



CREDIT SAISON Digital Transformation

# デジタル化の加速による事業環境の変化

- ・インターネットとスマートフォンの普及により顧客の購買チャンネルが”デジタルシフト”し、クレディセゾンが強みとしていたリアルチャネルを中心としたペイメント事業の成長モデルが鈍化

## Before Digital

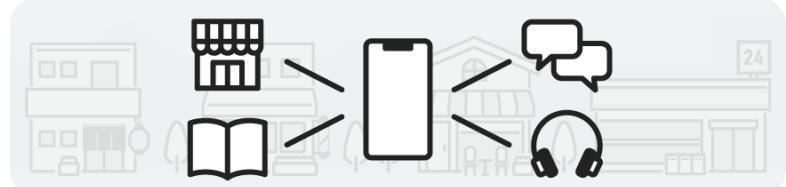
リアルを中心とした消費活動

外部環境



## After Digital

スマートフォンを中心とした消費活動



当社

対面チャネルを強みにした  
ペイメント事業の成長モデル



新規会員数



カード取扱高



デジタルに強みを持つ競合他社の隆盛などによる  
ペイメント事業の成長モデル鈍化



新規会員数



カード取扱高

**Phase.1**

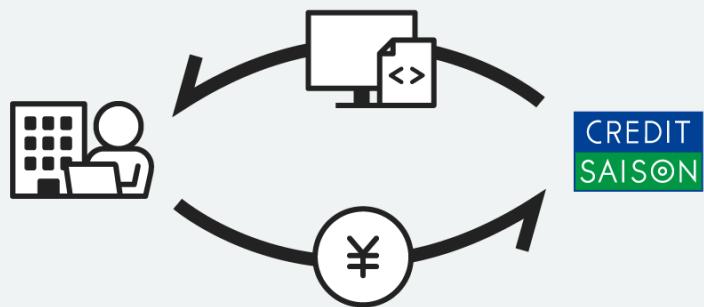
内製開発チームを  
スマールスタート

2019 ~ 2020

# 外部ベンダー依存の開発からの脱却

- 外部ベンダー企業に依存した開発体制から脱却するため、自社採用のエンジニアによる内製開発を推進

## 外部ベンダー依存型の開発



1. 開発、保守や更改などによりコストが発生
2. 開発スピードやコントロールのベンダーロック
3. ノウハウが外部ベンダーに蓄積される

## 内製開発



1. 開発におけるコスト効率の向上
2. 開発スピードと柔軟性の獲得
3. ノウハウの手の内化

# スマホアプリ キャンペーン機能から内製開発を着手

- 最初の内製開発として、お客様との接点が近く、改善までの柔軟さや速度が求められるスマホアプリに着目
- いきなり全ての機能を内製開発するのではなく、お客様体験の向上が見えるキャンペーン機能から内製開発を開始

## スマホアプリ顧客体験



## 内製開発



# スマホアプリ完全内製開発へ

- ・キャンペーンの機能から内製開発に着手し、改善を繰り返しながら内製開発の範囲を拡大
- ・2022年3月にスマホアプリの完全内製化を達成し、お客様体験の向上を加速

キャンペーン機能開発



電子クーポン機能開発

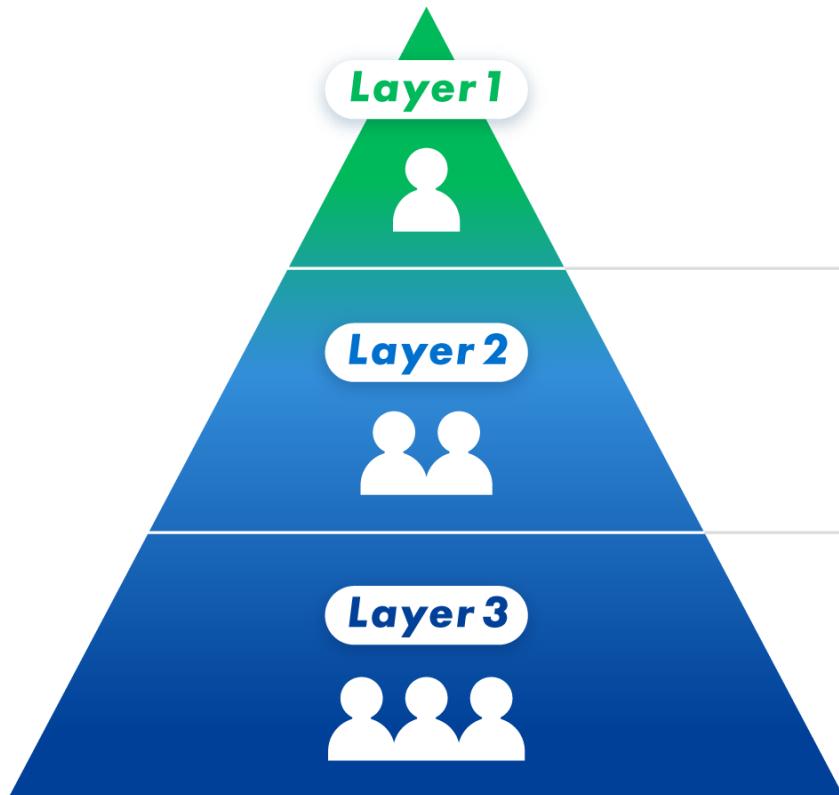


スマホアプリ完全内製開発へ



# デジタル人材

- ・デジタル技術やデータに関する知識やスキルに応じて、**デジタル人材を3階層に定義**
- ・研修制度の拡充や組織体制の変革に取り組むことで、デジタル人材の育成を推進する



## コアデジタル人材

デジタル技術やデータ活用に深い知識や経験を有し、全社のデジタル化をリードする人材

- ・エンジニア
- ・データサイエンティスト
- ・サイバーセキュリティ
- ・デザイナー

## ビジネスデジタル人材

ビジネス部門の業務知識や経験に加えて、デジタル技術やデータ活用をリスキリングし、全社のデジタル化を推進する人材

- ・ゼネラリスト+コア技術

## デジタルIT人材

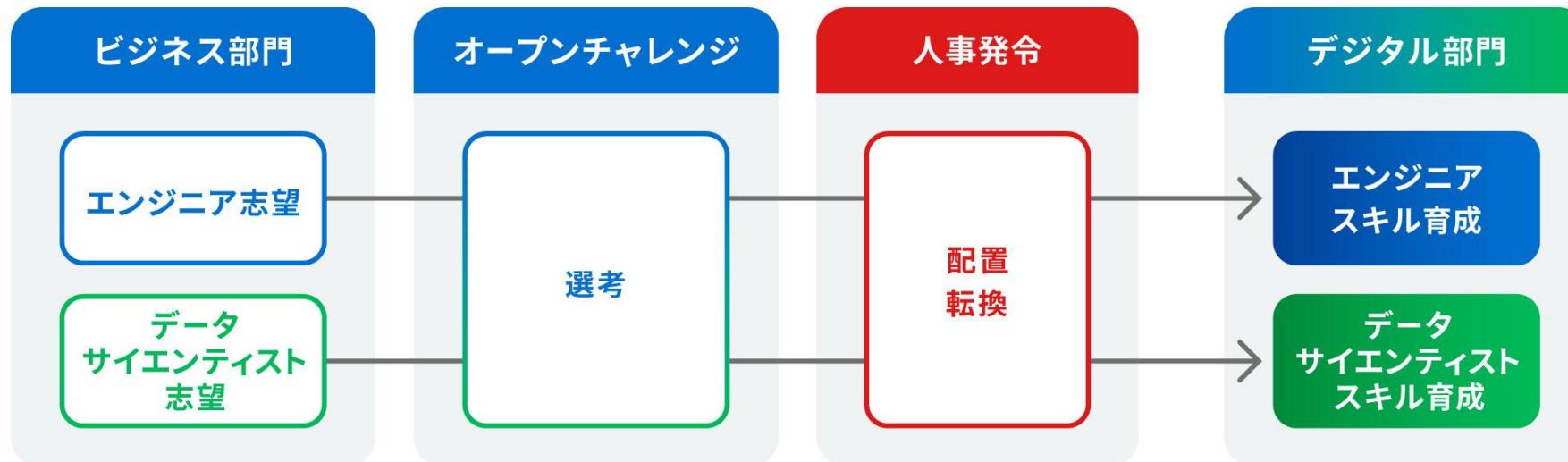
デジタル技術やデータ活用に関する知識を保有し、自らの業務に活用する人材

- ・シチズンデベロッパー
- ・シチズンデータサイエンティスト
- ・デジタルマーケター
- ・ドメインエキスパート

# 社員のリスキリングを実現する配置転換の実施

- エンジニアやデータサイエンティストを希望する社員を募集し、**デジタル部門への配置転換**を実施
- 異動後は外部研修やOJTによる**実務経験にてデジタル技術を習得し**、デジタル化を推進

