

## 活躍中の同窓生

富士通株式会社  
代表取締役社長

時田 隆仁氏  
(S63金)

# 思い切りグローバルに —天職に巡り合って—

大学の研究所から、「ソリューション」の世界へ飛び込んだ青年は、そこで天職に巡り合ったと語るほど、仕事にのめり込んだ。IT企業の雄としてダボス会議でビッグネームの一員となった今を、世界の経営者の一員となって新たに入社したようだと呼ぶ豪快さの中にも、謙虚な冷静さが垣間見えた。日本を代表する企業が未来を託して1年、次世代の変革の旗手として羽ばたいた同窓の世界への静かなる挑戦に、蔵前からエールを送る。

インタビュー、写真撮影 2020.1.31 富士通（株）本社にて



### ●プロフィール

ときた たかひと:1988年、富士通（株）入社。2014年、金融システム事業本部長。2015年、執行役員。2019年、執行役員常務 グローバルデリバリーグループ長。2019年、執行役員副社長。2019年、代表取締役社長。現在に至る。

### ダボス会議

— 社長ご就任おめでとうございます。

**時田** ありがとうございます。

— また、アメフト社会人4連覇、ライスボウル優勝。おめでとうございます。それから、ダボス会議に行ってきたんですね。

**時田** つい先週ですが、ダボス会議に初めて参加しました。

— 何かプレゼンをされたのですか。

**時田** いいえ、セッションへの参加でした。ICTガバナンスというセッションがいくつかあり、その名のとおり、メンバーはICT企業のCEOだけで構成されています。DELL, IBM, SAP, マイクロソフトなどのグローバルなIT企業のビッグネームばかりです。

何人かは顔見知りだったのでよかったのですが、初めての参加でビッグネームばかりだから緊張するとい

う話をしたら、「君もビッグネームの一人だよ」「大丈夫、この人も初めてだから」などと、みんなで言うような感じでした。

— そこでは、これからの世界戦略を話されたのでしょうか。あるいは情報交換ですか。

**時田** 情報交換と、ダボス会議の今年のテーマが持続的な社会の成長とか環境問題だったので、次なる世界に対してIT企業としてどのように取り組んでいくべきかとか、今の課題は何かということシェアする。全体のコンセンサスづくりの場ですね。その他、世界の環境問題の取り組み事項について、パネルディスカッションなどもいくつか聞かせてもらいました。

— そう言いながらも、みんなプライベートジェットで二酸化炭素を撒き散らしながら来るという批判を浴びるような会議でしたが、約2,800人の参加者がいました。日本からも約100人が行ったようです。

— 時田社長もプライベートジェットですか。

**時田** いいえ、まさか。(笑)

### ソリューションの世界へ —天職に巡り合う

— 富士通入社後は、最初からソリューション部門へいらしたのですか。

**時田** 研究所への推薦でしたので、人事も研究所への配属を考えていたようで、最初に武蔵中原の川崎研究所と厚木研究所のどちらがいいかと聞かれました。僕は「営業はだめですか?」と聞いたのですが、さすがに「それは困る。システムエンジニアはどうか?」と言われ、システムエンジニアリング部門に配属されました。当時は、未だSEという言葉も一般的には使われていなかったし、森勉先生（S32金）の言われるままに富士通に入りましたので、僕自身がそういうことに無頓着でした。新人研修を受けながら業種別のSE部隊に配属が決まるのですが、証券、銀行、保険などの金融関係を志望したところ、保険に決まりました。

