

CSDX戦略

株式会社クレディセゾン

Customer Experience

お客様の感動体験を創出する

Employee Experience

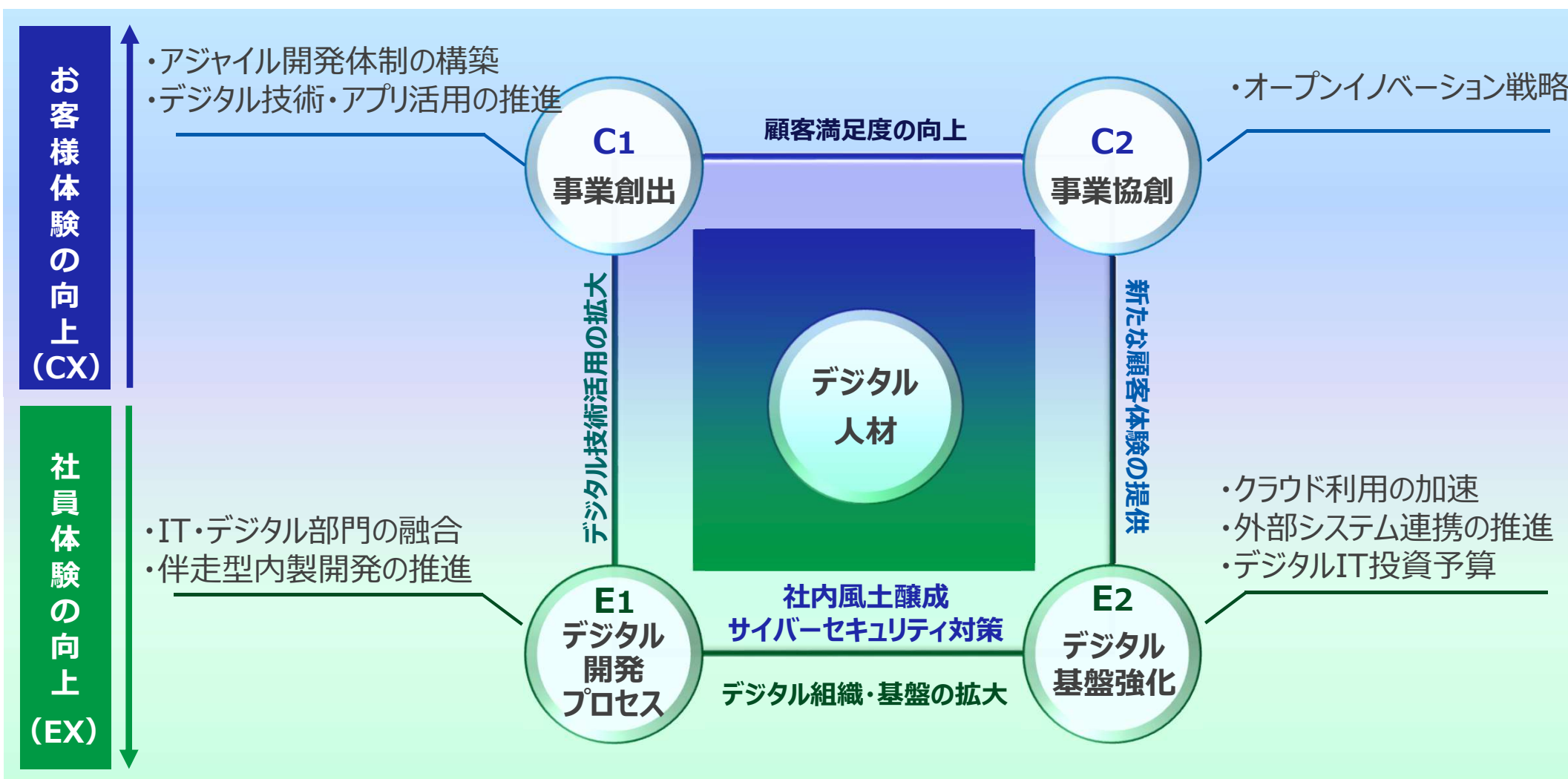
社員の体験を転換する

デジタル技術を活用することで、ビジネスを変革・転換し、

期待を超える感動体験を提供することで、

デジタル時代を先導する企業を目指す

CSDX戦略



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**

モード1		モード2
タイミング	事後的	事前的
性向	安定性重視	スピード重視
開発手法	ウォーターフォール	アジャイル
アプリ例	ERP,SCM	CRM,MA
管理部門	IT部門が集中管理	ユーザー部門が分散管理
対象業務	予測可能業務	探索型業務
例えるなら	武士:領地や報酬を死守	忍者:何が有効なのかを探る
誰のためのもの	運用者(オペレーター)	革新者(イノベーター)
重視すること	効率性、ROI	新規性、大きなリターン
車の運転で言うと	リスクを抑えて安全運転	スピード重視で運転
経営	トップダウン	ボトムアップ
規模	大規模	小規模
強み	統率力、実行力	機動力、柔軟性

