

インタビュー

One Team化による発展で、2013年3月期に海外売上高3000億円を目指す

2013年3月期、海外売上高3,000億円（海外売上高比率20%）を目指すNTTデータ。本格的なグローバル経営を推進し始めて5年を経過したNTTデータの国際事業戦略について、西畑一宏執行役員・国際事業本部長にうかがった。

本格的なグローバル経営開始から5年間で、国際事業を急拡大

—中期経営計画のキーワードの1つに「グローバル」を掲げ、国際事業の拡大に向け積極的に取り組まれています。弊誌昨年9月号では、貴社の中国ビジネスの展開についてご紹介しましたが、中国を除く国際事業の最近の状況からお聞かせください。

西畑 NTTデータが本格的にグローバル経営を開始したのは、2005年の米国Revere社との資本提携が契機でした。したがって私は、弊社の国際事業は5歳といっています。2005年3月期の海外売上高は55億円で、売上比率はわずか0.6%でした。しかも355名の社員しか日本以外のエリアに

はいませんでした。しかし、5歳児となった現在は、海外事業基盤は30カ国128都市、約21,000人体制を確立し、海外売上高もこの3月期には1,000億円に達するまでに急拡大しています（図1）。海外を含めたNTTデータグループ全体の社員数が約5万名ですから、約2/5を海外グループ企業が占めています。

—M&Aを基軸に、海外事業基盤の拡大を図ってこられました。出資・提携先を検討する際の基本的な条件は何でしょうか。

西畑 私どもは、M&Aという意識ではなく、そこで働いている方々と一緒に仕事をしたいということを出資・提携を続けてきました。その際の条件として社長の山下は、「マインド、ナレッジ、ヒューマンリソースの3つがシェアできること」

をあげています。国際事業に関して5歳の幼稚園生が、よく言えば仲間入りしたグループ企業の自主性に任せた“連



(株)NTTデータ 執行役員
グローバルITサービスカンパニー
国際事業本部長 西畑 一宏氏

邦型経営”、見方を変えれば“自由放任主義”で取り組んできました。サッカーに例えると、やっとワールドカップの決勝リーグにいけるようになったかなといった状況です。しかし5歳児ながらも、世界の列強であるグローバルのITサービスベンダーに伍して戦い、10歳、15歳へとさらに成長し続けていこうとしている現在は、新たなグローバル経営のフェーズに入ったと思っています。

海外グループの“One Team化”が国際事業発展のカギ

—ワールドカップで闘うには、戦術転換が必要……。

西畑 やはり烏合の衆ではだめで、

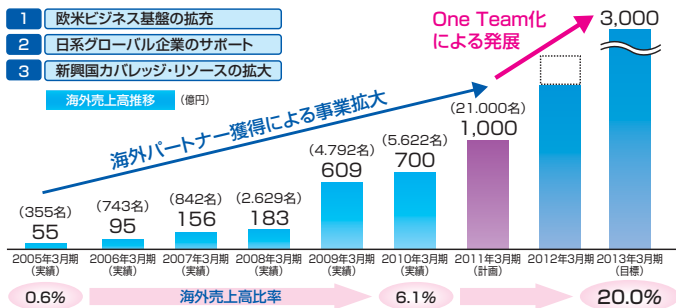


図1 グローバル戦略の推進実績と目標

個々の特徴を活かしつつ1つのチームとしてまとまる必要があります。このため、これからのグローバル経営のキーワードは“One Team化”です。2万人を超える海外グループ会社の社員が、1つのチームとして熾烈な競争を闘い抜くことです。

— One Team化に向けた具体的施策をお聞かせください。

西畑 現在、海外グループ各社のそれぞれの特徴・強みを把握し、強い部分を掛け合わせることに取り組んでいます。その際、NTTデータのカルチャーやナレッジに合わせるのではなく、“Excluding Japan”の精神で、まず海外グループ企業どうしをOne Team化し、そのうえでNTTデータ本社と連携をしていこうという考えです。具体的な取組み例として、SAPに関連するグループ会社を集めた“SAP Global One”の会合を開催しました。今年は、顧客・業界別やソリューション別に同様の取組みを行っていきたいと考えています。ひとつ一つテーマを決めて、強いところを重ね合わせる取組みをやっていきたいと考えています。One Team化することで、グループトータルの価値を確実に上げることができると思います。

また、昨年从我々は“GLP（グローバルリーダーシッププログラム）”という、将来の幹部候補を集めた1週間の合宿を行っています。その効果として昨年は、GLPを通して醸成された一体感から、10億円を売り上げるというチャレンジ的な目標が設定され、実際は顧客

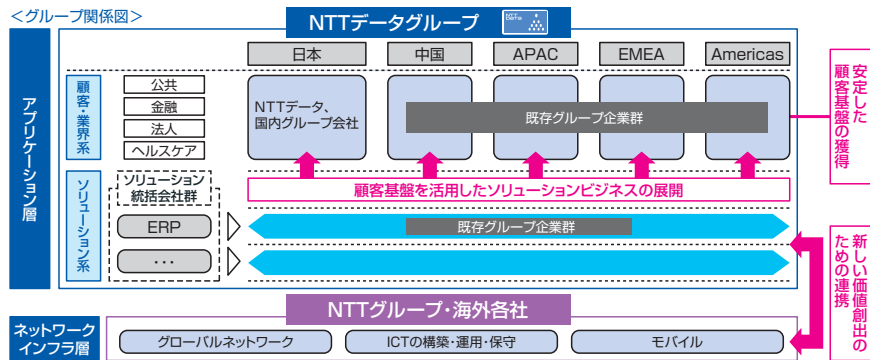


図2 今後の国際事業戦略の展開イメージ

を紹介し合うなどして15億円の売上を達成したという実績も生まれています。今年、50億円の売上目標を設定し、現在70億円の売上が見えています。これはある意味草の根的な活動ですが、ある程度のトップクラスを集めて“One Team化”に向けた活動を行えば、必ず結果は出るという1つの例です。もう1つはコストの観点で、昨年12月に米国のKeane社を子会社化したことで、インドに9,000人規模の開発拠点ができました。ここを開発・保守サービス拠点として、いかに効果的に活用するかがカギになります。

海外売上高3000億円(売上高比率20%)の達成を目指す

— 今後の国際事業に関する西畑本部長の抱負をお聞かせください。

西畑 “One Team化”は2年程度のタイムスパンを考えていますが、今後のグローバル経営は、図2に示すように、地域毎のマーケットと武器（プロダクト／ソリューション）の2軸で再整理して、会社のロゴを変えることも視野に取り組んでいきたいと考えています。その際に重要

なのは、NTTグループ・海外各社と徹底的に連携することです。特に、新たにNTTグループに仲間入りしたDimension Data社とは、強力なタッグが組めると思います。

また、グローバル人材は一番重要なアセットであり、現在取り組んでいる海外グループ間におけるパートナーシップの強化とシナジー創出を目的とした“Global CEOサミット”、前述のGLP、若手・中堅を対象とした“海外トレーニー制度”を継続・強化するとともに、グローバルの人材プロモーションプログラムも作成したいと考えています。さらに、国際事業本部に海外グループの社員を入れ、内なる国際化、ウィンプルドン化を目指しています。このほか、グローバルナレッジ共有ポータル“KnowledgeHub”、グローバル版の社内SNSである“People Link”を開設し、ナレッジ共有にも努めています。こういった取組みにより、中期目標である海外売上高3,000億円（売上比率20%）を達成したいと考えています。

— 本日は有難うございました。

（聞き手・構成：編集長 河西義人）