



Confidential | Copyright © CREDIT SAISON Co., Ltd. All Rights Reserved.

1

# 株式会社クレディセゾン

CSAX (Credit Saison AI Transformation) 戦略説明会

2025年9月19日

[登壇者]

取締役 (兼) 専務執行役員 CDO (兼) CTO      小野 和俊



confidential Copyright © CREDIT SAISON Co., Ltd. All Rights Reserved.

2

小野：皆さん、こんにちは。

クレディセゾンでCDO（兼）CTOを務めております、小野と申します。よろしくお願いいたします。

今日、私からは、CSAXということで今回発表したクレディセゾンのAIトランスフォーメーションについてお話させていただきます。よくDXという言葉が使われて久しいですが、DXはデジタルトランスフォーメーション、デジタルで色々なものを変えてくんだということで、そのPhase4としてわれわれが位置付けております、クレディセゾンのAIに関する変革についてです。

まず初めに、私たちは2019年3月から、DXに関して色々な取り組みを6年半かけて進めてきました。

最初、Phase1では、内製開発チームをゼロから立ち上げ、改革の1日目は私、プログラマー1名ということで、文字通りゼロから始めたわけです。この内製開発チームを、スモールスタートという形で立ち上げるところから始めました。

われわれのような金融事業会社で、お客様基盤、歴史がある会社でも内製開発はヒットしそうだという手応えが得られましたので、2021年から2年間は、全社DXということで、情報システム部

門と新しく作った内製部門が一つの事業部の下、一体となって、基幹システムや勘定系システムなど大型システムを含めた内製化に着手し、全社 DX を 2 年間進めてきました。

さらに Phase3 は、2023～2024 年の 2 年間、社員一人一人がデジタルに強くなっていく、デジタルにエンパワーされていくということで、市民開発者の育成を掲げてやってきました。

このような、振り返れば 2 年を一つのフェーズとして、2019 年から 6 年間で 3 つのフェーズを進めてきました。



confidential Copyright © CREDIT SAISON Co., Ltd. All Rights Reserved.

3

その成果としましては、これまで手作業でやっていた業務がどれぐらい自動化されたのか、業務削減時間は左上にありますとおり 161 万時間（2019～2024 年累計）。これは、おおむね社員の年間労働時間が残業込みで 2,000 時間ぐらいの計算になりますので、約 800 人分の業務を自動化してきたことになります。

このような数字は、よく机上ではそうだけでも実際には社員の人数は変わってなくて、少し楽になっただけなのではないか、そういう眉唾的な話が指摘されますが、実際、われわれは数百人規模の業務受託を二つ新規で受けていまして、加えて社員数は減少している。机上や理論上でなく、実態として本当に PL にヒットするレベルで効果があったと考えています。

また上段真ん中、内製開発チームは、プログラマーは最初、私 1 名、総合職の中堅社員、秘書合わせて 3 名から始まったチームでしたが、今は 200 名規模になっています。上段右側、紙の使用量もコピー用紙を 2019 年比で 102 トン削減できました。これは、紙を積み上げるとスカイツリー 3 個分になります。

クラウド活用率も、主要システムのクラウド利用率が 80%。さらに右下、よく内製化というと、フロントのところだけやっているとか、またはスマホのアプリだけやっているようなケースもありますが、基幹系システムを含めた、聖域なき内製化が実現できたと考えております。

<p>DX 銘柄 2023、2024、2025 採用</p>	<p>日本DX大賞 2024 BX部門 優秀賞</p>
	
<p>Forbes CIO Award 2021 準グランプリ</p>	<p>日本クロステック CIO/CDO オブ・ザ・イヤー 2024 特別賞</p>
	

これらの取り組みが評価され、DX 銘柄は 3 年連続採用、日本 DX 大賞ビジネストラנסフォーメーション部門では優秀賞をいただきました。また、私個人では、Forbes の CIO Award や、日経クロステック CIO/CDO オブ・ザ・イヤーで賞をいただいております。



# 2025年9月 新たにCSAX戦略を始動

そんな中、今日ご説明しますのは、CSAX 戦略。これまでわれわれ、DX はそれなりに進められてきたと思っておりますが、今回の AI トランスフォーメーションは、恐らくこれまでの 6 年半の DX の取り組みを大きく超える効果があると確信しており、CSAX、AI トランスフォーメーションと新たに名前を付けて発表させていただいた内容となります。

こちら、四つほど柱がありまして、順にご説明していければと思います。

## AIワーカー

AIを自然に使いこなし、日常の仕事をレベルアップする社員



confidential Copyright © CREDIT SAISON Co., Ltd. All Rights Reserved.

7

まず一つ目が、全社員の AI ワーカー化ということです。

AI ワーカーというのは、われわれの造語で、定義は、AI を自然に使いこなしして日常の仕事をレベルアップする社員です。

仕事といいますが、部門・社員の技量によって違いがありますが、一番分かりやすいところだと、業務効率化や、学習の際に AI とともに学ぶことがあげられます。

また、よく壁打ちと言われます、新規事業の企画、提携先に関しての検討の際に、壁打ち相手として AI に「こういうのはどうか」「こういう提携先と組んだら何が起き得るかあえて大胆に考えてみて」という、イノベーション促進のような使い方もできる。

意思決定の迅速化ということで、経営陣が社内の機密性が高い情報も安全に取り扱って入れられる、そういったような環境も今、用意しています。そこに社内の資料も一定程度、もちろん個人情報も除いたものを入れながら、こういうところと組んだらどうなるかな、この会社のデータはこうなっていてという公開情報、またはわれわれが持っているネットで使っている情報を組み合わせながら相談しながらやっていくことができます。

このようなあらゆるレイヤー、あらゆる業種で、AI を全社員が自然に使いこなせる、このような仕事の仕方ができることを目指して、全社員の AI ワーカー化を掲げています。



# CSAX#1 2025年6月～8月 ChatGPT Enterprise 試験導入

ただ、とはいえ当社は総合職が社員の大半を占めますので、われわれのような総合職主体の会社で、本当にAIで会社の仕事が変わるのか。これは、やっぱり確認してみないといけない。できるだろうということで、見切り発車してはいけないなと考えています。

そこで2025年の6月末から8月頭の1カ月強を掛けまして、実際にOpenAIのChatGPT Enterpriseという企業向けの最先端、最高のモデルを利用して、社員の仕事がどれくらい変わるかというのを検証してみました。



経営層と一部の役職者、希望者を対象にChatGPT Enterpriseを試験導入。  
想定を上回る参加希望により、当初予定250名を超える**315名**でプロジェクトを始動。

## CSAX#1 参加者

			参加者数
公募枠	プロジェクト参加希望者	年齢、役職条件なしで募集	271
推薦枠	取締役・執行役員	社長以下、全ての役員に配布	18
	統括部門長など	一部の部門長に配布	17
	事務局	CSAX CoEの組成	9

計 **315名**

confidential Copyright © CREDIT SAISON Co., Ltd. All Rights Reserved.

