

DXプロジェクト考 2

DXプロジェクトの人材と体制を考える

金澤 一央
アジアクエスト株式会社 CMO/DX戦略室長

プレゼンター：金澤 一央 (Kazu Kanazawa)

アジアクエスト株式会社 執行役員 CMO / DX戦略室室長

- 量販店、システムインテグレーターを経由してデジタルの世界へ。
- 新規事業やR&Dプロジェクトマネージャー、マーケティング戦略が専門
- ネットイヤー社で15年勤務、大手企業を中心に1000プロジェクト以上を担当
- 2010年からデータ分析領域へ。Google, Adobe, Oracle各社と戦略締結を主導
- データ分析国際カンファレンスのI-COMの審査員
- 2016年に留学渡米、現地デジタルマーケティング企業のリサーチを並行

- 【学歴】
 - ニューヨーク大学大学院 SPS Integrated Marketing (2019)
 - 東京工業大学大学院 CU-MOT (2008)
 - 高崎経済大学 経済学部 (1996)
- 北海道出身



アジェンダ

- **DXプロジェクトのありかた**
- どんな人材を集め、組織をつくるか
- 彼らはどこにいるのか？
- 気をつけるべきDXプロジェクトのチームカルチャー

走り続けるDXプロジェクト

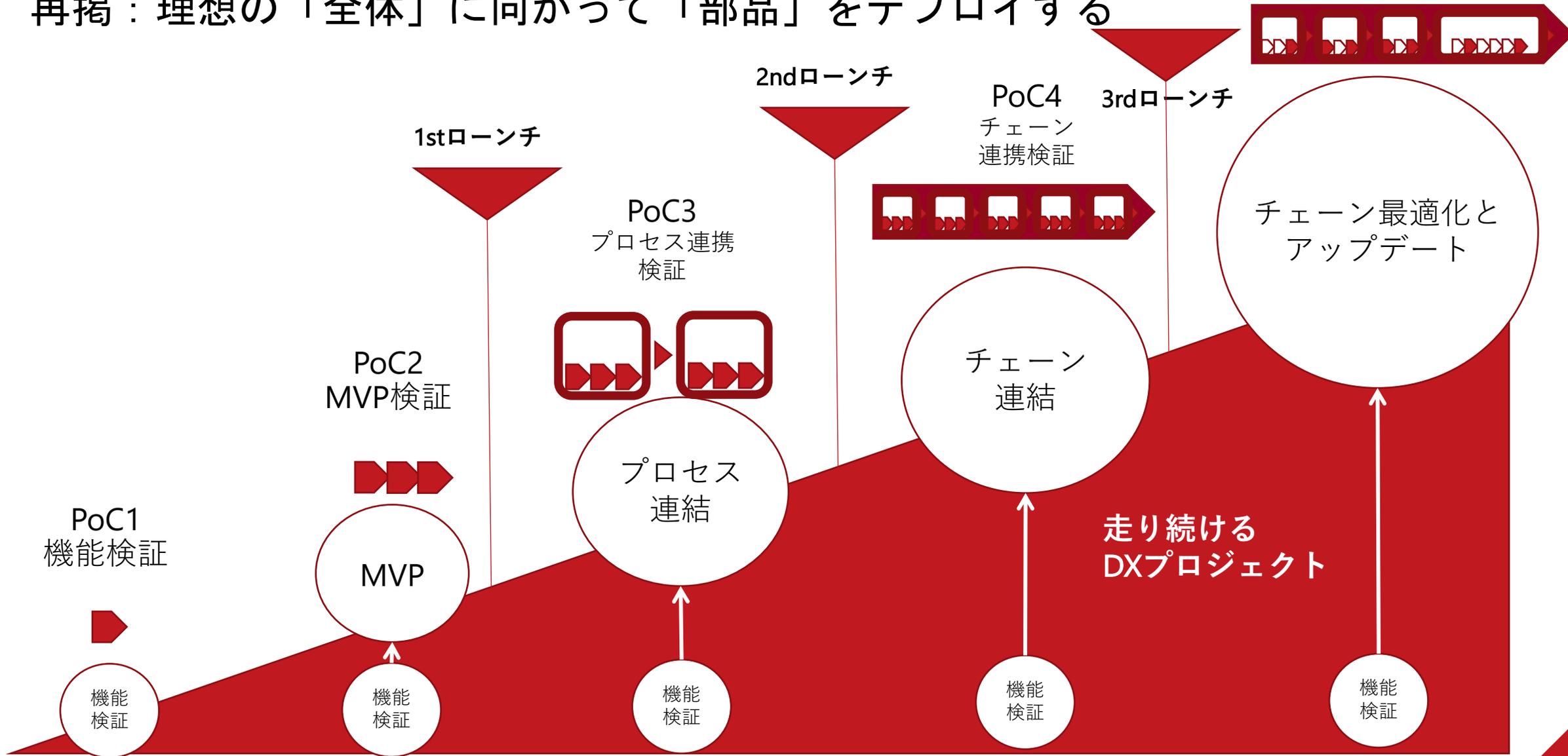
イニシャルで完璧を目指さない

常に進化し続け、走り続ける、

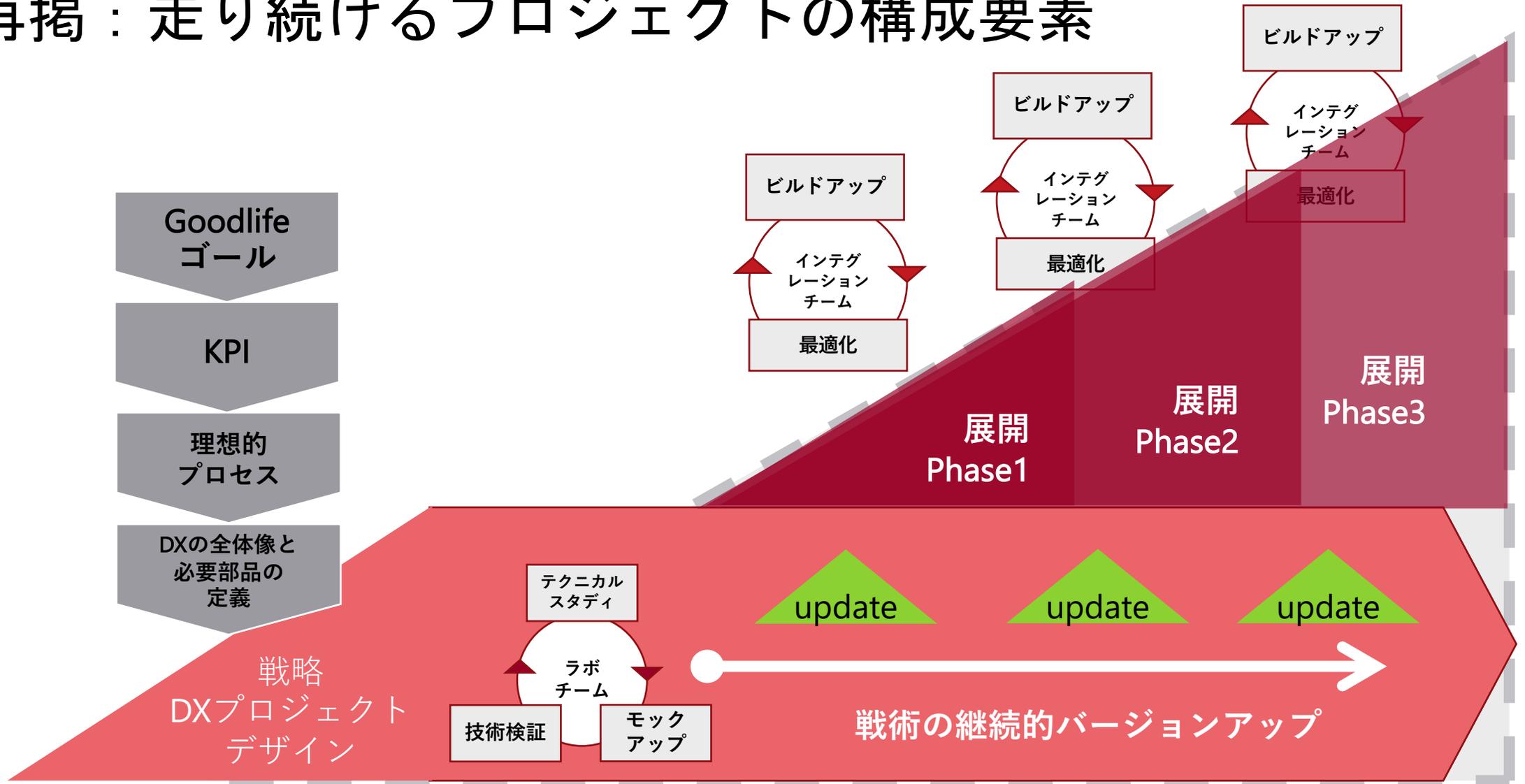
無段階デプロイを意識する



再掲：理想の「全体」に向かって「部品」をデプロイする

