

muture

将来世代のためのミューチュアリズム宣言

2022年4月、丸井グループに新しい会社が誕生しました。その名は「Muture(ミューチュア)」。

丸井グループのDX推進やデジタルサービスの支援を目的に設立されましたが、Mutureのメンバーが抱く夢や志は、企業の垣根を越え、広く社会にインパクトをもたらす内容にまで広がっています。それはMutualism(ミューチュアリズム=相利共生)という言葉に凝縮される独自の企業理念からわかります。



社名のMutureは、Mutualism(相利共生)とFuture(未来)をかけ合わせた造語。すべての個性が尊重され、ありたい姿でいられる「相利共生の未来」をつくる意志を込めています。

デジタル人材の磁場となる

Mutureの創業の背景には、丸井グループのDXに関する課題がありました。

2019年、丸井グループは、創業以来の「小売×フィンテック」にスタートアップ企業や新規事業への投資からなる「未来投資」を加えて三位一体のビジネスモデルを打ち出し、「知識創造型企業」への転換を図るようになりました。

しかし、新たな課題もできました。DXが思うように進まないこと。そして、優れたUXやUIをデザインできるデジタル人材が社内で育成できておらず、不足していたことです。

UXとは「ユーザーエクスペリエンス(お客様の体験)」、UIとは「ユーザーインターフェース(見やすさ、使いやすさ)」のことですが、ひと言で言えば、プロダクトやサービスを通じて得られる体験を、より快適で、より実りのあるものにするのが、UX/UIデザインです。

丸井グループは、この課題を迅速かつ抜本的に解決するには、外部に協力を求めるのが最善策と考えました。そして、一緒に取り組んでいける共創先を探す中、UXとUIの先進的な企業「(株)グッドパッチ(以下、Goodpatch)」と出会いました。以降、約1年間におよぶ議論の末、丸井グループとGoodpatchとの合併会社Mutureが誕生したのです。

なぜ合併会社という形を取ったのか？それはデジタル人材が能力を発揮できる環境をつくるには従来の丸井グループのカルチャーにとらわれないことが第一の条件であり、さらには、両社の良い文化が融合した会社であることで、有能なデジタル人材——丸井グループが求める人材「プロデュースbyデジタル(デジタルの力を活用して新たなビジネスをプロデュースできる人材のこと)」——が集まる磁場になり得ると判断したからです。

大企業のマインドセットを変える

「Mutualism(ミューチュアリズム)」という言葉には経済学と生物学の二つの用法がありますが、Mutureの「相利共生」の理念(左ページの図)は後者に由来します。つまり、「異なった種類の生物が互いに何らかの利益を交換しあう生活」(三省堂『大辞林』第一版)というWell-beingな意味を持つ言葉。多種多様な価値観や個性を持つ人たちがフラットでインクルーシブな関係を築き、そこで「新しい価値」や「しあわせ」を共に創ることがミューチュアリズムです。

Mutureのような新しい会社では、さまざまなトライアルができ、多様な個性を活かす環境が構築できます。一方、大企業ではフラットなコミュニケーションは取りにくく、思い切った挑戦もしにくいものです。とはいえ、それを変えていかないことには、丸井グループが求める「プロデュースbyデジタル」のカルチャーは醸成されません。

例えば、オンラインとオフライン(リアル体験)の融合はデジタル人材には当たり前の思考です。しかし、長年、小売のビジネスを行ってきた丸井グループはリアルでの体験を起点とする思考が残る傾向にあり、UXデザイナーなどのデジタル人材との間には大きなギャップが存在します。Mutureは「相利共生」の理念のもとでDX支援やデジタルサービス支援といった日常業務を重ねることで、丸井グループ内にマインドセット変革を起こそうとしています。

さらに重要なのは、丸井グループの支援のためだけにMutureは設立されたわけではないということ。現在進行中の丸井グループ内での活動は、マインドセット変革の事例づくりであり、それが日の目を見たあかつきには、他の企業・組織のプロジェクトにチャレンジしていくことも視野に入れています。

株式会社 Muture

2022年4月27日、丸井グループとGoodpatchの両社から出向した5名でスタート。現在は、丸井グループのエポスカード会員さま向け「ライフスタイルアプリ」やマルイの出店サービス「OMEMIE(おめみえ)」サイトのUX/UI支援、丸井グループ内のDX支援を行っている。



Muture公式サイト



Twitter



note

物語のある会社をめざして

Mutureは「相利共生」を自ら体現するため、人事制度や一人ひとりの働き方を真剣に考え、創立以来、より良いあり方を時間をかけて模索してきました。

だからこそ、Mutureが設定している制度や働き方には必然的に物語があります。

そして物語の主人公は、会社ではなく、多彩な「個」です。

会社の中心は人。新しい価値を生み出すのも人です。「人」自体が大変貴重なアセット(財産)であり、企業活動の源泉であるというのがMutureの考え方。一人ひとりがいかにして仕事に対してやりがいを感じ、事業の目的と重ね合わせながら力を発揮できるかということが大事であり、結果としてそれが事業の拡大に寄与すると考えています。

