

持続的な企業価値向上を実現する 「未来予測型」データドリブン経営

富士通株式会社 代表取締役副社長 CFO
磯部 武司

「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・ダーウィン氏を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「OneFujitsu」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 代表取締役副社長 CFO(最高財務責任者)の磯部武司が、「変化の時代」を持続的な企業価値向上の機会とするデータとテクノロジーの必要性、データを戦略的資産として生かす統合基幹業務システム(ERP)の導入と課題、ERPがもたらすデータドリブン経営の実践と目指す方向、データドリブン経営の真価を磨くAI(人工知能)活用の可能性、を包括的に示します。

本レポートをきっかけに、富士通とお客様の実践知をお互いに組み合わせ「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
> 限界を迎えた「個別最適」な社内システム 「2025年の崖」のプレバージョンに直面	
Section 2	7
> 「データ文化の構築」はグローバルでも道半ば	
Section 3	9
> OneERP+が導くリアルタイムマネジメント データドリブン経営が目指す「未来予測型」への進化 オペレーショナルエクセレンスの追及も欠かせず データドリブン経営を実践するための課題 <ul style="list-style-type: none"> • データドリブン経営の実践へ組織を再編 • 「データ」と「評価」でガバナンスをより強固に • プロセスマイニングとRPAで変革の「生みの痛み」を和らげる • ファイナンス組織を「データドリブン経営仕様」に変革する • AIでデータドリブン経営を加速する 	
Section 4	16
> おわりに	

エグゼクティブ・サマリー

グローバルの社会・経済情勢は非連続な「変化の時代」に直面しています。ビジネスを取り巻く新たな規制やルールが次々と生まれ、技術革新のスピードは加速度的に速まっています。地政学の変動はビジネスの予見可能性を一段と見通しにくくしています。変化への適応を表すかのように産業の垣根は壊れ、新しい市場の創出、新規参入による競争の激化といった新たな変化をもたらしています。

変化の時代が当面続く可能性が高い今、企業には「持続的な企業価値向上」へのコミットがより求められています。持続的な企業価値向上を実現するには、企業自身が変化・進化し続けることが重要です。特にCFOの領域においては、時代に応じて重点戦略を実行して事業成長を引き出し、キャッシュの創出力を最大化する。得られたキャッシュを最適に配分し、さらなる企業価値向上を促す。こうした不断の好循環を実現することが、市場から高い評価を得続ける道につながるでしょう。

好循環を生む源泉は何か。それはデータである、と確信しています。グローバル標準のデータ基盤を構築し、リアルタイムであらゆるビジネスの現状を把握する。客観的で正しいデータをもとに、未来予測型で「いつ、何が起きるか」「(その際に)何をすべきか」を判断する。データを軸に据えた業務プロセスを設計し、オペレーショナルエクセレンスを追求する。データを全ての中心に置くデータドリブン経営の実践が、持続的な企業価値向上の成否を分けると考え、国・地域を越えた全社的な変革に取り組んでいます。

本レポートでは企業のC-Suiteや財務経理部門、デジタル対応部門の担当者の方々を対象に、富士通がデータドリブン経営を目指すきっかけとなった「個別最適の極み」だった社内システムの実態、データドリブン経営を導く変革プログラム「OneERP+」で目指す未来像、OneERP+プログラムを進める上での課題、データドリブン経営の質を磨くAI活用の方向性、データドリブン経営の実効性を高めるファイナンス組織改革、を包括的に示します。富士通の変革は道半ばですが、これまでの実践知を通じ、持続的な企業価値向上を実現するデータドリブン経営の手がかりを得る一助になれば幸いです。

