



新規事業×DX DX推進セミナー

2021 **9/2** THU  
13:30-14:50

■会場  
オンライン (Zoom ウェビナー)

■講師  
エミネンスLLC代表パートナー  
ビジネス・ブレイクスルー大学大学院教授  
一橋大学大学院経営管理研究科ICS 特任教授  
今枝 昌宏氏

■主催/公益財団法人ソフピアジャパン  
■後援/ぎふIT・ものづくり協議会 岐阜県IoTコンソーシアム

## 新たなビジネス展開につなげるデジタル戦略

競争優位を創り出すロジック&ヒントが満載  
DX導入のプロセスを深く理解

DX(デジタルトランスフォーメーション)を行うにあたっては、「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基に、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」(経済産業省)が必要だとされている。つまり、単純な生産性向上だけではなく、根本的な競争力の強化が必要だ。

なぜ今、DXなのだろう?本セミナーの講師を務める今枝昌宏氏によれば、デジタル技術がビジネスモデルの変革につながり、優れたビジネスモデルが競争力をもたらすことはもちろん、競争に置いて行かれてしまい、これまで築き上げた競争優位を失いかねないことも理由だという。小売業はAmazonなどのECに、テレビ放送はYoutubeやTikTokに、配車サービスはUberに、国際送金はPayPalにとって代

わられ、今まで支配的だと考えられていた伝統企業やそれらの収益構造が簡単に破壊されてしまっている。

デジタル時代の競争では、顧客が増えてもコストが増えない「限界費用ゼロ」による1位企業への利益の強烈な偏在や、顧客を多く持つことによるネットワーク効果が強く働くことにより、1位の企業が圧倒的に強く、2位3位の企業に生存空間がなくなってしまう独り勝ちの現象が生じる。今までは産業とかかわりがなかったサードパーティ企業が顧客と自社との間に割って入り、産業を支配してしまうこともある。このような競争の中で生存を確保するためには、全ての資源にソフトウェアが優越するソフトウェア優位を認識したうえで、デジタルネイティブに発想し、従来の強みに拘泥しないことが重要である。約2時間という短時間ながらヒントがぎっしり詰め込まれており、パソコンの向こう側にいる参加者をも、強く惹きつけたのだった。



## DXのパターンに即した発想が必要

「デジタル化で競争力を得るための第1の方法は、従来の製品やサービスをデジタルサービスでバックアップすることで、提供価値の内容を強化することです」。今枝氏によれば、従来のデジタル化が企業内部に閉じたものであるのに対して、最近のデジタル化は顧客に向けられたものであると言う。近年躍進しているデジタル企業であるGAFA(=Google、Amazon、Facebook、Apple)はいずれも顧客に向けてデジタルシステムを運用している。

ここで言うデジタルサービスは、製品の自動運転や自動保守、サービスにおける予約などが典型的だが、製品の使用状況を把握し、製品をより使用者や使用環境に適合させるようなものも含まれるという。ロボット犬のaiboが“飼い主”の喜ぶ姿を把握して飼い主にとって可愛い犬になっていくというのがその好例だ。

デジタルサービスを顧客に提供すると、顧客の行動に関するデータが得られ、それが貴重な経営資源になると言う。「例えば映画配信プラットフォームの代表格となったNetflixには、『どんな俳優の組み合わせが高い評価を生むのか』『視聴を離脱しやすいのはどのような場面か』といった顧客データが溜まります。同社はこれを映画の制作に活用できる。オリジナルの映画制作も行なった同社がアカデミー賞を受賞したことで、顧客情報の有用性は証明されていると言ってもいいでしょう」。

プラットフォームには、顧客のビジネスに関与する情報系のプラットフォームと、製品やサービスに関与する制御系のプラットフォームが存在するが、メーカーにとっては制御系のプラットフォームの構築は有利に働くことや、複数の製品の共制御などを行うことでより高い次元の目的に奉仕するプラットフォームが価値が高いという。例えば、様々な建機を同時に制御して「道路建設」といった高次の目的に奉仕するプラットフォームを作るわけだ。

もう1つのパターンは、自社の機能のデジタルによる圧倒的な改善を行うとともに、その機能を他社にも提供していくものだ。他社への機能提供は、一見すると自社の優位と矛盾するが、「データは偏在が加速しやすい性質があるので、他社に仕組みを提供すれば他社のデータまで取り込んで自社も含めた機能改善の強化を図れます。反対に自社だけで機能をデジタル化しても結局データを多くの事業者から取り込んだ事業者に負けることになります」。デジタル独特の競争のダイナミズムを常に意識することを促した。

自社機能の中で製品・サービスの設計に製品や顧客からの情報を反映していくことは競争優位に結びつきやすい。「航空機エンジンメーカーの最後発でありながら最大手に

成長したGE・アビエーション(米国)は、顧客フィードバックを設計・製造・販売など各分野に生かして成長した例といえるでしょう。

## デジタル独特のビジネスモデルに深い理解を

更に今枝氏は、デジタル独特のビジネスモデルとして3つを挙げ、これらを深く理解することを促した。

1つ目はプラットフォームであり、プラットフォームが顧客が増えるほど有用性が増すというネットワーク効果や参加者の限界生存規模の減少をもたらすことが示された。「ネットワーク効果はプラットフォームを作ったばかりの時期には働きません。それを働く規模にまで如何に持っていかを考え、積極的に行動することが必要です」。そのためには、取引先などをプラットフォーム構築前に巻き込むような約束を取り付けておくことが望ましいという。

2つ目は資源のシェアリングであり、様々な経営資源を他社とシェアする可能性が示された。3つ目はサブスクリプションやダイナミックプライシングであり、プライシング視点からビジネスを変えていく可能性が示された。

講義の最後に、今枝氏はDX人材にかかわるヒントも提示した。「アメリカでは社内システムエンジニア(SE)が多く存在しますが、日本ではそうではない。一方、外注となるとどうしても対応スピードは落ちますし、デザイン思考的な試行錯誤もしにくい。顧客向けのプラットフォームを構築する場合は、ぜひ社内SEを検討してください」。

「DXの最初の一步は、ゼロからデジタルベースの事業シナリオをつくりつつ、その展開を考えること」。こう語って締めくくった講師に対し、参加者からのチャットによる質問が多かった。DX導入に対する意識と関心だけでなく、具体的なプロセスに進もうとする、各社のポジティブな姿勢が垣間見えた。





