



イノベーションに向けた道のりを共に歩み

## 新たなビジネス変革をめざす企業を支援

顧客体験を高める製品・サービスをいかにタイムリーに提供するか。これは多くの企業にとって重要なテーマだといえるだろう。コロナ禍によって変化がさらに加速する中、多くの企業がイノベーションを試行している。その実現に向けて、デジタルテクノロジーは非常に強力な武器になる。アイデアをトライアル&エラーで試せる上、ビジネス実装までの時間も大幅に短縮化できるからだ。しかしイノベーション創出に至る道筋には、組織の構築、人材の育成、文化の醸成など様々なハードルを乗り越える必要がある。アマゾン ウェブ サービス (AWS) では、変革をリードする経営層に向け、自身が試行錯誤した経験を惜しみなく提供している。

### イノベーションの創出に向けた道筋を提示

ビジネスの再創造やイノベーションの創出は経営層の手腕にかかっているといっても過言ではない。実際、イノベーションに成功した企業は経営層が明確なビジョンとゴールを設定している。

しかし、その重要性が分かっているにもかかわらず、それを実践することは簡単なことではない。「デジタルをビジネスにどう生かしたらいいのかわからない」「試行錯誤しながら失敗から学ぶという風土へなかなか変わらない」「アジャイルはよく耳にするが、イメージが湧かない」「そもそもどうやって人材を育成したらいいのかわからない」——。こうした疑問や不安を抱える企業は多い。

これはアマゾンやAWS自身も経験してきたことだ。ビジネスが急成長する中で、いくつもの壁に直面し、試行錯

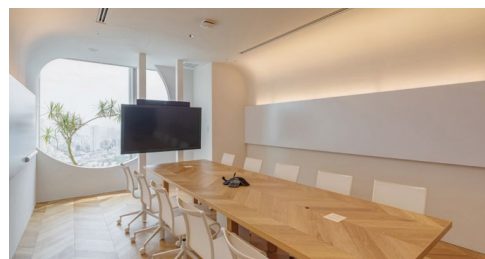
誤してきた。

一歩を踏み出せずにいる企業が求めているのは、変革に向けた取り組みを共に歩んでくれるパートナーである。この期待に応えるため、AWSでは企業が抱える課題を共有し、解決シナリオをディスカッションするための場を用意している。それが「AWS Executive Briefing Center」(以下、東京EBC)だ(図1)。経営層の学びの場として、世界で展開するプログラムの日本版である。

### アマゾンの変革をメソッドとして提示

東京EBCが目指すのは、企業の継続的なイノベーションの創出だ。既存事業の変革と新規事業の創出を実現し、イノベティブなビジネスで市場をリードする。そうい

図1 東京EBCの内観イメージ



グローバルな知見を持つAWSのリーダーやエキスパートと、経営レベルの課題についてディスカッションし、その解決方法を一緒に考えていく。最適なクラウドの導入・活用に向け、ベストプラクティスを基に意見交換も行える

図2 提供する主なトピック一覧

トピック	概要	主な対象者
Culture of Innovation	Amazonのイノベーションへのアプローチについて、カルチャー、メカニズム、アーキテクチャ、組織の4つの側面からご案内します	エグゼクティブ全般

[Learning from Amazon]

トピック	概要
AI / ML at Amazon	Amazonが中核業務のオペレーションや新規ビジネス・サービスの立ち上げに、どのようにAI / MLを適用・活用しているのか概説し、どのようにAmazonの業務効率を改善しコストを削減しながら更なる顧客体験 (CX) の提供に寄与しているかをご案内します
Customer Service	全世界7万人のAmazonのコールセンタースタッフが、日々お客様起点のサポートを運営するためメカニズムやオペレーションについてご案内します
Amazon.com on AWS	Amazonが従来のレガシーなアーキテクチャから、AWSを活用しマイクロサービスベースアーキテクチャに変遷した経緯を、実体験から得た学びやベネフィット・価値、ベストプラクティスなどを交えご案内します
DB migration	AmazonがOracle DBからAWS DBへ移行した経験を通じて、なぜ、どのように移行したのか、その過程の中での学びやベストプラクティスをご案内します
Amazon Go store	最新テクノロジーを駆使し、これまでになかったお買い物体験を届けるAmazon Go Storeの生い立ちや、その背景を通じ、顧客起点の課題解決のカタチとしてのGo Storeについてご案内します

