

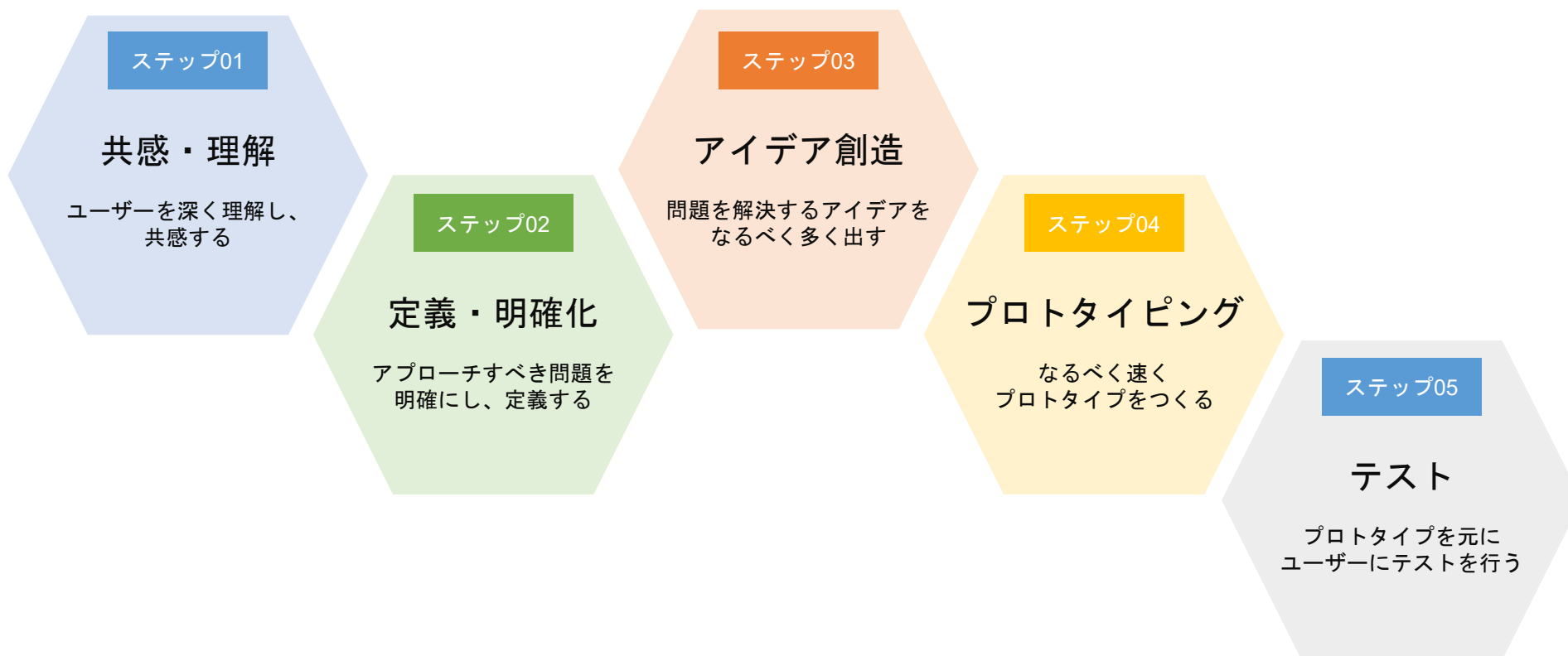
# 目次

1. デザイン思考	2
2. カスタマージャーニーマップ	3
3. 顧客接点のデザイン	5
4. 提供価値フレームワーク	7
5. 打ち手フレームワーク	12
6. プラットフォーム関係図	19
7. リーンキャンバス	21
8. 事業特性に応じた価値創造手法の目安	23
9. B2B企業の戦略パターン	24
10. DXとつなげるステップの関係図	25
11. DXの本質を支える要素	26
12. 改善からつなげる、新しい価値創造のためのDX	27

本資料は、「なるほど図解 1冊目に読みたいDXの教科書」の読者特典です。本書の読者に業務で活用いただくことを意図していますが、無断複製や配布は禁止させていただきます。

# 1. デザイン思考

## デザイン思考の5つのステップ



## 2. カスタマージャーニーマップ\_記入例

来店時、試着時に顧客にチェックインいただく動機を創出することで顧客価値の向上が期待できる

アパレル小売店における購買行動の簡易的カスタマージャーニーマップの例

ステージ		認知	来店	試着	商品決定	決済
顧客	不満	・興味がない商品の案内ばかり届く	・初めてで不安 ・望んでいない接客をされる	・サイズ違いを試したいが店員が近くにいない	・欲しい色、サイズが欠品	・レジが混雑している
	満足	・満足している友人からの紹介なら興味を持つ	・自分のニーズを理解した接客	・店員と通話可能 ・店員が試着中の商品を把握	・ECアプリで色、サイズを全在庫から検索できる	・短期間で決済できる
施策	デジタル	・お友達紹介クーポンの発行	・店舗チェックインでポイント獲得	・店員との通話機能 ・試着室に顧客と商品が一緒にチェックイン	・商品のQRコードからECアプリ検索へ連動	・商品はECアプリで決済
	リアル		顧客情報を参考に最適な接客を実施	試着室の顧客とインカムで通話	ECで購入や予約を促す接客	満足
KPI		お友達紹介クーポン利用率	チェックイン率	通話利用率	店内起点の売上	ECアプリ決済率
検討課題			店員に情報共有するためのデバイスの選定	試着室にチェックインしてもらう動機の提供	ECで購入を促す店員の行動変容	

