

三越伊勢丹における デジタルサービスの作り方

株式会社 アイムデジタルラボ

河村 明彦

鈴木 祥子



Boost the Classic

IMDLとは



IM Digital Lab

Boost the Classic

(株) アイムデジタルラボ

- 三越伊勢丹グループにおけるDX推進機能子会社

- <https://www.imd-lab.co.jp/>

- https://note.com/imd_lab

ミッション

仕組みを変えて
お買い物を楽しむ

講演者

河村 明彦



- (株) アイムデジタルラボ
 - 三越伊勢丹リモートショッピング プロダクトオーナー
- (株) 三越伊勢丹ホールディングス
 - 情報システム統括部

2009年4月 (株)三越伊勢丹入社。
銀座三越 婦人雑貨領域での販売、仕入構造改革商品部を経て、
SPA事業部で婦人靴PBブランドのデジタル戦略を担当。
2019年10月より(株)IM Digital Lab (アイムデジタルラボ) に所属。
YourFIT365および三越伊勢丹リモートショッピングをPOとして立ち上げ。

講演者

鈴木 祥子

- 三越伊勢丹リモートショッピング
デジタルサービスデザイナー
ITディレクター



大手流通企業のシステム部門にて、システム企画・開発・保守を経験後、デジタルサービスデザイナーに転身。

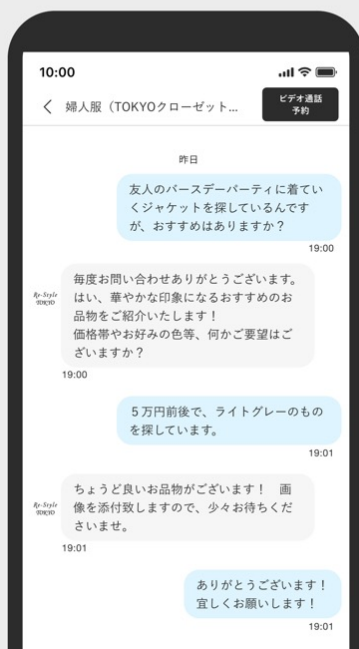
大手人材採用サービス企業の新規デジタルサービスの企画およびサービスオペレーションデザイン等を経て、

2019年より三越伊勢丹の複数のDX案件の推進に携わる。

アジェンダ

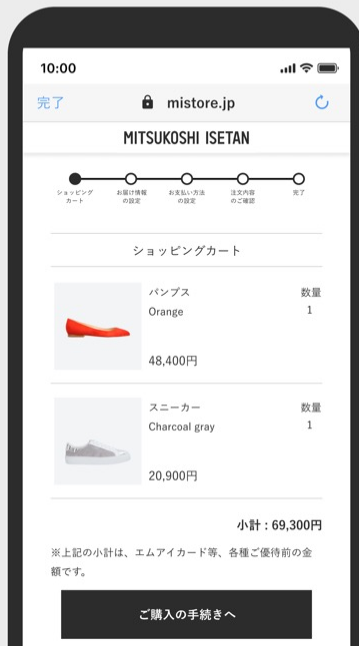
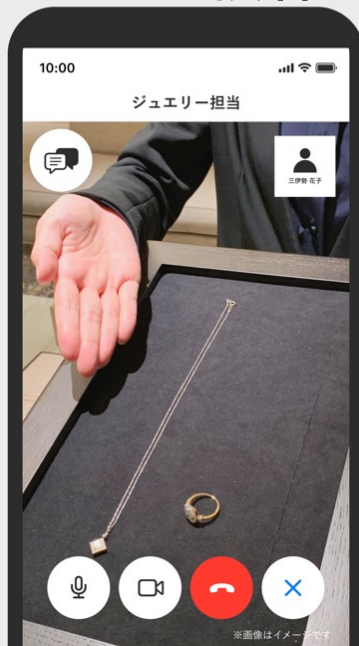
1. 三越伊勢丹リモートショッピングの紹介
2. 三越伊勢丹リモートショッピングの取り組み
3. デジタルサービスの作り方
4. まとめ

三越伊勢丹リモートショッピングの 紹介



三越伊勢丹 リモートショッピング

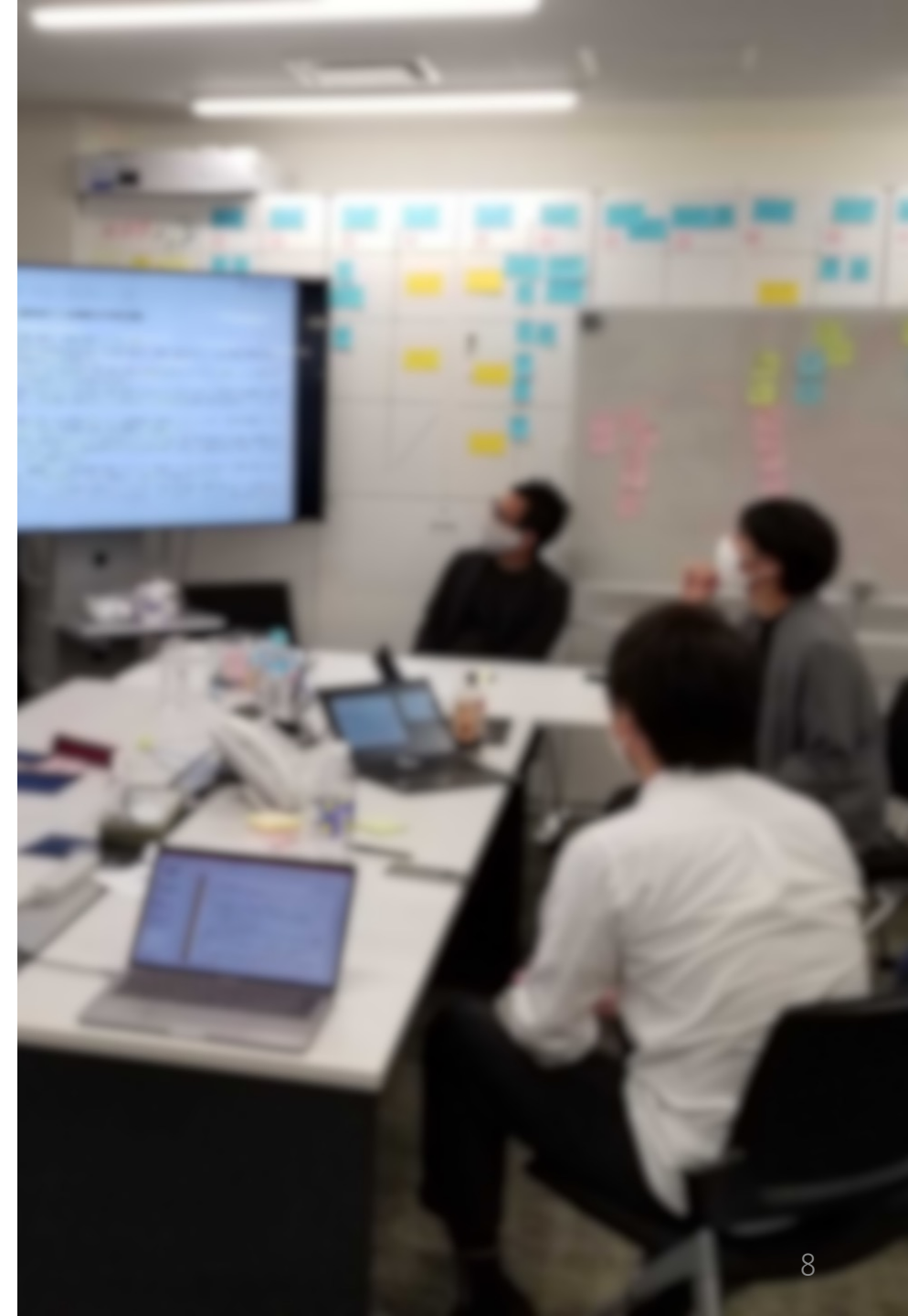
- 2020年11月25日発表
- 店頭の販売員がリモートで接客
 - 伊勢丹新宿本店、日本橋三越本店、銀座三越のほぼ全館の商品が購入可能
- お客様のご利用例
 - 地方にお住まいで店舗に来店できない
 - 隙間時間に接客を受けたい
 - リモートである程度選んで店頭の滞在時間を短縮したい



スケジュール

初期開発は約3ヶ月

- 2020/4 PJ立ち上げ
- 2020/5 ワークショップ開催
- 2020/6 開発チーム編成
- **2020/7** 開発スタート
- **2020/10** 内部リリース
- 2020/11/25 発表



Jira Software あなたの作業 プロジェクト フィル

プロジェクト / BB_NG / BBNG ボード
バックログ

検索

メンバー

BBNG スプリント 30 36 件の課題
18/2/21 3:16 午後 - 24/2/21 9:46 午前

メンバー: MH, HF, PB, ...

