

## CONTENTS

### ●会報Family400号記念特集 2 「FamilyとFUJITSUファミリー会の 未来を考える」

- 若手会員と佐藤会長の誌面交流会
- FUJITSUファミリー会と会報Familyの過去、そして未来  
Part1:過去から現在へ  
Part2:創刊500号を見据えて
- 特別インタビュー  
「企業における組織力向上の秘訣」  
株式会社川崎フロンターレ  
代表取締役社長 藁科 義弘 氏

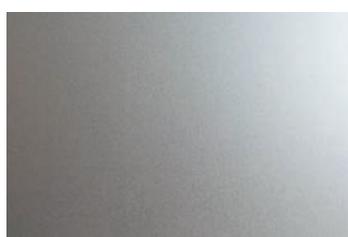
### ●FUJITSUファミリー会 15 支部特集

2021年度の活動に向けて

### ●Family's Information 18

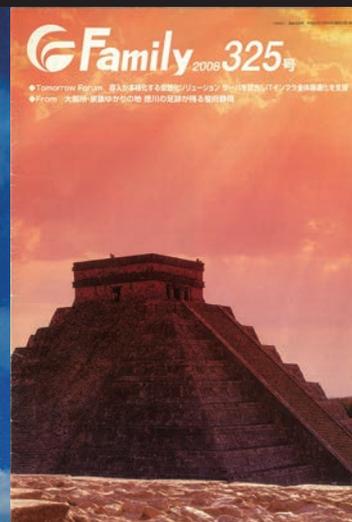
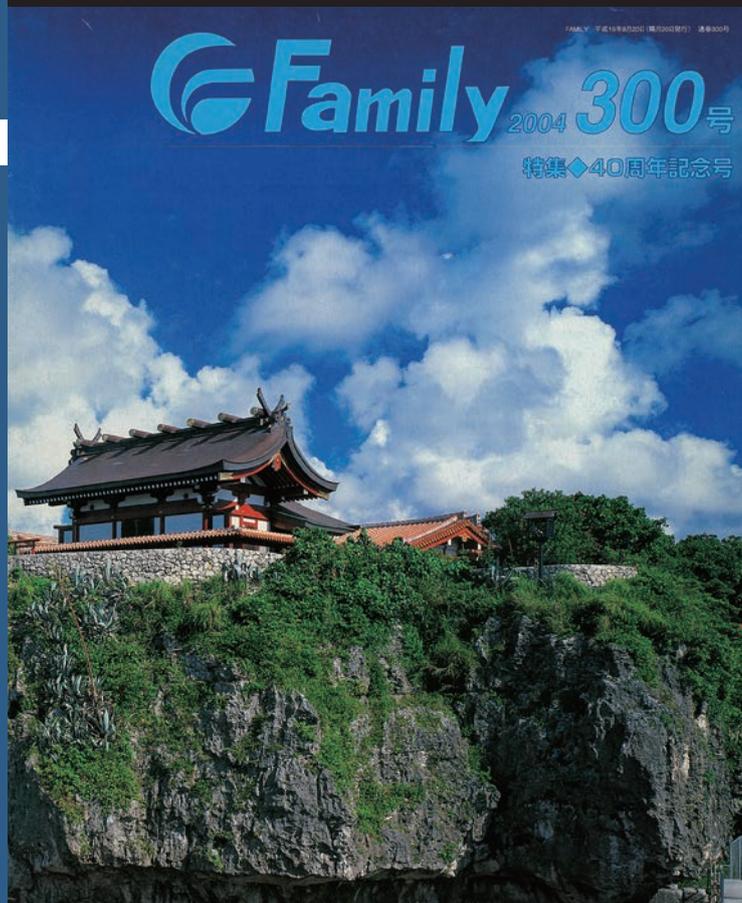
- 時田社長×FUJITSUファミリー会役員  
座談会
- 2020年度入賞論文発表
- 2021年度論文募集

Family 2021 400号



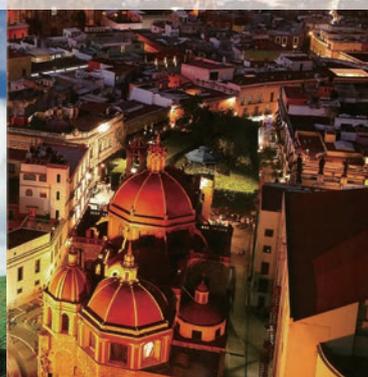
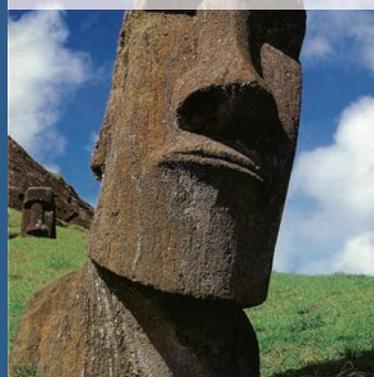
#### 表紙のこぼれ

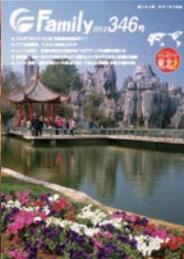
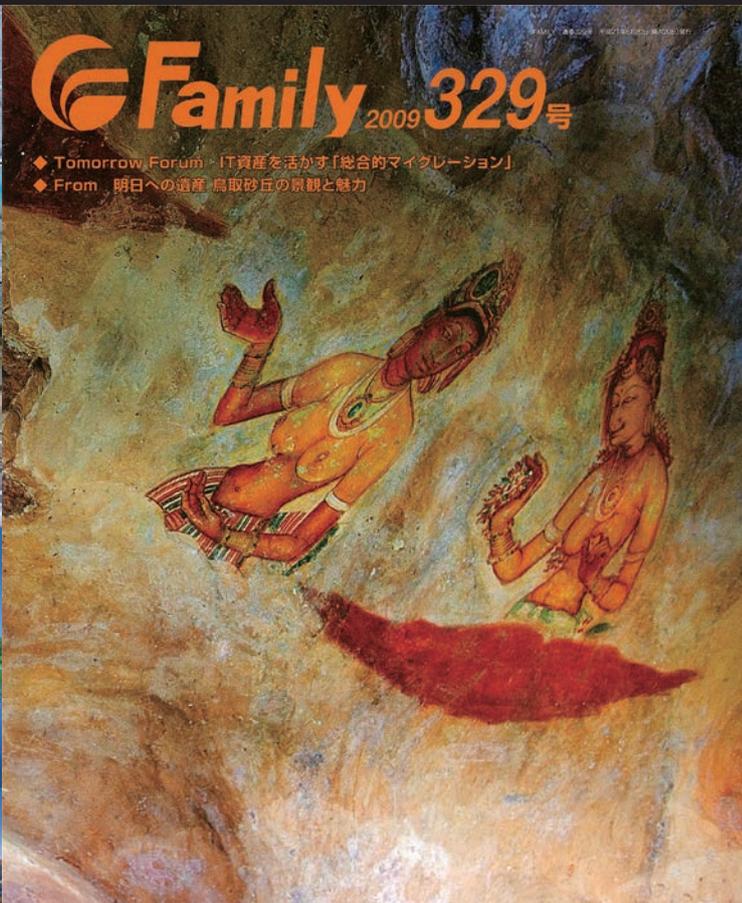
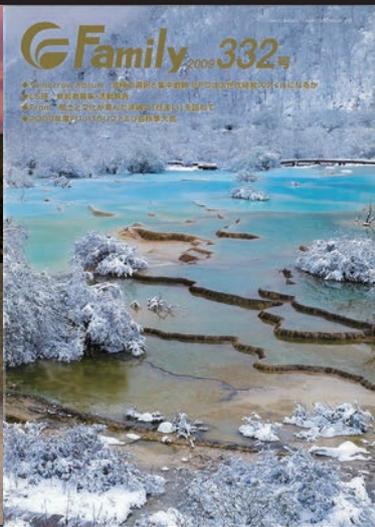
記念すべき会報Family400号は、会報Familyのこれまでを振り返りつつ、未来に思いを馳せる内容を目指しました。また、「これからも混迷の時代を切り拓くため、読者の皆様の役に立つ情報の発信に努めながら、次の500号を皆様と共に迎える」という意志を、輝かしい未来をイメージさせる一色で表現しています。これからもよろしくお願いたします。



