



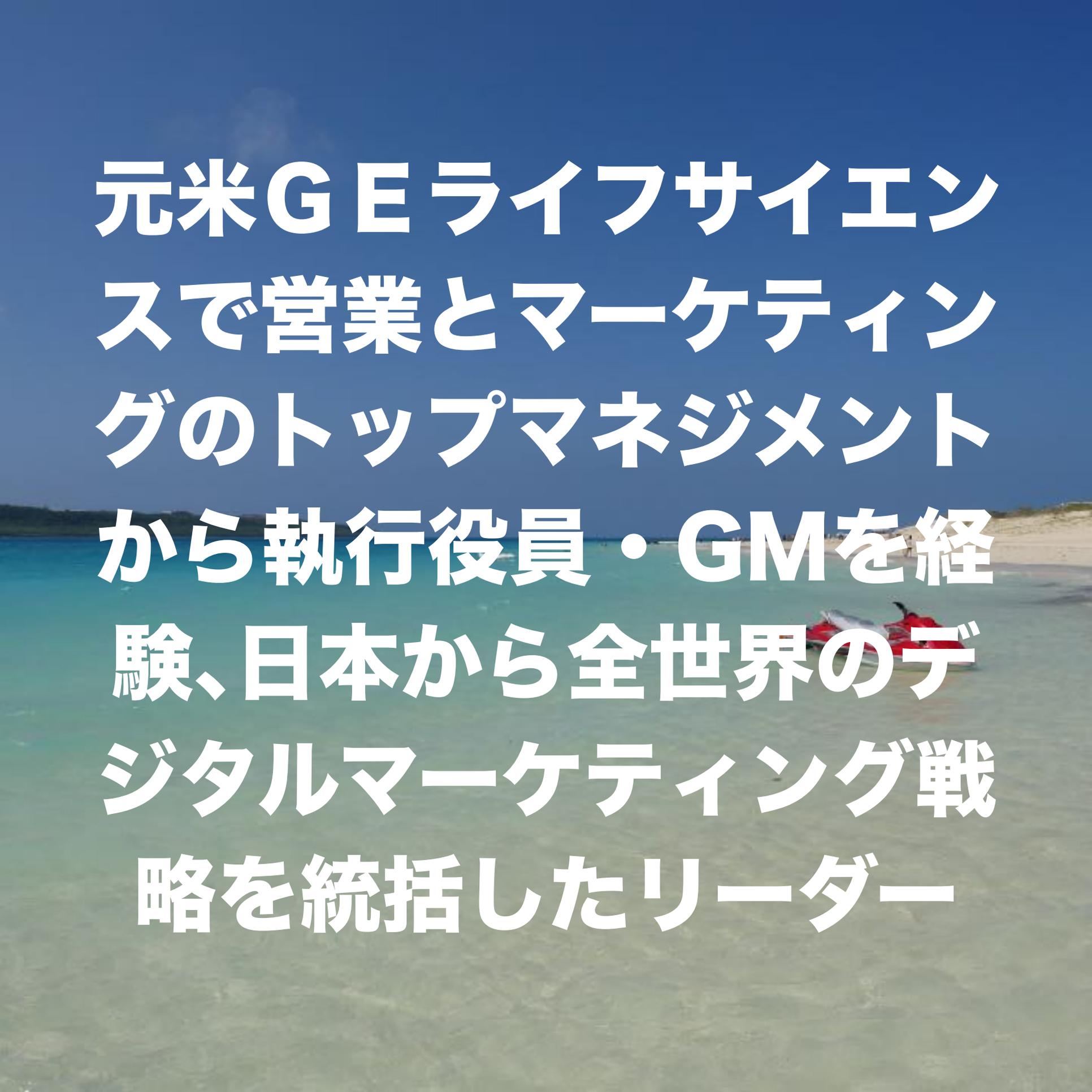
決してしない大切なこと

- × そんなことは知っている！
- × それを聞きたいわけじゃない！
と学ぶ機会を自ら放棄すること

- × それは違う！
と相手の「意見」を否定すること

飯室 淳史 59歳

- 1960年6月21日
- 静岡市生まれ・育ち
- 名城大学薬学修士
- 外資系ライフサイエンス企業に
32年間勤務、転職経験なし
- 2016年に独立、フリーランサー
- 2018~2019年は
宮古島1ヶ月移住生活など



元米GEライフサイエンスで営業とマーケティングのトップマネジメントから執行役員・GMを経験、日本から全世界のデジタルマーケティング戦略を統括したリーダー



マネジメントとリーダーシップ

グローバル
3000億

営業
マーケティング

16年
16年

320名 チーフデジタル
エバンジェリスト

グローバル
1200億

50名 グローバル
デジタルリーダー

日本
150億

200名 執行役員GM
カンントリーマネージャー

アジア
300億

35名 アジア
CMO

日本
150億

25名 ジャパン
CMO

アジア
300億

2名 スウェーデン本社
アジア担当
マーケティング

日本
110億

34名 営業統括

1985年

2004

2007

2008

2012

2013

2015

2016



実はバイオテクノロジーが専門

営業として、
大学、製薬企業を担当し、代理店
販売から、直販、e-コマース、
キーアカウント戦略を
マーケティングとして、
試薬、消耗品から分析装置、大型機
器、製造工場、ソフトウェア、無形
サービス、教育まで

リアルと**デジタル**を駆使し
ツール<戦略<文化 と
リーダーシップにより
お客様の成果の最大化を目指した

お客様

- ▶ 製薬企業 (TOP8社)
 - ・ 基礎研究所、ワクチン開発製造
 - ・ バイオ医薬品製造工場
- ▶ 大学・国公立研究所
 - ・ 遺伝学研究者
 - ・ バイオサイエンス研究者
 - ・ オートファジーの大隅教授
 - ・ 田中耕一さん

iPS細胞の山中教授



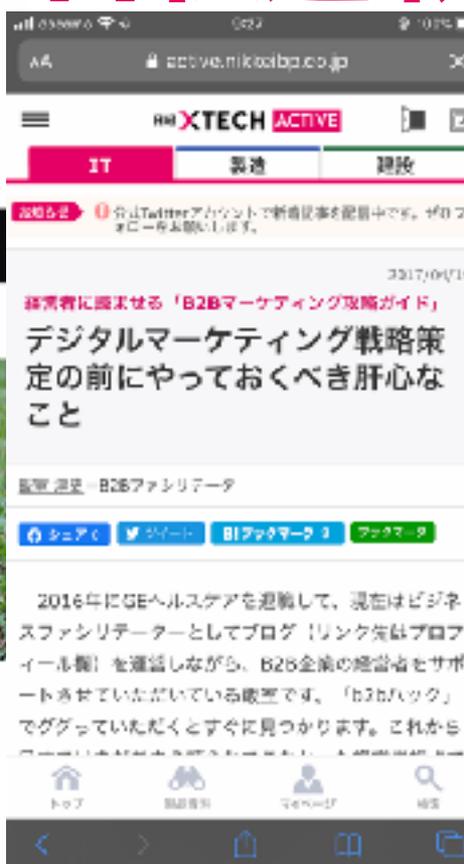


あちこちで読める

ブログ



日経連載



Facebook



note



は
ど
度
こ
う
話
く
何
じ
言
の
り
て
同
を
私
回
く
も
と

ハッシュタグ
は

#b2bhack

**面白かった、勉強
になりましたは単
なる感想でしかな
くあなたの行動決
意の約束ではない**

ひとつつでもヒント
を持ち帰り必ず
行動を起こす
それがあなたの
未来を創るのだ



お読みになりました？

事前の読み物0～4

- そもそも問題ってなんだ？
- モグラ叩き
- 営業とマーケティングはお互いを知らない
- 聞き出すのは問題点ではなく、お客さまのゴール
- 馬を水飲み場に連れて行くことはできても、馬に水を飲ませることはできない
- 技術的問題と適応課題
- 意識や価値観や行動様式といった文化まで変革する
- ハウツーの限界・正解のない世界へ
- 失敗を恐れずに、リスクをとって決断し、失敗から学ぶ試行錯誤を、成功するまで繰り返して、個人も組織も学習する
- 多様性の摩擦



まだまだ続きます

スライドDLは3月から

- 事前の読み物その5
- 事後の読み物その1 東京会場Q&A
- 事後の読み物その2 名古屋会場Q&A
- 事前の読み物補足) ウサギとカメ
- 名古屋会場Q&A 質問2~10
- 大阪会場 Q&A
- 福岡会場 Q&A
- 講演終了後に 全体解説
- スライドフルダウンロード (期間限定)
- 講演録画 公開 (期間限定)
- Facebookグループ (学びの本質) では
スライドDLも講演録画公開も期間延長

私が失敗から学んだ 営業とマーケティングの連携を加速させる 3つの本質

B2Bhack.com

代表 飯室淳史

2020年2月4日(火)

 **質問です**

(((質問です

- 失敗は絶対に許されない
- リスクは取らない
- 失敗から学ばない
- マーケティングがない
- マーケティングが機能していない
- 営業とマーケティングの連携がない
- 縦割り組織で「連携」はどこにもない

日本のマーケティングは**宣伝広告カ**
タログイベント展
示会集客担当の営
業支援という歴史

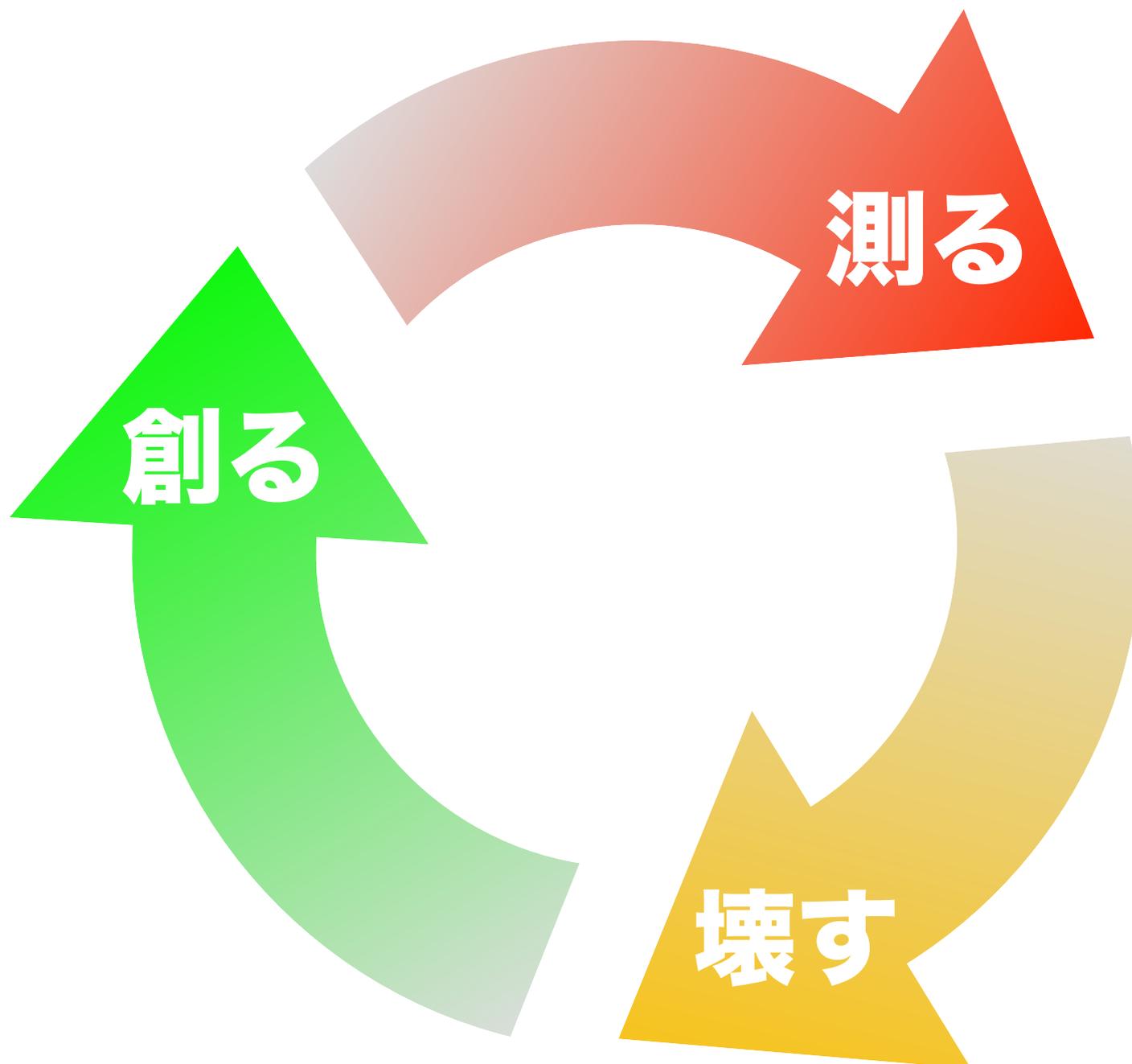
グローバルでは
マーケティング
は経営そのもの
だからCMOは
経営に関わる人

本日のゴール

3つの本質とは、いつ、どこで、どう役に立ち、どう使えばいいのかを理解する



3つの本質





3つの本質

ゴールの確認
測る

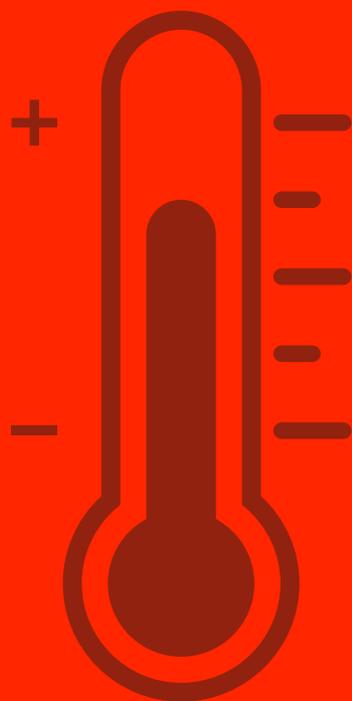
創る

大勢で動かす

仕組みより人
壊す

なぜ測るのか？

**測れないモノは
改善できない**



測る

ゴールの確認

**たっぷりご回答を頂き
ありがとうございます**

**1. 営業とマーケティングの
連携やデジタル変革におけ
るあなた(の組織)が抱えて
いる問題を教えてください**

**2. その問題を解決して、どう
なることがあなた(の組織)
のゴールですか？**

お客さまの成果
を最大化できな
い価値提供でき
ない悩みより社
内の問題が多い



なにが問題なのか？

- デジタルツールはあるが連携はない
- デジタル変革が判らない・遅い・頓挫
- 営業とマーケティングの責任が曖昧
- 連携という考え自体がそもそもない
- マーケティングが機能をしていない
- マーケティング人財が見つからない
- これからマーケティングを組織する
- マーケティングを必要としていない
- 何が正解なのか見えづらく動けない
- 何をどうすれば良いのかわからない

 **質問です**

 **質問です**

**だからあなたは
何をしたのですか？**

問題って
なんだっけ？

LIVE

測る



ワークアウトTMツール

B2Bハックカード

Why



ゴール

copyright © 2020 Atsushi limuro
B2Bhack.com



現状

copyright © 2020 Atsushi limuro
B2Bhack.com



ギャップ
問題点

copyright © 2020 Atsushi limuro
B2Bhack.com

What



戦略



copyright © 2020 Atsushi limuro
B2Bhack.com



ヒト
人財

copyright © 2020 Atsushi limuro
B2Bhack.com

How



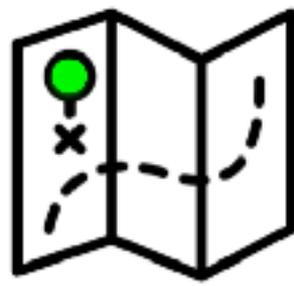
時間

copyright © 2020 Atsushi limuro
B2Bhack.com



お金
で買える全て

copyright © 2020 Atsushi limuro
B2Bhack.com



ロード
マップ

copyright © 2020 Atsushi limuro
B2Bhack.com



copyright © 2020 Atsushi limuro
B2Bhack.com



copyright © 2020 Atsushi limuro
B2Bhack.com

LIVE



測る



何が問題なのか？



部署の皆にとって、「いったい何が
問題か」を議論してみると

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Bhack.com



もう問題だらけ

不平

苦情

愚痴

ぼやき

怨み

文句

悩み

不満



個人が問題と感ずることならなんでも、いくらでも出てくる

モグラ叩きをしない



経験を積んだ社員なら社内
内の問題を簡単に解決で
きる達成感に勘違いする

LIVE



測る



問題とはなにか？



問題だけが、どこからか単独で湧いて出てくるわけではない

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Bhack.com

LIVE



測る



ゴールは明確か？



ゴールがあって、

LIVE



測る



現状を測っているか？



ゴールがあって、現状があって、

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Bhack.com

LIVE



測る



ギャップを測れるか？



ゴールがあって、現状があって、
その差が

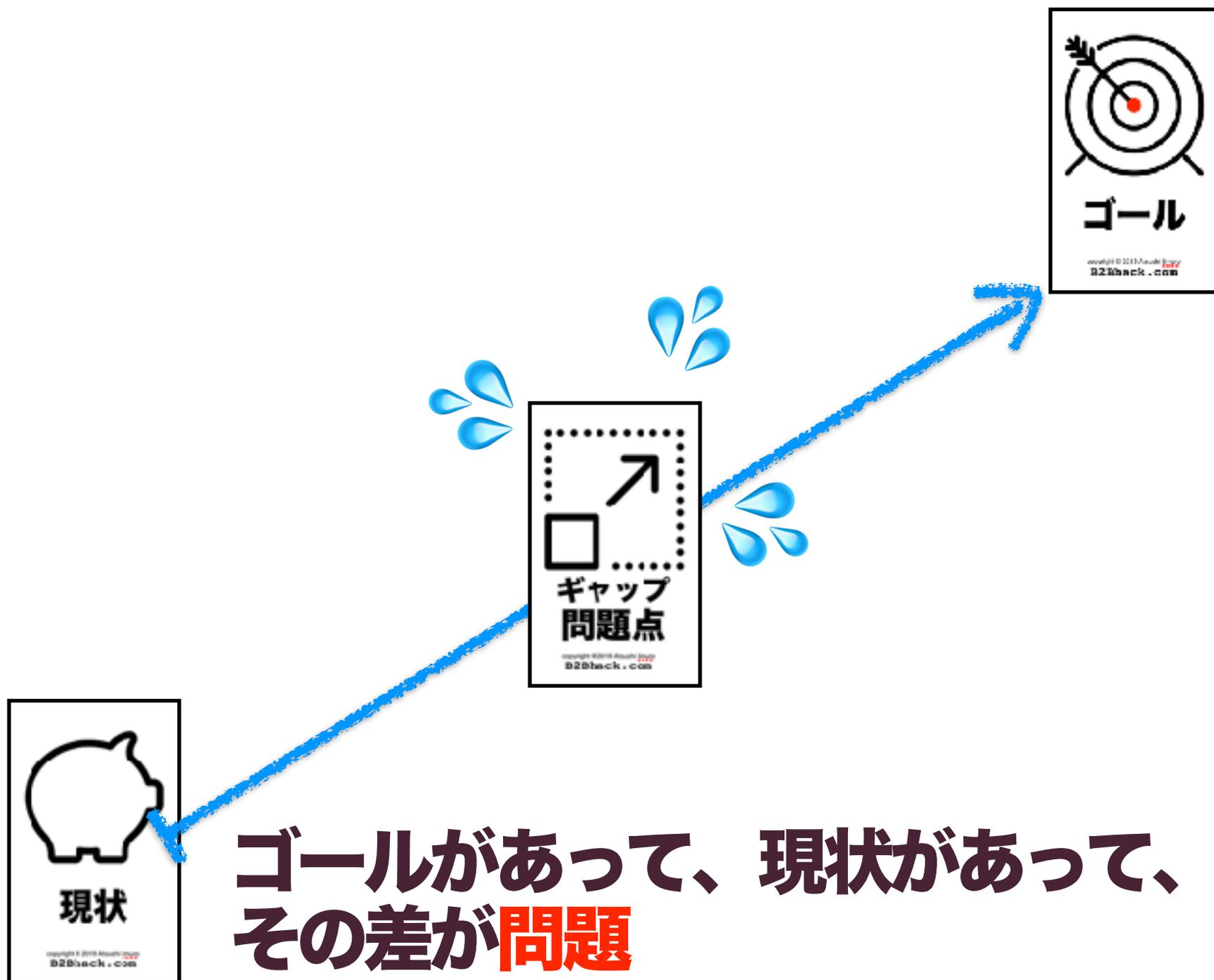
掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Bhack.com

