

株式会社エムアンドシーシステム  
システムセンター事業本部 本部長

小西 光人氏 (写真左)

Mitsuhiro Konishi

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 センター長

横山 拓人氏 (写真右)

Takuto Yokoyama

(取材日:2020年1月)



## ITの力で小売りと 金融のシナジー効果を最大化し、 「共創サステナビリティ経営」の 実現を目指します。

1980~90年代に「若者向けファッション」と「赤いカード」で一世を風靡した丸井グループ。2010年代には一時期赤字経営に陥るも、グループの新社長の下で様々な経営改革が行われ、その後急速なV字回復を遂げている。その過程において、新たな施策が数多く取り入れられ、またITに関する取り組みも大幅に強化され、その成果は様々なシーンで結実している。そんな丸井グループのグループ会社として、グループ全体のIT戦略を一手に担うエムアンドシーシステムでは、今どのようなビジョンの下でどんなIT戦略を進めているのか。キーマンに話を聞いた。

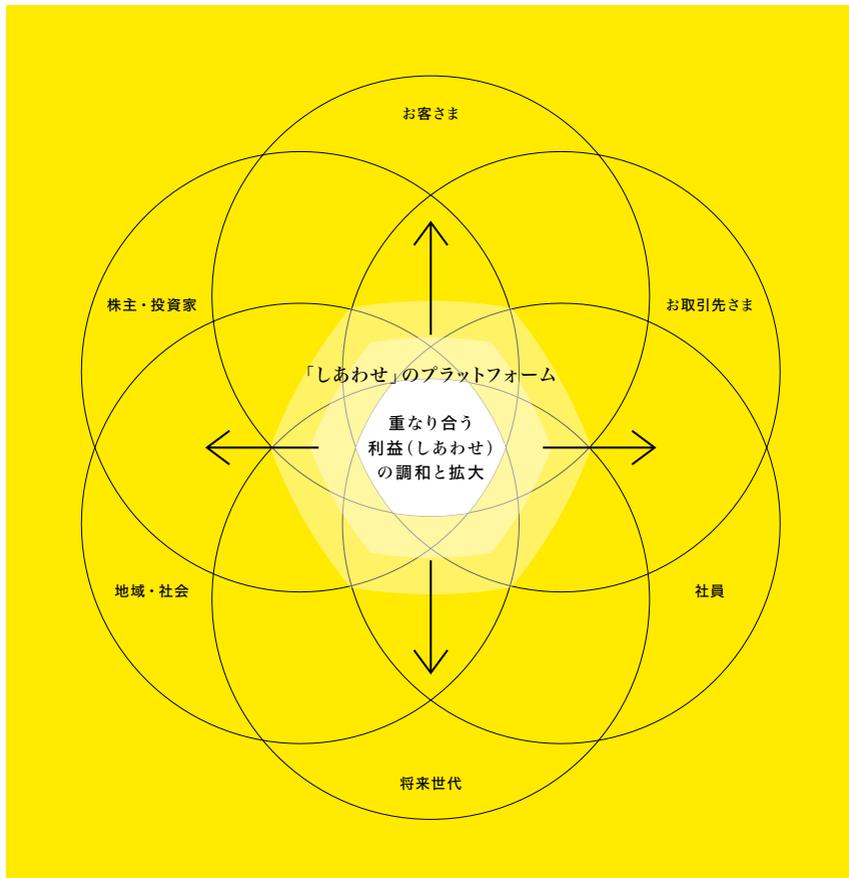
ASHISUTO CUSTOMER

株式会社エムアンドシーシステム

「共創」と  
「サステナビリティ」で  
幸せの実現を目指す  
丸井グループ

まずは、丸井グループの沿革や事業概要  
について教えてください。

丸井グループは、1931年に家具屋として創業しました。当時、家具はとても高価なものだったので、庶民にも手が届くように「家具の月賦販売」という新たな事業形態を導入し、それが好評を博して成功を収めました。その後、時代とともにビジネスモデルは変遷してきましたが、クレジットを通じてお客様との間で長期的な関係を築き上げ、その過程でお客様の信用を「共に創造する」という独自の経営哲学は、今



「しあわせ」のプラットフォーム

日に至るまで脈々と受け継がれています。この「信用の共創」という考え方をベースに、1960年には日本初のクレジットカードを発行するなど、小売りと金融を融合させた独自のビジネスモデルでお客様のニーズに添えてきました。

