

●代表取締役人事についての記者会見 質疑応答議事録

日時 : 2015年1月19日(月) 15:00~16:00
場所 : 富士通汐留本社 24階大会議室
説明者 : 代表取締役社長 山本 正巳
執行役員副社長 田中 達也

■質問者A

Q. 4月からの新体制において、会長と社長の役割分担をどのように考えていますか。

A. (山本) 田中副社長には、次期社長として4月から実質的な業務執行責任を担ってまいります。私は社内外の対外活動を中心にやっていきます。一般的に言われる内政・外政という分担で、田中副社長には内政をお願いし、私は田中副社長をサポートする形で外政をしっかりやっていきたいと考えています。

Q. 田中副社長は、現在の富士通の最大の経営課題は何だと認識していますか。また今後、富士通をどのような会社にしていきたいですか。

A. (田中) 昨年、山本社長がグローバルマトリクス体制をスタートしましたが、これのさらなる深化が最大の課題と考えています。私自身、実際に海外の現場で現実を見てきましたので、その経験を踏まえてグローバルマトリクスの取り組みを加速させていきたいと考えています。

■質問者B

Q. 以前から「スピード感を出すためには若返りを」ということを言われていました。田中副社長は58歳で3歳若返りますが、指名委員会で山本社長の意思がどの程度反映されているのかを含めて、田中副社長を選ばれた理由を教えてください。

A. (山本) 田中副社長を選ばれた理由は三点あります。まず、スピードの速いICTビジネスの中で、富士通自身が大きく変革し、しっかりと経営していかなければなりません。その上で、田中副社長は変革に対する意欲と行動力が優れていると判断したのが一点目です。さらに、富士通の大きなテーマであるグローバル志向に対して非常に理解があるということが二点目、そして三点目は社長としての優れた胆力、判断力を持っているということです。以上が田中副社長に今回社長を要請した理由です。私の時も「若返り」という言葉が使われましたが、年齢で社長を決めているわけではなく、適材適所で相応の時期に選んでいくのが富士通のポリシーです。今後もこの考え方は変わらないと思っています。

Q. 田中副社長にお伺いしますが、いつ、どう言われ、その時どのような感想を持たれましたか。

A. (田中) 時期については回答を差し控えたいと思いますが、私はシンガポールの現場でグローバルビジネスに取り組んでいる時ですので、まったく予想しておらず非常に驚きました。

- Q. 改めてどのような会社にしていきたいですか。現場・現実を見てこられて、今の富士通に足りないと思う部分、直していきたいと思うところがあれば教えてください。
- A. (田中)富士通は大組織です。私自身の力というよりも、やはり全体のチーム力を最大限にするというのが富士通の力を最も発揮できることだと考えていますので、そのように取り組んでいきたいと思っています。現場・現実を見てお客様起点に立って本質的な議論を率直にできるような会社にしていきたいと思っています。ICT 分野は、競争や変化が激しいので、ともすれば、独りよがりな製品開発になってしまうことがあるかと思いますが、常にお客様起点で本質論を進めてまいりたいと考えています。それが競争力を増すやり方ではないかと思っています。

■質問者C

- Q. どのようなシーンで田中副社長に胆力、決断力があると感じましたか。
- A. (山本)田中副社長は、国内営業として、特に製造系の営業を担当してきました。富士通の国内営業は最強の軍団と自負しており、大きなビジネスを展開し、その中で常に最前線でお客様に向き合い、決断し、且つ ICT の進展を実現してきた実績があるというのが一点目です。二点目は、中国の富士通ビジネスを大きくしていかなければならない時に、自ら手を挙げて中国の市場に飛び込みました。それを実行し実績を挙げてきたという点が、我々が田中副社長に胆力、決断力を感じた一部の例です。もちろん、他にも色々あります。

- Q. 田中副社長が富士通に入社しようと決めた理由は何ですか。
- A. (田中) 私は 1980 年入社ですが、コンピュータ業界に入りたいと大学 3 年生の頃から思っていました。1980 年は富士通が国内で日本 IBM を抜いた年で、非常に伸びていた時期であり、そういう会社でチャレンジしたいと思いました。

- Q. 趣味やストレス発散方法は何ですか。
- A. (田中) 昔走っていたことがあり、陸上部に所属していたこともあるので、ジョギングが一番すっきりします。40 代の頃フルマラソンにもチャレンジしており、一番自分自身にあったスポーツだと思います。音楽も大好きで、いくつか楽器を弾いたりもします。

