

テクノロジー・ ドリブンビジネスと 価値起点のプライシング

富士通株式会社
執行役員副社長CRO
大西 俊介

2026年9月16日



執行役員副社長CRO

大西 俊介

Onishi Shunsuke

2013年NTTデータグローバルソリューションズ代表取締役社長

2017年インフォシス日本代表

2019年富士通株式会社エンタープライズビジネスグループVice Head

2020年同社執行役員常務エンタープライズビジネスグループ長

2022年同社執行役員専務グローバルカスタマーサクセスビジネスグループ長

（製造、流通、金融領域を統合し、約1,300社の大手企業とのビジネスを推進）

2023年同社CRO就任、その後2024年から副社長COO兼CROとして、カスタマーフォーカスをベースとした成長戦略をグローバルに推進し、収益最大化を目指す。

市場成長を上回る富士通の成長

国内市場動向と業績推移（業種別）

国内IT市場の成長を上回る事業伸長を主要5業種で実現。今後、市場シェアのさらなる拡大を通じて、成長を加速する

業種別ITサービス市場と富士通の成長

※円の大きさは富士通における売上規模

富士通の業種別成長

2022-2025

売上実績ベース

20

10

5

0

2

4

6

8

公共

5.4%

4.8%

防衛

22.8%

4.7%

金融

13.2%

6.9%

製造

7.5%

6.5%

流通

7.4%

6.9%

x=y

業種別市場成長予測

2024-2029

Source: IDC Digital Transformation Spending Guide 2026V1, Apr 2026

6.7%

市場CAGR

2024-2029

国内のIT市場は堅調に成長

主要5業種において

市場成長を上回る成長率で伸長

市場シェアをさらに伸ばし、
市場優位性を確固たるものにする

ご参考：2025年 国内IT Service市場シェア

製造：1位

金融：3位

流通：2位

公共：2位

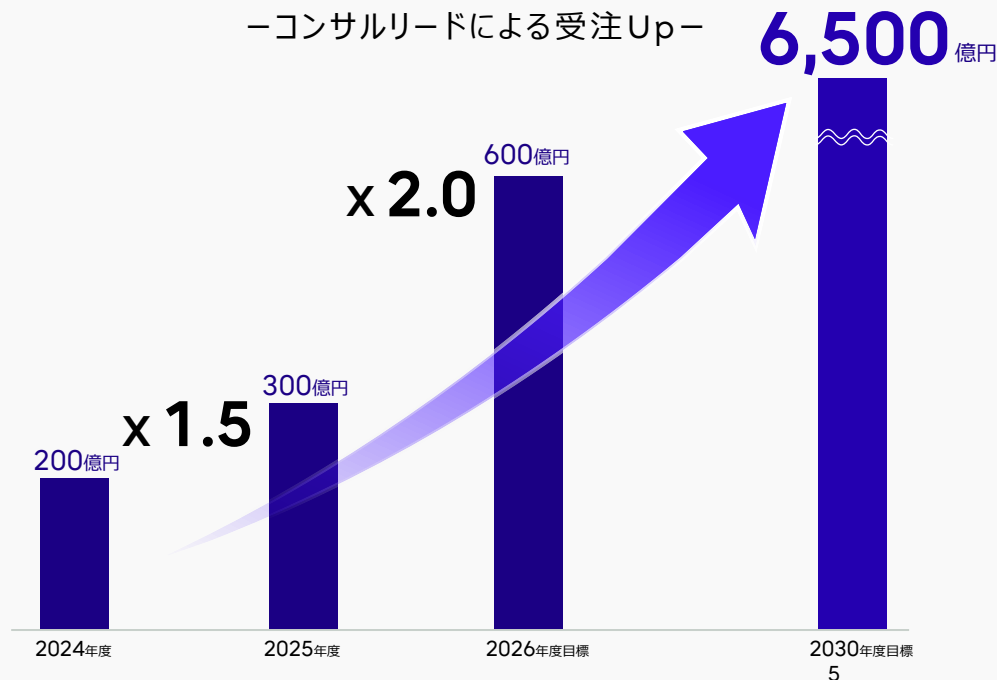
Source: IDC Market Share：国内ITサービス市場シェア、2025年, Jun 2026

コンサルティング事業の触媒効果

- ・コンサルティング強化戦略の発展により、2025年度はコンサルリードによる後続商談受注が伸長
- ・コンサル起点の商談が後続の大型デリバリ受注へ波及し、全社の受注拡大を牽引

2025年度実績と今後の展望

ーコンサルリードによる受注Upー



既存の顧客基盤を起点に、2025年度は前年比1.5倍成長

- ・金融事例：AIドリブンコンサルから約30億円/5年の後続機会創出

商談の質も向上、平均商談価格も増加傾向

- ・マネージドサービス事例：顧客ヘルプデスクにAIエージェント適用、初回解決90%以上に
- ・商談開拓を狙う新規顧客の単価は前年比1.2倍

2030年度に6,500億円を目指す

業種別デマンドの変化を捉え成長機会へ

環境変化から生まれる業種別のデジタル・ITデマンドを捉え、富士通の強みを組み合わせることで、提供価値の創出と事業成長を加速

環境変化

デジタル・ITデマンドの変化



公共

- ・インフラ監視／予防保全、災害対応
- ・利用者中心サービスへの転換
- ・システム標準化・共通化の加速
- ・AI適用拡大とガバナンス対応



- ・ **予測・シミュレーション(Digital Twin)**
- ・ Customer Experience
- ・ モダナイズーション / 共通機能移行
- ・ 業務へのAI適用と実装支援