新規事業×DX 新事業創出ワークショップ①

2021 10/14 THU-15 FRI  
10:00-17:00

■会場

ソフトピアジャパン ドリームコア 第3研修室

■講師

エミネンスLLC代表パートナー  
ビジネス・ブレイクスルー大学大学院教授  
一橋大学大学院経営管理研究科ICS 特任教授

今枝昌宏氏

■主催/公益財団法人ソフトピアジャパン

■後援/ぎふIT・ものづくり協議会 岐阜県IoTコンソーシアム



## 「デジタル技術を活用したビジネスモデル構想ワークショップ」

時代の荒波をものとしめない、新たなビジネスモデルを  
先進的な発想を求める地元企業が集結

ライフスタイルだけでなく、ビジネス界にも広く影響を及ぼしているデジタル化の波。いまだかつてない大規模なテクノロジー変革に対して、各社が柔軟な対応を迫られている。長年にわたって自社を支えてきたこれまでのビジネス手法が、今後も安定した収益を上げられるとは限らない。時代の先駆けとなる、斬新なビジネスモデルが求められているのだ。

ソフトピアジャパン・ドリームコアに集結したのは、既存のスタイルにとらわれないビジネスモデルの構築や、新たなビジネスの種を模索する企業。「今までにないビジネスモデルを構築し、競争力を高めたい」という想いを持った経営者や社員が集まり、講師の解説に熱心に耳を傾け、活発に意見を交換した。

講師を務めたのは、経営コンサルタントとして豊富な実績を持つエミネンスLLC代表パートナーの今枝昌宏氏。戦

略面で大きな役割を担うであろう市場のを見つけ方や、優れたビジネスモデルの事例をもとに、数々のヒントを提示。さらに、デジタルのノウハウを駆使して指数関数的な成長を遂げた事例をひも解いた。

各社のアイデアだけでなく、悩みも共有できたことで大きな学びを得られた2日間。業界こそ異なるが、企業同士が交流の輪を広げるきっかけにもなった。「目的や疑問点が似通った各社と疑問が共有できて、とても有意義だった」、「DXを意識してIT技術者を雇用したいが、まだまだ先は見えないが前向きに挑戦したい」といった声に参加各社から挙げたことから、得られたものの大きさが伺える。そんな参加者に対して、今枝氏は「皆さんの柔軟な発想には驚かされた。ぜひ本日のビジネスモデル構想を実際のビジネス立ち上げにつなげてください」と 激励を送ったのだった。



## まず探るべきは「市場変更」の可能性

登壇した今枝昌宏氏は、ビジネスモデルを理解する前提として、「戦略」というキーワードを取り上げた。事業を計画する際に頻出する戦略という言葉の中身が、きちんと理解されていないことがあまりにも多いからだという。

「一般的に言われる経営戦略論は、環境分析のフレームワークに多くの時間を割き、戦略の中身を教えていないことが多い。戦略の本質は、『市場の選択』と、『ビジネスモデル』のふたつ。誰に何を売るか(=市場)、そして市場に対する自社からのアプローチの仕組み(=ビジネスモデル)であることを理解した上で、まずは優良な市場の選択を考えましょう」。

ここで講師が勧めたのは、市場を見直すという選択肢。例として挙げたのは、京都のアルミ切削メーカーであるHILLTOPだ。「同社については設計・制作の完全自動化というようなデジタル化が注目されていますが、その成功の理由はデジタル化の特徴がもっとも活かせる試作品市場に移行したこと。試作品は、その納期が製品の発売日を左右するものだけに、スピードが評価され単価も高いという性質があります。みなさんも視野を広げて、現在の自社の周りにある魅力的な市場を見つけて参入してください」。

市場は、基本的には顧客(Who)と売り物である製品やサービスの種類(What)で定義される。しかし、その製品の用途(Why)や使用場面(When)、使用方法(How)といった要素で定義でき、規模の大きさ、ニッチ度、顧客の不満などなどは市場ごとに異なる。こうした軸を駆使して優良な市場を見つけ、自社の資産や技術が活かせる分野を重ね合わせると、目指すべき市場が見えてくる。

「戸建て建築の企業である大和ハウスが賃貸住宅や商業施設などの成長市場に打って出た例もありますし、飲料業界には成長するミネラルウォーター市場に注力して業績を伸ばした例もあります。一見すると凡庸な市場を『セグメンテーション』(切り分け)し、その収益性や市場動向、採算性などを分析すると、意外と身近なところで優良市場が見つかるかもしれません」。自社がこれまで培ってきた技術を別の市場で活かす。その流れは多くの業界で見られる。ステンレスカトラリーを手掛けるメーカーがアウトドア用品に進出する、金箔産業から建材へシフトする、京都伝統の番傘メーカーがランプシェードを制作する…。講師が例示した企業は、どれも既存の市場にとらわれることなく、自社の持つ技術を活かして、新たな市場を開拓した例であった。



## 優良事例の研究を ビジネスモデルの創出につなげる

戦略の二大要素として今枝氏が挙げた市場の選択とビジネスモデル。話題が後者のビジネスモデルに移ると、参加企業の眼差しが、いっそう熱を帯びてくる。今枝氏は、ビジネスモデルの定義を解説する。

「『ビジネスモデル』とは、動物に例えるならば、首が長い、足が速いなど企業自身もつ特徴的な仕組み、また集客・儲けパターンなどの狩りの方法といったもの。何を食べて生きるのかを意味する『市場』と対比させて考えると理解しやすいでしょう」。この前提を踏まえて、講師はビジネスモデルの特徴や性質、そしてその重要性を述べた。

「まず知っておくべきは、ビジネスモデルのライフサイクルが、市場のそれよりもはるかに短いこと。模倣される可能性があるため、模倣を防ぐ方法を考えるとともに、常に新たなモデルを考慮してはなりません。一方で、ビジネスモデルは市場と異なり自社側の問題だけに、柔軟な変更、短時間での獲得が可能です。ビジネスモデルは競争力や収益性と強い関係があるので、パワフルなモデルは自社の収益に大きなインパクトを与えます」。

ビジネスモデルはまた、①ひとたび採用すると設備投資や外部取引先との関係性から容易に抜け出せないリスクがある、②異なった市場間でも模倣可能、③ITやロジステックスを含むテクノロジーの影響を受けやすいといった性質があるという。具体例を示すため、今枝氏は、代表的な成功モデルとして、著名なGAPやユニクロのSPAモデルに触れた。

