
●質疑応答メモ（役員人事）

日 時 : 2008 年 3 月 27 日（木）16:00～17:00

場 所 : 汐留本社 24 階 大会議室

登壇者 : 黒川社長、間塚副社長、野副上席常務

※敬称略、（ ）は質問対象者と回答者

[質問者 A]

Q: 黒川社長が野副上席常務を次期社長にと決めたのはいつですか？

A: (黒川)

会長の秋草と 2007 年 12 月よりずっと社長人事について話をしていました。どういう人物が良いのか、それぞれが考え、ディスカッションしようということで、いざ蓋をあけてみたら、同じ様な考えでした。会長を間塚に、社長を野副に頼んだのは 2 月です。

Q: 秋草会長が野副上席常務を推挙した理由は？

A: (黒川)

バランス感覚のいいこと、マネジメントをきっちりやること、現場に出て行っていることです。秋草も私も同じように見ていました。

Q: 次期社長を伝えたときの野副上席常務の表情や返事は？

A: (黒川)

とんでもないという顔でした。たぶん晴天の霹靂と思っていたと思います。野副には秋草からうまく説得してもらいました。

Q: 富士通の今日の経営課題とその解決方法について、具体的に現在の考えを教えてください。

A: (野副)

富士通の 1 点目の問題はグローバル化です。社長の黒川の構造改革により国内のソリューションは強い力を蓄えてきました。営業利益も大きなところまでできています。アウトソーシングについても 2 桁伸長できる体力がついてきました。ただ、収益向上の基盤をグローバル展開するにはリソース面で問題があります。海外で通用する TRIOLE ベースのプロダクトづくりが必要ですが、単独ではリソース的に厳しいので、グローバルプレーヤーとパートナーシップを組みたいと考えています。海外の有力 IT ベンダーと、グローバルに Win-Win で成長できるようなコラボレーションを実現できることが重要です。調査会社から 2007 年に富士通が国内サーバ(金額ベース)で 4 年ぶりに首位にたったとのレポートがありましたが、この勢いをグローバル展開に活かしていきたいと考えています。

2 点目の問題は単独での営業利益の改善です。そのための施策をひとつひとつ実行していきます。

[質問者 B]

Q: 取締役も外れるということですが、経営から離れる意図は？

A: (黒川)

私自身、副社長と連携して仕事をしてきました。したがって、やると決めたことは間塚をはじめとして共有できています。こうした中でポジションを考えると、長年のワンマンコントロールを鑑みれば、思い切って経営を外れるのがいいと判断しました。

野副と間塚が自由に富士通の経営に腕を振るえるようにするのが、私と秋草の役割と思い、今回のやり方にしました。

Q: 今後の方策について。現在着手していることの延長線上で実行するとのことですが、あえて今までと違う自分なりの色、考えがあれば教えてください。

A: (野副)

お客様起点を貫くという軸はぶれることはありません。強い会社にし、お客様からみて信頼できるパートナーを目指し、全社一丸で頑張ります。

また、株主からみて成長を支援してもらえるようなメッセージを出していきたいです。従業員が、働き甲斐や生き甲斐を、夢をもてるよう、高いモチベーションを持てるようにしたいと考えています。このあたり、黒川の指示により、人材育成にフォーカスしているため、色々な人材が富士通にはいます。彼らを最適なポジションに配置し、最大に活用するようナリソースの使い方を徹底していきます。

[質問者 C]

Q: 海外での経験をもとに、グローバル戦略をどう変えていきますか？

A: (野副)

パートナーシップということを申し上げましたが、パートナーシップにも色々あって、国内サーバが4年ぶりに首位となったのはパートナーシップが貢献しています。グローバル戦略でもサーバだけを重視してはいません。富士通サービスのビジネスモデルをイギリスからみてグローバルベースに広げていきます。また、そのビジネスモデルにおいてプロダクトの強さはアドバンテージとなっているため、富士通サービスとはよく会話し一体となってグローバル戦略を展開していきます。

[質問者 D]

Q: 黒川社長、秋草会長2人一度に代表取締役を退くのはなぜでしょうか？

A: (黒川)