**EMアンドシーシステムは、丸井グループ全体の中でどのような役割を担っているのでしょうか。**

当社は丸井グループ全体の中で、情報システム関連の施策を一手に担う会社です。親会社の丸井グループはじめ、グループ各社には情報システム部門はありませんから、当社がグループ全体の情報システムの企画から開発、運用まですべてを網羅しています。丸井グループにおいてITは事業

の根幹を成すものと位置付けられていて、小売りと金融の二つの事業のシナジー効果を最大化するために欠かせない存在です。この「シナジーの最大化」というミッションを実現するためには、システム開発はSIパートナーに丸投げするのではなく、自社で内製するべきだと私たちは考えています。そのために、約140人の開発担当社員と約100人のパートナーからなる開発体制を社内を整え、日々システムの企画や開発に取り組んでいます。

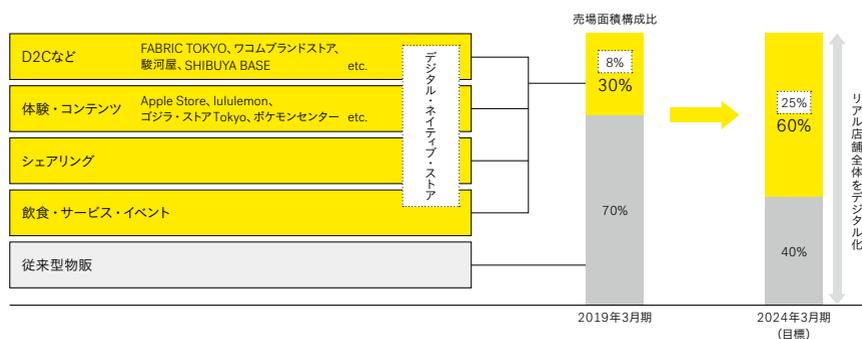
**丸井グループでは現在、「共創サステナビリティ経営」という経営方針を打ち出されています。これは具体的にはどのような取り組みなのでしょう。**

一言で言うと、「社会課題の解決」と「企

業価値の向上」を同時に実現しつつ、ビジネスを通じて「持続的な社会」や「地球環境の維持」など、サステナブルな社会を実現するための未来志向の経営のことを指します。この経営方針に基づき、「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共に創る」というミッションを定義し、さらにその実現のために「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」というビジョンを掲げています。

さらには、こうしたミッションやビジョンを実現するために、「しあわせのプラットフォーム」という考えを取り入れていきます。これまで丸井グループでは、「お客様」「株主・投資家」「お取引先様」「社員」「地域・社会」という五つのステークホルダーの幸せの実現を目指してきました。こ

## デジタル・ネイティブ・ストアの構成を25%まで高め、店舗全体をデジタル化



れに加えて、現在ではサステナブルな社会を実現するために「将来世代」というステークホルダーを新たに加え、六つのステークホルダーの利益や幸せが重なり合う部分の調和と拡大を目指しています。こうしたサステナビリティを重視した経営方針は社外からも高く評価されており、2019年4月に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2019」に選出された際も、サステナビリティへの取り組みを高く評価していただきました。

## デジタル・ネイティブ世代に向けた新たな店舗作りを進める

こうしたビジョンやミッションの実現に向けて、具体的にどのような事業目標を掲げ、どのような取り組みを進めているのでしょうか。

小売事業に関しては、現在事業構造を大きく変革しているところです。丸井と聞くと、多くの方は「赤いカードでDCブランドの服を買う」というイメージをいまだに持たれているかもしれませんが、現在の丸井は「売らない店」を標榜して、旧来の百貨店型のビジネスモデルから脱して、店舗のスペースをテナントに貸し出して家賃収入で利益を上げるSC（ショッピングセ

ンター）型のビジネスモデルへと変貌を遂げています。また出店する店舗の役割も、従来のように商品を売るだけではなく、むしろ「価値のある体験」を提供することに主眼を置いています。そうした店舗のことを、私たちは「デジタル・ネイティブ・ストア」と呼んでいます。

**デジタル・ネイティブ世代に向けた店舗と**  
**いつごろでしょうか。**

その通りです。デジタル・ネイティブ世代の方々の消費は、今やデジタルのチャネルで行われることが大半で、リアル店舗はむしろサブ的な位置付けになっています。そのためリアル店舗の役割も、今や商品の販売ではなく、むしろ「リアルならではの体験」を提供することによって、そのプラ