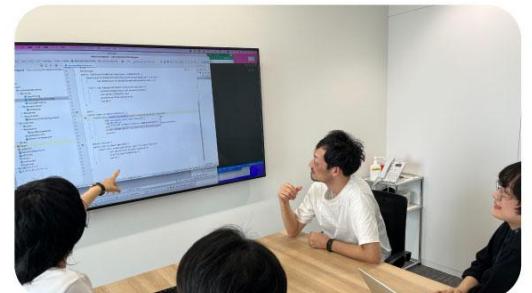
## 社内公募によるエンジニアスキル / データサイエンティストスキルの育成



志望者を選考の上、人事発令による配置転換し、  
エンジニアやデータサイエンティストのスキルを育成



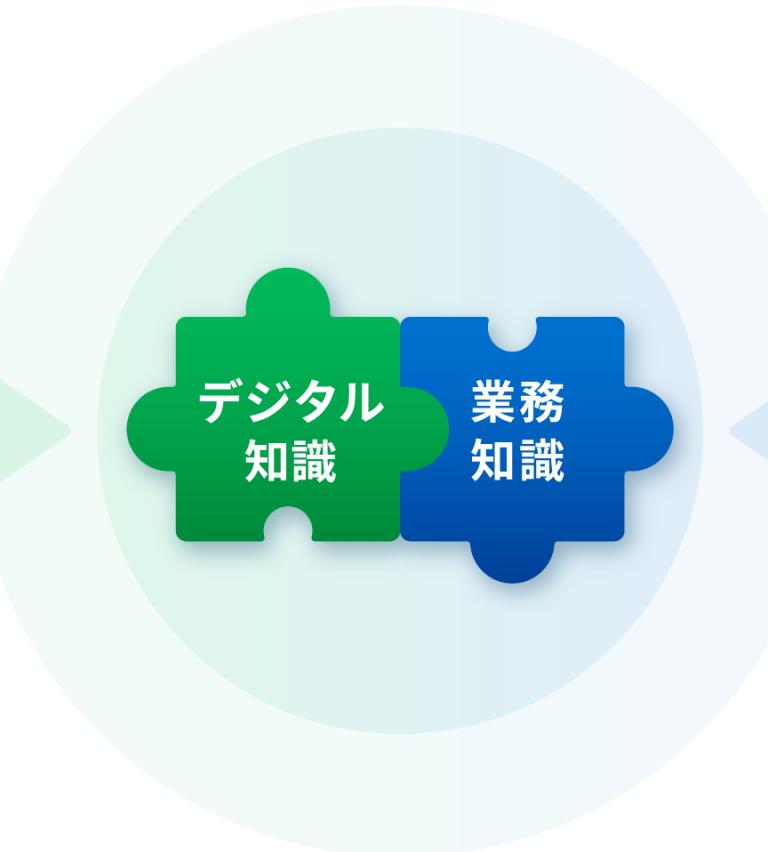
ビジネスデジタル人材の作業内容



メンバー同士のミーティング風景

# デジタル人材の知識融合

- ・コアデジタル人材の持つデジタル知識、ビジネスデジタル人材の持つ業務知識を組み合わせることで、双方が足りない知識を補い合うことでプロジェクト推進を加速させている



# 伴走型内製開発の加速

- ・デジタル部門がビジネス部門と一体となって、業務の課題解決に繋がるシステムを検討しながら、柔軟なシステム開発を実現する**伴走型内製開発を加速**させていく

**作る側と望む側が完全に融合した開発 = 伴走型内製開発**

デジタル部門

ビジネス部門



既存システムの更改 / 部門の業務課題の解決 / デジタル技術の活用など

開発の柔軟性  
+  
開発コストの  
削減

**Phase.2**

# CSDXの策定と推進

2021 ~

# システム開発におけるバイモーダル戦略の推進

- 失敗が許されない領域に適した**安定性を重視するモード1**の開発と、スピードを重視し、時代の変化に素早く対応する**モード2**の開発の双方を協調する**バイモーダル戦略を推進**



一部、ZDNet「経済のデジタル化がもたらす企業ITの“バイモーダル”が目指すもの」から引用 <https://japan.zdnet.com/article/35075658/>

# IT部門とデジタル部門の融合

- ・従来のIT部門とデジタル部門の組織間連携を強めるため、CSDX推進部をIT本部として2021年に設立
- ・安定性を重視するIT部門と速度を重視するデジタル部門のそれぞれが協調する**グラデーション組織**を目指す



- ・IT部門とデジタル部門、それぞれに開発依頼を実施
- ・人材交流は多少あるが、カルチャーギャップが発生

- ・CSDX推進部として、開発依頼をまとめる
- ・人材交流含めて、建設的な意見交換するカルチャーへ

## Customer Experience

お客様の新たな体験を  
創出する

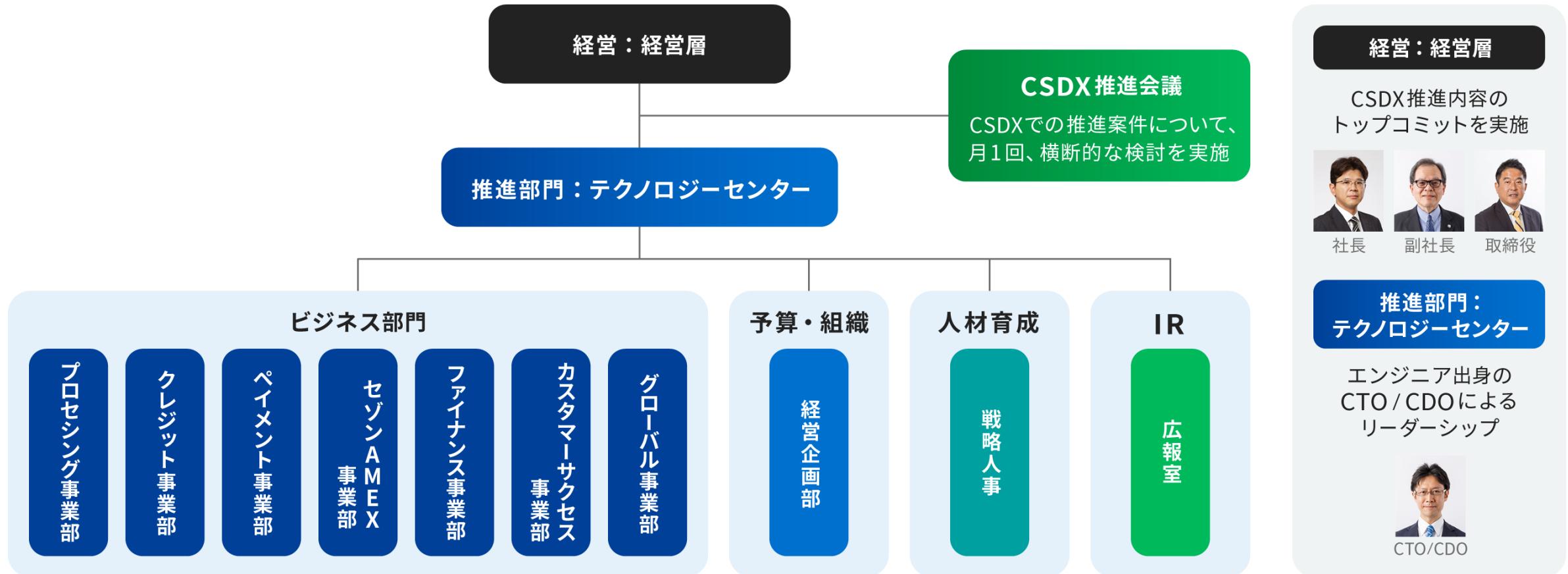
## Employee Experience

社員の体験を  
転換する

デジタル技術を活用することで、ビジネスを変革・転換し、  
デジタル時代を先導する企業を目指す

# CSDX 推進体制

- ・経営層とCTO/CDOを中心にCSDXの推進状況を定期で報告・検討する体制を構築



# デジタルを活用したイノベーションの推進

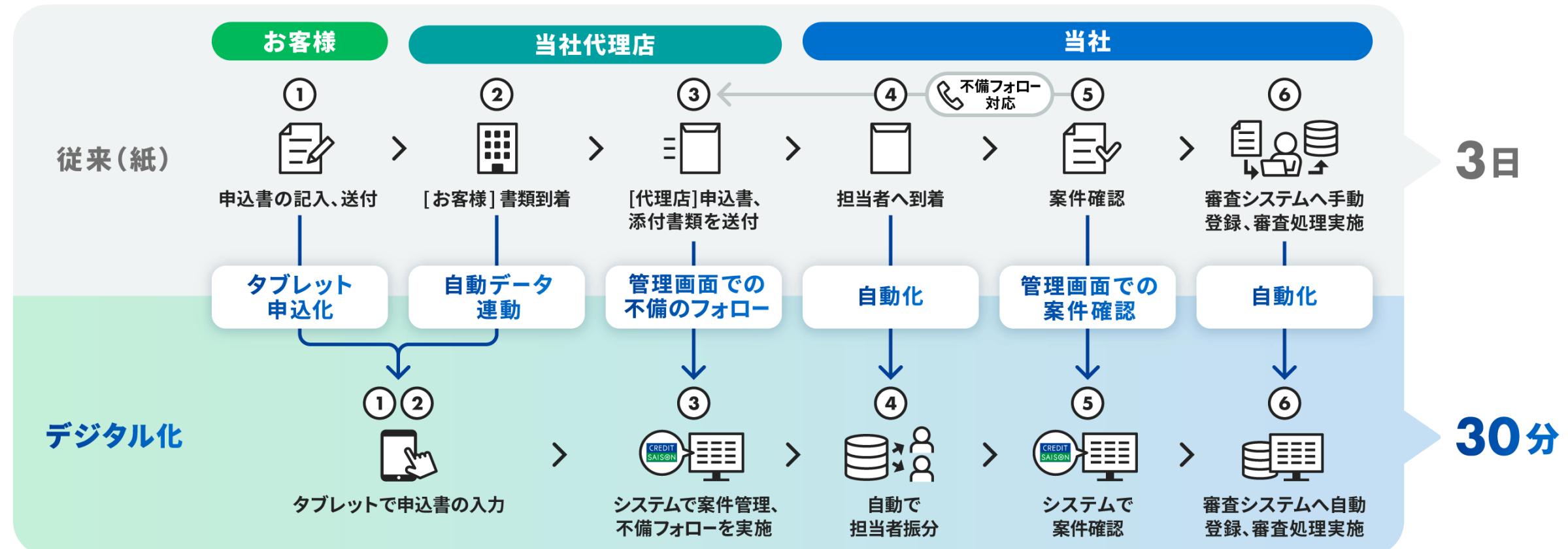
- 事業のデジタル浸透率に合わせた技術を活用し、業務プロセスのデジタル化やデータ分析、生成AIを始めとしたAI活用などでビジネスモデルの変革や新たな事業創出に取り組んでいく



# デジタイゼーション

# 住宅ローン審査のデジタル化

- ・書面、契約書などの紙を中心とした契約手続きからタブレット申込受付を導入し、審査業務のデジタル化を実施
- ・システムによる自動連絡や案件管理などにより、**契約手続きの簡便性、迅速性、効率化を実現**