AWSが実践するイノベーションの具体的な方法論、それを支えるクラウドの価値など、様々なトピックについて密度の濃いディスカッションを行える。リモートでのディスカッションにも対応可能だ

う組織への変革を支援することである。

ビジョンやゴールをどうやって設置するか、イノベーションの文化を組織の隅々までいかに浸透させるか。東京EBCでは経験豊富なAWSのリーダーやエキスパートとの経営レベルでのディスカッションを通じて、現状の課題解決とイノベーション創出の道筋を見つけていく。

ディスカッションのテーマとなるトピックも豊富に用意している(図2)。アマゾンやAWSがいかにして様々な壁を乗り越え、イノベティブな組織への変革を成し遂げたか。その経験も包み隠さず提供しているのだ。

アマゾンのイノベーションの方法論を紹介する「Culture of Innovation」はその1つだ。自分の職責において全社員がリーダーシップを発揮する組織文化の醸成法、小規模編成で機動力を高めるチームづくり、顧客起点で課題の解決策を探索していくアプローチなどの活動を紹介します。イノベーションに必要な文化や組織体制を考察していく。

アマゾンが試行錯誤しながら実践してきた革新的な取り組みの具体例を紹介する「Learning from Amazon」というトピックもある。AIや機械学習の活用法、顧客起点のカスタマーサービスの実現法、イノベーションを支える最適なITインフラ、次世代型店舗「Amazon Go」の生い立ちなどを取り上げる。アマゾンが取り組んだ革新やそれによる学びを共有し、気づきや洞察を得てもらうためのメニューだ。

このほかにもイノベティブな組織づくりや人材育成、クラウドを活用した企業変革についての議論など、ITやテクノロジーに偏らない30以上のトピックがある。変革に向けて、何が必要かを一緒に考え、成果の最大化をサポートするわけだ。

### 各分野のエキスパートが 変革を支援

先述したように各分野のエキスパートをそろえている点も東京EBCの大きな特長だ。中でも「エンタープライズストラテジスト」は各企業の課題を深掘りし、硬直した企業文化を変革する道筋も一緒に考えていくというユニークな存在。業界を代表するグローバル企業やトップランナー企業でCxOの経験を持つ。様々な業界出身者が在席しており、業界特化の課題にも精通している。

「我々はこれまでの企業経営を通じ、変わらないことに対する危機感、変革を成し遂げる重要性を誰よりもよく分かっています。というのも、実際に組織を動かし、成功に導いてきた実践して経験を持つものがほとんどだからです。その経験を基に、デジタル時代に求められる経営層の役割や成すべきこと、変革の推進方法などについて、事例を交えてディスカッションしていくのです」とAWSのエンタープライズストラテジストの一人であるJohn Clarkは語る。

最も大切にしているのが「テクノロジー」「リーダーシップ」「組織変革」の3要素である。

新しい領域にチャレンジするためには、最新テクノロジーの活用が欠かせない。しかし、それを現場任せにしているとプロジェクトは頓挫する。詳細な技術知見やスキルを発揮するのはエンジニアの仕事だが、テクノロジーの“選球眼”は経営層の務めである。

実現ビジョンを基に、どんなテクノロジーが必要かを見極める。テクノロジーのトレンドを俯瞰的に理解することが重要である。そしてリーダーシップを把握し、最適なテクノロジーとそれを活用するデジタル人材を登用する。そのデジタル人材が持てる力を最大限に発揮できる



