

DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

富士通株式会社 デジタル変革戦略

「アナログ型巨人」から「デジタル・ルールチェンジャー」への進化

株式会社DXパートナーズ

2025年11月24日



なぜ今、「ルールチェンジ」が必要なのか

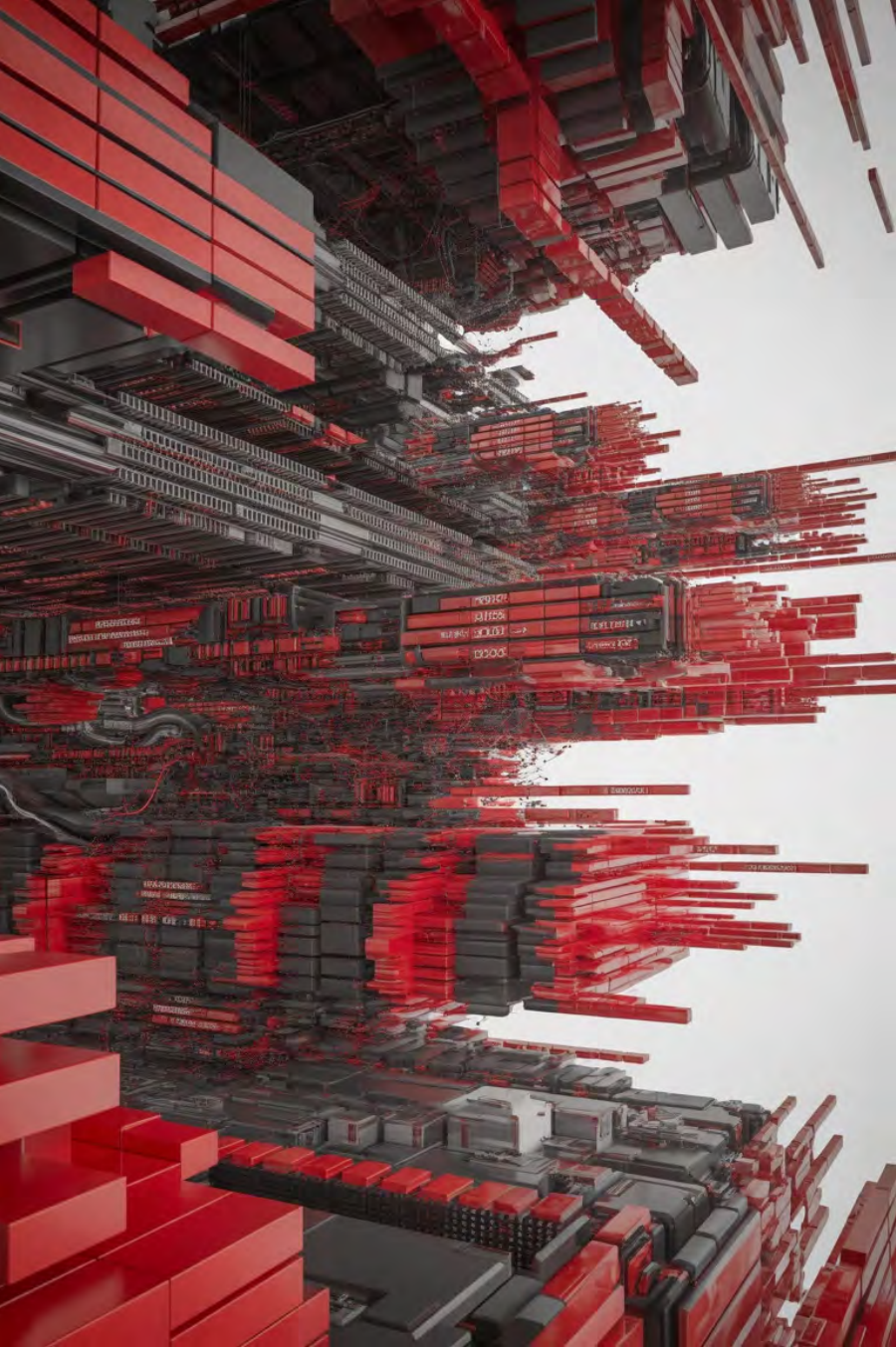
ゲームチェンジャー

既存のルール(市場構造や商習慣)の中で、より優れたプレイヤーとして振る舞うこと。より安く、より高性能なシステムを開発することは、ゲームチェンジに過ぎません。

ルールチェンジャー

業界のルールそのものを書き換え、全く新しい競技(市場)を創造すること。Uberがタクシー業界の概念を破壊し「移動のシェアリング」という新市場を創ったように、前提条件を覆す存在です。

富士通が直面している課題は、SI業界という既存のレッドオーシャンにおける競争に勝つことではありません。SIというビジネスモデル自体の陳腐化を見越して、新たな収益の「ルール」を構築することにあります。



ソフトウェアによる世界の侵食

「Software is eating the world(ソフトウェアが世界を飲み込む)」

— Marc Andreessen

あらゆる産業がソフトウェア企業によって再定義されています。Amazonは単なる小売業ではなく、「アナログな『本』も売るソフトウェア企業」として設計されました。同様に、Teslaは「走るソフトウェア」であり、Netflixは「コンテンツを配信するソフトウェア」です。

