

世の中をちょっとでも良くしたいと願う人に向けたインパクト共創マガジン

FREE

APR. 2023



M A G A Z I N E

ISSUE 02

WHAT'S DX?

フラットでフリーな世界へ

株式会社Muture

将来世代のためのミューチュアリズム宣言

POWER OF DESIGN

錆びた組織を「デザイン」が変える

JOIN OUR CO-CREATION

共創を募る

お手に取っていただき、ありがとうございます！

こんにちは。『& magazine(アンドマガジン)』編集部です。丸井グループが発行するインパクト共創マガジンとして創刊しました。お手に取っていただき、ありがとうございます！なぜ「&」なのか。少し気にとめてくださった方はいらっしゃるでしょうか？そこには、私たちの熱い想いが込められています。

例えば、「あなたと私」「今日と明日」「しあわせと利益」「現世代と将来世代」。私たちの身の回りには一見するとわかり合えないこと、共存できないことがたくさんあります。しかし異次元の人・モノ・コト・空間が共生することで、今よりもっと良い未来を共に創ることができる。独りぼっちでは実現できなかったことも、誰かと一緒に対話を重ね互いを深く知り信用することで、共に社会にとって良いインパクトを起こすことができる。これまでの常識や二項対立を乗り越えることができる。私たちはそう信じています。

『& magazine』では、そんな私たちの想いに賛同してくださる方、世の中をちょっとでも良くしたいと願う方に向けて、知っているとちょっとだけ役に立つ社会課題の情報や、それにとまなう丸井グループの取り組みをお届けしていきます。

第2号となる今回のテーマは「DX=デジタルトランスフォーメーション」。急にデジタルと言われると、少し遠い世界の話に聞こえるかもしれません。しかし実は、私たちの日々の生活や仕事、はたまた人生に大きな変革を与える可能性を秘めています。デジタルは私たち人類の救世主となり得るのか？一緒にその可能性をのぞいてみませんか。

微力ではありますが、『& magazine』のどこかに何か一つでも、新しい気づきがあることを願って。

『& magazine』編集部一同

WHAT'S DX?

フラットでフリーな世界へ

DX=デジタルトランスフォーメーション——直訳すると「デジタル変革」という意味です。キャッシュレスでの買い物や、オンライン飲み会、そしてテレワーク。私たちの生活はデジタルの活用によって、より便利なものへ変わってきました。このような変化が起こっている現在、果たしてデジタル変革はすでに起きていると思いますか？

実は、働く人たちの間でも「DX」への理解が進んでいないと言われ、この「変革」は日本社会にとって喫緊の課題と言われています。その背景と、DXの先に開かれていく新しい世界をお伝えします。

DXとは？（経済産業省の定義より）

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもちに、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

今、日本でDXが 急がれているのはなぜ？

仕事の効率化以上に大切なのは、古い組織文化を変えること

今 日本の企業や行政、学校などでDX=デジタルトランスフォーメーションが急がれています。2018年に経済産業省が発表した「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」には、日本の企業がDXを推進しなければ、「経済損失は、2025年以降、最大12兆円／年（現在の約3倍）にのぼる可能性がある」と強い危機感が表されています。

ここでよく耳にするのが、「DXってペーパーレスやリモート会議といった仕事の効率化のことでしょ?」「無駄を省くことが目的なんでしょ?」という声です。実はこれらがDXについてありがちな誤解。確かに仕事の効率化もDXの

一つの側面ですが、本当にめざしているのは、デジタル技術による企業や組織の変革であり、ひいては社会変革です。

例えば、紙の書類に押印するといった慣習や縦割り組織、年功序列、上意下達といった日本の企業や行政によく見られる風土(文化)があります。それらを残しながらデジタル技術を導入するだけではDXはなかなか進みません。デジタル技術を導入することで、こうした古い組織文化を変えていき、社会に変化を与えることができる組織へと進化させていくことが大事なのです。

「デジタル後進国」と言われる日本

目 日本は「デジタル後進国」と呼ばれるほど、世界のデジタル化に後れを取っていると言われています。

スイスの国際経営開発研究所(IMD)が2022年9月に発表した「世界デジタル競争力ランキング」では、日本は第29位。さまざまな評価項目のうち「ビッグデータ活用・分析」「ビジネス上の俊敏性」というデジタル活用の根幹とも言える項目で最下位の評価を受けています。まさに「2025年の崖」を裏づけるような結果で、いまだにデジタル技術が血や肉になっていないことを如実に物語っています。

また、IT産業以外で働くIT人材の比率が、アメリカは65.4%であるのに対し、日本は28.0%(2015年時点)。その分、IT産業にIT人材が集中しているわけですが、これは、最近になってもデジタルが特殊な分野であり、広く社会の「文化」になっていないことを示しています。

