

Fujitsu ActivateNow 2025

モダナイゼーションプロジェクト完了のお客様の声 - モダナイズを「通過点」に加速するDX推進 -

Abstract モダナイゼーションセッション 第二部 座談会 講演

2025年10月31日開催のFujitsu ActivateNow 2025「モダナイゼーションセッション」。

丸井産業株式会社様の吉村社長をお招きし、モダナイゼーションのプロジェクトに対する経営者として持つべき視点や課題、対応や最終的な効果について、弊社のモダナイゼーションビジネスを推進する立場である島津と意見交換いただきました。

ファシリテーター：富士通株式会社 モダナイゼーションナレッジセンター長 伊井 哲也



丸井産業株式会社
代表取締役社長
吉村 良介 氏



富士通株式会社
執行役員副社長 COO
島津 めぐみ

約10年にわたる基幹再構築プロジェクトを成功に導いた丸井産業様。この一大プロジェクトは、単なるITシステムの刷新に留まらず、数字の可視化から全体最適を見出し、レガシーシステムの脱却、AI活用を通じた企業文化の変革までを成し遂げた、まさに「攻めのモダナイゼーション」を体現する事例の変革の軌跡を、代表取締役社長 吉村氏の生声から紐解き、モダナイゼーションがもたらす真の価値、未来のDXを見据えた変革のインパクトをお伝えします。

伊井 丸井産業様では、AIも含め先駆的にモダナイゼーションに取り組まれています。1958年の創業から、建築設備、電設資材の製造販売を手掛けられ、特に建築金物で国内トップシェアを誇り、全国に93拠点を展開し日本国内のインフラを支えています。吉村社長は1980年に入社されて以来40年以上、同社を牽引。営業部門、管理部門を経て、2013年に取締役にご就任されました。副社長時代には、下瀬美術館を開館されるという社会貢献に取り組まれるなど、多角的な手腕を発揮されています。2025年に代表取締役社長に就任され、企業理念のもと、製品力と現場密着で顧客ニーズに応えられています。

1 『基幹再構築プロジェクト』になぜ取り組めたのか

- ブラックボックスを解明し、システムと経営の全体を俯瞰する必要性
- 成長への危機感と、未来を拓くため決断

島津 吉村社長は理系のご出身で、営業、経理部門での決算業務、そして取締役と多彩なご経験をお持ちです。会社の全体数字をご覧になった時の気付きが、現在の事業の着想につながったと伺いました。

吉村社長 工学部の出身で、経理の知識はまったくない状態でしたが、本社の経理部門に配属され、決算業務を担当することになり、経理の勉強を始めました。当時の基幹システムは、長年のカスタマイズが積み重なった結果、非常に複雑で「ブラックボックス化」していました。ひどい時には、経理の基本である貸借が一致しないデータが出力されること

さえありました。当然、そのような不正確なデータでは税理士に決算を依頼することもできません。まずは、データを正常な状態に修正するの必要がありますが、「到底手に負えない」と感じる状況からのスタートでした。

島津 ここで抱かれた危機感や決算業務での課題から、DX（デジタルトランスフォーメーション）の必要性を感じ、どう推進されたのでしょうか。

吉村社長 DXの必要性を感じていたものの、基幹システムが後付けの機能拡張を繰り返していた結果、非常に複雑になっていました。将来のDXを見据えつつ、段階的なシステム刷新から着手しました。まず、会計システム「GLOVIA SUMMIT」を中核として導入し会計機能を移し、買掛金管理・人事給与といった機能をひとつひとつ切り離しては再構築するという地道な作業を進めました。このシステム全体の再編成が完了するまでには、実に10年という歳月を要しました。

島津 営業から経理へ移られた際に感じた、決算書の数字に対する違和感は、これまで長年見過ごされてきた問題だったかもしれません。そうした慣例に対して問題提起をされた時、どのような反応がありましたか。

