

株主・投資家の皆様へ



代表取締役社長
時田 隆仁

富士通のパーパスの実現に向けて、 グローバルな社会に共感する力を高め、 しなやかな変化を続け、価値の創造に取り組みます。

社会への共感を、現状を転換する力にする

2020年、富士通グループは、「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こと」という存在意義（パーパス）と、その実現に向けた全社員の行動の原理原則である「Fujitsu Way」の刷新を発表しました。

ビジネスモデルの変革に取り組む中で、私は、富士通グループでなければ生み出し得ない価値とは何かを考え続けています。そして、この問いをグループ社員13万人1人ひとりが自問自答することが、私たちが現在取り組む変革を成し遂げるためには不可欠だとも考えるようになりました。パーパスの制定とFujitsu Wayの刷新は、こうした考えをもとに社内外の様々な人々と重ねてきた議論が結実したものです。

2019年6月に社長に就任して以来、様々な場面で、富士通グループ社員が持つ能力の高さ、技術力の素晴らしさ、そして自らの仕事に対する真摯さを改めて認識しました。しかし一方で、そうした力を持つ社員の取り組みがともすれば単独の「点」とどまり、現状を転換する力につながっていないという歯がゆさを覚えたのも確かです。それは、目の前の仕事だけを見る結果、自らの仕事はどこにつながるのかへの想像が十分に働かず、結果としてお客様のさらに先に存在する社会の課題に対する共感が薄れているのではないかと、という懸念につながっています。

パーパスは、富士通グループの社会に対する約束であるとともに、社員1人ひとりがグローバルな社会に視野を広げ「自らの仕事の先」を考える力を培い、社会の動きに対する共感を高めるために設定したテーマでもあります。売上高が約3兆8千億円（2019年度）、グループ社員数が約13万人という「大企業」の一員として、社会に一石を投じるような問題提起を行い、スケールの大きな変革をリードするという気概を持つことを、社員に求めているのです。私自身も、リーダーとして富士通グループのあるべき姿を明確に指し示すことで、社員の気概を変革の推進力へと統合し、中長期的な成長を実現する決意です。

経営判断と行動のスピードを重視したCOVID-19対応

社長就任からの1年数カ月を振り返ると、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が社会、経済、人々の暮らしにもたらした影響の大きさに改めてショックを感じます。私自身、社長として社員とその家族の生命を守るという責任を、強烈な緊張と共に再認識することになりました。

2019年の秋から、前述した当社グループのパーパスについての議論を社内でも重ねてきたことが、ある意味でCOVID-19への準備運動にもなりました。「イノベーションによって社会に信頼をもたらす、世界をより持続可能にしていくこと」というパーパスをいかに実現すべきかを問い続けていたからこそ、社員とその家族の生命と安全の確保に加え、特にヘルスケアや自治体といったCOVID-19の感染拡大防止の最前線の現場に立つお客様の支援に向け素早く行動できたのは確かです。

もちろん、今考えれば十分な対応とは言えなかったこともあるでしょう。しかし、状況が刻々と変動する中で、必要な対策を迅速に実施するために経営判断をスピーディに下しアクション

“ パーパスをいかに実現すべきかを 問い続けていたからこそ、 社員の生命と安全の確保に加え、 お客様の支援に向け素早く行動できたのは確かです。”

を取り、かつ、当社グループの対応について社内外に適宜情報を発信するという面では、打つべき手は打てたと考えています。また、2020年3月からリモート形式に切り替えて開催した取締役会において、阿部取締役会議長のリードの下、COVID-19対応やビジネスの継続について対面での会議と変わらぬ密度の高い議論や意見交換が交わされたことも、大きな支えとなりました。

パンデミックが引き起こした価値観の転換

COVID-19のインパクトが極めて大きい理由は、日本も含めた世界各地で現在も感染が継続あるいは拡大しているからというだけではありません。中長期的な観点でより大きな意味を持つのは、この先2、3年間で徐々に表れるはずだった社会の変化が、パンデミックの発生によって2、3カ月のうちにいわば強制的に引き起こされたこと、それによって価値観の転換が起こり、企業経営や私たちのくらしが急速な変化を遂げつつあることだと私は考えています。

