

CSDX戦略 | 担当役員インタビュー

「CSDX」の著しい成果をベースに、
事業ポートフォリオに沿って
「本気のDX」を進化させていく

小野 和俊

取締役(兼)専務執行役員CTO(兼)CIO
グループDX戦略推進、Why SAISON戦略
CSDX推進部、カスタマーサクセス事業部 管掌
(兼)フルライフビジネス部 担当(兼)CSDX推進部長、
テクノロジーセンター長

Q 昨年公表した「CSDXビジョン」戦略について、
成果と課題を聞かせてください。

昨年9月に「CSDXビジョン」を発表しました。しかし、その活動自体には2019年3月から着手しています。この3年半の取り組みを、KPIに対する進捗と、定性的な変化という2つの側面から振り返ります。まずKPIに関しては、CXの視点では、お客様によるお手続きやお問い合わせのデジタルチャネル率が目標80.0%に対し76.7%、NPSが目標+5.0%に対して+1.7%となりました。新たに発行を開始した「Likeme♡by saison card」など一部のコンセプトカードは若者から高評価を受けたものの、残念ながら目標枚数には未達となりました。EXの視点では、当社単体の社員全体に占めるデジタル人材比率が目標6.0%に対して5.6%とほぼ達成しました。社員満足度スコアは、2.9ポイントの上昇となりましたが、10ポイント上昇という

非常にチャレンジングな目標であったため未達となりました。デジタル化による紙使用量の削減については、10.0%の目標に対し13.7%と超過達成しました。

2019年からテクノロジーセンターの設置をはじめ本格的なDXに取り組んできましたが、内製開発を進めたことで内製開発したシステムについては外注した場合と比べてコストが61.8%削減され、かつ、現場の困りごとの解決やお客様の体験価値の向上といった効果が表れています。ペイメント事業では、クレジットカードの不正利用はAIを活用して検知することで、2019年には81.4%だった未然防止率が92.5%と10ポイント以上上がっており、業界全体で不正利用が増える中で、DXの大きな効果が見えていることと評価しています。ほかにも2019年度から2022年度までの累計で73万時間分の手作業がRPAシステムやデータ連携システムといったソフトウェア

によって自動化されました。また、デジタルチャネルでのサービスやキャンペーンを充実させたことで、アプリの累計ダウンロード数も、2019年度の550万件から1,060万件にほぼ倍増したほか、公式アカウント(Twitter、Instagram)のフォロワー数も3年前には1.2万人だったのが今では29.5万人にまで増えています。さらに当初試験的に1拠点のみ設置したデジタルカウンターはいまや66の全拠点に設置されています。社内ではデジタルでのコミュニケーションプラットフォーム「Slack」を活用していますが、アクティブユーザー数もこの3年間で178人から3,199人とほぼ全社で活用されるように変わり、Slack Technologies社が毎年各国1社のみ選定するカスタマーアワード「SLACK SPOTLIGHT AWARDS」の「国別優秀 Digital HQ 賞(日本)」を、2022年度は当社が受賞しました。

Q CSDX戦略では、CXと並んでEXも重視しています。
この背景と、デジタル人材を2024年度までに
1,000人規模に拡充するという目標に対する進捗を
聞かせてください。

CXとEXの両方を重視しているのは、CXを通じたお客様の体験価値を生み出しているのが社員にほかならないからです。いわば、EXを高めることが、ひいてはCXを高めることにつながるため、CXと同等にEXにも重きを置いています。また、デジタル時代においては、デジタルを推進する一部の部門だけでデジタル戦略を考えていけば良いわけではありません。お客様に接する現場でどのような困りごとがあるかを把握し、それを、社員一人ひとりが自分事として、テクノロジーを活用しながら解決を図ることが求められます。その意味では、コアなデジタル人材だけでなくデジタルに明るい社員のリテンションを高める

ことも企業の競争力に直結します。また、CXを通じてお客様の体験価値を向上させるための解は、お客様の反応の中にこそあります。新サービスをローンチしても、当初の見込みと顧客の反応が異なれば、そこで柔軟に、ビジネス部門とシステム部門とが同じベクトルで伴走しながら解決していかなければなりません。そのため当社では、アジャイルで、かつ伴走型の内製開発を重視しています。

