





ビジネスモデルへの大きな打撃

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

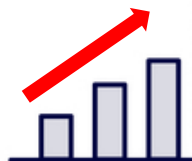
リアルを中心とした消費活動



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

After Digital

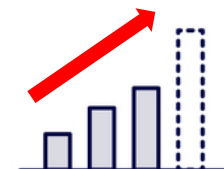
スマートフォンを中心とした消費活動



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

外部環境

当社

クレディセゾンの取り組んできたデジタル化

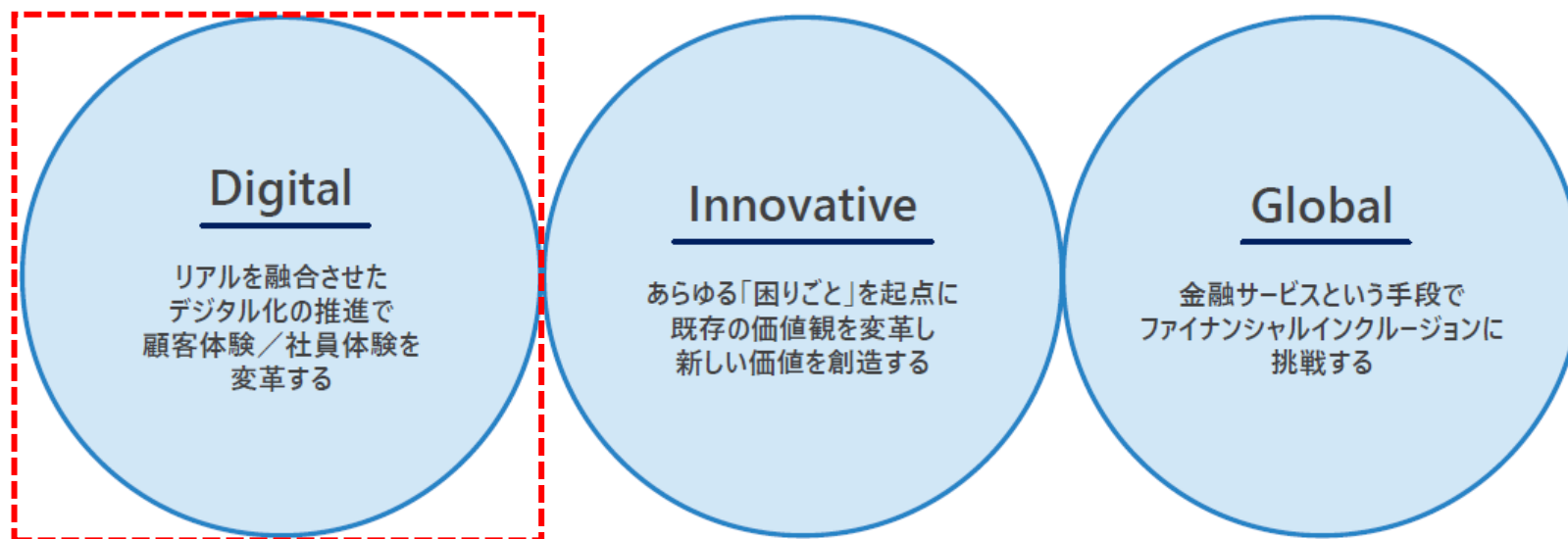
クレディセゾンでは“デジタルシフト”に対応するため、内製開発による開発コストの削減、ソフトウェアによる業務削減や、ネット/アプリ会員の拡大に向けた取り組みを実施

 内製開発案件の 開発コスト削減率 CX EX 0% ▶ 61.8% ※2021年度～2022年度累計（見込み）	 不正利用未然防止率 CX EX 81.4% ▶ 92.5% ※2019年度→2021年度	 ソフトウェアによる 累計業務削減時間 CX EX 0時間 ▶ 73万時間 ※2019年度～2022年度累計（見込み）
 入会年度別 ネット会員比率 CX EX 75.8% ▶ 86.4% ※2019年度→2022年度	 累計アプリ ダウンロード数 CX EX 550万件 ▶ 1,060万件 ※2019年度→2021年度	 デジタルカウンター 設置拠点割合 CX EX 1 拠点 ▶ 全67拠点 ※2019年度→2021年度
 デジタルチャネル率 (ペイメント事業) CX EX 80.7% ▶ 87.6% ※2019年度→2022年度	 SNSフォロワー数 CX EX 1.2万 ▶ 29.5万 ※2019年度→2021年度	 Slack 週間 アクティブユーザー数 CX EX 178人 ▶ 3,199人 ※2018年度→2022年度



各事業の成長を加速させる**KeyDriver**として、リアルを融合させたデジタル化の推進や、デジタル化で得られたデータを活用して、顧客体験と社員体験を変革する

中期経営計画 基本コンセプト





Customer Experience

お客様の感動体験を創出する

Employee Experience

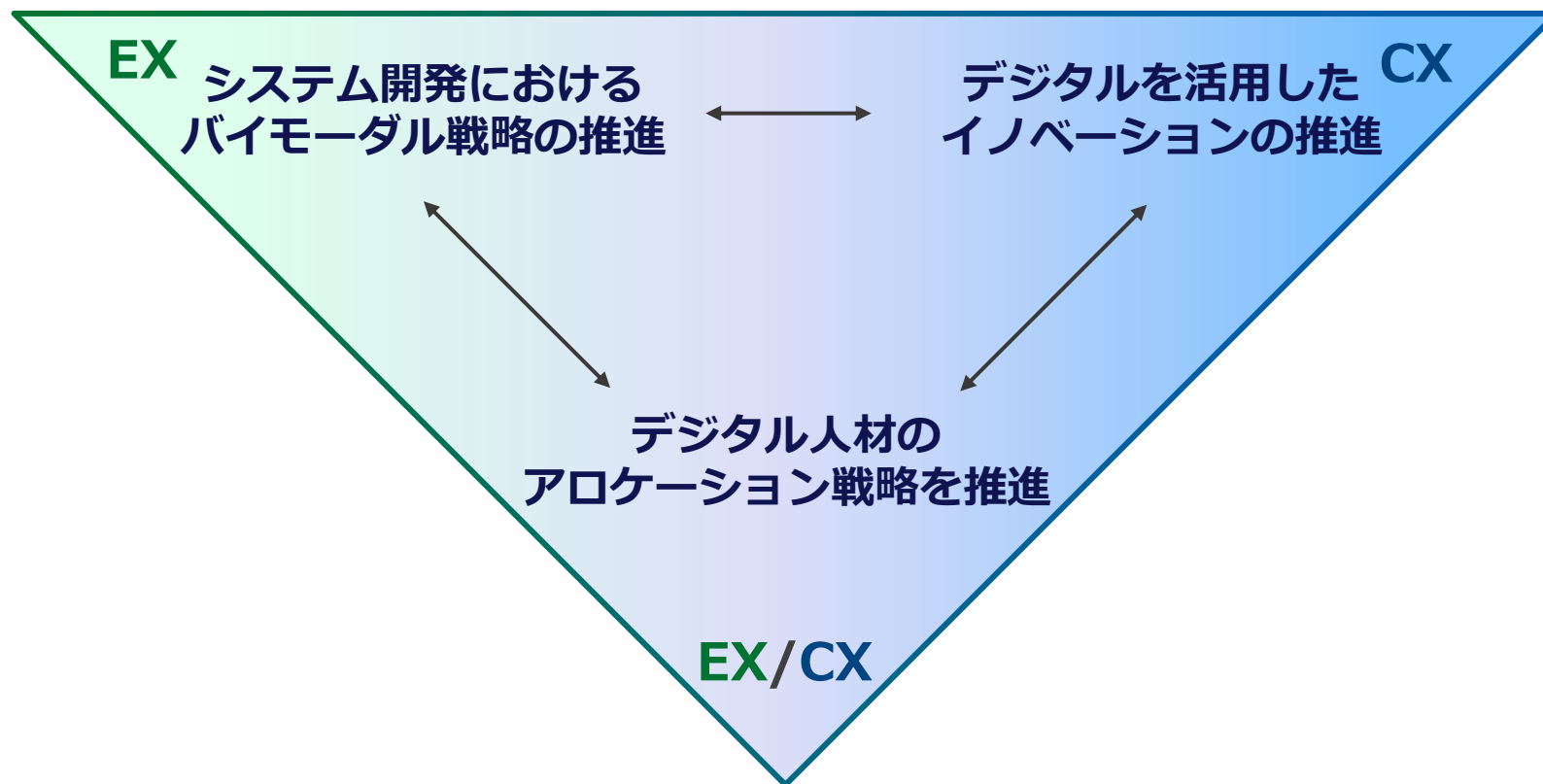
社員の体験を転換する

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

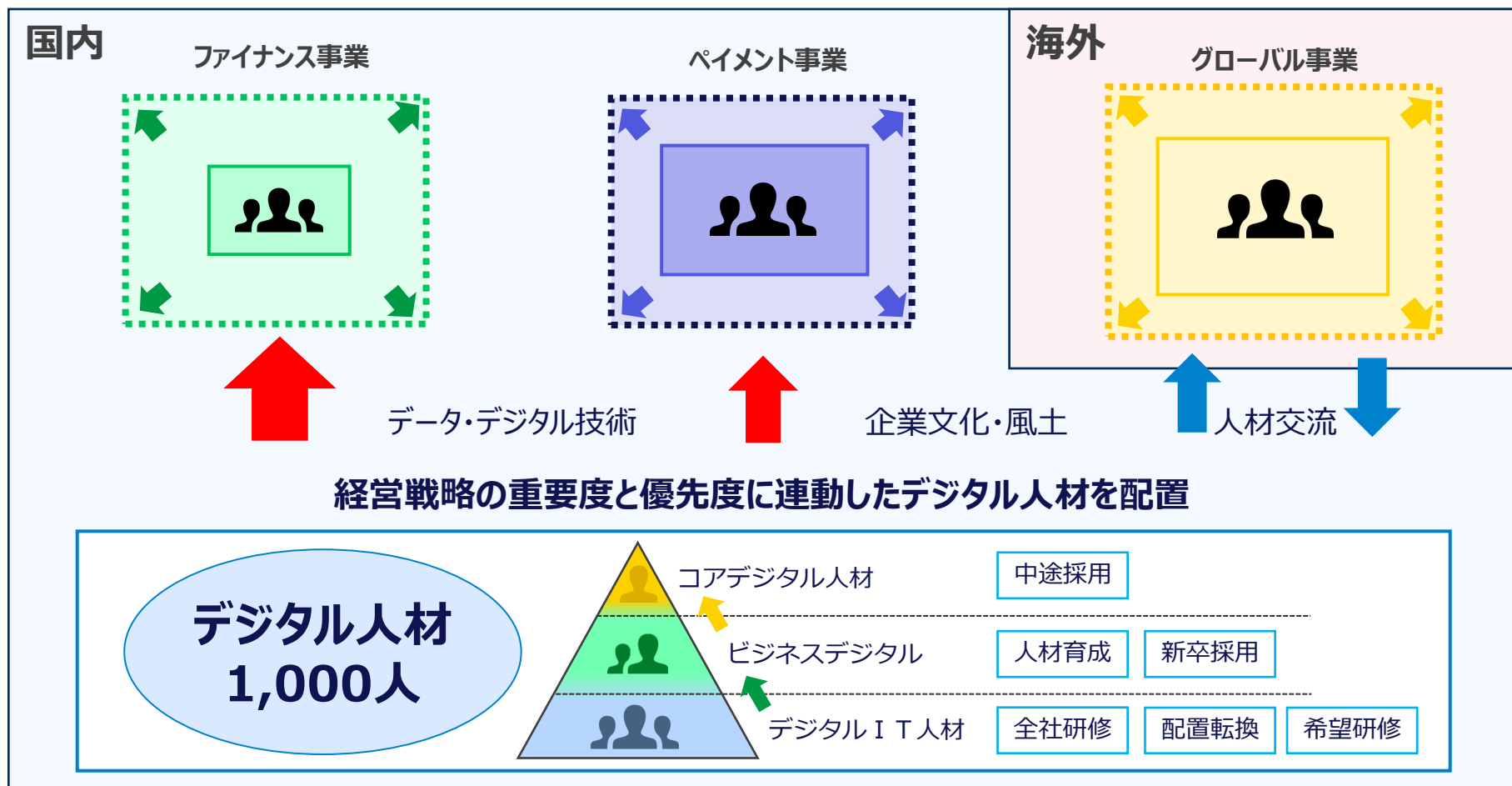


CSDXでは基本骨子として、デジタル人材のアロケーション戦略の推進と、EX(Employee Experience)とCX(Customer Experience)のためのDXを推進

CSDX推進 基本骨子



デジタル化を推進する人材を育成制度の拡充や中途採用により拡大し、
経営戦略の重要度と優先度に連動したデジタル人材の配置を実現





システム開発におけるバイモーダル戦略の推進

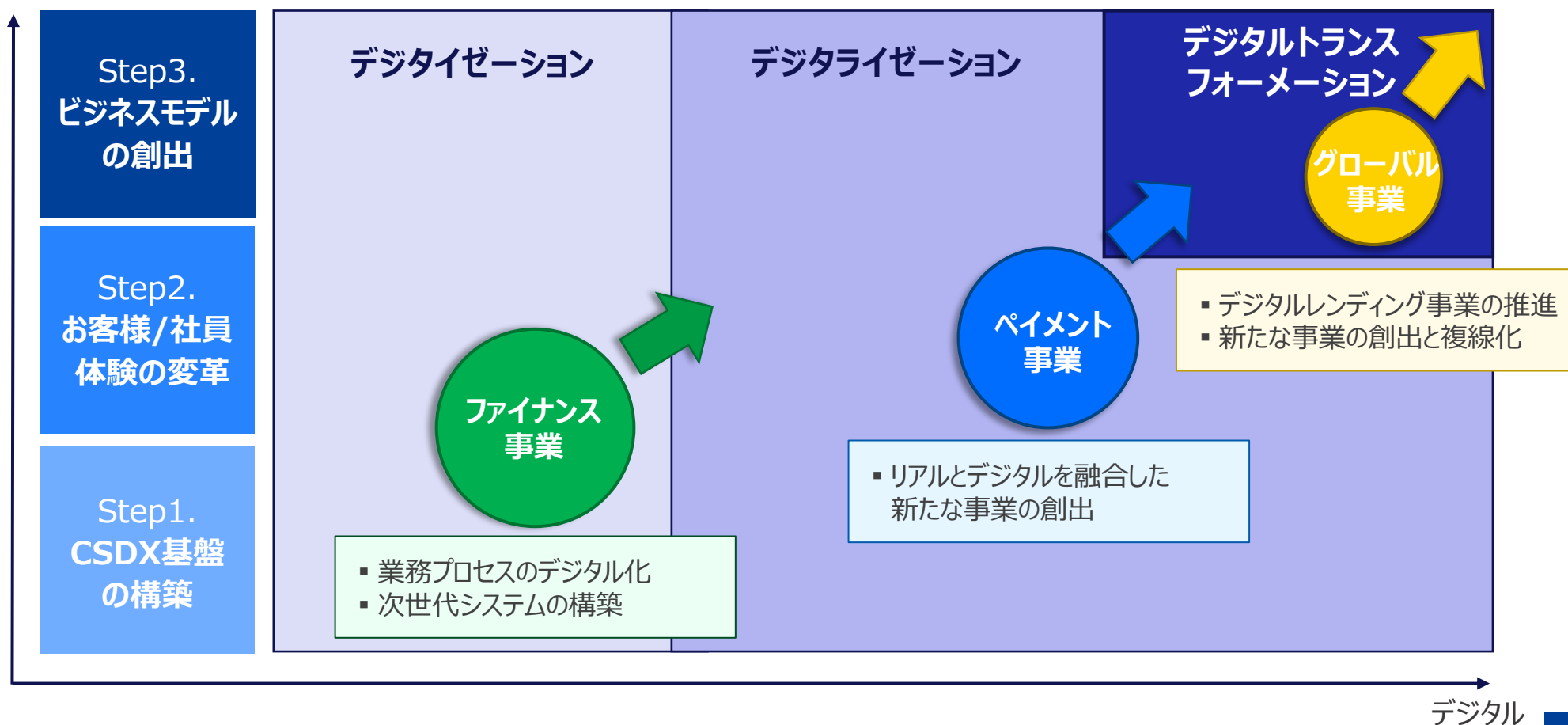
失敗が許されない領域に適した**安定性を重視するモード1**の開発と、スピードを重視し、時代の変化に**素早く対応するモード2**の開発の双方を協調する**バイモーダル戦略を推進**

