

(S19003)

「これからのビジネス戦略における仕組みの考え方」  
調査研究 報告書

2020年1月

I T C大阪城



## はじめに

ビジネスの在り方が大きく変化する時代において、ひとつの戦略だけですべてを成功へ導くことは難しい状況になってきている。短期にみればひとつの戦略で成功しても、中長期には複数の戦略が必要となる場合がある。ある企業でその戦略が成功しても、他社では成功に導かない場合もある。

このため、戦略策定や仕組みを構築する上で複数の知識を持つておくことが重要である。今回のワーキング活動においては、複数のトレンドな考え方を調査研究することとした。

まず、最初に「デフレーミング戦略」について解説し、考察を行う。

次に、マーケティングに近い「THE MODEL」について解説し、考察を行う。

そして、暗号資産だけではない「ブロックチェーン」について解説し、考察を行う。

また、報告会にて行うワークショップのネタとなる「KPT」について簡単な説明を付としている。

本報告書がITコーディネータの「知の引出し」のひとつとなれば幸いである。

最後に、本活動をテーマ研究・調査活動として承認していただいた特定非営利活動法人ITコーディネータ協会に感謝いたします。

令和2年1月30日

ITC大阪城 ワーキンググループ  
リーダー 新保康夫

## 目 次

第1章 デフレーミング戦略 .....	- 1 -
1.1 「デフレーミング」とは .....	- 1 -
1.1.1 「デフレーミング」とは .....	- 1 -
1.1.2 「規模の経済」から「範囲の経済」へ .....	- 1 -
1.1.3 「デフレーミング」を支える技術 .....	- 2 -
1.1.4 「デフレーミング」の3つの要素 .....	- 2 -
1.1.5 あらためて「デフレーミング」とは .....	- 3 -
1.2 分解と組み換え .....	- 3 -
1.2.1 「分解と組み換え」とは .....	- 3 -
1.2.2 「分解と組み換え」の3つのステップ .....	- 4 -
1.2.3 「分解と組み換え」事例-1 テンセント .....	- 4 -
1.2.4 「分解と組み換え」事例-2 アリババ .....	- 5 -
1.2.5 「分解と組み換え」事例-3 コンピュータ業界 .....	- 6 -
1.3 個別最適化 .....	- 6 -
1.3.1 「個別最適化」とは .....	- 6 -
1.3.2 「個別最適化」事例-1 NIKE(Nike By You) .....	- 7 -
1.3.3 「個別最適化」事例-2 Udemy(ユーデミー) .....	- 7 -
1.4 個人化 .....	- 8 -
1.4.1 「個人化」とは .....	- 8 -
1.4.2 「大企業時代」から「新個人時代」に .....	- 8 -
1.4.3 「個人化」事例 YouTuber .....	- 9 -
1.4.4 デフレーミング時代の「信頼」 .....	- 10 -
1.5 考察 .....	- 11 -
1.5.1 「デフレーミングの概念」について .....	- 11 -
1.5.2 「デフレーミングを構成する要素」について .....	- 11 -
第2章 THE MODEL .....	- 13 -
2.1 「THE MODEL」とは .....	- 13 -
2.2 時代の変化と THE MODEL .....	- 13 -
2.2.1 時代の変化に対応する営業活動 .....	- 13 -
2.2.2 分業の副作用 .....	- 14 -
2.3 役割とプロセス .....	- 15 -
2.3.1 「マーケティング」という役割 .....	- 15 -
2.3.2 「カスタマーサクセス」という役割 .....	- 18 -
2.4 基本戦略と評価 .....	- 19 -
2.4.1 パフォーマンスマネジメント .....	- 19 -
2.5 考察 .....	- 20 -

第3章 WHY BLOCK CHAIN.....	- 21 -
3.1 「ブロックチェーン」とは.....	- 21 -
3.2 ブロックチェーンの技術.....	- 21 -
3.2.1 暗号化技術.....	- 21 -
3.2.2 コンセンサスアルゴリズム.....	- 23 -
3.2.3. ピア・トゥ・ピア(P2P).....	- 23 -
3.2.4 DLT(分散型台帳技術).....	- 25 -
3.2.5 技術総合.....	- 25 -
3.3 ブロックチェーンの最大の運用例「ビットコイン」.....	- 25 -
3.3.1 ビットコインの発行主体は？.....	- 26 -
3.3.2 2種類の鍵で暗号化.....	- 26 -
3.3.3 全ノードが確認.....	- 26 -
3.3.4 連携とセキュリティ.....	- 27 -
3.4 ブロックチェーンの普及を阻むもの.....	- 27 -
3.4.1 ブロックチェーンはビジネスになっていない.....	- 27 -
3.4.2 法律を超えることはできない.....	- 28 -
3.4.3 ブロックチェーンに技術的に向かないこと.....	- 28 -
3.5 考察.....	- 31 -
付.1 KPT.....	- 33 -
付.1.1 KPTとは.....	- 33 -
付.1.2 KPT 記入シート.....	- 35 -
付.1.3 KPT 例.....	- 36 -
付.2 参考文献.....	- 37 -



## 第1章 デフレーミング戦略

### 1.1 「デフレーミング」とは

#### 1.1.1 「デフレーミング」とは

「デフレーミング」。これは東京大学大学院の高木聡一郎准教授が造られた言葉である。その語源は、英語の否定を表す接頭語である「De」と、「枠」の意味を表す「Framing」とを組み合わせ、「枠が崩壊する」という意味をもつ。

では、この崩壊する「枠」とは何であろうか。

De(否定) + Framing(枠) ⇒ 「枠」が崩壊する
--------------------------------

前述のこの崩壊する「枠」とは何か、「デフレーミング」という概念が生まれた背景は、そして「デフレーミング」を構成する要素について確認する。

#### 1.1.2 「規模の経済」から「範囲の経済」へ

産業革命以前にさかのぼると、手作業を中心とした小さな規模で製品は作られていた。そのため流通量も少なく、ユーザは欲しいものがなかなか手に入らないといった状況であった。

産業革命後では、いかに大量の商品を効率よく作るか、そしてその商品をいかに多くのユーザに提供するかに力を注ぎ、またそれを戦略とした「規模の経済」であった。この戦略によって多くの商品が流通するようになったが、商品はある程度確立(パッケージ化)されたものとなり、ユーザが手に入れる商品も概ね満足できるものとなる。

このような「規模の経済」における「商品、サービス」、およびこれらを提供する「組織」を、デフレーミングの対象となる「枠」と呼ぶ。

「規模の経済」では、供給者にとっては生産コストを削減でき、ユーザにとっては皆も使っているという安心感も得ることができた。その反面、パッケージ化されたことによって使わない機能にもお金を払ったり、本当に欲しい機能がないといった不満が生じたり、提供側にとっても使われていない機能も生産するという無駄が生じてしまう可能性があった。

しかしテクノロジーの進化により、このような不満や無駄をなくすことが可能となってきた。近年のテクノロジーを利用し、多種多様なニーズをもつ個々のユーザに最適化するために、カスタマイズされた商品やサービスを提供することによって「枠」をなくすこと、これがデフレーミングの概念

である。

通常、個々のユーザニーズに対応する商品を作れば生産コストが上がってしまうことが考えられるが、共通化できる部分を使って全体としての生産コストを下げ、利潤を追求するという考え方が、「範囲の経済」である。

### 1.1.3 「デフレーミング」を支える技術

「デフレーミング」を実現させるためのテクノロジーのひとつが、デジタルトランスフォーメーション(DX)の中心技術であるAI、IoT、5Gである。AI技術によって多くの業務は自動化、効率化され、IoTの技術によって様々なデバイスとリアルにつながって更に自動化が進み、5Gによってより広範囲にデバイス同士がつながり自動化が加速化される。これらの技術により、生産性は大きく向上する。

もうひとつは、プラットフォーム、ブロックチェーンなどの技術である。この技術によって、ネットの力で人と人をマッチングし、人とサービスを仲介することができ、新たな需要を作り出す可能性が生まれる。

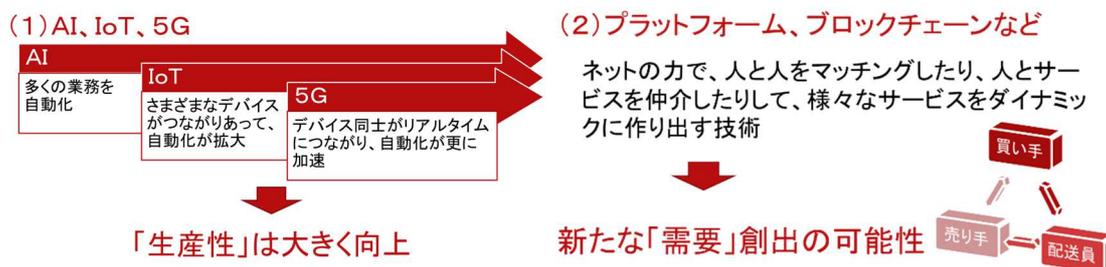


図 1.1 「デフレーミング」を支える技術

### 1.1.4 「デフレーミング」の3つの要素

「デフレーミング」は、次の3つの要素で構成されている。各要素についての説明は例を交えて後述するが、「分解と組み換え」によって、様々なニーズをもつユーザに「個別最適化」された商品やサービスが作られ、「個人化」された主体にて提供される。

#### (1) 「分解と組み換え」

従来の商品やサービスから、得意な要素やニーズの高い要素を抽出し、組み換え新たな商品やサービスを再構築する。

#### (2) 「個別最適化」

従来の商品やサービスの枠を超えて、多種多様なニーズをもつ個別ユーザーに最適化する。

(3) 「個人化」

作られた新たな商品・サービスを、「個人」を主体とする手段を用いて提供する。

### 1.1.5 あらためて「デフレーミング」とは

これまでの内容を整理し、あらためて「デフレーミング」を定義してみよう。

「デフレーミング」とは、多種多様な個別ユーザーのニーズに応えるために、近年のテクノロジーを利用して、従来のパッケージ化された商品やサービスの「分解・組み換え」を行い、「個別最適化」した新たな商品・サービスを、「個人化」した手段で提供することである。