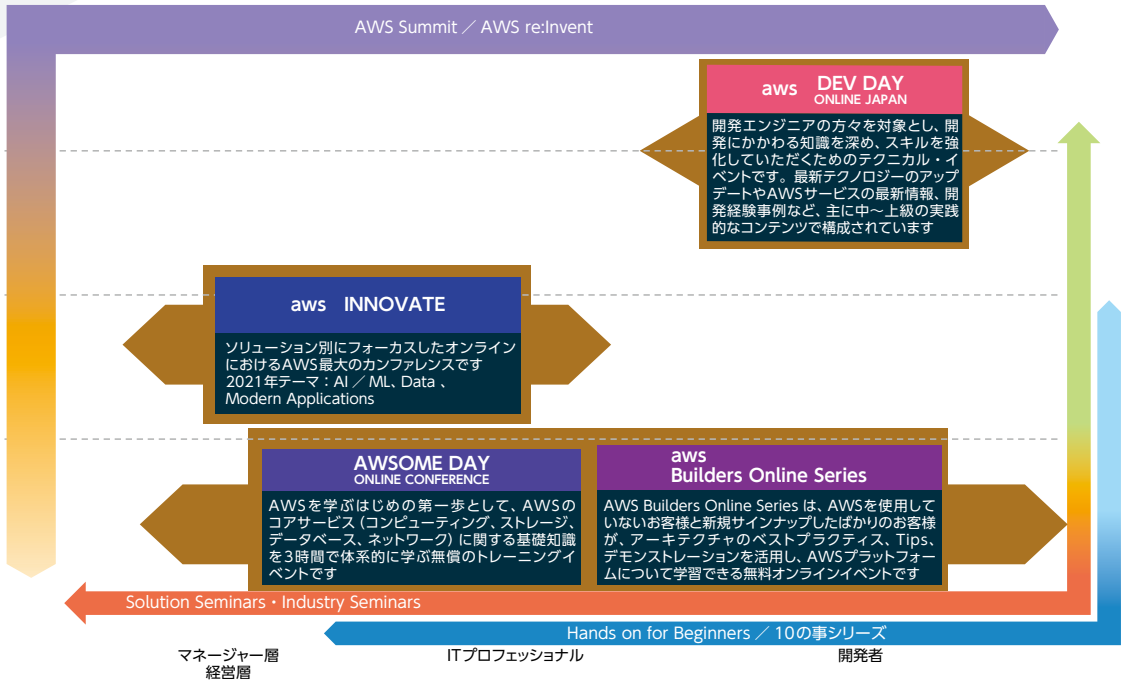
図3 AWSのイベントマップ

**Level 400**  
エキスパートセッションです。参加者は、トピックに精通しており、既に独自ソリューションを実装している方が対象です。複数のサービス、アーキテクチャによる実装でテクノロジーがどのように機能するかを解説します

**Level 300**  
上級セッションです。対象のトピックの詳細を提供するセッションです。参加者はそのトピックにある程度精通している方が対象です。ただし、同様のソリューションの実装経験がない場合もあります

**Level 200**  
中級セッションです。参加者がトピックの入門知識を持っていることを前提に、ベストプラクティス、サービス機能の詳細、およびデモを提供することに焦点を当てています

**Level 100**  
入門セッションです。AWSサービスの概要に焦点を当てており、参加者は対象のトピックに関する知識が全くない方を対象としています



横軸は組織内の職責や役割、縦軸はAWS関連の技術・スキルの成熟度レベルを表す。年間を通じて、全領域をカバーするイベントを数多く開催し、あらゆる人に成長の機会を提供する

ようにマインドセットと組織も変えていく。

こうしたディスカッションを通じて、エンタープライズストラテジストは変革をけん引する経営層の気付きを促す。

「例えば、日本企業では失敗を許さない文化が根強いですが、成功している企業はトライアル&エラーをいといません。そこで、いきなり大きな成功を求めず、小さな成功を積み上げて、その成功をスケールしていくアプローチを勧めています。クラウドを活用してスピーディにスモールスタートし、アジャイルに改善を重ねてブラッシュアップしていくのです」(John Clark)。

どうすれば、こうした文化に変えていけるのか。その実現を阻むボトルネックは何か。独自のメンタルモデルを活用して踏み込んだディスカッションを重ね、思い込みを払拭して新しいやり方を一緒に考えていくわけだ。