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/>

事業のデジタル浸透率に合わせたデジタル活用を実施し、お客様/社員体験の変革や、革新的なビジネスモデルを創出し、**社会の期待を超える感動体験を提供**する

イノベーション



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

CX : デジタルを活用したイノベーションの推進

事業創出

リアルとデジタルを融合した
お客様体験の創出

事業協創

協創による新たな価値創造

CX/EX : デジタル人材のアロケーション戦略の推進

デジタル人材

リソースアロケーションによるデジタル浸透率の拡大

EX : システム開発におけるバイモーダル戦略の推進

デジタル開発プロセス

ビジネスプロセスの最適化

デジタル基盤

クラウド / データ活用基盤の強化



CSDX TARGET 2024として、以下4つの推進指標の定量/定性目標の達成を実現する

CSDX TARGET 2024

デジタル人材
1,000名創出

クラウド活用率
80%達成

業務プロセスの
完全デジタル化

セゾン・データ
プラットフォーム
構築



人材育成制度の拡充によるデジタル人材の育成や、デジタル認定制度などにより、
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

デジタル人材 1,000名の創出

2021年度



2022年度



2024年度





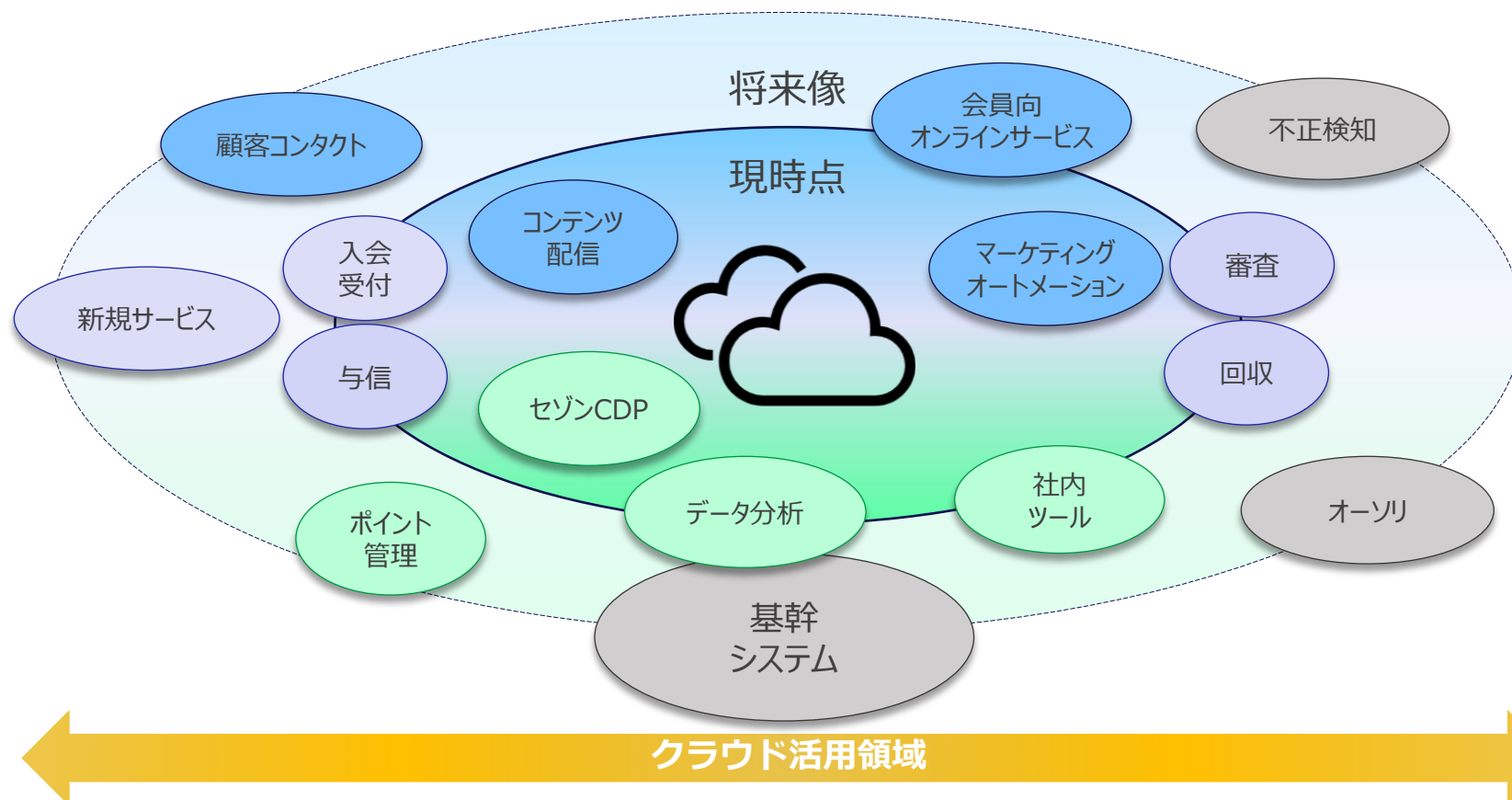
積極的にAWSなどのクラウドサービスを活用し、新規サービスはクラウドファーストでの開発と、既存システムのマイグレーションを実施し、**2024年度までにクラウド活用率80%**を目指す

主要システムのクラウド活用率80%の達成へ

お客様

サービス領域

社員

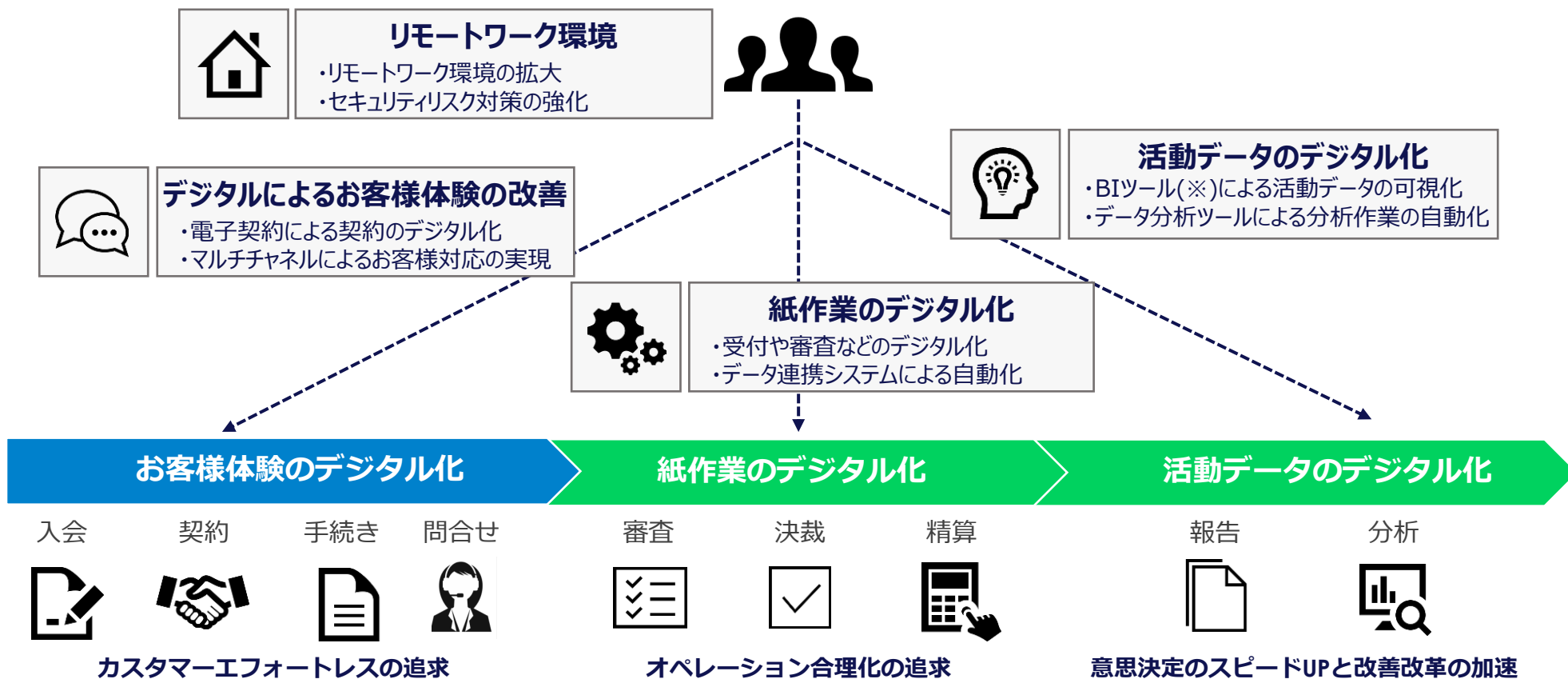




業務プロセスの完全デジタル化へ

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やデータ連携システムの活用や、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**を目指す

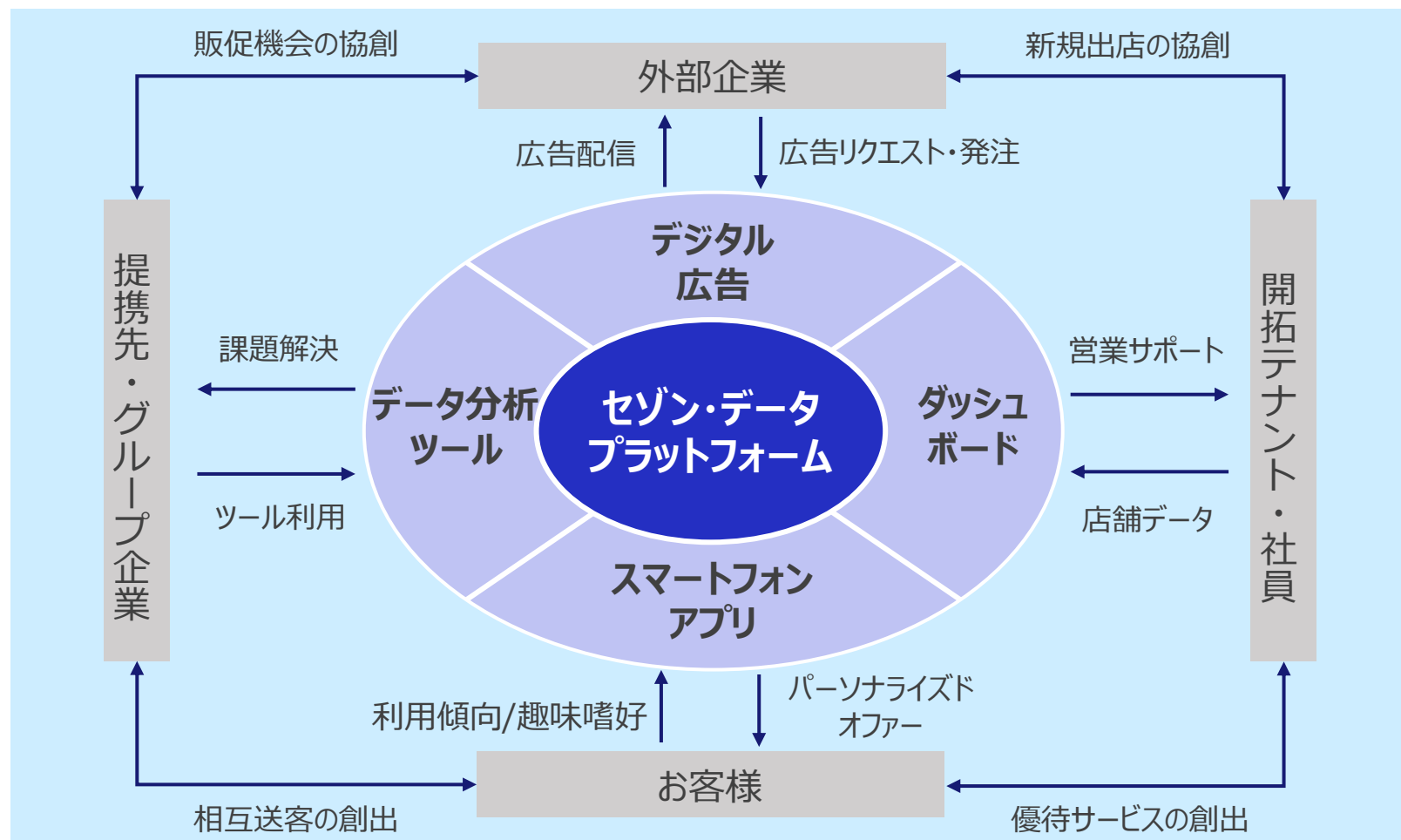
業務プロセスの完全デジタル化へ





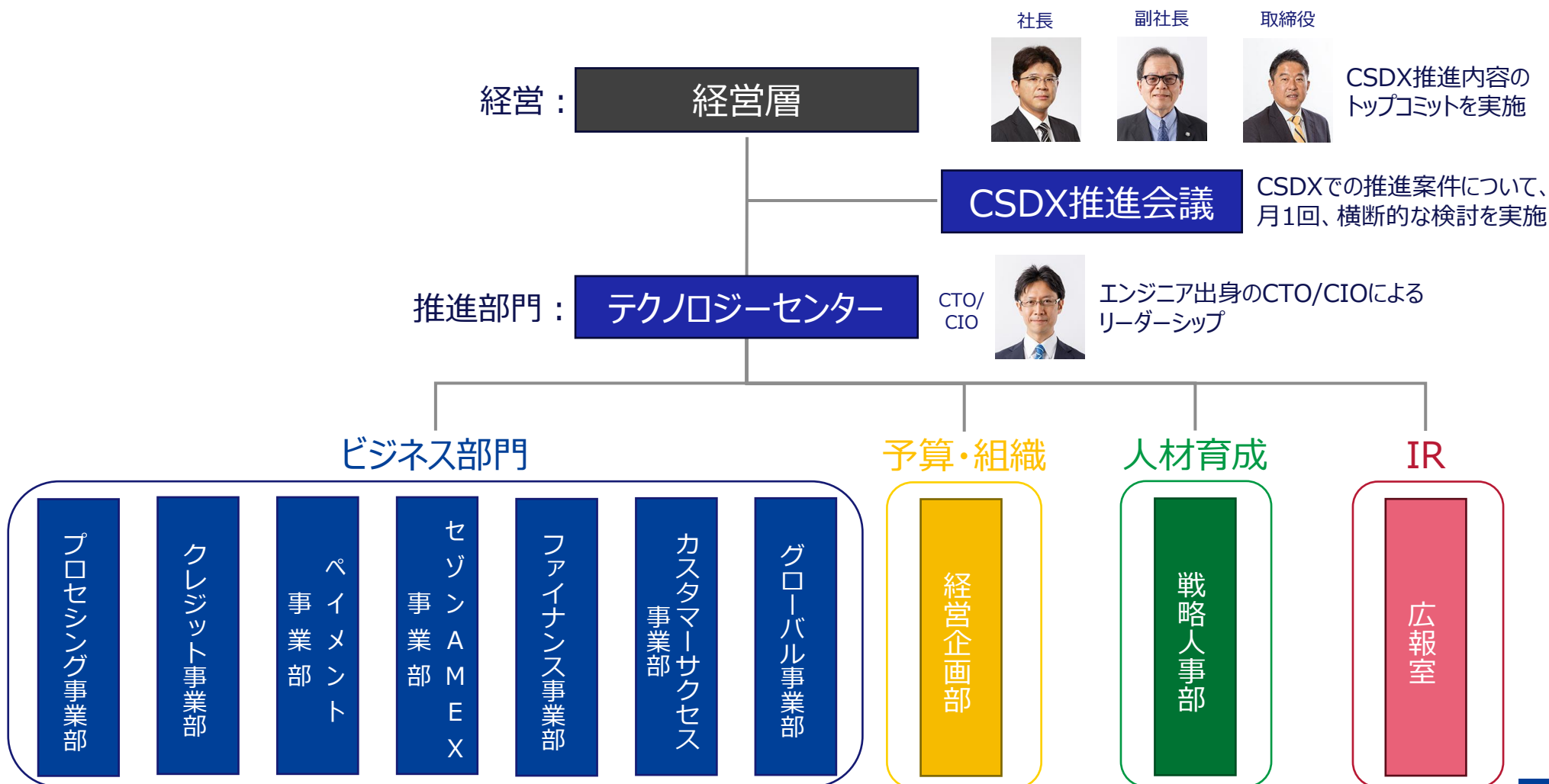
セゾンデータプラットフォームの構築

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データプラットフォームを構築し、
データ分析ツールやダッシュボードなどデータ活用のリードタイムの短縮化を実現する

