特集 増収増益基調へとブレークスルー!
現中期計画の仕上げ施策、次期中期ファウンデーション施策で新たな成長ステージを目指すＮＴＴデータ関西

オールインワンで好循環サイクルを回し、ブレークスルーを実現！

～現中期仕上げ施策と次期中期ファウンデーション施策で成長 2nd ステージに挑戦～

成長の原点に立ち返り、増収増益基調への転換で着実な成長を目指した中期経営計画（以下、現中期）を2013年度に開始。初年度、昨年度と連続して前中期のボックス圏からブレークスルーを実現したＮＴＴデータ関西。この間取り組んできた成長戦略・施策を振り返ると共に、最終年度となる今年度の仕上げ施策、次期中期の新たな成長への施策（ファウンデーション施策）にも取り組むＮＴＴデータ関西の事業展開について、藤井浩司社長にうかがった。

株式会社ＮＴＴデータ関西
代表取締役社長　**藤井 浩司**氏

好循環サイクルを回し、２期連続で増収増益、過去最高益を更新！

――2015年度は、2013年度から開始した現中期の最終年度になります。これまでの取り組みについてお聞かせください。

藤井　現中期では、前中期までの売上・利益の伸び悩み（ボックス圏）を抜け出し増収増益基調へ転換するための課題を明確にし、それを解決する成長戦略・施策を展開しました。課題は次の3つ。まず「各ビジネスの成長戦略を練り直し、営業生産性を高める」こと。二つ目に「成長に必要な営業利益を達成」すること。三つ目が「全社の事業構造を継続性、安定性のあるビジネス構造に転換」していくことでした。

課題解決に向けては、当社の法人、公共、金融分野の取り組みを 12 のドメイン（事業領域）に区分し、各ドメインが、当社のマネジメントモデルである成長マトリクスの４象限、即ち「既存維持・更改」、「新規幅出」、「既存深掘」、「新規チャレンジ」に着実に取り組むこととし、とりわけ「新規幅出」「既存深掘」に精力的に取り組みました。その結果、既存維持・更改をベースに幅出・深掘の好循環サイクルが回り、現中期初年度（2013 年度）には増収増益基調に転じ、昨年度は更なる成長（売上高：前年比＋ 9%、経常利益：前期比＋ 24%、営業利益率：8. 3%）を実現でき、２期連続の増収増益となったと同時に、過去最高益を大幅に更新することができました。

各象限の成功要件を定義してそれをクリアする施策を実施

――好循環サイクルを回すために、どのようなことに注力しましたか。

藤井　先ほどの成長マトリクスの４象限の内、特に注力する「既存維持・更改」「新規幅出」「既存深掘」について、其々の成功要因と基本施策を全社的に定義し、各ドメインにはそれを踏まえた自らの成長課題と施策を立案させ、展開していきました。

ちなみに、「既存維持・更改」の基本施策は、“お客様３層との関係再強化”、“社内の開発・営業連携再強

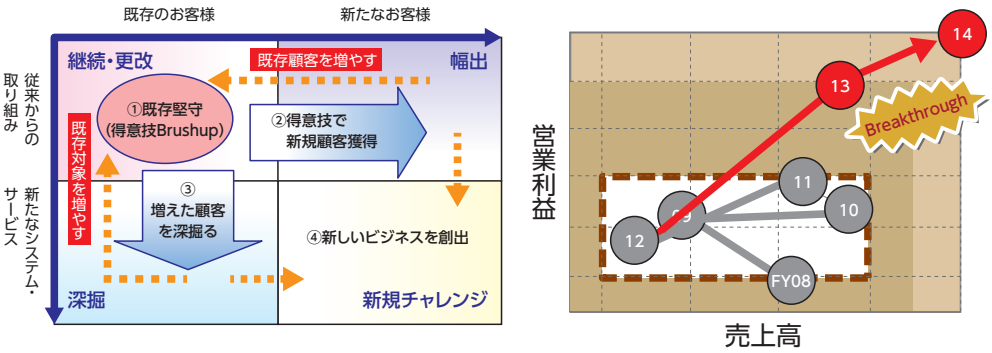

図１　成長マトリクス（左側）と2014年度の結果（右側）

化”、“開発・維持の生産性向上”です。「新規幅出」では、“マーケティング戦略と営業のPDCA強化”、“得意技のブラッシュアップと商品拡充”、“顧客を持つパートナーとの連携強化”、“開発生産性の向上”に、「既存深掘」では、“貢献課題の発掘とターゲット化”、“ソリューション・ノウハウを有するパートナーとの連携強化”を掲げ、全社展開しました。加えて、これら営業力、開発力の強化を支える共通施策として、人財育成と業務力の強化にも取り組みました。

ブレークスルーを実現し、見えてきた次への課題と打ち手

——現中期の最終年となる今年度の課題についてお聞かせください。

藤井　今年度は二つの意味で重要な年度です。一つは現中期の仕上げ、もう一つは次期中期の仕込み年度という意味です。現中期達成に向けては、幅出・深掘による更なる増収と既存の安定運用による原価低減が基本的な課題です。次期中期の仕込みについては、更なる武器の拡充と組織力の強化が必須要件になります。これら課題・要件を満たすためには、“受注・売上の増大”、“更なる生産性向上と安定運用”、業容の拡大をリードする“人財育成・業務力強化”の3つが実現されなければなりません。その解決策として、“受注・売上の増大”では、より緻密に戦略のPDCAを回し、各ドメインが注力する象限において、筋のいい案件を増やしながら成功率を高める施策を展開し、幅出・深掘の増収計画を達成していきます。加えて、当社のAll Japan商品のブラッシュアップやラインアップの強化にも取り組みます。

“更なる生産性向上と安定運用”では、新規案件増大に伴う原価増リスクを回避するため、既存新規双方の生産性向上に取り組むと共に、安定運用を支える現場力の向上に注力します。

更に“人財育成・業務力強化”では、成長を実務で担うアソシエイト層や女性層のスキルアップ強化と、業容拡大に向けた基本動作の徹底、働き方変革に取り組んでいきます。

図2　2015年度の位置づけ

現中期の仕上げに向け、戦略を更に現場に宿らせる

——より具体的にはどのような手を打っていきますか。

藤井　営業力強化では“マーケティング戦略のPDCAの徹底”が肝となります。今までもドメイン毎に成長のポートフォリオ、攻守の組合せであるドメインマップ、ターゲットのロードマップは整備してきましたが、今後はターゲットを獲得するための攻略シナリオ、行動計画まで整備し、一気通貫で回していきます。

合わせて、ERPやM2M系等の独自商品の機能拡充のための積極投資やNTT、NTTデータグループと精力的に連携してAll Japanの実績を積み上げていきます。

開発力強化では、“プロジェクトのリスク軽減とモニタリング強化”、“自動化開発ツールの積極適用”に取り組みます。

人財育成・業務力強化では、営業、開発の次世代リーダーを対象に育成プログラム“関西白熱教室”を実施する他、“KI活動”を継続させ企業風土変革に向けパワーアップを図ります。

今年度は増収増益基調を持続させ成長の2ndステージへとつなげる正念場です。全社一丸となり仕上げ施策、成長施策に取り組んでいきます。

——本日は有り難うございました。

（聞き手・構成：編集長　菊地勝由）