

PART 2 グローバルマトリクス体制の進化

富士通グループは、グローバルビジネスの拡大と収益性強化に向け、「グローバルマトリクス体制」の下でお客様に対する営業やサービスデリバリーの仕組みを進化させてきました。「グローバルマトリクス体制」の狙いと現状、今後期待される成果をレポートします。

新体制導入の背景

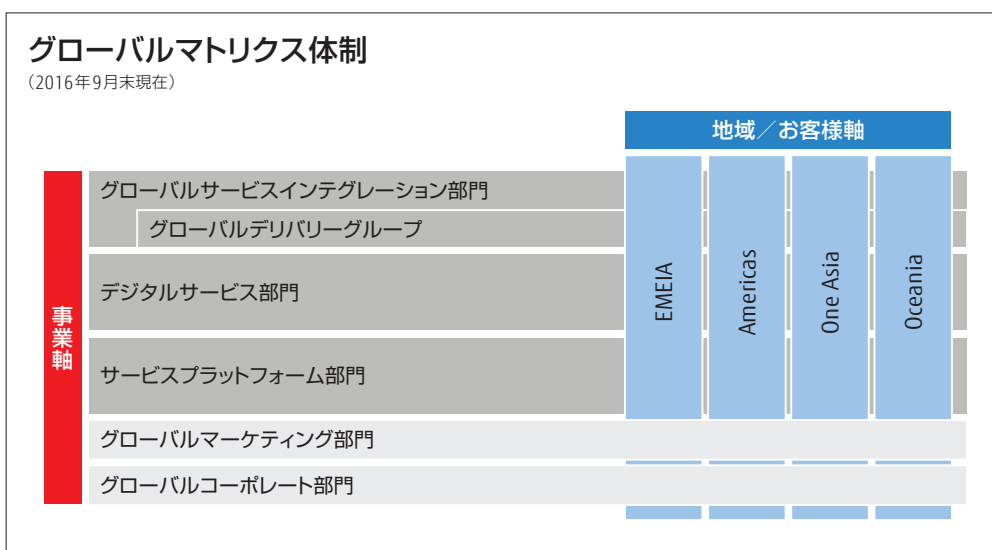
「グローバルマトリクス体制」以前、当社グループは、日本と海外でお客様へのフロント営業体制が分かれており、現地法人ベースでコーポレート部門、デリバリー部門、マーケティング部門を持っていました。2014年4月の「グローバルマトリクス体制」のスタートによって、お客様を世界の地域ごとに分けた地域軸と、当社が展開している製品やサービスなどによる事業軸を組み合わせた体制に事業運営を再編するとともに、本社のコーポレートおよびマーケティング部門に、海外グループ会社の機能を統合しました。

新体制導入の背景には、世界各地域の拠点がそれぞれ異なるバックグラウンドに基づき個別にサービスを提供して成長を目指すステージから、「ONE FUJITSU」としてグローバル展開を行い成長を目指すステージに至ったという経営判断がありました。また、日本を中心に据えた従来の組織体制を、日本を世界の1つのリージョンとして捉える体制へと改めることで、各地域のそれぞれの強みを統合したグローバル企業にふさわしい組織・文化を醸成する狙いもありました。

「グローバルマトリクス体制」の現状

ビジネスモデル変革を目指す経営方針の下、当社グループは現在、「ICT企業としてグローバルに戦える体質」を目指した様々な強化施策を打ち出しています。その過程で営業体制や事業部門が整備・再編され、「グローバルマトリクス体制」も指揮系統や地域・事業部門の役割分担がより明確な形に進化しました。

地域軸については、体制スタート時の日本・アジア・EMEIA・アメリカ・オセアニアの5リージョン体制を基盤に、2015年の経営方針で打ち出した日本とアジア各国の営業・サービスデリバリーの統合体制である「One Asia」を開始、続いてEMEIAリージョン責任者のダンカン・テイトがアメリカのトップを兼務する体制となりました。事業軸については、グローバルデリバリーグループをグローバルサービスインテグレーション部門に統合するとともに、IoTやAIなどデジタルサービス関連のリソースを集約したデジタルサービス部門を発足させました。これにより、グローバルサービスインテグレーション部門、デジタルサービス部門、サービスプラットフォーム部門の3部門が事業軸を担っています。





写真左より

執行役員常務
グローバルデリバリー
グループ長
古田 英範

執行役員専務
デジタルサービス
部門長
香川 進吾

執行役員専務
サービスプラットフォーム
部門長
河部本 章

取締役 執行役員専務
グローバルサービス
インテグレーション部門長
谷口 典彦

取締役 執行役員専務
グローバル
コーポレート担当
塚野 英博

執行役員常務
グローバルマーケティング
部門長
阪井 洋之

経営資源の共有と活用を促す仕組み

「ICT企業としてグローバルに戦う」とは、付加価値の高いサービスを、世界のどの地域においても常に高い品質でお客様に提供することであり、そのためには、最新の技術や過去の実績から抽出されたベストプラクティスをはじめとする富士通グループが持つ経営資源を、リージョンの枠組みを超えて集約・活用する仕組みが不可欠です。

