Brew Up

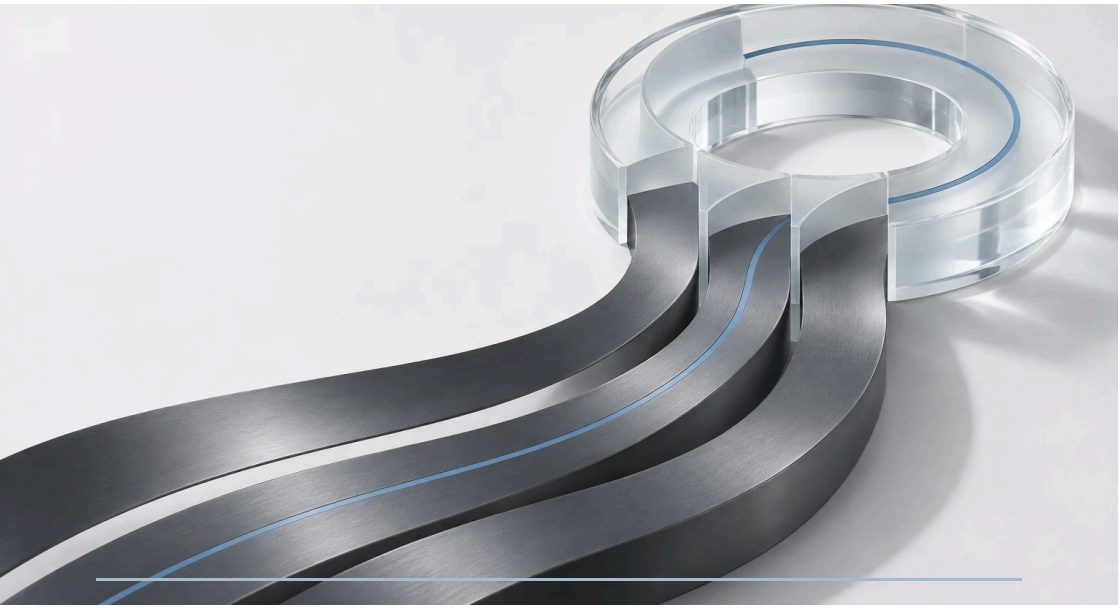
SPECIAL REPORT 01

RESEARCH & PRACTICE

RevOpsとは？

なぜ生まれ、なぜ今必要か。

歴史・研究・実践から、全体像を読み解く。



制作：株式会社BREW UP

監修：百生 圭佑

電子レポート 第1版 / 2026.11

EXECUTIVE SUMMARY

全体を理解し、
最初の一件を決める。

01　顧客の前進を、全体で捉える。

集客・営業・提供・継続のつながりを見て、次へ渡す条件と判断をそろえる。

02　今、必要な理由を見極める。

接点の分散、購入後の価値、道具や情報の増加、AIと人手の制約を自社の状況に置き換える。

03　研究の結論と、適用範囲を分ける。

何を、誰を対象に、どう調べたかを確認する。調査・論文・実務上の提案を区別して読む。

04　役割と指標を、自社の商流に合わせる。

同じ目的を共有しながら、担当ごとの役割、判断権限、指標の定義と時点を具体化する。

05　一つの流れから試し、見直す。

実際の一件を起点に、結果と負担を確かめる。使える条件が見つかったら前後へ広げる。

CONTENTS / 01

目次

見出しから、その章へ移動できます。

— このレポートの読み方 5

01 RevOpsとは何か：定義と全体像 7

02 なぜRevOpsが生まれたのか：歴史と背景 13

03 なぜ今、RevOpsが必要なのか 17

04 論文・調査は何を示し、何を示していないか 22

05 SalesOps・CRM・MA・GTMとの違い 26

06 収益モデルと、見るべき指標を理解する 31

07 自社で必要になる五つの場面 38

08 顧客の一件を、集客から継続までたどる 41

09 BtoBの架空例：問い合わせから導入開始まで 44

CONTENTS / 02

目次

見出しから、その章へ移動できます。

10	BtoCの架空例：予約から利用後の案内まで	48
11	組織・担当・権限をどう設計するか	51
12	最初の30日と、その先の90日	55
13	AI時代のRevOps：研究と現場から考える	59
14	失敗しやすい進め方と、RevOpsの限界	64
15	自社診断と、次に読む実践記事	66
16	まとめ・よくある疑問・支援の選び方	69
17	参考・出典	72
—	最初の一件を整理する実践シート	74
—	このレポートについて	77

INTRODUCTION

このレポートの読み方

広告から問い合わせは来ている。営業も連絡している。契約後の対応も、それぞれの担当が頑張っている。それでも、経営者のところへ「その件は誰が返すのですか」「営業から聞いていません」「この数字は何を数えていますか」という質問が集まる。

こうした状況を、収益に関わる仕事全体の運営として考えるのが、RevOps（レベニューオペレーション／Revenue Operations）です。マーケティング、営業、顧客支援、財務などを、共通の目的と情報・プロセスでつなぐ考え方として説明されます。Salesforce（参照時点2026）↗

この特集の到達点は、RevOpsの定義だけを覚えることではありません。**なぜ生まれ、今なぜ必要で、自社では何をどう変えるか。その判断に必要な全体像を、この1本でつかむこと**です。

前半では歴史、論文・調査、関連概念、指標を扱います。後半ではBtoB／BtoCの具体例、役割、導入手順、AI、失敗しやすい進め方へ進みます。専任者や実行人員が足りない中小企業の経営者・事業責任者が、自社の問いへ置き換えて読めるように構成しています。

研究の知見、企業への調査、公開要旨、BREW UPの編集提案は区別して示します。資料を原典までたどれること、効果の限界を判断できること、自社で最初の一件を選べることまでを、この記事の価値基準とします。

本文の手順・確認表・試行計画はBREW UPの編集提案です。数値を含む事例は、明記した研究結果を除き、説明用の架空例です。

> 制作：株式会社BREW UP（AIを活用して作成）。監修：百生 圭佑。

CHAPTER 01

RevOpsとは何か：定義と全体像

「収益に関わる仕事」を一続きで見る

顧客が商品を知り、問い合わせ、条件を確かめ、購入し、利用する。その後に継続や再購入を判断することもあります。会社側では、その過程にマーケティング、営業、制作・提供、顧客支援、請求などの仕事が関わります。

RevOpsを理解する入口は、こうした仕事のつながりを見ることです。たとえば、問い合わせが届いた後に担当が決まらないなら、集客と営業の間を確かめます。受注したのに提供部門が約束を把握していないなら、営業から提供へ渡す条件を確かめます。

小さな会社では、一人が複数の役割を担うことがあります。その場合も「部署がないから関係ない」とは限りません。午前中に自分が営業として約束した内容を、午後に作業担当として扱うとき、記録や確認の不足が出ることがあるからです。

会社の規模に合わせて、見る単位を小さくできます。全部門の大きな改革から始める代わりに、問い合わせ一件、更新予定の契約一件、予約変更一件を選び、その流れを確かめる方法があります。