# 会報Family 400号 記念特集

## Familyと FUJITSUファミリー会の 未来を考える





FUJITSUファミリ会の会報Familyは、今号で創刊400号を迎えます。1964年(昭和39年)にファミリ会の発足と共に創刊して以来、発行頻度や判型などを変えながらも、半世紀以上にわたって富士通と会員企業の皆様とのコミュニケーションの要として、絶えることなく情報発信を続けてきました。400号という節目を機に、会報Familyとファミリ会の歩みを振り返ると共に、今後のあるべき姿を一緒に考えてみませんか。

する プラス思考の「温暖化対策」「CO<sub>2</sub>排出削減策」





会報Family  
400号  
記念特集



## 若手会員と佐藤会長の誌面交流会

～FUJITSUファミリー会に対する若手会員からの意見や質問に、佐藤会長がお答えします！～

### 若手社員のデジタル事情への期待と懸念

会報Family400号を機に、FamilyとFUJITSUファミリー会のこれからの考えていくために、将来の担い手となる会員企業の若手社員の皆様を中心に、アンケートを実施しました。

ここでは、ファミリー会佐藤会長と、若手会員の代表4名に、Web会議システムを通じてお集まりいただき、アンケートの回答結果を基に、Familyやファミリー会に対するご意見やご要望などについて、忌憚なく語り合っていました。

なお、誌面に掲載しきれなかった座談会の全容は、「ファミリー会サイト」にて動画で公開しています。興味を持たれた方はぜひ、チェックしてみてください。



座談会の様子 [前編]



座談会の様子 [後編]

**福岡** 本日の司会を務めます富士通カスタマーリレーション部の福岡です。先日、ご協力いただいたアンケートでは、まず、若手会員のデジタル事情を把握するための質問をしています。その回答結果(図1参照)を踏まえて、ご質問やご意見はございますか？

**矢作** 情報収集ツールが、新聞やテレビよりもインターネットやSNSが主体となっていますが、佐藤会長の若手時代と比べてどのようなギャップを感じられますか？

**佐藤** 私の若手時代は、まだインターネットもない時代ですので、紙のメディアや人との対話に頼るほかありませんでした。ギャップというより、まったく別世界のようです。

**矢作** デジタルメディア中心の状況に「期待できること」もあれば「懸念されること」もあるかと思えます。

**佐藤** 期待できるのは、やはりスピード感。必要な情報が即座に入手できるので、課題の解決や環境変化への対応も早くなるでしょう。かつては情報の入手手段が少ないため経験が重視されましたが、今後はむしろデ

ジタルでの情報収集に優れた若手の方が有利というケースも出てくるでしょう。一方で、懸念されるのは、氾濫する情報の中から、いかに有益なものを取捨選択するかです。誤った情報に惑わされないよう注意することも大切でしょう。

**矢作** 私も情報収集はもっぱらSNSですが、ソースを確認したうえで判断するよう心掛けています。

**浅見** SNSや電子決済の利用状況について、佐藤会長ご自身はいかがでしょうか？

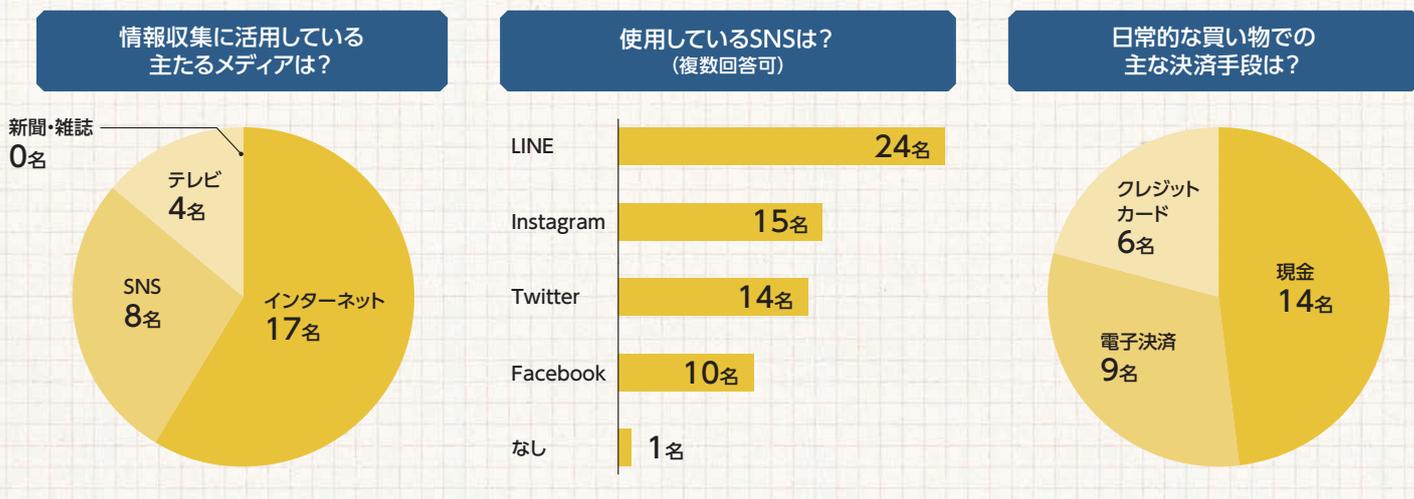
**佐藤** 社長という立場上、どうしても情報発信には慎重になっていて、SNSにはあまり積極的ではありませんね。決済方法については、現金を使う機会は少ないですが、アンケートを見ると思った以上に現金派が多いですね。