## 2. カスタマージャーニーマップ\_フォーマット

### メッセージライン

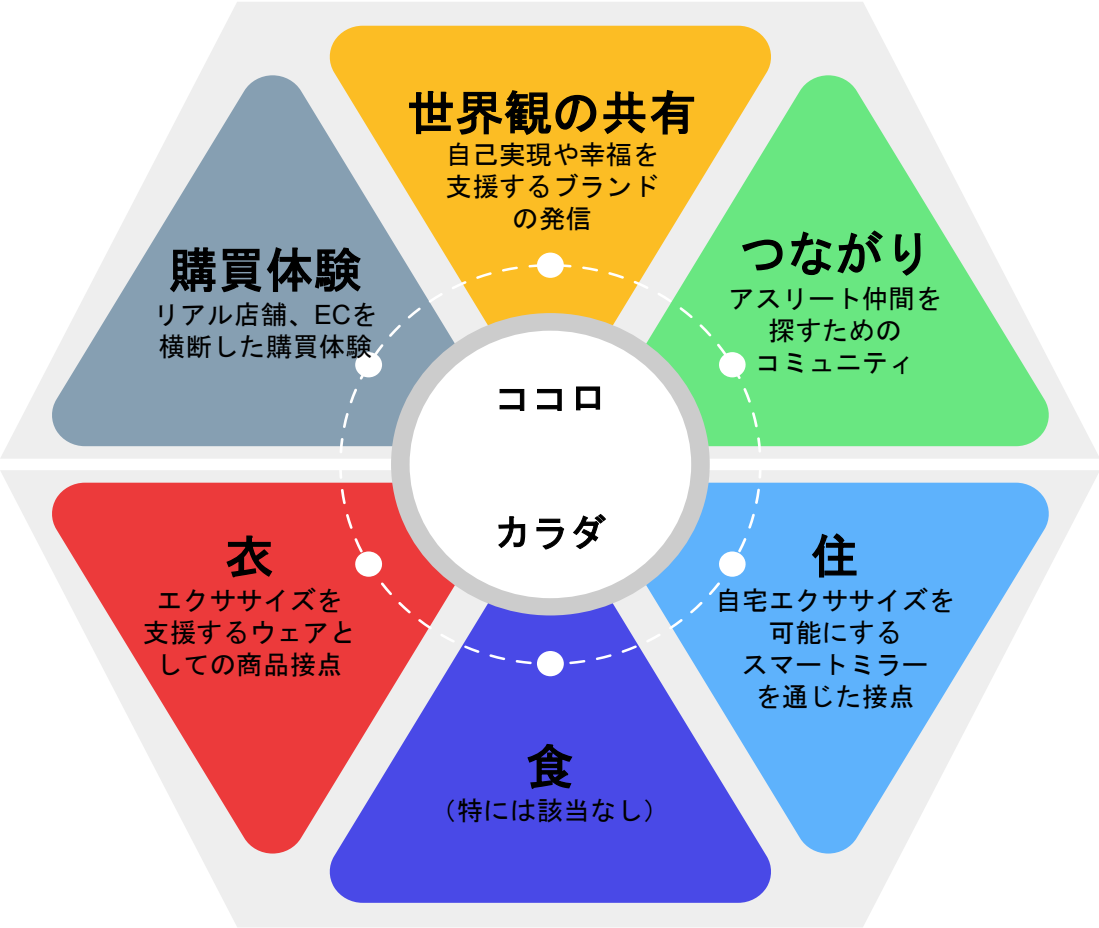
における 購買/消費行動のカスタマージャーニー

ステージ		01	02	03	04	05
顧客	不満					
	満足					
施策	デジタル					
	リアル					
KPI						
検討課題						

### 3. 顧客接点のデザイン\_記入例

お客様のココロとカラダを全方位で満たしつながら続けるブランドを目指す

スポーツウェアブランドの顧客接点のイメージ



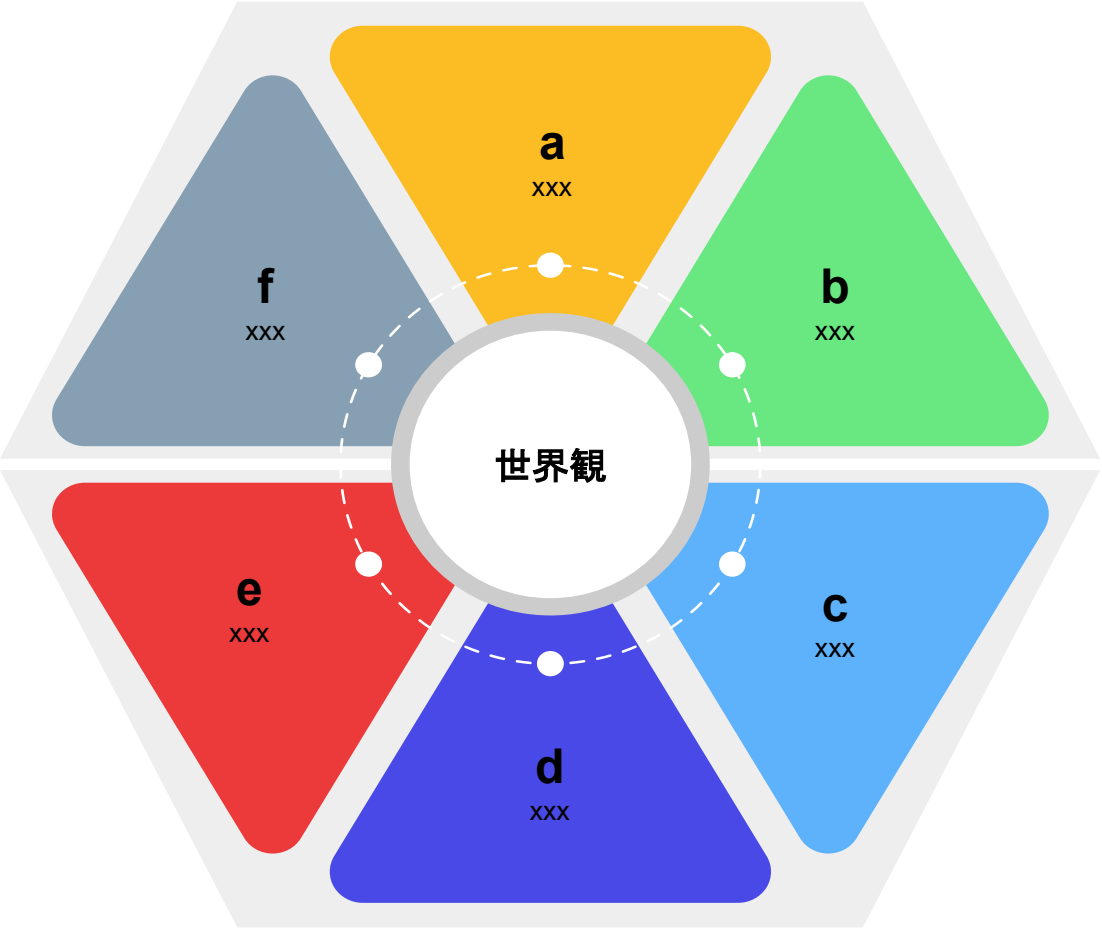
スポーツウェアブランドの顧客接点の例

	顧客接点	顧客にとっての価値
カラダ	衣 従来のアパレル商品	商品の機能的価値 商品の情緒的価値
	食 顧客のバイタルにあった栄養ドリンク	内面や栄養面からの価値
	住 トレーニングの場、自宅でトレーニングする仕組	ニーズにあわせてトレーニングできる場や設備としての価値 オンライントレーニングなど
	イベント 大会イベントやスポーツツーリズム	リアルに競技する場を提供する価値
ココロ	購買体験 個別最適化されたショッピング	自身の好みやサイズ、購買履歴から、最適な購入体験を提供する価値
	世界観の共有 ブランドの価値観を発信するコンテンツ、自己実現や運動の継続を応援するポータル、SNSでの成果シェア支援	継続するためのモチベーションを向上してくれる価値
	オンラインアドバイザリー (カウンセリング)	いつでも疑問点や悩みに関するアドバイスを受けられる価値
	同じ競技仲間を見つけるコミュニティ	競技仲間がいないと成立しないスポーツの課題解決

### 3. 顧客接点のデザイン\_フォーマット

#### メッセージライン

xxxの顧客接点のイメージ



xxxの顧客接点の例

	顧客接点	顧客にとっての価値
01		
02		

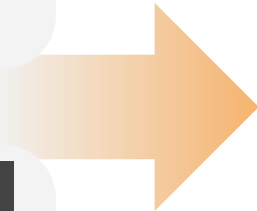
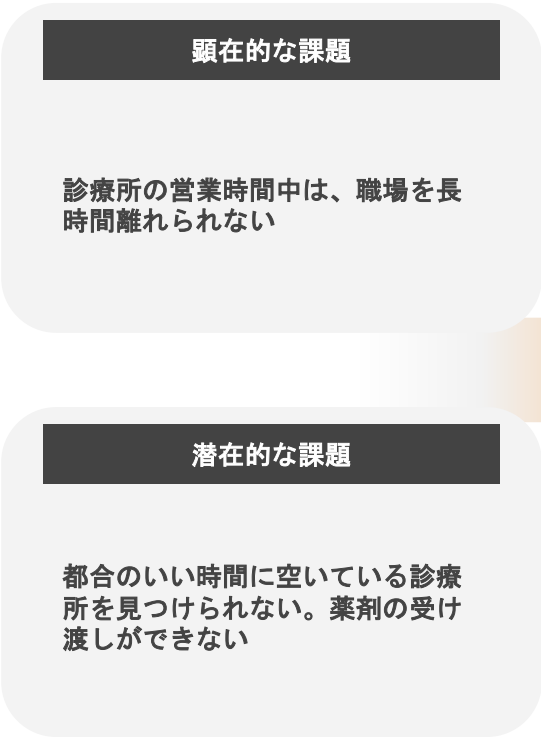
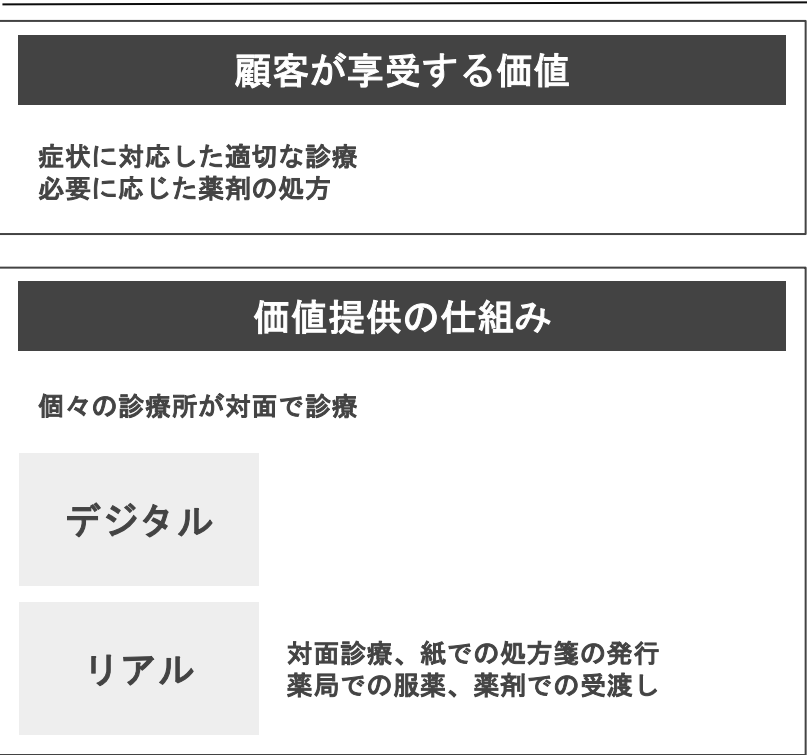
## 4. 提供価値フレームワーク\_記入例