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

<http://japan.zdnet.com/article/35075658/>

なぜ内製化を推進するのか

- 従来、事業会社におけるシステム開発は外部ベンダーに開発を依頼することが多く、外部ベンダー依存型開発の課題が発生している

外部ベンダー依存型開発の課題

1. スピードが遅く、コストが高い

- ・ 開発の多重下請け構造と大量の間接業務の発生

2. 要件の硬直性

- ・ 要件の再構築や方針の修正などに柔軟に対応ができない

3. ノウハウが残らない

- ・ 開発の知見が自社に「手の内化」されない



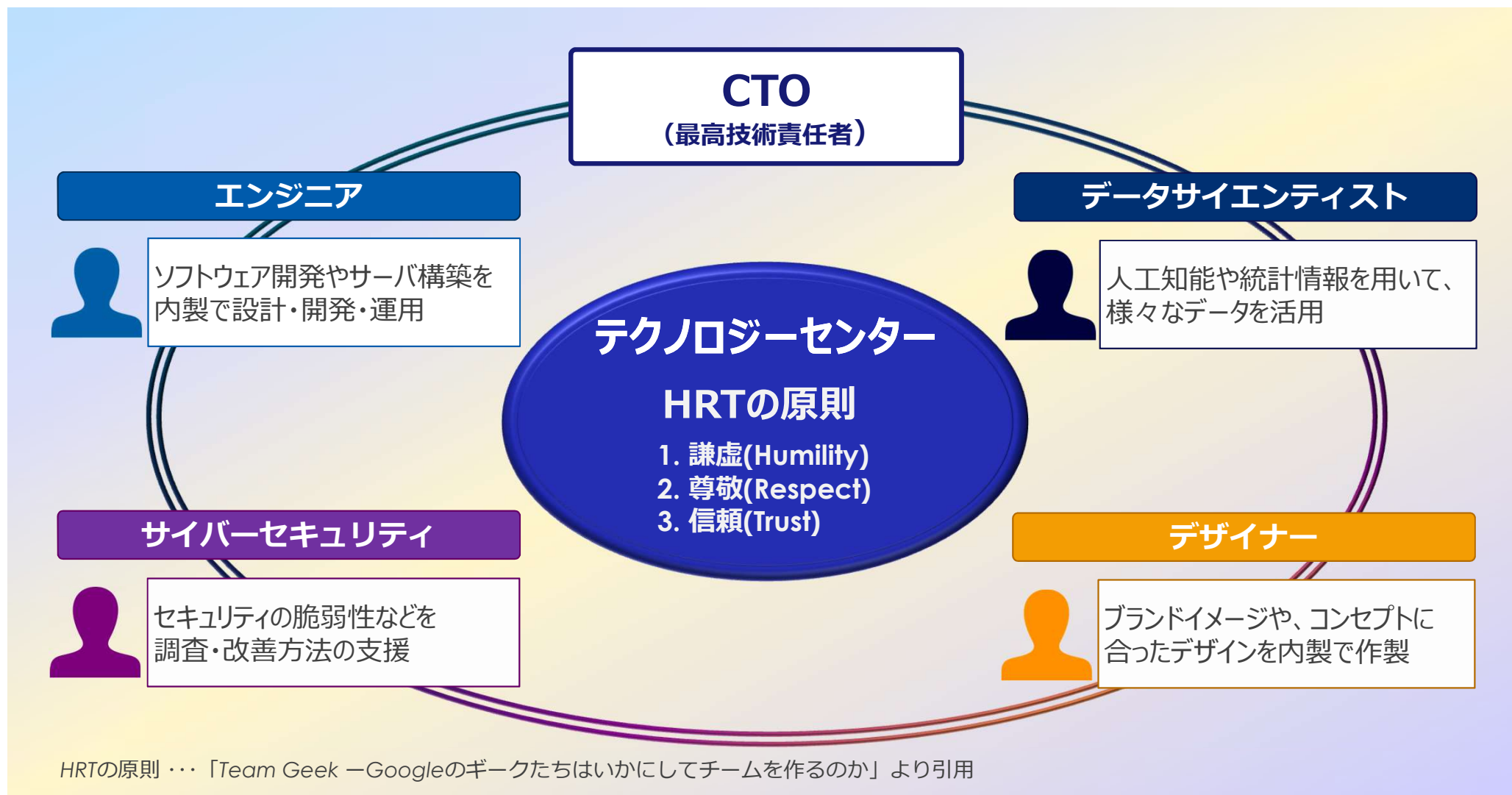
デジタル人材



CSDXを推進するテクノロジーセンターの組成



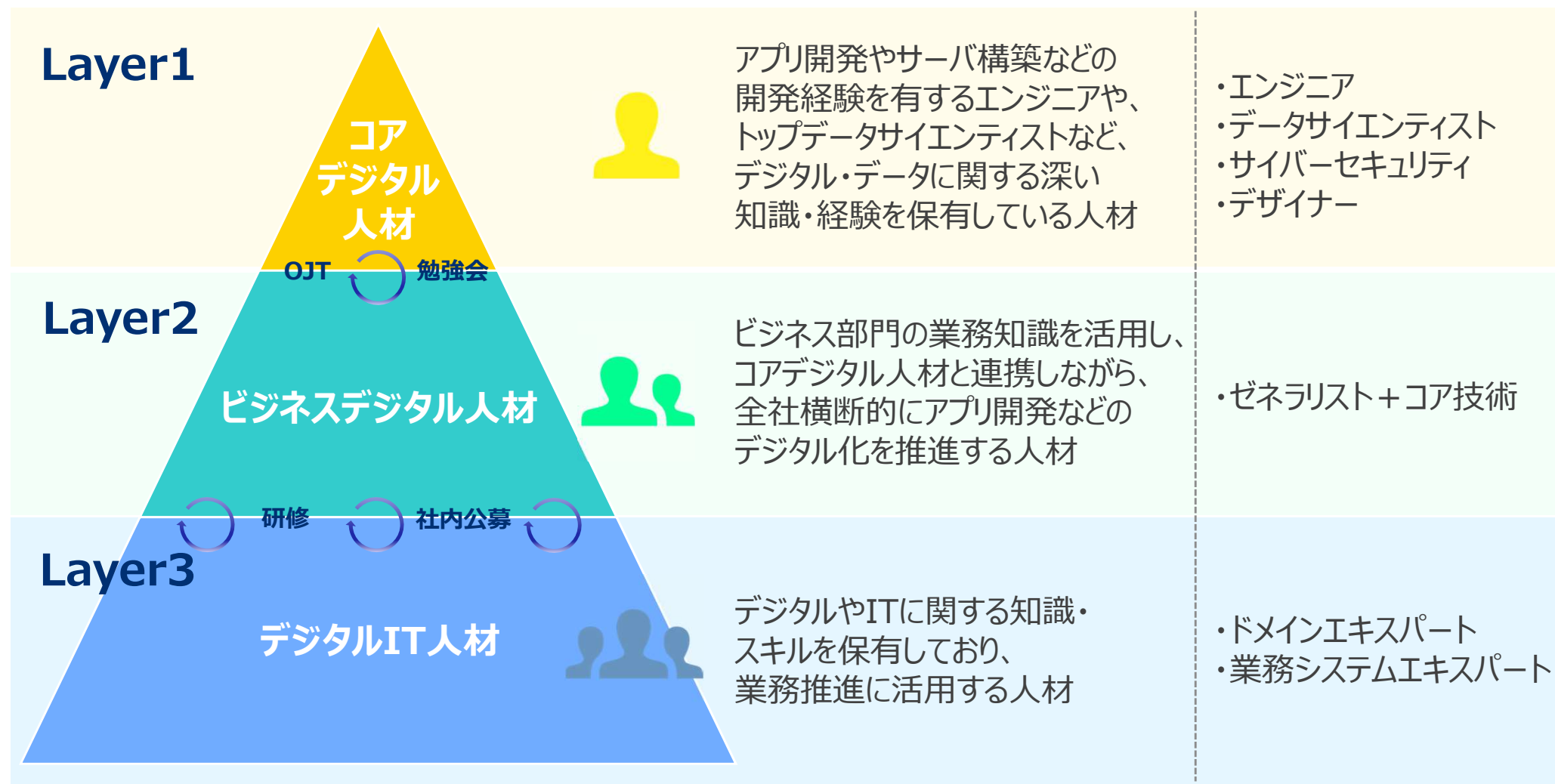
- ベンチャー企業出身のエンジニアや、データサイエンティストなどのデジタル人材を内部採用
- CTOを責任者として、全社横断でCSDXを推進するテクノロジーセンターを組成