— SEの仕事は入社後に勉強されたのですか。

**時田** 勿論です。最初にキーボードを叩いたのは、卒論を書くために使った富士通のワープロ、オアシスでしたから。

— その後もずっとシステムエンジニアを通して来られたのは、SEの仕事が合っていたということでしょうか。

**時田** そうですね。天職と言わないまでも、自分に向いていたのだと思います。

### プロジェクトリーダーとして

— いろんな苦勞もあったとは思いますが、天職とも感じられるSE時代のお仕事振りをお聞かせください。

**時田** 当時僕が入ったセクションには、SEは今の10分の1程度でしたが、国内の保険会社の数は今よりずっと多くて、1人で何役も負わなくてはならず、徹夜は当たり前で、SEは本当に3K職場の代表のようでした。

# 今、活躍中の同窓生

た。中でも金融関係のSEが一番きついことは業界でも有名でした。

—— 90年代は特にそうでしたでしょうね。そこにのめり込んで仕事をされていた訳ですね。

**時田** 本当に、仕事人間でした。が、仕事のことばかり考えていたわけではなく、ずいぶん遊びもしました。

—— ご自身で保険や金融分野の新しいシステムを開発されて来たと同っています。

**時田** 当たり前ですが、SEの仕事は、大学の研究所と全く違う世界でしたね。富士通は、良くも悪くも大企業だし、金融のお客様も大企業なので、つくるシステム自体がもの凄く巨大です。そうすると、富士通の中でもシステム開発をするのはSE部隊だけではなく、システム設計やプログラム作り以外にハードウェア部隊がいます。ソフトウェア、ハードウェア、営業も含めて部門を跨いで仕事をしないとうまく進みません。そういう仕事の仕方は、社会に出ればみんな同じだと言えますが、研究とは全く違う活動やコミュニケーション能力が求められます。そういうことが僕には合っていたと思います。

僕はどちらかと言うと人見知りする方なので、そういう意味では、すごくいい刺激を受けました。

—— 仕事上、やらざるを得ないという状況ですね。

**時田** そうですね。いろいろなパートナー会社を使うし、社内でも違う部門の人とも協働しますが、プロジェクト組織の中で、プロジェクトマネージャーはシステム



エンジニアなのです。自分が出来るか否かに関わらず、富士通というブランドで、そのプロジェクトチームではトップの立場ですので、その責任感や「富士通の代表」というお客さんの目もあります。そういうプレッシャーに対しては、今振り返れば、めげると言うより心地良かったのかも知れません。銀行を潰してしまうようなトラブルにも巻き込まれましたし、自らそうしてしまったケースもあり、怖い経験もたくさんしました。

—— そういう危うい局面での好奇心と言いますか、それが苦にならず、逆に面白いと思えたと言うことでしょうか。

**時田** 大変でしたが、嫌だと思ったら、辞めていますね。

## ロンドン赴任

—— 海外にもいらしたのですよね。

**時田** 社長就任前の2年間はロンドン勤務でした。僕は東京生まれで、日本国内ですら、それまで殆ど出張もなかったため東京から出たことがありませんでした。ですから、たった2年間でしたが、ロンドンへの赴任は大きかったです。見方とか考え方がずいぶん変わりました。

## 楽しかった学生時代

—— 振り返ってみて、時田社長にとって大学時代はどのような位置づけでしょうか。ご研究はどのようなテーマでしたか。

**時田** 銅の粒界エネルギーの測定でした。

—— 当時は、大学生は自立して勉強するものだという考えかたもありましたね。

**時田** 僕には講義や実験の記憶は殆どなくて、何を勉強したか覚えていません。当時はよくノートをコピーさせてもらいましたね。ただ、森勉先生には本当によくして頂きましたので、卒業研究の1年間だけはよく覚えています。

—— 学生の頃、特に入学したての頃は、楽しかったですね。

**時田** 一番楽しかったかもしれないですね。

## 世界の経営者の一員になって

—— 社長に就任されて、社内からも業界からも非



常に期待が大きいという話を伺っていますが、これまでと変わったことはございますか？

**時田** 全て変わりました。今迄は、本部長や役員に昇格するたびに、「忙しいですよ」と聞かれると、「いや、それほどでも」と答えていました。今は、そのまま「忙しいです」と答える位、メンタリティが変わりました。隠しようがない程、本当に忙しいです。そして、会社や世の中や、お客様に対する見方も変わりました。どういう価値観で判断するかが、全く変わりました。

—— それはやはり背負っていく責任ですとか、ダボス会議に参加するような方々と、競争するという観点からでしょうか。

**時田** 競争もそうですが、正直言ってダボス会議で思ったのは、彼らと同じ目線や思考で考え、物事を見て、本当にシェア出来るだろうかということです。ダボス会議に出るからには、そうならなければいけないと思いました。富士通という会社の仕組みの中で選任されたポジションではあるのですが、もう富士通は自分が勤めている会社ではないという感じです。富士通が、一体如何なる存在なのかを、本当に真面目に考えるようになりました。聞いて違和感があるかも知れませんが、「俺ってこんなに真面目だったのかな」と思うぐらいです。富士通で30年も勤めて、ずっと金融を担当していて、その責任者だった時もあるわけです。その時にやり残したこととか、その時の判断が、正しかったかどうかは別にして、もしかしたら今問題を引き起こしているかも知れない。そう考えると、僕がやってきたことを今、正さなくてはいけないし、逆に、その経験を踏まえて、もうミスリードしてはいけないと思います。そして、僕は国内のお客様の仕事ばかりやって来ましたが、海外にも富士通の従業員がいるという認識に立ったのは、本当についこの間の、ロンドンに行った時なのです。それまでの20年以上は、そういう感覚は正直、実感としてありませんでした。富士通が大企業であることは分かっていたのですが、改めてグローバルカンパニーなのだということに立ち返って見るようになりましたね。あらためて入社したみたいな感じですね。