**手島** 私は電子決済派ですね。なるべく現金は持ち歩かないで、財布を小さくしています。浅見さんは？

**浅見** 電子決済は最初の手続きが億劫で、あまり使っていません。現金の方が、面倒がないという印象です。

**福岡** 私もそうでしたが、いざ使ってみると還元のメリットが大きくて、これはお得だなと感じました(笑)。

図1: アンケート結果① 若手社員のデジタル事情



### 「ファミリー会の情報発信における課題が明らかに」

**福岡** 続いては、Familyやファミリー会の情報発信メディアに対する認知度に関する質問です。残念ながら、予想を下回る結果となりましたが(図2参照)、皆さんはいかがですか?

**手島** 私もYouTubeは見たことはありますが、Facebookなどは存在を知りませんでした。佐藤会長はメディア活用についてどのように思われますか?

**佐藤** ポイントは2つあって、まずは認知される努力をしているか。もう1つは、継続的に見ようと思わせるだけの内容になっているか。この結果をしっかり受け止めて、情報発信のあり方を変えていくべきでしょう。

**手島** メルマガのような「プッシュ型」の情報発信にしていけば、もっと認知度が高まり、閲覧者も増えるのでは。

**小谷野** Familyについても、十分に回覧されていないとの結果が出ていますね。私の会社だと、資料ブースにストックされていて誰でも閲覧できますが、現在はコロナ禍での出社制限もあり、なかなか手に取れない状況です。

**佐藤** デジタルでの情報収集が主体になっている現在ですが、紙ならではのメリットもあります。紙とデジタル、両方の良さをうまく組み合わせ、もっと皆さんが活用しやすいような形を探っていきたいですね。

**小谷野** 確かに、Webだといつでも気軽に見られるので、紙のメディア

に比べて飛ばし読みになりがちですからね。

**佐藤** 保険ビジネスでも、紙のパンフレットをやめてWebにすると申込が激減したことがあります。紙の存在感を活かしつつ、デジタルならではの便利さや、双方向性などを取り入れていけば、より良い情報発信になるのではないのでしょうか。

### 「会報Familyをもっと役立てていただくために」

**福岡** 次は、Familyやファミリー会の活動に関する質問へのご回答です。(図3参照)

**手島** Familyは各記事とも満遍なく読まれているようですね。私は最新トレンドが噛み砕かれているICT

図2: アンケート結果② ファミリー会情報発信メディアの認知度

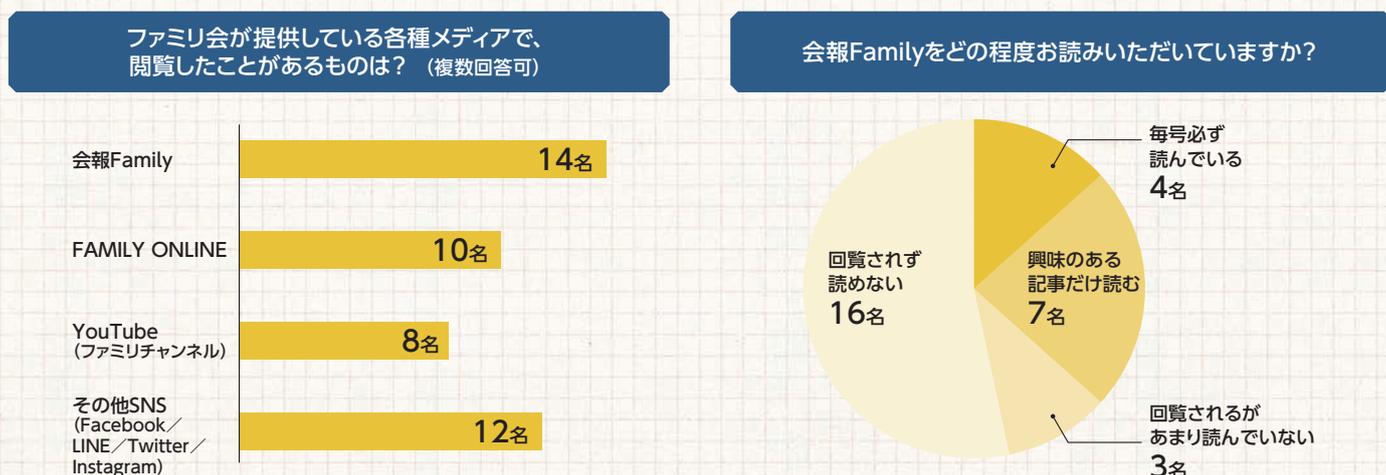
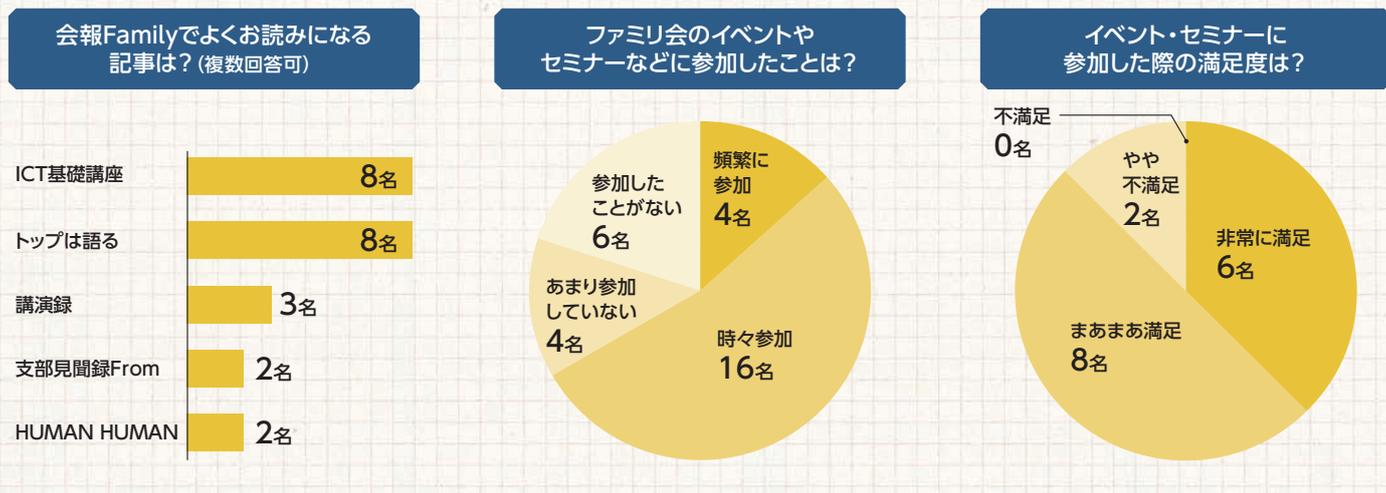


