

パーパス軸・経営主導が照らす 「シン・DX」の価値創造

富士通 執行役員 EVP CDXO 兼CIO

福田 譲

「デジタル・ダーウィニズム」の潮流がグローバル社会・経済を覆っています。チャールズ・ダーウィン氏が代表する自然学者が適者生存をもとに進化論を説いたように、不可逆的なテクノロジーの進化への対応に遅れた企業は加速度的に競争力を落としかねない世界が急速に広がりつつあります。

富士通はテクノロジーを生み出す企業として、またテクノロジーを活用する企業として、国・地域や部門の枠を超えたデジタルトランスフォーメーション(DX)を急速に進めています。DXを持続可能な成長につなげるため、全社的な変革や新たな成長領域の育成にも取り組んでいます。

2020年にはパーパスを「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こと」と明文化しました。同時に社員の価値観と行動規範を示すFujitsu Wayを12年ぶりに刷新。グローバルやグループ企業を含め、経営から現場まであらゆるレベルでデータドリブンを実現する体制整備やビジネスオペレーションの標準化を進める「One Fujitsu」プログラムを進めているほか、ジョブ型人材マネジメントやキャリア採用の拡充策も導入しました。2021年には新たな事業ブランド「Fujitsu Uvance」を、2024年にはコンサルティング事業ブランド「Uvance Wayfinders」をそれぞれ打ち出しました。

本レポートでは富士通 執行役員 EVP CDXO(最高デジタル変革責任者)兼CIO(最高情報責任者)の福田譲が、富士通でのDXの実践を通じて得た課題や効果を包括的に示します。本レポートをきっかけに、富士通とお客様のDXの実践知をお互いに組み合わせて「統合知」に昇華し、テクノロジー起点で新たな価値を生み出すヒントになることを願ってやみません。富士通とともにDXを戦略的に積み上げ、未来志向で企業価値向上への旅に踏み出しましょう。

目次

エグゼクティブ・サマリー	3
Section 1	4
> DXの実践を阻む課題とは	
Section 2	5
> テクノロジーをエンジンに「パーパス軸・経営主導」でDXを進化する: 4つのXで「経路依存」を打破せよ	
Section 3	7
> One Fujitsuプログラムで全社の仕組みを「未来」志向に最適化: ITシステムを4象限にマッピング 業務の標準化は業務部門が行うべきもの(IT部門の責務ではない)	
Section 4	11
> 富士通自身の改革の実践知を「統合知」に	
Section 5	12
> おわりに	

エグゼクティブ・サマリー

2030年はサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の進捗をはかる上で重要な節目になります。国連の持続可能な開発目標(SDGs)の期限であり、主要国が掲げる「2050年カーボンニュートラル」に向けた中継年でもあります。2030年まで残り5年余りと迫った今、企業や組織は成長と社会課題の解決を両立しながら新たな価値を創出する体制をできるだけ早く整える必要があります。

そのためにはSXの取り組みを推進し、具体的な成果を上げる「チェンジメーカー」に自らなることが欠かせません。600人のグローバル経営者層を対象にした「富士通SX調査レポート2024」によると、調査結果から特定したSXの取り組みを大きく進展している組織グループ、チェンジメーカーは65%が「SXの取り組みが売り上げと収益に直接貢献している」と回答したのに対し、チェンジメーカーではない企業・組織では48%にとどまりました。また、チェンジメーカーの74%がSXの取り組みのためにデータを活用して意思決定をし、79%がSXの成果を高めるために提携先とデータを活用しています。SXによる成長とデータ活用の成熟度には一定の相関関係がある、つまりSXの土台にはDXがあることがうかがえます。

企業のDXの現状はどうでしょう。情報処理推進機構(IPA)がまとめた「DX白書2023」によると、日本企業のうちDXを「全社戦略に基づき、全社的に取り組んでいる」との回答の割合は2022年度で26.9%でした。米国企業(35.5%)とは8.6ポイントの差があります。また、DXの取り組みの「成果が出ている」日本企業の割合は2022年度で58%にとどまり、米国企業の89%と大きく差が開いています。日本企業が米国企業に比べてDXを企業価値向上に十分生かし切れていない、SXの土台づくりは道半ばである、という現状を映し出しています。