HRTの原則・・・「Team Geek ―Googleのギークたちはいかにしてチームを作るのか」より引用

デジタル人材育成の推進

- 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





CSDX戦略

E1. デジタル開発プロセス

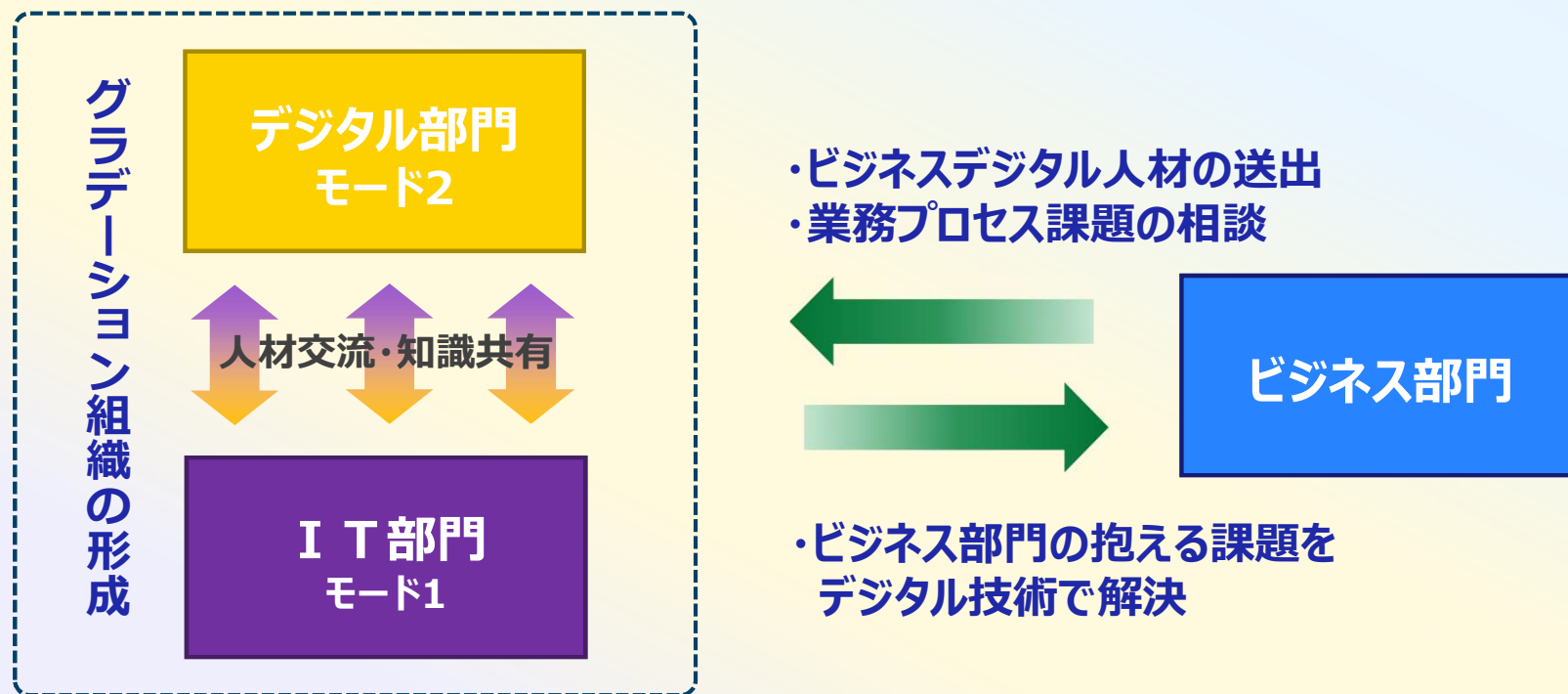
E2. デジタル基盤強化

C1. 事業創出

C2. 事業協創

【E1】IT・デジタル部門の融合

- デジタル部門とIT部門を融合していく、グラデーション組織の形成を実現
- バイモーダル体制でのモード1、モード2双方に対応可能なIT・デジタル組織の実現



【グラデーション組織、デジタル人材を拡大・強化する人事制度】

オープンチャレンジ

希望制でデジタル部門への異動を公募し、ゼロからデジタルスキルの醸成を実施

CSアカデミー

CTOによるデジタル戦略や、デジタルスキルなどを共有するセミナーを全社員向けに開催

SWITCH SAISON

社員が自由に新しい事業の提案ができる、社内ベンチャー制度を実施

【E1】 伴走型内製開発の実現

- ビジネスデジタル人材が保有する業務知識と習得したデジタル技術を活かし、現場に入り込むことで、ビジネス部門と融合して開発する伴走型内製開発を実現

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)



伴走型内製開発とは…

ソフトウェア開発を担当するデジタル部門の人材と、各事業を推進するビジネス部門とが一体となり、課題解決に繋がるシステムの姿を模索しながら開発を推進する体制



【E1】(伴走型内製開発一例) 社内システム内製開発



- 伴走型内製開発では、ビジネス部門の課題解決に繋がるシステムを素早く構築し、
ビジネス部門と開発内容のレビューを重ねながら、システム開発を推進

【一例】

課題	各部門の業務知識が属人化しており、 問合せに対して、口頭で対応している	クレジットカードに関するマニュアルが膨大で、 必要なマニュアルを検索することが困難
伴走型 内製開発	業務知識を集約するFAQシステム構築	簡単に検索できるマニュアルシステム構築
	FAQシステム 	ナレッジシステム 
効果	開発期間 3カ月 ・業務知識の集約による属人作業の開放 ・部門を超えた業務知識の共有の簡便化	・マニュアル検索時間の短縮 ・問い合わせ時におけるお客様対応の改善



CSDX戦略

E1. デジタル開発プロセス

E2. デジタル基盤強化

C1. 事業創出

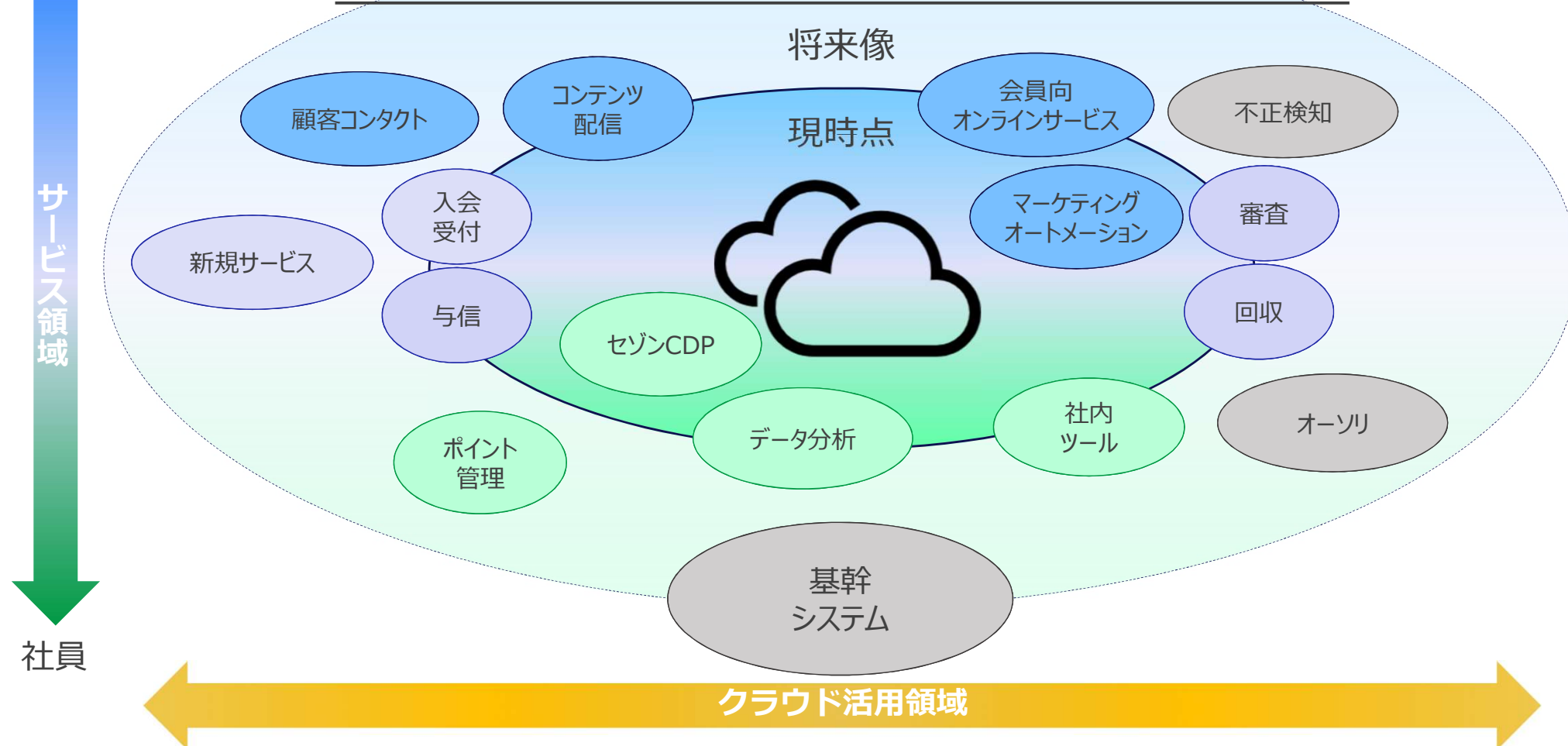
C2. 事業協創

【E2】クラウド利用の加速

- 積極的にAWSなどのクラウドを活用し、新規サービスはクラウドファーストで開発を推進
- 今後、計画的にマイグレーションを実施し、2025年までに8割のシステムを移行

