

企業名

製造業 大企業

富士通株式会社

女性が企画した女性向けパソコン「Floral Kiss」が差別化に成功し、収益に貢献する商品に

Point

- ▶ グローバル展開でダイバーシティの必要性を認識し、企業理念 FUJITSU Way のなかでダイバーシティ推進を謳う
- ▶ 副社長直轄組織としてダイバーシティ推進室を設置し、トップコミットメントとともに、3年ごとの計画に基づいたダイバーシティの段階的な推進
- ▶ 商品開発経験のない女性だけのワーキンググループを組織し、女性向けPCを開発
- ▶ 指名買い獲得により、値崩れの少ない商品となり、価格競争から脱却、利益率を改善
- ▶ PC本体だけでなく、PC付属品等のアクセサリビジネスへの展開に発展
- ▶ 顧客層のライフスタイルや世界観にまで踏み込んで商品企画を行うプロセスイノベーションも実現
- ▶ 役員を巻き込んだ女性管理職育成研修の実施や役員や管理職が社内調整でサポートするなど女性が活躍できる風土を側面的に支援

Data

◎企業概要

会社設立年	1935年	資本金	324,625百万円
本社所在地	東京都港区東新橋1丁目5番2号 汐留シティセンター		
事業概要	通信システム、情報システムおよび電子デバイスの製造・販売ならびにこれらに関するサービスの提供		
売上高	4,381,728百万円 (2013年3月決算)		

◎従業員の状況 (単体)

総従業員数	26,748名 (うち非正規1,322名)
属性ごとの人数等	【女性】3,984名 (うち非正規184名) 女性管理職比率4.3%
正規従業員の平均勤続年数	19.1年 (男性19.5年、女性16.8年)

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の背景とねらい

グローバル展開の本格化に合わせてダイバーシティの必要性を認識

富士通は、2000年頃から本格的なグローバル展開を進めていくなかで、国籍や性別、年齢、障がいの有無など関係なく、さまざまな人が考え方をぶつければ製品やサービスに活かしていく必要に迫られるようになった。また、グローバル化を進めるため、世界共通プラットフォームでの人事制度の整備も進めることで、国や地域をまたいだ人事異動などもスムーズにできるようにするなどさまざまな改革を順次進めてきた。

企業理念 FUJITSU Way におけるダイバーシティ推進の明示

グローバル展開の本格化に合わせて、2002年頃から富士通が目指す方向性を世界的に共有するため、グループ全体としての理念・価値観の再構築に取り組み始めた。

そして、2008年に、企業理念、企業指針、行動指針、行動規範から構成されたFUJITSU Wayが改定された。FUJITSU Wayの企業指針のひとつとして「社員：多様性を尊重し成長を支援します」と謳われ、明確にダイバーシティ推進が会社の方針として位置づけられた。

ダイバーシティの目標と主な施策

	時期	目標	主な施策
1	2008～2010 [認知・理解]	・全役員・社員へのダイバーシティ推進の理解と意識の醸成	・ダイバーシティに関する社員意識調査の実施 ・e-ラーニングの実施 ・女性、障がい者、外国人向け人的ネットワーク構築
2	2011～2013 [理解・実践]	・職場でのダイバーシティ推進活動の支援 ・女性社員のさらなる活躍支援 ・国内グループ会社への展開	・本部代表幹部社員の選出と勉強会の実施 ・本部長インタビューによる職場の実態把握 ・女性社員活躍の目標値設定と研修の実施 ・国内グループ会社向け説明会開催 ・国内グループ会社社員を含めたイベントの開催
3	2014～ [実践・ビジネス貢献]	・国内外グループ会社への展開 ・ダイバーシティ&インクルージョンの実践による新規ビジネスの創出や生産性の向上	・2013年度までの施策および結果を踏まえ、別途策定

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

副社長直轄組織としてダイバーシティ推進室の設置と段階的なダイバーシティ推進

ダイバーシティ推進の取り組みは、2006年頃から少しずつ進められていたが、全社統一のものとしてさらなる推進を図るため、2008年に副社長の直轄組織としてダイバーシティ推進室を設置した。ダイバーシティの推進には経営層のコミットメントが不可欠であると考え、全社的なフォーラムなどさまざまなタイミングで社長をはじめとした経営層がダイバーシティ推進への決意表明をするとともに、同推進室を副社長直轄とすることで、社内外に対して会社の方向性を明確に示し、実効性のあるものとするを強く意識してきた。