■質問者D

- Q. 社長就任から 5 年経ちましたが、振り返ってみてどう感じられますか。
- A. (山本)私が社長に就任した 2010 年は、リーマンショック後で経済は底辺でした。社長就任当時、富士通はしっかりした会社だろうと思っていましたが、リーマンショック後の経済のダメージは大きく、このままでは富士通のさらなる成長、発展は厳しいと感じました。この 5 年間、富士通が今後大きく成長するための基盤作りに務めてまいりました。富士通の構造改革は道半ばですが、イノベーション領域をさらに発展させるためのベースラインはできたと思います。今後はこれらの成長ドライバーをいかに育成していくかが重要だと考えます。

Q. なぜ社長交代を決心したのですか。5年というのが節目であったのですか。それとも構造改革に一区切りついたからですか。

A.(山本)色々な要素が重なりました。一つ目は、富士通の社長が5年で交代するという規則はありませんが、一つの区切りとしては良い時期と思いました。二つ目は、グローバルカンパニーである富士通を経営する上で、社長一人で内外全てをやることは簡単ではありません。理想的には会長・社長という役割分担の中で、しっかりと内外を固めていく必要があると思いました。現在、会長職が空位であり、今後は会長・社長の役割分担を決めて、強い対外活動をやっていきたいと思います。三つ目は、社長就任当時から後継者選びは自身の重要な役割と認識していました。今回、田中副社長という私の後任を任せられる人材が育ってきたということがあります。富士通がさらに発展するため、役割分担を明確にし、私は会長に専念することにしました。

Q. いつ決心したのですか。

A. (山本)社長就任以来、常に交代は意識しながらやってきました。いつも自問しながらタイミングを図っていました。明確な時期は申し上げられません。

Q. 指名委員会はいつ開催したのですか。

A. (山本)指名委員会の開催時期は毎年決まっており、今定期的な開催の中で今回の社長交代も決定しました。

Q. 昨年発表した中期計画の位置付けは変わりますか。

A. (山本)企業は継続性が非常に大事です。一度約束した内容を社長が交代したからといって反故にするわけにはいきません。そのため、昨年5月に発表した中期計画は富士通のコミットメントとして残ります。しかし、そのやり方は新しい社長のやり方になります。そして、さらなる数字の上乗せをしていく意欲がないと新しい社長は務まらないと思います。社内外に約束している数字をベースに、いかに上乗せをしていくのが新しい社長に求められるものと思っています。

Q. 営業利益2,500億円は高い目標ですが、田中副社長はどう考えていますか。

A. (田中)昨年、世界を5リージョンに分けた新体制がスタートし、私はAsiaリージョン長を担当していましたが、非常に手応えを感じ、色々と挑戦できると思ってやってきました。これをベースにして、今まではアジアしか考えていませんでしたが、全社に広げ上乗せにも挑戦していきたいと思っています。

■質問者E

Q. 新しいグローバルマトリクス体制になり、アジアで行ったことを全社に広げたいとのことですが、新体制になってうまくいった事例について具体的に教えてください。

A. (田中)アジアは、社会インフラの課題を多く抱えています。これからICTの適応分野が広がっていく中で、橋を架けたり道路を作ったりといった社会インフラだけでなく、ICTが貢献できる分野が数多くあると実感しています。私は10カ国を担当いたしまし

たが、各国を回り色々な方に話を聞くと、富士通が持っている技術に対して大きな期待が寄せられていると感じました。最近では日本においても社会インフラに絡む事故なども起こっておりますが、そこに ICT が貢献できると思っており、この分野は大きく広がっていくと感じています。具体的な領域としては、ヘルスケア分野をさらに展開したり、東南アジアにおいて重要な水のインフラを ICT で管理したり、農業分野ではクラウドサービス「Akisai」のアジアへの展開などに取り組んでいます。さらに、インドネシアでの高速道路の管理や、シンガポールの A*STAR との連携における交通関係の管理などに、ビッグデータを活用したアプローチを検討しています。

Q. 同業他社の場合、会長・社長が CEO、COO といったように役割が分かれているようですが、富士通の場合は、そのような分け方は考えていないということですか。内政と外政をどのように分けて担当されるのでしょうか？

A.(山本)富士通としては会長・社長を CEO、COO とは定義しません。基本的には、対外的な活動等においては会長が担い、富士通全体の業務責任においては社長が担います。このような体制を「阿吽の呼吸」で進めていきます。