富士通は「システムを作る会社」から、「社会や企業の活動をコード化し、最適化するソフトウェア企業」へと自己定義を書き換えなければなりません。現状維持は、緩やかな死を意味します。

アナログとデジタルの6つの決定的な違い

事業前提

アナログ: 所与のマーケット

デジタル: 自ら場を創出

顧客価値

アナログ: 交換価値・使用価値

デジタル: 体験価値・共感価値

場

アナログ: 物理的店舗

デジタル: デジタル空間

ネットワーク効果

アナログ: 効果なし

デジタル: 指数関数的成長

成長

アナログ: リニア(線形)

デジタル: ノンリニア(非線形)

ゴール

アナログ: シェア拡大

デジタ: 参入障壁構築

富士通の現状:アナログ型ビジネス モデルの限界

富士通の既存事業(主にシステムインテグレーション事業)は、典型的な「アナログの呪縛」の中にあります。DXPのフレームワークを用いた分析により、構造的な課題が明らかになります。



現状分析:3つの構造的課題

「場」の不在とレッドオーシャン化

富士通は自らの「場」を持っていません。他人の土俵(顧客のRFPや入札要件)で戦う限り、価格競争や過剰な機能競争から逃れることはできません。これは典型的なレッドオーシャン戦略であり、利益率を圧迫する最大の要因です。

リニア成長の罠

収益モデルは「人月ビジネス」です。企業の成長が「人の数」に制約されることを意味します。顧客が増えれば増えるほどエンジニア不足というボトルネックに直面する、これが「リニア成長」の限界です。

データの断絶と死蔵

プロジェクトごとにデータが分断されています。顧客Aのプロジェクトで得た知見やデータが、顧客Bのプロジェクトに自動的に活かされる仕組みが存在しません。データによる「参入障壁」を築くことができない状態です。

