



## 富士通グループのコンサルティングの中核 富士通総研(FRI)

### FRI Promotes Fujitsu Group's Consulting Services

株式会社富士通総研 代表取締役社長

長谷川 展久 Nobuhisa Hasegawa

#### あらまし

日本経済は、グローバル競争の中で、厳しい環境下に置かれている。したがって、企業、行政には、成長を持続することが求められている。一方、人々は、利便性が高く安心・安全な生活を過ごすことができる豊かな社会を求めている。このような大きな課題を克服していくためには、企業の経営や公共の行政面で継続的に革新を推し進め、着実に実行していくことが必要である。そのサポート役として「コンサルティング」が重要な存在になっている。富士通は、このコンサルティングを強化するために、富士通総研（FRI）にコンサルティング機能を集約するとともに、従来からの経済研究所、研究開発機能との連携を強化している。さらに富士通が新しく提言している「フィールド・イノベーション」においては、お客様への提案や、フィールドイノベーターの育成などの中核的な役割を担っている。本稿では、新生FRIの全体を鳥瞰<sup>かん</sup>して、その特徴と機能、および主なコンサルティングサービス内容などについて紹介する。

#### Abstract

The Japanese economy is under severe pressure from global competition, and corporations and public organizations in Japan need to sustain their activities. On the other hand, people are demanding a more convenient and secure society. To overcome these big challenges, corporate management and public administrations must transform themselves continuously and steadily, and consulting has become important to support these efforts. Fujitsu is reinforcing and consolidating its consulting activities and strengthening the synergy between its R&D and economic research. In addition, Fujitsu Research Institute (FRI) is playing a major role in the promotion of Fujitsu's Field Innovation concept by contributing to the proposals to the customers and training so-called "Field Innovators" in Fujitsu. This paper introduces the characteristics, functions, and main consulting services of FRI's new grand design.

## ま え が き

富士通総研 (FRI) は、1986年に経営に役立つ先進的ITシステムの研究のために、「富士通システム総研」として創設された。その後、ITビジネスにおける上流の重要性の認識と当時の戦略情報システム (SIS) 企画立案の要請の高まりと相まって、コンサルティング部門を設立した。さらに1996年には経済研究所の活動を開始して名実ともにシンクタンクとして業容を整え、同時に社名を「(株) 富士通総研」に変更した。経済研究所は国内外の研究機関とも連携しつつ、多彩なエコノミスト集団によって広く社会に政策提言を行ってきた。その斬新かつ具体性に富む提言は、政府官界・経済界において高く評価されている。

コンサルティング事業部門は製造・流通・金融・公共などの業種分野において、IT関連の知識と経営・業務のノウハウの融合を目指し、ビジネスコンサルティングでの実績を積んできた。同時にコンサルティング技法の開発、さらに人材開発やプロフェッショナル制度開発において富士通グループの先導役として活動してきた。

こうした中、企業環境は大きく変化し、日本経済は少子化、高齢化などの要因も相まって、ますます成熟し、縮小していくことが懸念されている。また、世界規模での資源・エネルギー、食糧、人材の獲得競争が激化し、アジアに加えてBRICs, VISTAなど新興市場への進出が加速、日本の企業はグローバルな競争環境にさらされている。この厳しい環境下において、企業、行政がその経営を維持拡大させていくためには、たゆまぬ経営革新を起こしていく必要がある。現在の仕事のやり方を変えたり、新しいサービスを提供したり、新商品の創造や、新しいマーケットの開拓、教育の革新などを効率的かつ迅速に進めていかなければ、日本の企業は生き残れない。企業や行政の経営課題解決には、経営の観点からの企画力と、それを実現させるITの戦略的活用がますます重要になってきている。

このようなニーズを汲み取り、2007年4月に、ITを強みとする富士通のコンサルティング事業本部と、FRIが統合し、「新生FRI」としての再出発を果たした。これにより、独立企業体としての中立性と経営のスピードアップを図るとともに、経済・社会の