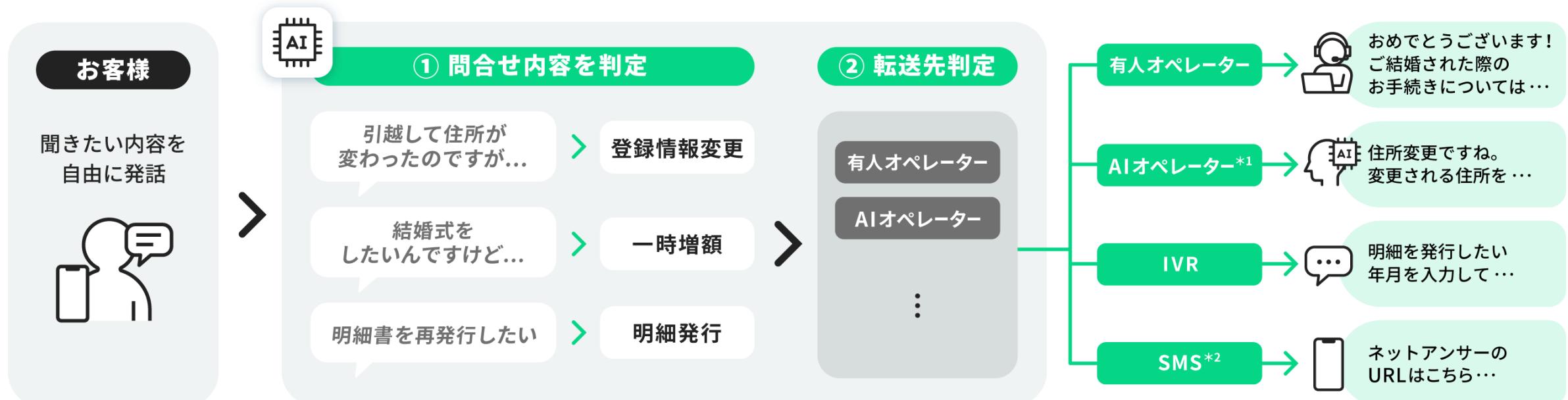


# 音声認識AIを活用した問い合わせ体験の向上

- お客様の発話内容からお問合せを判定し、オペレーター等の最適な解決方法へ誘導するAI搭載型チャットボットを導入
- AIによる自然な会話誘導により、コールセンター問合せ時のお客様のストレスを軽減
- オペレーターのスキルに合わせた転送や問い合わせ内容の事前把握を実現し、シームレスなお客様対応を実現

## AI搭載型ボイスボット

問い合わせ内容の判定、転送先の判定



# デジタライゼーション

# スマートフォンを前提とした入会・利用体験の変革

- 最短5分で完結するクレジットカード入会体験と、入会後の利用体験をスマートフォンのアプリに集約
- 開発やUI/UXデザイン、アンケート調査などを内製化し、**新たなサービスや機能の実装速度を向上**を実現

スマホで”最短5分”発行



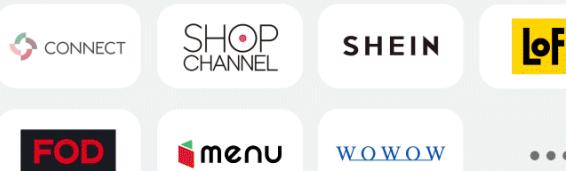
アプリで上位カードへの特別な招待をご案内



アプリで利用体験を創出



セゾンパートナー



デジタルシフトによる即時性の高い顧客コミュニケーションを実現

デザインコンセプトからシステム開発、データ分析までを内製化

エンジニア

デザイナー

データ  
サイエンティスト

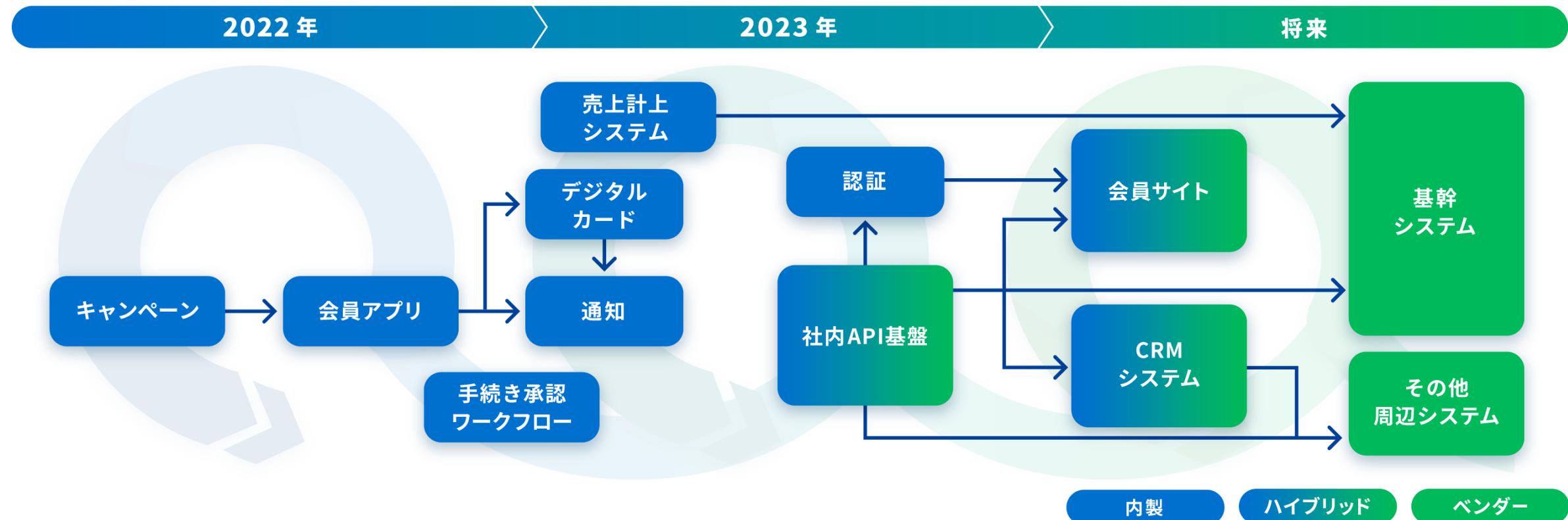
# 社内 API 基盤システムの内製開発

- ・社内 API 基盤システムを内製化し、基幹システムや周辺システムの連携を柔軟にする体制構築を実現
- ・基幹システムの負荷削減や周辺システム機能配置の最適化などを実施し、コスト削減を実現していく



# 内製開発の選択肢を持ち、基幹システムに到達

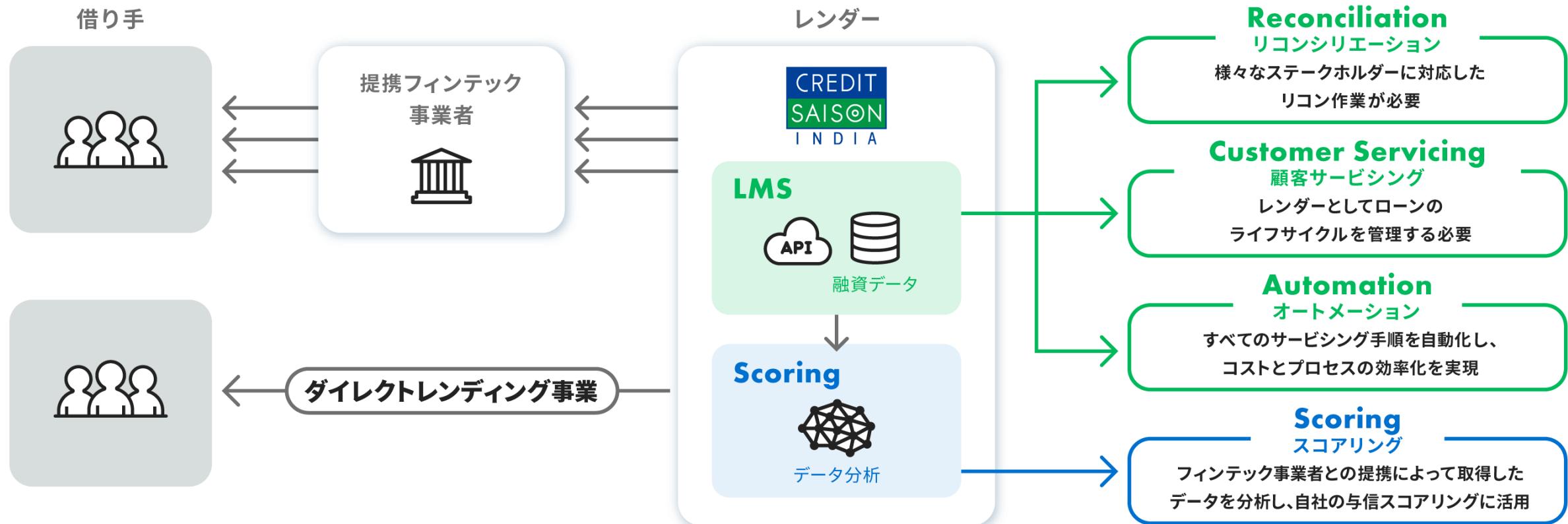
- ・キャンペーン機能から開始した内製化は基幹システムと連携している社内 API 基盤まで到達
- ・今後は会員サイトや CRM システムなど基幹システムに近いシステムの内製開発を推進していく