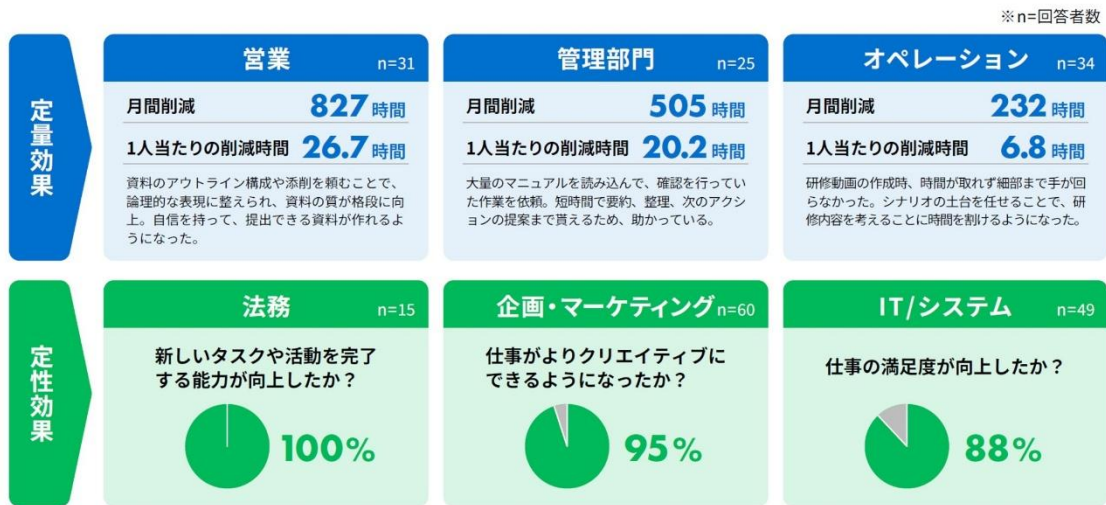
9

試験導入にあたっては、最初 250 名の枠で考えていましたが、募集を募りましたところ、日常的にプライベートで ChatGPT を使っている社員も多かったのもあろうかと思えますけども、おそらく生成 AI ですごく仕事が変わるという直感が、もう社員の中にあっただと思います。

営業日ベースで 5 日間しかエントリー期間がなくて、かつ 3 名 1 組というチームで必ずエントリーしてくれと。というのは、一人だけでエントリーして、何かちょっと忙しかったから使えなくてそのまま終わっちゃったということも想定されますので、必ず 3 名 1 組で、かつエントリーシート記入必須。こういう業務について、ビフォー・アフターでどういうふうになるのか、こういう目標を持ってやってみたいという、エントリーシートも書かなきゃいけなかった。

このタイトな期間で、チームを組まなきゃいけなくて、エントリーシート必須であったにも関わらず、週明けの月曜日に蓋を開けてみたら、315 名ということで 250 名を大幅に超える人数に手を挙げてもらったと。

これだけ社員の熱意が、熱量があるということは、もうやってみようということで枠を広げまして、315 名で 1 カ月強取り組んできました。



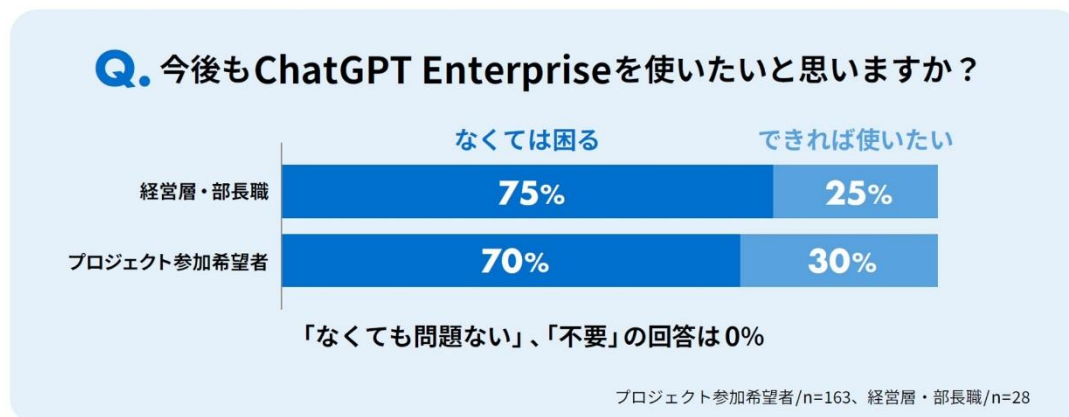
効果については、全体の数字で申し上げますと、先ほど申しあげたとおりこれまでの業務削減時間は 161 万時間、だいたい社員一人の年間の業務時間は 2,000 時間ぐらいだったのに対して、

参加した 315 名の平均で 1 カ月強しか期間がなかったにも関わらず、170 時間ぐらいは削減できる見込みが立ったと、このような結果となりました。もちろん、仕事の性質によってある程度ばらつきはありまして。

左上、営業ですと、月 26.7 時間なので、これ掛ける 12 カ月にすると、170 時間より少し多くなります。上段真ん中、管理部門も、一人当たり 20 時間ぐらい削減が見込め、先ほどの 170 時間を上回ります。一方で、右上のオペレーション部門、こちらは事務局サイドでも、そこまで効果が出ないと想定しており、案の定 170 時間よりは少なかったものの、それでも年間のパーセンテージでいうと、4.5%ぐらいは削減できると。あまり効果が期待できなかったところでも、一定程度は効果が見られたと、このような結果となりました。

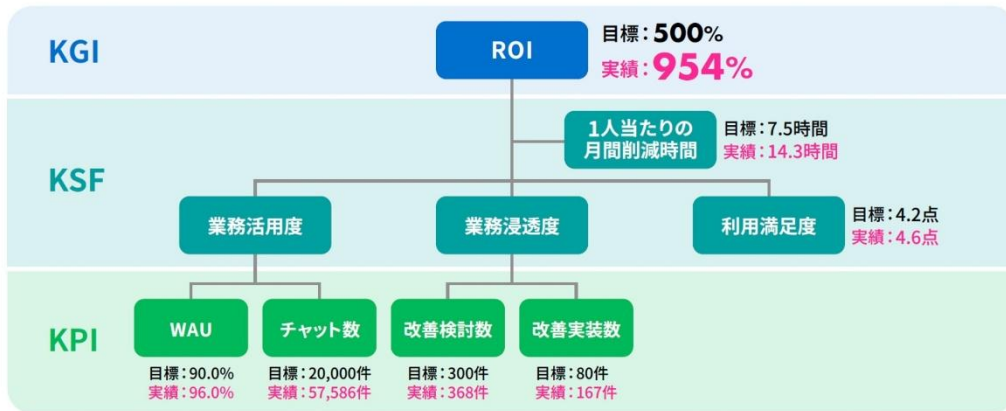
定性面、資料の下段見ていただきます。例えば法務部門は、新しいタスクや活動が完了する能力が向上したのかと。これに対して 100%イエスと答えていた。企画・マーケティング、仕事がよりクリエイティブできるようになったか、イエスが 95%。それから IT/システム、仕事の満足度が向上したか、イエスが 88%。ということで、定性的な観点で見ましても、アンケート結果はかなり好評な結果だったかなと思っております。

ライセンス配布者は生成AIが既に不可欠な状態。



加えて、1 カ月強使ってみて、今後、どれぐらい使いたいかというアンケートに関しましては、経営層・部長職については、75%は「なくては困る」。残り 25%が「できれば使いたい」ということで、「なくても問題ない」「不要」は 0%。一方、現場レベルの、プロジェクト参加希望者についても、かなり近い数字となっていて、「なくては困る」が 70%、「できれば使いたい」が 30%と、こんなような結果となり、1 回使った人は手放せない、不可欠だと言えるような結果になりました。

ROI 500%以上・月間7.5時間以上の業務削減を目標に設定し、週次モニタリングを実施。  
約1カ月間で、すべての指標で目標を達成。ROI 954%と目標を大きく超える成果を実現しました。



confidential Copyright © CREDIT SAISON Co., Ltd. All Rights Reserved.