現在の収益構造の問題点

1:1

人員とコストの比例関係

売上を2倍にするには、人員(コスト)もほぼ2倍にする必要がある構造

0

限界費用

デジタルビジネスの醍醐味である「限界費用ゼロ」の恩恵を全く受けていない

100%

労働集約度

エンジニアの時間を投入する完全な労働集約的変換モデル



変革の方向性:新ビジネスモデル

Fujitsu Intelligence & Trust Ecosystem

単なるシステム提供ではなく、産業横断的なデータと知見を統合し、AIエージェントが自律的に企業間の取引や最適化を行う「場(プラットフォーム)」を構築します。

富士通は「システムの請負人」から「場の提供者(Platform Provider)」および「信頼の担保者(Trust Anchor)」へシフトします。

新しい「場」の価値



接続性

製造、物流、医療、行政などの異なるセクターの企業が参加し、データやリソースを交換・結合できるデジタル空間



データ流動性

参加するだけで最適なパートナーが見つかり、業界標準データにアクセスできる環境



AIによる予知

AIによる未来予測が得られるという「場」そのものの魅力を提供

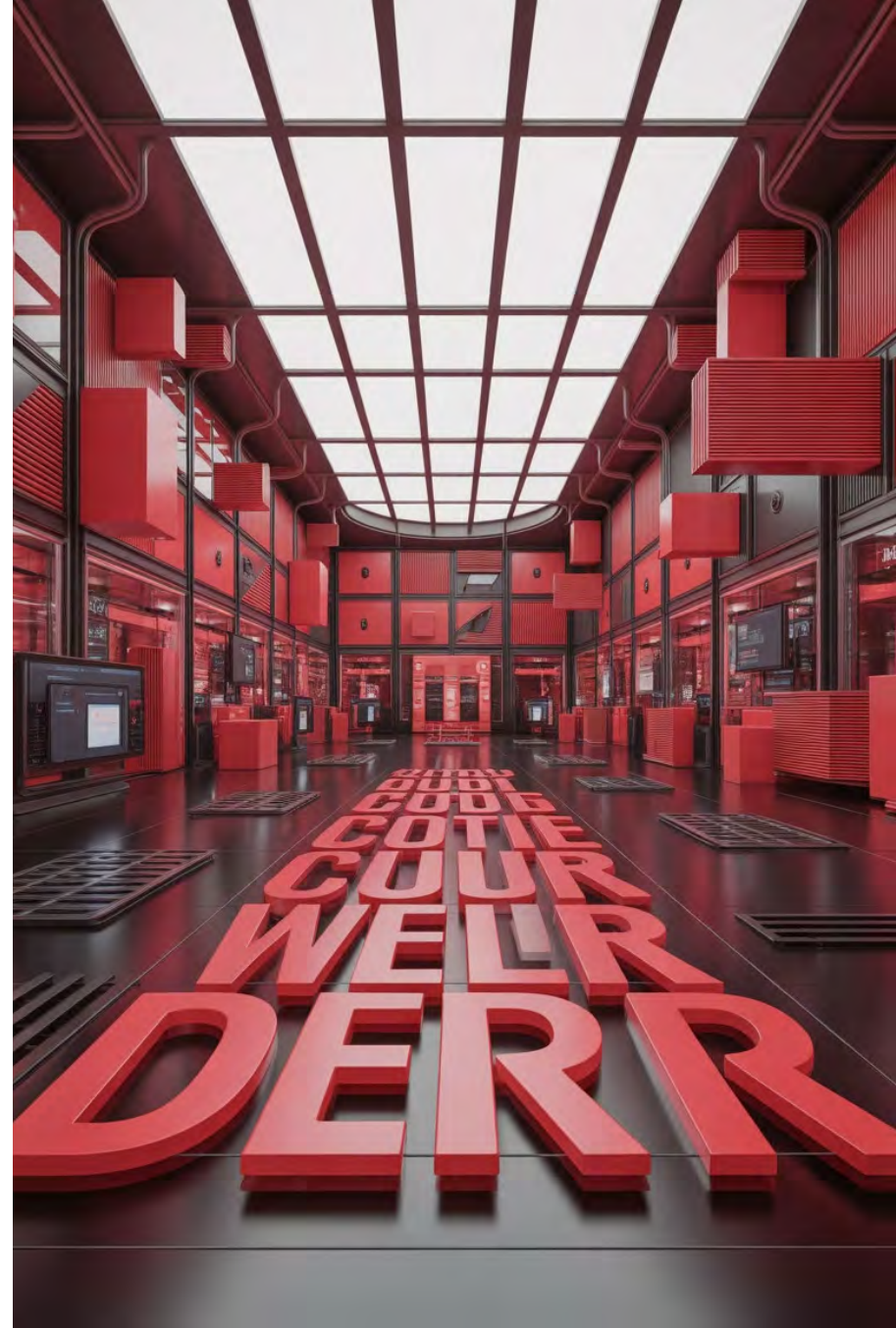
顧客価値の転換

従来の価値

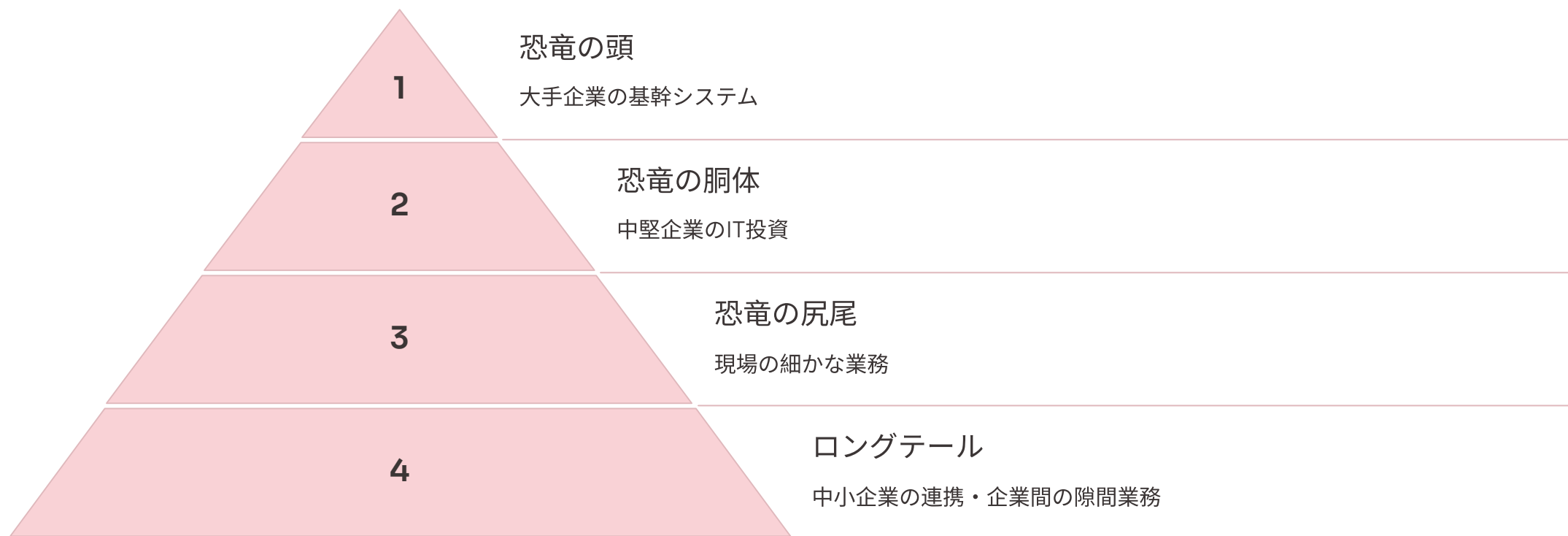
- QCD(品質・コスト・納期)の遵守
- 機能要件の充足
- 「交換価値」と「使用価値」

新しい価値

- 体験価値・共感価値
- 未体験の知見の発見
- AIエージェントによる自律的な問題解決体験
- 異業種データ結合による新たなインサイト



Amazonの教訓:ロングテール戦略



Amazonは「本を売る会社」ではなく「本も売るソフトウェア会社」でした。富士通も「システムを作る会社」から「システムも作る社会OSの会社」へと定義を変える必要があります。在庫(エンジニア)を持たずに、カタログ(ソリューション)を無限に増やすには、サードパーティを巻き込んだエコシステム化が不可欠です。