図3: アンケート結果③ 会報Familyやファミリー会の活動について



基礎講座を楽しみにしています。佐藤会長はFamilyを読まれる際にどんなことを意識されていますか？

**佐藤** 全部読むと疲れてしまうので(笑)、興味のある記事を、それも結論から読むようにしています。結論が頭に入っていると理解しやすいので。

**浅見** 私は正直言うと、あまり読んだことがなかったのですが、手島さんの話を聞いて、ICT基礎講座を読んでみたくなりました。

**手島** 多様なテーマを取り上げているHUMAN HUMANもオススメですよ。

**福岡** ICTに限らず、会員の皆さんが興味を持つような話題を盛り込んで、もっと「読みたい」と思われるような誌面にしていきたいですね。

**イベントやセミナーを、自らの視野を広げる機会に**

**福岡** ファミリー会のイベントやセミナーには、多くの方にご参加いただき、満足度も高いようですが、中には不満を覚えている方もおられます。

**佐藤** 対象を選ぶ内容もありますし、参加者全員に満足いただくというのは現実的ではないでしょう。私も、「数回に一度でも、参考になる話が聞ければ」という気持ちで参加していますが、意外と貴重な機会に巡り合えるものです。

**小谷野** 参加しない理由としては「多忙のため」が多いですね。私自身の課題でもありますが、抱えている仕事を効率化し、自己投資のために時間を有効に使うために、アドバイスがあればお聞かせください。

**佐藤** 私も出不精なので、なかなか参加できない気持ちもわかりますが、その一方で、忙しい中でも何か新しい知識を身に付けたいという欲求は、誰にでもあると思います。コロナ禍でWebでの開催が主体となったことで、会場まで足を運ぶ必要がなく、むしろ参加しやすい環境になっていますので、ぜひ時間を作って参加してもらえればと思います。

**小谷野** 上司からもよく「現状維持は後退の始まり」と言われていますので、何か変えていかないと、という

気持ちは持ち続けるようにしたいですね。

**佐藤** 日々の業務はもちろん大切ですが、それだけでは視野が限られてしまいます。将来に向けた投資と思って参加してもらいたいですね。一度参加してもらえれば、その意義が理解できると思いますので、Familyの誌面を通じてイベントを疑似体験してもらおうのも面白いでしょう。

**ファミリー会の会員同士による新たな交流の場を創造したい**

**福岡** 最後に、今後のFamilyやファミリー会に対する期待をお聞きしました。(図4参照)

**浅見** Familyをネットで閲覧したいとの声もありますね。すでにFAMILY ONLINEでも閲覧できますが、ログインが必要だったりするので、そこが課題かもしれません。

**佐藤** ネットでも簡単に閲覧できるようにすることは、もう「マスト」、必須ですね。それも一方的な情報発信ではなく、読者が情報に対する感



FUJITSUファミリー会会長  
第一生命情報システム株式会社 代表取締役社長  
**佐藤 智 氏**



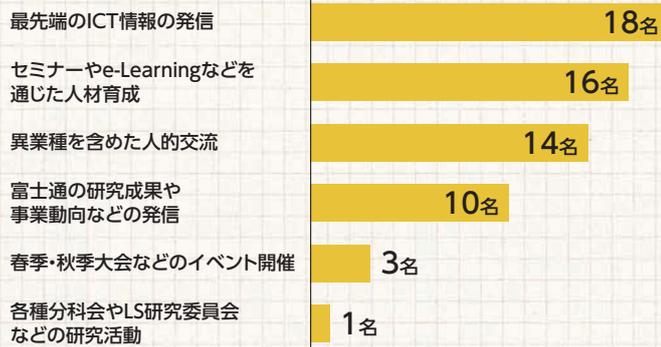
NDKイツ株式会社  
NDK次期基幹システム部 システム共通課  
**矢作 澄生 氏**  
入社4年目



株式会社インフォテックノ朝日  
デジタルソリューション部 デジタルフロントG  
**浅見 直人 氏**  
入社5年目

図4: アンケート結果④ 今後の会報Familyおよびファミリー会への期待

## ファミリー会の活動に期待することは? (複数回答可)



## 会報Familyやファミリー会へのご意見やご要望をお聞かせください。

- インターネットでも誌面を閲覧できるようにしてほしい。
- 他の会員企業がどんな取り組みをしているか知りたい。
- 作家や社会学者、哲学者などへのインタビューも読んでみたい。
- SDGsや女性活躍推進、リモートワークでのコミュニケーションの活性化などについて、会員企業の取り組みを知りたい。
- 悩みや課題について、意見交換や改善策を共有できる機会がほしい。
- 著名人にオンライン講演していただければ参加したい。
- 4月や5月に新入社員向けセミナーがあるとありがたい。
- 会員企業の若手社員同士が交流できる機会があれば、良い刺激になると思います。

想や意見を発信できるような、双方向的な仕組みを早急に実現しなければと思います。

**福岡** 仰る通りですね。よりわかりやすい仕組みにしていけるよう、試行錯誤していきたいと思います。

**矢作** 会員企業の取り組みを知りたいという声も多いですね。私もICTリーダー研究会に参加した際に、他社の事例が大変参考になりました。

**佐藤** DXという急激なデジタル改革が進む中、他社の成功例や失敗例を参考にしたいという思いが、より強く、深刻なものになっているのでしょう。ファミリー会の会員数は4,200団体以上あるわけですから、自社が直面している悩みや課題を共有している企業、あるいはすでに解決している企業がきっとありますし、そこから課題解決へつながるヒントが得られるはずですよ。そうした期待に応えることが、ファミリー会の存在意義だと思っています。

**矢作** 先ほど佐藤会長が仰いましたように、ネットを通じて双方向型のコミュニケーションができる環境を

作って、会員同士が相談できる「知恵袋」のような仕組みができればいいですね。

**手島** 会員同士の交流は、技術的な課題解決だけでなく、メンタル面でも刺激を得られます。特に異業種交流会などで畑の違う方と話してみると、人との接し方や、仕事に対するマインドの違いなど、様々な気付きが得られます。

**小谷野** 若手は経験が少ないため、どうしても視野が狭くなりがちですから、いろいろな職種、年代の方と話せる機会があると嬉しいですね。

**浅見** 確かに、会議の進め方1つでも、企業文化の違いが見られて興味深いですよ。ただ、そうしたきめ細かなコミュニケーションには、ネットよりも対面で話す場が向いているかも。

**佐藤** 人的交流にも、対面でのリアルな交流とネットを通じた交流、それぞれの良さがあります。両者をうまく融合させて、会員同士の新たな交流の場を創造していく。それもまた、これからのファミリー会の役割で

すね。

佐藤会長から  
会員の皆様へのメッセージ

**福岡** 今回の座談会を踏まえて、ファミリー会会長として会員の皆様に向けたメッセージをお願いします。

**佐藤** 本日はアンケート回答も含め、若手の皆さんの声を聞ける貴重な機会となりました。現在、コロナ禍に加え、デジタルで大きく変革する時代の変わり目を迎えています。こうした環境変化に対する会員企業の前向きなチャレンジを支援し、貢献できるファミリー会でありたいと思っています。