図 1.2 デフレーミングの概念

## 1.2 分解と組み換え

### 1.2.1 「分解と組み換え」とは

「デフレーミング」を構成する要素のひとつが「分解と組み換え」である。

商品やサービスは、いくつかの機能や要素によって構成されており、まずこれらを客観的な視点でバラバラに分解する。分解した商品やサービスからいくつかの要素を抽出し、組み換えることによって新たな商品を作り出す。この「分解と組み換え」によって、提供者にとって無駄のない、ユーザーにとって本当に欲しい商品を作り出すことを目指す。

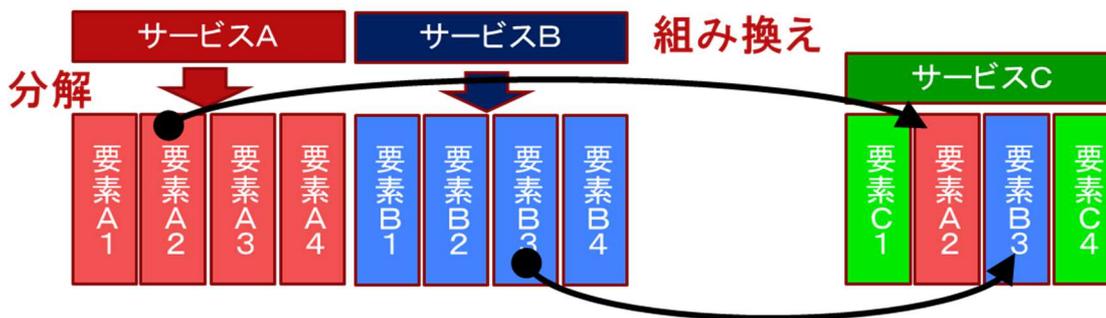


図 1.3 分解と組み換え

## 1.2.2 「分解と組み換え」の 3 つのステップ

「分解と組み立て」は、次の 3 つのステップで行う。

### 【第 1 ステップ】

- ① 既存の商品やサービスを構成する要素に分解する。
- ② ビジネスに関連する他分野の商品やサービスについても要素に分解する。

### 【第 2 ステップ】

- ① 分解した要素の中から、得意とするものやテクノロジーで飛躍的に改善できる可能性のある要素を選択する。
- ② 活用可能な他分野の要素を選択する。
- ③ 選択した要素を組み合わせ、特化した新たな商品やサービスに組み換える。

### 【第 3 ステップ】

- ① 新たな商品やサービスをテコにして、更に「分解と組み立て」を繰り返し、ビジネス範囲を拡大する。

## 1.2.3 「分解と組み換え」事例-1 テンセント

まず一つ目の事例は、中国の大手 IT ・ネットワークサービス企業のテンセントである。テンセントは、もともと「QQ」と言うチャットシステムを主業務としていた。そのコミュニケーションの要素を軸にエンタテインメントの要素を組み合わせ「QQ ゲーム」を展開し、このソーシャルネットワークの要素を活かしてスマートフォンで無料通話やチャットを行えるコミュニケーションアプリ「WeChat」に展開した。次に金融分野のペイメント機能を組み合わせ「WeChatPayment」という決済サービスを加えている。

このように分野を越えた業務を分解し、その要素を組み換えて新たなサービスに展開することに

より、ゲーム業界では世界一のポジションに位置している。

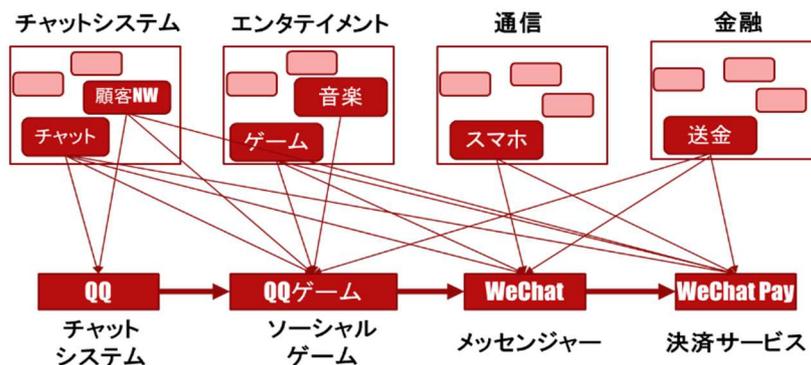


図 1.4 「分解と組み換え」事例 テンセント

### 1.2.4 「分解と組み換え」事例-2 アリババ

次の事例は、中国の決済サービス「AliPay」をもつ大手ネットワーク通販会社のアリババである。

もともと B2B に特化した e マーケットプレイスから始まり、C2C サービス「タオパオ」、B2C サービス「テンマオ」へと範囲を広げ、これらの決済を行うサービス「AliPay」に展開した。このサービスでおもしろいのは、この商取引における信用評価情報に目を付けたことである。この「AliPay」を使うことによって蓄積される信用情報を基に、信用情報サービス「柴麻信用：ジーマ信用」が生まれ、安心した取引を行えるのみでなく、この信用スコアに応じて様々なサービスを受けることができるようになる。

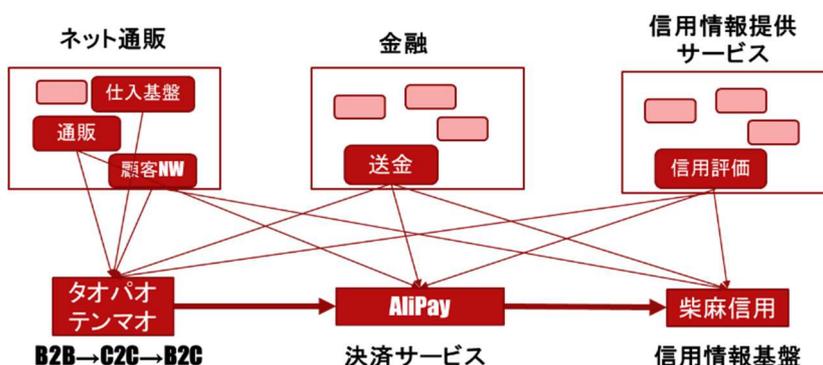


図 1.5 「分解と組み換え」の事例 アリババ

## 1.2.5 「分解と組み換え」事例-3 コンピュータ業界

最後に、コンピュータ業界の例を記す。

汎用機時代のコンピュータは、CPU、OS、ソフトウェア全てをコンピュータメーカーが開発し、提供してきた。その後、MicroSoft の OS などが普及した頃から、CPU は CPU のメーカーが、OS は OS のメーカーが、ソフトウェアはソフトウェアメーカーが開発し、提供するようになる。すなわちコンピュータを「縦」のレイヤとすると、これらの各要素が分解されて「横」のレイヤに変化してきている。

このように、「分解と組み換え」によって産業構造が変わってきた例である。

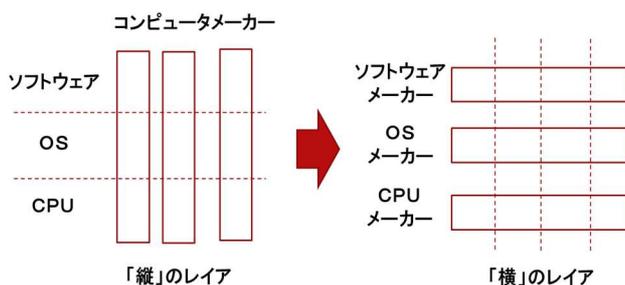


図 1.6 コンピュータ業界の産業構造変化

## 1.3 個別最適化

### 1.3.1 「個別最適化」とは

個別最適化とは、従来の商品やサービスの枠を超えて、多種多様なニーズをもつ個別ユーザに最適化することである。従来のパッケージ化された商品では、汎化された複数のユーザを対象に対して提供されていたが、デフレーミングでは、個々のユーザがもつ無限のニーズが対象となる。

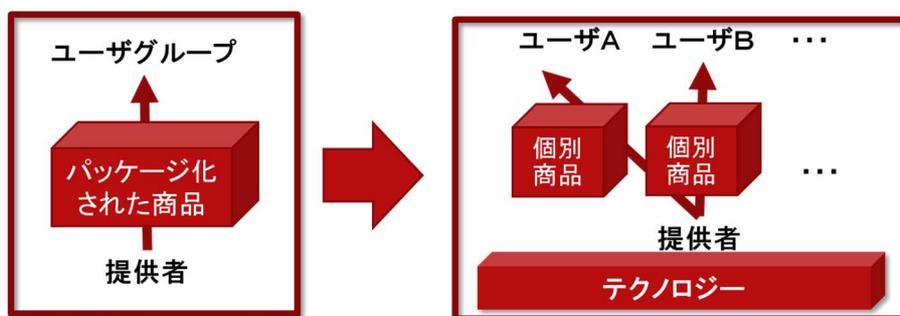


図 1.7 個別最適化

### 1.3.2 「個別最適化」事例-1 NIKE(Nike By You)

一つ目の事例として、スポーツ用品メーカ NIKE が提供する Nike By You のサービスがある。このサービスは、パソコンやスマホから NIKE のサイトにアクセスして、自分だけのオリジナルシューズなどをカスタマイズし、オーダーすることができる。

このサービスは、ユーザが画面から選択するモデル、サイズ、色、柄、パーツなどの情報をデータ化できる Web サービス技術、そしてそのデータを工場に伝える通信技術、受け取ったデータを生産ラインにのせる技術、そしてこれらの技術を統合してカスタマイズコストを抑える技術に支えられ、実現している。

#### NIKE(NIKE BY YOU)

スマホ、パソコンから、サイズ、各パーツの色などを自由にカスタマイズし、自分だけのシューズを注文できるサービス



#### 支える技術

- ▶ ユーザニーズをデータ化する**Webサービス**
- ▶ 注文情報を工場に伝える**通信技術**
- ▶ 注文情報を即時に**生産ラインにのせる技術**
- ▶ 各技術を統合し、**カスタマイズコストを抑える技術**

図 1.8 「個別最適化」の事例 NIKE

### 1.3.3 「個別最適化」事例-2 Udemy(ユーデミー)

次の事例は、アメリカで注目を集めている Udemy(ユーデミー)というオンライン教育プラットフォームである。Udemy は、学びたい人は学びたいものだけを選択し、教える人は教えることができるものだけを登録し、この人たちをマッチングさせることによって、個々に最適化された動画学習サービスを提供している。

