

The slide features a large background graphic consisting of several overlapping circles in various shades of red and white. The Marubeni logo is prominently displayed in the upper left area of this graphic.

Marubeni

Marubeni IR Day 2025

DX戦略

戦略プラットフォーム化の実践

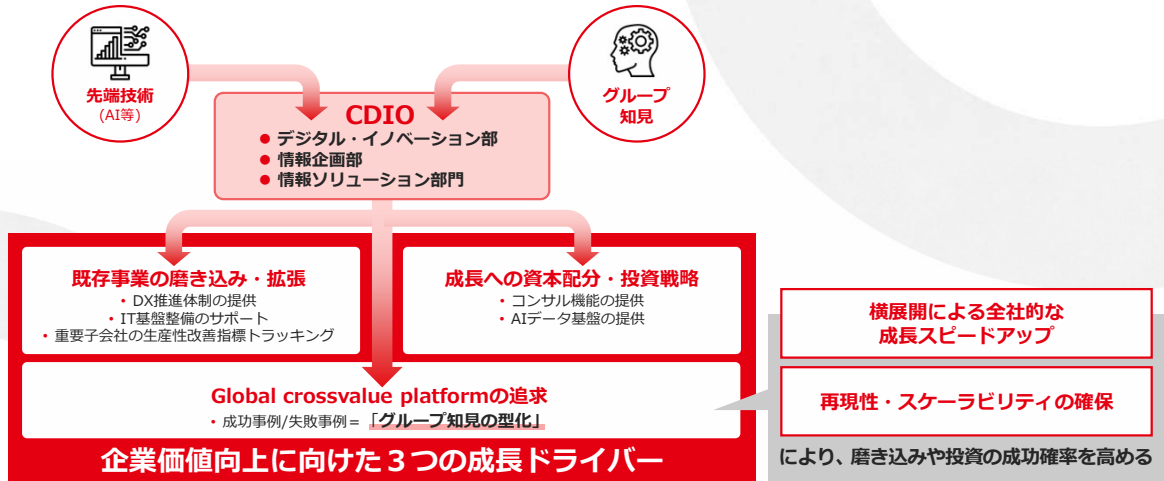
代表取締役
副社長執行役員

CDIO

及川 健一郎

- CDIOの及川です。私からは、丸紅のDX戦略についてご説明いたします。

CDIO傘下で3組織が連携し、多岐な事業領域における多くの成功事例や膨大なデータを活用しながら、既存事業の磨き込み・拡張と成長への資本配分・投資戦略の構築を効率的・効果的に進め、企業価値の向上を加速中



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

24

- まず、丸紅が行っているDXの取組の現状についてご説明いたします。
- DX推進の主体となっている組織は、CDIO傘下のデジタル・イノベーション部、情報企画部、そして営業部門の一つである情報ソリューション部門です。この3組織が連携し、3つの成長ドライバーに直接アクセスしながら企業価値の向上を加速しています。
- 既存事業の磨き込み・拡張の領域では、スキルやリソースといった、DX推進に不可欠な体制を提供しています。
- 当社の事業は多岐にわたり、それぞれの事業が異なる業界構造やビジネスモデルを持つため、必要とされるDXも多様です。そのため、各事業の特性を考慮したIT基盤の整備をサポートするほか、重要子会社については生産性改善指標、いわゆるKPIを定義し、進捗を厳格に管理することで、現場の実情に即したDXの実効性を担保しています。
- 成長への資本配分・投資戦略の領域では過去の失敗事例を学習したAIによるリスクの提示や、デジタル系のコンサルティング等を行うことで、投資の精度向上を支援しています。
- Global crossvalue platformの追求については、グループ内から成功事例や失敗事例を広く収集し、それらをナレッジベースとして蓄積・型化することで、他のグループ会社に展開していく取り組みを行っています。再現性の高い成功事例の横展開により、グループ全体の成長スピードを加速し、既存事業の磨き込みや投資の成功確率を高めることに貢献します。