- バックログ
- スプリント 30
- 完了

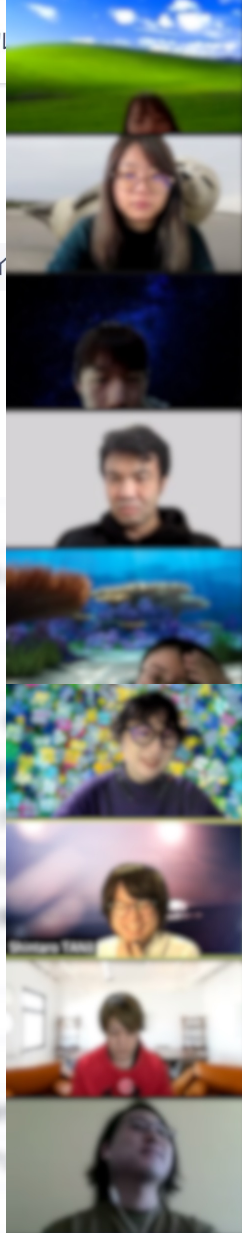
課題リスト:

- バックログ
- スプリント 30
- 完了

開発体制

フルリモートのスクラム開発

- POチーム：2名
- 開発チーム
 - APIチーム：10名
 - モバイルチーム：6名

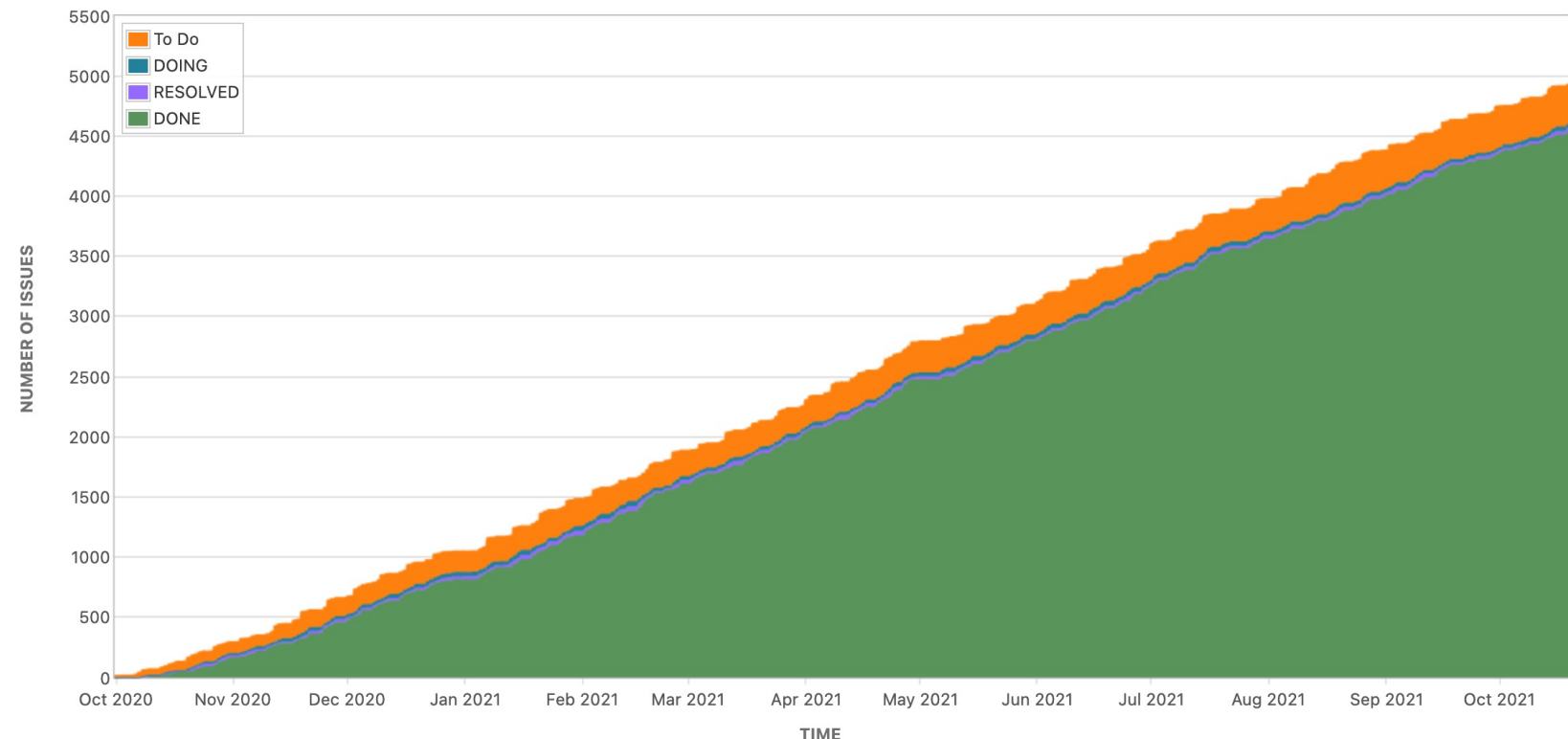


内部リリース後の改善

2020年10月以降毎週リリースを継続

- リリース：約80回（緊急リリース含む）
- 対応チケット枚数：約4,500枚

※2021年10月20日時点



社内での評価

**なんだかわからないけど、
ものすごいスピード感で改善されていく
(三越伊勢丹の部長談)**

三越伊勢丹リモートショッピングの 取り組み

三越伊勢丹の歴史

350年の歴史を変える

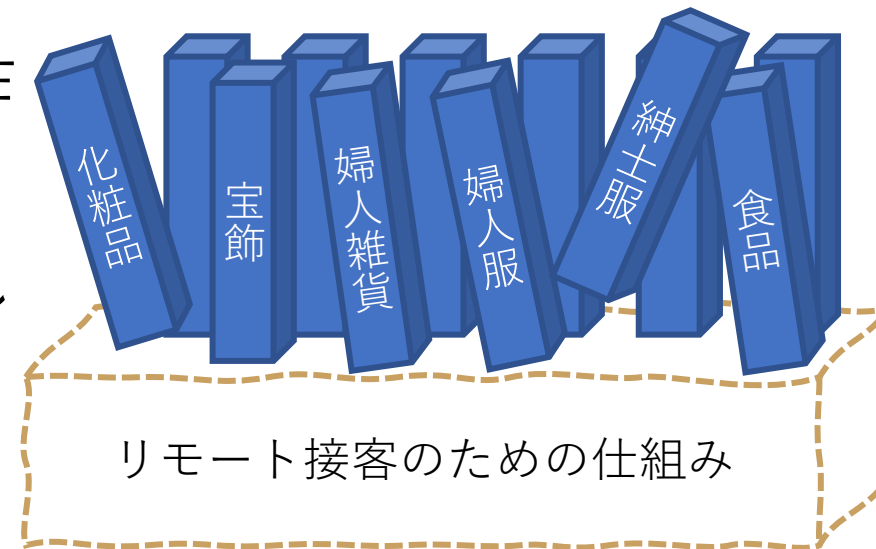
- 三越伊勢丹は店頭接客の元祖
 - 1673年 三越（越後屋）創業
 - 店前（たなさき）売り
 - 当時主流の訪問販売から転換
-
- リモート接客は店頭接客と似て非なるもの
 - 雰囲気や行間がわかりにくい
 - 接客・決済・お渡しが細切れ



