



「信頼と創造」という DNAを体現した 富士通のパーパス経営

—2030年に目指す
世界に向けた富士通の挑戦

KPMGグローバルCEO調査2022



「KPMGグローバルCEO調査2022」では、世界のグローバル企業のCEOにインタビューを行っており、日本からは富士通株式会社代表取締役社長兼CEOである時田隆仁氏にご参加いただきました。

富士通は、2020年に「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」というパーパスを策定。

パーパス、大切にする価値観、行動規範からなる「Fujitsu Way」を定義し、ステークホルダーへどう価値を提供するか、そのために自分たちがどんな仕事をし、どう変わっていくのかを、ひと続きのストーリーとして発表しました。

さらに「Fujitsu Uvance」という新たな事業モデルを立ち上げ、パーパスの実現を目指しています。

今回は、変革への大きな一歩を踏み出した富士通のあり方とこれからについて、代表取締役社長兼CEOである時田隆仁氏にお話を伺いました。



Takahito Tokita

富士通株式会社
代表取締役社長兼CEO

時田 隆仁氏

1988年に富士通に入社。2019年6月代表取締役社長、2021年4月CEOに就任し現在に至る。大規模のシステムインテグレーションや事業のグローバル化に多数関わってきた。日本経団連の審議会副議長を務める。



富士通のDNAを体現した パーパスを軸に経営



2020年、富士通はパーパス・ドリブンの経営に変えるという方針を打ち出し、経営の舵を切りました。きっかけとなったのは、新型コロナウイルス感染症（以下、「COVID-19」という）の影響でリアルでの開催がなくなる直前に実施された、2020年1月のダボス会議です。会議のとあるセッションで海外のCEOらと個別に会話する機会があったのですが、そこで私は、彼らがサステナビリティを事業と一体化させていることに驚きました。

当社もそうでしたが、日本企業にはサステナビリティや社会貢献活動、CSR活動は事業とは別のもので、お金がかかるという認識があります。ところが、海外企業はそうではありません。彼らはサステナビリティと事業を一体のものとして語ります。なぜそう捉えることができるのかと考えたとき、「こういう企業でありたい」という姿が定義されているからではないか、と思い至りました。つまり、パーパスがはっきりしているのです。

富士通でもこれまで、ありたい姿について「企

業理念」や「コーポレートメッセージ」という言い方で広告を展開したことがあります。もちろんそれぞれの言葉一つひとつは重要ですが、正直言って「それらは一体何なのか」と思うこともありました。宣伝文句なのか、単なるメッセージなのか、本当に理念なのか。いずれにしても、認識として共通化されていない部分があったことに気づいたのです。

そこで、今までの言葉、経営に対する思い、大切にしている価値観、歴史などを紐解きながら、社会における富士通グループの存在意義、つまりパーパスを改めて組み上げることにしました。そしてできあがったパーパスが「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」です。

このパーパスの根底には「信頼と創造」という、創業当初から掲げてきた富士通の理念、根源的な価値観があります。順序は逆ですが、「創造」は「イノベーション」と言い換えられ、受け継がれてきました。ただし、テクノロジーには光もあれば影もあります。たとえば、カーボンニュートラルなどのように社会問題をテクノロジーで解決するものはテクノロジーの光の側面です。一方で、サイバー攻撃やフェイクニュースなどの問題は、テクノロジーによって社会の信頼が壊されてしまうものであり、影の側面といえます。

では、テクノロジーの光の側面だけを利用するにはどうしたらいいか。テクノロジーをピース（部分）として扱うのではなく、アイデアとの掛け合わせによってイノベーションを起こすことです。たとえば現在、AIの領域では、AIやテクノロジーについての倫理的基礎を固めたうえでの変革、社会構造の変化を起こすようなイノベーションが求められています。ここに富士通の出番があります。自らがイノベーションを起こしたり、イノベーションが起きるようなテクノロジーを提供したり、イノベーションを起こすためのアイデアを出す。これこそ、富士通の役割だと思います。富士通は今年で創業87年になります。我々は信頼性の高いテクノロジーやイノベーションによって、社会を持続可能にしていきたいと思っています。

