

## 株主・投資家の皆様へ



代表取締役社長

時田 隆仁

## 富士通は、目的志向によりテクノロジーを駆使し、社会への共感性を高めたビジネスモデルへの変革と成長を実現します。

2019年6月24日の株主総会での承認を経て社長に就任した直後、私は「富士通グループはIT企業からDX企業になる」と内外に宣言しました。通信機器のメーカーとして創業した富士通は、その後コンピュータのハードウェアの開発・製造やITサービスへと事業を拡大・移行する中で、IT分野におけるグローバル企業として屈指の技術力や知見を蓄積してきました。AIやIoTなどのデジタルテクノロジーは、あらゆるものに破壊的な変化をもたらす「力」を有しています。富士通の考える「DX」とは、その力を活用し、地球上の人々のくらしやビジネスに、あらゆる面で良い変容をもたらすことです。「DX企業」とは、富士通グループが長年培ってきた経営資本をデジタルトランスフォーメーション（DX）と統合することで、自社の成長と社会の繁栄を目指すという当社グループの新たな方向性を示しています。

経営方針の内容に先立ち、なぜ「DX企業」を宣言したのか、私の課題認識や、そこに至った道筋をまずはご説明したいと思います。

### システムエンジニアとしてのキャリアが培った経営資本に対する自信

私は、国内の保険会社や銀行といった大手金融機関のお客様のITシステムの開発・構築に、システムエンジニアとして長年携わってきました。大手金融機関の大規模な基幹システムの開発・構築プロジェクトは、システム設計の段階や実際の開発の過程で、お客様との密接なコミュニケーションが求められ、必然的にお客様の業種や業界に対する深い知識が必要となります。また、システムの開発・納入に際しては、プロジェクトマネジャーが延べ数千人レベルの技

術者からなる大チームを率い、グループ内の他部門とも連携をとりながら、リーダーシップを発揮しプロジェクトの責任を持ちます。

当社グループの中でもお客様に最も近い現場に立ち、大規模なチームをまとめて仕事をやり遂げ、できあがったシステムが社会の中で重要な機能を担っているという実感が持てます。今振り返れば、当社の優位性である「インテグレーション力」が実感できる仕事を任せられ、上司やチームにも恵まれた、良いキャリアであったと思います。そうした中で私は、技術力、お客様の業界・業種に対する理解とお客様からの信頼、人材の厚みなど、当社グループが持つ経営資本に対して、相当の自信を持てるようになりました。

ところが、まったく違った側面から富士通グループを見る機会が訪れました。2017年4月のロンドンへの赴任です。2年弱という短い期間ではありましたが、日本の富士通本社を外から客観視することで、いくつかの大きな気づきがありました。

### ダイバーシティ&インクルージョンの重要性

第1に、自分がいかに日本の富士通しか見ていなかったか、ということです。正直に申し上げますと、ロンドンに赴任するまでの私は、富士通がグローバルな企業グループであることに共感できていませんでした。日本のお客様だけを見て、日本の富士通の同僚たちと仕事をしてきた私には、富士通の日本の本社で働く3万人、あるいは富士通の国内グループの8.5万人の社員しか視界に入っていなかったのです。



富士通グループが持つ  
優れた経営資本や事業活動のベクトルを1つに合わせる、  
そのために明確な旗印を掲げるとい意志が、  
「DX企業になる」という宣言の背景にあるのです。

ところが私が統括することになったグローバルデリバリーグループは、ソフトウェアやアプリケーションの開発、またはヘルプデスクをはじめとするサポートサービスを、全世界で国境を越えて提供する機能を担い、世界8カ国のグローバルデリバリーセンター（GDC）に1.4万人のスタッフを擁する組織です。ロンドンと各拠点を頻繁に行き来する中で、国内8.5万人に加え、海外4.7万人を含む13万人の社員からなる当社グループの全容や、海外ビジネスのあるべき姿について、真剣に考えるようになりました。また、多様な人種、ジェンダー、年齢の仲間が考えをぶつけ合いお互いの力を活用するダイバーシティ&インクルージョンが、いかに組織に活力をもたらすのかについても、実体験を通じて学びました。

1点目とも関連する第2の気づきは、日本の富士通本社が海外のグループ会社からいかに遠いかということです。「遠い」といっても物理的な距離を指すのではありません。同じ境遇、同じ目標を共有できているかという意味で、大きな隔たりがあるというのが、私の実感でした。当社グループは「グローバルマトリクス体制」を構築して海外子会社も含めたマネジメントにあたっていることは理解していましたが、実際に海外に駐在してみると、日本の富士通本社の求心力が弱いことには寂しさを覚えるほどでした。こうした経験を経て、成長と海外ビジネスの収益力強化が課題である当社グループにとっては、13万人の社員の目的意識の共有を阻む断絶の解消が不可欠であるという思いを強くしました。

### 富士通グループ全社員のベクトルを合わせる

「富士通はDX企業になる」という宣言は、デジタルトランスフォーメーションのパートナーとなるという私たちの覚悟をお客様にお知らせするというメッセージであることはもちろんです。しかしそれにも増して、富士通のグループ社員が同じ境遇、同じ目標を共有する合言葉としたい、そこから現状を変えていきたい、という思いから生まれたものです。

