

セブンイレブンのビジネス方式 とアジャイル

目次

はじめに p 1

1. セブンイレブンのビジネス方式 p 2

(1) セブンイレブンにおける行動指針 p 2

行動指針 1. 顧客ニーズの把握 p 2

行動指針 2. 仮説と検証の実行 p 3

行動指針 3. 店舗と本部間の信頼関係の構築 p 4

行動指針 4. ダイレクト・コミュニケーションの実施 p 5

行動指針 5. 全員による意識・情報の共有化 p 5

行動指針 6. 協業によりいままでにないものを生み出し、他にはない価値で支持を得る p 6

行動指針 7. ブレークスルー思考の実践 p 6

(2) セブンイレブンのビジネスコンセプトの抽出 p 7

コンセプト 1. 「つねにお客様のニーズに即応する」 p 7

コンセプト 2. 「価値観・意識と目標の全員による共有で同じゴールを目指す」 p 8

コンセプト 3. 「モノ真似でない、独自性の追求を行う」 p 9

セブンイレブンのビジネスコンセプトおよび行動指針のまとめ p 10

2. セブンイレブンとアジャイルのコンセプト・行動指針の対比 p 11

(1) 顧客要求への即応に関して p 11

(2) 全員で同じゴールを目指すことに関して p 12

(3) 商品価値の実現に関して p 13

おわりに p 14

はじめに

セブンイレブンは「仮説と検証」の実行者として広く知られた日本の小売業を代表する超優良企業である。彼らのビジネスコンセプトは、次のようであろう。

「過去のデータは未来を予測しないし、未来は誰にも予測できない」よって、「現在、日々目の前で起きている現実を直視し、その要求に沿うように、毎日『仮説』を立て、その『仮説』にそって毎日行動し、その結果を毎日『検証』し、その結果、『仮説』を修正し、次の行動にむすびつけるサイクルを全員で繰り返すことで、俊敏に現実の顧客の要求に沿った行動を連続かつ長年に渡って継続することにより環境の変化にリアルタイムに対応する」。

予測不可能な混沌とした社会・経済環境の中で、日々現場で発生している事象に日々対応することで、結果として予測不可能なことがあたかも予測されていたかのような成果を生んでいるものと思われる。これらの行動指針は一般的に「できないとされていること」が「できた」ことを結果として証明し続けている。

これらのセブンイレブンの基本的な思考・行動指針はソフトウェア開発にとっても有効な手法を提供するものであると直観される。セブンイレブンのビジネス手法は『即時変化対応型』ビジネスであると言え、同様に『即時変化対応型』であるアジャイル開発手法との強い類似性・相関関係が感じられる。セブンイレブン手法はアジャイルスクラム手法を知らず、アジャイルスクラム手法はセブンイレブン手法を知らない。互いに日本生まれの双子の兄弟にもかかわらず。

1. セブンイレブンのビジネス方式

(1) セブンイレブンにおける行動指針

セブンイレブンの行動指針の抽出は、セブン&アイにより公表されている鈴木敏文会長と各界のブレークスルー・リーダとの対談集である「ブレークスルーのヒント」を参照した。

以降、参照対談年月を「S&I 年月」にて表記した。

セブンイレブンにおける各行動指針の内容は下記のようにまとめることができるだろう。

行動指針 1. 顧客ニーズの把握

顧客ニーズの把握に関する行動は、主に、「店舗情報のフィードバック」、「お客様のニーズの掘り起こし」および「お客様の立場で考える」の三つの細目行動指針にて構成されている。

真のニーズは最前線現場である店舗にあるとの基本的な認識に基づいた顧客情報の収集と掘り起こしに関する細目行動指針および関連発言は下記の通りである。

1. お客様の立場で考える

現在は、昔のようにモノを作れば売れた時代ではなく消費飽和の時代であり、真に顧客の求める価値を満たした商品でなければ買っていただけないとの視点から、自己満足的思考に陥りがちな「お客様のために」という考え方を破棄し、顧客の心理面まで入り込んだ「お客様の立場で」との新たな視点における行動指針を示したものである。