■質問者 F

Q. 現段階で PC と携帯電話事業について、国内外市場の見方を教えてください。また、山本社長は工場の集約などの構造改革をされましたが、基本的に事業は継続されるのお話でした。田中副社長も現時点では同じ考えなののでしょうか。それとも、さらなる構造改革をする可能性はあるのでしょうか。

A. (田中)私の方針については、まだ指名受けたばかりなので白紙の状態です。そのため責任ある回答は出来ません。正式に社長になってから市場の見方を含めた方針を示したいと思います。

■質問者 G

Q. 山本社長は年齢的にもまだ若く、また中期計画の途中でもありますが、やり残したことはありますか。また社長として自己採点すると何点だったのでしょうか。

A. (山本) やり残したと思うことは多々ありますが、私個人がというより、会社としてやるべきことが沢山あると考えています。今後はそれを田中副社長が引き継いでしっかりとやってくれると信じています。また、私自身は常に 100 点を目指して取り組んできましたが、採点については周囲が決めることだと思っています。

Q. 富士通にはこれまで何人かの名物経営者がいましたが、田中副社長がお手本にしたい経営者もしくは経営手法はありますか。また今後、田中カラーをどのように出していきますか。

A. (田中) 私が入社したのはちょうど社長が小林大祐さんから山本卓眞さんに代わった時期でした。そこで一番印象に残っているのは山本卓眞社長です。私が若かりし頃、鉄鋼業のあるお客様でスパコン商談を獲得した際に、直接お酒を頂く機会がありました。山本卓眞社長は技術に精通しつつ、お客様志向も強かったので良いお手本になりました。

た。私自身の強みは、営業経験とグローバル経験ですので、お客様起点で現場・現実を見て行動することを徹底してやっていきたいと思えます。

■質問者H

Q. 田中副社長に伺います。改めて富士通の強みをどのように考えているかを教えてください。真のグローバルカンパニーということをご数年標榜してきて、グローバルマトリクス体制など色々進められていますが、社員のマインドセットや、色々変えなければいけないと思えます。自らの言葉でこのようにしたいというお考えはありますか。

A. (田中)富士通の強み、まず非常に優秀な人材に恵まれた会社であると考えています。そして私の経験からお話すると、自由闊達に活動できる社風であると思っています。富士通は大組織ですが、そうした優秀な人材が自由に発想して、さらに新たなチャレンジをしていく環境を作れば、そのシナジーによるエネルギーは膨大であると思っています。そうしたことができるような舵取りをしていきたいと考えています。

グローバルカンパニーについて、私がアジアを担当して改めて分かったことは、一言で市場を「グローバル」と言うてはいけないということです。アジア各国はそれぞれ政治・文化あるいは GDP の差も非常に大きく、一カ国、一カ国をきちんと見て、それに合った対応をしていく必要があります。その中で各国の優秀なメンバーがそれぞれの国で富士通のプレゼンスを上げていくことで、結果的にはグローバルカンパニーと言われるようになると思えます。もちろん事業部製品はボーダーレスでグローバル共通に各国のお客様に提供できなければいけません、営業視点で申しますと、各国での当社プレゼンスを上げていくことが、結果的に富士通がグローバルカンパニーと言えるようになることではないかと思えます。

Q. 最強軍団と言われる国内の営業力を、アジアを中心に活かすのが富士通の強さだと思えますが、その辺について何かお考えはありますか。

A. (田中) そのような思いはあります。実際に私も日本の持っているノウハウ、技術力あるいは経験をアジアに展開できる組織を日本に作り、各部門と連携し、それを今まさに推し進めようとしているところです。一方で、各国の文化、ICT の環境等はそれぞれ国によって違いますので、日本のやり方の押し付けになってはいけません。そこで、各国のメンバーが自国のことをよく知り、富士通の製品をどのように現場に適用したらいいのかというお客様の目線、現場の目線で議論しあうことが非常に重要だと思っています。

■質問者I

Q. 富士通にとって最大の競合相手はどこだと考えていますか。

A. (田中) 近年は特定の競合があるわけではなく、ICT に関してはどの業界からも競合相手が出てくる可能性があると思っています。必ずしもハードウェアベンダー、ソフトウェアベンダーというわけではなく、急にサービスの分野から競合が現れることもあります。重要なのは、きちんと目利きをして、常に分析をして備えることです。

- Q. グローバルな ICT ベンダーとして、競合と戦っていく中で最も大事なことは何ですか。
- A. (田中) 私自身、チャレンジしたいのは専門力を高めるということです。ハードウェア、ソフトウェア、サービスといった様々なベンダーが、色々な形で製品、サービスを出して行く中であって、富士通だからこそできる、富士通はかけがえのないパートナーである、とお客様に言っただけのようなプラスアルファの専門力を高めたいと考えています。富士通には優れた技術力があり、お客様と色々な経験をしていますので、そういうプラスアルファの部分で差別化を図っていくことが大事だと考えています。