人が財産 〈MutureのPX〉

「どうしたら自らのスキルとやりがいを重ね合わせていけるか」「どうしたら最も自分らしい価値を発揮できる状態をつくっていけるか」という点において、「PX」の考え方を重視しています。「社員」ではなく「人」として向き合うことで、会社として何ができるかを考えるのがPXです。

CASE 1 オンボーディング体験

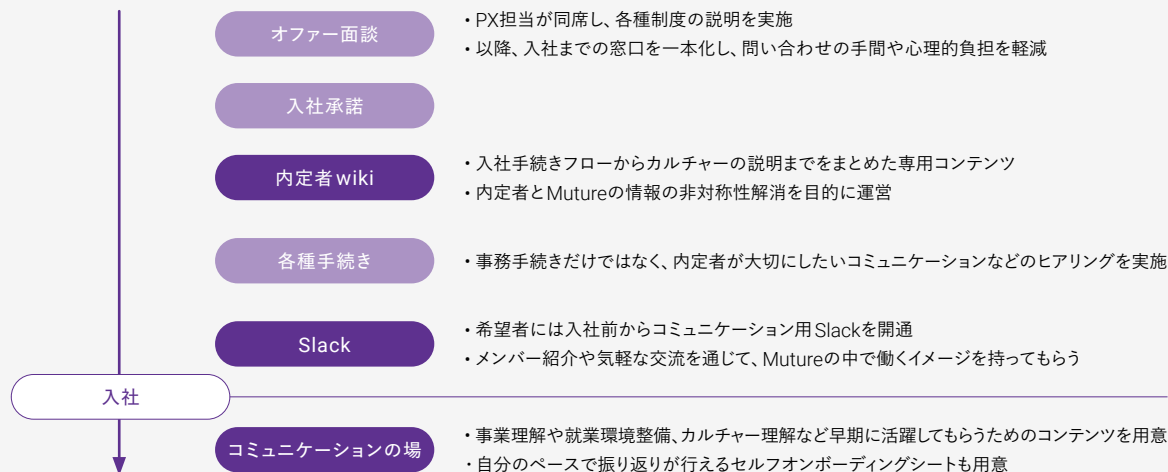
入社体験に関する制度。内定から入社までの間に、Mutureの事業や働き方などについて既存メンバーと情報を共有することで、入社後、安心して働けること、個の価値を早期に発揮できることを願ったものです。

CASE 2 Slackを活用した疑似ピアボーナス*

チームコミュニケーションツールのSlackを活用し、メンバー間で感謝の気持ちを表したり、価値を創造したことを賞賛したりする仕組み。担当領域が異なる環境下でも、個の活躍を可視化し、チームの一体感や自己効力感を向上させることを目的としています。

*「ピア」は「仲間」「同僚」の意味で、ピアボーナスは、社員同士で報酬を贈り合う仕組みのこと

内定から入社までのオンボーディング体験



右の2つの事例とも、その人にとって最もパフォーマンスを発揮できる条件があることを前提とし、それを尊重することを考えた制度です。従来の企業にも働き方をサポートするさまざまな制度がありますが、多くの場合、主語は「個」ではなく、会社の都合を優先したものが多くのではないかと考えたことが起点になっています。



創立メンバーの5人。前列左から、芝尾崇孝、米永さら沙、後列左から、蒔大介、田邊亜矢、中村紘也 (P15～18で彼らのパーソナリティに迫ります!)

何はなくとも コミュニケーション

Mutureは経営の透明性を非常に重要視しています。それも、単に透明にしていれば伝わるということではなく、日々のコミュニケーションの設計が大切であると考えています。また、その一方で、互いの得意不得意を理解し、うまく補い合えるようなコミュニケーション設計にも心を配っています。

右の3つの事例のほか、左ページでPXとして紹介したオンボーディング体験やSlackによる疑似ピアボーナスもコミュニケーションの一環。言い換えれば、コミュニケーションは、多彩な「個」を互いに尊重し合うPXの重要なファクターです。

CASE 1 「場所の自由」と「時間の自由」

コワーキングスペースがMutureのベースですが、在宅勤務も自由。個人の置かれている状況によって就業できる時間は異なるとの考えから、午前5時から午後10時の間に働けばよく、コアタイムも設定していません。

CASE 2 No Meeting Day

毎週水曜日は、Muture内のミーティングを一つも入れていません。ほかの曜日はクライアントの都合などで時間がコントロールしにくい分、「週1日は自由日」とし、メンバーそれぞれの多彩な働き方を尊重しています。集中して作業を進めたり、息抜きに散歩をしたり、1日好きなペースで働くことができます。

「個」の働き方を 尊重する

CASE 1 nice to μ you

月に1回、コワーキングスペースに全員が集まり、ミーティングを行っています。互いに何をやっているのかをカジュアルに情報交換することで、それぞれの知見を皆のものにしていきます。また、自己紹介や簡単なゲームなどリラックスできるアイスブレイクを交えた、よりカジュアルなウィークリーミーティングも開き、コミュニケーションを深めています。