このサービスを運営する事業者は、自社でリソースを保有することなく、ニーズとリソースをマッチングする技術により実現されている。

### Udemy(オンライン教育プラットフォーム)

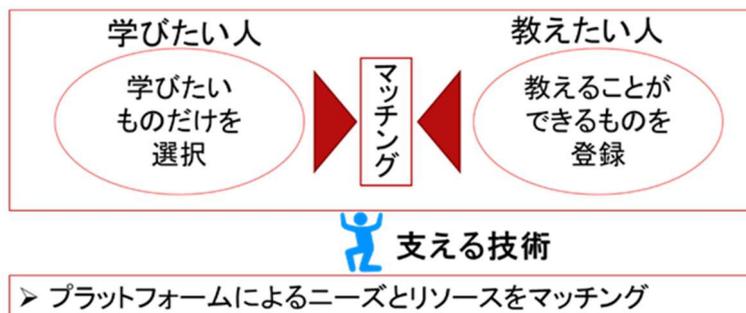


図 1.8 「個別最適化」の事例 Udemy

## 1.4 個人化

### 1.4.1 「個人化」とは

最後の要素は、「個人化」である。

今まで提供者は企業が主体となっていたが、「個人化」により個人がエンパワーメントされ、企業の「枠」を越えて提供者として活躍することになる。

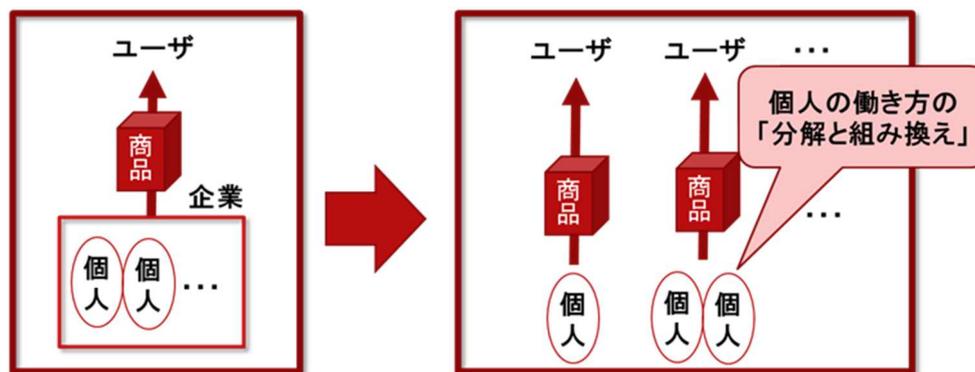


図 1.10 個人化

### 1.4.2 「大企業時代」から「新個人時代」に

インターネット以前の時代は、情報ルートが限られていることや情報が高価であったことから、有益な情報をタイムリーに得ることができるのは、企業の上層部やシンクタンク、コンサルタントなどに

限定されていた。そのため、商品やサービスを作る層までの情報伝達に時間がかかることや、伝わる情報が欠落することなどがあった。

しかし、今は誰でもインターネットを使用できる時代となり、「個人」でも様々なところで公開された情報を参照することが可能となった。また、シェアリングエコノミーやクラウドソーシングなどのプラットフォームを掘り起こすことで、「個人」でも働ける時代となっており、逆に企業内のしがらみがなくフットワークの軽い「個人」の方が、優位になってきたとも言える。

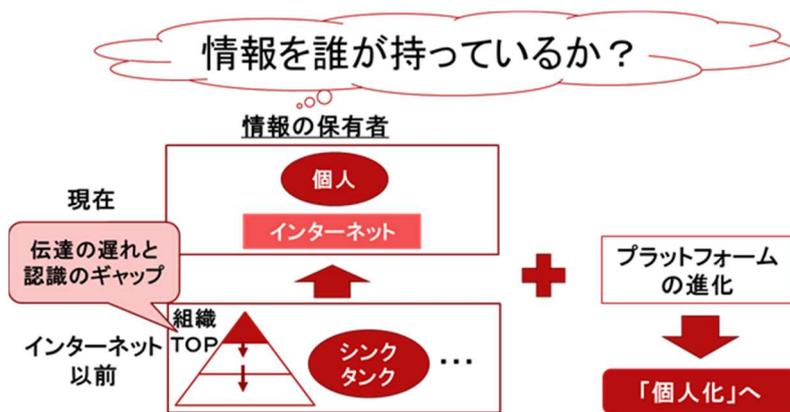


図 1.11 「大企業時代」から「新個人時代」に

### 1.4.3 「個人化」事例 YouTube

「個別最適化」の事例-2 で紹介したオンライン教育プラットフォーム Udemy の講師も「個人化」のひとつの事例であるが、ここでは小学生のなりたい仕事の3位(「小学生白書 Web 版」2018.9 月より)である YouTuber を、「個人化」の事例として紹介する。

YouTuber は、YouTube 上に自分自身の動画作品を投稿して広告収入を得ている人や集団である。インターネットユーザに対する影響度が増すと、企業からの依頼を受けてタイアップ動画を投稿することにより、収入を拡大している。これは、概ねテレビ CM の「個人化」と言える。



図 1.12 「個人化」の事例 YouTube

### 1.4.4 デフレーミング時代の「信頼」

「個人化」は、信頼の問題と深く関わる。実績やブランド力をもつ企業に対しては信頼感をもたれやすいが、どこの誰だかわからない「個人」が信頼されることが難しいことは容易に理解できる。



図 1.13 デフレーミング時代の「信頼」

しかし、この課題を改善するために、個人の信用を担保する方法が出てきている。

そのひとつは、決済のエスクローサービスである。エスクローサービスは、売り手と買い手の安全性を担保するために仲介業者が提供するサービスであり、相手が期待される行動(例えば、購入者の入金、出品者の発送など)をとったことを確認して、取引を進めることができる。



図 1.14 メルカリのエスクローサービス

次に口コミ、レビューである。昨今、不正レビューの問題も耳にするが、多数の良いレビュー評価は、信頼感を得る一因となる。

もうひとつは、アリババの信用情報サービス「柴麻信用:ジーマ信用」でも用いられている信用スコアである。これはインターネット上の取引実績やサービスの利用情報などを基に、「支払い能力」「返済履歴」「人脈」「素行」などを総合的に分析し、数値で信用力を表現したものである。この値が高いとサービスの保証金が免除や、上位のサービスを受けることができるなどのメリットを得ること

ができる。デフレーミングの時代となり、今後も様々な信用スコアによるサービスが登場することが予想できる。

## 1.5 考察

本報告書は、東京大学大学院の高木聡一郎准教授の著書やサイトを参照させていただき、主に商品やサービスについてのデフレーミングをまとめている。以下に記載内容についての考察を述べる。

### 1.5.1 「デフレーミングの概念」について

デフレーミングにより、今まで潜在化した「個」のニーズに対して、「個」の提供者が応えるビジネスは間違いなく増えてくるであろう。しかし「規模の経済」から「範囲の経済」にはスイッチが切り替わるような変化ではなく、それぞれの構成比率は変わるものの、これからも共存していくと思われる。進化する技術によって、従来の商品が更にコストパフォーマンスの高いものとなり、このような商品を求めるニーズはなくならないと思われるからである。

近年のテクノロジーが、「デフレーミング」の大きな要因となっていることも、非常に興味深い。どうしても AI、IoT、5G といった技術に関心が向きがちであるが、デフレーミングでは「個」と「個」をつなぐマッチング技術が非常に重要である。より高く広い視点で、技術の流れに目を向ける必要があることを再認させられた。

### 1.5.2. 「デフレーミングを構成する要素」について

まず「分解と組み換え」であるが、商品やサービスのみでなく多面的に適応できそうである。例えば、自分自身の経験やスキルの棚卸しに適応してみるのもおもしろそうである。同様に仲間とともに適応すれば新たなサービスが生まれるかもしれない。

次に「個別最適化」であるが、いかに個々のニーズを認識できるかがポイントである。NIKE のように Web サイトを使用する方法はわかりやすいが、様々な行動履歴を基に、本人も気が付いていないニーズの認識に、AI が利用できそうだ。

最後に「個人化」であるが、個人のできることがビジネスにつながる仕組みが広がると、世の中のサービスはもっとバラエティーに富んだものになるであろう。そのためにもマッチングの役割が非常に

(S19003) 「これからのビジネス戦略における仕組みの考え方」調査研究

重要であり、プラットフォームもより拡充してくることが予想される。

最後に、リフレーミングによる経済社会が広まって、もっと「個人」の欲しいものが手に入り、「個人」が活躍できる時代が来ることを非常に楽しみにしている。

## 第2章 THE MODEL

### 2.1 「THE MODEL」とは

「THE MODEL」とは、「マーケティング」「インサイドセールス<sup>1</sup>」「営業(フィールドセールス)」の分業体制で営業活動を行うビジネスモデルである。

従来の「営業」は、営業プロセスの全てをカバーしている。しかし、プロセスによっては長期戦でじっくり攻めるものもあれば、スピード重視で目の前の顧客と向き合うものもある。同じリズムで業務にあたることができない為に効率が上がらないことがしばしばある。

そこで、プロセスを整理し、「マーケティング」「インサイドセールス」「フィールドセールス」という3つに分業された「THE MODEL」が生まれた。分業することで、同じリズムの仕事に集中しやすくなる。

また、最終的な売上だけを評価指標とすることなく、中間指標の設定やボトルネックの把握がしやすくなり、各プロセスにてパフォーマンスが低下した時にすぐに対策を打てるようになる。

### 2.2 時代の変化と THE MODEL

#### 2.2.1 時代の変化に対応する営業活動

ただし、「THE MODEL」は、単に「マーケティング」→「インサイドセールス」→「フィールドセールス」という順に行うオペレーションを指しているわけではない。その上、マーケティングが獲得した新規のリード<sup>2</sup>をインサイドセールスが素早くフォローして、商談として進められるものを選別し、営業へ引き渡すという、単なる分業を指しているわけでもない。

時代が変化し、スピードとオンデマンドを求められている現代では、単なるオペレーションの分業では立ち行かなくなっている。顧客の購買検討プロセスが変化しているからだ。

購買プロセスを「認知・興味・検索・比較検討・購入・利活用」の6段階とすると、以前は、検索段階で営業員からの情報提供を待ち、購入していたが、現代では、認知から比較検討までの時間が短くなっており、しかも顧客自身が自分の好きなタイミングで検索して比較検討まで行ってしまふ。