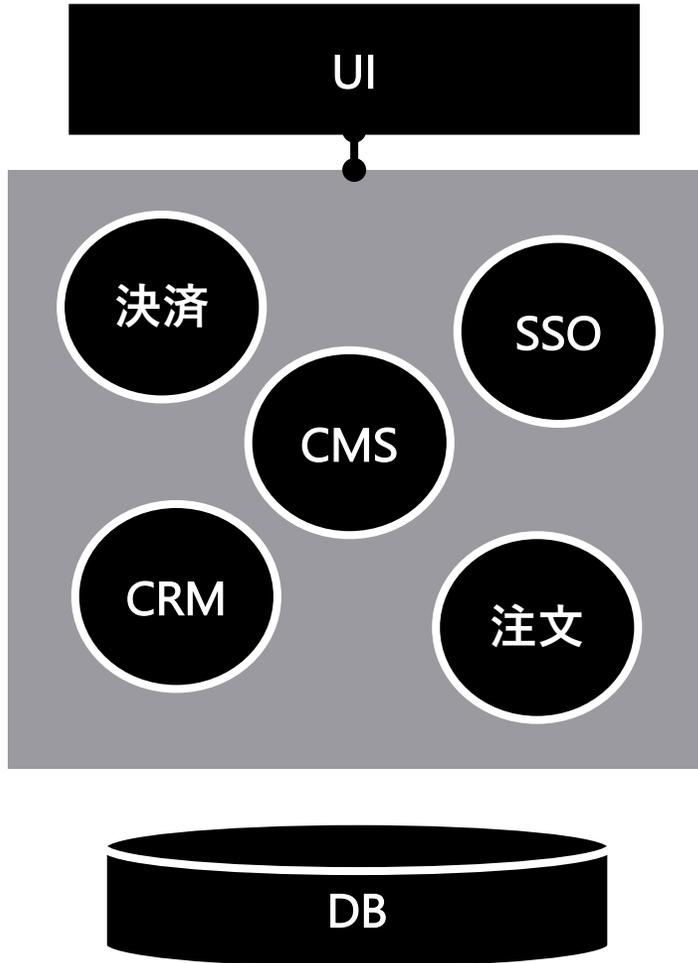


再掲：走り続けるプロジェクトの構成要素



クラウド時代のシステムアーキテクチャ=DX実現の基本背景

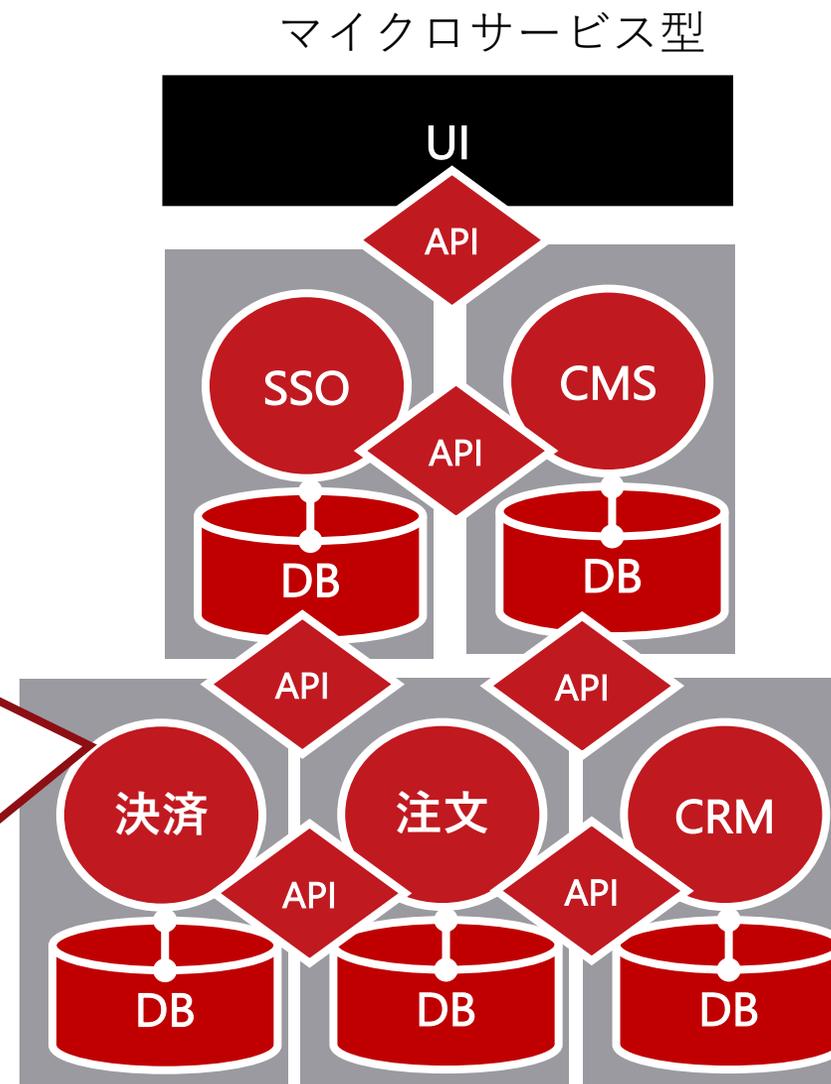
モノリシック型



- これまでの基本ソフトウェア開発構造
 - エンタープライズ向けの重厚長大なシステムパッケージ
 - 巨大な汎用プラットフォームに多くの機能を統合する
- 利点：
 - カスタマイズ性が高い
 - セキュリティ管理しやすい
- 欠点：
 - 新技術のアップデートが遅い
 - 追加開発が大作業に
 - 移行が難しい

クラウド時代のシステムアーキテクチャ=DX実現の基本背景

- これからの基本開発構造
 - 様々な機能単位のマイクロサービスを組み合わせる
 - API連携
 - 分散したDBが適宜情報同期
- 利点：
 - 新技術を迅速にアップデート
 - 拡張・追加開発がスムーズ
 - 移行しやすい
- 欠点：
 - カスタマイズに制約
 - 漏洩リスクが各サービス環境ごとに依存
 - マイクロサービスが終了することもある（緊急開発・移行）



この開発コンセプト変化は何を意味するのか？

- マイクロサービス化によって
 - 新サービスがどんどん出てくる
 - 機能特化サービスが競争して良いものが生き残る
 - 淘汰と代替案が激しく繰り返される
 - 完璧に作り込む労力より、アップデートの回数
 - 如何に「組み上げる」か
 - 如何にスピーディに変化し**続ける**か
 - 市場投入スピードと連続的進化
 - 常に何かをリリースし、常に何かを開発してないと進化が止まる