潮流を踏まえて、「経営・業務」と「IT」に強いコンサルティングを目指していく。

## 新生FRIの目指す姿

新生FRIは、「信頼される喜び、創造へのたゆまぬ挑戦を原点として、お客様の成長と社会の発展に寄与する」ことを目指していく。私達の目指す「理想的な姿」は日本経営品質賞 (JQA) の推進するCS経営の視点でとらえると下記ようになる。

### 【顧客本位の視点】

お客様の経営・事業・政策の課題を多様な切り口から見極め、斬新かつ実現可能な方策を提言・提案し、成長と発展に貢献します。

### 【社員重視の視点】

社員が常に能力を高め、個性豊かなプロフェッショナルとして成長する場を提供するとともに、自らの成長と喜びを実感でき、常に新しい目標に挑戦する自由闊達な組織風土を実現します。

### 【独自能力の視点】

コンサルタントとエコノミストの連携、グローバルな富士通グループとの相乗効果によって、新たな価値の創造に努めます。

### 【社会との調和の視点】

信頼されるパートナーとしてお客様の成長や社会の発展に貢献することによって、企業価値の向上と成長を追求します。

## 新生FRIの特徴

### (1) 経営コンサルティングの強化

日本の社会・経済および企業の経営環境が低迷する中、各企業および組織・団体は、経営革新、グローバル市場への拡大など、経営そのものを変革しないと生き残れない時代になってきている。グローバル対応を含めた21世紀型企業を目指すお客様からのコンサルティング要請は多く、お客様は経営そのものの革新につながるビジネスソリューションを求めている。このニーズに応えるために経済研究所を中心に、経済・社会・産業・生活などの潮流を先取りし、日本と海外の動向を鳥瞰する。このシンクタンクのノウハウをベースに、経営コンサルティング機能との連携により、高い企画力と、継続的に改善を行っていく経営基盤の構築、攻めの経営や行政改革につながる新しいビジネスモデルの提案、新

規事業の企画提案などを提供する。

(2) 経営とITの一体化を強力に推進するコンサルティングサービス

お客様の経営課題を素早く、かつ効率的に解決していくためには、ITの戦略的な活用がますます重要になる。また、これまでにない競争力のある新しいビジネスモデルを実現させるためには、ITの活用が不可欠である。FRIでは、経営戦略や事業戦略からITソリューションにつながるコンサルティングサービス、あるいは具体的な業務要件をシステム化要件に結びつけていく上流のコンサルティングサービスの実績も多い。これにより、経営や業務で描いた企画を具現化することができる。

(3) 富士通グループの総合力によるより効果的かつ高品質なコンサルティングを提供

図-1に示すように、富士通のITサービスおよび富士通研究所の先端技術、また、欧州の富士通サービス (FS)、北米の富士通コンサルティング (FC) などのグローバルな活動や富士通グループにおける各種のノウハウを結集し、富士通グループの総合力によって、お客様の経営課題の解決を図っている。

また、富士通グループが自ら実践した経験をリファレンスモデルとして提供することで、お客様に対して効率的、かつ効果的なコンサルティングサービスを提供することができる。

新生FRIは、コンサルティング、研究開発、経済研究の三つの機能を有している。

以下にそれぞれの機能の概要を述べる。

**コンサルティング機能**

(1) コンサルティングサービス

多様化するお客様の経営課題に対応するため、図-2に示すように、サービス系と業種をクロスさせたプロフェッショナルなコンサルティングサービスを提供している。

サービス系のコンサルティングには、ビジネス・トランスフォーメーション、プロセス・イノベーション、ビジネス・クリエーション、ビジネス・アシユアランスの四つがある。この四つのサービス系は業種共通にニーズがあり、それぞれの分野のノウハウを蓄積し専門性を追求したサービスを提供している。