本レポートでは、CDO(最高デジタル責任者)やCIOを含む経営層、情報システム部門で働く方々を対象に、富士通がDXに本格的に着手した当時に感じた改革の実践を阻む課題、DXを実現する「事業」「人・組織・カルチャー」「オペレーション」「マネジメント」の4つのトランスフォーメーション(X)と、それらをつなぐデジタルやIT、データの整備の必要性、データドリブン経営の肝と位置付けるOne Fujitsuプログラムの展開、これらを実践する勘所と推進する中で見えてきた課題、富士通の実践知を体系化してお客様の課題解決を支援する「xF(クロスエフ)」の狙い、を包括的に示します。富士通の実践知を通じて、経営主導で全社改革を実現するDXによって持続可能な成長につながる手がかりを得る一助になれば幸いです。

Section 1

DXの実践を阻む課題とは

DXの本質は「データやデジタル技術を使って、顧客視点で新たな価値を創出する。そのためにビジネスモデルや企業文化なども変革する」と言えるでしょう。生成AI(人工知能)のようなテクノロジーを使って「何かできないか」ではなく、「何をするために」テクノロジーを生かせるか、そのためにどんな変革をすればいいか、といった発想がDXの実践には欠かせません。現状と未来への危機感を経営層で共有し、真のDXを実現するための経営の仕組みを整えることが、DXを企業価値向上につなげる第一歩となります。

富士通のDXの歩みはまだ道半ばですが、まずは今までの取り組みを振り返り、DXの実践を阻む課題を読者の皆様と共有します。

時計の針を2020年前後に巻き戻します。当時の富士通は「DXをやるぞ」との狼煙をあげていたものの「富士通がDXを通じて達成したい姿」が必ずしも明確ではありませんでした。どんな事業領域でどんな価値を提供するのか、そのためにどのようにビジネスモデルを変えるのか、企業文化を変えていくのか、といったDXの具体像がぼんやりとしていたのです。

グローバルに散らばる各国・地域の事業データをタイムリーに把握できない、グローバル拠点やグループ会社へのガバナンスも十分とは言えない、従業員のエンゲージメントが低い。「このままではだめだ」という危機感があったものの、「ではどうするか」が必ずしも明確ではありませんでした。DXは本来、あるべき姿を実現する手段であるはずなのに、「DXをすることが目的」に陥っていたのが一番の課題でした。

この課題は、多くの日本企業にも当てはまるのではないのでしょうか。DXとは、ITシステムの整備やデータの統合といった「デジタル」の問題だけではありません。会社がどんな未来に向かうのか、その未来に向かうために変えるべきことは何なのか、その変革をどのように進めるか。DXで目指す会社の未来像、DXに必要な経営の仕組み、DXを推進する体制の整備、をそれぞれ適切に明確化し確立することが、業務プロセスや組織、企業文化や風土までを変革し、競争上の優位性の確立につながっていくのです。