一方で、費用も掛かる取り組みでもございますので、ROI が当然、気になってくる観点かと思いません。

われわれ、ROI の他にもいくつか KPI を用意しまして、WAU（ウィークリーアクティブユーザー）、1週間に使った人はどれぐらいいたのか。または、よくプロンプトといいますけど、どれぐらいの相談をしたのかという会話数。または、改善検討数とか実装数など全ての項目において当初、想定していた数字を上回る結果となりました。

やはり、特に注目すべきは、一番上の段にある KGI に掲げています ROI、投資に掛かるコストに対してどうだったのか。元々事務局サイドでは、生成 AI は、ここまで便利だといわれているし、個人として使っている人も多い中で、500%ぐらいは上回らないとだめだよねと、こういう目標値をおいておりましたが、結果は 954%ということで、投資に対して 10 倍近いリターンが見込めることが確認できました。



## CSAX#1 プロジェクト結果

# ChatGPT Enterpriseを全社員に展開し、 “AIワーカー”への転換を加速

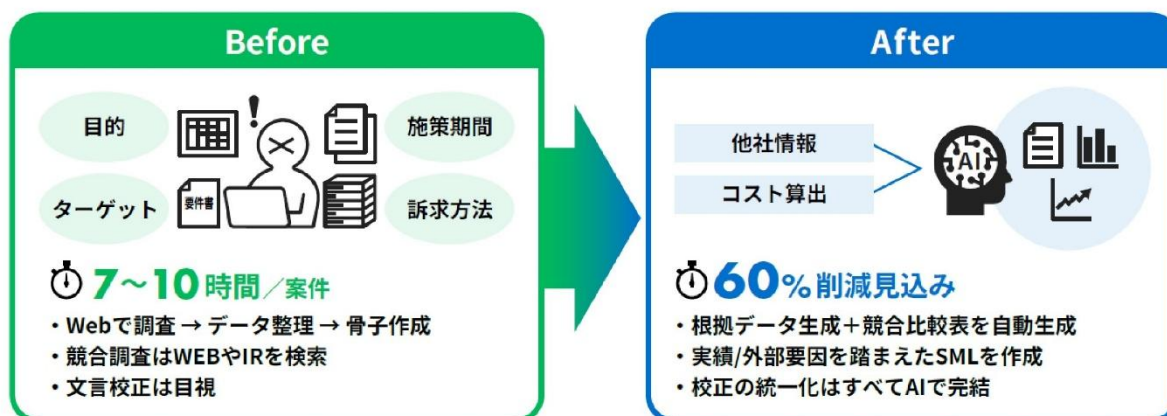
ですので、われわれのような総合職中心の会社でも、十分に ChatGPT Enterprise をはじめとした AI を利活用することで、仕事は大幅に変わるなという手応えを得まして、この結果をもちまして、ChatGPT Enterprise を全社員に展開する。それで全社員を AI ワーカーにしていくというのが、1 番目の柱です。

2 番目の柱は、業務の再設計・AI 起点の業務改革という内容です。

生成 AI が今日のような発展をみたのは、2022 年がきっかけとなった年でございます。2022 年夏に Stable Diffusion というお絵かき AI の革新が起きて、それから同年 11 月に ChatGPT が出て、この 2022 年が生成 AI の変革の年でした。

これ以降に設計された業務は極めて限定的なはずで、ほとんど全ての業務は、生成 AI 以前に設計された、AI を前提としていない業務です。全社員 AI ワーカー化を前提にしたときに、業務はほぼ全て再設計することで、大幅な省力化が見込めるはずだと私たちは考えています。

## 企画書・提案書作成支援



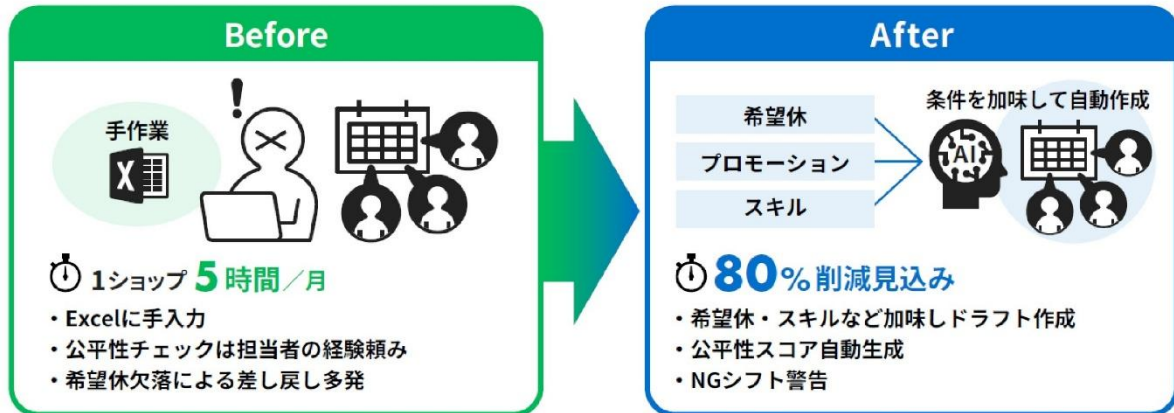
いくつか例をご紹介します。まず、ボトムアップ的な例で三つほど、ご紹介したいと思います。

1 番目が、企画や提案書、または決裁を取るための資料の取りまとめ、こういったような業務でございませう。

例えば、新規の企画やキャンペーン、あるいは新規の商品を作る業務に関して、以前ですと、同業競合他社がどのような取り組みをやっているのか。その結果、または SNS 等での反応はどうだったのか。このような調査もございませう。当然、決裁を取るため、てにをはも綺麗にしたり、シミュレーションをしてグラフを作ったり、色々な業務もございませう。

こういったものが、例えば 7 時間から 10 時間ぐらい掛かったような案件ごとの作業が、AI を使わないでやった従来どおりの場合と、ChatGPT Enterprise、生成 AI を使った場合とで、どれぐらい変わるか比較したところ、60%は削減できそうだと、このような結果が出ました。

## カウンターシフト作成

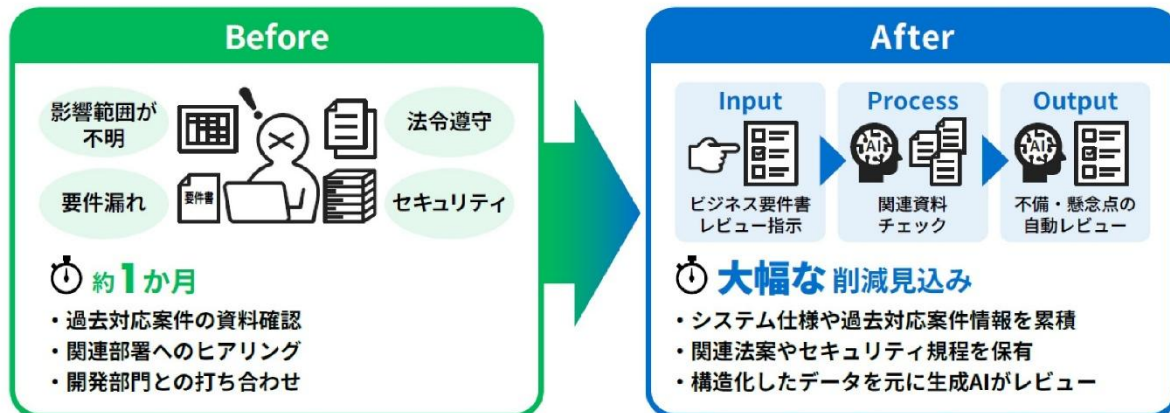


あるいは、クレジットカード事業において、カードカウンターという営業のカウンターではシフトを作成しないとイケない。

以前は Excel ベースで1ショップ、月5時間ぐらい掛かっていました。シフトを組むときに、希望休やスキルの向き不向き、得意不得意、公平性などを考慮しながら Excel でやっていたのが、8割型は、これはもう自動化できるという結果が出ました。

5時間というとすごく小さく見えるかもしれませんが、掛けるショップ数、掛ける月数で、年間の効果が出てきますので、掛け算の方が見込めるような領域なのかなと思っています。

## ビジネス要件書の作成支援



confidential Copyright © CREDIT SAISON Co., Ltd. All Rights Reserved.