金融

- ・生成AI利用の拡大
- ・サイバーセキュリティ監督強化
- ・ITレジリエンス要求強化
- ・新NISA・資産形成促進



- ・ **AIガバナンス** / ガードレール
- ・ ゼロトラスト / セキュリティ
- ・ モダナイズーション / BCP
- ・ Customer Experience / CRM



防衛

- ・長期戦・継戦能力の強化
- ・統合作戦能力の高度化
- ・AI活用の本格化
- ・データ駆動型防衛への転換



- ・製造DX / SCM / **セキュリティ**
- ・モダナイズーション
- ・AI / データ基盤
- ・クラウド / データ統合



製造

- ・製造業就業者減少と人材制約
- ・経済安全保障・供給網強靱化
- ・GX・カーボンフットプリント対応
- ・レガシーがAI・DX実装の制約



- ・ **Physical AI** / 製造DX / 自動化
- ・ SCM / セキュリティ
- ・ BI基盤 / データ連携
- ・ モダナイズーション / ERP刷新



流通

- ・EC拡大とシステム複雑化
- ・物流2024年問題と法改正
- ・卸・小売の人手不足
- ・企業間データ連携の進展



- ・ **CX / モダナイズーション**
- ・ SCM最適化 / 物流DX
- ・ AI / 業務自動化
- ・ 商品情報PF / データ基盤

富士通の成長ドライバー

1 先端テクノロジー

ソブリンニーズの拡大とAI活用の本格化のデマンドを捉え、先端領域の商品・サービスを拡充

- ・ Fujitsu Cloud Service powered by Oracle Alloy
- ・ Fujitsu Kozuchi Enterprise AI Factory等

2 業種・業務特化オフアリング

業務変革・モダナイズーション・AI活用のデマンド拡大を捉え、業種特化オフアリングを拡充

- ・ Uvance for Finance
- ・ Uvance for Retail
- ・ Fujitsu Application Transform 等

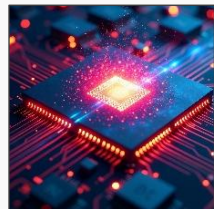
業種別デマンドの変化が生み出すパイプライン拡大 FUJITSU

業種ごとの環境変化から生じたデジタル・ITデマンドが、各領域の商談パイプラインに具体的な変化として表出

活 況 な デ ジ タ ル ・ I T デ マ ン ド ／ 商 談 パ イ プ ラ イ ン 拡 大 率				※ 2024年度比
 公共	Digital Twin (Intelligent Society) + 351%	Customer Experience + 303%	モダナイゼーション + 163%	AI + 157%
 金融	AI + 215%	セキュリティ + 94%	モダナイゼーション + 70%	Customer Experience + 107%
 防衛	セキュリティ + 182%	モダナイゼーション + 100%	AI + 109%	クラウド + 234%
 製造	Physical AI + 304%	製造DX + 101%	サプライチェーン + 179%	BI基盤 + 96%
 流通	モダナイゼーション + 221%	サプライチェーン + 73%	AI + 42%	BI基盤 + 32%

次の成長を牽引するAI商談

Sovereign Platform、Physical AI、Intelligent Societyなど、中期事業計画に掲げた成長領域においても、先行商談や新たなユースケース創出が進展



Sovereign Platform

信頼と省エネルギーを実現する計算基盤
FUJITSU-MONAKA

製造業

CAE

生成AI活用の拡大に伴い、高性能かつ省電力なAI計算基盤への関心が高まる中、**発売前から有償PoC案件が進展**。さらに多くの商談が立ち上がっており、高い期待が顕在化。



Physical AI

人とロボットが協調・自律的進化

自動車

物流

人手不足や品質安定化への対応を背景に、人・設備・ロボットの協調制御と生産変動への自律最適化への関心が拡大。**デジタルツインとPhysical AIを活用した高度自動化ユースケースが進展**。



Intelligent Society

デジタルツインによる施策の高度化

公共

社会インフラ

インフラ老朽化対策や防災・減災、人手不足への対応を背景に、都市・交通・社会インフラ運営の高度化ニーズが拡大。**デジタルツインとAIを活用したシミュレーションや運営最適化ユースケースが進展**