デジタルで包含することにより、顧客の多くの周辺課題を解決し高い価値を構築することができる

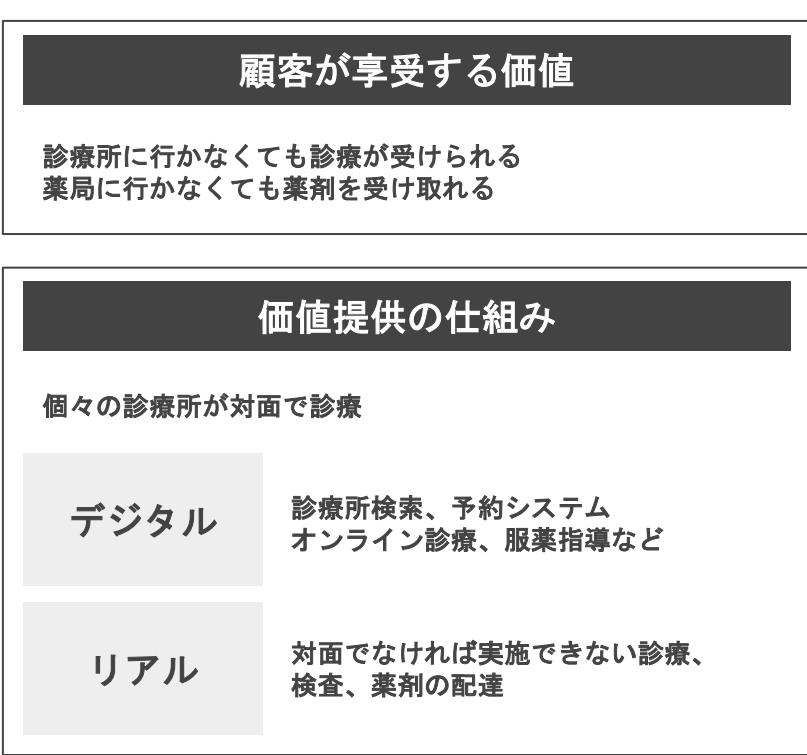
### 提供価値フレームワーク

顧客の実現したいこと	仕事の時間を割かずに診療を受けたい
------------	-------------------

### 従来



### あるべき姿



# 4. 提供価値フレームワーク\_フォーマット

(業界名、メッセージラインなど)

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと

従来

顧客が享受する価値

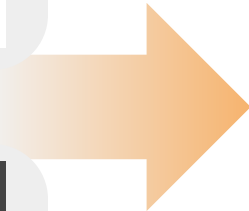
価値提供の仕組み

デジタル

リアル

顕在的な課題

潜在的な課題



あるべき姿

顧客が享受する価値

価値提供の仕組み

デジタル

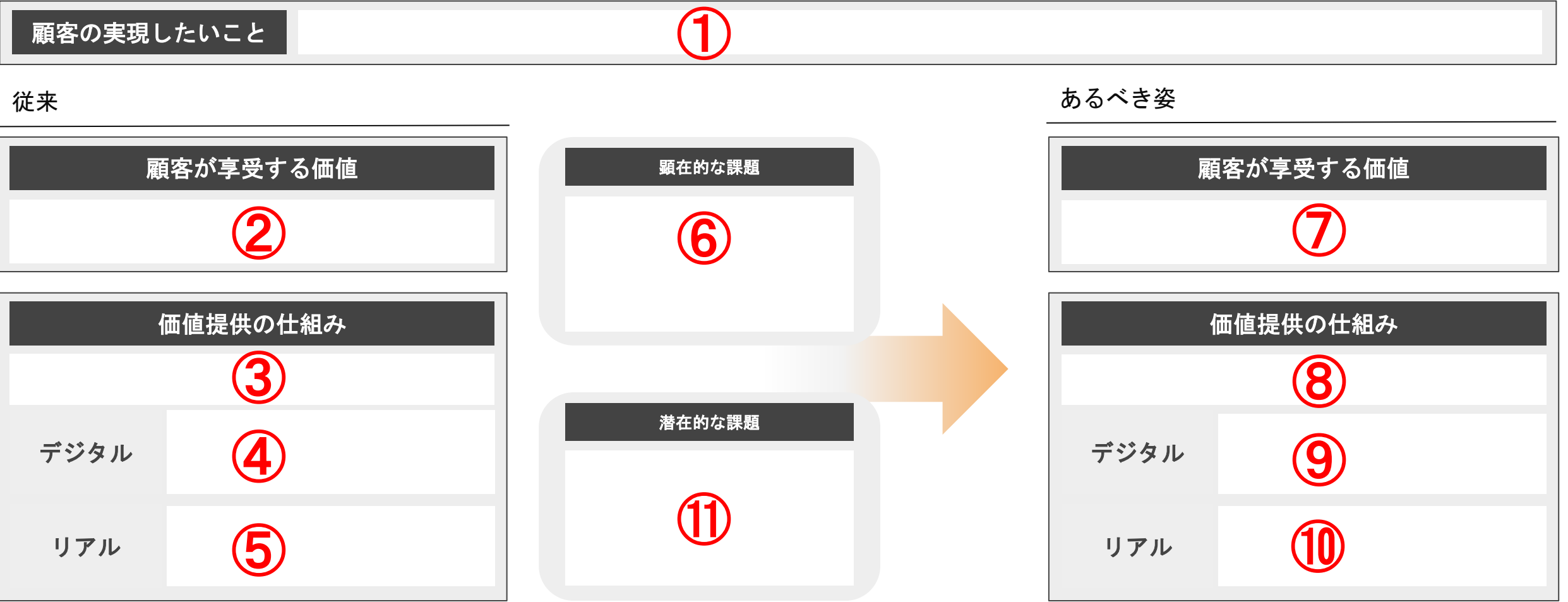
リアル



# 4. 提供価値フレームワーク\_使い方

業界全体の価値提供の仕組みの変化を、顧客の実現したいことを起点に検討するフレームワーク

業界の提供価値の変容



# 使い方\_提供価値フレームワーク（記入手順01）

## 従来の業界の価値提供の仕組みおよび顕在的な課題の記入

全体		①～⑪の順で検討しますが、絶対的な順序はありません。重要なのは、このシート全体に記載する情報の整合性になりますので、考察を深める中で、必要に応じて他の項に戻って修正、追記することを推奨します。 あくまで自社ではなく、自業界として記載しますが、最終的に自社がどんな戦略をとれるだろうかということを念頭に検討しても構いません。
1	顧客の実現したいこと	自業界で発生し得る価値提供の仕組みの変化を予測するため、対象となる顧客が実現したいことを書き出します。リアル商品に囚われない高い視座で考え、顧客の課題や実行しなければならない事象（コト）を記入します。 発想法として、顧客はなぜ今現在商品を買っているのか（5つのWHY）や、全体最適するための全体を構想するとよいと思われます。
2	顧客が享受する価値（従来）	シートの左側（従来）は価値提供の仕組みが変化する前、つまり現在の姿を記述します。本欄には、今現在、自業界から顧客が享受している価値について、顧客視点で記述します。顧客の実現したいことの一部だけが提供できている状態になることが一般的です。
3	価値提供の仕組み（従来）	自業界の一般的な価値提供の仕組み（ビジネスモデル）を記述します。この時点で「価値提供の仕組み」についてピンと来ない場合は、右側（あるべき姿）を記入する際に対比して調整してもよいと思います。
4	デジタル（従来）	価値提供の仕組みをデジタルな要素とリアルな要素に分割して記述します。デジタルなサービスがまだ存在していない場合は、情報としての価値（物理的な形態に依存せず、情報・データとして受け取り、顧客が享受する価値につながるもの）を記述します。このデジタルの要素には慣習的に対価が払われおらず、見逃しやすい場合があります。⑤のリアル商品の提供だけになったら顧客は何か困らないかを考えて、引き算で本項を考えることも有効です。つまり、④と⑤を足したものが③になる表現をすることが好ましいです。
5	リアル（従来）	リアルな商品やサービス（物理的な形態を必要とする商品や対面サービス）を抜き出します。リアルな目に見えるものであるため、④よりイメージしやすいことが一般的です。
6	顕在的な課題	顧客の実現したいことを阻む課題について記述します。②に記載した従来の価値では、カバーされておらず、顧客にとって、より上位の課題に着目することが必要です。 発想法として、デザイン思考やカスタマージャーニーによる顧客行動の分析や、顧客満足度調査やクレーム情報に基づいて、根本原因を推察することも有効です。