また、「ユニコーン企業」が出現する数もわずか。創業10年以内という短期間で企業を大きく成長させるにはデジタル抜きでは困難です。世界と比べてユニコーン企業が少ないのは、デジタル後進国であり、DXが進展していない日本の状況を象徴するデータと言えます。

KEYWORDS

DXを推進しない場合の日本の経済損失(2025年以降)

最大年 **12兆円**

経済産業省が2018年に作成した「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」に提示され、経済界に衝撃を与えた数字。大きな問題は、事業部門ごとに構築された既存のシステムの中で全社横断的なデータの活用がなされていないことだとしています。わかりやすく言えば、考えていることが部門ごとにバラバラだということ。

日本のデジタル競争力

世界第 **29位**

2022年9月にスイスの国際経営開発研究所(IMD)が発表した「世界デジタル競争力ランキング」。デジタル技術の利活用能力を54の項目で評価しているもので、トップ3はデンマーク、アメリカ、スウェーデン。日本は2018年より順位を7つ下げ、「ビッグデータ活用・分析」「ビジネス上の俊敏性」「国際経験」の項目では、63の調査対象国・地域の中で最下位。

日本国内のIT産業以外で働くIT人材の比率

28.0%

アメリカ65.4%、ドイツは61.4%、イギリスとフランスも50%を超えています(内閣府「令和4年度経済財政白書」より)。逆に日本は、IT人材の72.0%がIT産業に集中。この状況は、多くの企業がIT人材にとって魅力がないか、あるいは企業側がIT人材の活躍の場を確保できていないことを示しています。日本の企業でDXが進まない大きな要因と言えるでしょう。

日本のユニコーン企業数

6社

「ユニコーン企業」とは、創業10年以内で評価額が10億ドルを超える未上場ベンチャー企業のこと。いわば「大物の新人」で、上場を果たした企業は対象外になります。アメリカの調査会社CB Insightsのデータ(2023年3月27日時点)によると、トップはアメリカの656社。日本は6社しかリストアップされておらず、活力のないビジネスの状況を感じさせます。

情報を共有することが大切なのに縦割り組織が邪魔をしている



本はなぜデジタル後進国になったのでしょうか？

これは今に始まったことではなく、1990年代にパソコンが普及し、インターネットの時代になった当初から、日本はデジタル化の波に乗り切れていませんでした。18～19世紀の産業革命に匹敵するほど大きな変革だったにもかかわらず、この本質的な価値を正確につかんでいた人は多くはなかったのです。

企業や行政はデジタル化のためのシステムを導入しましたが、それまでの自分たちの仕事のスタイルを変えることはしませんでした。縦割り組織を維持したまま業務をデジタル化しても、ほとんど意味がありません。デジタル化

においては、情報を共有することに大きな価値があるからです。しかし、多くの場合、部署ごとに管理していた紙の情報が、そのままパソコンの中に移り、ブラックボックス化しただけに終わりました。

高度にデジタル化した現代社会では、一瞬の判断の遅れによってビジネスチャンスを失うことは日常茶飯事。そのため、縦割りや上意下達の旧来の組織をフラットで風通しの良い形へと変えていくことが求められます。裏を返すと、一人ひとりの判断や発想が試される時代になってきたのです。

「モノ」よりも「コト」の時代、見えない価値をデジタルで提供していく



「組織横断」という言葉がありますが、会社で働く人

たちが、情報や知見、経験値を部署の壁を越えて共有すれば、全社的な課題や目標が見えやすくなります。より多くの人で考えればそこに多様性が生まれ、新しい発想も生まれやすくなります。紙ベースの情報と違い、デジタルの情報は日々更新され、最新のデータをもとに前例がないことを考えられます。そして、前例がないからこそ、とにかくやってみようというチャレンジ精神も生まれます。

日本の企業でDXによる組織・業務の変革が進まないのは、過去の成功体験を捨てきていないからだと言わ

れています。かつて日本経済は自動車や家電などのモノづくりで成長してきましたが、今はモノをどんどんつくって、どんどん売る時代ではなくなりました。

「モノ」に代わる価値とは何でしょう？ それは「コト(体験)」だと言われています。例えば、美術や音楽を鑑賞したり、旅をしたりするのも「コト」ですし、医療や介護のサービスを受けるのも「コト」です。