“

富士通の価値観と、 富士通の目指すべき事業モデル

”

富士通の全従業員が共有すべき価値観、守るべき行動規範として「Fujitsu Way」を定義しました（図表1参照）。「Fujitsu Way」はまた、世界をより持続可能にするために我々が守るべきものであ

り、お客様や社会に対しての約束事でもあります。詳しく説明します。「Fujitsu Way」の中心にはパーパスがあり、その周りに「大切にする価値観」として「挑戦」、「信頼」、「共感」があります。先ほど申し上げたとおり、富士通のパーパスは「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」です。イノベーションはまさに失敗を恐れない挑戦から始まるわけですから、「挑戦」と「信頼」、地球上に暮らすすべての人々の思いに持続可能性があるのではないかと

の考えから「共感」という言葉を選びました。この3つのサイクルを重ねることが、新たな価値の創造と持続的な成長につながると考えています。

これについてある先生が「普通、人間は共感することから始める。富士通は挑戦から始めるところがユニークだ」と仰っていました。その言葉を受け、今では「富士通は挑戦から始めるのだ」、「世の中を変えるのは勇気があることだ」、「失敗を許容する文化、失敗を許す文化を『フジトラ』の中で育てていく」といったメッセージを発信しています。



図表1
Fujitsu Wayのイメージ



図表2 Fujitsu Uvanceの概念

挑戦する姿に皆が信頼を寄せ、共感が生まれていく。ここに「富士通らしさ」があると思います。

この信頼と共感、エコシステムにおいて最も大きな要素です。たとえば、カーボンニュートラルの世界を実現するには1社単独では不可能だと誰もが理解しているように、ビジネスの観点でも、エコシステムづくりは最も重要な取組みの1つです。エコシステムづくりの重要性を実感したのは、COVID-19関連のニュースを見ていたときでした。医療現場がタブレットの使用などでデジタル化されている一方で、感染者の報告はFAXでやり取りされていたのです。富士通は日本の電子カルテシステムにおいて大きなシェアを持っており、病院だけでなく、自治体も含めてあらゆる業種のお客様とのつながりがあります。それにもかかわらず、富士通としてはそうした問題を取り上げ、対応してきませんでした。もしかしたら、現場では問題視されていたかもしれません。これは大きな反省でした。

なぜ、問題が見過ごされてきたのか。それは、富士通社内に業種になぞらえた縦割組織があったからです。今後、この縦割組織は打破していく必要があります。クロス・インダストリーで業種や業態を跨いだソリューションを提供できなければ、これからの社会課題には立ち向かっていけないでしょう。

社会課題の解決に取り組むためには、我々の

組織構造、社員一人ひとりの振り舞い方、お客様に向き合うときの目線や視野、お客様のバリューチェーンといったことも考えなければいけません。そこで、そうしたことを具現化するために、「Fujitsu Uvance」を立ち上げました。「Uvance」とは、「あらゆる(Universal)ものをサステナブルな方向に前進(Advance)させる」という意味を持たせた造語です。この名称には、「多様な価値を信頼でつなぎ、変化に適応するしなやかさをもたらすことで、誰もが夢に向かって前進できるサステナブルな世界をつくる」という当社の決意が込められています。

私は「Fujitsu Uvance」を、新しい富士通の事業モデルと捉えています。クロス・インダストリーでソリューションを提供していくためには、社員一人ひとりが変わり、ひいては組織やあらゆるものを変えていかなければならない。その意味において、「Fujitsu Uvance」は単なるブランドではなく、富士通の目指すべき新しい事業モデルなのです。



テクノロジーで、サステナビリティの指標を 見える化する



近年では、株主をはじめ、お客様や社会からの企業に対する評価軸には、財務的な成長のみならず、社会への還元といった非財務的なものも含まれています。非財務的な評価軸は株主の皆様が求める企業価値向上につながりますし、機関投資家の皆様にとっては投資の対象が変化するかもしれないということでもあります。このように、サステナビリティに対する価値観は世界中で大きく変容しています。