DXプロジェクトは、マイクロサービスのコンセプトに支えられていると言ってもいい

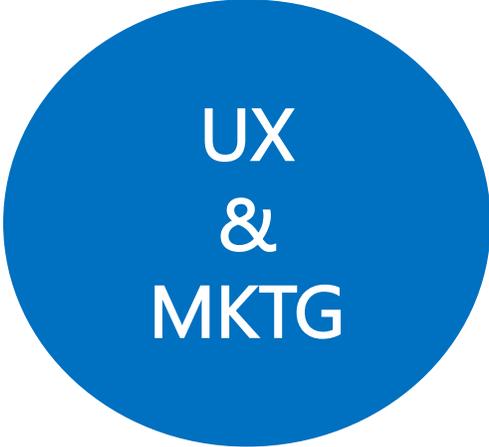
アジェンダ

- DXプロジェクトのありかた
- **どんな人材を集め、組織をつくるか**
- 彼らはどこにいるのか？
- 気をつけるべきDXプロジェクトのチームカルチャー

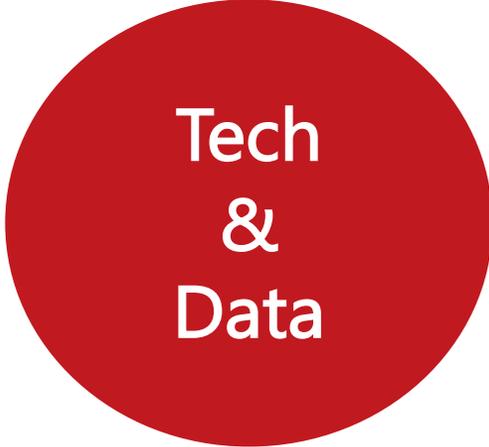
DXプロジェクトに必要な人材とは



Business



UX
&
MKTG



Tech
&
Data



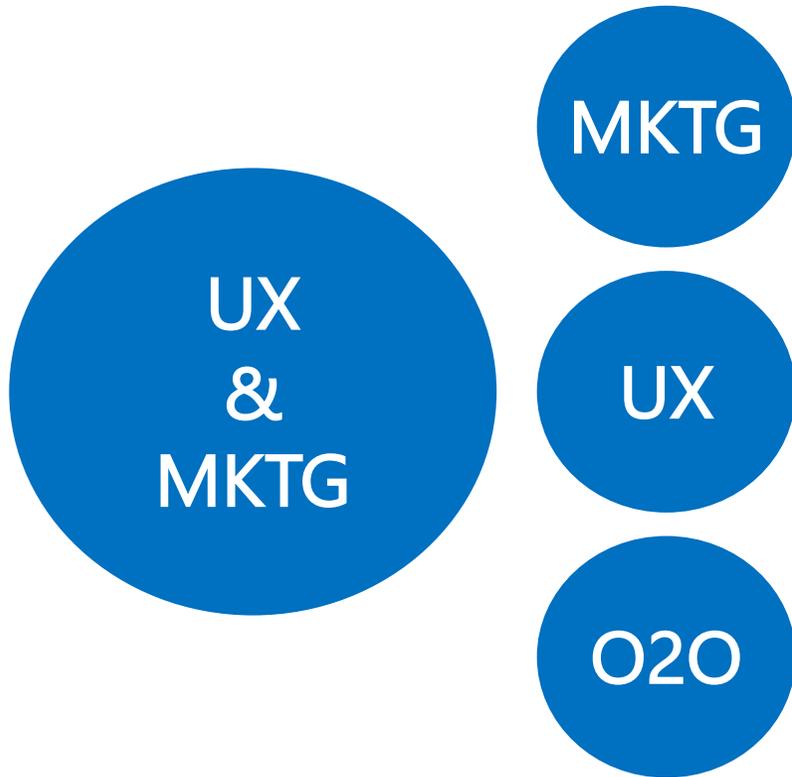
Operation
Design

DXプロジェクトに必要な人材とは



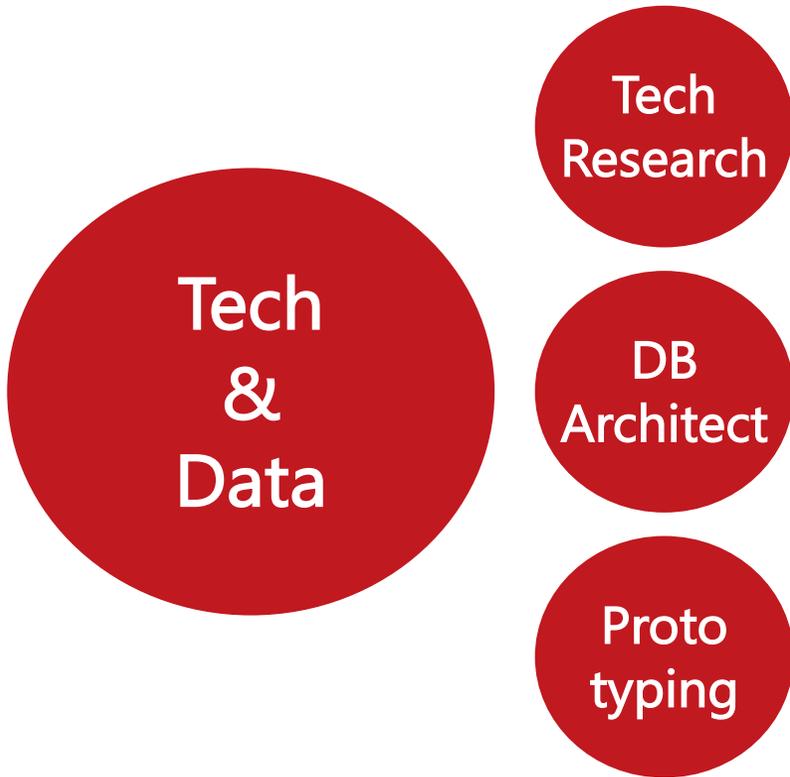
- DXの全体戦略と部門間調整
- 会社全体の視点で考える
- 財務知識、予算折衝
- 企業買収やアライアンス
- 長期DXプロジェクトをデザイン、遂行

DXプロジェクトに必要な人材とは



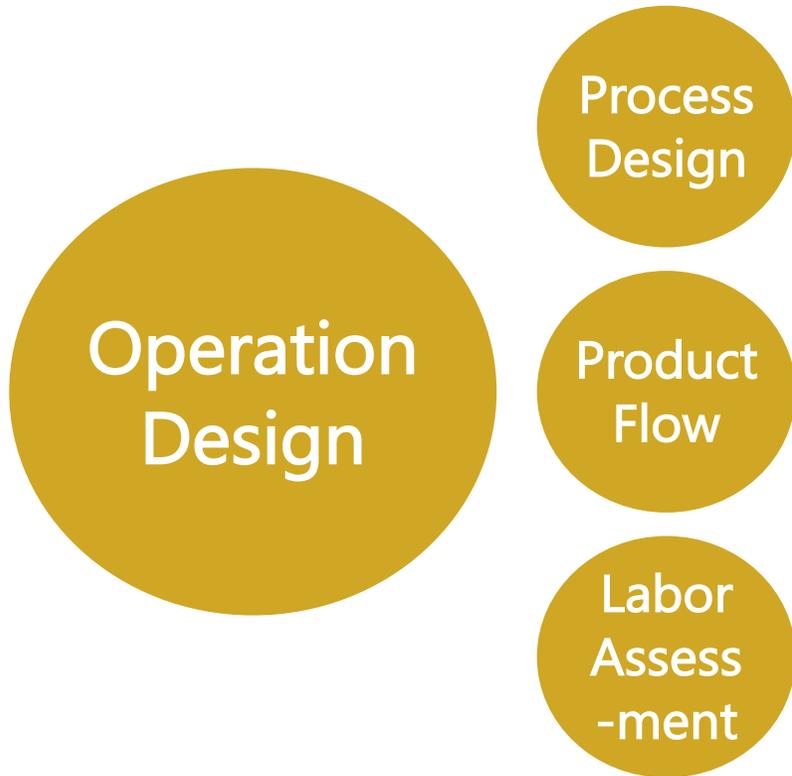
- DXの戦術担当（顧客コミュニケーション）
- 価値体験提供と対価の回収を考える
- 商品、デジタル、広報、販路などのあらゆる顧客接点のあり方考える
- 広告宣伝のことではない