私はワンマンコントロールの弊害で経営がうまくいかないと思っていたし、秋草は長くやりすぎたと常々言っていました。そのため2人一度に相談役になることにしました。ただ、こうした会長・社長の人事というのは外部との関係があるので、一挙にすることはできません。外部との関係は秋草が担当しているので、秋草が取締役に残り、引き継ぐと決めました。

大事なことは、野副、間塚に自由に経営をさせることです。我々に相談されたら答えることはしますが、2人の能力を存分に発揮してほしいと思います。

Q: フィールドイノベーションは道半ばだが、ここへの思いは？

A: (野副)

フィールドイノベーターの育成は2007年10月より開始しましたが、その裏表に私も関与しています。思いとしては、黒川がすでに説明をしているので、それ以外のことをお話しします。

フィールドイノベーターは、新しい時代の要請に応える組織、人づくりです。富士通が一体となってお客様と同じ目線で課題に取り組める人材を供出することが必要と思いスタートしました。私はM&Aを通じてこうした人材を外部から獲得できると思っていたのですが、黒川はM&Aを推進する前に、社内の実務に長けた人材を再教育して強い組織を作り、新しい人材を育てる必要ありとの考えでした。富士通の実際の実務のモデルをリファレンスモデル化していきます。

現在、4ヶ月の基礎教育が終わって、今後、社内の個別課題への対応を行い、1年かけて人材を育成していきます。富士通初の経験であり、重要な取り組みです。

【質問者 E】

Q: 在任期間中はリストラや構造改革に尽力しました。やり残したことや思い残しはありますか？

A: (黒川)

やり残したことを考えたことはありません。企業はゴーイング・コンサーン。永遠なるものです。ゴールのない、区間の定められていない駅伝のようなもので、どこかのタイミングでたすきを次のランナーに渡し、走り続けてもらうものです。やり残したという意識はありません。

組織が新リーダーのもとで継続できれば良いし、また新しい課題を発掘して取り組んでいけばと思います。

Q: 海外ビジネスにおいて、パートナーシップを活かすとのことですが、近年進めている海外の M&A 路線を持続、または加速していくのですか？

A: (野副)

M&A は事業基盤の強化や拡充に有用な手です。問題はどうかマネジメントするのかと誰がマネジメントをやるのかの 2 点です。ここがクリアできない限り、M&A については慎重に考えていく必要があるでしょう。海外については 4 代表制でやっていますが、このベースで考えていきます。

Q: 日本のエレクトロニクス業界における存在感という意味で、富士通をどんな会社になりたいですか？

A: (野副)

お客様のフィールドイノベーションを実現でき、サーバ、ソフトウェア、その上のアプリ開発とその後の運用までのテクノロジーソリューションについて、ワンストップソリューションを提供できる会社を目指すとともに、競争力のある IT ソリューション環境で No.1 の位置を築きます。テクノロジーとものづくりを大切にしていこうと考えています。

【質問者 F】

Q: 野副上席常務がソフトサービス事業推進本部にて赤字撲滅に取り組み、実績を上げました。黒川社長はワンマンコントロールの弊害と言われましたが、野副上席常務もそうなるかもしれません。その点をどう思いますか？また、マーケティング本部長として、今後マーケティングをどうやっていきますか？

A: (野副)

受注する案件はすべて黒字ということではなく、赤字であっても、戦略的に受注する案件もあります。その際、最初から赤字では従業員のモチベーションも上がりません。そこで、損益補填し、プラスマイナスゼロまでもっていった、というのが SI アシュアランス勘定です。厳しさと SI アシュアランス勘定というやさしさの 2 つがあったということです。社長直轄でやっており、常務会で社長の決裁も仰げば、常務会の中で十分議論もして、社内で情報共有しながら判断していました。SI ビジネスの戦略性を全社で考えた意義は大きいと考えます。

またパイプラインマネジメントという、間塚がトップの、営業の構造改革があります。これは手持ち商談を Valuetzu(商談進捗管理システム)に登録し、売上予測の精度を高めるもので、PDCA のベースとなります。敗戦商談も数千件登録しており、それがなぜ消えたのかを分析すればマーケティングになります。

製販一体のこともお話したいと思います。現在間塚が責任者で進めていますが、従来はプロダクトドリブンでしたが、これからは売れるものをつくるということでマーケティング本部が機軸となって動いています。成果については今後、期待していただきたく存じます。