検討ステージにいる顧客が情報を求めてから、営業が情報提供を行うまでの時間が短くなけれ

---

<sup>1</sup> 電話などで直接アプローチをし、商談のアポイントを取得する業務。

<sup>2</sup> アプローチ候補の顧客情報リスト。人により解釈が微妙に異なるが、見込み客、もしくは、見込み客よりも前段階の、様々なマーケティング施策で獲得した名刺情報やウェブサイトに入力された氏名情報などを含む場合がある。

ば、顧客に比較検討してもらえない。

例えば、解決策を探している人がウェブサイトを訪れ、ウェブサイトから資料をダウンロードしたり、問い合わせを送信したりする。顧客候補は、「今」その解決策に関する情報を求めているのだから、その「直後」に、担当者から電話やメールでのコンタクトがあると購入する可能性が高い。

顧客にとっての適切なタイミングでの確かなコミュニケーションが取れたら、競争優位性を高めることができる。

しかし、営業担当者がコンタクトするためには、顧客候補がその企業に接触(資料請求などの行為)したことをリアルタイムに知り、行動を起こせる仕組みがなければならない。

デジタルシフトにより、顧客の行動データを収集・分析し、詳細な顧客プロフィールを作成することが可能になった。

以前管理していた顧客情報は、氏名・住所などの連絡先と、営業活動によって得た要望・過去の契約内容などであり、しかも営業員が入力した日報などの活動記録を元としているので、営業員による主観が入っていることが多い。

それに対し、デジタル時代の今では、スマホアプリやウェブなどの利用履歴・位置・行動などのデータを分析することにより、顧客の未来の行動を予測することが可能になっている。その行動に合わせたマーケティング(キャンペーン)を行えば、エンゲージメント<sup>3</sup>を得られる可能性が高くなる。

そうすることで、単にリード獲得から素早くコンタクトを取るだけでなく、一人ひとりの顧客のプロフィール精度とエンゲージメントを高め、営業員がコンタクトを取る前に顧客に選ばれる存在へと自社を高められるのだ。

## 2.2.2 分業の副作用

しかし、分業が弊害を及ぼすこともある。分業体制によるビジネスモデルがうまく行っている時は良いが、ビジネスが行き詰まることもあり、そうなると部門間による軋轢が生まれることがある。

なぜそうなるのだろうか。部門ごとに業績評価指標を設定している場合、それぞれの部門では自分の評価を上げることだけに目が行ってしまいがちになる。例えば、新規リード数至上主義の場合は、次のような事態に陥ることがある。

マーケティング:リード数を獲得する施策に走る。短期で数を稼げる展示会などばかりに注力する。

インサイドセールス:商談になりやすい新規リードのフォローを優先する。初回無料トライアルの顧客など。過去のリードへのフォローがなく、新規リードが一巡して過去のリードに

---

<sup>3</sup> 思い入れ、愛着心。顧客と企業との繋がりを強化するマーケティング手法は「エンゲージメントマーケティング」と呼ばれる。

手を伸ばす頃には、顧客側の状況が既に変わっているなど、商談に繋がりにくくなる。

営業:インサイドセールスからの商談案件が減ると、しびれを切らして商談に繋がる可能性が低くても動き出そうとする。

このような状況では、分業体制がうまく噛み合っているとは言えない。そして、営業部門はマーケティング部門へ新規リード不足だとプレッシャーをかけることになり、これでは負のループである。

日本の企業の多くでは、従来の事業部制などの機能別組織が多いが、これは顧客視点での割り方ではなく、社内プロセスのための体制であり個別最適を促進する。人間は、グループ分けをすると「内と外」という意識を持つ生き物である。仲間の為に個別最適しようとし、「外」と敵対してしまう。

そこで、単なる分業ではなく「共業」をしていくことが重要である。共業を促進するため、達成するためには共業せざるを得ないような指標を共通の目標とすると良い。例えば売上を目標とすると、売上を上げるためには三位一体となって、うまく噛み合うループを作らねばならない。

一方、よく使われる「ファネル」の流れに則ると、自分たちの範囲だけ頑張れば良いと思ってしまうがちである。そのため、逆向きの流れも作ることが肝要である。つまり、部門間で「フィードバック」をすると良い。

営業→インサイドセールス:実際に商談した際の情報を渡す。インサイドセールスが商談を設定したときの情報と乖離はないか確認する。

インサイドセールス→マーケティング:実際にリードの顧客と話した時の情報を渡す。キャンペーンに対する顧客の感想などを共有し、次のマーケティング施策に反映していく。

## 2.3 役割とプロセス

### 2.3.1 「マーケティング」という役割

マーケティング部門はオーケストラで言う「指揮者」の位置であり、全体を整理しながら計画していく必要がある。

昨今はオンラインの情報とチャンネルが、少し前に比べて圧倒的に増加している。それを受けて大きな変化が起きているのは、マーケティングコミュニケーションである。

顧客からの、資料請求などの接点ができる前の匿名段階から、どのくらいの頻度でウェブサイトを訪れているか、どのコンテンツを見回って問い合わせへ至ったか、その顧客の行動の文脈まで

把握できる。だから、顧客が商品に関心を持っている度合い、購入に至る確率などを推測できるようになっているのだ。

しかし、マーケティング活動・施策は、見込み客の検討ステージに合わせて対応することが必要である。

検討初期: 浅く広く情報を見てもらい、関心を持ってもらう。行動トラッキングはするが、個人が特定できるような情報や ID を取得することはない。

検討中期: 検討が具体化したときに欲しいような情報は、フォームから情報入力してもらい、コンタクトを取れるようにする。初期にどこのコンテンツを見ていたかの情報も結合できれば、より質が高まる。

検討後期: 購入を決定する段階。最初から購入意欲が高い状態で訪れる顧客もいる。

顧客のステージ設計に必要なことは「測定可能であること」であるが、マーケティングは従来、測定しづらい点に壁があった。解決の鍵としては、見込み客が確実にそのステージにいると判断できる客観的な指標を得られるかどうかである。

例えば、リードを獲得する段階を 3 つのステージに分けたとする。狭義の「リード獲得」のステージでは、顧客のメールアドレスなどの連絡先を入手できた状態と定義すれば、次の「リード育成」では、その顧客がターゲティングメール内のリンクをクリックして商品紹介サイトへアクセスし、情報を入力しようとしている状態とする。さらに、資料請求や個別の問い合わせなどのアクションを取ると「有望リード」と位置付ける。



図 2.1 分業と顧客獲得のプロセス例

このような指標ではあいまいで、精緻なものではないという意見もあるだろうが、完璧さを求めて進まなくなるよりは、まずは基準を作り定点観測しながら測定して指標を調整していく方が良いでしょう。

また、見込み客はステージを 1 段階ずつ順番に進むとは限らないし、リード育成の途中でステージを離脱しても、見込みが全く無くなったわけではない場合がある。それらの対応の為に、ステージを飛ばす「ファストパス」や、迂回路としての「リサイクル」ボックスを作っておくことが肝要である。

リサイクルのリードには基本的に獲得コストがかからない為、再度リード育成に戻ればこの顧客

についてのトータルでのコストを抑えられる。例えば、長期の検討期間を要したり一旦断られたりした見込み客は、一旦「リサイクル」の枠へ置いておき、再度マーケティング活動のイベントへ参加するなどの顧客からのコンタクトがあればリード育成へ戻すのである。

一方、見込みがないと思われる、学生や競合などのリードデータは「育成対象外」としてリサイクルとは分け、「デッドエンド」ステージとして終焉の扱いにする。

これらの管理では「フロー」と「残高」として、ステージごとに件数を見るのが重要である。

フロー:各ステージを通過した件数

残高:各ステージに留まっている件数

次のステージに進む確率を  $CVR^4$  (コンバージョンレート) として、迂回路とデッドエンドも含め、月ごとのフローではなく残高を注視することが肝要である。つまり、単にウェブサイトのアクセス数と問い合わせ件数だけを見るよりも、残高を見ればボトルネックやテコ入れするポイントが分かる。そのようにしていけば、より売上に繋げることができるのである。

マーケティング部門としてはリード獲得を使命とするあまりに、キャンペーンなどの施策から考えがちであるが、マーケティングコミュニケーションの目的は本来「見込み客を次のステージに進めること」である。

よって、施策を検討する前に、まずは顧客ステージに沿って、次のステージに誘導するにはどのチャンネルが有効なのかをマッピングし整理することが肝要である。次に、施策を検討するのだが、例えばセミナーというチャンネルでは、事前案内・申込み・参加・不参加・セミナー後のフォローアップというプロセスがある。そして、どのセグメントに案内を行い、それぞれどのステージまで進んだのかを計測したり、セミナー案内・参加リマインドのメール、ウェブサイトからの申込みなどのコンバージョンを調査したりすることで、施策の効果検証ができるのである。

また、得てして、マーケティング活動の売上への貢献度は「分かりにくい」とされるものだ。原因は2つ考えられ、ひとつは顧客ステージの概念がないこと、もうひとつは担当者目線と経営者目線の評価指標が異なることである。

これらの解決策としても、顧客ステージ、チャンネル、施策の関係を整理することで可視化し、マーケティング活動としてどの施策を行うべきか、かつ、その活動をどのように評価するか、について明確にすることが大変有効である。

---

<sup>4</sup> 通常は、ウェブサイトでのアクセス数に対する最終目標(購入や問い合わせ)に至った率を CVR と言う。

## 2.3.2 「カスタマーサクセス」という役割

主にサブスクリプション型のビジネスでは、購入後の顧客フォローを行う「カスタマーサクセス」という部門が置かれるようになった。カスタマーサクセスは、マーケティング、インサイドセールス、営業、とは別の組織である。

売り切り型のソフトウェア等であれば購入後はそれきりということもあるが、サブスクリプション型であれば契約更新への誘導をしていかなければ採算がとれなくなることが多い。そこで、契約更新の為に顧客フォローを専門に行うカスタマーサクセス部門の働きが重要になる。

ただ、既存の顧客対応営業との違いが明確でないケースもある。「自社にとってのカスタマーサクセスとは何か」について、整理し明確にする必要がある為、ここでも「ステージ」の設計が重要である。カスタマーサクセスのステージも、自社の商品やビジネスによって異なる。