より具体的な策に落とし込んでいくため、企業のKPIの見直しと実現もサポートするケースもある。最終的に何を目指し、どのような成果の達成をゴールとするか。企業と共に新たなKPIを設定し、その実現に向けて決算情報などを基に無駄を洗い出す。加えて、KPIの改善に必要なテクノロジー、データの整理や擦り合わせ方法なども提言する。

コロナ禍の状況を踏まえ、2020年以降はオンライン開催に軸を移したが、2021年の東京EBCのディスカッション開催は100回以上に及ぶ。これは米国本社に次いで世界で2番目に多い数字だ。クラウドを活用し、イノベーションにつなげたいと考える日本の経営層は確実に増えつつある。

## 多彩なイベントを 通年開催

ビジネスの再創造やイノベーションを推進していくためには、経営層がビジョンやゴールを設定するだけでは十分ではない。変革の方向性を示しても、社員一人ひとりがその意義と意図を理解していなければ、掛け声倒れに終わる。「今、それから未来に向けて、何が必要なのか」を広く“自分事”として浸透させていく必要がある。経営企画、事業部門、IT部門、店舗や工場の現場など組織の各レイヤーに必要な情報を提供することが大切なのである。

こうした観点から、AWSでは様々なイベントやセミナーを開催し、組織のあらゆるレイヤーの人々のリテラシー向上をサポートしている。

提供するのには、クラウドの導入・活用に関するテクノロジー情報だけではない。そのテクノロジーを使ってどのように組織を変え、ビジネスを創造するか。実践的なスキルトレーニングのほか、お客様やパートナー企業の成功モデルも幅広く提供する。イベントは年間を通じて開催され、オンラインのウェビナーも年間120本以上公開する。必要な人に、必要な情報をタイムリーに届け、各役割における様々な気付きを得ることができる。

AWSのイベントは開発者、ITプロフェッショナル、マネージャー層、経営層といった組織内の職責や役割、そしてAWSに関する技術・スキルの成熟度レベルを軸に全体設計されている。職責や役割、成熟度レベルに応じた多彩なイベント構成で、全方位的なテーマを包含する

(図3)。

例えば、AWS初心者の開発エンジニアやITプロフェッショナル向けに開催するのが「AWSome Day Online Conference」と「AWS Builders Online Series」だ。AWSome Day Online ConferenceはAWSのコアサービスに関する基礎知識をおよそ3時間で体系的に学べる無料のトレーニングイベント。AWSの利用を開始する上で最初を知っておくべき情報を網羅する。AWS Builders Online Seriesはアーキテクチャのベストプラクティスやデモンストレーションを活用し、AWSプラットフォームについて学習できる無料のオンラインイベントである。

### 技術・ビジネス両面の 気付きを促す

技術・ビジネスの両面にわたるテーマをすべて網羅した大規模イベントもある。世界20拠点で展開する年次カンファレンス「AWS Summit」はその1つだ。AWSのビジョンや最新サービスの優位性、ビジネスの変化に対するクラウドが果たす役割、人材育成など幅広いテーマを取り上げる基調講演のほか、お客様の先進事例の紹介、有識者や敏腕経営者を招いてのエグゼクティブセッションなどを提供する。

業種・企業規模によって、お客様が抱える課題は様々だ。その課題に対してどのようにAWSを活用し、どうやって解決を図ったのか。幅広い情報を提供することで、自社に置き換えて課題解決策を考えていくことができる。

もう1つの年次カンファレンスが米ラスベガスで開催される「AWS re:Invent」である。AWSクラウドに関する基調講演、500を超えるテクニカルセッションなどのほか、新サービスや新機能に関する発表も行う。ハンズオンセッションを通じ、お客様が主体的に学びを体験できるのもこのイベントの特長だ。ピンチをチャンスに変えるための組織づくり、デジタルビジネスをけん引するリーダーの条件など経営層向けのメッセージも数多く発信する。

AWS SummitとAWS re:Inventはコロナ禍を鑑み、2020年と2021年はオンラインで開催したが、グローバルに配信したAWS re:Inventの参加登録者は50万人を超えた。両イベントとも、例年に勝るとも劣らない大盛況のうちに閉幕した。