DXプロジェクトに必要な人材とは



- DXの戦術担当（DX部品の製造）
- 世界中のマイクロサービスや技術トレンドを常にキャッチアップ
- 理想的なデータの持ち方、使い方をデザインする
- 動く「部品」をすぐにつくって試してみるスプリント開発力

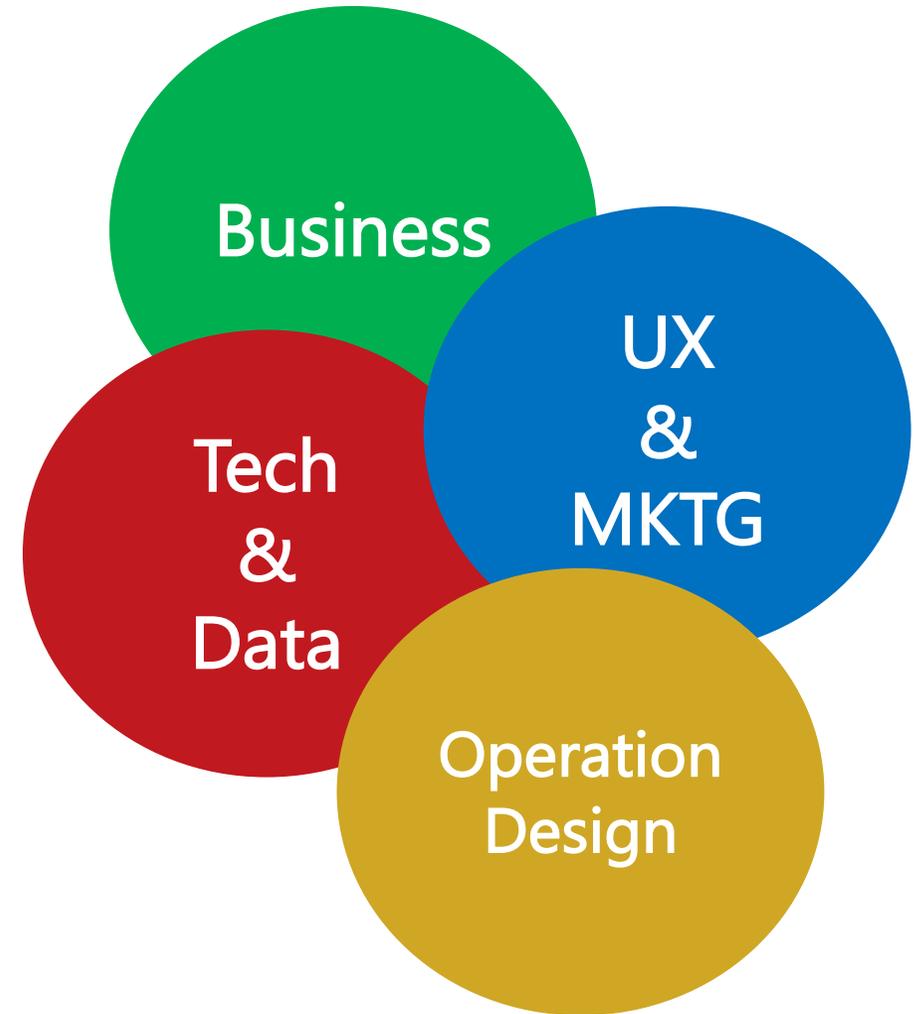
DXプロジェクトに必要な人材とは



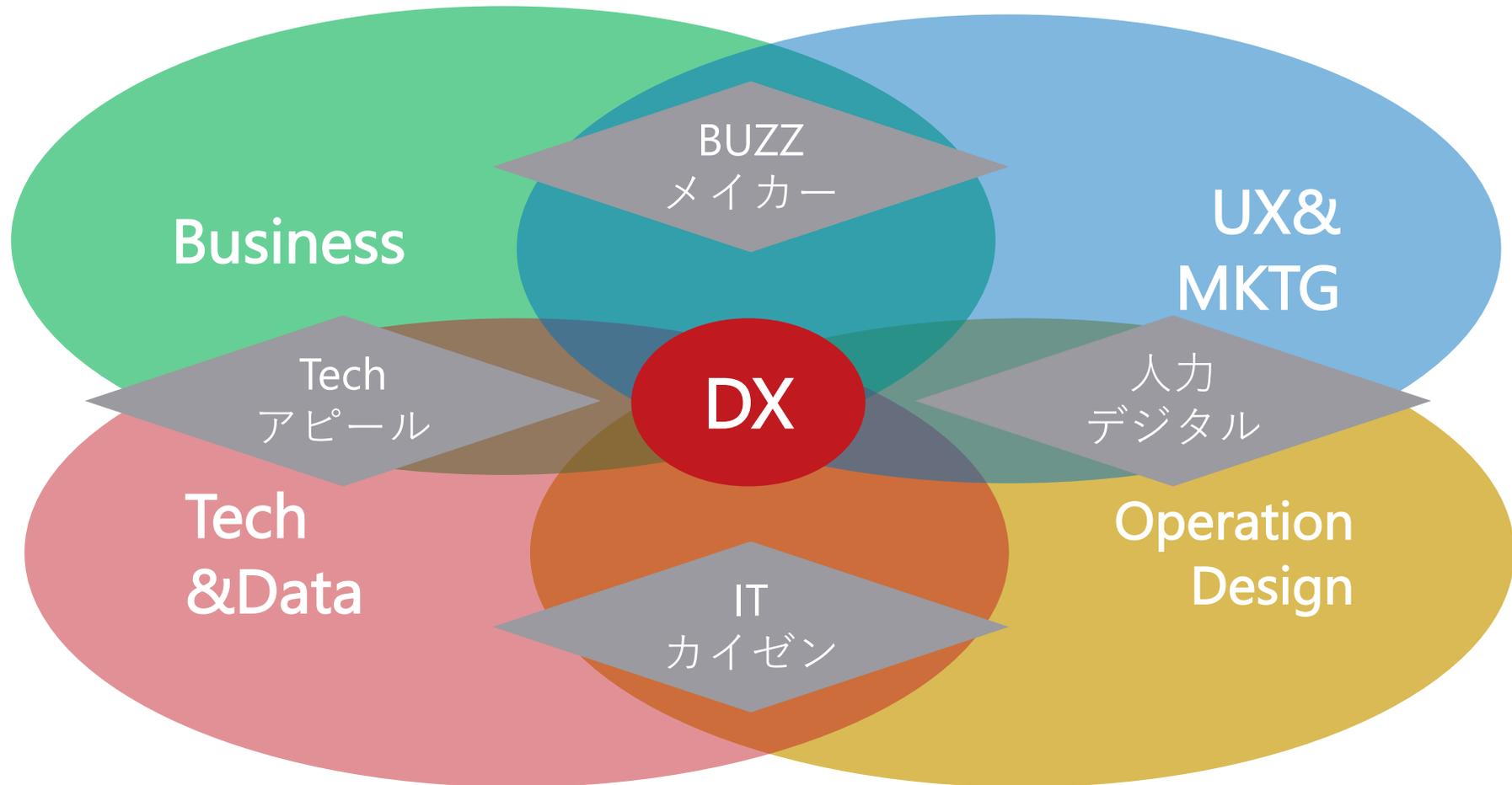
- DXの戦術担当
（生産・価値提供プロセス）
- 顧客が求める価値を生むための理想的プロセスをデザインする
- 調達～購買までの「商品の流れ」をスムーズにする
- 価値生産に関わる基準労働のありかたを再設計する

ポイント

- 4つの役割を同時に揃えること
- 一つ抜けると必ず壁に当たる
 - 経営タイプがない
 - 部品しかつukれない
 - UX&MKTGタイプがない
 - 顧客が置いてけぼりになる
 - Tech&Dataタイプがない
 - デジタルの実践力がなくなる
 - オペレーション設計タイプがない
 - 組織に実装できない



