

第三の創業期を目指して

# 第三の創業

## ～お客様とともに新しい挑戦へ～

株式会社NTTデータは、1988年にNTTデータ通信株式会社としてNTTから分社・独立して以来、本年5月で創立20周年を迎えます。分社当初は7千名に満たない社員数でしたが、今ではグループ企業は130社を超え、総計2万5千名の社員からなる企業グループへと発展して参りました。ここ数年は、グローバルに事業展開するお客様をサポートするために海外拠点の拡充を進め、今では21カ国57都市に約2,500名の海外社員を有するに至っています。

この20年間の積極的な経営の結果として、平成18年度には連結売上高1兆円——分社時の売上高から比較すると3倍を超える規模に成長を遂げることができました。これまで温かいご支援、ご指導を賜りましたお客様や株主の皆様、ともにビジネスを展開していただいたパートナー企業やNTTグループ企業の皆様、そして困難を乗り越え、喜びを分かち合い、NTTデータグループの発展を支えてくださった諸先輩や社員の皆様に、心より感謝申し上げます。

### 第三の創業へ

当社のルーツは分社のさらに約20年前——日本電信電話公社内にデータ通信本部が発足した1967年に遡ります。当時、私たちの事業は「電信・電話に次ぐ第三の通信」と呼ばれており、言わば「コンピュータができるネットワーク屋」という存在でした。これを「第一の創業」とすると、20年前のNTTデータの分社・独立は「第二の創業」と言え

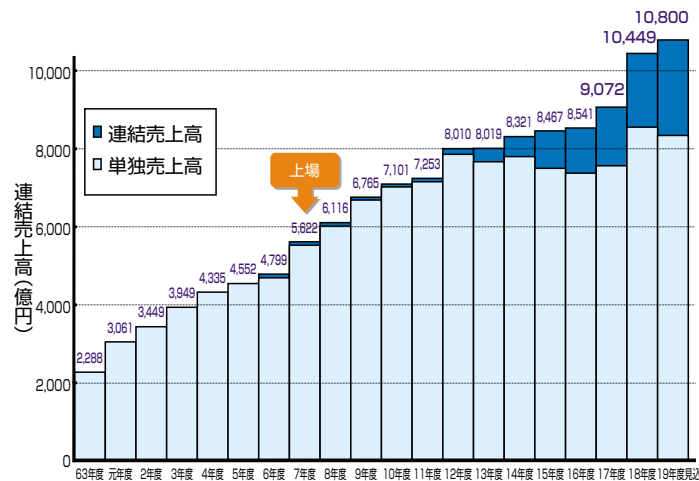


図1 20年の歩み：分社以降の売上高の推移



株式会社NTTデータ  
代表取締役社長  
山下 徹

ます。当時の私たちが打ち出した事業コンセプトは「システムインテグレータ」でした。お客様の要件に合わせてハード、ソフト、ネットワークを最適に組み合わせ、情報システムを完成させる私たちの役割を明確化したのです。

第一の創業からの40年間で、情報システムに対するお客様のニーズは大きく変わりました。長い間、情報システム導入の目的は既存業務の効率化・省力化でした。お客様が紙や人手を使って行っている既存業務を注意深く観察・分析し、コンピュータやネットワークをどう使えばその業務が楽になるのか、あるいは費用が安くなるのか、を考えるのが私たちの仕事でした。しかし、こういったタイプの情報システム投資はもはや一巡し、今後大きく伸びることはないと考えます。

では、お客様は今、情報システムに何を求めているのか？——その背景には、企業の経営に求められるスピード感の変化があります。中小企業庁の調査によると、1970年代ではヒット商品が生まれるとその6割は5年以上の寿命があったそうですが、最近では寿命が5年以上持つものは10%以下で、50%は2年以内で寿命が切れてしまうそ

うです。商品寿命が短くなるということは、事業戦略はもちろん、研究開発、生産や営業の現場まで、あらゆる部分が迅速に変わらなくてはならないということです。私たちのお客様は、そういった変化に迅速に対応していくために、あるいは変化をチャンスに変えていくために、ビジネスや業務を変革するツールとしての役割を情報システムに求めているのです。