三越伊勢丹の業務

リモート接客用の仕組みが必要

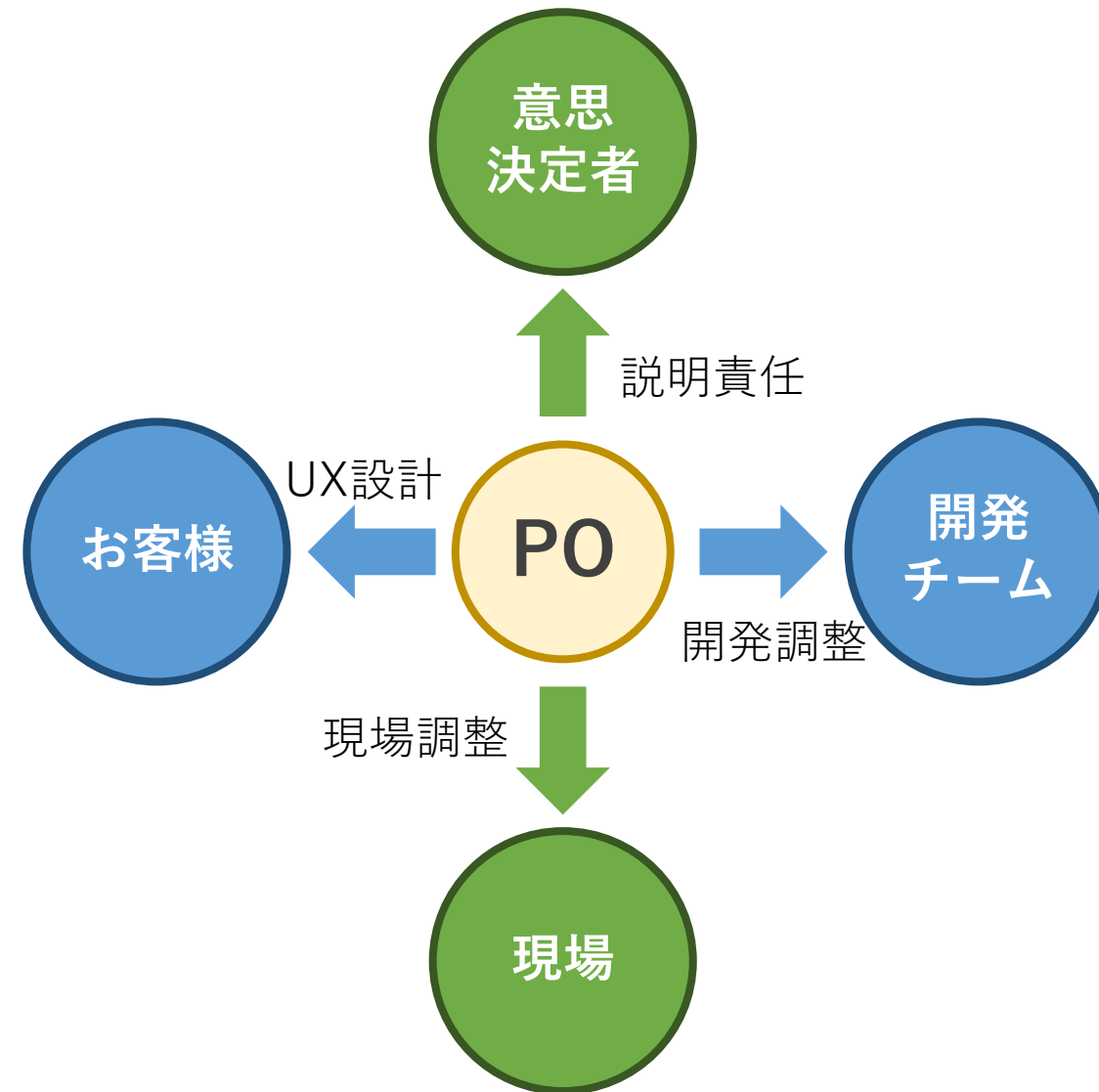
- 百貨店は多種多様な商品を扱う
 - 店頭接客向けは完成済み
- 取り組み方
 - 現場と一緒に試行錯誤をしながら作り上げていく
 - 仕組みは全社に跨るので、組織としての意思決定が必要



POの役割

4方向の仕事をする

- 一般的には横方向が重要
- 大企業では縦も重要
 - 大規模組織内でサービス開発を行い、横展開していくために必要
- 4方向に調整しつつ、アジャイルに進める！



アジャイルに進めるポイント

いい感じに調整することが大事

- 「いい感じの調整」とは
 - 過剰な説明や資料がいない
 - 判断が持ち越されない
- 「いい感じの調整」を証明するキーワード
 - 「とりあえずこれで」
 - 「先週と状況が変わったので」
 - 「あとはこっちで決めます」

デジタルサービスのつくりかた

「とりあえずこれで」

「先週と状況が変わったので」

「あとはこっちで決めます」

「とりあえずこれで」
考えすぎずにやってみる

小さく作り段階的に改善していく

全ての機能を正しく定義することはできない

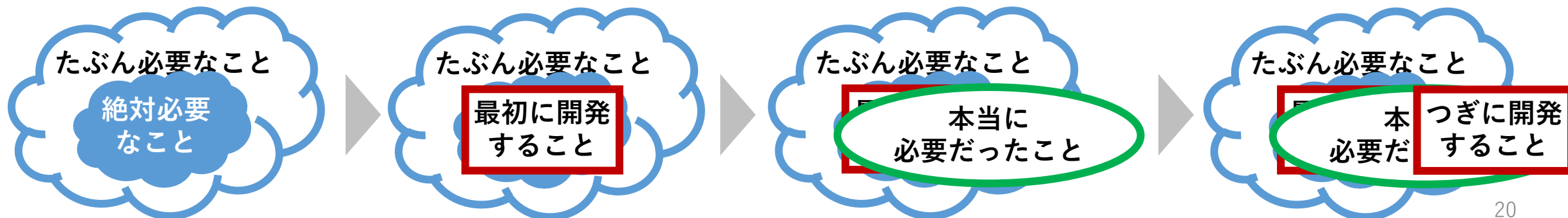
- サービスが試行錯誤中なら開発も段階的にすべき
- 全ての機能を1年かけて作っても、多くの機能は使われない
 - 従来のウォーターフォール型開発の考え方
 - 100点を1年かけて作っても40点しか取れない



小さく作り段階的に改善していく

最初は、絶対必要なことだけを開発

- 1ヶ月で20点ずつ確実に取る。2ヶ月で40点！
 - ビジネスの状況に合わせて、方向性の修正も可能
 - 1案件の開発規模は、最大でも2ヶ月、10人月程度
- 「絶対必要なこと」 = MVPの見極めが重要
 - これがないと本当に業務がまわらないか？
 - 売上につながるか？



考えすぎずにやってみる

「とりあえずこれで」はじめる

- 「とりあえずこれで（はじめて段階的に改善しましょう）」
 - 小さく始めて、軌道修正しながら改善を重ねる
- 「とりあえず進めても、走りながら調整できる」
「必要があればあとから改善される」という信頼関係が必要
 - この関係を築くためには、実績の積み重ねが必要

「とりあえずこれで」

「先週と状況が変わったので」

「あとはこっちで決めます」

「先週と状況が変わったので」
意思決定を俊敏にする

優先順位は常に見直す

3ヶ月分の案件リストを毎週調整

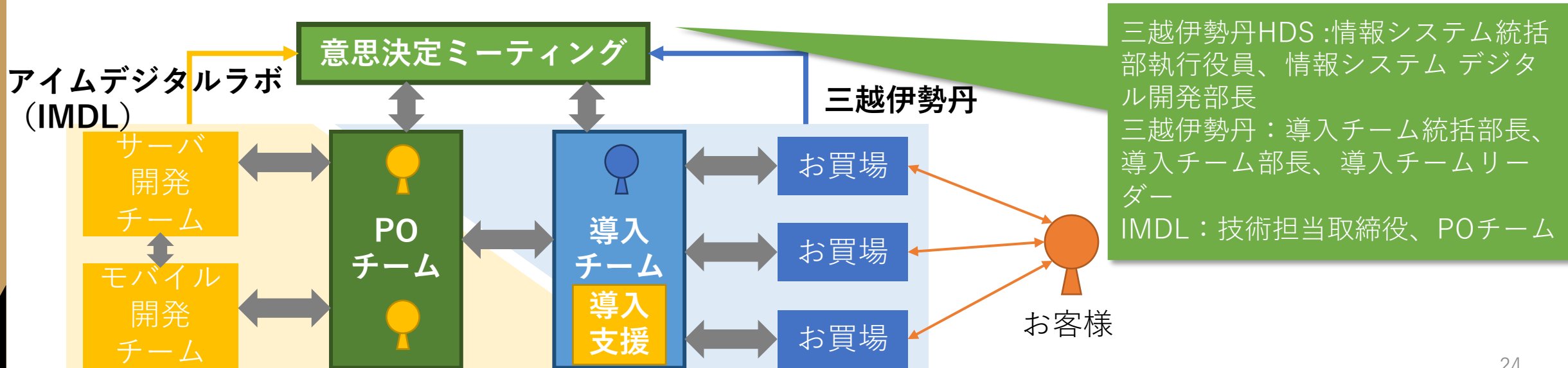
- 規模が異なる複数案件を並行開発
 - 規模感は大中小のみ整理。細かい見積もりはしない
 - 常に4-5個の案件が並行開発されている状態
- 毎週案件追加・優先順位の変更が発生するため、都度意思決定が必要