主な発言は下記の通りである。

◎「『お客様のために』ということと『お客様の立場で』というのは、似ているようでまったく違うと言いつけてきました。『お客様のために』というのは、あくまでも売り手の主観で、お客様のニーズに合っていないかもしれません。うっかりすると押し付けになります。そうではなくて、つねにお客様の立場に立って、いま何がほしいか、どんなサービスが必要かを考えることが大切なのです」(S&I2009・08②)

2. お客様と接する最前線現場である、店舗の情報のフィードバック

顧客ニーズの原点は顧客との直接的な接点である店舗にあるとの視点から、店舗情報は仕組み的に必ずフィードバックされなければならないものとしている。フィードバック情報は仮説と検証のサイクルを実行するためには必須の要件であるだろう。

主な発言は下記の通りである。

◎「神経のように末梢で起こっていたことを中枢で拾い上げて、フィードバックする、つまり店舗がお客様をとらえ、マーケットに戻すという仕組みをつくった」(S&I2010・05②)

3. 積極的な働きかけ、「ご用聞き」によるお客様のニーズの掘り起こし

受身的運営に陥りやすい通常の店舗運営の限界を越えるためには、顧客に対して積極的な活動が必要であるとの視点から、ネットを始めとしたメディアの積極的活用を「現代のご用聞き」と位置づけたものである。

主な発言は下記の通りである。

◎「私どもでは、インターネットの活用やテレビなどのメディアとも連携し、お客様のリビングにこちらから出向いていって積極的に新商品の情報をお伝えしたり、ご注文をうかがうといった取組みを進めています。これを私は現代の「ご用聞き」といっているのですが、消費飽和の時代には、そのようにお客様にこちらから近づき、お客様の都合に合わせて商売をすることでニーズを掘り起こしていくことが不可欠だと考えています」（S&I2008・5②）

行動指針 2. 仮説と検証の実行

仮説と検証の実行に関する行動は、主に「先行情報で仮説をたてる」、「店舗情報に基づいた日々の仮説と検証の実行」および「仮説と検証サイクルの継続」の三つの細目行動指針にて構成されている。

消費飽和の時代においては顧客自身においてすらどのような商品が欲しいのか判然としていないことが多いだろう。このような状況下においては過去の情報は過去の状況を示しているのみで、決して明日の状況を予測してくれないだろう。このような状況下において未来の現実に接近する方法として、昨日の情報に含まれるわずかな明日への予兆を読み取り、お客様の立場で考え、毎日仮説・実行・検証のサイクルを実行するしかない、との考え方である。

「仮説と検証の実行」における各細目行動指針に関する主な発言は下記の通りである。

1. 過去のデータは未来を予測しない、先行情報で仮説をたてる

先行情報で仮説をたてる、に関する主な発言は下記の通りである。

◎「消費飽和の現在では、いままでにないモノが求められていて、昨年売れたものは、今年もう売れません。ですから、私は過去のデータに頼ってはいけないうい続けてきました」

（S&I2008・11①）

◎「過去のデータではなく、いかに先行情報を取って、それを仮説へと結びつけていくことができるかが重要です」（S&I2007・5①）

2. お客様と接する最前線現場の店舗情報に基づいた、日々の「仮説」と「検証」の実行
日々の「仮説」と「検証」の実行に関する主な発言は下記の通りである。

◎「現実のマーケットを見て、そこから自分たちで仮説をたてて検証するという、客観的な仕事の仕方に変えていくには、思い切って過去の資料を捨てることが大切です」(S&I2008・11①)

◎「小売業でお客様に一番近いのは店舗です。その店舗で日々、お客様の動きに合わせて、仮説・実行・検証を繰り返しながら自主的に品揃え、売場づくりに工夫を重ねることはたいへん重要です」(S&I2008・8①)

◎「毎日結果を受け取って、その結果を現場にフィードバックして、翌日に活用する。日々検証を行い、それを次の仮説、実験へとつなげていくことは我々の商売でも同じです。また立案した目標、計画を必ず達成するために、誰が、いつまでに、何を行なうのかを明確にし、それに対して今どうなっているのかを毎日、毎週きちんと確認していくように言い続けています。もしそれができていなければ、それに対して今日どう手を打つのか、実現するために明日からはどう対応するのかを確認し続けることが大切です」(S&I2007・5②)

