

クレディセゾンにおける DX実践の軌跡



2019年11月7日

株式会社クレディセゾン

取締役 CTO 小野 和俊

経歴

- 1999年 慶應義塾大学環境情報学部卒業
- 1999年 サン・マイクロシステムズ株式会社入社
 - 外資系企業入社 → シリコンバレーで仕事
- 2000年 アプレッソ 代表取締役
- 2013年 アプレッソをセゾン情報システムズに売却
 - 起業 → M&A Exit
- 2016年 セゾン情報システムズ 常務取締役 CTO
 - SIer & パッケージベンダーでDX
- 2019年 クレディセゾン 取締役 CTO
 - 事業会社でDX



未踏ソフトウェア創造事業

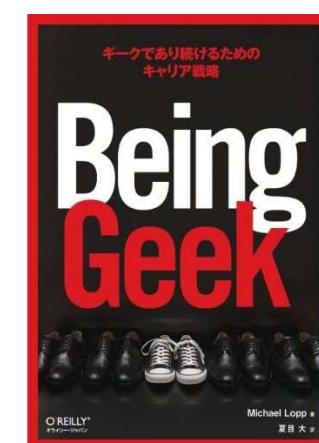
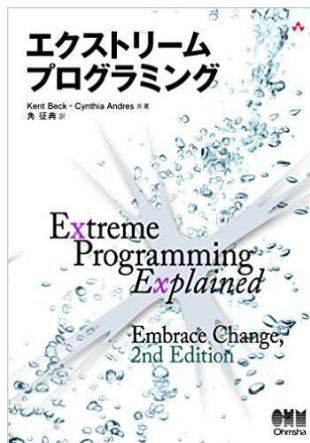
- PICSY(伝播貨幣) シミュレータークライアント設計 & 実装(2002年)
- Galapagos(XM会議ツール) 共同開発者 (2004年)

日経ソフトウェア

- 巻頭連載「小野和俊のプログラマ独立独歩」(2007-2010年)

九州大学 工学部大学院

- 「高度ICTリーダーシップ特論」非常勤講師 (2008-2011年)



ベンチャーとエンジニア の世界にいた私が なぜクレディセゾンにいるのか

平成の30年間で起きた時代の変化

平成元年 世界時価総額ランキング

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	NTT	1,638.6	日本
2	日本興業銀行	715.9	日本
3	住友銀行	695.9	日本
4	富士銀行	670.8	日本
5	第一勧業銀行	660.9	日本
6	IBM	646.5	米国
7	三菱銀行	592.7	日本
8	エクソン	549.2	米国
9	東京電力	544.6	日本
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	543.6	英国
11	トヨタ自動車	541.7	日本
12	GE	493.6	米国
13	三和銀行	492.9	日本
14	野村證券	444.4	日本
15	新日本製鐵	414.8	日本
16	AT&T	381.2	米国
17	日立製作所	358.2	日本
18	松下電器	357.0	日本
19	フィリップ・モリス	321.4	米国
20	東芝	309.1	日本
21	関西電力	308.9	日本
22	日本長期信用銀行	308.5	日本
23	東海銀行	305.4	日本
24	三井銀行	296.9	日本
25	メルク	275.2	米国

出所:米ビジネスウィーク誌(1989年7月17日号)
「THE BUSINESS WEEK GLOBAL1000」

平成30年 世界時価総額ランキング

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	アップル	9,409.5	米国
2	アマゾン・ドット・コム	8,800.6	米国
3	アルファベット	8,336.6	米国
4	マイクロソフト	8,158.4	米国
5	フェイスブック	6,092.5	米国
6	バークシャー・ハサウェイ	4,925.0	米国
7	アリババ・グループ・ホールディングス	4,795.8	中国
8	テンセント・ホールディングス	4,557.3	中国
9	JPモルガン・チェース	3,740.0	米国
10	エクソン・モービル	3,446.5	米国
11	ジョンソン・エンド・ジョンソン	3,375.5	米国
12	ピザ	3,143.8	米国
13	バンク・オブ・アメリカ	3,016.8	米国
14	ロイヤル・ダッチ・シェル	2,899.7	英国
15	中国工商銀行	2,870.7	中国
16	サムスン電子	2,842.8	韓国
17	ウェルズ・ファーゴ	2,735.4	米国
18	ウォルマート	2,598.5	米国
19	中国建設銀行	2,502.8	中国
20	ネスレ	2,455.2	スイス
21	ユナイテッドヘルス・グループ	2,431.0	米国
22	インテル	2,419.0	米国
23	アンハイサー・ブッシュ・インベブ	2,372.0	ベルギー
24	シェブロン	2,336.5	米国
25	ホーム・デポ	2,335.4	米国

*7月20日時点。各種データを基に本誌編集部作成

ダイヤモンド社資料より <https://diamond.jp/articles/-/177641>

会社概要

SAISON
CARD
INTERNATIONAL
Credit Saison Co., Ltd.