Section 1

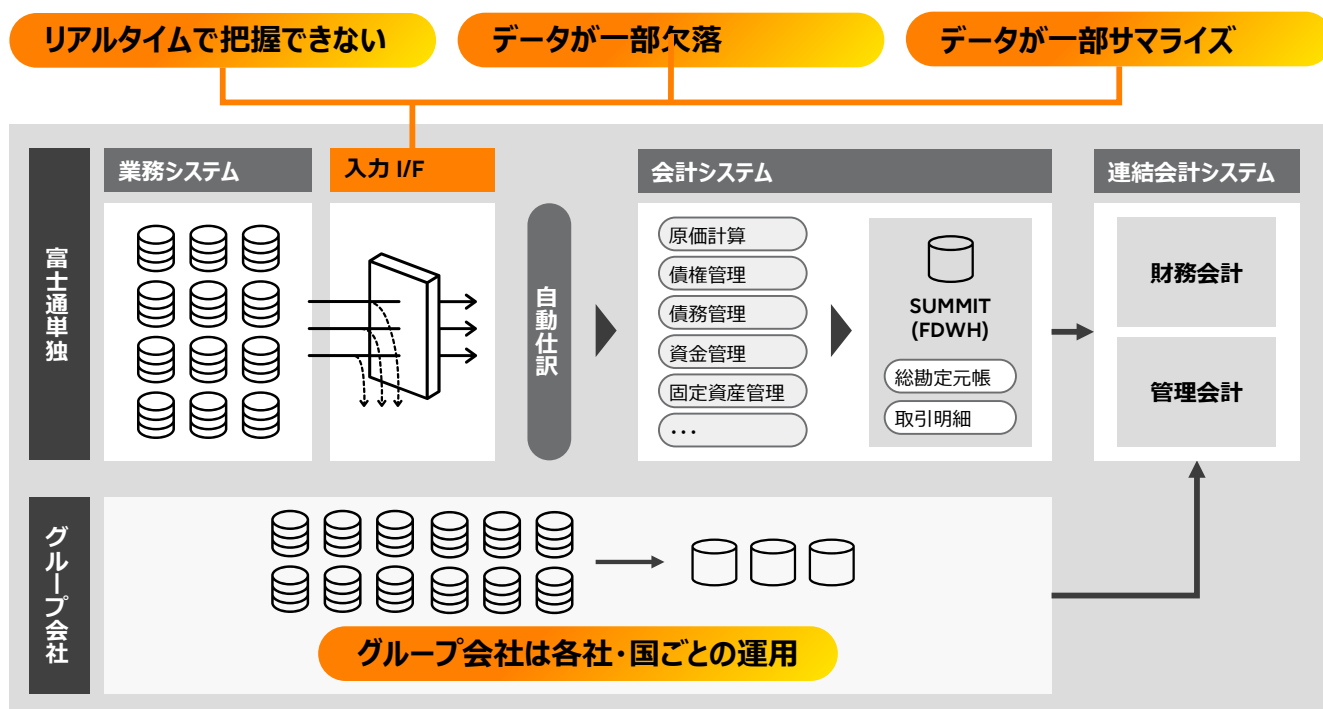
限界を迎えた「個別最適」な社内システム

データドリブン経営の要諦は「データを全ての中心に置く」ことです。変化の時代の経営判断に必要なのはリアルタイムで収集し、網羅的で標準化したデータです。データを中心に業務プロセスを設計し直し、オペレーショナルエクセレンスも同時に追求することで、データドリブンの真価を発揮する土台が整います。

こうした発想は、従来のシステム構築とは真逆と言えます。従来は今ある業務プロセスを効率化するためにシステムをつくるという流れでした。富士通は長い間、それぞれの組織がそれぞれの業務を効率化しようとどんどんシステムをつくっていました。その数はずっと4,000超です。データドリブン経営を真剣に目指そうと思ったきっかけはまさに「個別最適の極み」ともいえるシステムが限界を迎えたことでした。

乱立するシステムは様々な課題を浮き彫りにしました(図表1)。例えば帳簿を付ける際、購買や生産管理などのデータを紐づけてあるべき数字に整えないといけません。ただ、バラバラなシステムからデータを引っ張り出して手作業でやるには限りがあります。そこで共通のインターフェースにデータを集約し、会計処理をして、支払いをし、帳簿を作って通り一遍の管理会計をしていました。ところが、売り上げを示す言葉が生産管理では「出荷日」、営業では「売上」と、いろんな定義になっていたのです。これらを一つ一つ変換しながら統合するうち、段々とあるべき情報を失ってしまうことが起きていました。