EXHIBIT 01 / 顧客と仕事の全体構造

顧客の前進を、会社全体で支える。

01 知る・相談する **集客** 関心・用件	02 比較・検討する **営業** 課題・条件	03 契約を決める **受注** 合意・約束
04 使い始める **提供・支援** 準備・利用状況	05 続けるか決める **継続・再購入** 変化・次の目的	06 取引を完了する **請求・入金確認** 契約との照合

利用中に分かったことを、商品・集客・提案へ戻す ↑

共通の事業目的　担当と判断　情報と指標　道具と運用

BREW UPによる概念の整理。順序や請求時点は商流により異なります。顧客の目的と社内の仕事を対応させ、前後の情報をつなぎます。

RevOpsが目指すのは、収益につながる判断と実行をそろえること

事業として「継続して使ってもらえる顧客を増やしたい」と考えているのに、集客では問い合わせ件数、営業では当月の契約数、提供では処理件数だけを追っているとします。どの担当も自分の目標を達成しながら、提供が難しい案件が増えたり、契約時の期待を満たせなかったりする可能性があります。

RevOpsの視点では、まず会社としてどの顧客に、どんな価値を届け、その結果としてどの収益を増やしたいかを置きます。その目的に合わせて、集客する相手、提案する条件、受けられる仕事量、利用後の支援をつなぎ直します。各担当の活動が、共通の事業目的へどうつながるかを説明できる状態を目指します。

期待する変化は、主に四つに整理できます。機会が途中で止まる理由を見つけること、顧客が同じ説明を繰り返す負担を減らすこと、受注や継続の見通しを根拠とともに持つこと、実行にかかる手間を調整できることです。本稿ではこれを導入効果の保証ではなく、改善を評価する観点として使います。

たとえば、集客を増やす前に営業が対応できる枠を調べる。商談の進み方だけでなく、受注後に約束を実行できるかを見る。利用中に分かった不満を、次の提案や商品の説明へ戻す。こうした判断を繰り返せるようにすることが、RevOpsを経営に結びつける入口です。

なぜ、担当ごとの改善だけでは届かないことがあるのか

顧客から見ると、広告、問い合わせ窓口、営業、利用中の担当は、同じ会社との接点です。一方、社内では使う道具や目標、記録の方法が違うことがあります。この差が大きくなると、一つの工程を速くしても、次の工程が待ち行列になることがあります。

説明用の例として、営業が月に16件の初回相談へ対応できるところに、24件の予約を入れようとする状況を考えます。集客の予約件数だけを見れば増加ですが、そのままでは8件分の対応枠が足りません。予約を受ける条件、日程、担当の配置、相談の前に渡せる情報などを一緒に決める必要があります。

複数の商品、販売経路、継続契約、AIや自動処理が関わるほど、こうした接続を設計する場面が生まれます。これは「すべての会社に大きなRevOps部門が必要」という意味ではありません。自社で接続の問題が起きている範囲に合わせて、取り組みの大きさを決められます。

全体を設計するときの五つの要素

本稿では、RevOpsを自社へ落とし込むために、事業目的・仕事の流れ・役割・情報と指標・道具という五つの要素で整理します。以下はBREW UPの編集上の整理であり、業界共通の認定基準ではありません。

要素	経営者が決めたいこと	現場で具体化するもの
事業目的	誰にどの価値を届け、何を伸ばすか	対象顧客、提供条件、優先順位
仕事の流れ	顧客が次へ進める条件は何か	受付から利用・継続までの手順
役割	誰が判断し、誰が実行するか	担当、権限、不在時の引き取り先
情報と指標	何を根拠に状態と成果を判断するか	共通の定義、記録、確認期間
道具	どの仕事を仕組みで支えるか	CRM、MA、AI、連携、運用方法

五つはつながっています。たとえば「継続する顧客を増やす」という目的があっても、利用状況を知る担当がいなければ、必要な情報は集まりません。記録があっても、その結果を提案や支援へ戻す役割が決まっていなければ、分析だけで止まります。道具を選ぶときも、残りの四つと整合しているかを見る必要があります。

まず現場で使う、五つの問い

本稿では、仕事の接続を五つの問いで整理します。「何を進めたいか」「どの状態なら次へ渡すか」「何の情報が必要か」「誰が引き取るか」「進んだことを何で確かめるか」です。

問い	問い合わせ対応の例
何を進めたいか	顧客が、自社の条件で相談できるか確認する
次へ渡す条件は何か	用件と連絡先を確認し、担当が引き取りを認めた
必要な情報は何か	顧客の質問、希望時期、返答の約束、確認できていない条件
誰が引き取るか	用件に対応できる担当と、不在時の確認先
進んだ根拠は何か	返答の記録、顧客の反応、次の確認事項

これは会社ごとの仕事を整理するための枠組みです。すべての情報を必須入力にするための表ではありません。次の担当が判断するのに使わない項目は、集める理由を見直してください。

導入するときに、先に決めること

「RevOpsを導入する」と決めるだけでは、担当者は明日何を変えるか分かりません。改善対象を、実際の場面へ下ろす必要があります。

たとえば「問い合わせの取りこぼしを減らしたい」なら、まず何を取りこぼしと呼ぶかを決めます。未割当なのか、割当済みだが未対応なのか、返答はしたが顧客の用件に答えていないのか。それぞれ必要な確認が違います。

そのうえで、対象の経路と期間、誰が状況を確認するかを置きます。経営者が関わるのは、全部の作業を引き取るためだけではありません。担当間で判断が割れたとき、どの顧客体験や事業上の優先順位を守るかを決める役割があります。

CHAPTER 02

なぜRevOpsが生まれたのか：歴史と背景

背景にあるのは、古くから続く「部門をまたぐ顧客管理」の課題

RevOpsという名前を理解するには、その前から何が問題になっていたかを見るのが近道です。営業が契約を取り、サービス担当が顧客を支え、経理が請求する。それぞれが専門性を高めても、会社全体で一人の顧客をどう扱うかが決まらなければ、仕事の間にずれが残ります。

2005年のPayneとFrowによる論文は、CRMを戦略的・部門横断的なプロセスとして捉える枠組みを提示しました。顧客管理を単なるソフトウェア導入で終わらせない視点は、RevOpsの名称が広く使われる前から研究されています。Adrian Payne / Pennie Frow（2005）↗

2016年のLemonとVerhoefによるレビュー論文は、多様な接点を通じた顧客体験を扱い、社内の複数機能や外部パートナーを結びつける必要性を論じています。Katherine N. Lemon / Peter C. Verhoef（2016）↗

この二つはRevOpsそのものの導入効果を調べた研究ではありません。本稿では、顧客を部門の区切りより長い時間軸で見るという、関連する考え方の蓄積として位置づけます。