高い収益成長を実現してきた戦略プラットフォーム型事業群は、顧客ニーズに対して、固有のオペレーションにDXを融合させ、サービス高度化・生産性向上等を実現。個別事例を型化した上で、全社への伝搬を推進中

戦略プラットフォーム型事業のDX事例

Helena  米国 農業資材販売事業 - 顧客データのAI分析によるコンサルティング - AI診断に基づく独自品開発 - 独自のDXツール等を傘下のIT子会社と連携して内製	純利益CAGR (2015~2024) 9.3%
Nowlake  米国 中古車ファイナンス事業 - ディーラー向けシステムの提供による囲い込み - 膨大なデータに基づく与信審査(10百万件/年、0.1秒/件) - 傘下に約1,400名のIT人材を有し、ビッグデータの活用とコスト削減を実現	25%
SmartestEnergy  英国 電力卸売・小売事業 - 発電側、需要家、市場等の膨大なデータを蓄積、分析 - ポジション分析と最適化、需要予測、市場価格予測、リスク管理等に活用 170名以上のIT専門人材を有し、サービス改善やプロセスの効率化を実現	24%

戦略プラットフォーム型
知見の型化

成功事例の型と伝搬事例

- 型 顧客データとの融合・提案活動の高度化**
 顧客の出荷実績などの多数のデータを分析し、共同配送による最適・安価な物流手段を提案・構築。
- 型 製造・仕入オペレーションの最適化**
 市場トレンドや過去の需要を考慮し、卸売用商品の必要購入量を瞬時に自動算出するロジックを作成・運用することで、購買オペレーションを効率化・最適化。
- 型 暗黙知の形式知化・標準化**
 各人が経験に基づいて行っていた必要在庫量の判断を、製品情報・販売量・市場動向・客先意向等のデータ化により、誰もが決定できるように形式知化。
- 型 販売条件・価格の最適化**
 製品情報・顧客情報等を用いて自動入札システムを導入、中古製品販売事業において、販売価格を最適化。

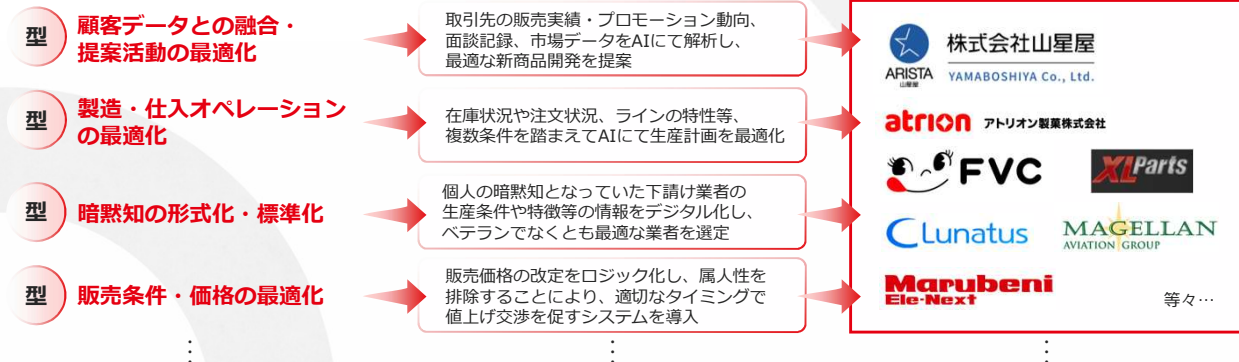
- 次に、DX事例と勝ち筋の伝搬についてご説明します。
- Day1で触れた当社戦略プラットフォーム型事業の高収益・高成長の背景には、必ずDXが機能しています。各事業領域固有のオペレーションにおいて、独自のDX組織を持つことで、人とノウハウとデジタル技術が融合し、サービスの高度化、生産性向上などを実現しています。代表的な事例を左に記載しました。
- 例えばHelenaの場合、これまで蓄積してきた農家の様々なデータをAIで分析しコンサルティングを行ったり独自商品の開発につなげたりしています。Nowlakeでは自動車ディーラー用の業務システムを提供してディーラーを囲い込んだり、膨大な顧客データ等を用いて与信審査を高速に行うことでサービス向上を実現したりしています。
- 一方で丸紅は多様な業界・事業を抱えているため、ある成功事例をそのまま単純に横展開できるわけでもありません。実際に伝搬する際には各社の事業形態や市場に適合させる工夫が必要となります。この成功事例の「型化」こそが勝ち筋伝搬の鍵と考えます。
- なお、多様な業界・事業を抱えているということは、多様な成功事例が集まることも意味しますので、この優位性を今後もしっかり活用していきます。