図表1：個別最適で構築されたシステムは様々な課題を抱えていた



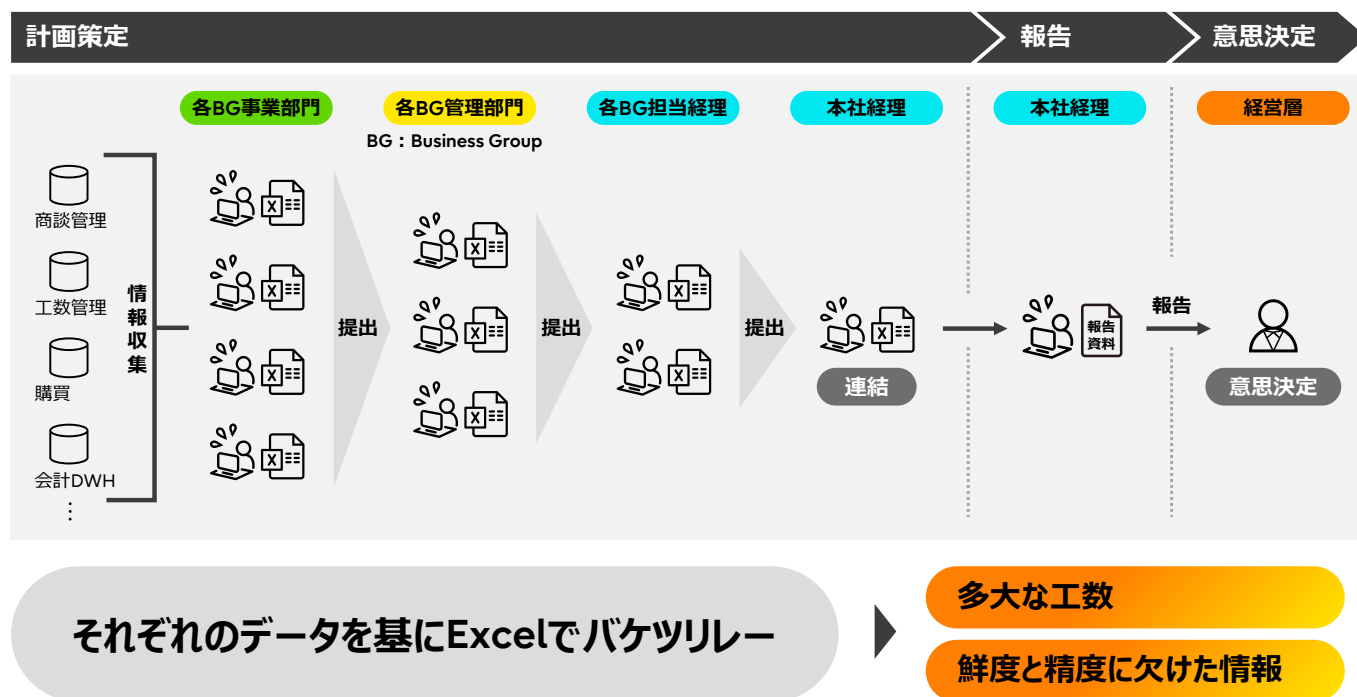
(出典)富士通作成

「2025年の崖」のプレバーションに直面

日本の本社内だけの課題ではありません。国内外のグループ会社も同様です。かつては500を超えるグループ会社がありましたが、グループ内のデータ連携はほとんどとれていませんでした。それぞれの国・地域、会社ごとにシステムがあり、ルールがある状況です。連結決算に必要な統合されたデータだけをかき集め、本社で数字を整えていました。この間の時間と手間を考えるだけでも、いかに情報の鮮度が落ちているか、お分かりになるかと思います。

予算や計画のプロセスにも、乱立するシステムに起因する課題が山積でした(図表2)。データが散在している膨大な数のシステムから必要な情報をかき集め、それぞれの部門がそれぞれの思いを反映した表計算ソフトのデータをバケツリレーで集約する。たくさんの人が介在するのでデータの正確性を担保できず、最終的に集めるのに1か月近くもかかる。しかも、ちょっと変だな、と思っても集計項目を詳細に探れない。せいぜい1つ前の工程までしか遡れない、という状況でした。

図表2：収集に1か月近くかかる上、1つ前の工程までしかドリルダウンできなかった



(出典)富士通作成

2010年代の半ばには「もう限界だな」と感じ始めていました。システムは老朽化しつつも何とかやりくりしてきましたが、膨大な数のシステムを同じレベルに合わせながら維持するのは大変な手間です。さらにたくさんのパートナー企業とビジネスで連携するようになり、自分たちだけでシステムを完結することができなくなっていました。個別最適で積みあがったシステム群の破綻の危機が一斉に表面化し始めたのです。荒っぽく言えば、「2025年の崖」のプレバージョンが富士通内で起きた、ということです。

本社主導でデータドリブン経営をするための抜本的な全社変革をしなければいけない——。崖の端にじりじりと追いやられる危機感がいよいよ強まったことが、OneERP+プロジェクト始動のきっかけとなりました。準備期間を経て2020年1月、プロジェクト推進の全社横断チーム「グローバルプロジェクト推進室」が立ち上がりました。データドリブン経営を実践するための変革がようやくスタートしたのです。