EXHIBIT 02 / 資料でたどる成立背景

顧客管理から、収益全体の運営へ。

2005

CRMを戦略・プロセスとして捉える

部門横断で顧客との関係を扱う枠組み。

Adrian Payne / Pennie Frow／資料 S01 ↗

2016

顧客体験を、複数の接点で捉える

購入前後をまたぐ体験と、部門・パートナーの関係。

Katherine N. Lemon / Peter C. Verhoef／資料 S02 ↗

2019

RevOpsの運営設計が具体化

SiriusDecisionsがRevenue Operations Charterを提示。

Forrester / SiriusDecisions／資料 S03 ↗

2021–22

組織調査と実務研究の対象になる

成熟度の調査、データと判断・行動をつなぐ議論。

Stephen Diorio / Chris Hummel / Bruce Rogers／資料 S05 ↗

2025–26

AIと顧客接点の変化を踏まえた運営へ

個々の効率化と、部門をまたぐ実行を合わせて考える。

Tyler Huguley / Kelly Fischbein / Sandhya Mahadevan／資料 S10 ↗

公開資料を基にBREW UPが整理した関連論点の推移です。用語の初出や唯一の発明者を示す年表ではありません。2021年調査の方法と委託元は本文・資料S04で確認できます。

購買の接点と、購入後の仕事が増える

顧客が最初に商品を知る場所と、比較する場所、問い合わせる場所、購入する場所が異なると、会社側も複数の記録を扱うことになります。営業が知らないところで顧客が説明ページを読み、利用担当が知らない条件を営業が約束する。その接続が、個人の記憶だけでは追いにくくなります。

さらに、継続課金の事業では、契約後に利用され、価値を感じてもらい、更新される過程が収益に関わります。単発の契約だけで仕事を区切ると、利用開始の遅れや解約の兆候が、次の営業や提供の改善へ戻りにくくなります。

Hochsteinらの2023年の質的研究は、顧客が製品から価値を得ることを継続的に支援するCustomer Success Managementを扱っています。Bryan Hochsteinほか5名（2023）↗ 本稿ではこの知見を、受注後まで運営をつなぐ必要性を考える材料に使います。継続課金がRevOpsを単独で生んだ、と歴史を一つの原因へまとめるものではありません。

2019年には、RevOpsとしての運営設計が具体的に提示されていた

Forresterの2019年6月の記事では、同年のSiriusDecisions SummitでRevenue Operations Charterが提示されたことを確認できます。目的と対象をそろえて、運営を設計する考え方が具体化された節目として読めます。

Forrester / SiriusDecisions（2019）↗

2021年にはForrester Consultingが、RevOpsの状態を調べたレポートを公表しました。これはSalesforceの委託調査です。2022年にはDiorioらの実務論文が、データと意思決定をつなぐシステムとしてRevOpsを論じています。Forrester Consulting / Salesforce委託（2021）↗、Stephen Diorio / Chris Hummel / Bruce Rogers（2022）↗

公開資料から確認できるのは、このように概念が整理され、調査や実務研究の対象になっていった過程です。本稿で確認した資料だけでは、用語を最初に作った人物や唯一の誕生年までは確定できません。

歴史から読み取る、RevOpsの中心課題

ここまでの資料をつなぐと、「部署ごとに仕事を最適化すること」と「顧客との関係全体を動かすこと」の間にある課題が見えてきます。これは本稿の整理です。

専門部署をなくす必要はありません。集客、営業、顧客支援、財務の専門性を残しながら、共通の目的、判断に使う情報、受け渡し、振り返りをつなぐ。RevOpsは、その運営を設計するための見方として理解すると、自社の仕事へ置き換えやすくなります。

CHAPTER 03

なぜ今、RevOpsが必要なのか

理由1：顧客は、一つの窓口だけで検討していない

McKinseyの2026年Global B2B Pulseは、13か国の約4,000人の意思決定者を対象に、購買過程で平均10のチャネルが使われると報告しています。

McKinsey & Company（2026）↗

この数字が示すのは、調査対象における購買接点の多さです。自社の顧客が必ず10経路を使うという意味ではありません。ここから本稿が導く実務上の問いは、Web、メール、商談、利用中の支援で、同じ顧客に異なる説明をしていないか、ということです。

問い合わせを受けた人が、それまでに伝えた条件を知らない。営業が、利用中の支障を知らない。こうした状況では、新しい接点を増やすほど調整が必要になります。窓口を増やす判断と、窓口をまたいで情報を使えるようにする判断を一緒に置くことが重要です。

EXHIBIT 03 / 今、必要とされる理由

四つの変化が、部門間の接続を問う。

01

購買接点の分散

Web・商談・利用中の支援を、顧客は行き来する。

参照：S07

02

購入後の価値と収益

契約後の利用・継続・再購入まで、仕事がつながる。

参照：S06

03

情報と道具の分散

同じ顧客を扱っても、記録や定義が一致しない。

参照：S05・S10

04

AI活用と人手の制約

業務の速さだけでなく、判断・確認・引き継ぎを見直す。

参照：S08・S09

REVENUE OPERATIONS

共通の目的・情報・判断で、仕事のつながりを設計する。

本文と参照資料を基にBREW UPが整理。四つの要因とRevOps導入効果の因果関係を実証した図ではありません。

EXHIBIT 04 / 購買接点に関する調査

顧客は、複数の接点を行き来する。

10 チャネル

BtoB購買過程で使われるチャネル数の平均

2026年調査 · 13か国 · 約4,000人の意思決定者

McKinsey：2026 Global B2B Pulse ↗の公表値を基に作成。自社の顧客が必ず10経路を使うという意味ではなく、RevOpsの導入効果を示す数字でもありません。

理由2：新規獲得と、既存顧客への価値提供を同時に考える必要がある

新規契約が増えても、使い始めるまでに時間がかかったり、約束した用途で使えなかったりすると、事業の見通しは変わります。継続契約では更新・拡張・縮小・終了が起き、単発の事業でも再購入や紹介、追加相談へ影響する接点があります。

たとえば、営業が「来月から使える」と説明するなら、提供側の準備と日程が必要です。利用担当が「この用途では使われていない」と知ったなら、その情報を営業の説明や商品の改善へ戻せます。

本稿では、獲得後の顧客の状態も含めて事業を運営することを、RevOpsが必要になる理由の一つと考えます。継続率だけを上げればよいという意味ではなく、顧客が得たい価値、提供できる範囲、採算を合わせて見るためです。

理由3：AIで実行が速くなるほど、情報と判断の接続が重要になる

Gartnerの2026年の公開要旨は、意思決定の分断や部門ごとに分かれた実行を、AI活用や購買行動の変化への対応を妨げる課題として挙げています。

Tyler Huguley / Kelly Fischbein / Sandhya Mahadevan（2026）↗

本稿の実務上の解釈では、AIが文章を速く作れても、どの顧客の、どの契約の、どの状態を使うのかが曖昧なら、速く作ったものを後から確かめ直す仕事が増えます。自動処理が次の工程まで動くなら、誤った状態も次へ渡る可能性があります。