市場変化を捉えた提案力が競争優位を創出

他社システムからのリプレイス獲得と他社システムへのリプレイス回避状況を分析した結果、多くの業種で件数・金額ともに高い競争力を発揮。

件数ベース

金額ベース

 公共



 金融



 製造



 流通



件数・金額ともに
大きく勝ち越し



件数・金額ともに
勝ち越し



件数は負け越しも
金額は勝ち越し



AI市場で選ばれた商談事例

先端テクノロジーと業種・業務知見を組み合わせ、競合との提案競争を勝ち抜くとともに、新たなAI活用領域を開拓



公共

中央官庁

住民対応業務

30年以上続いた他社製大型ミッションクリティカルシステム商談。**クラウドネイティブな将来アーキテクチャとAI駆動開発**が高く評価され他社リプレイスに成功

クラウド

AI駆動開発

モダン
イゼーション



金融

ネットバンク

顧客対応業務

一度は他社にリプレイスとなった顧客接点基盤を、プロジェクト難航を機会に、**生成AIによる開発効率化と単純更新から業務高度化へ範囲を広げ**、再獲得に成功。

生成AI

AI Agent

CRM



製造

大手化学

工場監視

次世代工場における人物追跡・行動検知システム。人物認識やカメラ切替追跡等の要望を、**複数AIを組み合わせ実現**。競合を上回る性能を評価され獲得。

Future
ACT

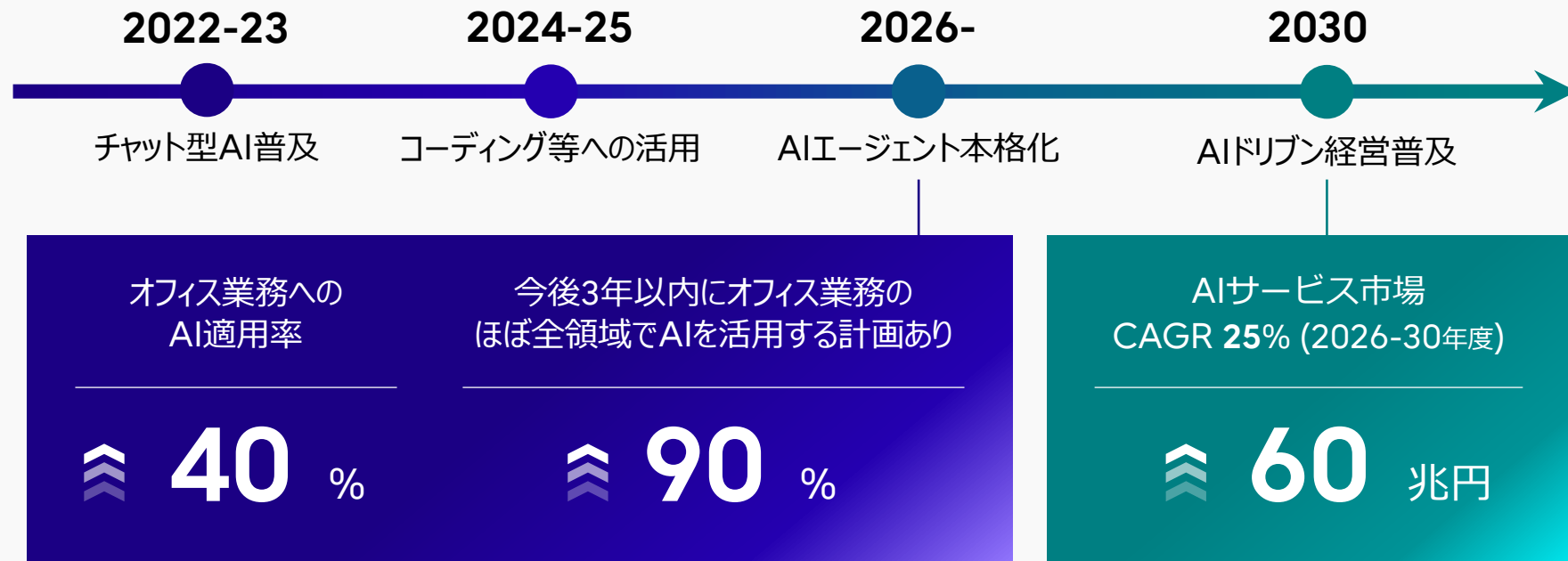
AI映像解析

マルチAI
エンジン

AIをコアとしたテクノロジー・ドリブンビジネス

市場の変化

- AIは「人を支援するツール」から「自律的に業務を担う主体」へ進化
- 企業のAI活用は人とAIを前提とした業務・経営モデルの再設計の段階へ



※2026/2月、10カ国1,000人の経営者を対象に実施した調査

※調査会社資料に基づく当社集計

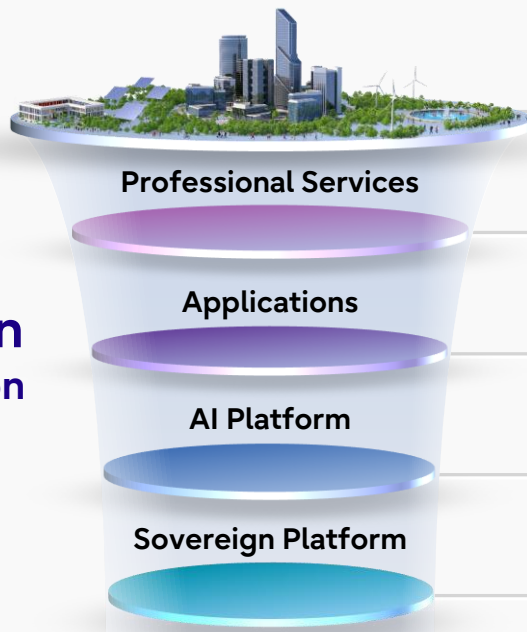
Sovereign AI を実現する End-to-End 提供能力



Platformからサービスまでの垂直統合力と、業種・業務知見、自社・他社IPのオーケストレーションにより、顧客ごとに最適なAI価値を実装



**Sovereign
orchestration**



Professional Services

