を実現したいと考え
ています。

売 上高1.5兆円、グローバルトップ5を目指し 5つの重点施策を推進

——新中期経営のポイントをお聞かせください。

山下 具体的な経営目標として、前中期経営では
10%の売上高営業利益率を目標にした「量から質」へ
の転換を図ることを掲げましたが、新中期経営では
「質か量か」という二者択一ではなく「質と量」の両方
を追い求める「質を伴う量の拡大」に経営の舵を切り
直し、グローバルIT企業の売上高順位でトップ5入り
を目標にこの4年間で売上高を1兆5,000億円に伸ば
すことを目指しています。

新中期経営のキーワードは、「グローバル」と「イノ
ベーション」の2つです。NTTデータグループのビ
ジョンである「Global IT Innovator」に向け、グロー
バル化と、ITによるイノベーション（Innovation by
IT）及びITそのもののイノベーション
（Innovation of IT）を図ることが重要なポイン
トです。平成20年度（2009年3月期）の売
上高が11,390億円ですから、4年間で約
3,600億円の売上拡大が必要ですが、このうち
の2/3の2,400億円は海外で、残り1,200億
円を国内で伸ばすことを考えています。したが
って、グローバルでの成長が新中期経営の目標
を実現するための梃子となります。特にイノベ
ーションについては、Innovation by ITに加え、
Innovation of ITの観点からソフトウェア開発
のイノベーションを積極的に図ることが重要で、
そのための投資も考えています。

——新中期経営の具体的な施策としてどのようなことを
お考えですか。

山下 重点施策として、営業力強化、SI競争力強化、
人材育成、グループ事業の拡大強化、環境志向経営の
5本の柱を掲げています。営業力強化、SI競争力強化、
人材育成の3つの施策は前中期経営の重点施策を継続
し、さらなる強化に取り組みます。グループ事業の拡
大強化については、国内外での積極的なM&A実施によ
る規模の拡大、スケールを活かした戦略購買の実施や
事業の効率化を図ります。その実現施策の一つとして、
本年7月より新たにカンパニー制を導入し、事業運営
の機動力向上と関連部門の連携強化などを図ってい
きます。また、事業運営にあたっては、お客様への環
境に配慮したITの提案と自社における環境志向経営の両
軸で、環境負荷低減に向けた取組みを加速していきま
す。

3 年間で約300億円を投資し、 事業構造の変革を加速

——前中期経営で取り組まれた「3本の矢（サービス、SI、
ソフトウェア）」については、どのようにお考えですか。

山下 「3本の矢」の取組みはより加速していきます。
2008年3月期時点では、売上に占める割合がSI75%、

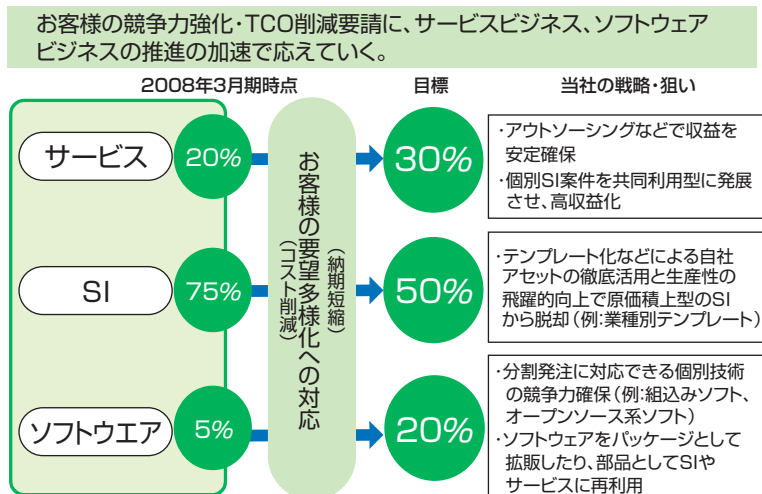


図1 「3本の矢」の加速



サービス20%、ソフトウェア5%となっています。しかし、冒頭述べたように事業環境が大激変したことで、大幅なコスト削減、納期短縮など多様化するお客様のご要望にお応えするためにはSaaSなどのサービスビジネスやパッケージなどのソフトウェアビジネスを積極的に推進する必要があります。今後4年間で、

サービス30%、ソフトウェア20%と、全売上の半分までサービスとソフトウェアのビジネスを伸ばしていきたいと考えています(図1)。そのためのイノベーションプランとして、当初3年間で300億円を投資し、事業構造の変革を加速させます。

——Innovation of ITの具体的な内容をお聞かせください。

山下 まず品質向上や納期短縮を図るために、ソフトウェア生成の自動化と、開発プロセスの抜本的改善に取り組みます。これにより、お客様がご希望のオーダーメイド・システムを、パッケージソフトを使った場合と同じ程度の期間で開発してさしあげる「倍速開発」を目指しています。ソフトウェア生成の自動化により、できれば開発期間を5割短縮し、さらに加えて海外拠点を活用し、24時間連続して開発を続けられる仕組みを作りたいと考えています。この「24時間開発」は、ワークシェアリングの取り組みでもあり、長時間労働のイメージが大変強い我々の業界の仕事のやり方を抜本的に変えるものです。労働集約型の仕事の進め方では改善にも限界があり、これを知識集約型に変えることで、初めて大幅