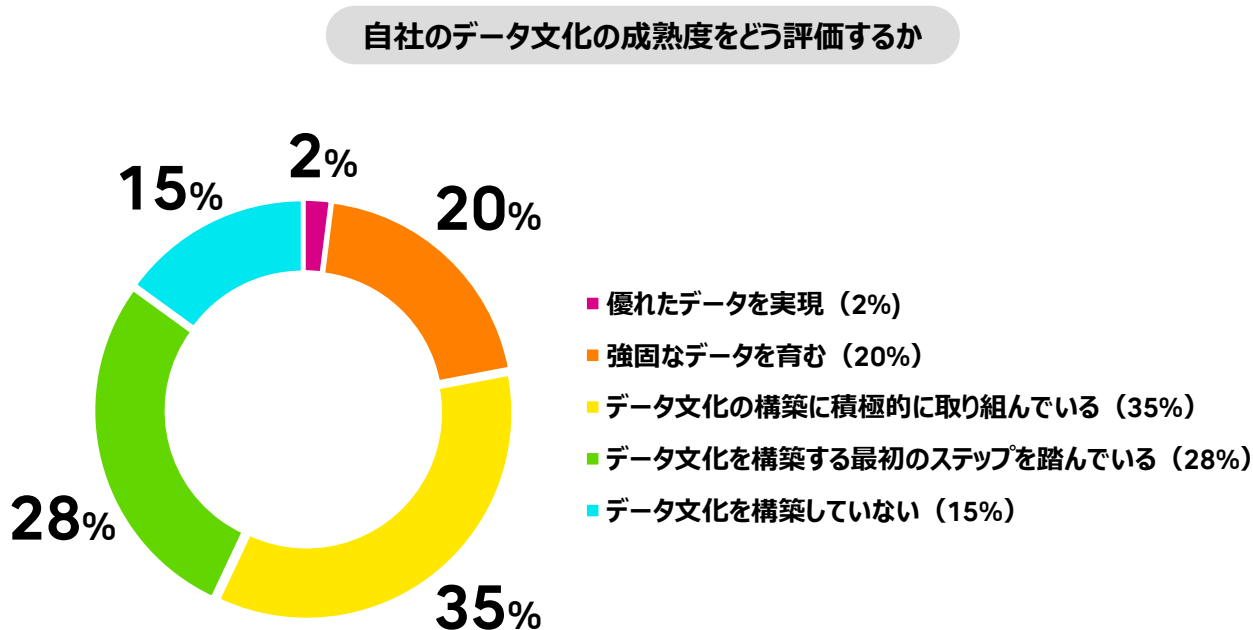
Section 2

「データ文化の構築」はグローバルでも道半ば

データドリブン経営の実践は多くのグローバル企業のCFOが共通して直面している経営課題と言えます。欧米を中心に展開する国際的な経営コンサルタント、ホルヴァートグループ(本部ドイツ)が世界16カ国の企業のCFO約150人を対象に調査した「[Horváth CFO-Study 2024](#)」によると、「データドリブン型企业への変革にどんな優先順位を置いているか」との問いに対し、「最優先事項」と答えたCFOの割合は18%、「優先度上昇」との割合は63%となり、両者の回答の合計は81%に達しました。

一方、「自社のデータ文化の成熟度をどう評価するか」との問いでは、「優れたデータ文化を実現」との回答はわずか2%、「強固なデータを育む」も20%にとどまりました(図表3)。多くのCFOはデータドリブン経営への変革の重要性は感じていますが、実践できている企業はまだ少ないことを示唆しています。