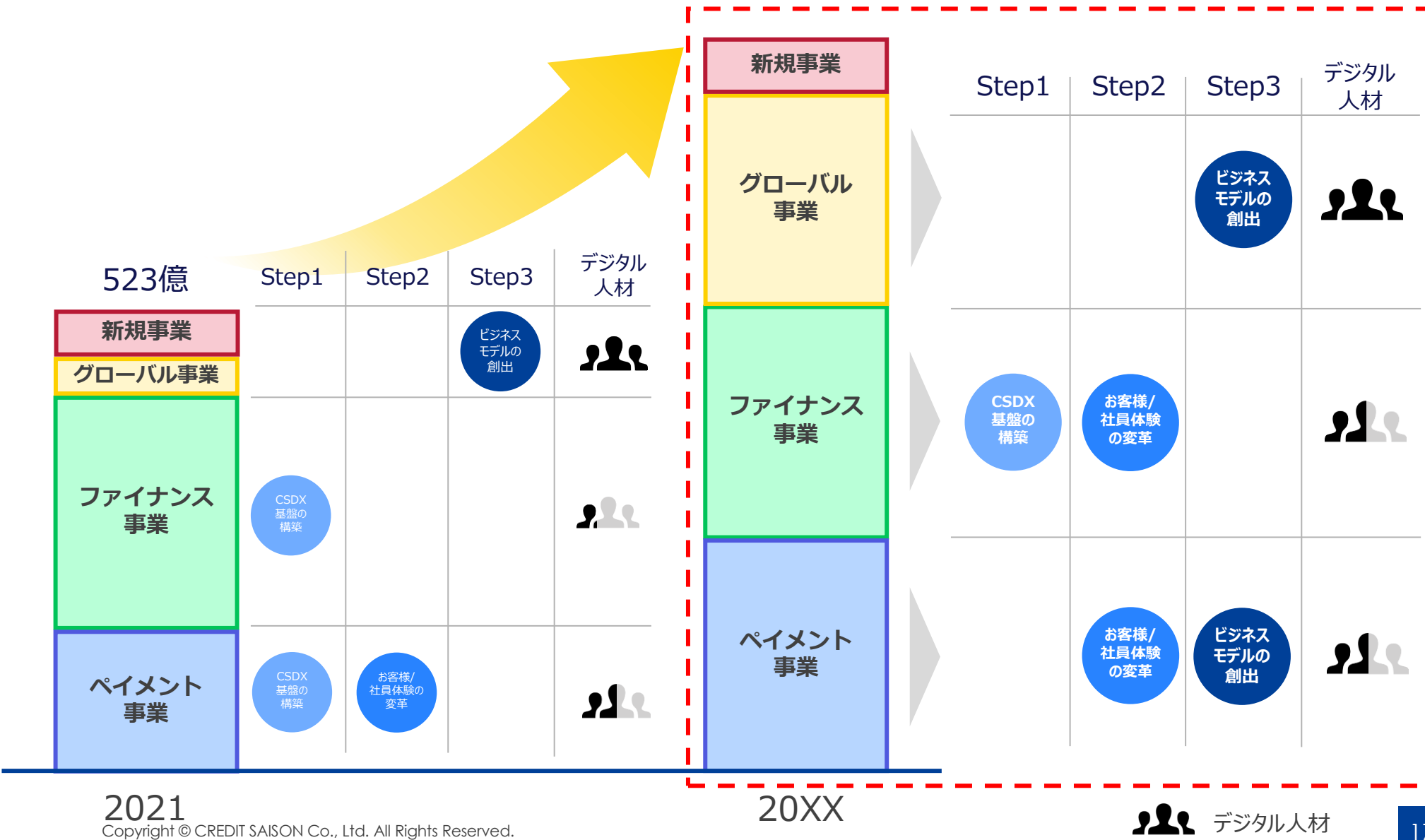




経営層とCTO/CIOを中心にCSDXの推進状況を定例で報告・検討する体制を構築



中期経営計画 事業ポートフォリオの变革



CSDX VISION実現に向けたロードマップ



**CSDX
VISION**

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

Step3.ビジネスモデルの創出

- 東南アジアなどへのファイナンス・インクルージョンの推進
- デジタル技術を活用したイノベーションの推進

- 事業ポートフォリオの転換
- セゾン・データプラットフォーム構築

Step2.お客様/社員 体験の変革

- ビジネスデジタル人材の育成
- デジタル開発プロセスの推進

- デジタル認定制度の開始
- 内製開発によるデジタル化の加速

- デジタル人材1,000名の実現
- 業務の完全デジタル化の実現

Step1.CSDX基盤の構築

- バイモーダル組織体制の構築
- データ分析チームの組成

- クラウドファーストでの基盤構築の加速
- データ分析可視化基盤の拡大

- クラウド移行率80%の達成

2019年度

～

2022年度

～

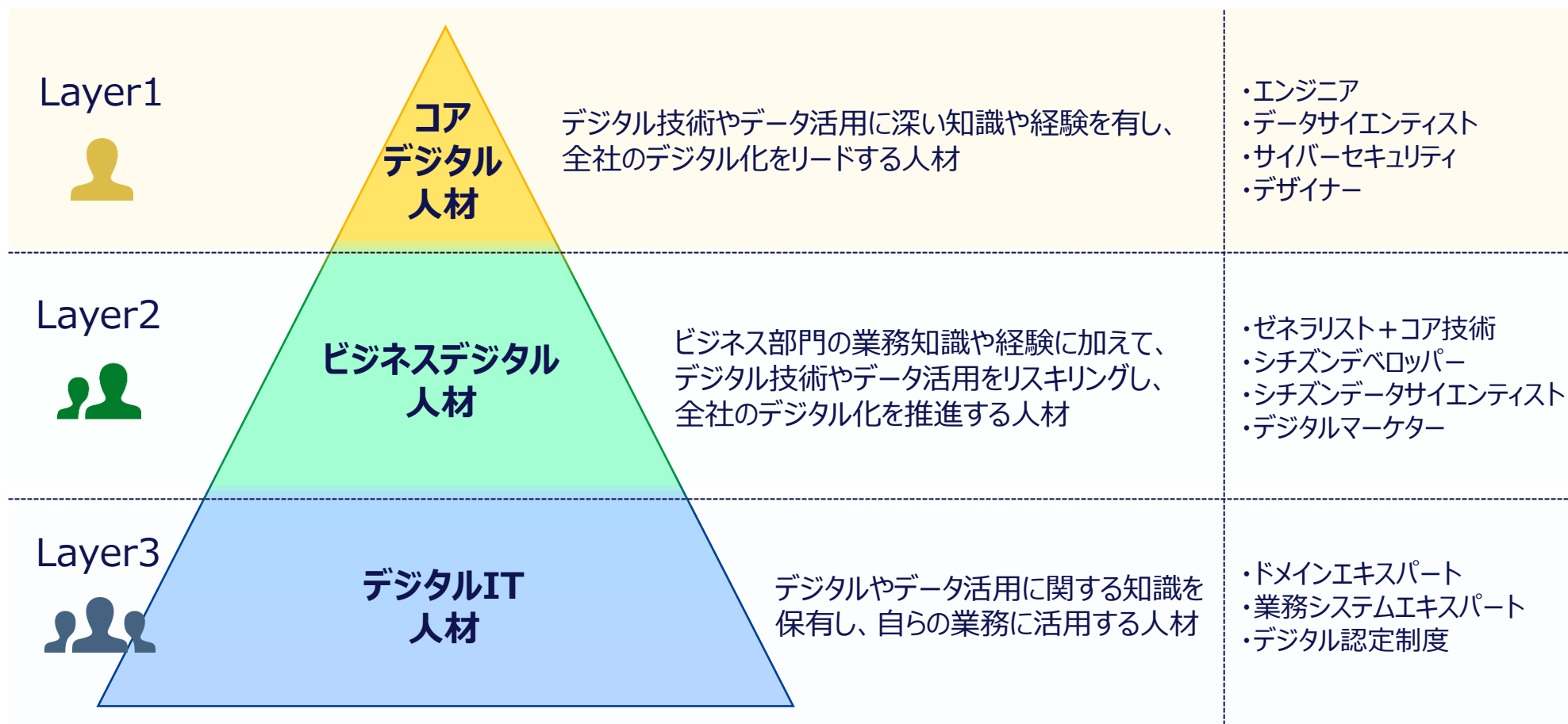
2024年度

CSDX戦略 取り組み事例



デジタル人材

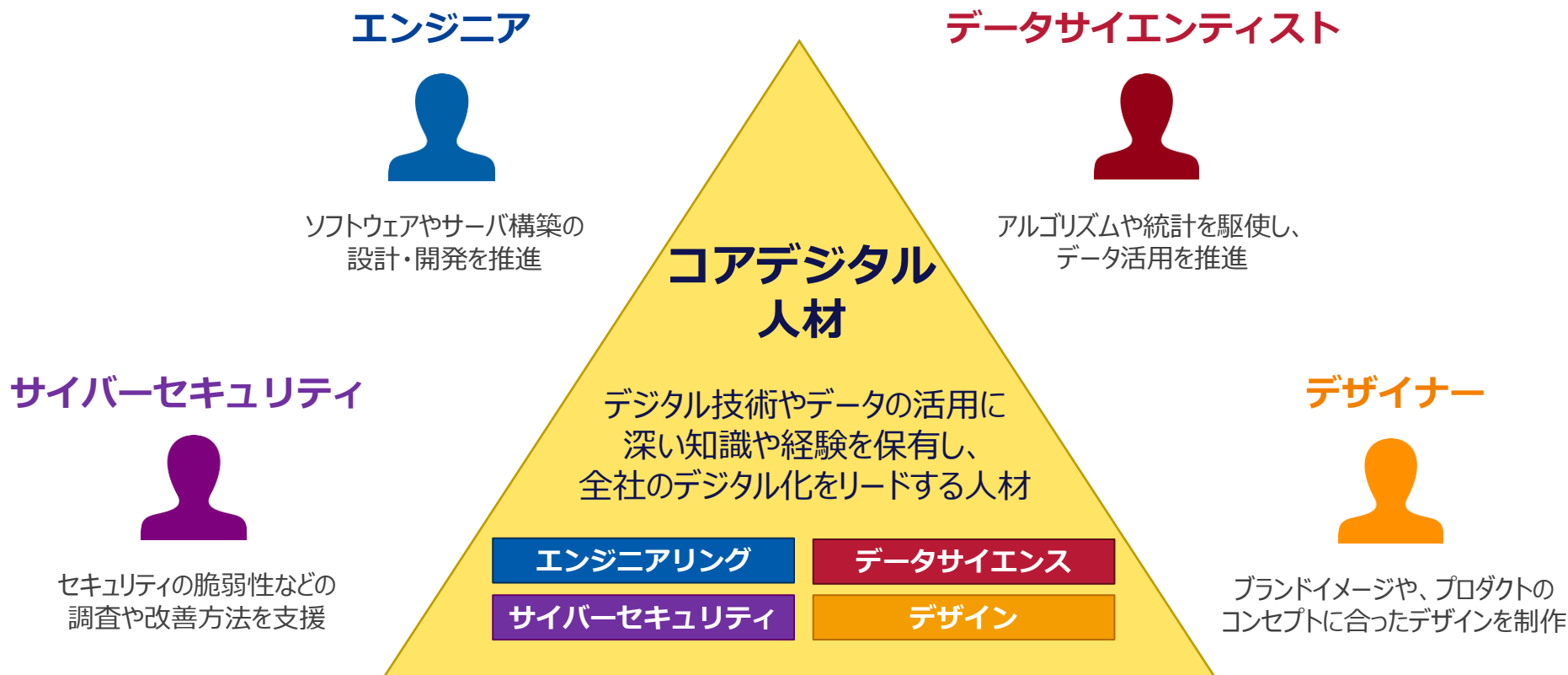
- デジタル技術やデータに関する知識やスキルに応じて、**デジタル人材を3階層に定義**する
- 研修制度の拡充や組織体制の変革に取り組むことで、**デジタル人材の育成**を推進する





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保有する人材を**コアデジタル人材**として定義する
- ソフトウェアの設計・開発やデータ活用を推進し、**全社のデジタル化をリード**していく



ビジネスデジタル人材

- 業務知識を活かし、アプリ開発やデータ活用を推進する人材を**ビジネスデジタル人材**と定義する
- コアデジタル人材と連携しながら、ソフトウェア開発やデータ活用で**全社のデジタル化を推進**していく



- デジタルやデータに関する知識を保有する人材を**デジタルIT人材**と定義する
- デジタル技術に関する知識やデータ活用の手法を学び、自らの業務推進に活用していく

ドメインエキスパート / 業務システムエキスパート / デジタル認定制度



最新のデジタル技術やデータ活用方法を学び、
自部門のデジタル化を推進する

デジタルIT人材

デジタルやデータに関する知識を保有し、
自らの業務推進に活用する人材

デザイン思考

データ活用

デジタル知識

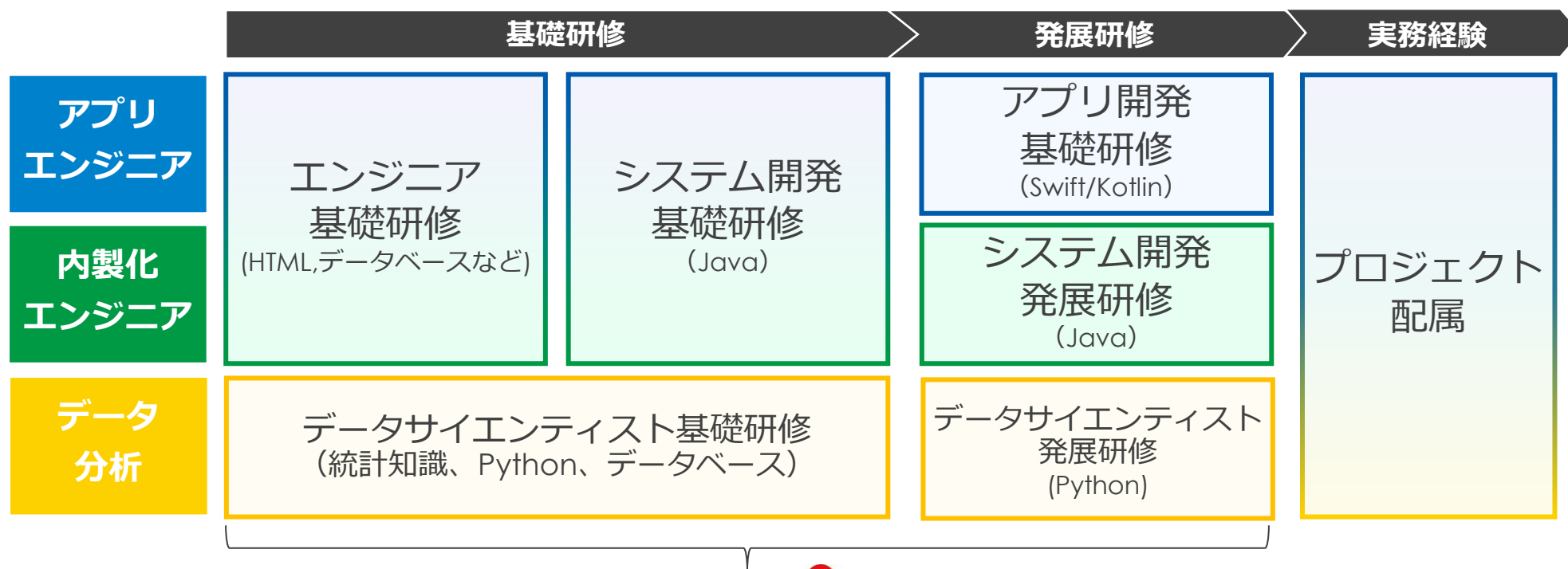
セキュリティ

業務経験スキル

エンジニア/データサイエンティストのスキル育成

- エンジニア/データサイエンティストの育成のため、**研修プログラム提供企業と独自の研修内容**を構築
- 基礎研修と発展研修を3か月経験した後に、プロジェクト配置による実務経験を開始する