かつてのシステムエンジニアとしての私が、金融向けシステムしか見えていなかったように、グループ全体としてどこへ向かおうとしているのかに対する意識が、社員の間で希薄化し、ベクトルが分散しているのではないかと思いました。例えば、ITシステムを設計する社員、スーパーコンピュータを開発する社員、5Gネットワークの機器を開発する社員が、それぞれの業務とその先のお客様のニーズしか視野にない状態、つまり部分目的化してしまっているのではないかということです。富士通の変革を阻む根底には、こうした目的意識のサイロ化が潜んでいるのではないかと、私は危惧しています。今後当社グループがグローバルな競争の中でお客様に価値を提供するためには、社会への共感力を高め、こうしたサイロ化を生む組織構造やカルチャーを解消しなければなりません。

危機感と変革への決意、そしてグループ全体として私たちがどこへ向かおうとしているのかをグループ社員に示すことは、経営者としての責務です。富士通グループが持つ優れた経営資本や事業活動のベクトルを1つに合わせる、そのために明確な旗印を掲げるとい意志が、「DX企業になる」という宣言の背景にあるのです。



### ビジョンの実現に向けた指針

ベクトルの先にある「DX企業」とは、デジタル技術とデータを駆使した革新的なサービスやビジネスプロセスの変革を実現する、お客様をはじめとするステークホルダーにとって無二のパートナーといえる存在です。そして、サービスや変革を実現する結果として、私たちにしかできないユニークな価値を創り出し、当社グループも成長を遂げる。さらに視野を広げれば、持続的に価値を生む結果として当社グループが社会の仕組みに不可欠な一員となり、広く社会にウェルビーイング、すなわち、幸せをもたらす。それが、私が思い描く富士通グループの姿です。

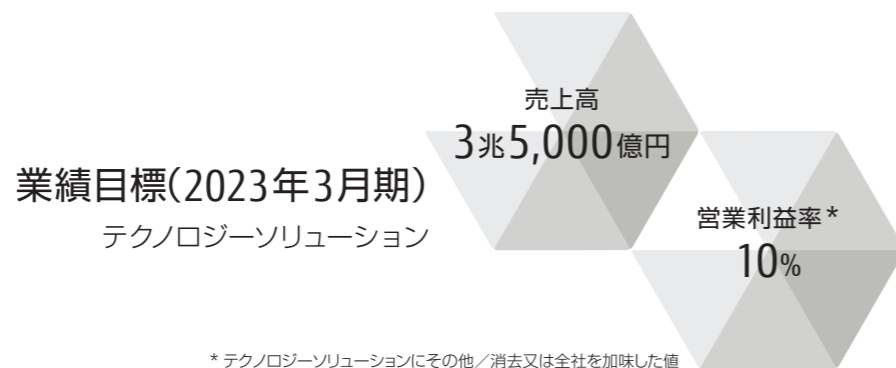
2019年9月に発表した経営方針は、この目指す姿の実現に向けた具体的な施策を示したものです。大別すると、DXビジネスによる成長領域の開拓、既存ビジネスの収益基盤の強化、グループ13万人のベクトルを合わせるための社内改革の3つの柱に集約できます。各施策の狙いを以下にご説明します。

### DXビジネスの突破口をつくる

成長領域であるDXビジネスの牽引役となるのが、現在設立に向けて準備を進めているDX新会社です。お客様に対してDXの提案から企画・構築・運用までを提供する会社として、特にこれまで当社が切り込めていなかったお客様、あるいは、お客様の経営戦略部門に照準を合わせ、コンサルティングを中心としたプロフェッショナルサービスに注力する計画です。

社内に新たな部門を設置するのではなく、別会社を設立するのは、DXビジネスを本気で開拓するには富士通グループの既存の枠組みを取り払う必要があると考えたからです。当社グループは、従来型ITサービスを提供する中で、モノをつくって売るビジネスモデルに最適化された組織やカルチャーを形成してきました。そうした既存の組織やカルチャーは、お客様の業種に特化した信頼性の高いシステムの構築という点ではプラスに働きますが、反面、お客様のニーズの先を読み「次のビジネス」の可能性を提示したり、自由な発想やアプローチで新しい価値を生み出していく姿勢が育ちにくい環境も生んだと、自らの経験も踏まえて率直に思います。

DX新会社は、業務の進め方から人材・評価や組織の仕組み、社員のマインドセットとカルチャーまで、すべての前例を取り払い、デジタルビジネスに最適化した環境を整備する方針です。コンサルティングをしながら同時にサービスを形にすることができるよう、コンサルタントに加え、AIやデータ解析、ソフトウェアやミドルウェアの開発に携わる技術者も集結させ、機動力も確保します。富士通のサービスやソリューションを使うという前提も、もちろんありません。突破口と期すからには、実証実験や先行投資ではなく、これまでにないサービス、これまでできなかった収益モデルを創り出し、グループ内外から注目される存在にしたいと考えています。