## 使い方\_提供価値フレームワーク（記入手順02）

これからの価値提供の仕組みのあるべき姿を構想し、潜在的な課題の解決を通じて提供価値を高める

7	顧客が享受する価値 （あるべき姿）	<p>シート右側（あるべき姿）では、価値提供の仕組みが変化した結果、予想される姿を記述します。本項では、①の顧客の実現したいことを振り返りつつ、顧客が期待する価値を、以下のポイントに基づき検討します。</p> <p>（１）顧客が実行しようとしている一連の行動全体の最適化を実現することを模索します（点から線、面へ）</p> <p>（２）顧客は何のために商品を購入しているのか、そしてそれは何の為に（５つのWHY）を繰り返し考える</p> <p>（３）B2Bの場合、最終顧客が何を期待しているかという観点も検討する。（顧客を最終顧客に変更も可）</p> <p>②の欄と同様、顧客視点で記述し、②との差異が明確になるよう記述します。</p> <p>発想法として、デザイン思考（ジョブ理論）の活用をお薦めいたします。</p>
8	価値提供の 仕組み （あるべき姿）	<p>上記検討の結果として、あるべき商品、サービスについて記述します。この項を構想するにあたっては、③の欄と比較し、何が異なるのかを明確に記述します。また、解決しようとしていることと、①の顧客の実現したいことが整合性が取れているかを確認し、必要に応じて、①に記載した顧客の実現したいことの調整を実施することが可能です。</p>
9	デジタル （あるべき姿）	<p>価値提供の仕組みをデジタルな要素とリアルな要素に分割して記述します。デジタルなサービスについては、様々な事例を参考に、どのようなことが実現可能かを考慮し、デジタルな価値（物理的な形態に依存せず、情報・データとして受け取り、顧客が享受する価値につながるもの）を記述します。④、⑦、⑧などとの整合性を確認しながら、自由な発想で、実現したいことを考えましょう。</p>
10	リアル （あるべき姿）	<p>リアルな商品やサービス（物理的な商品や対面などで実施するリアルなサービス）を抜き出します。⑧や⑨と有効に連携するサービスを検討した結果、⑤と異なる価値が見えた場合は、何が異なるのかを明確に記述しましょう。</p>
11	潜在的な課題	<p>以上の項目を記載した結果、今まで課題と認識されていなかった潜在的な課題に気づくことが多々発生します。例えば、「今まで仕方ないことと思われており、誰も課題と捉えていなかった課題」、「⑧ー⑩を検討した結果として、一緒に解決できると気づいた他の課題」、「従来存在しなかったが、⑧ - ⑩を実行した場合に新たに発生する課題」などです。</p> <p>発想法として、新しい価値提供の仕組みを具体化するカスタマージャーニーマップの作成の他、実際にMVP（顧客のニーズを確認する試作品）を用いて顧客に確認する手法などが有効です。</p> <p>ここで発見された潜在的な課題を解決するように価値提供の仕組みを見直していくことにより、初期段階から顧客体験価値の高いあるべき姿を検討することができます。</p>

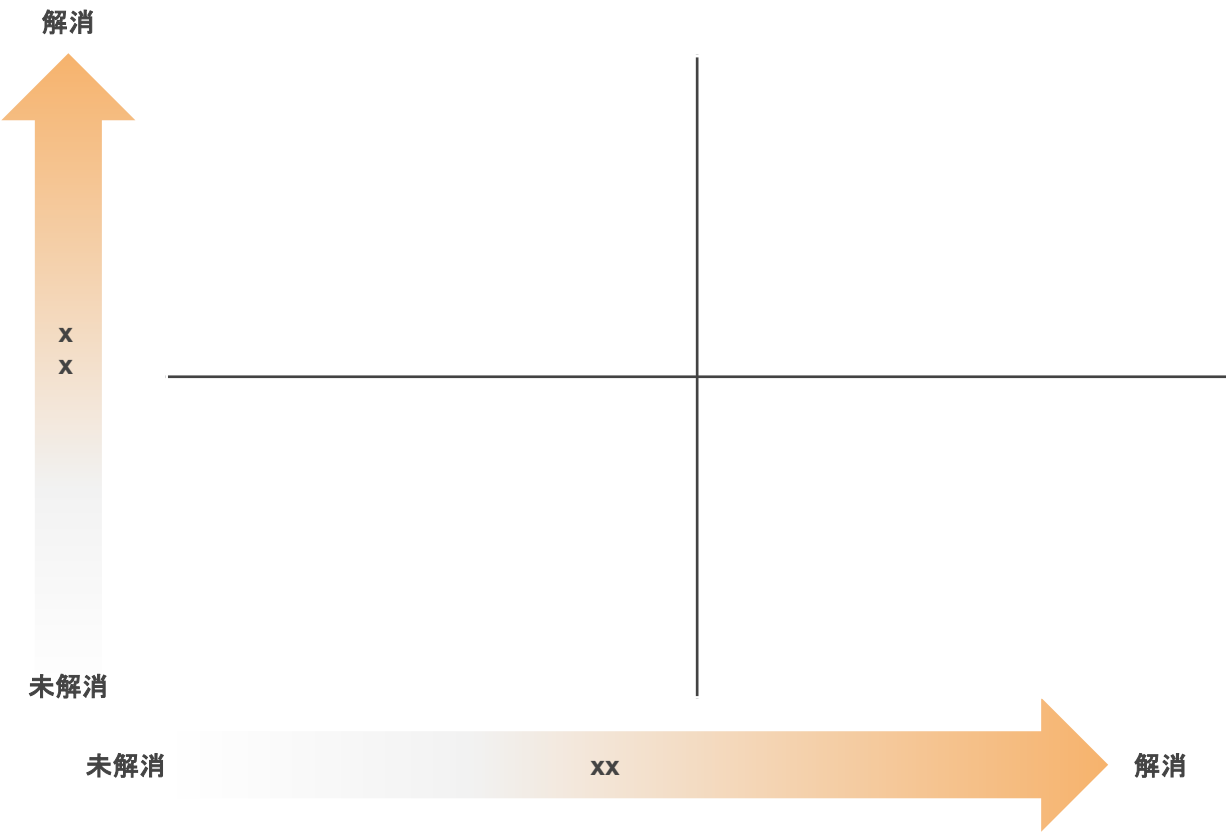
## 5. 打ち手フレームワーク\_フォーマット

(業界名、メッセージラインなど)