そのため、入力に使う記録、実行できる条件、人が判断する範囲、結果を確認する担当を一緒に設計します。AIの導入とRevOpsは同じ意味ではありませんが、AIを収益に関わる業務へ組み込むとき、共通の運営ルールが問われます。

理由4：少人数の会社では、接続の不備を人の追加だけで埋めにくい

2026年版中小企業白書は、労働供給制約と、人手不足に対応する生産性向上を経営課題として扱っています。中小企業庁（2026）↗ 白書がRevOpsの有効性を検証したわけではありません。ここでは日本の中小企業を取り巻く背景として参照しています。

その環境でBREW UPが重視するのは、忙しい人へ確認を集め続ける運営を見直すことです。営業と提供の二人が毎回同じ確認をしているなら、次へ渡す条件を決める。経営者が不在のたびに止まるなら、任せられる判断と戻す判断を分ける。人手不足という事情を、具体的な仕事の設計へ落とします。

「今必要か」は、流行しているかではなく、自社でどの接続に支障があるかで判断できます。接点が増えた、継続契約が増えた、AIを組み込む、人を増やしにくい。このいずれかが起きたとき、前後の仕事を一緒に見直す理由が強くなります。

CHAPTER 04

論文・調査は何を示し、何を示していないか

「論文がある」と「売上が上がると証明された」は分けて読む

RevOpsを理解するとき、関連する研究には異なる役割があります。CRMや顧客体験の論文は概念の土台を、実務論文は経営者が扱う課題を、調査レポートは特定の集団の状況を示します。ひとまとめに「科学的に証明済み」と言うと、資料が示していない結論まで含めてしまいます。

本稿では、読者が自分で判断できるよう、資料の種類と使う目的をそろえています。第17章の資料ガイドから、原典と確認範囲に戻れます。

EXHIBIT 05 / 研究の読み方

「何が分かるか」は、研究の方法で変わる。

CONCEPT / REVIEW

概念研究・レビュー

関連する考え方を整理し、見るべき構造や論点を示す。

その枠組みの導入効果が、数値で検証されたとは限らない。

S01 · S02

FIELD STUDY

現場データによる分析

特定の企業・業務・担当者で、何が変化したかを調べる。

対象業務の結果を、全社の売上や他社へそのまま広げない。

S08

SURVEY

調査・アンケート

対象者の回答から、実態・傾向・認識を捉える。

対象国・企業規模・回答者・委託元と、調査時点を確認する。

S04 · S07

QUALITATIVE / PRACTICE

質的研究・実務論文

インタビューや実務の整理から、運営の仕組みを考える。

事例や仮説と、広く再現する効果の証明を区別する。

S05 · S06

01	02	03	04
主張は何か	どう調べたか	誰が対象か	どこまで言えるか

本特集で参照した資料の読み方を示した編集図です。上下の序列や、研究全体の網羅的な分類を示すものではありません。各資料の確認範囲は第17章に記載しています。

資料の種類	この特集で使う目的	そのままでは言えないこと
概念研究・レビュー論文	問題の整理、用語、考え方の関係を理解する	導入後に売上が何%増えるか
インタビューなどの質的研究	現場で何が起き、どんな条件が関わるかを知る	すべての会社で同じ効果が出ること
企業・担当者への調査	調査対象の行動、認識、取り組みの分布を見る	日本の中小企業全体の実態、因果関係
業務データを使う分析	特定の状況で測定された変化を理解する	別の業務や別の会社への効果の保証
アナリストの公開要旨	現在何が論点になっているかを知る	閲覧していないレポート本文の詳細
ベンダー解説	製品領域、用語、計算方法を確認する	中立的な製品比較や導入効果の証明

直接RevOpsを扱う資料にも、対象と方法がある

Forrester Consultingの2021年調査は、6か国の意思決定者927人を対象とし、対象企業は従業員500人以上でした。資料が示す成熟度や組織間の違いは、少人数の日本企業へそのまま当てはめられません。Salesforceの委託であることも、読むときの前提として残します。Forrester Consulting / Salesforce委託（2021）↗

Diorioらの2022年論文は、120人の成長責任者へのインタビューを背景にした実務論文です。データを判断や行動へ結びつける論点を学ぶ材料になりますが、本稿は公開要旨を超えて全文を精査したものではありません。Stephen Diorio / Chris Hummel / Bruce Rogers（2022）↗

このような資料を読む価値は、導入を即決することだけではありません。自社で「共通の目標があるか」「同じ情報で判断できるか」「実行する役割があるか」を確かめる問いを増やせることにあります。

効果を自社で判断するときの四つの問い

第一に、何が変われば成功とするかを先に置きます。受注、利用開始、継続、提供負荷のどれを改善したいかで、見る対象と期間が変わります。

第二に、同時に変わった条件を確認します。広告、価格、担当人数、顧客層、季節が変わっているなら、売上の変化をRevOpsの取り組みだけへ帰属できません。

第三に、全体の負担を見ます。営業が楽になっても提供側の確認が増えたなら、会社全体での改善とは言い切れません。隣接する担当の作業も対象へ入れます。

第四に、数字から元の一件へ戻ります。受注率の変化だけで終わらず、何の情報がそろい、どの判断が進んだかを確かめます。こうすることで、外部レポートの知見を、自社で確かめられる仮説へ変えられます。

CHAPTER 05

SalesOps・CRM・MA・GTMとの違い

SalesOps・Marketing Opsとの違いは、主に見る範囲

SalesOpsは営業活動を支える運用の領域です。営業プロセス、案件管理、予測、担当の配置などを整え、営業が成果を出せる状態を支えます。

SalesforceによるSalesOpsの説明 ↗

Marketing Opsは、施策の実行、マーケティングデータ、MAなどの運用を支える領域として説明されます。RevOpsは、これらに顧客支援なども含め、顧客との関係全体で目標・情報・仕事の流れをそろえる見方です。HubSpotによる各領域の説明 ↗

考え方・領域	主に見る範囲	本稿で考える具体例
Marketing Ops	マーケティングの実行・データ・仕組み	対象を選び、案内を配信し、反応を記録する
SalesOps	営業のプロセス・情報・実行体制	案件の段階、次の確認、営業の対応枠を整える
RevOps	集客から受注、利用、継続などの収益に関わる接続	案内に反応した顧客を引き取り、契約後の約束までつなぐ

実際の役職名や担当範囲は会社によって異なります。営業の担当者がマーケティングや請求の仕組みまで担っている会社もあるでしょう。名前を当てはめることより、必要な仕事が誰の役割にも入っていない箇所を見つけることが先です。

ここで注意したいのは、CRMにも経営・顧客戦略としての意味があることです。「RevOpsは考え方、CRMは道具」と単純に二分すると、CRMの広い意味が抜けます。PayneとFrowの研究も、この戦略的な理解を支えています。