**DX**

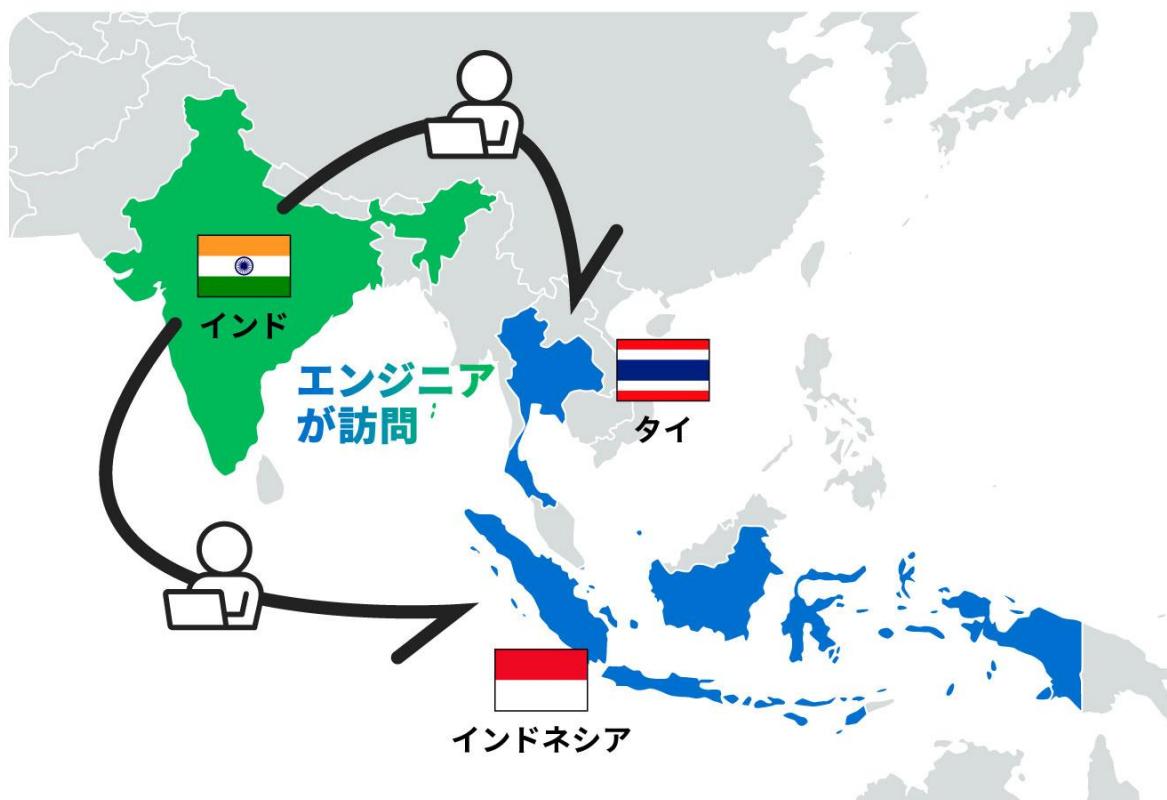
# インドにおけるレンディング事業の展開

- ・デジタルレンディングのプラットフォームとして、ローンマネジメントシステム（LMS）を独自で開発
- ・フィンテック事業者との提携を通じて得た融資データを自社のスコアリングに活用し、ダイレクトレンディング（直接貸付）を展開

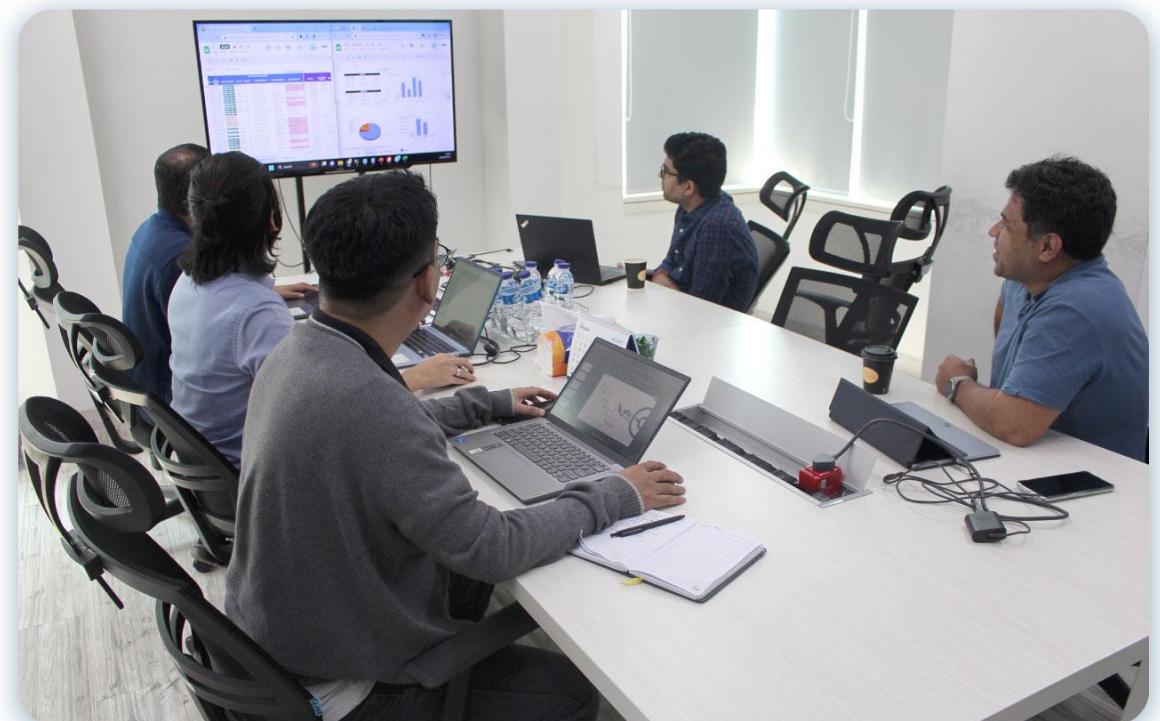


# インド事業で獲得したシステムノウハウの水平展開

- ・インドチームのエンジニアが他の海外拠点を訪問し、現地エンジニアと交流
- ・インド事業において開発した独自システムの各国への水平展開を検討

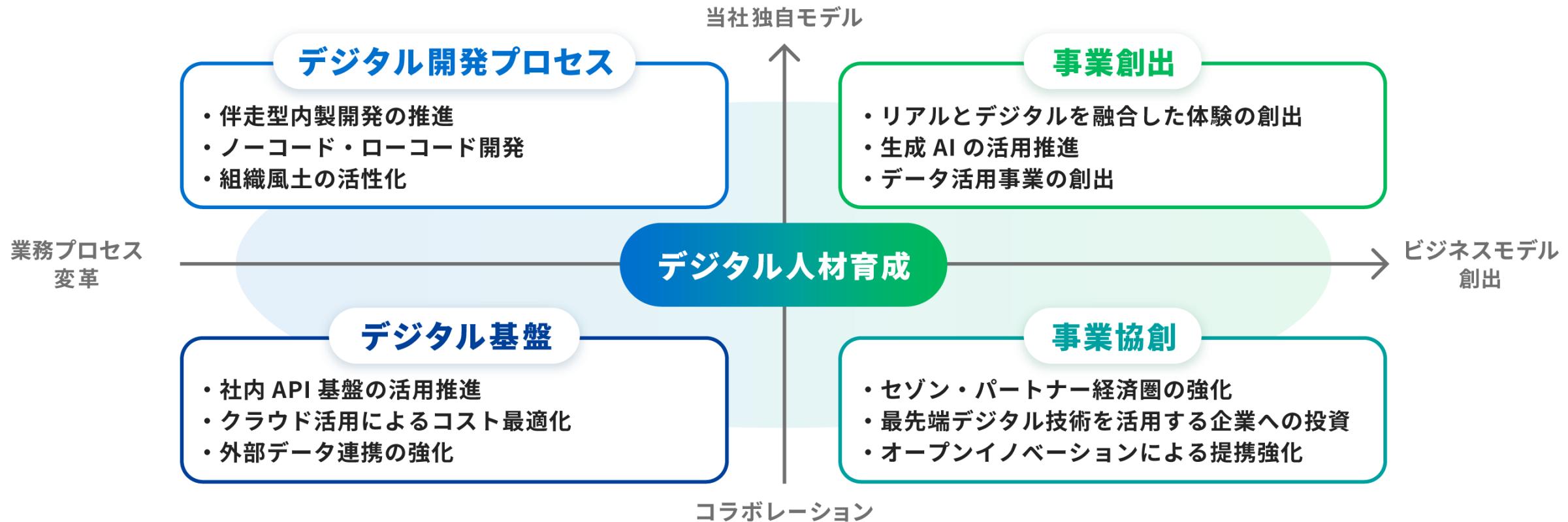


インドネシアの現地エンジニアへのナレッジシェアの様子



# CSDX 5つの基本戦略

- ・CSDX VISION の達成に向けて、デジタル基盤とデジタル開発プロセスを最適化し、デジタル技術やデータを活用することによる新たな価値や事業協創を実現する



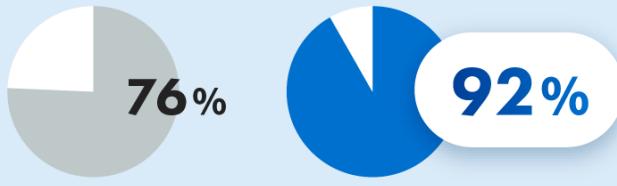
# クレディセゾンの取り組んできたデジタル化

- ・ クレディセゾンではデジタルシフトに対応するため、アプリやWebなどのお客様とのデジタルチャネルの拡充や、電話などでお待たせしないためのセルフサービス型サポートの充実、ソフトウェアによる業務削減を実現

## デジタルチャネルの拡充

CX

入会年度別ネット会員比率



2019 年度

2022 年度

累計アプリダウンロード数

550万件

1,210万件

2019 年度

2022 年度

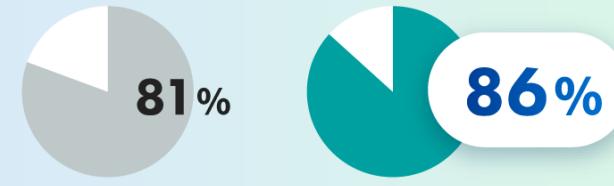
## セルフサービス型サポートの充実

(AIナビゲーター、次世代IVRなど)