成功事例の型化の伝搬・現場での応用によりたゆまざる生産性改善を追求、戦略プラットフォームとしての競争力を強化

戦略プラットフォーム型事業やその予備群における、本社が支援する生産性改善事例（現在進行中の例）

先行事例によるDXの型

当該事業に合わせた解釈と実行

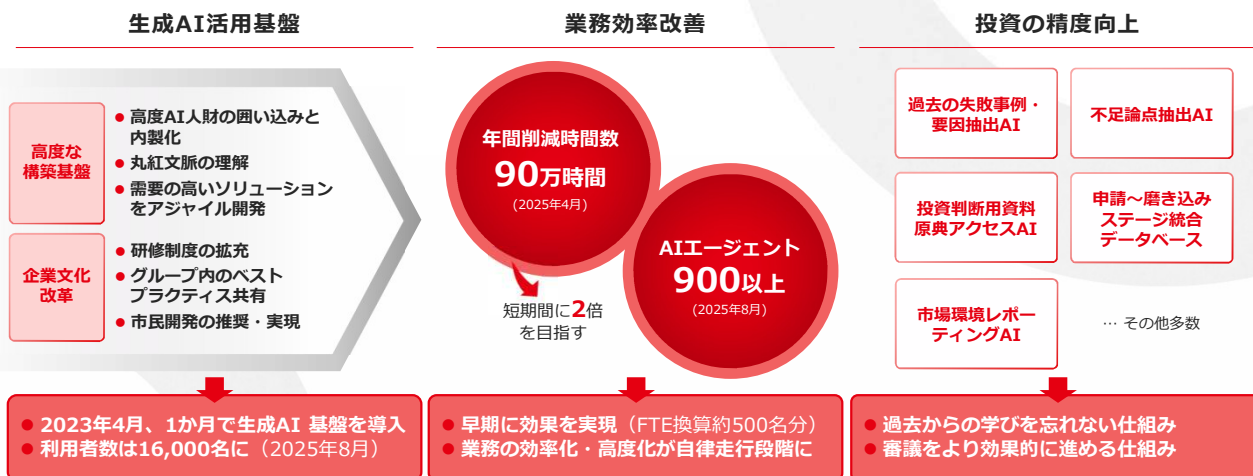


© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

26

- ここでは型化の応用による戦略プラットフォーム型事業の磨き込み事例をご紹介します。戦略プラットフォーム型事業やその予備群に対し、先行する様々なDXの型を適用することで生産性の更なる向上を実現しています。