図表3：データ文化をきちんと構築できていると評価する企業は少ない

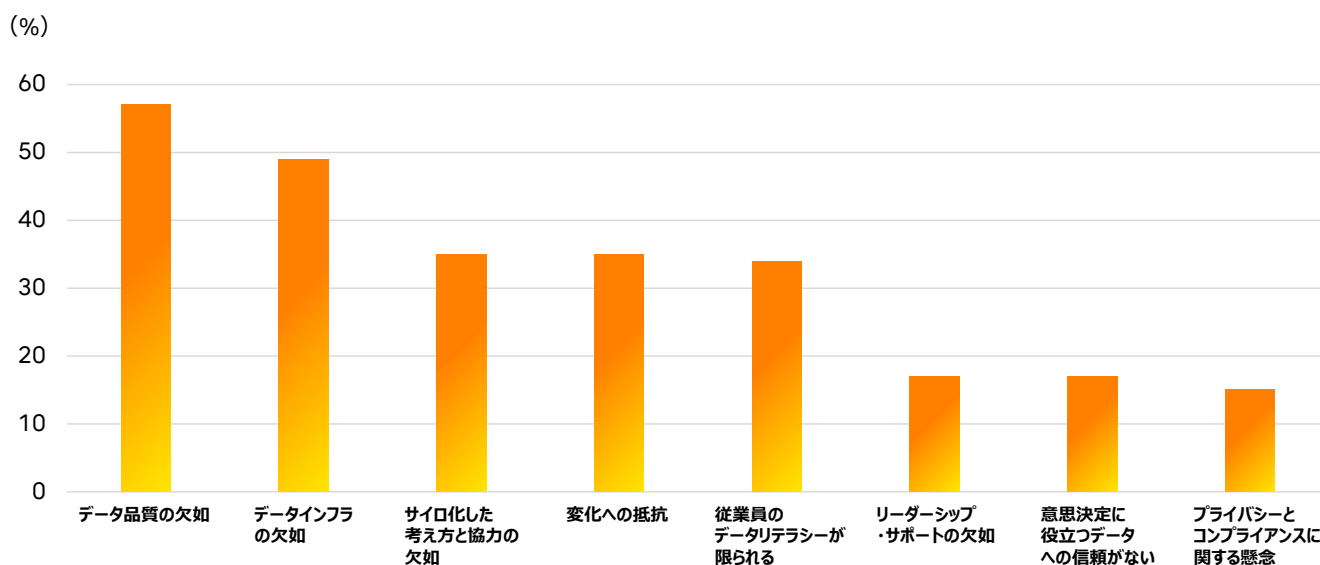


(出典)「Horváth CFO-Study 2024」をもとに富士通作成

データドリブン経営の実践を阻むのは何だと考えているのでしょうか。「データ統合の導入を妨げている課題や障壁は何か」との問いに対し、最も多かった回答は「データ品質の欠如」で57%を占めました。次いで「データインフラの欠如」(49%)、「サイロ化した考え方と協力の欠如」(35%)と並んでいます(図表4)。

図表4：データ品質やデータインフラだけでなく、マインドセットも重要な課題に挙がる

データ統合の導入を妨げている課題や障壁は何か



(出典)「Horváth CFO-Study 2024」をもとに富士通作成

データドリブン経営に必要なデータはもちろん、データを集めるのに必要なERPを代表とするインフラシステム、データドリブン経営への理解を深めるマインドセットも変革に欠かせないピースである、と各国企業のCFOは訴えています。さらに「変化への抵抗」を挙げた回答も35%と高水準でした。

データドリブン経営の実践という大きな変革には「生みの苦しみ」を伴います。変革の実効性を高めるには、経営トップの強い覚悟と行動力だけでなく、変化への抵抗につながる生みの苦しみをできるだけ和らげる緩衝材のような施策も同時に必要になるでしょう。

変化の時代において、自ら変革の波に飛び込まず、個別最適なシステムと前例踏襲型の思考と行動様式に固執し続ければ、加速度的に競争力を失いかねません。いち早くデータ統合基盤を整え、データを戦略的資産に昇華してデータドリブン経営を実践することが、持続的な企業価値向上と市場における競合との差別化を生むことにつながるのです。

Section 3

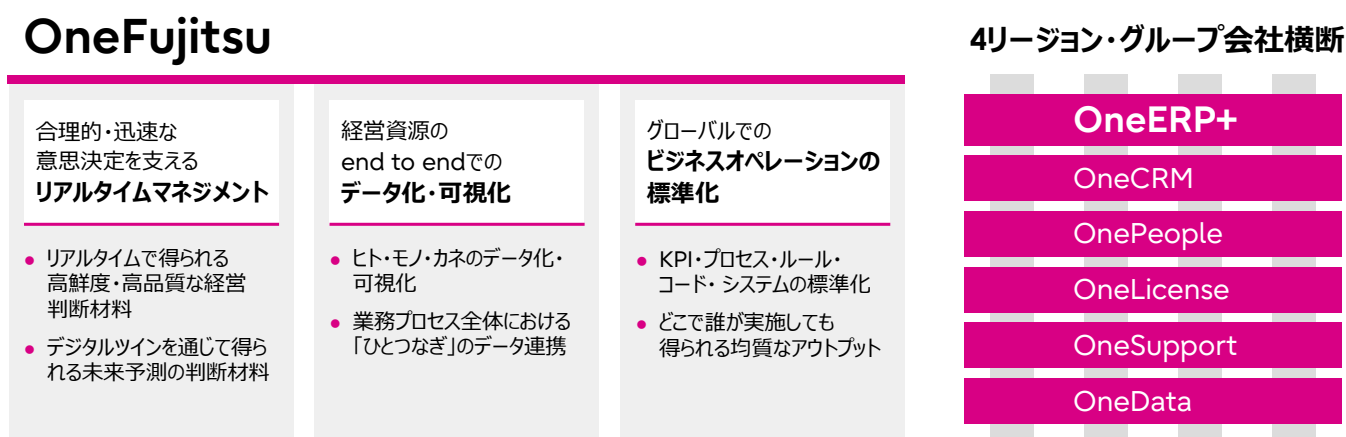
OneERP+が導くリアルタイムマネジメント

富士通のデータドリブン経営を支える変革、OneERP+は2024年10月、日本で本格稼働しました。2020年1月にプロジェクト推進チームが発足して以降、約4年半をかけて進めてきた大きな変革の成否がいよいよ試されます。本章ではOneERP+の狙い、本格稼働までの課題、データドリブン経営に必要な組織・ヒトの変革などを中心に振り返ります。