3. 「仮説」と「検証」サイクルの継続

「仮説」と「検証」サイクルの継続に関する主な発言は下記の通りである。

◎「私どもでは、お客様のニーズの変化に合わせる事が小売業の基本であると考え、つねに過去を否定し、いまのお客様ニーズに合った仕事の仕方や、ビジネスモデルを追求してきました」(S&I2010・05①)

◎「お客様のニーズの変化に対して、自分たちで仮説を立てて新しい商品やサービスを提供し、お客様の反応を検証することで、さらに私たちは次のステップへと入っていく、そういうサイクルを重視しています」(S&I2009・02④)

行動指針3. 店舗と本部間の信頼関係の構築

信頼関係の構築に関する主な発言は下記の通りである。

◎「お店と本部の信頼関係を基本におき、加盟店の店員を信じて、仕事を託す」(S&I2010・05⑤)

◎「OFC（店舗経営相談員）は、お店に合わせた支援を重視し、カウンセリングと教育に力を注いでいる。OFCはいわばティーチャーであって、マニュアル通りにやっているかどうかをチェックする取り締まりの警察官ではない」(S&I2010・05⑥)

行動指針 4. ダイレクト・コミュニケーションの実施

真のコミュニケーションはダイレクトなフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションによってしか実現できないだろうとの視点からの行動方針である。全てのビジネスコンセプトの実現および行動指針の裏づけを成立させるものは、日々の活動におけるチーム内・組織内における人間同士の直の意思疎通である。ダイレクトコミュニケーションは全ての人間活動の原点となるであろう。

主な発言は下記の通りである。

◎「目標と価値観を全員が共有するということは、すべての仕事にとってたいへん重要なことです。私も方針や情報の共有については重視しており、年に1度、グループ幹部約8000人が集まる経営方針説明会や、毎週開催する「業務改革委員会」、毎週開催する約1600名が集まるOFC（店舗経営相談員）会議など、ダイレクト・コミュニケーションを実施しています」

（S&I2009・08⑦）

◎「ダイレクト・コミュニケーションが重要なのは、単なる言葉だけではなく、その場の雰囲気や声のトーンから何が重要か、何を伝えたいのか、何を理解していないのか、言葉以外でも伝わるものがある。こうした場で、さらに相手が理解し、行動が変わるまで繰り返し話し続けることです」

（S&I2009・08⑧）

◎「物理的にも壁をなくして、社員の皆さんがフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを取るようになれば、情報の共有化も進んでいきます」（S&I2008・11②）。

行動指針 5. 全員による意識・情報の共有化

チーム・組織の目標を達成するには全員による目的に向けた情報および意識の共有が必須であろう。一般的に言われる情報の共有だけでは不十分であり、意識レベルにまで深められた共有が必要であろう。主な発言は下記の通りである。

◎「人数を抑えて、少ない人員で仕事をするのは大切なことです。人が増えると、一人ひとりの仕事が細分化されていくので、一見仕事が緻密になるように思われますが、細分化されることで一人ひとりの仕事の間には溝ができてしまいます。そうすると、全体的に見たときに、方向性がばらばらになってしまいます。つねに全体を把握して、その中で自分は何をするのかを明確にして仕事をする必要があります。そのためには、少人数で、生産性の高い仕事をするのが求められています。また、人数が少ないほど情報は正確に伝わります。とくに変化が激しい現代は、スピーディな対応が求められるので、つねに全員が情報を共有化していくことが不可欠です」

（S&I2007・2③）

◎「社員一人一人が、積極的に行動を変えていくには、それぞれが自分の持ち場で経営感覚を持って仕事をする必要があります。その点で、私はマニュアル経営というものを否定しているのです」

（S&I2006・8②）

行動指針 6. 協業によりいままでにないものを生み出し、他にはない価値で支持を得る

新たな独自性のあるもの、真に顧客価値のあるものを生み出すためには、自分たちが保有していない一流の専門的な知識・技術・ノウハウを保有している外部の専門家や企業との協業が必要であるとされている。