エンジニア/データサイエンティストスキルの育成内容

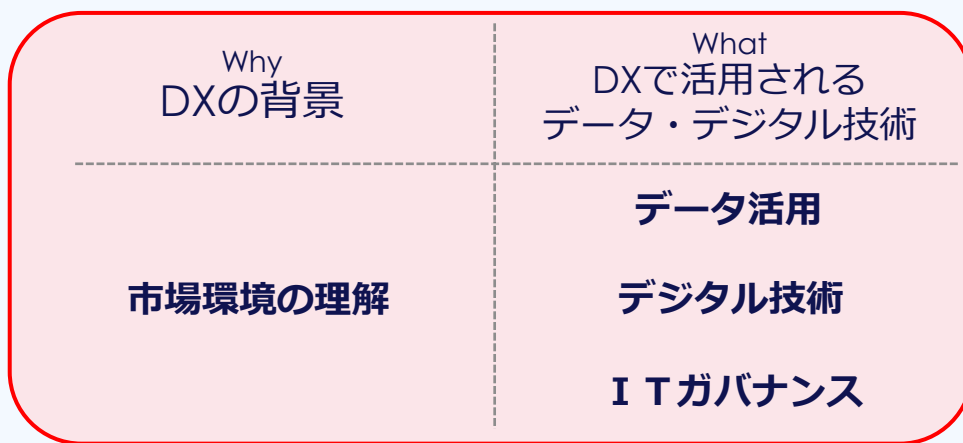


デジタル認定制度の策定

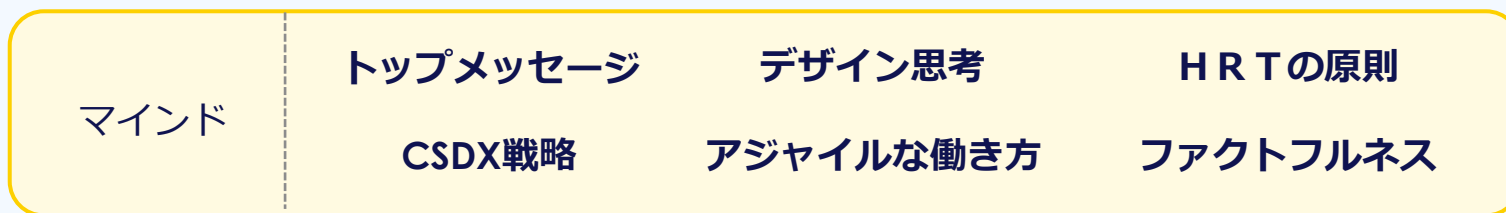
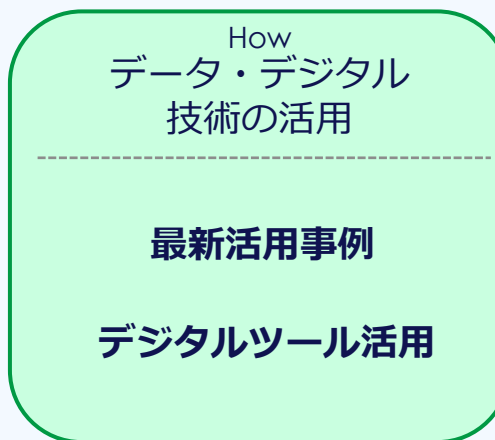
- デザイン思考やアジャイルな働き方などのマインドや行動に関する考え方や知識の習得や、市場環境の変化、データ活用やデジタル技術の知識を習得する認定制度の構築を目指す

デジタル認定制度

知識の醸成



活用機会の創出



CSDXマインドの形成



人事制度を活用したデジタル人材の育成

専門技能コースの活用によるデジタル人材の育成強化

- 専門的な知識や技能を活かして組織への貢献を促す専門技能コースにデジタル人材の職種を追加
- デジタル人材の専門職種として、エンジニア、データサイエンティスト、デザイナーを認定

専門技能コース

専門性を追求しながらキャリアを構築し、組織に貢献するコース

エンジニア



ソフトウェアやサーバ構築の
設計・開発を推進

データ
サイエンティスト



アルゴリズムや統計を駆使し、
データ活用を推進

デザイナー



ブランドイメージや、プロダクトの
コンセプトに合ったデザインを作製

その他職種

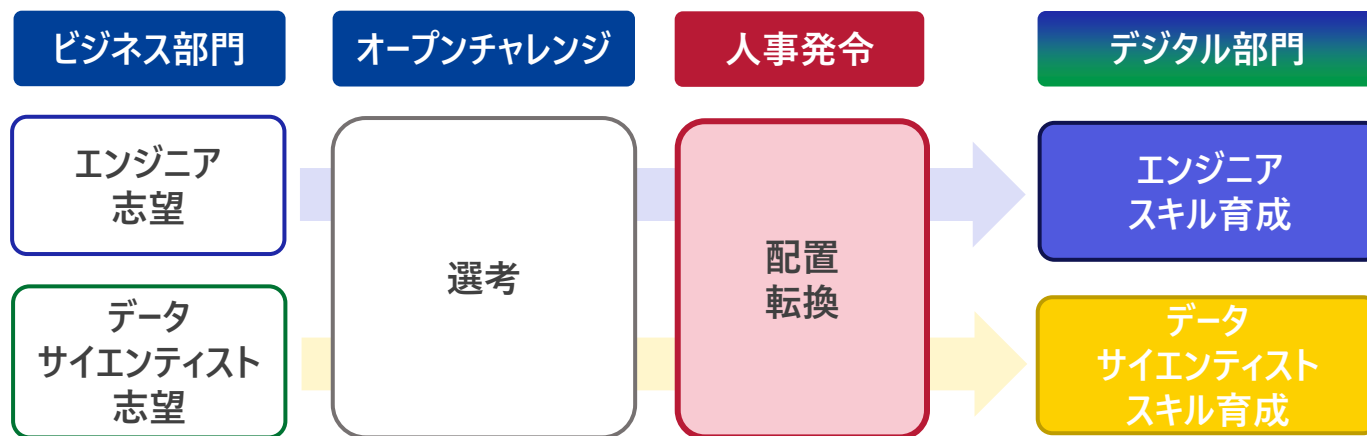


弁護士など

オープンチャレンジ

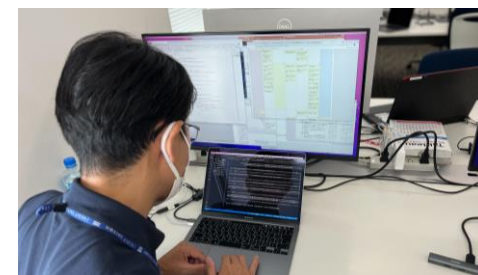
- エンジニアやデータサイエンティストを希望する社員を募集し、**デジタル部門への配置転換**を実施
- 異動後は外部研修やOJTによる**実務経験にてデジタル技術を習得**し、デジタル化を推進する

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

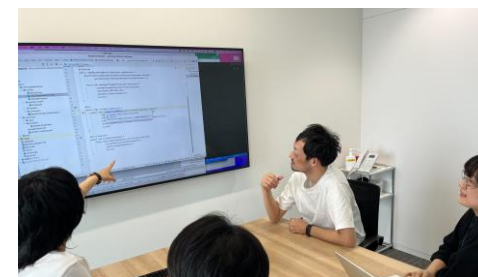


志望者を選考の上、人事発令による配置転換し、
エンジニアやデータサイエンティストのスキルを育成

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

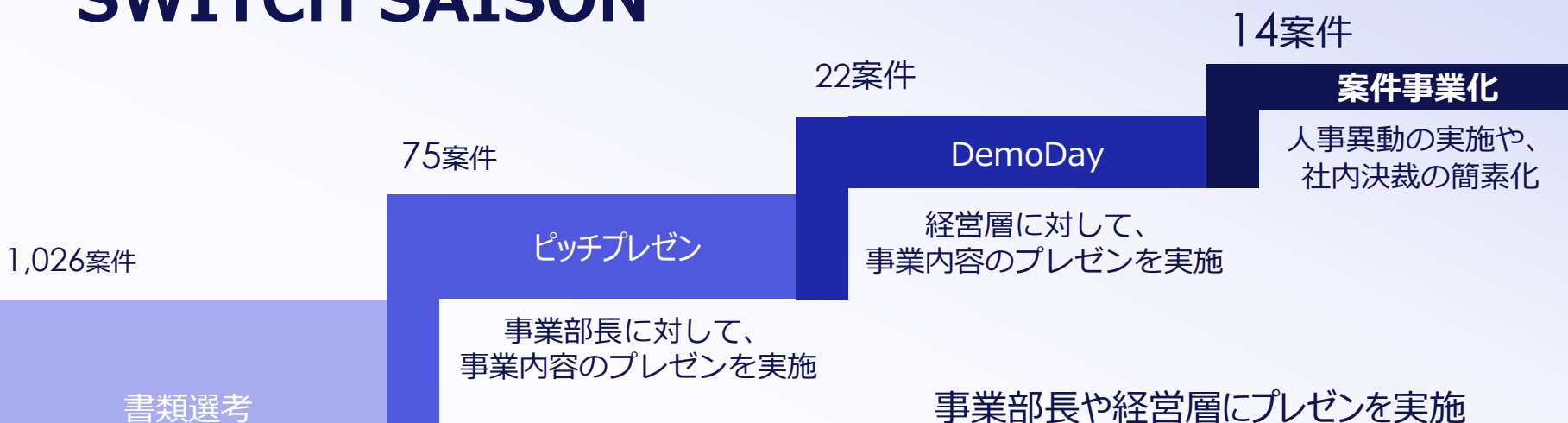




SWITCH SAISON

- 社内ベンチャープログラム「SWITCH SAISON」を開催し、社員の新しいアイデアを募集
- イントレプレナー（社内起業家）としての育成と、採択案件のスピード感のある事業化を推進

SWITCH SAISON



所属部門や年齢等を問わず
幅広いアイデアを募集



データ活用



データ利活用で目指す姿

- 他社サービスとのデータ連携を推進し、データエコシステムによる新たな価値を提供する
- データ連携システムやRPAによる自動化を推進し、業務効率を改善する

データを活用した新たな価値の提供

お客様の感動体験をデータから生み出す

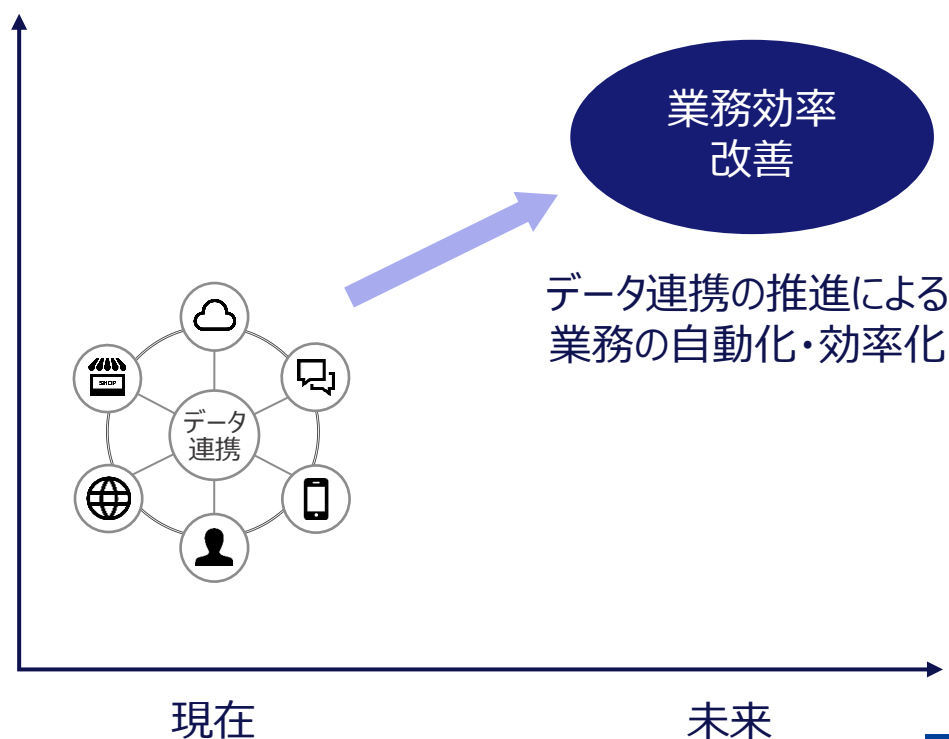
イノベーション



データ連携による業務効率の改善

業務の自動化と効率化を推進

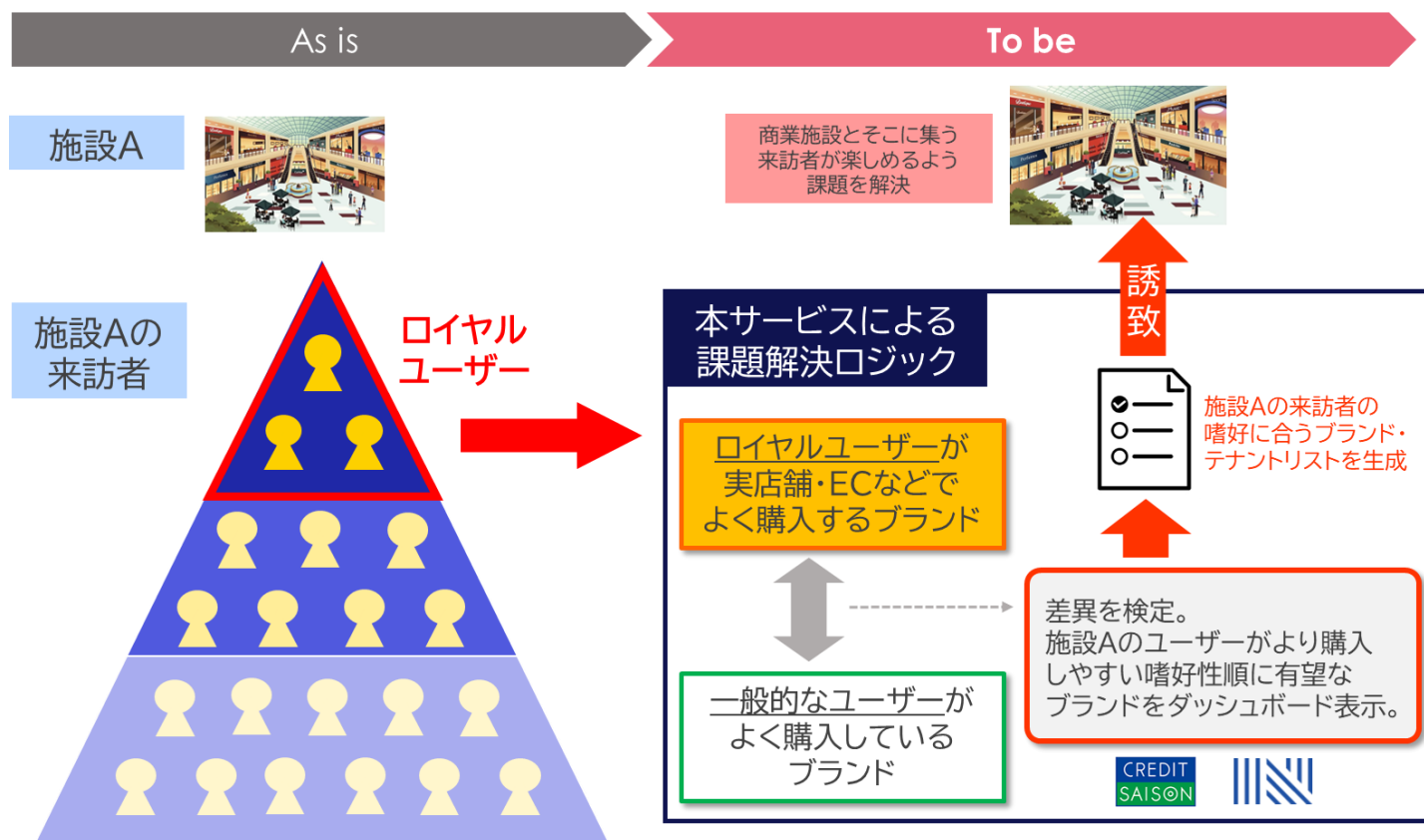
プロセス最適化



商業施設のテナント選定支援サービス (ナウキャスト)

- クレジットカードデータをもとに商業施設に来訪するお客様の消費行動の分析を実施
- 来訪者の嗜好にあったテナントをランキングリストで提供するサービスをナウキャスト社と協業で開始