企業価値向上に直結する経営課題「業務効率改善」「投資の精度向上」を、AI技術等を用いた構築力・運用力で実践・強化



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

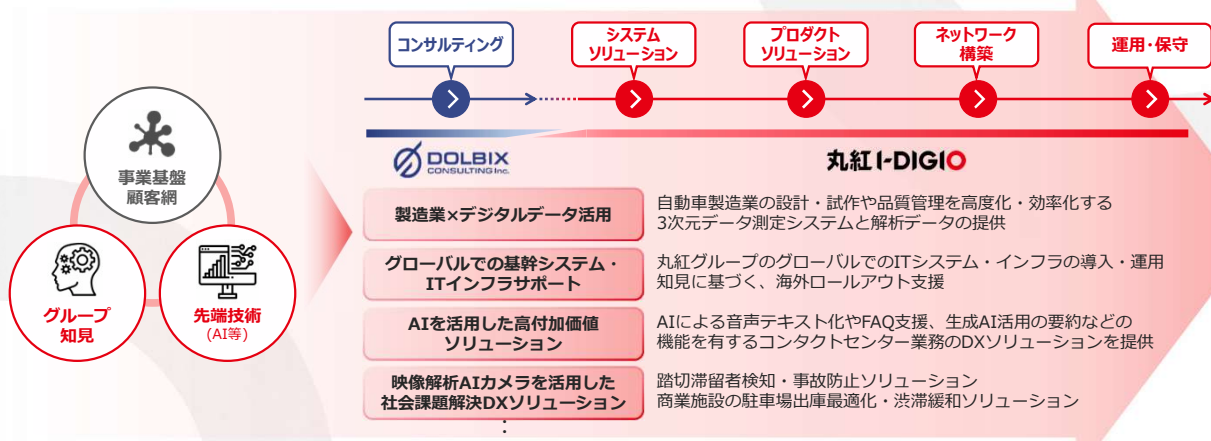
27

- AIを中心としたデジタル技術は、ビジネス現場のサービス向上や生産性改善だけではなく、経営課題への取組にも積極的に活用されています。
- 例えば当社では、収益の源泉である現場の競争力を高めることと併せ、本社役割の明確化や本社員の生産性向上等による本社スリム化に取り組んでいます。
- 本社員の生産性向上に関しては生成AIが非常に大きな効力を発揮しています。高度AI人材の囲い込みや、内製によるアジャイル開発、市民開発の推奨・実現などにより、高い生産性向上効果を享受してきました。
- 具体的には、GPT-4が出たばかりの時期に、構想から構築完了まで1か月という短期間で内製により生成AI基盤をローンチ、極めて早期から社内で生成AIに触れてもらうことを可能にしました。当社の特性に添った基盤ですので利用率も非常に高く、現在では丸紅グループ全体で**16,000名**が活用する重要システムとなっています。
- この結果、**2025年4月**の段階で、年間業務量換算**90万時間**の削減を達成しており、今後この効果を早期に倍増させることを目標としています。
- 少し強調させていただきたいのは、丸紅グループでは生成AIの活用が既に自律走行の段階に入っているということです。記載にある通り、現時点で既に**900**を超えるAIエージェントが構築されていますが、こちらの大半は、グループ内の生成AI基盤を用いて現場が自発的に構築したものになります。更に、その中で効果が高いものは横展開される循環もできつつあり、今後更に業務の高度化と効率化が進んでいくと期待しています。
- もう一つの経営課題への取り組み事例として、投資の精度向上が挙げられます。投資精度の向上には、投資を申請する側・審議する側の双方が、関連情報を同じ深度でしっかり共有し、潰すべき論点を確実に潰していくことが必要ですが、事業領域が非常に広い総合商社では、これがとても難しいという側面があります。
- これに対し当社では、データとAIを徹底的に活用することで審議をより効果的にする取り組みを進めています。例えば、当社も過去に多くの失敗事例を出してきましたが、このような事例を読み込ませ、新規申請内容について特性が類似する案件の失敗と教訓を抽出、リスク検討に用い始めています。また、過去の事例から新規投資を検討する際に必要な論点を学習し、足りていない項目を列挙することにより、審議の網羅性を高めるほか、デューデリジェンス等の膨大な検討資料を申請側・審議側で共有し、各論点について資料原典に容易にアクセスできるプラットフォームや、申請から投資、その後のPMIや事業の磨き込みのステージ全てを統合するデータベースの構築等、過去の経緯を踏まえた投資精度向上に取り組んでいます。