会社名	： 株式会社クレディセゾン
代表者名	： 代表取締役会長CEO 林野 宏 代表取締役社長COO 山下 昌宏
会員数	： 3,729万人 (2019年3月末現在)
新規入会者数	： 211万枚 (2018年度 クレディセゾン単体)
取扱高	： 5兆円 (2018年度 クレディセゾン単体)

2016 セゾン・UCカード ApplePay対応開始

ポイントで投資体験できる「ポイント運用サービス」スタート

2017 「セゾンDMP」 ビックデータ基盤を活用したデータビジネス展開

「東池袋52」グループ社員による自社アイドル結成

2018 東南アジア最大配車サービス「Grab」と資本業務提携

ポイント運用 サービス拡充 株式投資を気軽に体験「株式コース」開始

SAISON
CARD
INTERNATIONAL



この半年間での活動：大企業の中にベンチャーのスピード感で動く 自社開発チームを作り、半年で成果を出す

- 2019年2月27日 ブログでエンジニア募集開始
- 2019年3月1日 入社、テクノロジーセンター発足（私一人）
- 2019年4月16日 エンジニア 第一号入社
- 2019年5月16日 エンジニア 1名入社
- 2019年6月1日 エンジニア 2名入社
- 2019年8月1日 エンジニア 2名入社、採用計画達成
- 2019年9月1日 第一弾サービス「お月玉」リリース

2019年02月27日

クレディセゾンでエンジニアリングチームを立ち上げます

先程、[クレディセゾンの来期組織のプレスリリース](#)が出ましたが、3/1からクレディセゾンCTOの仕事をメインの仕事にしていくことになりました。

(立場は変わりますが技術顧問という形でセゾン情報システムズ/アプレッソの仕事も継続しますので、引き続きぜひ何かありましたらお声がけください。昨年秋には[Amazon Alexaスキルアワードで法人部門優勝&特別賞のダブル受賞](#)もしたりしてだいぶ面白くなってきています！)。

で、クレディセゾンで何をやっていくか？

エンジニアリングチームの立ち上げをします。

具体的には2つのことをしようとしています。

1. 事業戦略とITの一体化

クレディセゾンは金融の会社です。ITの世界の枠組みで言うと、いわゆるユーザー企業です。

少し前までは、多くのユーザー企業にとって、ITは「社内業務の効率化」のためのものであり、重要ではない、とまでは言わないまでも、今日のような重要性を持つものではなかった。

それが、この数年、いわゆるデジタル・ディスラプションの流れの中で、**ITの使い方如何**によって事業競争力そのものが決まる状況になってきている。

人気記事ベスト10

- > **735 users** 徹夜をしてはいけない理由
- > **689 users** IT業界の大企業での生々しい話を5つほど
- > **502 users** 私がシリコンバレーで学んだ5つの教訓
- > **913 users** プログラマー面接時の技術的な質問事項(アプレッソ版)
- > **1094 users** プログラマーの開発速度は「はまる」時間の長さで決まる
- > **1106 users** 総務省「事業計画作成とベンチャー経営の手引き」がすごい件
- > **622 users** Twitterの危険性
- > **436 users** この先10年で、働くことの意味がきっと大きく変化する
- > **680 users** プログラマー風林火山
- > **467 users** 梅田望夫氏が言うように、好きなことを貫いて仕事にしていくためにはどのようにすればよいのか