主な発言は下記の通りである。

◎「外部の人の専門知識を十分引き出す形で協業を行なっている。お互いに切磋琢磨して、今までにないものを生み出してきた」(S&I2010・05⑧)

◎「アウトソーシングを軸としたチームでの取り組み。アウトソーシングでは、自分らの知恵を徹底的に出すためにも外部へ丸投げすることはしない」(S&I2010・05⑦)

◎「モノ真似ではなく、独自性が重要です。かつては、どこかで流行したものを真似て商品をつくり、一年後に販売しても買ってもらえました。しかし、いまでは、それではお客様に見向きもされません」(S&I2009・08⑩)

◎「セブンイレブンも、設立当初からオリジナル商品の開発に力を注いできました。どこでも扱っている同じような商品を品揃えしているだけでは、価格競争に巻き込まれてしまいます。いかに自分たちだけの価値のある商品を品揃えして、他社と差別化できるかが重要です」(S&I2008・08②)

◎「質の高い価値ある商品を提供するためには、一流同士がいっしょに力を合わせる必要があります。私たちは、それをチーム・マーチャライジングと呼んでいます。商品企画、素材・原材料、製造、物流、販売促進などの外部の専門家や企業といっしょになって、お互いが持っている情報やノウハウを共有して商品開発を進めています」(S&I2008・05④)

行動指針 7. ブレークスルー思考の実践

ブレークスルー思考の実践の行動指針の要旨は、「かく在りたい」という未来を起点とした発想および「素人」の発想すなわち素人目線の素朴な疑問で、「過去の経験」の世界を打ち破り、新しいものを生み出すための実践を行う、ということであろう。

主な発言は下記の通りである。

◎「世界中にまだ例がないという最初の取組みを積極的に進めてきた」(S&I2010・05⑨)

◎「『素人の目線』ということについて、私はずっと『お客様のため』ではなく『お客様の立場で』考えるようにしなさいと言い続けています。これは似ているようですが、『お客様のため』というのは、あくまでも自分が売り手や、作り手の立場に立って考えていることです。それでは生活感覚から離れてしまいます。『お客様の立場で考える』というのは、仕事や過去のしがらみから離れて、ふつうの生活感覚で考えるということです」(S&I2009・11⑤)

◎「過去の経験や習慣にとらわれず、今の時代を生きている大多数の人々と同じ空気を呼吸して、その感覚や心理をつねに共有する」(S&I2009・05①)

◎「私もセブンイレブンを始める時は、社内で賛成する人はいませんでした。そこで小売業以外の会

社から来た「素人」とゼロからスタートしたことが、振り返ると成功の原因だったと思います。私は「素人」の、過去の経験や習慣にとらわれない見方が大切だとつねづね言ってきました」

(S&I2009・05①)

◎「既存概念にとらわれずに、心理的面をはじめ、ものごとを総合的にとらえ、既存概念を打ち破ることで、商売は無限に広がっていきます」(S&I2008・02①)

◎「誰でも過去の仕事の仕方を変えるのは苦痛が伴いますから、簡単には進みません。社内でも私は、それを言い続けていますが、それでもまだなかなか徹底ができません」(S&I2007・11③)

◎「誰も今までと違うことをするというのは、失敗すると怖いという思いが伴うのですが、現在のようによく変化している時代は、過去と同じことをしている方が、失敗するリスクが大きいのです」(S&I2007・11④)

◎「ブレイクスルー思考で、未来の視点からジャッジして、現在何をしたら将来思い通りの成果を得られるのかを考えるように言い続けています」(S&I2007・05③)

◎「変えるというのは、口で言うのは簡単ですが、実際に行動を変えるのはほんとうに大変なことです。行動を変えて、成果を上げられれば、それが次の行動につながるのですが、最初の壁を破るのが大変です」(S&I2006・8③)

