

## ●社長交代会見 質疑応答議事録

日時 : 2019年3月28日(木) 14:30~15:25  
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 田中 達也  
執行役員副社長 時田 隆仁

### ■質問者A

Q. 今、一番富士通の課題として感じていて、ここは新社長に変えてほしいと考えているところはどこでしょうか。

A. (田中) 富士通自体が非常に大きな組織になってきて、その中には様々な技術や経験を持っていますが、まだまだそれが統合された形としてお客様の価値になっていません。もっと持っているものを統合的にお客様に提供していくという形を作らなければなりません。それが成長につながるものと思っており、新社長にはそれを期待しています。非常にパワフルな人物なので、それをやってくれると思っています。もう一つは、やはりグローバルです。長年グローバルに取り組んできましたが、今のような課題も含めて、グローバルに富士通のプレゼンスを上げていかなければいけません。時田は直前までロンドンにいて、第一線を経験しているということで、私自身期待しています。

Q. 新社長になった際、富士通で変えていきたいところは何でしょうか。もう一点、ロンドンでの経験を踏まえた、富士通の今後のグローバル戦略を教えてください。

A. (時田) 富士通にはたくさんの優秀な人材がおり、たくさんの尖った技術やアイデアを持っているにもかかわらず、これを統合したり知恵を結集して、次の未来に向かう絵を描くのが難しくなっています。これは長年お客様第一で、お客様に寄り添ってきた反面、アイデアを出しながら、次のテクノロジーでお客様に新しい価値をお届けするのが不得意になってきてしまった、という面もあるのではと思っています。一つ一つの強いところは伸ばしながらも、横の連携ができるようなマネジメントのメカニズムを定着させていきたいと考えています。

グローバルについては、現状堅調といえる状況ではありません。グローバル8拠点から全リージョンへのサービスのデリバリーを行うようなケーパビリティを持っていながら、それをうまく使えていないというのを、私自身指揮する中で感じてきました。8拠点が横に連携しながら、全リージョンをカバーし、現場からの知見を活かして、サービスを作り上げるというメカニズムを通して、お客様に新たな価値を付加して届ける、といった活動をできるような部隊にしていきたいと考えています。

Q. 技術などをグローバルに横串にする組織の新設などを考えているのでしょうか。

A. (時田) ここ数年、グローバルマトリクスというストラクチャーをもって、全社をマネジメントしています。グローバルマトリクスの中で、デリバリー部門、もしくは事業部門として、唯一全リージョンを横串にしているのが、グローバルデリバリー部門です。グローバルデリバリーグループのケーパビリティを、もっとお客様に近いところで活躍できるようなメカニズムに変えていきたいと思っています。トラディショナルなオフショア開発が、これまで発注者と受注者の関係で成り立っていたとすると、これからはお客様接点に近いところで活躍できるような横串の組織にしていきたいと考えています。

それを核にして、そのノウハウをロールアウトする形で、様々な事業部門に同じような活動ができるように、雰囲気作りも含めてやっていきたいと思います。

## ■質問者B

Q. 昨年秋に発表された中期計画では、2022年度に、営業利益率10%という目標を掲げられましたが、まだ道半ばであり、かなり厳しい状況だと思います。その目標にかなり遅れをとってしまった原因は何なのか、また最大の反省点があればお聞かせください。

A. (田中)テクノロジーソリューションで10%と昨年10月の経営方針レビューの中で新たに示しました。お客様に提供できる価値で営業利益率が決まってくる、価値がそこに現れてくるという基本的な考えがあります。営業利益率10%にこだわってきましたが、いろいろ持っている人材、経験、技術、リソースがグローバルで戦う形に統合できなかったと思っています。道筋を立てて、テクノロジーソリューションに集中するというコアをはっきりさせて、それを行動で示してやってはきたのですが、なかなかワンステップ上げることができなかったという思いがあります。

Q. 昨年の後半以降、形を変えることについて大きな取り組みをされてきましたが、これの成果を見てからでもよかったのではないかと思います。何故、今このタイミングで交代を決断されたのでしょうか。

A. (田中) 確かに自分自身でやっていきたいという気持ちもあります。しかしながら、やはり世の中の変化はものすごく速く、私が社長に就任してからも思いもよらない競争が非常に強くなってきたり、スタートアップ企業が一挙にお客様へ価値を提供できるようになってきています。こういった変化を考えると、私の計画は2022年ですから4年後になるわけですが、私が継続して中途半端になってしまうよりも、思い切って新しい体制でこれを受け継いでもらい、しっかりプランを立てて、すぐにそのメンバーで責任を持って実行に入ってもらうタイミングが今ではないかと思い、これを指名委員会に諮らせていただき、この日になったということです。自分としてはこれでよいのではないかと納得感を持っています。