B | 33292

はてなブックマーク人気順

2019年3月、クレディセゾンでテクノロジーセンター始動

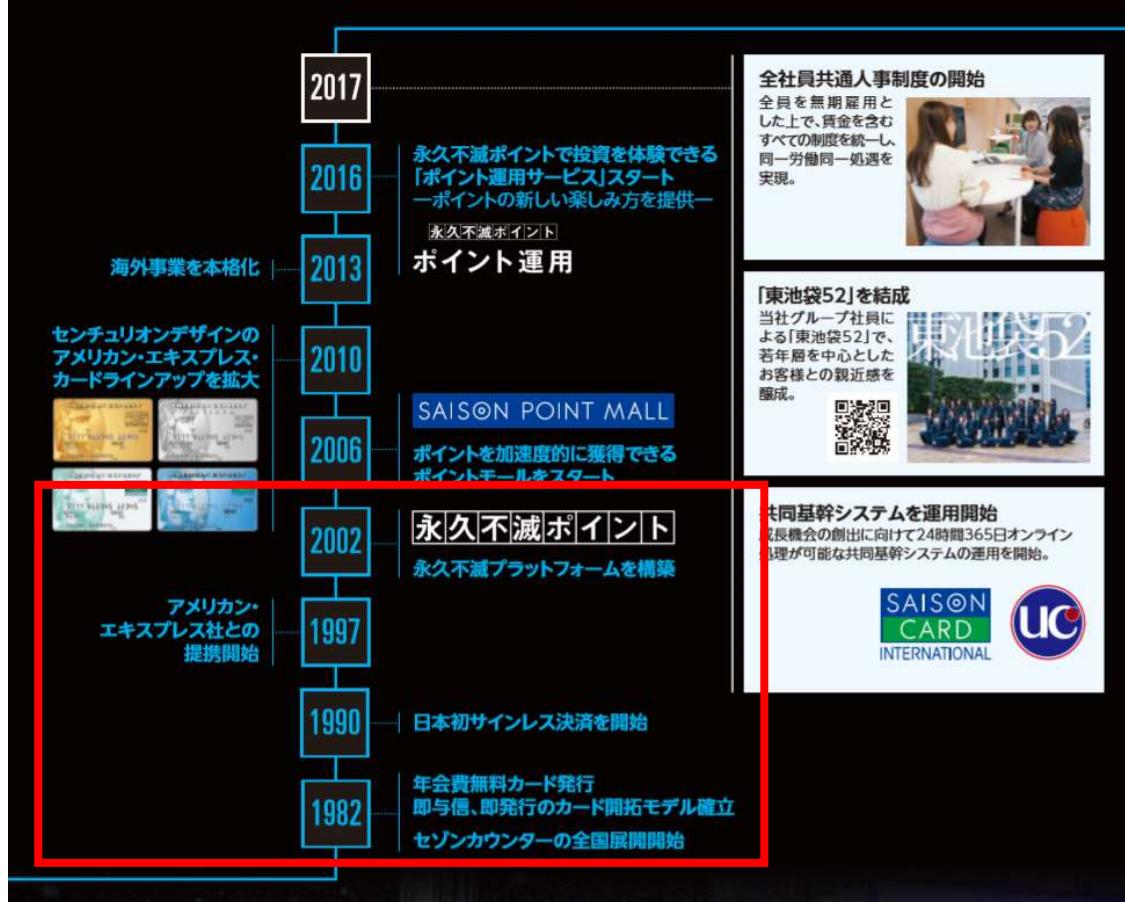
- ・ ブログでエンジニアを募集、32人の方から連絡をいただき、夏までに6人のエンジニアが入社。
- ・ 3700万人のお客様と5兆円の決済トランザクションを持つクレディセゾンで最初に私たちは何をするべきか……？
- ・ そこで私たちが行き着いた答えは……
「喜びと驚きを届けるために、毎月現金1億円を配る」

クレディセゾンのイノベーションを振り返る



Innovation history

私たちは、「サービス先端企業」として「顧客満足主義の実践」「取引先との相互利益の尊重」「創造的革新の社風創り」の3点を共通の価値観として浸透させ競争に打ち勝ち、お客様、株主の皆様、そして、すべての取引先の皆様の期待に添うようにチャレンジを続け、社会的責任を果たしてまいります。



1982年から2002年の20年間に起きたクレディセゾンのイノベーションは、すべて**顧客の生活体験を新しく提案するもの**であり、それ故に事業拡大や先進的なブランドイメージの醸成に寄与したのではないだろうか