### 各事業の競争力を強化する

既存事業の強化に関しては、ITサービス領域で収益力を高める取り組み、および海外ビジネスの収益性改善に注力します。このうち、既存の国内ITサービスの収益性に関しては、数年来取り組んできたオフショア率、つまり、インドやフィリピンなどのGDCでシステム開発作業を行う比率をより一層高めます。同時に国内でのDX化も進め、プログラミングやシステム運用へのAIや自動化ツールの活用を拡大します。

海外に関しては、各リージョン任せではなく本社主導でGDCのデリバリー能力を強化すべく、すでに英国・アイルランドを中心とするNWEリージョンのリーダーチームと具体的なアクションを詰めています。NWEリージョンを先行事例として、ほかのリージョンについても指揮命令系統をよりシンプルにするとともにグローバルガバナンスを強化し、本社からの戦略の伝達と目標に向けた取り組みの進捗管理をより密に行います。ここには、ロンドン駐在で得たグローバルデリバリーグループに関する理解と人的ネットワークも活かしていきたいと考えています。

海外事業の軌道修正には、私がロンドンで実感した断絶の解消も極めて重要です。コミュニケーションの壁を打破する1つの手段として、社長就任直後から、日英2カ国語の動画メッセージをグループの全社員に対してイントラネットを通じ発信し、そこに対する社員からの反応にも直接目を通しています。

### 成長と収益性を追求する

これら2つの施策の「目に見える成果」である業績については、2023年3月期にテクノロジーソリューションで売上高3兆5,000億円、営業利益率10%という目標を掲げました。

従来型ITサービスで現状の事業規模を維持しつつDXを含むデジタル領域を伸ばし、売上高の伸長を実現します。2019年3月期まで進めてきた非コア事業の構造改革に伴い縮小傾向である売上高を反転させ、成長軌道へと乗せるという強い意志をもって掲げた数値です。

営業利益率については、テクノロジーソリューション事業にその他/消去又は全社を加味した値で10%を目指します。2ケタ以上の利益率の確保が、当社グループがデジタルサービスを提供するグローバル企業に伍せる競争力を持つために、まずは必要条件となる収益レベルであるという判断には妥当性があることから、従前の目標値を継続します。

なお、デジタル領域での成長をステークホルダーの皆様にもご確認いただきたいという考えから、業績のブレイクダウンや当社グループのDXの進捗をどのように示すべきか、現在見直しています。ステークホルダーの皆様との建設的なコミュニケーションの土台となる情報の開示に努めます。

“ 今後の変革のドライバーとなるのは、いかにお客様から示される要件を満たすかといった目の前の業務を超え、自らの仕事はどこにつながりどのような価値を生むのかに想像を馳せることではないか、と考えています。

### カルチャーを変え、組織を変え、ビジネスモデルを変える

「DX企業」宣言に始まったビジネスモデルの変革と成長への軌道転換には、13万人の社員のやりがいを高めるカルチャーと組織づくりが不可欠です。社員が自らの仕事の価値を問直し、創造性の発揮や新たな挑戦を志向しなければ、ビジネスモデルの変革は成し得ないからです。

社長に就任して早々に導入した社員のドレスコードの自由化は、「与えられたやり方に従う」従来のスタイルを打破し、自分で考えアクションを起こすきっかけとなればと願ったものです。グローバルな視点で人材を活用するための人事制度改革も、イノベーションに挑戦しリスクを取って変革を起こす人材を応援し、ダイバーシティ&インクルージョンを追求する狙いがあります。高額報酬を条件に先端技術分野のスター人材をヘッドハンティングするために設けた制度ではありません。

SDGsについて、また責任ある世界企業(グローバルレスポンスフルビジネス:GRB)として求められる取り組みについて、社内で継続的に発信しているのも、社員の発想の転換や挑戦を促す意図があります。それは、今後の変革のドライバーとなるのが、いかにお客様から示される要件を満たすかといった目の前の業務を超え、自らの仕事はどこにつながりどのような価値を生むのかに想像を馳せることではないか、と考えるからです。

イノベーションを起こしお客様の経営課題を解決することが、どのような価値を生むのか、その価値が、社会の中でどのような意味を持つのかを考える。あるいは反対に、社会的な課題に対する認識から出発し、その課題の解決に結びつくお客様の変革とは何か、その実現のために富士通グループとしてどのようなサービスを提供すべきか、そこに必要な技術は何かを検討する。自分たちの目の前の仕事の先に存在するバックグラウンドとしてSDGsやGRBを認識し社会への共感性を高めることは、社員のやりがいに結びつくだけでなく、富士通グループのビジネスモデル変革の原動力にもなると私は信じています。

富士通グループでなければできないイノベーションとは何か。今も考え続け、今後も考え抜いていきます。問いを続ける行為を通じてビジネスモデルを変革し、成長を実現する。その使命の遂行に、全力で取り組みます。当社グループの変化に、ご期待ください。

代表取締役社長

時田隆仁