こういった劇的な環境変化に対応し、企業グループとしての成長を今後も持続するためには、まず当社自身が変革しなければなりません。それゆえに私たちは、創立20周年である今期を「第三の創業元年」と位置付けています。

### 中期経営計画

第三の創業として、昨年度から中期経営計画を展開していますが、そのゴールはあくまでも「お客様満足度No.1」です。品質・コスト・納期を守ってシステムを確実に完成させるという当たり前の価値に加えて、お客様の業務やビジネスの変革をお手伝いするための「提案力」という魅力的な付加価値を高めていきます。

#### ●量から質への転換、全体最適の追求

今中期経営計画でのテーマは「量から質への転換」です。これは、従来からの延長ではなく、仕事のやり方や価値創造を実現するための変革に取り組むということで、そのポイントは「全体最適の追求」だと考えています。確かに私たちは一兆円規模の企業グループにまで成長しましたが、その一方でスケールメリットをしっかりと活かしていない、お客様にNTTデータ本来のトータル価値をお届けできていない、という課題があります。

例えばシステム開発では、お客様のご要望に合わせて最適なシステム構成や開発手法を各プロジェクトにおいて採用するという、個別最適の形がこれまでは一般的でした。これは各々のプロジェクトにおける管理能力や技術力の高さがあってこそできたことですが、業務や技術に関するノウハウが個々のプロジェクトに閉じてしまい、大きな企業グループに成長したにもかかわらず、生産性や品質の向上に限界がありました。そういった課題を打破するため、開発実施要領の全社統一とその徹底、開発メソッドの統合と活用、統一プラットフォームの展開など、具体的な施策を進めています。

これからはシステム開発に限らず、営業や管理業務なども含めて現状の個別最適のやり方を徹底的に見直し、グループ全体としての規模やノウハウの集積をフルに活かせるよう、全体最適を追求していきます。

#### ●お客様の変革の実現に向けて

平成16年度よりお客様満足度調査を毎年実施していますが、その中で頂くお客様の声が変わってきました。「どういふものを作れば事業が良くなるのか提案して欲しい。」「スキーム、企画を考えてくれるところが大事。ITベンダーというより、コンサル・アドバイザーとして見ている。」「ITによる事業への付加価値を考える際の参謀役が欲しい。」などです。つまり、お客様のご要望に合わせた情報システムを完成させるシステムインテグレータとしてだけではなく、ITを活用するからこそ初めて実現できるビジネスや業務の変革を提案していく「パートナー」としての立場が求められているということです。

これから私たちはお客様のパートナーとして、過去40年間に培ったシステム開発力をコアコンピタンスとしつつ、多様化するお客様のニーズに合わせて届けていくための手段を強化していきます。お客様独自の業務要件に合わせたシステムを開発する「システムインテグレーション」をテンプレートの活用などにより一層効率化することに加えて、共同利用型やアウトソーシングなどの「サービス」、そしてパッケージソフトや組込みソフト、オープンソース系などの「ソフトウェア」——これらを「3本の矢」として展開していきます。そこには、レディメイドのソフトやサービスを利用して新しいビジネスや業務をすばやく立ち上げたい、あるいは、非競争領域であればシステムの共同利用でコストメリットを得たい、というお客様のニーズに対して的確に答えていくという狙いがあります。

そして、お客様の変革実現をお手伝いするためには、これら3本の矢を揃えることに加えて、お客様の経営戦略や課題をしっかりと理解し、そのためにITをいかに使い変革を実現していくかを提案する「変革コンサル」、そして、システム完成後にそのシステムをお客様にフルにご活用頂くことを支援する「活用コンサル」を両輪に備えた価値創造の事業モデルを目指していきます。