LIVE



問題を発見・定義する



ゴールがあって、現状があって、
その差が**問題**

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Bhack.com



ゴールを達成できない

不平

苦情

愚痴

ぼやき

怨み

文句

悩み

不満

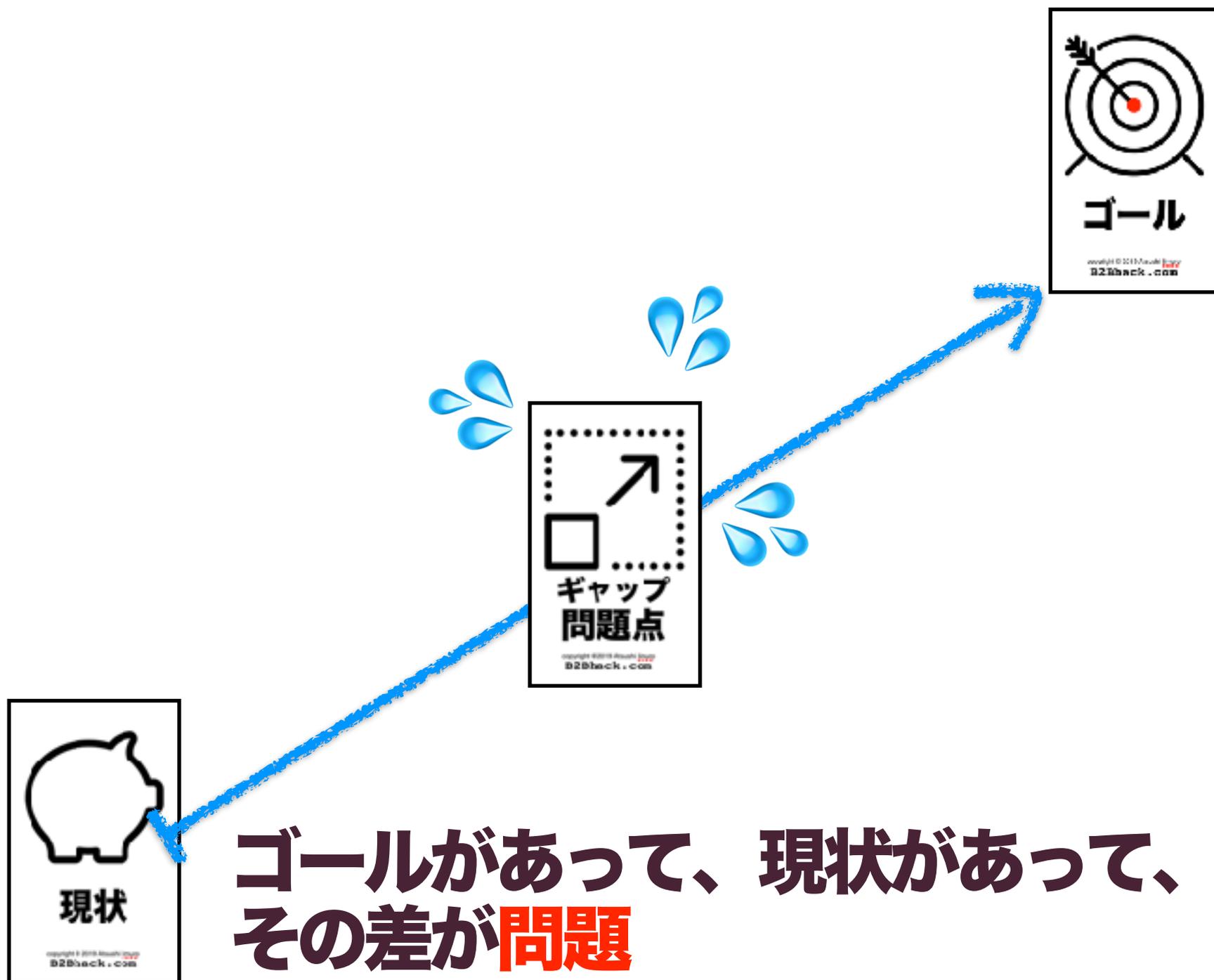


ゴールの異なる人たちの問題を解決してもゴールには到達できない

LIVE



問題を発見・定義する



ゴールがあって、現状があって、
その差が**問題**

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Bhack.com



アインシュタイン

「私は地球を救うために
1時間の時間を与えられ
たとしたら、**59分を問題
の定義に使い、1分を解決
策の策定に使うだろう**」

If I were given one hour to save
the planet, I would spend 59
minutes defining the problem
and one minute resolving it.