吉村社長 賛同ばかりではありませんでした。商業簿記の知識が豊富な同僚は、「今さら変える必要はない」というスタンスでした。一方、経理の知識がなかった私は、「こんなに複雑なやり方では駄目だ。もっと本質的な仕組みにすべきだ」と主張したのです。しかし、いざ自分が取り組んでみると、彼の言う意味を痛感しました。今振り返ると、システムの全体像や業務のしごらみを知らなかったからこそ、先入観なく改革に踏み込めたのかもしれません。

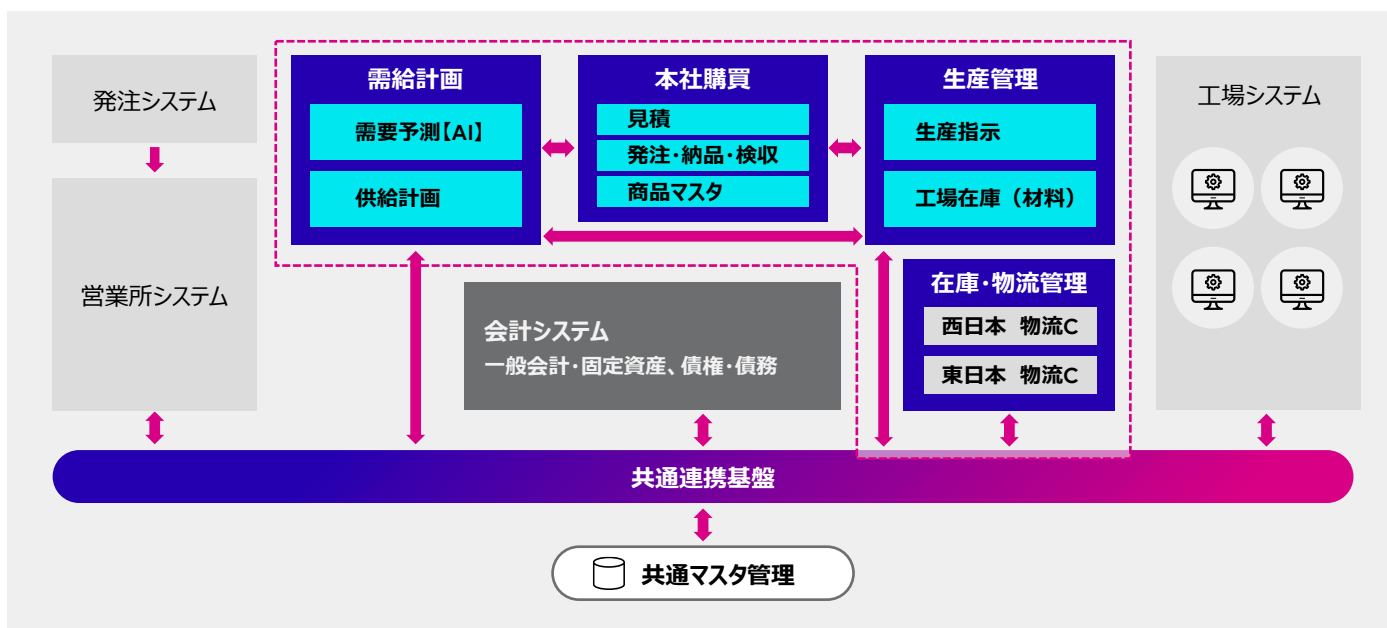


図1：丸井産業株式会社 モダナイゼーション（ホスト・オフコン）概要

島津 「組織における多様性の重要性」を体現されていると感じました。既存の業務プロセスが「当たり前」になってしまうのは、どんな専門職でも陥りがちだと思います。そこに異なる視点加わったからこそ、改革の種が生まれたのですね。“モダナイゼーション”を成功に導く鍵は、単なるシステムの刷新だけでなく、組織の固定観念を打ち破り、血の巡りを良くする「潤滑油」のような役割を果たすことかもしれないと感じました。

吉村社長 メインフレームとオフコンという、いわゆる「レガシーシステム」で基幹業務を運用していて、それらを刷新する「モダナイゼーション」を10年がかりで断行しました。業務の切り出しや見直しを経て、3年前（2022年）に旧システムを完全撤去できました。図1が再構築された、需給計画や生産管理といった現在の新しい業務システム基盤です。