## ■質問者C

Q. 先程、田中社長が時田さんについて、非常にパワフルな人物とおっしゃっていましたが具体的なエピソードがあれば教えていただけますでしょうか。

A. (田中) 時田は大規模なプロジェクトを担当してきました。特に金融のプロジェクトは数年に渡り非常にシビアで、山あり谷ありで色々なことが起こりますが、一貫してマネジメントし、困難に動じず、自分のビジョンをもって、それを達成するために、部下を牽引していく姿をみてきました。これは、今、富士通が抱える課題も含めて、多くの優秀な人材を引っ張って、変革を成し遂げていくにふさわしい人物です。そういう力強さを感じました。

Q. 時田さんにも同様に、特に印象に残っている出来事を伺えますでしょうか。

A. (時田) 私がずっとSEとして現場に出ていた頃は、メインフレーム、UNIXサーバ、オ

オープン化、インターネットの時代です。当時担当していた生命保険のお客様は、営業職員の IT 装備ということで、ダイナミックにビジネスモデルを変えていく時期でした。そのような時期において、我々SE の力だけでビジネスモデルを変えられるものではなく、プロダクトやソフトウェア、ネットワークなどの様々な力を結集するというインテグレーションの力が一番大切です。生命保険会社様の営業拠点のシステムは全国にあり、大規模です。そのようなダイナミックな中で仕事ができただけが、一つのエピソードです。

#### ■質問者D

Q. 時田さんにお聞きしたいのですが、この就任の話をついどんな形で聞いて、どのように思われましたか。

A. (時田) 時期については控えさせていただきますが、山本会長同席のもとで指名委員会の小島委員長からお話しを伺いました。

Q. どうご反応されたのでしょうか。

A. (時田) もちろん驚きましたが、大変光栄であり、ご期待に応えたいというふうに答えました。

Q. 時田さんの経験では、金融系の大規模プロジェクトの印象が強く、これから富士通やデジタル変革を支援していく立場として、大規模プロジェクトをやっていくというよりは、顧客の色々な改善・改革を手伝うという形にビジネスモデル自体が変わっていくと思いますが、その中でこれまでの経験をどういうふうに発揮していこうと考えているのか、その抱負をお聞かせください。

A. (時田) 大規模、特にメガバンクのシステムは集中的な大きなシステムですが、今デジタルの時代で、システムそのものの構造的な意味合いも変わってきています。そういうことは金融のいろいろなお客様を通じて感じています。これからの時代はクロスインダストリーで考えなければいけないと思っています。金融は決済基盤としていろいろな産業と付き合う業界ですので、金融の時の経験値を活かしていけると考えています。またそれを後進にきちんと伝えることを、身をもってできると考えています。

#### ■質問者E

Q. 時田新社長へ伺います。昔は IBM だけ見ていればよかったのに対し、今は GAF A などが出てきています。そのような中で、これからグローバルで富士通という会社がプレゼンスをあげていくために、何を強みにしていくのでしょうか。

A. (時田) 当社のグローバルビジネスは、今まで、もしくは今現在も、ハードウェア、プロダクトに大きく比重をもったビジネスを行っています。グローバルデリバリーセンターからのサービスもインフラのマネージドサービスが中心です。この領域は極めてコスト競争の激しい領域です。これからのデジタルの時代に必要なことは、お客様の業種に対する知識であり、ビジネスモデル・ビジネスフローをいかに変えていくかといったノウハウが必要になってきます。今後グローバルにおいては、プロダクトビジ

ネスの比重を下げつつ、サービスビジネスについては、日本で培ったノウハウをグローバルで展開できるよう、社内の組織的なメカニズムを作っていきたいと思います。まだ、グローバルと日本、のように明確に分かれているような状態が社内にはあります。これをいかに一体として行動できるかという事が大事だと考えています。

#### ■質問者 F

- Q. ここ数年で富士通の事業の選択と集中は一定程度進んだと思いますが、今後更に押し進めていくのでしょうか。スピード感、今後の方向性について教えてください。その際に人員についてどういった措置を考えているのか併せて教えてください。
- A. (時田) これまでに当社は形を変える変革の中で、大きく事業構造を変えてきました。そうした変革は時代の変化や競争関係、お客様のニーズによるものであって、今後もそういう変化を捉えながら、必要であればやらねばならない、と考えています。その中で、人員についても手をつけることもあろうかと思いますが、今現在は考えていません。