**福岡** ありがとうございます。今回いただいたご意見を、今後のファミリー会の活動やFamilyの誌面作りに活かして、より皆様の活動に役立つ情報を発信していきたいと思っておりますので、これからもよろしく願いたします。

株式会社ワイ・シー・シー  
ヘルスケアシステム部手島 知子 氏  
入社5年目第一生命情報システム株式会社  
個人保険システム第一部小谷野 綾香 氏  
入社4年目富士通株式会社 グローバルマーケティング本部  
ジャパンマーケティング統括部  
カスタマーリレーション部

福岡 千愛

# FUJITSUファミリー会と会報Familyの

# 過去、そして未来

会報Family  
400号  
記念特集

Part 1

過去から  
現在へ

ここからは、半世紀以上にわたるFUJITSUファミリーと会報Familyの歴史をたどりながら、その果たしてきた役割と、今後のあるべき姿を考えていきます。まずは、創刊号をはじめ、100号、200号など節目となる号が発行された当時の状況について、社会の動きやITの進歩と共に振り返っていきましょう。



※年表中の黒字は社会、赤字は富士通、青字はファミリー会および会報Family

1960年代

- 1935年(S10) 富士通信機製造 (株) として創業
- 1945年(S20) 第二次世界大戦終結
- 1954年(S29) 日本初のリレー式自動計算機「FACOM100」完成
- 1964年(S39) 東京オリンピック  
FACOM ファミリー会発足 ●  
会報ファミリー創刊
- 1965年(S40) 第一回総会を開催
- 1966年(S41) 会報の名称を「Family」に変更
- 1967年(S42) 富士通 (株) に社名変更

1970年代

- 1970年(S45) 大阪万博
- 1971年(S46) FACOMATE-NEWS 発刊
- 1974年(S49) IBM 互換性汎用コンピュータ「FACOM M シリーズ」発表  
初の論文発表会
- 1975年(S50) 電子計算機の輸入自由化
- 1977年(S52) FACOMATE-NEWS を会報 Family に統合
- 1978年(S53) 2,000 会員を突破  
ラーヂシステム研究会設立

1980年代

- 1981年(S56) ビジネス用パソコン「FACOM9450」発表
- 1983年(S58) 3,000 会員突破
- 1989年(H1) 平成に改元  
32ビットパソコン「FM-TOWNS」を発表

## 1964年 ファミリー会と会報ファミリーが誕生

### 情報化社会の黎明期を支えるために

富士通(当時は富士通信機製造)のユーザー会として「FACOMファミリー会」が発足したのは、1964年のこと。FACOMとは「Fujitsu Automatic COMputer」の略で、1954年に完成させた国内初のリレー式自動計算機「FACOM100」以来、富士通コンピュータの代名詞となっていた商標です。コンピュータが普及する中、急拡大するFACOMユーザーとの情報交流を目的に発足したのがファミリー会であり、その広報誌として会報「ファミリー」(後に「Family」と改称)も産声を上げました。当時はまだ身近な存在ではなかったコンピュータに親しんでいただけのよう、誌面を通じてきめ細かな情報発信を行い、会員企業の情報化を支援しました。



FACOM100

## 1982年頃 会報Family100号発行

### 国際標準化の波を捉えてシェアを拡大

1970年代に入ると、世界各地でのコンピュータの普及拡大を背景に、国際標準化の動きが加速。こうした潮流に対応すべく、富士通は事実上の世界標準であったIBM製コンピュータとの互換性を持つ「FACOM Mシリーズ」を1974年に開発。この成功により国内で売上トップに躍進し、ファミリー会の会員数も急増します。コンピュータがより身近な存在となったことで、求められる情報も高度化・多様化。そこで、年5回の発行だった会報Familyを、後発の月刊広報誌「FACOMATE-NEWS」と統合して1977年から月刊化。その翌年には、大規模ユーザーを中心としたラーヂシステム研究会(現在のLS研究委員会)も設立されました。



FACOM M190

- 1990年(H2) FUJITSU ファミリー会に名称変更  
ネットワーク研究会設立
- 1991年(H3) バブル崩壊  
携帯電話「ムーバF」発表  
富士通との意見交換会スタート
- 1993年(H5) Windows 対応の国際標準機「FMV シリーズ」発売
- 1994年(H6) 商用インターネットサービス「infoweb」の提供を開始  
ラージシステム研究会を「LS 研究委員会」に名称変更
- 1995年(H7) Windows95 発売
- 1997年(H9) ファミリー会ホームページ開設
- 1999年(H11) i モード発売  
プロバイダーサービス「@nifty」誕生

1993年頃 会報Family200号発行

**IT革命が進展、主役はオフコンからパソコンへ**

1990年代に入るとWindowsOSの普及により個人向けの「パーソナルコンピュータ(パソコン)」が主流に。情報通信ネットワーク化も進み、企業でも分散処理型のクライアント・サーバシステムが普及し始め、多様な業務にコンピュータが適用される「IT革命」が進展しました。もはやコンピュータは一部の専門家だけのものではなく、働く人すべてが使うものとなったことから、会報Familyもより身近な誌面作りを目指すべく、リニューアルを重ねます。1989年にはA判、1993年にはA4サイズに判型を変えながら、誌面の充実を図りました。



FMVシリーズ

- 2001年(H13) 米国同時多発テロ  
「e ぶぁみり」の公開開始
- 2002年(H14) FUJITSU Way を制定
- 2003年(H15) 地上波デジタル放送開始
- 2004年(H16) 会報 Family300 号発行 ●
- 2007年(H19) LS 研究委員会がファミリー会の構成組織に
- 2008年(H20) リーマンショック

2004年 会報Family300号発行

**ネットワーク社会の到来に対応**

インターネット社会の到来は、IT産業にも大きな変化をもたらします。「IT(情報技術)」から「ICT(情報通信技術)」への変化も、この頃から始まりました。ファミリー会もこの変化にいち早く対応し、1997年にホームページを開設。2001年には会報Familyを公開するサイト「e ぶぁみり(現在はファミリー会サイトに統合)」も立ち上げます。2004年に発行されたファミリー会40周年と創刊300号の記念号の前後では、「ユビキタスネットワーク」や「電子マネー」「量子コンピュータ」など時代を先取りするテーマも紹介されています。



FUJITSUファミリー会Webサイト

- 2010年(H22) iPad 発売
- 2011年(H23) 東日本大震災  
スーパーコンピュータ「京」が世界一に
- 2012年(H24) 東京スカイツリー完成
- 2014年(H26) ファミリー会創立 50 周年
- 2015年(H27) 富士通創立 80 周年
- 2018年(H30) LS 研究委員会創立 40 周年
- 2019年(R1) 令和に改元

