

NTTデータの目指すもの ～変える力を、ともに生み出す～

株式会社 NTTデータ 代表取締役社長 **やました とおる**
山下 徹



御紹介を賜りました山下です。本日は、私どもNTTデータの最近のトピックスを中心にお話をさせていただきたいと思っております。

1. 会社の概要

当社は、おかげさまで20年間増収を続けさせていただいております(図1)。会社ができた当初は、いつ倒産するのかと言われたものですが、皆様の御支援のおかげで、何とか順調に伸びてきております。

ただ、売上げの中身は随分変わってきております。NTTデータというと、これまでは、公共分野の事業を主体にしている会社と思っておられる方が多いと思いますが、実際は急速

に変化しております(図2)。今、我が社の公共分野の売上げは、全売上げの2割程度です。この比率は、今後、更に下がっていくと思っております。反対に、一番伸びている分野は、金融分野です。金融分野がトップで4割、次いで従来大変弱かった法人分野が3割ぐらいにまで伸びてきました。6年ぐらい前と比較しますと、金融分野も法人分野も、売上げはほぼ2倍になっております。

また、私どもの会社の位置付けも変わりつつあります。会社の位置付けを「事業パートナー」、「ITパートナー」、「システムインテグレーター」、「システムベンダー」の四つに分類しておりますが、創業以来我々は、自らを「システムインテグレーター」としてまいりました。

ところが、私どもが毎年実施しているお客様アンケート調査の結果を見ると、「ITパートナー」や「事業パートナー」としての役割を期待するという割合が、近年非常に増えてきております(図3)。また、同じアンケートで、お客様の満足度をお聞きしたところ、システムインテグレーターとして我々を見ている場合よりも、ITのパートナーあるいは事業パートナーとして見ている場合の方が満足度が高いということが分かりました。コンサル的な機能を含めたITのパートナー、あるいは事業パートナーとしての期待、役割にお客様の関心が移っているということだと思います。

社員数も伸びてきております。特に最近では、グループ企業の社員数の伸びが著しく、今はグループ全体で3万人を超す規模になってきております。

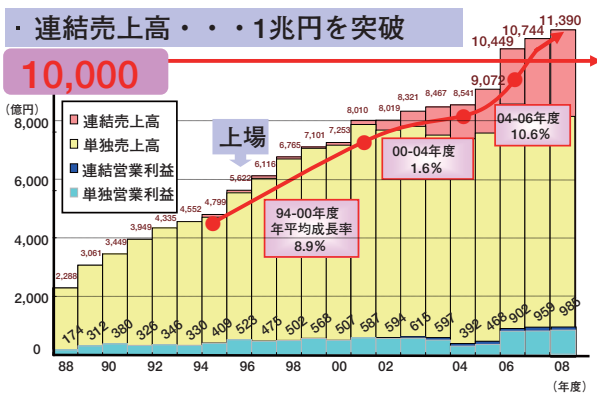


図1. 20年間の売上高・営業利益の推移

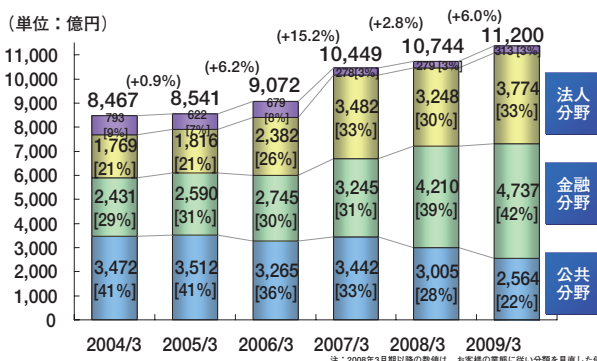


図2. 分野別売上高の推移

約半数強のお客様がNTTデータを「パートナー」と御認識

	割合 ^{*1}	CS 評価値	
		第5回	第6回
事業パートナー	22%	6.59	7.10
ITパートナー	29%	7.13	6.96
システムインテグレーター	23%	6.39	6.32
システムベンダー	17%	5.89	6.65
回答なし	10%		