な労働環境の改善と競争力の向上が図れると考えています。目玉はソフトウェア生成の自動化と24時間開発ですが、この他にもお客様のニーズにお応えするイノベーションプランを考えています(図2)。

——Innovation by ITに向けてはどのようなことをお考えですか。

山下 Innovation by ITを行うにあたっては、従来のSIerとしての役割だけでなく、お客様のビジネスモデル、ビジネスプロセスまで踏み込んでITの活用方法を提案する上流の活用コンサルが一番のポイントです。

実は当社の既存のお客様に対する独自のアンケート調査でも、上流のIT活用コンサルに対する期待が大きく、お客様は当社を「SIer」としてではなく「ITパートナー」や「事業パートナー」として見ている割合が圧倒的に高くなっています。加えてお客様の満足度も、パートナーとして認識されているお客様の方が高くなっています。中でも、「事業パートナー」と認識されたお客様の満足度が一番高いという結果でした。この結果は私どもにとって大きな自信になっていますし、やはりお客様はInnovation by ITを行うにあたって、ITを熟知した信頼のおけるパートナーがほしいという意識が高まっているのだと感じております。これは、今や事業とITは不可分の密接な関係にあることの証左で

当初3年間で約300億円を投資し、事業構造の変革を加速

お客様ニーズとそれに応えるイノベーションプランの一例

ニーズ	商品	サービス	SI	ソフト
劇的なコスト削減	・共同センタ事業の拡充 ・SaaS over NGN	20		・BizJ(Bizインテグラル) ・オープンソースの積極活用 15
倍速スピード(納期短縮)			・ソフトウェア開発の自動化 ・開発プロセスの抜本改善 40	
パラダイムシフト	・公共サービスプラットフォーム ・グリーンデータセンタ	20		・ECO環境支援製品の拡充 5

図2 イノベーションプラン

あり、今後もHowだけではなく、Whatの段階からお客様を支援したいということで、コンサル部隊の統合・拡充に取り組んでいます。

——イノベーションとともに新中期経営のもう一つのキーワードであるグローバル化では、具体的にどのようなことをお考えですか。

山下 まずは今年度（2010年3月期）1,000億円、2013年3月期には海外売上高を3,000億円、海外売上高比率を全体の2割にまで引き上げることを目標にしています。このため、従来から取り組んできたグローバル戦略を一段と加速し、北米の空白地域や南米、オセアニアなども検討の視野に入れ、地理的カバレッジを積極的に拡大していきます。合わせて、昨年6月には世界規模の全体最適を図るために、ドイツ・ビーレフェルトで海外グループ会社12社のCEOによる「グローバルCEOサミット」を開催しましたが、グループ会社間のグローバル連携をさらに強化するとともに、一番の課題であるグローバル人材の育成にも注力します。



を熟知した専門家として、 シェルパのような役割を担う

——今年に入りNTT データへの外部評価が、各種の受賞となって現れています。この点をどのように捉えていますか。

山下 「最も持続可能な世界の100社」(Global 100 Most Sustainable Corporations in the World) に選出され、本年1月のスイス・ダボスでの世界経済フォーラム（ダボス会議）にて発表されたのを始め、今年に入り矢継ぎ早に外部から高い評価をいただいています。例えば日経BP社が発表したイノベーションランキングにおいて、並居る優良企業の中で6位に選出されました。また、社内SNS「Nexti」が2008年度の「ITマネジメント革新賞」（(社)企業情報化協会主催）を受賞しましたし、少し変わったところでは「第2回ベストマザー賞」（NPO法人日本マザーズ協会主催）を受賞しました。これはいずれも、

自分たちを変革しようということで、懸命に取り組んできた結果であり、しかもトップダウンで経営陣から強制するのではなく、ボトムアップによる社員からのアイデアを社員が中心になって実践することで社員の活力向上につながったことが評価の背景にあると思っています。各賞の受賞は率直に嬉しいと思いますが、変革はまだまだ端緒についたばかりですので、引き続き取り組んでいきたいと考えています。

——最後に、グローバルでトップ5を目指されるIT業界のリーディングカンパニーとしての役割と、山下社長の抱負をお聞かせください。

山下 私は、ソフトウェア技術を日本の国際競争力の一つの柱にすることが重要だと思っています。そのためにはソフトウェア開発力を強化し、日本が世界で生き残るための重要な武器にしなければならないという想いで事業展開しています。労働集約型のソフトウェア開発では、賃金の安いインドや中国との競争には勝てませんし、欧米先進国のパッケージビジネスとも競争しなくてはなりません。私どもの役割は、リーディングカンパニーとして、日本のソフトウェア産業が世界で十分戦えるように率先してソフトウェア開発のイノベーションを加速することだと考えています。

私どもは自らを、社会やお客様の変革を実現する「変革パートナー」と位置づけています。私は、パートナーというよりもむしろ、ITを知り尽くした専門家として、社会やビジネスの変革を実現するツールとしてのITの活用方法についてお客様を先導する役割を担う「ITシェルパ」と考えています。特に昨今のようなブリザードの吹き荒れるような厳しい状況下では、乏しい食糧をお客様と分け合いながら共に堪え忍び、苦難を乗り越えるITシェルパのような役割を果たすことが非常に重要であると思います。この想いを基軸に、Global IT Innovatorへの道を着実に歩んでいきたいと考えています。

——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）