

## 11 月度月例会講演録

演題：「地球市民の一員として」

～サステナビリティ経営の重要性の高まりの中で～

講師：梶原 ゆみ子 様 （富士通株式会社 執行役員 EVP Chief Sustainability Officer）

### 【講演内容】

#### 1. サステナビリティに関する最近の動向

- ・ 国連の「Sustainable Development Report2023」によると、2015年に採択されたSDGs目標は、中間年である本年時点において、進捗が見られている目標数は15%にとどまっており、全体の85%は進捗が停滞しているか、後退している状況である。
- ・ 本年9月に実施されたSDGsサミットでは、「SDGs達成の危機的状況である」という認識が共有され、財政支援などの緊急行動を行う等の内容が盛り込まれた政治宣言を採択した。また、本年11月のCOP28では、異常気象が頻発している状況により、「地球温暖化」から「地球沸騰」へと表現が深刻化している状況。
- ・ 富士通では、「Fujitsu Technology and Service Vision」を毎年作成しており、グローバル課題の状況を整理。紛争、格差、環境等が日々のビジネス活動や生活に大きく影響を与えており、さらに、そのような社会課題は相互に関係しあう、システム的な課題であることを指摘。
- ・ また、1800名のビジネスリーダーを対象とした調査を行い、そのうちの42%が、社会における価値観の両極化が進んでいると回答をした。こうした価値観の二極化の状況下において、システム的な課題に対応するためには、1社、1国では難しく、国際的協調が必要な時代であると言える。

#### 2. 富士通のパーパスと価値創造

- ・ 富士通では、地球環境に限界がある中で、人々がウェルビーイングを感じた生活を可能とするための「再生型の社会」の構築を目指している。
- ・ 富士通は2020年に、「わたしたちのパーパスは、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です。」というパーパスを制定した。併せて2000年から制定しているFujitsu Wayも刷新し、パーパスを実践していくために大切にしている価値観として「挑戦・信頼・共感」を掲げている。
- ・ パーパス実践のためのマテリアリティ（重要課題）として、「地球環境課題の解決」、「デジタル社会の発展」、「人々のウェルビーイングの向上」を掲げ、会社が有するテクノロジー、経営基盤、人材について、持続的な発展を可能にする土台を作っていくこととしている。
- ・ これらのマテリアリティは、社内外の関係者にヒアリングを行い、当社にとって重要度の高い課題だけではなく、ステークホルダーにとって重要度が高いものを抽出している。
- ・ パーパス、マテリアリティをもとにした事業活動による社会への価値提供を通じて、富士通の事業活動の層が厚くなっていく、価値創造が循環していくことを目指している。

#### 3. 富士通のサステナビリティ経営

- ・ パーパスに基づく経営において、財務指標だけでなく、非財務指標（環境・お客様・生産性・人材）も重視している。
- ・ 具体的には、2025年度までの目標として、環境：富士通グループ内 GHG 排出を 50%削減（2020年度比）、お客様：ネットプロモータースコアを+20（2020年度比）、生産性：一人当たり生産性を 40%上昇（2022年度比）、人材：社員のエンゲージメント 75、女性幹部社員比率 20%を掲げている。

#### （人材）

- ・ 富士通はジョブ型人材マネジメントへのフルモデルチェンジに挑戦している。
- ・ ①事業戦略に基づいた組織デザイン②ジョブ型報酬制度③事業部門起点の人材リソースマネジメント④自律的な学びの支援、この4つの改革を同時に行う。
- ・ 従来、組織デザインは現有人材に基づいて設計していた。これでは戦略ビジョンを作っても、必要な人材が社内にはいないため、戦略を達成することができない。
- ・ 戦略ビジョンありきの組織デザインへ変えることで、戦略の実行に必要な人材をマネジメントする。当然、現有人材とのギャップが発生するが、外から採用もあるし、現有人材がリススキルすることもある。人材リソースのマネジメント権限を人事部門から事業部門に委譲した。
- ・ 従来の人事異動は、組織の業務都合や社員の成長を考え配置を計画したが、今後は本人が実現したいキャリアプランを自分で選び、ポスティングで異動や昇格を目指すこととしている。
- ・ ポスティングの拡大によって人材の流動化、多様性の向上等、チャレンジングな風土を醸成している。
- ・ DE&I の取組については、「2030年30%へのチャレンジ」への賛同や「30%Club Japan」への入会等を通じて、女性役員比率の向上に向けた活動を行っている。

#### （地球環境）

- ・ 富士通は1935年に創業したが、当時から庭園型工場を設立するなど、環境に配慮した経営を行ってきた。1993年に、環境行動計画を制定、2017年に中長期環境ビジョンを制定した。
- ・ 現在ビジョンに掲げているのは、①2040年バリューチェーン全体でネットゼロ②カーボンニュートラル社会への貢献③気候変動による社会への適応策への貢献である。

#### （社会）

- ・ 延べ2万人近くの社員がグローバルにコミュニティ活動に参加している。（植樹、水中生態系の維持、教育支援等）
- ・ 災害・人道支援として、世界各地での大規模災害の際にセーブ・ザ・チルドレンと連携した社員寄付を募集、同額をマッチングして拠出している。
- ・ STEAM教育として、神山まるごと高専への出資を行い、1学年4人の学生を支援している。また、「一般社団法人学びのイノベーションプラットフォーム」(PLIJ)に参加し、キャリア教育支援や出張前授業などのコンテンツを提供している。