感染拡大防止のために規模の大小を問わず多くの企業が導入したテレワークは、今回のような危機がなければ何年もかかったであろうレベルにまで短期間のうちに浸透しました。COVID-19は、個人の働き方のスタイルの見直しにとどまらず、人材・組織やお客様リレーションのマネジメントに対するアプローチの変化、サプライチェーンや事業ポートフォリオの再考、さらにはビジネスモデルを再構築する動きも促しています。こうした動きは今後一気に大きな潮流となって、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、つまり「デジタルトランスフォーメーション(DX)」に対するニーズという形で表出する可能性を高めています。DXの実現やそれを支えるビジネスが、一気に拡大する機運があるのです。

「For Growth」と「For Stability」でお客様の事業成長に貢献

当社グループは、2020年7月に発表した経営方針において、お客様の事業成長に貢献する「For Growth」と、お客様の事業安定に貢献する「For Stability」の2つの事業領域における価値創造を通じてパーパスの実現を掲げました。このうち「For Growth」領域は、データを活用した新たなビジネスの創出やデジタル技術を駆使した事業の変革を目指すDXと、従来型のITシステムをクラウドベースのサービスなどに置き換えて更新する「モダナイゼーション」を包括するデジタル領域です。一方「For Stability」領域は、いわゆる「従来型ITサービス」と呼ばれる、現時点での当社グループの収益基盤です。私たちは、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%という財務目標の達成に向け、「For Growth」「For Stability」の2つの領域において当社グループならではの価値を創出すべく、4つの課題に取り組んでいます。

* 新セグメントでの区分。セグメント変更に関する詳しい説明は、P37をご参照ください。

▶ COVID-19への対応 ▶ P8-9

▶ 独立社外取締役 対談 ▶ P16-19

▶ 2つの領域における価値創造 ▶ P21

▶ 財務目標の達成 ▶ P35-36

グローバルビジネス戦略の再構築

2018年から取り組んでいる欧州ビジネスの構造改革が前進した結果、2020年3月期は海外リージョン部門の営業利益を黒字化することができました。また、各リージョンヘッドと富士通本社のコミュニケーションの密度も上がっています。しかし、現時点ではまだ成長への反転には至っておらず、率直に言って、4つの課題の中でも最もチャレンジングであると認識しています。

グローバル企業であるということは、富士通グループのアイデンティティの一部であり、また、グローバルな事業展開から得られる人材やネットワークの多様性は、私たちの事業のレジリエンスや経営資本の厚みの源泉でもあります。富士通ならではのサービスをグローバルに提供することでパーパスを実現すべく、グローバルビジネス戦略の再構築を継続します。

日本国内での課題解決力強化

当社グループが優位性を確立している日本市場においては、その優位性をさらに強化すべく、「For Growth」を強力に推進します。自治体、文教、ヘルスケア、中堅民需といった日本特有の要素が大きい市場に対しては、ITシステムの現状や法規制・政策の動向など、固有の状況に合わせた提案が求められます。こうしたニーズを捉えビジネスを拡大する目的で、日本国内のビジネスを担う新会社として富士通Japanを2020年10月1日に発足しました。また、これに併せ、国内グループ会社の役割と体制の最適化を進める計画です。

お客様事業の一層の安定化に貢献

デリバリー体制の強化も継続します。2020年に日本市場向けに設置した「ジャパン・グローバルゲートウェイ」は新たな取り組みの一例です。これは、グローバル標準で効率的な開発・サポートを行うグローバルデリバリーセンターのより一層の活用を目的としたニアショアセンターで、日本のお客様に特有のニーズや個別案件の要件をオフショア標準に落とし込む機能を担います。競合他社のベストプラクティスにも学びながら、リモートでの対応や標準化を進めお客様へのサービス提供のスピードと品質を向上するとともに、既存ITサービス事業の収益性を高めます。