規模	リードタイム	方針検討	要件設計	実装&テスト
小規模	2w	1w		1w
中規模	4-8w	1-2w	1-2w	2-3w
大規模	2-3m	場合による		

意思決定を俊敏にするためのプロセス

意思決定プロセスを整備する

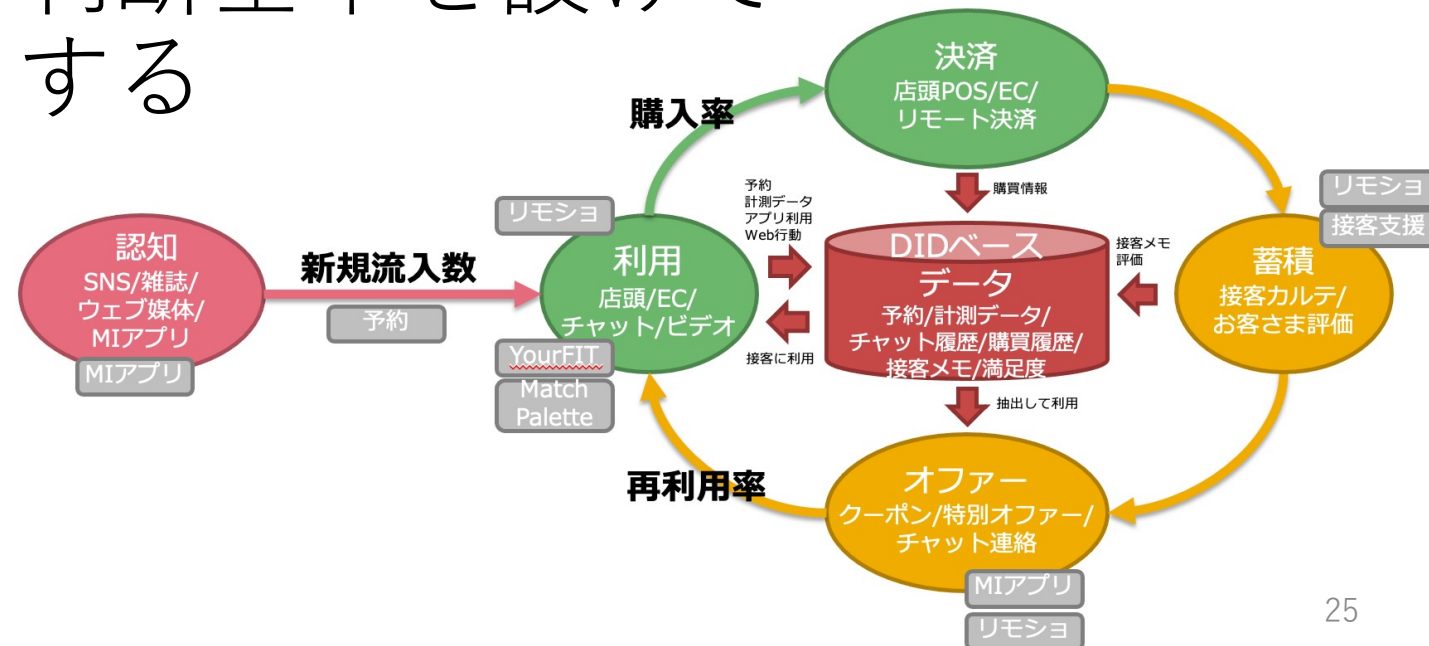
- POチーム
 - 導入チームと連携して、要件整理・優先順位判定を行う
- 意思決定ミーティング（毎週）
 - 双方の役員が参加した場で優先順位などを決定する



判断基準を揃える

優先順位の判断軸を揃える

- 三越伊勢丹の場合は「売上」
 - この案件で、いくらの上上につながるか？
 - 購買サイクルのどこにどのように刺さるのか？
- 全員が合意しやすい判断基準を設けて合意形成をしやすくする



意思決定を俊敏にする

「先週と状況が変わったので」

- 毎週、優先順位を変更していきたい
 - ビジネスの状況に対応するために、必要なスピード
- 俊敏な意思決定ができるプロセス・体制が必要
- 意思決定者の優先順位の判断軸を揃える