(2) セブンイレブンのビジネスコンセプトの抽出

企業における行動指針は通常その基本的なビジネスコンセプトに基づいて策定されているものである。よってセブンイレブンの七つの行動方針についても、それぞれ共通項を持つものをグルーピングすることで基本的なビジネスコンセプトを明らかにできるものと思われる。

不確実性に満ちた予測不可能な環境下におけるビジネスアプローチにおいて、それらを成功させるビジネスコンセプトは3点にまとめることができるであろう。

コンセプト1. 「つねにお客様のニーズに即応する」

コンセプト2. 「価値観・意識と目標の全員による共有で同じゴールを目指す」

コンセプト3. 「モノ真似でない、独自性の追求を行う」

コンセプト1. 「つねにお客様のニーズに即応する」

セブンイレブンにおける根本的なビジネスコンセプトは、予測しがたい顧客のニーズに対応するためには日々店舗における顧客情報に含まれる明日のニーズの予兆を予測し、それに基づき顧客ニーズに対する仮説を立て商品の開発および提供をスピーディに行い、その検証を実行するサイクルを短期間に繰り返すことであろう。

「顧客ニーズの把握」および「仮説と検証の実行」はビジネス活動における一連の一体化した活動であり、「つねにお客様のニーズに即応する」というビジネスコンセプトの範疇に含めることができるだろう。

顧客ニーズへの即応は、ビジネスの原点であろう。しかしながら多くの企業・組織においてはこの本質的要求を満足させるには至っていないだろう。顧客ニーズに即応するために、「顧客ニーズの把握」および、「仮説と検証の実行」、の二つの行動指針が提示されている。これらの行動指針は、本来の顧客の要求の発見に関する方法および検証に関するものであると言えるだろう。

コンセプト1. つねにお客様のニーズに即応する

行動指針1. 顧客ニーズの把握

行動指針2. 仮説と検証の実行

お客様と接する最前線現場である店舗の情報のフィードバック、積極的な働きかけによるお客様のニーズの掘り起こし、潜在化しているニーズの顕在化、お客様の立場で考える、等の顧客ニーズの把握を常に行い、それに基づく「仮説」の設定および商品開発・提供を行い、その結果の「検証」のサイクルを日々実行するということであろう。

コンセプト2. 「価値観・意識と目標の全員による共有で同じゴールを目指す」

「つねにお客様のニーズに即応する」ことを実現するためには、これを実行する組織が必要である。このビジネスコンセプトが組織に要求する行動は、明日の顧客ニーズを把握し、顧客の要望に応えられる商品を毎日提供し続けることである。これらのことに応えられるチーム・組織は、全員が同じゴールを目指し、信頼関係に基づいたコミュニケーションを行い、変化にスピーディに対応できる柔軟性と行動力を持つ等の特徴をもつことが要求されるであろう。これらのことを達成するための組織の行動指針として、セブンイレブンにおいては「店舗と本部間の信頼関係の構築」、「ダイレクト・コミュニケーションの実施」および「全員による意識・情報の共有化」を示している。

これらの行動指針はいずれも組織・チームにおける行動規範に関するものであり、「価値観・意識と目標の全員による共有で同じゴールを目指す」というビジネスコンセプトにまとめることができるであろう。

コンセプト2. 価値観・意識と目標の全員による共有で同じゴールを目指す

行動指針3. 店舗と本部間の信頼関係の構築

行動指針4. ダイレクト・コミュニケーションの実施

行動指針5. 全員による意識・情報の共有化

店舗と本部間の信頼関係を構築し、ダイレクト・コミュニケーションの実施等を通してチーム全員による意識・情報の共有化を図り、上意下達の硬直した命令指示によらない、自律的な人間の集団として共通の意識・同一目標を共有し、同じゴールの達成を目指すということであろう。

コンセプト3. 「モノ真似でない、独自性の追求を行う」

コンセプト1 および2 はいずれも“人”に関するものであった。すなわち、コンセプト1 は顧客との関係に関するものであり、コンセプト2 は自組織に関するものであった。三番目のコンセプトは、これら自他の関係を媒介するモノ（商品）に対するものである。