Section 2

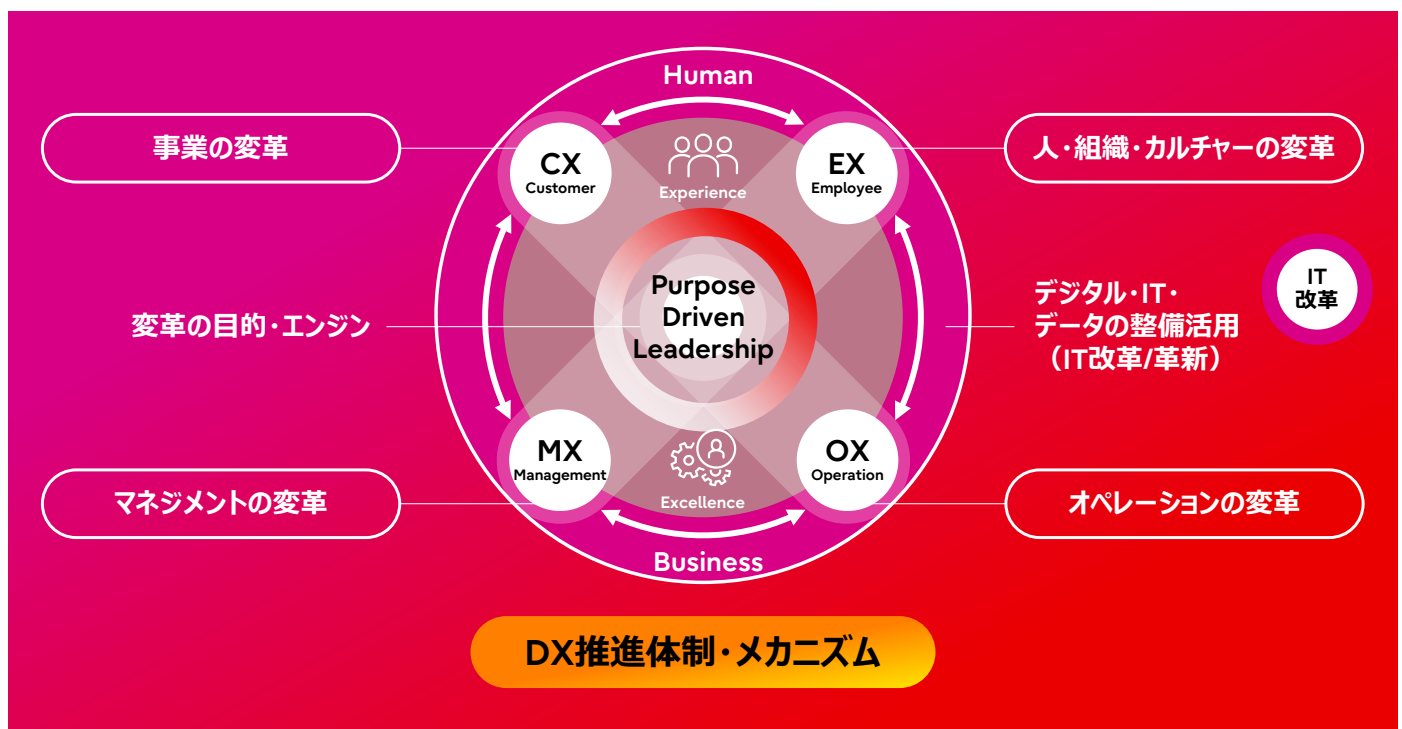
テクノロジーをエンジンに 「パーパス軸・経営主導」でDXを進化する

DXで目指す会社の未来像の第一歩を社内外に打ち出したのは2020年5月です。富士通はグループのパーパスとして「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こと」と決めました。当時、富士通CEO（最高経営責任者）の時田隆仁は、「パーパスドリブン、データドリブンを両軸として富士通を変革する」という決意を発信しました。今はここに人的資本経営が加わり、いわゆる「三本の矢」で変革を押し進めることをステークホルダーに約束しています。パーパスができたことで、あらゆる変革の道標を定めたのです。

4つのXで「経路依存」を打破せよ

パーパスを定めたことで、DXによって目指すべき富士通の未来像がはっきりしました。パーパスドリブン経営を実践するのであれば、既存の事業や会社の仕組みをパーパスに一致させる必要があります。パーパスに一致しない事業や仕組みは止め、足りないピースを埋める。なりたい姿と現状のギャップを埋めるため、聖域を設けず変革を進めることをDXの変革対象に決めました。そのために実践しているのが4領域の変革、4つの「X」です（図表1）。

図表1：パーパスを軸にデジタルやデータで「4X」を有機的につなげることがDXを進化させる



(出典) Ridgelinezの資料を基に作成

4つのXとはCustomer(=CX、事業)、Employee(=EX、人・組織・カルチャー)、Operation(=OX、オペレーション)、Management(=MX、マネジメント)のトランスフォーメーションを指します。4Xとパーパスドリブン経営、デジタルやデータなどIT改革関連で合計約150のテーマを洗い出し、3か月ごとに全体把握、分類、優先順位付けをして順次、変革を進める体制を整えました(図表2)。

