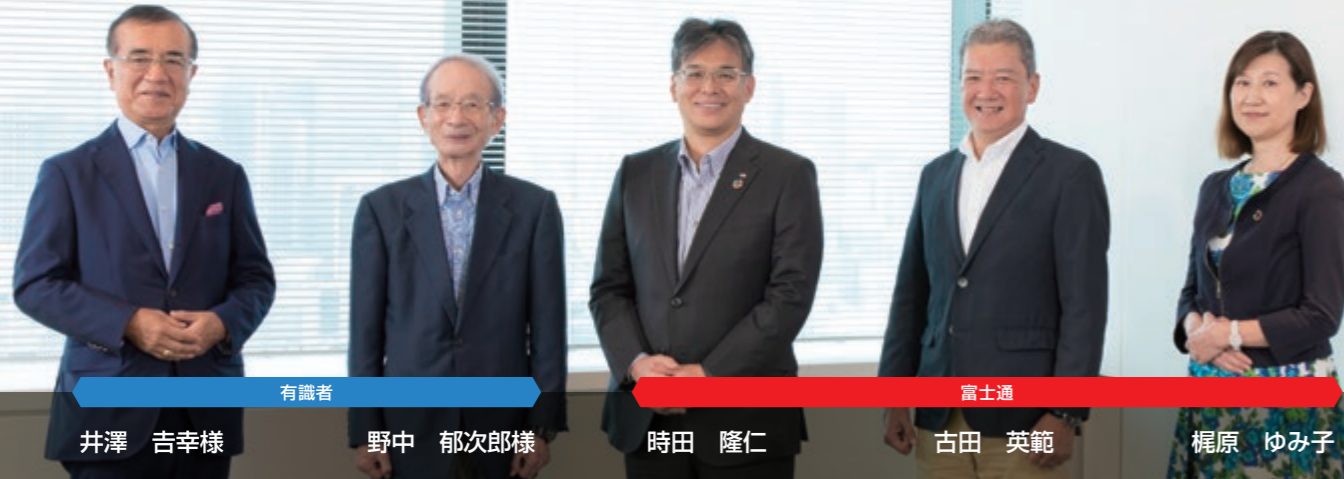


ステークホルダーダイアログ



有識者

井澤 吉幸様

野中 郁次郎様

時田 隆仁

富士通

古田 英範

梶原 ゆみ子

有識者



一橋大学名誉教授

野中 郁次郎様

共感に基づいた創造的な戦略に挑戦し、パーパスの実現に向け、やり抜こう

変化が激しい不確実な時代においては、行き過ぎた日常の数学化を脱しなければならぬ。人間による意味づけ、価値づけは、自身の直接経験から生まれる。人間の主観や身体性の復権なしに組織知はつくれない。人、もの、環境との相互作用を通じた共感から、共通善に基づくパーパスの実現に向け、「生き方」の実践が始まる。

SECI*理論は集合知の創造理論であるが、共感しあう関係性をもとにした異質の他者との知的コンバットが欠かせない。何が本質かを真剣勝負で徹底的に対話し、コンセプトの実践を徹底的にやり抜く。実践し、間違ったら反省してまた挑戦する。それは、KPIなどの数字を追いかける形式論理の分析ではなく、文脈に応じてダイナミックに人生を物語る（ナラティブ）戦略である。ナラティブによる戦略は未来創造に向けた筋（プロット）と行動規範（スクリプト）で構成される。プロットはわくわくし、スクリプトは腹にガツンと来る生々しい言葉でなければ、共感と行動を呼び起せない。今回のFujitsu Wayにはそれがある。

組織的イノベーション実現に向け、アナログとデジタルを二項対立ではなく二項動態と捉えて全体の調和を動的に追求してほしい。問題に全人的に向き合って徹底的に考え抜き、仲間と共に一生懸命に知的に真剣勝負し試行錯誤することで見えてくるはずだ。忖度や妥協を排し、機動力をもって挑戦することが肝要だ。ニューノーマルの時代にあっても、富士通は今後も知的遺産を継承しつつ、新たなパーパス実現に向けてFujitsuスパイラルを回し、日本を元気にしていってほしい。

* 4つのフェーズ（Socialization（共同化）、Externalization（表出化）、Combination（連結化）、Internalization（内面化））で暗黙知と形式知の相互変換を繰り返す組織的知識創造理論の一般原理。

資本主義の変質を捉え、パーパスを基軸に持続的成長と企業価値の向上を

ブラックロック・インクのフィンクCEOによる企業の経営者宛て書簡で、2018年からパーパスを根幹においての経営の重要性を訴えている。ブラックロック自身のパーパスは「より多くの人々が豊かな生活を送ることができるようサポートすること」であり、その礎の上にミッションとプリンシプルがある。グループ内ではトップメッセージとして「One BlackRock」を発信し、パーパス実現への意識を浸透させている。