デジタル人材は昨年度約150名でしたが、2023年4月には260名（コアデジタル人材51名、ビジネスデジタル人材52名、デジタルIT人材157名）まで増えることがすでに確定しています。その約4倍規模となる1,000名の達成は、チャレンジングではありますが、社内のオープンチャレンジという公募制度では、プログラミングやデータサイエンスを学んでビジネスデジタル人材となることを目指して自ら手を挙げる人が増えてきています。

Q 新中期経営計画のもとで、CSDX戦略はどのように進化しますか。

新中期経営計画では、「総合生活サービスグループへの転換」を目指し、事業ポートフォリオについてもペイメント事業、ファイナンス事業、グローバル事業、新規事業で「3:3:3:1」のバランスにしていく方向性を打ち出しています。当然CSDX戦略においても、新中計に沿った形で進化させます。具体的には、人的・経済的リソースについても、この「3:3:3:1」のアロケーションに沿った形で振り分けていきます。例えば、お客様に対応するコールセンター向けシステムも、これまではペイメント事業を中心に構築してきましたが、不動産などのファイナンス事業への対応も拡充していきます。またグローバルでは、

日本国内のデジタル人材をグローバル事業向けにアサインするのではなく、現地の商習慣やチームとしての動き方などに精通したデジタル人材を集め、各国・地域で自主独立の形で拡充を図っていきます。特に事業成長の著しいインドでは、スタートアップでのCTO経験者など、国内でいうコアデジタル人材のレイヤーに相応する高度なデジタル人材がすでに100名近く集まっています。グローバルでのデジタル人材とは、すでにグループDXという視点で、適宜相互に情報共有などを進めています。また国内のグループ企業においても同様に、「総合生活サービスグループへの転換」を図るために、相互の人的交流やグループ全体のシステムアーキテクチャに関する検討も進めています。例えば、当社の幹部が取り組む率先垂範プロジェクト「NEXT SAISON」では、今年からグループ企業のメンバーも加わり、新たな交流が始まっています。

Q 「総合生活サービスグループへの転換」に向けて、CSDX戦略で重視していくポイントを教えてください。

これからの時代は、あらゆる産業において事業戦略とデジタルとは不可分の関係になっていきます。デジタルの果たす役割が、より一層、重要になっていくという中で、当社においては、お客様の声や反応を確認しながら、都度、伴走型でアジャイルにシステムを内製開発していくと同時に、そこから得られる多様なデータを利活用し、さまざまな事業領域の可視化を進めます。例えば、ペイメント事業ではすでに不正利用の未然防止率といった定量的なKPIを定めています。ファイナンス事業においても、データを活用して与信の精度向上を図り、ファクトデータをベースとしたパーソナライズサービスをお客様に提供していくような方向へと進化させていきます。そのためには、



データサイエンティストの採用・育成にも引き続き力を入れていくことが重要です。

Q 最後にステークホルダーの皆様に向けて一言お願いします。

最近、特にグローバルに事業展開をしている企業から、DXに成功した日本の金融機関の代表的な事例として、当社のDXの取り組みについてお話しする機会が増えています。子会社や新規事業といった本業と離れたところでのDXではなく、当社のような規模の金融機関が、本業の基幹システムにおいて、クラウドコンピューティングサービスやコミュニケーションプラットフォームを活用していることが、国内金融業界での先駆的なDXの取り組みとして紹介されています。私たちは今後、ペイメント事業からファイナンス事業、グローバル事業へと、事業ポートフォリオに沿って、「本気のDX」の取り組みを展開していきます。私は、事業の中核でDXを進めてこそ初めて意義のある取り組みになると確信していますし、国内金融機関でもそれはできるというひとつの証明をしていく意気込みで進めていきますので、ステークホルダーの皆様におかれましては引き続き応援いただけますようお願い申し上げます。