デジタルを本格的に導入・活用するには、デジタルの深い理解とデジタル人材の育成、オンプレミスからクラウドへの移行障壁、プロジェクトをけん引するリーダーシップの発揮など様々な課題を乗り越える必要がある。AWSが年間を通じて途切れなく多彩なイベントを開催するのはこうした課題と向き合い、

変革とビジネスの再創造を成功に導くためなのである。

### イノベーションの 主役となる 人材を育成へ

継続的にイノベーションを実践するには、トライアル&エラーは避けて通れない。新たな領域へのチャレンジは簡単に一発必中とはいかないからだ。「Fail Fast, Learn Fast (早く失敗して、早く学べ)」の考え方が重要になる。

この活動を推進するためには、自社でスピーディに意思決定し、行動を起こせる体制——すなわちITベンダー依存から脱却し、自社の「内製化」やパートナーとの協業による「準内製化」が実現できるかどうか成否を分けるポイントとなる。

ただし、単に開発人材を社内に擁するだけでは、内製化はおぼつかない。大切なことは、企画・作成・運用のサイクルを一貫して行う「BizDevOps」体制を確立することである(図4)。

開発体制が大きく変わるため、ここでも経営層がリーダーシップを発揮することが求められる。まず自社内の技術力、ITスキルの底上げを図り、失敗を恐れずトライアル&エラーで挑む文化を醸成していくのだ。

こうした考えのもと、AWSではBizDevOpsを支える人材の育成を幅広く支援している。例えば「DX人材育成プログラム」は、技術・ビジネス両面からのアプローチで、DX(デジタルトランスフォーメーション)を推進するリーダー人材を育成する。

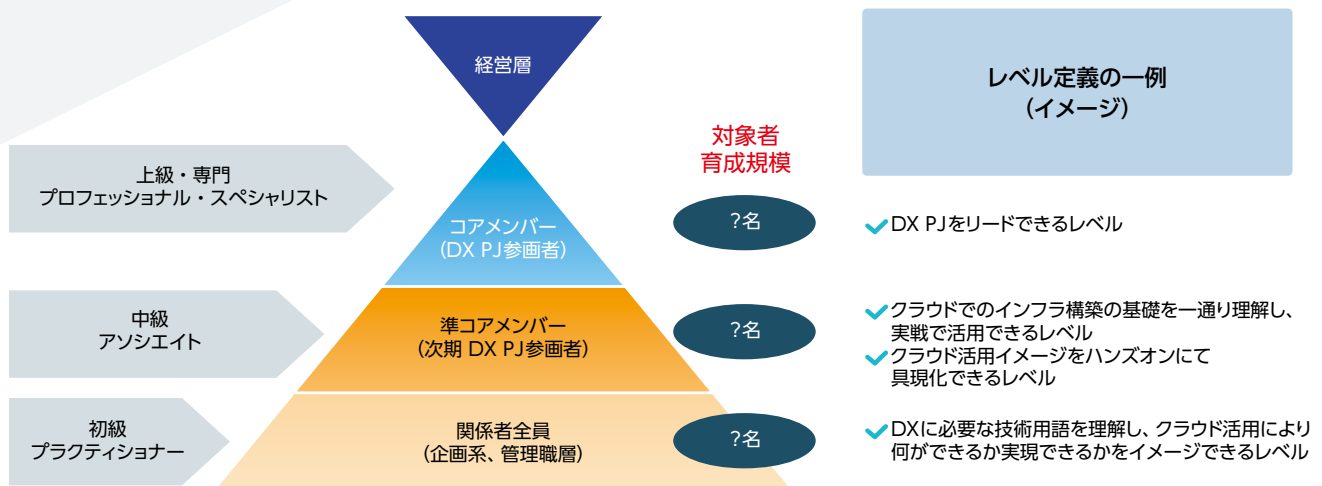
具体的には最新テクノロジーで何ができるかを理解し、ビジネスモデルやサービスを全体設計する。そして顧客視点でアイデアを生み出し、そのプロトタイプを構築・評価し、プロジェクト全体をリードする力を養う。こうした育成プログラムを利用するだけでなく、最終的には自社内で講師を抱えて、DX人材そのものを社内で生み出し続ける仕組みを作っている企業もある。AWSは人材育成の内製化を最終形として、お客様の育成ゴールに合わせ