まず、OneERP+とは具体的にどんなものかをご紹介します。富士通はパーパスの実現とビジネス拡大を目指して2020年以降、あらゆる領域で全社変革に取り組んでいます。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た変革では、「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」を重点施策に据えた「OneFujitsu」プログラムを全社横断で推進しています。

OneERP+はOneFujitsuプログラムの中核となるプログラムです(図表5)。モノ・サービス・カネの流れを中心とする基幹・管理業務領域の変革と、それらに伴うITプラットフォーム、人材・カルチャー変革を通じ、データドリブン経営の実現とオペレーショナルエクセレンスの追及を目指す取り組みです。

図表5：OneERP+でデータを中心に据えた経営の実現を目指す



(出典)富士通作成

データドリブン経営が目指す「未来予測型」への進化

OneERP+によって目指すデータドリブン経営を具体的に示します。まず経営層へのレポーティングにかかる時間の大幅な短縮です。従来は部門間、あるいは部門内の職階ごとに多くの段階を踏むバケツリレーのような状況だったため、報告まで数週間かかっていました。データをリアルタイムで集計し、データアナリストを介して分析し打ち手を提言することで週単位どころか時間単位、数十分単位で済ませられるようになると考えています。多くの時間と工数を無くし、迅速な経営判断につなげます。

戦略策定の時間を大きく増やせる効果も見込んでいます。従来の経営会議では各領域の報告が大半を占め、経営層が戦略策定・検討に充てられる時間は全体のわずか20%程度でした。リアルタイムでデータを共有し、質問をその場で回答する方法に改めることで、戦略策定・検討の時間を80%に増やせます。報告20%・戦略80%の配分によって、素早く、遅延のない意思決定を支えます。

多くのデータの量や種類を確保し、様々な活用法を備えることで未来予測型の経営を実現します。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実績や経験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。最新のデータを経営から現場まで同じように使えるようになれば、データ分析の多様性を生み、予見可能性を高めるインテリジェンス機能を経営に組み込みます。過去ではなく、未来を起点とした経営に進化することが企業の真価を磨くのです。

オペレーショナルエクセレンスの追及も欠かせず

拠点ごとに運用している業務を標準化することで、品質とスピード、効率を高められるとみています。従来は拠点や部門、グループ会社ごとにサイロ化した業務やITを個別最適で運用していました。これらをグローバルに全体最適を促すように配置し、Fit to Standard(標準化)を徹底したいと考えています。

従業員の高付加価値業務へのシフトも進められます。経理担当を例に出します。従来は事務職であり、ルーチン業務に従事し、既存の人材で日々の仕事をこなす、というケースが半ば当たり前であり、求められていました。データドリブン経営の実践によって従来業務にかかる時間や手間が大きく減るため、経理担当は新たにデータアナリストというスペシャリストとして非定型業務に携わる、あるいはDX人材という新たな人材へ自らの市場価値を高める、ということを求められるようになるし、自ら挑戦もしやすくなるでしょう。

データドリブン経営を実践するための課題

上述した変革の果実を得るため、OneERP+を進めるにあたって3つの方針を掲げました。「標準化」「シンプル化」「グローバルワンインスタンス」です。これらを形にするまでにはいくつもハードルがありました。

ルールやシステム、プロセスを標準化し、シンプルにして、グローバルで統一した仕様にすることがデータドリブン経営の実効性を高めるのに欠かせません。ただ、ものすごく抵抗があるな、というのは変革に着手する前から予想していました。フロント部門がやりにくくなる、システムエンジニアのことを考慮しろ、営業部門がやりやすくするのが第一だろう。そんな声が脳裏をよぎりました。

様々な声を想定しつつ、大原則であるべきは「使えるデータをつくることが最大の目的である」ことでした。データドリブン経営をするために必要なのは言うまでもなくデータです。データが無いから、データを集められるあり方に合わせてプロセスを再設計するしかありません。我々に必要なのはとにかくデータです。データの塊を得ることを最優先にする、というぶれない大方針をまずは関係者間で共有することからスタートしました。