CASE 2 μ TUNE(ミュートーン)

Mutureのポッドキャスト。企業のあり方、個人の働き方、おすすめ本など、さまざまなテーマをメンバーが語ります。



ポッドキャスト「 μ TUNE」

CASE 3 丸井グループとのコミュニケーション

丸井グループの事業会社との間にもチームコミュニケーションツールのSlackやオンラインホワイトボードツールのStrapなどを導入し、オンラインで議論できる体制を整えました。常に開かれた状態でコミュニケーションが取れ、手を動かしながらアイデアを話し合えるので、Mutureのメンバーは、議論そのものの内容が変わったことを実感しています。

The Personalities

Muture メンバー解体新書

2022年4月の創立メンバーは5名。丸井グループとGoodpatchで一目置かれていた“個性豊かなメンバー”が結集しました。そこに新規採用の2名が仲間入り。やわらかな頭脳と繊細な感性を持ち、思考・行動は型にはまらず、人としての色やカタチも多彩なメンバーです。7名がどんな化学反応を起こし、社会にどんなインパクトをもたらすのか。歴史の目撃者として、まずは一人ひとりのパーソナリティをチェックしてみましょう。

7つの個性に5つの質問

Q1 座右の銘とその理由

Q2 自身のキャリアと強みについて

Q3 Mutureに参加しようと思った理由とめざす未来

Q4 自身で思う、Mutureが大切にしていること

Q5 最近ハマっているコト・モノ



芝尾 崇孝 | TAKAYUKI SHIBAO
CHIEF EXECUTIVE OFFICER

大企業がUX視点になれば、
新しい価値観を持つ方々と
可能性豊かな共創が生まれていく。

- A1 「誠実、謙虚、努力」。孔子の『論語』に基づいた高校の時の校訓です。新しいことに挑戦をする中で、自分一人の力は無力であり、多くの人との共創こそが大事だと気づいた時、自分を律してくれる不思議な言葉となっています。
- A2 個人やスモールプレーヤーでもリアル店舗への出店に挑戦できる仕組みなど、世にないサービスを共創で起こし続けてきました。自分にはスペシャリスト的なスキルはないのですが、多様なメンバー間の潤滑油となり、皆をサポートしながら取り組みを前に推し進めていく力が強みだと認識しています。
- A3 BASE(株)に出向した時、スモールプレーヤーやスタートアップの可能性を目の当たりにし、心が躍る経験をさせていただきました。大企業がUX視点になれば、新しい価値観を持つ方々との接続性がなめらかになり、お互いにとって可能性豊かな共創が生まれていくと確信。Mutureはそれを実現できるチャンスと考えました。
- A4 世の中の流れや“両親会社”の想いを踏まえ、考え抜いた「相利共生の未来を実現する」という夢があります。Mutureではこの夢がボスであり、メンバー全員が奉仕者です。奉仕者であるメンバー全員がフラットな関係で未来に向けた対話をし、可能性や納得性を醸成しつつ、意思決定をするスタイルが何より大切と考えています。
- A5 中学時代からベースギターを始め、今でもバンド活動を細々と続けていますが、コロナ禍を契機にDTM(デスクトップミュージック)にハマり出しました。



筋 大介 | DAISUKE AZAMI
EXECUTIVE OFFICER

Mutureマインドを持ち続け、
ビジネスの世界に
潤いをもたらしたい。

- A1 稚拙な表現ですが、「ピンチはチャンス」です。ジャック・マーの「たくさんの失敗をしてきたが、あきらめるという最大の失敗はしなかった」という言葉も好きです。チームには混乱期が必ず訪れますが、それこそが成功の兆しですし、偉業にはピンチがつきものです。
- A2 Web制作、企業ブランディング、デジタルメディアと経験業界は幅広く、その中でデザインとディレクションを軸に開発から表現まで顔を出してきました。ジェネラリストなので特徴づけも難しいですが、自身でまずやってみる越境マインドや、あらゆる職種と会話してきたコミュニケーション能力に強みがあると思います。
- A3 Goodpatchで挑戦的なテーマで組織貢献をしたいと思っていた時期にお話をいただき、「経営とデザイン」という領域は、自身と組織の成長が重なるテーマと感じ、キャリアの数年間を投じても挑戦したいと思いました。働く意義をあきらめず仕事に楽しく取り組める組織づくりを、経営とデザインの力で実現したいです。
- A4 夢として掲げた「相利共生の未来を実現する」ことからブレないこと。「均衡・包摂・循環」を体現する行動を取り続けること。難しい局面もしばしば訪れますが、このマインドを持ち続けることで、一般的にドライなものとは表現されることも多いビジネスの世界に潤いをもたらしていきたいです。
- A5 週末の料理。我流で技術ありませんし、特別な料理をつくっているわけではないのですが、自分なりにお酒との組み合わせを考えながら楽しんでます。