図4 BizDevOpsのプロセスイメージ



ユーザー企業がオーナーシップを発揮し、ビジネスの企画段階から最適なITを考えていく。さらにプロトタイプやアプリケーションの作成・運用まで一貫して行い、ビジネスアウトカムの最大化を目指す

図5 人材カテゴリーごとのレベル定義



初級、中級、上級へとレベルアップしていく人材カテゴリーを整備することで、組織としてのDX推進力が向上する。すそ野が広がれば、人材の厚みが増し、より高みを目指すことができる

た支援プログラムを提供していく。

人材カテゴリー（階層）別の人材育成を推進するために、まずは育成計画立案の支援から入り、AWS社内にある様々な研修をメニューを組み合わせる階層別研修を提供していく。非IT部門も含め、より多くの社員に学びの機会を与えることで、人材構成の厚みを増していくことができる（図5）。

しかし、BizDevOpsを推進するコア人材の育成は一朝一夕にはいかない。技術アップデートのスピードは速く、そのキャッチアップも難しい。何を、どこまで自社でやるべきか分からないという声も多い。

そこでAWSではこの課題を解決する人材育成戦略もサポートしている。それが「内製化支援推進パートナー」の活用である。内製化支援推進パートナーとは、AWSパートナーネットワークの中で、ユーザー企業の内製化を支援する優れた技術やソリューション、豊富な実績を持つパートナーのこと。クラスメソッド、CTC（伊藤忠テクノソリューションズ）、TISなど大手SIベンダーなど15社が名を連ねる。このパートナーと協業することで、内製化に向けた社内開発体制の変革とスキルトランスファーが進む。

この内製化支援推進パートナーを含むAWSパートナー全体のスキルアップも支援している。ものづくりトレーニングを展開する「ANGEL道場（APN NEXT Generation Engineers Leaders）」はその1つだ。3カ月間のハッカソン型トレーニングで、BizDevOpsのスキルとノウハウを学ぶ。ユーザー企業の内製化やクラウド活用をより強力に支援するためのトレーニングである。

## AWS 認定資格が企業の武器になる

近年は国内のAWS認定資格取得者が右肩上がり増

加傾向にある。デジタル活用を進め、チャレンジングな企業文化を醸成する上で、クラウドに精通した人材が不可欠との市場認識が高まっている証左だといえるだろう。

AWS認定資格取得者の数が企業文化を推し量る1つのバロメーターになっている側面もある。有資格者が多い企業は人への投資を惜しまず、変革にも前向きだ。市場においてそうした認知が進むことで、優秀な人材が活躍の場を求めて集まりやすくなる。自らの変革が呼び水となり、より大きな変革を推進する力が相乗的に高まっていく。そんな流れが生まれつつある。

AWS認定資格取得の拡大をDX戦略の重点課題と位置付ける企業もある。総合印刷会社大手の凸版印刷はその1社だ。「すべてを突破する。TOPPA!!! TOPPAN」をキャッチフレーズに、常識に捉われない事業変革を推進する同社は、DX戦略のビジネスパートナーにAWSを選定した。イノベーションを起こし続ける企業文化に共感し、自らもその文化の醸成を促進するためだ。AWSクラウドを活用し、インフラも再構築した。

その結果、社員が積極的にAWSの研修プログラムを活用するようになり、学んだ知識／スキルの証明手段として大規模に資格取得も進んでいる。クラウドサービスを提供するだけでなく、それを使いこなす人材の育成まで手厚くサポートするAWSの取り組みを評価している。

これまで紹介したように、デジタルビジネスを勝ち抜くためには、経営層がリーダーシップを発揮して変革のビジョンを示し、その実現を支えるテクノロジーの理解、人材育成を含めた組織変革を推進することが重要である。AWSでは今後も様々な施策を通じて企業に伴走し、ビジネス再創造を目指す活動を強力にサポートしていく。



アマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社  
〒141-0021 東京都品川区上大崎3丁目1番1号 目黒セントラルスクエア  
<https://aws.amazon.com/jp/>