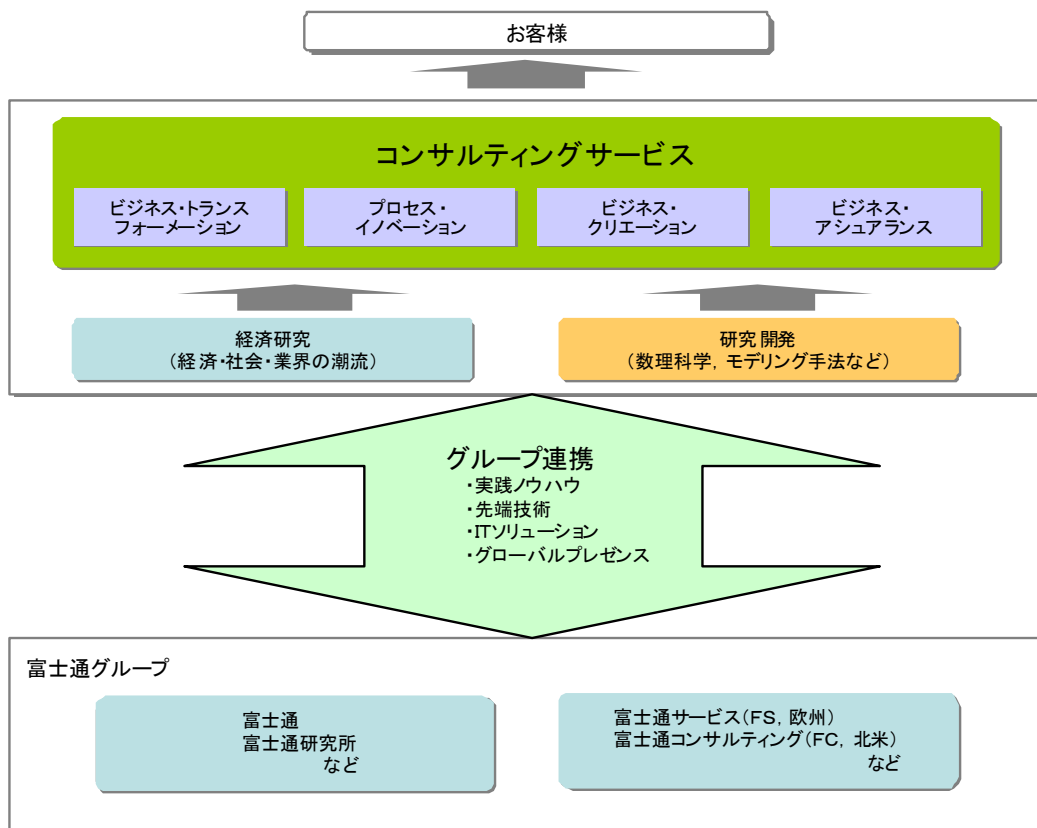


図-1 グループの総合力の活用  
Fig.1-Utilization of total capacity of Fujitsu Group.

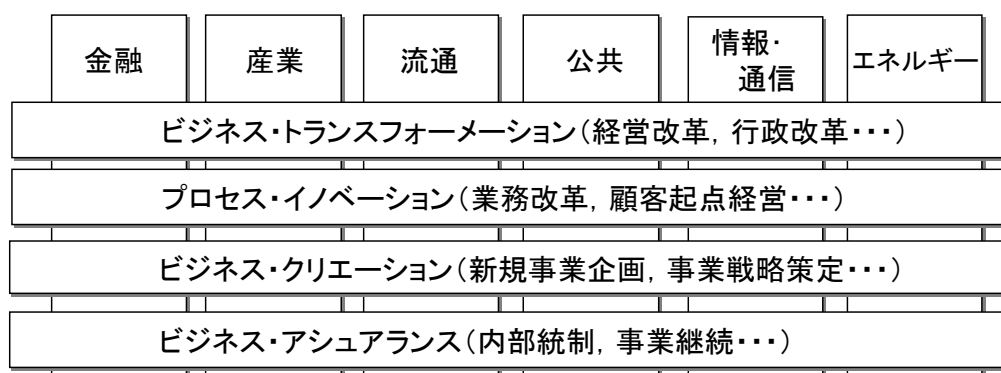


図-2 コンサルティングサービス  
Fig.2-Consulting service.