- A1 「度胸・愛嬌・すっとんきょう」。子どものころ読んだ小説に出てきたフレーズです。本の中での意味は正確には覚えていないのですが、「一歩踏み出す勇氣と笑顔とユーモアがあれば、だいたい大丈夫!」と解釈しています。
- A2 企画部門中心に10年で8部署を経験。新規部署立ち上げや中期経営計画など、新しいものにトライする機会を多くいただきました。特定領域の専門性はありますが、その分俯瞰して物事を見る癖や早期に全体を理解し、行動するスピードは養われました。短い期間でのチーム力向上には、メンバーの強みを活かした雰囲気づくりが大切だと思っています。
- A3 就活の際、「より多くの人々が、自分の人生を楽しみと思える瞬間を増やすこと」を人生の目標として定めました。また、仕事で一番大切にしているのは「メンバーが仕事を楽しいと思えること」です。一人ひとりがイキイキとバリューを発揮することが、より大きな影響力を発揮すると考えているためです。Mutureの経営に携わることで事業・組織両面から目標に向き合えると感じ、手を挙げました。
- A4 会社としては「相利共生の未来を実現する」「均衡・包摂・循環」を体現すること。そのために個人としては、誠実に「ヒト」に寄り添い続けることを大切にしています。Mutureの一番の資産はヒトです。さまざまな判断をする時、誰かの想いを蔑ろにしていないか、より個々の力を発揮できる方法はないかを考え続けています。
- A5 クイズ! 子どものころから知らないことを調べるのが好きで、雑学をまとめていたりしました。いつの日かクイズ大会に出場するのが目標です!



田邊 亜矢 | AYA TANABE
EXECUTIVE OFFICER

Mutureの一番の資産はヒト。
より個々の力を発揮できる方法を
考え続けています。

- Q1

座右の銘とその理由
- Q2

自身のキャリアと強みについて
- Q3

Mutureに参加しようと思った理由とめざす未来
- Q4

自身で思う、Mutureが大切にしていること
- Q5

最近ハマっているコト・モノ



中村 紘也 | HIROYA NAKAMURA
EXECUTIVE OFFICER

プロダクトの成功と
働く人の「しあわせ」が
トレードオンになる未来へ。

* 経営に革新を起こせる人材発掘と育成を目的として、2017年より開始した丸井グループの次世代経営者育成プログラム

- A1

「現実が正解だ」。立川談志師匠の言葉です。昔見たドラマ『赤めだか』の中で出会い、ずっと心に残っています。時代が悪い、世の中が悪いだの言っても仕方がない。現実をとらえて分析し、行動して変えていけという、厳しくも背筋の伸びる言葉です。
- A2

WebからUI、そしてブランディングへとデザインを軸にして少しずつ領域を広げてきました。また、企業のビジョンを描いたり、カルチャーを醸成したりすることで、働く人が自分の仕事に自信とやりがいを感じられるよう、組織を内側からデザインすることに取り組んできました。これからも感情や想いを言葉に変換し、ストーリーを紡いでいきたいです。
- A3

長くクライアントワークをやってきたこともあり、信頼の置ける仲間と手触り感を持って事業や組織を育てていくことに挑戦してみたかったというのが大きな理由です。「相利共生の未来を実現する」という自分たちが心から信じている夢に向け、社会との関係を築きながら、かわかる人たちが皆、自分自身を誇れるような事業・組織をつくっていききたいです。
- A4

「相利共生の未来を実現する」を体現し続けること。私たちの夢であり、すべての軸となるものです。これが崩れるとMutureは色のないただの箱になってしまいます。私たちがここにいる理由、このメンバーである理由、Mutureがやろうとしていること——そのすべてが詰まっている言葉です。
- A5

ワインが好きで、休日はキッチンドリinkerと化しています。旅行先では、その土地の食材を使ったレストランでワインと食事のペアリングをするというプチ贅沢を楽しんでいます。

- A1

「その葛藤があなたを強くした。迷いがあるから賢くなれる。欠点があるから強くなれる」。映画『ウィンストン・チャーチル／ヒトラーから世界を救った男』の中のセリフです。自分を肯定できるきっかけになった言葉です。
- A2

丸井グループでは、スタートアップ投資部門の立ち上げと、新規事業の立ち上げを経験させていただきました。自分の意思が問われ続ける環境下で、そのやりがいとつらさを学ばせていただいたことが、今Mutureで生きています。逃げたくなる時ほど逃げずに立ち向かえた経験が、難題に挑戦する勇気を与えてくれているように感じます。
- A3

「いつか経営を」という想いを持っていたので、大変ありがたい機会をいただけたと思っています。戦略と実行の奥深さ、自分の頭で考えるのを止めないことをCMA(共創経営塾)*で学び、それが想いを強くした原点かもしれません。Mutureでは、プロダクトの成功と働く人の「しあわせ」がトレードオンになる未来を実現すべく、難題から目を背けず、コトとヒトに向き合い続けたいです。
- A4