お客様

2025年までに8割のシステムをクラウドへ



サービス領域

社員

クラウド活用領域

【E2】外部システム連携の推進

- コミュニケーションやデータ利活用などを目的に外部システムとの連携を推進



- 社員のオープンなコミュニケーションの推進を目的に、ビジネス向けのメッセージプラットフォームであるSlackを全社的に導入
- 所属や部署を超えた自由な発言・意見が言える環境をデジタルで構築



- Treasure Data CDPを活用し、プライベートDMPを構築
- 「セゾンCDP」として、法人向けマーケティングソリューションを提供



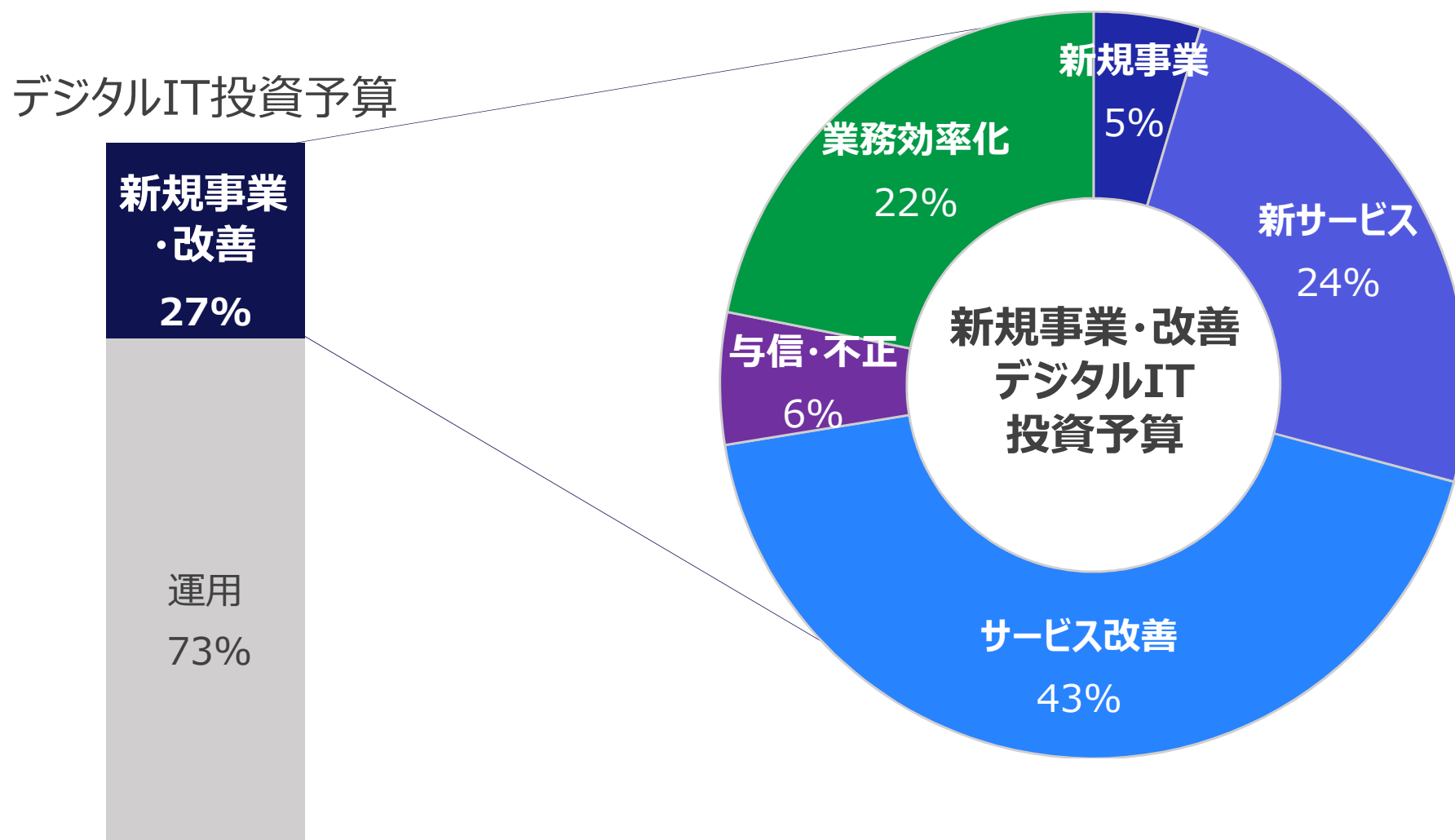
- クレジットカードの与信などを高度化するため、DataRobotを導入
- カード会員の中から優良顧客層 / リスク懸念層の予測にAIを活用



- システム連携やデータ鮮度を向上するため、クラウドでのデータ分析基盤を導入
- データ活用時におけるリアルタイムなデータ把握を実現

【E2】デジタルIT投資予算

- デジタルIT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





CSDX戦略

E1. デジタル開発プロセス

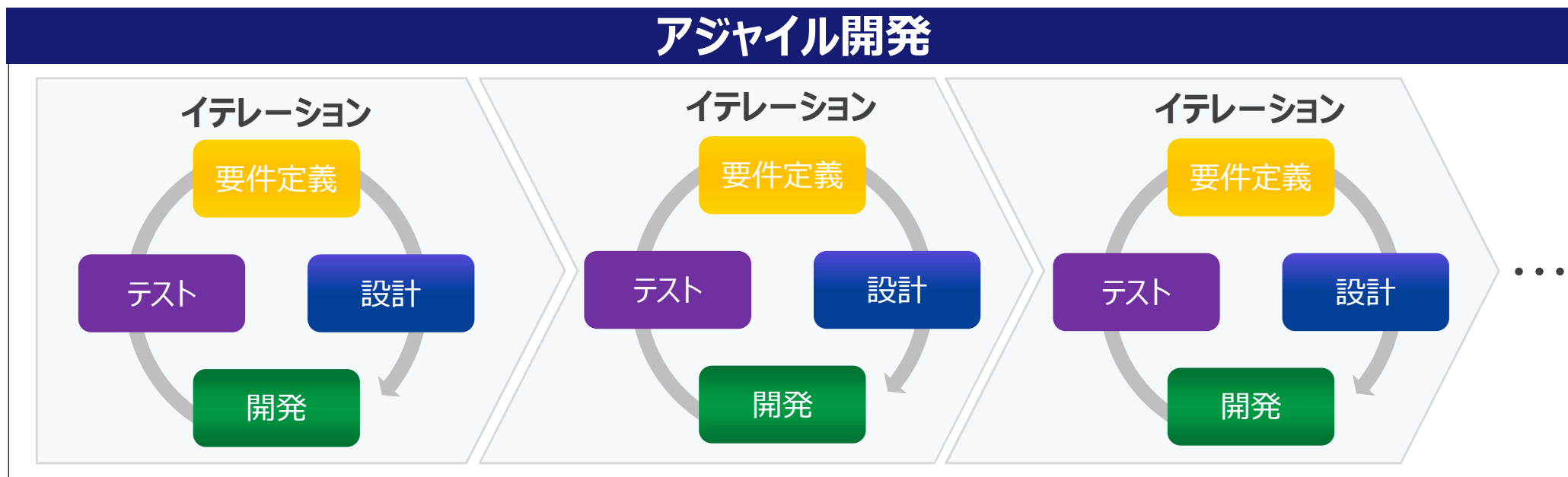
E2. デジタル基盤強化

C1. 事業創出

C2. 事業協創

【C1】アジャイル開発体制の構築

- 素早く改善していくことで顧客体験の向上に繋がるサービスやプロダクトについては、ビジネス部門とテクノロジーセンターでチームを組成し、アジャイル開発体制を構築



アジャイル開発体制 代表サービス

セゾンPortal



700万DL突破

セゾンのお月玉



公式twitterフォロー20倍

SAISON CARD Digital



リリース9カ月で提携先150社超

電子クーポン



優待認知度の拡大

【C1】 デジタル技術・アプリ活用の推進

- クレジットカード管理アプリの完全内製化の実現により、アプリやデジタル技術を活用した、新たなサービスやクレジットカードを短期間でローンチし、顧客体験の向上を推進



