

「シナジー」を生むITの力

丸井グループにとっての「IT」とは、当社の強みである小売と金融のシナジーを最大化するものです。そして当社にとって、このITがなければ、すべての事業が立ち行きません。まさに丸井グループの根幹をなす重要なものです。外部からは小売・金融と切り分けて評価をいただきますが、丸井グループはITを介して小売・金融の強みを融合し、重なる部分を最大化することで、ほかにはないシナジーを発揮できると考えています。

“シナジーとは、部分的な振る舞いからは予想もできない、全体の振る舞いである”

『宇宙船地球号 操縦マニュアル』著者 バックミンスター・フラー

「信用の共創」により

他社にはないビッグデータが蓄積

丸井グループでは、「信用の共創」という考え方のもと、クレジットカードを通して若年層を含めた多くのお客さまに金融サービスを提供してきました。そのため、他社にはない幅広いお客さまの購買行動やカードに関するビッグデータが蓄積されています。ITを介してこのビッグデータを利活用することで、独自の与信ノウハウの精度を高め続けていきます。

ビッグデータとITが支える

カードの店頭即時発行

丸井グループでは、店舗をご利用いただいたお客さまにエポスカードのご入会をおすすめしています。できるだけお待ちせず、幅広いお客さまにサービスを提供できるように、これまで蓄積してきたビッグデータとITを活用し、最短20分でICチップ付きVISAカードの店頭即時発行を実現しています。お申し込みいただいたその日から使えるため、利用率向上にもつながっています。

担当役員のコメント



海老原 健

執行役員 CDO
 (株)エムアンドシーシステム 取締役
 デジタルトランスフォーメーション
 推進本部長
 (株)エポスカード 取締役

デジタルの力で、インクルーシブで豊かな社会の実現をめざす

IoTが普及し、スマホが生活の中心になるなど、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。その中で、丸井グループがお客さまに新たな価値を提供し、持続的に成長し続けていくためには、デジタル化、技術革新による事業構造転換のスピードアップが必要不可欠です。

丸井グループには「小売・金融・IT」の一体化で培ってきた、情報システムや物流プラットフォーム、お客さまニーズを理解している人材などの強みがあります。デジタル化を推進するにあたり、これらの経営資源を最大限に活用すれば、既存事業のデジタル化の推進に加え、社会課題を解決する新たなビジネスを創出していくことも可能であると考えています。

デジタルの力ですべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会を実現するために、デジタル化の取り組みをスピード感を持って、グループ一体で推進していきたいと思っています。

01

完全型でなく「ハイブリッド型」による

システムの内製化を採用

丸井グループでは、小売・金融のシナジー最大化に向けてシステムの管理・開発を内製化し、これまでも業界初のコンピュータ導入や店舗オンラインシステムの導入など、ITを活用した革新的な取り組みを進めてきました。現在は、1984年に設立した(株)エムアンドシーシステムが、お取引先さまとのハイブリッド型運営により、グループ会社のシステム・ソフトウェア開発や情報管理などを担当しています。

年間230件のシステム開発をお取引先さまと共創

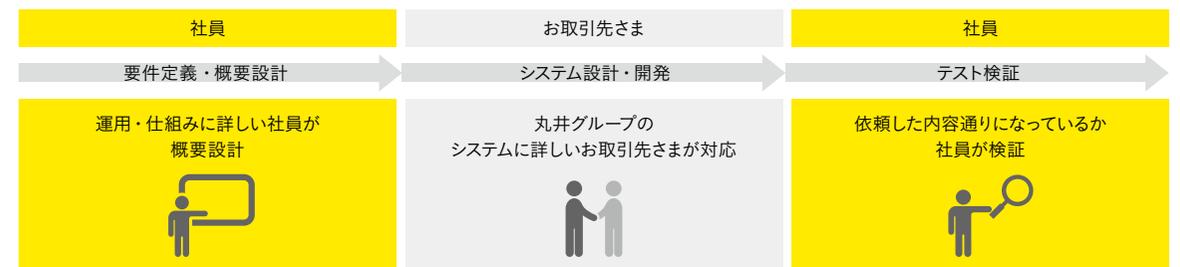
純粋持株会社制によるグループ一体経営のため、(株)エムアンドシーシステムは「グループの別会社」というよりも、丸井グループの「IT部門」という位置づけです。システムを完全に内製化するのではなく、約140人の丸井グループの開発担当社員と、社内に常駐して下さる約100人のお取引先さまとの共創による、独自の「ハイブリッド型」内製化を採用しています。社内の運用・仕組みに詳しい丸井グルー

プ社員と、長い年月をともに歩んできた強いパートナーシップでつながるお取引先さまとで、大中小合わせて年間230件のシステム開発を事業の推進方針に合わせて、ショートタームで並行して行っています。お取引先さまからは、一般的な完全外注型と比べ約1.5倍の開発スピードだといわれています。この「ハイブリッド型」内製化が、スピード・費用・スキル・柔軟性のすべてにおいて、丸井グループの三位一体のビジネスモデルにとって最適だと判断しています。

「ハイブリッド型」内製化の特徴

| | 完全外注型 | 完全内製型 | 丸井グループ |
|----|-----------------|---------------------|---|
| 概要 | すべて外部のお取引先さまへ委託 | すべて自社社員が対応 | システム設計・プログラム作成を外部委託 |
| 特徴 | スピード | 業務理解に時間を要する | 早期着手・早期対応が可能 |
| | 費用 | システム開発すべての工程で外注費用発生 | 開発人員の件数が固定費化 |
| | スキル | 社内には蓄積されない | 専門的なスキルも社内に蓄積 |
| | 柔軟性 | お取引先さまの空き状況に依存 | 繁閑の差により、適正人員の維持が難しい |
| | | | 設計・プログラム作成のみ外注費用発生 全体管理・概要設計を内製化し外注費用を抑制 |
| | | | 早期着手・早期対応が可能 |
| | | | 基本的なスキルは社内に蓄積 |
| | | | 長いお付き合いにより優先的に人材確保が可能 |