「相利共生の未来を実現する」。私たちが皆で夢見た未来を実現するため、アウトプット、アウトカム、そしてそのプロセスにおいて、何事にも誠実に取り組み続けます。常に「均衡・包摂・循環」に立ち返り、一つひとつの意思決定に対して妥協せず、皆で納得しながら進めていきたいと考えています。
- A5

健康のために始めた「夜ランニング」にハマっています。走っている時は何も考えずに、今に集中できるので、ある種、心のデトックスになっていて気持ち良いです。



米永 さら沙 | SARASA YONENAGA
EXECUTIVE OFFICER

時代が悪い、世の中が悪いだの
言っても仕方ありません。
現実が正解だ！



佐藤 忠輔 | TADASUKE SATO
UX DESIGNER

真の意味で企業がDXに成功し、
不確実性に対して前向きに
取り組める社会をつくりたい。

- A1

「センスは知識からはじまる」。クリエイティブディレクター水野学さんの著書タイトルでもあるこの言葉は、特にデザイン領域で価値を発揮しようとする、すべての人が心にためておく必要があります。センスは、実は後天的な蓄積によってのみ磨かれるということです。
- A2

インターネットビジネスの黎明期にデザイナーとしてキャリアを開始し、WebディレクターからWebシステムのPL／PMに。スタートアップでプロダクトマネージャーを経験後、業務システムのサービスデザインを手がけました。多様な業界を経験したことで、そのtoB／C／Eの知見が役に立ち、DX・組織コミュニケーション支援を得意としています。
- A3

事業会社も支援会社も経験してきた中で、事業のコア部分の決定や推進に過去の専門性を活かすことができないかと考えていました。そうした折に、事業会社と支援会社が互いの専門性を持ち寄り、相利共生で創造できる場を発見し、これをチャンスととらえました。丸井グループの事業を成功させるだけでなく、成功スキームを社会全体に広めたいです。
- A4

Mutureで掲げられている「相利共生の未来を実現する」は、個人的なパーパスとも共鳴しています。これを実現するだけでなく社会全体に広めるためには、再現性を担保したいもの。それには互いに敬意を持って多様性を受容する中で、一人ひとりが自己効力感を持ちながら成長する環境が条件で、この環境を変化・進化させていく時期と規模の見極めをしていきたいです。
- A5

5年ぶりのカムバックが実現したK-POPグループの応援。15年や20年という時を共に過ごし、共に年を取るということが残酷でもあり、ただただすばらしく、尊いと思いました。



曾根 誠 | MAKOTO SONE
UX DESIGNER

多様性を受容する中で、
一人ひとりが自己効力感を持ち、
成長できる環境を進化させていく。

- A1

「我々の間には、チームプレーなどという都合の良い言い訳は存在せん。あるとすれば、スタンドプレーから生じるチームワークだけだ」。『攻殻機動隊』というアニメの中のセリフです。とがっているように思えますが、共通する理念をチームのメンバー一人ひとりが持ち、それぞれが良い方向に向かい、コミットしていくことだ、と解釈しています。
- A2

学生時代からずっとデザイン系で、UXデザイナーとして働いてきました。Webの体験設計から情報設計、プロダクト・事業のサービスデザインを行っています。もちろんリサーチやワークショップも得意ですし、採用広報などもやってきました。「これ」という強みはなく、事業を推進するために何でもする人間です。
- A3

クライアントワークから事業会社まで経験してきましたが、ただプロダクトを請け負ってつくるのではなく、「より良いプロダクトを生み出せる組織を醸成する」という新しい視点に惹かれました。ツールを導入するだけではなく、真の意味で企業がDXに成功し、不確実性に対して前向きに取り組める社会をつくりたいです。
- A4

フラットに物事を見て、意志を持って進めることです。社内事情や組織の論理があることも理解していますし、サービスをつくってきた者として、あるべき進め方、より良い考え方のアセットもあります。どちらかに片寄るのではなく、フラットに事象をとらえ、「やるべきことをやっていく」の精神で進めていきたいです。
- A5

サウナ。サウナなんですよ。たいていサウナにいます。サウナで衣食住を済ませています。



Power of design

錆びた組織を「デザイン」が変える

丸井グループと株式会社グッドパッチ(以下、Goodpatch)の合併会社として2022年4月にスタートした「株式会社 Muture(ミューチュア)」は、かつて例を見ないDXの推進策に、あるいはデザイン思考による組織変革に、そのデザインの力を発揮し、前人未至の歩みを進めています。仕掛け人であるGoodpatchとはどういう集団なのか？なぜデザインの力が必要なのか？Mutureで何をやろうとしているのか？Goodpatch代表取締役社長の土屋尚史氏と、このプロジェクトを中心になって進めてきたデザインストラテジストの長友裕輝氏に話をうかがいました。

今なぜ“デザイン思考”が求められているのか

—— まずGoodpatchという会社がどのような企業なのかを教えてくださいませんか？

土屋: 企業の課題や今後伸ばしていきたいことをデザインの力で解決したり、具現化したり、もしくは新たな価値をつくっていくことをサポートする会社です。特に僕らはデジタルの領域からスタートしたので、ソフトウェアのデザイン、ソフトウェアにまつわるエクスペリエンスデザインという領域での支援がメインの仕事になっています。