*1: 有効回答数: 271票 (図2/24票から無回答3票を除く; 無回答は当該質問の設定なし)
*有効回答数 第5回: 303票 第6回: 271票

図3. お客様から見たNTTデータの位置づけ



2. 2008年度のトピックス

2008年度から2009年度にかけての、この半年間のトピックスを御紹介します。

(1) 最も持続可能な世界の100社に選出

世界経済フォーラム（WEF）は、年次総会（ダボス会議）で、毎年「最も持続可能な世界の100社」を発表していますが、2009年1月の発表で当社が選出されました（図4）。企業のいろいろな側面から見てサステナブルな会社であるとして、世界の上位100社に入るといった評価を頂きました。

(2) 「ITマネジメント革新賞」を受賞

私どもの社内SNS（Social Networking Service）が、「社団法人 企業情報化協会（IT協会）」から「ITマネジメント革新賞」を受賞いたしました。同時に、他の幾つかの企業も表彰されましたが、私どもの表彰状だけは会社名ではなく、社内SNSをボランティアで作成してくれたグループ名でした。「Nexti」は、社員の有志が社内のセクショナリズムを排するために立ち上げたSNSで、このボトムアップ活動が評価されたということです。

NTTデータ単独の社員数は、今、1万人弱ですが、その内の7000～8000名が「Nexti」に参加しています。私も、メンバーとして参加しています（図5）。「Nexti」の特徴の一つは、仕事（ON）とプライベート（OFF）を混在させているところにあります。どういうことかという、勤務時間中にも皆がある程度は見ているということです。タバコを吸っている人は、喫煙ルームに行って一服するわけですから、これと同様な感覚で仕事の合間に「Nexti」を見る分には問題ないと考えています。

「Nexti」の「Q&A」のページは、仕事上でも役に立つも

2009年はダボス会議（スイス・ダボス、2009.1）にて発表

財務要素以外の諸要素でも企業価値が評価される。

※Global 100 Most Sustainable Corporations in the World
・全世界の企業約1,800社から毎年上位100社を選出

選出企業例（一部）	Strategic Governance 戦略的ガバナンス	Human Capital 人的資本	Environment 環境	Stakeholder Capital 社会資本
Ericsson	7.8	8.4	8.1	8.6
Hewlett Packard	8.7	7.5	8.2	10.0
Intel	8.0	7.3	8.6	10.0
Nokia	9.4	9.4	8.5	9.0
SAP	7.3	5.3	7.6	6.8
Coca Cola	8.7	8.0	6.3	8.4
トヨタ自動車	8.0	6.3	7.9	6.7
パナソニック	6.3	9.4	8.5	7.0
NTTデータ	7.4	8.0	8.0	8.0

図4. 「最も持続可能な世界の100社」 ※に選出



図5. 「Nexti」における筆者のトップページ

ので、これは何か、これはどうなっているのかなど、知りたい事柄を入力しますと、大体2、3時間以内には、いろいろなところから回答がきます。私もこの前、GPS関連で至急知りたいことがあり、「Q&A」に出しましたら、数時間の内に多数の社員から情報が寄せられました。中には、「社長、ちゃんと検索キーを使って調べたら分かるのですからそれを使ってください」という厳しい指摘まで受けました（笑）。また、お客様からいろいろなお問い合わせがあったときにも、すぐに全社員のノウハウを活用できるので、お客様へのサービスの向上にもつながります。

また、「Nexti」には、「コミュニティ」というページもあります。これもONとOFFを認めていまして、現在約1000のコミュニティがあります。500ぐらいが仕事の関係、500ぐらいがプライベートです。中途採用者だけのコミュニティもあって、私は中途採用ではありませんがに入れてもらっています。社外の方が、我が社をどのように見ているのかがよく分かり大変参考になっています。規模が一番大きく活発なコミュニティは、女性のコミュニティです。我が社の女性社員の数は、今、全体の14～15%ですので、女性は職場にほんのわずしかおりません。そのため、どうしても孤立感を味わってしまう女性社員が、このようなコミュニティを利用して情報交換をしているようです。私も入れて欲しいと言ったのですが、「男子禁制です」と断られてしまったので、中身はよく分かりません。

(3) 「Fair Cast®」がグッドデザイン賞を受賞

私どものサービスに「Fair Cast®」というものがございます。これが「社団法人 日本産業デザイン振興会」が主催するグッドデザイン賞をいただきました。グッドデザイン賞は、従前「モノ」に対して与えられていましたが、最近