グループ全体を支える基盤となるCSDX戦略

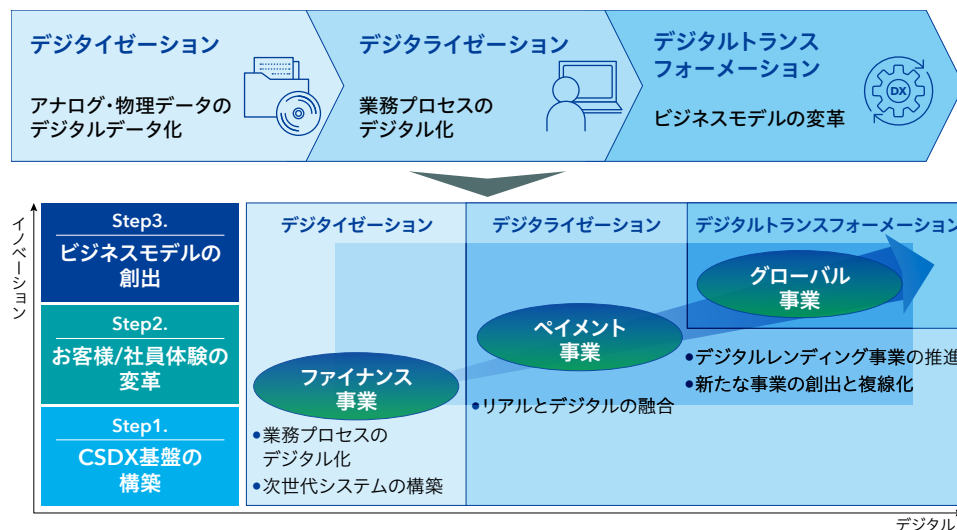
デジタル化への3つのステップ

現在、デジタルの活用による「新しい体験」を提供できる会社が勝ち残り、それができない会社は生き残れない時代になっています。

当社で掲げている「CSDX (Credit Saison Digital Transformation) 戦略」では、DX自体を目的とせず、その先にある「体験そのものの刷新」を目的とし、全社をあげてDXを推進しています。

各事業部のデジタル技術の活用状況を経済産業省で定義する“DX成功パターン”の3段階に整理しており、それぞれの事業部に合ったデジタル技術の活用を推進することで、お客様や社員の期待を超える感動体験を提供することを目指しています。

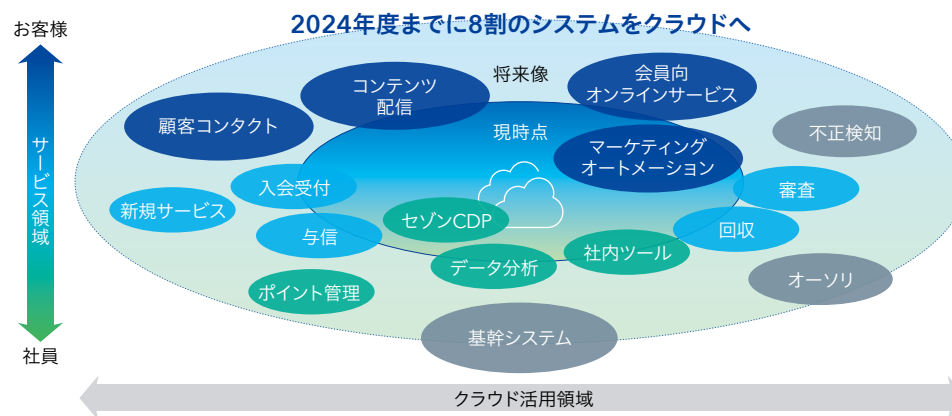
特にファイナンス事業ではFAXを使った書類のやり取りや、対面での営業が主流であるなどアナログ文化が根強く残っていました。しかし、コロナ禍の「リモートワーク」などがきっかけとなり、不動産会社に来られないお客様が増えたことで、インターネットを利用した集客方法が拡大し、デジタル化の対応を望む声が増えてきました。お客様のニーズの変化に合わせたデジタル技術を導入することで業務の自動化や効率化を実現し、お客様満足度の向上や、生産性の向上によるコア業務への集中を実現しています。



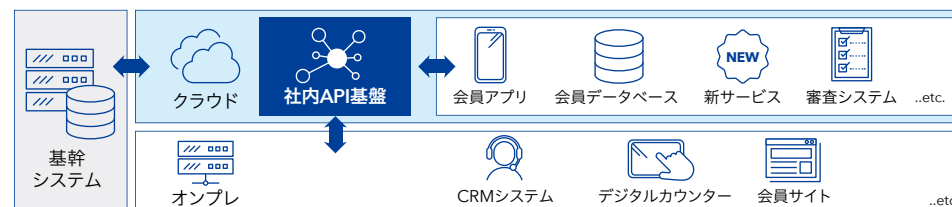
デジタル基盤

事業部のデジタル化を加速させていくためには、柔軟で拡張性の高いインフラが必要不可欠となります。そのため当社では積極的にAWSなどのクラウドサービスを活用し、新たなサービスを立ち上げる際はクラウドファーストで開発を推進しています。既存システムについても計画的にマイグレーションを実施し、2024年度までに8割のシステム移行を目指しています。

