

## 独立社外取締役 対談

### DX企業への変革を加速するコーポレートガバナンスのあり方



阿部 敦

株式会社産業創成アドバイザー  
代表取締役 / シニア・アドバイザー

スコット キャロン

いちごアセットマネジメント株式会社  
代表取締役社長

2020年6月22日に開催された株主総会において、新たな独立社外取締役を加えたガバナンス体制が承認されました。株主総会の終了後の取締役会議長と新任取締役のお2人が、富士通の近年のガバナンス体制の変化への評価と、DX企業への変革の進捗について意見を交換しました。

**阿部** 先ほどの総会で、新しい取締役会のメンバーが全員承認されました。これから一緒に富士通の変革を進めていきましょう。

**キャロン** 私はこれまで、投資家として富士通のことを素晴らしい会社だと尊敬してきました。阿部さんともディスカッションの機会を得て信頼関係を築いてきたと思っていますので、独立社外取締役として直接参画できることが非常にうれしいです。富士通の変革にコミットしていきます。

**阿部** 機関投資家であり、当社の大株主でもあるいちごアセットマネジメントの代表者であるキャロンさんのお名前が独立社外取締役候補として挙げられたときに、ほかの社外取締役はもちろん、執行役員、一部の株主、それに社外の有識者まで、実はいろいろな人にヒアリングをしました。約8割の方々は「ぜひやるべきだ」と賛成してくれました。2割の方からは、利益相反やいちごアセットマネジメントによる当社株式売却が意図せざるメッセージの発信になるといった課題が指摘されました。そうした懸念も検討したうえで、取締役会においてキャロンさんに資本市場の声を代弁していただくメリットが勝ると、我々は結論付けました。

**キャロン** 取締役会で私が触れる情報についてはファイアウォールを設けて厳格に管理します。いちごアセットマネジメントは、富士通が強い、良い会社であると評価させていただき、長期的な価値創造に期待をして投資しているので、目先の変化を捉えて売却する意図はまったくありません。

——投資家として、富士通のどのようなところを「強い、良い」とされていますか。

**キャロン** 技術を活用して社会、世界に貢献する姿勢が明快なところですね。日本はESG大国だと私は以前から主張しているのですが、その中でも富士通は現場の社員から社長まで、弱者を守り社会にとっての価値を追求しようという意思が徹底しています。私を独立社外取締役にしたいと推してくれたことに表れているとおり、ガバナンスも先進的です。私が知る限り、機関投資家を自らの意思で社外取締役として迎えた大きな日本の上場企業はこれまでありません。富士通が、サービスを通じて世の中を支えていくという使命を持って、自律的にガバナンス体制を強化している点は、欧米企業と比べてもまったくそん色ないと考えています。

**阿部** 当社はこれまで、継続的にガバナンスを強化してきました。非執行取締役が同数以上を占める取締役会構成とともに、著名経営者でなくても、多様なバックグラウンドを持つ一家言ある論客を独立社外取締役としてきました。私が取締役になった2015年以降も、独立役員会議を開催して独立役員の実質的な監督・助言を支える仕組みをつくり、2019年からは私自身が取締役会議長を務めるようになりました。2020年はさらにエポックメイキングだと思っています。独立社外取締役が過半数を占める構成になったことに加え、キャロンさんが入って株主・投資家の視点、資本市場の生の声を直接取締役会で聞き、議論できる体制になったのですから。

**富士通が、サービスを通じて世の中を支えていくという使命を持って、自律的にガバナンス体制を強化している点は、欧米企業と比べてもまったくそん色ありません。**

**キャロン** ガバナンスは、企業としてあるべき姿、正しい姿を担保するためにあると同時に、企業が持つ価値を開放する機能も持ちます。富士通グループが5年後10年後を見据えて変革を実現し成長することは、日本企業ならではの価値創造をグローバルに示し、世界の多様性に貢献することにもなると期待しています。

——阿部取締役は、2019年6月に独立社外役員として初めて、取締役会議長に就任されました。1年で、どのような変化が表れていますか。

**阿部** 日本企業で慣例化していた仕組みのうち、ガバナンスの原則に照らすと特異なものを見直して枠組みを整備するという点では、一区切りつけたと思います。ただし、課題もまだあります。最近、ほかの取締役から直接ヒアリングして私の取締役会議長としてのパフォーマンスも含めた実効性評価を実施したのですが、1つひとつの議題に関して深い議論ができないという以前からの指摘については、徐々に改善してきたものの、1年で完全には解消できていません。キャロンさんにはこれから参加していただくこととなりますが、取締役会への報告事項が多く、時間の制約から議論の時間が限られることもあるのです。

**キャロン** 概ね方針も内容も固まって「はい承認してください」という状態の議題が上がってきたら、正直に言って困惑します。もっと前の段階から議論に参加してしっかり納得したうえで合意したいですね。





パーパスにしてもそこに紐づく価値観にしても、ただ祭り上げるだけでなく、私たち1人ひとりが「価値観を生き」なければなりません。

**阿部** 社内の執行幹部間で議論を重ねて「決定間近」にまで詰めた議案を取締役に上程するというのが、これまで日本の会社でよく見られたパターンです。私たちは、特に戦略的な重要性を持つ経営課題について、取締役会において議論を尽くして意思決定したいという考えで数年かけて改善を図ってきました。2020年の評価を受けて、もっと早い段階から取締役会で検討しようと事務局とも調整して、7月から取締役会の運営方法をさらに変えようと準備中です。独立役員会議もより一層充実させて、独立役員が知識を更新し続けることも必要ですね。その分独立社外取締役としては負荷が大きく大変ですが、キャロンさんからのインプットに期待しています。