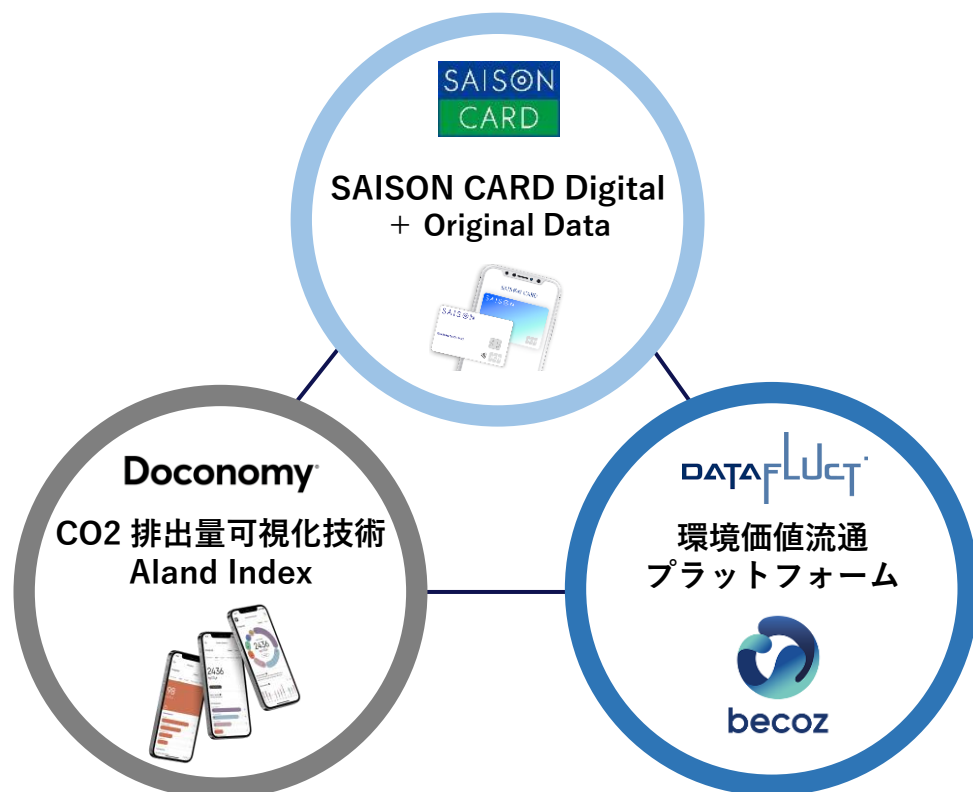
商業施設のテナント選定支援サービス



SAISON CARD Digital for becoz

- Doconomy社とDATAFLUCT社とクレジットカード利用内容のデータ連携を実施
- 国内クレジットカード会社で初めてクレジットカード利用内容に基づく、CO2排出量の可視化を実現

3社間でのクレジットカード決済データの連携



カード利用内容とCO2排出量の可視化



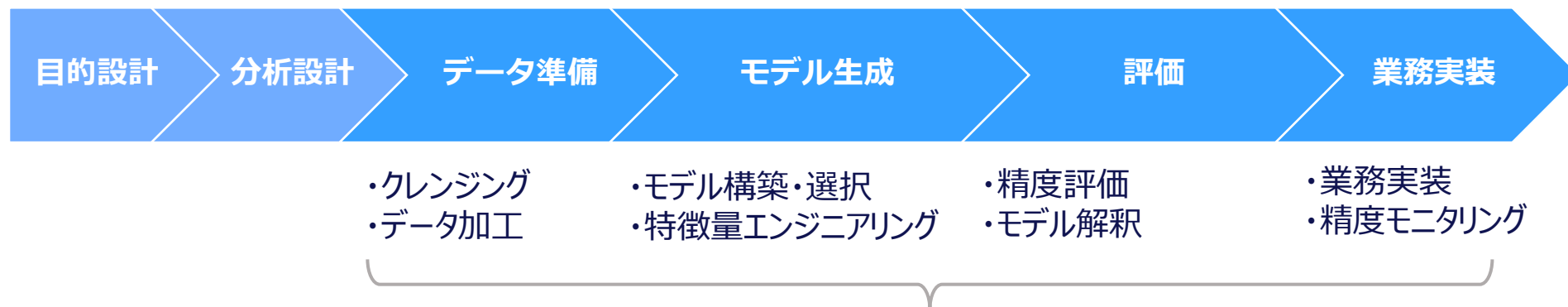


AI Cloud プラットフォーム DataRobotの活用

- AI Cloud プラットフォーム DataRobotを活用し、審査やリスク管理におけるデータ活用を推進
- 大量なデータを保有している審査基準やリスク管理において、高精度なモデル構築を実現

DataRobot

AI Cloud プラットフォーム DataRobotの活用



様々な分野において、高精度なモデルの構築を実現

DataRobot
活用領域

審査

リスク
管理

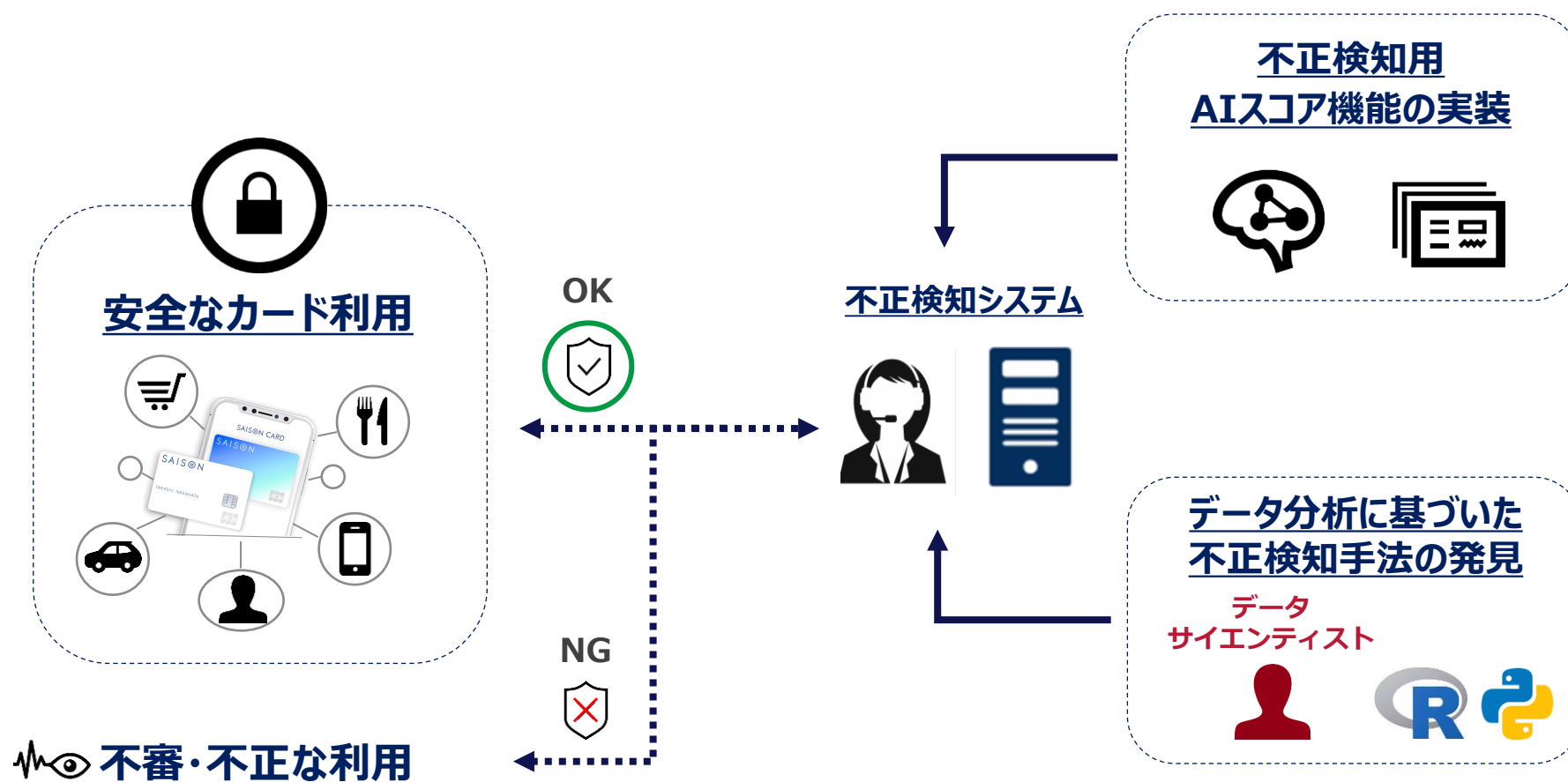
不正
対策

架電
効率

...

データ分析による不正検知精度の向上

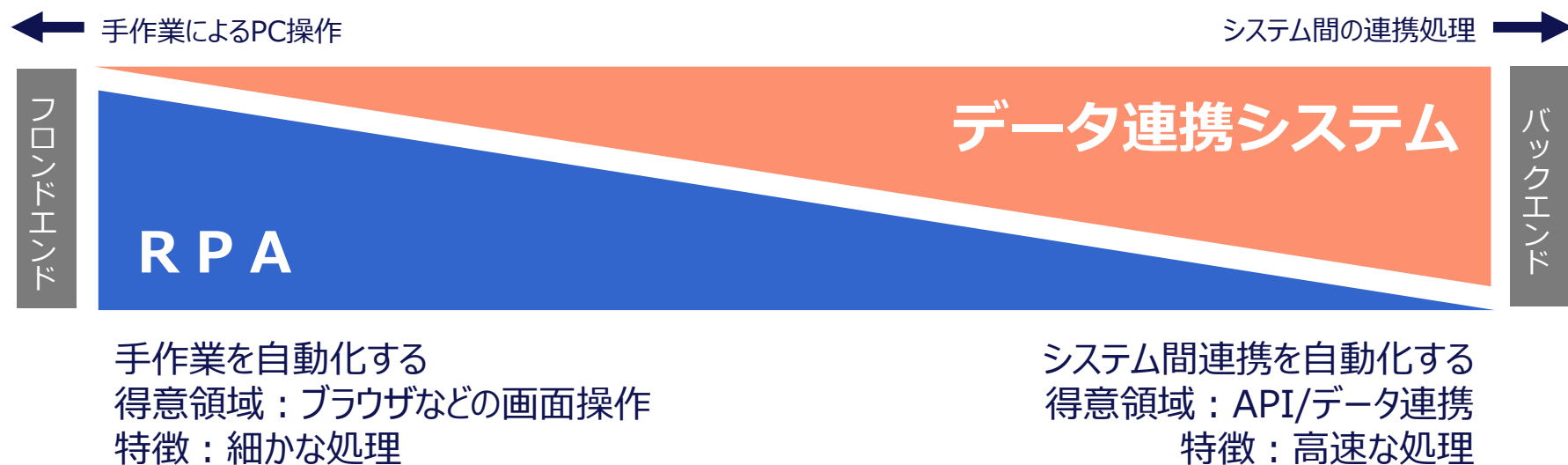
- 安全なカード利用を実現するため、データ分析による不正利用対策に日々取り組んでいる
- AIスコア機能の実装や、新たな不正検知手法の実装などで不正検知精度の向上を実現



データ連携システム/RPAの活用推進

- ブラウザの画面操作などの細かな処理が必要な作業についてはRPAシステムの自動化を推進
- システム間の連携など処理件数が多い作業などについてはデータ連携システムを推進

データ連携システムとRPAによる業務の効率化

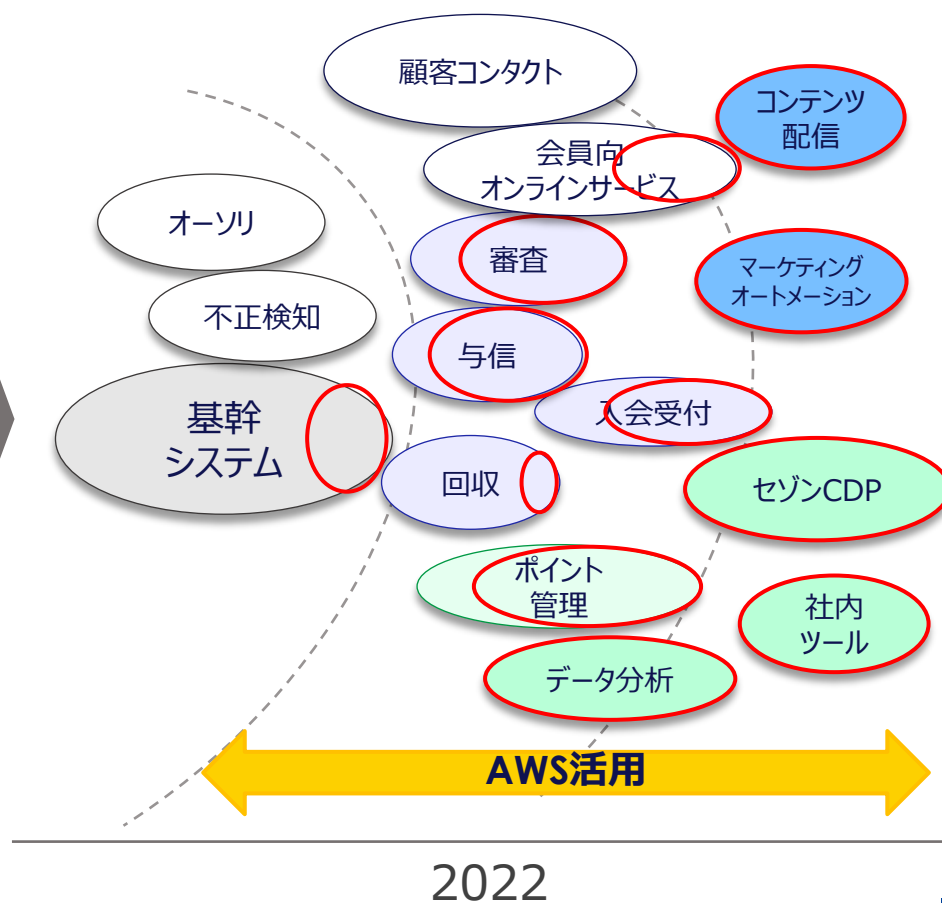
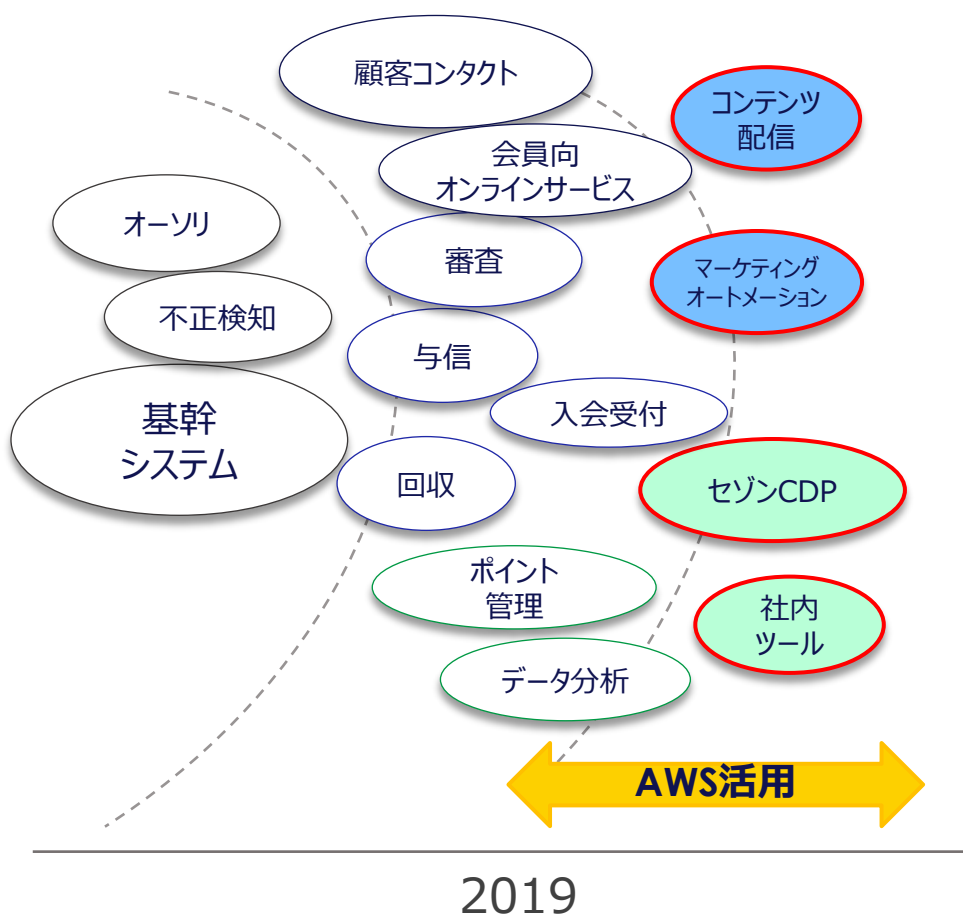