そうした目に見えない価値をデジタルによって、スピーディに、フレキシブルに、そして多様性を持って提供しているのが、今、世界で大きく成長している会社です。

DXの本質的な価値とは何だろうか？

KEYWORDS

DXは単なる仕事の「デジタル化」ではなく、デジタルによって
組織や業務のあり方を変える「変革」です。

具体的に何がどう変わるのか、キーとなる要素を挙げました。
風通しが良く、動きが軽快なDX後の組織は、新しい発想が芽生える土壌となります。

DX前の企業・組織

DXで期待される変化

情報共有

情報のブラックボックス化



情報の見える化・共有化

組織の構造

縦割り組織



組織横断

前例重視



最新データ重視

企業風土

慎重な判断



スピーディな決断

失敗への恐れ



チャレンジ精神

提供価値

モノに価値



コト(体験)に価値

「働きがい」が見つかりやすくなる？

働く場所や時間の自由度だけでなく、もっと深い部分で変わる

☐ ロナ禍以降、日本でもテレワークが一般的になりました。フレックスタイムとあわせて、働き方に自由度が生まれています。こういった働き方が浸透することで、育児や介護といったライフイベントを迎えても仕事をあきらめずにプライベートと両立を図れるようになっていくでしょう。こうした働き方の変革もDXの大きな要素です。

さらにDXはもっと深い部分で働き方に変化をもたらすと言われています。それは、外国語、経理事務、プログラミングといったスキルなどが評価されなくなる可能性があるということです。言葉や数式、図で説明することができる知識は、AIに取って代わられてしまうかもしれないからです。

そこで問われてくるのは、従来の評価の尺度では測れない「その人らしさ」、個人の経験や勘、直感に基づくスキルです。言葉や数式、図などでは説明しにくい知識という意味で「暗黙知」と呼ばれています。

仕事で「個」を問われるのは、一人ひとりにとって厳しい世界かもしれません。しかし一方で、誰も仕事に「働きがい」や「生きがい」を見出したいと思っています。それは年功序列や上意下達の組織の中では見つけにくいもの。DXによって「個」が問われる時代は、同時に「働きがい」を見つけやすい時代と言えます。

先進的な企業で芽生えている「PX」という考え方にも注目

💡 ジネスの価値観が「モノ」から「コト」へと移行していることと並行して、「UXデザイナー」という職業が注目されています。「U」はUser（お客さま）のこと。「X」はDXの「X」とは異なり、Experience（体験）を指します。UXデザインは、サービスや製品を通じて得られる体験を、より豊かなものにする構造を設計することで、「人間中心のデザイン」とも言われています。

一方、「EX」という言葉もあり、これはEmployee（社員）のあらゆる体験（職場環境、スキルアップ、健康など）について考える企業活動のことです。また、さらに先進的な考

え方を持つ企業においては「PX」という考え方も生まれています。これはPeople Experienceのことで、Peopleは、働いている人、その家族、仕事の取引先など、会社に関係する人たちすべてを指しています。

人を利害関係だけで見ると、「社員」「取引先」「顧客」などのラベリングをしてしまいがちですが、PXはあくまでも「個性のある一人の人間」として向き合う会社の姿勢です。これまでの人事評価基準とは一線を画すこのヒューマニズムが、DXによってフラットな人間関係を構築した企業で根づきつつあります。

KEYWORDS

「形式知」と言われるもの

言葉や数式、図などで説明できる知識
外国語、経理事務、プログラミングなどのスキル

マニュアル化しやすい



マニュアル化が難しい

言葉や数式、図などでは説明しにくい知識
決まったマニュアルがなく、経験や勘、直感に基づくスキル

「暗黙知」と言われるもの

フラットな人間関係をつくる3つのX

UX

User Experience
(ユーザーエクスペリエンス)
お客さま一人ひとりの
「しあわせ」度を向上

EX

Employee Experience
(エンployeeエクスペリエンス)
社員一人ひとりの
「しあわせ」度を向上

PX

People Experience
(ピープルエクスペリエンス)
会社に関係するすべての人の
「個性」と向き合い、一人ひとりの
「しあわせ」度を向上

妊娠前からサポート、企業も優秀な人材を失わない



Cleo (クレオ)

本社：アメリカ 創業：2016年 事業：育児支援プラットフォーム

仕事と子育ての両立に悩むのはどの国の人も同じ。Cleoは子育てをしながら働くことを前提に、妊娠前からの幅広いライフステージでトータルにサポートするサービスです。ただし、これは個人で入会するサービスではありません。「企業は従業員のキャリアプランだけでなく、ライフプランにも寄り添うべき」という理念のもと、会社の福利厚生として導入してもらうことが大きな特徴。いわばEXを推進するためのUXデザインです。しかも多言語のサービスを展開し、現在は60カ国以上の働く親たちを支援しています。

Cleoを導入している企業の従業員は、妊娠から出産、職場復帰、子育て、そして介護に関する専門家のアドバイスを、メンタルヘルスも含めて受けています。アメリカでは有名企業がこぞってCleoを導入している事実がありますが、それは優秀な人材を出産や育児で失いたくないから。日本ではまだまだ根づいていないカルチャーと言えるでしょう。