ビジネス・トランスフォーメーションは企業や行政における経営改革や、行政改革などの事業構造を変革させるコンサルティングサービスである。これを実現させる具体的なコンサルティングとして経営戦略策定や事業戦略策定、マーケティング戦略、情報戦略策定などがある。

プロセス・イノベーションは、仕事のやり方を変える、いわゆるBPR (Business Process Reengineering) による効率追求型の改革に加え、最近ではお客様起点のプロセス改革が重要になっている。具体的なものとしてSCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management), 組織・人材戦略などが挙げられる。

ビジネス・クリエイションは、新規に事業を創出したり、事業を拡大させるサービスであり、具体的にはITの先進技術を適用してこれまでにはない新しいビジネスモデルを策定する新規事業企画が挙げられる。

ビジネス・アシュアランスは、社会的責任の履行とリスクマネジメントによる経営基盤を強化していくサービスであり、近年、ERM (Enterprise Risk Management) として注目を集めている。ERMとは、企業や行政の経営する活動すべてのリスクに関して、統合的、戦略的に現状分析し改善を行い、価値最大化を図るリスクマネジメントである。具体的には2008年度より義務付けされる内部統制や事業継続、情報セキュリティなどがある。

以上のサービス系のコンサルティングサービスとともに、業種別のコンサルティングサービスを提供している。主な業種として、金融/産業/流通/公共/情報・通信/エネルギーの分野がある。一例を挙げ

ると、金融業では、新型融資の戦略策定や、デリバリー・チャンネルの戦略策定、産業であればサプライチェーン革新や、設計業務改革などのものづくり革新、流通業では、生活者へのマルチチャンネル戦略策定や物流改革、公共では、行政改革や最適化基本計画策定といった業種特有のコンサルティングサービスを提供している。また、FRIでは、業界・地域に貢献するコンサルティングを数多く手掛けている。

### (2) コンサルティングサービスを支える技法

富士通とFRIが共同で、1993年にシステム企画技法“SCOPE/Method”を開発し、その後、数百年に及ぶ実績を得て、改良を重ね、2005年に富士通独自のコンサルティング知識体系“CONPAM”を開発し、提供している。C-NAP II や EPG II, SDEM21, ならびに、FCが保有するBR (Benefits Realization) や、世の中で普及しているBSC (Balanced Score Card) や EA (Enterprise Architecture) などのコンサルティング技法および、これまでの実践ノウハウが統合化されている。この技法を適用することで、コンサルティングの効率性と品質向上に努めている。

### (3) コンサルタント育成

富士通グループのプロフェッショナル認定制度であるFCP (Fujitsu Certified Professional) において、グループの先陣を切ってコンサルタントの「キャリアフレームワーク」を開発し、人材育成に取り組んでいる。この制度はコンサルティングの実績と、論文および面接により、資格を認定するものであり、上位レベルのP3 (プリンシパルコンサルタント) から、P2 (シニアマネージングコンサルタント)、P1 (マネージングコンサルタント) の3段階を設定

している。また、前述したコンサルティング知識体系CONPAMのコンサルティングノウハウの標準化と、各個人の能力開発を合わせて、教育とOJTの実施により、「個人」と「組織」の能力を高めている。このほかにも外部の公的な資格取得にも積極的に取り組んでいる。例えば、BCP（事業継続）分野でのグローバルな認定制度であるDRII資格では、日本での50名の取得者のうち、FRIをはじめとする富士通グループが44名を占めている。

### 研究開発

研究開発部門は、社会科学・自然科学の様々な分野の新しい技術、理論、最新のITを活用して複雑化・多様化・大規模化する経営の課題を合理的に解決する手段を提供している。主たる研究分野として以下の3分野がある。

#### (1) ファイナンシャルエンジニアリング

- ・マーケット、クレジット、オペレーショナルなどの金融リスク管理
- ・企業の財務リスクの定量的な把握
- ・金融資産の価値の評価

#### (2) ロジスティクスエンジニアリング

- ・グローバル・マルチモーダル配送のコストおよび環境負荷の最適化
- ・消費者参加型の環境ビジネスモデルの提案
- ・生産スケジュール立案の自動化
- ・医薬物流など