17

また、昨今、サイバーセキュリティ関係のニュースが、もうほぼ毎日のように新聞等々を賑わせている現状でございます。そうなるシステム部門だけがセキュリティ等々を考えればいいわけではなくて、当然、ビジネスサイドもそういったものを踏まえながら、ビジネス要件を決めなきゃいけない。

そういうことをやっていこうとしたときに、ビジネスサイドの人はそれほどセキュリティ関係の用語も分からないし、考え方も分からないということが少なからずあるわけです。そういうときに、システム部門に持ち込んで、あれもこれも考えられてない、やり直し、となってしまうことをできるだけ避けたいわけです。

そのときに、色々な言語の、色々なメディア、ニュースも含めて情報を読み込んだ生成AIが、隣の超強力なサポーターとしていて、こういうことを考えているんだけど、セキュリティにどういう要件を考えなきゃいけないかな。または、個人情報を取り扱う場合、どういう注意事項があるかな。システムで今回、こういうキーワードをもらっているんだけど、そのときにどういようなことをビジネスサイドは注意すればいいのかな。

こんなようなことを、相談しながらやることによって、あらゆる案件において、大幅な効果削減が見込めることも、手応えとして出ております。



また、本社業務や統括部門の業務が変わるだけでなく、例えばコールセンターのオペレーター業務はどう変わるのか、これについては実際の取り組みのデモンストレーションをご覧いただきたいと思います。田中さん、よろしくお願いします。

**田中：** コンシェルジュグループの田中でございます。私たちは、ChatGPT を使いましてコールセンターでのトレーニング、これを AI でロープレしていただくというプログラムを作りました。このあと実演をいたしますので、ぜひご覧ください。

一般ロープレを始めてください。

**AI：** 了解しました。それでは、シナリオ 1 を始めましょう。

では、すでにご本人様確認が終わったところからですね、ユーザーさんはご本人様確認をありがとうございます。本日はどのようなご用件ですか、とおっしゃってください。そこから私がお客様役で進めていきますね。

**田中：** ご本人様確認をありがとうございます。本日はどのようなご用件でしょうか。

**AI：** ありがとうございます。実は、来月に海外出張があるんですけど、今のカードの限度額だとちょっと不安でして、もう少し限度額を増やせないか相談したくて、お電話しました。

**田中：** お電話ありがとうございます。限度額の増額でございますね。現在のお客様の限度額が 50 万円となっております。おいくらほどの増額をご希望でしょうか。

**AI：** そうなんです。50 万円だと正直、来月の出張先で足りるか不安で。実は希望としては 150 万円ぐらいにできればと思うんですけど、それでも足りるかちょっと心配なんです。

**田中：** かしこまりました。海外でのクレジットカードのご利用になりますと限度額、ご不安ございますよね。150 万円のご希望で承ります。また、総額に関しましては、継続的なものと一時的なものがございますが、どちらがよろしいでしょうか。

**AI：** そうですね。実は今後も、海外に行く予定が何度かあるので、継続的な増額を考えてます。それと、増額結果の通知が 1 週間から 10 日くらい掛かるって聞いたんですけど、実は私、12 日にもう出発予定なんです。なので、できれば少し急いでいただけるとありがたいんですけど、お願いできますか。

**田中**：かしこまりました。それでは継続的な増額でお手続きいたします。また、ご出発がお急ぎとのこと、承知いたしました。それでは結果につきましては、2日ほどで、ショートメッセージでお知らせすることが可能でございますが、こちらはいかがでしょうか。

**AI**：そうしていただけると、本当に助かります。少し不安だったんですけど、そういうふうにも早めにご連絡いただけるなら、安心できます。

**田中**：ありがとうございます。それでは、ショートメッセージでお知らせをするように、お手配をいたします。また、正式な結果につきましては、書面で1週間から10日ほどで、ご自宅へお送りとなります。今回、ご帰国されたあとでのご確認になるかと存じますが、あらためてご確認もお願いいたします。

**AI**：はい、分かりました。ではメッセージでお知らせいただけるとのことで、安心しました。それなら10日までに、出発するまでには間に合いそうですね。本当にありがとうございました。これで少し、気持ちが楽になりました。

**田中**：こちらこそ、ありがとうございました。お気をつけて行ってらっしゃいませ。

**AI**：お疲れさまでした。では、シナリオ1はここで終了ですね。さて、これから評価に移ります。正直なところ、全体的には悪くない対応でしたが、いくつか改善点を挙げますね。

例えば、もう少しお客様の不安な気持ちに寄り添う言葉を入れると、さらに安心感が増すと思います。今回の評価は、10点満点中5点程度です。まだ改善の余地がありますので、引き続き頑張りましょう。

**田中**：はい、ありがとうございました。

**AI**：どういたしまして。またいつでも練習できますので、ぜひ気軽に声を掛けてくださいね。これからも少しずつ上達していきましょう。

**田中**：以上で、デモ終了になります。これからもこのAIを活用して、どんどん進めていきたいと思っております。

**小野**：田中さん、デモンストレーションありがとうございます。

では、続きまして私から、プレゼンテーションの続きをさせていただきます。

皆様、今、デモンストレーションをご覧ください、いかがだったでしょうか。

自然な発話、あとフィラーといいますけど、少し間を空けるとか、ええとか、ああとか、そういうのも含めて結構入っていて、リアルだなと感じられた方が多いんじゃないかと思います。

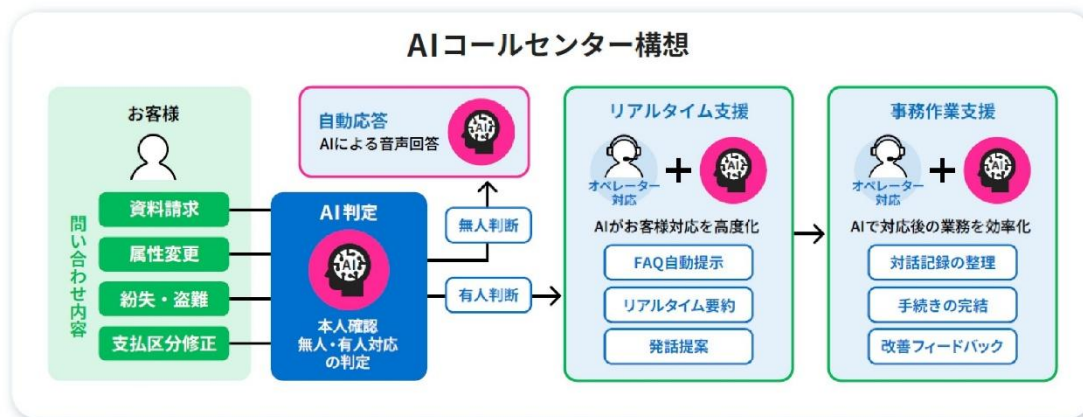
これ、非常に面白いのが、今回のデモンストレーションは当然、文字を最初から用意して、そのスクリプトを読み上げているのではなくて、かつわれわれシステム側が、ニーズに合わせて作り込んでプログラミングしたとかでもありません。