2021年 会報Family400号発行

**コロナ禍が加速させたDXを先取り**

2010年代に入ると、ICTの進化がさらに加速します。モバイル端末は携帯電話からスマートフォンやタブレットへと進化し、センサやデバイスなどと共にIoT社会を構築。さらに、SNSやECの普及、キャッシュレス化の進展、AIの進化、ビッグデータ活用、テレワークやDXなど、企業が対応すべきテーマがより多様化しています。ファミリー会では、会報Familyを通じた情報発信に努める一方で、会員が時間や場所を選ばず参加いただけるよう、コロナ以前からWeb上での活動を強化。絶えることなく情報発信を続けています。



FAMILY ONLINE

- 2020年(R2) コロナ禍により東京オリンピックが延期  
スーパーコンピュータ「富岳」が世界一に  
ファミリー会ホームページ内に「FAMILY ONLINE」を新設
- 2021年(R3) 会報 Family400 号発行 ●

## 創刊500号を見据えて

会報Familyの隔月発行がこのまま継続した場合、次の節目となる創刊500号を迎えるのは、17年後の2038年になります。その時、デジタル社会はどのような姿に進化しているのでしょうか？そしてFUJITSUファミリーと会報Familyはどうなっているのでしょうか。数々の講演や著書において、これからの未来予想図と私たちのあるべき姿を指し示している、富士通の首席エバンジェリスト中山氏にお聴きました。

2038年の社会を思い描く

### 進化した情報ツールが コミュニケーションの質を高める

——今から17年後の2038年に向けて、私たちの社会はどのように変わっていくのでしょうか？

大きく変化する部分もあれば、あまり変化しない部分もあるでしょう。前者の代表が、モバイル端末などの情報ツールや、自動運転などのモビリティ、加えて地球環境への対応などです。これまで私たちは地球に大きな負担をかけていましたが、SDGsに象徴されるように、ここ数年で改善度は大きく高まるでしょう。

——なるほど。一方で、あまり変わらない部分とは？

私たちの目に見える部分については、スマートシティ化やモビリティの革新などを除いては、あまり大きな変化はないと予想しています。振り返ってみれば、バブル崩壊以降の日本は「失われた30年」と呼ばれる停滞が続いていて、大きな変化は見られませんでした。その間に国際的な競争力が低下したとの指摘もありますが、それでも、これほど便利で快適な社会はありません。見方を変えれば、日本社会の基礎は30年前にほぼ完成していたわけで、変わる必要がなかったとも言えます。

——これからの日本社会の変化は、外見ではなく、内面的なものというわけですね。

特に大きな変化が期待できるのが情報ツールです。例えば、ヘッドマウントディスプレイがコンパクトに

なったグラス型端末なども普及しているでしょう。さらに想像を広げれば、靴や服など、これまでデジタルとは縁遠かったものが、まさしくウェアラブル端末として私たちの生活をサポートしてくれるかもしれません。

——それは楽しみです。機能的にはどのようなサポートが期待できるでしょう？

私が最も期待するのはコミュニケーション支援です。同時翻訳はもちろん、会話の内容に応じてAIが必要な情報を提供してくれるなど、会話の質を高めてくれるようなサポートが実現しているのではないのでしょうか。

——それは便利ですね。

日常生活での利便性向上だけでなく、日本の競争力強化にもつながるでしょう。日本企業がグローバル市場で苦戦している理由の1つが、外国語でのコミュニケーション力が不足していること。そこを情報ツールが補ってくれれば、国際社会での存在感を高めていけるはずですよ。

——楽しみな反面、そうしたツールを使いこなせるか不安もあります。

これからの社会では、次世代の情報ツールをいかに使いこなすかが、従来以上に問われるでしょう。すでに、YouTubeに自作の動画を投稿する「ユーチューバー」や、ネット上でライブ配信で収益を得る「ライバー」など“新時代の寵児”が活躍しています。自宅にこもって、自分の興味ある何かに集中してきた、いわゆる「引きこもり」と呼ばれている人たちが、2038年の社会の主役になっ

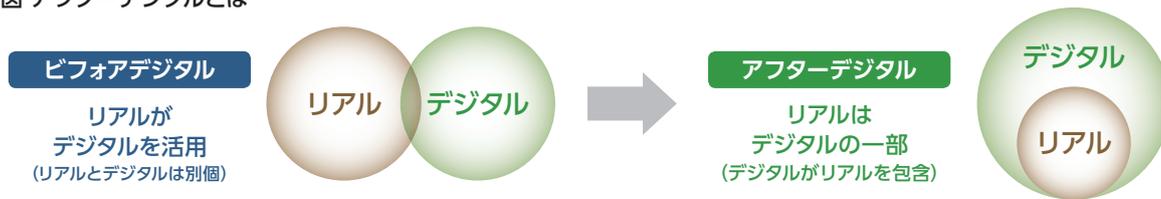


富士通株式会社  
理事 首席エバンジェリスト

### 中山 五輪男 氏

1964年生まれ。法政大学工学部電気工学科卒業後、複数の外資系ITベンダー、ソフトバンク社を経て現職に。DXやAI、クラウド、IoT、スマートデバイス、ロボットなどの分野を中心に、年間約200回以上の講演活動やTV番組出演、執筆活動などを通じてビジネスユーザーへの訴求活動を展開。国内30以上の大学で特別講師も務める。

## 図 アフターデジタルとは



出展:「アフターデジタル オフラインのない世界に生き残る(日経BP/藤井保文、尾原和啓)」を基に作成

ていたりするかもしれませんね。

### 2038年のFamilyとファミリー会

#### 会員の皆さんが求める情報提供を強化していくために

——ファミリー会では近年、会報Familyと「FAMILY ONLINE」などWebコンテンツとの連動を進めています。これらメディアを通じた会員の皆さんとのコミュニケーションは、どう変わっていくでしょう？

メディアのあり方について、多くの方が予想されているのが紙媒体の衰退でしょう。ネット社会が本格化した2000年代初頭も、新聞や雑誌などは消滅してしまうとの予想がありました。今でも一定の存在感があります。やはり紙で配布する意義は大きいので、私は将来も残っているものと予想しています。ただし、紙とデジタルとの融合はさらに進むでしょう。例えば、すべての記事にQRコードが付いて、関連サイトと連動するような誌面になるのではないのでしょうか。

——紙とデジタル、両メディアの特性をうまく融合させていくことが大切になりますね。

メディアの選定だけでなく、いかに付加価値を高めるかが問われます。そこで大切なのが、読者との双方向コミュニケーションです。富士通も「VOICE」プログラムを活用してお客様の声を収集・分析していますが、会報Familyの編集に際しても、読者がどんな情報を求めているかを把握することが求められるでしょう。