正しい問題を
正しく解く

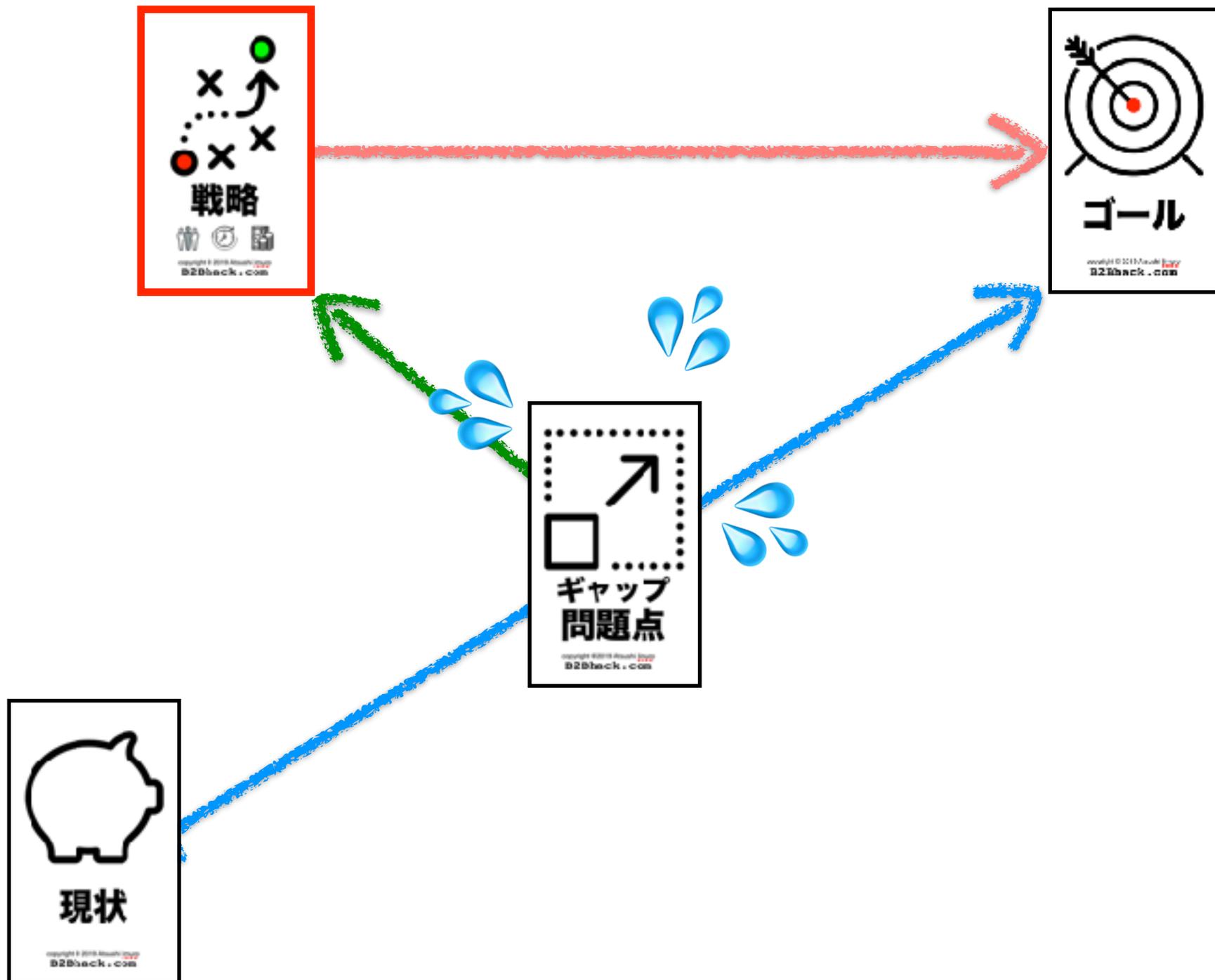
LIVE



測る



戦略がギャップを埋める

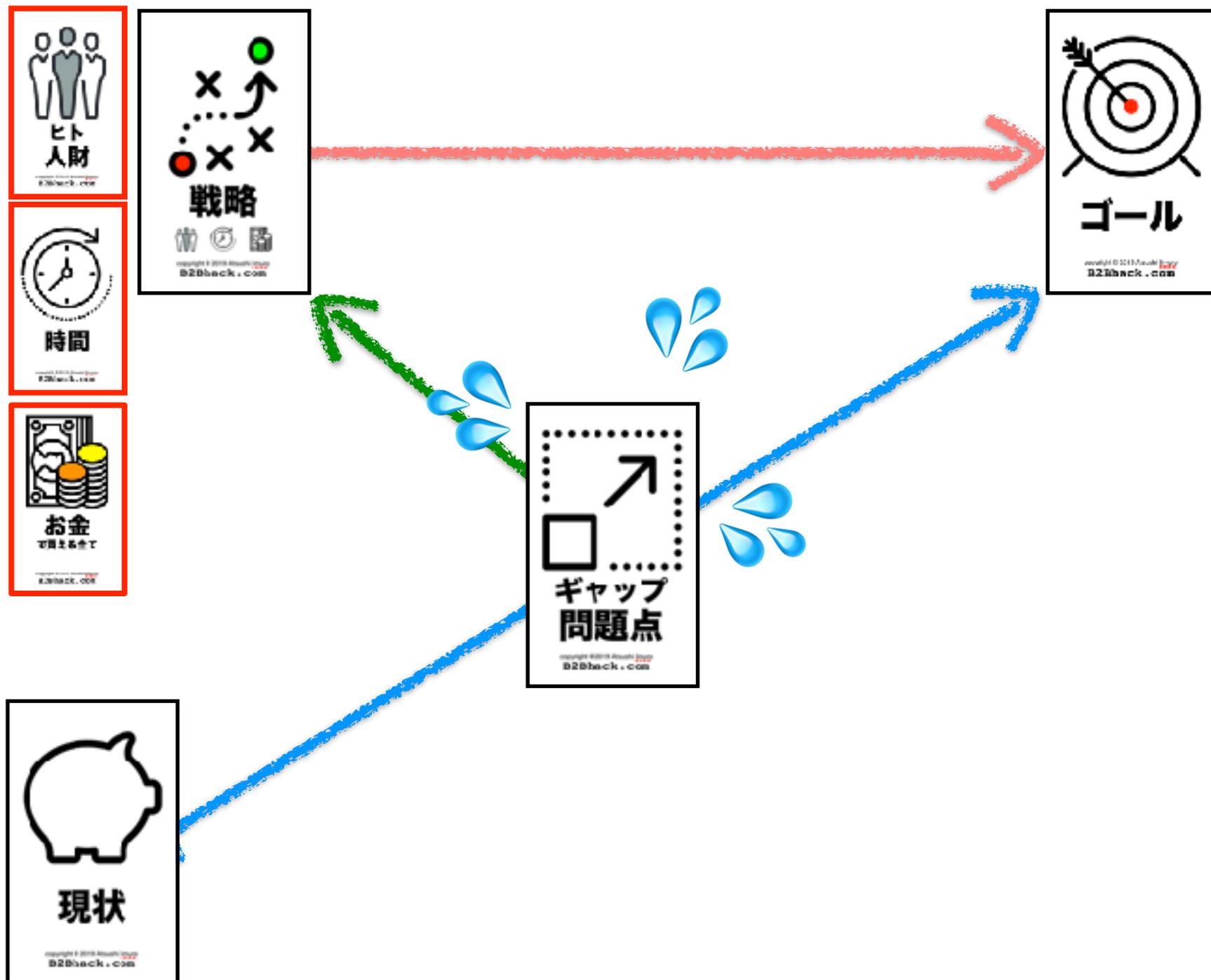


掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Bhack.com

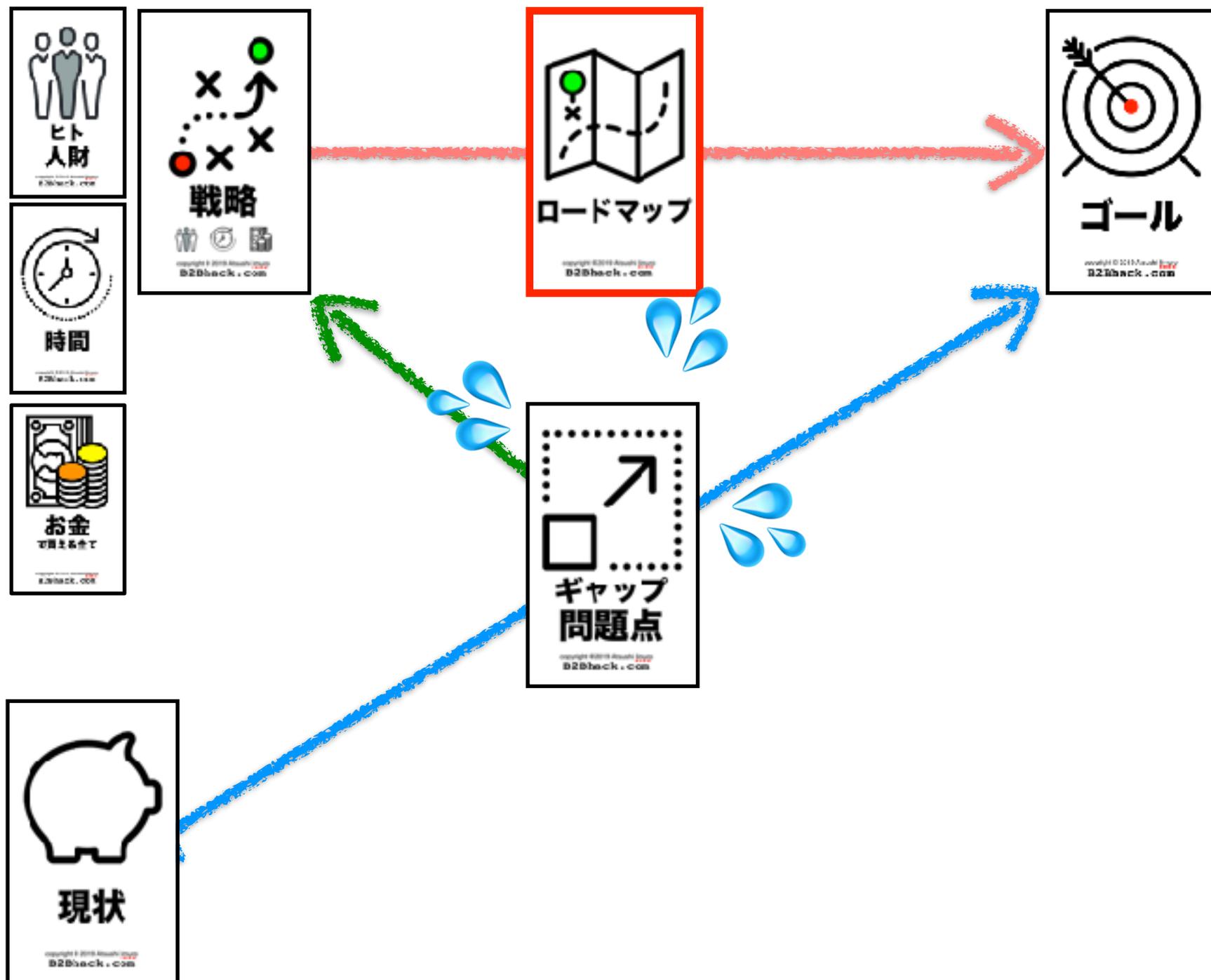


戦略は人財・時間・お金



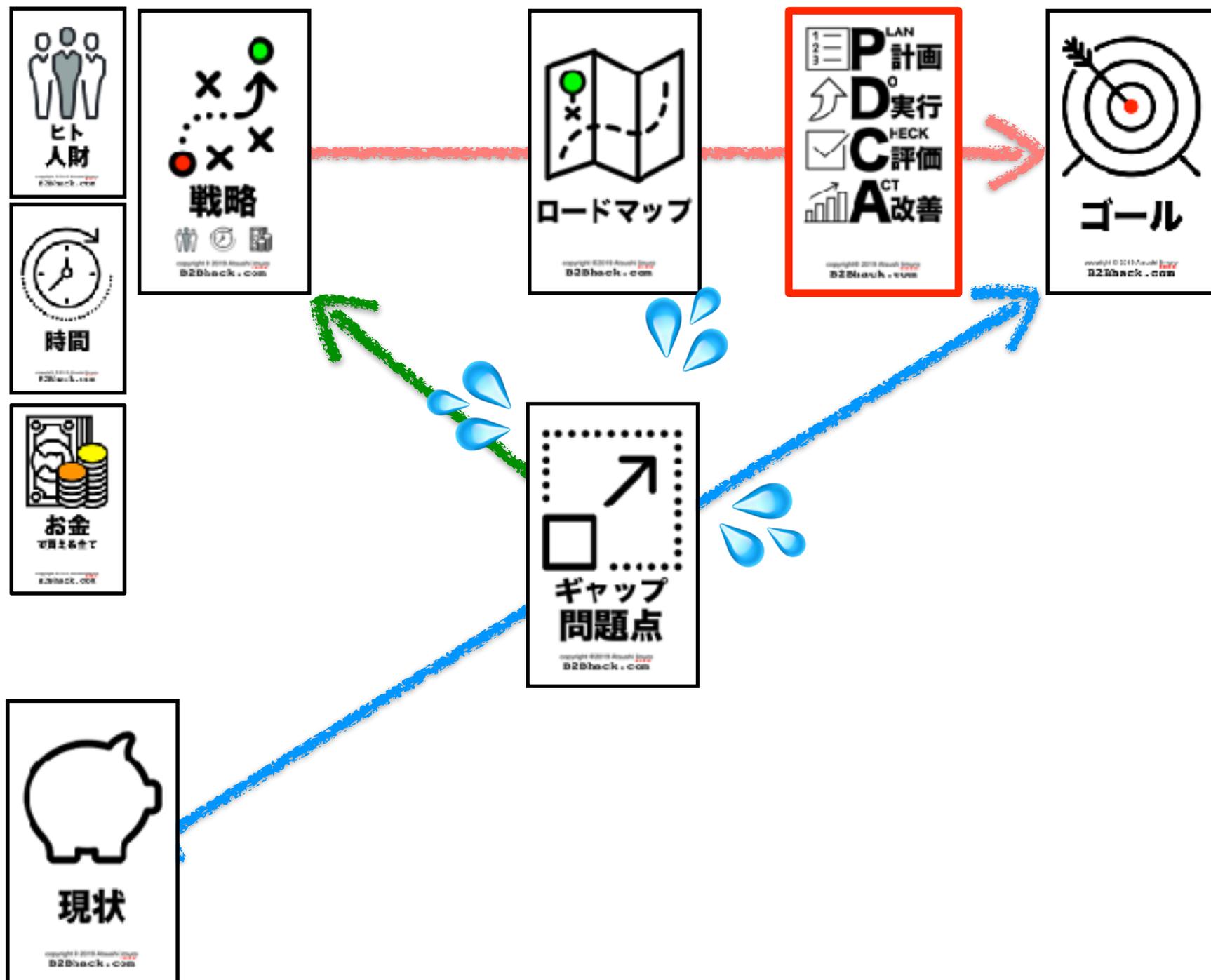


戦略をロードマップに



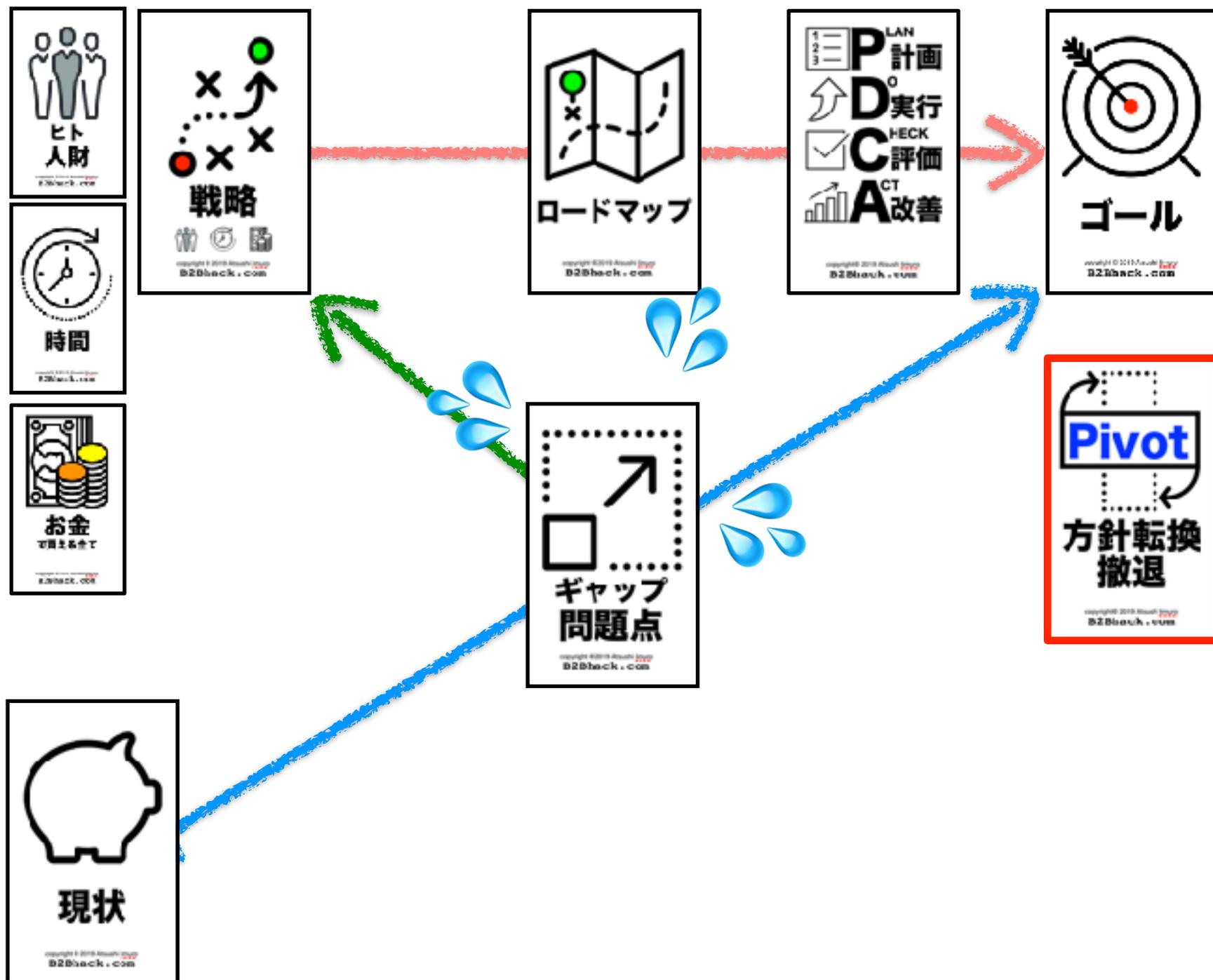


高速にPDCAするだけ



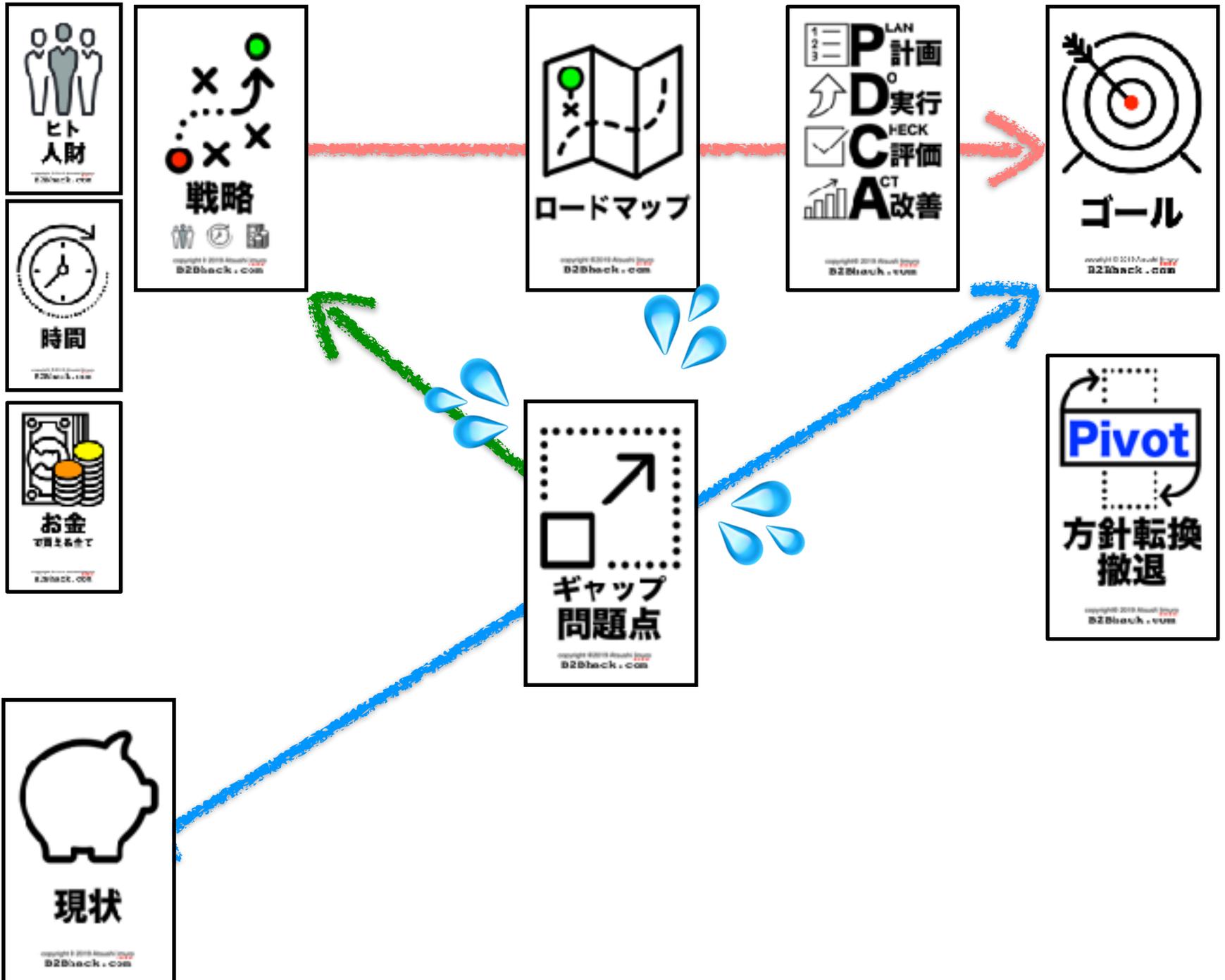


常にPIVOTで決断する





問題発見と解決の共通言語



**問題は明確だが
ゴールはどう？**

営業とマーケティングの連携
はゴールではなく
問題解決手段

**営業とマーケティングの連携が
問題解決の手段
ならゴールは？**



どうなることがゴール？

- ゴールはまだ見えていない
- 具体的な連携の事例を知りたい
- 売上を拡大すること
- 短期間で目標を達成する
- 効率的営業組織の構築
- 選ばれ続ける会社になる
- 人々の生活を豊かにしたい
- 社会の発展に貢献する
- 日本が元気になること
- **事業ミッション、ビジョン、長期目標、短期目標、目の前の課題が混在**

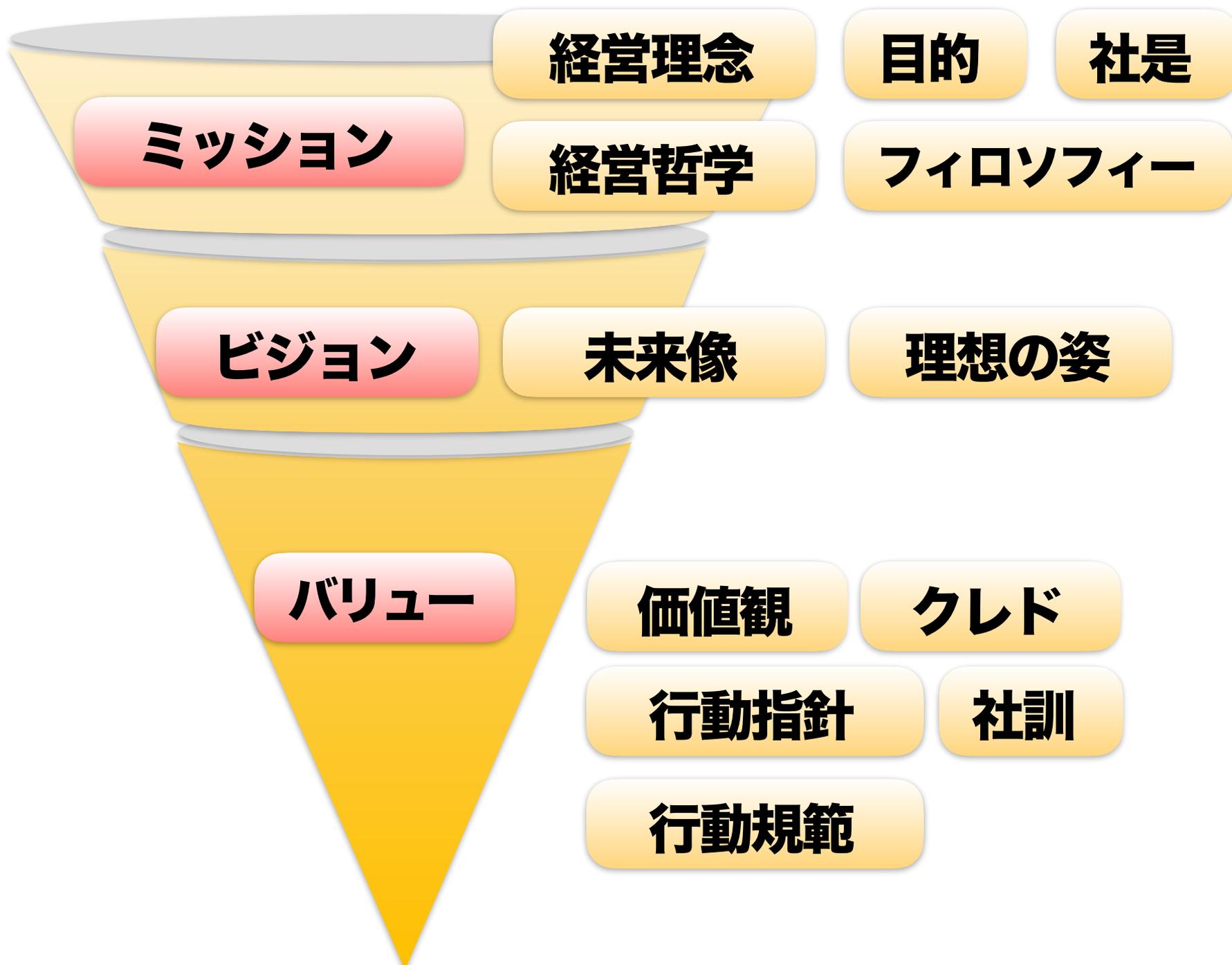
 **質問です**

(((質問です

あなたのゴールを達成すれば会社のゴールを達成できるか？



ドラッカー的



LIVE



測る



HOWよりもWHY

バリュー

How

どうやって
するのか

LIVE



測る



HOWよりもWHY

ミッション

Why

なぜ
するのか

ビジョン

What

なにを
するのか

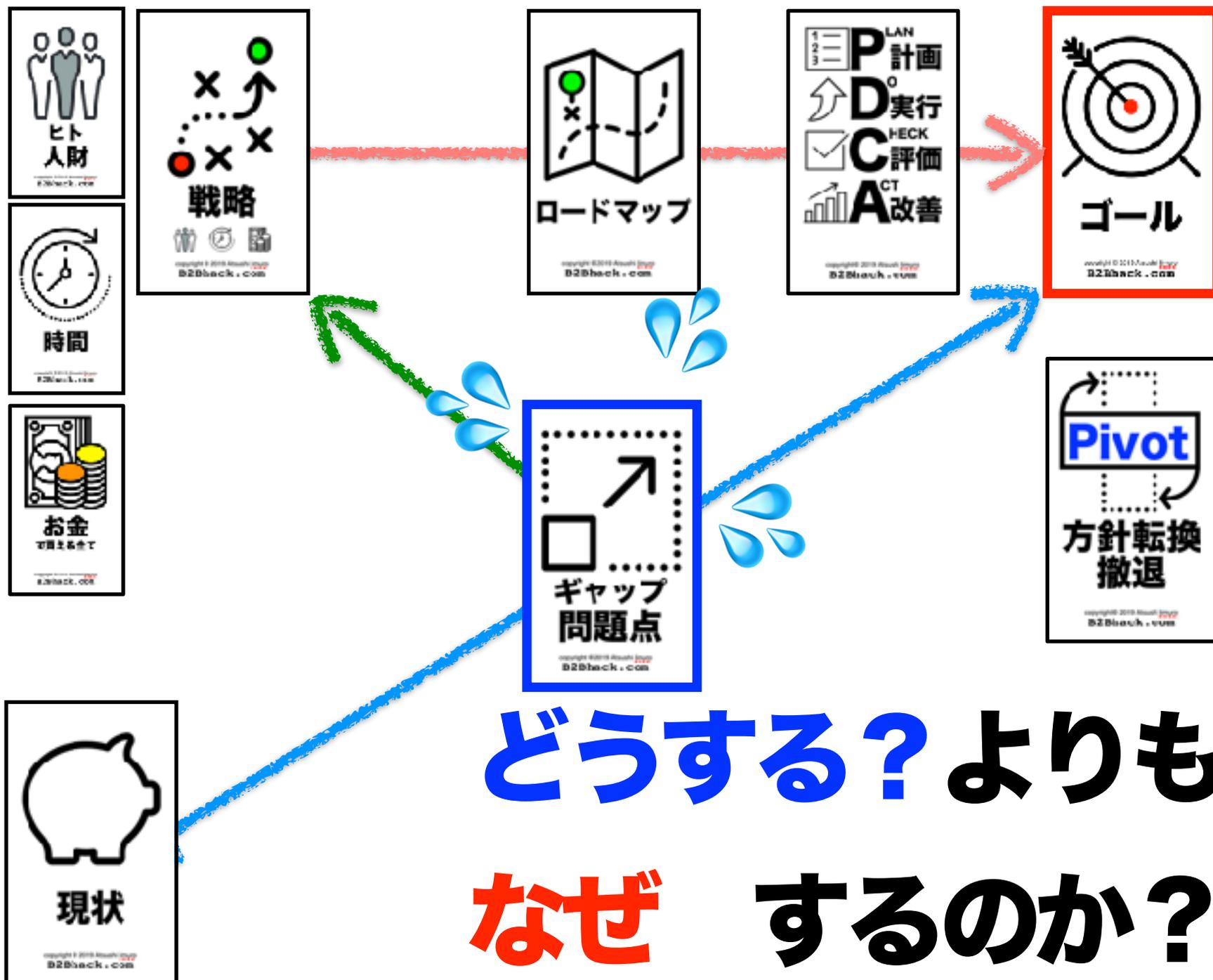
バリュー

How

どうやって
するのか



HOWよりもWHY





何を学べたかはあなた次第

知識よりもあなたの気づき

- ゴールの確認**
- 何が問題なのか？**
- だからあなたは何をしたのですか？**
- 問題ってなんだっけ？**
- モグラ叩きをしない**
- 正しい問題を正しく解く**
- B2Bハックカード**
- どうなることがゴール？**
- 問題発見と解決の共通言語を持つ**
- 問題は明確だがゴールはどうなの？**
- HOWよりもWHY**
- どうするかよりもなぜするのか？**



3つの本質

ゴールの確認
測る

創る

大勢で動かす

仕組みより人
壊す



壊す

仕組みより人

私は、その昔
新規顧客獲得9
既存顧客ケア1
だった

目立たないが
東北担当営業の
成績が常に安定
していた

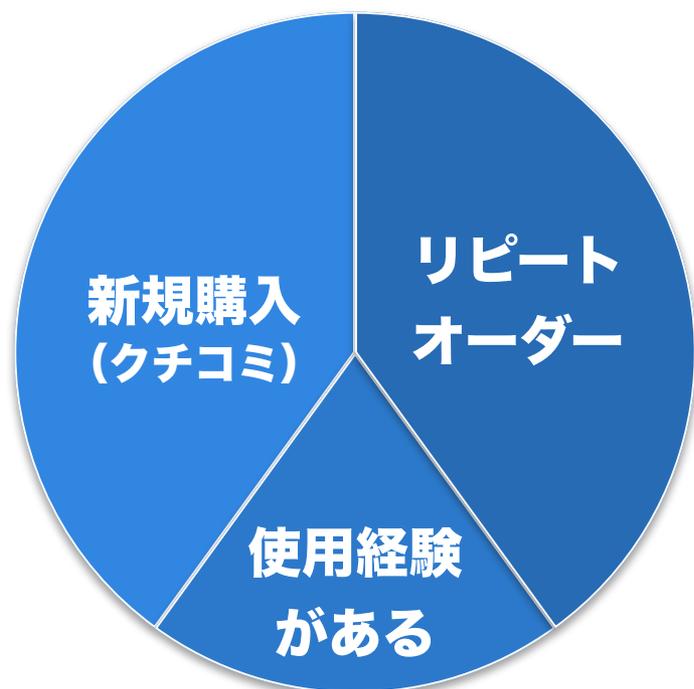
その彼に秘密を
聞いてみたら



誰が買っているか

戦略製品A

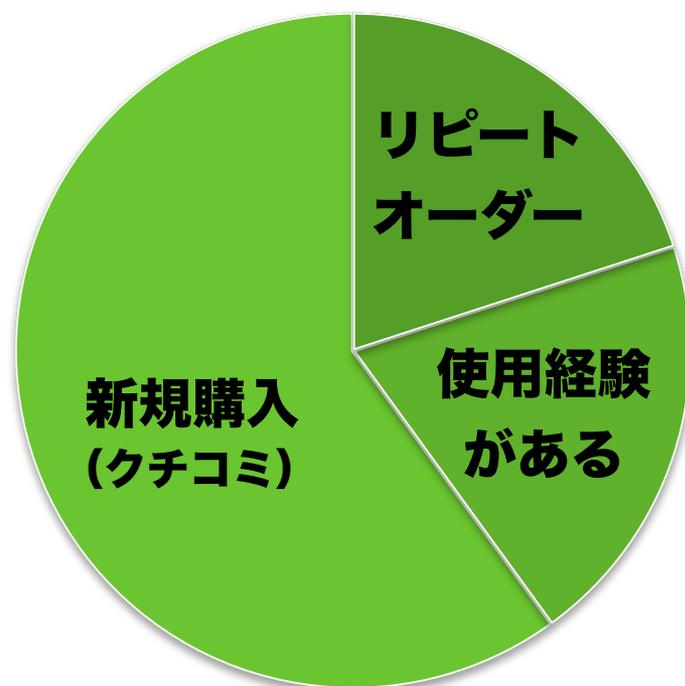
(500~1000万円)



- ✓ 市場シェア > 80%
- ✓ 市場は停滞
- ✓ 出荷台数 > 3,000台
- ✓ 150台/年
- ✓ 発売開始20年

戦略製品B

(1000~3000万円)



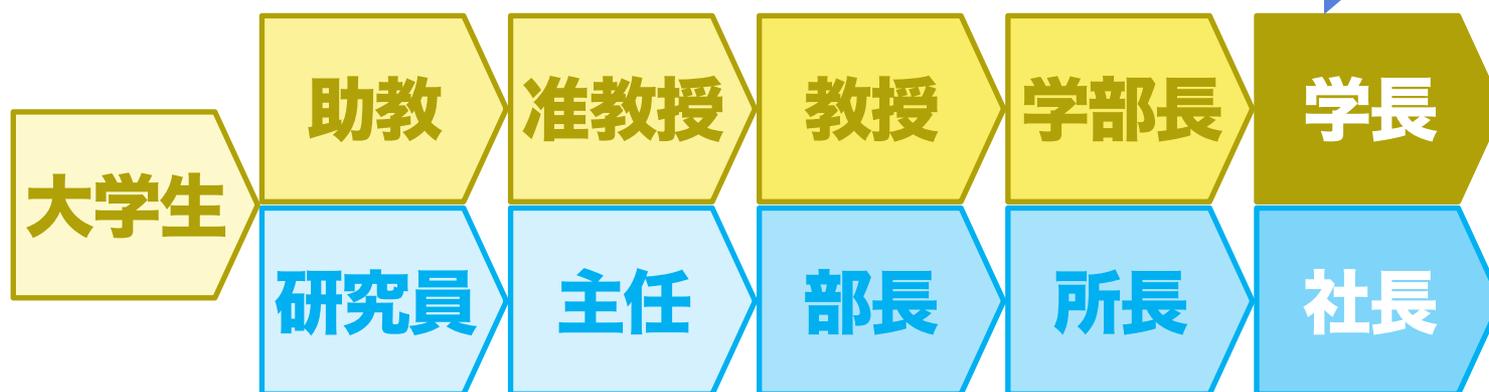
- ✓ 市場シェア > 85%
- ✓ 市場は成長
- ✓ 出荷台数 > 1,000台
- ✓ 50台/年
- ✓ 発売開始20年