Adrian Payne / Pennie Frow（2005）↗

本稿で「CRMシステム」と呼ぶ場合は、その考え方を支える情報システムを指します。RevOpsでは、顧客との関係に加えて、収益に関わる役割・判断・業務・情報の接続に着目します。両者には重なりがあり、どちらかの名称を採用することより、実際に何を管理・改善するかを決めることが大切です。

道具の名称を、必要な仕事へ置き換える

CRMは顧客関係管理を意味し、顧客や見込み顧客との接点・情報を管理する領域を指します。SFAは営業活動や案件の進捗を管理・支援する領域、MAは条件や手順に沿ってマーケティング活動を自動化する領域として整理できます。製品ではこれらの機能が重なっているため、名称だけでできることを判断しないようにします。CRMの説明↗、SFAの説明↗、MAの説明↗

導入を検討するときは、先に「顧客との約束を次の担当が確認したい」「対応が止まった一件を見つけたい」「指定した条件の人へ案内したい」と、実行したい仕事を書きます。その仕事を今の仕組みで支えられるかを調べ、足りない部分を選定条件へ変えます。

領域	確認したい仕事の例	導入前に決めることの例
CRMシステム	相手との経緯を、担当が変わってもたどる	会社・人・案件の区別、正本となる記録、更新担当
SFA	案件の状態と次の確認を共有する	段階の意味、進める根拠、担当と確認時点
MA	条件に合う相手へ必要な案内を行う	対象条件、案内内容、停止・変更条件、返信への対応
システム間の連携	元の情報を別の工程でも使う	対応する番号、更新方向、例外時の確認先
RevOpsとしての取り組み	上記を含む仕事全体の接続を整える	顧客の目的、役割、受け渡し、確認する指標

この表は選定のための整理で、各製品の機能一覧ではありません。実際に必要な機能、使える契約、設定に必要な権限は、候補の製品や自社環境で確認します。

Excelを残すかは、情報の使われ方で決める

「全員が同じシステムを使えば解決する」と考えたくなる場面があります。ただし、どの情報を誰が更新するかが決まらないまま移しても、二重入力や別表の作成が続くことがあります。

現場がExcelを開く目的を確認します。一時的な比較なのか、システムに足りない項目を見るためなのか、別部門へ渡すためなのか。その目的によって、同じ画面へまとめる、連携する、別管理を続けるという選択が変わります。

管理先を決めたら、最新版をどこで確認するかを明示します。コピーした表を分析に使う場合は、取得時点と対象範囲を残します。別の表があること自体より、どれを根拠に判断したかが分からなくなることに注意してください。

詳しい整理は、CRMへ寄せる情報と別管理を残す情報の決め方で扱っています。

自動化の開始条件と、終わる条件を一組にする

資料をダウンロードしたら案内する、と開始条件だけを決めると、相談が始まった人へ同じ案内を続けるなど、実際の状況と合わない動きが出る可能性があります。

本人から相談が来た、有料契約へ進んだ、対応を止める希望があった、必要な情報が確認できない。こうした状態で、案内を継続するのか、別の対応へ切り替えるのかを決めます。

その切り替えに使う記録が、どこからいつ反映されるかも確認します。ルールの文章が正しくても、必要な状態を取得できなければ予定どおりには動きません。架空の一件を使い、案内の開始から終了、担当への受け渡しまで通して試すと、確かめる範囲が具体的になります。

GTM・Customer Success・CROとの関係

GTM（Go-to-Market）は、誰にどの価値をどう届け、市場で事業を進めるかを考える際に使われる言葉です。本稿では、そこで決めた方針を、担当・情報・手順・指標へ落として動かす運営をRevOpsの視点で扱います。戦略を決める仕事と、運営する仕事は行き来するため、完全に切り離されるわけではありません。

Customer Successは、利用中の顧客が価値を得る過程を支える役割です。RevOpsは、その役割と営業・マーケティングなどの接続も扱います。CRO（Chief Revenue Officer）は経営上の役職名、RevOpsは機能や取り組みの呼称です。実際の権限と責任は組織ごとに定める必要があります。

専任部署がない会社では、これらを新しい肩書として増やすより、誰が顧客と事業の目的を決め、誰が実行を整え、誰が成果を見直すかを対応させると使いやすくなります。

CHAPTER 06

収益モデルと、見るべき指標を理解する

代表的な指標を、判断したいことから選ぶ

RevOpsに関連して使われる指標は数多くあります。すべてを導入する必要はありません。以下は本稿で使う実務上の整理で、集計前に自社の定義を確定します。

指標・言葉	何を見るか	先に決めること
商談化率	対象の見込み顧客・問い合わせから、定義した商談へ進んだ割合	商談の条件、同じ受付集団、観察期間
受注率	案件のうち受注した割合	終了案件を分母にするか、進行中も含むか
営業期間	接点・商談の開始から契約までの日数	起点、終点、失注・保留の扱い
CAC	新規顧客1社・1人を獲得するために使った費用	対象の営業・販促費、獲得時期、新規顧客の定義
LTV	顧客との関係全体から得る価値の見積もり	売上か粗利か、観察期間か予測か
MRR / ARR	月次・年次に換算した継続収益の規模	一時費用、割引、利用量で変動する契約の扱い
NRR	既存顧客の継続収益が、拡張・縮小・解約によってどう変わったか	期首の顧客集団を固定し、新規顧客を混ぜない
GRR	拡張分を除いて、期首の継続収益をどれだけ維持したか	縮小と解約、対象期間、通貨・単位
利用開始・価値実現	契約した顧客が、目的の利用へ進めたか	顧客と合意した到達状態と確認方法
提供能力・負担	約束した仕事量を受けられるか	人数だけでなく、時間、難易度、手戻り

MQL（Marketing Qualified Lead）は、マーケティング側が所定の条件で適格と判断した見込み顧客、SQL（Sales Qualified Lead）は、営業側が所定の条件で適格と判断した見込み顧客を指します。資料ダウンロードが自動的に商談になるわけではありません。自社ではどの条件を満たし、誰が判断した状態かを決めます。HubSpot：MQL・SQLの説明↗

単発の受託サービスなら、継続課金のMRRより、契約範囲・提供工数・再依頼の状況が判断に合うことがあります。LTVも、将来の継続を強く仮定した数字と、観察済みの累計を区別してください。

架空例：全体が伸びても、既存顧客の収益が減っていることがある

NRRは、同じ既存顧客の継続収益について、期首に対する増減を確認する指標です。拡張を含めるNRRと、拡張を除くGRRの違いは、Stripeの公式解説でも確認できます。Stripe（参照時点2026）↗

ここでは、期首のMRRを100万円、既存顧客の拡張を10万円、縮小を5万円、解約を15万円とする架空例を使います。既存顧客の期末MRRは90万円です。NRRは90÷100で90%、GRRは（100−5−15）÷100で80%となります。