CX

EX

セルフサービス利用率



81%

2019 年度

86%

2022 年度

セルフサービス自己解決率



63%

2019 年度

72%

2022 年度

## 業務のオートメーション化

EX

ソフトウェアによる累計業務削減時間

79万時間

2019 年度～ 2022 年度累計

コピー用紙使用量

183t

107t

2019 年度

2022 年度

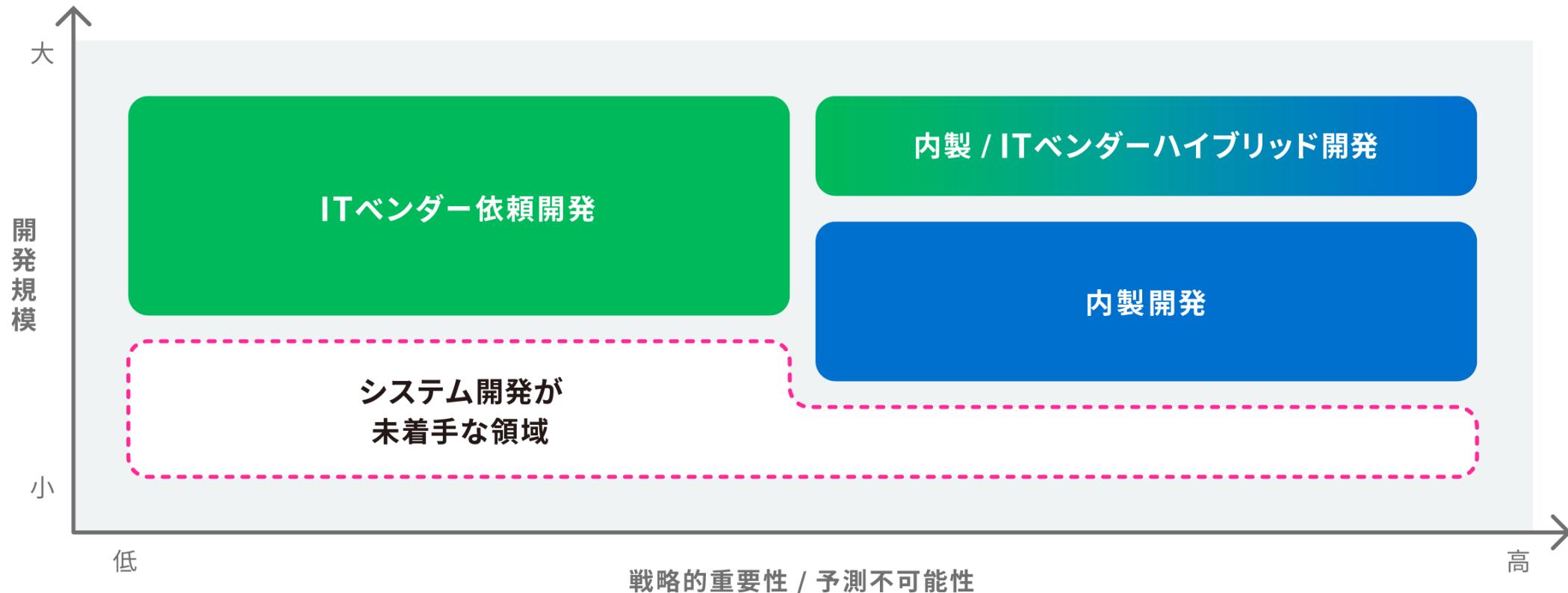
**Phase. 3**

**全社員によるDX**

**2023 ~**

# システム開発における開発手法の選択について

- ・戦略的重要性 / 予測不可能性の高さや開発規模を考慮し、内製開発やITベンダーとの開発手法を選択
- ・一方、未だなおシステム開発が未着手な領域が存在している



# 内製化を推進することで気付けた新たな課題

- ・内製開発のリソースには限りがあるため、優先順位の高い案件から着手する状況が発生している
- ・デジタル部門だけでなく、事業部門での内製開発を実現することで、より多くの案件の内製化を実現する

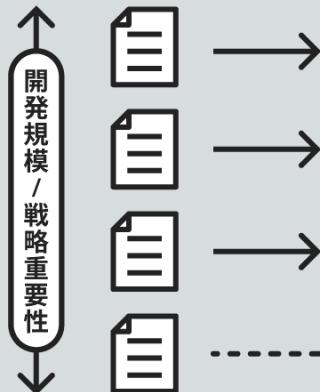
ASIS

## デジタル部門による内製化

デジタル部門が内製化をすべてに対応

内製開発案件

開発効果など  
優先順位の高い  
案件から着手



デジタル部門



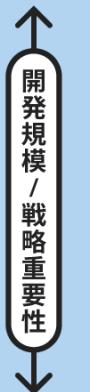
TOBE

## 事業部門での内製化を選択肢に

デジタル部門と事業部門で内製化を分担

内製開発案件

開発難易度などを  
踏まえ、開発方法  
を選択



デジタル部門

事業部門

# ノーコード・ローコード開発ブートキャンプの開催

- ・経営層が自らアプリケーション開発を体験するノーコード・ローコード開発ブートキャンプに参加
- ・ノーコード・ローコードツールで、どのような開発が出来るのか、経営層が実際に体験

## ノーコード・ローコード開発ブートキャンプの開催



# 事業部門が内製化する領域

- ・コード開発と比較し、習得難易度の低いノーコード・ローコードでの開発を事業部門では推進していく
- ・拡張性や適用範囲の大きい開発は、引き続きコード開発でデジタル部門が内製開発を継続する



# ノーコード・ローコードツール標準ガイド

- ・解決したい課題内容に合わせて、利用するツールを使い分け、ツールに適した学習方法を実施している

## ノーコード・ローコードツール標準ガイド

開発 / データ活用 内容	開発 / データ活用 手法	学習手法
データを可視化したい	>  <b>Tableau</b>	• Udemy • クレディセゾン独自研修
データ連携/加工/書き込みを自動化したい	>  <b>DataSpider</b>	• DataSpider 研修 • クレディセゾン独自研修
データを抽出したい	>  <b>teradata.</b>  <b>VantageCloud</b>	• slack による事例共有 • クレディセゾン独自研修
ユーザーインターフェース操作を自動化したい	>  <b>WinActor</b>  <b>RPA</b>	• Udemy • RPA 操作研修
Excelの計算等を自動化したい	>  <b>VBA</b>	• Udemy • クレディセゾン独自研修
データエントリー/表示/検索をしたい	>   <b>Microsoft Forms/slack</b>	• Udemy • Power Platform 研修

# デジタルIT人材の育成に向けた学習コンテンツの構築

- ・デジタル知識の習得を推進するため、外部講師による研修や、自社データを使用した学習コンテンツを新たに構築
- ・部門や年齢を問わず、全社員から参加者を募集し、デジタル知識の習得に取り組んでいる

## マインド



### データドリブン ワークショップの様子

Tableau の理解を深めるグループワーク研修を実施。他事業部との交流を図りながら学びを得る機会に。

## 知識

### Tableau Skill Belt

※専任デジタル人材・デジタル認定制度参加者用

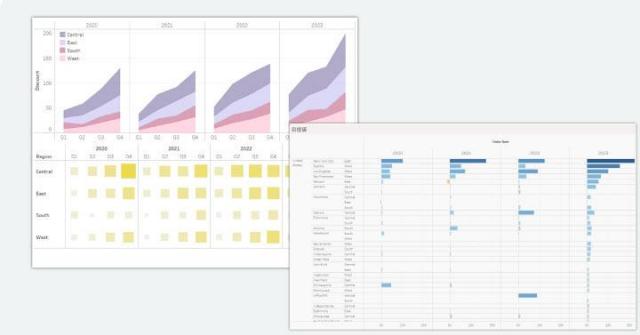
※テクノロジーセンター



### 自社データを使用した 学習コンテンツ

開発やデータの知識の薄い社員も理解しやすいよう自社データを用いた動画と演習をセットにしたコンテンツを制作。

## 活用機会



### 成果物を作成し、 プロジェクト報告を実施

知識とマインドを習得し、  
自部門の課題解決に繋げていく。

# 事業部門での内製開発の実現に向けて

- 現在3部門よりローコード開発の担当者を選定し、**業務時間の4割を開発業務と兼務するプロジェクト**を開始
- デジタル部門からはプロジェクトを伴走する担当者を選定し、**事業部門の知識習得と課題解決を同時に実施**

## スキル習得



- 動画コンテンツなどによる学習
- デジタル部門による演習
- 要件書作成
- ダッシュボード / システム開発
- 共有会



月　自部門 担当業務

火　知識習得 / 開発業務

水　自部門 担当業務

木　知識習得 / 開発業務

金　自部門 担当業務



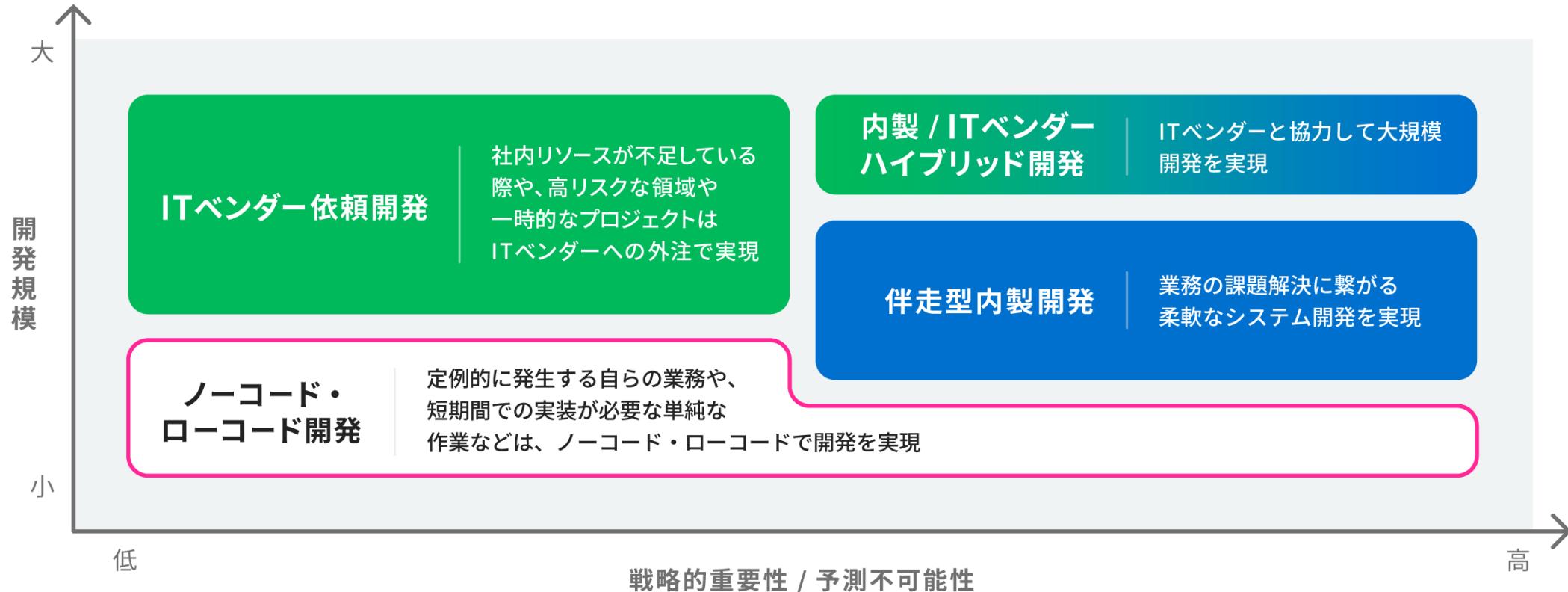
- 通常業務の対応

## 担当業務

今後は全部署へ展開

# システム開発の開発手法を最大化

- ・ITベンダー依頼開発や内製開発に加え、新たにノーコード・ローコード開発の実現を目指す
- ・全社員がデジタル技術を利活用し、事業部が自ら開発できる環境を目指す