—— その“デザイン”ですが、一般的に認識されているデザインの定義とは異なりますよね？

土屋: デザインというと、グラフィックや商品の領域のことと認知している人は多いと思いますが、今は意味するところがかなり広がっています。例えばうちの場合で言うと、ソフトウェアをデザインするということは、ユーザー体験全体も含めてデザインするということになるんですね。人の行動原理はロジックだけではなく感情なので、ユーザー一人ひとりの感情に向き合い、その波を読みながらデザインします。さらにユーザー体験から生まれた新たな価値がビジネスにおいてどんな循環がなされていくかということを可視化し、その仕組みを構築していくという感じですね。

—— 今回の丸井グループとのプロジェクトのように、組織全体をデザインするケースもあるのでしょうか？

土屋: はい、そういうところまでやりたいと思っている会社です。

長友: 僕らがやってきたことは、ソフトウェアやプロダクトのデザインでユーザーをしあわせにすることですが、それはプロダクトだけを直線的に見ていても絶対にうまくいかないものなんです。要するに組織にテコ入れしていかないと、良いソフトウェアや良いプロダクトにはならないというジレンマがありました。

土屋: 最近なぜ“デザイン思考”という言葉がキーワードになっているのかというと、企業がユーザーのことを想像できなくなっているからですね。インターネットが出現する前は、企業が顧客を操れる時代だったと思うんです。ところが今や、ブログやSNSによって情

報の非対称性(売り手と買い手の間の情報量の差)が解消されてしまった。消費者を見て事業やプロダクトを考えないと、経営が成り立たない時代です。そこにデザイン思考の波が起き、さらにスマホの登場によって、僕らがやっているようなUIやUXといったもののデザインの価値が、この10年の間に圧倒的に高まってきたという背景があると思います。

長友: 大企業がイノベーションを起こせない理由、あるいは今、上場企業にデザインの力が必要な理由としては、多部署化・サイロ化*が進む中でお客さまのリアルな姿が見えづらくなるだけでなく、他部署の社員の状況やモチベーションが見えなくなることにより、組織が個別最適化し、大きなことを動かせなくなることがあると思っています。デザイナーという人間は、お客さまだけでなくプロダクトをつくる社員一人ひとりの感情やモチベーションに目を向けることを重要視しています。さらには、そうした個人の状態だけでなく、チームやシステム全体の構造・流れに着目する職業です。そうした特性がプロダクトづくりにおけるお客さま価値の発見という領域と、お客さま価値を具体的ににつくっていくチームの改善という領域の両面で活かされるのではないかと考えています。

丸井創業家の3代目なのに 起業家マインドの持ち主の人

—— 当社CEOの青井もまさに同様の課題意識を持っていたということでしょうか？

土屋: 青井さんがGoodpatchを知ったきっかけはいくつかあるのですが、その一つは、うちの「カルチャー崩壊と再構築。」という記事を見たということです。そもそも青井さんは、丸井グループという組織に危機感を抱き、中でもデジタル人材の部分に課題があることは明らかにわかっていて、そこは自分たちだけで考えていてもだめなんじゃないかと思っていらっしゃいました。

—— Goodpatchのブログに青井たちとの座談会が載っていますが、ミーティングが終わるたびに土屋さんは「青井さん、俺と似ているわ～」と長友さんにおっしゃっていたそうですね(笑)。

* 会社組織内であっても部門ごとにシステムが独立しているため、連携や閲覧ができない状態のこと

土屋：それは僕が一方的に言っているだけなんです
が、アントレプレナーシップ(起業家精神)というか、お
そらくその部分だと思いますね。青井さんは創業家
の3代目で、僕はゼロからの起業。そこは全然違うの
ですが、青井さんがやってこられたことは完全に起業
家の仕事なんです。「0→1」をやらなければいけない
ような状況にあった時に経営を引き継いだということ
も関係していると思います。もう一つの特徴は、権威
主義ではないということ。多様性を自然と受け入れる
感性があります。僕と20歳くらい離れているのに感覚
が同じというのは、珍しい人だなと思いました。

—— 最初は、青井の方から会いたいという連絡が
あったとお聞きました。

土屋：そうです、知人を介して連絡があって。2021年
の春ですかね。丸井といえば、デパートとエポスカー
ドをやっている会社という、かなり理解度の浅い状態
でお会いしました。その時僕は「内側からデザインす
ることが重要なんです」とか「組織のカルチャーをい
かに強くしていくか」といった、今にして思えば、おこ
がましいにもほどがある話をして、「もし何かございま
したら」という感じで帰ってきたんですよ(笑)。ところ
が、その後ご連絡をいただいて「ぜひ一度提案してほ
しい」と。「えっ何をです?」「組織のデザインを」とい
うのがスタートです。

長友：ちゃんとデザインというものの本質を押さえた
うえで、青井さんが僕らの力を借りたいとおっしゃっ
てくださったことに対しては、素直に「ありがとうございます!
」という感じでした。

丸井グループの企業文化を変えるには 新しい会社が必要だった

—— 丸井グループの現状の組織をリサーチして、どん
な課題が浮き彫りになったのでしょうか?