また、基幹システムと周辺システムをつなぐ社内API基盤を内製開発でマイグレーションしました。これにより、基幹システムに頼っていた機能を社内API基盤に移管することで、例えば基幹システムの負荷低減の実現や、周辺アプリの機能配置の最適化の実施などが可能となりました。

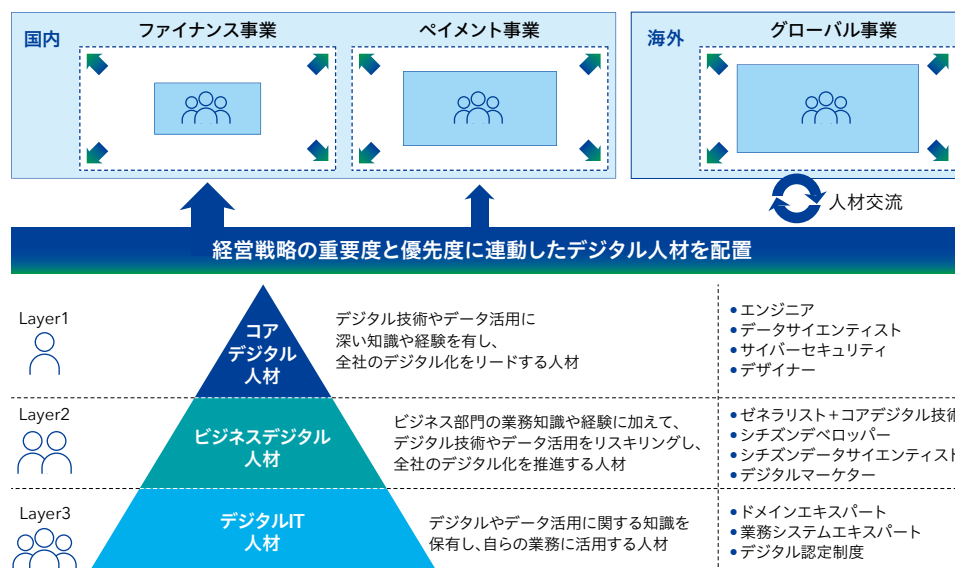


基幹システムと周辺システムをつなぐ社内API基盤のマイグレーションを実施 社内API基盤のクラウド化による柔軟化・拡張性の向上



デジタル人材

デジタル化を推進する人材の育成制度拡充や中途採用を積極的に実施し、経営戦略の重要度と優先度に連動した人材配置を行います。事業規模を拡大させているファイナンス事業を中心にデジタル人材を配置し、デジタル化を加速させていきます。また、インドなど先進的なデジタル技術を活用しているグローバル事業のデジタル人材との交流を通じ、国内のデジタル人材の発展も加速させていきます。

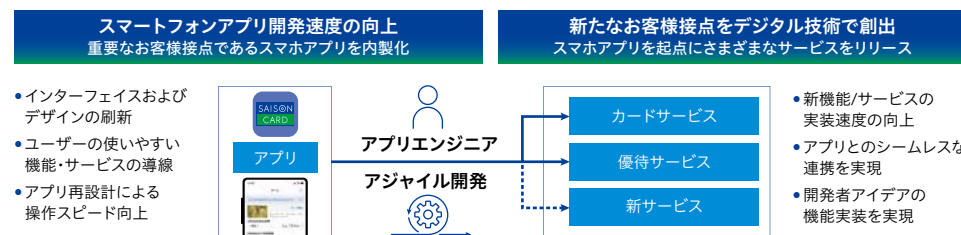


デジタル技術を保有するコアデジタル人材と、業務知識を保有するビジネスデジタル人材・デジタルIT人材が共創しながら、全社のデジタル化を推進していきます。また、希望制でデジタル部門への配置転換や、新規ビジネス・プロジェクトへの参画ができる人事制度(オープンチャレンジ)を制定しています。オープンチャレンジでは、エンジニアとデータサイエンティストへの転換を志望する人材を募集しており、選考に合格すると人事発令による配置転換が実施されます。研修やOJTを通じて、デジタル技術を習得し、ビジネス部門での経験と新たに得た技術を活かした全社のデジタル化を推進しています。