こうした流れを受けて、ダボス会議に出席していた世界のトップリーダーたちはサステナビリティと事業を一体として語っていました。それは、彼らが財務指標だけでなく、非財務分野の取組みにも注力し、両者にどのような関係性があるのかを常日頃から考えているからだと思います。非財務の特定の項目と財務をリンクさせる方程式のようなものがあるのかはわかりませんが、今後、経営の一体化を目指さなければ、ステークホル



図表3 富士通のグローバルレスポンシブルビジネス (GRB)

業員と共有するためにも、財務指標と非財務指標とを同列に扱う経営が必要だと考えています。

そこで富士通では、「お客様のネットプロモーター・スコア」、「従業員のエンゲージメント」、「経産省が定めたDX推進指標」の3つの指標を設定しました。また、もう一段階ブレイクダウンしたところに「人権・多様性」、「ウェルビーイング」、「環境」、「コンプライアンス」、「サプライチェーン」、「安全衛生」、「コミュニティ」という7つの要素に基づく指標「グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)」を設定 (図表3参照)。それらを総合して富士通自らのDX、変革の指標として定めています。

サステナビリティへの取り組み、グリーンへの取り組みは、一人ひとりの行動変容も含めた変革であり、DXやテクノロジーの進化と一体で語られるべきものです。その意味では、テクノロジーを社会に役立

てるというだけでなく、いかにそれがサステナビリティやグリーンといった非財務指標に結び付くかということを示す必要があります。それができなければ、テクノロジーそのものの価値を説明できなくなるだろうと思います。

ダーから評価されないだけでなく、存在意義が問われることになるでしょう。

事業とサステナビリティとの一体化を進めていくという課題をクリアするためには、財務と非財務のそれぞれの目標を定め、両者の関係性を探る必要があります。その先にこそパーパスの実現があるからです。ただ、パーパスが実現できたかどうかは、何らかの指標を用いて計測しなければ、実感できないでしょう。その実感を世界中の13万人の全従

74%

のグローバル企業が、組織のデジタル化とESGへの戦略的投資が密接にリンクしていると考えています

※「KPMGグローバルCEO調査2022」より



富士通は技術力で 価値を提供していく会社である



現在、富士通は「コンピューティング」、「ネットワーク・通信」、「AI」、「データ&セキュリティ」、「コンバーGINGテクノロジー」という5つの技術領域を、ビジネスの変革と持続可能な社会を実現するために必要なキーテクノロジーとして、リソースを集中させています。

富士通はテクノロジー企業として、コンピューティング、ネットワーク・通信、AIの技術を大事にしてきました。この3つは1セットだと思っていますし、これらの技術領域では富士通の強みがいかに発揮されています。スーパーコンピュータに代表されるコンピューティング技術はまさに当社ならではのものですし、5Gから6Gへの進化の過渡期にあるネットワーク・通信は我々の祖業でもあります。また、AIは富士通が30年以上にわたってずっと研究してきたテーマです。事業として成功してきたとはいえませんが、AIの能力を発揮できるだけのコンピューティング・パワーが出始めてきた今、ものすごい勢いでAIの利用シーンは広がっています。

AIはコンピューティングやネットワーク・通信といったインフラを使ってその力を発揮し、IoTが張り巡らされたこれからの大容量データ時代では、データ収集、分析、予測のサポートをするでしょう。そこで、当社としてはソフトウェアの領域にもっと資源を投入しなければいけないと考えています。また、社会に信頼をもたらすために、データ&セキュリティの分野に取り組まなければなりません。

我々の手掛けてきたコンピューティング、ネットワーク・通信、AI技術の集大成が「コンバーGINGテクノロジー」です。これは広くテクノロジーを利用してもらうために、最先端のデジタル技術と行動科学や経済学などの人文・社会科学に基づく要素を融合し、社会課題を解決することを目指したものです。技術的には、すでに「アクトライザー(= Actlyzer、行動分析技術)」という、物事を理解し予測・判断するAI技術が確立されています。アクトライザーでは、たとえばカメラで撮った映像をAIで解析し、事故を予測することができます。この技術は今、ショッピングモールなどで利用されています。