デジタル基盤

クラウド活用の推進

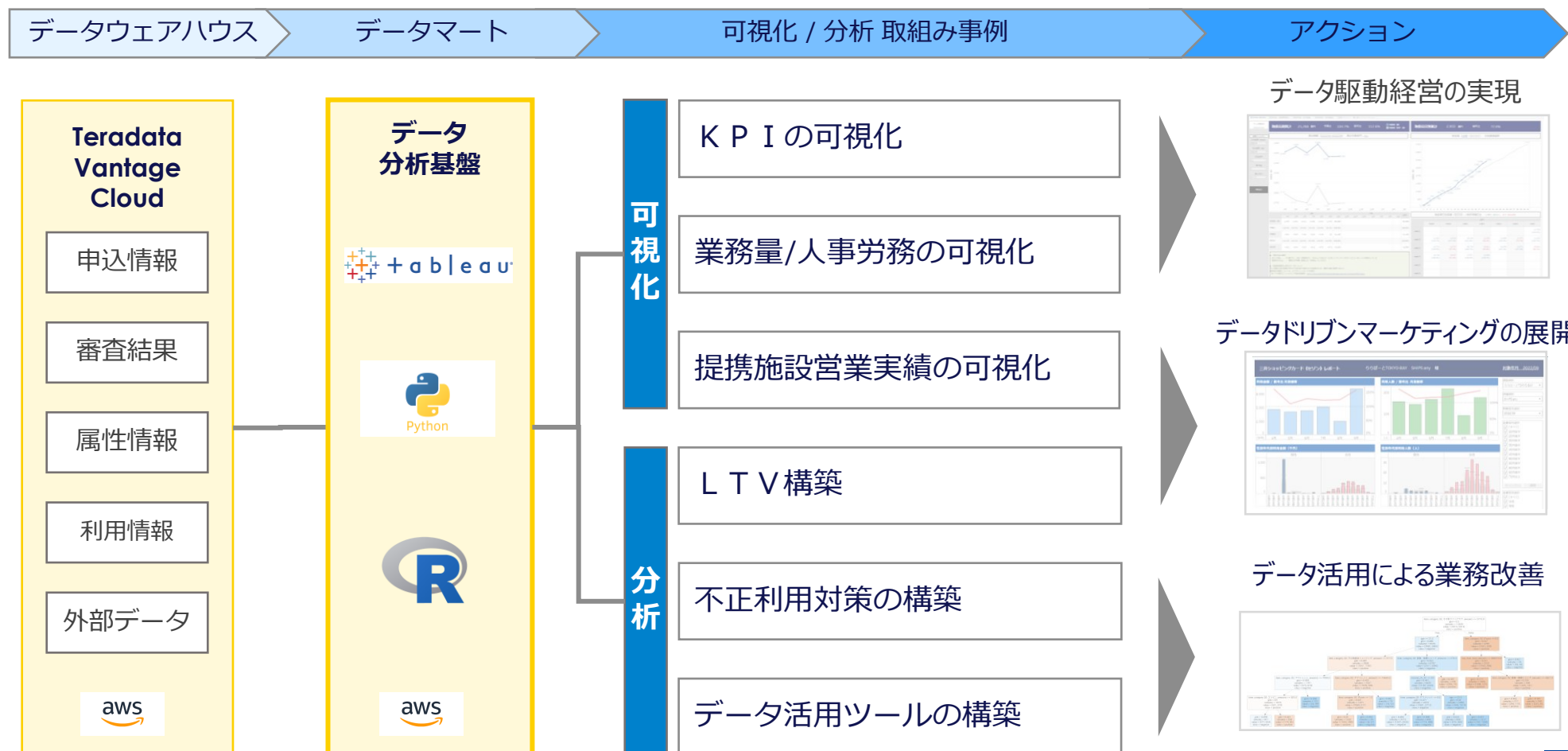
2019年時点ではコンテンツ配信などのお客様接点の近いシステムのクラウド移行が中心であったが、
現在はデータ分析環境や、審査・与信などの基幹システムに近いシステムもクラウドを活用

○ クラウド移行/一部移行システム



クラウドを活用したデータ分析基盤の構築

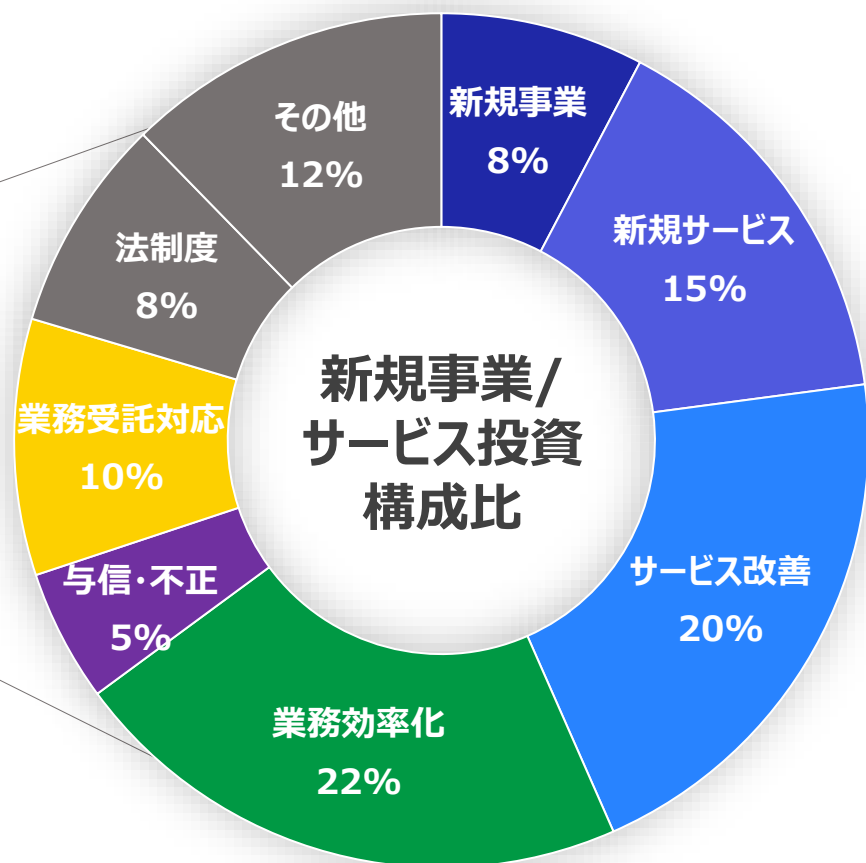
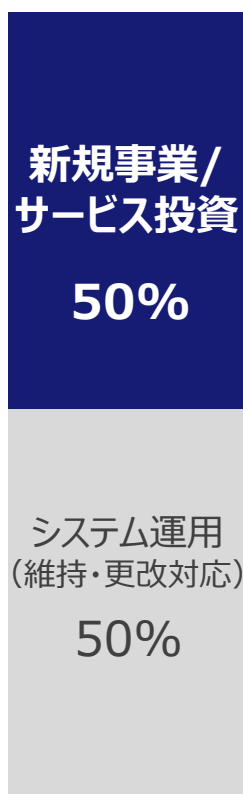
- データ分析基盤を新たにクラウドで構築し、お客様の情報や外部データとの迅速な連携を実現
- BIツール TableauやPython/Rを駆使し、データ駆動経営やデータドリブンマーケティングを目指す



IT投資・デジタル投資予算

- 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

IT投資・デジタル投資予算



デジタル開発プロセス

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)

デジタル部門

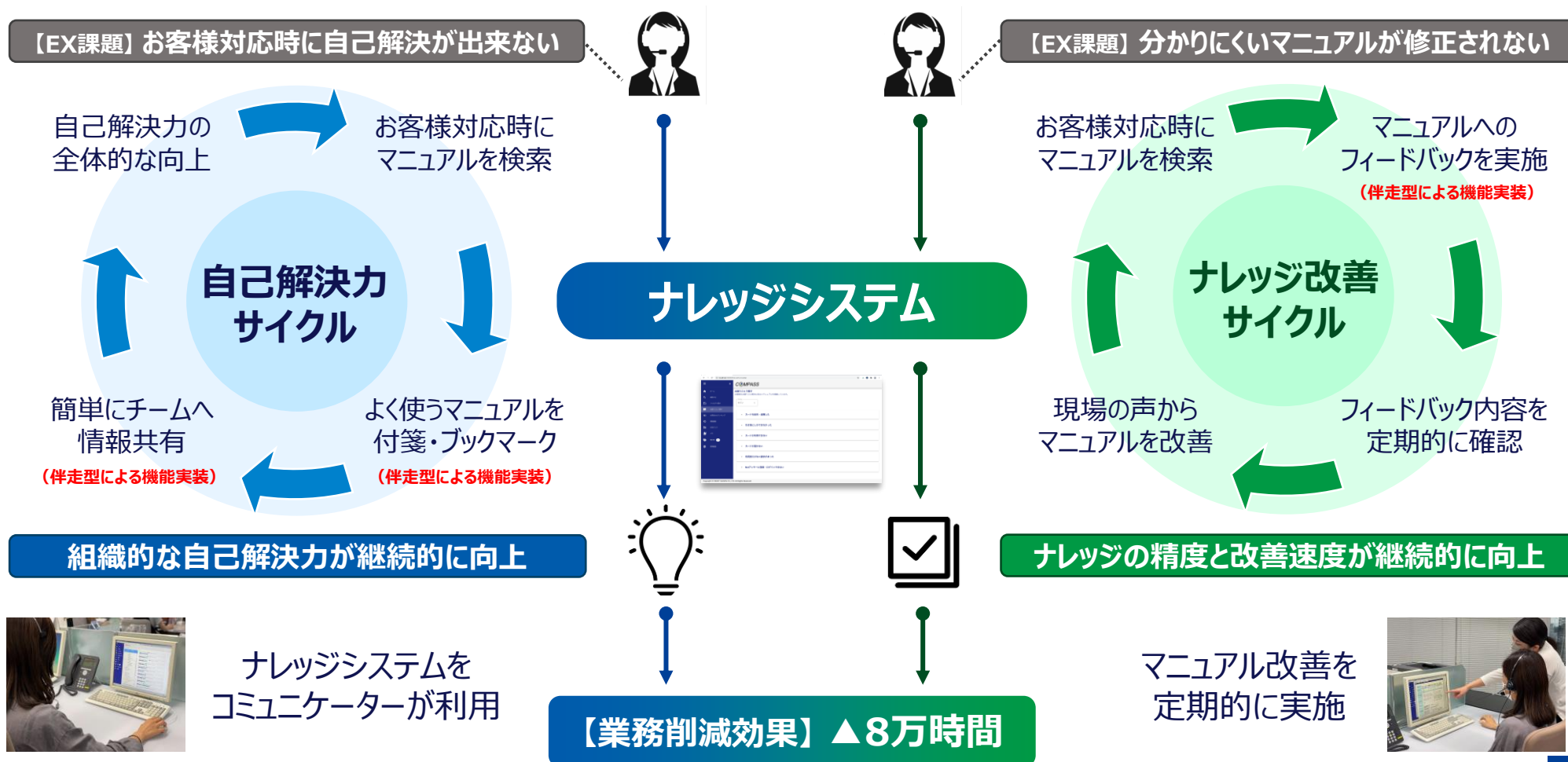
ビジネス部門

開発の柔軟性
+
開発コストの削減

既存システムの更改 / 部門の業務課題 / RPAなどのデジタル技術の活用など

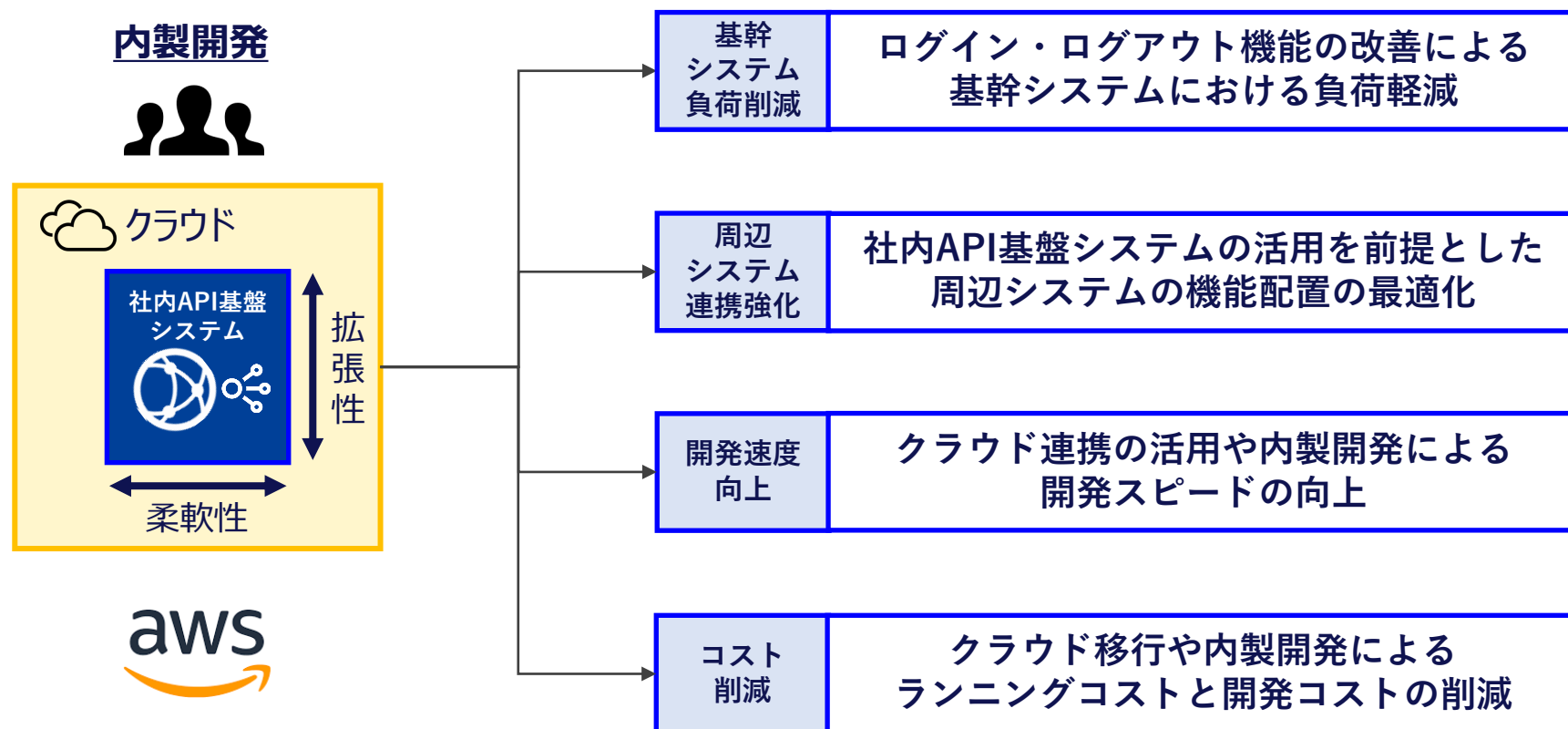
伴走型内製開発 事例① ナレッジシステムの内製化

- 2万ページに及ぶコールセンター用マニュアルを高精度で検索するナレッジシステムを内製開発にて構築
- 構築完了後もナレッジ精度向上のための機能追加を継続的に実施し、顧客対応品質の向上を実現



伴走型内製開発 事例② 社内API基盤システムの内製化

- 社内API基盤システムの内製化により、**基幹システムの負荷状況や周辺システムの機能配置の最適化**をビジネス部門と検討し、柔軟に開発を推進する体制構築が実現





アジャイル内製開発によるサービス機能の改善・創出

- アプリエンジニアによるアジャイル内製開発にて、**スマートフォンアプリの内製更改**を実施
- **インターフェイスやデザインを刷新**し、**新機能/サービスの実装速度の向上**を実現

スマートフォンアプリを内製で更改し、UI/UXの向上と開発速度の向上を実現

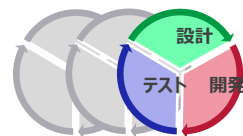
スマートフォンアプリ 内製更改



アプリエンジニア



アジャイル開発



- ・ インターフェイスおよびデザインの刷新
- ・ お客様が使いやすい機能・サービスの導線
- ・ アプリ再設計による操作スピード向上

カード
サービス



優待
サービス



優待
サービス



新
サービス



- ・ 新機能/サービスの実装速度の向上
- ・ アプリとのシームレスな連携を実現
- ・ 開発者アイデアの機能実装を実現



開発プロセスの柔軟な変更

- 伴走型とアジャイルでの内製開発体制の構築により、**開発内容に最適な開発プロセスの選択**を実現
- システム開発速度の向上などが必要な際には**ベンダー協力会社とハイブリットで開発**を実行する