「SPAは企画から生産、販売といった機能を統合し、データ管理をITによって一元管理したモデルです。その最大の特徴は、販売実績データを生産量の調整や新規企画に即活用できること。アパレル以外でもこのモデルを取り入れたニトリ(家具)、ジンス(眼鏡)などが、市場で優位に立っています。強力なビジネスモデルの効力を示す、好例です」。

SPAだけでなく、いくつかのビジネスモデルのパター





ンを示すことにより、参加者のビジネスモデルへの理解は更に深まっていく。「保険業界で観られるダイレクトモデルは、インターネットを活かしたモデルですが、競争が一度作り上げたモデルに嵌まり込む性質を利用したモデル。歴史ある日本の保険会社がレディや代理店を裏切れないことを利用して、外資系保険会社が好んで採用している」。「顧客が若い段階で関与を始め、次第に高額で収益性が高いものを売りつけていくモデルも多くの企業に共通してみられるものです。ベネッセがこどもチャレンジで顧客とコンタクトを始めて進研ゼミに誘導して次第に授業料を上げていったり、コンパクトカーで顧客を捕まえて『いつかはクラウン』と宣伝して顧客の車検の度に車格のグレードアップ図などがこれに当たります」。

更に今枝氏は、参加者に参考になるような事例を多く紹介した。「あえて在庫を持ち『ここに頼めば絶対に希望の部品が手に入る』という信頼を築き上げたトラスコ中山。35万1,800点もの在庫を持ち、全国22カ所の物流センターに在庫してコンピューター管理して全国に即納しています。更に、汎用バネは一切つくらない東海バネ工業は、職人がバネ一つひとつ手掛けるため製造工程は全くデジタル化されていませんが、全世界から受注し、その履歴を管理するためにデジタル技術を駆使しています。このほかにも、タイヤの張替えやエンジンの使用時間による課金制度といったモノそのものではなく、モノが持つ効用を販売するブリヂストンやロールスロイスの事例、さらに自社と顧客双方のエンジニアによる交流サイトを立ち上げている村田製作所の事例も参考になります」。

## デジタルトランスフォーメーションの パターン

既存のビジネスが存在する場合、その「変革」のパターンはどのようなものなのか?ビジネスモデルの変革である以上、それが競争力を強化するものでなければならない。今

枝氏は変革のパターンとして次の2つを挙げた。

「1つ目のパターンは、既存の製品やサービスをデジタルサービスでバックアップすることです。既に多くの人は配車ソフトを通じてタクシーを使い、EX予約サービスを通じて新幹線を使っている。映画も、Netflixのような配信サービスを通じて視聴するようになっていきます。コマツの建機はLANDLOGという建設プラットフォームを通じて使うようになっていきますし、自動車も今後、自動運転サービスを通じて使うようになるでしょう」。

「製品・サービスをバックアップするデジタルプラットフォームは、競争優位を増大する機会であるとともに、産業の外からサードパーティーに入り込まれる隙間にも入り得ます。タクシーで言えばUberのような外部者に入り込まれることになりかねない。ここに外部者が入り込まれると、顧客を奪われることになるため、その後の挽回が難しくなります。つまり、サービスプラットフォームは必ず押さえなければいけないということ」。

顧客やその行動データは、このサービスプラットフォームに蓄積されるようになるため、ここを奪われると既存の産業バリューチェーンを効率的に運用できなくなるという。「配車プラットフォームには、顧客個人がどこで乗車してどこで降りたかというデータが蓄積され、それが顧客にパーソナライゼーションを提供する基礎となるとともに、市場全体ではどの時間にどこで需要が発生するのかというマスの分析にも使われます。この情報がないと、需要に合わせて予め配車するという効率的なオペレーションができなくなり、その時点で既に他社に負けてしまうということになりかねない」。

もう1つのパターンは、自社機能のデジタルによる圧倒的な改善と、他社への提供だ。他社に自社の優れた仕組みを提供してデータの規模を上げ、それを自社の競争優位に結びつけるとともに、更に多くの企業に機能を提供していく。熟練の技が必要な生産のAIによる解析や自動調整、自動点検や故障予兆検知、自社機能の圧倒的改善、マテリアルズ・インフォマティクスと呼ばれるターゲット物性に対する材料の選択や混合の判断など、デジタル化が圧倒的な機能改善に結びついている事例の紹介によって、参加者は自社のデジタル化のイメージを膨らませることができた。

## 成功までの道のりを、どのように描くのか?

市場を攻略したり、ビジネスモデルを構築したりするプロセスをデザインすることは、学術的には殆ど研究されていないが、実務においては極めて重要なことだということを、今枝氏は強調した。「この過程のデザインがなく、やみ



くもに着手することがビジネスモデルの成功確率を低下させています」。

「将棋を例に取ると、最初是对戦者間で運用できる駒、つまりビジネスでいうところの経営資源は全く同じ。駒を運用する過程をコントロールすることで勝負を決する。しかし、優れた棋士は飛車・角などの主要な駒を欠いても初心者に勝つことができる。つまり、勝負の過程をデザインする能力の優劣には再現性があり、ある程度は訓練することが可能なのです。しかも、それは持てる資源の多寡の問題を上回るような重要な問題なのです」。

講師によれば、ビジネスの実現過程のデザインには、いくつかのパターンがあるという。「市場の攻略順序について言うと、自動車市場におけるテスラのように市場の頂点(ハイエンド)に参入して次第に市場を下降するパターンと、会計ソフトウェア市場におけるfreeeのように個人事業主といった市場底辺(ローエンド)に参入して次第に市場を上昇するというパターンがあります」。ハイエンドの市場では顧客はカネに糸目をつけず、生産性が問題にならないことが参入を容易にする一方で、ローエンドの市場では顧客は価格を最重要視して設計上の不備が比較的問題にならない



いからだ。これらの市場で経験を積んだ後、次第に攻略の難しいミドルレンジの市場に挑戦していけばよいことになる。

事業を行うための能力の獲得にも、一



定のパターンがあるという。「まずはグループ企業で経験を積み外部の顧客に打って出たり、最初は提携によって必要な知識を獲得した後に解消する、あるいは下請けやフランチャイジーとして参入して知識を蓄えて元請けや独立の事業者になる、というようなことも広く行われています」。