「とりあえずこれで」

「先週と状況が変わったので」

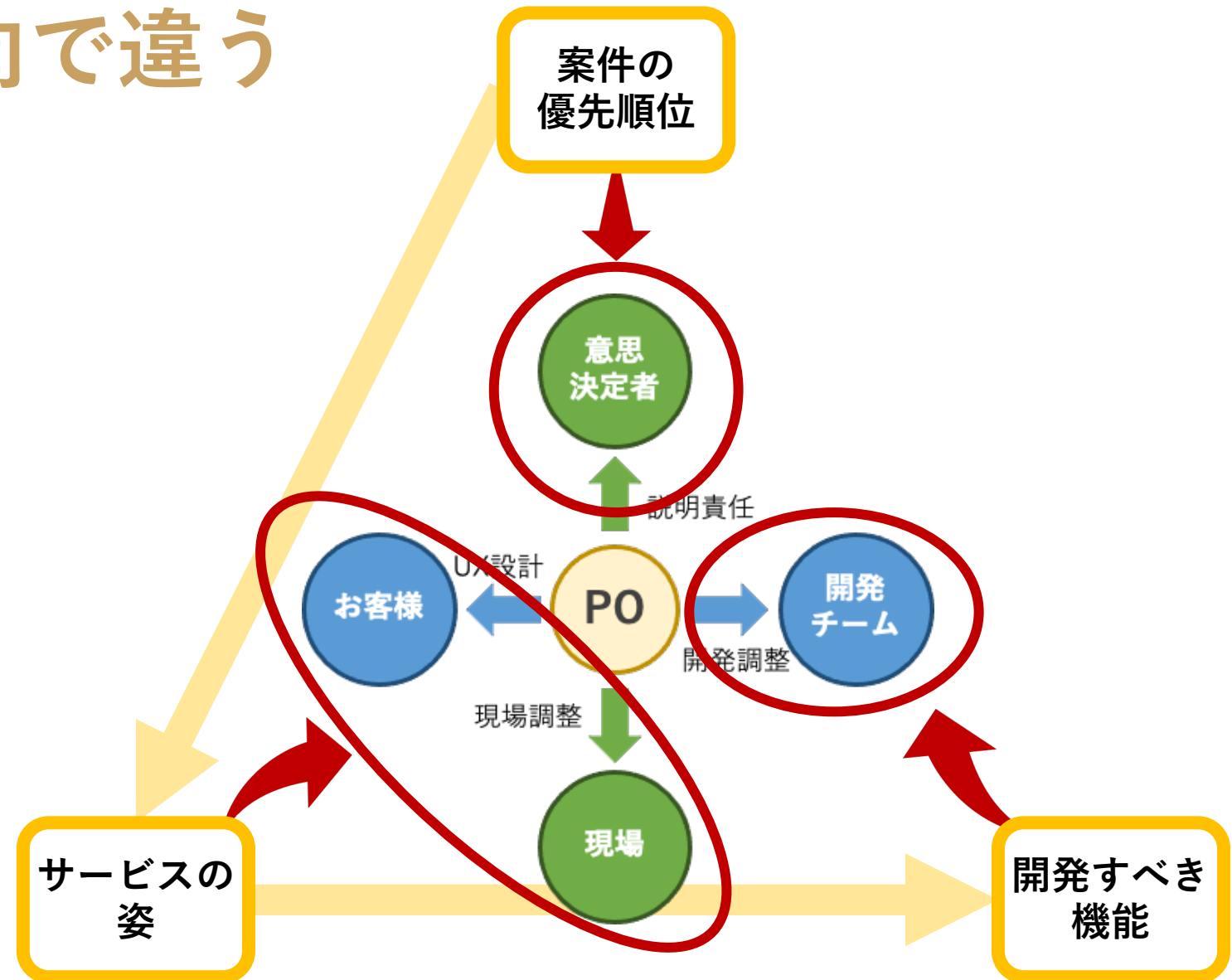
「あとはこっちで決めます」

「あとはこっちで決めます」
適切な粒度で合意する

合意すべきこと

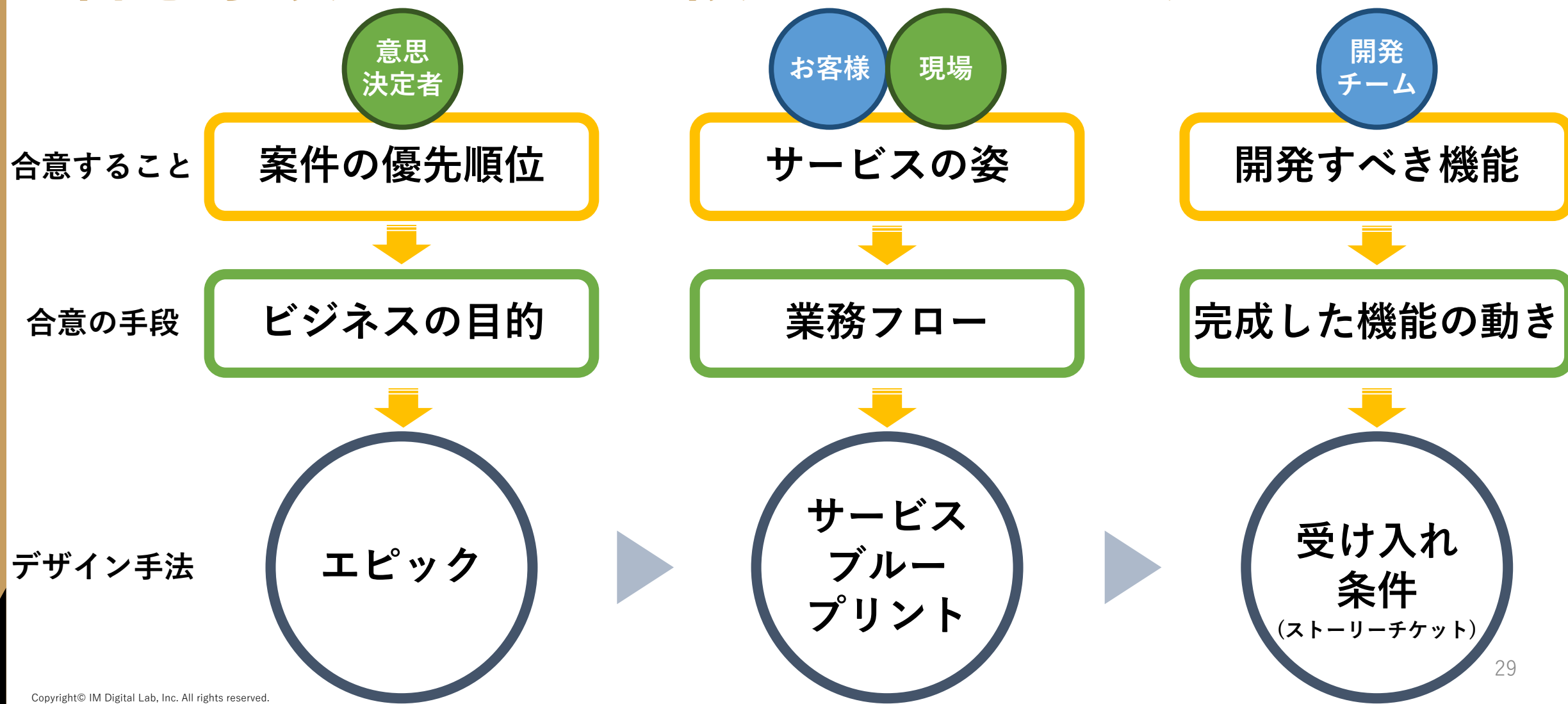
合意粒度は4方向で違う

- 意思決定者
 - 案件の優先順位
- 現場（お客様）
 - サービスの姿
- 開発チーム
 - 開発すべき機能



合意するための手法

合意事項に応じた手段とデザイン手法



ケーススタディ

架空のスニーカー専門店

「Mr. G(ミスター・ジー)」

- アーティストとコラボしたスニーカーで人気の店
- 有名アーティストとのコラボスニーカー発売日には、店頭に行列ができ、即日完売
- ただし、その一部はすぐにフリマサイトで高値で転売されている

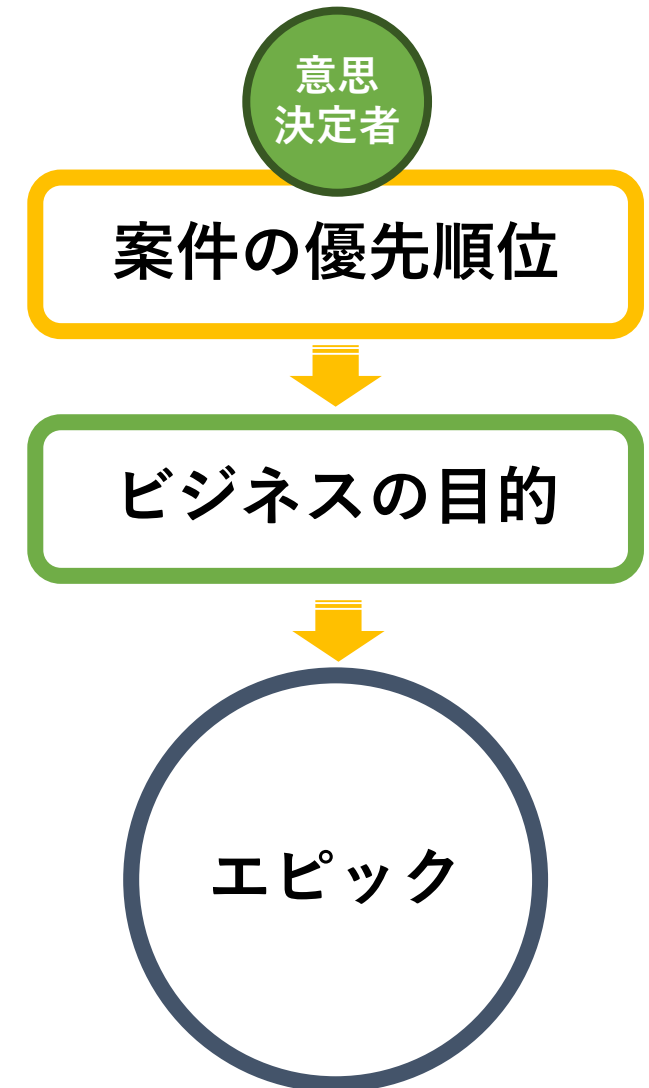


エピック

エピック

エピックとは

- 案件の目的および価値を定義するもの
- 意思決定者が優先順位を決められるようにする



エピック

エピックの例



- **現状の課題**
 - 抽選機能がないため、抽選販売ができない
- **実現したいこと**
 - 抽選機能を作る
 - 抽選はシステムで行うものとし、重複応募者を除いたうえでランダムに抽出する
- **期待できる効果**
 - 抽選販売ができるようになる



- **現状の課題**
 - 現状、数量限定のコラボスニーカーを先着順で販売しているが、商品を転売されるケースが多発し、本当にその商品が欲しいお客様に販売できない状況となっている
- **実現したいこと**
 - 発売日前にお客様から購入希望の申し込みを受け付け、転売目的の不正な申し込みを除き、抽選で購入者を決定するようにしたい
- **期待できる効果**
 - 転売目的の購入を防ぎ、本来商品を購入したいお客様が公平に商品を購入できるようになる

エピック

エピックの書き方

- エピックで整理すること
 1. 現状の課題
 - 現状、[お客様/従業員]にとって[問題点]という課題がある
 2. 実現したいこと
 - [お客様/従業員]として[達成したいゴール]をしたい
 3. 期待できる効果
 - [お客様/従業員]にとって[具体的価値]という効果が期待できる