【質問者 G】

Q: グローバルでのライバル IBM と比べて富士通が優秀と認識しているところはどんなことですか？また、IBM を超える時どんな指標が考えられますか？利益率について、IBM は 10%以上を目標にしていますが？

A: (野副)

他社のことは云々したくありませんが、ソリューション/SI の中でのアプリ開発力は富士通の力。数字としては、テクノロジーソリューションとして営業利益率 7%を目指します。

Q: 大規模システムの障害により社長を引責するのですか？

A: (黒川)

今回の社長交代には関係ありません。

【質問者 H】

Q: 野副上席常務は現在 60 歳、社長就任後 61 歳になります。黒川社長や秋草会長より若く、国内企業の社長の平均年齢くらいですが、グローバルにみると 1 世代くらい年配です。ここをどうみますか。

A: (黒川)

一番大事なのは年齢よりも能力や人格です。61 歳だからどうこうと考えたことはありません。ただ、今回の人事にあたり、若返らせていく必要性については議論してきました。野副と間塚で、組織の活力を維持する中で年齢をどう考えるのか、引き続き検討していただきたいと思います。

A: (野副)

確かに若くはありません。ただ若く優秀で、アメリカやイギリスなどでグローバルな教育を受けている人が富士通には大勢います。私一人でグローバル展開をやるのではなく、彼らと一体になっていかにグローバル展開を進めるかです。うまく配置しマネジメントしていきます。グローバル事業推進に自分の年齢が苦になるのなら、グローバル事業を任せることができる人に担当をしてもらいます。

【質問者 I】

Q: ワンマンコントロールの弊害とはなにか具体的に教えてください。これまでの取り組みや改革の中で人事/組織についてはグループを含めてやってきていますが、弊害を感じた瞬間はありますか？たとえば、副社長体制をしいたことと関係ありますか？

A: (黒川)

特定のプロジェクトを始める時、目的・目標や時間は決められています。その中で仕事をするにはリーダーに権限が集中し、目的遂行に集中することが大切です。富士通の広い事業範囲では、ビジネスによって、環境、風土、サイクル、競争相手が異なるので常務や経営執行役に権限を委譲してきましたが、案件は最終的には常務会にかかります。しかし、この常務会で皆意見を言わないのです。うるさい人を常務に選んだつもりなのですが、なぜ意見を言わないのかを聞くと、社長がすでに実行しようとしていることの足をひっぱるつもりはないと言うのです。これでは、会社の成長の限界が私の能力の限界とイコールになってしまいます。この点は深刻に悩みました。

もうひとつは、実際に現場で情報を把握するため、出歩いたりメールで情報があがってきますが、メールや実際の声で、これを黒川に言ったら知られると職場で仕事をやりにくくなるので気をつけてほしいと言われたことです。前からそういうこと無かったわけではないのですが、現場の情報が素直に上がってこないのは自分がやってきたことの弊害ではないかと思いました。会社はゴーイング・コンサーン。ずっと成長しなければならなりません。そこでリーダーが変わる潮時、と思いました。副社長会を設けましたがそこでは、ディスカッションのみ行っています。常務会以外に決める会をつくらないう、十分気をつけてきました。

【質問者 J】

Q: SI の赤字撲滅で成果がでたとのことですが、富士通の SI のやり方にお客様は不満を持っているようです。機能アップのためにハードウェアのつけたしなど、解決が本質的でないと聞いています。日本のユーザーの要件定義が弱い中でお客様の満足度と採算をどう両立させますか？

A: (野副)

SI の赤字やさまざまな問題は、富士通だけでなくお客様にとっても不幸なことです。要件定義が難しいこともあります、契約の問題です。紙面で約束を確認し、プロセスを確認しながら進むということを徹底します。富士通の赤字撲滅によりお客様が不満ありというより、むしろお客様が自身や富士通の役割分担をご理解いただけたと自負しています。

A: (間塚)

お客様との関係が悪化しないよう、納期、品質を守ってやっていくことがお互いにベストです。ビジネススタイルが変わったと言う方もいましたが、堅実、確実にプロジェクトを進めていけるようになったのではないかと思います。

以 上