ステージ設計の為に、まずは契約後にどのような業務プロセスが存在するかを整理する。最初に窓口や体制の説明やサポートへの問い合わせ方法の案内等の「オンボーディング」プロセスがあり、これが顧客になって最初の体験になるのでその後の方向性を決めることになる。

オンボーディングの後は、導入支援→活用促進→契約更新へと進んでいくが、これらそれぞれのプロセスが分断されないよう関連部門が一体となって顧客をサポートしていく活動の総称が、カスタマーサクセスである。

顧客ステージ移行誘導の理想形としては、ロイヤルカスタマーになったら終点、ではなく、ロイヤルカスタマーから再び認知拡大へ繋がるループ型である。良い循環を生み出す仕組みの一例が、ユーザ会である。それもユーザ対ベンダではなく、ユーザが中心となって発展していく集まりであると、好ましい。顧客同士が互いに助け合えるコミュニティとして発達していけばマーケティング活動としてこの上ない。

そして、カスタマーサクセスの業績評価指標として一般的に挙げられる下記のようなものにも、それぞれ注意点やポイントがある。

チャーン(解約率)と契約更新率:解約には様々な理由がある為、単に契約更新率の達成度での評価では担当者の不満を買うことになる。会社として目標とすべき契約更新率を設定するとともに、MBO<sup>5</sup>や OKR<sup>6</sup>のような目標設定を行うと良い。

アップセル<sup>7</sup>とクロスセル<sup>8</sup>:カスタマーサクセスの貢献か、営業か、が判別つけにくい。部門をま

---

<sup>5</sup> Managent By Objectives の略で、目標管理制度のひとつ。P.F.ドラッカーが提唱した組織マネジメント。個別に目標を設定し、その達成度で評価を決定する。

<sup>6</sup> Objectives and Key Results の略。組織全体の目標を定め、チーム、個人へ連動させながらそれぞれの目標に落とし込む。Google 等が採用していることで話題となっている目標管理制度。

<sup>7</sup> より高額・高級な商品を購入してもらえらること。そのような商品の購入を勧める手法。

<sup>8</sup> 関連商品を組み合わせる購入してもらえらること。そのように勧める手法。

たがる評価指標は、部門間で争いが起きないように報奨設計をしなければならない。

## 2.4 基本戦略と評価

### 2.4.1 パフォーマンスマネジメント

市場戦略・リソースマネジメントと並んでビジネスを成長させるために重要な戦略、パフォーマンスマネジメントを取り上げたい。数字、評価指標に関して重要な、経営者(マネジメントを行う者)が持つべき重要な視点のことである。

経営者には、担当者が報告したデータを見た時にそのまま捉えるのではなく、その数字の背景では何が起きているのかを読み解く、想像する力が必要である。漫然と数字を見るのではなく「何を見るか」を強く意識している経営者は、データを見るとすぐ異常値に気づくのだ。

その上、同じような評価指標でも市場が異なれば環境が異なり、外的要因・内的要因が異なる為、そのまま数字同士を比較しても意味がない。そもそも、環境によっては目標自体がそぐわないケースもある。

そこで、瞬間を切り取ったスナップショットの数字よりも、同じ環境下での流れや動きである「トレンド」を見るべきである。スナップショットでは高水準と評価される数字でも、急に大きく変わったり、ずっと右肩下がりであったりすれば、何か課題があると気づく。

トレンドの数字を見ることと同じく重要であるのが、複数の数字を見て分析することである。例えば「受注率」を指標とすると、単に率の数字だけを見るのではなく「件数ベースの受注率」と「金額ベースの受注率」という 2 つの指標を見る。さらに、細かく背景・環境セグメントに関する数字も並べてみると、受注率の見え方が変わってくる。

また、数字には「主観」が入る場合が多々ある。計測した数値でない数字は、人間が書く以上、立場による主観が入るものである。特に主観が入りやすいものだからこそ、数字を見る時には現場で起きていることについての想像力を必要とされる。

部門で共業していても、数字が苦しい時などには部門間の軋轢を生むこともある。そういった時に経営者が「課題を分析して報告せよ」とだけ指示すると、各部門同士で責任のなすりつけ合いをするだけで本当のボトルネックを洗い出せない懸念がある。なお、売上を上げるためのプロセスがループ状に繋がって、しっかり機能している組織であれば、ボトルネックは 1 つだけである。その 1 つだけのボトルネックを見つけ出すために、パフォーマンス指標を管理するのだ。

## 2.5 考察

デジタルトランスフォーメーション時代を迎え、特に(デジタル)マーケティングに注力する企業が増えつつある今、IT コーディネータとしても、現代の企業が組織的・戦略的にどのように取り組むかという点を学ばねばならないと考える。

しかし、日本の多くの企業にはマーケティングやインサイドセールスを行う専門組織がなく、営業部門がフィールドセールスの傍らでそれらの活動を行っている。しかし、フィールドセールスだけで手一杯であり、マーケティング等に手が回らない、もしくは、できても属人的な活動になっていることが往々にしてある。

今回の研究において、マーケティング部門の役割、既存の営業部門との関わり方、顧客行動に沿ったステージ設計と誘導、活動を評価する指標、基本戦略などについて整理することができた。全てを即実践することは難しいが、まずは自社や顧客企業のビジネスを整理し、顧客ステージ設計から始めてみると良いのではないだろうか。

## 第3章 WHY BLOCK CHAIN

### 3.1 「ブロックチェーン」とは

「ブロックチェーン」は技術を切り出して語られることが多いですが、本質はその思想にある。

ブロックチェーンの成功例としてビットコインが語られることが多いが、あくまでビットコインはブロックチェーンを使った成功例であり「仮想通貨＝ブロックチェーン」ではない。

### 3.2 ブロックチェーンの技術

ブロックチェーンの技術の中身は

- (1) 暗号化技術
- (2) コンセンサスアルゴリズム
- (3) ピア・トゥ・ピア(P2P)
- (4) DLT(分散型台帳技術)

の4つの技術を組み合わせたものの総称となっている。

#### 3.2.1 暗号化技術

1体1のトランザクション、1回のやり取りごとにその取引が暗号化されていることを意味している技術である。

1回のやりとりごとに取引を暗号化

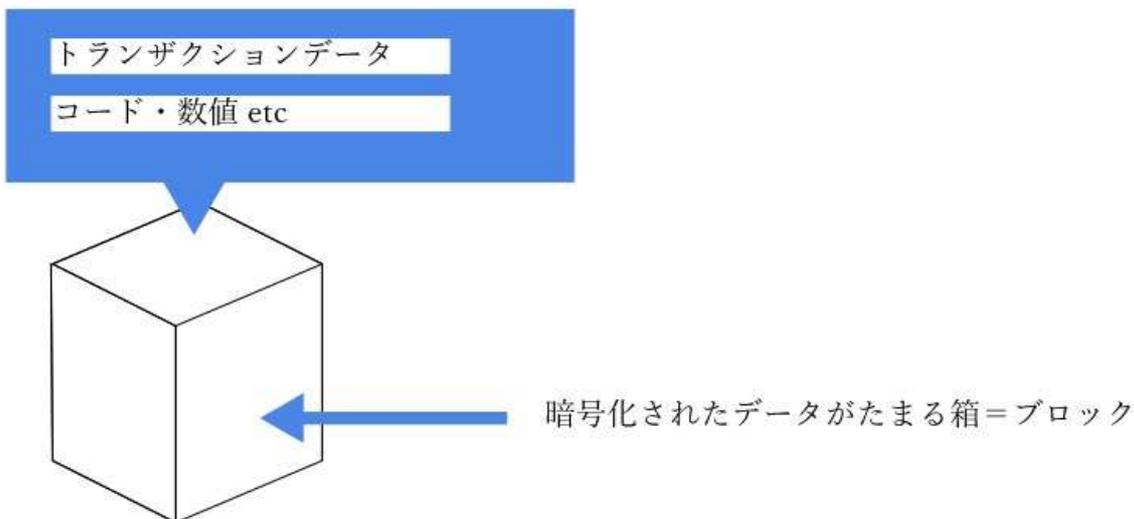
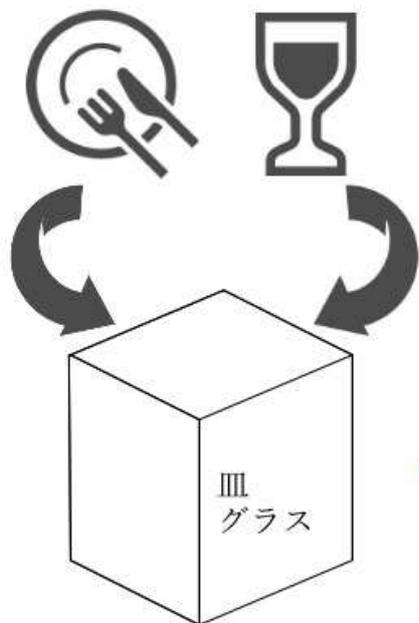


図 3.1 暗号化技術

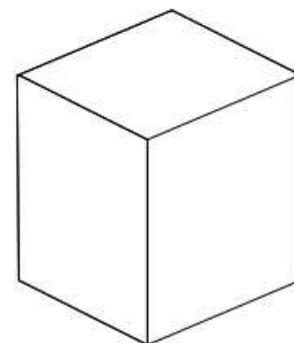
同時に暗号化技術と関連する技術としてブロックチェーンの名前の由来になっているブロック管理という手法がある。