消費飽和の現在において、いつかどこか見たような商品はだれも購入しないのである。顧客においてすら何が欲しいのか不明であると言われる状況下において、セブンイレブンは、「協業によりいままでにないものを生み出し、他にはない価値で支持を得る」、および「ブレークスルー思考の実践」の二つの行動指針によって、真に顧客の満足する商品を創造しようとしていると思われる。

創出されるモノあるいはサービスに関して、真に顧客の満足を獲得するものは既存の類似品ではなく、過去を否定し、「かく在りたい」という未来を起点とした発想に基づくもので、「モノ真似でない、独自性の追求を行う」というビジネスコンセプトにまとめることができるであろう。

独自性の追求に関して、真の顧客の要求を発見する視点としてのブレークスルー思考の実践、モノ真似では決して得られない顧客満足の獲得としての新たな価値の創造、およびこれらの独自性の追及を支える手段としての協業による他者の高度な知識のチーム・組織への取り込みが必要であるとされている。

コンセプト3. モノ真似でない、独自性の追求を行う

行動指針6. 協業によりいままでにないものを生み出し、他にはない価値で支持を得る

行動指針7. ブレークスルー思考の実践

協業によりいままでにないものを生み出すこと、他にはない価値で支持を得ること、ブレークスルー思考の実践、等の行動により他者あるいは自分の過去の成功体験を破棄し、不確実なカオス的環境に一からチャレンジすることで、どこにもない新たな価値を生み出していくということであろう。

セブンイレブンのビジネスコンセプトおよび行動指針のまとめ

セブンイレブンにおけるビジネスコンセプトおよび各行動指針は下記のとおりである。

コンセプト1. つねにお客様のニーズに即応する

★行動指針1. 顧客ニーズの把握

- 1) お客様の立場で考える
- 2) お客様と接する最前線現場である、店舗情報のフィードバック
- 3) 積極的な働きかけ、「ご用聞き」によるお客様ニーズの掘り起こし

★行動指針2. 仮説と検証の実行

- 1) 過去のデータは未来を予測しない、先行情報で仮説をたてる
- 2) お客様と接する最前線現場の店舗情報に基づいた、日々の「仮説」と「検証」の実行
- 3) 「仮説」と「検証」サイクルの継続

コンセプト2. 価値観・意識と目標の全員による共有で同じゴールを目指す

★行動指針3. 店舗と本部間の信頼関係の構築

★行動指針4. ダイレクト・コミュニケーションの実施

★行動指針5. 全員による意識・情報の共有化

コンセプト3. モノ真似でない、独自性の追求を行う

★行動指針6. 協業によりいままでにないものを生み出し、他にはない価値で支持を得る

★行動指針7. ブレークスルー思考の実践

2. セブンイレブンとアジャイルのコンセプト・行動指針の対比

前章までに抽出されたセブンイレブンにおけるビジネスコンセプトおよび行動指針とアジャイル開発手法におけるコンセプトおよび行動指針の比較を行う。なお比較にあたっては、セブンイレブンの3つのビジネスコンセプトに対してアジャイル開発手法の4つの価値を対比させ、セブンイレブンにおける7つの行動指針に対してはアジャイル開発手法の12の原則を対比させた。

注. アジャイル・スクラムのコンセプトは、アジャイルソフトウェア開発宣言[Manifesto for Agile]における四つの価値および12の原則を参照した。

変化即応型ビジネスであるセブンイレブンと変化即応型ソフトウェア開発であるアジャイル方式におけるコンセプトおよび行動指針を対比すると下記ようになる。

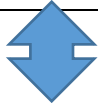
(1) 顧客要求への即応に関して

セブンイレブン

コンセプト1. 「つねにお客様のニーズに即応する」

行動指針1. 顧客ニーズの把握

行動指針2. 仮説と検証の実行



アジャイル

価値4. 「変化への対応」

原則2. 要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎する。変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げる。