Applications

AI Platform

Sovereign Platform

uvance
Wayfinders

uvance
モダナイゼーション

Fujitsu Kozuchi

Computing for AI
FUJITSU-MONAKA 量子コンピュータ

FDE

Forward Deployed Engineers

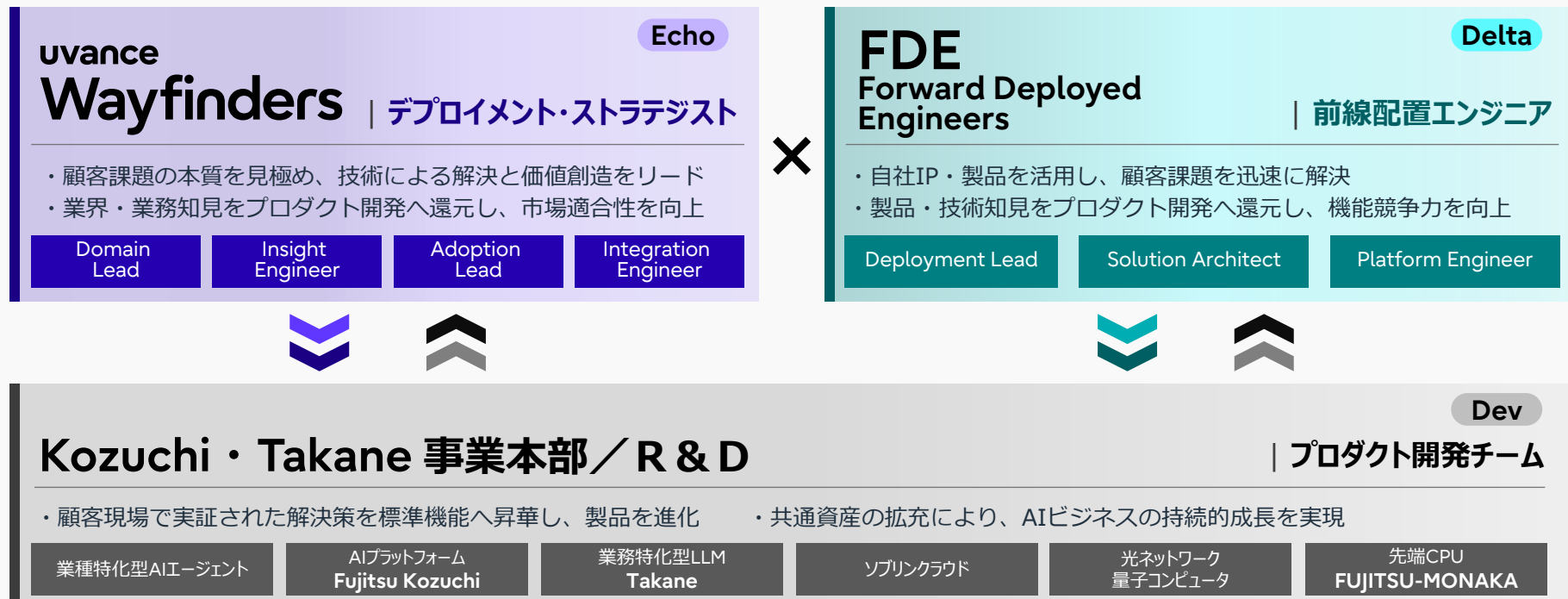
業種特化型AI エージェント
AIドリブンデリバリー

Fujitsu Kozuchi Physical AI

Network for AI
1FINITY NIC 1FINITY AI-native RAN

AI事業の成長を牽引するWayfinders×FDE連携モデルFUJITSU

Wayfindersが顧客課題と成長機会を発見し、FDEが迅速な実装と価値検証を担い、その知見を製品へ還元することで、AIビジネスを継続的に拡大する成長サイクルを構築



価値起点のプライシングへの転換

提供価値を起点としたプライシングへ

AI時代の顧客が求める価値は、サービスの提供量や工数だけでは測れない。顧客がAIに期待する価値は様々であり、期待する価値を適切に反映したプライシングが求められる

主な期待される価値



スピード
Speed

ITやシステム導入による効果を早期に実現し、**変革や価値創出までの時間短縮と品質向上**を実現する価値を反映したプライシング



事業貢献
Business Contribution

売上成長や顧客体験向上、業務成果の改善を通じて、**顧客事業に直接貢献する価値**を反映したプライシング



持続可能
Sustainable

サービス利用の拡大とコスト予見性を両立しながら、代替手段と比較し**継続的な活用を支える価値**を反映したプライシング

コスト積算型プライシングの限界

多くのITサービスは開発費や工数を基準に価格を決定してきたが、AI時代に求められる提供価値や事業成果の経済価値を十分に価格へ反映できていない

Professional Services

システム開発・コンサルティング等



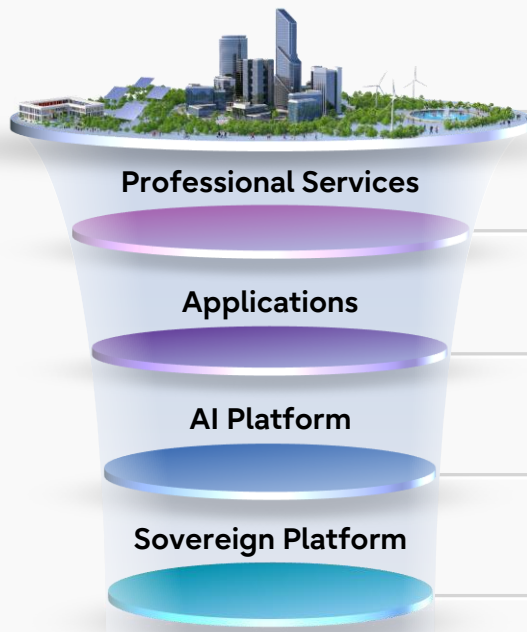
Applications / AI Platform / Sovereign Platform