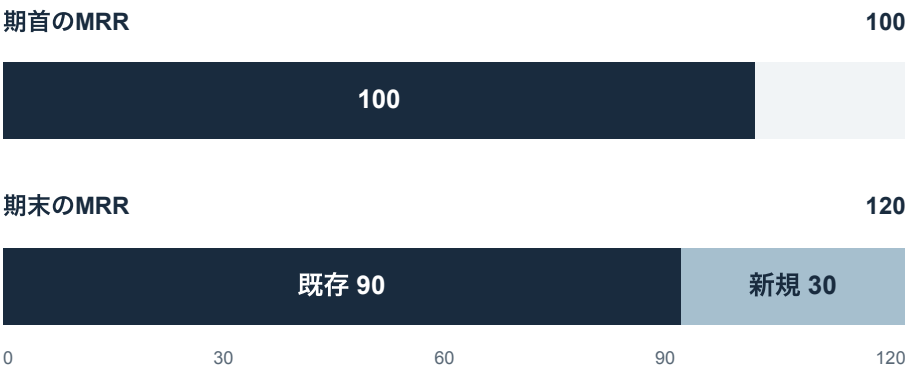
そこへ新規顧客のMRRが30万円加わると、全体の期末MRRは120万円になります。全体では期首より20万円多くても、期首からいた顧客集団は10万円減っています。この例から、集客の成果と、既存顧客の利用・継続を分けて見る意味が分かります。

これらは計算方法を示す架空値で、望ましい目標値ではありません。実際の事業では、どの顧客が何を理由に拡張・縮小・終了したかを調べます。MRRは継続収益の規模をそろえて見る指標で、その月の入金額と同じではありません。

EXHIBIT 06 / 継続収益・架空例

全体の成長と、既存顧客の維持を分ける。

単位：万円／月（MRR）・同じ期間の比較



全体のMRR増減	既存顧客のNRR	拡張を除くGRR
＋20%	90%	80%

架空例。期首100＋既存拡張10−縮小5−解約15＝既存90。新規30を加えると全体120。NRR＝90÷100、GRR＝80÷100。棒は0起点・同一尺度。目標値・実績ではありません。指標の定義：Stripe ↗

件数の定義を、集計表の外へ追い出さない

会議で使う数字には、何を一件と数えたか、対象期間、対象範囲、確認時点を添えます。問い合わせ数が人の数なのか送信の回数なのか、受注が契約成立なのか入金確認なのかによって、判断する内容が変わります。

同じ人が何度も相談する事業なら、件数と人数の両方が役立つこともあります。どちらかを唯一の正しい数字として固定するより、何の判断に使う指標なのかを明らかにしてください。

更新する人と、元の記録へ戻る方法も決めます。数字に疑問が出たとき、集計担当の記憶だけを頼りにしない状態を目指します。

結果・途中の状態・負担を組み合わせる

改善の結果を受注だけで見ると、判断まで時間のかかる商材では途中の変化が分かりにくくなります。一方、対応件数だけでは、顧客に必要な仕事が進んだかを説明できません。

そこで、実際の事業に合わせて次の三つを組み合わせる方法があります。

見るもの	例	読み違えないための確認
事業・顧客側の結果	受注、利用開始、継続、再購入	対象、確認期間、成立の定義
途中の状態	担当未確定、必要情報待ち、約束した返答の遅れ	顧客と合意した条件、残る仕事
実行にかかる負担	作成・確認・修正・問い合わせ対応の時間	一部工程だけを切り取っていないか

三つを全部、細かな指標で埋める必要はありません。今回の改善の問いに答える少数の項目から始めます。問い合わせの引き取りを直すなら、担当未確定の一件がどれだけ残り、何を確認すると進んだかを追うのが一案です。

新規・継続・提供余力を、同じ事業計画で考える

新規受注が増えていても、既存顧客の継続が減っていれば、事業全体の見え方は変わります。また、売上が増える案件でも、提供に必要な工数が大きく、他の顧客への対応を圧迫することがあります。何を伸ばすかは、自社の売り方と提供の仕方に合わせて判断します。

継続契約なら更新対象と継続・終了の状態、単発サービスなら再購入や紹介につながる接点、受託業務なら契約内容と提供する人の枠など、事業に合う見方を選びます。SaaSで使う指標を、店舗や受託サービスへそのまま持ち込む必要はありません。

本稿ではまず「新規で何が決まったか」「既存の顧客に何が起きたか」「約束を実行できるか」を並べることを勧めます。たとえば、新規の契約数、更新対象のうち判断が済んだ件数、提供開始が未調整の件数です。金額、件数、作業時間を一つの数値に混ぜず、どの判断に使うかを明らかにします。

受注の見通しには、確定した条件と担当の予測を区別して残します。提案書を送ったことと、顧客が条件を確認したことは違います。次に何が確認できれば見通しを更新するかを決めると、予測を経営者の印象だけで動かす状態から見直しやすくなります。

率を比べる前に、分母と観察期間を確かめる

新しい運用を始めた月と、その前の月の受注率を比べるとします。前の月の案件は検討を終えている一方、新しい月の案件はまだ提案中なら、そのままの比較で運用の良し悪しを決めにくくなります。

同じ受付集団を、同じ経過期間で見る方法や、確認時点で未確定の件数を分けて示す方法があります。どの方法を使ったかを記録し、保留案件を都合よく分母から外さないようにします。

分母が0なら率は算出できません。未確認の数字を0として計算することも避けます。ゼロという実測と、調べていない状態を分けることが、判断に使える集計の基本になります。

改善したい数字が、別の仕事を悪くしていないか

返答を速くすることだけを目標にすると、用件を確認せず定型文を返す動きが増えるかもしれません。商談件数だけを増やすと、対応できる人数や提供能力との調整が必要になることもあります。

一つの指標を動かすときは、その前後で何が起きたかを見ます。速さと返答内容、件数と対応余力、受注と提供準備など、隣の仕事への影響を組み合わせて確かめてください。

指標そのものを整理する場合は、減らす・整える・自動化を選ぶ記事が次の実践に使えます。

CHAPTER 07

自社で必要になる五つの場面

場面1：問い合わせ件数は増えたが、次の動きが見えない

問い合わせ数を集計する担当と、その後の対応を見る担当が分かれていると、数字の間が空くことがあります。「営業へ共有した」という記録だけでは、担当者が内容を読み、引き取り、顧客へ返したかは分かりません。

まず一件を選び、受付時刻、割当、引き取り、返答、次の約束を順に追います。途中で確認できない箇所があれば、その状態を残します。記録がないことと、実際に対応していないことも分けて調べます。

ここで必要な改善は、広告の増額とは別かもしれません。通知先の確認、担当の割当条件、返す内容の準備、対応できる時間の確保など、今ある問い合わせを進める仕事が候補になります。

場面2：「商談になった」の意味が人によって違う

面談を予約した時点を商談と呼ぶ担当もいれば、購入条件を確認できた時点を商談と呼ぶ担当もいる。すると、同じ言葉の集計を見ながら、別の状況について話してしまいます。

会社全体で一つの呼び方に寄せる前に、実際に区別したい状態を書き出します。「面談予約」「面談実施」「購入条件の確認」「提案の検討」など、顧客と会社の行動で説明すると違いが見えます。