図表2：150のテーマを3か月ごとに把握、分類、優先順位付けを繰り返す



変革テーマ： 3か月ごとに全体の把握・分類・優先付け

CX	MX	Purpose	EX	IT改革
<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ改革 新事業ブランド(Fujitsu Uvance) グローバル・リージョン再編成 バーセプションChange CXOプログラム シリリソースソーシング改革 富士通デザイン統合 顧客フロント・BP変革リスキリング 営業/SEの職能統合 アカウントプラン変革×デザイン思考 SE系グループ会社統合 デリバリーのグローバル化(JGG/GGD) 共創コミュニティ(川崎市 etc) 不採算事業・地域からの撤退 CX - VOICE (顧客の声) CXステアリング・コミュニティ/NPS Digital Marketing 新規事業創出プログラム(FIC) RidgelineX 新設 CVCの設立/StartUp連携 富士通ローコストバド設立 オープン型ハッカソン(FUJI HACK) アクセラレーターPG for WLS Sansan導入とデジタルID活用 富士通研究所の新設 テック/ロジック統制機構 データサイエンス・優待 ボムアップ研究テーマ 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントDashboard/KPI改革 コーポレート機能ガバナンス改革 サステナブル経営委員会 財務・非財務KPI 業績予測AI化 FP&A / ファイナンス改革 Data Analytics Centerの新設 M&A専門組織の新設 基幹プロセス改革(OneERP+) 営業・顧客接点改革(OneCRM) デジタルセールス部門の新設 サポート業務改革(OneSupport) デリバリー業務プロセス改革(Palantir) SW開発業務の標準化(DevP) モノのプロセス改革(OneProduct) 間接材調達改革(Switch) Data起点的品質管理改革 人材マネジメント改革(OnePeople) Globalデータレイク構築(OneData) CISO強化(サイバーセキュリティ) 	<ul style="list-style-type: none"> パーパス策定 Fujitsu Way刷新 パーパス・カービング CDXOの新設 DXO / DXD制度の新設 未来の語り場 神山まるごと高専 部門別DX推進体制構築 部門別DXイベントの定期開催 DX有志体制(フジトラクルー) DX活動支援制度(Fujitra 10) 	<ul style="list-style-type: none"> ジョブ型人事制度 ホスティング制度 キャリアオーナーシップ 評価制度改革(Connect) 360度評価/Feedbackカルチャー 1on1 / リーダーシップ変革 キャリア採用の拡大 エンployeeサポート本部の設置 心理的安全性 (PJ ExSeed) 社内インテンシブ制度 社内アルバイト制度 / AssignMe! 従業員エンゲージメント向上施策 DX人材育成(exPractice) 一定%自由変革活動支援制度 個人型On Demand教育 Game型スキル開発(スキパネ) メタオフィス構築 / WLS進化実践 やわデザコミュニティ アルムナ制度創設 VOICE(意見収集Platform) 社内ラジオ 社内副業制度 サンクス 部活動型のコミュニケーション デザイン思考・全社教育 Agile プラクティス・全社教育 データサイエンス・全社教育 メタース部(部活動) 川崎コーポレートDX(プロト) 	<ul style="list-style-type: none"> IT部門のグローバルグループ化 CIO職務権限・責任の見直し 経営&IT連動プロセスの設置 エンタープライズ・アーキテクチャ グローバルITガバナンス強化 OneFujitsuプログラム WLS / セキュリティ刷新 IT予算中央化 TBM(Tech Business Mgmt) クラウドファーストへの転換 デジタルワークプレイス 内製化&グローバルデリバリー 市民開発型サービス開発 ウツランディング データサイエンス部(部活動) 社内SNS活性化コミュニケーション
		<ul style="list-style-type: none"> CDPOの新設 Work Life Shift 生産性可視化 商品化プロセス改革 QMS会議改革 リモートワーク化(経ハンゴゼロ) Aerukamo デジタル / クラウド活動 Concur導入(旅費・経費・請求書) Enterprise Agile (Micro E) 全社コミュニケーションポータル構築 		

(出典) 富士通作成

例えばCXでは事業ポートフォリオの見直しや顧客フロント部門の再編成・リスキリング、プロジェクトデリバリーのグローバル化など。EXではジョブ型人事制度や社内ホスティング制度の導入、キャリア採用の拡大やデザイン思考の全社員への教育プログラムなどです。OXは働き方改革や業務プロセスのグローバル／グループ横断での標準化、MXはサステナビリティに対する経営レベルでの推進体制の整備やデータ駆動型経営への転換などです。これらはビジネス環境の変化や経営環境、各項目の改革進捗などに応じ、随時優先順位を変えて推進しています。