生涯顧客価値依存

既存顧客の**生涯顧客価値**を最大化すべき、と気がついた

18歳 **生涯顧客価値** 65歳



1人の顧客との付き合いが始まってから終わるまで、生涯を通じて購入してくれることで企業にもたらす利益を累計して算出した「企業にとっての価値」

生涯顧客価値戦略を実現したくて営業との連携をゴールにした

LIVE



壊す



生涯顧客価値戦略

×新規顧客開拓だけが正義

○新規も必要



新規顧客



生涯顧客価値戦略

×新規顧客開拓だけが正義

○新規も必要



既存顧客



新規顧客

○既存も大切

×二兎を追うものは一兎も得ず



生涯顧客価値戦略

×顧客の言いなりになる

○顧客の声の本質を理解する



既存顧客



新規顧客



顧客の声
データ
観察

LIVE

壊す



生涯顧客価値戦略

✕気付けない痛みは聞けない

○聴く、観る、疑う、暴き出す



既存顧客



新規顧客



業界伝説
固定観念
社内常識
暗黙知
掟



顧客の声
データ
観察

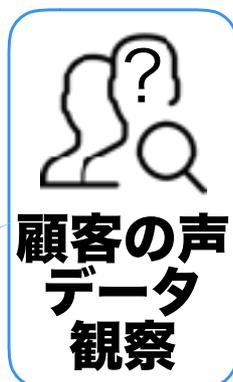
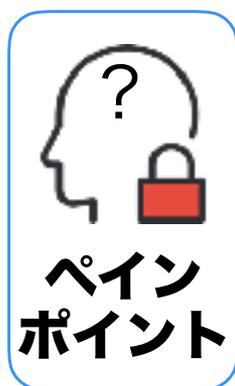