現場が実際にどういうお客様からの要望があるか、例えば先ほど海外出張のときに、一時増額と継続的なものがあり、本当にお客様からよくいわれることがプロンプトに組み込まれていて、まさに現場のこれまでの知恵や経験、それから AI がシステムの間立つのではなくて直接紐づいて、今のようなデモンストレーション、ロールプレイの仕組みができるのです。

これは、先ほど提案書の作成が楽になるとか色々と申し上げましたけど、今のデモをご覧いただくことが一番、情報量が多く、かつイメージが湧きやすいようなものなんじゃないかなと思っていて、今日このようなデモをご用意させていただきました。

例えば今、ご覧いただいたように、確かにこれはオペレーターの訓練、またはクレーム対応などの練習でも使えるなということで、実際準備している。加えて、そういう一人一人の生産性が上がる、練習がしやすくなるだけではなくて、トップダウンのところでも、大きな変革ができるかなと考えております。

AIがオペレーターをサポートすることで、より正確で安心できる電話対応を実現します。  
また自動応答にAIを活用し、お客様のお問い合わせに迅速・正確に対応いたします。



confidential Copyright © CREDIT SAISON Co., Ltd. All Rights Reserved.

その一つが、AI コールセンターです。

例えば、コールセンター業務がどう変わるかということで、デモンストレーションをさせていただきました。私自身も8月に、実際にオペレーター業務をやっている部門の方々と、意見交換会をいたしました。そのときに出た意見として、こんな意見があったんです。

小野さん、苦情対応って本当、大変なんですよと。どれぐらい大変かっていうと、例えば、お客様が理詰めでこられるとか、または感情的になってこられる方もいて、どう答えればいいのか言葉に詰まってしまうこともあるんです。言葉に詰まってしまうと何、黙っているんだってことで、お客様の感情が、さらにエスカレートしてしまう、こんなこともあって。そうなってきってしまうと、もうそもそもお客様がどういうことを求められていて、何の用件でご連絡いただいていたのかってことさえ、分かんなくなってしまう。そんなこともあるんですという声もありました。

例えば、われわれが開発に着手しているAI コールセンターができることにより、オペレーターの人が言ったようなニーズに対して、こういうことができるんじゃないかなというのを、少しご紹介したいと思います。

例えば、まずお客様から電話でご連絡いただく、または最近だとアプリ、チャット、メール、色々なチャンネルがありますが、どのチャンネルから来たものについても、まず中央左側下段にあるような形で、AIが、事務的な手続きで、自動回答できるものについては、中央上にあるような形で

自動応答、AIによる音声、今聞いていただいたように、極めて自然な発話もできますから、それで回答して手続きが完了するような場合もある。

あるいは、緊急な案件。例えば紛失盗難や、あるいはもう使えなくなっちゃうと困っている。またはカード紛失などセンシティブなものの場合には、本人確認または手続き等々に有人対応が必要と。そうなってきますと、真ん中の右側にいくわけです。

この真ん中の右側、リアルタイム支援のところ、例えば苦情対応、お客様の声をリアルタイムにテキスト化して、今回のこのお客様の要望に対しては、こういう受け答えをされたらいいんじゃないでしょうかというように、回答案が文字で出てくるだけで、とても心穏やかに、オペレーターは落ち着いて対応できるわけです。

また、実際にお客様との会話が終わって説明した後の、よくアフターコールワークといわれる電話のあとの事務作業もあるわけです。ここについても、対話記録の整理をAIがまず、たたき台として作ってくれたり、手続きの完結。またはその後ろの処理。住所変更であれば、住所変更そのものの処理をしなきゃいけない。こういう後続の処理、繋ぎのところも省力化してくれる。

このような形で、AIコールセンターというと、よく無機質で、自動化して人がいなくて、温かみがないようにイメージされやすいのですが、必ずしもそういう側面だけではなくて、先ほどのような、オペレーターの焦りに対しての落ち着きを取り戻させてくれるなど、そういったものも含めまして、多層的・多角的に色々なところで支援できる。これがわれわれの考えているAIコールセンターです。

AIを前提とする業務の再設計と、現場からのAI起点での業務改革の両軸に変革を加速させる。トップダウンとボトムアップの両軸から変革を加速させていく。



この手のものは、一人一人の工夫、知恵というよりかは、どちらかというとな経営判断、投資判断というような、トップダウン的な要素が強いものだと思います。

冒頭のほうでご紹介したような、ボトムアップの改革と、トップダウンでの改革。このトップダウン掛けるボトムアップの掛け算の中にこそ、AIの本物の改革があるなと考えていまして、業務を本当に全部、再設計していきたいと考えているというのが、2番目の柱でございます。

AIでも処理しやすい形式で文書を作成し、構造や用語を統一して分かりやすく整理します。  
注釈・記号・図表の配置や、全体で一貫性のあるドキュメントを推奨していきます。

### 1. ファイル形式

1-1. 作成するドキュメントは、AIや他のシステムでも処理しやすい形式を選択する。

### 2. テキスト構造

- 2-1. 注釈や補足は、該当する用語の近くに配置する。
- 2-2. 複数ページにまたがる場合は、分割数や区切りを明示する。
- 2-3. 専門用語や注釈対象は分かりやすく明記する。
- 2-4. 用語の使い方は統一し、全体で一貫性を保つ。

### 3. 記載方法（テキスト）

- 3-1. 記号を使用する場合は、必要に応じて補足説明を添える。
- 3-2. 図やオブジェクトは他の要素と重ならないように配置する。

3番目の柱は、AIフレンドリーな情報・システム設計でございます。

ここでいう情報は、様々な社内資料、規定など、こういったものを総称して情報と呼んでいます。  
例えば、資料を作るときは人が読む前提で作るということが大半だったと思います。

これからも人が読むということには変わらないものの、AIにとっても読みやすいという、ヒューマンリーダービリティだけでなく、AIリーダビリティの観点が重要だというのがこの3点目の前半でございます。

ルール例

注釈を加える場合は、必ず注釈内に説明対象の単語を含め、「〇〇とは」の形式で明記すること。

✕ 悪い例

注釈が「これは～」のように書かれていて、対象の単語が入っていない

1. はじめに  
当社が導入している生成AIサービスの一つである  
SAISON ASSIST（注1）は、多様なタスクを…  
注1：当社が内製開発した生成AIサービス

生成AIは【注】や【※】の対応関係を読み取ることは可能ですが、注釈内に説明対象となる単語が含まれていない場合、本文との対応が曖昧になりやすく、正しく解釈できないことがあります。

○ 良い例

注釈内に説明対象の単語が記載されている

1. はじめに  
当社が導入している生成AIサービスの一つである  
SAISON ASSIST（注1）は、多様なタスクを…  
注1：SAISON ASSISTとは、当社が内製開発した生成AIサービス