「いいな」と思える生活体験を、
もう一度生み出していこう

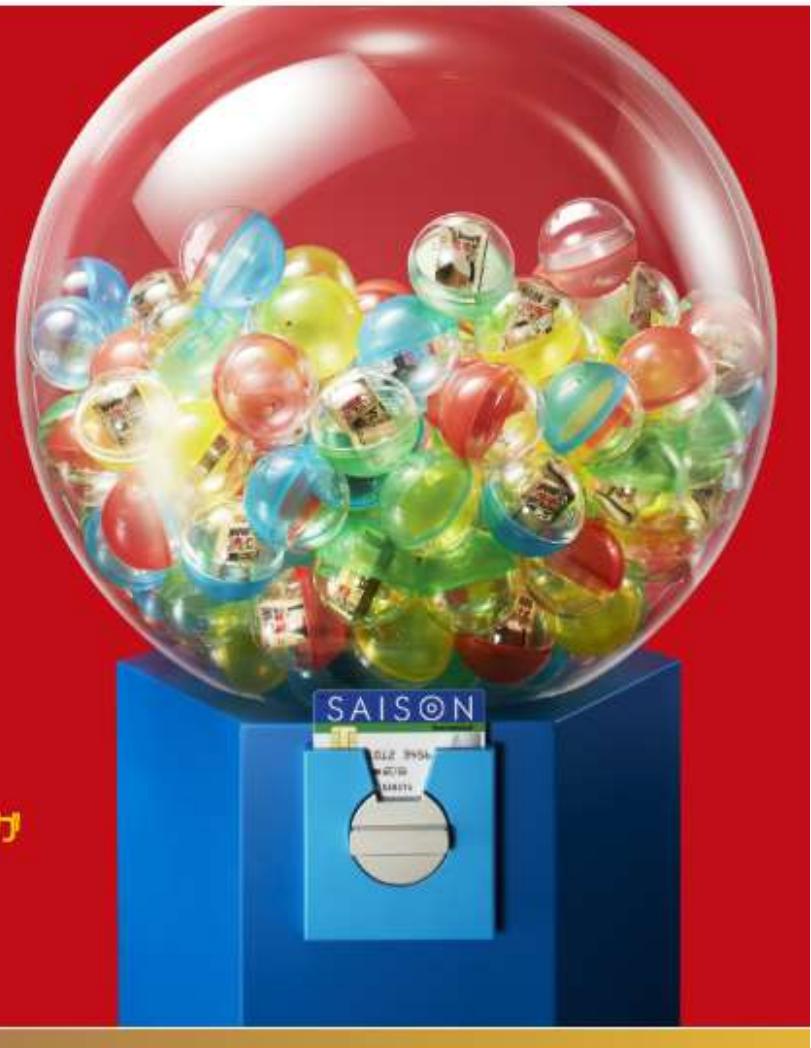


500円で1口。
毎日使えばチャンスアップ！



セゾンのお月玉

セゾンカード・UCカードのご利用で
**毎月10,000人に現金10,000円が
当たる！**



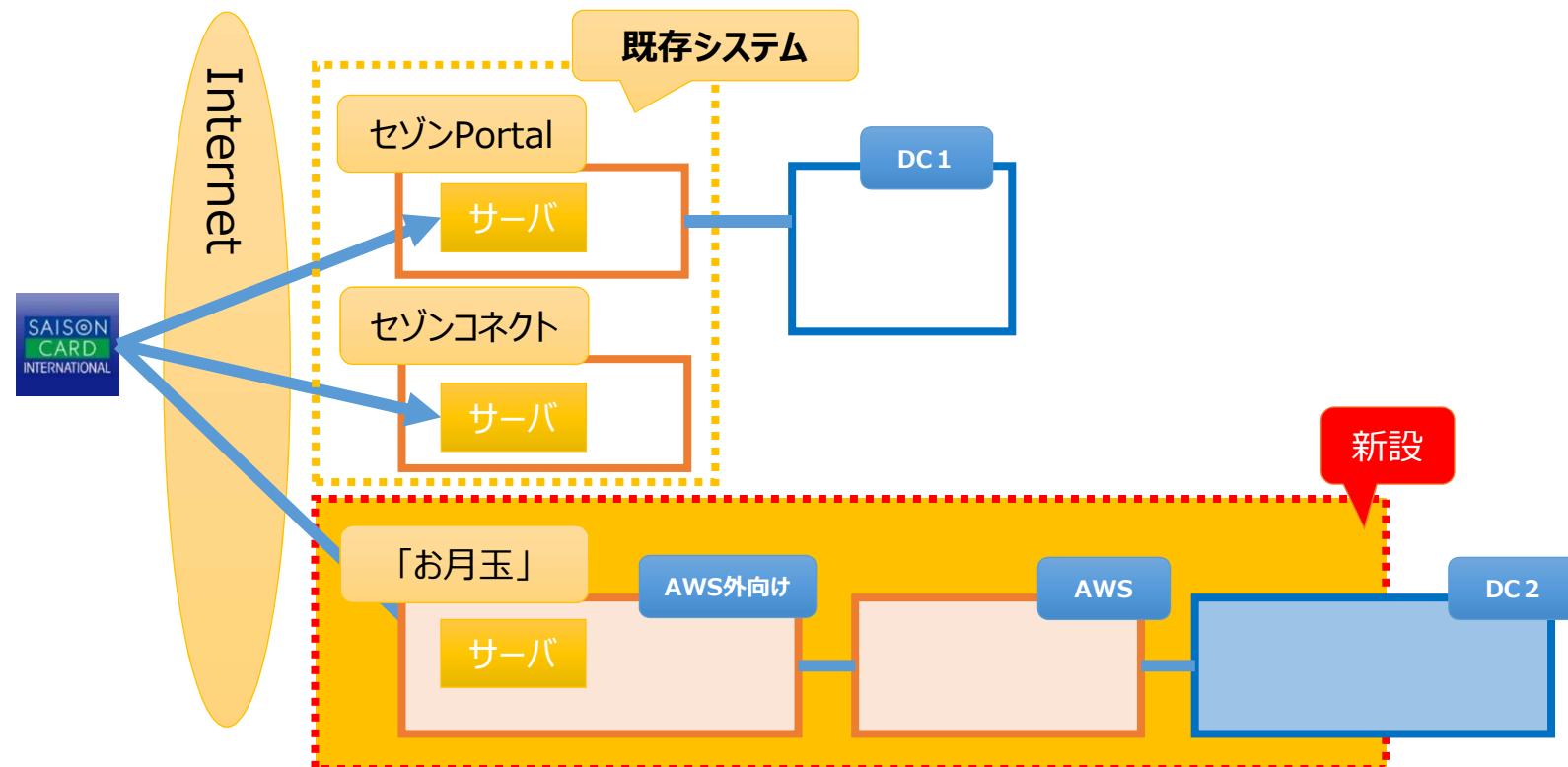
TOPページ



枚数詳細ページ



システム構成



「お月玉」振り返り

- 3月にエンジニア募集を開始し、採用面談と並行しながらどんな種類の「新しい体験」を届けるべきなのかのディスカッションを行った。同時に各種社内調整や開発環境構築、技術調査を進めた。
- 最初に取り組むべきプロジェクトとして「お月玉」が決まってからは一ヶ月で一気に開発を進め、無事開発完了することができた。
- 今回の「お月玉」開発を通じて、まだ部分的ではあるが、既存システムの構成や連携方法を実践を通じて学ぶことができた。