【C1】セゾンのお月玉

- カード利用に連動して抽選券をアプリで発券・抽選を実施。当選者には現金1万円を送付
- 簡単や速さをデジタルで提供し、楽しみや嬉しい体験をリアルで提供する顧客体験を創出

デジタルでの顧客体験
≡ 簡単・速さ



抽選券や抽選確認はアプリを活用

セゾンのお月玉



リアルでの顧客体験
≡ 楽しさ・嬉しさ

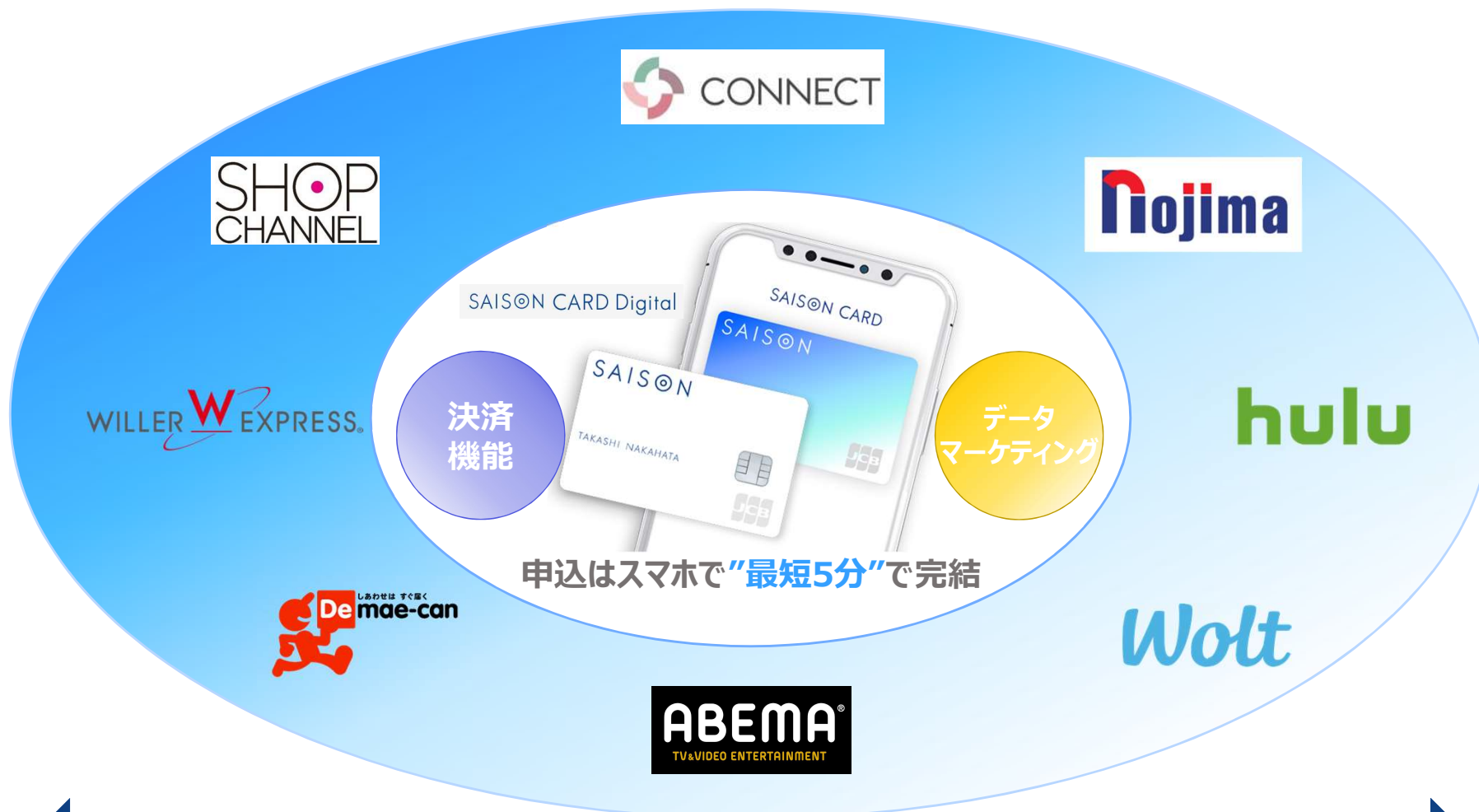


お客様に感動をお届けするため、現金を送付

デジタルとリアルの顧客体験を融合

【C1】 SAISON CARD Digital

- “スマホ完結”と“即時決済”を実現するSAISON CARD Digitalをローンチし、異業種企業への決済機能とデータマーケティングの提供によるアライアンスを推進



150社を超えるアライアンスを締結・拡大

※2021年8月末時点



CSDX戦略

E1. デジタル開発プロセス

E2. デジタル基盤強化

C1. 事業創出

C2. 事業協創

【C2】オープンイノベーション戦略

- 国内拠点および海外拠点にコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)を設立するなど、ベンチャー企業とのエコシステム構築等を目指すオープンイノベーション戦略を推進