■質問者 J

- Q. 今回の人事は、田中副社長の経歴を見てもグローバル寄りを受け取れますが、足元の海外の営業利益率はまだ低い水準にあると思っています。これに対して何が課題で、どう解決していくのか聞かせてください。
- A. (田中)富士通製品のグローバル化をより追求していきたいと考えています。まだまだ売上比率では国内が大きいので、グローバルの現場を見たサービス体系を事業部とともに考えていくことが、結果的には収益力の向上に繋がっていくのではないかと思います。さらに専門性を高めることで付加価値が増すので、より一層収益に寄与すると考えています。
- Q. 先ほどグローバルの体制に手応えがあると言っていました、付加価値の高いサービスを提供して収益性の高まる事例が出てきているのか、どうやって収益性を上げていくのか、具体的な話を教えてください。
- A. (田中)アジアの現場では、社会インフラに対するサービスの適用は黎明期で、すぐに収益に結びつくものではないと思っています。しかし、非常に期待感が高く、日本で適用している技術を活用して、一緒にアイデアを出しながら進めたいと言っている企業やパートナーが各国にいます。そういったところと議論を重ねて進めることで、中長期的な収益に結びついていくと考えています。

■質問者 K

- Q. アジアでの経験の中で、苦勞されたことで印象に残っていることがあれば教えてください。
- A. (田中)各国の文化がそれぞれ違いますので、当然現地スタッフのマネジメントに色々な形で影響しています。その国の人や、日本人、欧米人も働いているようなダイバーシティの環境をいかにマネジメントするかということが一番難しいと感じています。全員がベクトルを合わせて同じ方向を見て力を発揮すればシナジーが出ると思います。インセンティブの問題も含めて、これが正解という方法はありませんが、力を発揮するためのマネジメントの仕方を常に考えて走りながら取り組んできたことが一番苦勞した点です。
- Q. これからはアジアだけではなく、グローバル全体をご覧になる立場になりますが、アジアで培われた知見やノウハウをどのように活かされますか。
- A. (田中)今、各国に行っている我々のメンバーは、各国で専門的な経験を積んでいます、

そこで得た知見やノウハウについてお互いに適用できるところを見つけていきたいと考えています。

■質問者L

Q. ご自身の座右の銘、もしくは日頃意識されていることを教えてください。また、愛読書や尊敬している人物についても理由を含めて教えてください。

A. (田中)私自身は諦めないことが信条で、月並みではありますが「継続は力なり」という言葉が好きです。走るのが好きということもありますが、ゴールまで諦めないというのが信条です。

愛読書は「決断の本質」というペンシルベニア大学ウォートンスクールのビジネス書です。この本は、いかにコンフリクト(対立)とコンセンサスをマネジメントしていくか、具体的なプロジェクト例を示して、マネージャーはどうすべきかを書いています。中国の担当になった時、またアジアを担当することになった時など、新しいプロジェクト、新たなチャレンジをする時に読み返しています。

尊敬する人物は父親です。思い起こすと何らかのかたちで父親の影響を受けていると感じています。今でも時々、父親の言動を思い出しています。

■質問者M

Q. 田中副社長はマラソンが趣味ということですが、どれぐらいのペースで走っていますか。また陸上部に所属していたのはいつ頃ですか。

A. (田中) 中学の頃に陸上部に所属していましたが、高校では入部しませんでした。しかし、走ることは好きなので、体重が増えてくると時々走っています。フルマラソンに挑戦したのは40代の頃です。営業時代にはお客様との付き合いも多く、不摂生が続くこともありましたので「これはいかん」と思いフルマラソンに挑戦しました。那覇マラソンやホノルルマラソンなどを走った経験があります。この週末の土日もフィットネスクラブで汗を流してきました。40代の頃は、ハーフマラソンの川崎市民マラソンは1時間30分台で走りましたが、フルマラソンは4時間超でした。今はもう走れませんが。

Q. 田中副社長は音楽もお好きということですが、普段は何を聞かれますか。また楽器は何を演奏されますか。

A. (田中) 音楽はクラシック、ジャズをはじめ何でも好きでよく聞きに行っていました。また演奏の方は、昔はサクソ、今はウクレレをやっています。あまり時間がないのですが、家の中で息抜きとして演奏したりしています。

以 上