#### (3) マネジメントサイエンス

- ・ビジネスのモデリング、可視化
- ・サービス・イノベーションにおける価値の可視化、バリュープライシングなど。

### 経済研究所

経済研究所は、中長期の視点で、社会・経済・産業の動向を分析し、未来に向けた政策提言を行う。また、コンサルティング部門・研究開発部門と一体となり、トータルソリューション構築の一翼を担っている。

経済研究所では以下の3分野を主たる研究分野と位置付けて活動を続けており、多くの成果を生み出している。

#### (1) ITの高度化に対応した生活や産業活動のあり方

- ・Web2.0, SNS, SaaSなどのIT新分野の動向と影響

- ・サービス・イノベーションの研究

- ・インフォメディアリーの動向など

#### (2) 日本社会の新たな構造改革の分析

- ・「根拠に基づく医療（EBM）」の推進と医療費削減に向けたレセプトデータの活用
- ・地球温暖化対策におけるグリーンITのあり方や代替エネルギーの利用促進
- ・少子高齢化社会での雇用、住宅、労働環境の多様化にかかわる問題分析など

#### (3) グローバル化の進展と日本への影響

- ・中国成長の制約条件、五輪以降の中国経済の動向
- ・アジア経済の行方と日本経済への影響
- ・BRICsの動向分析など

以上の研究成果を研究レポート（年約30編）や書籍として発刊するとともに、特別企画カンファレンスや世界セミナーなどの各種セミナーを通して情報発信している。

### フィールド・イノベーションの先導役

2007年5月の「富士通フォーラム2007」において、富士通は、ITソリューションの会社から、ビジネスソリューションの会社に変革していくためのコアコンセプトとして「フィールド・イノベーション」を提案した。フィールド・イノベーションとは、人を主役にして、プロセスとITの継続的改善で、企業・生活・社会の革新を実現するための、富士通からの新しい提案である。経営最前線で発生している課題領域を「フィールド」と呼び、これらのフィールドで実際に起きている事実を様々な手法で可視化することにより、そこにかかわる人々の意識を変え、関連するプロセスを自律的、かつ継続的に改善することにより、イノベーションを起こしていくことをお手伝いする。とくに、この改善過程で、ITが役に立つところを的確に見つけ出していくことも、富士通の大きな役割である。

FRIは、このコンセプトを確立する段階から、積極的に参画し、中心的な役割を担ってきた。また、フィールド・イノベーションの考え方が、名実ともにお客様に認められるためには、富士通自身がフィールド・イノベーションカンパニーになることと、お客様と「業務の言葉」で会話できるフィールドイノベータを育成し、お客様へのご支援を確実なものとするのが重要である。フィールドイノベータ

タの育成については、2007年10月より、富士通社内で実務経験を有する幹部社員を集め、フィールド・イノベーションの各種技術やプロセスを習得させるとともに、富士通社内での実践を通して1年がかりで行うものであり、FRIがその中心的な役割を担っている。

お客様のフィールド・イノベーションのお手伝いは、コンサルタントやフィールドイノベータだけが支援するのではなく、お客様の課題に応じて、SEやサービスマネージャが参画し、チームで、ソリューションを提供する新しいビジネススタイルで支援するものである。FRIはこの面でも中核的な役割を担っていく。

### む す び

今後、日本の企業が競争力を高め、豊かで安心・安全な日本の生活社会を築き上げていくためには、企業や行政の経営改革を行い、着実に実現させていくことが必要であり、そのサポート役としての「コンサルティング」の重要性は今後ますます高くなる。それを効率的、効果的に実現するためには先進的なIT技術の活用や優れたコンサルティングのツール・技法、ベストプラクティスが重要になる。本特集の論文で、FRIで開発したコンサルティングの技法や、経営や業務プロセスを変革させた事例および、内部統制や事業継続のリスクマネジメント、業界や地域への貢献、グローバルなコンサルティングなど、事例を交えて具体的に紹介する。