半年間で乗り越えてきた壁

- 自社開発の必要性に対する理解
 - 「外注の方が固定費がかからず良いのではないか？」
- 開発環境
 - 開発PC、ディスプレイの必要性をいかに説明するか？
- モード1とモード2の融合
 - 炊飯器事件、エンタープライズとベンチャー
- 既存の基幹システムとの連携
 - セキュリティを担保しながらメインフレームとクラウドを連携
- 社内協力体制構築
 - 多数の関係部署への協力依頼

テクノロジーセンターの行動指針

1. 「さん」付けの徹底、役職呼びおよび「くん」付けゼロの徹底。
2. 「HRTの原則」を100%守り切る。頭にくることがあっても絶対に怒らない。（言うべきことは言う。しかしこれだけマイルドに）
3. 短所ではなく長所を見る。短所は辛くても苦しくても全力で受け止める。
4. 世の中を良くする、企業を成長させるなど、成果を出すチームであることを最重視する。

DXへの旅路 その 1

破壊的創造から協調的創造へ
～ベンチャーの文化と大企業の文化の融合、
新旧の文化の融合～

2014年の夏

「小野さんはずっとベンチャーでアジャイルでやってきて、セゾン情報はウォーターフォール中心だと思う。そこの折り合いをどうやってつけているんですか？」

バイモーダル

- ・バイモーダル = ふたつの流儀
- ・ユニモーダル = ひとつの流儀

バイモーダルの「ふたつの流儀」

- ・モード1
- ・モード2

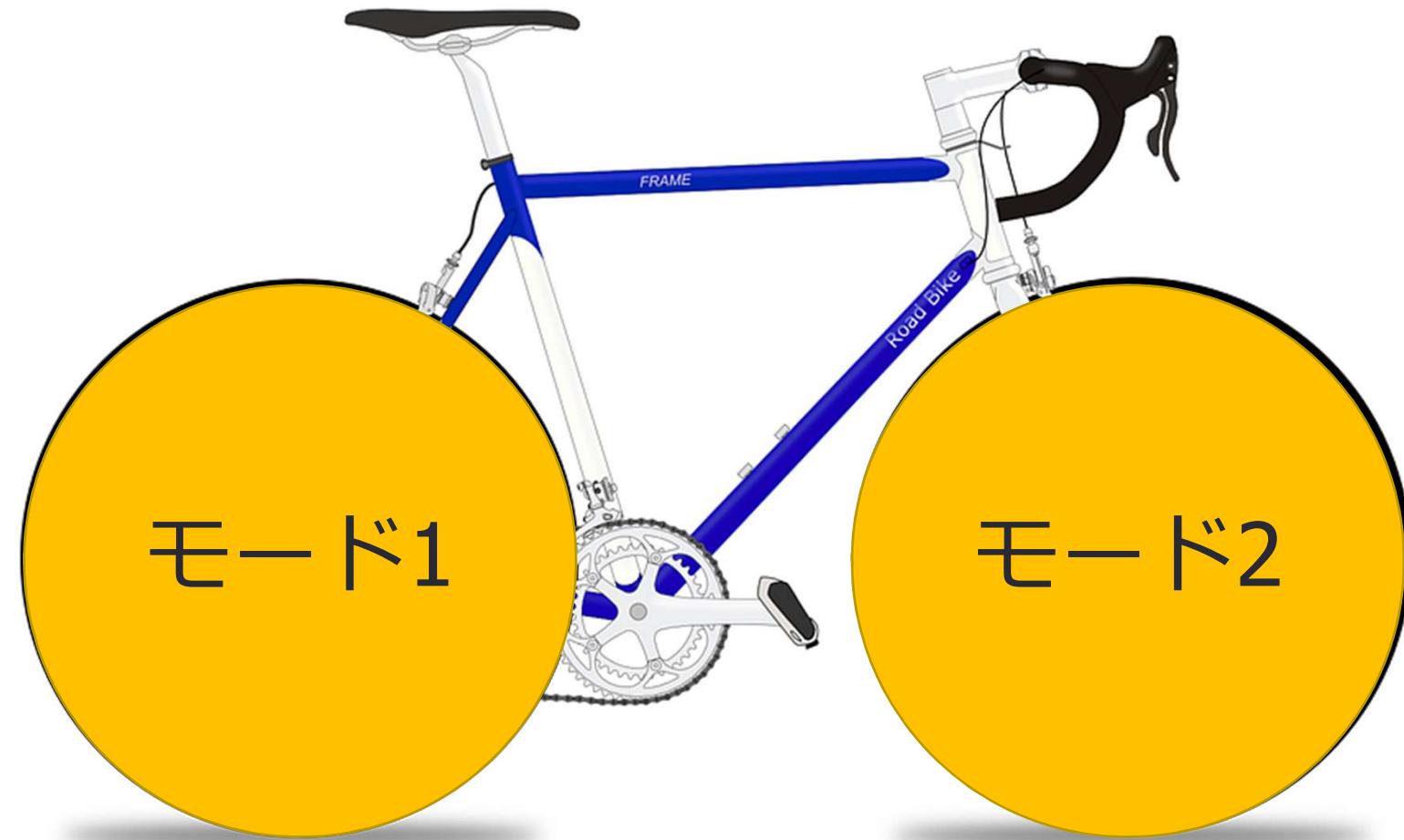
	モード1	モード2
タイミング	事後的	事前の
性向	安定性重視	速度重視
開発手法	ウォーターフォール	アジャイル
アプリ例	ERP,SCM	CRM,MA
管理部門	IT部門が集中管理	ユーザー部門が分散管理
対象業務	予測可能業務	探索型業務
例えるなら	武士:領地や報酬を死守	忍者: 何が有効なのかを探る
誰のためのもの	運用者(オペレーター)	革新者(イノベーター)
重視すること	効率性、ROI	新規性、大きなリターン
車の運転で言うと	リスクを抑えて安全運転	スピード重視で運転
経営	トップダウン	ボトムアップ
規模	大規模	小規模
強み	統率力、実行力	機動力、柔軟性