未来志向の会社は 一人ひとりの「しあわせ」を設計する

DX後の社会は、モノよりも「コト(体験)」に価値を置く時代。そのことにいち早く気がついた未来志向の企業は、ユーザーとのつながりを大事にするUX的な視点や、働く人たちの個性、多様性などを尊重するEX的(あるいはPX的)な視点を持つことで、ビジネスにおいて従来にない発想を生み出しています。

未来志向のEX

徹底的な女性支援、そして「すべてに優しくあれ」



Globant (グローバント)

本社：ルクセンブルク 創業：2003年 事業：デジタルテクノロジーサービス、ソフトウェア開発

創業地はアルゼンチン、現在はルクセンブルクに本社を置くグローバルIT企業です。この会社の活動で特に注目に値するのは、“Looking for Hidden Talent”(隠れた才能を探して)をキャッチフレーズにする教育支援プログラム。おもに女性を対象として奨学金を支給し、IT教育のプログラムを実施しています。ジェンダーギャップを解消し、より多様な視点を結集させることで、革命的なイノベーションを起こそうとするのがこのプログラムの目的です。

また「持続可能性」に向けて世界を変える方法を“Be Kind”(優しくあれ)という、やわらかな言葉で表しているところも、同社の企業文化に深い知性を感じさせます。Be Kindに続くのは、to Yourself(あなた自身に)、to your Peers(あなたの同僚に)、to Humanity(人類に)、そしてto the Planet(地球に)。これらの理念をすべての企業活動に浸透させようとしています。

未来志向のUX

いつまでも「自分らしく生活してほしい」



True Link Financial (トゥルー・リンク・ファイナンシャル)

本社：アメリカ 創業：2012年 事業：フィンテック

お年寄りや障がいのある人、アルコール依存症で治療を受けている人など、自分でお金の管理をするのが難しい人に向けてプリペイド式クレジットカードを発行しています。通常のカードと異なるのは、使用時間帯や使用目的に制限を設けることができる点。例えば、通信販売や寄付などトラブルに発展しやすいもの、あるいは薬物やアルコールなどの支払いに制限をつけたり、使えなくしたりすることができます。また、家族はオンラインで支出状況を確認できます。

CEOのKai Stinchcombe氏には、祖母が認知症のため支出を管理できなくなり、家族が悩んだという経験がありました。そして、「カードを取り上げるのは簡単。でも、自分らしく生活してほしい」という想いから起業。インクルージョンやWell-beingの思想がここにはあります。

未来志向のUX

「患者中心」のサービスでアメリカの医療に革命を起こす



Ro (ロー)

本社：アメリカ 創業：2017年 事業：遠隔医療、在宅ケア、薬局

Roがめざすのは“a world in which patients are in complete control of their care”、つまり患者中心の社会づくり。アメリカの医療費が高額であることはよく知られていますが、利便性にも問題があり、病院で診療を受けるために仕事を休まないといけない場合もあります。同社のサービスは、専門医にオンラインで相談でき、必要な薬は自宅まで送ってくれる遠隔医療。さらに在宅ケアも行うことで、オンラインとオフラインのスムーズな連携も図っています。

現在は、一般医療からメンタルヘルス、スキンケア、マインドフルネスといった普段の健康管理までを幅広くサポート。しかも、保険に未加入でもサービスを受けられるので、国民皆保険制度が未整備なアメリカで、あっという間にユーザー数が拡大しています。

未来志向のUX+EX

創業200年の老舗もモノづくりだけの企業文化から脱却



Colgate-Palmolive (コルゲート・パルモリーブ)

本社：アメリカ 創業：1806年 事業：口腔衛生製品

世界では創業200年を迎えた老舗大企業でも変革が起きています。ここがDXに遅れた日本と欧米との差かもしれません。歯磨き粉のシェア世界一のColgate-Palmoliveの企業文化は、あらゆる点で未来志向に満ちています。例えば、2019年末時点で、主製品のパッケージは99%がリサイクル可能。1991年からは、“Bright Smiles, Bright Futures®”（明るい笑顔、明るい未来）と銘打って、世界の子どもたちのオーラルケア教育に取り組んでいます。

また、社内のコミュニケーションを円滑にすることを目的にした、働く人たちの心得集も興味深い内容。例えば、“WE listen to learn, not just respond”（返事をするためだけでなく、学ぶために聞きます）や、“WE share the floor and value everyone’s input on new ideas”（私たちは同等に発言権を持ち、新しいアイデアに関する全員の意見を尊重します）といった言葉です。

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もわかります。



+ Future = Muture

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(お客さまの体験)」、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ことが、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」やマルイの来店サービス「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。