データドリブン経営の実践へ組織を再編

一番の迷いがあったのはグローバルワンインスタンスです。グローバル共通のデータ基盤を整えるということは、ビジネスの基本となるヒト・モノ・カネを示すデータ、いわゆるマスターデータも統一する必要があります。12万人超の社員を抱え、グローバル展開する富士通で、本当に海外拠点と国内で同じマスターに統一できるのか、する必要があるのか、というのは徹底的に議論を重ねました。最終的には「完全にできるまでは相当の時間がかかる。まず一步踏み出さないと中途半端に終わり、何もできなくなる」と腹をくくって、推進することを決めました。

推進するからには実効性を担保しないといけない。そこで、推進のための組織再編に踏み切りました(図表6)。従来は組織や事業軸、図表では縦方向のサイロ起点の発想でプロセスを進めていました。このままだと全社横断の変革につながらないと判断し、新たに業務軸の発想を起点としたデータとプロセスの標準化を最優先に考え、体制を大幅に見直したのです。

図表6：DPOにグローバル標準を推進する責任と権限を付与し、変革を推進した

データ&プロセスオーナー（DPO）を配置し、グローバル標準化を推進する責任と権限付与



(出典) 富士通作成

販売管理、購買、会計など業務ごとにそれぞれどうあるべきかをグローバルでマネジメントをする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)を置き、権限と責任を明確にしました。そして、CEO(最高経営責任者)やCFO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、DPOやDPLの「後ろ盾」として機能するようにしました。大きな制度改正はトップダウンで決める、と腹をくくって推進することが、変革のスピードと実効性を高めることにつながると感じています。

「データ」と「評価」でガバナンスをより強固に

大きな変革を実行する際、グローバル展開する企業の共通の悩みは海外拠点のガバナンスではないでしょうか。富士通も共通の悩みを抱えています。日本本社と海外拠点ではなかなか同じ常識では語れないケースが多く、富士通では結果として個別最適をどんどん生む一因になってしまっていました。

そうした旧習を打破するためにも、データドリブンは有効な手立てになり得ます。データを共通言語として、客観的な数字や傾向をもとに同じ目線で議論をする。そうした積み重ねが、同じ方向を向く原動力となり、本社主導できちんとガバナンスを利かせられる体制を築くのだと考えています。

データのほかに重要なのは評価制度です。富士通ではグローバルポスティング制度を導入したり、グローバル統一の評価制度を整えたりして、国内外の評価制度を同じルールにしてきました。グローバルで評価制度を統一し、なおかつあらゆるデータを同じ基盤でつなぐことで、必然的にガバナンスも効いてくると信じています。まだ道半ばですが、目指すべき姿ははっきりとしています。

プロセスマイニングとRPAで変革の「生みの苦しみ」を和らげる

大きな変革を推進すれば、当然ながら業務プロセスに大きな影響を及ぼします。変革の生みの苦しみをなるべく減らし、業務プロセスの凸凹をならす施策も必要になると考えていました。

ファイナンス部門で導入したのはプロセスマイニングとRPAです。プロセスマイニングによって、業務プロセスに潜在している見直しや自動化が必要なボトルネックを把握しやすくなります。また、プロセスを継続して監視することで改善レベルを定点測定することができます。

さらに、RPAで代替できる業務プロセスにはRPAを適切に組み込むように努めました。現場担当者からすると、RPAは慣れるまでは逆に手間がかかるケースもあるかと思います。手間がかかる部分とプロセスを改善する部分、双方をうまく相殺しながら、新しい業務プロセスで生産性を高める道筋を徐々にはっきりさせていかなければなりません。

ファイナンス組織を「データドリブン経営仕様」に変革する

データドリブン経営の実践に向け、ファイナンス組織の変革にも取り組みました。もともとは地域や会社ごとに機能がバラバラでした。システムだけでなく、組織や機能も個別最適でつくられていたのです。こうした体制を見直し、グローバルに横串を指した組織にしようとして再配置を進めています(図表7)。

2023年4月に本格的に立ち上げたのがFP&A(ファイナンシャルプランニング&アナリシス)部門です。CFO傘下の組織として予算管理や決算作成を担う従来の財務経理ではなく、データ分析を通じた業績予測や経営・事業戦略の立案を手がけます。各事業部にFP&Aを置き、それぞれが「疑似CFO」として事業計画の策定や進捗、コスト抑制などをマネジメントします。本社と各事業部をつなぐ「架け橋」として経営陣が求めていることを事業部に素早く落とし込み、実行するのを支援します。