IT・デジタルソリューション事業におけるDX事例 (情報ソリューション部門)

Marubeni

総合ITサービスを展開する丸紅I-DIGIOグループと、DXコンサルティングサービスを展開するドルビックスコンサルティングを中核として、戦略立案からIT基盤構築・運用まで一貫通貫で企業の競争優位性確立に直結するDX推進を支援

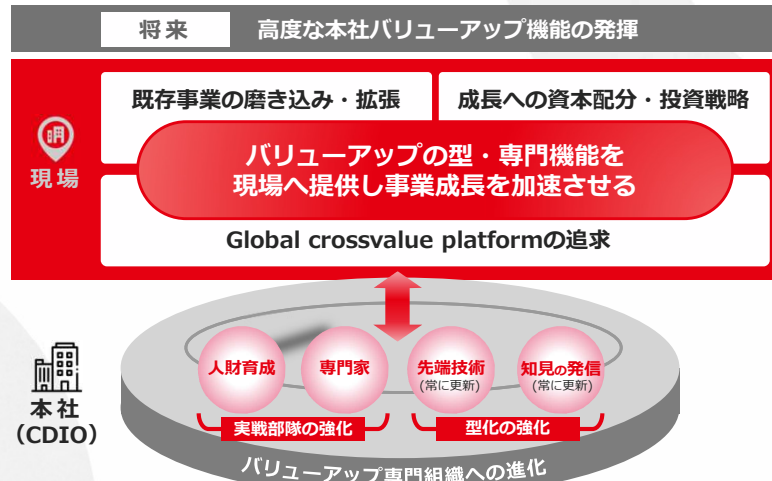


© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

28

- グループ内の知見は、営業部門のひとつである情報ソリューション部門の「ビジネス」にも繋がります。
- 同部門では、傘下で総合ITサービスを展開する丸紅I-DIGIOグループとDXコンサルティングサービスを展開するドルビックス社が中心となり、グループ内の対応で得た知見や先端技術等を、製造業始め幅広い業界のDX推進支援に活用しています。
- また、そこで得られた新しい知見がグループ内に還元される好循環も期待されます。

DXは不可避。全ての現場がより高度かつ自律的なデジタル活用にて成長できるよう、本社組織はバリューアップ専門組織へと進化。成功事例の伝搬・最新技術取り込み、バリューアップ実践機能の高度化を進める



© Marubeni Corporation All Rights Reserved.

29

- 最後に、今後の展開についてです。
- DXの取り組みはグループ全体に着実に浸透しつつあります。DX推進そのものが丸紅グループの「常識」となりつつあり、各事業会社が自律的にDXを推進できる体制が整ってきました。
- しかし、生産性改善に終わりではなく、常に継続すべき課題です。現状に満足することなく、更なる高付加価値化を目指し、AIやデータ活用の高度化、業務プロセスの更なる見直しなどを進めます。また、現場自律の強化に向けて、各事業会社が自らの課題を発見するためのグループ横断での知見共有、技術の目利きや高速な内製を支援する専門家集団の拡充、および現場で実行できる人財の育成につき、本社CDIO傘下の各組織が「バリューアップ専門組織」となり、これまで以上の支援を行って参ります。
- DXは単なる効率化やIT化の手段ではなく、丸紅グループの成長戦略そのものです。グループ全体で自律的かつ継続的な生産性改善の取り組みが企業文化として根付き、時価総額10兆円超という当面の目標を達成するための原動力となるよう、今後も不断的な努力を続けてまいります。
- 丸紅グループのDXが今後の収益成長や競争力強化、リスク耐性向上にどのようにつながっていくか、引き続き私たちの挑戦と成長にご期待いただければ幸いです。
- ご清聴ありがとうございました。