オープンイノベーション戦略

国内投資



海外投資

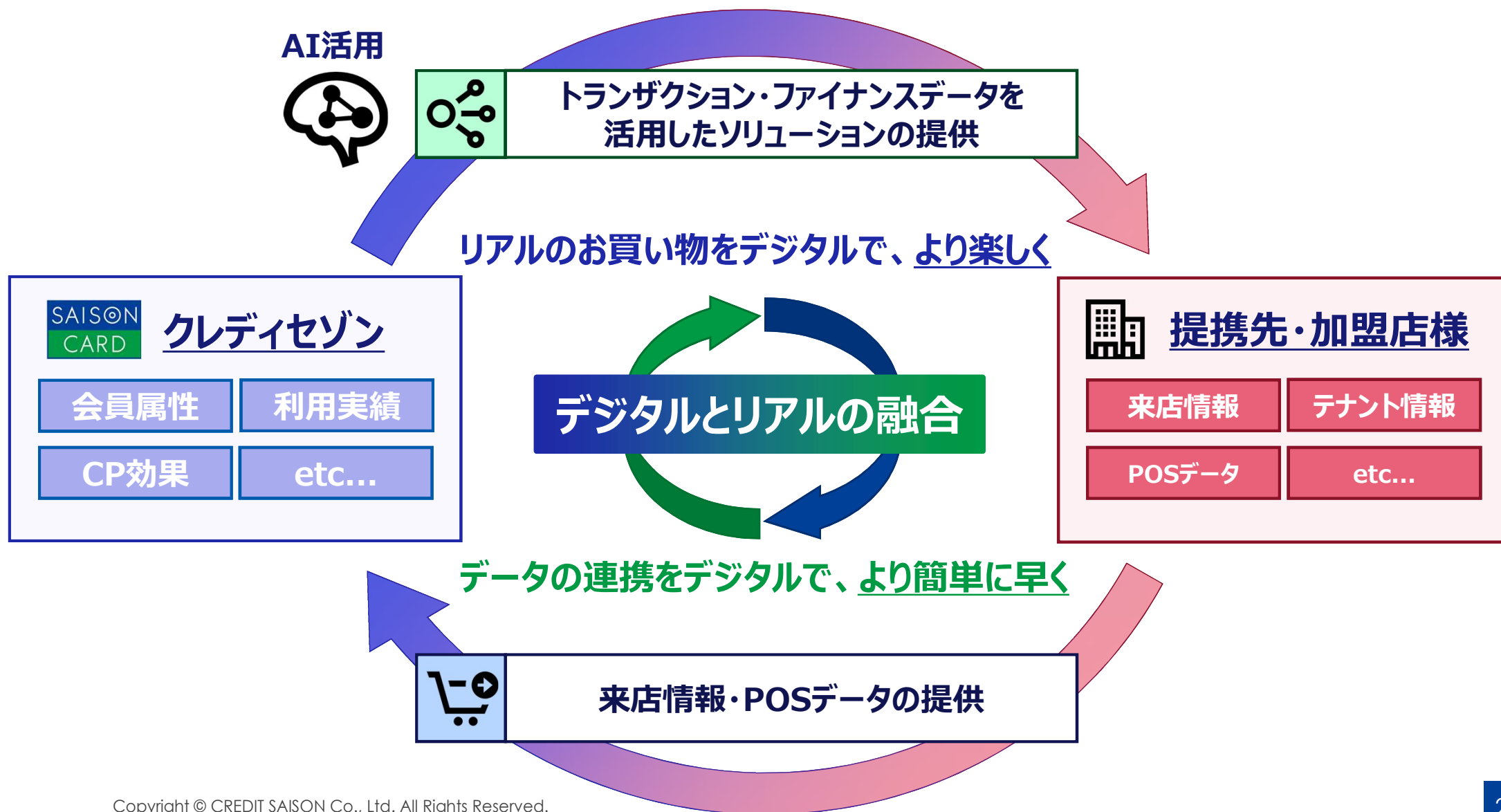




デジタル技術の活用で目指す姿

データエコシステムの構築

- デジタルとリアルを融合したデータエコシステムを構築し、革新的な顧客体験を創出していく



オムニチャネル・コミュニケーションの実現

- お客様との接点や社員同士のスキル・知識共有等のコミュニケーションにおいて、リアルとデジタルを融合する、オムニチャネル・コミュニケーションを実現していく

お客様体験の最大化(CX)

お客様にとって、
最適なチャネルを提供



■ デジタルカウンター

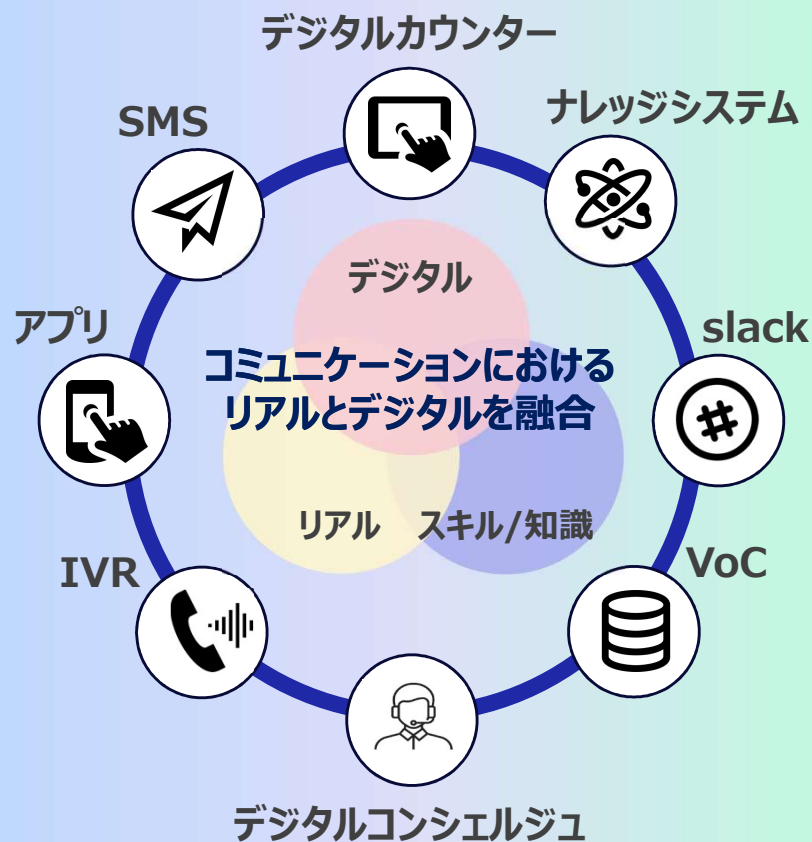
- ・提携拠点にタブレット端末操作にて、申込・手続きが完結する環境を構築
- ・店頭でのカード発行を非対面で実現

■ デジタルコンシェルジュ

- ・電話だけでなくチャットなどで顧客ニーズに対応するコンシェルジュサービスを実現

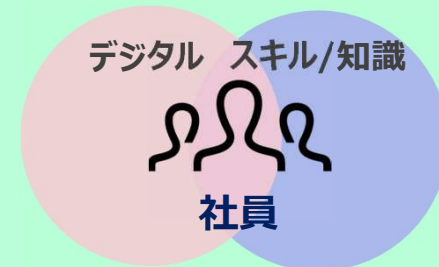
■ チャネルの最適化

- ・AIなどの分析により、訴求・督促などをお客様に合わせたチャネルに最適化



成長体験の最大化(EX)