ンドのファンになっていただき、お客様との関係を深めることに重点が置かれるようになってきました。具体的には、飲食店やサービス業、デジタル・ネイティブ・ブランドのD2C（ダイレクト・トゥ・コンシューマー）、シェアリングやサブスクリプションのテナントに出店していただくことで、デジタル・ネイティブ・ストアを拡充していきたいと考えています。2019年3月時点では、店舗全体のうち従来型の物販70%に対し、残り30%をそれ以外が占めています。2024年3月までには両者の比率を逆転させるとともに、デジタル・ネイティブ・ストアの構成比を現在の8%から25%に押し上げることを目標に掲げています。

## 「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	開発人員の件数費が固定費化
	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

そうしたビジネスの変革を推し進めるために、「職変」と呼ばれるユニークな制度を導入しているとお聞きしました。

はい。丸井グループでは「職種変更(職変)」という独自の人事制度を導入していて、グループ内の社員を一定期間ごとに全く異なる部署やグループ会社に異動させるようにしています。その目的は、異なる現場や部署の血を常に取り入れることによって、古い常識を打ち壊して、イノベーションが起こりやすい企業風土を醸成することにあります。この取り組みは2013年から始めて、現時点では既に職変の実施率(グループ間異動率)が全グループ社員の50%を超えています。実はエムアンドシーシステムの社員も、元々は売り場の人間が異動してきたケースが大半を占めています。

大変ユニークな取り組みですね。ただ、システム開発の経験が浅い方ばかりだと、実際の開発業務では苦労も多いのではないのでしょうか。

もちろん、全く畑違いの部門から異動してきた社員には、まずはきちんと技術研修を受けさせて基本的なスキルを身に付けた上で現場に入ってもらいます。加えて、パートナー企業の約100人のエンジニアが当社に常駐し、社員と共に開発作業にあたっています。この方々はITに関する高い専門性を持っているだけでなく、長年当社の仕事に携わっていただいています。私たち社員ともツーカーの仲ですから、一般的な「発注側」「受注側」という関係性ではなく、両者が完全に一体となって開発を進めています。役割分担としては、社員が上

流の企画や外部設計などを行い、パートナーにその先の開発を行っていただき、テスト検証は共に行います。こうして(お客様ニーズと向き合ってきた)社員とパートナーがタッグを組み、独自の「ハイブリッド型」の内製開発を行うことによって、一般的な完全外注型の開発に比べて約1・5倍の開発スピードを達成しています。

### 丸井グループのデジタル化施策全般を担う「デジタルトランスフォーメーション推進本部」

貴社が開発・運用されているシステムには、大きく分けてどのような種類があるのでしょうか。

先ほども説明した通り、丸井グループは小売りと金融という二大事業を軸にビジネスを営んでおり、当社のシステムも小売系と金融系に大きく分かれています。小売系は、さらに店舗系のシステムとWeb系システムに分かれています。加えて、丸井グループ全体の会計や人事といったバックヤード業務を支える基幹システムの構築・運用も担っています。これらのシステムはすべて、当社が運営するデータセンターで運用しています。さらに、データセンターではグループ外のお客様のシステムの運用も請け負っています。

当社のシステムの大きな特徴としては、小売りと金融のシステムが極めて密接に連携していることが挙げられます。丸井グループの金融事業の中心は、「エポスカード」と呼ばれるクレジットカードの事業なので

すが、その源流は「赤いカード」にあります。元々のマルイカードは、丸井の店舗でしか使えませんでしたから、カードと小売りのシステムも一体になっていました。現在では両者のシステムは分かれています。が、元々は一体であり、かつ共通のインフラの上に載っていましたから、今も極めて密接に連携しています。「小売りと金融のシナジーを最大化する」という丸井グループのミッションを遂行する上でも、とても有利なアーキテクチャになっています。

**デジタルトランスフォーメーション（DX）の取り組みにも力を入れているとお聞きしています。**

2017年に新たにCDO（チーフ・デジタル・オフィサー）の職務を設けると

## データを活用した 顧客体験の向上に 積極的に取り組む

**小売事業と金融事業のシナジー効果を最大化するためにIT活用を進めておられるとのことですが、具体的にはどのような施策に取り組まれているのですか。**

ベースにあるのは、丸井グループが発行するクレジットカード「エポスカード」です。お客様にエポスカードをご利用いただくことで、「一度買い物をして終わり」ではなく、カードの利用を通じてお客様と長期に渡る関係性を築き上げるビジネスモデルを目指しています。その過程において、お客様の購買履歴やサービス利用履歴などをデータとして収集・分析することで、さ