内製開発

当社では外部のベンダー各社に委託していたITシステム開発の一部を自社で行えるような内製開発体制を構築しています。

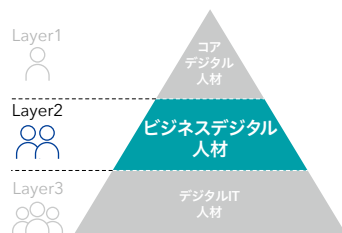
内製化を進めることで、大幅なコストダウンやアジャイルな開発が可能になるとともに知見を積み上げることも実現しています。内製開発はお客様との重要な接点となるスマートフォンアプリと、社内システムの内製化を重点的に推進しています。スマートフォンアプリの内製開発では、お客様視点に立った使いやすい機能やサービスの実装をデザインから内製で構築しています。また、新機能やサービスの提案も開発者から行い、ビジネス部門を巻き込むことで従来では思いつかなかったアイデアの機能実装などを実現しています。



社内システムの内製化については、デジタル人材とビジネスサイドの人材が「伴走」しながらシステム開発することを目指しています。デジタル人材がビジネス部門の現場へと足を運び、そこでの課題を直接見聞きしながら、課題解決につながるシステム開発を進めています。社内での簡単なプロトタイプを作り、ビジネス側からのフィードバックを受けながら改善していく開発体制を実現しています。

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)





各事業におけるCSDX戦略推進に欠かせないデジタル人材の育成は、オープンチャレンジ(公募)の仕組みを通じて拡大しており、CSDX戦略初年度である2021年度に自ら手を挙げビジネスデジタル人材として配置転換したメンバーも、社内システムやポータルアプリの内製化、BIツール※によるダッシュボード構築などさまざまな領域で活躍しています。

オープンチャレンジ 異動メンバーの活躍一例



平田 峻
2016年入社
異動前所属:
ファイナンス事業部

Q これまでどのような案件で力を発揮してきましたか？

バックオフィス業務の問い合わせで使用する社内FAQシステムを構築しました。自分も一社員であるため、使われ方の想定や、どううことが検索されるかなどをイメージしやすく、ユーザー部門と開発部門が伴走する形でシステム開発を行いました。

Q なぜオープンチャレンジに応募しましたか？

カード会員の方や取引先の方の要望に応えられず、もどかしさを感じていたことがきっかけです。要望に応えるべくシステム改修の相談をするも、高額なベンダー開発費を理由に断念せざるを得ませんでした。自ら内製開発に関わることで、高額なベンダー開発費を理由にした「諦め」をなくし、お客様や社員のさまざまな要望に応じていきたいと思い応募に至りました。



南雲 梨香子
2015年入社
異動前所属:
東京インフォメーション
センター

Q これまでどのような案件で力を発揮してきましたか？

お客様対応時にマニュアルを検索するシステムである、ナレッジシステム『COMPASS』の開発に携わりました。私を含め、インフォメーションセンターやプロセシング部門での勤務経験があるメンバーの意見を画面設計に取り入れるなど、それぞれの経験を活かして開発を進められました。

Q スキルアップのためにしていることを教えてください。

公募メンバー間で学んだ内容の振り返り会を実施し、お互いにわからないことを聞いたり教え合ったりすることで知識を定着させていきました。実際のシステム開発においては書籍を用いて勉強しています。また、テクノロジーセンター主催で不定期にIT技術や他部署の業務を紹介する勉強会が開催されていて、普段の業務では関わらない分野についても幅広く情報を得ています。



衣笠 雅也
2005年入社
異動前所属:
基幹システム開発部

Q これまでどのような案件で力を発揮してきましたか？

社内API基盤の開発に携わりました。この案件を通して、モダンなフレームワークやテスト手法、アーキテクチャを学ぶとともに、情報システム部門での経験を活かして、接続する社内システムとのシステムテストや移行タイムチャートの調整などを担当しました。

Q 今後、どのような活躍をしたいですか？

情報システム部門に所属していた時に、ベンダー開発による開発コストの高さと開発期間の長さで課題を感じており、自らエンジニアとしてモノづくりに携わることを希望しました。今後は、多くの案件対応を通して、スキルを身に付けつつ、よりスピード感を持ってシステム対応を進めることで当社のビジネスに多くの貢献をしていきたいです。