注釈内に説明対象となる単語を明記することで、本文との対応がより明確になり、AIの解釈精度や検索性が向上します。

こちらは現状のガイドラインの一部抜粋をしています。

例えば、左側の資料にあるような文章の中で、SAISON ASSIST というわれわれの社内のツール。SAISON ASSIST は社内用語なので、普通は分かりません。SAISON ASSIST に注1と書いてあり、実際の注釈の内容がページの離れた下のほうに書いてある、または注釈に「SAISON ASSIST とは、」と書いてなくて、内容だけ書いているなど、こういうことはよくあると思うんです。

この距離が離れ過ぎていると、AIも頑張って読みますが間違える確率がだんだん上がっていく。「SAISON ASSIST とは、」という一言を追加してあげるだけで、誤読可能性というのはいぶん下げられます。

こういう、人にとって読みにくくならないけども、AIにとって読みやすい工夫があるので、こういうものをガイドラインで提示して、各種文書、資料を作る、または公開するとき、規定類を見直すときに、AIにとっても読みやすいものにするので、AIがわれわれの社内規定・社内資料の内容に基づいて、正確に回答できる確度が上がるわけです。こういうことを進めていきます。



新たなシステム構築や更改の際には、AIや他システムとの連携を前提に、APIを実装する。  
『AIや他システムが利用しやすい形』を、ビジネス部門とシステム部門の双方で実現していく。



経済産業省『DXの現在地とレガシーシステム脱却に向けてーレガシーシステムモダン化委員会総括レポート』p.8より

加えて、システムについても、例えばコールセンター向けシステムであれば、オペレーターにとって、どう使いやすいのか。人にとってのUI/UXは当然、考えているわけです。

これからはそれに加えて、AIから呼び出しやすいのかどうか、他のシステムから呼べるのかどうか。これはキーワード的にはAPIが具備されているかどうかなどです。

人に対してフレンドリーなだけでなく、AIに対してもフレンドリーなシステムを、そのような形で要件定義するというのが、3点目の柱となっています。

4点目の柱、ガバナンスサイドの話もございます。

これは、ChatGPTが出たばかりの2022年末、または2023年の初頭のほうに、ある会社で社内資料、機密情報のはずなのにChatGPTが答えているというようなニュースがありました。

これは社内の本当は学習されちゃいけないようなものが、そうとは知らずに従業員が便利だということで使用して、情報漏えいが起きてしまった。そんなようなことが、ChatGPTをはじめとして、生成AIが出た初頭には相次ぎました。今ではさすがに、モデルに学習されないことが保証されたものとか、いろいろやり方があります。

AIの開発・利用で想定されるリスクに対応するため、AIガバナンスの確立を進めていく。  
現状把握、リスク評価や人材育成を通じて、継続的に透明性の高いAIガバナンスを整備する。

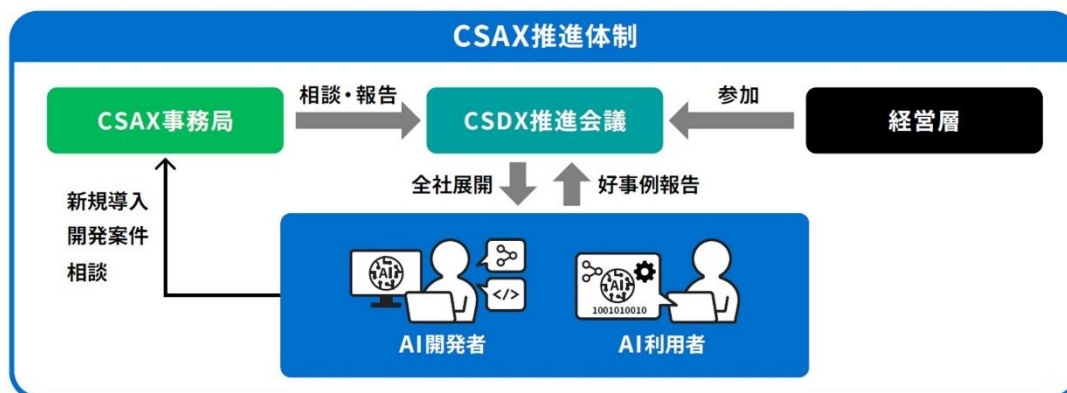


#	実施項目	実施概要	暫定方針
1	AI活用状況の現場把握	・全社におけるAI活用状況調査 ・AIサービスのリスク評価・分類 ...etc.	
2	AI指針/ポリシーの策定	・全社的な指針/ポリシー/ガイドラインの策定	
3	AIガバナンス体制構築	・他社ベンチマーク調査 ・AIガバナンス実施体制の検討 ...etc.	
4	モニタリングプロセス策定	・規程/チェックシートの策定 ・モニタリング指標の定義・提案 ...etc.	
5	モニタリングツールの導入	・ツール導入のための要件定義 ・ツールを導入したモニタリングプロセスの策定 ...etc.	
6	AIガバナンス人材育成	・AIガバナンス教育コンテンツの策定 ・全社的な理解促進のための研修実施 ...etc.	
7	運用プロセスの改善 (定期的なアップデート)	・規程/チェックシートの見直し ・モニタリングプロセスの見直し ...etc.	

とはいえ、これから色々なツールが非常に速いスピードで出たり消えたり、または機能追加したり、そういうことが日々起きる業界、世界ですので、ここにある7つの項目、活用状況把握、ポリシー策定、ガバナンス体制構築、モニタリングツール導入など。このようなことを多層的にやっていく必要があるねということで、ガバナンスサイドのことも四つ目の柱として掲げています。

## AIツール導入時における報告・評価プロセス

AIツール導入時のセキュリティや投資対効果などを評価し、経営層への相談・報告を実施していく。導入後の好事例は、AI開発者・利用者からCSDX推進会議を通じて、経営層・全社に共有を実施する。

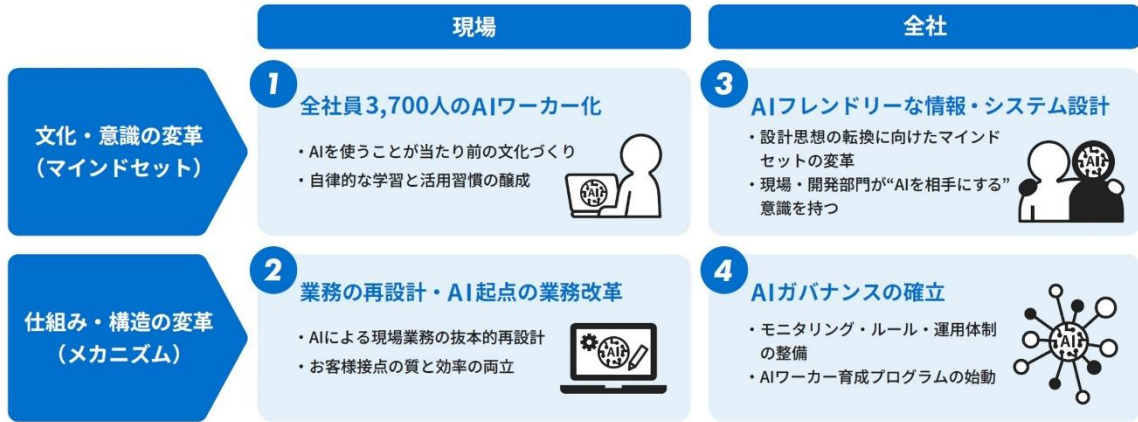


体制としても、推進会議があるだけではなく、そこには経営層の社長以下が参加し、事務局も現場からの事例報告も行い、良いものがあれば全社展開するという形で、経営陣もコミットする形で、体制を組んで進めます。