講師が勧めるのは、事業の構築をステップに分けた後に何度もシミュレーションし、アクションプランに落として事業の構築を進めること。「想定通りに行く事業構築は、ほとんどないと考えてください。想定外の事象によって課題にぶつかる。そのときは、シミュレーションをやり直して計画を柔軟に変更してください。進行が早すぎるならばそれはラッキーですが、なにが想定と違っていたのかをいつも考えること」。

ビジネスを構築することの難しさとともに、その克服方法を学び、豊富な事例でイメージを膨らませることができた本講座。今枝氏は、「是非構想だけではなく、ビジネスモデルの変革や構築を実行してほしい」という言葉で締めくくった。

講義の後、各社のビジネスモデル変革について講師に個別に相談するセッションにも多くの時間を割き、参加者にとって学びと実利両面で実りの多い2日間となった。



## PROFILE



エミネンスLLC代表パートナー  
ビジネス・ブレイクスルー大学  
大学院教授  
一橋大学大学院経営管理研究科  
ICS特任教授

今枝昌宏氏

愛知県生まれ。PwCコンサルタント、IBM、RHJI(旧リップルウッド)などで培った豊富な業務経験をもとに独立。幅広い企業を対象にコンサルティング・研修事業を展開するエミネンスLLCパートナーの経営を手掛ける。その傍ら、ビジネス・ブレイクスルー大学大学院で教鞭を執っている。その膨大な経験値から生み出される提言と、わかりやすい理論に定評がある。『デジタル戦略の教科書』(中央経済社)、『ビジネスモデルの教科書』・『サービスの経営学』(東洋経済新報社)、など多数の著作がある。

新規事業×DX 新事業創出ワークショップ②

2021 11/5 FRI  
10:00-18:00

■会場

ソフトピアジャパン ドリームコア 第3研修室

■講師

INDEE Japan取締役  
トレーニングディレクター

山田 竜也 氏

■主催/公益財団法人ソフトピアジャパン

■後援/ぎふIT・ものづくり協議会 岐阜県IoTコンソーシアム

## 「あたらしい経営のためのジョブ理論」

顧客の消費行動を解き明かす「ジョブ理論」を学び  
事業創出メソッドを体得する

急加速を遂げつつあるインフラ整備と、コロナ禍によって社会状況が一変する昨今。今までにない社会の流れに対応するため、新規事業の開拓を模索する企業は着実に増えている。一方で事業開発のノウハウは一般的に知られておらず、さらに比較的成熟した企業であるほど、第二創業に向けた“二本目の矢”がつかれないというジレンマを抱えているケースが多い。今まで収益構造に問題がなかっただけに、既存のビジネスモデルにとらわれてしまい、視野が狭まっているともいえるだろう。

こうした点で示唆に富むのが、クレイトン・クリステンセン教授(米国)が発案した「ジョブ理論」だ。旧来のビジネスは、人々が欲するモノを作れば売れるというシンプルな発想を原点としているが、この理論は一連の消費行動を解き明かし、顧客がそもそも「なぜ欲するのかを理解する」ためのもの。それだけに、新規事業開発を助ける強力なツ

ルとなっている。

本セミナーでは、ジョブ理論の基本を学んだのち、さらに独自進化させたフレームワーク「JOBSメソッド」を体験した。ジョブ(Job)、目的(Objective)、障害(Barriers)、代替解決策(Solutions)の4つを整理・分類し、ターゲット顧客が真に欲することやその具体的な目的、障害となっているものや現状のやりくり方法などをつぶさに拾い上げて整理すると、新規事業に向けた仮説構築の手掛かりが見えてくる。講師として登壇したのは、このメソッドを発案し、顧客企業のイノベーション創出を支援しているINDEE Japan取締役の山田竜也氏。参加者は、多数の演習とグループワークを通じて、ビジネスアイデアにまつわる提案ストーリーの構築法を学んだ。





## スペックよりも大切な顧客理解

講師はまず、ジョブ(Jobs to be done)の定義「人・人々が、ある特定の状況下で、望む進歩、改善したい事柄」を紹介した。

本来、ビジネスのファーストステップとして重視されるべきなのは、製品がどんな状況でどのように使われるのか分析し、その顧客が真に望むことをクリアにすることだという。

「マーケットの格言としても知られる『ドリルがほしいのではない、穴がほしいのだ』を例に、日曜大工で棚を作りたい父親に向けた、ドリル販売を考えてみましょう。もし動機が『お父さんカッコいい、すごいって言われるから』だとすると、この人のジョブは、『父親として、ちゃんとしていてほしい』。このようにジョブを分析して初めて、求められる工具像が割り出せます。スペックなど製品中心の主張では、顧客を取り巻く状況を見逃してしまいます」。

具体例のひとつとして、山田氏が動画教材をもとに示したのは、ミルクシェイクの商品改革アイデアの実例だ。顧客の状況リサーチから判明したのは、購入客の約半数が、早朝の通勤時に購入している事実。そのジョブは、「通勤時の退屈をしのぐお供」、「ランチまでの腹持ちが良いもの」と推測された。通勤以外の時間帯に購入していたのは子育て中の親がメインだったが、そのジョブは「子どもを優しくしつけ、愛情を確認したい」からだという。こうした状況における商品改革のアイデア、つまり“こなすべきジョブ”(=JOBS To be Done)は、通勤客向けには「フルーツを混ぜてより面白いものにする」、「濃くする、またはストローを細くして長持ちさせる」。親向けには「ストローを太くして見守り時間を短縮する」といった例を挙げた。

ビジネスの分析では一般的に、顧客属性(デモグラフィック)や購買情報にアクセスしがちだ。だが、こうした例からもわかるように、顧客理解こそが最優先課題なのだ。



るもの。ジョブは、ニーズの発生源となる「手軽に喉の渇きを潤したい」ことです。

ジョブは、製品やサービスに依存しないという特色もある。たとえばコーヒーという製品のジョブは「コーヒーが飲みたい」ではなく、気分転換したい、喉を潤したい、目を覚ましたいなどとなる。こうした点を踏まえつつ、新規事業の創出ヒントとしたい場合には、「ジョブ定義文(ある顧客が/特定の状況において/どんな課題を解決したい)」による仮説立案を講師は勧めた。前出のミルクシェイクを例にとると、「クルマ通勤の人は、長い通勤中でも退屈を紛らわしたい」、「幼児の親はガミガミ叱ることが多いなかでも、優しい親であることを感じたい」といった定義文が考えられる。言語化すると“未解決ジョブ”、つまり事業チャンスが明らかになるのだ。