「Fair Cast®」のようなシステムにも与えられるということになり、今回「システム」に対する初受賞となりました。

「Fair Cast®」は、学校と御家庭の情報連絡網システムです。2005年に個人情報保護法が施行されてから、連絡網を持つということが大変難しくなりましたが、それをセキュリティが確保されたシステムとして実現したものです(図6)。

「Fair Cast®」は、関西支社の総務担当の女性が、実際の生活の中からアイデアを出して生まれたサービスです。インフルエンザなどで一斉に学校を休校にするというような場合にも使えるので、好評を博しています。

(4) i³ Fund (アイキューブファンド)

「Fair Cast®」もそうなのですが、私どもには「i³ Fund (アイキューブファンド)」と呼ぶ、新しいアイデアを商品化するプロセスがあります。

これまでにも新しい商品を生み出そうと、専門のチームを作って新規ビジネスを考えるというような取組を行ってきました。このやり方では、働く人、稼ぐ人、稼いだお金を新規事業に使う人を分けていました。確かに、幾つかは成功しま

したし、ベンチャー的なやり方で上場にまで持ち込めたケースもあります。ただ、やはり稼ぐ人、使う人というように分けていると、だんだんモラルが低下してきてしまいます。

他方、現実には、市場ニーズに合った商品アイデアの多くは、現場で生まれます。しかし、現場ではアイデアは出るけれど、組織の壁とか予算の壁などがあり、商品化にまで持ち込めるケースはわずかです。その問題点を解決する方法として、「i³ Fund」を作りました(図7)。3年ぐらいの間に約300件のアイデアが現場から出ました。これを絞り込んでいって、最後に商品化あるいは事業化したものが45件ぐらいあります。昨年までの累計で158億円の売上げでしたから、今は200億円近くにまでなっているかと思えます。

(5) 「イノベーションランキング」第6位

株式会社日経BPが、今年初めて「イノベーションランキング」というものを公表しまして、我が社は6位になりました(図8)。4000社の中からの6位ですと言われて、何だか宝くじに当たったような気分ですが、事業構造の改革を進めてきたこと、そしていろいろなイノベーションの仕組みを作って取り組んでいるということが、評価されたようです。

(6) 「ベストマザー賞」を受賞

2009年4月、「NTTデータがベストマザー賞に選ばれました」という連絡をもらいました(図9)。ダイバーシティ推進やワークライフバランスに会社が協力したということで会社が表彰されますということでした。まだまだ決して十分ではないのですが、私どものこれまでの活動が評価されてベストマザー賞という、私どもとしても望外な賞をいただいたと思っております。

2008年10月8日

「地域で子どもを守る取組への実用性の高さ」が高い評価を獲得

・「FairCast®-子ども安全連絡網」が「2008年度グッドデザイン賞」において、「産業・社会領域:ソリューションビジネス、サービスシステム(本年度より新設)」で受賞

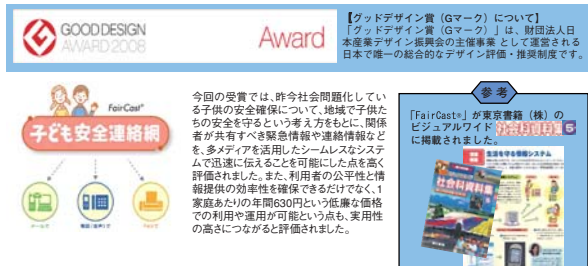


図6. 「FairCast®」が「グッドデザイン賞」を受賞

- ・ 組織の壁、予算の壁を越えてビジネスアイデアを形にする現場社員のやる気を形にする
⇒新規事業創造を全社的な活動へ
- ・ 組織間の連携サポートと
年度途中のアイデアに対して、オンデマンドな資金提供を実施

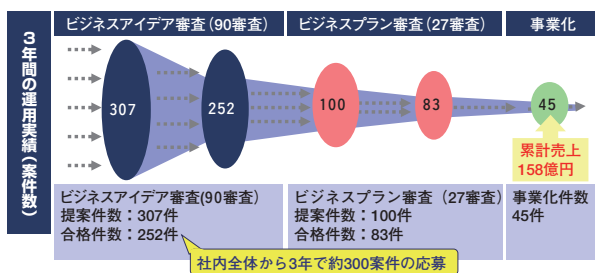


図7. i³ Fund (アイキューブファンド) の目的・概要・運用実績

(日経ビジネス2009年3月30日号発表)