阻害要因の抽出

外部環境	政治	軸
	経済	軸
	社会	軸
	技術	軸
業界内環境	顧客	軸
	関係者	軸
	自業界	軸
自社		軸

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



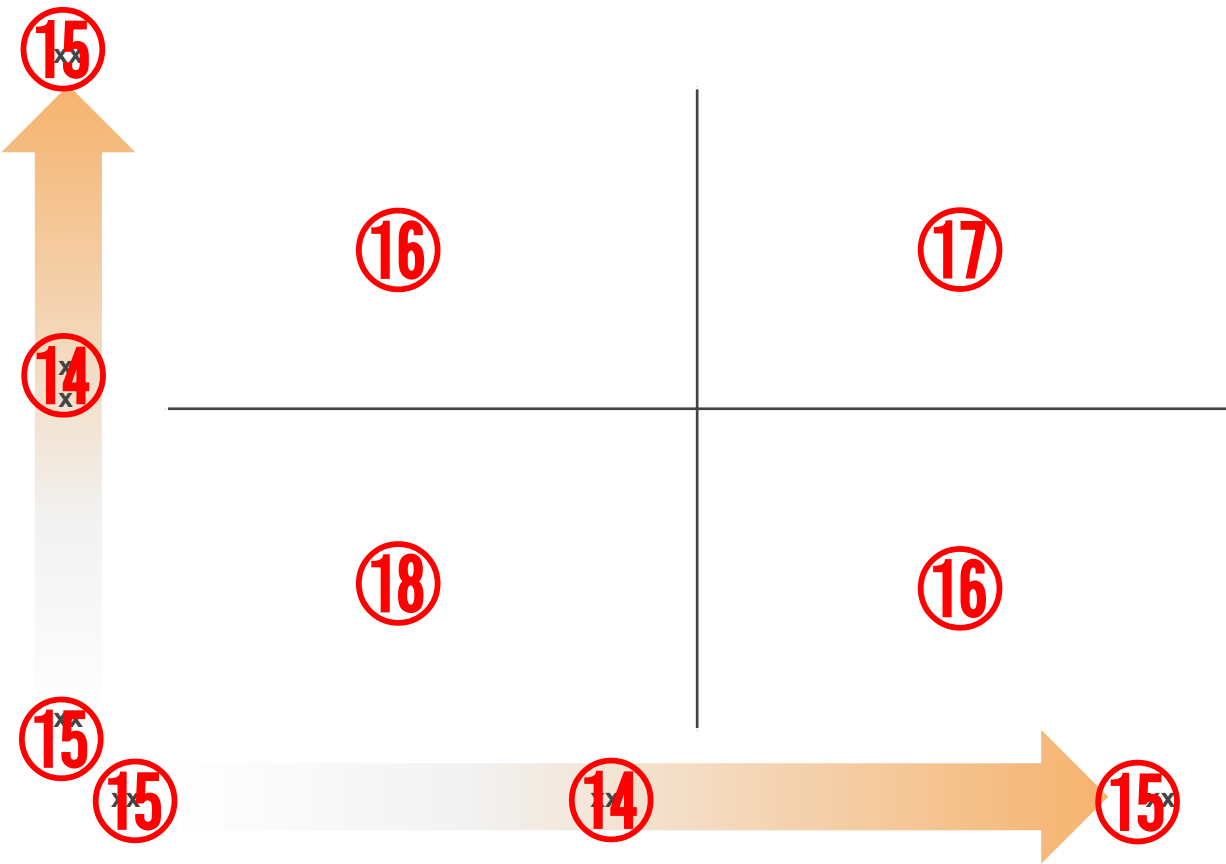
## 5. 打ち手フレームワーク\_使い方

業界全体の価値提供の仕組みの変化に先手を打ち、自社の打ち手を検討するフレームワーク

阻害要因の抽出

外部環境	政治		軸
	経済		軸
	社会		軸
	技術	⑫	⑬ 軸
業界内環境	顧客		軸
	関係者		軸
	自業界		軸
自社		⑫	⑬ 軸

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



## 5. 打ち手フレームワーク（記入手順01）

ケースごとの打ち手を整理することにより、組織全体の中期的な取組みの整合性とスピードを高める

12	阻害要因の抽出	提供価値フレームワークで構想したあるべき姿が、なぜこれまで実現されていないかを、阻害要因の観点から検討します。抜けもれなく阻害要因を洗い出すために、7 + 1のカテゴリ毎の欄を用意しています。それぞれに対して、どのような阻害要因が存在するかを検討して記載します。「自業界」欄には自社ではなく業界全体が内包する阻害要因について記載します。「自業界」欄では、転換や分離が発生する場合は「中立性」、すべての場合で「現状ビジネスとのジレンマ」などが該当しやすい傾向にあります。「自社」欄は、自社独自の課題がある場合に記載する欄で、何か自社特有の特殊事情となる要因に思い当たった場合に、書き留めておく欄として用意しました。「自業界」の欄と同一になる場合は記入不要です。 その他典型的な阻害要因の例を添付しますので、参照ください。同一カテゴリに複数の阻害要因が存在する場合は、欄を追加して記述します。
13	重要な阻害要因の選定	⑬の阻害要因のうち、最も重要と思われるもの2つを選定します。できるだけ相関関係のない2つを抽出して、それぞれ「X軸」ないし「Y軸」と記述します。
14	X軸、Y軸の記入	⑬で選定した2つの重要な阻害要因を、右側の表のX軸、Y軸に簡潔な言葉で記入します。
15	軸ラベルの記入	軸をどのように象限に展開するかを明確化するため、X軸、Y軸それぞれ、阻害要因が解決できていない状態を左ないし下に簡潔に記述し、阻害要因が解決できた状態を右ないし上に簡潔に記述します。
16	取るべき打ち手 右下、左上	この四象限では、アイデア（あるべき姿）が実現するまでの過渡期に発生しやすいステップごとに、自社がとるべき打ち手を検討し記述します。 右下と左上の象限は、一方の阻害要因が残った場合の打ち手となるため、その阻害要因解決に向けたアクションや阻害要因解消後に、早く市場のシェアをとるための準備として、そのステップで取るべき打ち手を検討します。
17	取るべき打ち手 右上	四象限のうち右上については、重要な阻害要因がすべて解消され、あるべき姿を複数の会社が目指した場合に、どのようにして先行優位性を獲得し維持するかを念頭に打ち手を検討します。 先行優位を維持する手法については、「1冊目に読みたいDXの教科書」6-5を参照ください。
18	取るべき打ち手 左下	左下の象限は、重要な阻害要因が複数存在する現在、取るべき打ち手を検討し記入します。将来阻害要因が解消されていくことを想定し、今やっておかなければならない打ち手を検討します。例としては、データを構造的に蓄積する仕組み作り、鍵となる技術の検証、サービスコンセプトを小さい範囲で実証する実験、今後必要なケイパビリティを獲得するためのスキル研修やM&Aなどが想定されます。

## 5. 打ち手フレームワーク（記入手順02）

とるべき打ち手を具体化して、実際の組織の戦略や活動計画に落とし込む

具体的な打ち手の設計	<p>あるべき商品、サービスを構想し、ステップごとの打ち手を考慮し、自社の強みも念頭におき、具体的な打ち手をリストアップします。自社の強みが不足している場合には、M&amp;Aや事業提携によるケイパビリティやデータの獲得を視野に入れます。また、同業他社に差別化できる要素が見当たらない場合は、ビジネスのアジリティ（価値提供のあり方を即時見直して改善する速さ）で他社に負けないようにします。このためには、この戦略を実施するための経営陣の協力、ガバナンスやマネジメントの見直し、人事評価体系の見直しなどが必要となります。なお、同業他社に差別化できる要素が十分ある場合でも、ビジネスのアジリティを高めることは重要です。</p>
補足	<p>このディスラプションの予測と、四象限の打ち手検討、具体的な打ち手を検討しておくことは、自社の中期的な事業目標を立てることに有効です。また、事業環境の急速な変化の際に慌てず済み、同業他社が実際にとった戦略とアクションから、同業他社が何を想定してどう準備しようとしているかを早く理解することができます。</p> <p>これらのテンプレートは一度記入したら終わりではなく、常に状況の変化に応じてアップデートし、どこが想定と異なっているのかなどを分析することにより、この業界の変化に対する解像度を上げることが可能です。また、関係する事業部門や管理部門と共有することにより、組織全体としての変革の方向性や認識合わせに有効です。また、顧客像（顧客の実現したいこと）を細分化して検討することを推奨していますが、多様性のある市場に対して抽象度の高いあるべき姿や打ち手を検討することも可能です。</p> <p>本フレームワークは、これは業界が変化した後の競争優位性を獲得することを意図したものであり、今現在の競合の様子を分析する必要性が少ないため、3C（顧客、競合、自社）などの分析を起点としていません。業界の提供価値や価値提供の仕組みが大きく変化することを先取りして、手を打つことを意図しています。</p>



## 5. 打ち手フレームワーク（記入手順03）

### 阻害要因を洗い出すための参考情報

外部環境	政治	各国の政治制度、国内・国外の政治勢力図、法規制、法改正
	経済	国内・国外の経済活動状況、業界の台頭と衰退、消費者心理、物価、消費動向、為替・株価・金利動向
	社会	国内・国外の人口動態、世論トレンド、流行、各国・地域の文化的特性（言語・宗教など）
	技術	国内・国外の普及デバイス、新技術の発展と浸透（IoT、ビッグデータ解析、IT活用等）、知的財産
業界内環境	顧客	業界内の顧客、市場の状況、顧客多様性
	関係者	顧客、流通チャネル、代理店、仕入れ先、著作権所有者等、業界を取り巻くステークホルダー
	自業界	従来の業界内での常識、伝統、前例主義、今現在の業務遂行に必要な組織や資産、組織文化、業績評価、マネジメント手法、ジレンマ（新しい価値提供手段が従来ビジネスをダメージさせる恐れ）
自社		自社の持つ他事業への影響、自社独自の資本構成、自社の成り立ちや経緯に基づくスキルの偏り、自社の抱える既存顧客の特殊性、特定の顧客や取引先との強い依存性など