エピック

エピックを書くコツ

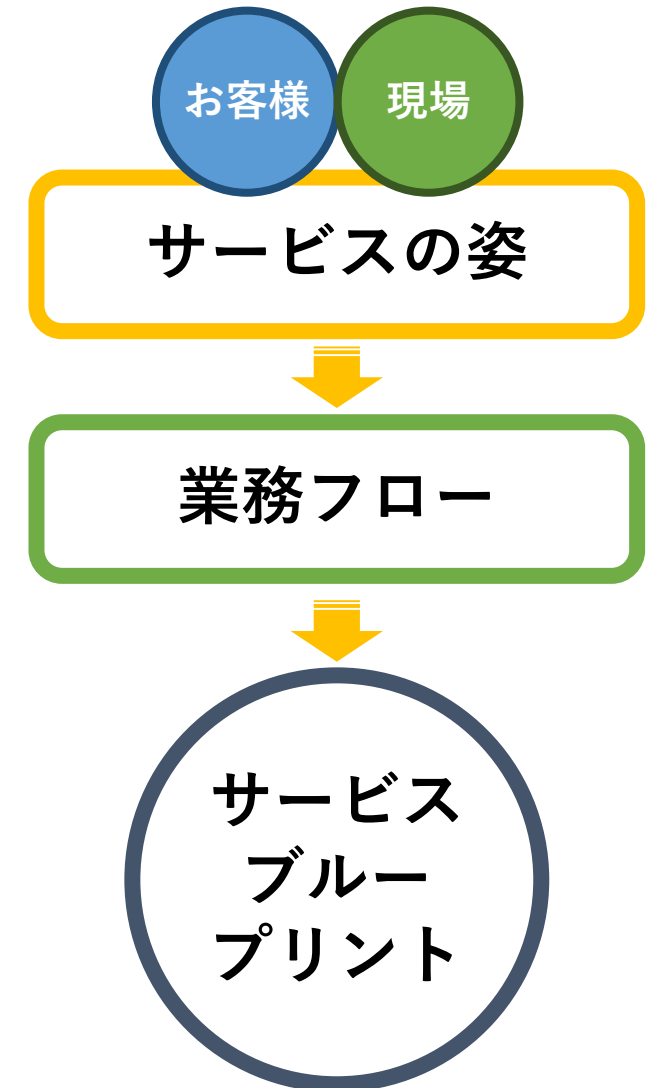
- 機能ではなく目的で案件の価値を説明する
- 誰にとっての課題なのかを明確にする
 - 全てのユーザーを対象にしない
- 具体的な実現手段に落とし込まない
 - 具体的な実現手段は、サービスブループリント以降で検討する

サービスブループリント

サービスブループリント

サービスブループリントとは

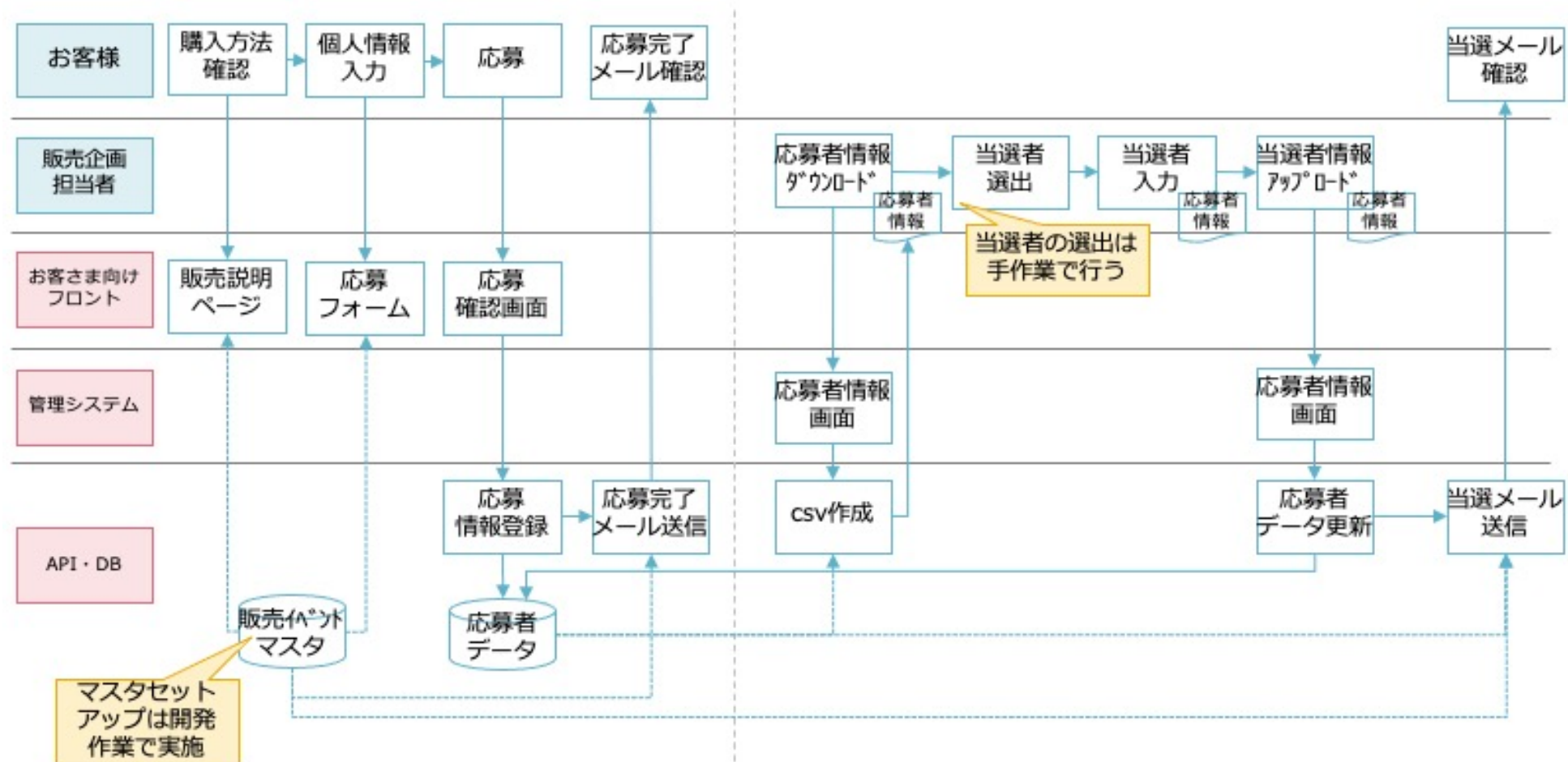
- お客様の行動、従業員の業務、システムの挙動をセットで表す
- 開発後のサービスの姿を整理して、業務とシステムの整合性を確認する



サービスブループリント

サービスブループリントの例

例：数量限定スニーカーを抽選で販売する



サービスブループリント

サービスブループリントの書き方

- お客様の行動、従業員の業務、システムの挙動の一連の流れを時系列で表わす
 - 縦一列にアクターとシステムを並べる
 - 左から右に時系列で表現
- 誰が、いつ、何に対して、どのようなことをするのか？がわかるようにする