アプリケーション・インフラサービス



AIが創出する価値を成長につなげるプライシング変革 FUJITSU

AIビジネスの特性に応じてOutcome BaseとUsage Baseを適用し、提供価値の経済価値化を通じて成長機会と収益性の最大化を目指す



uvance
Wayfinders

FDE
Forward Deployed Engineers

uvance
モダナイゼーション

Fujitsu Kozuchi
Fujitsu Kozuchi Physical AI
Computing for AI
Network for AI

1.Outcome Base

提供するサービスが生み出す
成果に対する課金

2.Usage Base

提供するサービスの
従量に対する課金

1.Outcome Base 成果を収益化する

AIやシステムが創出する顧客成果を経済価値として捉え、導入効果・KPI達成・期間短縮などに連動した価格モデルへ転換

Professional Services

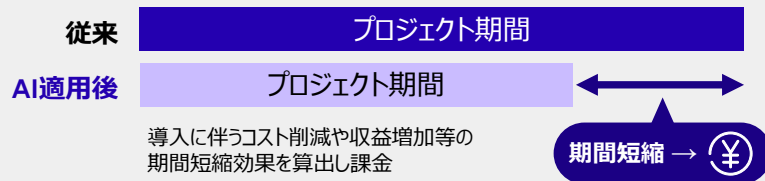
プロフィットシェア（共同事業）

システムやAIが生み出す価値をOutcomeとして分配する課金



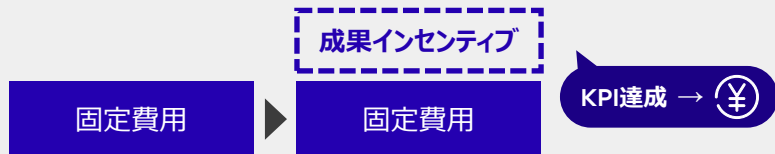
エクスプレスサービス

AI適用による納期短縮による効果を提供価値として課金



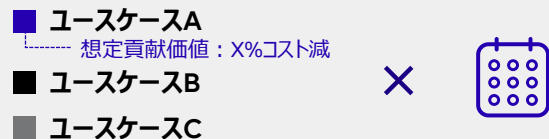
Hybrid課金

固定部分と成果KPIに連動する料金を組み合わせた課金



ユースケース課金 / Pod型

事前定義されたユースケースと期間を基準にした課金



具体事例 1.Outcome Base

大手物流事業者

共同輸配送による物流最適化

共同配送業務

物流事業者とのパートナーシップにより共同輸配送プラットフォームを開発。物流効率化・CO₂削減の**成果拡大に伴い、プラットフォーム価値と収益が成長**するモデルを目指す。

FUJITSU

🚚 運送会社



機能開発 等



プロジェクト費 + 利用料

共同輸配送プラットフォーム



サービス提供



利用料（マッチング収益）

荷主

欧州自動車事業者

Uvance Wayfinders AI活用コンサルティング

顧客対応業務

AI活用による業務変革を対象に、固定費・実装費に加え、**売上拡大やコスト削減等の事業成果に応じた成功報酬**を組み合わせた形で伴走支援。

価格構成

成功報酬費

+

AIユースケース実装費

構想立案・初期検証のための
月額固定費用



AI Agent
Implementation
Success Fee

有効なAI Agentへの成功報酬



Business-Impact
Success Fees

ビジネス貢献への成功報酬

具体事例 1.Outcome Base

大手製造業 | 大手流通業

Palantirを活用した ユースケース別 AI エージェント実装

需給予測

人事業務

企業間データ連携基盤と業界データを活用し、人材配置やSCMの最適化など、ビジネス変革を伴走支援。利用するユースケース単位で対価を設定し、創出する業務価値に応じてサービスを早期提供。

Press
Release

トラスコ中山と富士通、データとAIを活用し、人手要因の認識・意思決定プロセスを最適化

ユースケース / 課題	難易度	期間	見込効果	費用
SCM需給予測	XX	Xヶ月	XXX	XX円
人事異動最適化	XX	Xヶ月	XXX	XX円
⋮				

汎用的な
ベース要素

+

お客様の
独自要素

人材配置に必要な考慮観点
・数理最適化ロジック 等

異動案作成工数

約 **98** % 短縮

大手通信事業者

継続的Agile開発プロジェクトにおける 開発量ベース契約

顧客対応業務

AI活用による開発により生産性が向上する中、人員や工数ではなく提供する開発成果を価格の基準とするPod型（一定期間の開発生産量を保証）契約を採用。創出価値に応じたプライシングを実現。