①安全に梱包（暗号化）して箱（ブロック）に入れる



1個目のブロック

③2番目のブロックを用意し、チェーンのようにつなぐ



2個目のブロック

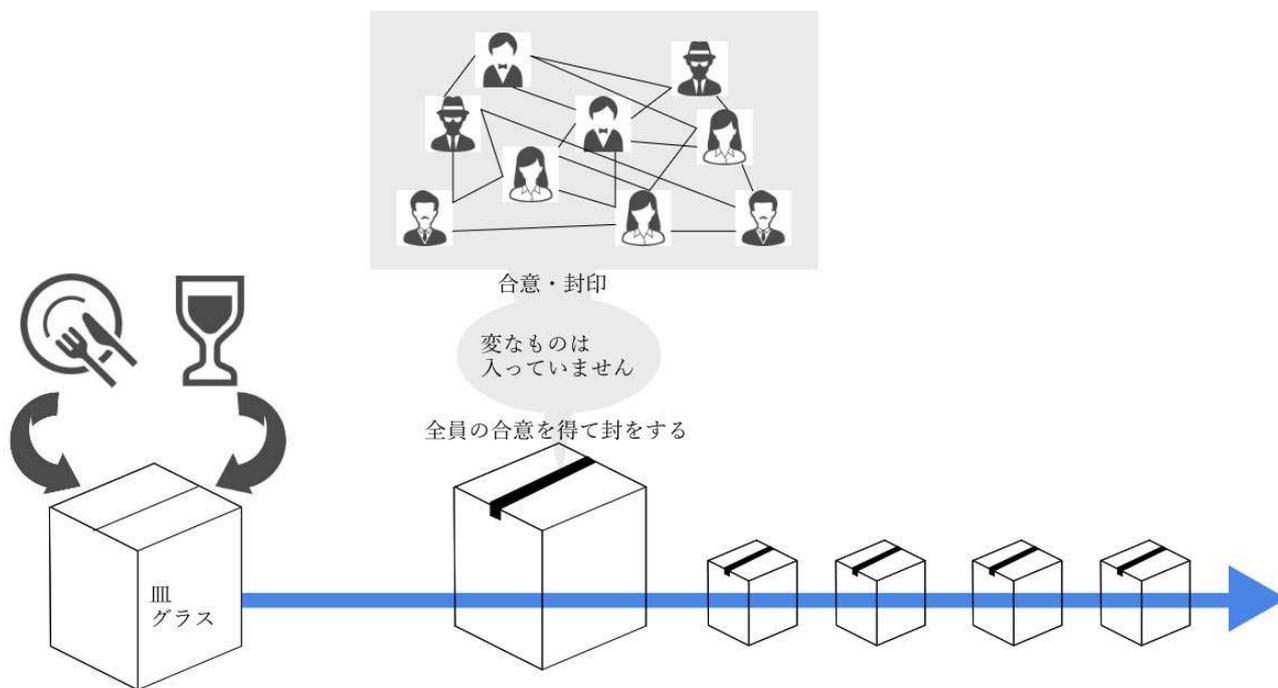
②箱がいっぱいになったら内容を確認して封をする  
封をしたら触らない

図 3.2 ブロック管理手法

### 3.2.2 コンセンサスアルゴリズム

暗号化されたデータをブロックにするとき、本当にこのブロックには正しい情報か言っているか？と全員に確認してからブロックの封をするのがブロックチェーンのやりかたである。

この全員からOKをもらう「合意形成」の作業である。この作業をコンセンサスアルゴリズムという。



取引の連続性を保ち、過去データの改ざんを防ぐ

図 3.3 コンセンサスアルゴリズム

### 3.2.3. ピア・トゥ・ピア(P2P)

全参加者に対して、「みなさん、これで大丈夫ですね？」という合意形成を取るために個々の参加者同士が通信するピア・トゥ・ピア(P2P)技術を使用して行われる。

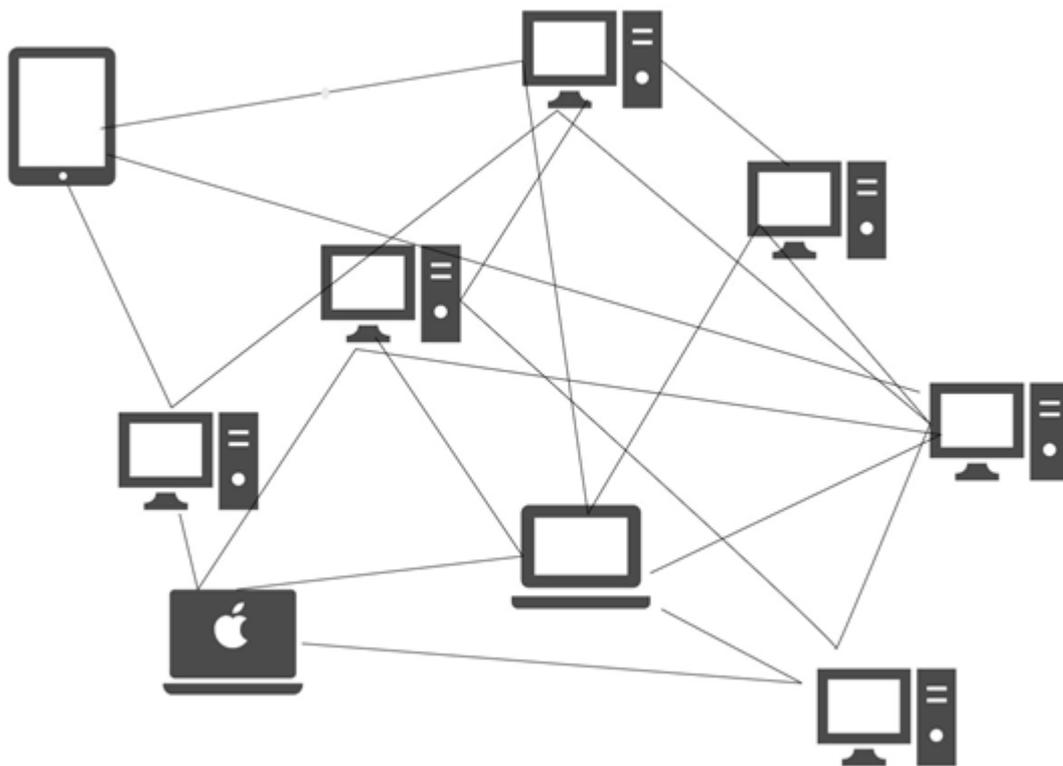


図 3.4 ピア・トゥ・ピア

1 か所が機能を失うと全体が機能しなくなる集中システム方式(クライアントサーバ方式)ではなく、P2Pを使用することによる分散システム方式(P2P方式)を採用することによりシステムの堅牢性を安価に構築している。

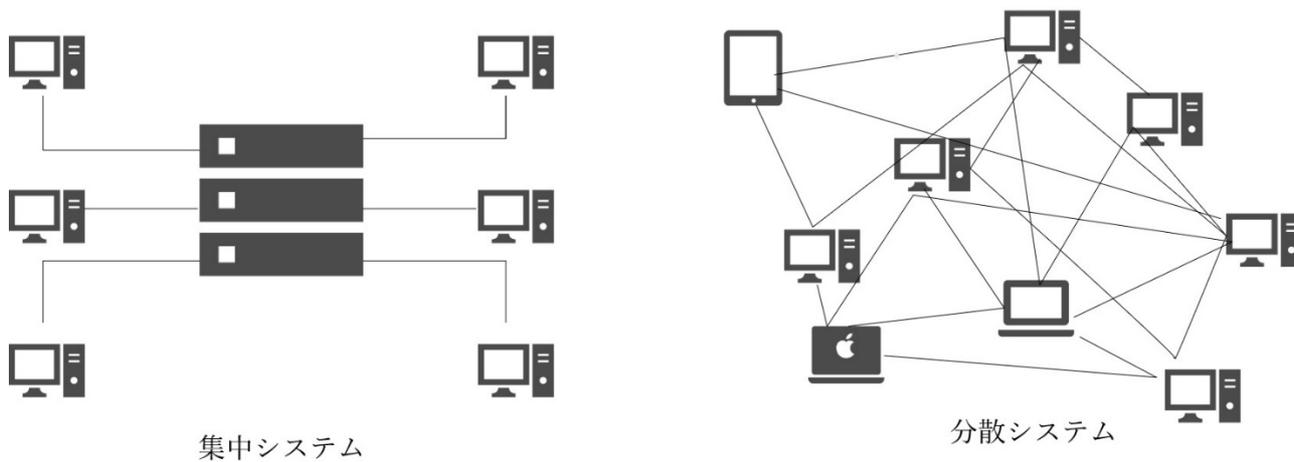


図 3.5 集中システム方式と分散システム方式

### 3.2.4 DLT(分散型台帳技術)

P2P で作る分散型システムの中の参加者1台1台の中に台帳を持っている状態である。

デメリットにもつながるが、だれでもこの台帳内部のデータを見ることができる。ただしプライバシーに直結しないデータを入れることで見られても問題ない状態を作っていることがブロックチェーンの特徴である。

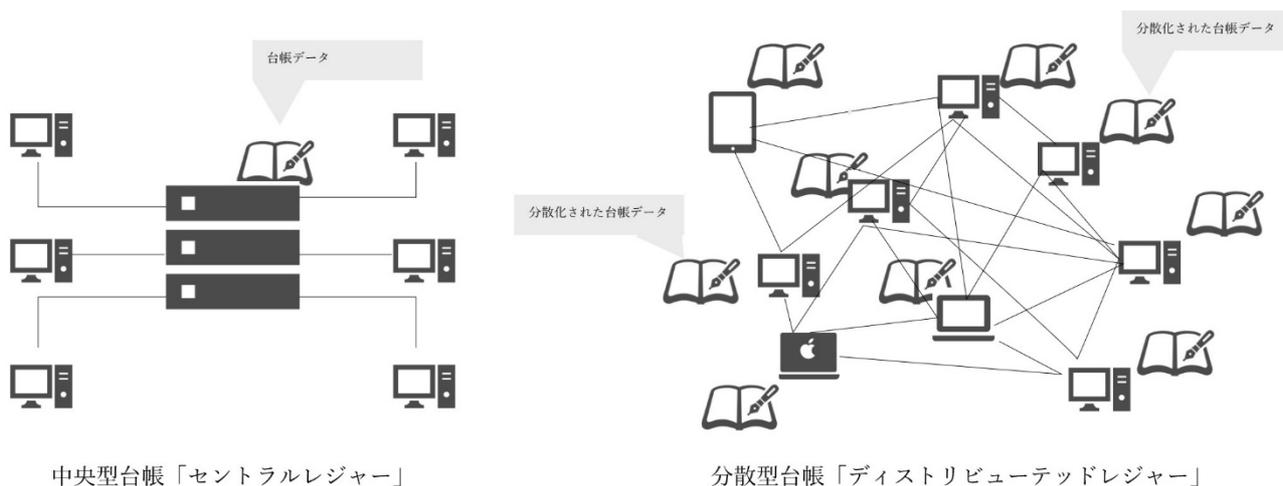


図 3.6 DLT

### 3.2.5 技術総合

1 件のトランザクションに対して、セキュリティ対策をとる。さらにその1件1件をまとめたブロックについてもセキュリティ対策をとる。(暗号化技術)