長友：30～40人の社員の方にインタビューしたのだ
ですが、マネジメント層では、個の力ではなく組織として
どう機能するかということを考えていらっしゃる。しか
し、ミドルマネジメント層では、どうしても個人の能力
が足りないという話になるんですよ。そこがすごく気
になりました。もちろん個人のデジタル能力が不足し



土屋 尚史 | NAOFUMI TSUCHIYA

株式会社グッドパッチ
代表取締役 兼 CEO

日本でWebディレクターとして活躍したのち、
サンフランシスコのデザイン会社でインターン
を経験。2011年にGoodpatchを創業。UI/
UXデザインを強みにしたプロダクト開発でス
タートアップから大手企業まで数々の企業を支
援。2020年、デザイン会社として初めて東京
証券取引所(東証マザーズ)に株式上場した。

ていることもあるかもしれませんが、だからこそ個の
能力を培ったり、互いに助け合ったりする関係をつくっ
ていくことこそがマネジメントの役割なんです。今まさ
に、合併会社Mutureが丸井グループとチームをつく
ることや組織をつくっていく観点において、ミドルマ
ネジメント層と考えを共有することに腐心しています。
—— 既存の事業から離れたところで、Mutureという
合併会社をつくることにした理由は何ですか?

土屋：長友を中心に3カ月間しっかりリサーチして、こ
れからの丸井グループに必要な人材像を提示してみ
たものの、実際のところ採用は厳しいだろうなと思っ
たんですよ。なぜなら、今のマーケットで活躍してい
るようなデジタル系人材が丸井グループに入るイン
センティブはありませんから。丸井グループは創業92
年のとても強いブランドですが、新しいサービスを自
分たちでつくっていくような人材にとっては、大きな看
板が足かせになります。で、どうすれば本質的な解決
になるのかと考えたら、今後の丸井グループを背負っ
て立つような人材をいったん外に出したらどうかと。
Goodpatchにいるデザイナーとコラボレートできる別
組織をつくった方が丸井グループにとってインパクト
があるし、今までと違うカルチャーも生まれるだろうと
思いました。青井さんたちと話し合っているうちに、そ

ういった考えが頭の中でグルグルと回って、ポツと僕
の口から出てきたわけです(笑)。

長友：青井さんもひらめきの人なので「それだ!」とい
うことになって、その場で決まりましたよね。

—— Goodpatchからは先鋭的な人材がMutureに
行っているうかがっています。

土屋：そうですね。この人がいないとうちの事業に支
障があるなという人間を送り出しています(笑)。

長友：Mutureのミッションは、丸井グループ全体の
DXを推進し、デジタル事業を活性化することですが、
先ほども言ったようにMutureという特殊部隊と丸井
グループ内部で同じ価値観を共有するのは、なかなか
難しいところもあります。そこで丸井グループ本体
には、DX推進室という部署を立ち上げてもらいまし
た。MutureのカルチャーやMutureが成し遂げたこ
とを丸井グループ内部に波及させていくためには、ど
うしてもその受け皿が必要だったからです。



長友 裕輝 | HIROKI NAGATOMO

株式会社グッドパッチ
デザインストラテジスト

大学卒業、語学留学を経てWeb制作会社に入
社。プロデューサーとしてプロジェクトマネジ
メント、UXデザイナーといった実働メンバーに
対する各種ディレクションに従事。その後、博
報堂系列のネット専業代理店を経て
Goodpatchに入社。会社やサービスの立ち
上げ時から携わり、スキームづくりやプロジェ
クトマネジメントに携わる。

喉から手が出るような人材が
すでに集まってきている

—— Mutureはスタートしてまだ1年ですが、何か具
体的な成果は見られていますか?

土屋：ええ、採用面では明らかな成果が出ています。
丸井グループというブランドだけでは絶対に入らな
かったような人材が集まってきているんですよ。どこ
の企業も喉から手が出るくらいの優秀な人材です。

長友：「この人はGoodpatchで欲しいからMutureへ
の採用を断っていい?」みたいな(笑)。せっかくの優
れた人材も働く環境が整っていないとすぐに辞めてし
まいますが、その点、Mutureは採用した人材がちゃ
んと働けるような下地や環境をちゃんと整えています。
仕事のスピード感とかフラットな関係とかですね。

土屋：結局、優れた人材がいたとしても、土台にある
カルチャーが古ければ、コラボレートしながら出てく
るものは、その古い方に寄ってしまいます。例えば、上
意下達の組織形態とか紙ベースの決済とか、デジタ
ル時代においてこういう感覚を持っているとちょっと
きついぞというものが残っていたら、土台から変えて
いけないといけません。成果だけを一直線に求める
のであれば、自分たちだけでやった方が早いですが、
それをやってしまうと丸井グループ本体の人たちは
変わりませんよね。Mutureがなくなったらまた元
に戻るの、時間はかかるけれども、仕事の進め方や
組織のカルチャーといった土台の部分から変えてい
くことを、今Mutureのメンバーは地道にやっています。
—— その改革はうまくいっていますか?