4Xがぶつ切れ状態では意味がありません。改革を効率よく進めるためには、各テーマの前後関係や連携がカギになります。ポイントは2つあります。1つ目はこれらの改革を有機的につなぎ、変革の好循環を回すことです。そのための潤滑油であり、全社をパーパスに向かわせるエンジンとなるのがデジタルやデータ、ITです。2つ目は、これらの改革を経営主導で強力に進めることです。経営トップがあらゆる改革に関わる体制を整え、トップ自ら率先して改革に身を置く姿を従業員に示すことが必要となります。

同時多発的に変革を進め、「今まで」をベースに最適化してきた会社や経営の仕組みを「未来」志向で最適化し直すこと。すなわち、経路依存性の罠から抜け出すことがDXを力強く進めるカギとなるのです。

Section 3

One Fujitsuプログラムで全社の仕組みを「未来」志向に最適化

会社や経営の仕組みを未来志向に最適化するために主要プロジェクトとして立ち上げたのがOne Fujitsuプログラムです。富士通グループの持続的な成長と収益力の向上を目的とし、「リアルタイムマネジメント」「データ化・可視化」「ビジネスオペレーションの標準化」の3つを重点施策に据えました。グローバルの各拠点やグループ会社も対象に、日本ファーストではなく「グローバルファースト」で横断的に「One」を冠に据えた各プロジェクトを連動させながら進めていく体制を整えようとしています(図表3)。

図表3：「One」を冠に据えたプロジェクトはOne Fujitsuの理念と繋がっている



(出典) 富士通作成

従来の富士通は「バックミラー経営」から抜け出せずにいました。バックミラー経営とは前月の実績データといった過去を振り返りながら経営をかじ取りすることです。事業やリージョンごとにばらばらなプロセスで作られたデータを使わざるを得ず、ヒトの意思や経験、勘、組織の都合といった恣意的な要素も加わります。今のようないびつな時代ではとりわけ、多角的な分析やビジネスの予見可能性を高めるのが難しくなります。

One Fujitsuを基盤として目指すのは「予測型経営」への転換です。デジタルを活用し、データを統一することで最新のデータを経営から現場まで、グループやグローバルを横断して同じように使えるようになります。データ分析の多様性を生み、多くの洞察を導くことでイノベーションにもつながります。予見可能性を高めるAIを経営に組み込むこともできます。過去ではなく未来を起点とした予測型経営への進化こそ、DXを深化させ、企業の真価を磨くのです。