ここでスターバックスとコンビニのコーヒーがそれぞれ利用される理由を考えると、さらに一步、顧客の状況に踏み込める。

「前者は、『落ち着いた贅沢な時間を過ごす』『ひと仕事したい』『長時間いても怒られない』など、実はコーヒー以外の価値提案でジョブを解決しています。一方で後者は、『喫茶店に入る時間はないが、本格的なコーヒーを楽しみたい』など、製品面のメリットが見られます。このように、顧客が来店する理由とお金を払う理由は、顧客一人ひとりの状況に左右されているのです。」

## 具体的なビジネスを創る 斬新なメソッド

### ジョブは消費行動の源流にある

わかりやすい事例紹介で理解が深まったところで、次なる命題は、消費行動の理解だ。

「ジョブはインサイト(顧客の気持ちや性格)や、ニーズ(商品への関心や欲求)と異なり、直接、消費行動に因果関係があります。特に混同されがちなのはニーズとジョブです。例えばニーズはペットボトルの水といった商品がすでにあり、インサイトはその中からどれを選ぶかを決定づけ

ジョブ理論から顧客を理解したのち、どのようにビジネスプランを構築・展開するのだろうか。

「一般的にはジョブの発見を皮切りに顧客を突き止め、彼らにぴったりのソリューションをつくり、製品を国内外のマーケットに送り込むというのが一般的なPMF(プロダクトマーケットフィット)の流れです。こうしたプロセスに持ち込むため、言語化するツールとして『JOBSメソッド』があります」。



この手法は、Job(ジョブ、先述してきた特定状況での進歩)、Objective(目的、進歩したい方向性)、Barriers(進歩の障害)、Solutions(代替解決策)の4つの頭文字をとった方法論で、この4つの視点で具体的に検証し、課題を分析、機会を発見する。

「まずJobには、物理的環境(いつどこにいるか)、社会的環境(誰といるのか、その立場)、個人的状況(気分やこだわり)などの環境要素があります。これらを細やかに読み解くと、よりリアルな顧客像を描くことができるのです。食事を温めるだけと思われがちな電子レンジにも、『乳幼児の世話をしている(状況)若い夫婦(顧客)が、ほ乳瓶を手軽に消毒したい(ジョブ)』といった定義文が考えられます。

「Objective、つまり進歩の方向性には、機能的(楽にやりたいなど)か、感情的(爽快感がほしいなど)、社会的(周囲からどう見られたいかなど)の3種類があります。既出のスターバックスやコンビニコーヒーを例にとるなら、『気分転換したい』(スターバックス)なら感情的ジョブ、『安くても美味しいものが飲みたい』(コンビニ)なら機能的ジョブです。加えて、『ハイクラスな人と思われたい』といった社会的ジョブがあるならば、ホテルラウンジでのコーヒーを選ぶといった具合です。目的を分析すると、一見すると不合理な消費行動も理解できます。たとえば機能的に差がないのに、大手メーカーの製品が選ばれる理由は、性能よりも安心感といった感情面が優先されるからといえます。

JobとObjectiveが理解できると、さまざまな商品・サービスのヒット理由までを説明できる。QBハウス(10分1,000円でカットのみを提供するフランチャイズ理容室)のヒット理由などが、その一例だ。

「同店が解決するジョブは、短時間・低価格・ついでにカットができるなどの点でしょう。顧客像としては、髪型にこだわりのないが、身だしなみには気をつけている人。ただし、時間をかけたくない、仕事帰りにカットを済ませて週末を有効に使いたいといった条件が考えられます。こうした人々にとって、従来の美容室が追求するスタイリストの魅力や居心地の良さは、ある意味ではサービス過剰。だからこそ、こうした感情的ジョブは削ぎ落とされていても、ローコストかつクオリティが担保されている点がヒットしたようです。いわゆる“ローエンド型破壊的イノベーション”の好例です」。



## 障害と代替解決策を加え フレームが完成

Job、Objectiveに、BarriersとSolutionsが加わると、さらにJOBSフレームが強力になる。どうやら後者のふたつには、密接な関係があるようだ。

「障害(Barriers)の発見ステップは、顧客がもつジョブの代替解決策(Solutions)、つまり間に合わせや苦し紛れのやりくりについて、違和感を捉えるのがスタートです。障害は『金銭』(高すぎる)、『能力』(難しすぎる)、『時間』(すぐにできない)、そして『アクセス』(近所がない)の4種類があります。」

例えば格安航空機・LCCは、航空券が高い(金銭)、長時間運転はできない(能力)、ハブ空港まで行かないと目的地に行けない(アクセス)の3つのバリアを下げた事例といえる。ほかにも、「わざわざ電源を入れてブラウザを立ち上げる時間の削減」(iPad)、「高価でなく、旅行先でカメラがないという事態を避けられる」(写ルンです)などがあるという。なお、バリアの認識とともに代替解決策(Solutions)を捉えられれば、そのジョブの重要度を測ることができる。

「代替解決策は、困りごと(ジョブ)に対して顧客が仕方なく雇っている解決策のことです。負しい地域では、牛が壊れた車を台車にして曳いていることを見かけますが、これはどうしても雨に濡れずに移動したいというジョブを示しています。こうした違和感から発見すべきは、現在の解決策にかかる手間ひまや費用です。また、これが切実度を測るものさしとなります。これまでの機能が使えなくなった先に、代替手段を取っていないのであれば、切実なジョブではない、逆に多大なコストが発生しても解決方法を用意するジョブならば事業機会があります」。

JOBSメソッドの全体像を理解したのち、参加者は大画面TVの解決するジョブと普及予測、そして売り込み先を考える演習に取り組んだ。

「大画面TVは、ひまつぶしやストレス発散、部屋を明るくする、自慢できるなどのジョブを解決すると思われるいっぽう、販路はスポーツバーなど一部に限られそうです。また、ひまつぶしなどのジョブは、すでにYouTubeやゲームの代替解決策がありますから、今後このジョブにおいて、TVは太刀打ちできないという予測が立つのです。」

ここでポイントとなるのは、どのようなサービス・製品であっても、顧客の目的から採用基準が導き出される点。さらに商品の登場時に求められがちな「スペックの高さ」(機能的ジョブ)は、バリエーションが増えて違いが感じられにくくなると「好き嫌い」(感情的ジョブ)に、最終的には「みんなが持っているものがいい」(社会的ジョブ)と高次元化していくという。