生涯顧客価値戦略

×難易度が高いモノは避ける

○痛みが大きいモノを選ぶ

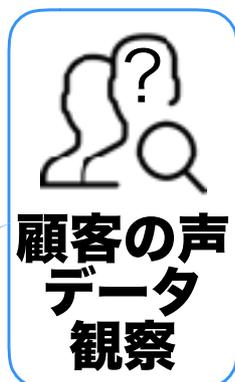




生涯顧客価値戦略

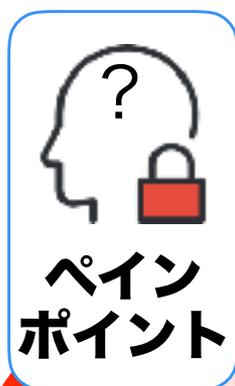


×技術に頼らない
○全社で創造する

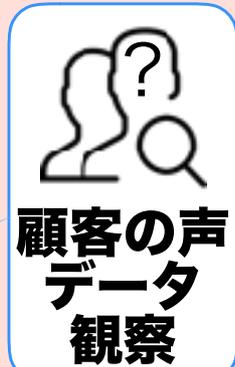




生涯顧客価値戦略



インサイト



顧客のゴールと
期待する成果から
まだ満たされぬ
ペインポイントを知ること

LIVE

壊す



生涯顧客価値戦略



価値創造
ソリューション

全社の知恵と工夫と努力で、
「ペインポイントを満たす
価値創造で誓約を果たすこと

価値創造



ペイン
ポイント



既存顧客



新規顧客

インサイト



業界伝説
固定観念
社内常識
暗黙知
掟

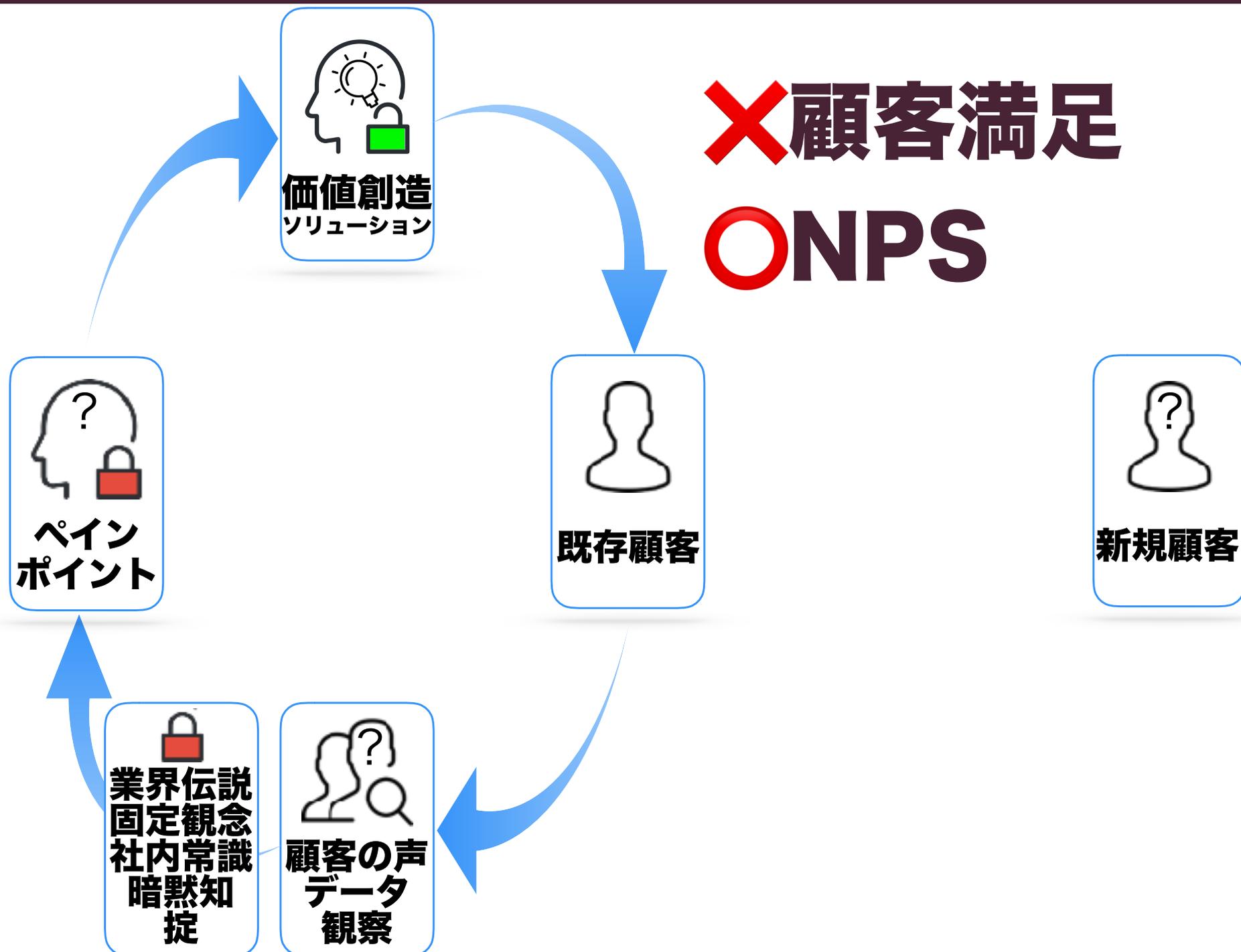


顧客の声
データ
観察

顧客のゴールと
期待する成果から
まだ満たされぬ
ペインポイントを知ること

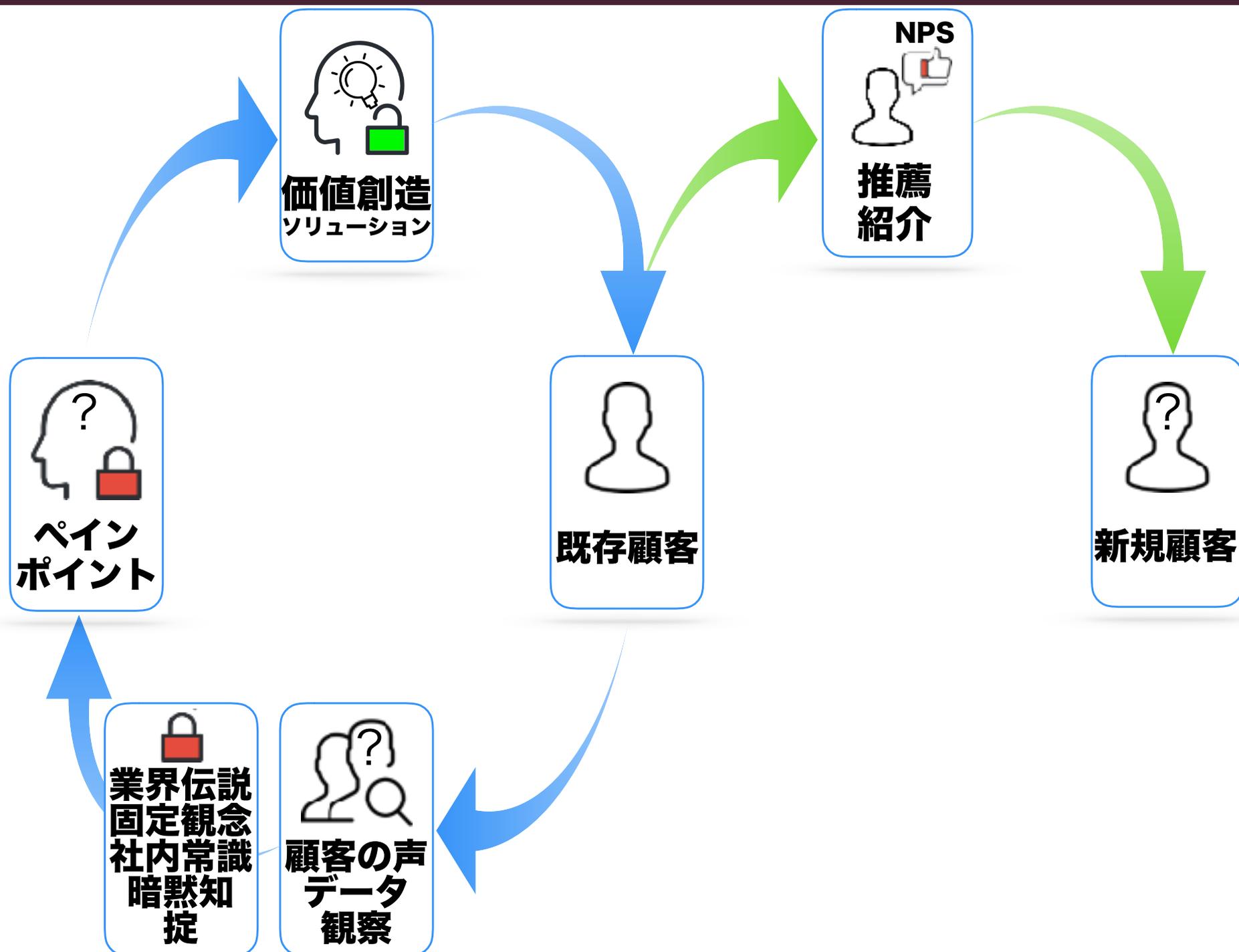


生涯顧客価値戦略



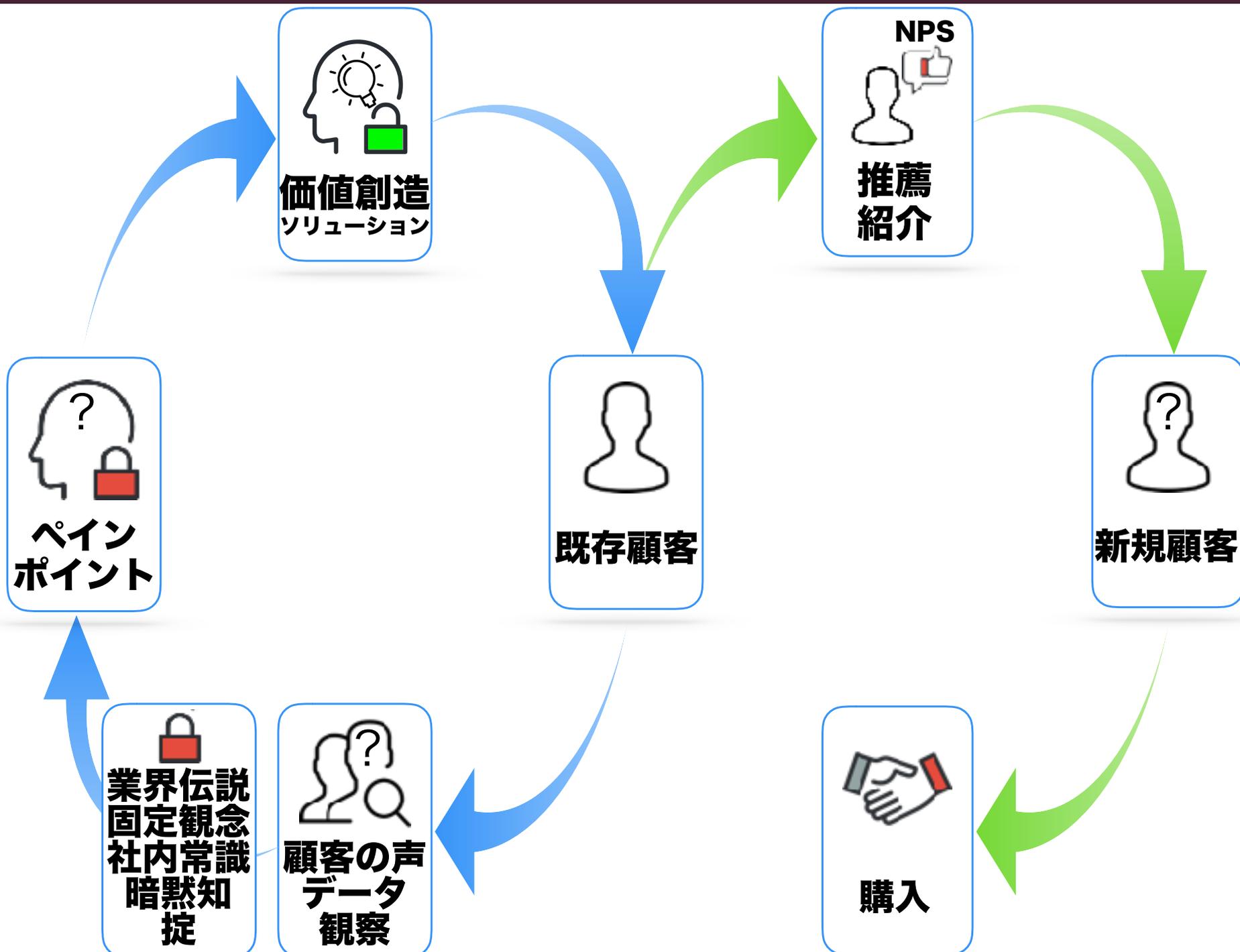


生涯顧客価値戦略



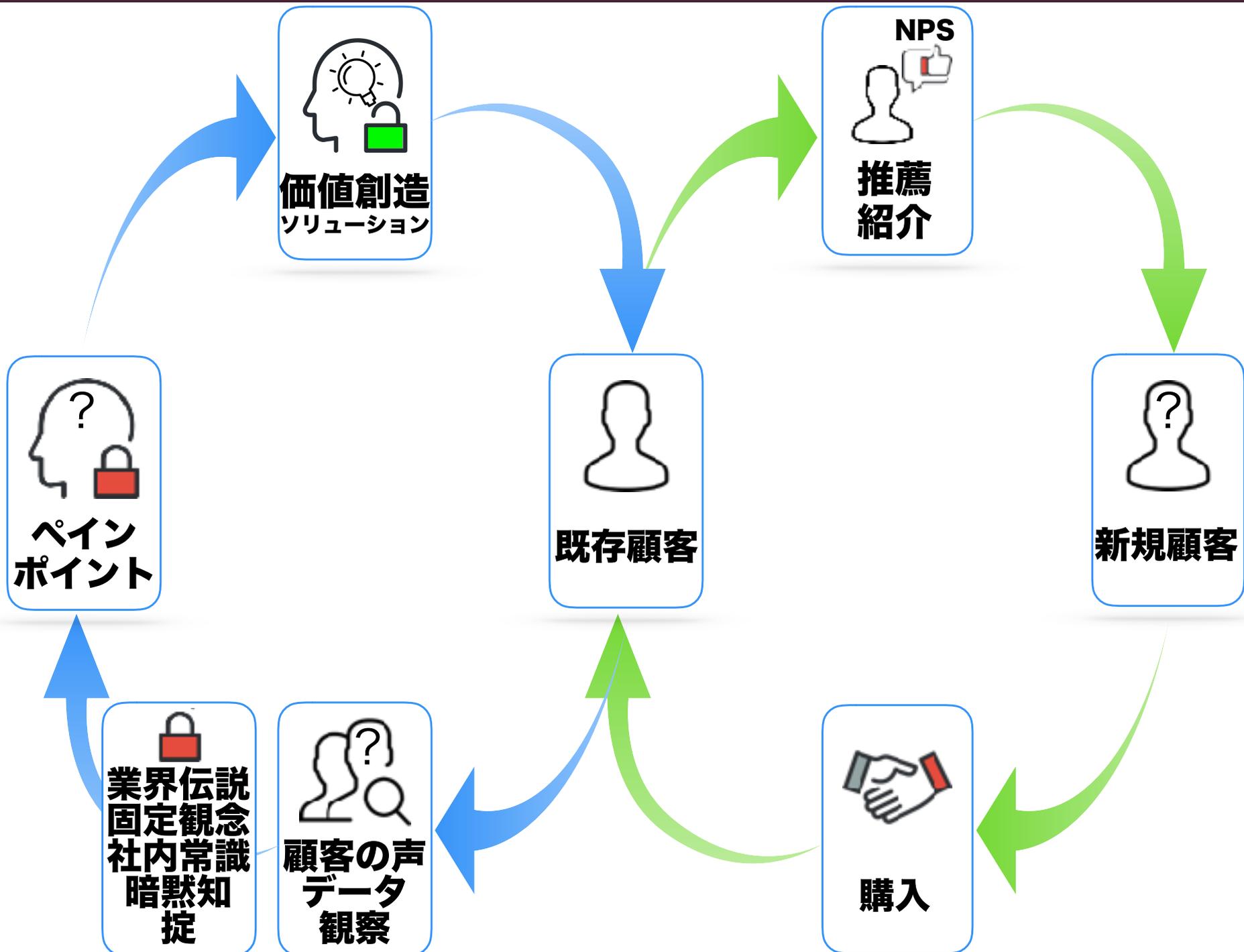


生涯顧客価値戦略



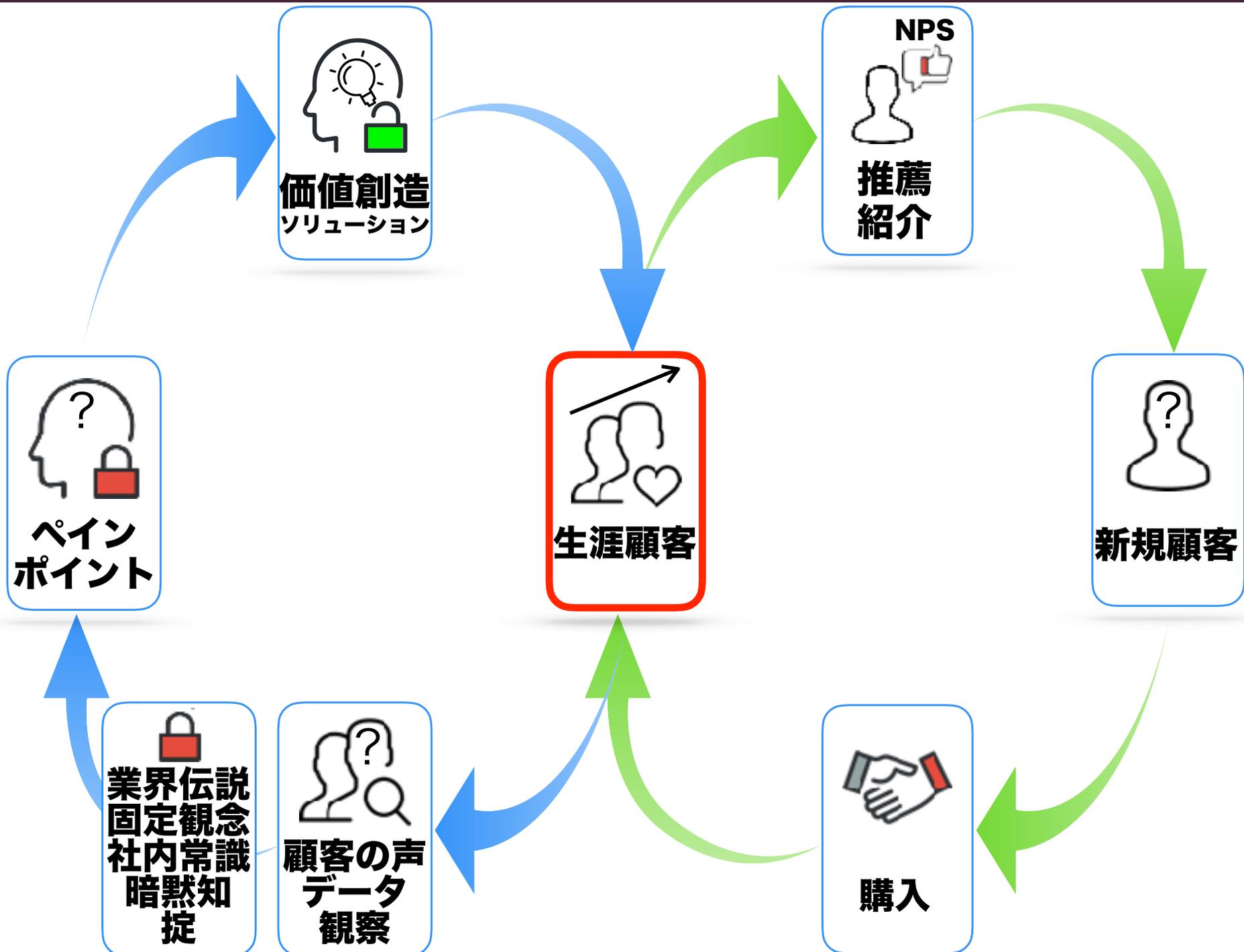


生涯顧客価値戦略





生涯顧客価値戦略

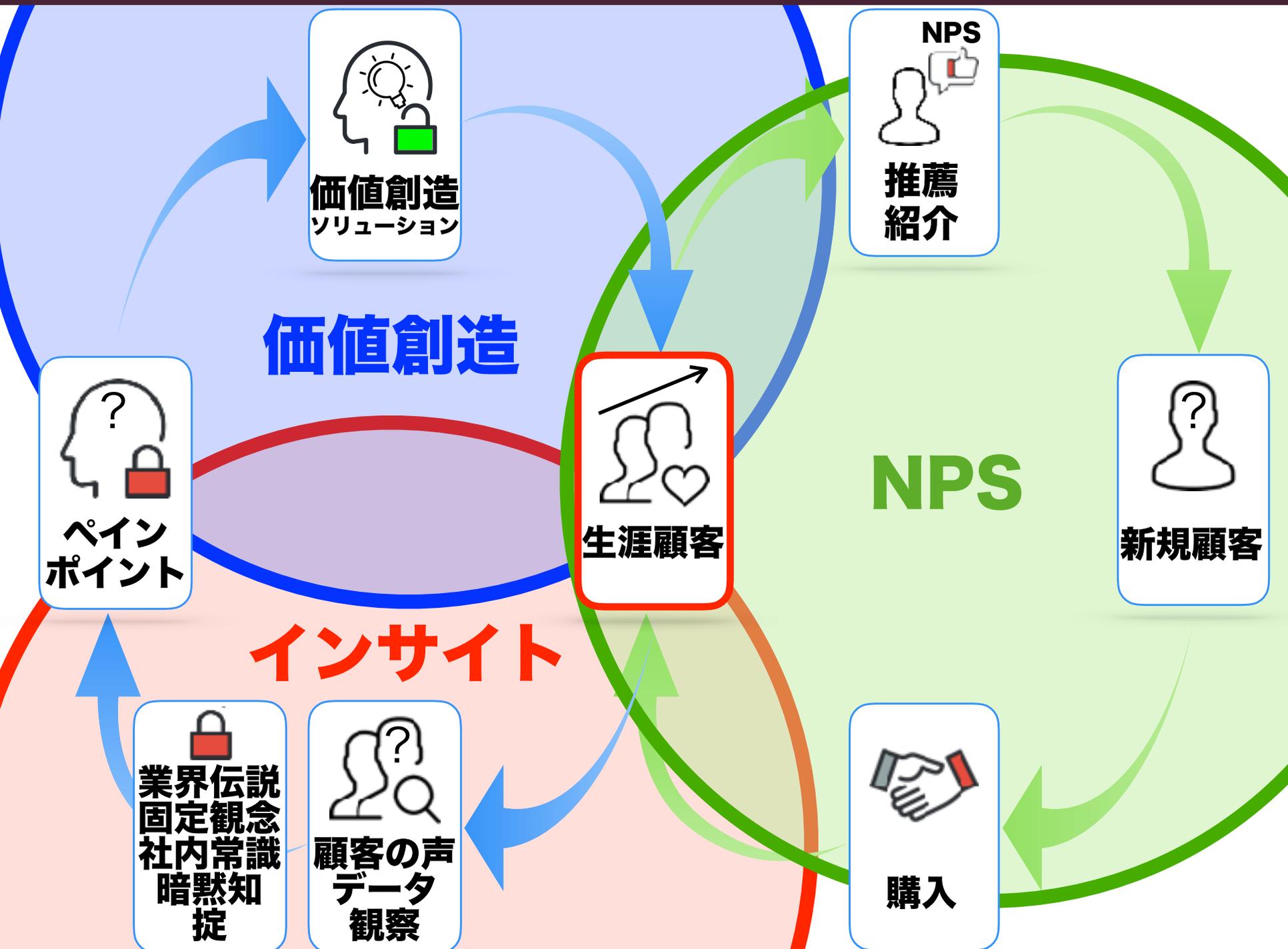


LIVE

壊す



一兎を追って二兎を得る



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Black.com



一兎を追って二兎を得る

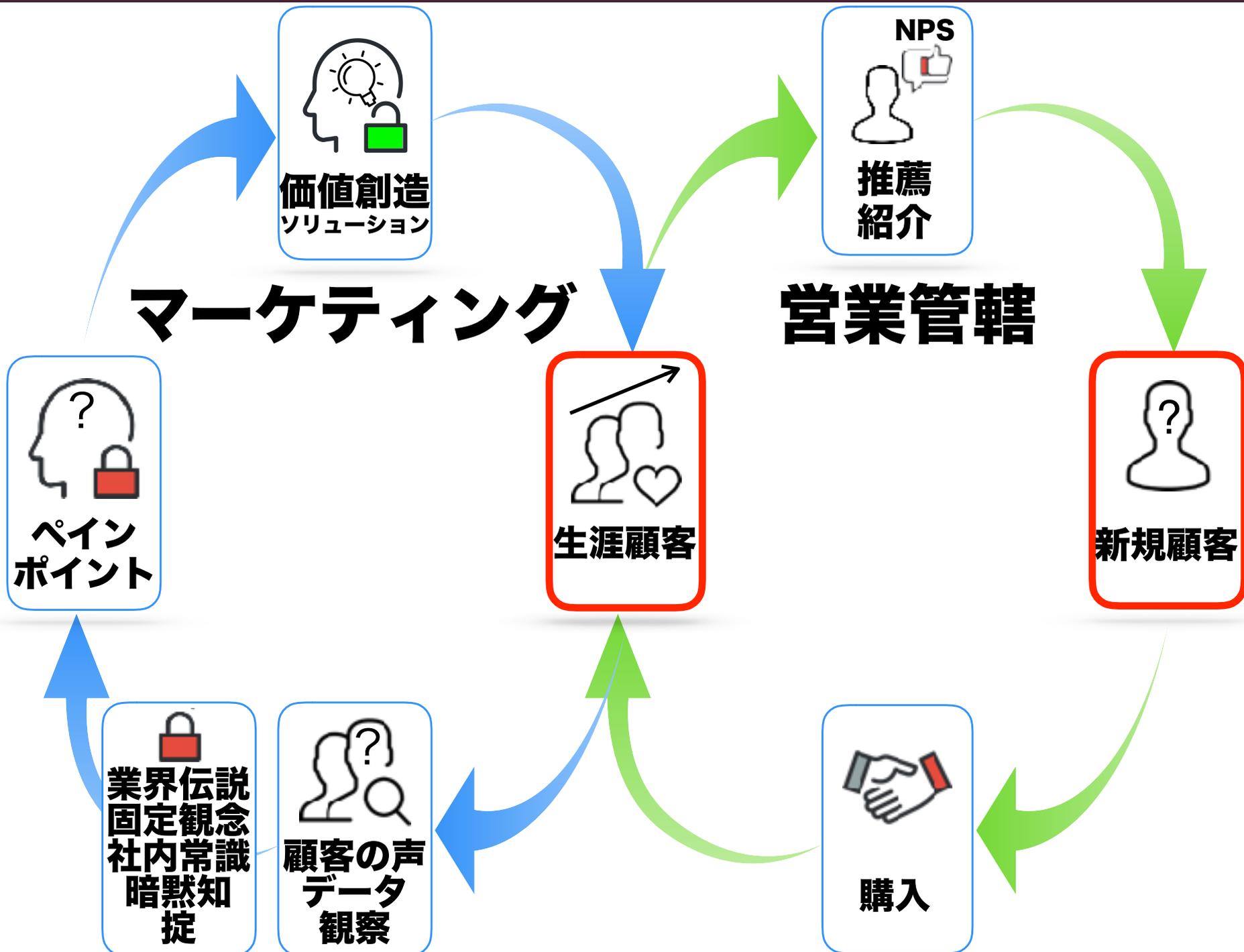
二兎を追うのではなく1つの施策で2つの成果を得られる方法を実施する

作画：mii





一兎を追って二兎を得る



営業は
マーケティング
の立てた戦略な
んか採用したく
ないと決別した

LIVE

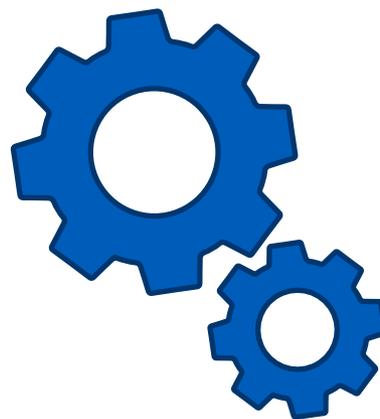


壊す



生涯顧客価値戦略は

参照：ロナルド・ハイフェッツ教授～NHKリーダーシップ白熱教室～



システム・制度
組織・プロセス

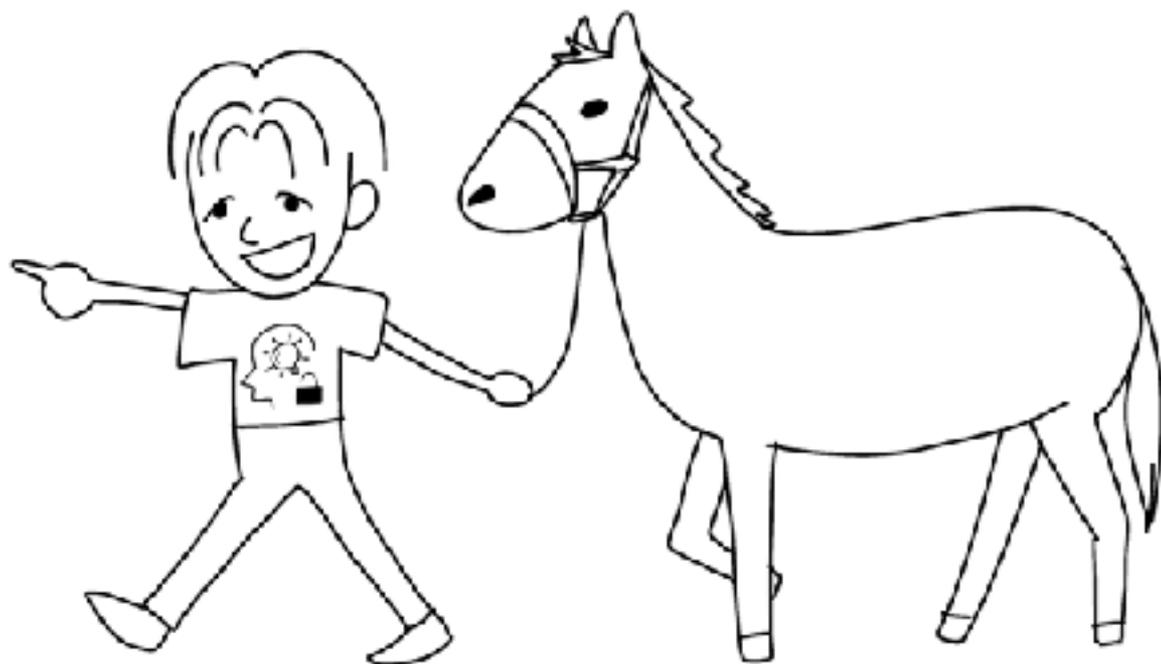
技術的な
問題解決



技術的問題の解決

参照：ロナルド・ハイフェッツ教授～NHKリーダーシップ白熱教室～

馬を水飲み場に連れて行くことはできても



作画：mii

専門性を有する
エキスパートの
助言によって解
決が可能な問題

LIVE

壊す



新しいやり方への抵抗

参照：ロナルド・ハイフェッツ教授～NHKリーダーシップ白熱教室～



人々

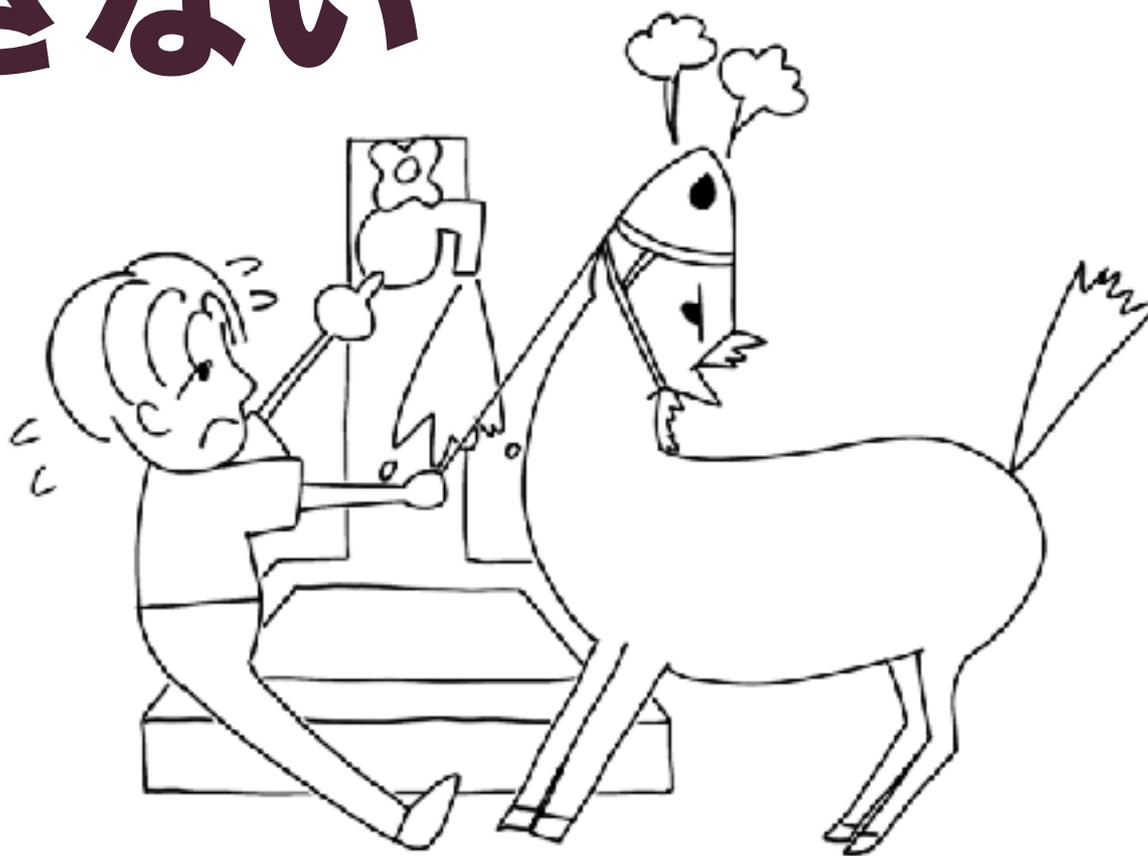
変化に
適応する



適応課題の解決

参照：ロナルド・ハイフェッツ教授～NHKリーダーシップ白熱教室～

馬に水を飲ませること はできない



作画：mii

人々が変化を受け
入れ**環境の変化に**
適応できる自己変
革能力を獲得する
ことでしか解くこ
とができない課題

**冠動脈心疾患の患者が
医師の指示に従い1年
薬を飲み続ける割合は**

8割

6割

4割

2割

冠動脈心疾患の患者が
医師の指示に従い1年
薬を飲み続ける割合は

8割

6割

4割

2割



もっと知りたければ

日経クロステックで20万文字も読める

日経 **XTECH** **ACTIVE**

経営者に読ませる

「B2Bマーケティング攻略ガイド」



IT分野ランキング（昨日）

- 1 その作業に価値はあるのか？——時間泥棒は誰だ（1）
- 2 測れなければ改善できない！——時間泥棒は誰だ（2）
- 3 答えは私の手元にあった——時間泥棒は誰だ（3）
- 4 「時間泥棒」は二人いた！——時間泥棒は誰だ（5）
- 5 まさか自分が「時間泥棒」？——時間泥棒は誰だ（7）
- 6 自己変革なしには解決できない——時間泥棒は誰だ（4）
- 7 「権限の委譲」が時間を生む理由——時間泥棒は誰だ（6）
- 8 SSD躍進で存在感失うHDD、それでも完全に置き換わらない2つの理由
- 9 突発的に仕事が増えても対応できるようにする「スゴ技」
- 10 誤解していない？ドラッカーが言う「汝の時間を知れ」の真意

 **質問です**

 **質問です**

**適応課題に対しては
何をしたのですか？**

どうやって
見分けるか



見分け方

- 何度も同じ問題が繰り返され解決されていない
- 技術的問題の解決方法では解決できず紛糾する
- 反対者や抵抗勢力が現れる
- 人の意識、価値観、行動の変容が必要で時間がかかる

**適応課題を技術
的な問題として
扱って失敗する**

営業なら

生涯顧客価値戦略は

当たり前でみんな

知っていますが、み

んな飯室さんから言

われたのがシャクに

障ったみたい

変革者自ら
抵抗勢力を
産み出す愚

言い方の
問題ではなく
アクセプタンス



変革の成功要因はなにか？

成功した100の変革と
失敗した変革100では
変革品質 = **Quality** に差がない

では何が明暗を分けたのだらうか？

違いは **アクセプタンス**



変革の成功方程式

$$Q \times A = E$$

クオリティ × アクセプタンス = 効果
(変革品質)

クオリティとは、変革における解決策

アクセプタンスとは、人々が合意して

変化を受け入れ、行動を変えること

LIVE

壊す



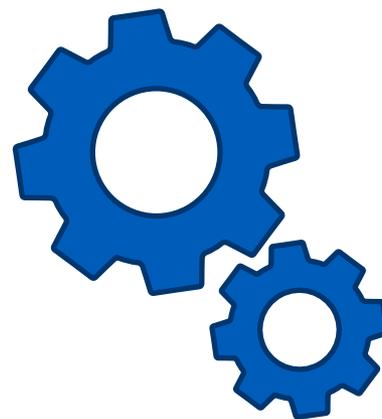
両方解決する必要がある

参照：ロナルド・ハイフェッツ教授～NHKリーダーシップ白熱教室～

80

対

20



人々

システム・制度
組織・プロセス

変化に
適応する

技術的な
問題解決

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Bhack.com

営業が戦略を採用し
ないのなら
こっちで勝手に
やらせてもらおう

どうしてもデジタルマーケティングをやりたい
(手段の目的化)