もに、丸井グループ全体でデジタル施策を推進し、技術革新の成果を用いて事業構造の転換をスピーディーに進めることを目的に、EMアンドシーシステム内に「デジタルトランスフォーメーション推進本部」を設けました。ここでは技術的なトピックスはもちろん、それ以外にも先ほど紹介したデジタル・ネイティブ・ストアなども含めた、丸井グループ全体のデジタル化施策全般の企画・遂行を担っています。それとともに、働き方改革のためのデジタル技術の活用についても、デジタルトランスフォーメーション推進本部で様々な施策の検討・実施を進めています。

らに価値の高い体験やサービスをお客様に提供し、ライフタイムバリューを高めていくというのが丸井グループ全体の戦略です

**エポスカードを中心とした金融事業において、デジタル技術はどのように活用されているのでしょうか。**

最近、データを活用することで「その場で5分で審査完了!」といったことを謳ったクレジットカードサービスが増えてきました。実は丸井でははるか前の「赤いカード」の時代から、店頭でのカード即時発行を実現してきました。これを実現してきた裏には、データを活用した当社独自の自動審査のノウハウがあります。元々当社は、まだ信用力が乏しい若い方々を中心に、カードの限度額を徐々に引き上げな

**働き方改革に関しては、具体的にどのような取り組みを行っているのですか。**

先ほど挙げたミッションやビジョンを追求するために適した環境を、デジタル技術を使っていかに実現できるかを検討しています。例えば社員にモバイルデバイスを支給して、時間や場所に縛られない働き方を提供したり、リモートワークやテレワークに対応するための制度やワークフローの整備を進めたりしています。またRPAやチャットボットといった、現場の生産性を向上させるための様々なデジタル技術の導入も積極的に進めているところです。



「やみくもにデータを集めても意味がありません」  
(横山氏)

がらお客様と共に信用力を創り上げていく「信用の共創」の思想を長年に渡り受け継いできました。こうしたやり方は、一見すると貸し倒れのリスクが高いように見えるかもしれませんが、実際には長年に渡り磨き上げてきた審査のノウハウがあるため、貸倒率も決して高くありません。

カード入会希望者の審査の部分では、かなり以前からデータ活用を進めてこられたのですね。

はい。審査の精度向上には継続的に取り組んでおり、より多くの方々に気軽に入会していただけるようになっていきます。若い方々にとっては「初めてのカードがエポスカード」というケースも多く、早期にご入会いただきメインカードとしてご利用いた

ていきたいと考えています。

ただしデータ活用といっても、何の目的もなくただやみくもにデータを集めれば良いというわけでもありません。近年では、「とにかく何でもいからデータを集めよう」という風潮が強いようですが、そもそも「何のためにデータを活用するのか」そのデータを活用してお客様にどんな価値を提供できるのか」という考えがままままデータを集めても、あまり意味がないと思います。このあたりを冷静に判断しながら、慎重に進めていきたいと考えています。

だくことで、丸井グループの収益向上に貢献しています。

これからもさらにデータ活用の取り組みを推進していかれるのでしょうか。具体的な取り組みについて教えてください。

金融事業ではこの他にも、クレジットカードの不正利用検知などの分野でビッグデータ活用を進めています。小売事業でもお客様の購買履歴やサイトの動線情報を分析して、お勧め商品をレコメンド表示するような機能を実現しています。特に、お客様一人ひとりとパーソナライズされたコミュニケーションを取っていくためには、やはりデジタル技術とデータ活用は欠かせないと思います。今後、こうした分野にいかんデジタルを活用できるか、引き続き検討し

### クレジットカードのシステムに求められる 厳しいセキュリティ要件に いち早く対応

ここまで、貴社の開発体制についてお聞きしてきました。システムの運用はどのような体制で行われているのですか。

丸井グループのシステムはすべて、埼玉県戸田市にある当社運営のデータセンターで運用しています。運用部門は社員が43人、パートナー企業のエンジニア27人の計70人のメンバーで構成されています。パートナー企業から来ていただいているエンジニアは、当社のシステム運用に長年携わっている方々を中心とした体制です。それに、様々な部門から移ってきた社員が加わ