開発プロセスにおける役割分担



お客さま視点を持ったIT部門社員は「約90%が文系出身」

丸井グループのIT部門である(株)エムアンドシーシステムには、約290人の社員が在籍していますが、その約90%が文系出身者です。「職種変更」を経たお客さま視点を持った、変化に強い社員が年間70人程度、(株)エムアンドシーシステムに異動しIT教育を受け、実務に臨んでいます。一般的には専門性が求められるIT部門において、なぜ頻繁に人事異動を行うのか。そこには大きく3つのメリットがあるからです。

メリット1

店舗で培ったお客さま視点

一般的には、システム開発の担当者が店舗やお客さまニーズを身を持って実感することは難しいはずですが。しかし丸井グループでは、店舗やエポスカードセンターでの接客の中でお客さまニーズと向き合ってきた社員が、IT部門に配属されています。そのため、お客さま視点で考える習慣が身につけているのです。

メリット2

事業経験を活かしたスピード対応

全社員がIT部門に配属されるまでに、店舗・カードをはじめとするグループ事業を経験しているため、自身が請け負ったシステム開発が、どの事業のどのサービスに活用されるのか、詳しい説明は必要ありません。そのため目的把握や要件定義の時間が短縮され、スピード対応を可能にしています。

メリット3

横のつながりによるグループ連携

「職種変更」を活発に行っているため、グループ全体に社員同士の横のつながりができます。「お客さまのお役に立つために」という共通の価値観のもと、発注側であるグループ各社社員とIT部門社員で、どのようにして小売・金融のシナジーを最大限発揮するか、対話と活発な議論を行うことで、最適なシステム開発につなげています。



社員のコメント



鳥畑 礼未

(株)エムアンドシーシステム
デジタルトランスフォーメーション推進本部
R&Dセンター
グループプロセスイノベーション担当

お客さま視点で、スピード感を持ってデジタル化に取り組む

(株)エムアンドシーシステムへ異動したのは入社3年目の時でした。異動者を対象としたIT研修が約3か月間あり、文系出身の私でも問題なく業務にあたることができました。「業務をRPA化したい」とグループ各社の部署から依頼を受けた時は、本当にRPA化が最適なのか、業務内容を見直す必要はないのか、など多角的な視点で検討しています。デジタル技術はあくまでも手段であり、本来の目的である生産性向上や、企業価値の向上を意識し、現状を俯瞰して考えることも私たちの役割だと思っています。(株)エムアンドシーシステムの強みは、小売やフィンテック部門の社員と同じ価値観を持っていることです。私自身も営業店にいた時とはまったく異なる仕事をしていますが、常に考え方の根底には「お客さまのお役に立っているかどうか」という基準があります。この共通の想いがあるからこそ、グループが一体となり、スピード感を持ってデジタル化に取り組めるのだと思います。

レガシーシステムの刷新が「攻めのIT経営」を実現

丸井グループは2019年、経済産業省と東京証券取引所が共催する「攻めのIT経営銘柄」に初めて選定されました。これは、中長期的な企業価値の向上や競争力の強化といった視点から、経営革新、収益水準・生産性の向上をもたらす積極的なIT活用に取り組んでいる上場企業を業種区分ごとに選定・公表するものです。当社が早期にレガシーシステムを刷新したことが選定理由の一つとなっています。

エポスカード発行を可能にした早期決断

新規事業の始動や「2007年問題^{*1}」を受けて、2002年よりメインフレームのオープン化に着手し、従来の小売・カードのシステムの刷新を順次開始しました。早期にレガシーシステムを刷新したことで、2006年のエポスカード発行やその後のインターネット普及に対応した仕組みや新たな取り組みに、集中的に投資することができ、「2025年の崖^{*2}」の問題についても早期に克服することができました。

2017年10月には、デジタルの活用による「攻めのIT経営」のさらなる強化をめざし、CDO (Chief Digital Officer) を任命しました。また従来の業務改善・改革の

みでなく、「社会課題の解決」と「新たな価値の創出」に軸足を移しています。IT部門の役割は、「小売・金融」の重なる部分を拡大していくことです。新規事業はもちろん既存事業の構造転換についても、お客さま視点でデジタルトランスフォーメーションを推進していきます。



^{*1} 2007年問題：金融機関などの根幹業務を支えるメインフレームコンピュータの保守をおもに団塊の世代が行っていたため、定年退職後に保守を行える技術を持つ人間が企業に存在しなくなり、業務が滞り経済に重大な悪影響が出るのではないかと懸念から生じたもの。

^{*2} 2025年の崖：属人・ブラックボックス化したレガシーシステムが企業の競争力を低下させ、克服できない場合は2025年以降に最大12兆円の経済損失が生じる可能性があるという問題。

レガシーシステム刷新の流れ

| 2002年 | 2003年 | 2004年 | 2005年 | 2006年 | 2007年 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|---------|
| 店舗小売システムの刷新 | | | | | | | | | オープン化完了 |
| クレジットカードシステムの刷新 | | | | | | | | | |
| | | | | | EC小売システムの刷新 | | | | |

早期にレガシーシステムを刷新したことで攻めのIT投資が可能に

グループ情報セキュリティ方針
www.0101maruigroup.co.jp/security/index.html



デジタルトランスフォーメーションの推進体制については「VISION BOOK 2050」P40をご覧ください。
www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/s_report/2018/s_report2018_a3.pdf