お客様のDXのベストパートナーへ

お客様のDXを支援するビジネスに関しては、2019年から準備を進めてきた新会社Ridgelinez(リッジラインズ)が2020年4月に営業を開始し、コンサルティングから先進テクノロジーの実装まで、ワンストップのサービスとしてお客様に提供しています。Ridgelinezは富士通のDX企業への変革を具現化した1つの姿であり、富士通とは異なる新たなカルチャーの下、独自の仕組みや社内制度を整備して、柔軟性、機動性に長けた自由な発想でDXに取り組むことを期待しています。

M&Aやベンチャー企業への出資を通じてDXを支える「エコシステム」の構築にも取り組んでいます。例えば「今後の世界において従来の石油の地位を占めるのはデータだ」と言われる中で、私たちはデータ解析の先進的なソフトウェアプラットフォームを持つ企業との提携を進めています。これにより、これまで存在しなかった新しい市場をつくりだし、優位性を確立していきたいと意気込んでいます。ほかにも、複数の異業種企業が持つ「価値」をデジタル通貨やポイントとして相互に変換する決済連携プラットフォームの創出を目指す共同プロジェクトもスタートしています。当社の強みである日本国内における圧倒的な顧客基盤とお客様との信頼関係を、外部パートナーの持つプラットフォームやデータと掛け合わせ、これまでにないDXソリューションの開発によって新たな市場を開拓する挑戦が始まっています。

▶ グローバルビジネス戦略の再構築 ▶ P26-27

▶ 富士通Japanの発足 ▶ P28

▶ ITサービス事業の収益力強化 ▶ P26-27, 28

▶ Ridgelinez ▶ P32-33

▶ M&Aやベンチャー企業への出資 ▶ P31

社内DXの推進

新たな価値創造に向けたグループ内の変革も加速しています。経営に関連する様々なデータをタイムリーに蓄積・分析し経営判断に活用する「データドリブン経営」の仕組みづくり、全部門が参画する**「全社DX推進プロジェクトの発足」**、お客様の声をリアルタイムで活かす**「マーケティング戦略の構築」**、「ニューノーマル」におけるオフィスのあり方や働き方を見直す**「Work Life Shift」**など、社内の変革に向けた施策を進めています。

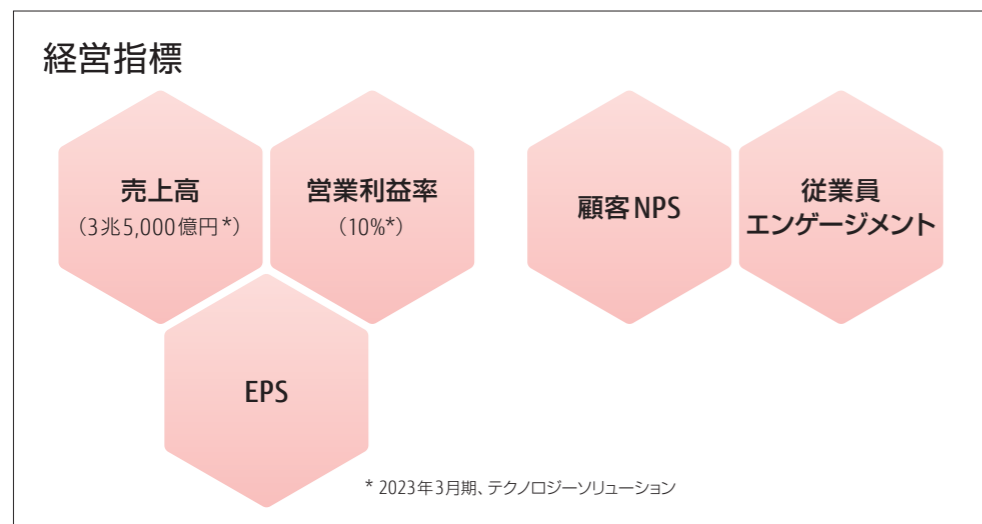
一連の施策を矢継ぎ早に打ち出したのは、意識的な決断です。それは、富士通グループのあるべき姿の実現に向けた本質的な変革を進めるには、表面に見えている一部の問題を徐々に修正するのではなく、その周辺や根幹も含めてすべてを変えなければならないと考えているからです。