—— 世界の経営者の一員になって。

**時田** その一員になって入社したという感じです。



## 思い切りグローバルに

—— 話をもう少し世界に向けてみますと、例えば、大学も少し前からグローバル化が必須と言われていますが、日本人全般としてあまり英語も得意ではないし、英語圏に比べると日本の大学はランキングでは不利ではありますね。研究の場合には元々余り垣根はないのですが。

**時田** 本当に、深刻ですね。僕自身も必死ですけれど。

—— しかもアジアの追い上げが非常に激しいので、日本中の全ての大学が少なくとも今の地位を保っていくためには、とにかくグローバル化せざるを得ません。

**時田** 富士通もそうです。

—— その時に、教育も研究もグローバル化一辺倒ではなく、日本の良さもあるから、それを活かしながら、いかに効率的に、グローバル化に対応して行くかという変化がなかなか難しいと思います。その意味では経営者として、欧米のIT企業の方と似て非なる哲学のようなものは、これからお持ちになるのでしょうか。

**時田** これからでしょうね。

—— アジアや日本の良さ、あるいは富士通の良さを活かしながら、次なる戦略を日本モデルとして模索するのか、それとも、そんなことにはとらわれず、効率、スピードを優先して考えるという判断もあるかも知れませんが、そのあたりについてお考えがございましたら、お聞かせください。

# 今、活躍中の同窓生

**時田** 僕が今やっていることは後者ですが、やはりそうは言っても日本の良さがある、富士通に例えても、今まで培ってきた良さもあるし、日本企業としての良さもあります。日本人の習慣にしっかり根付いたものも残すべきだという議論は当然あって然るべきだと思うし、それが正しいと思います。でも、何時の時点で世界と伍して行くのか、もしくは同じテーブルについて話せるようになるのかを考えると、悠長にやっている時間はないという危機感です。ですから僕は「思い切りグローバルに合わせろ」と言っています。

今、富士通グループは、本体も含めて日本人が9万人いて、4万人が海外にいます。4万人を9万人に合わせていたけれども、4万人に9万人が合わせろと言っています。要は海外の従業員4万人のやり方、考え方、制度に関して、富士通は1社2制度となっているので、日本の従業員の制度を海外の従業員の制度に合わせてと言っています。富士通は制度上、もう年功序列はないのですが、運用としてやはり年功序列が生きています。

それを崩さないとだめなので、思い切りグローバルスタンダードに合わせ、その時に初めて日本の良さを考え始めることでも、僕は間に合うと思います。その順番を逆にすると、やはり考えるだけで実行できない。それが富士通を含め、日本企業もしくは日本全体の大きな課題だと思います。

## オープンコミュニケーション

—— マスコミなどに、時田さんが大改革をしているらしいという記事が出ますが、応援しています。



**時田** なかなか言うことを聞いてくれないのですよ。

—— 富士通は通信機器とか、IT機器の会社というイメージが強いのですが、今、特に時田さんが社長になられてからは、ソリューションはデジタルそしてデジタルトランスフォーメーションへとイメージが変わっていきますね。

**時田** 方向性は定まっていますが、ゆっくりやっていることも事実で、そこはもっとスピードを上げなければいけないと思います。

—— 富士通には東工大から多数の卒業生が採用して頂いていると思います。時田社長になって、興味を持ってそういう記事を拝見すると、そのイメージも変わってくると思います。

**時田** 富士通はハードウェアでは種々のプロダクトがあって、全部がサービス業に行くという方向はあっても、それらをなくしていいのかという問題もあります。スパコン「富岳」もやっていますが、理由があるわけで、理由がないのならやめてしまえばいいのです。今迄は、良いものを作ったら売れるという発想で、必要とされるから作るという発想にはなっていません。そこを逆転させる必要があります。例えば、自然災害を早く察知して、避難するとか、どこに堤防を作ったら良いかをシミュレーションするためのスパコンだから世のために必要で、こういうアプリケーションでシミュレーションする、そのためには膨大なデータを処理する能力が必要となり、そのプロセッサは富士通しか作れないとなれば、それはやります。でも、それが簡単なパソコンやスマホでできて、世界中の誰でも作れるという競争の中で、富士通だけが構造的に儲からないのであれば、それはサステナブルではないからやめます。