「JOBSフレームでの整理は、異なる観点や競合、さらに勝ち筋やターゲット顧客を見つけるヒントになります。特にバリアのうち能力については、スマホやドローンなどテクノロジー進化によって、急激にハードルが下がります。こうした社会的な背景も、DXを後押ししているといえるでしょう。」

## 演習を通じてJOBSメソッドを体得

JOBSメソッドが説明されたのち、具体事例について参加者は検討していく。与えられた課題は、「電気自動車とカーシェア(相乗りを除く)のジョブ発見と製品の売り込み先、今後の普及予測」。グループでのディスカッション後、講師は次のように解説した。

「バッテリー価格やステーションの少なさが今後のカギとなる電気自動車のジョブは、自由に移動できる、静かな加速など運転を楽しむといった機能・感情的ジョブのほか、環境配慮アピールなど社会的ジョブが挙げられます。すると売り込み先は、充電に不安のないルートが確立された営業車、またはセカンドカーといった、わりと合理的な利用方法が考えられそうです」。

電気自動車については、自分で電気をつくり消費するといった大きな流れもあるほか、エネルギー産業の一部となる可能性もあるという。ディーラーを介さないダイレクトな販売(DtoC)まで考慮すると、今後広がるというのが講師の予想だ。そして同じクルマ関連でも、カーシェアとなると少し厳しいのではというのが、JOBSメソッドによる分析結果だ。

「カーシェアのジョブは、電気自動車同様、自由に移動したいというもの。感情的ジョブとして所有感はなくなくなるものの金銭面での負担が少なく、毎回違う車種を選ぶという楽しさも備えます。社会的ジョブとしては、スマートかつ先進的な選択をしているともいえるでしょう。ただし、自由に移動したいという機能的ジョブの解決策のひとつにすぎないため、完全に自家用車と置き換わるかは不明です。維持費削減ができる営業車のほか、旧車やキャンピングカーなど、趣味色の強い世界で限定的に浸透しそうです」。

参加者はさらなる個人ワークとして自身の持ち物のジョブ、かつて入手を諦めた際の障害をそれぞれ分析して理解を深めつつ、最終演習として「破壊の余地がありそうな身近なサービス」の再定義を行なった。参加者グループごとに定めたテーマは、古い旅館、フィットネスジム、セルフガソリンスタンド(GS)、本屋の4つ。結果、「スマートロックを備えた無人旅館」、「ウェア類を貸し出してくれるチケット制のスタジオジム」、「レバーを備えてゲームができるGS」、「覚えるまで読ませてくれる学習塾のような本屋」が提案された。講師は最後に次のようにセミナーを締めくくった。

「今後も顧客理解を進めつつ、価値提案ストーリーをまとめてみてください。ストーリーを考える際は、『見える化したい』『最適化・効率化したい』など曖昧な表現は避けつつ、具体的に表現するのがコツです。売れる・作れる・儲かるの3要素をもったビジネス構築に、ぜひJOBSメソッドを役立ててください」。

さまざまなテーマにおけるグループワークを通じて、ジョブ理論とJOBSメソッドを実践的に学んだ一日。新規事業の立ち上げの際、このメソッドの底力を体感できそうだ。







新規事業×DX 新事業創出ワークショップ③

2021 **12/7** FRI  
10:00-18:00

■会場

ソフトピアジャパン ドリームコア 第3研修室

■講師

INDEE Japan取締役  
トレーニングディレクター

山田 竜也 氏

■主催/公益財団法人ソフトピアジャパン

■後援/ぎふIT・ものづくり協議会 岐阜県IoTコンソーシアム

## 新規事業開発を加速させるための仮説検証 ～自社の製品をIoT化するには?～

新規事業開発における「不安」という名のハードルをいかに超えるか。  
仮説の検証にトライ。

事業の可能性と市場動向を探った上でテーマを決定し、プロトタイプをつくり顧客を獲得。そして量産、新規事業がスタート——。新たな事業の開発は、このようにシンプルかつわかりやすく捉えられていることが多い。しかし、新規事業は既存のものとは違い、マーケットの存在や提供価値の評価基準、そして利益といったすべてにおいて、「希望的な仮説」しかつくりえない。ある意味では、ギャンブルのようなものであるともいえよう。

不安要素は、こうしたプロセス面に留まらない。新規事業は自社のビジネスからあまり遠いと土地勘がなく、近ければ新規性が薄れてしまう。さらに、現在のビジネスモデルを大きく変えるのは非常に困難とあって、不安な要素を上げていくときりがない。そこで、長年にわたり企業支援に携わってきたINDEE

Japan取締役の山田竜也氏は、新規という特性に対して真摯に向き合い、丁寧にステップを踏むことを勧めている。

氏は、既存事業と新規事業の違いを皮切りに、「売れるか・作れるか・儲かるか」というビジネスの3要素についても詳解しつつ、新規事業におけるテーマ探索の方法、BtoBビジネスも網羅する顧客開発方法、ビジネスモデルキャンパスの具体的な描き方までも指導。天・地・人のフレームワークやジョブツリー、マンドラート展開など、さまざまな思考法も交えつつ、仮説検証に至るまでの道のりを伝授してくれた。各社にとって、新規事業の展開ポテンシャルを極限まで高めるための心強い羅針盤になったことは、言うまでもない。



## 事業化までのステップは3段階

「新規事業の第一歩は、市場分析と事業の方向性を決定する『テーマ探索』。そのゴールをGate1(第一関門)とすると、プロトタイプやビジネスモデル双方の仮説づくりと、その実現性・事業性について実証方法を検討する、いわゆるPSF(Problem Solution Fit)がGate2。そして、市場性の検証と初期顧客を獲得するPMF(Product Market Fit)がGate3と位置づけられるでしょう。なお、PSFからPMFに進行できるかどうかは、ひとりの顧客か一社の同意、または支払いの発生が指標になるでしょう」。