デジタル開発プロセス

開発内容に応じて、開発プロセスを柔軟に変更する

モード1

社員の課題解決に繋がる
システムをビジネス部門と
検討しながら、開発を推進

伴走型開発



バイモーダルな内製開発

EX

CX

ベンダーとのハイブリット開発

アジャイル開発



モード2

お客様体験の向上に繋がる
システムをビジネス部門と
素早く開発を推進

案件共有

ベンダー開発



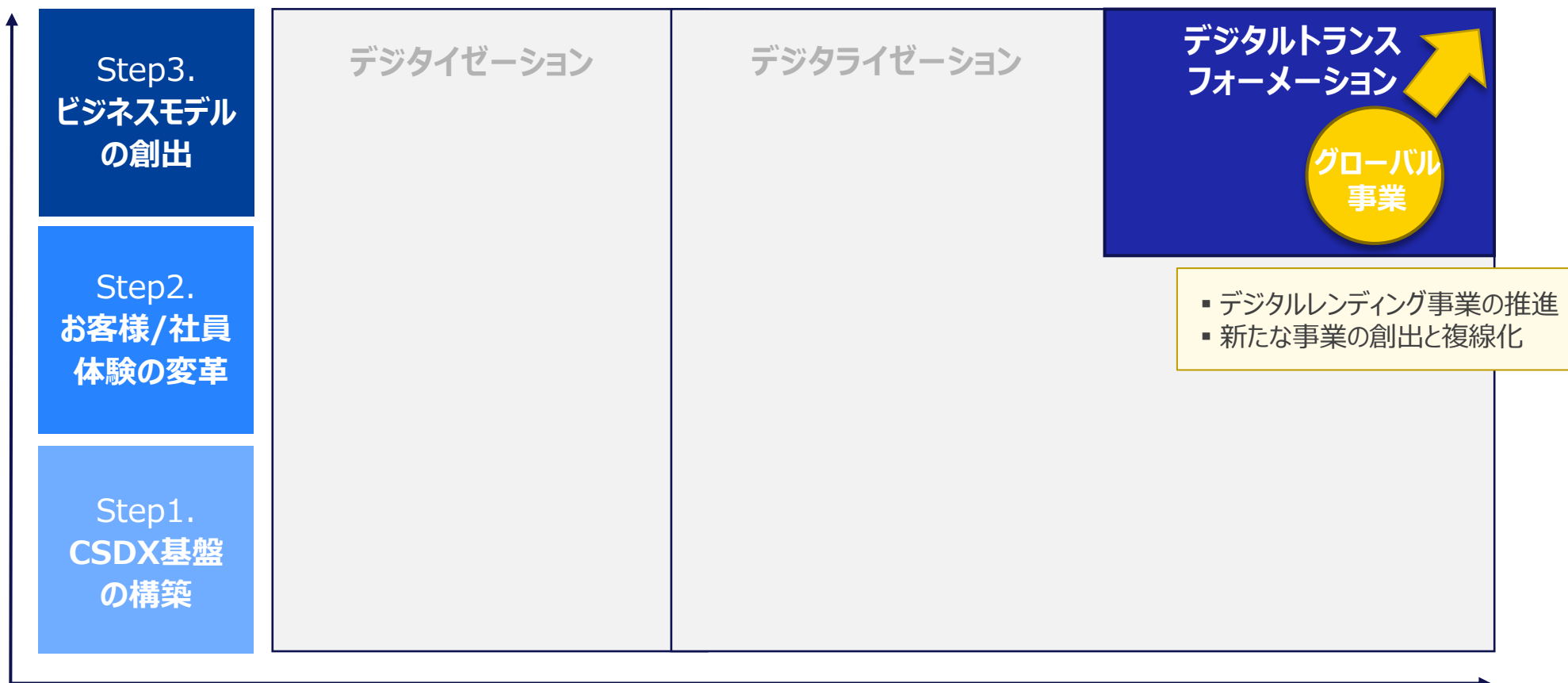
案件共有

システム開発速度の向上
安定的な保守・運用

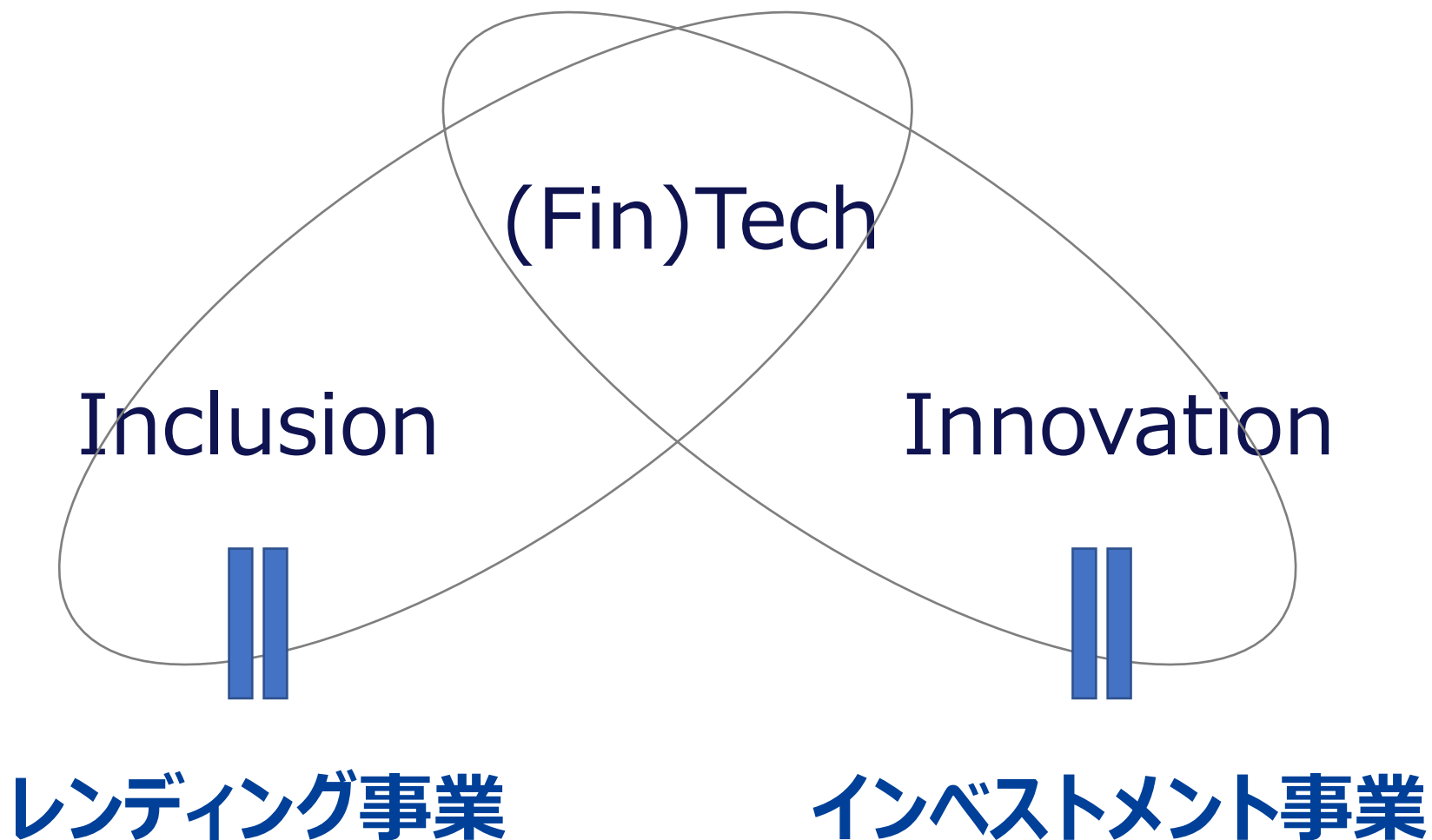


事業のデジタル浸透率に合わせたデジタル活用を実施し、お客様/社員体験の変革や、革新的なビジネスモデルを創出し、**社会の期待を超える感動体験を提供**する

イノベーション



(Fin)Tech-led INCLUSION and INNOVATION

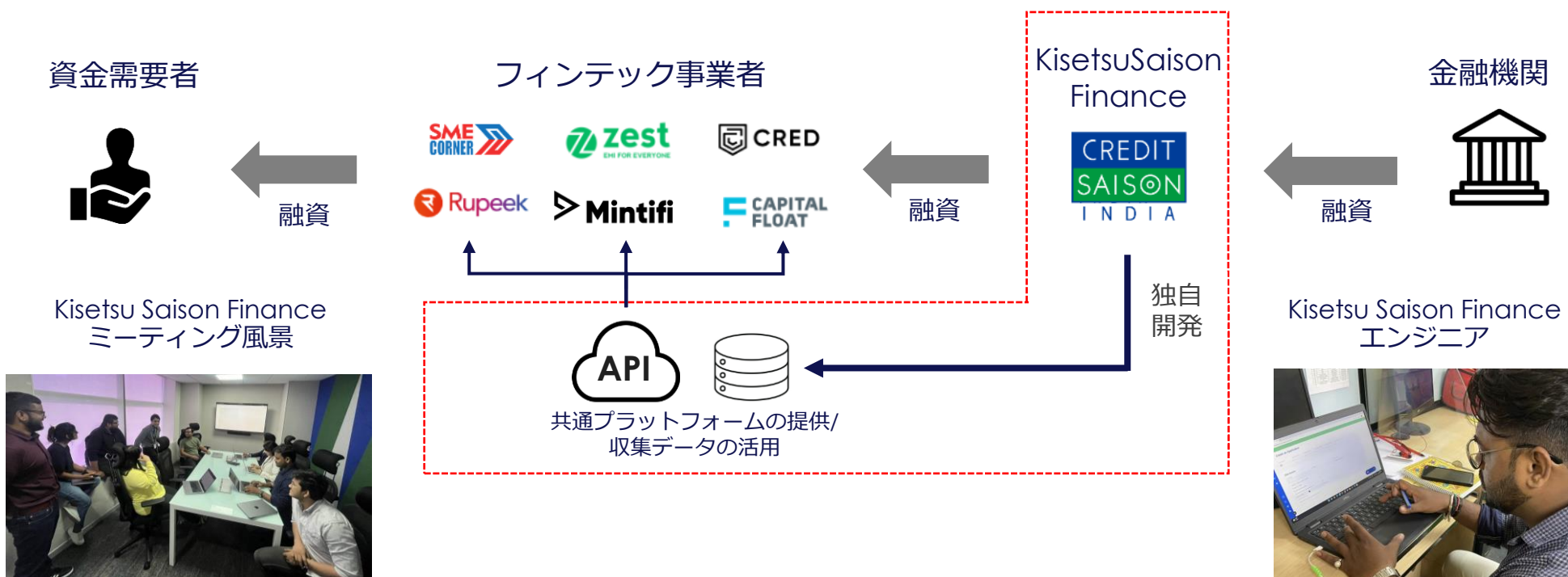


APIを活用したレンディング事業の展開 (インド)

- デジタルレンディングの共通プラットフォームとして、ローンマネジメントシステムを独自で開発
- フィンテック事業者の融資データを収集し、収集したデータを自社でのダイレクトマーケティングに活用



APIを活用したデジタルレンディングの共通プラットフォームを独自で開発



デジタルデータを活用したレンディング事業の展開(インドネシア)

モバイルアプリを用いたデジタルデータによる与信およびリスク評価プラットフォームを構築し、
アンダーサーブド層の人々を対象にデジタルレンディング事業を提供



5,000以上のデータ項目からリスクをAI主導で評価するモデルを構築

個人の信用情報などの
インフラ情報が不十分

与信時に操作ログなどの
デジタルデータの収集

デジタルデータを活用した
AIモデルの構築・運用

インフラ情報



AIモデル



本人認証



クレジットスコアリング



分類の見直し



返済の最適化

最新デジタル技術を活用する企業への出資(Saison Capital)

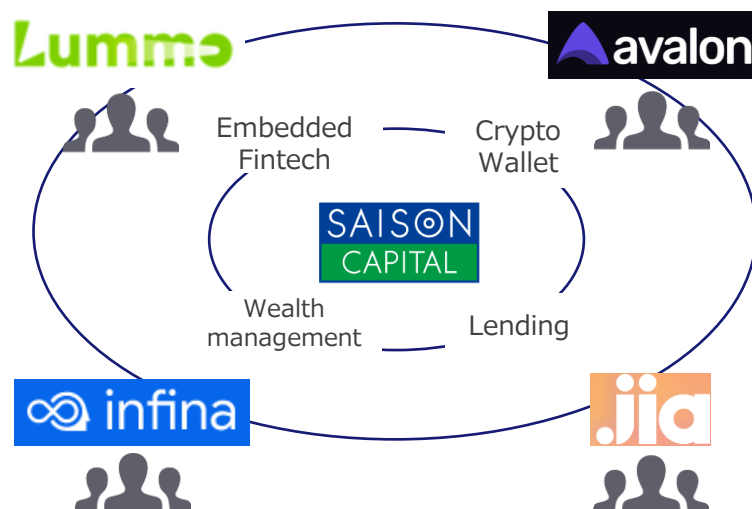


東南アジアや南アジアのアーリー・シード企業に投資し、FintechやEmbedded financeなどの金融領域においてデジタル技術を用いて各国の課題にアプローチする企業に出資



先進的な技術を保有する企業との人脈を形成し、事業シナジーを創出

SaisonCapital 代表投資先



Product Manager Breakfastを定期的で開催



グローバル事業リソースの最大活用

レンディング事業

アンダーサブド層をターゲットとしたファイナンスサービスの提供

Capital
&
Insight

- ・デジタルネイティブなサービスの構築内容などの情報交換
- ・システムアーキテクチャ構成のディスカッションを実施
- ・継続的な交流プログラムによる人材育成と人脈形成

Kisetsu Saison Financeとのミーティングを開催



Innovation



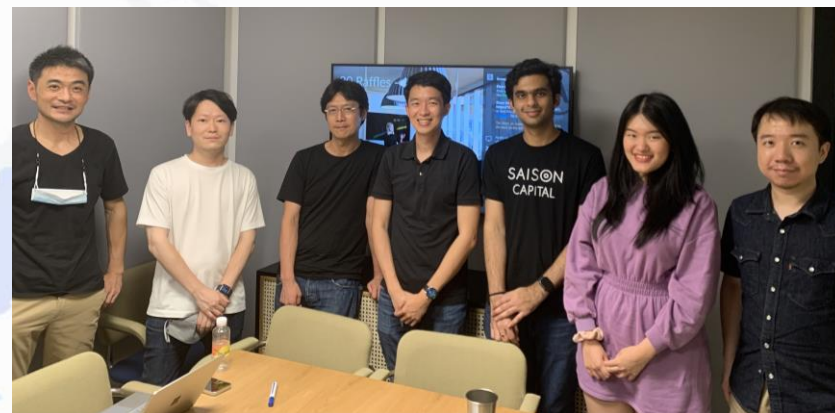
Inclusion

インベストメント事業

投資リターンの獲得 / グローバル事業展開へのインサイト

- ・Web3を始めとした先進テクノロジーの情報交換
- ・グローバルにおけるスタートアップ企業との交流
- ・新たなビジネスモデルの検討

Saison CapitalとのWeb3についてセッションを開催





事業のデジタル浸透率に合わせたデジタル活用を実施し、お客様/社員体験の変革や、革新的なビジネスモデルを創出し、**社会の期待を超える感動体験を提供**する

イノベーション



デジタルを活用した顧客コミュニケーションの強化

- カード入会前から“ワクワク感・達成感”が得られるコンテンツをスマホアプリにて提供
- お客様のカード利用内容に合わせて、個別にカスタマイズした告知などの訴求が即時に可能