——会員の求める情報を提供しなければという指摘は、ファミリー会の活動そのものにも当てはまりますね。

会員企業の皆さんがファミリー会に加入しているのは、ここでしか得られない情報があるからこそ。従来からの最先端ICTトレンドや富士通の取り組みに加え、今後は会員企業同士のコミュニケーションを活発化させるなど、より多様な情報が得られる場にしていくべきではないでしょうか。

——確かに、400号を記念したアンケートでも「他の会員企業の取り組みを知りたい」との声が上がっていました。

率直に言えば、会員企業の皆さんが本当に知りたいのは、成功例よりも失敗例だと思います。自身の失敗を公開するのは抵抗もあるでしょうが、成功よりも失敗から学ぶことが多いのも事実です。富士通が率先して失敗事例を語ったり、企業名の公開がはばかれる場合は「覆面座談会」のような形で紹介したり、いろいろ工夫してみたいかがでしょうか。

——面白い企画になりそうですし、失敗経験から得られた知見を共有ナレッジ化することにもつながりますね。

そもそも、日本企業は失敗を恐れすぎるあまり、PDCAでいえばPLAN(計画)に時間をかけ過ぎです。これではスピーディーな変革は望めません。DXに取り組む際も、1つのプロジェクトに社運を賭けるのではなく、失敗しても良いからたくさんプロジェクトに挑戦し、見込みのあり

そうなものに注力する、といった姿勢にすべきでしょう。そうしたマインドチェンジを促すのも、今後のファミリー会の役割かもしれません。

### 読者へのメッセージ

#### 「アフターデジタル」時代へのマインドチェンジが必要

——最後に、会員企業の皆様、特に2038年には主役となっている現在の若手社員へのメッセージをお願いします。

最近、読んだ本で印象に残っているのが「アフターデジタル」という概念です。あらゆるものがデジタル化された社会では、リアルの視点からデジタルを活用するといった従来の考え方が通用しなくなります。そうした社会で生き残るには、デジタルを起点に、どうリアルを動かすかを考える必要があるでしょう。(図参照)

——ここでもマインドチェンジが必要になるわけですが、2038年の社会を担う若手社員たちは、生まれた頃からデジタルに親しんできた「デジタルネイティブ」ですから、むしろ彼らの方がいち早く対応できるかもしれませんね。

マインドチェンジは目的ではなく、社会で生き残っていくために必要な考え方を身に付けること。そのうえで大切なのが、自分や自身の属する組織や企業がどのような存在でありたいのか、しっかりしたビジョンを描くことです。2038年、さらにその先の未来に生きる私たちの姿を、一緒に描いていきましょう。

特別インタビュー

会報Family  
400号  
記念特集

# 企業における組織力向上の秘訣

2020年度は、Jリーグ優勝と天皇杯初優勝の2冠を達成した川崎フロンターレ。

会報Family創刊400号を記念し、社長就任から強豪クラブを作り上げるまでの球団経営など、企業における組織力向上のヒントを、藁科社長に伺いました。

★★★★★

株式会社川崎フロンターレ  
代表取締役社長

## 藁科 義弘氏

わらしなよしひろ／1957年生まれ。立命館大学卒業後、1980年、富士通株式会社に入社。2006年、同社総務部長。2012年、株式会社富士通マーケティング 執行役員に就任。2015年、株式会社川崎フロンターレ社長に就任する。サッカー王国・静岡県の出身ながら、青春時代はテニスに打ち込み、高校時代には静岡代表でインターハイや国体にも出場したスポーツマンの一面も持つ。

### シルバーコレクターから 強豪クラブへ

川崎フロンターレは皆さんご存じのように富士通サッカー部を前身とするサッカークラブです。1999年にJリーグに参入し、2017年／18年にJ1リーグ優勝、19年にはJリーグ杯、そして昨シーズンはJ1リーグと天皇杯の2冠を達成し、ありがたいことに強豪と呼んでいただけるまでに成長しました。ところが初タイトルを獲得する2017年までは国内3大タイトルで8度の準優勝と、なかなか優勝に手が届かない状態が続き、「シルバーコレクター」と揶揄されることもありました。

2015年4月に社長として川崎フロンターレを任される立場になり、何

が足りないのかとマイナス要素を意識するのではなく、何を足せば良いのかというプラスの観点で取り組みました。

### 3つの観点で クラブを強化

1つ目は本業であるサッカーです。当時の風間八宏監督はただ勝つだけではなく、観客を魅了するサッカーにこだわっていました。パスを細かくつないでゴールを狙う、観ていて楽しいサッカースタイルを作るには、高い技術が求められます。できる選手を手っ取り早くそろえるのであれば、外国人選手や有名な選手をほかのクラブから獲得すればいいのですが、それには莫大なお金がかかりま

す。当社は潤沢に資金があるクラブではないので、獲得できる選手に限りががあります。一方、アカデミーと呼ばれる育成機関で、若い選手を育てるには、それなりの時間がかかります。これらを融合させたクラブ作りについて、我々スタッフ全員が意識するのはもちろん、支えてくれているサポーターにも、目の前の勝敗に一喜一憂するのではなく、次に続く負けもあることを理解してもらう必要がありました。

そこで、2つ目として、サポーターとより強固な関係を築くことを考えました。「今は勝てなくても数年後には優勝するから、それまで応援を続けてほしい」というのは本来、受け入れたいものです。ですが、川崎フロンターレには様々なイベントを通

じて、地元川崎市に寄り添い、サポーターと積み上げてきた信頼の土壌がすでにありました。

この関係をより強化しファミリー的なものにするために、毎月定例会議を開くようにしました。おそらくここまでやっているクラブはほかにないと思います。サポーターとの絆を深めることで、我々社員と同じ気持ちを持って、長い目でクラブを応援し、一緒に戦ってもらえるように意識を統一することができました。

そして3つ目は会社組織の強化です。これまで当社は、会社としてきちんと成り立っていたかという疑問符がつかます。

例えば月次決算。古くからの体質からか、月次決算が多少ずれても年間を通して法的手続きに基づいて運営すれば問題ないという感覚が長く続いていました。しかし経営する立場としては、イベントを開催する際に、今キャッシュがどれくらいあるのかわからないと正しい判断ができないわけです。普通の会社では当たり前に行われていることができていない。そういうものがいくつかありました。苦労も多くあったのですが、悲壮感を持たず常に笑顔で接することを意識しました。

スポーツビジネスに関わるのが初めての私は、まず各部門のリーダーと面談を行いました。すると、それぞれが面白いビジョンや夢を持っているのに、具現化できているものがあまりないことがわかりました。

ホームページ1つ取っても、複数のコンテンツが雑然と並んでいるだけで、会社として何を狙っているのかが伝わらない状態でした。面談で目指す姿を整理した中で、明確だったのが「優勝したい」という想いです。