ビジネス部門からのアイデアを起点に導入効果などを評価し、AI活用を伴走していく。  
導入後は定期的な効果測定を行い、好事例などを次のアイデア創出に繋げていく。



また、PDCA というところでは、AI の世界はややもすると、とにかくやってみようということになりがちですが、やっぱり効果性が低いものはやめること。または、違うところにリソースを手向けていくというようなことを、ちゃんとトラッキングをしていこうと思っていまして、このような PDCA をちゃんと回していくと。



四つの柱をまとめますと、この横軸が現場目線または全社目線、縦軸がマインドセットなのか、メカニズムなのかということで、今、申し上げました4点はプロットされるのかなと。

社員の経験や役割に合わせて、デジタルとAIのスキルを学び、実務に活かしていきます。  
 すべての層にAIスキルを浸透させ、「AIワーカー」として成長し、活躍できる環境を整えます。



最後、人材です。

これまで、デジタル人材、外部から来たプログラマーとかデータサイエンティストのようなプロ。それから手を挙げた、公募で来たリスキリング組。それからノーコード、ローコードを使いこなす市民開発者ということで3レイヤーに分けて。これらの人たちは、AIを使ってさらに生産性を上げますし、さらに今回、全社員AIワーカー化を掲げていますので、Layer4は、全社員がAIワーカーになってくる。このようなデジタル人材のピラミッドになります。

AIリテラシーや思考力を全社員が学び、日々の業務で成果を生み出せる体制を実現します。事業に合わせてAIを取り入れ、業務の効率化と新たな成長機会の創出を目指します。



加えて、事業特性によって使い方、はまりどころ、AIも異なってきますので、事業特性を踏まえつつ、ベースの共通のところについてはリテラシー・ガバナンス・思考力等々、基礎研修・応用研修等を踏まえて、ベースをしっかり担保しつつ、事業ドメインごとのそれぞれに適した使い方もサポートしてという体制で進めております。

すべての部門に“CSAXリーダー”を任命し、部門内での生成AIの活用を推進していく。  
同時に“CSAX CoE”を設置し、全社での人材育成や業務効率化の実装に向けた伴走を支援する。

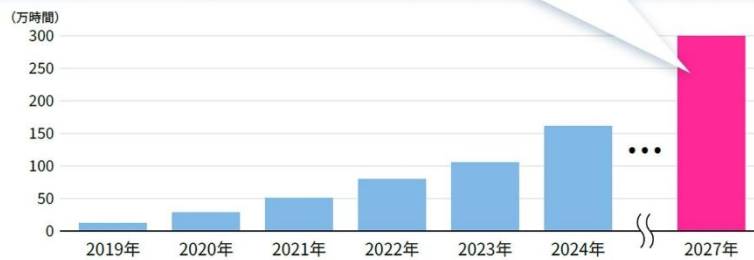


よく新しい取り組みのときに、CoE といいます、センターオブエクセレンス、中央司令塔となって  
こういうふうにやってくんだというような、リーダーシップを発揮していくチーム。それに加えて  
各部門、全部門に CSAX リーダーという、部を代表する AI トランスフォーメーションのリーダー  
がいて、この両者が伴走しながら AI 変革を進めるという形で進めます。



## CSAX Target 2027

**目標** 累計 **300**万時間の業務削減



CSAX Target2027 として目指すのは、2019 年対比で、これまでの 161 万時間も込みでの数字にはなりますが 300 万時間の業務削減、社員にして 1,500 人分ぐらいの業務というのは、今までよりペースアップして削減していきたいと考えています。



## CSAXが目指すこと

# 全事業部、全社員の業務を AIを前提に再設計する

最後、まとめです。つまるところCSAXが目指すところというのは、過去のAIを前提としてない事業・業務を全部見直して、AIを前提に全社員の業務を再設計するんだと。全社員がAIワーカー化するんだというのは、われわれがCSAXで目指すところでございます。

私からのプレゼンテーションは以上となります。長時間、ご清聴どうもありがとうございました。

## 説明会における主な質疑応答

---

### Q1.

AI 導入により業務時間が削減され、空いた時間や人手はどう使われるのでしょうか。

### A1.

2 点あると考えています。

実際、これまで6年間で業務時間を161万時間削減してきました、そこで空いた人たちはどうなったのか、というところで申し上げます。

こちら、数百名規模の新規の業務受託を2件受けていまして、なおかつ全体の社員数は減っているということで、新規の稼ぎに繋がるようなところ、または人じゃなきゃいけないようなところに、空いた人手を回すことをやっていることが1点目でございます。

もう1点が、事業ポートフォリオが多角化してきています。以前はクレディセゾンといえば、セゾンカードでしたが現在は色々な事業、新規事業も行っています。

こちらの採用が全部、予定どおりいっているかというところ、そうではないケースも当然あります。そういうところで空いた時間、空いた人のところは、本社から出向したり、人材交流など、こういったところも視野に入れて考えています。新規の受託等々だけではなく、グループ経営の観点で、色々な会社に空いたところを手向けていくと。人じゃなきゃいけないところに手向ける、このように考えています。

### Q2.

クレディセゾンの競争優位性について。他社も ChatGPT などの生成 AI を使える環境にあると思いますし、御社の AI 活用を成功事例として、他社もどんどん模倣していってしまうんじゃないかなと思います。

小野さんの、デジタル面でのリーダーシップ、俗人的な優位性はあると思いますが、ほかに御社のユニークな優位性が何かあれば教えてください。

## A2.

ご指摘のとおり、例えば ChatGPT Enterprise を入れるだけであれば、OpenAI と契約すれば、どこでもできる話です。これは一切、競争優位性はないと思っています。そんな中われわれの競争優位性は何なのか。これは、非常にシンプルだと思っています。

先ほど冒頭で触れましたように、内製開発のエンジニアのテック集団として 200 名規模の社員がいます。私自身もずっとエンジニアの世界にいますけども、国内トップレベルの、各分野での人材というのが集まってきています。

その結果として、何が強みなのか。例えば、その AI コールセンター—例をとっても、来年の 9 月にカットオーバー予定の AI コールセンターに直結する内製開発プロジェクトというのがございまして、オペレーター向けの業務システム。よく、内製というと、軽めの LP だけ作っているとか、フロントのスマホのアプリだけ作っているとか、プロジェクトマネジメントだけ内製しているという会社も多いですけど、われわれは基幹系のシステムも含めて、本業の中心も含めて内製しています。

ですので、オペレーター向けの業務システムを内製化していて、かつ音声基盤の PBX というものも内製チームが入って使い倒して、来年の 9 月にカットオーバーします。この内製で完全に手の内化して、コールセンター業務で使うシステムを作っているわれわれが、AI コールセンターに使えるビルディングブロック、AI に関するビルディングブロックも使い倒して繋ぐ。

これができるかできないかで、AI コールセンターの実現が早期にできるかどうか、またはその形としてはできたけども、本当に効果性の高いものができるかどうかというのは、雲泥の差が出てくると思っています。こういった、基幹システムを含めた、本気の内製開発が実現していることというのが、非常にシンプルかつ分かりやすい優位性に繋がってくると考えております。

## Q3.

今後、コスト削減のところでかなり期待が持てそうだなという印象を持ちました。

一方、この AI を活用してトップラインを伸ばすような、新しくビジネスを取っていけるような可能性もあるのかを教えてください。

### A3.

今日は業務時間削減 300 万時間などコスト削減を前面に出したご説明となっておりますが、われわれは、コスト削減が一番大きな効果だとは思っておりません。どちらかという、定性効果、トップラインに繋がることや、新規商品の競争優位性など、そういうメジャーメント、測りにくいところにこそ、本当の効果があると思っています。