# 生成AIの取り組み

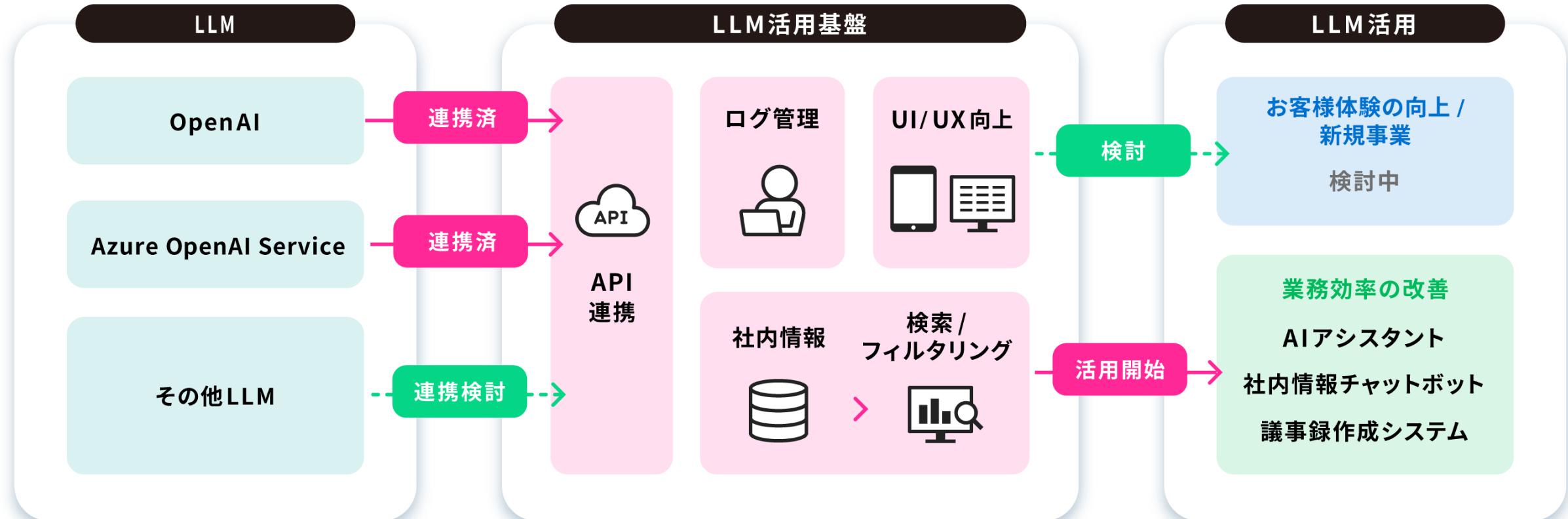
# 生成AIを軸にした 業務プロセスの 全面革新

代表取締役(兼)社長執行役員COO  
水野 克己



# SAISON AI

- ・大規模言語モデル(LLM)の活用を推進していくため、OpenAIを始めとしたLLMとのAPI連携を開始
- ・社内利用を促進するため、AIアシスタントの構築や社内情報を回答するチャットボットの構築を開始



# 生成AI① AIアシスタント「SAISON ASSIST」

- ・LLMのAPIを活用し、AIアシスタントを内製開発。文章の要約や企画アイデアなどに活用を開始
- ・よく利用されるプロンプトは共通化しており、社員が活用する際の時間短縮を実現

The screenshot shows the SAISON ASSIST AI Assistant interface. On the left, a laptop screen displays a Microsoft Word document with some Japanese text. A large blue speech bubble overlaps the laptop, containing a screenshot of the AI assistant's UI. The UI has a blue header bar with a back arrow, a text input field containing "VBAで「売上」という文字が含まれるファイルを読み込んで1つ...", and a forward arrow. Below this is a message from the AI: "VBAで「売上」という文字が含まれるファイルを読み込んで1つのExcelシートにするコードを書いてください". Underneath is another message: "下記のVBAコードは、指定したフォルダ内で「売上」という文字が含まれるExcelファイルを検索し、各ファイルの内容を現在のワークブックの新しいシートにコピーするためのものです。このコードを使用する前に、VBAが有効になっていることを確認し、マクロのセキュリティ設定を調整する必要があるかもしれません。". At the bottom of this section is a code editor window titled "vba" showing the following VBA code:

```
vba
Sub 合算売上シート作成()
    Dim ws As Worksheet
    Dim targetWorkbook As Workbook
    Dim sourceWorkbook As Workbook
    Dim sourceSheet As Worksheet
    Dim file As String
    Dim path As String
    Dim lastRow As Long
    Dim lastColumn As Long

    ' 現在のワークブックを設定
    Set targetWorkbook = ThisWorkbook
```

To the right of the code editor is a sidebar with a search bar and a list of "共通テンプレート" (Common Templates) under a heading "+ 新しいテンプレート". The templates listed are: "要約する", "関数やコードを作成", "専門家として回答", and "企画書のドラフト作成". A pink callout box highlights the "企画書のドラフト作成" option. Another pink callout box at the bottom right contains the text: "文書の要約、企画書のドラフト案を作成できるテンプレートを選択できる".

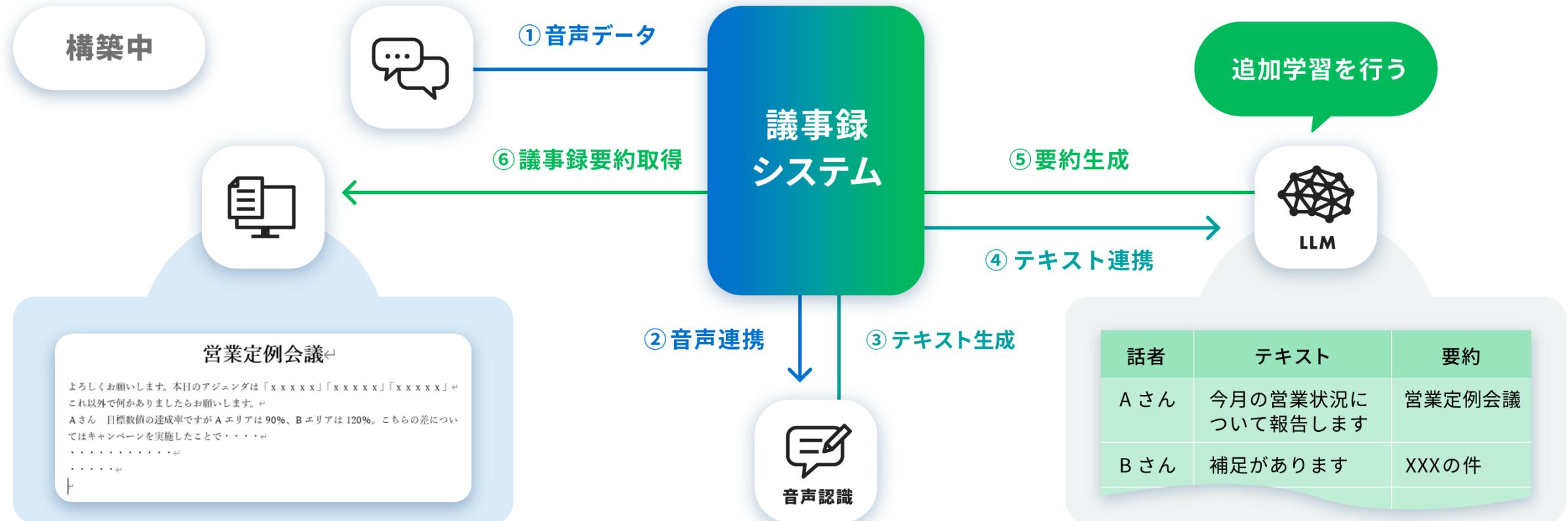
## 生成AI② 社内チャットボット

- ・内製開発で構築した社内FAQシステムを活用し、slackで応答が可能なチャットボットの開発を推進
- ・社内でよくある問い合わせは、すべてチャットボットで半自動回答できることを目指す



## 生成AI③ 議事録作成システム

- ・打ち合わせなどの音声データのテキスト化を実施し、LLMを活用して要約するシステムの内製開発を推進
- ・テキスト化には追加学習による修正機能を搭載し、テキスト化で失敗しやすい社内用語などの改善を実現する



# データ活用

# クラウドを活用したデータ分析基盤の構築

- ・安定性重視のデータ基盤は従来より構築済みであり、社員の間で利活用が進んでいる
- ・新たに機動性重視のデータ基盤をクラウドに構築し、自社ECサイトやアプリなどの迅速な連携を実現

## スタビリティ(安定性)

膨大で複雑なデータを安全且つ安定的に運用。  
ノーコードツールやSQLなどでデータ抽出や加工を実施。



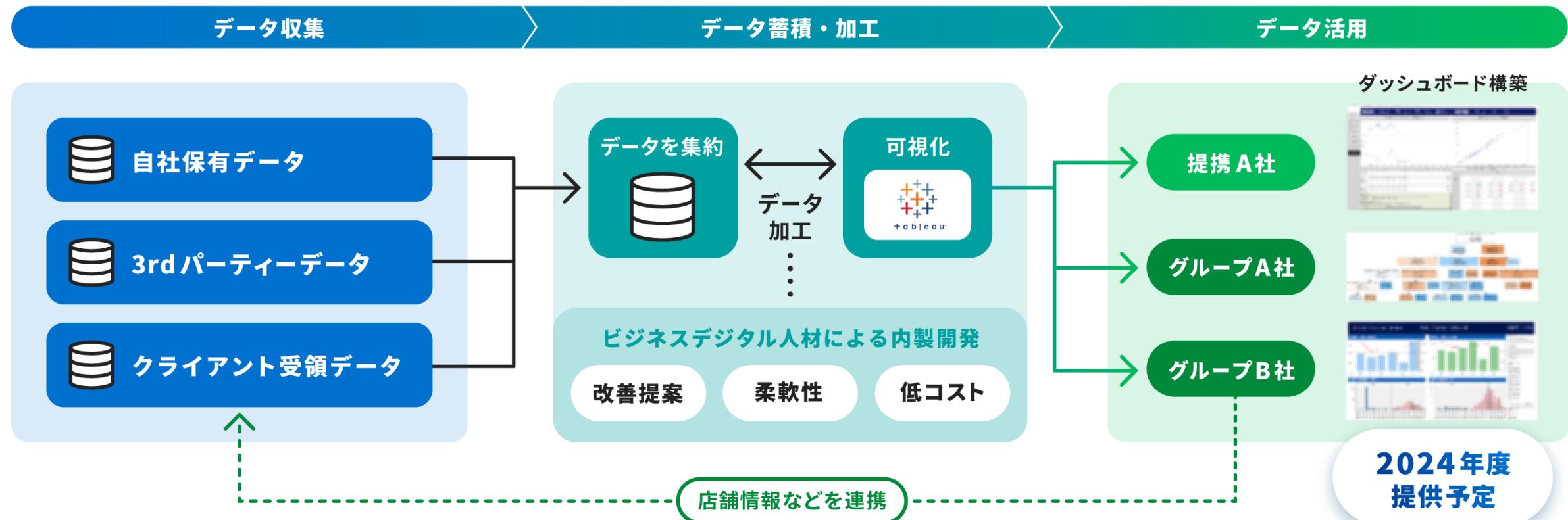
## アジリティ(機敏性)