デジタル変革の問題

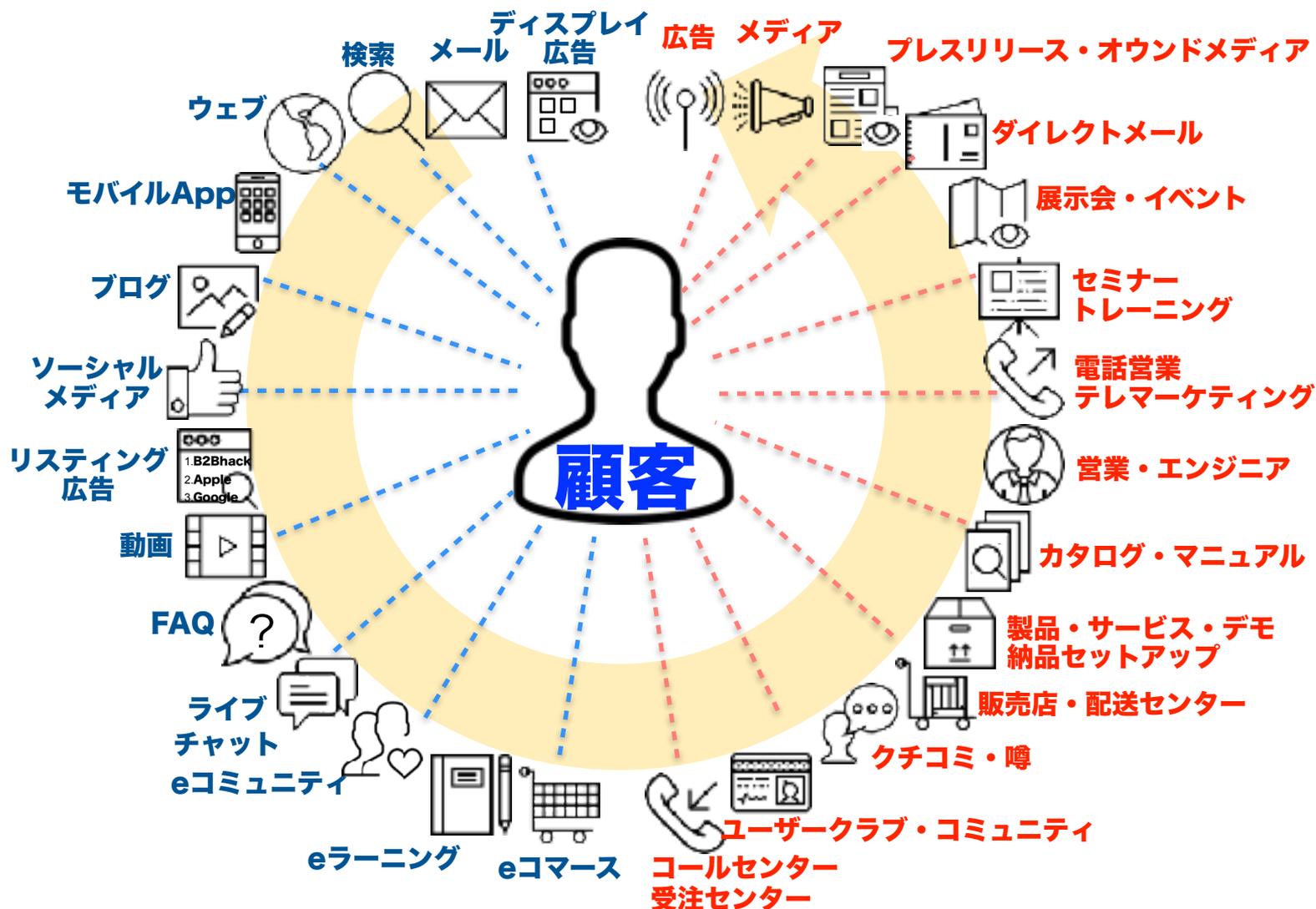
- 新しいシステム(ABM,MA,SFA,CRM)を導入してみたが、停滞、頓挫気味
- DX人財がない、育成できない、採用できない
- デジタルデバイスやツールがあっても連携がとれない
- デジタル変革を何処まで取り入れるべきか
- DXを提案する会社がデジタル化ができていない
- 古株幹部がデジタル化を嫌悪
- DXのスピードに管理職がついていけず混乱
- デジタルの価値が社内浸透していない、する気もない
- DXのROIが見えにくく予算が取れない
- デジタル化とDXの区別をできていない
- 営業は目の前の数字達成に終始し長期的視点を欠き、マーケティングは数値目標に責任を負わずDX部隊は将来を語り即時の成果を生み出さず部分最適化してる
- 営業活動の結果などの入力作業に追われ、営業活動の生産性が落ちるジレンマ
- DXのゴールが見えない、自らDX戦略を創れない

LIVE

壊す



顧客がデジタルで繋がる



だからデジタルを使う

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Bhack.com

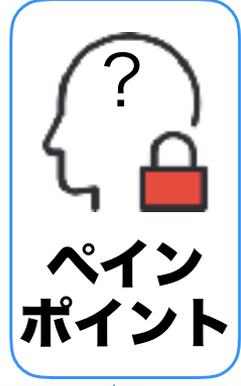


一兎を追って二兎を得る



マーケティング

営業管轄



LIVE

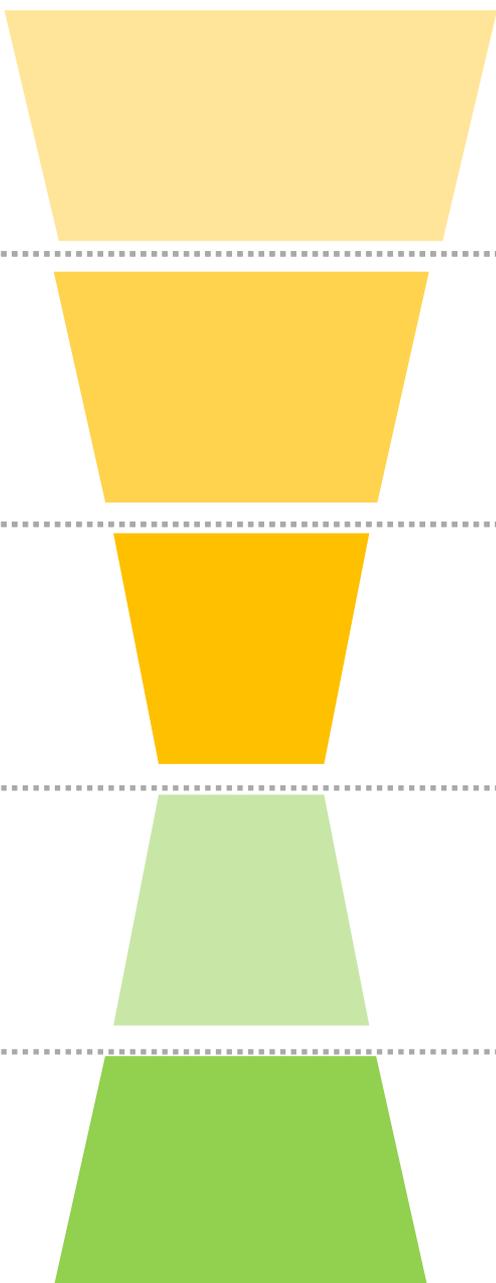


壊す



顧客の購買プロセス

カスタマージャーニー



LIVE

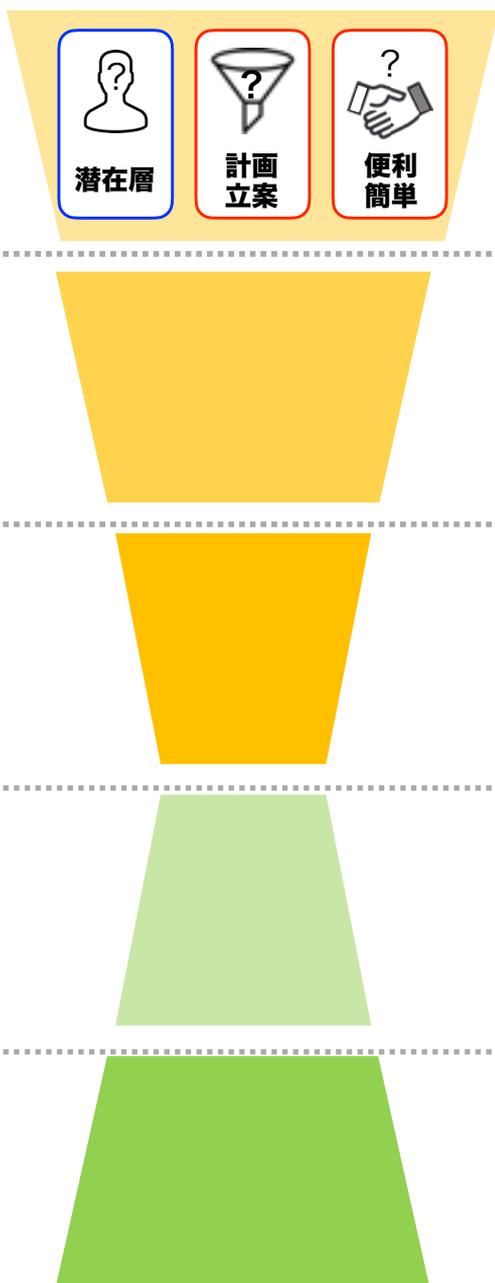


壊す



顧客の購買プロセス

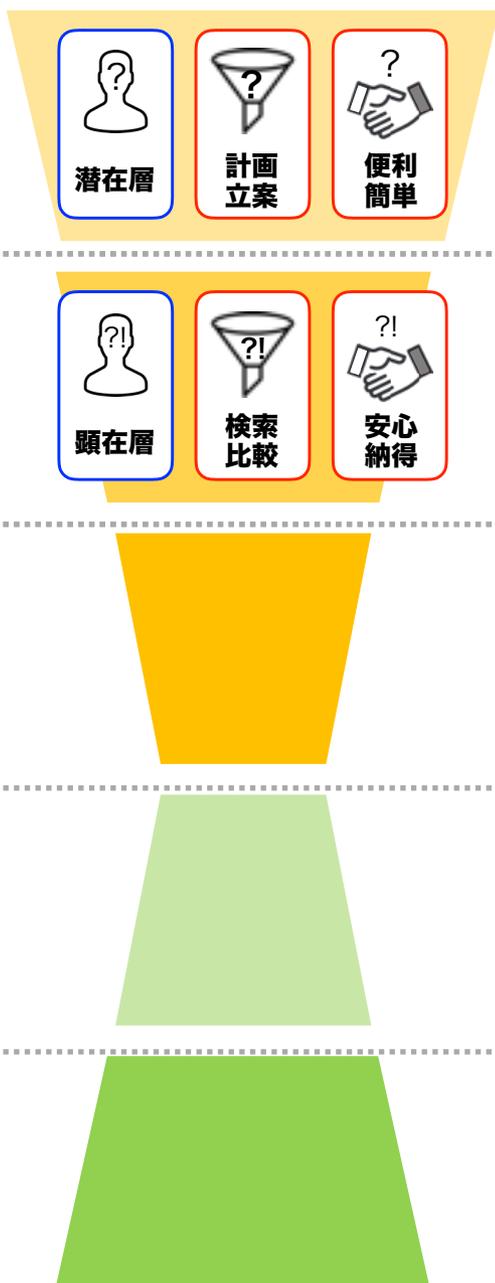
カスタマージャーニー





顧客の購買プロセス

カスタマージャーニー





顧客の購買プロセス

カスタマージャーニー



潜在層



計画
立案



便利
簡単



顕在層



検索
比較



安心
納得



見込客



決定
交渉



信頼
解決



顧客の購買プロセス

カスタマージャーニー





顧客の購買プロセス

カスタマージャーニー





顧客の購買プロセス

カスタマージャーニー



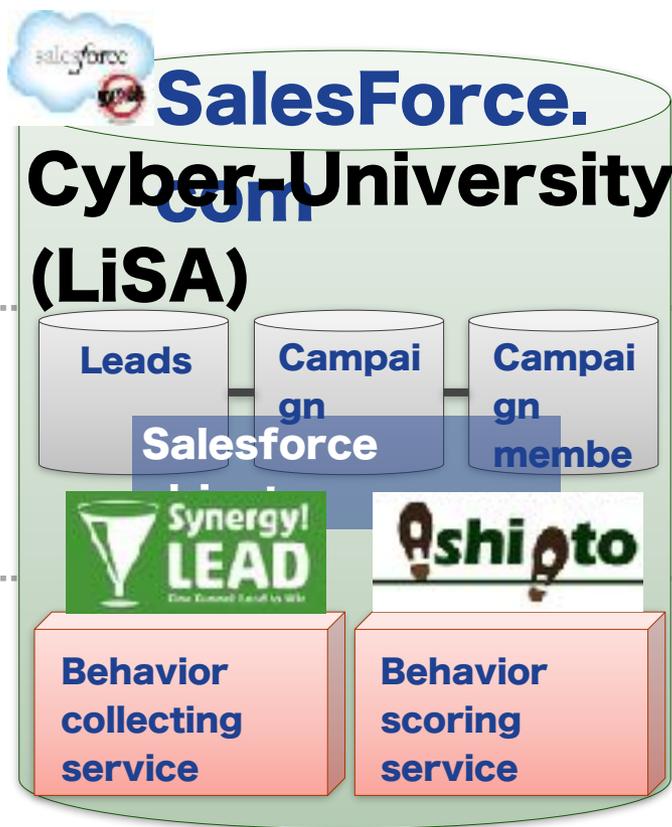
LIVE

壊す



自前で造って見た2012

カスタマージャーニー



Web
サイバー大学

マーケティング
オートメーション

とにかく興味本位
リードがジャラジャラと
出てくると本気で信じていた



全然自動化とかじゃない

カスタマージャーニー



100% メルマガ
8.10% 開封率
1.76% クリック

Web
サイバー大学



スコアリング 0.18%
テレマ 0.12%
営業へ 0.03%

マーケティング
オートメーション



1ヶ月掛けて、7件を営業へ
全件ハズレ



スコアリングができない



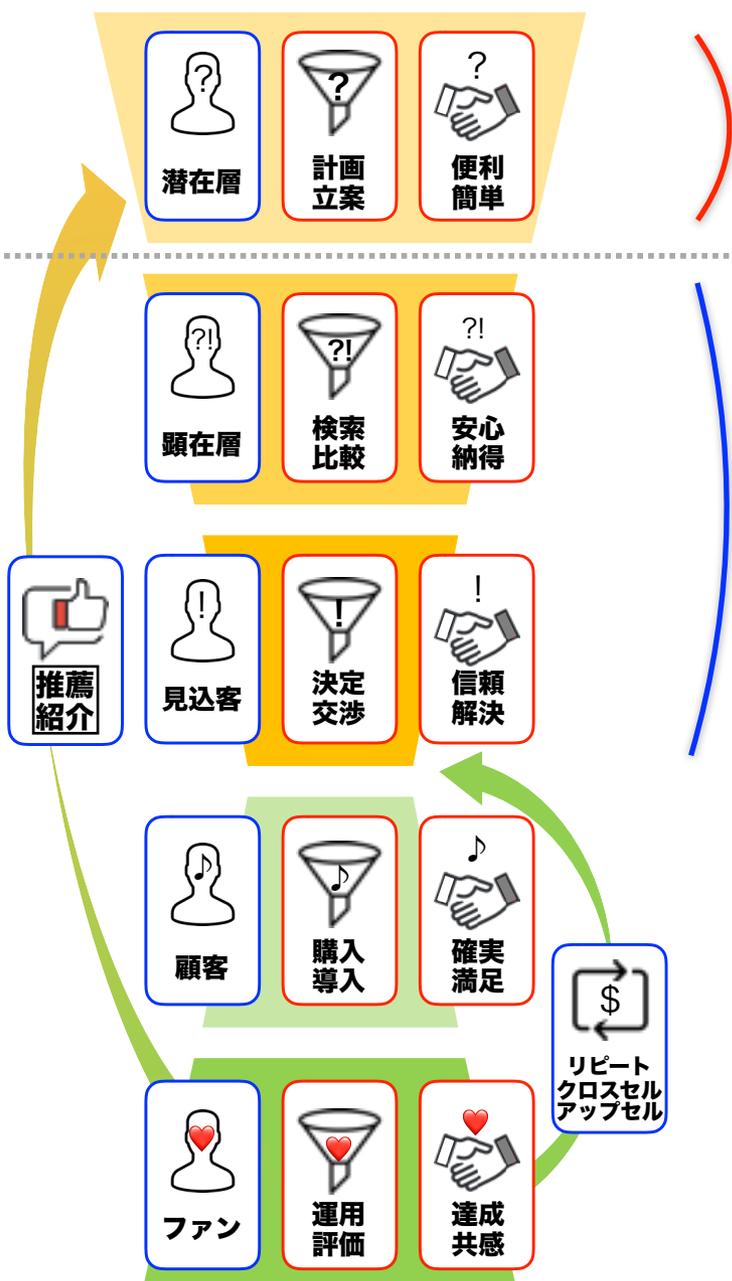
スタッフ疲労困憊、もうイヤ

マーケティング
戦略がなければ
デジタルマーケ
ティングなんか
できるわけない



ペルソナもつくり

カスタマージャーニー



Learner

学習が目的の顧客



Buyer

購買が目的の顧客

✓ 継続的な売り上げ成長に貢献するのはLearner顧客人口の拡大だけ

✓ Buyer狙いの短期的な刈り取りでは一時的に売り上げは確保できるが長続きしない



ファンネル戦略も設計

カスタマージャーニー



1. CPA Cost Per Acquisition

(販売&一般管理費用)

✓ハンティング (Hunting 狩猟型) : CPA

- ・新規顧客を獲得するために設計されたマーケティング&セールス活動
- ・CPAが高く利益率は低いが数を稼げる戦略製品

2. LTV Life Time Value

(生涯顧客価値)

✓ファームング (Farming 農耕型) : LTV

- ・獲得した顧客との関係を高め、生涯顧客価値を最大化するために設計されたマーケティング&セールス活動
 - リピートオーダー、クロスセル、アップセル
 - 推薦・紹介による売上
- ・CPAは低いので利益率が高いCash Cow製品



顧客のゴールを知り

カスタマージャーニー

顧客のゴール

顧客体験の設計

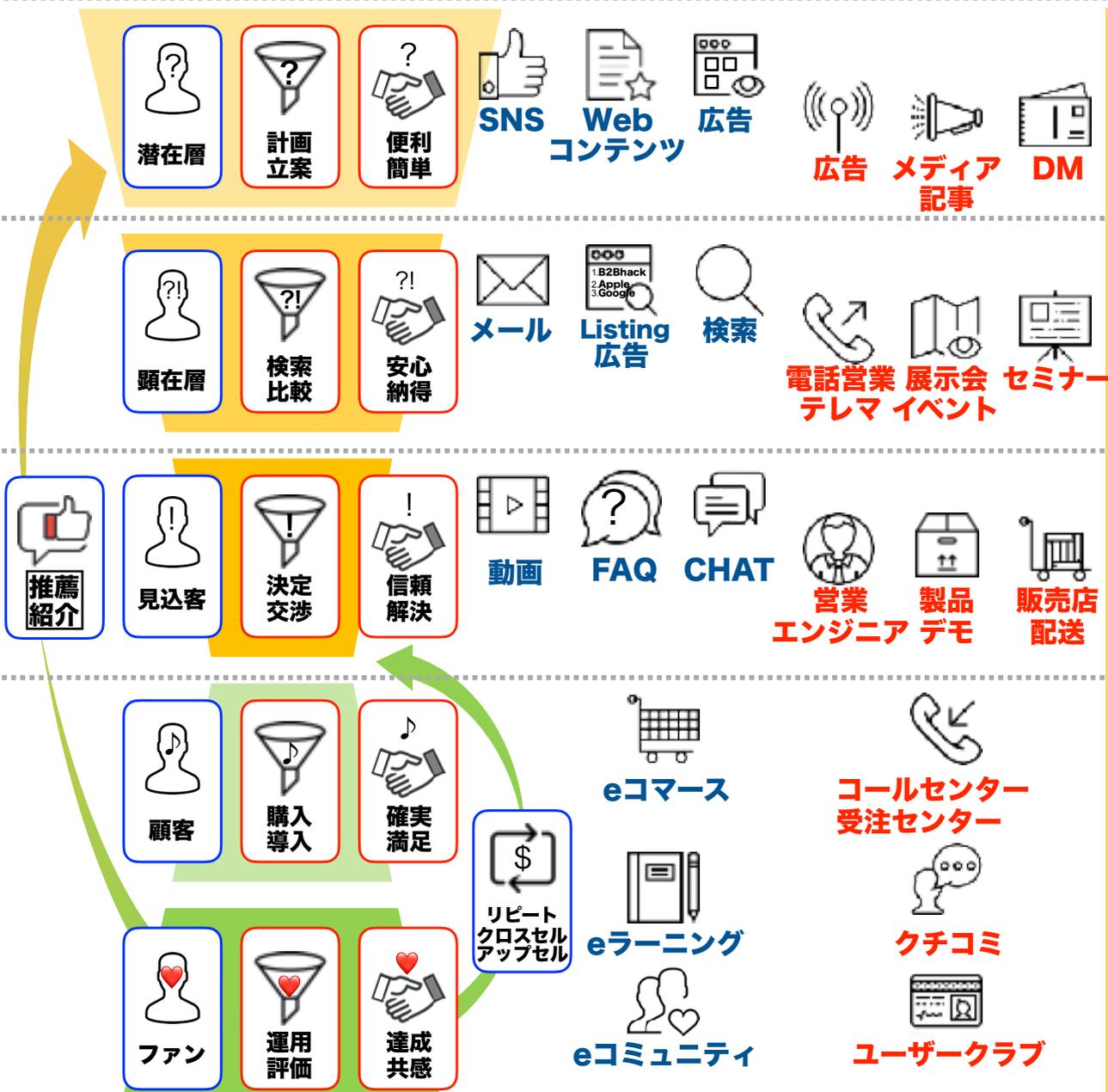




顧客体験をデザインし

カスタマージャーニー デジタルとリアル

顧客体験の設計



・便利・簡単

✓手間をかけずに最大限の情報を集めて、早く理解して先へ進めたい!

