

● NTTデータのグループ企業強化施策

NTTデータにおけるグループ経営の推進



株式会社NTTデータ
執行役員
グループ経営企画本部長
山田 英司

NTTデータにおける
グループ戦略の重要性

NTTデータのグループ企業数は、2008年3月末時点で約130社超、社員数は、NTTデータ約8千名に対し、グループ企業トータルで約2万5千名となっています。グループ企業の連結業績への貢献は、2007年3月期における売上高の連単倍率が1.22倍、営業利益の連単倍率は1.16倍で、これらの連単倍率は年々上昇傾向にあり、グループ企業の連結業績に占めるウェイトは着実に大きいものとなっています。このようにNTTデータグループにおけるグループ企業の位置づけはその重要性を増しており、グループ全体の価値最大化のため、グループでの競争優位の確保、全体最適経営の推進に向けたグループ戦略が重要となっています。

グループ企業の
成長に向けた取組み

(1) グループビジョンの制定

「変革の先進企業」として、第三の創業を行うべく、グループ全体の総合力と結束力をさらに高め、新しい創業に取り組むため、2005年にNTTデータグループとしての新しいグループビジョン、「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」を定めました。このグループビジョンは、NTTデータグループとしての“あるべき姿”の方向性をグループで共有するものであり、各グループ企業はグループビジョンの方向性を踏まえて、事業運営にあたります。

(2) グループ企業のミッション再整理

次に、グループ企業のミッション再整理を行いました。従来、地域ビジネス・工程分担・市場分担・新規事業・事業支援という5群で管理していましたが、グループ経営のより一層の推進を目指し、これまでの「群」による管理から、「個社」に光を当て、グループ企業1社1社のグループ内における役割、位置づけを明確にしました。具体的には、グループ企業個々について、NTTデータグループ内向け、一般市場向けの2つの側面から、その割合、事業領域、得意技等を、公共・金融・

法人の各分野全体の戦略を踏まえて、ミッション（グループ内での役割、事業の方向等）として再定義しました。各グループ企業は、ミッションの実現を通じて、競争力のある会社となり、グループの連結利益最大化に貢献することとなります。

(3) 国内グループ企業戦略

国内グループ企業戦略では、情報システム子会社との資本提携（ITパートナー戦略）の積極的な推進、低採算ビジネスの見直しに取り組んでいます。

当社のいうITパートナー戦略とは、単に企業を買収するM&Aとは異なり、情報システム子会社の自立を促進し経営資源の選択と集中を行いたい顧客企業、自社の得意技を活かし、販売チャネルの拡大と最新のIT技術の習得を通じて、事業の拡大を図りたい情報システム子会社、および顧客企業の業務ノウハウの獲得や協業による事業成長を図りたいNTTデータ、この3者のWin-Win-Winを実現するもので、現時点で10社を超えるITパートナーを獲得しています。これからも、ITパートナー戦略等のM&Aを積極的に展開していき、シナジー拡大により、一層の事業拡大を目指していきます。

低採算ビジネスの見直しでは、環境の変化に対応した形でグループ企業を統合・再編し、経営を効率化していき

ます。当社がM&A等グループ企業を通じたビジネスを積極的に展開していることもあり、グループ企業数が多くなっています。そのなかには比較的規模が小さく、また、収益性が低くなっている企業もあるため、これら低採算ビジネスについては撤退をも視野に入れて、取捨選択を徹底し、将来性が見込まれる有望分野へリソースを投入して、成長を促進させていきます。

(4) 海外グループ企業戦略

海外グループ企業戦略としては、日系グローバル企業へのサポート力強化、オフショア開発発注先の整備・拡大、および海外ローカル企業への着実な展開という3つの狙いの下、今中期経営計画では、地理的カバレッジの拡大を中心に展開していきます。これらのグローバル戦略は海外グループ企業を中心となって推進しています。

具体的には、製造業を中心とした日系グローバル企業のシステム構築サポートを本格的に進めるため、アジアにおいて、中国深圳、タイ、マレーシア、ベトナムに海外拠点を設置しました。欧州においては、ドイツの独立系SIベンダーのitelligence社をTOBにより買収し、日系グローバル企業からのSAP対応のご要望に応える体制を欧州と北米に確立しました。北米においても、カリフォルニア州の中堅SI会社であるTryarc社を買収し、先にも買収したRevere社とあわせて、全米主要都市におけるサービス体制を構築しました。この結果、北米、欧州、アジアの3極をカバーし、21カ国、57都市、要員数約2,500名を要する体制となりました。

引き続き、M&A等を通じてカバレッジを上げ、日系グローバル企業のサポート体制を確立していく予定です。

オフショア開発発注先の整備・拡大については、中国におけるオフショア開発拠点である北京NTTデータの開発要員を増強したことに加え、中国現地企業やインドVertex社に資本参加しました。今後、2010年3月期にオフショア開発発注額100億円、オフショア開発要員2千人を目標として、中国・東南アジアでのさらなるリソース発掘と強化、体制拡大を推進していく予定です。

NTTデータグループの海外売上高は2007年3月期で156億円、売上高に占める割合は1%強でしたが、海外SI企業のM&Aを積極的に推進していくことで、2010年3月期には海外売上高1,000億円強を目指します。

グループマネジメント向上に向けた取組み

(1) グループマネジメントルールの制定

前述のとおり、M&A等により、グループ企業数が多くなってきたことから、NTTデータグループとしての事業運営の基本的な考え方をグループ内で共有し、方向を一にした一体的な経営を推進していく必要があると考え、グループマネジメントルールの制定を行いました。各グループ企業が遵守すべき事項を明確にすることで、グループ企業の迅速な経営の実現を図るとともに、各社が意思決定を行う際の指針として機能することを期待しています。

(2) 内部統制とコンプライアンスの強化

NTTデータグループが社会から信

頼される企業グループとして持続的に発展するため、グループ全体でコンプライアンスの徹底を含めた内部統制システムの整備を進めていきます。2008年4月より適用開始となる日本版SO法においては、子会社・関連会社を含めたNTTデータグループが評価対象となることから、グループトータルの視点で統一的な内部統制環境を整備・向上するための取組みを推進しています。また、グループ内部統制環境の整備と経営効率化推進の観点から、総務・人事・経理・購買といった共通部門を集約するシェアードサービス化を検討していきます。

この他、NTTデータグループでプラットフォームを統一し、効率的なグループ運営を目指します。具体的には、SI競争力強化策として開発メソッドロジーの統一、PMワークベンチの全プロジェクトへの導入、ならびに戦略購買の一環として集中購買等を進めていきます。

グループ経営の目指すべき姿

当社グループのビジネス環境は大きく変化してきており、当社グループ自らが変革を起していかなければなりません。今中期経営計画の基本方針は「お客様満足度 No.1 の追求」に向けて、自らが変革を起す「変革の先進企業」となることです。中期経営計画達成のための施策を当社とグループ企業とが一体となって推進していき、グループビジョンである、「Global IT Innovator」の実現を目指していきたいと考えています。