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

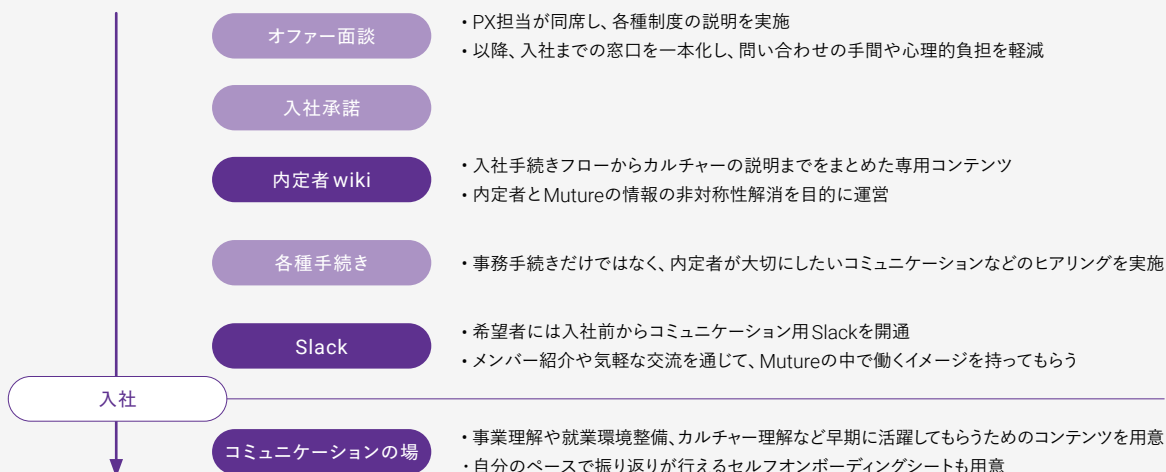
入社体験に関する制度。内定から入社までの間に、Mutureの事業や働き方などについて既存メンバーと情報を共有することで、入社後、安心して働けること、個の価値を早期に発揮できることを願ったものです。

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にしています。

*「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はないかと思っ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のではなく、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(ミューチューン)

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”が集まりました。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、そここそ成功の兆しですし、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います。

- A1 「度胸・愛嬌・すっとなきょう」。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、「一歩踏み出す勇気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せんが、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、「より多くの人が、自分の人生を楽しんでい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

Q3 Mutureに参加しようと思った理由とめざす未来

Q5 最近ハマっているコト・モノ

Q2 自身のキャリアと強みについて

Q4 自身で思う、Mutureが大切にしていること



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 「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になれる」。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』の中でのセリフです。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で活きています。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。

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いるも仕方がない。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、休日はキッチンシンカーと化しています。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。



米永 さら沙 | SARASA YONENAGA
EXECUTIVE OFFICER

時代が悪い、世の中が悪いだの
言っているも仕方ありません。
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 「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。

- 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。



曽根 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。



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、前人未達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。

—— 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、そうした個々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やいました。

—— 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：それは僕が一方向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：そうですね。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
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च्छ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!」というようになって、その場で決まりましたよね。

—— Goodpatchからは先鋭的な人材がMutureに行っているとかがっています。

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。

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、土台から変えていかないとイケません。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のですが、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です、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。



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。

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ク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。

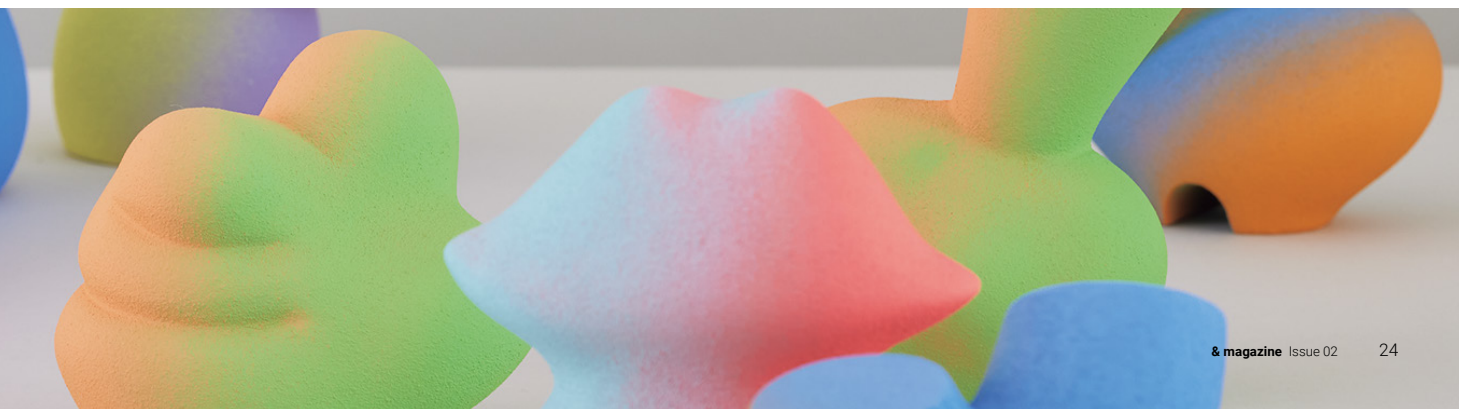
新たな企業のあり方や、新たな働き方のUXづくりとして、このユニークかつ時代に合った取り組みに非常に注目しています。