「グローバルマトリクス体制」の中でも、特にグローバルデリバリーグループは、リージョン横断的に人的リソース、ツール、標準化されたサービスをお客様に提供する、サービスデリバリーの中心的役割を果たしています。特に、グローバルに事業展開を行うお客様との商談においては、地域横断的な戦略営業支援チームが、リージョンや国をまたいだサービス内容などの契約を調整するなど、各リージョンの営業担当をバックアップします。また、技術的課題には技術支援チーム、サービス品質の保証に関しては品質専任チームが、それぞれグローバルデリバリーセンターを全面的に支援しています。

共有基盤の整備を通じた効率化

「グローバルコーポレート」として海外のグループ会社の管理機能を本社に統合したことも、グループ経営の効率性に変化をもたらしています。「グローバルコーポレート」共通のマネジメント基盤の整備が、管理部門のコスト削減という表面的なメリットのみならず、ベストプラクティスやリソースの「見える化」、ひいてはマネジメントのグローバル化にもつながっているからです。例えば人事に関しては、リーダーシップ人材の選抜や適材適所の配置がよりグローバルかつ機動的になされる体制となり、ビジネスの拡大を支えています（▶詳細は、P44-45の「人的資本」をご参照ください）。

また、2015年9月に日本で提供を開始したクラウドをベースとするデジタルビジネス・プラットフォーム「MetaArc」は、2016年5月にEMEIA向けにもサービスインし、いくつか有望な商談に結び付いており、世界共通のサービスを高い品質で提供する取り組みはすでに拡大しつつあります。

グローバルデリバリーセンターの役割

近年攻勢を強めるインドを中心とした海外のITベンダーや、グローバルなITサービス企業との競争に勝つためには、高付加価値・高品質のサービスに加え、サービスコスト効率化が必須です。そのカギを握るのが、オフショア／ニアショアサービス拠点であるグローバルデリバリーセンター（GDC）です。

GDCは、世界中のお客様に標準化された高品質なサービスを提供するうえで中心的な役割を果たしています。具体的には、お客様に提供するビジネスアプリケーションの開発・運用をはじめ、お客様からのお問い合わせに対して30を超える言語でサポートを提供する多言語対応サービスデスク、遠隔地からお客様のIT インフラを管理するリ

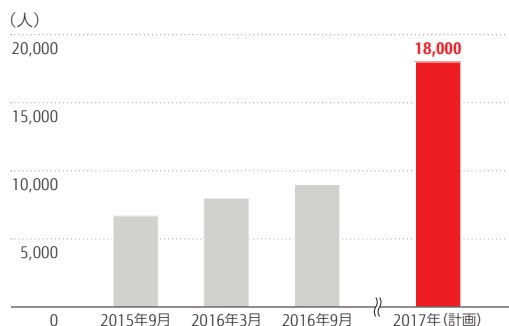
モートインフラ管理、また、富士通グループ向けにビジネスプロセスアウトソーシングとして会計・人事・受発注処理・翻訳などの業務代行を実施しています。

富士通の技術や業務ノウハウを集積し、グローバルにサービス展開するためのCenter of Excellenceとしての機能も拡大しています。

グローバルデリバリー部門のマネジメントの下、世界8カ国に設置されたGDCの人員規模を2018年3月期中に18,000人にまで拡充する計画は、2016年10月現在、順調に進捗しています。同時に、言語やオープンソースソフトウェアの技術習得、開発手法の標準化をはじめ、教育にも注力することで、拡充した人材の早期の戦力化とGDCの活用に一層取り組んでいます。

GDCの規模

(2016年9月末現在)



GDC最多の要員を擁する
インドGDCのブネ社屋



山本会長・田中社長を歓迎する
フィリピンGDCの社員たち



GDCの拡充と活用に向けて

取締役 執行役員専務
グローバルサービスインテグレーション部門長
谷口 典彦

GDCの活用は、サービスコストの効率化に向けた決め手となります。特に、現在の当社グループの収益基盤である日本でのビジネスに関しては、GDCの活用を通じたコスト削減効果として、2016年3月期からの3カ年で累積300億円を計画、2017年3月期までに100億円のコスト削減を想定しています。現在、当社グループは要員の拡充を図っていますが、日本において一層のGDC活用を促すには言語がハードルになるケースが多いことから、2017年3月期は特にインドGDCにおいて日本語ができる人員の増強に取り組んでいます。

EMEIA・アメリカでは、従来、マネージド・インフラストラクチャーサービス（MIS）を中心とした事業を展開してきましたが、現在、経営方針の下でITコンサル

ティングを含めたビジネス・アプリケーション・サービス（BAS）を拡大しています。MISにおける幅広い対応力という従来の強みを活かしつつ、「MetaArc」をドライバーとして当社ならではの差異化が可能となり付加価値の高いBASを拡大する中で、今後GDCの貢献度はますます拡大するものと見ています。



日本顧客のインフラをリモートから管理する
インドGDC

グローバルに柔軟なデリバリー体制