迅速なデータ処理と柔軟なスケーリング能力を備え、  
データ連携を柔軟に実現し、Python等でデータ活用を実施。



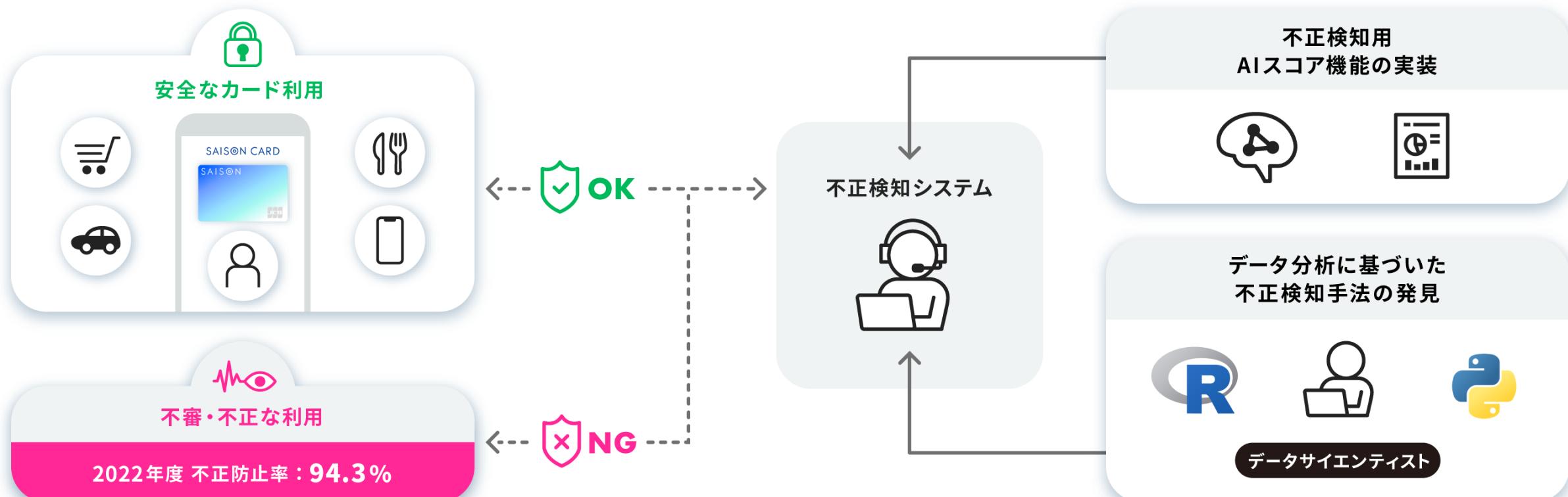
# グループ・提携企業へのダッシュボードの提供

自社で保有している利用データや、グループ企業や提携企業から受領するデータを蓄積・加工し、  
提携企業の営業サポートに繋がるダッシュボードの提供を開始する



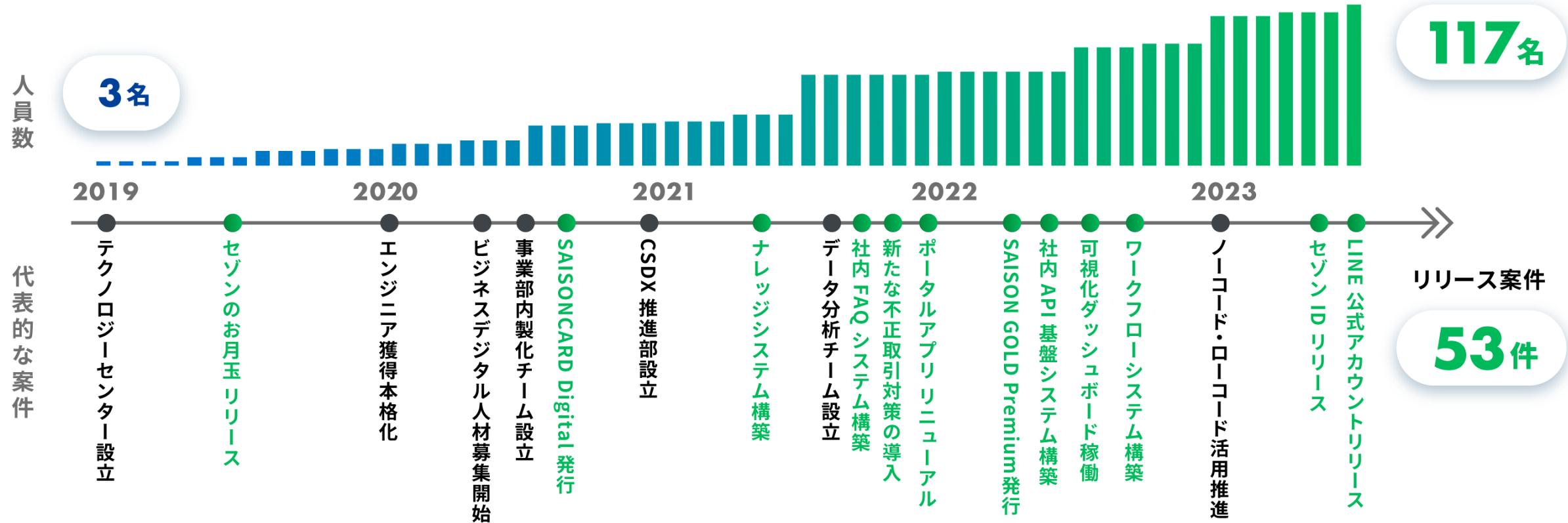
# データ分析による不正検知精度の向上

- ・より安全なカード利用を実現するため、従来の不正検知対策に加え、内製データ分析チームによる日々の不正検知モデルの更新を実施
- ・AIスコア機能の実装や、新たな不正検知手法の実装などで不正検知精度の向上を実現



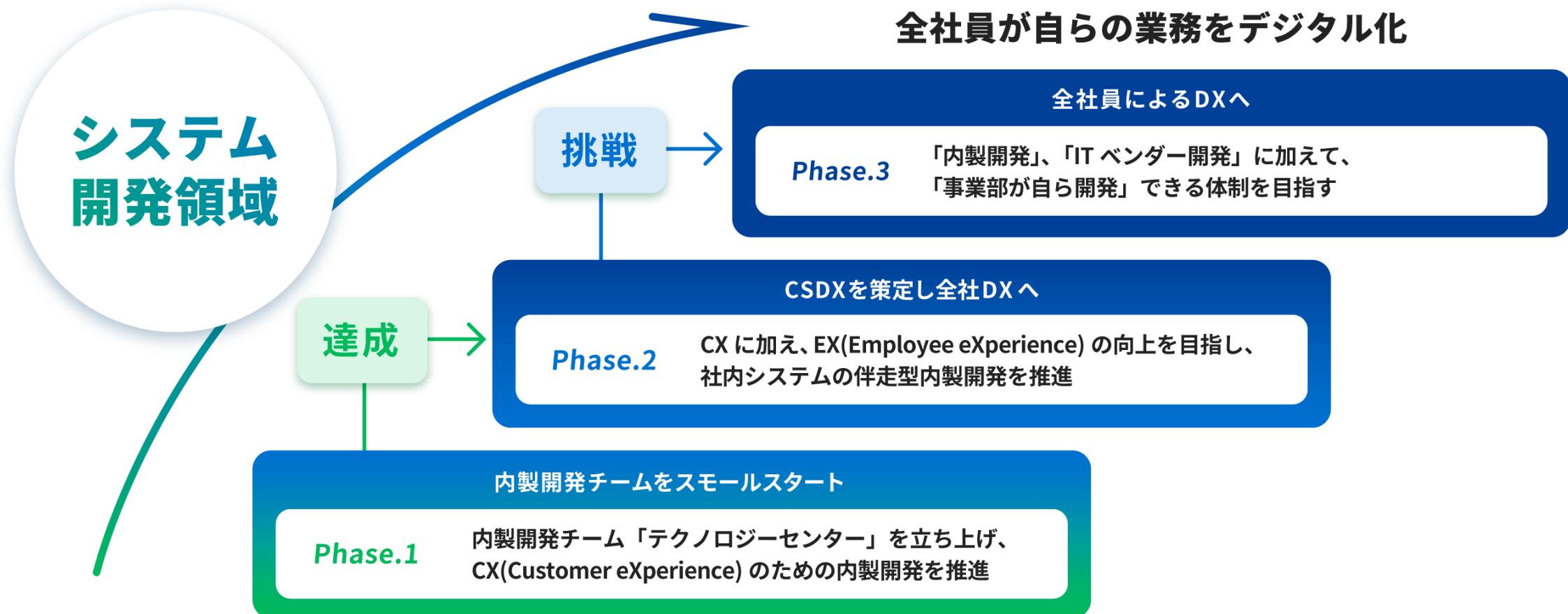
# 内製開発組織の歩み

- ・2019年3月にCTOと総合職社員2名の3名で内製開発組織の設立後、2023年9月時点で117名体制にまで拡大
- ・スマホアプリ、社内システムの内製化からデータ活用などを内製化し、これまで53案件をリリースしている