多くのDXプロジェクトは偏って変な方向へ

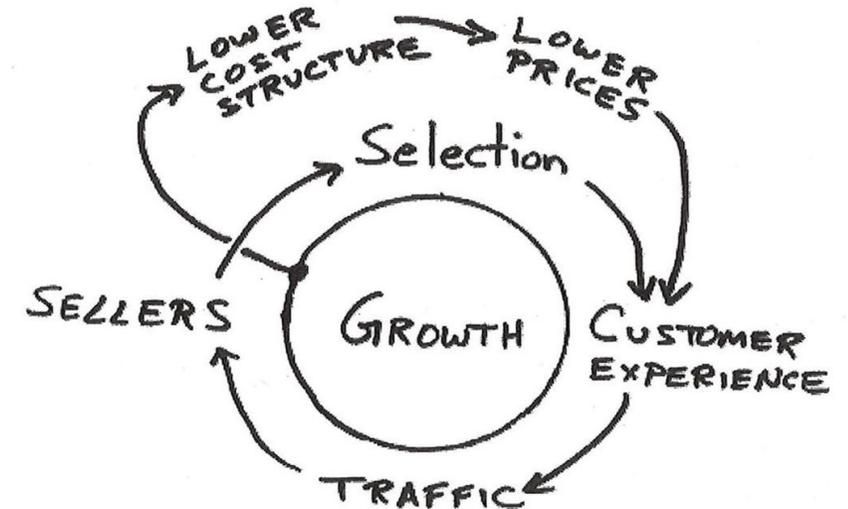


DXプロジェクトにはどんな組織が必要か

- 設計力とアウトプットスピードをもつ
- 外部メンバー50%を目指す
- 年単位で活動する組織を維持する
- 社内と社外の窓口機能
- 全員がTOBE（あるべき姿）ドリブンの思考

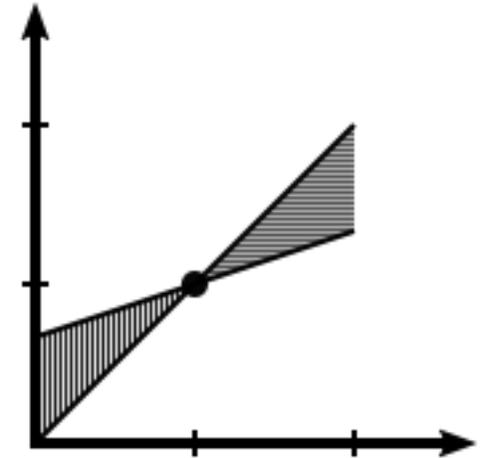
設計力とアウトプットスピードを持つ

- 設計力とは、アイデアを構想に作り変える力
 - 精密なMECEよりアイデアの可視化
 - 自分以外が同じアイデアのために動ける状態を素早く作る
- 設計したらすぐ動かす（アウトプット）
 - 理論武装や調整する前に動くものを作る
- 「完璧」より「回す」
 - 今日の完璧は、明日の不十分



外部メンバー50%を維持する

- どんなに優秀な人を集めても、プロパーは変革を拒む
 - これは組織人の本能で万国共通
- 外部が多すぎると破壊が目的になりがち
 - 無用な反発が多くなり、机上の空論に
- 内部が多すぎるとカイゼンに着地する
 - プロセス変更の大変さをよく知っている
(短期的効率ダウン、再学習コストなど)



年単位で活動する組織を維持する

- 短期型PJは「成果物主義」になってしまう
 - 何を開発したか、はDXの目的ではない
 - 常にリサーチし、トライ・アンド・エラーできる状態をつくる
- 細く・長く、必要に応じて厚く
 - 状況に応じてPJメンバーが出入りしても良い
 - 小さくとも継続的に活動する組織体を維持する
- ビジネス変革のための研究機関を維持するイメージ

社内と社外の窓口担当

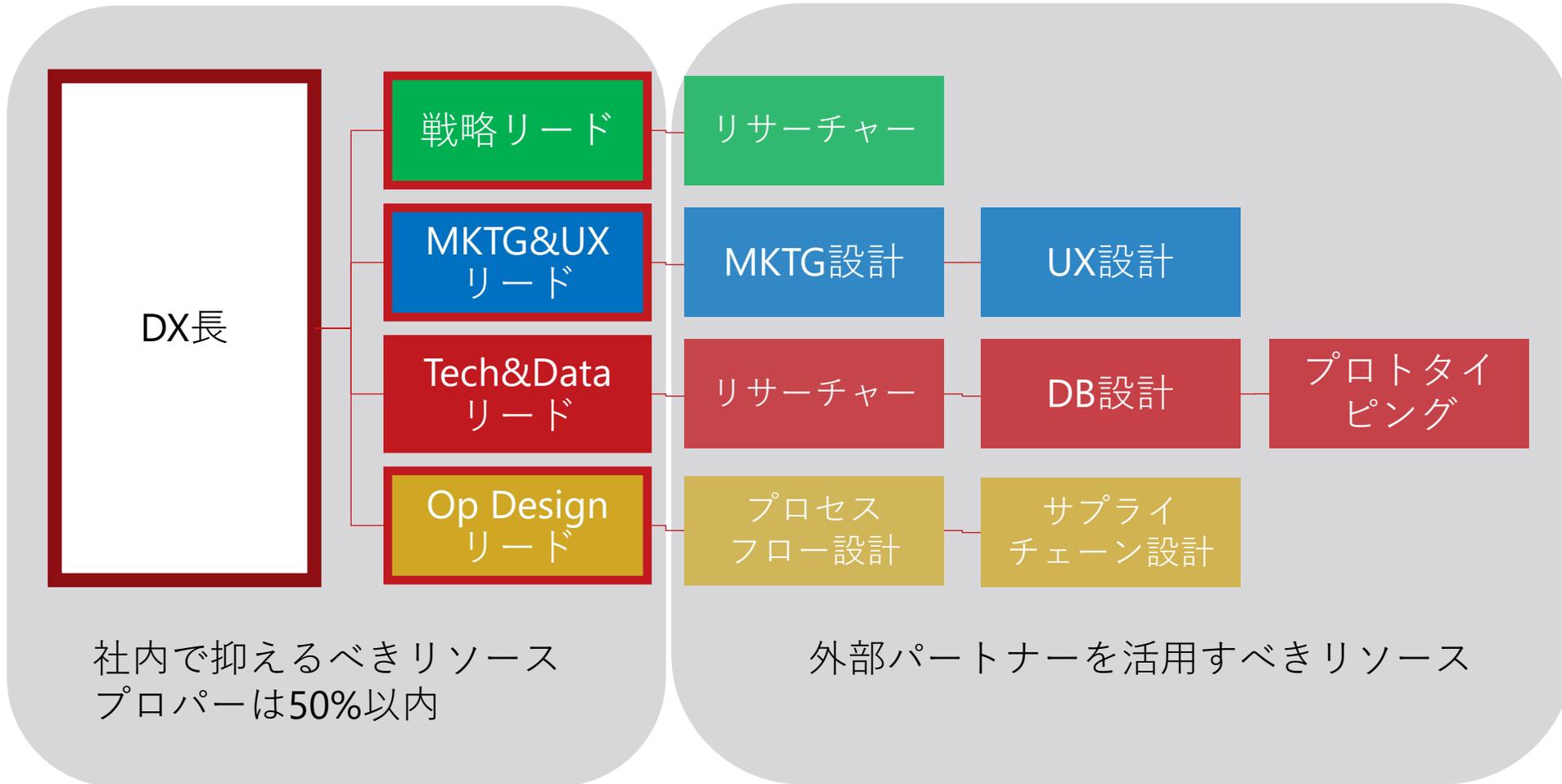
- 社内既存体制への窓口がプロパーの重要な担当
 - 情報収集、利害調整、協力依頼etc
- 外部メンバー（異業種採用含む）は新結合の触媒
 - 新しい視点の注入、パートナーの紹介、しがらみのない振る舞いetc
- オープンラボ・スタイル
 - 外部に開くだけではない。内部を巻き込んでこそ。