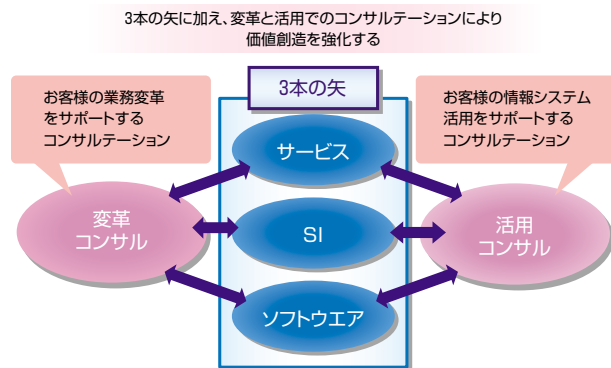


図2 お客様の変革の実現に向けて

### グループビジョンの制定と行動改革

第三の創業に際して、もうひとつ重要なことは社内の意識改革・行動改革だと考えます。社内では5年ほど前から、組織の停滞、いわゆる大企業病の兆候が見られ始めました。若手社員から活気が感じられず、セクショナリズムが強く組織の風通しが悪くなっていました。第二の創業から約20年が経ち、組織が硬直化していたのです。このような状況で、急速なITの進歩やお客様ニーズの変化に本対応しているのか、という危機感が芽生えたのです。

意識改革・行動改革のためには、グループ全体としての進むべき方向性やあるべき将来像を明確化して共有することが必要でした。そして、そのための手段として、経営陣からトップダウンで押し付けるのではなく、若手社員を中心に据えて10~20年先のグループビジョンを策定する社員参加型のアプローチを選択しました。私自身が30代にNTTデータ分社化プロジェクトに関わったことから、若手社員に自分達の未来を選択して欲しいという点にこだわったのです。そう

【企業理念】	NTTデータグループは、情報技術で、新しい「しくみ」や「価値」を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する。
【グループビジョン】	Global IT Innovator 世界的視野とスケールで、ITを使って社会を変革していく企業。 「グローバル・パートナーシップ」宣言 地域や国境を越えて、さまざまなシステムやサービスをつなぎ、お客様とともに新たな価値を創造します。 「生活者起点」宣言 常にシステムやサービスを使う人の発想から、新しいコンセプトを生み出しお客様に最適な提案を行っていきます。 「ワークスタイル・イノベーション」宣言 IT業界のリーダとして、生産性とワークスタイルを革新し、働く人の、より豊かな自己実現を支援します。

図3 企業理念とグループ・ビジョン

した呼びかけに自発的に集まった若手社員が議論を重ねていった結果として、「Global IT Innovator 世界的視野とスケールで、ITを使って社会を変革していく企業」というグループビジョンを2005年6月に打ち出しました。

ビジョン策定の一連の取組みからは、社員発の社内改革施策も生まれています。例えば社内SNSやテレワークの推進など、社内の情報共有やワークスタイルの変革に効果を上げています。何よりも、社員の中に「会社は変わる、変えられるものだ」という意識が広まったことが大きいと感じています。こうした組織や社員の変化が、第三の創業を支えるボトムアップの力になっていくと信じています。

### 目指す企業像

第三の創業で目指すこれからのNTTデータ像は「お客様と夢と感動を共有できる会社」「社員・家族が誇れる会社」「社会から尊敬される会社」です。



図4 お客様満足度No.1の追求

お客様志向を徹底し、お客様が「え、こんなことができるの?」とおっしゃるような夢を提案していきます。そして、そういった夢の提案をシステムとして実現することによって、お客様と感動を共有させていただきたいのです。そうすることにより、社員の満足度も高まり、ひいては社員の家族も幸せになり、私たちの事業が社会に大きく貢献できるようになれば、この上ない喜びです。

NTTデータグループには、上流のコンサルティングを手がける企業からシステム完成後の保守・運用を手がける企業まで、多種多様な企業群が揃っています。今後もグループの総力を挙げて「お客様満足度No.1」を追求して参ります。20年の歩みを経たNTTデータグループの新たな挑戦にどうぞご期待ください。