「コンバーGINGテクノロジー」の開発は、「ピースのテクノロジー」ではお客様に利用していただけないと気づいたからです。そして、これはロンドンに駐在していたとき、お客様に「富士通はピースのようなサービスを提供している会社の印象だ」

と言われことがきっかけでした。もともと富士通にはスーパーコンピュータや通信の技術があり、量子コンピュータにインスパイアされた新しい技術も生み出してきました。そうした技術をお客様にご紹介した際、「それは技術のピース(部分)の話でしょう。それらが一体どのようなバリューを生み出すのか、我々にどのように役に立つのか、御社はそういった話をしてくれませんか」と言われてしまったのです。我々は技術力にもインテグレーション力にも自信を持っていますし、私自身もそれらを誇りに思っています。ですから「自分たちが良いものを作ればお客様の役にも立つのだ」という発想でビジネスをしてきました。しかし、お客様から見れば、それはプロダクトアウト的な考え方で、本当に望んでいたものではありませんでした。彼らが求めているのは、「その技術力やインテグレーション力を使って、自分たちにどういう価値を生み出してくれるのか」だったのです。

“

「テクノロジー企業」として 生まれ変わった富士通

”

2019年に代表取締役社長に就任したとき、「IT企業からDX企業に変わる」と宣言しました。自社開発のテクノロジーと世界にある有用なテクノロジーとを組み合わせ、自分のものにする。お客様のためにインテグレーションし、トランスフォーメーションをお手伝いする。我々自身もデジタルの力でトランスフォームしていく、という意思表示です。またこれは、いわゆる「IT企業」という言葉に込められた「お客様の業務をシステム化する企業」あるいは「IT化のために力を尽くす企業」という認識を覆すためでもありました。

今では、我々は当社を「IT企業」とか、「DX企業」と呼ぶことはあまりありません。「テクノロジー企業」という言葉を使うようにしています。我々はテクノロジーをビジネスの中心に据えた企業であって、伝統的な意味合いでのIT企業ではない。お客様の要求を御用聞きしてシステムを実装することを生業としているだけの企業ではない、ということです。ですから、「IT企業からDX企業になる」という宣言

には、「過去のやり方を踏襲するだけの企業ではなくなる」といった意味合いも込められています。

宣言どおり、富士通は全社を挙げてDXプロジェクト「フジトラ（富士通トランスフォーメーション）」を推進しています。とはいえ、そう簡単にトランスフォームできるものではありません。そうこうしているうちにCOVID-19が発生し、結果としてDX企業へのトランスフォームが後押しされました。COVID-19の流行は世界に多大な影響を与え、我々は今なおその影響下で生きていますが、リモートワーク、ペーパーレス化、Webベースミーティングなど、COVID-19によってDX企業に向けたさまざまな施策が進んだのは事実です。

従業員の立場からすれば、そうせざるを得なかったという状況だったと思います。それでも、この状況下で、これらの施策を着実に実行できたのは従業員の力があってこそです。彼らが大きな変革に協力してくれたことに対しては、とても感謝しています。当初は20%だったテレワーク率も現在は80%となり、仕事の環境はがらりと変わりました。これは、富士通の事業体としての特性がテレワークとちょうどマッチしたからだと思います。

ただ、工場は別です。当社は工場を持っており、製造業としての一面も併せ持っていますが、リモートワークは実施できません。そこで、工場では交

代制や、従業員のラインの間隔を空けるなどの施策を実施しました。結局のところ、工場での現場のオペレーションよりも、リモートのオペレーションに舵を切りやすい事業構造の変化が同時に起きていたのだと思います。

また人事制度も、日本特有のメンバーシップ制からジョブ型と呼ばれる制度に変えました。最も重視したのは、従業員一人ひとりの自律性です。制度そのものが彼ら一人ひとりの自らの成長、自ら考えて行動することを後押しするよう、自律した個人としての成長や強さを醸成することにフォーカスして設計しました。もちろん、これらの施策がすべての従業員に受け入れられるようなものではないことは承知しています。事実、日本人の従業員の中には変化に対して不安を抱えていたり、ネガティブな気持ちがあることは確かです。でも、一番大事なものは、従業員一人ひとりが自分の目標や目的を達するための力を蓄積していくことだと思います。