全員がTOBE（あるべき姿） ドリブンの思考

- 「あるべき姿」を全力でデザインする
 - 制約条件は可能な限りはずす
 - 自分たちの提供価値をGoodlifeから見つめ直す
- 極論、ASIS要件は吸い上げない
 - そこにはカイゼン需要しか無い
（プロセスは変わらない）
 - そこには目の前の仕事への課題しか無い
（未来の顧客価値ではない）
 - ASISを満たすことが最も高コストかつ
ガラパゴスの入り口



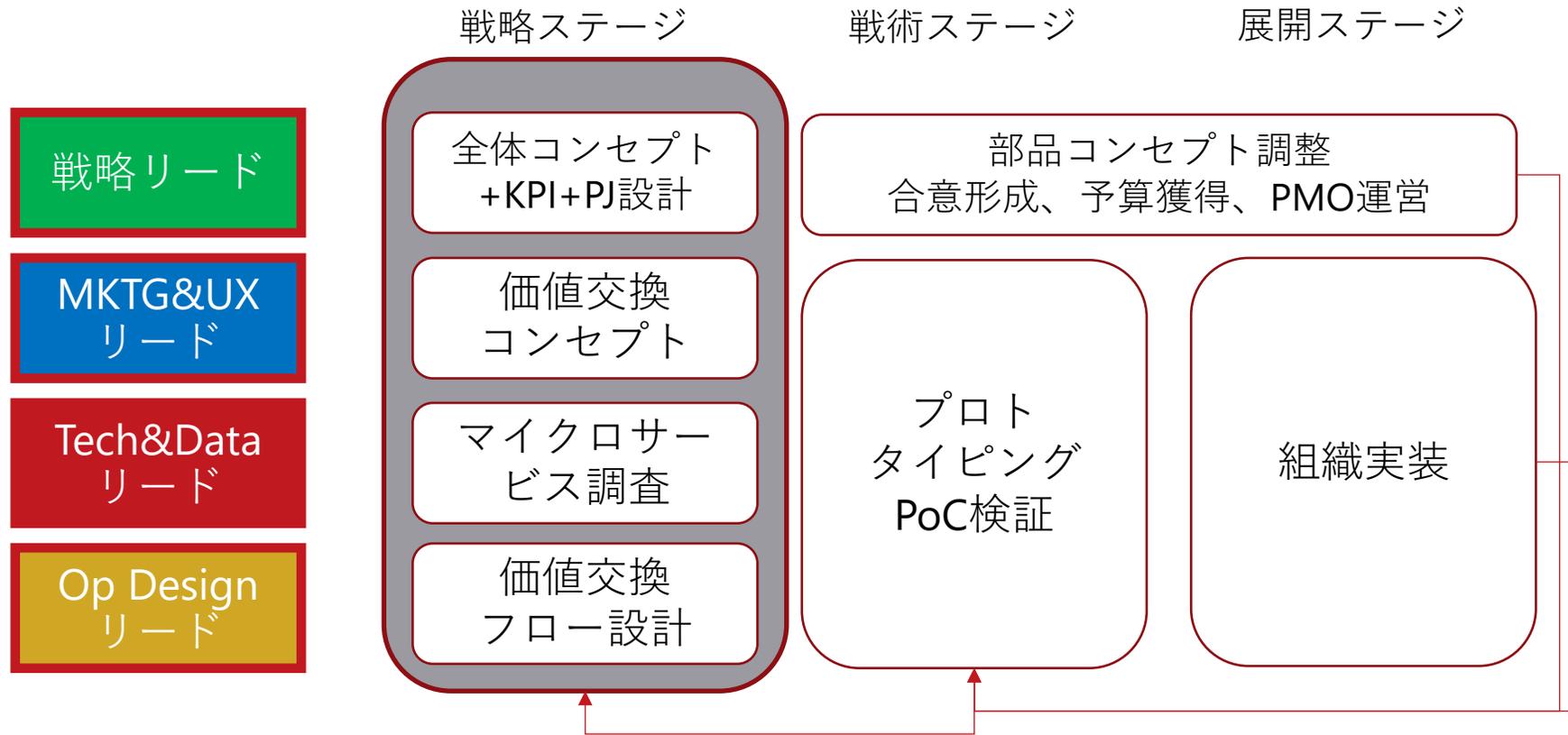
組織体制イメージ



なぜ完全内製チームではダメなのか

- 視点の欠落：
 - これまでの会社内の価値観や利害の上で考えてしまう
 - 「今の顧客」や「今の提供価値」から思考をスタートしてしまう
- キャリアパスを用意できない=採用・定着が困難：
 - 殆どの企業は1→10の成長評価で人事制度が組まれている
 - 0→1型人材を長期評価する仕組みをつくるのは難しい
 - 革命型人材は正規軍には所属したからない
- 流動性の担保
 - 使える技術やデザイントレンドは数年で変わる
 - 数年でヒト（専門性）が入れ替わることが前提の組織づくり

DXプロジェクトの回し方



常に回り続けながら成長する

アジェンダ

- DXプロジェクトのありかた
- どんな人材を集め、組織をつくるか
- **彼らはどこにいるのか？**
- 気をつけるべきDXプロジェクトのチームカルチャー

リサーチャーという「傭兵」

- リサーチャー（ビジネス・技術）のタレント要件
 - **異業種を含めて**ビジネス変革ケース、これに関連するコア技術やマイクロサービスの圧倒的知識量が必要
 - むしろ異業種適用に意識を置いている（既存競合は二の次）
 - どこにそういう情報が転がっているか、日々探索している
 - ビジネスとTech両方のバックグラウンドがあればベスト
 - 技術をサービスと捉える視点
 - 英語ができる（海外文献を普通に漁れる）
- どこにいる？
 - 戦略コンサル系
 - テックベンチャー系
 - ファイナンス系

MKTG&UX系の「傭兵」

- MKTG設計は内製でもよい。問題はUX設計
 - UX = UIデザインではない。体験を設計すること。インターフェースデザインではない
 - 社内でMKTG人材を当てるときは、コミュニケーション戦略型。MKTG=宣伝タイプはNG
- 顧客視点は社内から生まれにくい
 - 特に「未来の顧客」や「新しい価値」から体験をデザインするのは社内メンバーでは難しい
 - ある種の「意外性」や「ぶっ飛び感」が必要な領域
- どこにいる？（UX系）
 - マーケティングコンサル系
 - サービスデザイン系
 - スタートアップ経験者

Tech&Data系の「傭兵」

- これからのDB設計は外に頼るべし
 - クラウド+API前提でデータの持ち方を設計できること
 - 企業情シスタイプはどうしてもモノリシック思考になる
 - データマスタ保護に執着しすぎると高コストで硬直する
- プロトタイピングは積極的に傭兵を活用しべし
 - プロトタイピングはスピード命
 - 方法論はどうあれ戦略コンセプトを反映した「動くもの」を高速で世に出すことが全て
 - 受託型（厳密な仕様策定・検収と瑕疵担保責任）スタイルはNG
 - ゆるい戦略要件から仮組み出来るラボ型開発を回せる組織（伝統的企業の社内では維持しづらい）
- どこにいる？
 - テックベンチャー系
 - フリーランス

Operation Designに「傭兵」はいらないのか？

- いたほうがいい
 - しかし、日本でこれを専門で出来る「傭兵」は皆無に等しい
- 一番社内人材を活かせる領域
 - 現状のオペレーションを理解し、課題も熟知している
 - ポイントは「カイゼンではなく理想形」を描くミッション設定
- キャリアパスも用意しやすい
 - DX後の新プロセスの教育・調整係として
 - サプライチェーン上の各部門とのブリッジ役として
- どこにいる？
 - 経営企画
 - ラインマネジメント
 - 生産管理、労務管理

米国におけるOperation Designの「傭兵」企業



全米屈指の設計事務所で、店舗設計や空間デザインを得意とする。DXによる新サービスを前提とした店舗デザインを精力的に展開しており、これに伴うオペレーション変革もデザインする。