「アシスト提案のデータベース基盤で問題解決できました」（小西氏）

り、開発と同じくハイブリッド型の体制で日々のシステム運用管理を行っています。

**金融事業のシステムを運用するに当たっては、とても厳しいセキュリティ要件や可用性が求められるのではないのでしょうか。**

そうですね。ただ幸いにも、当社は業界に先駆けてクレジットカード事業に取り組んできましたから、PCIDSSやクレジットカードIC化などへの対応もいち早く行い、他社のモデルケースとなってきました。情報セキュリティ標準のISO27001も取得しており、さらに実効的なセキュリティ対策が行われているかを客観的に評価するために、毎年外部の審査機関の審査を受けています。ただし、実際に不備を指摘されることはほとんどあ

りません。唯一あるとすれば、当社のデータセンターは1990年に建てられたため、最新のデータセンターと比べるとセキュリティ設備などが若干古いことぐらいでしょうか。この点についてもキャッチアップすべく、他社の最新データセンターを参考に改善を進めています。

**ITのセキュリティ対策やガバナンスの強化は、時に事業部門からの反発を招くこともありますが、丸井グループではこのあたりはどのように対処されたのでしょうか。**

確かにPCIDSS対応を行った際などには、各事業会社との調整には苦労しました。しかし先ほど紹介した「職変」により、エムアンドシーシステムと各事業会社との間で人の入れ替えが頻繁に行われて

いますから、互いの立場を理解した上で密接にコミュニケーションを取りながら事業部門側の理解を取り付けることができました。これも「職変」の効果です。こうして業界に先駆けてセキュリティ対策を進めていったことは、社外の関係者の方々にも評価をいただいております。

### 将来的には 金融事業向けシステムの クラウド移行も視野に

**貴社では長年にわたり、Oracle Databaseをはじめ様々なIT製品をアシストから導入いただいています。**

2000年初め頃、汎用機システムのオープン化を行った際にOracle Database

を導入したときから、アシストとの付き合いが始まりました。当初はハードウェアメーカーが間に入っていたのですが、その後2011年頃にクレジットカードシステムのリプレースを行ったあたりから、アシストと直接お付き合いする機会が増えてきました。このシステムが稼働を始めた後、クレジットカード事業が急速に成長してシステムの性能が追い付かなくなってきました。その際、アシストには性能劣化の原因調査や対策に親身になって協力していただき、とても助かりました。そうしたこともあり、次のリプレースではアシストにぜひご提案いただこうと考えていました。

2019年8月にカットオーバーした新クラウドシステムですね。

はい。それまで、ビジネスの急成長に対応するためにシステムリソースの増強やチューニングを繰り返していました。しかし、システムの性能が追い付かずに様々な弊害が出てきてしまい、パフォーマンスに優れたプラットフォームへの刷新が急務でした。そこで他社製品と比較検討の上でアシストにご提案いただいたデータベース基盤を導入したところ、無事問題を解決することができました。

今後アシストがさらに貴社のお役に立てるとしたら、どのようなところになりそうですか。

アシストの提案のおかげで、性能に優れたデータベース基盤を構築できましたが、今後も引き続きクラウド事業が成長していくと、システムに掛かる負荷はさらに増えていくことが予想されます。システムのチューニングやバージョンアップは必要不可欠なので、旧システムでお世話になった時と同様、アシストにサポート面でご支援いただけると心強いですね。

また長期的には、システムのクラウド移行も視野に入れていかなければいけないと考えています。次回のシステム更改時には恐らくクラウドも選択肢の一つに挙がってくるはずなので、「クラウドに移行すべき

なのかどうか」「どういったシステムがクラウドに移行できるのか」といった点も含め、ぜひアシストの知見をお借りできればと考えています。その他にも、IT活用やデータ活用を進めていく上で相談したいことは多々出てくると思いますので、引き続き率直に意見交換できる関係性を継続していければと考えています。

最後に、丸井グループとしてこれからITの力をどのように活用していこうとされているのか、今後の展望をお聞かせいただければと思います。

「お客様に価値の高いものをお届けするために」というIT活用の目的は、これからは変わらないと思います。ただそのための方法として、これまではどちらかという

と内製開発を中心に自社独自の取り組みを重視してきましたが、これからはオープンイノベーションのように他社と広く連携する方法も視野に入れていきたいと考えています。アシストをはじめ、様々なパートナーと知恵を出し合うことで幅広い取り組みにチャレンジしていく、最終的にはすべてのステークホルダーの方々に幸せを届けられるようなITの在り方を模索していきたいと考えています。