管理する状態は、次の仕事を決めるために使います。段階を細かく増やしても、担当が何を確認するか変わらないなら、入力の負担だけが増える可能性があります。

場面3：契約後に、顧客が同じ説明を繰り返す

営業との相談では伝えたはずの条件を、提供担当へもう一度説明しなければならない。これは顧客にとって、社内の役割分担を知らなくても困る場面です。

引き継ぎ資料の長さだけで解決するとは限りません。顧客の目的、契約で決まった範囲、まだ決まっていないこと、約束した期限、次の担当が確認することが見つけられるかを確かめます。

「やってほしい」という希望が、正式に合意した提供範囲へ変わっていないかも確認が必要です。希望、提案中、合意済みを区別して残すと、提供担当が約束を推測する場面を減らせます。

場面4：売上会議が、数字の正誤を確かめる時間になる

受注件数、契約金額、請求額、入金額は、それぞれ違う状態を表します。対象月、案件の範囲、変更や解約の扱いが違えば、数値が一致しないこともあります。

会議で確認したいのが次月の提供量なら、入金実績だけでは足りないでしょう。請求漏れを探したいなら、受注見込みの一覧を集めてもそのまま比較できません。判断したいことに合わせ、見る記録と範囲を決めます。

会計・税務上の処理は、その会社の方針や担当者の確認に沿って扱います。本稿で整えるのは、経営判断に使う数字の意味と、元の記録へ戻れる関係です。

場面5：自動処理が増えるほど、例外が経営者へ集まる

定型処理が動いても、条件に当てはまらない依頼、情報不足、担当不在への対応が決まっていないと、例外が特定の人へ集まります。処理件数が増えた一方で、判断の負担が減っていない状態です。

自動処理の動きと一緒に、止める条件、確認する担当、戻した後の仕事を描きます。「失敗したら経営者へ」という一つの経路だけで済ませず、どの判断が必要かを分けてみてください。

詳しい確認の入口には、問い合わせ一件を追う方法と、受注後の引き継ぎを見直す記事を使えます。

CHAPTER 08

顧客の一件を、集客から継続までたどる

社内の作業名に、顧客の目的を添える

社内で「資料送付」と呼ぶ仕事も、顧客にとっては「自社の条件に合うかを確認する」ための接点かもしれません。送ったかどうかだけを見ていると、相手が必要な情報を得られたかが抜けます。

最初に、顧客がその場面で何を判断しようとしているかを書きます。次に、自社が何をするか、その判断に必要な材料は何かを並べます。これによって、会社の処理完了と顧客の前進を分けて確認できます。

場面	顧客が判断することの例	社内で渡すものの例
問い合わせ	自分の条件で相談できるか	用件、希望時期、連絡方法
初回の確認	提案を検討する価値があるか	課題、現在の進め方、残る確認事項
提案・契約	条件と費用に納得できるか	範囲、役割、前提、約束
利用開始	何を準備し、いつ始められるか	合意内容、準備事項、担当と日程
利用中	目的に近づいているか	実際の利用状況、支障、対応経緯
継続・再購入	続ける必要と条件は何か	確認できた変化、次の目的、残る課題

これは基本の見方を示す表です。すべての商品で同じ順番になるわけではありません。店舗でその場で購入する商品と、数か月かけて導入するサービスでは、必要な記録や接点が変わります。

受け渡しには「渡した」と「引き取った」を置く

記録を送信するところまでで担当が終わったつもりになり、受け手はまだ情報が足りないと思っている。このずれを確かめるために、渡す側と受け取る側の状態を分けます。

最初から複雑な承認画面を作る必要はありません。一覧に「確認待ち」「引き取り済み」「追加情報待ち」といった状態を置き、誰が何をすると変わるかを決める方法もあります。

追加情報待ちに戻す場合は、足りない情報と確認先を残します。単に「不備」とだけ記録すると、次の担当がどこを直すかを考え直すことになります。引き取れない理由が分かる記録にしてください。

引き継ぐ情報を増やす前に、使う場面を確認する

必要そうな情報を全部集めようとすると、入力が重くなり、急いで埋めた内容の確かさも揺らぎます。各項目について、誰がどの判断に使うかを確かめます。

「希望時期」は対応順序を決めるためか、提供可能な日程と照合するためか。「予算」は顧客が決めた枠か、営業の見立てか。同じ項目名でも、使う目的と情報の確かさが違えば扱いが変わります。

初期の設計では、顧客に確認した事実、担当の見立て、確認していないことを区別するとよいでしょう。空欄をゼロや「問題なし」に置き換えないことも、この区別の一部です。

流れの外に出た一件も、戻り先を決める

顧客の時期が未定になる、担当者が変わる、提供条件が合わない。こうした案件を、通常の進行と同じ列に並べ続けると、今動かす仕事が見つけにくくなります。

保留する理由、再確認する条件、誰が確認するかを残します。「三か月後」という日付だけでは、何が変わると連絡する意味があるのか分かりません。顧客と確認した予定なのか、自社で置いた確認日なのかも区別してください。

このように、進む経路と戻る経路を一緒に考えると、一件の状態を説明しやすくなります。RevOpsの取り組みを、通常ルートだけが整った図で終わらせず、実際の仕事で使える形へ近づけられます。

CHAPTER 09

BtoBの架空例：問い合わせから導入開始まで

困りごとは、営業の前後にもある

ここからは説明用の架空例です。企業向けの業務支援サービスを提供する会社で、経営者、営業担当、提供担当がそれぞれ複数の役割を持っているとします。

Webから相談が来ると、通知は共通の連絡先へ届きます。営業担当は手の空いた順に確認しますが、誰が引き取ったかは一覧にありません。経営者が気づいて声を掛けた案件だけ、先に返答されることもありました。

商談では利用開始の希望日を聞いています。しかし、その日が顧客の希望なのか、自社も提供できると確認した日なのかは、メモから判別しにくい状態です。契約後、提供担当が日程を確認し直し、顧客へ調整をお願いすることになりました。

改善対象を、一つの受け渡しへ絞る

この会社で最初に整える対象を「問い合わせを営業が引き取り、次の確認を決めるまで」とします。契約後の日程調整も課題ですが、今回は入口の状態が追えるかを先に確かめます。

相談一件に識別できる番号を付け、用件、受付時刻、担当、引き取り時刻、返答の記録、次の確認を残します。担当を割り当てただけでは引き取り済みにしません。担当が内容を確認し、進めるか、追加情報が必要かを記録します。

返答を作るための情報が足りない場合は、不足項目と確認先を置きます。経営者へ聞く必要があるのは提供条件の判断なのか、担当の割当なのかも分けます。毎回同じ判断を聞かれているなら、共通の条件を整える候補になります。