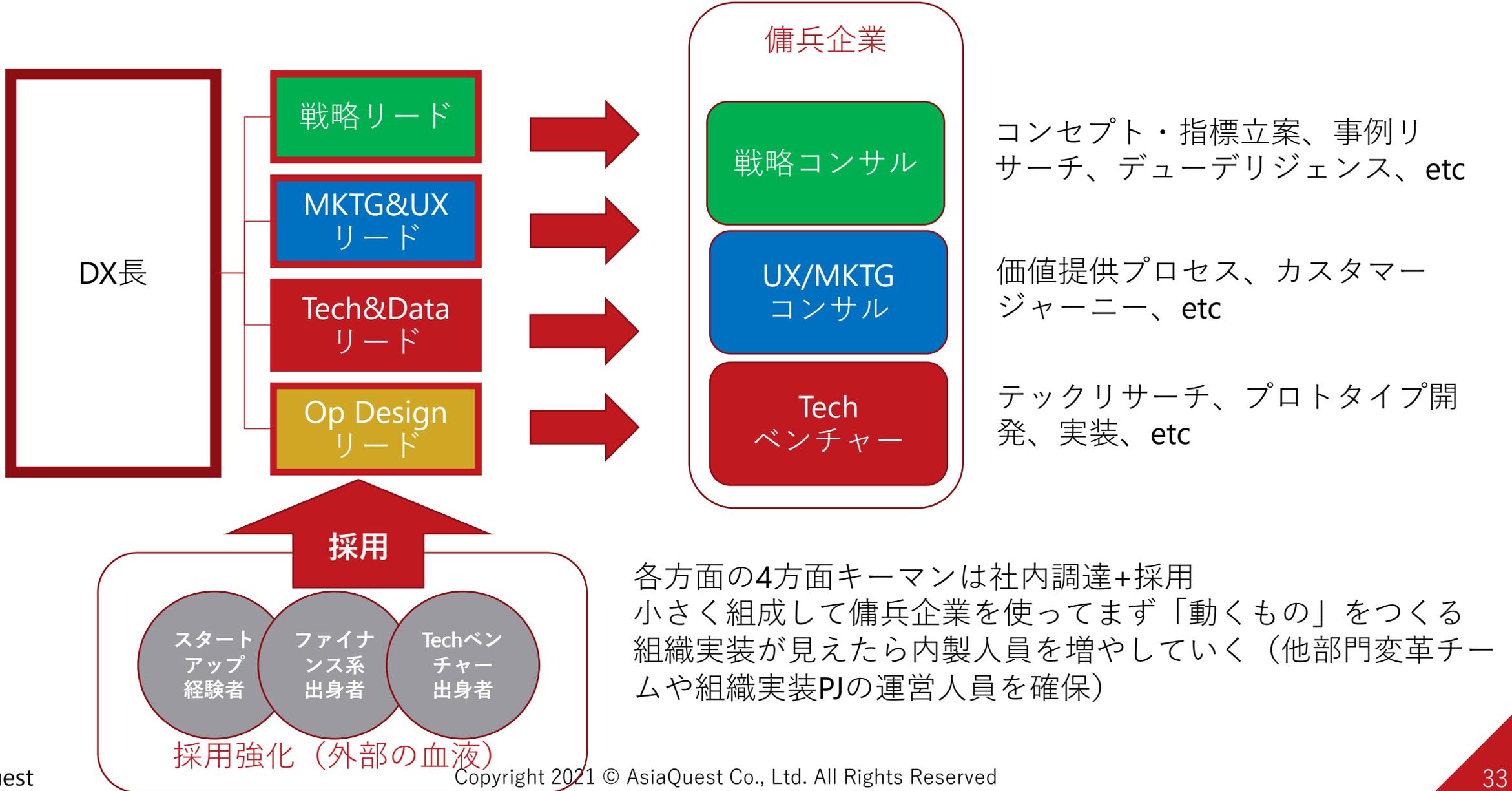


デジタルとフィジカルの融合に特化した店舗設計やオペレーションデザインを強みとするファーム。WalmartやCVSのDXにおいて、カスタマーエクスペリエンスの刷新とこれに伴うオペレーション設計を担当している。



いずれも、顧客接点の再設計とこれに伴うオペレーション改革がメイン。調達や製造に関するサービス改革やプロセスデザインは、各社内のリソースが中心になる。MBHやWDが定義した理想的Goodlife体験から逆算して、社内のプロセスチェンジャーが動くことでDXを成立させている。

DXプロジェクトチーム組成について



まとめ

- 必ず4種類の人材を揃える
 - ビジネス、MKTG&UX、Tech&Data、Operation Design
- 内製人材は50%を意識
 - 既存の課題意識と新視点が拮抗するように
- うまいこと「傭兵企業」を使う
 - 社内にキャリアパスをもたせられない領域は外を使う
- 全体DXのデザイン+部品DXプロジェクトを走らせ続ける
 - 大型単発PJではなく、「ずっと走る」プロジェクトデザイン

DX実現は

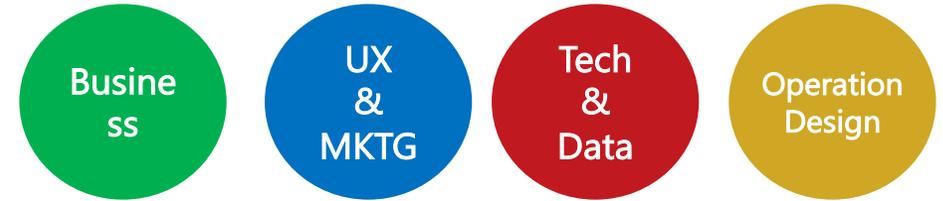
点ではなく線

スクラッチではなくパズル

全体デザインと部品検証

つまり？

- DXプロジェクトとは



- ビジネス、UX&MKTG、Tech&Data、オペレーションデザインの4要素によるチームを組成して、
- 「継続的に維持」して、「進化し続ける」状況を作ること
- 進化の方向性と実現方法・サービスを「調査・検証・実装」し続ける状況を作ること
- DXプロジェクト（計画事業）と言うよりはDXプログラム（定例番組）を回すこと