サービスブループリント

サービスブループリントの書き方のコツ

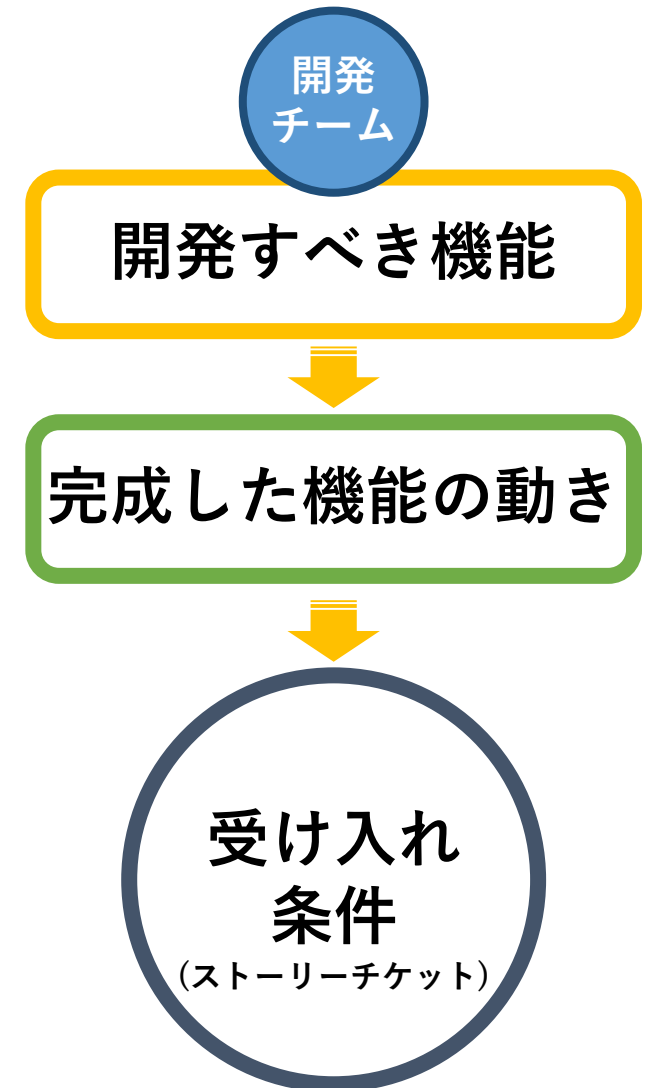
- 4方向が目線を合わせられる粒度で整理
 - 各担当者が、自分のレーンを見れば自分が何をしなければならないか、ひと目でわかるようにする
- システムでやらないことを決める（例:抽選機能）
 - これがないと案件の価値が著しく低下するか？
 - システム化しないとどうなるか？
 - 開発した場合、費用対効果に見合うか？
 - 見積もりにも工数がかかるので、細かな見積もりはしない

受け入れ条件

受け入れ条件

受け入れ条件とは

- ストーリーベースで開発チームと開発すべき機能を合意するためのもの
- その機能を利用した結果、ユーザー視点でどうなっていてほしいのか、をしめす
 - 機能そのものを説明するのではない



受け入れ条件

受け入れ条件の例・書き方

販売企画担当者が、応募者から当選者を選出して当選連絡する

1. 販売企画担当者は、応募者情報画面から販売イベントを選択して、各販売イベントの応募者データを一括でダウンロードできること
 1. 一括でダウンロードできる応募者数は、最大10,000件を想定すること
2. 販売企画担当者は、ダウンロードした応募者データを加工して当選者を選出するため、同じファイル上で、当選者に印をつけてアップロードすることで当選者をシステムに反映できること
3. 当選者がシステムに反映されたら、システムから当選者に対して当選通知メールが送信されること
 1. 当選者に対して送信するメールの文面は、(更新頻度が高いため) 変更が容易にできること
 2. メール文面にはお客様の氏名が動的に挿入できること

実現したい状態を網羅
= これでシナリオテスト
ができるレベル

ビジネス的に想定する
非機能要件も記載

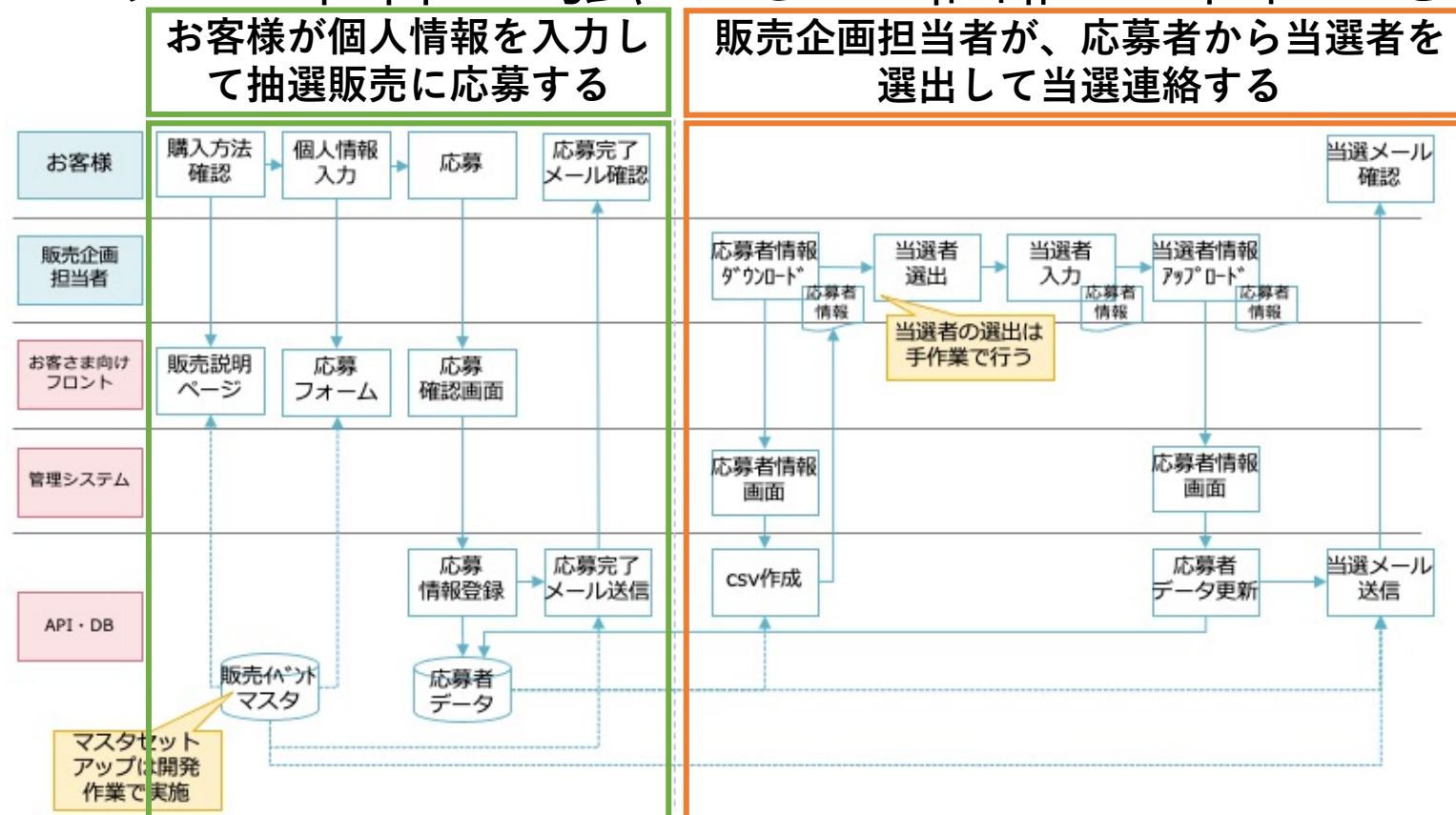
使い方（業務フロー的
にこうしたい）は理由
を添えて明記する

実現手段は開発チーム
に委ねる

受け入れ条件

受け入れ条件の書き方

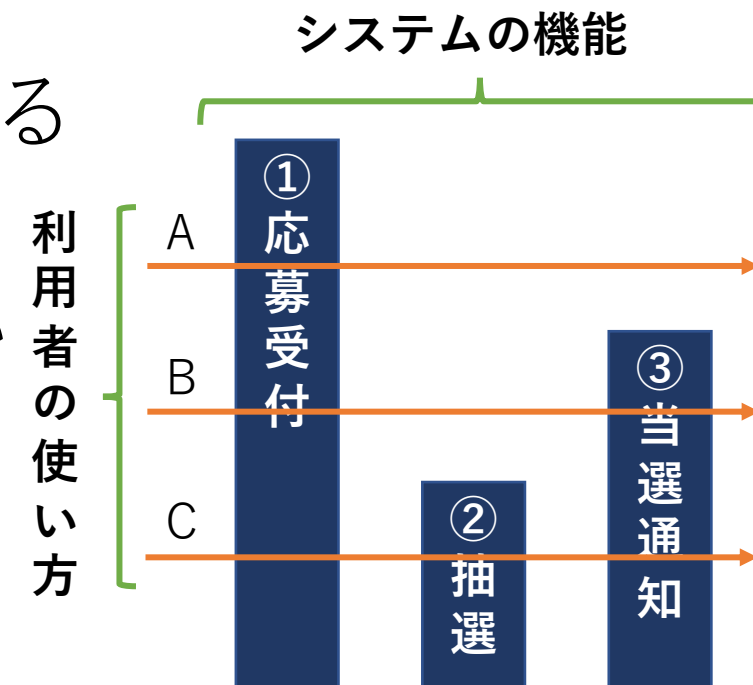
- ユーザー体験の切れ目で分ける
- 1ストーリー単体で独立して価値が出せる



受け入れ条件

受け入れ条件の書き方のコツ

- 「機能」ではなく「ユーザー体験(ストーリー)」で伝える
 - 機能で管理すると段階的な機能拡充がしにくくなる
 - 実現したい「ストーリー」は、ビジネス的な背景や目的とともに伝える
- ストーリーの実現手段は指定しない
 - 実現手段は開発チームに委ねる