・安心・納得

✓正しいパートナーと正しいソリューションをリストアップできたか

・信頼・解決

✓この課題を解決できる最も適した製品・パートナーに決めたい

・確実・満足

✓この製品を選んだことは間違いがなく、後から変更の必要はない

・達成・共感

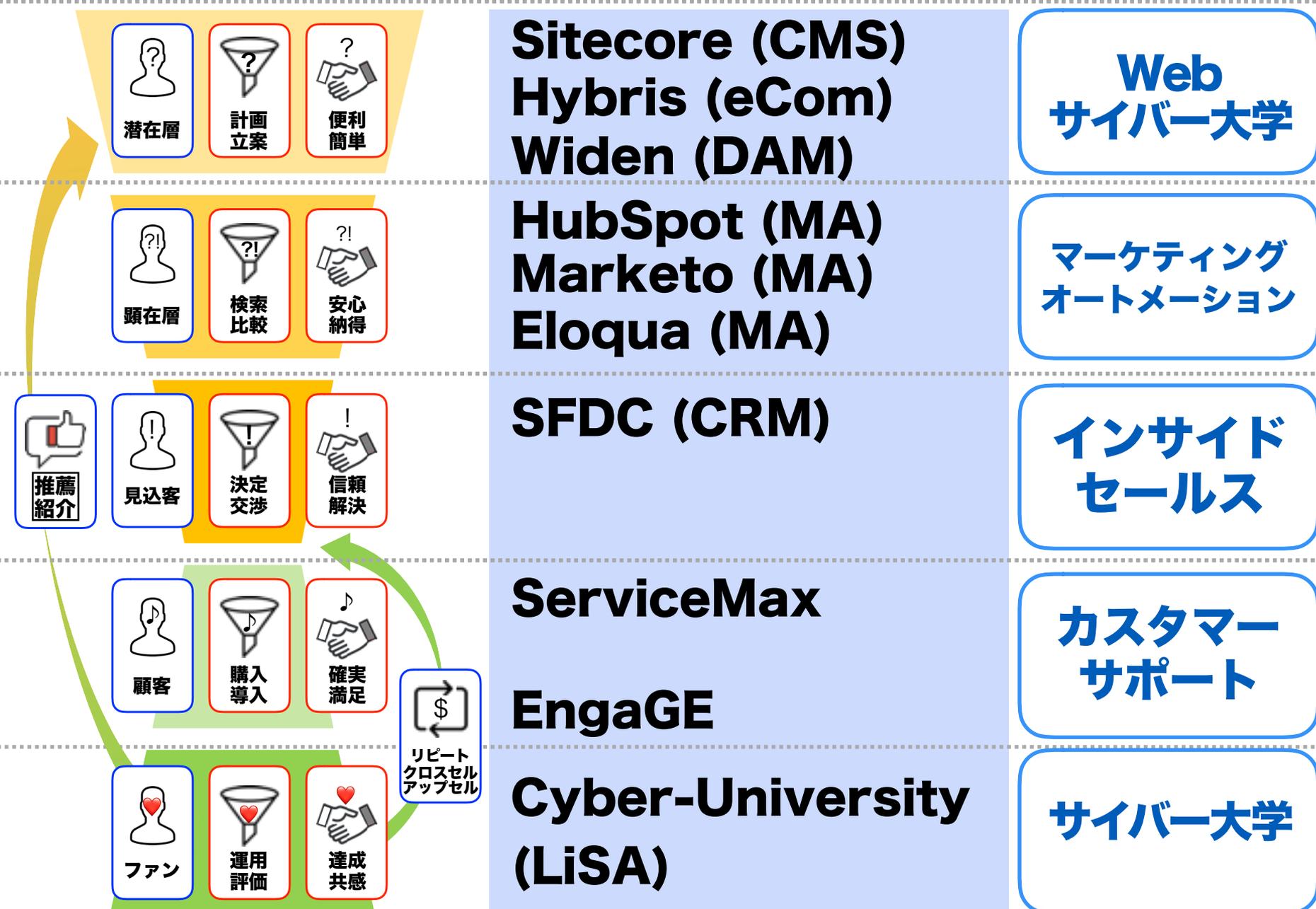
✓課題の解決を成し遂げることができて期待以上の成果に満足した



技術的問題はお金で解決

カスタマージャーニー

ツール





KPIも設定し

カスタマージャーニー

自社のゴール

KPI 重要業績評価指標



- 顧客プロフィールの入手
 - ✓氏名、メアド、電話番号
 - ✓(コンタクトできる情報)
 - ✓できれば職位、所属

- プロジェクト情報の入手
 - ✓ゴールと課題・戦略
 - ✓時期と予算、関係者
 - ✓購入意思、競合、障害

- クロージング
 - ✓RFP返し
 - ✓RFPを満たす提案作成
 - ✓顧客の期待と提案のギャップを埋める

- 販売と納品、引き渡し
 - ✓迅速な契約締結
 - ✓最速の納品と引き渡し
 - ✓スムーズな稼働立上げ

- 顧客の成果を最大化する
 - ✓顧客の事前期待に最大限応え、顧客のゴール達成を実現する

認知度

トラフィック

エンゲージメント%

コンバージョン%

見積依頼 MQL (金額)

引合 SQL (金額)

勝率% & 不戦敗率%

売り上げ (金額)

CPA 顧客獲得費用 (金額)

稼働率%

LTV 生涯顧客価値 (金額)

CXM 顧客体験成熟度

NPS 推薦度 ネットプロモータースコア

営業が戦略を採用しないので勝
手にやらせても
らってから**2年**

LIVE

壊す



今度こそ営業と連携する

参照：ロナルド・ハイフェッツ教授～NHKリーダーシップ白熱教室～



人々

変化に
適応する

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Bhack.com



技術的問題の解決

参照：ロナルド・ハイフェッツ教授～NHKリーダーシップ白熱教室～

馬が何を必要としているのか徹底して理解し



作画：mii

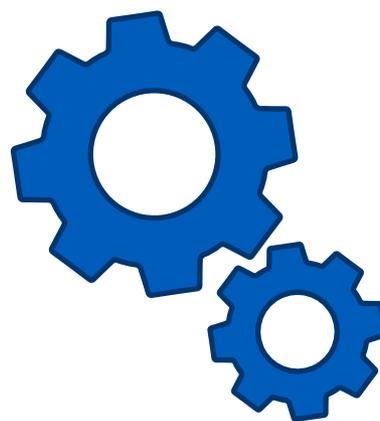
LIVE

壊す



仕組みもすべて揃える

参照：ロナルド・ハイフェッツ教授～NHKリーダーシップ白熱教室～



システム・制度
組織・プロセス

技術的な
問題解決



顧客別に体制を分ける

カスタマージャーニー

大型製品 製造設備

試薬 消耗品

小型 中型機器





営業は重要案件へ集中

カスタマージャーニー

大型製品 製造設備

試薬 消耗品

小型 中型機器

潜在層

計画立案

便利簡単

顕在層

検索比較

安心納得

推薦紹介

見込客

決定交渉

信頼解決

顧客

購入導入

確実満足

ファン

運用評価

達成共感

リピート
クロスセル
アップセル

営業

営業

技術サービス

営業

営業



営業を支援する仕組みへ

カスタマージャーニー



大型製品
製造設備

試薬
消耗品

小型
中型機器

営業

インサイドセールス

営業

営業

インサイドセールス

技術サービス

営業



営業を支援する仕組みへ

カスタマージャーニー



大型製品 製造設備

試薬 消耗品

小型 中型機器

デジタル&リアル マーケティング

営業

デジタル&リアル マーケティング

インサイドセールス

営業

営業

デジタル&リアル マーケティング

インサイドセールス

技術サービス

営業

デジタル&リアル マーケティング

デジタル&リアル マーケティング

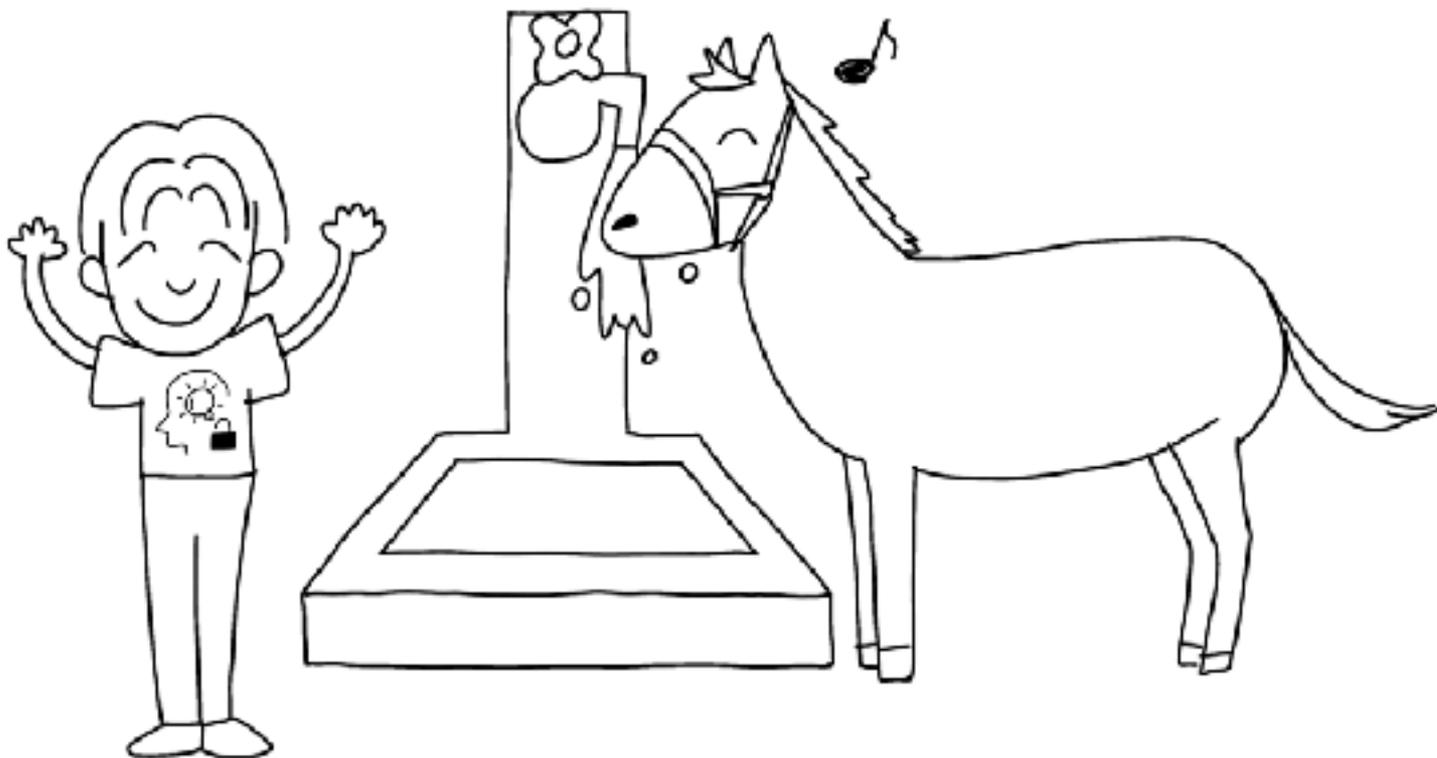
飯室さんに黙ってま
したが生涯顧客戦略
を営業の基本戦略と
して全社展開し代理
店さん向けの説明会
で発表してきますよ



適応課題の解決

参照：ロナルド・ハイフェッツ教授～NHKリーダーシップ白熱教室～

あっさり？馬に水を飲んでもらえたのは…



作画：mii

変化に適応して変
わるのは怖いけれ
ど、営業にメリッ
トがあるなら喜ん
で変わるうとする



この解き方も適応課題

- 失敗を恐れずに
- リスクをとって決断し
- 失敗から学ぶ試行錯誤を
- 成功するまで繰り返して
- 個人も組織も学習する



組織も適応する

個人の適応

- **失敗を恐れず**に
- **リスクをとって決断**し
- **失敗から学ぶ試行錯誤**を
- **成功するまで繰り返して**
- **個人も組織も学習**する

組織の適応

- **実験を奨励し、失敗を責めず、上司が責任をとる**
- **リスクを取る勇気と決断を称え、権限を委譲する**
- **「上手くいかない方法」を発見した功績を讃える**
- **諦めない忍耐を支え、折れそうな心を受け止める**
- **個人の学びを組織の財産として認定しシェアする**

LIVE



壊す



学べない社員を量産する



上司が得意げにこたえを教え学べない社員を量産する

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史が有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2020 Atsushi limuro, B2Bhack.com



何を学べたかはあなた次第

知識よりもあなたの気づき

- 仕組みより人
- 新規顧客開拓より既存顧客ケア
- 生涯顧客価値戦略
- 馬を水飲み場に連れて行くことはできても
- 馬に水を飲ませることはできない
- 適応課題を技術的問題に見誤る
- 変革者自ら抵抗勢力を生む愚
- アクセプトランス
- マーケティング戦略がなければデジタルマーケティングなんかできない
- 変化に適応して変わるのは怖いけれど、営業にメリットがあるなら喜んで変わろうとする
- 正解のない問題の解き方**（ただし時間が掛かる）
- 組織も適応することで、失敗から学ぶ社員を量産する

時間が掛かる適
応課題の解き方
を**加速**するた
めに**大勢**を動かす



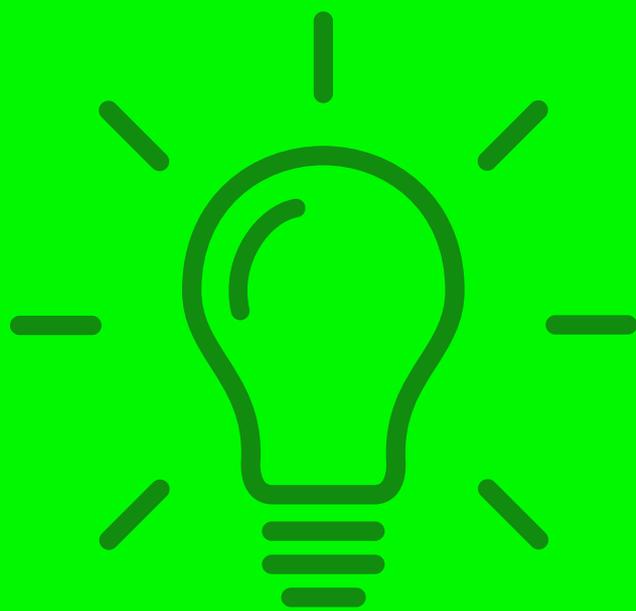
3つの本質

ゴールの確認
測る

創る

大勢で動かす

仕組みより人
壊す



創る

大勢で動かす



変革できない問題

- 営業とマーケティングの考え方も戦略も一致しない
- サイロ化、縦割り組織で連携が採れていない
- 部門間の対話個別最適な非効率な組織
- 組織・戦略変更が頻繁で、知やノウハウ集積がない
- 属人的なパフォーマンスは高いが、お互いの気づきに繋がらず、全社的なバリューを高めることにならない
- 小さな失敗を繰り返してよりよい方向に向かうという進め方に拒否反応がある
- コミュニケーション不足で社員の意識改革が進まない
- 互いの立場を理解できず双方の一方的な依頼や要求となりやすく営業とマーケティングの間に深い溝がある
- ツールの導入や制度ばかりが議論の中心になりがちで、自分たちが何をなし得たいのかを議論できない
- 顧客第一が理解されるも組織・体制へ具現化が不十分
- 組織の壁なのか個々の性格なのか、協業が進まない
- 営業がSFDCを利用してくれない



加速するには

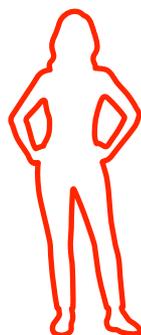
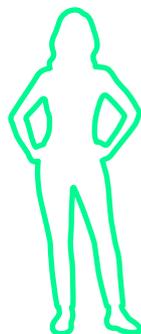
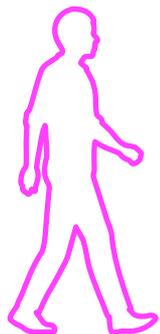
- 2倍、3倍、10倍のスピードで働く(無理)
- 身軽にする(時間泥棒対策)
- **大勢で動かす**
- 多様性を活かして半学半教する
(多様性の摩擦)