実行戦略:6つの創造フレームワーク

01

場の創造

Uvanceを参加型プラットフォームへ昇華。外部ベンダーがアプリを開発・販売できる「Uvance App Store」を開設

03

顧客価値の創造

機能価値から体験価値へシフト。業務システムでもコンシューマーアプリのような使いやすさを追求

05

回し方の創造

高速実験とデータフィードバックループ。A/Bテストを日常的に行える基盤を整備

02

顧客の創造

イノベーター企業やアーリーアダプターを特定し、共創パートナーとして最初の成功事例を作成

04

稼ぎ方の創造

人月単価から成果報酬やトランザクション課金へ。削減できたコストの一部を報酬として受け取るモデル

06

成長の創造

コールドスタート問題を克服し、ネットワーク効果が自律的に回り始める転換点を超える

SUBSCRIPTION ECONOMY TRANSFORMATION

PLATFORM
BUSINESS

新しい収益モデル



プラットフォーム利用料

継続的なサブスクリプション収益



トランザクション手数料

取引ごとの従量課金モデル

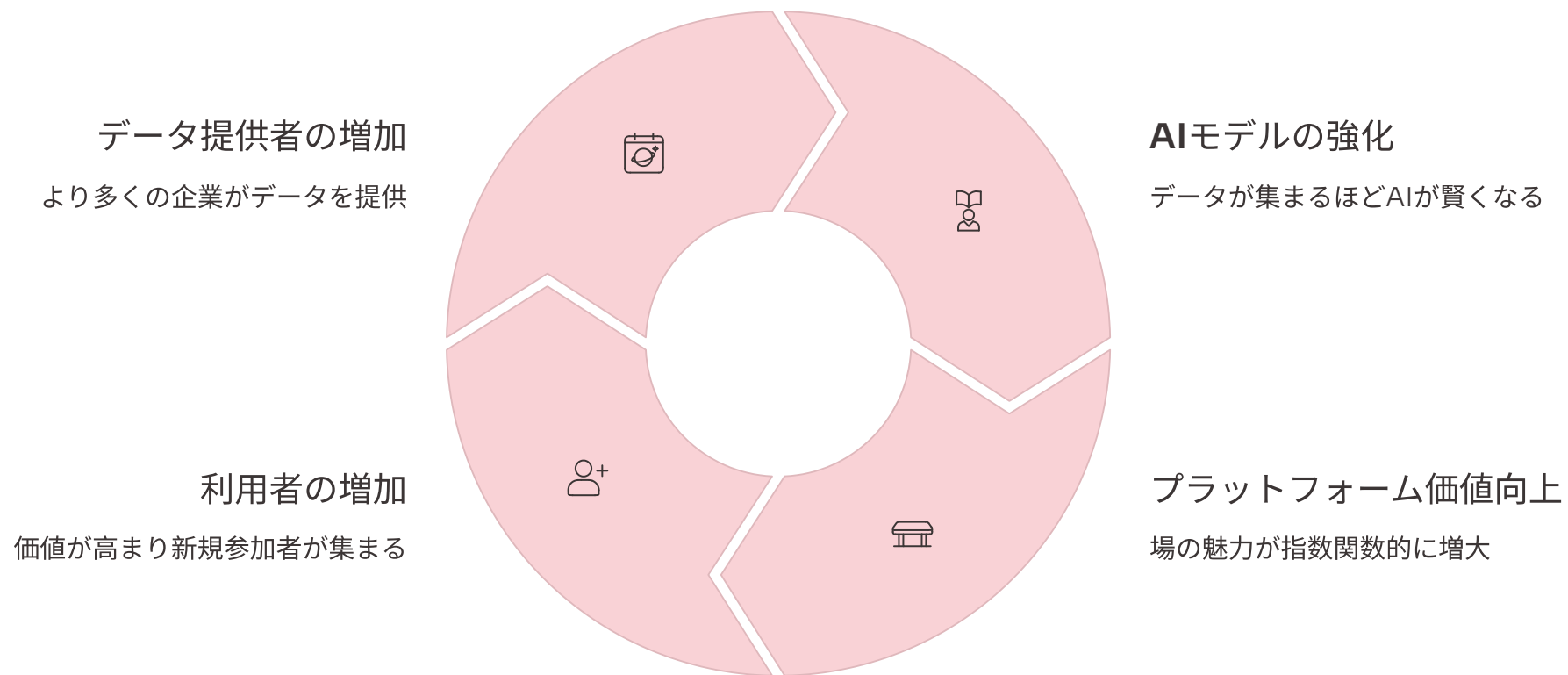


レベニューシェア

成功報酬型で顧客とリスクを共有

人月に依存しないスケーラブルな収益モデルへの転換により、ノンリニアな成長が可能になります。

ネットワーク効果の創出