山田竜也氏がまず解説したのは、新規事業における開発プロセスだ。その滑り出しは、前回学んだジョブ理論に当てはめるとわかりやすい。顧客が解決したいと願っている切実な「ジョブ」をまず特定しての顧客インタビューと、ソリューションづくりまでがPSF。かたやPMFは、複数の顧客層を抱える市場に対して具体的な製品をつくり、提供するという段階だ。これらをクリアできて初めて、やっと市場が獲得でき、量産と事業化に行き着くのだ。PMFまでのステップは、行きつ戻りつを試行錯誤になることもある。それだけに、今狙うべき市場と自社の土地勘をしっかりと見つけ、闇雲なピボット(方針変更)を避けるのがベター。その分析のために、講師は「天・地・人のフレームワーク」を紹介する。

「マクロトレンドや無人化・省力化などの世の中の関心事、インフラ普及といった自社では制御できないものが『天の時』。そして、自社のアセットや経営者自身の土地勘、工場の電源といった設備の有無、場内の問題点把握などを『地の利』と呼びます。最後の『人の和』は、自分の思いや関心、自信、そして巻き込むと強化できるパートナー。この3つが重なるところをぜひ、考えてみてください」。

## システムの導入で商品在庫数の管理をリアルタイムで認識できる体制に

新規事業を興す際、テーマ探索後に行なうPSF。ここに到達するためには、顧客を特定し、抱えているジョブを読み解く顧客開発が必要である。

「新規事業は、まったく売れないリスクがあるため、『誰に対して』『誰がいちばん困っているか』『その人にどんなソリューションを提供するか』といった顧客発見と実証の繰り返し重要です。まずは顧客を特定するため、ぜひターゲットに合う人へのインタビューを行なってください。必要に応じて、有償で調査会社に紹介してもらうことも、十分に検討する価値があります」。

顧客へのソリューション提示は、どうしても現場の声と、背景の研究が不可欠だ。さらに、ヒアリング結果を「ジョブツリー」で階層的・項目ごとに表現すると、ビジュアル的に理解できるという。



「『健康でありたい』といったジョブをツリーの頂点とした例を考えてみましょう。頂点の直下には、健康であるために『食生活を改善したい』『運動不足を解消したい』といったジョブが記載され、その下位には『何を食べれば良いか』『あと一杯飲んでいいか知りたい』といった要素を落とし込んでいきます。そして最下層には、『コーチ』や『情報サイト』、『健康管理アプリ』など具体的なソリューションを配置すると、ジョブに求められている“プログレスレベル”(進化しようとしている段階)を見極められます」。

ここで気になるのは、BtoBにおける顧客開発だ。山田氏は、基本的なジョブ発見のプロセスは同じだが、ステークホルダー(利害関係者)が増える特性を指摘する。トータルコストを価値提案にもつ業務用PCを例にするなら、受益者である社員のほかに、決定権を持つテクニカルバイヤー、支払い者となるエコノミックバイヤーが関わってくる。

「一般に、製造業の上流部となる素材メーカーの場合は、売上増やコスト減といったシンプルな要求がほとんど。現場を深く洞察し、新たに提供するソリューションが売上貢献につながるのかを見据えると良いでしょう。なお、BtoBにおけるジョブ発見のフレームワークは、前回学んだ3種類を意識してください。リスク削減や効率アップ(機能的)、CSRや顧客満足への責任感(感情的)、ブランドや競合との差別化(社会的)が一例です」。

もともと顧客のなかに「デジタル化したい』『IoT化したい』というジョブは存在しないと山田氏は強調する。ジョブはいつも「業務内の無駄なプロセスを省きたい」「クレームをなくしたい」など、具体的なものばかり。ゆえにIoTは、顧客の困りごとを解決するツールとしての位置づけになりそうだ。「製造プロセスでの無駄を省くならば、まずは最小限の投資で、画像検査などの有用性を検証する、リーンスタートアップを考えつつ、顧客開発に取り組んでみてください。複数のステークホルダーの思いとプロセスを解決する大きなトリガーになれば、事業化への大きな一歩となります」。



## IoT化の実際をシミュレーション

顧客開発への理解が十分に深まったところで、今回の主題のひとつ、IoT化についての演習を行なった。テーマは、「貸し自転車屋がIoT化したら?」。インターネットがなかった時代からある業態だが、IoT化されると何がどのように実現したか・できそうか。そして、何が置き換わったか・なくなったかなどを全員で検討した。

「好きな場所への駐輪が可能になるほか、メンテナンスやパンク発見の自動化、カギの紛失リスクや盗難・借り忘れの防止、そして料金の自動決済まで、まるごと人の負担がなくなりそうですね。また、レンタル以外の収益としては広告費、IoT化したこのシステムを外販するという手法もありそうです。実際、シェアサイクルビジネスは本格的に進化している途上です」。

参加者たちはさらなるヒントを探るべく、ウォーターサーバー、姿見鏡、ベッド、釣り竿+ルアーの4つをグループごとのテーマに定め、それらが仮にIoT化した場合のビフォーアフターを考慮・比較した。すると、次のようなアイデアが発想された。

カートリッジを4本に細分化してセットする方式で、給水量アドバイスや自動オーダー機能を備えるウォーターサーバー。高齢者の体調確認や見守り機能のほか、スケジュール管理ができる家庭用プラットフォームとなる姿見鏡。冷暖房の自動制御による睡眠環境や寝姿勢の自動調整、老人ホームやホテルといった施設独自のカスタマイズ機能を備えたベッド。食いつく瞬間や釣れた瞬間の写真が自動アップできるクラウド機能、さらに釣りデータのビッグデータ化ができる釣り竿+ルアー…。IoT化によって便利だなと思わせる機能が織り込めそうだ。講師は未来を予感させるアイデアを受けて、詳解する。

「実は古い業界ほど作り手の論理が強かったのですが、すでに用途や細かい状況まで見える時代。スマート化に向けて、顧客の声を意識的に汲み取っていかなくてはけません。例えばウォーターサーバーなら、『なぜ15kgもあるの』というユーザーの気持ちが背景にあるので、ここが事業機会です。また、釣り竿+ルアーで実現できそうなネットワーク効果は、すでに農業システムなどの業界にも見られます。秀逸な例としては、航空エンジンメーカー GEが挙げられます。同社は修理ビジネスを発展させ、遠隔監視やパーツのカスタマイズ、さらにはエンジン稼働時間による課金、それを効率化する航路の最適化提案まで、顧客の投資を最大限に保護する包括的サービスに進化を遂げています。