LIVE

創る

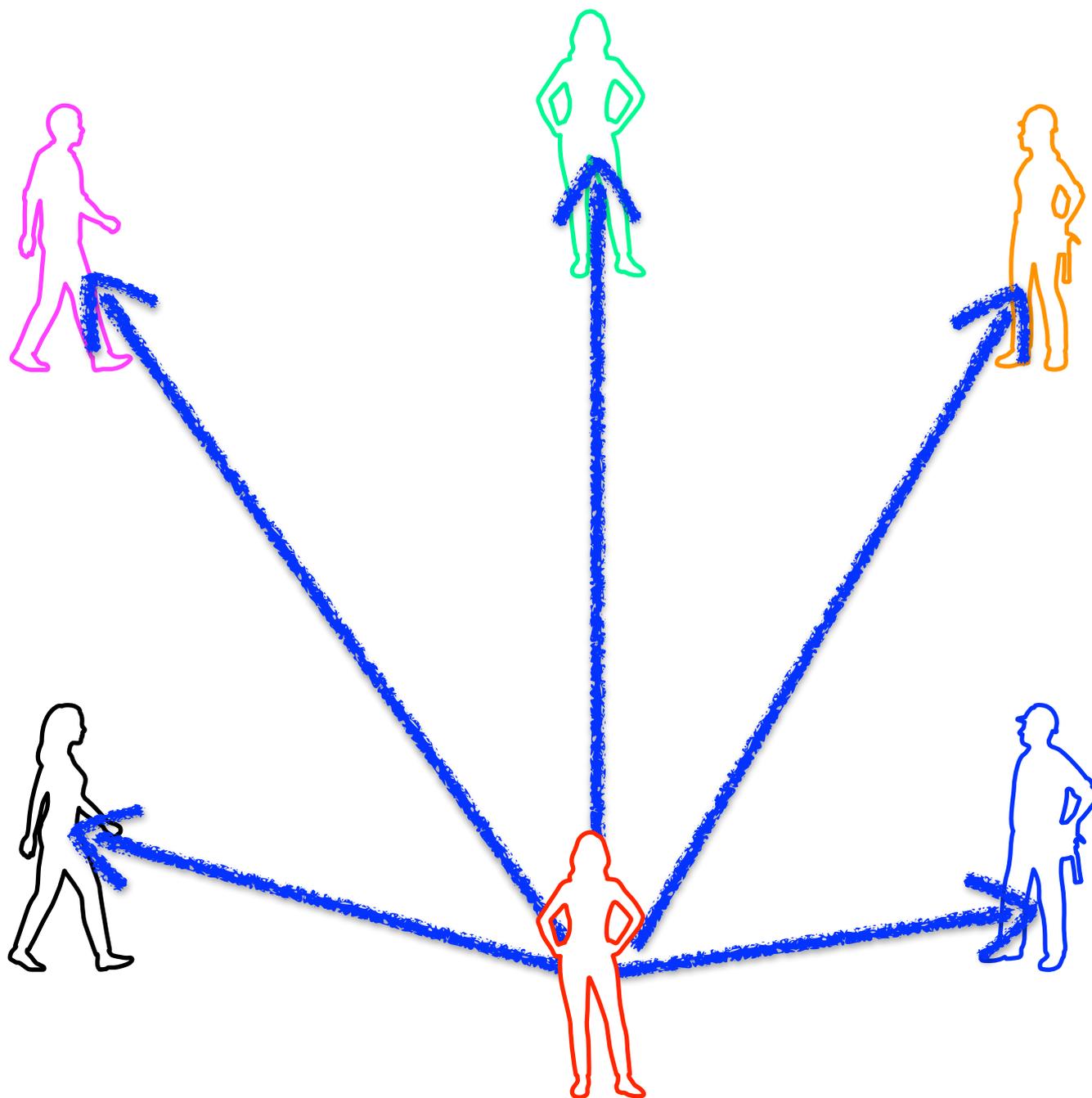


多様性で半学半教する



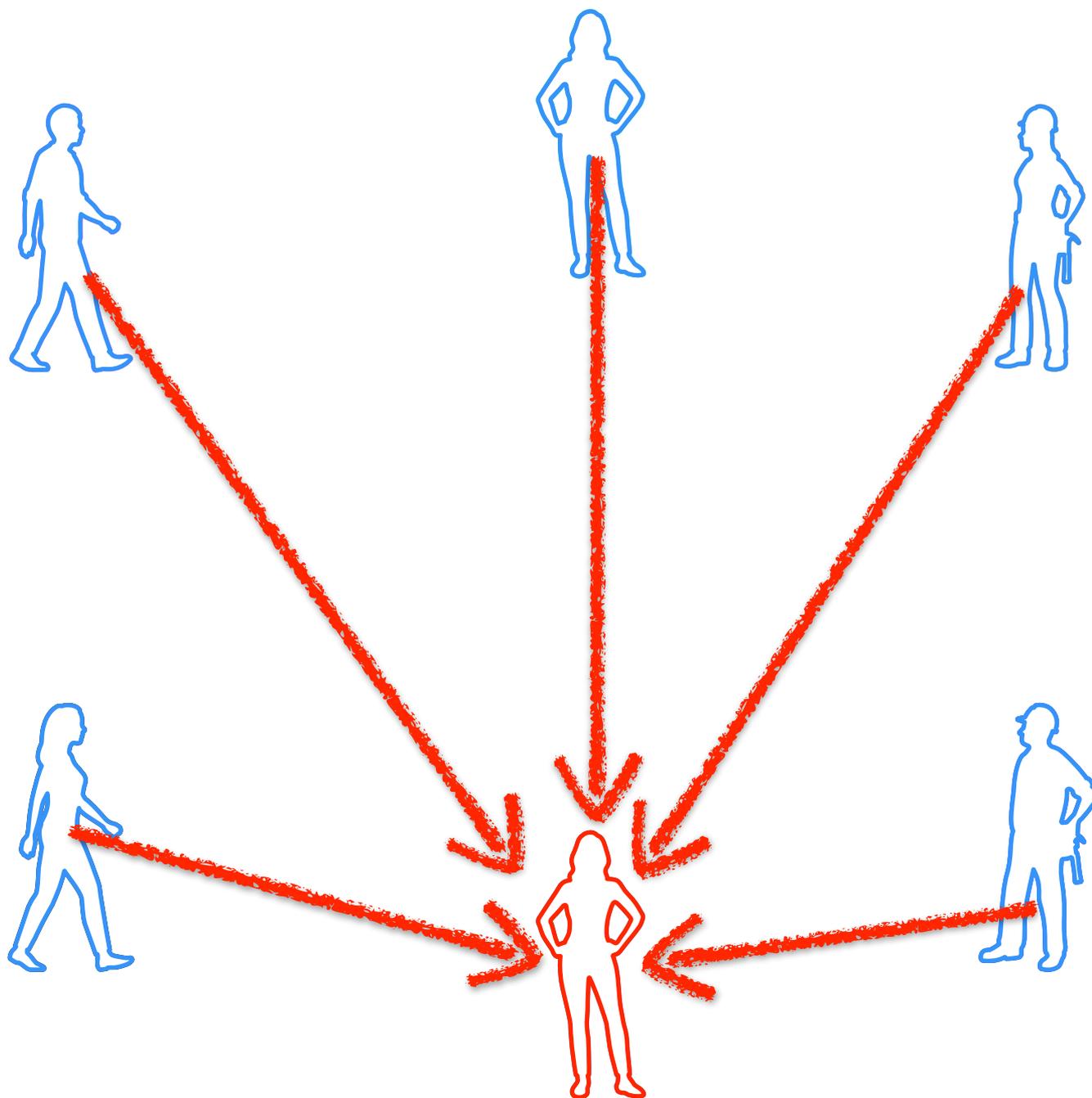


お互いに教えあい





お互いに学びあう





多様性の摩擦の方程式

異なる n 個のものから r 個を選ぶ
組み合わせの総数 nCr を求める

$$(1) {}_n C_r = \binom{n}{r} = \frac{n!}{r!(n-r)!}$$

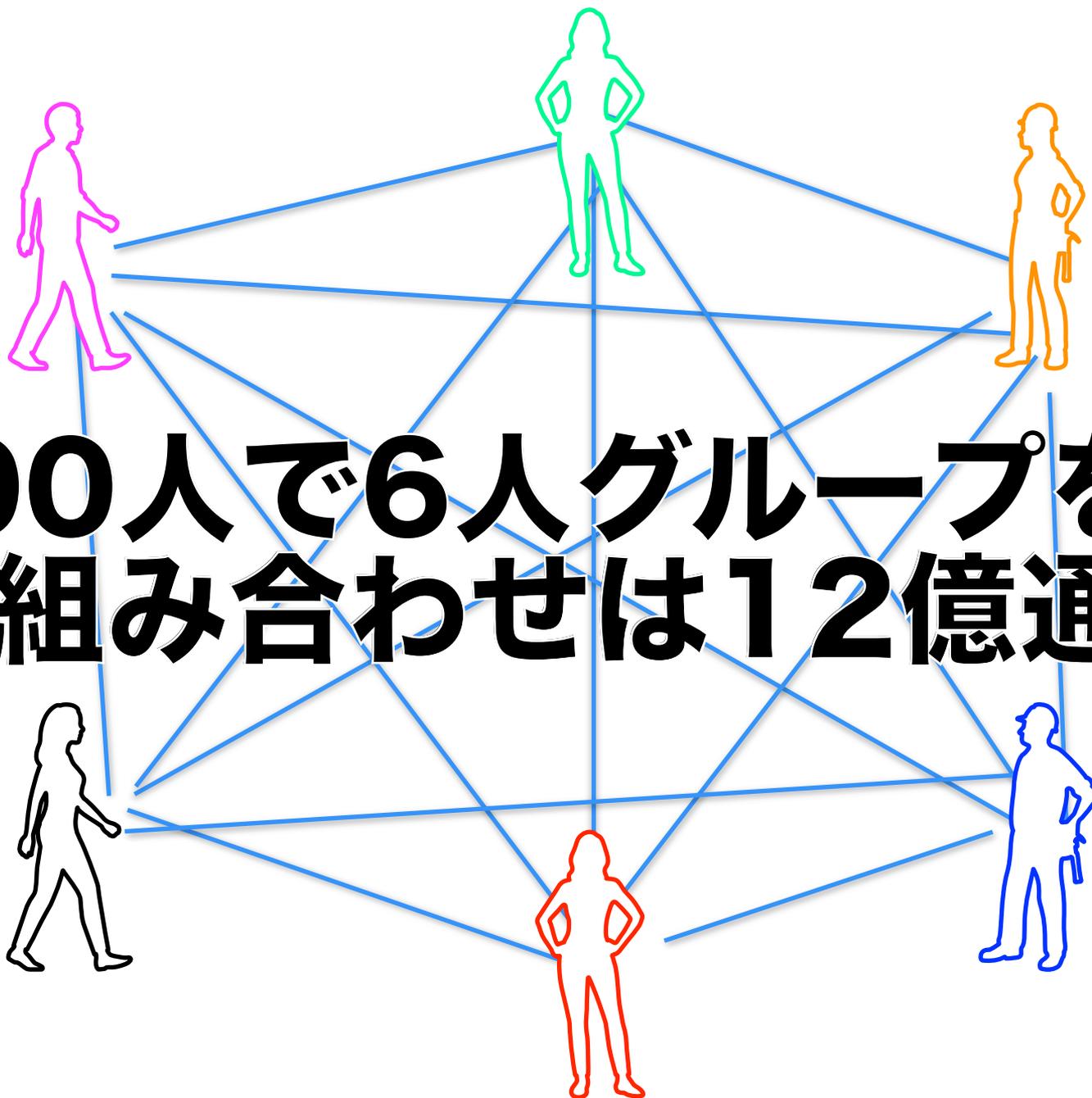
$$(2) {}_n C_r = \frac{{}_n P_r}{r!}$$

LIVE

創る



大勢で動かし加速できる



100人で6人グループを作る組み合わせは12億通り

技術的問題でも

適応課題でも加

速して解く方法



ワークアウト™

**GEが開発した「境界のない企業」
= (役職にとらわれず、組織の壁を超えて社員が助け合う)を実現するため、多様性の摩擦による組織文化(意識・価値観・行動)の変革を加速する手法。**

1980年代末より全社30万人規模で導入、今も実施している。



こうなりたい

1. 職位や職務を超え経営者も従業員も
2. 境界を越えて一緒に仕事をし
3. 自らコミュニケーションをとりあって
4. 誰もが、組織全体がどこに向かって、
内部にどんな問題を抱えているか、外部にどんな変化が起きているか感知し
5. 問題の解決策・変化への適応を提案し
6. その場で決断して、すぐに行動に移す
7. 成果が出るまで・出るように続ける



ワークアウトとは

その仕事に関わる

1. 主要な人たちへ権限を委譲し
2. 組織の壁、職種、肩書・職位、権威や権限のすべてを越えて話し合い
3. 文化（意識・価値観・行動様式）さえも変え
4. 正しい問題を定義し、無駄のない仕事の進め方、効果の高い解決法、変革の障害を乗り越える方法、変革を加速する方法を見つけ出す

技術的な問題解決と 適応課題(自己変革)を 加速する手法



WorkOutプロセス

①
設計

テーマ
の設定

チーム
を編成

スケジュール
の設定

②
対話

WorkOut
の実施

スポンサーへ
の提案

スポンサーに
よる判定

③
行動

解決策
の実行

フィード
バック

プロセス
に同化



主なWorkOutツール

測れないモノは改善できない

成果を出せなければ壊す

成果を出せるモノを創る

測る

MEASURE

ポストイット
ブレイン
ストーミング

KJ法

B2Bハックカード

 アイスバーグ

壊す

DISRUPT

ペイオフ
マトリクス



創る

CREATE

行動の約束
実行計画表



ツール

スキル

傾聴

介入

質問

変革を加速するファシリテーション・スキル



失敗するワークアウト

- ×研修の時だけ盛り上がり、翌日から通常業務に戻って使わない
- ×研修の時だけの研修ツールだと思って現場では使わない
- ×ワークアウトの導入という適応課題そのものを解けない
- ×経営者には関係がないと思い込む
- ×口先だけで行動をしないままている



ブログで読める

基調講演

私が失敗から学んだ
営業とマーケティング
の連携を加速させる
3つの本質



1月24日・11分



事前の読み物 その3

基調講演

私が失敗から学んだ
営業とマーケティング
の連携を加速させる
3つの本質



1月17日・9分



事前の読み物 その2

基調講演

私が失敗から学んだ
営業とマーケティング
の連携を加速させる
3つの本質



1月10日・6分



事前の読み物 その1



2019年12月25日・6分



事前の読み物0 日経
BIZGATEセミナー



2019年12月19日・1分



時間泥棒は誰だ？全11
話一挙掲載

**研修事前
学習資料**

2019年11月22日・43分



ワークアウト WORK-
OUT 攻略ガイドブック



Facebookへ

f 学びの本質 🔍

飯室 淳史 ホーム 作成

学びの本質
プライベートグループ

個人アカウントで操作中

情報

ディスカッション

ユニット

アナウンス

メンバー

イベント

動画

写真

ファイル

グループインサイト

動画ウォッチパーティ

グループを管理

グループのクオリティ

このグループを検索 🔍

参加済み ▼ お知らせ シェア ... その他

投稿する 写真・動画 ライブ動画 その他

テキストを入力...

写真・動画 動画ウォッチ... 友達をタグ付け ...

このグループへの参加リクエストが7件あります ✕

グループの管理者:

飯室 淳史 ページ
799人が「いいね！」しました

メンバーを招待 招待をせめ込む

+ 名前またはメールアドレスを入力...

メンバー 322人

ご清聴ありがとうございます



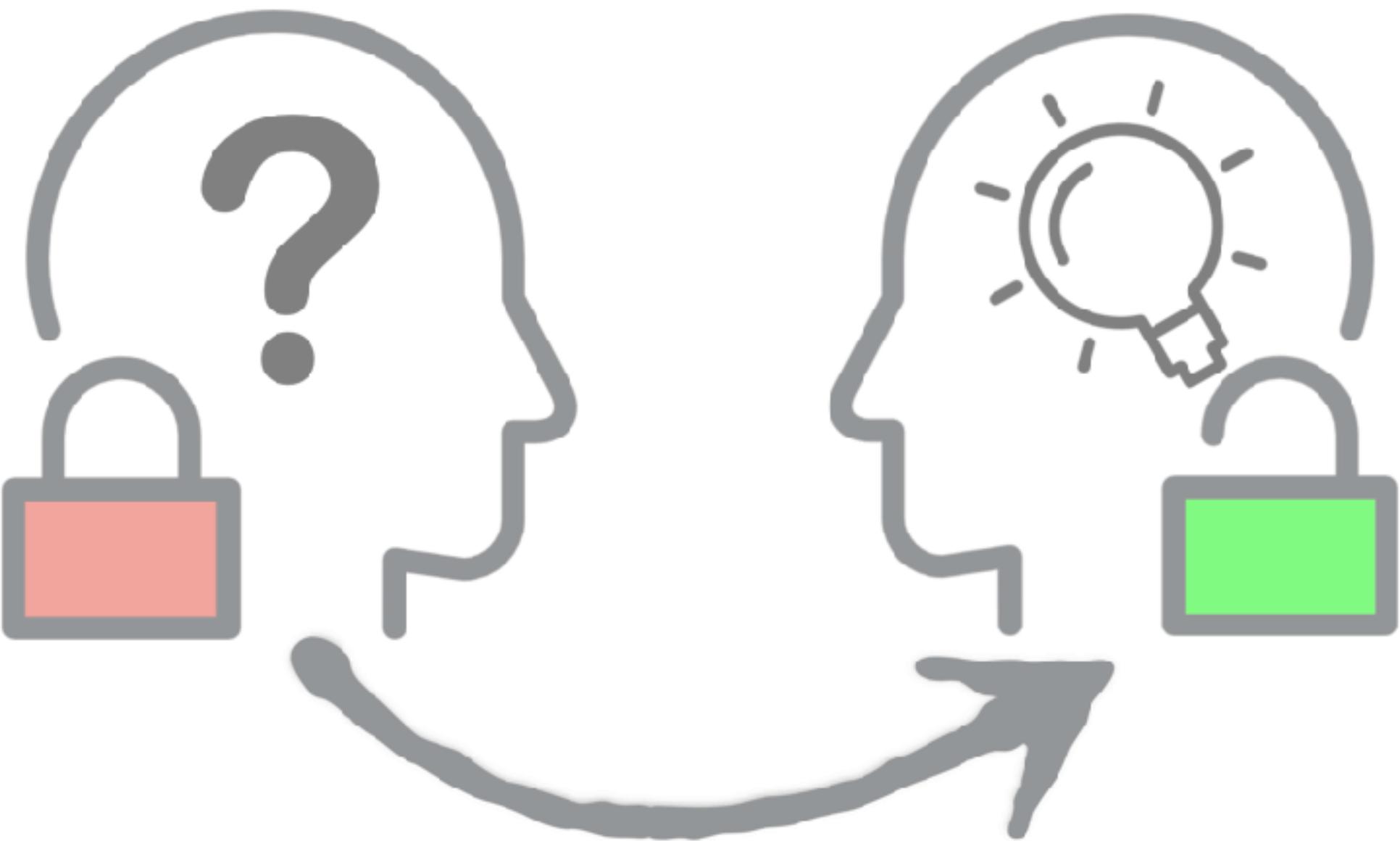
B2Bhackメルマガ登録を

**f FaceBook申請はひと言
メッセージをいただきたい**

note も読んでね

質疑応答・悩み相談

ディスカッション





何を学べたかはあなた次第

知識よりもあなたの気づき

- 仕組みより人
- 新規顧客開拓より既存顧客ケア
- 生涯顧客価値戦略
- 馬を水飲み場に連れて行くことはできても
- 馬に水を飲ませることはできない
- 適応課題を技術的問題に見誤る
- 変革者自ら抵抗勢力を生む愚
- アクセプトランス
- マーケティング戦略がなければデジタルマーケティングなんかできない
- 変化に適応して変わるのは怖いけれど、営業にメリットがあるなら喜んで変わろうとする
- 正解のない問題の解き方**（ただし時間が掛かる）
- 組織も適応することで、失敗から学ぶ社員を量産する



何を学べたかはあなた次第

知識よりもあなたの気づき

- 仕組みより人
- 新規顧客開拓より既存顧客ケア
- 生涯顧客価値戦略
- 馬を水飲み場に連れて行くことはできても
- 馬に水を飲ませることはできない
- 適応課題を技術的問題に見誤る
- 変革者自ら抵抗勢力を生む愚
- アクセプトランス
- マーケティング戦略がなければデジタルマーケティングなんかできない
- 変化に適応して変わるのは怖いけれど、営業にメリットがあるなら喜んで変わろうとする
- 正解のない問題の解き方**（ただし時間が掛かる）
- 組織も適応することで、失敗から学ぶ社員を量産する



何を学べたかはあなた次第

知識よりもあなたの気づき

- 大勢で動かす
- 時間が掛かる適応課題の解き方を加速するために大勢を動かす
- 多様性の摩擦
- 技術的問題でも適応課題でも加速して解く方法
- ワークアウト™
- 成果が出るまで続ける
- 主要な人たちへ権限を委譲する
- すべてを越えて話し合う
- WORKOUTプロセス・ツール
- 失敗するワークアウト
- ブログで読める2万文字の攻略ガイド**



3つの本質

ゴールの確認
測る

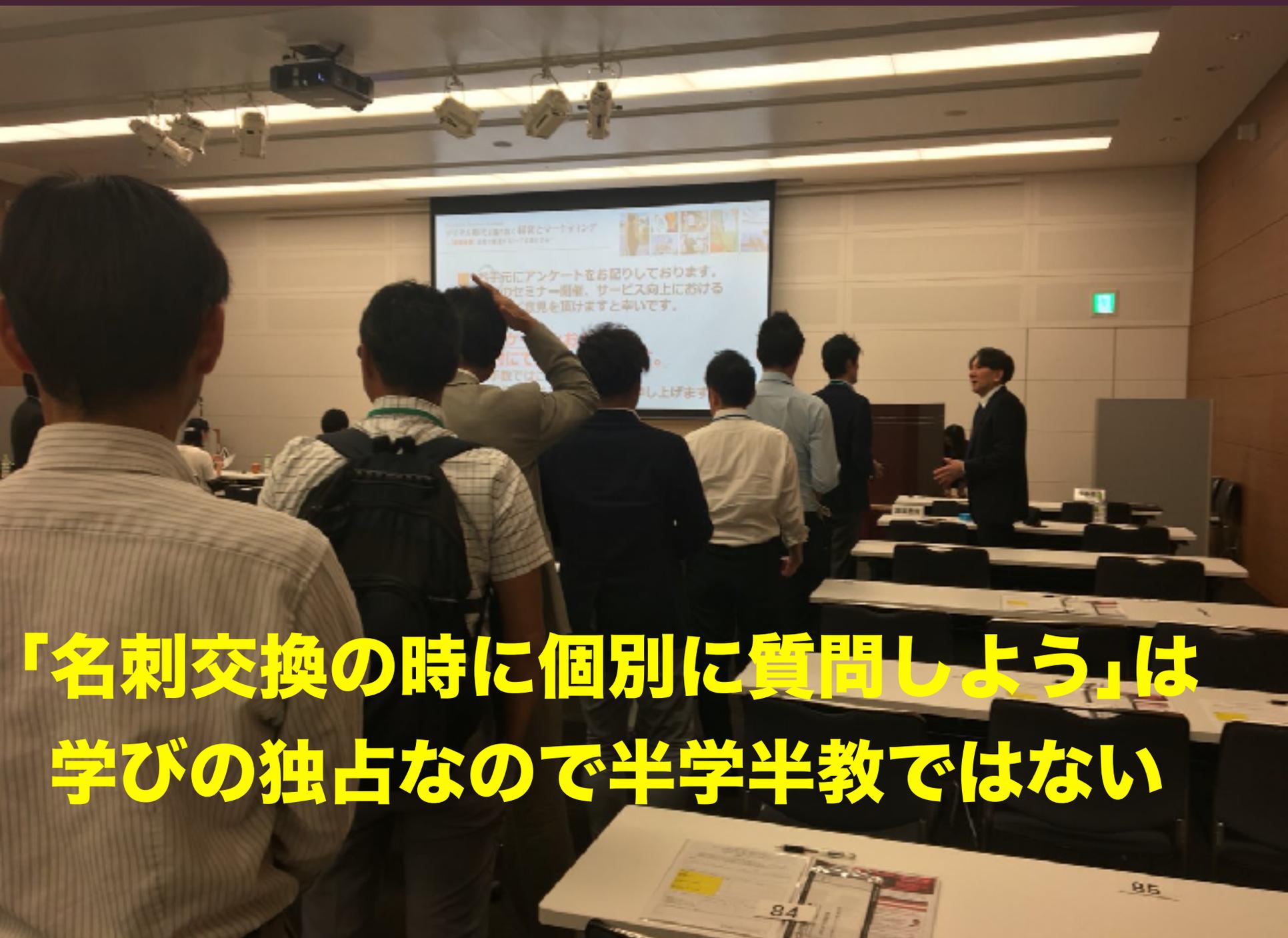
創る

大勢で動かす

仕組みより人
壊す



半学半教のススメ



**「名刺交換の時に個別に質問しよう」は
学びの独占なので半学半教ではない**

**飯室&原田の
兩名への質問
を受け付けます**



Q&Aの進め方

- 所属と名前を
- 感想はシェアしなくて良い
- 質問の前に、自分の意見を長々と言わない
- 聞きたいことを簡潔に
- 質問を一度に一つだけ
- 多くの人が発言できるように大人の配慮をする



学びを加速する

皆の前で質問をシェアして、その回答やディスカッションを共有し学ぶ
これこそが多様性の摩擦による学びの加速体験だ