藤井 保文 | YASUFUMI FUJII

株式会社ビービット 執行役員 CCO (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。



カタチのない 価値を求めて

丸井グループの事業や活動の中から、
「デジタルによる変革」「モノより体験を重視する価値観」
「一人ひとりの働きがいの発見」といった
今号のテーマと響き合う話題を3つお届けします。

新たな価値を創出できる人材の発掘と育成

「プロデュースbyデジタル」を求める人材像として掲げる丸井グループでは、DXに向けたさまざまな社員教育を行っています。例えば公募で選ばれた社員と役員が参加したDX研修では、ノーコードツールを用いてプログラミングの基礎を学びました。

その研修で得た知見を発表するとともに、デジタルを活用し、DXを実現できる人材の発掘の場としてアプリ甲子園の社内版である「丸井グループアプリ甲子園」を開催。DX研修に参加した社員や2022年入社の新社員を中心に42チーム約150名が参加し、12月の決勝大会には12チーム52名が勝ち残りました。各チームが開発したアプリを「ユーザビリティ」「提案や切り口の独自性・変革性」「ビジネスとしての収益性・成長性」の3項目とアプリの技術的な面で審査。優勝したのは、いくつかの質問に答えてガチャを回すと、自分の好みに近過ぎず遠過ぎないお出かけスポットなどを提案するアプリ「フィルターバブル*の外側へ体験予約ガチャ」を開発した新社員チーム。サービスとアプリの独自性に加え、アプリ開発技術の高さが高評価につながりました。社会の課題解決のためにデジタルをどう利用していくのかを皆で考え、多くの社員が学ぶ場となりました。

* ネット検索のアルゴリズムによって、まるで泡（バブル）の中に包まれたように自分が見たい情報しか見えなくなること



白熱した決勝大会を終え、参加者と審査員で記念撮影

中高生向けアプリ開発コンテスト アプリ甲子園2022開催

2011年から開催されている、中高生向けのアプリ開発コンテスト。2022年からはライフイズテック(株)と丸井グループの共同開催という形で行っています。概要に関する情報は右上のQRコードからご確認ください。



丸井グループアプリ甲子園についての動画はこちら

自分に合ったお金の使い方をサポートするアプリ

「エポスアプリ」(通称ライフスタイルアプリ)は、お客さま一人ひとりに寄り添い、自分に合ったお金の使い方を提案し、ライフスタイル全般をサポートします。お客さまの「体験」を豊かにするアプリです。

例えば、エポスカードを使うと利用額をすぐに通知して明細にも即座に反映する「リアルタイム通知」機能。「今どれくらい使っているか」がリアルタイムでわかるほか、万が一の不正利用があった場合でもすぐ気づけるようになっています。また、トップ画面はエポスカード公式キャラクター「えぼっけ」の部屋になっていて、「エポスクエスト」というゲームをクリアしていくと部屋の模様替えなどが楽しめるほか、エポスカードのさまざまなサービスを知っていただくことができます。

新たに追加された3つのお役立ち機能



カードをいつも安心して使える

「リアルタイム通知」機能のほかに、設定した利用額を超えたら通知する「めやすアラート」があるので、使い過ぎた時はすぐにわかります。



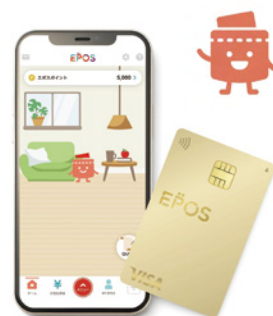
明細を使って自動で家計管理ができる

光熱費や携帯代などの固定費は項目ごと、固定費以外の支払いはお店ごとに明細を自動で振り分ける「エポ家計」では、気になる支出がひと目で把握できます。



自分に合った方法でピンチ回避ができる

急な出費などで支払いがピンチな時に役立つのが「ピンチ回避」。シミュレーションをしながら、自分にとって最適な支払い方法が選べるので、安心して利用ができます。

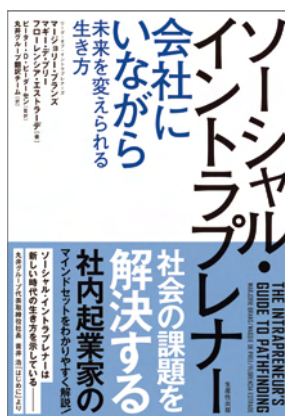


Google Play



App Store

「会社にながら未来を変えられる生き方」を応援



ソーシャル・イントラプレナー
— 会社にながら未来を変えられる生き方 —
マージョリー・ブランド、マギー・デ・プリー、フローレンシア・エストラーデ共著／ピーター・D・ピーダーセン
監訳／丸井グループ翻訳チーム訳／生産性出版／
1980円