価値3. 「顧客との協調」

原則4. ビジネス側の人間と開発者は、プロジェクトを通して日々協力しなければならない。

価値2. 「正しく機能するソフトウェアの提供」

原則1. 価値のあるソフトウェアの早期、継続的な納品により、顧客の満足を最優先とする。

原則3. 数週間から数ヶ月のサイクルで、動作するソフトウェアを納品する。サイクルはできるだけ短い方が良い。

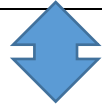
原則7. 動作するソフトウェアが、主たる進捗の確認手段である。

(2) 全員で同じゴールを目指すことに関して

セブンイレブン

コンセプト2. 「価値観・意識と目標の全員による共有で同じゴールを目指す」

- 行動指針3. 店舗と本部間の信頼関係の構築
- 行動指針4. ダイレクト・コミュニケーションの実施
- 行動指針5. 全員による意識・情報の共有化



アジャイル

価値1. 「個人とその相互作用」

- 原則5. 意欲に満ちた開発者を集めてプロジェクトを構成する。必要な環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼する。
- 原則6. 情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法はフェイス・トゥ・フェイスで話をするのである。
- 原則8. アジャイル・プロセスは持続可能な開発を促進する。開発資金の提供者、開発者、ユーザは、一定のペースを継続的に維持できるようにしなければならない。
- 原則9. 技術的卓越性と優れた設計に対する不断の注意が機敏さを高める。
- 原則10. シンプルさ（ムダなく作れる量を最大限にすること）がアジャイルの本質である。
- 原則11. 自己組織的なチームから最良のアーキテクチャ・要求・設計が生み出される。
- 原則12. 定期的な振り返りにより、チームはもっと効率を高める方法を考え、自分たちのやり方を最適に調整する。

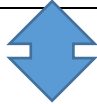
(3) 商品価値の実現に関して

セブンイレブン

コンセプト3. 「モノ真似でない、独自性の追求を行う」

行動指針 6. 協業によりいままでにないものを生み出し、他にはない価値で支持を得る

行動指針 7. ブレークスルー思考の実践



アジャイル

価値1. 「個人とその相互作用」

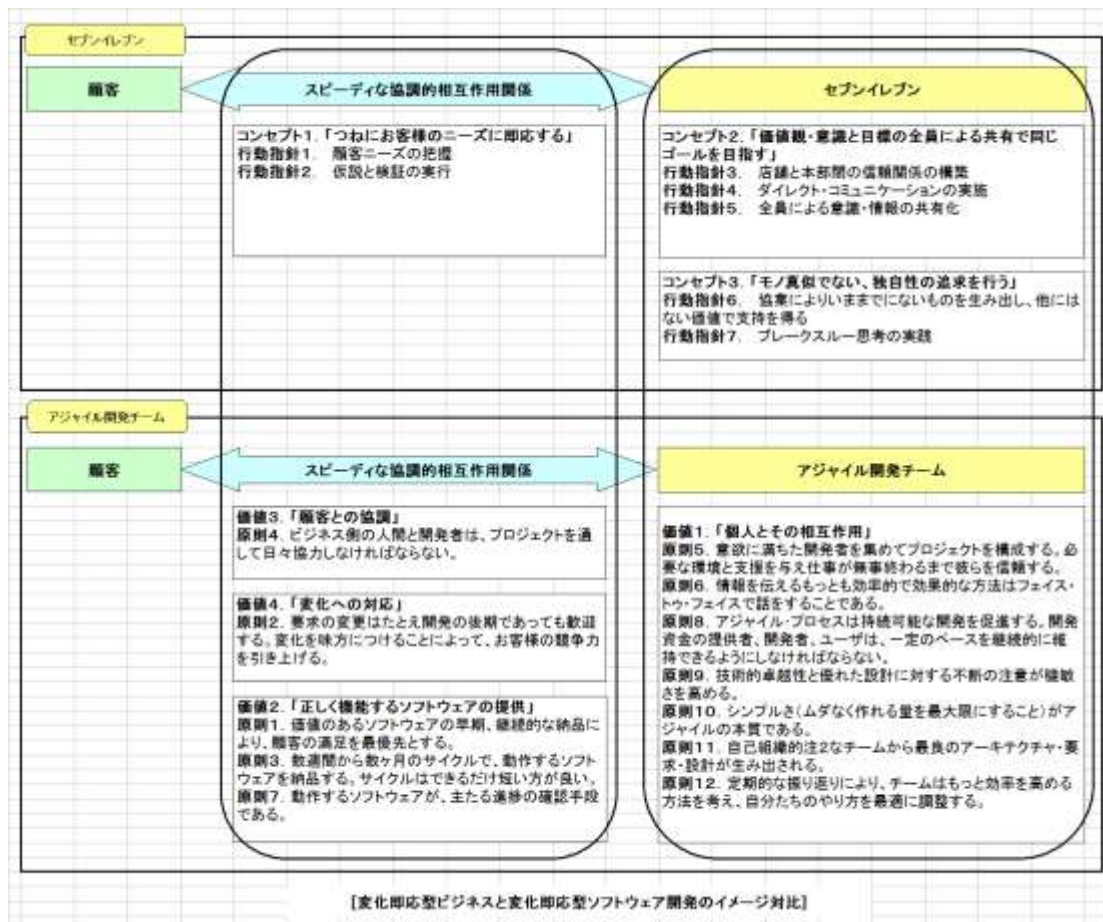
原則 5. 意欲に満ちた開発者を集めてプロジェクトを構成する。必要な環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼する。