そしてブロックにまとめる際にそのセキュリティ対策を取ったこと自体に対してみんな大丈夫だよね?という確認を取る。(コンセンサスアルゴリズム)

そもそもその合意形成を取るネットワークも分散型システムで構築するピア・トゥ・ピア(P2P)

最後にそのデータがある台帳も分散する。(DLT(分散型台帳技術))

この4つの技術を組み合わせることでブロックチェーンを安価かつ堅牢に構築している。

## 3.3 ブロックチェーンの最大の運用例「ビットコイン」

現在ブロックチェーンの最大のユースケースはビットコインである。

ただ最大のユースケースではあるが、仮想通貨とブロックチェーンは同じものではなく、あくまでブロックチェーンは仮想通貨を実現させているテクノロジーであり、仮想通貨はブロックチェーンという手段を使ったサービスの一つである。

ブロックチェーンを手段としていても仮想通貨ではない別のサービスというものも今後当然出てくる。

### 3.3.1 ビットコインの発行主体は？

発行主体は一般的な通貨と違い発行主体はない。しいて言えばブロックチェーンの技術が発行しているといえる。

特定の誰かが発行しているわけではなく、ブロックチェーンに参加している全員が発行主体だといえる。

そしてその参加者全員がプログラム自体や取引履歴を検証できるようになっていることで、透明性・信頼性が高い仕組みとなっている。

まずビットコインウォレットという専用の財布を持つ。そのウォレット ID で管理するため、ビットコインの仕組み上個人情報を管理しない。

### 3.3.2 2種類の鍵で暗号化

上記のビットコインウォレットが働くのは個人のデバイス上である。

そしてビットコインウォレットに紐づいた秘密鍵と公開鍵を使ってビットコイン取引の注文がウォレットにある秘密鍵と公開鍵を使って暗号化される。

この暗号化された文字列をビットコインアドレスと呼ぶ。その独自のビットコインアドレスが生成されると注文情報としてインターネットの世界へと飛ぶ。この送付先はビットコインネットワーク参加者全員に届く必要がある。そして、インターネットを介して参加者全員に向けて不正がないかと確認を依頼する。

### 3.3.3 全ノードが確認

まずこの参加者をノードと呼びます。全ノードは、ビットコインアドレスが正当なものかを確認し、すべてのノードからの承認を得る必要がある。

このノードをつなぐ技術として、ピア・トゥ・ピア(P2P)が使用されている。

全ノードから有効確認を受けたビットコインアドレスはビットコインネットワーク内にあるトランザクションプールという場所にためられる。ただしこのためられた時点では、注文としては承認されていない。「確認済みだが未承認」という中途半端な状態でプールにためられている。

この「確認済みだが未承認」というトランザクションプールにたまった検証済みビットコインアドレスをブロックに詰めていくその作業を競い合い、競い合うことで不正を避ける。

その競争に勝ってブロックを詰めた人が報酬として新規発行されたビットコインを取得できるという流れになる。

### 3.3.4 連携とセキュリティ

このブロックに詰める競争が1レース終了するとすぐに次のレースが始まる。その過程で一つ前にできた最新のブロックの内容を部分的に反映させるような作り方をする。このブロックがチェーン上になっているためブロックチェーンという名前がついている。

このつながりを何らかの手段で改ざんした場合、ブロック間で不整合が起きすぐに不正が発覚することになる。それを逃れるにはすべてのブロックを改ざんするしかない、しかしそのブロックすべては無数のブロック詰め競争が常時行われている。そのため普通にブロックができるよりもはやい速度で改ざんしていかなければ改ざんは成功しない、スピード競争そのものが改ざんを難しくしているということになる。

## 3.4 ブロックチェーンの普及を阻むもの

### 3.4.1 ブロックチェーンはビジネスになっていない

ブロックチェーンは安くシステムを構築できるという諸説があるが、あくまでブロックチェーンを利用してサービス運営をする側にとってであって、基盤となるブロックチェーンのオープンソースを開発することそのものには結構なお金がかかる。

さらに既存技術で問題なく動いてきたシステムをブロックチェーンで作り直すメリットがない。あくまでブロックチェーンならではの新しいシステムを構築するビジネスを作る必要がある。

### 3.4.2 法律を超えることはできない

ブロックチェーンは国の法規を超えて機能することはない。既存のやり方で法的に管理されているものはいくら利用者側がブロックチェーンを導入し、データ上いくら変更しても、実際の法律上の書類が書き変わらないため、どうにもならない。

### 3.4.3 ブロックチェーンに技術的に向かないこと

技術的にブロックチェーンを採用するのに不適切な案件がある。

- (1) 大きなデータ
- (2) 特定のデータのみを検索してすぐ取り出したい場合
- (3) 管理対象が、個体管理に向かない場合

上記の3つである。それぞれブロックチェーンに使用されている技術との相性が非常に悪いものばかりである。

#### 3.4.3.1 大きなデータ

大きなデータは、1件当たりのデータが大きい場合や1日に処理する件数が多い場合両方があげられる。

巨大な画像データが何百万件とあって、それをすべてブロックチェーンで保存するとこれは非常に困難である。

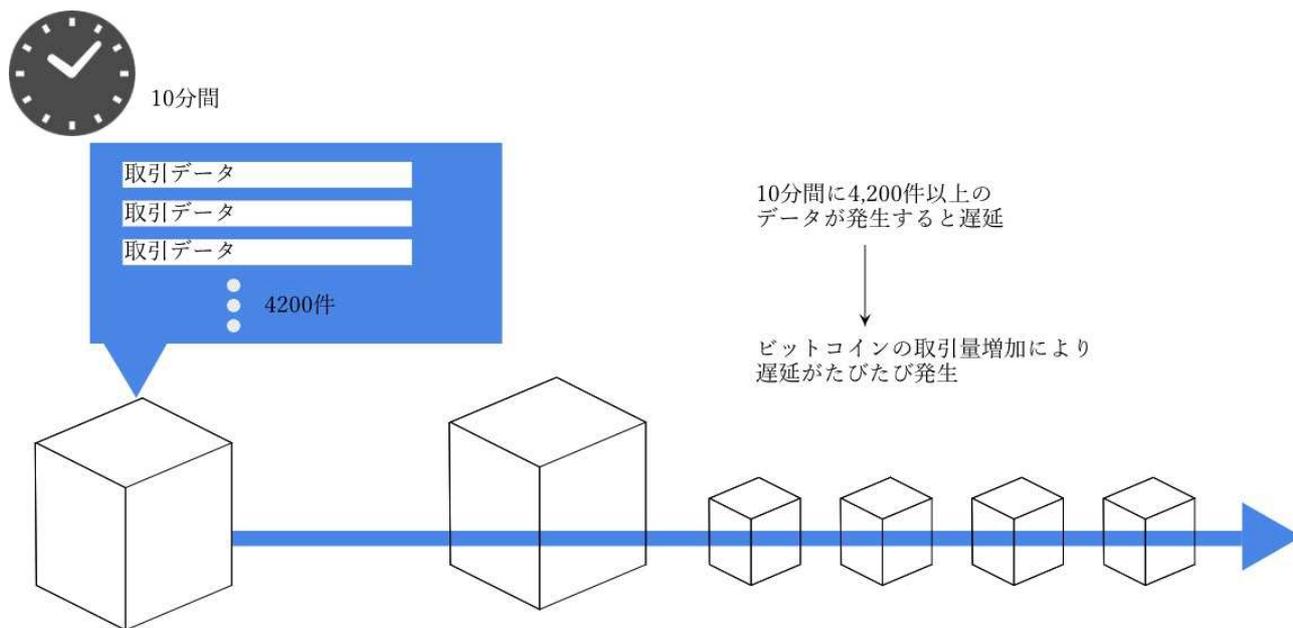


図 3.7 大きなデータ

解決策としては、ブロックチェーンは取引を記録していくものであって、取引される商品自体を保存する技術ではない。そのため既存技術でデータそのものはデータベースに保存し、あくまでコンテンツの目録と利用履歴の管理に特化するという分業方式で対応は可能である。

### 3.4.3.2 特定のデータのみを検索してすぐ取り出したい場合

まずブロックチェーンでは台帳として過去から今に至るまでのすべての記録が暗号化されて保存されているイメージである。そのため特定の情報だけを参照しようとした場合、すべてのデータを複合化して探す必要がある。

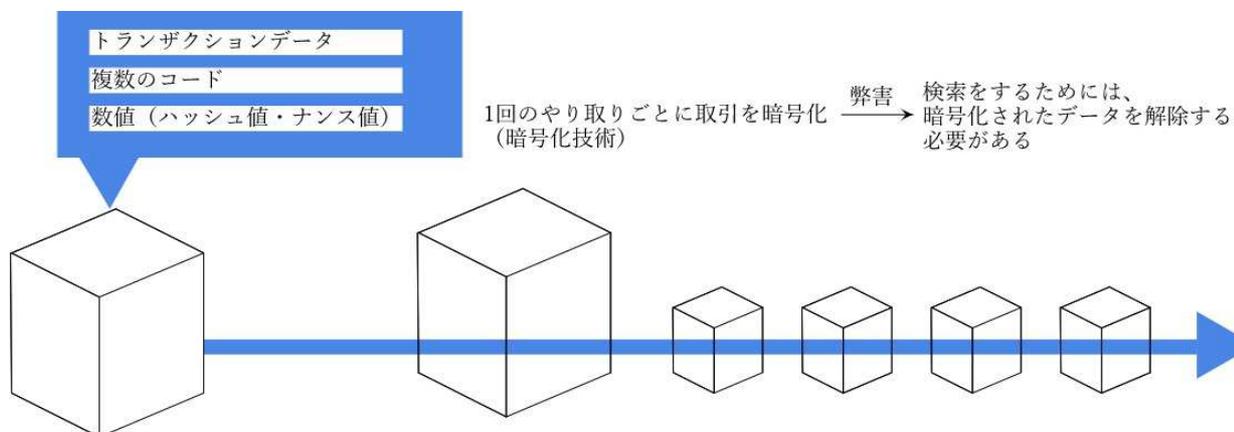


図 3.8 特定のデータのみを検索してすぐ取り出したい場合

こちらにもまた解決策として、新しい手法も出始めているようだが、そもそもその手法自体がブロックチェーンの原則から考えると例外に当たる。そのため一般的にはテキスト検索は不得意だと認識したほうが良い。