BtoCでは、すでに個人用ワイヤレス照明システムのほか、家庭内の移動を自動検知して部屋ごとのスピーカーを制御

するWifiシステムも登場している。IoTによって既存の常識をどう壊せるか、どんな情報を制御に繋げられるのか。顧客の背景を丁寧にひも解き、IoTのポテンシャルが適応すると、新たな価値提案の余地が見つかりそうだ。

## IoTができること

ここでいったんビジネスモデルキャンバス(BMC)といった基礎的な項目に立ち戻りつつ、より深く自社ビジネスのIoT化に向けてアプローチしていく。

「すでにご存じのとおり、DXは単なるセンサー設置や制御のことではありません。ひとつの事業ごとのコスト構造や顧客など全体像を描いたBMCで捉えれば、DXはパートナーの変更(KP;Key Partners)、新たな価値を届ける(VP;Value Propositions)、価値の届け方の変更(Channels)の3つに大別できます。対するIoTは、モノのインターネット化というDXのひとつのツールです。スマート化によって、インプット(監視・情報を得る)～プロセス(制御・情報加工)～アウトプット(最適化・自律性)を担えるのが強みです。

こうした段階のどこを狙うのかは、新規事業の前提条件。だが、IoTは“何でもできる”だけに、かえって用途が見えにくいのも事実だろう。ここで講師は、発想法のひとつである「マンダラート展開」の手法を紹介してくれた。この手法は、顧客の解決したいジョブを書き出した上で、ある特定のジョブに対する価値提案を複数挙げ、さらにそのなかから重要な価値提案のひとつに対する解決策を複数書き…と順に展開する方法だ。これは、材料や技術→その特徴→価値提案→ジョブ→顧客といった展開もできるため、状況の整理には適切だ。この新たな発想法をマスターしたところで、講師はビジネスモデルについて視点を深めていく。

## BMCが描けるかが事業成立のカギ

先に述べたBMCでは、CS(顧客像)とVP(提供価値)を書くのが難しい。ここで山田氏は、顧客の困りごとにアクセスするため、前回学んだJOBSメソッドを軸に、BMCを描くことを勧めた。

「例えばアクションカメラGo Proを求める顧客のジョブ(Job)は『スゴイことをした証拠を共有したい』、目的(Objective)は『自慢したい』、それを叶える際の障害と代替解決策(Barriers&Solutions)は、『専属カメラマンでは高価、仲間に撮ってもらおうと一緒にできない』といったものになります。これをもとにBMCを描くと、VP(価値提案)は『ス



ゴイ経験の共有ができる』、VP'(VPを叶える理由や手法)は『自撮り動画カメラ』となるのです。なお、RS(収益モデル)は、『スポーツの種類によって付け替え可能なアクセサリ』でしょうね。開発者が顧客セグメントと同じアウトドア系の人間であり、記録が残せないことについて不満を持っていたからこそできた新ジャンル。このようにBMCもしっかりと描けるからこそ、“みんなに見せるならGo Pro”という顧客との関係が定着しています。ぜひ皆さんも、自社のBMCをJOBSメソッドを用いて記載してみてください。

ここで参加者は自社の既存ビジネスをBMCに落とし込み、さらにDX化を経た新たなキャンパスの作成に取り組んだ。テーマ探索と顧客開発、IoT化の模索とBMC作成。これらをベースに、いよいよ新規事業に向けた仮説検証に入っていく。

## 仮説検証はじっくりと、確実に

最終章の仮説検証は、各企業が秘めているビジネスアイデアの実現を左右する、最重要要素といっていい。山田氏はライト兄弟の飛行実験の例を挙げつつ、そのコツを説明する。

「自転屋だったライト兄弟の成功要因は、一発勝負にこだわらず、愚直に細かい実験を繰り返していたからとされています。いきなり作り込みはせずに、短時間で多くのパターンを研究する——新規事業担当者に求められるのは、こうした不確実性の排除といえるでしょう」。

情熱が入りすぎると、経営者の立場といった「視座」に立つことができず、顧客のジョブを解決するための「視野」、さらに顧客開発・ビジネスモデル開発といった「視点」が欠落し

がちだ。ビジネスにおける変数を固定する部分、変える部分に切り分けて試行錯誤を繰り返し、勝てるパターンを探すのが定石。仮に潤沢な資金があっても試作品の完成度をあげることに拘り過ぎず、細かく資金を使うのが良いという。実際、海外の医療機器ビジネスのスタートアップでも、コストは最小限としつつ地道なヒアリングを行なった結果、着実な仮説検証による新規事業が実現したという。

ここで参加者は、演習の課題でもあったウォーターサーバー、姿見鏡、ベッド、釣り竿+ルアーについての仮説を書き出し、その実証方法を検討。需要や利益に関する仮説を分類し、優先度のもっとも高い仮説についての実験計画を、それぞれのグループで話し合った。その結果、「自動発注機能のあるウォーターサーバーなら1.5倍の価格で売れる」「姿見鏡は買うのを止めた人に理由をヒアリングする」「24時間にわたり患者のデータ収集ができるベッドが患者家族にとって有益かがネック」「スキル不要で釣りができるなら、ほかのレジャーから釣りに移行するのでは」といった仮説や実験計画について、活発なディスカッションが交わされた。セミナーの締めくくりとして、山田氏は段階的な価値提案と仮説検証を呼びかけた。

「収益が上がらないと再投資もできないので、いきなり最終形をつくることは避けつつ、仮説検証は計画的に行なってください。新たなサービスについて、顧客から気軽に良し悪しを評価してもらえるように工夫し、地道に“手足を動かす”のがポイントです」。

数多くの演習を通じて、実践的かつ具体的な新規事業の開発手法を学んだ参加者たち。今までにない広い視野で新規事業を俯瞰し、膨らむ希望とポテンシャルに胸を高鳴らせた一日となった。



PROFILE



神奈川県生まれ。多彩な企業におけるソフトウェアセールスエンジニア、R&Dのプロセスコンサルタントの経験をベースにINDEE Japan立ち上げに参画。イノベーションを通じた新規事業開発、組織開発、人材育成のほか、顧客のジョブリサーチなども手掛ける。ジョブ理論をベースとして構築したJOBSメソッドは、新規事業を志す企業のみならず、起業家からも高い評価を得ている。『ザ・ファーストマイル』『巻き込む力』『ジョブ理論 完全理解読本』(すべて翔泳社)など数々の書籍の監修・執筆にも携わる。

山田 竜也 氏

INDEE Japan取締役  
トレーニングディレクター