Before



人・スキル



期間

After



生産量
Velocity



期間

※Velocity：Agile開発チームが一定期間で実現できる開発成果量

2.Usage Base 利用拡大を収益化する

顧客の利用量増加に応じて収益が拡大するモデルへ転換し、AI・プラットフォームの普及とともに継続的な成長を実現。

Applications／Agent

ソースコード課金

ソフトウェア資産コード数に応じた課金



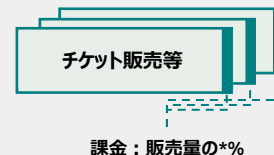
データ量課金

AIエージェントが扱った業務データ量に応じた課金



レベニューシェア

契約成立数に応じた課金



AI Platform

段階別従量課金

LLM動作に必要なコンピューティングリソース量に応じた段階別課金



削減量課金

コンピューティングリソース削減量に応じた課金



具体事例 2.Usage Base

SMBC日興証券 | 大手製造業

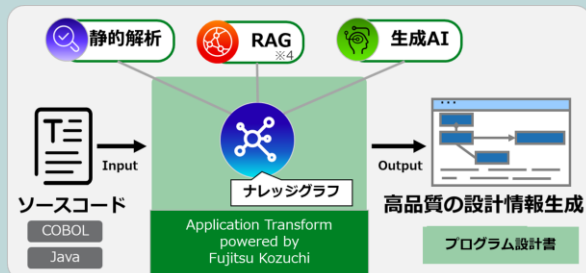
Fujitsu Application Transform

モダナイゼーション

多くのモダナイゼーションプロジェクトで蓄積した経験・知見を活かし、設計書自動生成をサービス化。対象資産の言語種別、難易度別にソースコード量に応じた分かりやすい料金体系で提供。

Press Release

ソースコードを解析し、設計書を自動生成する生成AIサービス
Fujitsu Application Transform powered by Fujitsu Kozuchi



設計書生成の
作業時間

約 **1/30** に短縮

小売事業者

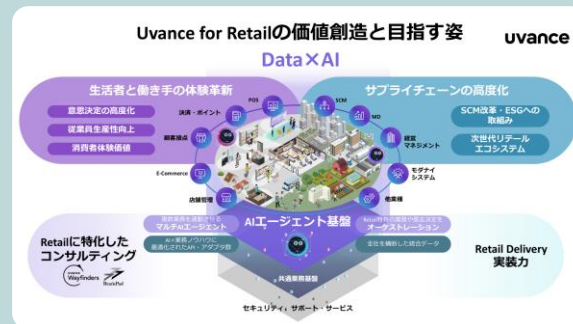
Uvance for Retail ソリューション

店舗運営業務

POS・購買・需要予測データを活用し、在庫最適化や販促高度化を支援。分析対象データ量や利用機能稼働に応じて課金し、継続的なデータ活用価値を順次提供予定。

Press Release

「Uvance for Retail」を通じて、データとAIで小売業の持続的成長を支援



具体事例 2.Usage Base

北海道日本ハムファイターズ | NTTドコモ

チケットティングソリューション Ticket Revolution

チケット販売管理

チケット販売基盤をサービスとして提供し、初期投資を抑えて導入可能なモデルを実現。イベント主催者の販売実績に応じて収益を分配し、顧客と富士通が成果を共有。

Press
Release

富士通のデジタルチケットティングサービスをNTTドコモ様の新たなチケットプラットフォームサービス「d ticket」に提供



大手通信事業者 | 海外AIサービス事業者

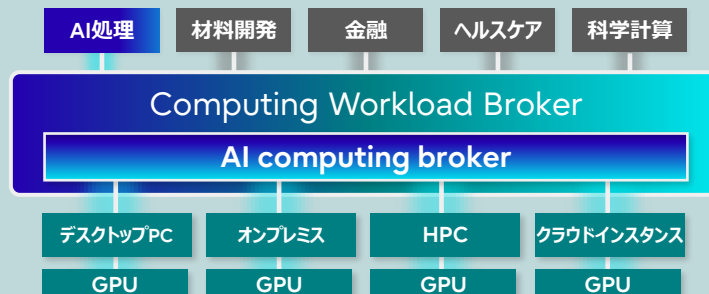
AI computing broker

AI プラットフォーム

生成AI活用に必要なGPU・推論基盤をサービスとして提供。削減したコンピューティングリソース量に応じて課金し、利用拡大に合わせて収益化。

Press
Release

世界的なGPU不足の解決に向け、AI処理におけるGPUの演算効率を高めるミドルウェア技術「AI computing broker」の提供を開始



エクスプレスサービス実現に向けたチャレンジ

従来は経済価値化が難しかった納期短縮の提供価値に対し、AI Pricing CoEとマーケット部門が連携しながら顧客対話と実践を重ね、継続的なフィードバックを通じて新たな価格モデルへの変革を推進