島津 注目したいのが、ひときわ先駆的な「需要予測」の領域です。社長は「AIを投入して業務を変える」という強い意志で社内をリードされ、2022年という早い段階で実現されました。さらに、富士通の製造業向けソリューション「ODMA」を国内で初めて導入。数ある業務の中でなぜ「需要予測」にAIを投入されようと思ったのかお聞かせください。

吉村社長 導入するきっかけは、システム刷新時の富士通とのやり取りにありました。約1万点ある製品の適正在庫を丸井産業側で決めてほしいと依頼されたのですが、季節による需要変動などを考慮すれば、過去のデータに基づいて人間が設定するより、AIやアルゴリズムが得意とする領域のはずです。そこで、「こうした分析こそシステム開発側が担うべきだ」と主張し、AIで分析できないかと依頼しました。議論の末、富士通の専門部隊で過去5年間の販売データを精査してもらうことになりました。結果は、一般的に「2割の製品が8割の売上を作る（二八法の法則）」と言われる中、当社の場合「3割の製品で7割の売上を構成している」という独自の特徴が、データ上で明確化しました。この客観的な事実からも、「やはりAIでやるべきだ」と確信しました。AIによる需要予測が、その後の需給計画、生産計画まで一気通貫で連携すれば、会社全体の最適化につながるだろうと考えたのです。

2 モダナイズ、DX推進によってもたらされた変化

- 在庫管理能力の向上とサプライチェーン全体の最適化
- 企業文化の変革：AI・データ活用への意識向上

在庫管理能力の向上とサプライチェーン全体の最適化

AIによる需要予測精度の向上が大きく在庫金額維持に寄与、過剰在庫と欠品リスクを最小化

島津 AIを活用した新システムが稼働し、大きな節目を迎えられた成果についてお聞かせください。AIによって在庫管理の精度が向上したことで、現場の業務はどのように変わりましたか。

吉村社長 最大の成果は、サプライチェーン全体の最適化です。現在、全国93の営業所と東西2つの物流センターを構えていますが、以前は各拠点間の在庫連携がうまくいかず、営業所での欠品や過剰在庫が頻発していました。不正確な需要予測は、生産計画の乱れにも直結する深刻な問題でした。新システムの導入後、AIによる需要予測の精度は95%に達しています。この成果は絶大で、物流センターが2か所に増えたにもかかわらず、全体の在庫金額はほぼ変わらない水準で維持できています。これは、AIが各拠点の需要を正確に予測し、無駄な在庫を徹底的に削減してくれている何よりの証拠です。

島津 95%とは驚異的な精度ですね。AI活用には、その精度を支える「魂のこもったデータ」、質の高いデータをいかに準備するかが成功の鍵を握ると思います。データ準備や、現場調整は、スムーズに進みましたか。

吉村社長 重要なのはデータをどう解釈し、扱うかという点ですが、建設業界の在庫には季節による需要変動があり、簡単ではありません。しかし、だからこそ「人の手で管理すべき領域ではない」と考えていました。膨大な商品点数と複雑な変動要因を、人間の勘や経験だけで最適化し続けるには限界があります。一度、その変動パターンを捉える適切なアルゴリズムを構築してしまえば、あとはAIが自動で処理してくれます。確立したロジックから大きく外れることなく、高い精度を維持できるのです。

島津 社長ご自身が率先して新しいテクノロジーを活用されている姿勢、非常に素晴らしいです。「10年かかった」大規模なシステム刷新について、「10年」という期間は、当初から計画として見込まれていましたか。

吉村社長 明確な計画ではなく、現実的な制約から導き出された、段階的なアプローチの結果です。発端は、メインフレームの老朽化で、いつまでも「だましだまし」使えるわけではなく、いずれ刷新が必要でした。しかし、巨大で複雑なシステムを一気に入れ替えるのはリスクが高すぎます。そう考えた時、まず会計システム「GLOVIA SUMMIT」を導入し、メインフレームから会計機能だけを切り離すというのが最初の一手でした。最初の切り離しが成功したことで、「次はここを切り離そう」と次のステップが見えてきました。このプロセスを富士通と着実に進め、日々の業務を止めることなく大規模変革を行うために、10年という期間は妥当だと考えます。