### 4. ビジネスを通じたお客様・社会への貢献

- ・ Fujitsu Uvance という新しい事業ブランドを構築した。Uvance は Universal と Advance をあわせた造語。「多様な価値を信頼でつなぎ、変化に適應するしなやかさをもたらすことで誰もが夢に向かって前進できるサステナブルな世界を作る」という意味を込めて作った。

- ・ Fujitsu Uvance は、パーパスの実現に向け、社会課題の解決にフォーカスしたビジネスを推進している。
- ・ 例えば、バリューチェーン全体での CO2 排出量の削減に向けて、Atomonia 社との共同研究において、アンモニアをクリーンに合成するための触媒探索のための量子化学シミュレーション高速化技術を開発している。
- ・ また、デジタル社会の発展に向けた取組として、ハンブルグ港湾周辺での交通渋滞改善に向けて、車両の動きと信号の動きを同期させて交通流全体の最適化を行っている。
- ・ 人々のウェルビーイング向上に向けた取組として、東京大学医学部附属病院と、AI 技術を活用した心疾患の早期検出に向けた共同研究を行っている。
- ・ このように 1 社では解決が難しいグローバル共通の課題を、グローバルに協働して解決していくことが求められている。

## 5. 最後に（皆様への期待）

浩志会は、産・官の会と聞いているが、産学官として、アカデミアとの協働も重要。多様な人の声に耳を傾けて、対話を重ねてよりサステナブルな社会を作っていくことが、個人・企業・国に求められている。これまでも取り組んでいることと思うが、地球に住む一員の責務としてより一層、取り組んでまいりたい。ご協力の程宜しくお願い致します。

### 【質疑応答】

Q：富士通のパーパス、「イノベーションを通じて社会に信頼をもたらす」とは具体的にどのようなことをさすのか？

A：イノベーションとは、社会に新しい価値が提供され実装された状態であり、先端技術の開発だけではイノベーションとは言えない。イノベーションによって、社会の変革をもたらすような新しい価値が提供されることになるが、日本発ものは少ない。富士通が目指すのは、ネガティブな要素で社会が変わるのではなく、社会に信頼をもたらす形のイノベーションである。

Q：事業戦略をにらみながら組織と人材マネジメントをフルスケールで同時にやっていく、という野心的な変革をされたと伺った。この変革において、労働組合の理解を得るのに困難はあったか。また、人材リソースのマネジメント権限を事業部門に移譲するとあったが、その決断をした狙いはどこにあるか？

A：当然、慣れ親しんだ人事制度の変革には不安はあった。しかし、IT業界は欧米から出てくるイノベーションがドラスティックであり、今まで通りのやり方で企業が存続できない、人材が出て行ってしまいう、人材獲得競争に入っていけないという状況。専門性に対しての価値を認めてしっかり処遇していくことが必要で、一括採用・年功序列・終身雇用を前提とすると、皆にとっての幸せな状況は来ないのが見えており、労働組合も理解している。自律的なキャリア選択においても、手を上げるためのスキルが無い社員に対しては学びのサポートも行っている。人事は伴走支援と全社を俯瞰的に見た調整を行なっている。すべてを現場部門で判断できるわけではない。

Q：ジョブ型人材マネジメントについて。ジョブがなくなると首にするのが、アメリカのジョブ型のシステム。日本企業では、それは難しいと思う。日本の人事システムとアメリカのジョブ型とのハイブリッドなのだと思う。日本のジョブ型はどのような形になるか。

A：色々な見方があると思う。アメリカのような、ジョブがなくなったらファイヤーというのは、日本社会では難しい。流動性が高くなっていない中でアメリカ型は酷である。富士通では、別の仕事のノウハウを身に付けてもらう機会を提供することや、別の部署への異動も可能。ただし、違うジョブへ異動できる場合も、今と同じポジションかどうかは別。温かい面と冷たい面があると思う。

Q：「お客様 NPS」+20 は極めて意欲的な水準。どういう取り組みを通じてこの数値を向上させ、どういう方法で測定するのか？

A：お客様の富士通へのエンゲージメントを高めてもらうために、ラウンドテーブルの実施や、富士通の取り組みを紹介する形で人を集めることなど、お客様との接点を広く持つように、IT担当の役員だけでなく、LOB の役員含めた関係性の構築等を行っている。

Q：インパクト投資が話題になっているが、インパクトの特定等、取り組まれている内容や、日本のインパクト投資の課題をお聞きしたい。

A：非財務指標で 2030 年の目標を掲げているが、どの様に測定するべきか、まさに検討している最中。重要な要素だと思う。

Q：2040 年ネットゼロは、難しいチャレンジだと思う。日本企業は、上流のサプライヤーは中小企業も多く、ネットゼロの活動は難しい。海外は価格転嫁ができるが、日本では価格転嫁難しく、富士通はどのような取り組みで乗り越えているか？

A：上流のサプライヤーには、グローバルの動きを理解いただき、削減目標を一緒に立てていきましょうとお願いしている。目標を立てなければ取引しない、ということではできないので、お願いしながら目標設定から入って削減努力をしている。価格転嫁は、誰が費用負担をするのか、だれか一人が損をするのではないことだと思う。

以上