また、ダイバーシティ推進室では、「富士通が目指す姿」として、個人の成長・やりがいの向上だけでなく、企業の競争力強化・成長を掲げて取り組んでおり、多様性の発揮から新たな知恵や技術を創造し、企業競争力に結びつけることを意識した取り組みを進めている。

ダイバーシティ推進室設置後は、3年毎の中期計画を立案し、計画に基づいてPDCAを回しながら活動を展開してきた。2008～2010年の第1次中期計画は、社員のダイバーシティに対する認知・理解を深める期間、2011～2013年の第2次中期計

画は理解と実践に移す期間と位置づけて活動を展開してきた。そして、具体的な内容は未定であるが、2014年からはそれをビジネス貢献に結びつける期間と位置付けて活動していく予定である。

同社では、第1次計画の目標ではあえて女性の活躍を明示しなかった。それは、同社では以前から制度面で男女に差がなかったこともあり、取り組み開始当初に実施したダイバーシティに関する実態調査の結果では女性の活躍が遅れているという実態について問題意識を持っている社員が少なかったためである。そこで、まずはダイバーシティに対する理解を深め、そのためには女性に特化した施策も必要だという納得感を醸成してから取り組むこととした。

ダイバーシティの理解を深める過程では、一人ひとりが生き甲斐・やり甲斐を持って働くにはどのように行動したらいいかを考えもらうため、全役員、全社員・派遣社員を対象にe-ラーニングを実施したり、職場での推進役として、営業や開発・管理等の機能別に分けた本部ごとに管理職（約130名）を選出して、ダイバーシティの推進体制を構築するなどの対策を講じた。

各本部での推進は、この推進役を中心に進めているが、ダイバーシティ推進室は、全社的な旗振り役として、推進に向けた様々な情報発信等を中心に行ったり、毎年実施している社員意識調査の結果からダイバーシティ推進への取り組みが進んでいる、あるいは問題のある本部の部長へのインタビューを実施するなどして、各本部における取り組みをサポートしている。

役員を巻き込んだ女性リーダー育成プログラムを通じた女性の人材育成

2011年から女性管理職候補育成のため女性リーダー育成プログラムを開始した。対象は管理職一歩手前の女性社員で、所属部署の推薦で受講する。初年度は約70名、2、3年目は各約50名が受講した。

研修期間は半年で、集合研修とOJTからなる。直属の上司の一つ上の者が育成責任者となり、個人ごとに育成計画を立てている。OJTでは、役員への業務説明に同席させるなど、これまでの業務の領域を超えた経験をさせるようにしている。また、この研修には女性の上級管理職（事業部長クラス）が

受講生のメンターとして参加する。受講者へのアンケート調査によると、ロールモデルとなるメンターから刺激を受け、管理職も選択肢に考えるようになったという人が多い。

こうした経験を通じて自信が付き、育成プログラムを開始する前は「管理職になりたくない」という女性が多かったが、管理職を目指そうと意識変化もたらされてきている。実際、1期目の受講者の約4割が何らかの形で昇格した。

また、集合研修のなかで役員と対話するプログラムを設けることで、経営層をこの研修に巻き込んでいる。そうすることで、単なる研修に終わらせず、役員の意識を高めるとともに、全社的な取り組みとしての認知を高める工夫をしている。

女性の価値観を活かすため独立したワーキンググループでの商品開発と経営層や管理職のサポート

上記のような全社的なダイバーシティ推進の取り組みとあわせて、各本部でもさまざまなことが行われている。

一例として、2011年6月より女性メンバーで構成されたワーキンググループを組成して行われた、女性向けパソコン開発プロジェクトがある。このプロジェクトは、指名買い獲得で価格競争から脱却したいという会社の思いと、自分が欲しいパソコンを作りたいという女性メンバーの思いが合致してスタートした。

メンバーは全員女性で、マーケティング部門2名、デザイン部門5名、販売計画部門1名の計8名である。マーケティング部門の2名が中心となり、定期的な会議を招集して企画を進めた。商品企画の経験がないメンバーばかりであったが、各人が持つセンスや価値観、既成概念にとらわれない思考の柔軟性を最大限生かすため、あえて従来の商品開発会議とは別組織として独立した活動を行わせた。