長友：うまくいっている部分もあり、いっていない部分
もあります。組織のカルチャーをつくるのはどこかと
いうと、バックオフィスが中心になるので、そこを変
えていこうという話をずっとしています。バックオフィ
スが重要と考える組織のカルチャーがあれば、そこには
良い人材が集まり、良いプロダクトが生まれると僕ら
は考えています。

土屋：Mutureによって丸井グループという大企業の
組織変革が起き、新しい企業文化が生まれたら、すご
いことだと思います。これが事例になれば、ますます
デザインの力を信じる企業が増えてくるでしょうね。

Expectations for Uncharted Challenges

気鋭の経営者が語るMutureの注目ポイント

90年以上続く丸井グループとスタートアップのGoodpatchの合併というかつてない共創のあり方、そして既存組織のDXへの挑戦が、どんな社会的なインパクトをもたらすのか？
果たして、将来世代にとって壁となる古いカルチャーを変えることができるのか？
20代、30代の若き経営者のお二人に、Mutureへの期待と可能性について語っていただきました。



山内 奏人 | SOUTO YAMAUCHI
WED株式会社 代表取締役

2001年生まれ。小学生のころ父親から中古PCを与えられ、10歳からプログラミングを独学で始める。小学6年生で「中高生国際Rubyプログラミングコンテスト」の15歳以下の部で最優秀賞を受賞する。2016年、15歳という若さでWED(株)の前身となるウォルト(株)を立ち上げる。2018年にはレシート買取アプリ「ONE」や売上管理ツール「Zero」を手がける。

大規模な組織変容の事例となることに期待

Mutureの設立、おめでとうございます。僕が丸井グループにGoodpatchさまをご紹介したことが、Mutureの設立のきっかけになったとのこと、大変うれしく思います。ご紹介させていただいた背景としましては、丸井グループが時代と共に育まれてきたさまざまな基盤と、Goodpatchが保有する変化を起こすためのフレームワークが、相互に補完し合い、化学反応が起きるのではないかと考えたためです。Mutureが大規模な組織変容や事業推進の事例となることで、日本全体をデザインの力で明るくしていくことにつながるのではないかと期待しています。

僕にとってデザインというのは、形態と根気よく対話をしていくことだと思っています。形態と対峙する時、その形態は今ある形態であることに満足しているのか、それを問い続ける態度こそが、デザインだと思っています。Mutureが変革を起こしていくプロセスの中で、顧客の声を聞くこと、フレームワークに基づいて事業を構想すること、「ニーズ」や「UX」らしきものを言語化していく、そういったことも大事かもしれません。でも何よりも、根気よく形態と対話をし続ける態度を取ることをぜひあきらめないでいただきたいと思います。

UXドリブンな経営のできる人材育成の場

デジタルとリアルが融合していく新時代のビジネスにおいて、体験づくりによって提供価値をアップデートする必要性や、人的資本経営やリスキリングなど人材の変化・成長の重要性が叫ばれる中、多くの企業で「UXや体験づくりができる人材をどのように育てるか？」がキートピックになっています。UXは、使いやすさなどの表面の話にとどまらず、企業のつくる世界観やビジョンを、いかに理想体験として落とし込むか、さらにとにかくユーザーが喜んで使い続けてくれるサービスに更新し続けられるか、といった広い思想であり、技能です。デザインだけでなく、テクノロジーの知識も、ビジネスの知識も必要になってくるため、本質的に「顧客体験づくり」を統合的に見られる人材を育てるのは、一筋縄ではいきません。

人材やUXを重視し、共創の実現を掲げる丸井グループがMutureのような企業を生み出す新たな取り組みを行うことは、丸井グループが掲げる世界観と合致し、かつ実験として社会に大いにインパクトのあるもの。メンバーが経営にまでかかわっていくことで、UXドリブンな経営ができる稀有な人材を育てることも可能になると感じます。

新たな企業のあり方や、新たな働き方のUXづくりとして、このユニークかつ時代に合った取り組みに非常に注目しています。



藤井 保文 | YASUFUMI FUJII
株式会社ビービット 執行役員 COO(Chief Communication Officer)
兼 東アジア営業責任者

東京大学大学院修了。上海・台北・東京を拠点に活動。国内外のUX思想を探究し、実践者として企業・政府へのアドバイザーに取り組む。AIやスマートシティ、メディアや文化の専門家とも意見を交わし、人と社会の新しいあり方を模索し続けている。著作『アフターデジタル』シリーズ(日経BP)は累計22万部。最新作『ジャーニーシフト』(日経BP)では、東南アジアのOMO、地方創生、Web3など最新事例を紐解き、アフターデジタル以降の「提供価値」の変質について解説している。