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/>

- ・「バイモーダル」が意味するもの
 - ・ モード1とモード2のどちらが良い、という話ではない
 - ・ 両方を兼ね備える組織が強い
- ・ 守護者(ガーディアン)
 - ・ モード1とモード2の調整役
- ・ ガートナーの予測
 - ・ 「2017年までにIT組織の75%がバイモーダルの能力を備えるようになる。そのうち半数の組織で混乱が生じる。その原因は文化的な問題に対処しないこと。」
 - ・ 「二重人格的要素を取り入れることが必要。」

自転車(Bicycle)とバイモーダル(Bimodal)の類似性



- 両方が存在することで安定する
- 一方(前輪、モード2)が方向を変えながら進むべき方向性を模索する
- もう一方(後輪、モード1)は方向性が決まつたら、前輪に少し遅れて、自転車や事業をまっすぐに力強く進める

HULFTの当時の一般的なイメージ

- ・「メインフレームやUnixのための連携ソフト」とするとHULFTの将来は…？
- ・ メインフレームやUnixの相対的位置が下がっていくと、一緒に落ちていくソフトウェア…？

しかしHULFTはむしろ今まで以上に成長し始めた。それはなぜか？

- ・「自らを食い殺す領域を、逆に取りに行く」
- ・マイクロソフトやJTの事例
- ・「痛みのある箇所 = ペインポイント」を探す



「Think Big」賞を受賞



キーであり続けるための
キャリア戦略

Being Geek

Googleのキークたちは
いかにしてチームを作るのが

Team Geek

本書はキャリア形成や現在の職場に関する悩みを抱えるエンジニアが
自分自身の状況に対する客観的な視点を得ることを手助けしてくれる書籍であると言えるだろう。

小野和俊（アプレッソ 代表取締役副社長 CTO）

「自分は次にどうすべきか」について考えるヒントに満ちている。
よしおかひろたか

技術・マネージメント・キャリア・転職、漠然と思っていたことが、
この本を通してかみ碎いて理解することができ、
エンジニアとしての生き方についてじっくり考えさせられた。

館野祐一（ケックパッド）

O'REILLY®

「『Being Geek』への推薦の言葉」より

HRTの原則: 優れた開発チームでは、次の3つの価値観が大切にされている。

1. 謙虚さ (Humility)
2. 尊敬 (Respect)
3. 信頼 (Trust)

「あらゆる人間関係の衝突は、謙虚・尊敬・信頼の欠如によるものだ」
「プログラマとして成功するには、最新の言語を覚えたり高速なコードを書いたりするだけではいけない。プログラマは常にチームで仕事をする。君が思っている以上に、チームは個人の生産性や幸福に直接影響するのである。」