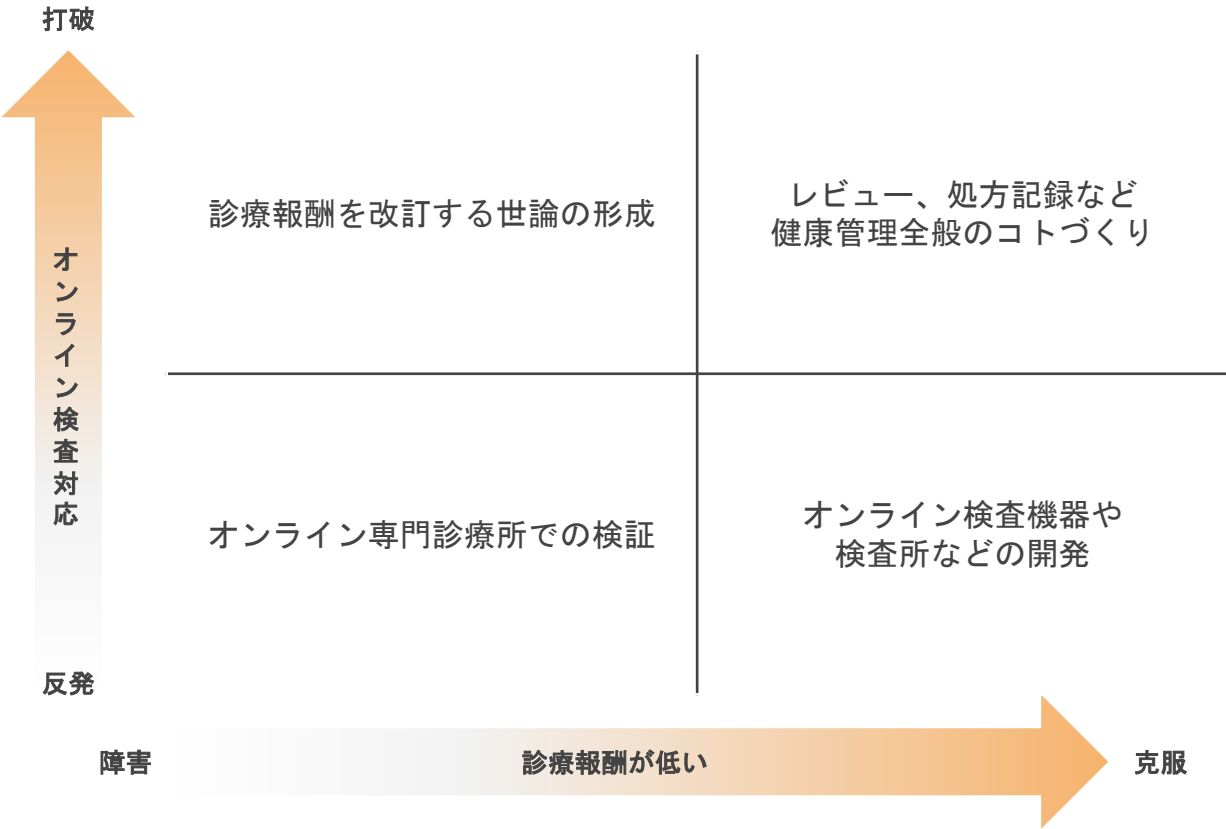
## 5. 打ち手フレームワーク\_記入例

診療報酬の改訂を加速すると同時にオンラインで検査可能なデバイスの開発と実装が競争優位につながる

### 阻害要因の抽出

外部環境	政治	オンラインに対応した法整備の遅れ	
	経済	国の医療費負担の増大	
	社会	テレワークの普及	
	技術	インターネットの普及と安定性	
業界内環境	顧客	オンライン診療の利便性の普及	
	関係者	オンライン診療の報酬設定が低い	X軸
	自業界	オンラインで実現できない検査の対応	Y軸
自社		電話予約している今の顧客への対応 (診療所が新サービスを検討する場合)	