# 全社員によるDXを目指す

- ・内製開発や人材育成で蓄積したナレッジを全社展開し、全社員が自らの業務をデジタル化していく体制を目指す



# TARGET 2024



CREDIT SAIS@N Digital Transformation

# CSDX TARGET 2024

CSDX TARGET 2024として、  
以下4つの推進指標の定量／定性目標の達成に向けて、進行中

## CSDX TARGET 2024

2024年度  
目標

デジタル人材  
1,000名創出

2023年度  
実績

デジタル人材  
328名創出

クラウド活用率  
80%達成

クラウド活用率  
70%に伸長

業務プロセスの  
完全デジタル化

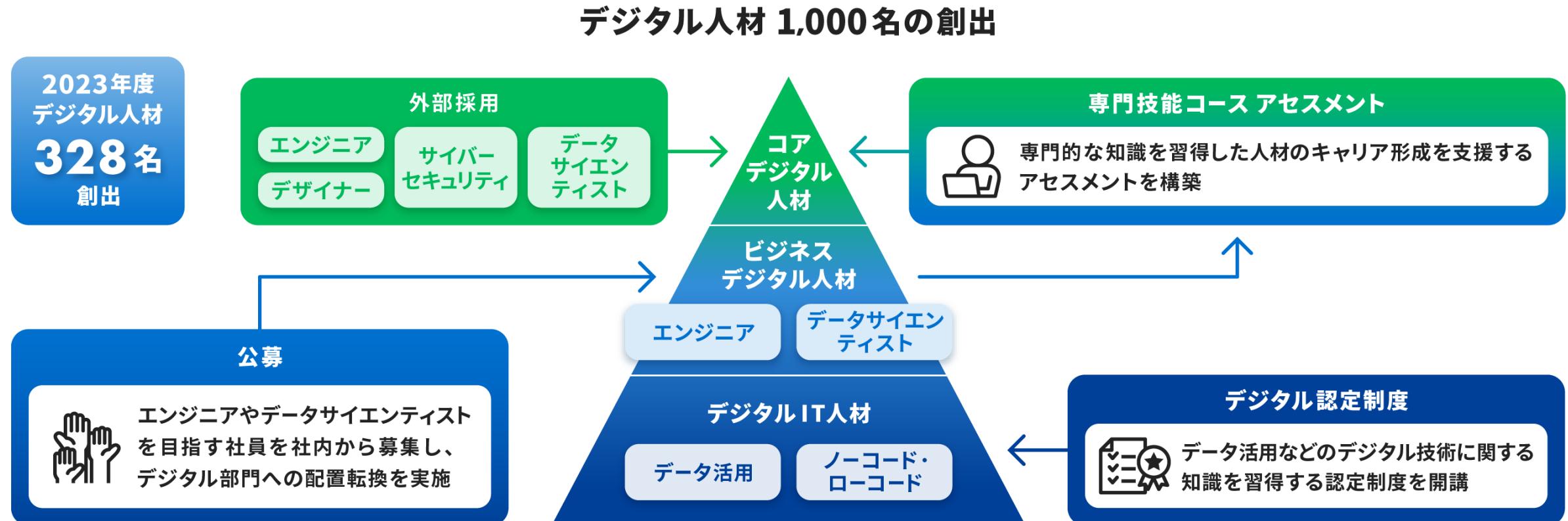
業務プロセスの  
デジタル化着手

セゾン・データ  
プラットフォーム  
構築

セゾン・データ  
プラットフォーム  
構築開始

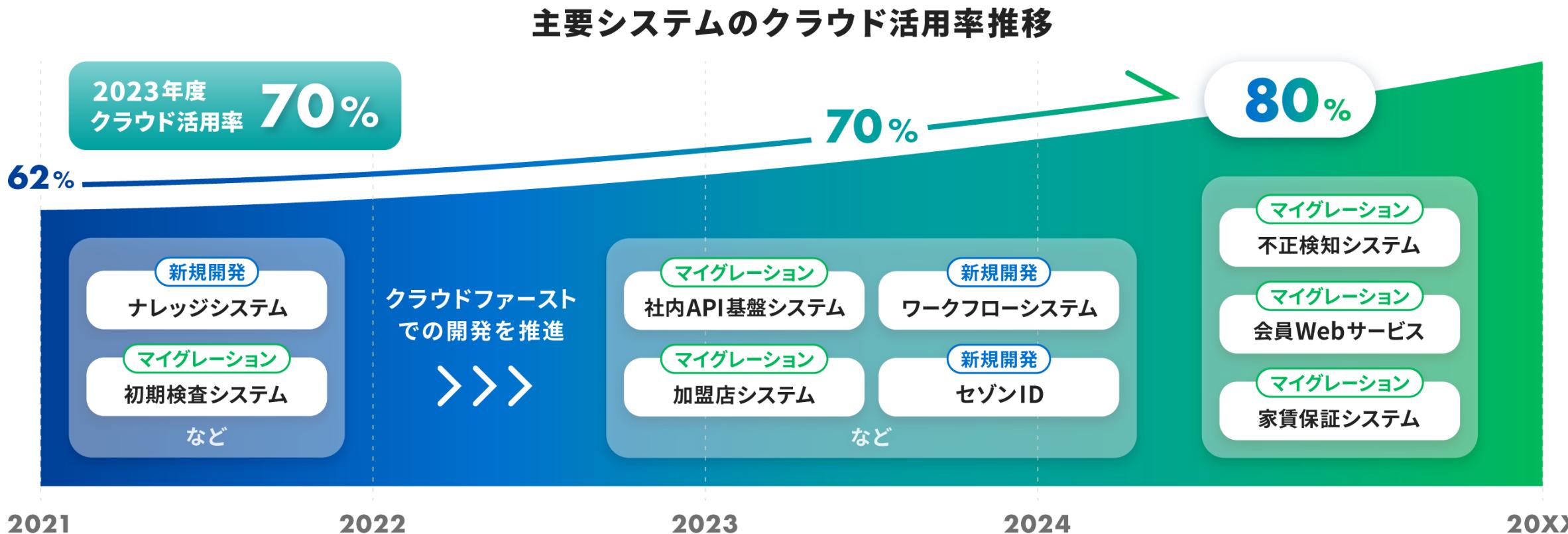
# デジタル人材の創出

- ・人材育成制度の拡充によるデジタル人材の育成や、データ活用などを学ぶデジタル認定制度などの実施により、2024年度までに**デジタル人材を1,000人規模に拡充**し、デジタル組織へ加速する。



# クラウド活用領域の拡大

- システム開発は積極的に AWS などのクラウドサービスを活用。新規サービスはクラウドファーストでの開発と、既存システムのマイグレーションを実施し、**2024年度までにクラウド活用率80%**を目指す



# 業務プロセスの完全デジタル化へ

- ・業務プロセスで発生する作業や対応について、ペーパレス化の推進、データ連携システムの活用、AIによる問合せの自動対応やBIツールなどの活用により、**業務プロセスの完全デジタル化**に着手

## お客様体験 のデジタル化



### カスタマーエフォートレスの追求

- ・電子契約による契約のデジタル化
- ・マルチチャネルによるお客様対応の実現

## 紙作業 のデジタル化



### オペレーション合理化の追求

- ・受付や審査などのデジタル化
- ・データ連携システムによる自動化

## 活動データ のデジタル化



### 意思決定のスピードUPと改善改革の加速

- ・BIツール\*による活動データの可視化
- ・データ分析ツールによる分析作業の自動化

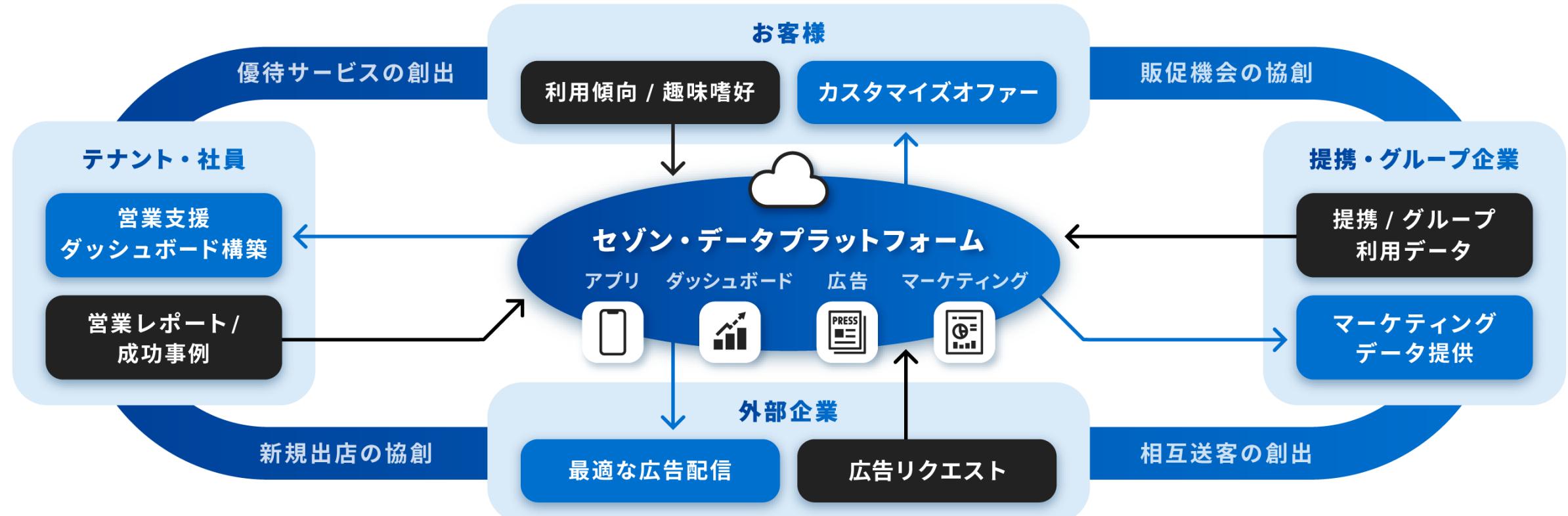


- ・自宅からでもアクセス可能とするリモート環境の構築に着手
- ・セキュリティリスク対策の更なる強化

\* BIツール：企業が持つさまざまなデータを分析・可視化するソフトウェア

# セゾンデータプラットフォームの構築

- お客様や提携先 / 外部企業などのニーズに柔軟に対応できるプラットフォームを構築
- カスタマイズオファーの精度向上、ダッシュボード構築などデータ活用までのリードタイムの短縮化を実現する



# Appendix.

# デジタル IT 予算

- ・IT 投資およびデジタル投資予算を事業部横断で投資内容を管理し、投資予算を計画
- ・新規事業やサービス改善などに機動的に投下可能な投資予算を確保