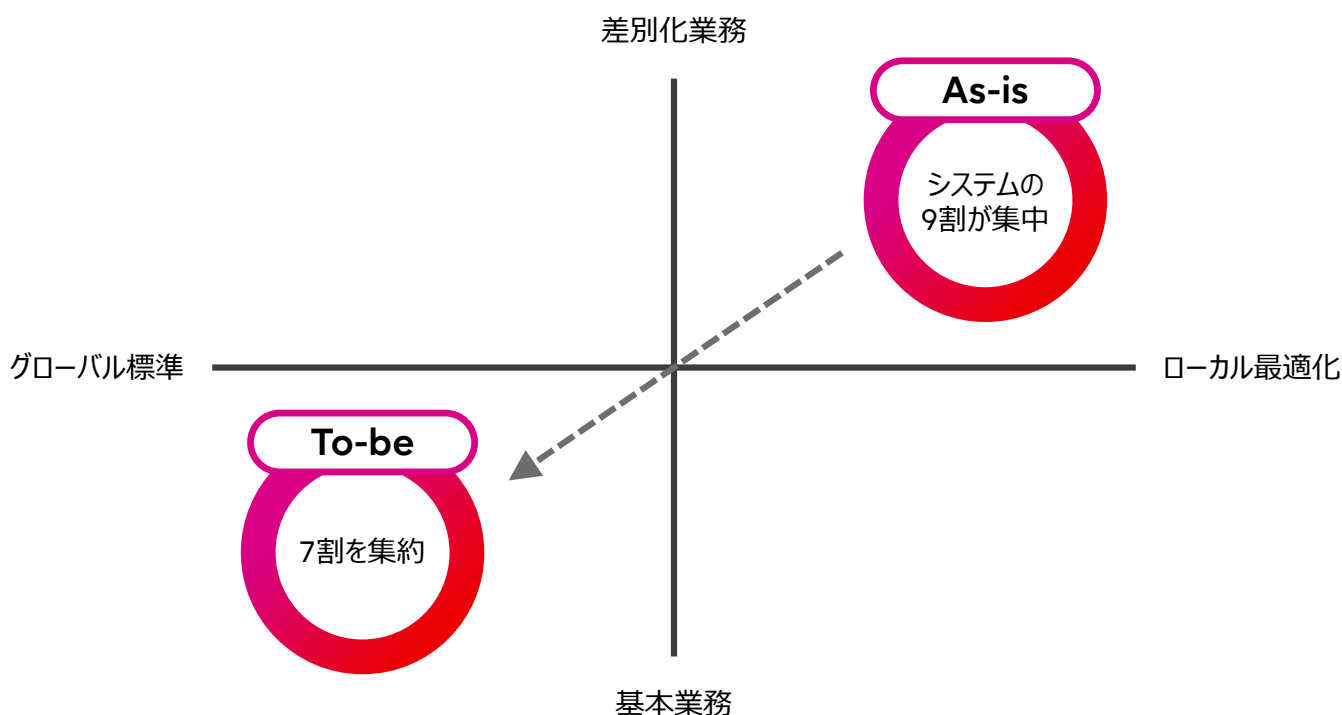
ITシステムを4象限にマッピング

One Fujitsuを基盤にさまざまなOneを実現するためには、関連するシステムもできる限り統合して1つにするのが理想です。富士通には2021年4月時点で4,000を大きく超える社内ITシステムが乱立していました。同じ目的であるにも関わらず、それぞれの組織がそれぞれ独自にシステムを構築した結果です。4人家族なのにトイレが4つ、お風呂も4つあるというイメージです。現在までに1,000以上のシステムを廃止・統合してきましたが、まだまだ膨大なシステムが残っているのが現実です。

デジタルやデータ、ITは全社をパーパスに向かわせるエンジンとなります。エンジンとして最大限活用するにはまず、どこにどんなシステムがあり、どれだけコストがかかっているか、どんな役割を果たしているかを明確にする必要があります。そこで、およそ2年かけて富士通グループにはどんな業務にどんなシステムが使われているか、331の業務ブロックごとに4象限に定義しました。

縦の軸は「差別化業務」と「基本業務」に区分けします。例えば勤怠管理や経費精算は差別化する必要はないので基本業務に当たります。横の軸は「グローバル標準」と「ローカル最適化」に分類します。マッピングすることによって、それぞれのシステムの立ち位置を把握できるようになります。富士通の既存のシステムは9割が「差別化業務」で「ローカル最適化」と分類されました。しかし、全体の7割は「基本業務」で「グローバル標準」に改められるのではないかと考えています(図表4)。

図表4：システムの7割を「グローバル標準」で「基本業務」に集約することを目指す



(出典) 富士通作成

マッピングによってITシステムごとに「投資」「終息」「強化」と将来の戦略を立て、全体のロードマップを作ります。グローバル標準に分類できるシステムはOneを冠に据えた各プロジェクトに落とし込み、投資を継続します。ローカル最適化で差別化業務に使えるシステムはモダナイズしたり、再構築したりします。その他のシステムは役目を終えたと判断し、廃止や統合の対象とします。