島津 モダナイゼーションが単なるシステムの入れ替えではなく、いかに困難で奥深いものであるか、その本質が良く理解できました。

吉村社長 この改革によって物流センターの在庫管理が飛躍的に効率化し、さらに次は中部地方に新たな物流センターを設立することも計画しています。今回のモダナイゼーションによって得られた技術的な成功は、ホストコンピューターなどで使われていた旧来のデータフォーマットを刷新し、AIを活用できる形に整備したことにあります。これにより、AIの能力を最大限に引き出すことが可能になりました。

企業文化の変革：AI・データ活用への意識向上
 社長主導でAI・データ活用を積極推進、「使えるものは使うべき」という意識が全社に浸透。ODMA導入により、社員の意識変革と挑戦的な企業文化を醸成

島津 今回のモダナイゼーションによって、AIをお使いいただきましたが、社内における変化はどういったものがありましたでしょうか。

吉村社長 こういったODMAのような新しいツールが使えるよという雰囲気は全社に広がったことにより、「AIやデータを使う」という文化が芽生え始めました。私自身が率先して取り組むことで、部署によってはAIを活用して、文書作成や体制表作成を行うなど、現場に「使えるものは使うべきだ」という雰囲気が醸成されました。これもモダナイゼーションによってもたらされた現場の変化、企業風土への変革のひとつと捉えられています。チャレンジしていく企業風土が芽生え始めました。

3 今後の展開計画、富士通への期待

- 事業の深化：AI共創による生産性向上と新ビジネス創出
- 事業の広がり：事業機会の拡大と地域貢献

島津 では最後に、今回の成功を足掛かりとした「事業の深化」、さらなるサービス向上を目指されているのか、また、今後の「事業の広がり」、どのような新しい価値の創造を目指されているのか、今後の展望と富士通への期待についてお聞かせください。

事業の深化：AI共創による生産性向上と新ビジネス創出
 刷新されたシステム基盤により、環境変化や業務改革に柔軟、かつ迅速な対応を可能に。AIを活用したシミュレーション情報を製品の付加価値として全国展開を模索中

吉村社長 事業の深化としては、本業における付加価値の向上です。建設業界のお客様に商品を納めるのが本業ですが、深刻化する人手不足という課題に対し、「モノ」だけでなく「コト」での貢献も始めています。具体的には、当社の一級建築士事務所が耐震架台の構造計算をサービスで提供し、受注につなげる新しいビジネスモデルです。しかし、構造計算には年間1億円近い人件費がかかっており、これをAIで自動化することが次の大きな挑戦です。現在は、図面からデータを読み取り、AIが自動で構造計算を行うシステムの開発に取り組んでいます。

事業の広がり：事業機会の拡大と地域貢献
 10年で築いたDX基盤は、下瀬美術館のようなBtoC新規事業の展開と効率運営を可能にし、その成功が地域貢献を起点とした自治体連携、国際交流、そして新たなビジネスチャンスを生み出す

吉村社長 DX基盤を活かした新規事業への挑戦として実は3年前に、オーナーのコレクションを展示する「下瀬美術館」を設立し、付随してフレンチレストランとヴィアも開業しました。これにより、BtoB一筋だった私たちが、まったく未経験のBtoCビジネスに参入することになりました。当初はどうなることかと思いましたが、ここでDX基盤が真価を発揮しました。スマートレジの売上データを会計システム「GLOVIA SUMMIT」に連携させる仕組みをスムーズに構築でき、BtoC事業のバックオフィスを支えることができたのです。これは、DX基盤がなければ不可能だった挑戦です。もしよろしければぜひ足をお運びください。