### アイデア実現に向けてとるべき打ち手



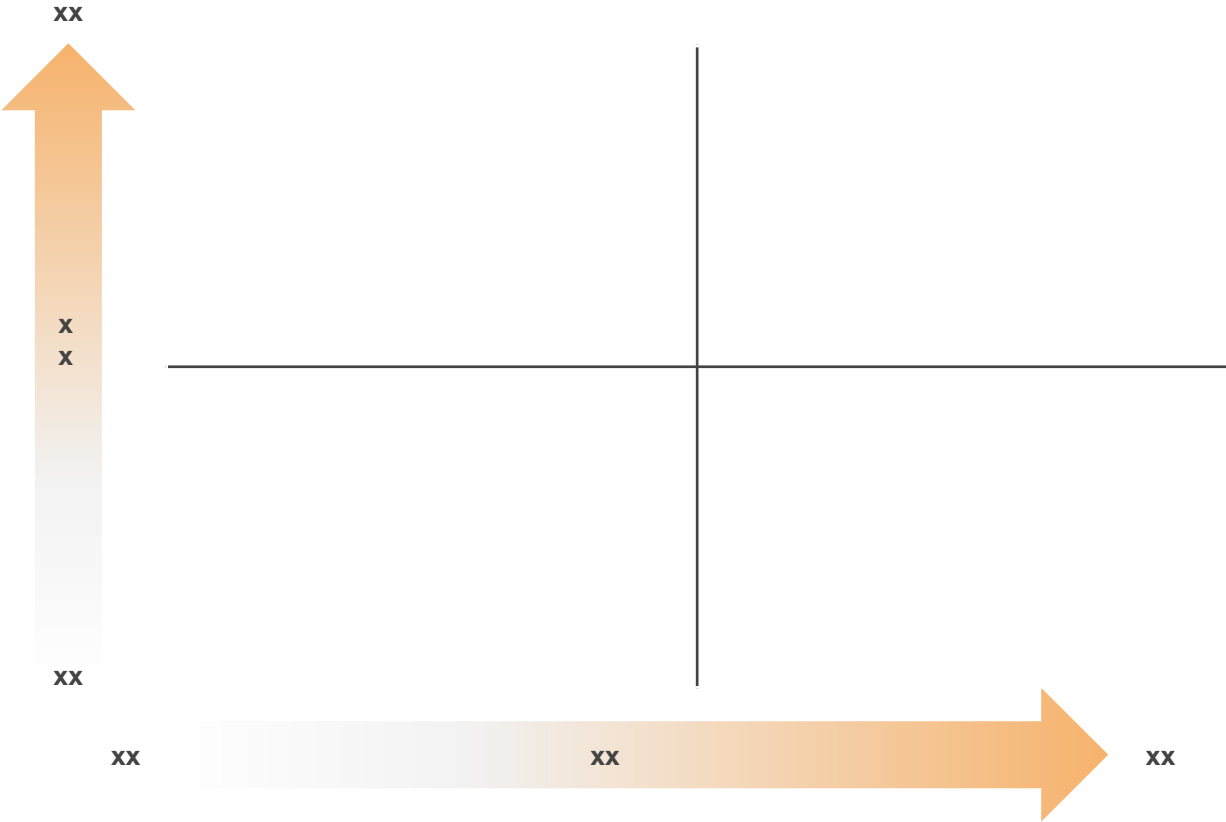
## 5. 打ち手フレームワーク\_フォーマット

### メッセージライン

#### 阻害要因の抽出

外部環境	政治	軸
	経済	軸
	社会	軸
	技術	軸
業界内環境	顧客	軸
	関係者	軸
	自業界	軸
自社		軸

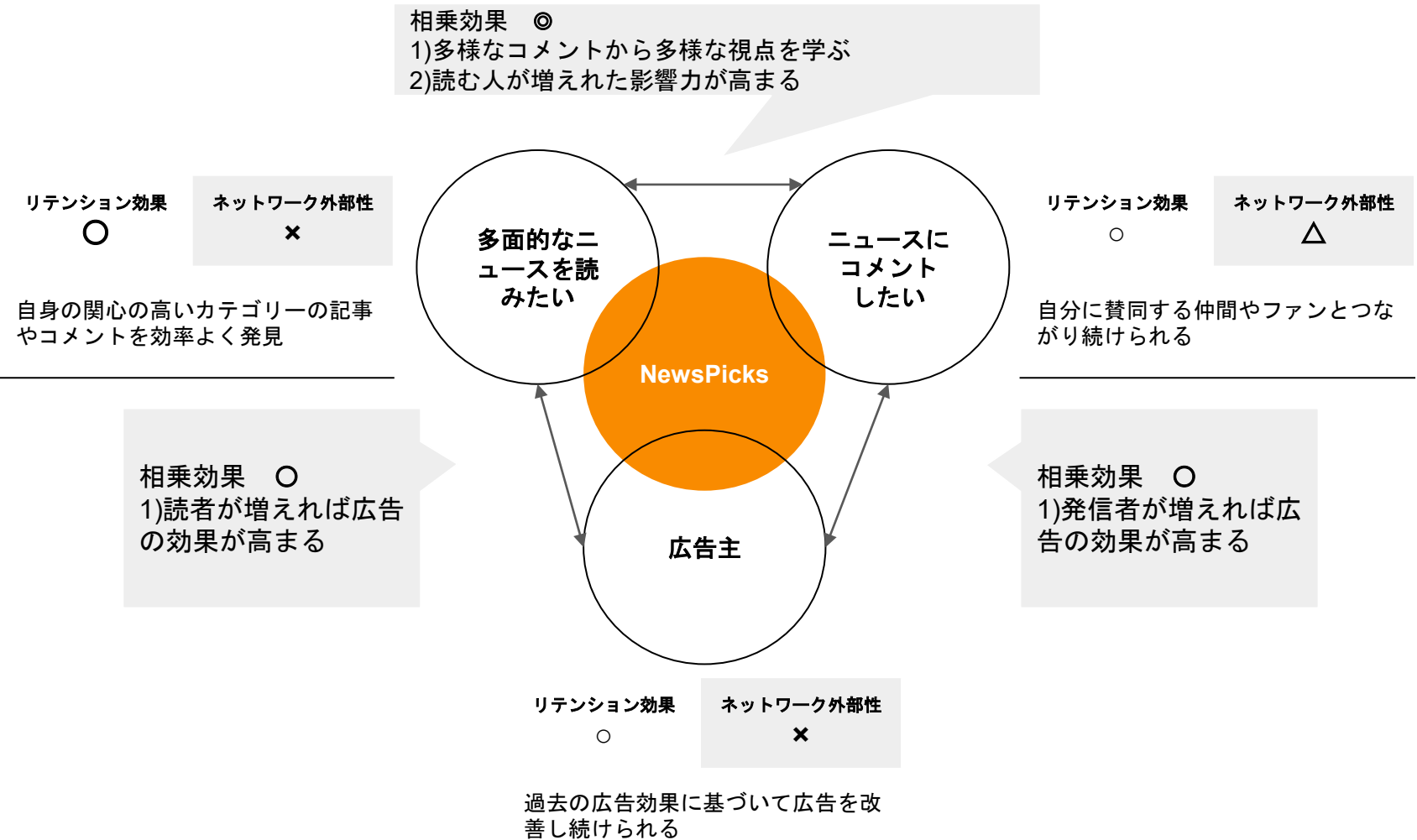
#### アイデア実現に向けてとるべき打ち手



## 6. プラットフォーム関係図\_記入例

各ユーザーグループ間の相乗効果が強く、コメントする人、読者双方の誘致が広告収入に貢献しやすい

プラットフォーム関係図

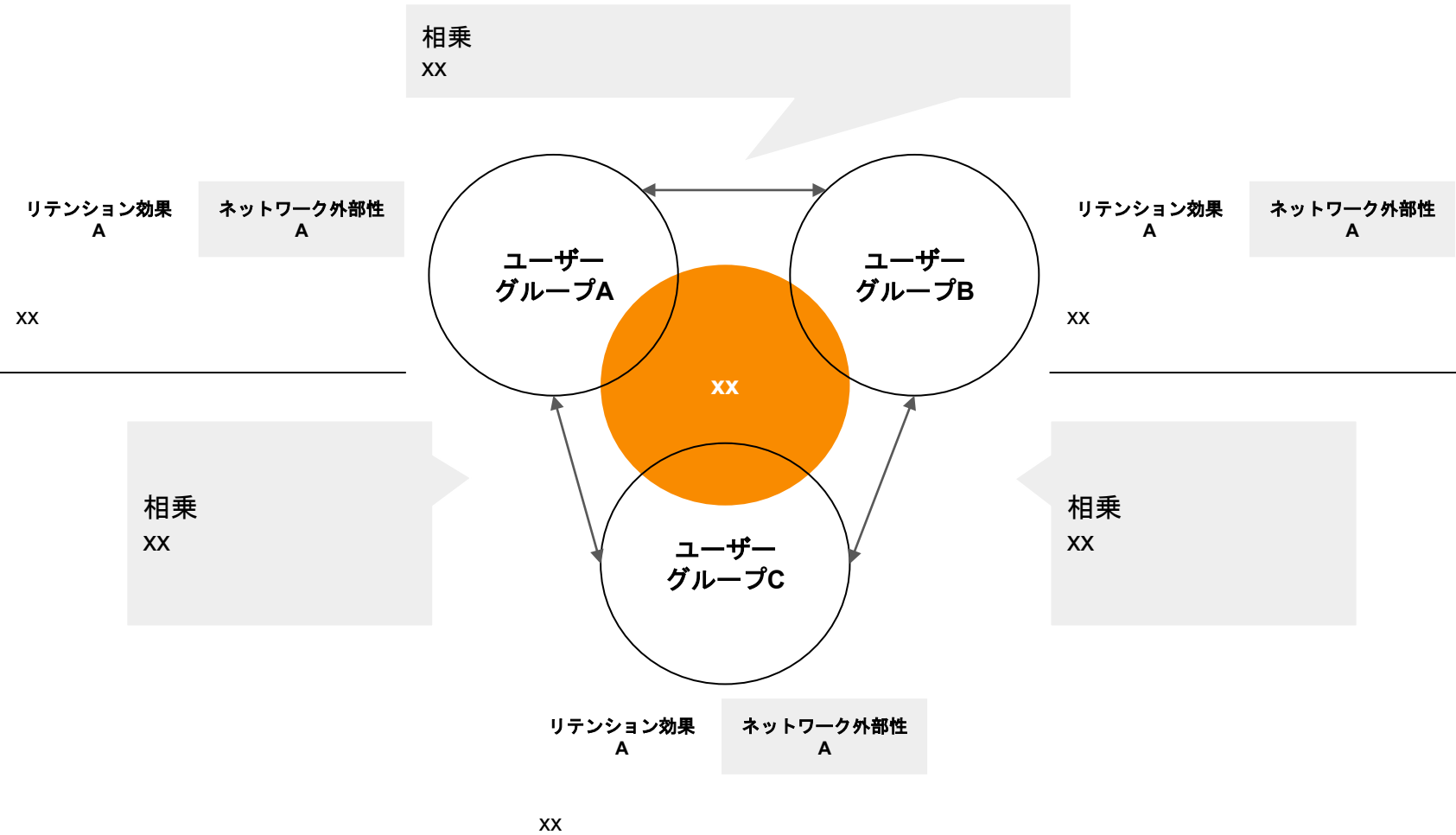


ネットワーク効果	ユーザーグループ内のユーザー増加がユーザーにとっての価値を高める
リテンション効果	サービスから離れたくないという気持ちを高める
相乗効果	各ユーザーグループ間で相乗効果を発揮

## 6. プラットフォーム関係図\_フォーマット

### メッセージライン

### プラットフォーム関係図



ネットワーク効果	ユーザーグループ内のユーザー増加がユーザーにとっての価値を高める
リテンション効果	サービスから離れたくないという気持ちを高める
相乗効果	各ユーザーグループ間で相乗効果を発揮

## 7. リーンキャンバス\_利用フレームワーク例

各手法で検討した内容を記入することにより、新規ビジネスモデルの全体像を把握しバランス調整が可能

### リーンキャンバス

<div>顧客が享受する価値</div> <div>デザイン思考 提供価値フレームワーク カスタマージャーニー</div>	<div>ソリューション</div> <div>デザイン思考 提供価値フレームワーク カスタマージャーニー プラットフォーム関係図</div> <div>主要指標</div> <div>打ち手フレームワーク</div>	<div>提供価値</div> <div>提供価値フレームワーク</div>	<div>優位性</div> <div>顧客接点のデザイン 打ち手フレームワーク</div> <div>チャネル</div> <div>提供価値フレームワーク</div>	<div>顧客</div> <div>デザイン思考 提供価値フレームワーク</div>
<div>コスト構造</div>			<div>収益の流れ</div>	

# 7. リーンキャンバス\_フォーマット

## メッセージライン

### リーンキャンバス

<div>顧客が享受する価値</div>	<div>ソリューション</div>	<div>提供価値</div>	<div>優位性</div>	<div>顧客</div>
	<div>主要指標</div>		<div>チャネル</div>	
<div>コスト構造</div>			<div>収益の流れ</div>	

## 8. 事業特性に応じた価値創造手法の目安

どのような事業かによって、適正な価値創造手法が異なる

### 事業特性に応じた価値創造手法の目安

事業特性	事業の例	有効な手法
最終顧客が 特定できる事業	機能的価値が強い 機能的価値＝お得、便利、楽、無いと困る	製造、サービス、小売、流通、物流など
	デザイン思考 提供価値フレームワーク カスタマージャーニー	
	業界内知見やネットワークを所有し活用できる	中立性が高いなどの特徴を持つ企業
最終顧客が 特定しにくい事業	プラットフォーム戦略	
	情緒的価値が強い 情緒的価値＝好き、おしゃれ、愛着、手放したくない	アパレル、エンタメ、強いファン層がいる企業
	顧客接点のデザイン デザイン思考 カスタマージャーニー	
	業界内知見やネットワークを所有する	総合商社、専門商社、物流など
	B2Bプラットフォーム戦略	
	特定顧客への依存度が高い	下請け体質の強い企業、分業化されているグループ企業など
	特定顧客の価値創造に相応しい手法を選択	
	業界の全体像が見えにくい	素材、化学、部品製造など
	カイゼンDX	