社員が保有するスキル・
知識を素早く共有



■ ナレッジシステム

- ・マニュアルや業務情報を一元管理するデータベースを構築。集約したデータを高い精度での検索を実現

■ Slack

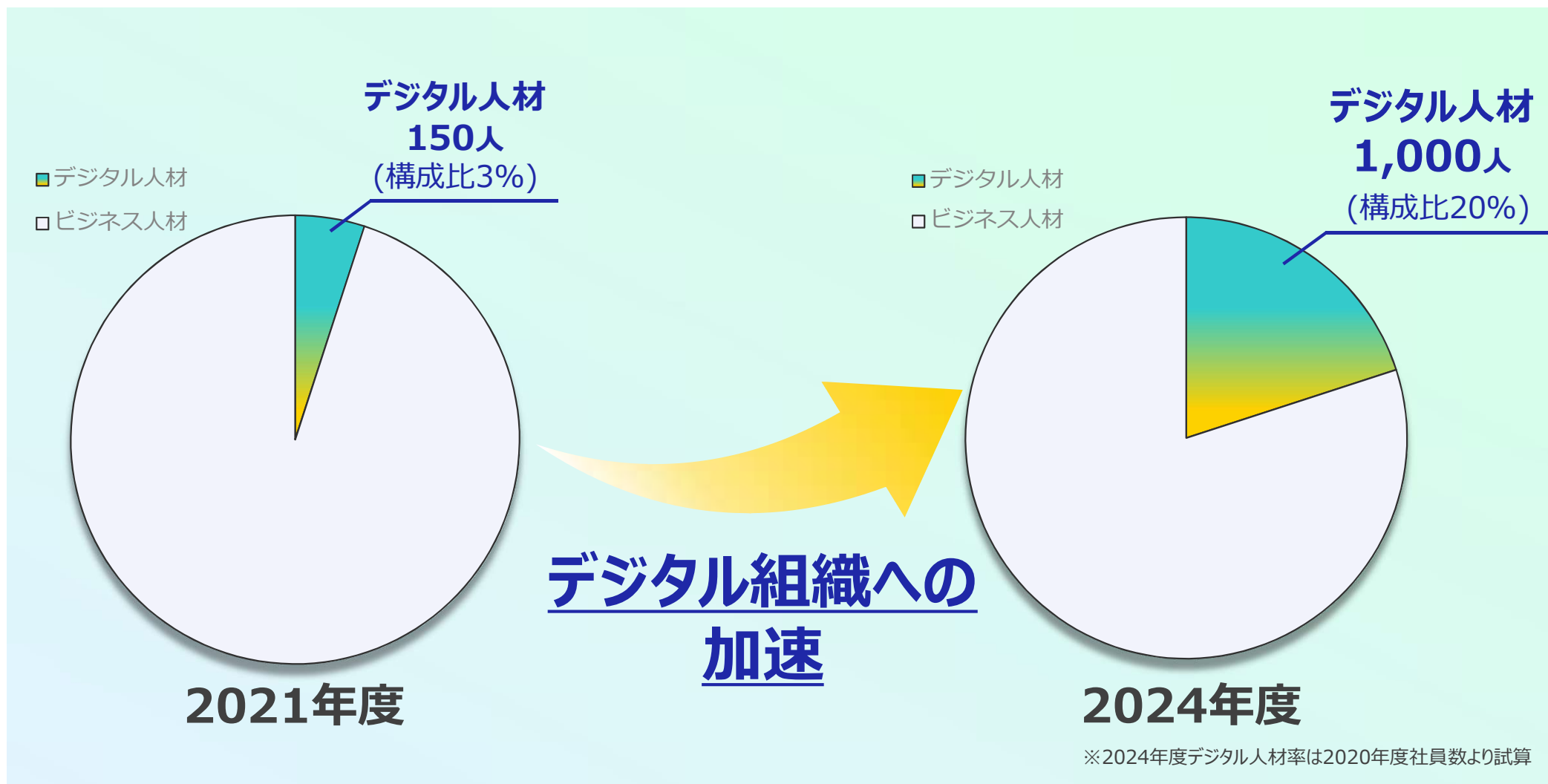
- ・お客様との対話情報をデータ化・蓄積し、顧客対応やサービス改善に取り組む

■ VoC(Voice of Customer)

- ・お客様との対話情報をデータ化・蓄積し、顧客対応やサービス改善に取り組む

デジタル組織への加速

- グラデーション組織の活性化や、ビジネスデジタル人材の育成推進などにより、2024年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



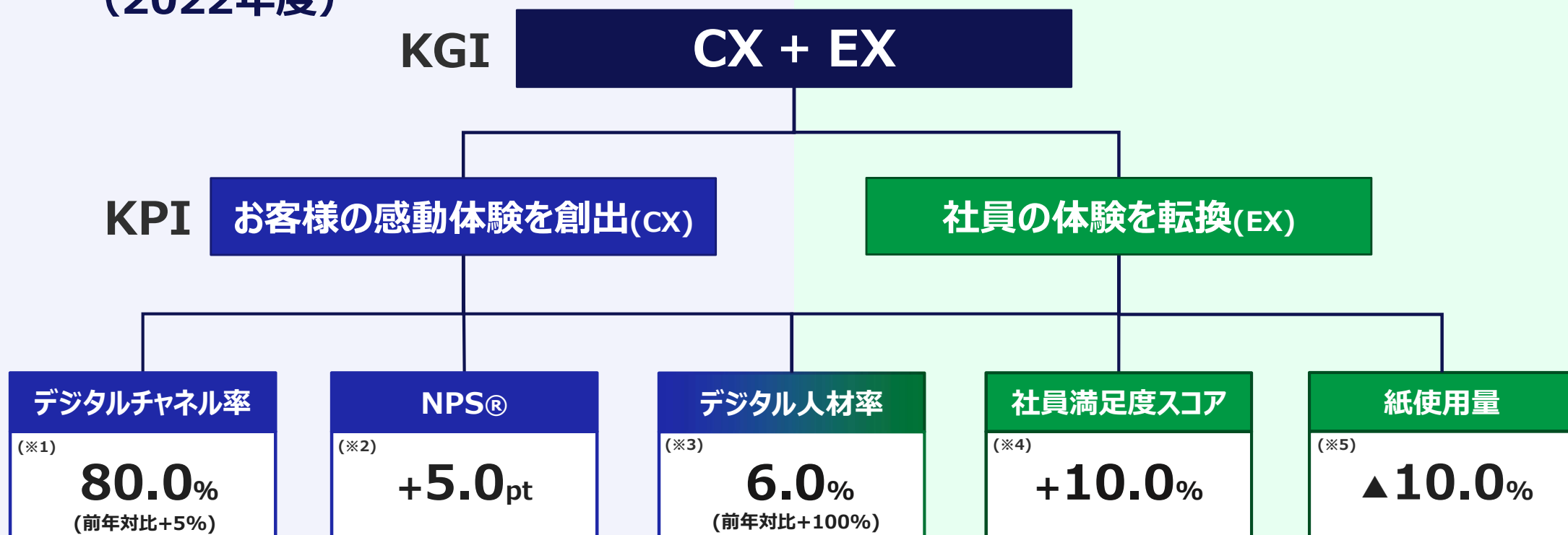


CSDX推進

CSDX推進指標（2022年度）

- お客様の感動体験を創出(CX)、社員の体験を転換(EX)に向けて、CSDX推進指標を設定
- CSDX推進指標の達成状況は、年2回(9月/3月)のCSDX推進会議にて確認を実施

CSDX推進指標 (2022年度)



(※1) クレジットカード及びファイナンス事業におけるデジタルチャネル対応率

(※2) NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。
出典元：NTTコム オンライン NPS(R)ベンチマーク調査2021クレジットカード部門、同2020クレジットカード部門、等