クロスサイドネットワーク効果により、データ提供者が増えれば利用者が増え、利用者が増えればさらにデータが集まる「フライホイール」を回転させます。

データ活用の進化



収集

動的な「コト」のデータ(行動、取引、意思決定履歴)をリアルタイムで収集



変換

マッチング、レコメンデーション、予知保全などの価値に変換



参入障壁

他社が模倣できない圧倒的な優位性を構築



生成AI時代の到来:無選択型意思決定

現在(選択型)

「在庫が減っています。発注しますか? A社なら単価100円、B社なら90円です。」

人間が比較検討して決定

未来(無選択型)

「需要予測に基づき、B社に部品を500個発注しました。承認しますか?」

AIが最適解を実行

顧客が求めているのは「選択肢」ではなく「正解」であり、さらには「実行」です。富士通が目指すべきは、この「AI執事(エージェント)」の提供です。

4C理論:生成AI時代のビジネスアーキテクチャ

Context (文脈・状況) 顧客が置かれている状況	Container (容器・顧客) 顧客自身
Content (中身・価値) 生成される解決策	Core (核心・生成モデル) 価値を生み出す源泉

従来、富士通は「Content(完成されたシステム)」を提供していました。未来においては、「Core(顧客ごとに最適化されたAIモデル)」を提供し、顧客のAIエージェントがその時々Contextに合わせて最適なContentをリアルタイムに生成する形になります。