- ベースモデル検討
- ガイドライン整備
- ガバナンス
- ベンチマーク
- Knowledge集約

AIビジネスにおける価値評価、価格設計
ガバナンスを担うCRO直下戦略機能

- 顧客コミュニケーション
- Value Sellingスキル開発
- 商談審査プロセスの改定
- 契約 / SOW整備
- 実践に基づくフィードバック

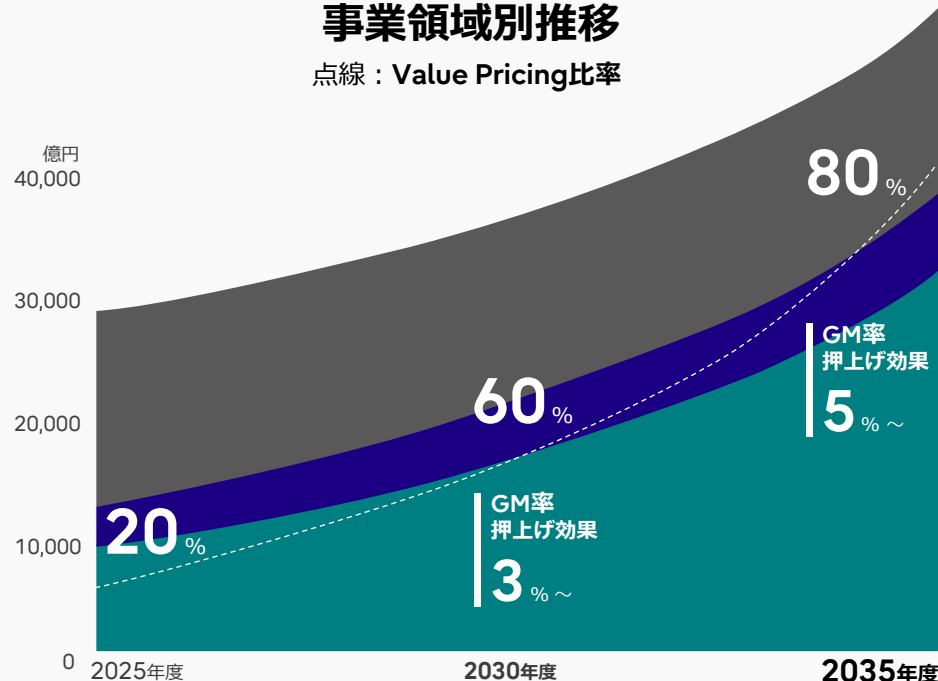
現場実践を通じてValue Pricingの実効性を
検証 価値訴求と制度課題の解決を推進

Value Pricing による成長加速と収益構造変革

従来型SI・モダナイゼーション・Uvanceそれぞれの提供価値に応じたValue Pricingを適用し、売上成長と収益性向上を両立する収益モデルへの転換を推進

事業領域別推移

点線：Value Pricing比率



従来型SI

主なプライシングモデル

エクスプレスサービス・Pod型・Hybrid課金

Value Pricing比率

2030年

30%



2035年

40%

モダナイゼーション

主なプライシングモデル

ソースコード課金・Pod型・エクスプレスサービス

Value Pricing比率

2030年

50%



2035年

60%

Uvance

主なプライシングモデル

ユースケース課金・レベニューシェア・利用量連動・段階別従量課金

Value Pricing比率

2030年

70%



2035年

90%

Value Pricing による成長加速と収益構造変革

従来型SI

Value Pricing比率
2030年 ▶ 2035年
30% ▶ 40%



主なプライシングモデル

エクスプレスサービス

Pod型

Hybrid課金

AIドリブンデリバリーによる生産性向上と成果の収益化を通じ、事業価値を高めながら収益性を向上

収益構造の変化

AIドリブンデリバリーによる生産性向上と工期短縮を進め、値下げ圧力による売上減少をプロジェクトの回転率向上で補完。エクスプレスサービスなど、AI活用によって生み出す価値に対してValue Pricingを適用し、収益化を進め収益性を継続的に改善。

モダナイゼーション

Value Pricing比率
2030年 ▶ 2035年
50% ▶ 60%



主なプライシングモデル

ソースコード課金

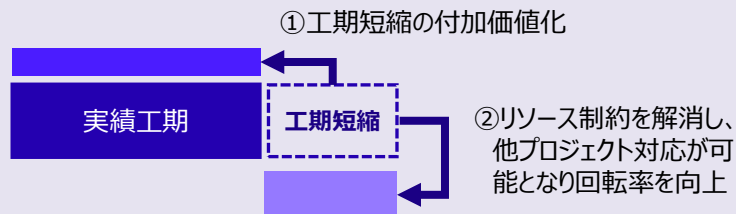
エクスプレスサービス

自社レガシー縮小もオープンや他社レガシー拡大による売上成長。AIドリブンモダナイ・サービス化拡大による収益性の向上

収益構造の変化

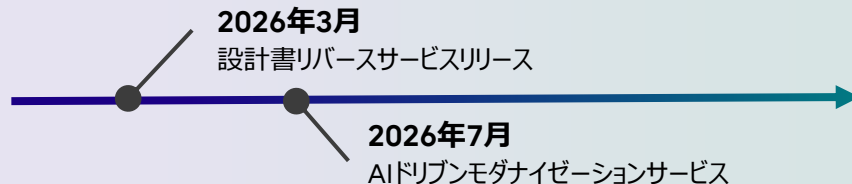
自社レガシー領域の縮小を、オープン・他社レガシー領域への対象拡大により補完。AIドリブンモダナイゼーションの進化による継続的なコスト改善とサービス化を進め、ソースコード課金やエクスプレスサービス等のValue Pricingの適用を拡大し、収益モデルを高度化。

AI活用価値効果（収益化と回転率の向上）



サービス化拡大

Fujitsu Application Transform powered by Fujitsu Kozuchi の継続進化



Value Pricing による成長加速と収益構造変革

Uvance

Value Pricing比率
2030年 70% → 2035年 90%



主なプライシングモデル

ユースケース課金

利用量連動型

レベニューシェア

成果連動型

FDE・コンサルサービスで蓄積した業種知見をサービス化し、成果・利用量に連動する収益モデルを拡大することで、売上成長と収益性向上を両立

収益構造の変化

業種知見のサービス化と成果・利用量連動型モデルの拡大により、売上成長を加速。AIエージェント活用とPod型サービスの拡大により、Value Pricing比率を向上。継続利用の拡大により、リカーリング収益の安定性と利益率を改善