(※3) Layer1~3 デジタル人材数 ÷ 全社員数

(※4) 協力意識、モチベーション、情報連携の設問に対する満足度を調査

(※5) クレジットカード及びファイナンス事業の業務における紙使用量

CSDX推進指標 評価基準

- CSDX推進指標の達成度は、目標値への達成水準に応じて、評価を20点満点で実施
- KGIは、KPIの達成度を合計した100点満点で評価を実施

KGI

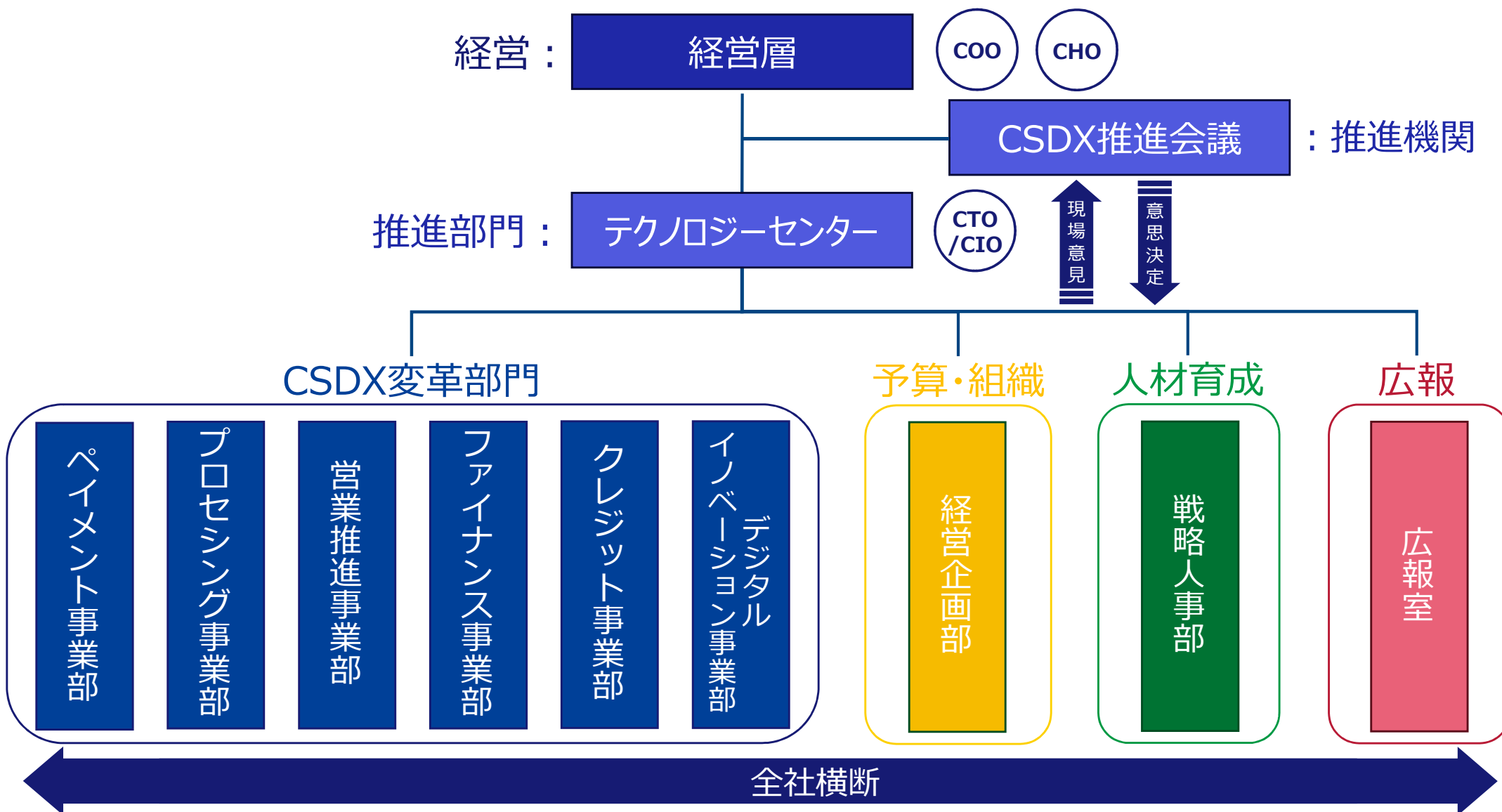


KPI

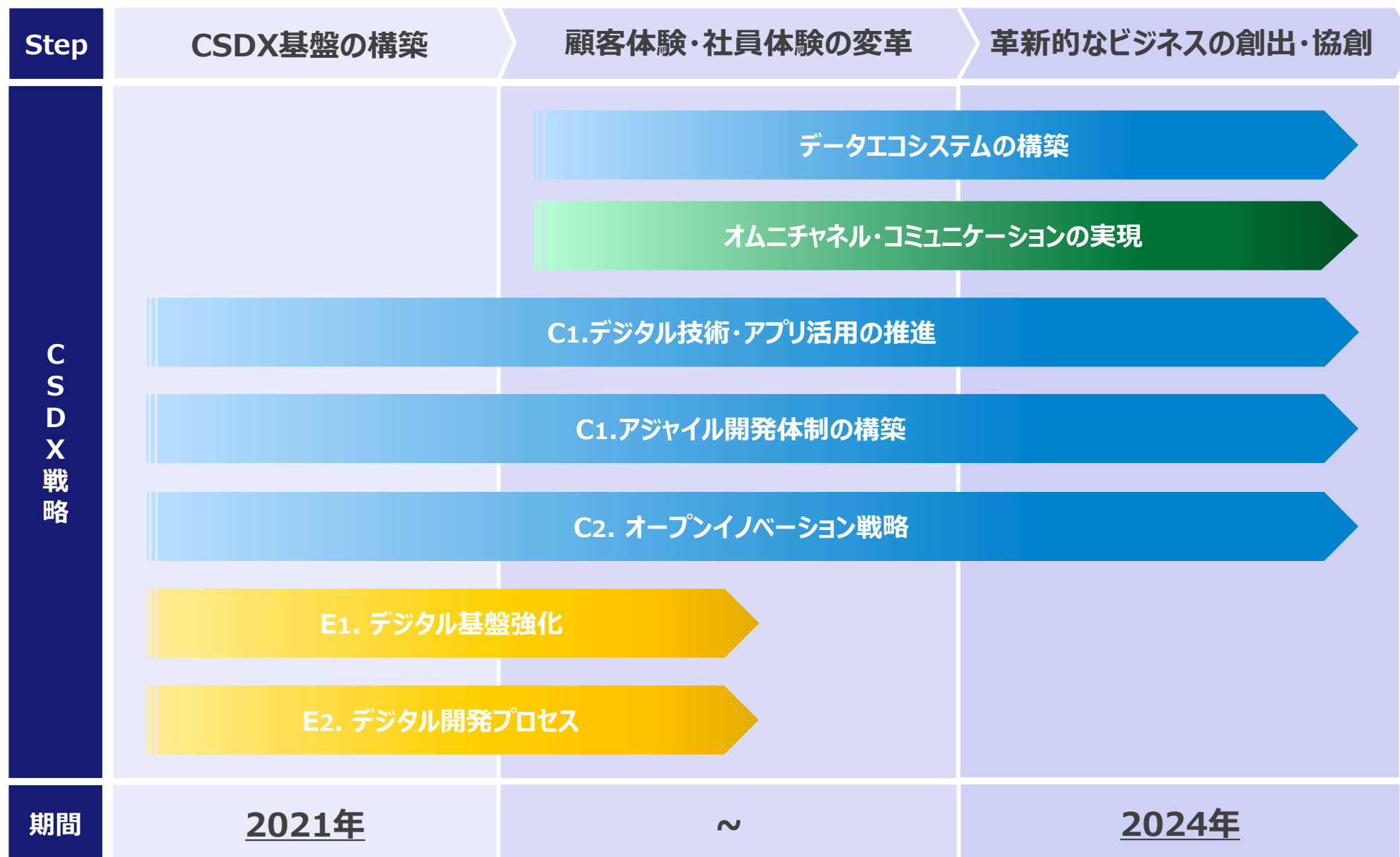


CSDX推進体制

- CSDX VISIONを実現するため、以下体制でCSDXを全社横断で推進



CSDX VISION実現に向けたロードマップ





CSDX推進指標 説明

CX + EX

… お客様の感動体験を創出(CX) + 社員の体験を転換(EX) + デジタル人材率の達成度

お客様の感動体験を
創出(CX)

… デジタルチャネル率 + NPS の達成度

デジタルチャネル率

… デジタルチャネル対応数 ÷ 顧客からの問合せ総数

NPS®

… 企業やブランドに対する愛着・信頼の度合いを数値化する指標の向上

デジタル人材率

… 全社員に占めるデジタル人材(Layer1~3)の構成比

社員の体験を転換(EX)

… 社員満足度 + 紙使用量 の達成度

社員満足度スコア

… 協力意識、モチベーション、情報連携の設問に対する社員満足度を調査

紙使用量

… クレジットカード及びファイナンス事業の業務における紙の使用量

参考 内製化によるコスト削減効果

- ソフトウェア開発をベンダー外注から内製開発(※一部ベンダーサポート含む)に切替えた場合、開発コストは半額以下に削減が可能
- 開発案件の優先度や重要度に応じて、ベンダー外注から内製開発への切り替えを実施する

【一例】

	ベンダー外注…①	内製開発 …②		差額 (① - ②)
		ベンダーサポート	内製開発	
Aソフトウェア開発	700万円	200万円	400万円	-
Bソフトウェア開発	2,700万円	800万円		
合計	3,400万円	1,400万円		▲2,000万円



内製化に切替えた領域は、ソフトウェア開発コストを半分以上に削減が可能