

# 世界に冠たる ソリューションベンダーに

富士ソフト(株) 白石晴久社長

——社長就任の抱負をお聞かせください。

**白石** 6カ月経ってしまいました。格好良く言ったら、「世界に冠たるソリューションベンダーを目指す」ということです。まだ輸出は全然ないんですが、流れからいうと、ITはまさにグローバルです。社長に就任して2カ月くらいは気づいたことをもらさずメモに書いていたんです。これは私のやり方で、第一勸銀の、支店長として赴任したときに、思いつくことは初日からありますが、支店員は前の支店長のやり方に慣れているし、「本部から来たやつが何を言っているんだ」となるので、2カ月間はただ気づいたことを書いていたんです。そうすると、この建物の構造だと仕方がないとか、この客層だと仕方がないかと納得して消せるものがあるんです。そうして残ったものを前任の支店長の承諾も得て、「われわれの方針はこうだ」と出しました。緊急に直さなければいけないことを除いて、2カ月間それをしてやりました。その後、会長とも話し、「経営企画機能が弱い。これまでは会長が指示してやってきたけれど、会長が忘れるまで待つというのも結構あ

りますよ」と話をしました。そういうことをしっかりとやっていかないと。

——名コンビでスタートできたわけですね。

**白石** 10月に企画部を作った5つの柱を立てました。ある土曜日、6000人中4000人の社員を集めてカンファレンスを行いました。そこで5つの柱をかみ砕いて話をしました。それから、会議など戦略ディスカッションの場がないので、会長に会ったときに、「1週間に1コマ、2人で話す時間がほしい」と申し上げました。雑談でもいいので、フォーマリテイでやりたいと伝え、以来ずっとやっています。半年先までアポイントをとっています。6月は雑談でしたが、今は重要なことを2人で決める形になってきました。10月になり、会議体を変えることにしました。これも周りの方から、「会議は会長の命だから変えない方がいいですよ」という意見もありましたが、ダイスカッションで全員で共有する会議にしたいと提案しました。宣伝会議、業務推進会議もない。これは、企画部を作ったとき以上の反応でしたね。私がやっているのは、携帯で

す。日本では携帯が落ちてきた。であれば、世界に向けてやっていくことです。中国は落ちたといっても8%の成長をしています。携帯電話のソフトはコピーされてしまうので、石にしてむこうのハードメーカーにのせるということをやっています。インドにも売りにいきます。デジタルテレビはテレビだけでなくいろいろなことに使うので、今度はゲーム機のWiiでVOD（ビデオ・オン・デマンド）をやるんですよ。WiiのCPUは400メガくらいです。ゲーム機は10年くらい前の能力の低いCPUを使って安くしています。ソニーのプレイステーションはコアといって、スーパーコンピュータみたいなものです。シェアはWiiが強い。ネットにつながっているのは、300万あります。うちは弱いCPUで大型画面でDVD画質を出せたんです。当社はIPTV技術が強いということ、画像は今エンペルというのが主流ですが、4倍圧縮の技術に長けています。デジタルテレビをやっているので、画像処理、プロトコルを注入しているんです。当社の技法で石II CPUに負担をかけないようなプロトコル注入



富士ソフト株式会社 白石晴久氏

### 白石晴久氏

1950年東京生まれ。東京大学工学部卒業。1981年ハーバード大学経営大学院経営学修士、MBA取得。1974年第一勧業銀行（現みずほ銀行）入行。2004年同社執行役員システム統括プロジェクト統括PT長、2005年同社常務取締役。2008年富士ソフト入社、代表取締役社長に就任。

ができます。そういう意味ではプロダクト化の一つとして、大衆マーケットに入っていきます。こういうことをやって、通常の基盤を守れ、シェアアップをしろ、新しいところはプロダクト化とか、グローバル化とかそういうところで稼ぎ出して、来年も増収しろと言っています。

—— 今、売り上げの比率はどのような状況ですか。

白石 900億円あるうち、3分の2の600億円くらいが組込み系、3分の1が業務系とソリューションです。当社の強みは組み込み系です。途途中でABCを合併した。ABCは業務系が強かった。私は1対1くらいにしたいなと思っています。

—— 御社の仕事は人材教育と社員教育だと思いませんか。

白石 そう思います。今、精神運動をやらうと思っています。さきほどの5本の柱などというのは今までなかったです。営業力についての話もしています。当社は名古屋で採用したらずっと名古屋勤務でほとんど転勤はありません。だから同じ組込み系でも、他の地域のことは知らない。事業所も知らないから、組込み系と事業系の横の連携もあります。しかし、社長というのはお高くとまっていたらだめ。現場に首をつ

つこんで、「御苦労 がんばれよ」と油を注入してあげればいいんですね。

白石 今週札幌に行ってきた。「商売がないんです」と言うから、「これだけの人がいて、これだけの建物があつて、自動車があれば、モノと金は動いている。情報は必ず動いている」と言いました。地域の企業は動いている。値段で勝負したら難しいけれど、うちには知恵がある。見たところ病院がいくつもある。彼らはそういう発想がない。病院は私たちのテリトリーではありませんと思っています。ソリューションというところが病院をやっているの、北

海道の国立病院 官立系の病院のリストを出せと指示し、うちで扱っている商品の概要をつけて、カバーレターを書いて、何かあったら私が飛んでいきますと書いて、北海道の所長に出せと言いました。マクロでシヨック療法、ミクロで辻説法。これでやっています。

—— 期待される社員像は

白石 私は第一勧銀で人事制度を作ったんです。のちに頭取になった近藤さんという方が人事部長でした。社員には、自分のエリアだけで縮こまるのではなく、広く展開しろと言っています。いい意味で富士ソフトは自分の会社だと思えと。

—— 自分の会社が良くなることは自分が良くなることですかね。

白石 皇居の石垣は幾年の風雪を耐えてきましたが、大きな石もあるし、小さな石もある。小さな石が抜けたら崩れてくるのは組織も同じです。「君たちは小さい石だと思っていられるかもしれないが、富士ソフトにとつてはかけがえのない石です。持ち場持ち場でベストを尽くしてくれ」と辻説法を言っています。

（この対談は2008・12月に収録したものです）