＜入会前＞ゴールドメーター



【ワクワク/達成感】



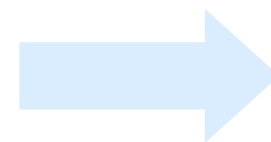
利用内容で入会特典



＜入会后＞利用金額メーター



【利用意欲の継続】



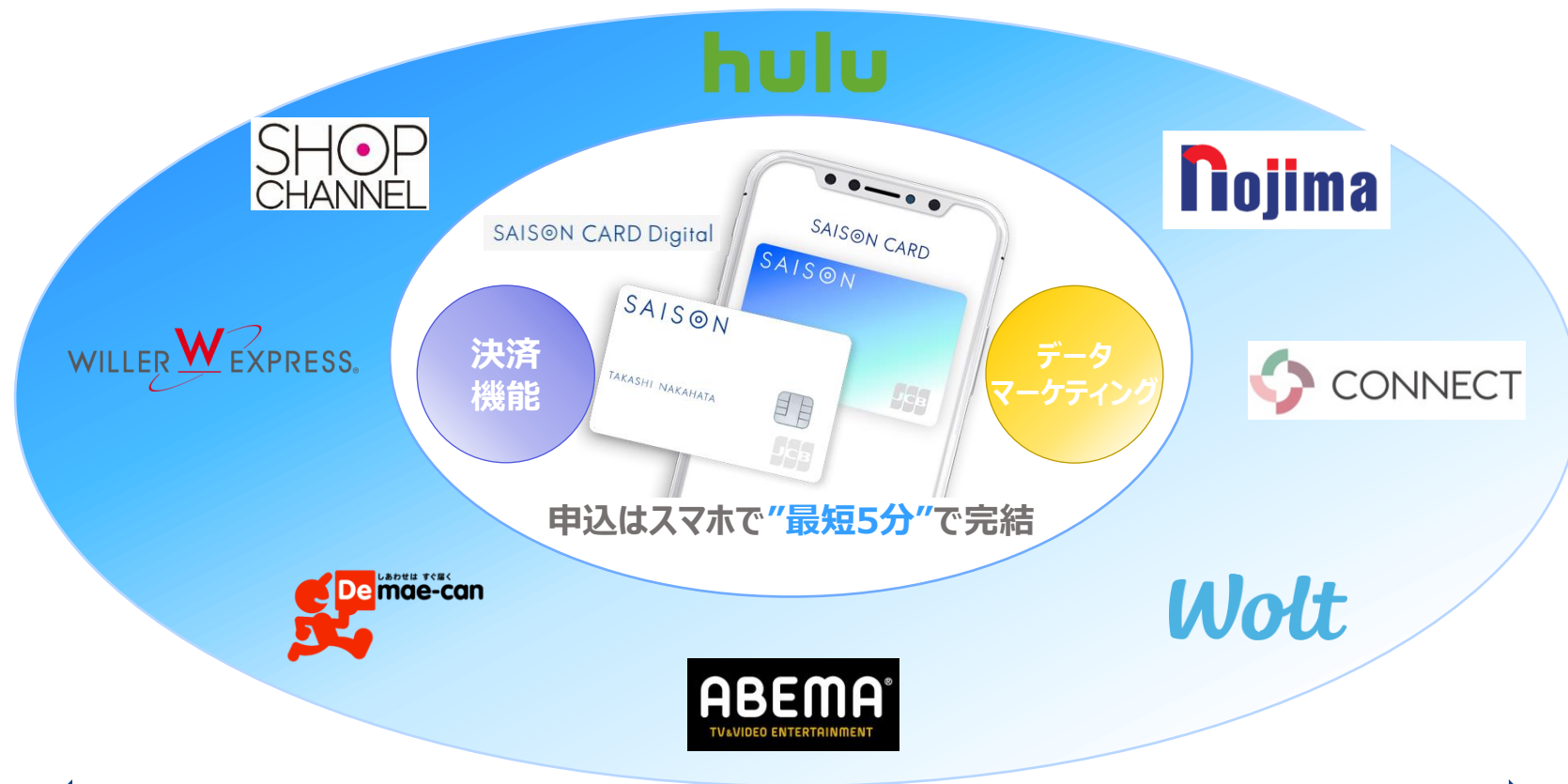
利用内容で特典増加



- 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 -
クリエイティブからシステム開発、データ分析までを内製化

SAISON CARD Digital

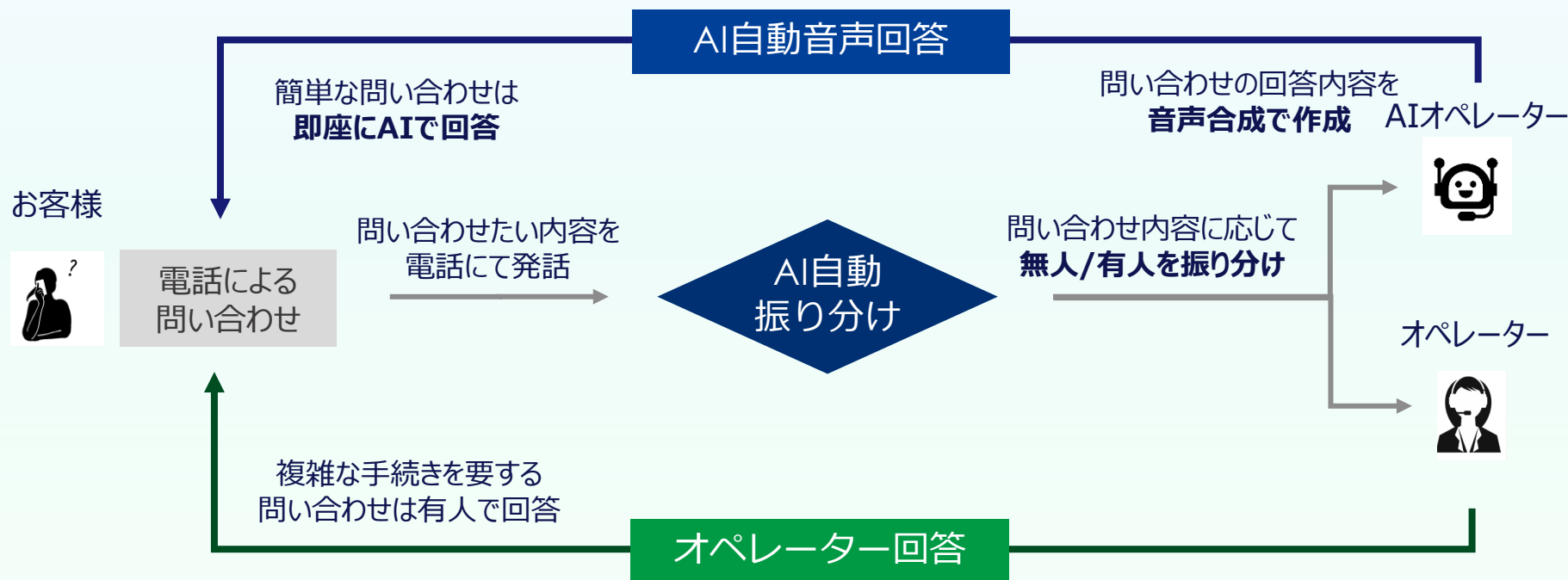
- “カード発行”と“決済機能”がスマートフォンで完結するSAISON CARD Digitalにより、異業種企業とのアライアンス締結やデータマーケティングを加速させている



200社を超えるアライアンス ※2022年11月末時点

- 対話型AIオペレーターを新たに導入し、電話での問い合わせ時のお客様体験を改善する
- 定型的な問い合わせはAIで手続きを完結し、複雑な問い合わせをオペレーターが対応する

対話型AIオペレーター



デジタルコンシェルジュサービスの提供

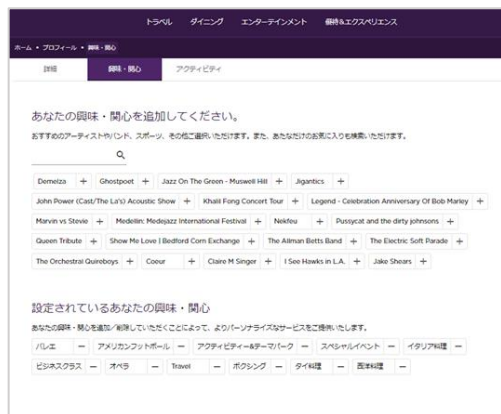
- TENグループと協業し、**日本初の24時間対応有人ライブチャットコンシェルジュ**を展開
- お客様の興味や関心事やリクエスト内容などからライフスタイルに合わせたレコメンドを提供



サービス利便性の向上と最適なレコメンドの提供を同時に実現

セゾンプレミアムコンシェルジュに
興味・関心事の情報を入力

レストランなどの優待情報を
ライフスタイルに合わせてレコメンド



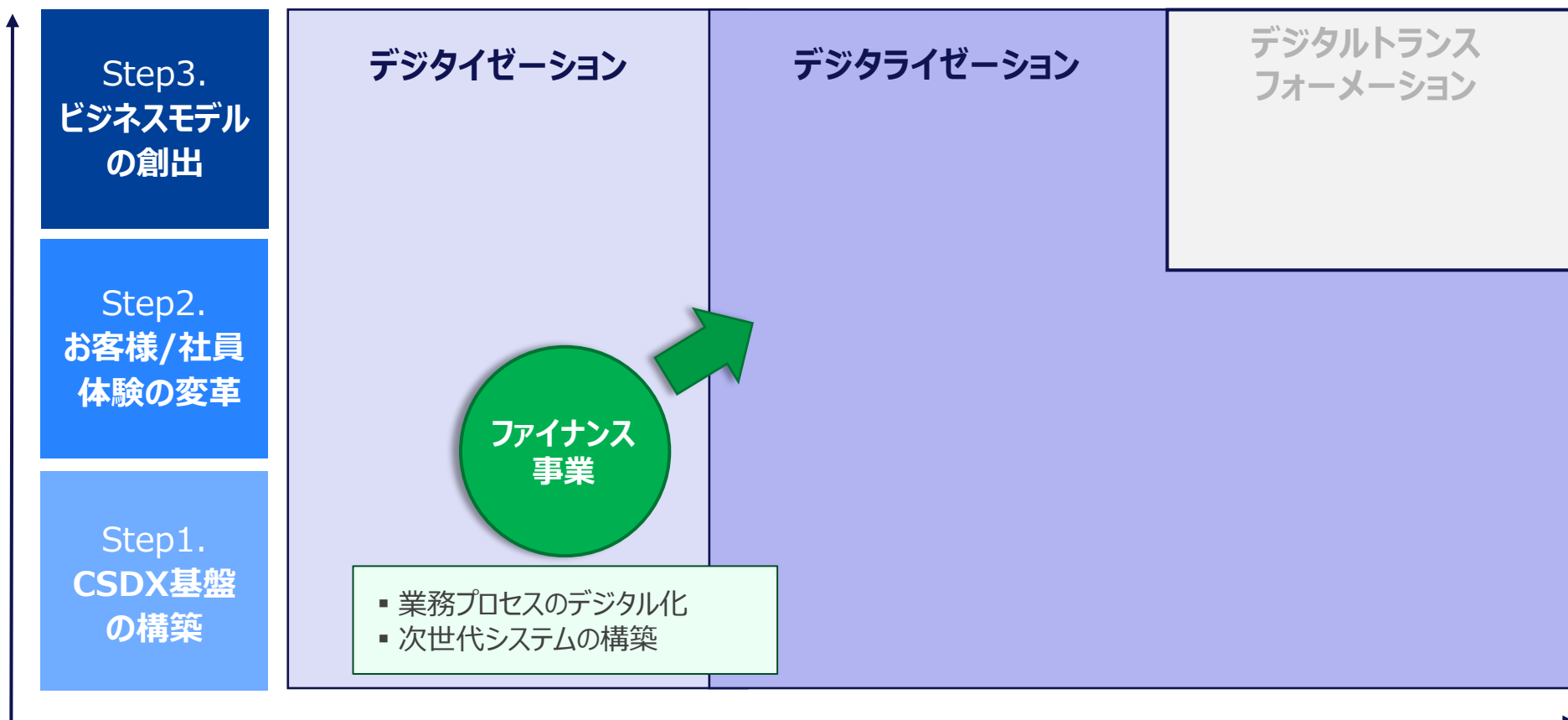

セゾンプレミアムコンシェルジュ

- ・チャットでコンシェルジュサービスの利用が可能
- ・チャット対応から電話対応への切り替えも可能
- ・リクエスト内容から最適なレコメンドを提供



事業のデジタル浸透率に合わせたデジタル活用を実施し、お客様/社員体験の変革や、革新的なビジネスモデルを創出し、**社会の期待を超える感動体験を提供**する

イノベーション



スマホアプリを活用した顧客導線の見直し

- クレジットカードのスマホアプリに家賃保証の申込み機能を追加。審査結果が即時にアプリで表示
- 家賃保証の申込みが完了すると自動的にセゾンカードを賃料等の支払い先として登録が完了

セゾンの家賃保証
Rent Quick

申込みや決済登録などの手間がかかる手続きをスマホアプリで簡単に



スマートフォンアプリで簡単に完結

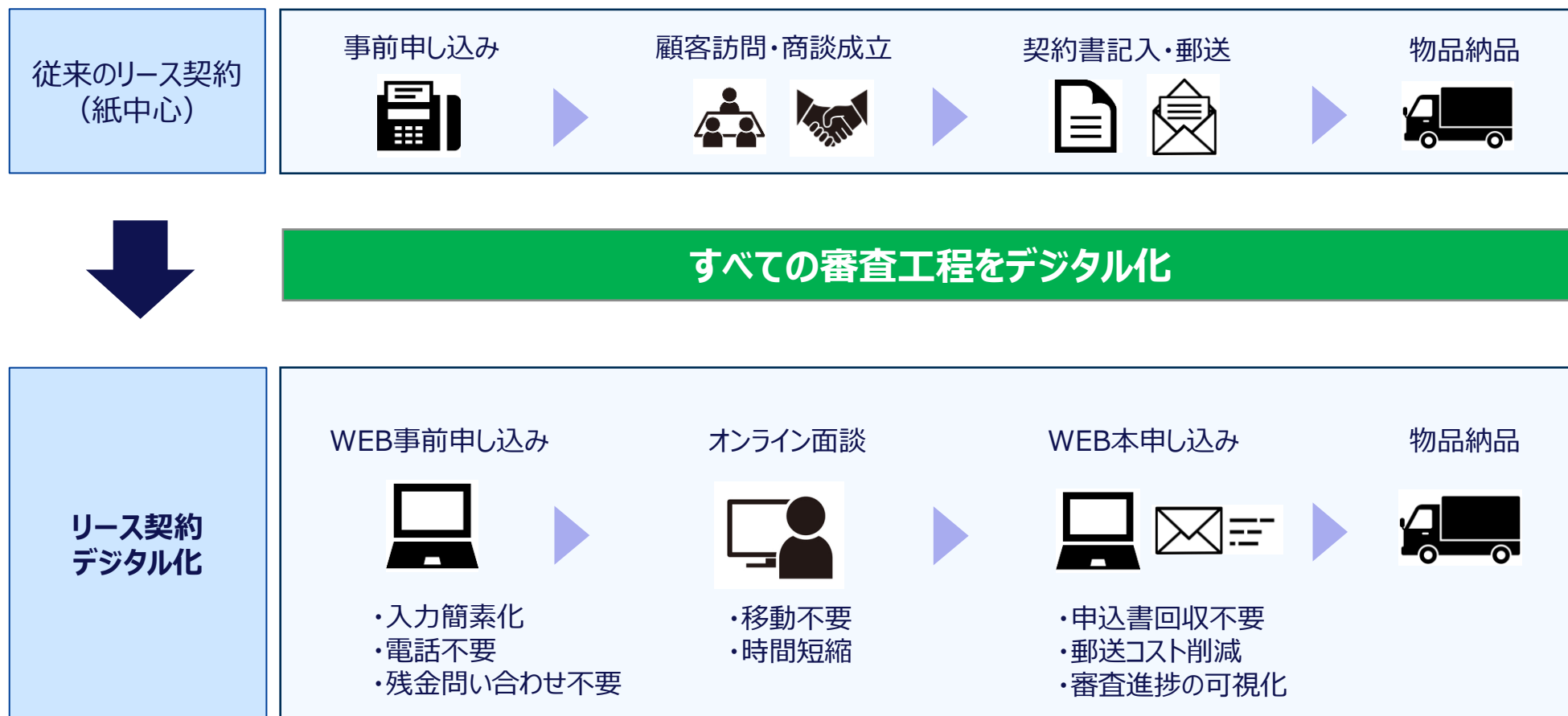
- ・家賃保証の申込みをアプリで完結
- ・審査結果を即時にアプリ表示
- ・賃料の支払いを自動でカード決済





リース契約のデジタル化

- リース契約において、書面、電話、契約書などの紙を中心とした契約手続きをデジタル化し、契約手続きの簡便性、迅速性、効率化を実現する





住宅ローン審査のデジタル化

- 住宅ローン審査において、書面、電話、契約書などの紙を中心とした契約手続きをデジタル化し、契約手続きの簡便性、迅速性、効率化を実現する