ただ、足元 ROI が 10 倍近く、5 倍以上が出れば、それ以外のところは全部オプションと申しますか、もうすでにペイしている中での効果になると考えていまして、そういった事情から、コスト削減を前面に出している傾向があります。

ただ、本丸といいますか、一番大きく変わるのは、コスト削減ではないと考えています。ご指摘の、トップラインがどう伸びるのかについては直接的なお答えになるかどうか分からないですけども、ご参考になるかもしれないような取り組みを少しご紹介させていただきます。

例えば、マーケティングオートメーションという言葉がございまして、クレジットカードの一例でいいますと、カードのお申し込みをいただいて、初回に使っていただいた何日後に、サンクスメールを送ると、そうすると、よりその後の継続利用にも繋がってもらいやすいということ、マーケティングオートメーションのスク립トを組んで、自動的にメールなどを配信する仕組みがあります。

これは、今までマスで行っていました。つまり、どのお客様にも同じように一律な文章を送っていたのですが、例えば年齢、性別、居住地、どういうご趣味があって、文系なのか理系なのかとか、こういう仮定の個人・人物像をペルソナといい、本当はこのペルソナごとに、送るべき文章やタイミング、頻度は違うのではないかという話があります。

例えば、今まで手動ではとても実現し得なかったペルソナを、これまでのわれわれのデータベースに基づいて、自動的に 1,000 個作ります。そのペルソナごとに、もちろん当たり外れがあるので、最初は試験的に、限られたところでトライします。このペルソナに対しては、こういう傾向があるから、こういうようなご案内のほうがいいんじゃないか。文体、トーン&マナーとか、こういうほうがいいんじゃないかっていうのを AB テストして、B のほうが、反応がよかったと。じゃあもうちょっと B 側を強くしていこう。A のほうが、反応がよければ、A 側を強くしていこう。この仮説検証を高速に回していく。あまり頻度が多過ぎると、スパムメールになってしまうので、そのコントロールは開封率などを見ながら進めていく。

こういう PDCA サイクルを、人間ではとても回しえなかったレベルで回せる、このようにも考えています。

そういうような、よくカスタマーサクセスといいますけど、お客様との契約は終わりじゃなくて、そこからお客様と旅の始まりであると。こういうお客様体験を磨いていくところに使うみたいなこと。これが、ゆくゆくはリテンションに繋がって、ということは色々な商材であると思っています。

こちら、それでどれぐらい定量効果があって、PLにどれぐらいヒットするかということは、説明が難しいところではありますが、ベース、ボトムラインをきちんと押さえて、コスト削減で、効果が出る場所だけでROIが十分に説明された中で、そういった効果も見込める。このように考えているというのが1点。

もう1点が、新規商品を企画立案するときに、担当者のバイアスがかかってくるということが、実際に企画担当している人間が、今回 ChatGPT Enterprise と壁打ちをしながら、フィードバックで多くコメントがございました。

色々な情報源を見ている ChatGPT だからこそ見える、この観点はどうですか、あの観点はどうですか。プレスリリースのときに、この質疑もあるんじゃないですかという、視野の広がりのようなものは確実にあると思っています。

それが、もしかして企画立案に余計に時間が掛かってしまうという側面もあるかもしれませんが、そういったその視野の広がりが、ゆくゆくは商品の成功に繋がるような。こういうようなことをはじめとした定性的な効果こそが、本当のAI活用の、真の効果なのではないかなと思っています。

ですので、まとめ的にお答えしますと、まずベース、ボトムラインを抑えて、ROIはここだけでもできています。加えて、真の価値というのは、もう費用対効果が証明された中で、あとは出る、出ない、色々ばらつきあったりするけども、やっていくと、このような考えであります。

#### **Q4.**

PLに効くぐらいの効果とは、どれぐらいのインパクトだったのかご教示ください。

#### **A4.**

冒頭申し上げたかったのは、これまで CSDX ということで6年半やってきた中で、例えば業務時間を161万時間削減して、かつ新規の受託が数百名規模で取れば、当然、その人件費分っているのは、PLに直接ヒットするような効果があったわけですが、手応えとして、今回のAIトラ

ンスフォーメーションは、それを超えるものになるんじゃないかと感じておりますという意味で申し上げます。

ですので、先ほど ROI が 954% とかはありましたけども、ただ、これはまだ 315 名使った中での話で、これが 3,700 名、全社員に展開したときにどれぐらいなのかっていうのも、証明されたものはまだありませんが、手応えとして、これまでの CSDX をある意味超えるようなものが実現できるのではないかなと思っており、そのような意味で、申し上げた次第でございます。

これまでの CSDX の取り組みについては、CSDX 単体でいくらというのは、公表・計算はしておりません。というのも基本的に IT の強化は単独でやっているものではなくて、既存の事業が強くなるという、縁の下の力持ち的なものです。

なので、先ほど申しあげた手作業の業務が 161 万時間削減された、紙が削減されたという表れは、やはり今の既存事業の PL となります。

もちろん、既存事業の PL は、DX だけによるものではなくて、商品性の見直しや条件の改定など、色々なものによった総合的なもののため、DX 単体での直接寄与としては計算できないところもある。ですが、諸々事業の数字はよくなってきているというようなところでは、効果が全然なかったというような評価は、あまりないのかなとは思っています。

## Q5.

例えば与信とか回収とか、それに伴うコミュニケーション、こういうところでどんな成果が挙げられているのか。AI の活用がどういうふうに、状況をもっと効率化させたりできるのかについて教えてください。

## A5.

ここは、ちょっと注意が必要な点だと思っております。

与信や回収、それに伴うコミュニケーションというご指摘でしたけども、生成 AI ということでいますと、向き不向きが結構ございまして。私自身、エンジニアの世界の人間でございますけども、生成 AI は実は、与信とか回収にあんまり向いてないと思っています。どちらかという、与信とか回収は、従来型の AI のほうが向いていると考えています。

一方で、与信とか回収のところについて、お客様にお届けする文言の作成とか、こういうお客様にはどういう文面でお伝えするのがいい、どれぐらいの文字数がいいとか、どのようなトーン&

マナーがいいとか、そういうものについては生成 AI が強いです。この辺を分けて使っていくのがまず 1 点。

一方、効果でいいますと、まだ詳細のところは公表していないのであまり細かくお伝えできませんが、例えばクレジットカードの口座引落としのときに、十分なお金がなくて、引き落としができない未入状態になるお客様がいらっしゃいます。

このときに、今まで S メールと社内でいわれている、物理的な圧着はがきを複数回に分けてお送りしていました。ですが、例えばこれ、どちらかというところ現代の AI というか、従来型の統計とかデータ分析に近いような、クラシックな世界ではありますけども、こういうような、これまでのその諸々のデータを踏まえて、圧着はがきをこんな何回も送らなくてもいい。試しに、今まで一律、毎回 1 回目どんと送っていたけども、1 回目やめてみようと。やめてみたら、例えば 2 カ月レンジで見たときにあまり、実は変わらなくて。

あれって無駄だったんじゃないかって、こういうような回収に関しての DX、AI を使った改善余地がたくさんあると思っています。こういうのはちりも積もれば山となるで、例えば圧着はがき一つとっても、送る回数を抑制するだけで、何億円と削減されます。

なので、そういうような取り組みというのは改善余地、AI の使いどころというのは、まだまだあるかと考えます。