改革を加速させるべく2020年度に新たに外部より迎えた経営幹部の活躍により、期待以上の効果が生まれています。彼らが、グローバルベストプラクティスを含めた広範な知識や経験から得た新たな洞察を当社グループにもたらし、グループ内におけるいわば「インフルエンサー」として機能しているからです。私自身も含めた富士通グループ生え抜きの経営幹部たちも大いに刺激を受けており、変革を阻む組織内部の論理や暗黙の了解、いわゆる「グループシンク」を打破する力につながっていると見ています。

非財務指標が表す変化へのコミットメント

私は最近、今後の当社グループに必要な力は**「しなやかに変わる」**ことではないかと考えています。ルールや方針に縛られた硬直的な状態、例えば、鉄骨をボルトでぎちぎちに締めつないだ構造物は、身動きが取れません。もちろん、ボルトを締めなければ構造物は成り立ちませんが、あまりにもたくさんあると外すのが大変すぎて変更がききません。対して、私たちに必要なのは、あるべき姿に向かって進みながらも、状況の変化を迅速かつ的確に把握し敏捷に軌道修正する力ではないかと思うのです。

2020年7月に発表した経営方針において、**「財務指標と並んで非財務指標を掲げた」**のも、**「しなやかな変化」**を可能とするための打ち手であると言えます。狙いは、お客様からの信頼を示す「顧客ネット・プロモーター・スコア (NPS)」と、社員の仕事への手応えや組織への帰属意識を示す「従業員エンゲージメント」を測ることで、私たちの価値創造にとって重要な要素の変化を迅速かつ的確に把握し、経営に反映することです。



- ▶ DX推進プロジェクト ▶ P29
- ▶ マーケティング戦略 ▶ P30
- ▶ Work Life Shift ▶ P24-25

- ▶ 変化を促す仕組みの整備 ▶ P34

- ▶ 経営指標とGRB ▶ P22-23

“ 私たちに必要なのは、あるべき姿に向かって進みながらも、状況の変化を迅速かつ的確に把握し「しなやかに変わる」力ではないかと考えています。 ”

顧客NPSや従業員エンゲージメントの持つ意味は、システムエンジニアとしてお客様にサービスを提供した私自身の経験を振り返っても、大いに納得できるものです。最終的に完成するITシステムに対するお客様の満足度や共に働く仲間のやりがいは、単独のプロジェクトの成否にとどまらず、当社グループ全体への評価に直結します。そうした評価がもたらす付加価値や競争優位性は、収益や利益といった財務指標に反映されます。つまり、非財務のパフォーマンスと財務のパフォーマンスは、持続的な価値創造にとって、ひいてはパーパスの実現にとって不可欠な両輪なのです。

今回、データの収集・分析が緒についた段階であることから、具体的な数値目標を提示せずに非財務指標を掲げた点に関しては、説得力を欠くというご批判も覚悟しています。また、富士通グループが責任あるグローバル企業として取り組むテーマである**「グローバルレスポンシブルビジネス (GRB)」**の7つの重点課題の推進と非財務指標の改善の相関性を明らかにすることも、今後の課題であると認識しています。しかし、たとえ拙速であったとしても、当社グループの変革に対するコミットメントを表明し、データドリブン経営の実践を示すことが重要であると、私たちは判断しました。今後、グローバルなデータ収集・分析によって当社グループの価値創造に貢献する要素や取り組みについての理解を一層深め、ステークホルダーの皆さんとの対話にも活かしていきたいと考えています。

社内のコミュニケーション基盤の整備が進むにつれて、富士通グループの将来の姿に対する社員の強い関心に直接触れる機会が増えたことは、私にとって大きな励みになっています。今後は、こうした関心が社員の行動を変え、それをお客様にも実感していただけるようになりたい、さらに、そうした変化を通じて「富士通グループが変わってきた」ことを株主・投資家を含めたすべてのステークホルダーに見ていただきたいと考えています。

お客様や社会の将来像を新しい視点で描き、「しなやかな経営」によって価値を創造することで、富士通グループの持続的な成長、そしてパーパスの実現に邁進する決意です。変わり続ける私たちに、ご期待ください。

代表取締役社長

時田隆仁