仕事を通して社会により良い変化をもたらすことで「働きがい」や「生きがい」を感じたいと願う人はたくさんいます。その場合、起業家の道を選ぶ方もいますが、最近は、会社で働きながら、そのリソースや社会的影響力を上手に活用することで、世の中に変化を生み出していく「ソーシャル・イントラプレナー」という働き方・生き方が注目されています。

丸井グループは、ソーシャル・イントラプレナーの活躍によって社会の課題解決が加速する世の中を実現するため、社内横断イニシアティブを発足。公募で集まったメンバーを中心にソーシャル・イントラプレナーの認知拡大に向けて、さまざまな活動を行っています。2022年9月には、イニシアティブのメンバーが翻訳した本(写真)を出版。同年11月には、ソーシャル・イントラプレナーとして活躍する(株)商船三井と富士通(株)の社員お二人を招いてフォーラムを開催し、多くの方にこの大きな意義を伝えることができました。継続的に活動し、Facebookでも発信していきますので、ぜひご覧ください。



丸井グループ社内起業家イニシアティブ

JOIN OUR CO-CREATION

共創を募る

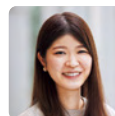
丸井グループは、人と社会にポジティブな影響を与える「インパクト目標」を掲げてビジネスに取り組んでいます。そして、その創出のために欠かせないのは、「共創」だと考えています。丸井グループ単独ではなく、あらゆる人と共に歩み、共に創ることで、初めてより良い未来は実現できるのです。

丸井グループでは、さまざまな新規事業や新規プロジェクトが実験的に生まれています。ここでは、それぞれが描く世界観やめざす未来、それに向けたプロジェクト内容をご紹介します。私たちがめざす未来や想いに共感してくださった方、社会にとって価値のある「インパクト」を共に起こしませんか。

OMEMIE

オンライン出店サービス

(株)COUNTERWORKSと共に「小売の民主化」というミッションのもと、誰もがオフラインにチャレンジしやすい環境を整えるサービスとしてオンライン出店サービス「OMEMIE(おめみえ)」を立ち上げました。スペース検索から問い合わせ、契約までの手続きがすべてオンラインで簡単に完結できます。今までリアル店舗に出店することをあきらめていた個人や小規模事業者を含むすべての事業者のニーズにお応えし、イベントから常設出店まで全国のマルイ・モディ店舗への出店が可能となります。



西澤 佳乃 | YOSHINO NISHIZAWA

2016年丸井グループ入社
(株)丸井 テナントサクセス推進室

「OMEMIE」をご利用いただいたテナントさまからは、「今まで出会えなかったお客さまに商品やサービスを知ってもらえた」といううれしいお言葉をいただいています。最終的には、「OMEMIE」での出店がSNSのアカウント開設と同じくらい簡単になり、誰もがリアル店舗の出店にチャレンジしやすい環境をつくっていきたくと思っています。さらに、リアル店舗とオンラインがリアルタイムで連動するOMO(オンラインとオフラインの融合)企画を実現したいです。一方的な提供ではなく、SNSで写真やショート動画を取り入れたリアルタイム参加型のコンテンツを提供し、お客さまと事業者の相互コミュニケーションを生み出したいと考えています。



「OMEMIE」の3つの特徴



「OMEMIE」公式サイト

co-coono

リノベーション賃貸住宅

2020年7月に(株)ツクルバと資本業務提携を結び、リノベーション賃貸住宅ブランドを共に創出しています。2022年6月には、ワークプレイス付きコミュニティ型リノベーション賃貸マンションブランド「co-coono(ココノ)上北沢」をオープンしました。将来世代を応援するために共用部に併設したワークプレイスをご活用いただくことで、個のエンパワーメントの実現につなげます。



諸 亜由美 | AYUMI MORO

2011年丸井グループ入社
(株)okos TSUKURUBA事業部(2023年3月時点)
(2023年4月より事業をマリイホームサービスへ移管)

ツクルバさまと共に手がけるプロジェクトでは、将来世代の入居者さまの自己実現を応援するとともに、新築ではなく古い物件をリノベーションすることでCO₂排出量を削減し、脱炭素社会をめざしています。入居者さまからは、入居者同士の新しい出会いや環境に配慮した住まいであることに、多くの高評価をいただいています。さらにプロジェクトを拡大させていくためには、リノベーションを普及させるためのアイデアや、一緒に取り組むパートナーが必要です。また「一人ひとりのしあわせを共に創る」という両社が実現したい世界観に賛同する方々と一緒にプロジェクトを推進していきたいです。