公共向けシステム開発に依存していた事業構造からの改革に取り組み、法人・金融分野の開拓を実現したことや、パートナー企業から自社の評価を聞く取組などが紹介された。

・ 日経BP社の主要3誌が、世界に通じる革新性を持つ日本企業として、「イノベーションカベスト30社」を独自調査で選出

選出企業上位10社	合計ポイント
①森精機製作所	130
②日本たばこ産業	119
③コマツ	115
④アステラス製薬	107
④ユーザイ	107
⑥NTTデータ	106
⑦キヤノン	105
⑦エクセディ	105
⑦ダイセキ	105

<選考概要>

全上場企業 約4,000社

1次選抜 (業績評価) ※100点満点
収益性/効率性/成長性/積極性/柔軟性
上位約15% 573社

2次調査 (アンケート) ※100点満点
新製品、サービスの投入/業務効率や品質の向上
新しい顧客の開拓/取引先との関係強化/組織運営と多様な人材活用

1次、2次の合計点でランキング

図8. 「イノベーションランキング」第6位に選出



「テレワーク」「女性コミュニティ」「パパサロン」の実施など、積極果敢なダイバーシティ推進への取組、ボトムアップ型でのワークライフバランスへの取組と会社の協力体制が評価された。



2009年5月10日(日)表彰

【芸能】安田 成美 (女優) 【文化】黒田 知永子 (モデル)
 【音楽】今井 絵理子 (歌手) 【経済】佐々木 かをり (株式会社イーウーマン代表)
 【学術】俵 万智 (歌人) 【特別賞】山崎 直子 (宇宙飛行士)
 【企業部門】(株)NTTデータ代表取締役社長 山下 徹
 テンプスタッフ代表取締役社長 篠原 欣子

図9. 「ベストマザー賞」を受賞

経営施策 “Sustainable Diamonds”

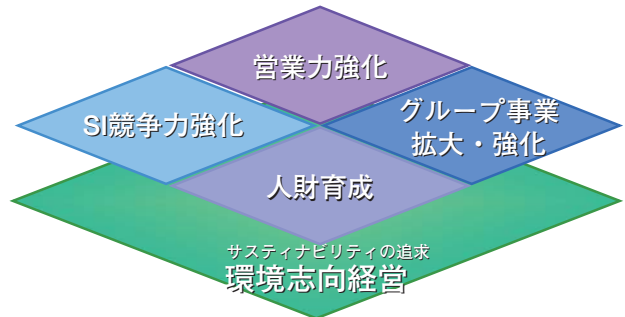


図11. 重点施策の考え方

3. 新中期経営計画と経営方針

今年は、従前の中期経営計画の3年目でしたが、100年に一度の大不況という状況の中で3年前に立てた中期計画は、実状に合わなくなりましたので、今、作り直しているところです。これからは、「質を伴う量の拡大」に向けて取り組んでいこうと考えております(図10)。2013年3月期には、売上高を1兆5000億円にまで伸ばしたいと思っております。2009年3月期の売上げが1兆1390億円ですから、4年間で3600億円伸ばさなければなりません。現在、私どもはグローバルな比較で12位ぐらいですが、1兆5000億円ぐらいの売上げになりますと世界のトップ5の後ろぐらいに近づけるのではないかと。現在の5位が1兆5000億円台で、6位は1兆3000億円ぐらいです。何とか世界のトップ集団に入りたいということで、こういう目標を立てているところです。

また、単に売上げと利益が大きい会社を目指すということだけではなく、社会にも相応に貢献できるようなグローバル企業を目指そうということで、利益だけではなく“「理」益”も確保しようと言っております。社員が“Sustainable

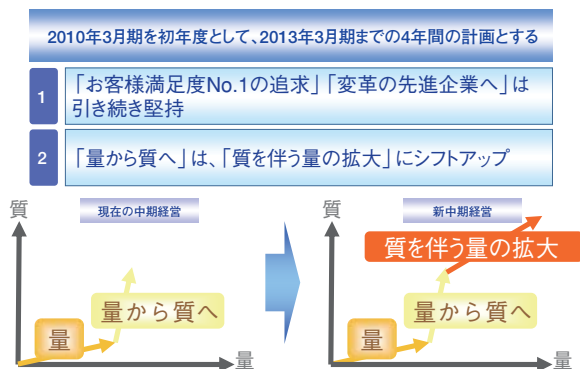


図10. 新中期経営計画経営方針

Diamonds” という名前を付けてくれた、重点施策の図にありますとおり、環境志向経営をベースにして、会社の競争力も併せて高めていこうと頑張っているところです(図11)。