「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

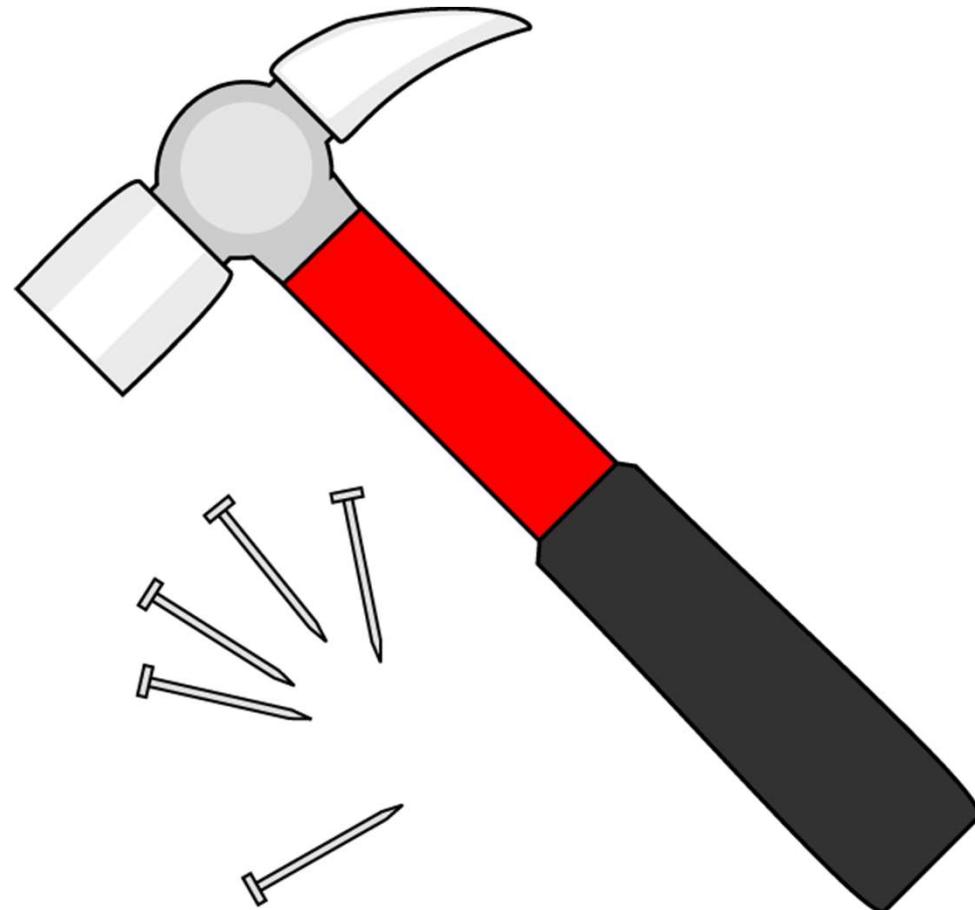
「DXへの旅路 その1」のポイント

- 既存のものをむやみに馬鹿にしない、新しいものをむやみに信奉しない。
- 逆に新しいものを馬鹿にすることもしないし、既存のものにしがみつくこともしない。
- 異なる文化に対して敬意を払い、異種混在を是として、「HRTの原則」を徹底して守る。**
- 過去のビジネスはもうだめ、日本企業はもうだめ、と断じず、良さや強みをまっすぐに見つめる。
- 過大な期待や巨大なイノベーションのようなものを天高く想像し、そのためには破壊が必須である、と考えず、協調的創造の形を模索する。

DXへの旅路 その2

CX、DX、EX
～DXはCXとEXが勘所～

「ハンマーと釘」の話



「スマホの次のプラットフォーム」
米国では数年前からKindleの売り上げをAmazon Echo/Alexaの売り上げが既に追い抜いている



2018年10月、国内で初めてAmazon Alexaのスキルコンテスト開催



amazon alexa
— Skill Awards —

スキル応募受付終了

≡
MENU

FINAL STAGE EVENT

Alexaスキルアワード2018 ファイナルステージイベント

全応募作品の中から、最優秀賞、部門賞のほか、協賛企業からのスポンサー賞各種の最終選考を行います。会場内では、ファイナリストに選ばれたスキルのパネル展示や体験コーナーのほか、最新のテクノロジーを紹介するスポンサー各社の展示ベースも設置。一般の方にも「Alexaスキルの最前線」を体感いただける1日限りのスペシャルイベントとなっております。