図表7：データドリブン経営の実効性を高めるため、ファイナンス組織の変革を進めている

グローバル横串で機能を再配置

データドリブン経営の実践に伴い、ファイナンス組織の軸足はデータ分析、戦略立案、業務変革ヘシフト



(出典)富士通作成

OneERP+とヒト・組織の変革はセットです。両輪をスムーズに回すことで、データドリブン経営の土台はより分厚く、強固になると確信しています。FP&Aだけではありません。CoE(センター・オブ・エキスパティーズ)によってガバナンスの構築や戦略を立案する機能を磨く。シェアードサービスによってグローバルで徹底したオペレーショナルエクセレンスを追求する。機能や役割をはっきりさせてそれぞれの専門性を高めていく、というあるべき姿に向けて動き出したのは、小さいですが着実な一歩だと考えています。「より稼ぐ組織」を実現するための実効性はまだまだの段階ですが、ぶれずに変革を進められる下地は整いました。

AIでデータドリブン経営を加速する

データドリブン経営の質を高めるには、AIの活用も欠かせません。AIは良質なデータが豊富にあるほど本来の機能を発揮します。データとAIは必ずセットで考えなくてはなりません。

富士通ではAIを売上予測に使っています。経営判断を支援するマネジメントダッシュボードで、売り上げや商談パイプラインの実績、推移など財務のKPIをリアルタイムで確認しています。こうしたデータを基に、AIによって受注の着地ラインを予測し、近い将来の見通しを立てるのに役立てています。

財務・非財務の因果関係の検出にも取り組んでいます。お客様との信頼関係を客観的に評価する「お客様ネット・プロモーター・スコア(NPS)」、温暖化ガス排出量、従業員エンゲージメント、女性幹部社員比率、生産性などを非財務指標とし、収益性や成長性といった財務指標とどのように相関しているか、AIによる分析を進めています。財務指標を補完する役割として、非財務指標は持続的な企業価値向上に不可欠です。非財務指標のさらなる充実を図りつつ、財務指標との因果関係を明らかにすることで、企業価値向上への次の一手をより素早く、高い確度で打ちやすくなります。

そのほか、チャットボットによる業務の効率化、生成AIを使ったレポート作成などにも取り組んでいます。AIの効果的な活用法はチャットボット、異常値の検知、シミュレーションに集約されると現状では考えています。ただ、データの品質をもっと高めなければ、せっかくAIを搭載しても効果を生みにくいのも事実です。富士通では今、ようやくOneERP+が始動したばかりです。AIの効果的な活用法を常に思い描きながら、データの品質を不断に高めることも並行して進めていきます。

AIによる洞察・シミュレーションを巡っては、ヒトがいかに解釈して価値を付け、意味をもたらすかがカギとなります。特にCFO領域では「説明できるAI」であることが極めて重要です。AIが導きだした結果が、どんな角度から分析しても説明できることが、社会の信頼を得ることにつながります。最終的に判断をし、意思決定をするヒトも、AIの技術革新のスピードに「追い付き追い越せ」の覚悟で能力を磨き続けないといけないと日々、自戒しています。

Section 4

おわりに

富士通の変革は道半ばです。変革の道筋はくねくねと曲がっていくのは間違いありません。曲がった先にいつたどり着くのか、例えば5年後に今よりも富士通が進化していたとしても、きっと目指すゴールはさらに遠くなっているでしょう。変化の時代において、最終的なゴールには永遠に届かないかもしれません。一方で、ゴールを目指して変革し続けなければ、持続的な企業価値向上は実現できないとも感じています。

CFOの役割は「企業価値を高めていく」ことに尽きます。株価を上げる、サービスや事業を伸ばすことだけが企業価値向上の目的ではありません。社会から「いい会社だ」と評価される度合いをもっと上げていくことを進化の起点とし、「何をすれば一番企業価値が上がるだろう」との思考を常に中心に据えて発想することが、CFOに限らず、経営層には重要ではないでしょうか。

富士通では「データドリブン経営の実践」こそ、今やるべき企業価値向上の手段であると考え、トップダウンで一步步変革を進めています。人材育成やスキル開発なども含め、まだまだ泥臭く、試行錯誤しながら進めている途中です。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企業価値向上に少しでも貢献できるよう、今後も変革を続けていきます。データドリブン経営を磨き、持続的な企業価値向上を実現する旅に、ともに挑み続けましょう。

**磯部 武司** Takeshi Isobe

富士通株式会社 代表取締役副社長 CFO

1985年富士通入社。主に財務経理を担当し、2019年に執行役員常務 CFOに就任。データドリブン経営の実践を目指し、基幹・管理業務領域の変革とITプラットフォーム、人材・カルチャー変革を通じた全社変革を推進してきた。2024年4月から現職。

※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。