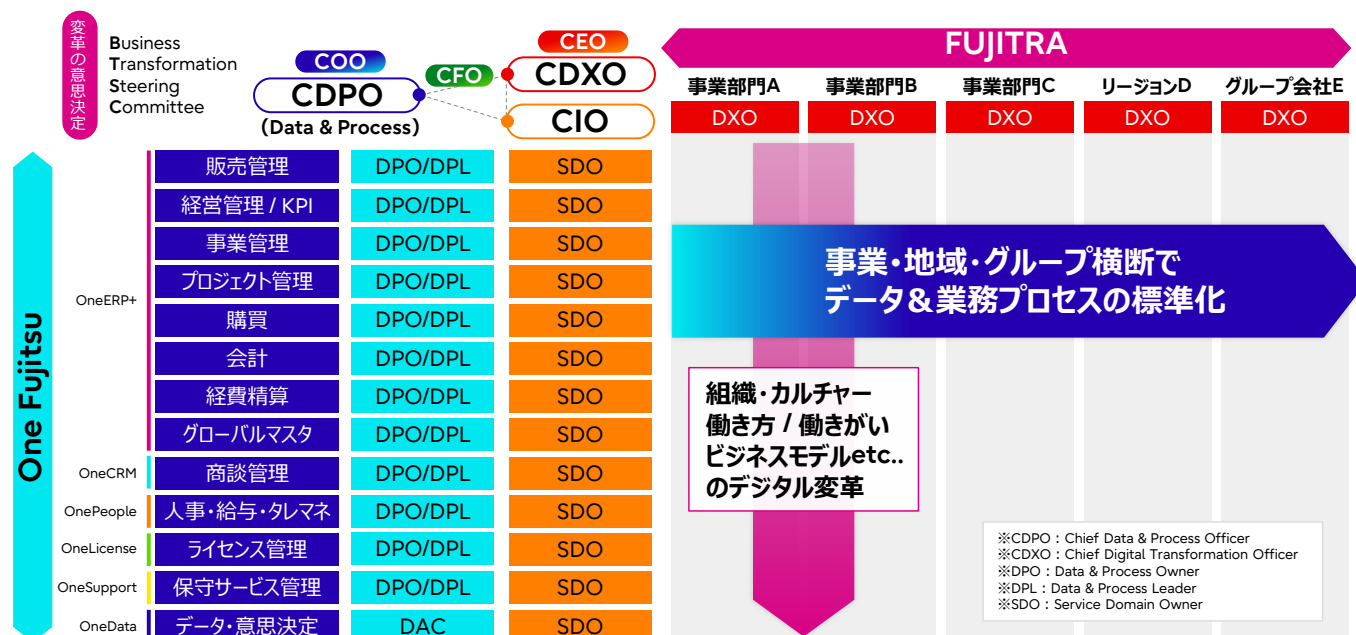
IT改革は2030年までを目標としています。富士通はIT戦略で①経営・業務ではグループ・グローバルで1業務1システムとする②アプリケーションはグループ・グローバルで1システム1インスタンスを目指す③ITインフラはクラウドファーストとする、との原理原則を掲げています。ITをてこに富士通を強くする、という思いで取り組んでいます。現在は4~5合目の達成度と評価できます。まだまだやるべきことはたくさん残っていますが、目指すべき道のりは明確です。

業務の標準化は業務部門が行うべきもの (IT部門の責務ではない)

One Fujitsuを実践するための組織も大きく見直しました。全社DXプロジェクト「フジトラ (Fujitsu Transformation)」と連動して変革と業務の標準化の実行体制を整えました。

まず、CEO、CFO (最高財務責任者)、CDXOなどで構成するステアリングコミッティ (運営委員会) を経営上層部に設置し、DX推進のかじ取りを経営トップ主導でやることを明確にしました。さらに販売管理や事業管理、購買や会計といった業務ごとにDPO (データ・プロセス・オーナー) やDPL (データ・プロセス・リーダー)、SDO (サービス・ドメイン・オーナー) を置き、事業部門やリージョン、グループ会社ごとにDXO (DXオフィサー) を選任し、事業や地域、グループ横断でデータと業務プロセスの標準化を進めるようにしました (図表5)。

図表5：業務側に標準化を「自分事」と捉えてもらうように体制を整えた



(出典) 富士通作成

グローバルで統一した標準化を進めるのは困難な道のりです。国・地域の文化や商習慣に根付いた方法が浸透しており、変化を避ける傾向が一定程度あるでしょう。変化に納得しないリージョンには経営主導で、地域独自のやり方よりグローバル標準の方がなぜ優れているのか、論理的に正しいデータを基に説明するように徹底しています。ガバナンスをきかせるためにも経営主導でけん引することが重要です。

多くの日本企業は「業務の標準化をIT部門に担わせる」プロジェクト体制を敷き、苦労しているように思えます。業務の標準化は業務部門自身が行うべきものです。それを実現するために経営が主導して体制を整える、CDPO(最高データ&プロセス責任者)というポジションを作り、専任で業務標準化のミッションを負う。これらの変革を不断に続けることが、グローバル標準の業務システムを形作る要諦と考え、取り組んでいます。