企業に期待することは、長期的観点での持続的成長と、ステークホルダー（株主、従業員、お客様、地域社会）を満足させる企業価値の向上である。持続的成長には、設備・R&D投資に加え、従業員の能力向上と充実した生活を可能とする環境整備も含めた人材等への投資も必要である。コロナ禍により、ESGの対応に弱い会社の株は投資家にいっそう評価されにくくなる。富士通がパーパスを定めたことは、長期的成長に対し、いい方向に舵を切ったと感じている。

With/After コロナの時代を見据え、国際社会の情勢を見ながら、資本主義の変質が加速していることを意識することが重要だ。環境面では、気候危機に対し日本企業はしっかり対応し、グローバルに声を上げていかなければならない。社会面の重要性は高まっており、教育や医療のDXへの貢献も社会から求められている。ガバナンス面では、歴史や企業文化の違いを踏まえた日本特有のコーポレートガバナンスが必要である。

個人の価値観はコロナによって大きく変化している。パーパスを中心とした経営の考え方の基軸はずらさず、変化の大きい社会の情報を集め、新しいことにチャレンジして欲しい。



ブラックロック・ジャパン株式会社
代表取締役会長 CEO

井澤 吉幸様

外部有識者との対話を経営に活かす

パーパスを実現するサステナビリティ経営のあり方

富士通グループでは、様々なステークホルダーからの意見を経営に活かすため、外部有識者と社内幹部によるダイアログを開催しています。当社は、2020年5月にパーパス「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」を発表し、7月にグローバル全社員がよりどころとする価値観・行動原則を定めたFujitsu Wayを刷新しました。パーパス実現に欠かせない「共感」やあらゆるステークホルダーへの配慮の重要性、ニューノーマルの時代に貢献すべきDXのあり方などについて、有識者の方々から貴重なご示唆をいただきました。

富士通



代表取締役社長 (CDXO)

時田 隆仁

自らがリファレンスとなりお客様・社会の声を聞いて、社会をより持続可能に

コロナ禍で様々な変容が求められる中、パーパスに基づき、当社自身が社会のリファレンスとなるよう、全経営陣・社員と想いを1つにして取り組んでいる。お客様・社会からフィードバックを得て、ファクトに基づいて行動する企業に変わることは、経営の根幹から変えていこうという取り組みの1つでもある。当社は、業種ごとの強いビジネスで成長してきたが、DXの実現にはクロスインダストリーで事業を行うことが欠かせない。

お二方からは、私たちが行っていかなければならないことへのヒントをたくさんいただいた。目指すべき未来を全社で共有し、社会をより持続可能にしていくことに一丸となって取り組む。



代表取締役副社長
(グローバルソリューション部門長、
海外リージョン部門長、
JAPANリージョン担当、CTO)

古田 英範

パーパスに基づき事業ポートフォリオを考え、グローバルにDXを実践していく

何年もかかると考えられていたデジタル革新が、コロナパンデミックにより、この数カ月で起こっている。リモートワークにしても、当社だけでは実施できず、お客様の共感を得て、パートナーに対する仕掛けをつくり実施した。

パーパスに「信頼」という言葉を置いているが、当社自身がやって見せなければ、お客様にもついてきていただけない。自ら実践することで、どうお客様やパートナーの信頼を得たか、リードできる立場になる。「One Fujitsu」として、グローバルで同じパーパスの下、コアコンピタンス、事業戦略・事業ポートフォリオを考え、商品化するプロセスを確立していく。



理事
(Fujitsu Way、産学官連携推進担当、
サステナビリティ推進本部長、
ダイバーシティ推進室長)

梶原 ゆみ子

大切な価値観に基づく行動をサイクリックに回し、パーパスを実現する

全社員がパーパスを実践するための大切な価値観として、「挑戦」、「信頼」、「共感」を定めた。野中先生からFujitsu Wayに温故創新とお言葉をいただいたが、当社のDNAを紐解くと、根幹にあるのはこの3つの価値観。新たな時代において、これらをサイクリックに行動することで、社会に認められる存在となって、パーパスの実現につながっていくと考えている。

コロナ禍でリモートワークが主体となる中、五感を通じた人との信頼感などリアルな価値と、デジタルの世界とのバランスを取ることが必要となる。DXを実践するうえでは、脱炭素化などサステナブルな社会復興への加速と併せて取り組むことの重要性を感じている。

今回のダイアログを通じて、様々なステークホルダーに配慮し、共感を創造することの重要性について多くのご示唆をいただきました。ニューノーマルの社会において、当社がリファレンスモデルと

なって変革をリードし、お客様・社会のフィードバックを受けることで、さらなる経営の変革を実現します。今回頂戴したご意見をもとに、グローバルに「One Fujitsu」としてパーパスの実現に挑んでいきます。