過去の変化の履歴を追う場合は非常に適しているが、特定の条件を抽出するという場合は不適切である。

### 3.4.3.3 管理対象が、個体管理に向かない場合

これはブロックチェーン技術で可能か不可能かというより、物理的に可能か不可能かという話になる。

ブロックチェーンでは一つ一つの箱に識別 ID(以下、シリアルナンバー)をつけるイメージである。

そのため箱単位で出荷するもののさらに中身を判別したい場合、一つ一つの中身にシリアルナンバーをつけて、その一つずつを箱に入れる必要がある。

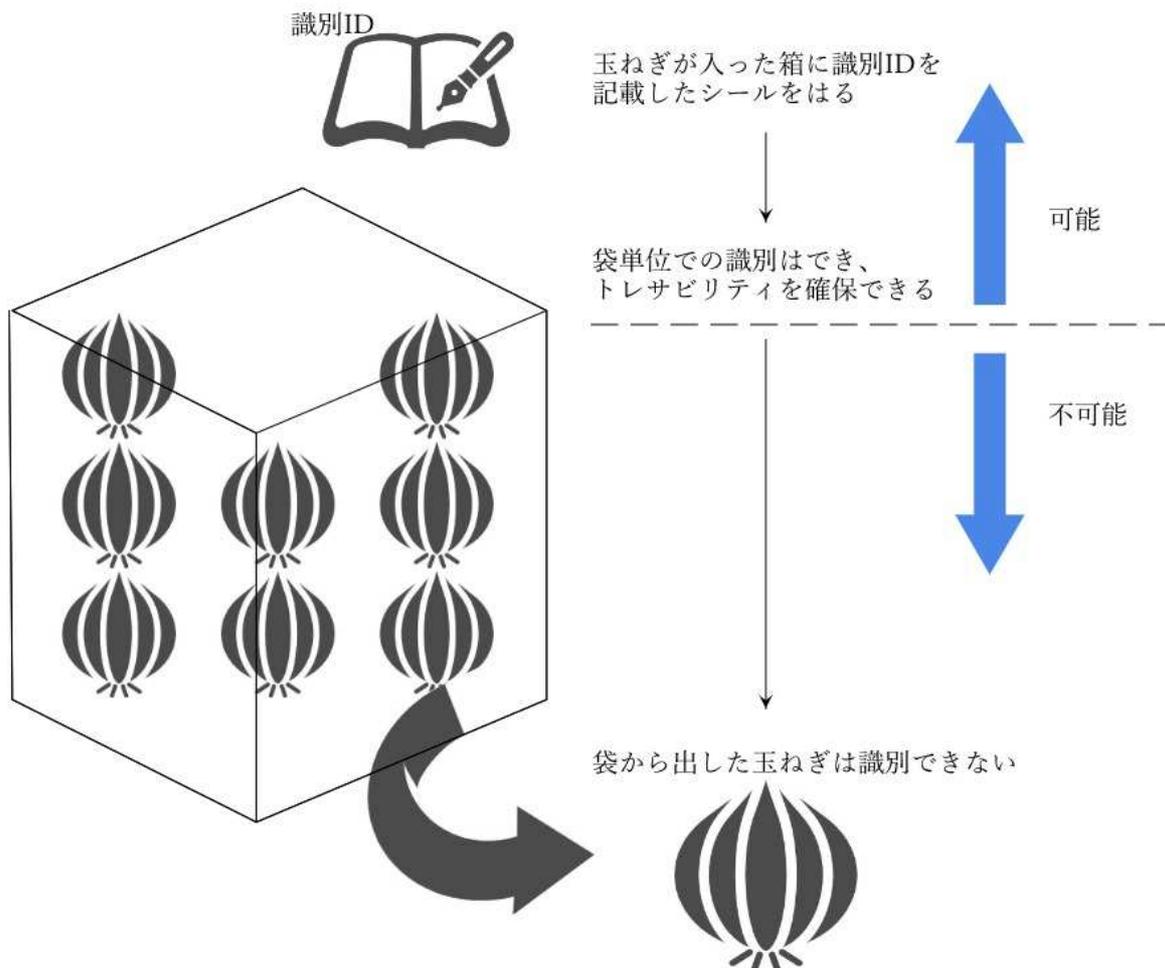


図 3.9 管理対象が、個体管理に向かない場合

現実問題として、中身一つ一つにシリアルナンバーをつけることがコスト的に可能かどうか、そしてそのコストをブロックチェーン導入のメリットで吸収できるほど小さいものなのか？という物理的な問題が立ち上がる。

### 3.5 考察

ブロックチェーンを学習してみて改めて分かったこととしては、ブロックチェーンは仕組みであると感じた。

ブロックチェーンを導入するためには、国や業界内の有力なプレーヤーが足並みをそろえて導入するのが理想的ではあるが、日本はすでに経済成長を支えてきたかなりの精度で出来上がった社会の仕組みそのものがあり、その社会の仕組みを捨てて新しくブロックチェーンを導入するメリットがあまりない。

そのため既存の仕組みがない発展途上国のほうがほぼゼロの状態から仕組みを構築することが可能な分、普及のハードルが低いと思われる。

同時にブロックチェーンはビジネスモデルでもあるため、導入するに最適な環境が把握できるということはすでにビジネスとして成立しているということでもあると考えている



## 付.1 KPT

### 付.1.1 KPT とは

KPT は、ケプトと言い、振り返りの 1 つの手法である。K は Keep、P は Problem、T は、Try の頭文字を表しており、事業や仕事の状況を振り返る手法の 1 つである。本手法の活用例としては、システム構築において、アジャイル開発時の振り返り手法として用いられることがある。

KPT 記入シートは、付.1.2 の通り、非常にシンプルな記入シートである。各欄における個々の説明は、以下の通りである。

- (1) Keep 欄は、継続することを記述する。記述には、以下の観点で行う。
  - ① どんな活動に達成感があったか。どんな活動に喜びや満足を感じたか。
  - ② どんな活動が上手くいったか。それは、何故上手く行えたか。
  - ③ 他の人のどんな行動が良かったか。それは、何故良かったか。
- (2) Problem 欄は、改善することを記述する。記述には、以下の観点で行う。
  - ① 成功や目標を妨げたことは何か。
  - ② 活動中に困ったことや悩んだことは何か。もしくは、辛かったことや我慢したこと。
  - ③ この素晴らしいメンバーだったら、本来、もっとできたことは何か。
- (3) Try 欄は、新たにに取り組むことを記述する。記述には、以下の観点で行う。
  - ① Keep で書き出したことを、さらに良くする活動とは何か。
  - ② Problem で書き出したことを、どう改善すれば良いか。(チーム全員が納得する)
  - ③ 次の目標を達成するためには。さらに、レベルアップするためには。

KPT は、単に、過去を振り返って評価するだけでなく、今後、どう進めば良いかを考えている。単なる振り返りだけではない手法である。

具体的な記載例は、付 1.3 の KPT 例のように簡単に記述できるものである。但し、簡便な文章かつ具体的に箇条書きのような記述することが大切である。「単語だけ」、「体言止め」、「長文」や「抽象的な文」は避けるべきである。

KPT は、個人、プロジェクト、組織それぞれに利用することができる。個人は毎日振り返りや毎週の振り返りに利用すると良いであろう。出来れば、メンバー間で翌日、もしくは翌週にスタンドアップミーティングなどで発表すると良い効果を生み出すだろう。チーム等の組織は、週、10 日単位、月、イベント毎で振り返るのが良いであろう。個人のそれぞれ KPT からチーム等の組織の視点で KPT を捉えるのも 1 つである。また、イベント等については、終了時に、KPT で振り返ることにより、次のイベント等へのフィードフォワードになるようにすると良い結果を導き出すと言える。

また、経営や事業においても、1 ヶ月単位、3 ヶ月単位、半年単位、1 年単位など、その規模や進捗および変化やインシデントへの対応時間を考慮して、記述するようにすれば、非常に強力なツールとなる。

とは言え、経営や事業にすぐに誰でも活用出来るわけではない。顧客を支援する立場からすれば、いかに、経営や事業に活かせるかが、ITコーディネータの力量となるかもしれない。

このため、日々の活動において、KPT を利用した振り返りを何かしらで行う事が大切である。そうすることにより、KPT の手法を身につけることになり、実務において、経営や事業の視点での活用方法が見えてくると考える。

### 付.1.2 KPT 記入シート

<p>Problem</p>	<p>Keep</p>
<p>Try</p>	

### 付.1.3 KPT 例

セミナー集客を例として、記入例を以下に紹介する。

Keep	Try
<p data-bbox="715 454 770 600">Problem</p> <ul data-bbox="300 566 638 1377" style="list-style-type: none"><li>● 参加者が大手・中堅企業が多く、中小企業が少なかった。</li><li>● 次に繋げるための名刺交換が少なかった。</li><li>● セミナーが2時間は短かった。</li><li>● 会場がわかりにくい。</li></ul>	<ul data-bbox="710 1552 1244 1937" style="list-style-type: none"><li>● 各団体にアプローチする。</li><li>● セミナー時間3時間にする。</li><li>● 会場をわかりやすい場所にする。</li><li>● 次のステップとなるものを企画する。</li></ul>

## 付.2 参考文献

- (1) 高木聡一郎 著、「デフレーミング戦略 アフター・プラットフォーム時代のデジタル経済の原則」、翔泳社、2019年7月16日
- (2) 福田康隆 著、「THE MODEL マーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセスの共業プロセス」、翔泳社、2019年1月30日
- (3) 坪井大輔 著、「WHY BLOCKCHAIN なぜ、ブロックチェーンなのか?」、翔泳社、2019年7月12日
- (4) 株式会社アンド 著、「思考法図鑑 ひらめきを生む問題解決・アイデア発想のアプローチ 60」、翔泳社、2019年10月7日



## 「これからのビジネス戦略における仕組みの考え方」調査研究報告書

---

発行日 2020年1月31日 第1版 発行

作成者 ITC大阪城 ワーキンググループ

新保 康夫

脇阪 公昭

岡田 誠司

山中 美智子

---

※許可無く、複写・引用等を禁止します。

ITC大阪城