Section 4

富士通自身の改革の実践知を「統合知」に

富士通が抱える課題は、多くの日本企業にとっても同じ悩みではないでしょうか。グローバル展開する日本企業としていち早くDXに取り組んできた実績と効果、クリアすべき課題をお客様の課題解決に役立てられないか。そう考えて始まったのが富士通自身のDXの実践知を体系化してお客様の課題解決を支援する「xF（クロスエフ）」です。

ビジネスの課題ごとに最適なソリューションを提供し、同時に、富士通の社内実践で得られた知見を掛け合わせてお客様の課題発見や提起、ソリューションの検討や導入を支援します。大事なことは「ビヨンド・ソリューション」の視点です。Why?やWhat?が明確になった後ではじめて、How to?の方法や道具・テクノロジーの話に移るべきではないでしょうか。ゴルフが上手な人はどんなクラブを使ってもOBを出さないように、どんなテクノロジーやデジタルツールを使うかが重要なのではなく、直面するビジネス課題に応じて、どのような変革が必要か、を経営起点・業務起点で検討し、実行に移すことこそ重要なのです。

富士通の価値は、自分たち自身の課題やそれらへの対処・実践知をもとに課題提起や解決案を考え、結果を出すためにとことん伴走することです。富士通の経験をリアルタイムで、成果が出ていること、まだ不十分なことを余すことなくお伝えすることが、地に足の着いた伴走に繋がると考えています。

富士通の実践知とお客様の実践知を掛け合わせ、積み重ねて「統合知」とすることで新たな価値を創造していきたい。非連続な時代において、社会やビジネスに関わる課題は複雑さを増しています。複合的な課題を解決するには、志を同じくする企業同士が連携して統合知を大きくすることが欠かせません。その先に信頼ある、持続可能な社会が広がると信じています。

Section5

おわりに

DXの第一歩となるのは人を出発点にした変革です。いかにアナログの作業やデータをデジタル化し、先端のテクノロジーを導入し、見栄えのする戦略を描いたとしても、経営トップから現場までの行動変容を起こさなければ実効性のあるDXにはなりません。

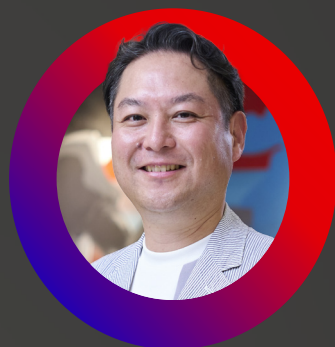
行動変容を起こすために、よりどころとなるのはパーパスです。自分たちが実現したい姿であるパーパスに向かって従業員に変革を浸透させるためには、まず経営トップ自らが変革を体現し、対話や発信を重ね、変革の先にある未来を共有する姿勢が欠かせません。その先に、現場発の自発的な変革の波が全社に広がるうねりとなって、「真」に「信」頼を「深」める「シン・DX」を実現できるのです。

富士通のDXの道のりはまだ半ばです。乗り越えるべきことはまだまだあります。私たちが実践し、培ってきたノウハウや課題をお客様と共有することで、よりよい社会の発展と日本企業の価値向上に少しでも貢献できるよう、DX企業として、お客様のSXパートナーとして、今後も変革を続けていきます。持続可能な成長を実現するDXとともに挑み続けましょう。

福田 譲 Yuzuru Fukuda

富士通株式会社 執行役員 EVP

CDXO (最高デジタル変革責任者) 兼CIO (最高情報責任者)



2020年、執行役員常務CIO兼CDXO補佐として富士通に入社。23年に現職。富士通のDX、日本型DXの探索・実践とフレームワーク化、それらの変革を推進するITシステム、IT部門、IT人材、ITガバナンスへの変革に取り組んでいる。富士通入社前はSAPジャパンで23年間、主に大手企業を中心にITやデジタルによる経営・業務改革の提案や支援に従事、2014～2020年まで同社代表取締役社長を務めた。

※所属、役職は掲載当時のものです。

記載されている企業名・製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。

本資料は発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。

本資料は情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通はその使用に関する責任を負いません。

本資料の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

富士通および富士通ロゴは、富士通株式会社の商標です。