ワーキンググループは、事前調査として、デザイン嗜好調査、ライフスタイル・価値観調査、グループインタビューによる消費行動調査（趣味や好きな店、買い物など）を実施した。またメンバーの部屋の写真や小物の写真を撮影し、それを基に女性の嗜好をグループ핑グしていった。顧客層のライフスタイルや世界観にまで踏み込んで商品企画に落とし込んでいく、この

ようなプロセスは、従来の商品企画にはないもので、同社にとって新しい商品開発の発想を生み出した。

発売するかどうかの最終的なビジネス判断は経営層が行うものであるが、商品企画の過程では、女性の価値観に口出しすることはせず、対象ユーザー層でもあるメンバーの意向を全面的に反映させた。

同社は以前にも携帯電話で女性が企画した商品が成功した実績があったことなども背景にあり、比較的自由に提案し、女性も活躍できる風土があったが、女性向けパソコンはそれまでにない新しい価値を生み出す商品であり、「なぜ、わざわざ顧客層を半分（女性だけ）に絞るのか」という意見も出た。経営層や担当部長は、社内の理解を得るため、「他社横並びでは差別化はできない。ターゲットを明確に絞ることで、価格競争からは一線を画した商品が必要だ」という考えを訴え、ワーキンググループの活動を側面から支援した。また、ACアダプタにダイヤモンドカットストーンを付けたり、キーボードのかな表記をやめて洗練されたデザインに一新するなどの今までの常識にないアイデアや、「FUJITSU」ロゴを小さくするなど同社のブランドルールから逸脱するアイデアについても、社内関係部署から反対意見が出た。「コストがかかる」、「そんなことはできない」などの意見に対して、担当部長も交渉に加わるなど、女性メンバーの企画を実現するため、あらゆる場面で管理者ができる限りのサポートをした。

ダイバーシティ推進による 経営効果

女性をターゲットにしたPCを商品化

女性だけのワーキンググループが企画・開発した女性をターゲットにしたパソコン「Floral Kiss」を2012年11月に発売した。

この商品は、ネイルを傷つけないように配慮されたクラッチバック形状、ダイヤモンドカットストーンが埋め込まれたACアダプタ、アルファベットのみのキーボード、花の形にデザインされた本体裏の排気口、社内ルールの変更を勝ち取って実現した「FUJITSU」ロゴの配置など、女性の好むデザインに徹底的にこだわって作りこまれている。

販売台数は約1万7,000台で、同社のパソコン

販売台数の2%程度であるが、他社にはない商品であることから指名買いを獲得でき、通常、販売開始4か月くらいで販売価格が4～5万円程度下がるところ、この商品は価格水準が同社の平均的な商品と比べ5割程度高いにもかかわらず、5,000円～1万円程度しか下がらず、値崩れしにくい商品となった。パソコンは価格競争が激しく、利益が出にくい状況にあるなかで、同製品はターゲットを明確にし、その具体的なニーズに対応したことにより他社との差別化を図ることができた。

また、8機種がノミネートされたインテルUltrabookコンテストにおいて「女性が欲しいパソコンNo.1」に選ばれ、雑誌取材も多く受けたことから、富士通ブランドのイメージアップにも貢献する商品となった。

新たなビジネス展開の可能性も

女性向けPC開発のひとつとしてジュエリーブランド agete とのコラボモデルの開発や、おしゃれなPCケースの販売などの展開も行うことができ、これまで手薄だったPCの付属品等、アクセサリビジネスへの足掛かりともなった。また、エステの店頭に展示してもらいウェブ販売へ誘導するなど、新規プロモーション及び新規販売チャネルの開拓にもつながった。

通常、パソコン購入者の女性比率は2～3割程度だが、この商品は女性が8割以上であり、新たなサービス展開につながる顧客層を獲得できたといえる。今後も次期モデルの開発や関連する付属品の開発など、この層に特化したさまざまなサービスを提供できるよう、次の展開を模索していく予定である。

参考情報



女性をターゲットにしたパソコン「Floral Kiss」は、長い爪でも開けやすいクラッチバック形状の開閉（左上）、ダイヤモンドカットストーンが埋め込まれたACアダプタ（左下）、オプションの付属ケース（右）などこだわったデザインとなっています。