## 株式会社エムアンドシーシステム

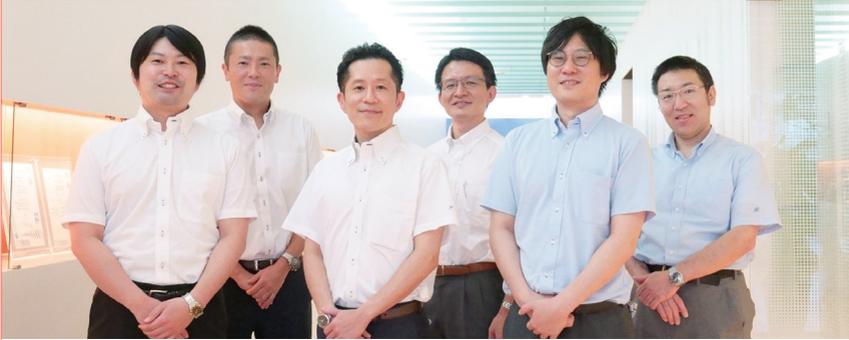
会社概要  
corporate profile

本社：東京都中野区中野4丁目3番2号  
設立：1984年  
資本金：2億3,493万8,000円  
URL：https://www.m-and-c.co.jp/

## 事業内容

- ソフトウェア開発、データセンター事業、コンピュータ運営
- 丸井グループのシステム開発・構築・システム管理・運用
- 外部企業向けITハウジング・コロケーション等データセンター事業

©K.K. Ashisuto 2021 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。



エムアンドシーシステム様に取材に伺ったのは、2020年1月でした。その頃はまだ、新型コロナウイルス感染症の影響で世の中が一変してしまうとは思っていませんでした。

今回の取材にあたってはオフィスを何度も訪問し、現地でじっくりとコミュニケーションを取りながら取材内容について相談させていただきました。その後、人と人との接触を避けるために「ソーシャル・ディスタンス」が不可欠となり、不ずとオンライン会議が主流となるコミュニケーション形態に様変わりしました。以前はほぼ一日中、お客様先で過ごしていた営業マンやSEも、2020年8月現在、お客様と画面越しでしかやり取りできないという状況が続いています。

ただし、それに関わらずお客様が弊社員との面談などのコミュニケーションに時間を割いていただけるのは、おそらく、これまでの長年に渡るやり取りの中で培われた信頼関係がベースにあるからだと思います。非常に有難いと同時に、各種制約がある中、今後もお客様との信頼関係を維持できるのだろうかとし不安も感じます。

丸井グループ様においてITは、記事にもありましたが、事業の根幹を成すものと位置付けられているそうです。データベース関連をはじめとするこれまでの一連のご支援を通じて、アシストもその一端を担わせていただいていることを誇りに思います。そして今後もお客様の信頼や期待を裏切ってはいけないうと肝に銘じています。

また、丸井グループ様では、イノベーションが起こりやすい企業風土を醸成することを目的に、職種変更を頻繁に実施されています。ITを専門とするエムアンドシーシステム様でも、売り場から異動してこられた方が半数以上を占めているそうで、逆にエムアンドシーシステム様から売り場に戻るケースもあります。こうした取り組みに、グループ全体でDXを推進しているという意気込みをひしひしと感じます。アシストもそのDX推進のための共創パートナーの一つとして、丸井様に寄り添っていきたくと存じます。

新型コロナによって世の中にはニューノーマルが生まれ、もはや以前のような世界には戻らないだろうと言われてしています。ただし、これまでもこれからも変えてはいけないもの、それはお客様の期待や信頼を裏切らないことと、お客様のその先にある状況を見据えた対応をすることだと確信しています。

### 現在、エムアンドシーシステム様でご利用いただいている製品、サービス

- データベース・マシン / Oracle Exadata Database Machine
- リレーショナルDBMS / Oracle Database
- 統合運用管理ツール / JP1
- アクセス管理ツール / CA Privileged Identity Manager
- 情報漏洩対策ソリューション / 秘文
- 各種プロダクト技術支援サービス
- 各種教育研修サービス