#### ■質問者 G

- Q. SE 出身のトップは久々ですが、その意味合いを教えてください。
- A. (時田) SI ソリューション部門に一貫して属していたとご挨拶の中で申し上げました。部門の名前も入社当初はシステム本部でしたが、途中で何度か変わってきました。SE 部門の名称が変わってきたのは、ビジネスそのもの、その根っこにあるお客様のご要請も変わっているからだと思います。今まさにデジタルの時代に何が必要なのか、ということ言えば、自前のサービスやプロダクトだけではお客様にお応えすることはできないと思っております。社内・お客様との関係のみならず、色々なサービスベンダーとも一緒に協業していくようなインテグレーションが求められている時代だと思っています。そういった期待を負って私に指名をいただけたのだと勝手に考えています。
- Q. グローバルで強い所で勝負していくといっても色々な攻め口があると思いますが、SE の力で富士通がグローバルで勝負していくような絵は見えているのでしょうか。
- A. (時田) 先ほども申し上げましたが、今現在、日本とグローバル、ここに SE という要素を足すと相当なギャップがあるのは事実です。今までサービスデスクやオフショア開発をやる中で、業種・業務のアプリケーション開発に携わってきた人材が、お客様と接点を持つ場に出て活動できる、そういった行動様式に変えたいと考えています。日本のフィールド SE が 30 年・40 年培ったような行動がすぐにできるとは申し上げませんが、そういった形を目指すことはできると思います。その中で、極めて高い生産性を持ったプログラミングや、極めて高い業種・業務の知見を持ったコンサルタント的な活動ができる要員が日本のみならず、グローバルからも出てくる、そういった形を目指していきたいと思っています。

## ■質問者H

Q. 今回の社長交代は、形を変えるという点で、ある程度人員整理が出来たからなのではないかと思いますが、いかがでしょうか。

A. (田中)リソースシフトと、今回私が社長を交代することとは一切関係はございません。いつの段階で社長交代をするかは、社長になった段階からずっと考えていることであり、そのタイミングも適切でないといけないと考えていましたが、今回のこのタイミングが一番良いのではないかと判断しました。

Q. お客様をリードすることがお客様第一であったが故にできない、というところが課題ではないかという話がありましたが、富士通だけではなく日本の電機メーカーの大きな課題かと思っています。何か課題を乗り越える施策や、こう変えていくことでお客様をリードすることに繋がるのではないかと思われるお考えがあればお聞かせください。

A. (時田) 主に日本のマーケットについて問題の scope を絞らせていただくと、やはり SI ビジネスにおいて失敗を抑える、リスクヘッジを優先するあまり、慎重になり過ぎている部分があります。勿論そうではない SE もたくさんいますが、一部そういった風潮が生まれてくると、積極的にお客様をリードするというメンタリティを生み出すことに対して、阻害要素の一つになるかもしれません。もう一つは、かつてはメインフレームやミドルウェア、OS もすべて富士通製という自前にこだわってきました。今どうかというと、自前ではやはり出来ないし、スピードも考えると、やはり外の力を使わなくては行けないと思っています。外も使っていくのだというメンタリティに変えていくことは、やはり私自身の口から、後進に伝えていくのだろうと思っています。

## ■質問者I

Q. 田中社長は最初の説明の中で、今後会長になられた後に仕上げをやるという話だったが、仕上げという意味で今何を残していて、それをどう仕上げていくのでしょうか。海外の話なののでしょうか、国内の体制の話なののでしょうか。

A. (田中) 色々手を打ってきましたが、まだ、我々の大きな組織の中で適材適所に人材やリソースが配置されているとは思っていません。時代によってどんどん変わっていくわけですが、もう少し統合したり、役割を変えていったりということを、グループ会社も含め最適な形にしていく必要があります。私は取締役会長となり執行から外れますが、営業やアジアでの経験を活かし、助言をしてきたいと思っていますし、新社長の助けとなるよう、支えていきたいと考えています。

## ■質問者J

Q. 御社として他社との協業での付加価値をどうつけていくのでしょうか。また、日本のマーケットにクラウドベンダーが入ってくる中で、御社の SE の方々に求める、クラウド時代に備えたスキルをどうつけていくのでしょうか。

A. (時田) クラウドの時代の戦い方というのは、いろいろな考え方があろうかと思いますが、プラットフォーム単体でもビジネスができるような時代ではありませんし、かといってプラットフォーム上の、ある種のアプリケーションサービス、プロダクトだけ

で勝負できる、そういった時代でもないと思っています。そこはサービス、プラットフォーム、それを支えるアプリケーションを統合した形で、富士通の最も強いインテグレーションの力で新しい価値を上げるというプロセスが必要と考えています。単発ではもうお客様に受け入れられないというのは、自明だと思っています。人材については大変難しい課題だと思っています。サービス・オリエンテッド・カンパニーとして成長を目指すと言うのであれば、一番大事なのは人材の獲得、育成、トレーニングであるということはいままでもないかと思えます。日本の中だけではなく、外  
の力、特に海外のテクノロジーの知見をいち早く入手できるような人材、そのためにも、語学も含めたグローバルな研修はより一層力を入れるべきと思っています。

以 上