——戦略的な重要性を持つ経営課題の本丸である「DX企業」への変革の進捗についてはどのように評価されていますか。

**阿部** 4月のRidgelinezの立ち上げ、6月のPalantir Technologiesへの出資と戦略的提携合意、ジョブ型人事制度の運用開始と、かなりのスピード感で変革に向けた施策を打ち出していることを評価しています。第1四半期決算公表時に発表を予定しているキャピタルアロケーションポリシーも含め、DXをどうやって具体的に進めるのか、何にフォーカスするのか、現在執行陣がより詳細かつ明確な進路を定めているところですが、全体としては、変革に向けた最適解を導き出すべくいろいろな知見を持ち寄って、いい方向に動いていると考えています。

**キャロン** その中から、富士通ならでの、富士通らしさがあるサービス、ほかの会社ではやれないようなサービスが出てくれば、お客様はもちろんのこと、投資家にも変革の「成果」が見えてきますね。

**阿部** 成果を示すという点に関して言えば、試行錯誤をしている時間はあまりないということは私たちも認識しています。変革の要となる人材を社外から登用した背景には、多様な経験を持つ人々も交えてまったく違う意見をぶつけあうことを通じて、意識をスピーディに変えなければならないという時田社長の強い意志が働いています。

社会課題を解決しステークホルダーの期待に応えるという観点から、「パーパス」を中心に据えた「Fujitsu Way」の刷新が行われたことも、変革にとって大きな意味を持つでしょう。ここで気をつけねばならないのは、パーパスにしてもそこに紐づく価値観にしても、ただ祭り上げるだけでなく、私たち1人ひとりが「価値観を生き」なければならないことです。パーパスを胸に抱いて、何かに迷ったときには立ち戻って答えを導き出すよりどころにする。例えば、株主価値の追求と社会価値の提供の間で迷うようなときにも、パーパスに照らせばおのずと答えが出るはずですよ。

**キャロン** 私は、社会的な価値の創出に優先度があり、それを徹底したうえで企業価値を高めれば良いと考えています。社会価値の提供が株主価値の向上に必ずしも直結する必要はなくて、分けて考えていい。富士通が、グローバルレスポンシブルビジネス (GRB) で掲げる重要課題、例えば



社会課題の解決のためにデータの収集と分析が今後ますます重要性を持つことが明らかになったことは、DX変革にとっても追い風になるでしょう。

富士通グループが5年後10年後を見据えて変革を実現し成長することは、日本企業ならではの価値創造をグローバルに示し、世界の多様性に貢献することにもなります。

人権の尊重やダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の追求、CO<sub>2</sub>のゼロエミッションの実現には、それ自体に絶対的な価値があると考えています。

**阿部** 両者の両立が大前提ではありますが、はっきり白黒がつけられない複雑な問題も出てくるかもしれない。しかし、そうしたときに原点として立ち戻るパーパスがあり、多様なバックグラウンドを持つメンバーが構成する取締役会があって、多面的かつ徹底的に議論ができる状態が確保できていれば、大きく株主価値を毀損するようなことはないはずですよ。

——最後に、COVID-19後の社会における富士通の役割についての考えをお聞かせください。

**阿部** 感染防止のために富士通グループの社員も在宅勤務に移りましたが、デジタル技術の活用で「働き方」を大きく変えられることが実証されました。COVID-19の世界的な感染拡大を受けた対策、あるいは現在も進行中の治療薬やワクチンの開発には、デジタル技術が不可欠であることが改めて浮き彫りになっています。つまり、社会課題の解決と富士通のビジネスは不可分なのです。社会課題の解決のため

にデータの収集と分析が今後ますます重要性を持つことが明らかになったことは、DX変革にとっても追い風になるでしょうね。

**キャロン** COVID-19に限って言えば、逆説的かもしれませんが、ワクチンさえ開発できれば社会への影響は長期的にあまり続かないという可能性も考えられます。COVID-19が未曾有のパンデミックであることは確かです。しかし、100年に1度と言われる大激震を世界経済にもたらした金融危機の後、世の中は意外なほど元に戻りました。もしかして今回のパンデミックよりも日本にとって影響が大きいのは、高齢化、少子化という長期的かつ不可避な変化ではないかと思うのです。そうした変化に対して、生産性革命を起こして経済を活性化し、豊かさを保つことができるか、そして、富士通がDX企業としてその革命をリードすることができるのか、あるいは後追いつくことしかできないのか。むしろそうした視点で富士通の将来像を描くべきではないでしょうか。

**阿部** 取締役会においてまさにこうした議論を重ねていくことが、富士通グループの長期的な価値創出にとって極めて重要です。会議の場でますます活発な議論がなされ、それが会社としての次のアクションにつながっていくよう、取締役会議長としての務めを果たしていかなければならないと改めて決意しました。