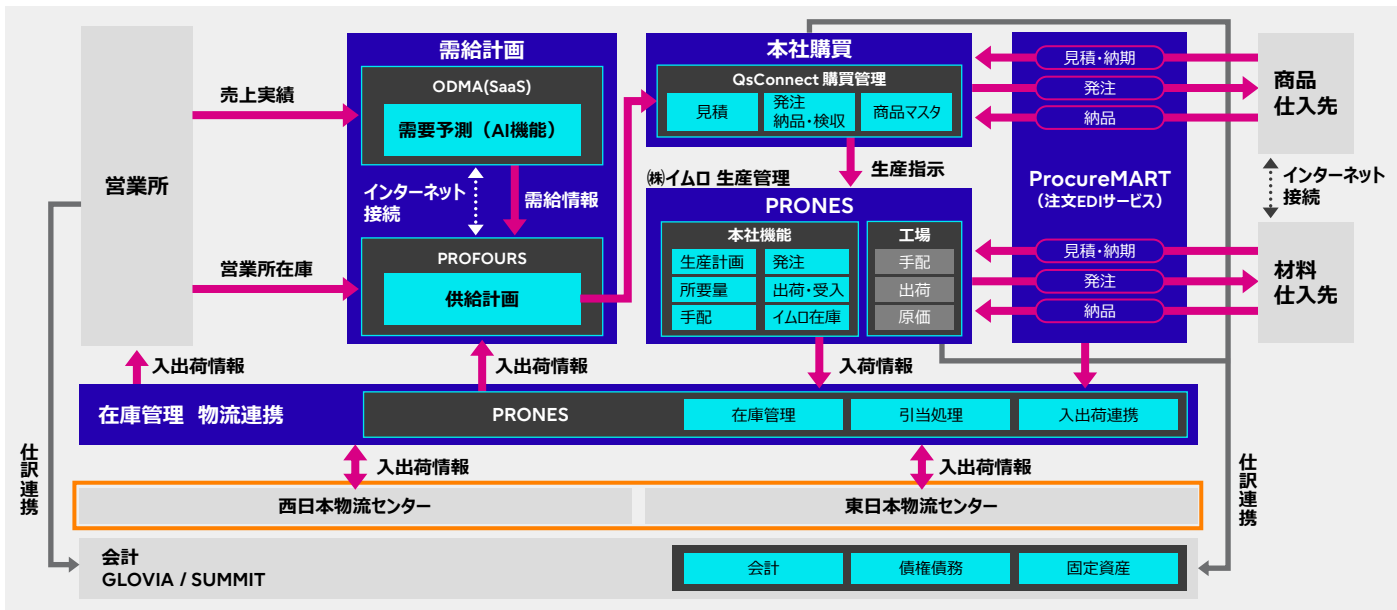


図2：需給計画及び在庫・生産計画システム全体イメージ (モダナイゼーション完了後)

下瀬美術館

丸井産業株式会社公式サイト

<https://www.marui-sangyo.jp/>

SIM^oSE ART GARDEN VILLA



島津 本当に美しい美術館ですね。建物そのものが芸術であり、鑑賞体験と一体となっているコンセプトが素敵です。そして、この素晴らしい美術館のお話は、まさに本日のテーマである「変革」を象徴していると感じます。モダナイゼーションは、単なるシステム刷新ではありません。丸井産業様がBtoBからBtoCへと事業を拡大されたように、「ビジネスモデルそのものを変革する」ことこそが、その本質です。

実は、このような変革を専門にお手伝いする「デザインセンター」という組織が、富士通にはございます。約200名の専門家が、本日ご覧いただいているようなイベント会場のデザインだけでなく、お客様の未来を描くビジネスモデルのデザインを共に創造しています。皆様の会社の発展のために、営業やSEだけでなく、ぜひこのデザインセンターの力もご活用いただければ幸いです。本日はありがとうございました。

丸井産業様の事例は、モダナイゼーションが単なるシステム改修にとどまらず、企業全体の変革を促し、その先のDXへとつながる重要なステップであることを示唆しています。

お客様の真の課題を見抜き、現状を深く理解し、未来のビジョンとともに描くこと。

そして、その実現に向けて、先端技術と私たちの知見を結集して、最適なソリューションを提供し続けること。

これこそが、富士通がお客様とともに成長していく道です。

お問い合わせ先

富士通株式会社

<https://global.fujitsu/ja-jp/offering/supply-chain-planning>