2016年に、社員たちを前に3年後には必ずタイトルを獲ると宣言しました。選手たちは毎年優勝するつもりで戦ってくれていたのが驚きはなかったと思いますが、社員たちは「えー(できるの)?」と思ったかもしれません。それでも私は、今はいろいろな方向を向いている会社だけれど、優勝という目標に向けて社員が同じ方向を向きさえすれば、必ずできると確信していました。

### 地域に愛されるクラブになるために

当社の収益はスポンサー企業からの『広告収入』、成績に応じてリーグから支払われる『報奨金』、そしてサポーターからの『入場料・グッズ販売』で成り立っています。安定したクラブ経営にはいかに多くのサポーターにスタジアムに来てもらうかが重要です。そのためにはクラブが強くなるとはいけないのですが、ただ強ければいいのかというと決してそうではありません。一番大切なのは、地域の皆さんに愛されるクラブになることです。

これまでも、ホームの等々力スタジアムで宇宙開発事業団(JAXA)

とコラボレーションイベントを開催するなど、サッカーファン以外にも足を運んでもらえるよう、イベント内容に工夫を凝らしてきました。また、選手が登場する「フロンターレ算数ドリル」を作って市内の小学校に配布したり、夏休みには選手にも参加してもらって地域の方と一緒に多摩川の清掃活動をしたりと、地元の人とクラブを結び付ける活動をしてきました。社長の私も自ら町内会に出席して挨拶をしたり、様々なイベントに積極的に参加したりしています。地域の人に愛されるためには、なるべく多くの機会を作って会話をし、皆さんに親しみを覚えてもらい「あなたがいるから応援するよ」という言葉を引き出すことが大切です。そういった関係が作れているからこそサポーターはスタジアムに足を運んでくれるのだと思います。

幸い当社には、吉本興業出身でエンタテインメントに長けた人や、親しみやすく地元の人からかわいがられるタイプの人など、個性豊かな人材が揃っています。

会社が成長するためにベースとなるのはやっぱり「人」だと思います。これまでも不器用な人間が集まってそれぞれのマイナスを補いながらやって来ました。トップとしてはコミュニケーションを取り、多くのアイデアをまとめ上げ、それぞれが持っている能力を最大限に発揮できる場所を作り上げることが必要だと思います。



2019年1月撮影



左/2020年11月25日、川崎フロンターレは2年ぶり3度目のJ1リーグ優勝を果たした。リーグ戦4試合を残しての優勝は、リーグ史上最速だった中、選手による川崎市内各地の商店街への挨拶回りは、年始の恒例行事。こうした地道な活動の積み重ねが、サポーターとの信頼関係につながっている  
右/2015年に陸前高田市と友好協定を結んだ「高田フロンターレスマイルシップ」『ふるん田』で収穫された米で日本酒を製造・販売し、交流は続く

## 感謝の気持ちや 謙虚な姿勢が大切

Jリーグでは新型コロナウイルス感染対策のために現在も入場制限が続いています。制限前まではホームゲームは常に満員、平均2万3000人のサポーターに応援に来ていただきました。

サポーターで埋め尽くされたスタジアムを見ていつも感じるのは、すべての人への感謝の気持ちです。我々のビジネスはスポンサー企業やサポーターの皆さん、そしてスタジアムでの試合運営に協力してくれるボランティアの方々、さらには川崎市の行政や市民の皆さんなど、川崎フロンターレに関わるすべてのステークホルダーの協力があって成り立っています。皆さんの「応援してあげよう」という想いがなければ、我々のビジネスは成り立ちません。

川崎フロンターレに携わるようになって、改めて感謝の気持ちや謙虚な姿勢の大切さを感じるようになりました。これはどんな仕事にも通じると思っています。ここでの仕事は究極のBtoCですが、BtoBであっても常にお客様のことを考え、笑顔にするために何をすべきなのかを考えることが大切なのではないでしょうか。

## 2021年、目指すは アジアNO.1クラブ

2017年にホームの等々力スタジアムで初優勝を決めた瞬間の感激は今も忘れられません。ピッチ上にいた選手たちはもちろん、スタンドのサポーターの皆さん、我々社員も皆泣いていました。1つ言えるのは何かを改革したから急にタイトルが獲れたのではなく、これまでに苦しんだ21年があったからこそ成し遂げられたということです。私や2017年にいた選手たちの力だけでは決してないと思っています。

これまでの努力が実り、お陰様で川崎フロンターレは、Jリーグが実施しているアンケート調査で「地域に大きな貢献をしている」クラブとして、2019シーズンまで10年連続で第1位に選ばれています。また、Jリーグ所属の全クラブについて、マネジメント(営業力)、経営効率、戦略、財務の視点からランキングする「Jリーグマネジメントカップ」においても直近3年間で、2位、1位、2位を獲得するなど、経営面でも高い評価を得ています。

その一方で現在のコロナ禍では、集客で売上を上げるという従来のスタイルでは限界にきています。スタジアム以外で新たな収益を上げる手



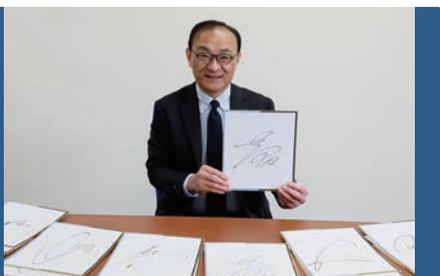
段を考えなくては、さらなる成長は望めません。昨シーズン試行錯誤する中で、ある一定のナレッジができたことに加え、ビッグスポンサーであり、株主である富士通はイノベーションが強みですから、5G時代にふさわしいデジタルを使った新ビジネスをぜひ一緒に作り上げていきたいと思っています。

2021年、川崎フロンターレはアジアNo.1を決める大会、AFCチャンピオンズリーグ(ACL)に出場します。過去に3回、最高順位としてベスト8を獲りましたが、今年こそベスト8を突破して、アジアNo.1を獲りたいと思います。そして、もちろん国内タイトルも狙っていきます。ぜひこれからも応援をよろしく願います。

### PRESENT

薬科社長から、川崎フロンターレ所属の家長選手、ダミアン選手、谷口選手、三笥選手、小林選手、大島選手のサイン色紙を抽選で18名様にプレゼント!

会報Familyに関する感想と、川崎フロンターレへの応援メッセージをご記入のうえ、こちらのQRコードからご応募ください。  
※講演依頼もお受けいたしますので、お気軽にお問い合わせください



サイン色紙の  
ご応募はこちらから



川崎フロンターレ  
オフィシャルグッズの  
購入はこちらから



応援がもっと楽しくなる  
「川崎フロンターレ  
ファンクラブ入会」はこちらから



誌面に掲載しきれなかった薬科社長インタビューの全容は、「会報Familyオンライン」にて動画で公開していますので、ぜひご覧ください。

※「会報Familyオンライン」新登場! 会報Family掲載記事がWeb形式でさらに見やすくなりました。PCからもスマホからも気軽にアクセスください!

ビジネス編



スポーツ編