4. グローバル展開

4~5年前に「Global IT Innovator」というグループビジョンを作り、今はグループを挙げてグローバル化に取り組んでいるところです(図12)。

我々がグローバルに出ていく理由は、三つあります。

私どものお客様は既にグローバルに出ていかれておりますので、お客様へのサービスやシステムをサポートするという意味でも、もう日本だけでは対応できません。

二つ目は、コスト削減。世界中の安くて良いリソースを使わなければいけません。

三つ目は、日本のマーケットはこれから大きな伸びは期待できそうにありませんから、今後伸びていくためには海外のマーケットにも出ていかななくてはなりません。

現状は、海外拠点が少なく、カバレッジが低いので、アジア、アメリカ、欧州の三極を中心にカバレッジの拡大に努めているところです。現在、21か国60都市までカバレッジを広げ、社員の数も4900人にまで増やしています(図13)。しかし、お客様のグローバル展開は更に進んでいますから、これでもまだまだ足りません。50か国以上ぐらい必要なのではないかと考えておまして、急いで整備をしているところです。

拠点がある程度整えば、次にはブランドを確立して、「NTT DATA WAY」と言えるような、そういうソリューションのプラットフォームも作っていきたくて考えております。

海外の売上高も、ここ数年はないに等しいぐらいでしたが、2008年度には一挙に3倍以上に増え、600億円のレベルまで



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、様々なシステムやサービスをつなぎ、お客様と共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業界のリーダーとして、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12. あらゆるステークホルダーと共にグループビジョンの実現を目指す

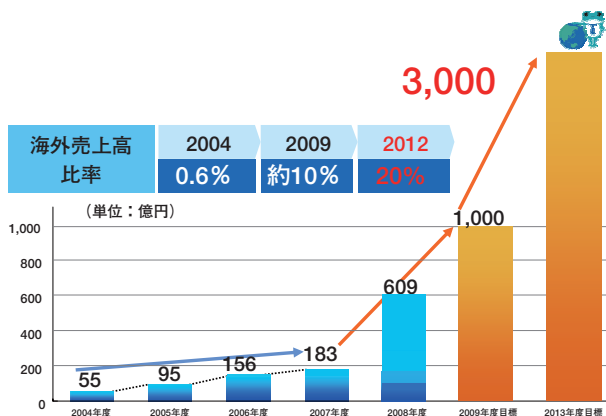


図14. 海外売上高の推移

来ています (図14)。

今年度は約1000億円を目指しております。為替レートによって変動はありますが、少なくとも900億円台には行けるのではないかと見込んでいます。新中期経営計画の最終2012年度には、海外の売上高を3000億円、全体売上高 (1兆5000億円) の2割ぐらいまでに持っていきたいという、大きな目標を持って取り組んでいるところでございます。

大変ざっぱく話でしたが、御清聴ありがとうございました。

(2009年6月16日第375回ITUクラブ講演より)

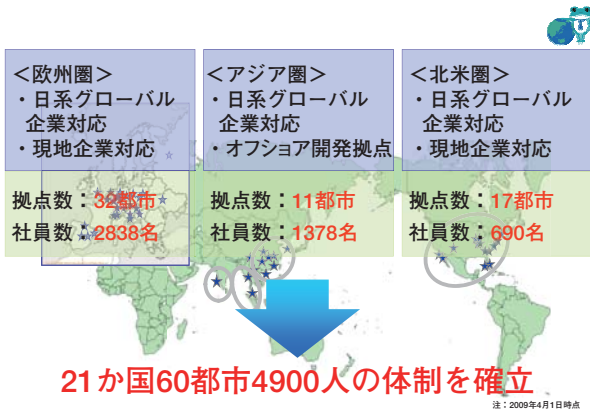


図13. グローバルカバレッジの状況



ITUクラブでの筆者講演風景