原則 9. 技術的卓越性と優れた設計に対する不断の注意が機敏さを高める。

原則 10. シンプルさ(ムダなく作れる量を最大限にすること)がアジャイルの本質である。

原則 11. 自己組織的なチームから最良のアーキテクチャ・要求・設計が生み出される。

[変化即応型ビジネスと変化即応型開発のイメージ対比]



おわりに

セブンイレブンとアジャイルにおける全コンセプトおよび行動指針の比較検証の結果が示していることは、不確実性に満ちた予測不可能な環境下における優れた組織のビジネスアプローチあるいはソフトウェア開発アプローチは、その考え方・行動様式において驚くほどの共通性・類似性をもっているということであり、これらのアプローチは先が見通せない不確実性の環境の中にあっても顧客満足度と開発組織の健全性の最大化を実現し、先を見通した結果とほぼ同じ結果を生み出すことのできる驚異的な方式であることを示唆している。

「アジャイルソフトウェア開発スクラム」の著者は、革新的なビジネス組織と開発組織の関係について、ビジネス組織においてもソフトウェア開発組織においても、その生存発展の基本は、顧客要求に対応する“俊敏さ”と“順応性”にあると、下記のように示唆に富んだ意見を述べている。

「スクラムチームは似たような構造を持つチームとともに、より適切かつ長く発展する。例えば、ビジネス組織がスクラムとその他のそれ自体順応性のある技術を利用すると、全体の生態系は互いに共生し長く生存する。このことは、順応性のある手法を用いたビジネス組織と、X P のようなアジャイルな手法を使用したソフトウェアチームとがスクラムを利用してなぜ素晴らしく動作するかを説明している。スクラムのプラクティスはシンプルだが、俊敏さや順応性と実に深い関係を持っている」

（「アジャイルソフトウェア開発スクラム」、ケン・シュエイバー／マイク・ビードル共著、ピアソン・エデュケーション社刊、2003年、p 129）

そうは言っても日本における多くのソフトウェア開発はまだウォーターフォール方式が主流であり、アジャイルへの移行はなかなか進んでいないのが現状である。移行が進まない主な原因は、アジャイル方式の型を真似るだけではうまくいかないと言う点に気づいていないところにあり、アジャイルをスムーズに進めるためには顧客と開発チームはもとより開発チーム内部のコミュニケーションが密接かつリアルタイム的に行われる必要がある。コミュニケーション能力が低いチームにおいてはアジャイル方式の開発はまったく無理だと言える。さらに言えば、コミュニケーション能力が低いチームにおいてはウォーターフォール方式も実際のところ無理なのである。

そのような観点からみて、ウォーターフォール方式の開発においてもコミュニケーション能力を高め、アジャイルの思想や行動原理を取り入れることで、ウォーターフォール開発の問題とされている多くの問題点を大幅に改善することが可能であると言える。