イベント開催日時

2018年9月29日(土) 場所：アマゾンジャパン 目黒セントラルスクエア21F（東京都品川区）

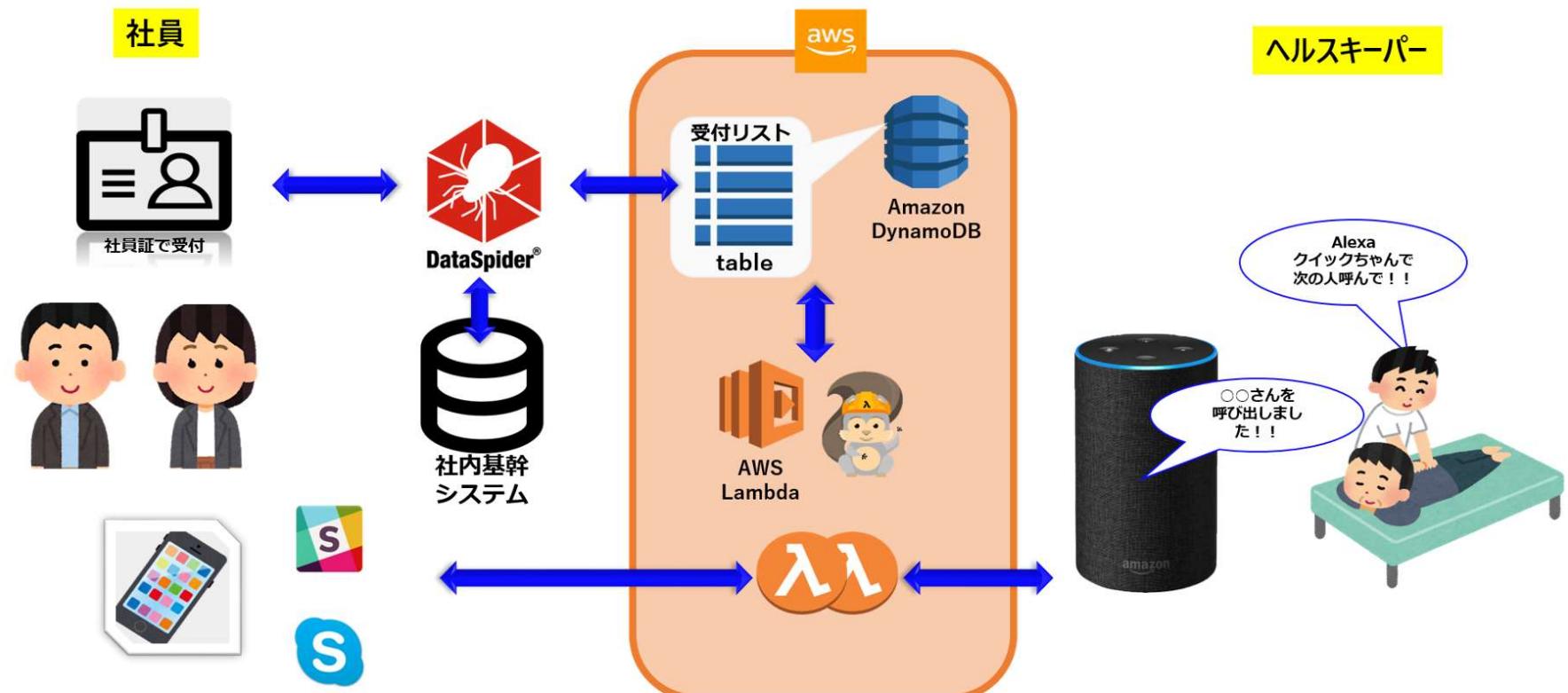
来場登録はこちら

セゾン情報、Alexa Skill Award 法人部門優勝＆特別賞ダブル受賞！！

SAISON
CARD
INTERNATIONAL
Credit Saison Co., Ltd.




全体イメージ



※資料内の会社名、製品名、サービス名等は、各社の登録商標または商標です

「クイックちゃん」の効果



サポーターなしの自立的運営を実現

- ロス時間がなくなりストレスのない運用になった
- Alexaに興味を持ってやってくる社員も増え、コミュニケーションも活性化した
- 自分たちだけで業務をこなせるようになり、達成感を感じ、自信にもつながった



1日に施術できる人数
約**22%増**



年間**192時間**
サポート工数削減



“Fun Place to Work”

「DXへの旅路 その 2」のポイント

- DXはややもすると技術偏重になりがちである。「ハンマーと釘」の心理は技術者の好奇心や向上心として理解できるし健全だと言えるところもある。**だがCXやEXに寄与しないDXはほとんどの場合、技術の濫用である。**

まとめ

1. クレディセゾンでのこの半年間の活動
2. 破壊的創造から協調的創造へ
～ベンチャーの文化と大企業の文化の融合、新旧の文化の融合～
3. CX、DX、EX
～DXはCXとEXが勘所～

セゾンカードのご紹介

[事業向け] あなたのビジネスライフを強力にサポート



法人口座を引き落とし口座に設定可能
社員用の追加カード発行
永久不滅ポイントで経費削減
海外・国内旅行損害保険 自動付帯
空港ラウンジサービス・プライオリティパス



お申し込み

年会費 20,000円（税抜）
年間200万円以上のショッピングご利用で次年度年会費を10,000円（税抜）に優遇

[個人向け] 上質な体験で日常に新たな出会いを



永久不滅ポイント優遇 国内1.5倍・海外2倍
tabiデスク パッケージツアー最大8%OFF
海外・国内旅行損害保険
空港ラウンジサービス



お申し込み

初年度年会費無料・2年目以降10,000円（税抜）