手を出した時にうちが潰れてしまったら、困るのは手を出された方だからという考え方に変わることを、今やっています。その思考プロセスの逆転の中で、必要な事業、他にお任せする事業、もしくは新規の事業の仕分けができて来ます。

今年、会社創立85周年を迎えますが、85年前に黒電話から始めたという歴史や伝統は守らなければいけないと言うのは、違うでしょう。黒電話を作っていたヒストリーはすごく感動を与えるかも知れないけれど、今、黒電話を置いても、何ですかと言われるだけです。黒電話をつくっているとは言わないけれど、伝統を残そうという考え方だけでは、

グローバルに勝てないですね。

—— 大いに賛成です。本当にドラスティックに、富士通だけではなく、日本の社会も変える先導になっていただければと思います。

**時田** それをオープンなコミュニケーション、ディスカッションの中でコンセンサスづくりをしながら、速く進めるということです。

## 企業の責任

—— ハードかソフトかわかりませんが、次の研究投資のための、遊びというか、競争の中で次の何かへの使命、というものもあるのでしょうか。

**時田** 研究投資とか、次に向けての投資をするのは、大企業の責任です。

—— 富士通が次の技術を見つけるための努力は、もちろん続けるべきだとお考えですか。

**時田** やります。そのために大学が富士通にある研究知財が使えるのであれば、使ってもらいたいし、お金も出します。その代わり、若い知恵なり、次に結びつくようなアイデアはいただきたいと思っています。

## 世界を見てほしい

—— 今後の事業展開とか経営哲学について、是非というものがあればお話しください。在学生や若い卒業生に対してもメッセージがあればお願いします。

**時田** 世界を見て、最初からグローバルでものを考えてほしいですね。それは今、富士通が抱えている問題そのものです。最初からグローバルに通用するソリューションサービスをつくりたい。日本企業だから、日本に適合性が高いものを作るというロジックも分かりますが、日本で経験したことが世界のためになるという考え方を持って欲しいと思います。そういう会社が変わるということを、僕は宣言しています。

## 哲学した上で語るビジネスと社会貢献

—— 今日は最初にダボス会議の話題から始めましたが、ダボスでいろいろな経営者の方に会われて、一番印象に残ったことは何でしょうか。

**時田** 哲学が深いです。

—— それはソーシャルに対してですか。あるいは経営、技術に対してですか。

**時田** 両方です。とにかくソーシャルなコントリビューションとビジネスが、見事に一体化している。それをストーリーとして、自分の言葉で、哲学した上で語れている。そういう人が極めて多いです。

—— 哲学とビジネスの融合ですね。

**時田** それと経営ですね。哲学が経営にまで浸透していて、かつ経営されているビジネスが、見事に社会への貢献にリンクしている。このストーリーができています。富士通はまだバラバラです。

—— 社長がこれから統治なさると思います。大変革をしようとする時には、やはり怖いと思われることはありませんか。その決断する時の最後のモチベーション、突き動かすものは、どこから湧いて来るのですか。

**時田** 怖くて毎日ビビっています。

—— 怖いけど、最後に決断されるのは、それは使命感なのか、哲学なのか。それはグローバルな哲学に則ってでしょうか。

**時田** 使命感と責任感。それと少なくとも富士通の道筋を決めるので、富士通の従業員全員がハッピーになることが最低限必要ですね。ただ、残念ながらその過程において、アンハッピーな選択を個人に迫ってしまうことは勿論あります。でも、できる限り全員がハッピーな形になることが、最低限、このポジションを預かった身としての責任ですね。

## 母校が大好き

—— 最後に、母校の東工大に対する思い、メッセージをお願いします。

**時田** 学生時代は楽しかった。いい大学だと思うし、母校が大好きです。

—— 本日は、お忙しい中、ありがとうございました。

あとがき

未来に向けて、熱く、静かに語る時田さんの言葉の随所には、多方面への細やかな配慮が感じられました。同窓生の大いなる躍進に、底抜けに楽しかった入学時の学窓の日々が重なり、明るく晴れやかなパワーが溢れてきました。世界に向けてのご活躍が楽しみです。

インタビュー・文：森川 淳子 (S62有機H1修)  
写真撮影：魚住 貴弘