“

2030年に目指す世界に向けて 一步一步前進し続ける

”

最後に、日本の大企業に見られる既存システムのレガシー化という点に触れます。経済産業省が「DXレポート」で「2025年の崖」と指摘したように、既存システムのレガシー化やシステムの維持・保守などの問題については、富士通も同じ状況にあります。お客様のデジタルトランスフォーメーションを支えなければいけない一方で、当社も1つの大きな事業体として、社内のITシステムに大きな問題を抱えているのです。

そのため、社内のIT基盤の刷新も含め、データを使って未来予測型の経営をしていく必要があると感じています。たとえば、従来は事業所や特定の事業に横串を刺して数字を集計しようとする、Excelファイル*がバケツリレーされていました。これは、多くのお客様が抱える課題ですが、我々も同じでした。しかし、富士通自身が新しいシステムに変えていくことで、「どういったことが起きているのか」をデータで確認し、それを共有できるようになってきました。

今は、一つひとつできることから着手しています。

パイプラインマネジメントの機能は2022年4月にグローバルで動かしました。基幹となる財務経理システム(ERP)は、一部ですがイギリスとアイルランドで稼働させています。このERPと刷新した人事評価システムをしっかりと連動させ、そこにAIによる分析を加えることで、何らかの関係性が発見できればいいと思っています。また、それを皆で共有したいとも考えています。最終的にERPシステムがグローバルで稼働するのは2024年ですが、その頃には富士通の経営のスピードや精度も上がっているだろうと思います。

大きなシステムの変更やトランスフォーメーションに対して、富士通がどのようなソリューションを提供できるか。どのようにデータドリブン経営にしていくか。システムをグローバルに統制してマネジメントしていくか。多くの企業と同様、富士通自身も課題を抱えています。私は「一番風呂に入る」と

いう表現をよく使いますが、当社は今後も、経験から得た課題解決の知見をソリューション化してお客様に提供していきます。自らの経営をより良く改善しながら、得られた知見をお客様のために役立てたいと思っています。

何十年後になるかはわかりませんが、いずれ富士通のあらゆる技術や製品、ソリューション、サービスによって、カーボンニュートラルに向かう指標、水や食料に対しての指標のようなサステナビリティを測るさまざまな指標に対して貢献し、広く「富士通のおかげだ」と認められるようになりたいと思っています。富士通の技術者たちは、自分が考えた技術を形にして、それを使ってもらいたいという欲求がものすごくあります。しかし、奥ゆかしいのでそれをひけらかそうとしません。ですから、もっと自ら表に出ていく必要があると思います。見つけてもらうことで提供できる価値もたくさんあるからです。

サプライチェーンの脱炭素化の複雑さが

ネットゼロの目標を達成するための課題のうち、最も重要な問題と回答

※「KPMGグローバルCEO調査2022」より

「Fujitsu Uvance」を立ち上げたとき、「SDGsのゴールとなる2030年に向けて、Uvanceの7つの領域とそれらを支える5つのキーテクノロジーを強力に推進していきます」というメッセージを出しました。たとえば気候変動問題について、スコープ3まで視野に入れるのであれば、あらゆる業種業態に横串に刺してつなげていき、もっと多くの仲間と力を合わせて取り組んでいかなければなりません。そのために、まずは「一緒にやろう」という信頼を我々が持つ必要があります。これは大きな挑戦だと思います。

国家間の争いが起きて、サプライチェーンの問題も深刻度を増していますが、メッセージに掲げた意識は今も同じで、何も変わることはありません。2030年に目指す世界に向け、一步一步前進し続けなければ、と思っています。

* Microsoft Excelは、マイクロソフトグループの企業の商標です。

聞き手

有限責任 あずさ監査法人 パートナー 杉浦 宏明
株式会社KPMG FAS パートナー 阿久根 直智

「KPMGグローバルCEO調査2022」の全文は、下記リンク先からご覧になれます。
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/08/kpmg-2022-ceo-outlook.html>

<http://home.kpmg/jp/socialmedia>



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.