# 9. B2B企業の戦略パターン

B2B企業においては、どこを起点として戦略立案するかが重要

## B2B企業の戦略パターン

### A.顧客課題を起点（例：コマツ）



### B.業界課題を起点（例：東京共同トレードコンプライアンス）



### C.勝ち組に寄り添う（例：ECサイト専属）



### D.独自の強みの構築（例：C2M）



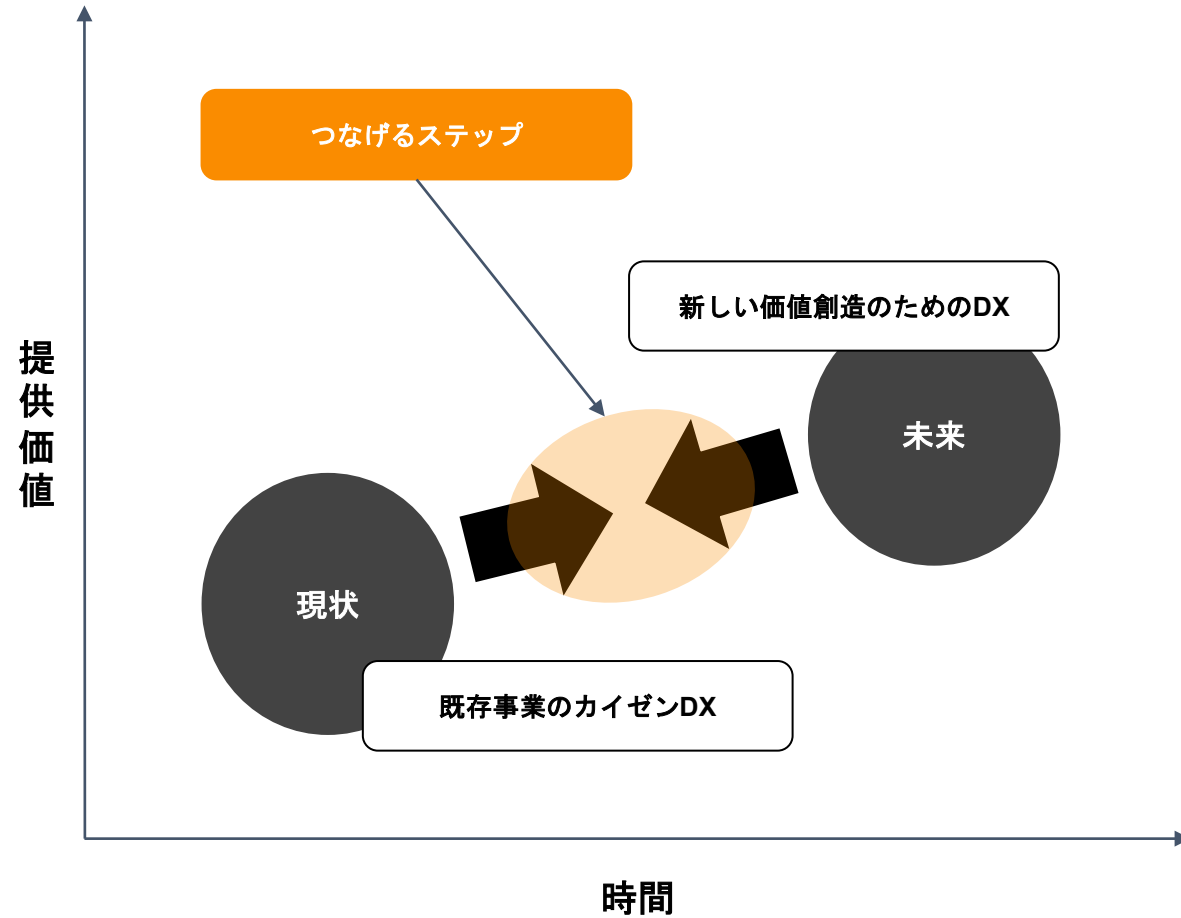
事例	実現の条件
A コマツ、Freee、マネーフォワード	自社の顧客に共通したニーズが存在し、ニーズに対して知見がある
B 東京共同トレードコンプライアンス、モノタロウ、ミスミ、クラウドサイン	業界全体の課題解決や最適化ニーズが存在し、業界について知見がある
C 大手ECの物流機能を請け負う企業など	圧倒的に強いプラットフォーマーが存在し、その企業との強いコネクションがある
D 受注生産を高速で実現するC2M実践企業など	業界の再編が進む中で、上位の企業が将来必要となるサービスが予測できる



## 10. DXとつなげるステップの関係図

現状と未来のあるべき姿をつなげるためのつなげるステップが重要

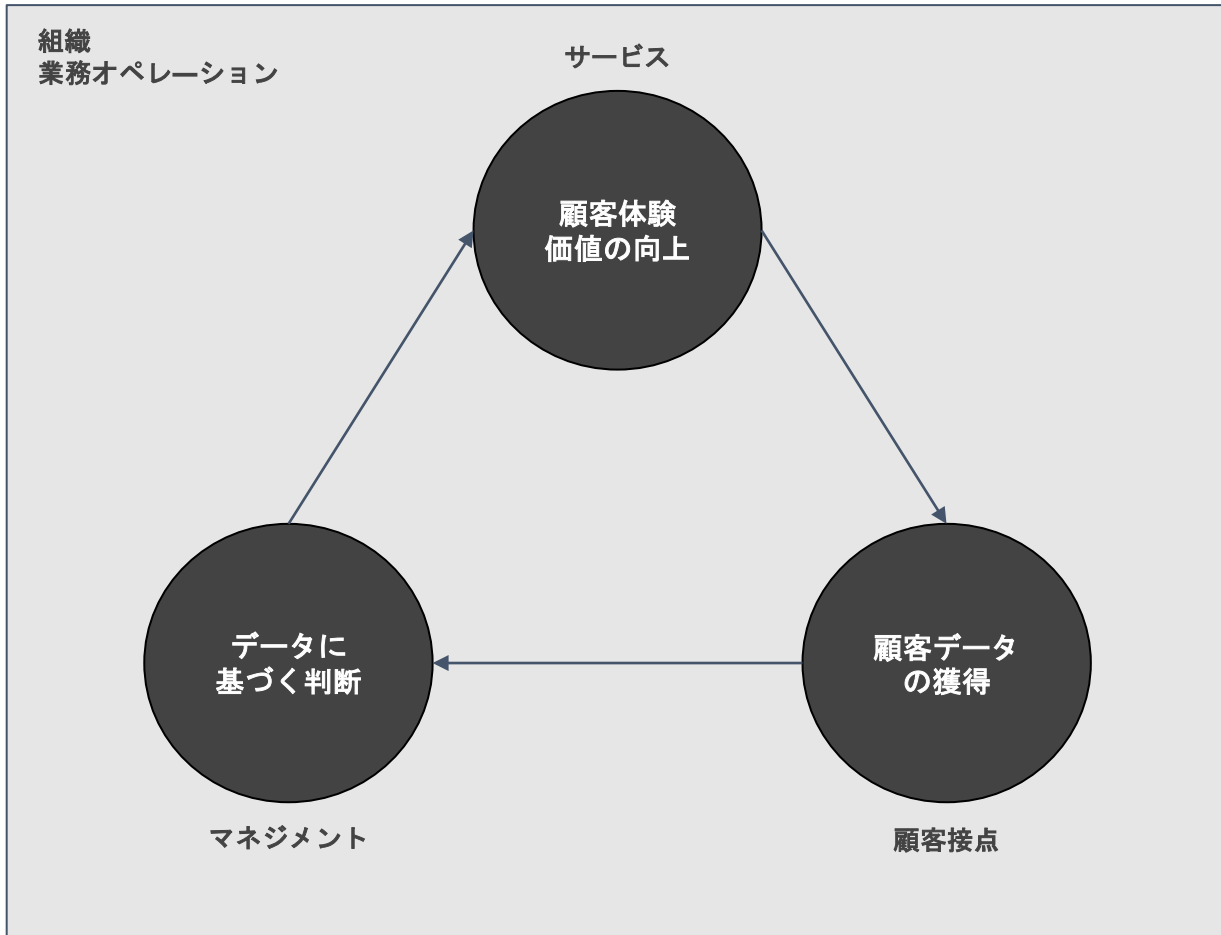
DXとつなげるステップの関係図



## 11. DXの本質を支える要素

DXの本質を支える要素ごとにカイゼンDX、つなげるステップ、価値創造DXのマイルストーンを検討する

DXの本質を支える要素



## 12. 改善からつなげる、新しい価値創造のためのDX

カイゼンDX、つなげるステップ、価値創造DXのつながり、および各ステージでの要素間の整合性を意識する

### 改善からつなげる、新しい価値創造のためのDX