コールドスタート問題の克服

片側市場への投資

データ提供者に対してインセンティブ(利用料無料化や補助金)を提供し、サプライサイドを充実

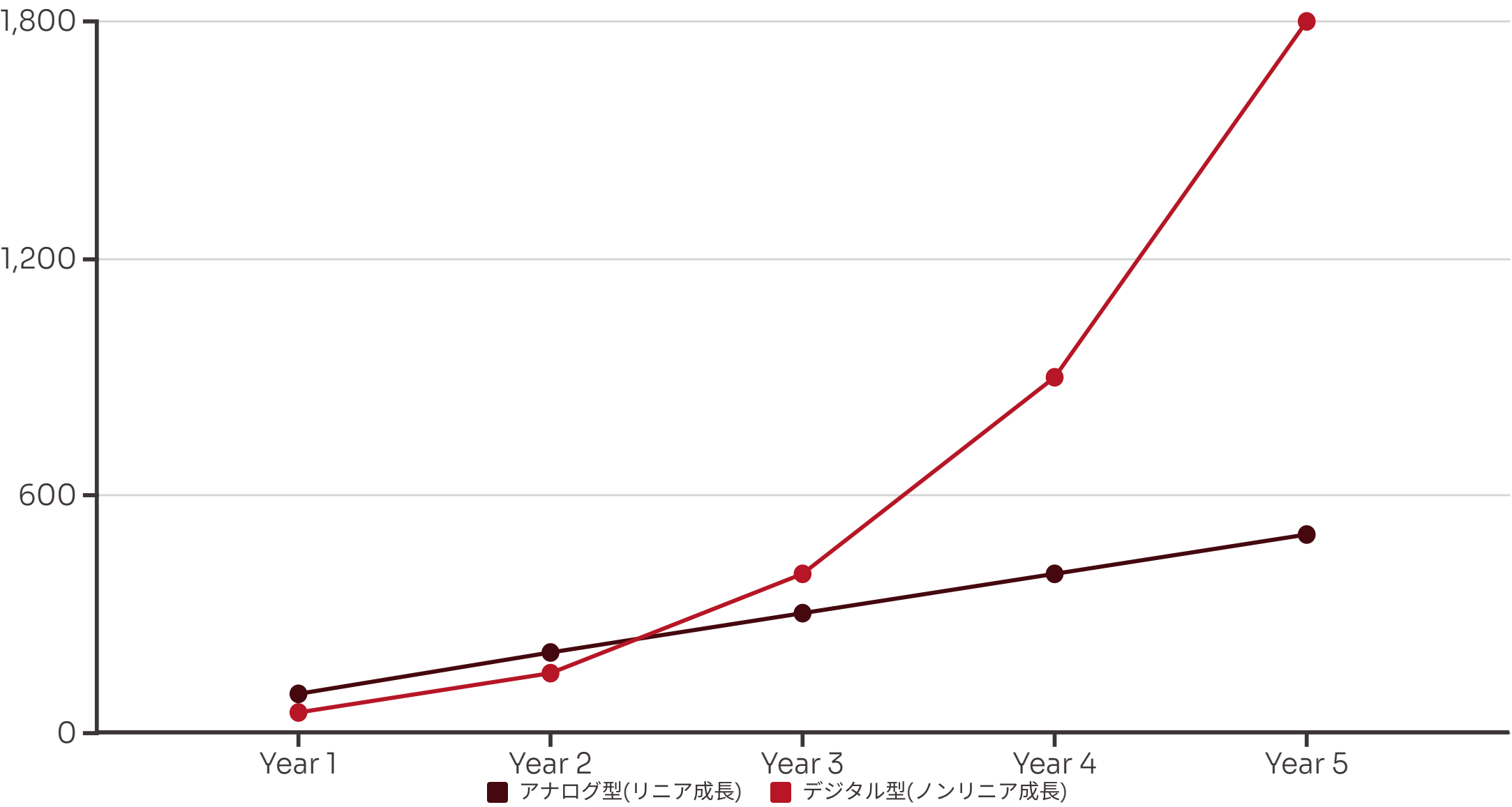
既存アセットの投入

富士通が持つ巨大な顧客基盤を初期ユーザーとしてプラットフォームに接続し、強制的に流動性を創出

脱出速度への到達

ネットワーク効果が自律的に回り始める「転換点」を超えるまで、赤字覚悟で投資を継続

成長モデルの比較



限界費用を抑えつつ、ネットワークの二乗に比例して価値が増大する「メトカーフの法則」的な成長を実現します。



結論:生存をかけた決断

変化に適応できない種は滅びる。これは「できるか、できないか」の議論ではありません。企業として生き残るために「やるか、やらないか」の二択です。

1 ビジネスモデルの再定義

Q1-Q18キャンバスに基づくプラットフォーム化の実現

2 ネットワーク効果の創出

自前主義を捨て、エコシステム全体で成長する仕組み作り

3 AIエージェントへの進化

顧客の意思決定を代行する不可欠なパートナーへの昇華

富士通には、日本企業の中でも数少ない「技術力」と「顧客基盤」という強力な武器があります。欠けているのは、「アナログ時代の成功法則」を捨て去り、「デジタル時代のルール」で戦うという覚悟です。富士通が自らを再発明し、世界のルールチェンジャーとして再び輝くことを強く期待します。