



(株)NTTデータ 代表取締役副社長執行役員
パブリック&フィナンシャルカンパニー長
山田 英司氏

最も達成感を感じた 売上高1兆円のクリアー

司会（本誌） 創立25周年おめでとうございます。1988年（昭和63年）にNTTから分社・独立されて25年、今やITサービス業界のグローバルトッププレイヤーと伍して戦う約1兆3,000億円の売上高を誇る企業グループに成長されました。本日は、今日の成長をそれぞれ支えられた経営陣にお集まりいただきました。まず初めに、この25年間を振り返って、一番印象に残っているトピックからお話いただければと思います。

●明るい未来（売上高1兆円突破）を予感させた、嵐のような悪天候の中で開催された創立前夜祭

山田 私が一番印象に残っているのは、1988年6月30日に蔵前国技館（当時）で開催された創立前夜祭「Good-by & Welcome イベント」です。財政的に決して安泰とはいえない状況下でのNTTからの分社・独立であったわけですが、創立決起集会ともいえるこのイベントは、先行きを暗示させるような嵐のような悪天候下で開催されました。藤田史郎初代社長の講話の後、

時間経過とともにイベントは盛り上がり、ずぶ濡れになりながら参集した社員は、一致団結して“やるぞ！”の意気込みを示しました。イベントが終了し国技館の外に出ると、明るい未来を予感させるかのように、嵐が嘘のように治まり天候は回復していました。正に“1つの船に乗った”という一体感を感じたことを、今でも鮮明に憶えています。

もう1つは、2007年（平成19年）3月期の連結売上高1兆円の突破です。これは1つのエポックメイキングな出来事で、先日も岩本敏男社長が話をしていましたが、前年度の連結売上高は約9,000億円で、1兆円の目標実現まで1,000億円のギャップがありましたが、1年間で見事にやり遂げました。当時の浜口友一社長が掲げたチャレンジングな目標について、当初社内では懐疑的な雰囲気が出ていました。しかし、徐々に目標実現が近づくとつれて、一変しました。そして遂に、1年間で1,000億円という極めて大きなギャップを乗り越えて1兆円を突破したということで、社員の間では“やれば出来る”という新たな気概が生まれた感じがしました。この達成感、1兆円突破に向けた全社の気概が、今日のグローバルビジネスの発展につながっていると思っています。

私にとっては、この2つが忘れられない思い出です。

●難しいプロジェクトを苦勞して完遂した時と、売上高1兆円突破の達成感、最も記憶に残る思い出

萩野 私は、郵便貯金システムや、りそな銀行様のシステム開発に長く（15年～16年）従事していたこともあって、特に印象に残っていることといえば、トラブル対応や難しいプロジェクトで苦勞したことなど、仕事で苦しんでいる時の思い出ばかりです（笑い）。とはいえ、開発に携わる皆がそうだと思いますが、難しいプロジェクトが苦勞しながら無事カットオーバーを迎えた時の達成感、お客様から労いの言葉や感謝の言葉をいただいた時の喜びは、何ものにも代え難い思い出として残っています。郵便貯金システムではお客様の食堂で、りそな銀行様のシステムでは、お客様の講堂でカットオーバーのお祝い会を開催していただい



(株)NTTデータ 代表取締役副社長執行役員
エンタープライズITサービスカンパニー長
萩野 善教氏

たことが、一番の思い出として残っています。

また、山田副社長も言われましたが、やはり売上高1兆円の達成ですね。2007年3月期に実際に大きな目標をクリアしたわけですが、浜口社長がこの計画を打ち出したのは、2004年5月に発表した中期経営計画でした。当時、私は経営企画部でこの中期経営計画の策定に携わりましたが、経営目標値を積み上げるのが大変で、「本当にこの数字でいきますか！」と言った憶えがあります。当時の浜口社長の意思は非常に強固で、「とにかく高い目標に向けて、全社員の気持ちを奮い立たせて、頑張っていくことが重要」と強く言われていました。実際に成長施策として、大規模システムに依存するビジネスモデルから転換するための弾を込めるために、2004年度から3年間、毎年150億円を投資することを発表しましたが、投資家の皆様からは利益が落ちることによるネガティブな反応と積極的な成長戦略を評価するポジティブな反応が、交錯したことを覚えています。必死になって中期経営計画を策定しましたが、非常に勉強になりました。やはり強い意志を持って取り組むことで高い目標をクリアできたという達成感は、全社に計り知れないインパクトを及ぼしたと思います。

●それまでのカルチャーを変えたデミング賞の受賞と、
顧客と一体開発を狙った「開発プロセス透明化宣言」

栗島 私は、1993年度の「デミング賞実施賞」受賞は、NTTデータにとって大きなエポックメイキングな出来事だと思っています。電電公社の文化の中で育て分社・独立しましたが、この文化を変えるということと、品質について真剣に考えるようになったという点で、歴史的にも大きな転換点になったと思います。PDCAサイクルという言葉も、今でこそ当たり前になりましたが、当時、お客様のニーズに対応した高品質で信頼性の高いシステムを提供するために、徹底して全社品質管理（TQM）活動を実施しました。この結果、情報サービス業界で初の「デミング賞実施賞」を受賞しましたが、これはお客様の信頼度を高めただけでなく、情報サービス業界の質的向上・イメージアップにも大きく貢献したと思っています。その意味では、今日のNTTデータの成長の歴史の礎になったと捉えています。

また、一貫して開発に従事していたこともあって、SI競争力強化施策のワーキンググループ「プロセス透明化施策」の主査を務めました。2006年2月に、仕様管理、品質管理、進捗管理の観点からシステム開発のプロセスをお客様に分かりやすく説明し、事前合意を



(株)NTTデータ 代表取締役常務執行役員
ソリューション&テクノロジーカンパニー長
栗島 聡氏

続きは本誌でご覧下さい。