主なプライシングモデル

段階別従量課金

削減量課金

ソブリンニーズの拡大を捉え、自社IPを活用した差別化により市場シェアを拡大し、売上成長と収益性向上を両立



収益構造の変化

ソブリン需要とAI活用の拡大を捉え、AI Platform/Sovereign Platformの事業規模を拡大。自社IPを活用した差別化とValue Pricingを前提としたサービス設計により、顧客基盤と売上を拡大しながら収益性を向上

Uvanceの収益モデル転換

uvance
Wayfinders



FDE
Forward Deployed
Engineers

業種・業務知見
の蓄積・標準化

業種特化型
AIエージェント



AI PlatformサービスのValue Pricing

富士通のAI Platformサービスでは、現在主流のトークン消費量課金とは異なり、顧客にとって分かりやすく、利用価値に応じた価格体系を提供

段階別従量課金



予期せぬ増加を
防止し、予算管
理が容易

削減量課金



実際の価値に
応じた課金

Value Pricing が実現する二つの収益拡大モデル

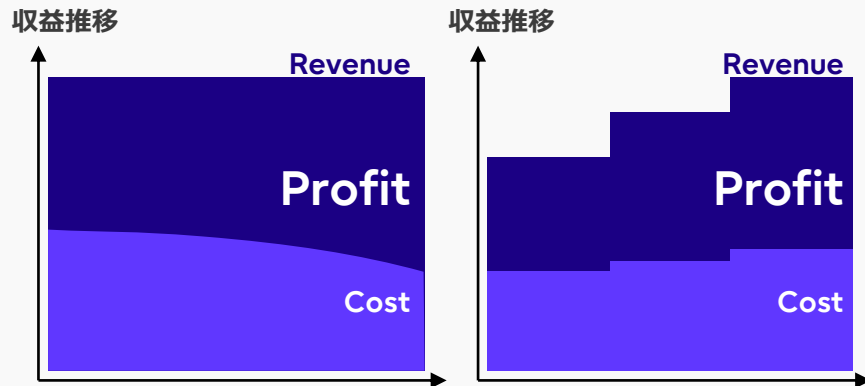
Value Pricingは、利益率改善による収益拡大と、売上成長による収益拡大の両面から企業価値向上に貢献する。

利益率改善型 守り

AI活用により価格抑制要請が高まる一方、回転率向上による案件対応数拡大に加え、生産性向上とAI基盤成長に伴いCost減少。

エクスプレスサービス

Pod型



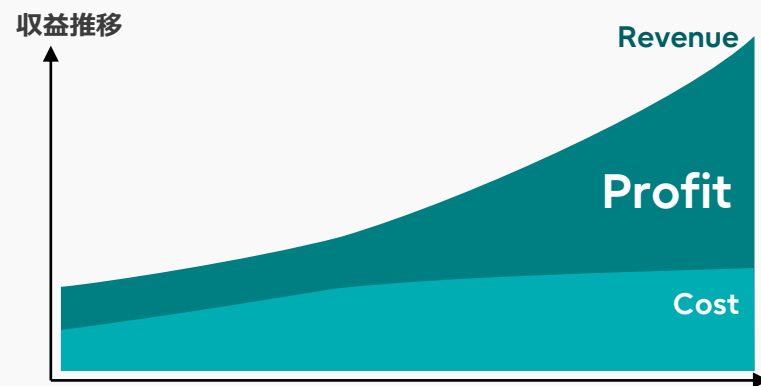
スケール拡大型 攻め

サービス利用や顧客成果の拡大に伴い売上が成長する一方、プラットフォーム化やサービス化により原価増加を抑制。事業拡大に伴い収益が加速度的に増加するモデル。

レベニューシェア

利用量課金

成果報酬型



テクノロジーと価値起点のプライシングにより、 成長と収益構造変革を加速

市場機会

コンサルティングとFDEを通じて市場環境の変化を成長機会へ転換し、各事業の成長を加速する。

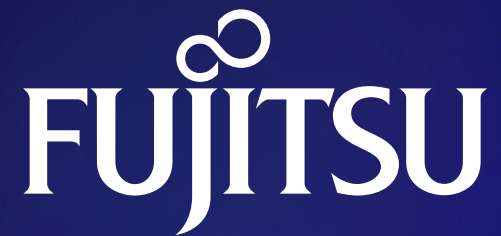
テクノロジー価値創造

先端テクノロジーと豊富なテクノロジーポートフォリオを活用し、新たな事業機会の創出による市場拡大を図る。

価値の収益化

顧客への提供価値を適切に基づくプライシングを推進し、事業モデルを抜本的に変革する。

**市場機会の獲得、顧客価値の創出、価値の収益化を一体で推進し、
各事業の持続的成長を実現**



免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。実際の業績等に影響を与える可能性のある重要な要因には、以下の事項があります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

- ・ 主要市場における景気動向(特に日本、欧州、北米、オセアニア、中国を含むアジア)
- ・ 為替動向、金利変動
- ・ 資本市場の動向
- ・ 価格競争の激化
- ・ 技術開発競争による市場ポジションの変化
- ・ 部品調達環境の変化
- ・ 提携、アライアンス、技術供与による競争関係の変化
- ・ 公的規制、政策、税務に関するリスク
- ・ 製品、サービスの欠陥や瑕疵に関するリスク
- ・ 不採算プロジェクト発生の可能性
- ・ 研究開発投資、設備投資、事業買収・事業再編等に関するリスク
- ・ 自然災害や突発的事象発生のリスク
- ・ 会計方針の変更