アジェンダ

- DXプロジェクトのありかた
- どんな人材を集め、組織をつくるか
- 彼らはどこにいるのか？
- **気をつけるべきDXプロジェクトのチームカルチャー**

DXチームに大事なカルチャー

- いつも探している
- いつも創っている
- いつも変化している
- 完璧よりもスピード

探

創

変

速

共有すべき価値観

DXによる提供価値は、企業や商品・サービスの購買・利用体験、すなわちGoodlifeである

部門や店舗の目標や利害、システムの仕様、利益率や生産効率の向上などは、顧客には一切関係ない

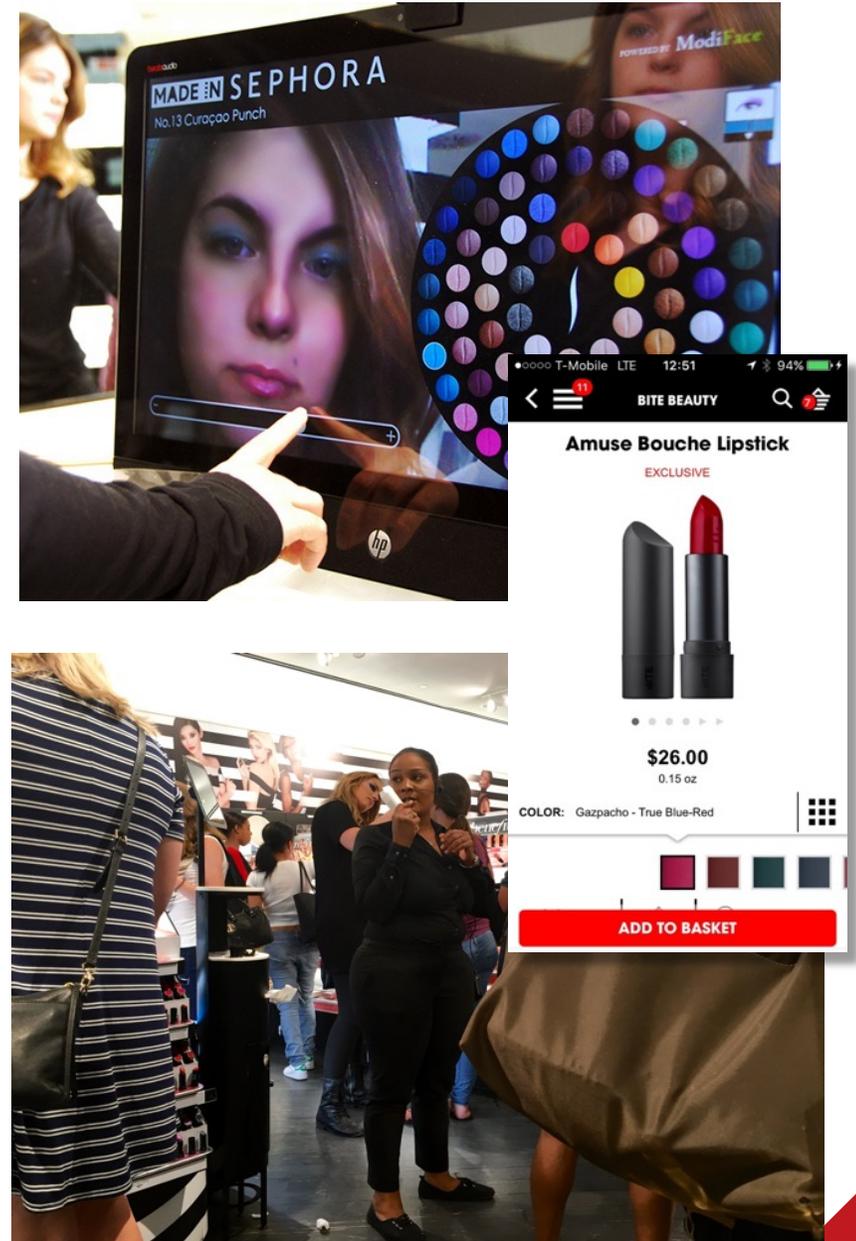
つまり、

すべてのDX関与者が顧客のGoodlifeのために行動し、それを評価する

ことが極めて重要

Sephoraの場合

- 早くからO2Oによる店舗とデジタルの融合を実践
- 店舗スタッフは「顧客に最適なアドバイスをしたか」が評価軸
- 売上がECでも店舗でも関係ない
- 顧客からフィードバックを貰えばもらうほど、システムやオペレーションがどんどん変革し、よりよいアドバイスに繋がり、自分もそれによって評価される



DXが頓挫するカルチャー

- 現状顧客を大事にする --- 急激な変革に反対する
- 完璧な改革を一気に実行する --- 予算・工期肥大化
- ユニークな機能を求める --- カスタマイズで身動き取れなくなる
- 受託開発で資産化したい --- 膨大な仕様書、ピボットできない

etc

良いカルチャー維持のポイント

- 容易にピボット出来る身軽さを担保する
 - 戦略も開発も、常に「たたき台」。みんなで叩くことで良くなる意識
 - 間違いを責めず、リカバリーや変化を褒める
 - ラボ型開発やアドバイザーなど、知見開発重視かつ成果物を固定しない

DXを実現するチームカルチャーは

探・創・変・速

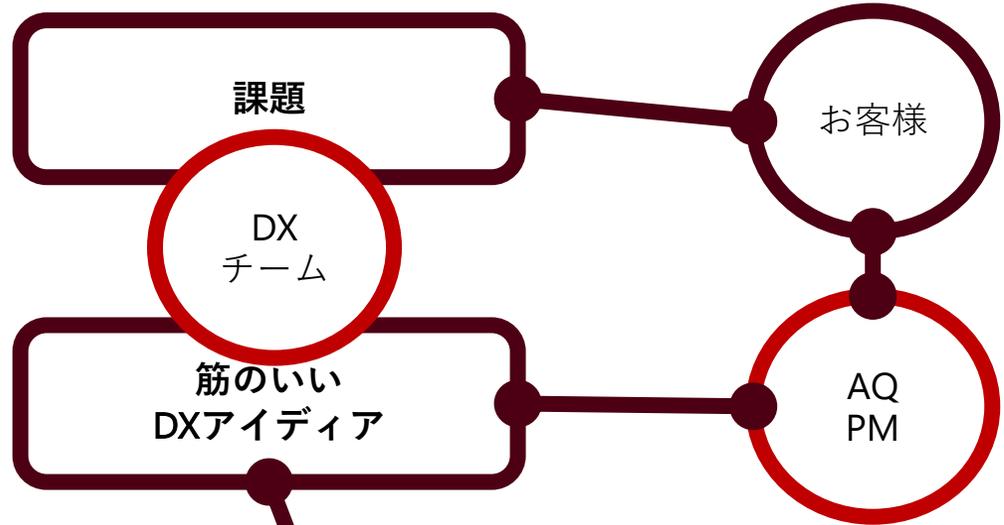
Goodlifeドリブン

ピボットイージー

ケースはいっぱい転がっている

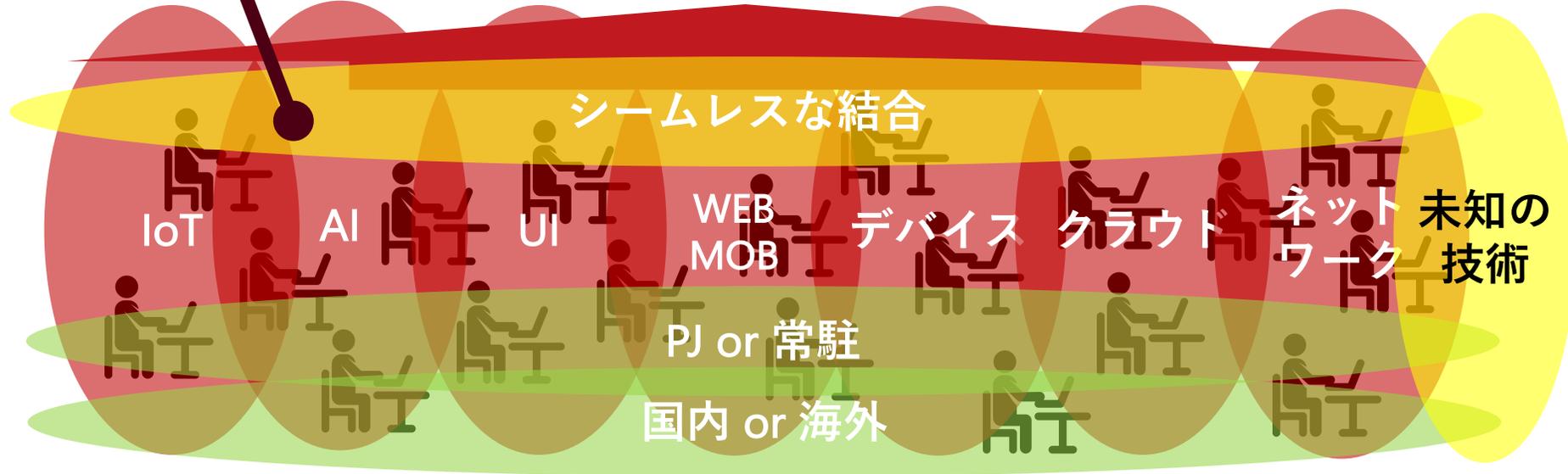


Techの傭兵をご用命ならアジアクエストへ



AQが誇る広範な技術ポートフォリオと先行ケース・スタディから

DX実現に必要な**技術パズル**そのものをお手伝いし、筋のいいDXをお客様と一緒に作り上げます





For **Your** Transformation

ありがとうございました



Pure Challenge With You

〒102-0072

東京都千代田区飯田橋3-11-13

飯田橋i-MARK ANNEX 6F

TEL : 03-6261-2701 FAX : 03-6261-2702