「co-coono上北沢」のワークプレイス



「co-coono」公式サイト

FUTURE ACCELERATOR GATEWAY

将来世代との新規事業創出

IT教育プログラム運営のライフイズテック(株)との共同で始動した大学生・大学院生対象の新規事業創出プログラムです。

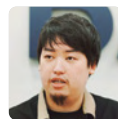
始動年月: 2020年10月

開催目的: 将来世代との新規事業創出

応募対象: 大学生・大学院生(それに準ずる年齢18~24歳)

プログラム紹介

広く新規事業のアイデアを募り、学生の皆さまと丸井グループ社員がチームを組み、約3カ月間にわたり起業家メンターのもとで新規事業アイデアをブラッシュアップしていきます。企画発表・表彰(デモデー)当日は、著名な実業家の方々や当社代表 青井が審査員を務めます。将来世代の皆さまの「こんな事業を実現したい!」という熱い想いを形にするため、充実したサポート体制でプログラムを実施しています。



メンター

鶴岡 裕太 | YUTA TSURUOKA

BASE(株) 代表取締役 CEO

「Future Accelerator Gateway」ならではのと感じたのは、将来世代のメンバーが社会課題解消型のアイデアを提案しているところです。インプットのスピードが早く、メンタリングを通じてアドバイスしたことに加え、自分たちなりのアップデートを毎回反映していて、すごく刺激を受けました。社会課題の解消には長い時間と労力が必要なので、この先、たくさんの方々の時間を持っている将来世代の皆さんと一緒に取り組むことがとても大切だと思っています。その際、僕らの世代とはまた違う新しい発想で解決されていくと思うので、それがすごく楽しみです。次は、実際にそれぞれのチームのアイデアをアクションに落とし込んで実行できるかが課題だと思います。皆さんのアイデアを実現できれば、まさにこのプログラムが社会課題を解消するゲートウェイになるのだと思います。



「Future Accelerator Gateway」公式Twitter

丸井グループがめざす2050年の未来は、将来世代も含めたすべての人が、「しあわせ」に「自分らしく」生きられる、あらゆる二項対立を乗り越えた世界です。

私たちはインクルージョンという価値観を前提とし、小売×フィンテック×未来投資という独自性を通して、社会にとって価値のある「インパクト」を起こすことを宣言しています。

その実現に向けては、丸井グループ社員はもちろん、お客さま、お取引先さま、地域・社会の皆さま、株主・投資家の皆さま、そして次世代を担う将来世代の皆さまとの共創が不可欠です。

丸井グループのめざす未来や「しあわせ」に共感していただける方、社会にとって価値のある「インパクト」を共に起こしましょう。合言葉は、「この指とーまれ!」です。

丸井グループ共創理念体系

MISSION

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

VISION 2050

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

PHILOSOPHY

お客さまのお役に立つために進化し続ける
人の成長=企業の成長

VALUES

信用はお客さまと共につくるもの
景気は自らつくるもの



会社概要／グループ会社一覧



未来志向のコミュニティサイト「この指とーまれ!」



この指とーまれ! Twitter



この指とーまれ! YouTube



VISION BOOK 2050
2019年2月に宣言した
丸井グループがめざす2050年の世界とは



共創経営レポート
丸井グループがめざすインパクトとこれからの
1冊に凝縮した経営戦略書



丸井グループ企業動画 インパクト編
ステークホルダーとの共創により
インパクトの創出をめざす丸井グループの企業動画



お問い合わせ先

株式会社丸井グループ 総務部 広報室
Tel: 03-3384-0101(代表) E-mail: koho-ml@0101.co.jp

その他お問い合わせ先一覧

🌐 www.0101maruigroup.co.jp/question.html

A B O U T U S

MARUI'S FOCUS

共創から生まれる「すてきなUX」

手のひらの上で、いつでも、どこでもネットに接続できるスマホが登場して以来、私たちは多くの時間をスマホの中で過ごすようになりました。SNSやゲームだけでなく、買い物やさまざまなサービスもネットを通じて提供されます。スマホの中で過ごす時間は、今では日常の一部です。それだけに、その体験がどれほどスムーズで、満足のいくものかどうかは、多くの人にとっての関心事になってきました。こうした体験をどうしたらより良いものにできるか、それを追求するのがUXです。

これまで店舗を中心に対面でサービスをご提供してきた丸井グループも、UXに取り組むことになりました。ですが、アナログ育ちの私たちがUXを手がけることは、決して簡単ではありませんでした。そこで、助けを求めたのが、UXの第一人者であるグッドパッチさんです。グッドパッチさんのご協力のおかげで、Mutureという合併会社をつくることができました。丸井という昔からの会社とグッドパッチという新しい会社の共創を通じて、どんなにすてきなUXが生まれるか、今からワクワクしています。

青井 浩

(株)丸井グループ 代表取締役社長 代表執行役員 CEO