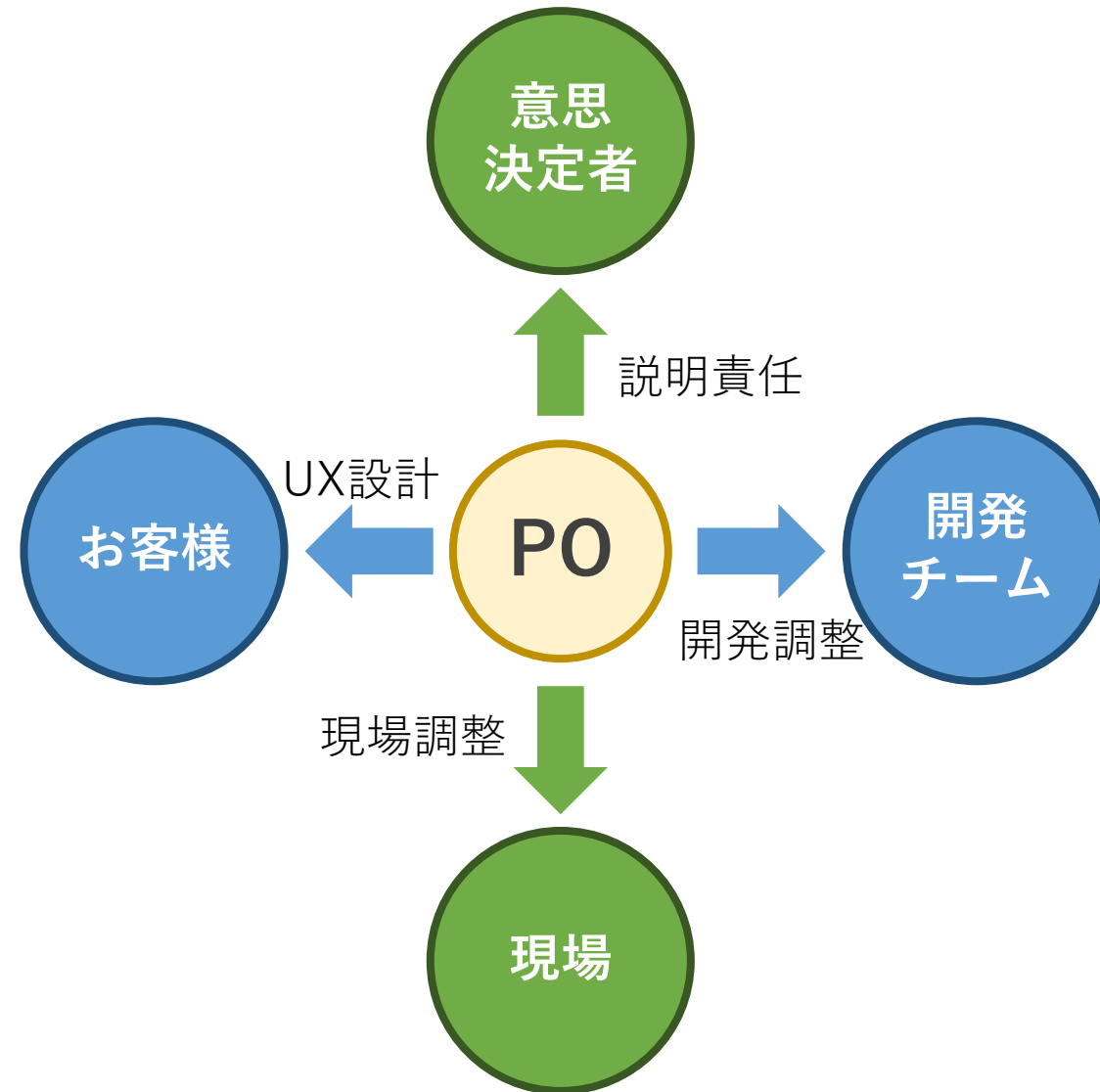


まとめ

まとめ

三越伊勢丹リモート ショッピング

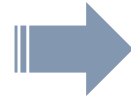
- 店頭接客のデジタル化に
全社で取り組む
 - 店頭接客とは似て非なる業
務を一から構築中
 - 現場と一緒に試行錯誤中
- POは4方向の仕事をする
 - だけど、調整しすぎない



まとめ

サービス開発をアジャイルに進めるキーワード

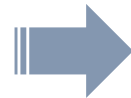
「とりあえずこれで」



考えすぎずにやってみる

小さく始めて軌道修正しながら改善する

「先週と状況が変わったので」



意思決定を俊敏にする

「優先順位は常に変わるもの」
として、意思決定プロセスを設計する

「あとはこっちで決めます」



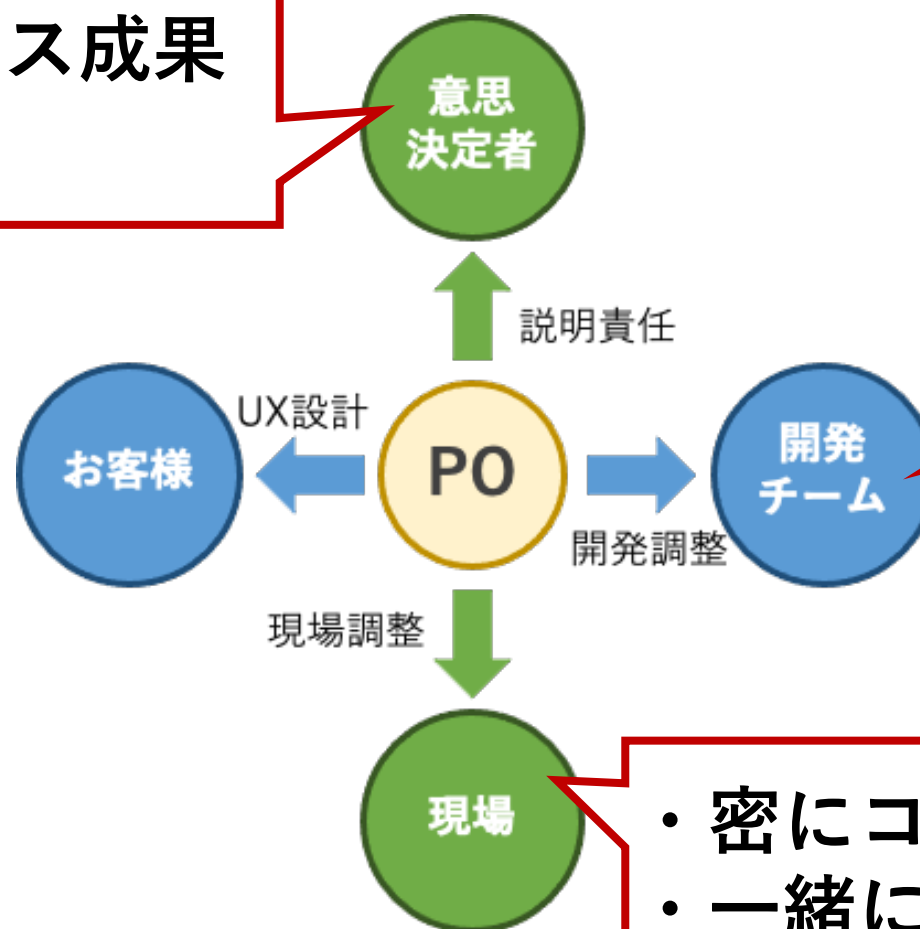
適切な粒度で合意する

調整相手ごとに「合意すべき内容」と
「合意手段」を適切に使い分ける

まとめ

キーワードを言えるようになるために

開発内容とビジネス成果
をリンクさせる



- ・ 目的から共有する
- ・ 実現手段は任せる

- ・ 密にコミュニケーションを取る
- ・ 一緒に試行錯誤する