件数を、同じ集団の状態として読む

仮に、対象期間に受け付けた20件を同じ確認時点で調べ、次の状態だったとします。これは計算と記録の方法を示す架空の値です。

状態	件数	次に確かめること
返答の内容と送付記録を確認できた	12	用件に答えたか、次の確認があるか
引き取り済みで、返答準備中	5	何が必要で、誰がいつ確認するか
担当未確定	3	割当条件と、引き取れる人の状態
合計	20	同じ受付集団に重複・抜けがないか

12件を20件で割ると60%です。ただし、この値はその確認時点で返答の記録を確認できた割合です。顧客の満足度や受注率ではありません。締切のある返答と、確認待ちの返答も同じ事情とは限らないため、約束と経過時間を一緒に見ます。

次の期間に割合が上がった場合も、改善だけが理由と決めつけません。問い合わせの用件、受付時期、休日、担当人数などが変わっていないかを確かめます。少数の一件ずつを見直し、何が進めやすくなり、何が残ったかを記録します。

EXHIBIT 07 / 問い合わせの状態・架空例

20件の問い合わせは、今どこにある？



返答記録を確認：12件　返答準備中：5件　担当未確定：3件

同じ受付集団・同じ確認時点の架空値。12 ÷ 20 = 60%は「返答記録を確認できた割合」で、受注率や満足度ではありません。

次の改善へ広げるときに、前後をつなぎ直す

入口の記録を使えるようになったら、契約時の希望と合意を分ける仕事へ進めます。「利用開始希望日」「提供可否の確認状況」「合意した開始日」を区別し、未確認のまま確定日として渡さない仕組みを試します。

このとき、入口の項目を無制限に増やす必要はありません。初回の問い合わせでは分からず、提案段階で確認するほうが自然な情報もあります。各段階で確認すべきものを置き、以前に聞いた内容を利用できるようにします。

こうして一つずつ接続を整えると、経営者がすべての案件へ割り込んで確認する場面を、どこから見直すかが明確になります。実際に負担が減ったかは、確認回数や作業時間も含めて確かめます。

CHAPTER 10

BtoCの架空例：予約から利用後の案内まで

予約が入った後にも、つなぐ仕事がある

次は、予約型サービスの架空例です。Web、電話、店頭から予約を受け付け、利用後に次回の案内を行う事業を考えます。

Webの予約数は集計できていますが、電話で変更した内容は別のメモに残っています。案内担当が最初の予約日を見て連絡すると、すでに変更した日程と食い違うことがあります。来店したかどうかも、案内の仕組みへ反映されていません。

この場合、予約を増やす施策だけでなく、変更後の情報を誰がどこへ残すか、実際の利用を何で確認するかを整えることが改善候補になります。

人、予約、利用を別の単位で扱う

同じ人が予約を変更したときに、変更前と変更後を別の新規顧客として数えないようにします。一人が複数回利用する場合も、顧客数、予約件数、利用件数は違う数字です。

たとえば、ある日の予約一覧に10件あり、そのうち2件が別の日へ変更され、1件が取り消されたなら、残る予定は7件です。その7件について利用を確認できたかは、別に記録します。予約が残っているだけで利用済みとは扱いません。

変更先の日に予約を移す場合は、元の予約との関係が追えるようにします。月をまたぐ変更では、どの月の何を集計するかによって見え方が変わるため、集計の対象と状態を説明できることが大切です。

案内の条件に、利用者の状況を含める

次回の案内を送るときは、どの場面の人に何を伝えるかを決めます。初回利用前の準備、利用後の確認、次回の検討では、必要な内容が違います。

電話や店頭で対応を終えた人へ、同じ確認を繰り返さないために、担当がどの記録を見ればよいかを整えます。連絡方法の希望や案内の停止希望も、実際にその判断をする場所で確認できる必要があります。

送る条件が分からない場合は、誰が何を確かめるかを置きます。販促の案内と、予約変更など利用に必要な連絡は目的が違うため、自社の運用で扱いを分けてください。

BtoBと共通する部分、違う部分

BtoBの架空例と共通するのは、状態、担当、必要な情報、次の確認をつなぐことです。一方で、BtoCの事業では一件の検討が短い場合や、予約・購入が先に完了する場合もあります。事業の形に合わせて、管理する段階を選びます。

顧客との接点が短いなら、細かな入力を追加するほど現場の負担が増えることもあります。利用者を待たせずに残せる情報と、後で確認できる記録を組み合わせます。

特定の製品で何を連携できるかは、実際の環境で確認します。まず一つの予約変更を通し、予約、現場、案内の担当が同じ状態を見られるかを試すところから始められます。

CHAPTER 11

組織・担当・権限をどう設計するか

肩書より先に、引き受ける役割を明らかにする

専任の担当を置けるかどうかにかかわらず、改善を続けるには役割が必要です。本稿では、優先順位を決める人、日々の仕事を進める人、記録や設定を整える人、試行結果を確認する人を区別して考えます。

同じ人が複数を担当しても構いません。ただし、その人が不在のとき、どの判断が止まるかは見えるようにします。忙しい担当へ「運用も改善も全部」と渡すなら、時間と優先順位の調整が必要になります。

役割を決めるときは、名前だけでなく、任せる判断と確認が必要な範囲を書きます。通知の送り先を変えてよいのか、顧客への案内文を更新してよいのか、提供条件は誰が確認するのか。実際に迷う場面で説明できる粒度が目安です。

確認する機会を、決めることと一組にする

会議を増やす前に、その場で何を決めるかを定めます。停滞している案件の次の担当を決めるのか、繰り返し起きる例外の扱いを変えるのか、試行を続けるか判断するのかで、必要な参加者と資料が変わります。

同じ一件を複数の会議で説明しているなら、共通の記録を参照できるかを確かめます。状況の報告を何度も作る仕事と、必要な判断を行う仕事を分けて整理できます。

確認の頻度は、顧客との約束や案件の進む速さに合わせます。日々の返答が必要な問い合わせと、数か月単位の更新準備では、同じ頻度に固定する必要はありません。

変更の理由と、引き継ぐものを残す

運用が落ち着くと、なぜその条件になったかを忘れやすくなります。新しい担当が別の条件へ変更し、以前の問題が再び起きることも考えられます。

重要な変更には、何を直したか、なぜ直したか、いつから適用したか、どこを確認すればよいかを残します。大きな設計書を作ることだけを目的にせず、次の人が一件をたどれる形を目指します。

担当の交代時には、説明を聞いただけで終わらせず、架空の一件や扱える検証記録を使って通してみます。口頭の補足が必要だった箇所は、記録や手順へ戻して整えます。

体制を選ぶ：兼任から始め、共通部分を持つ

少人数では、経営者が優先順位を決め、業務担当が試し、設定を扱える人が支える形から始められます。業務が増えたら、各担当が持つ運用のうち、共通の定義、データ連携、計測、ルール変更などをまとめて扱う選択肢があります。

ここで、集客や顧客対応の判断をすべて一人へ集中させる必要はありません。商品ごとに違う説明や提供条件は現場が持ち、共通の顧客識別や段階の定義は全体でそろえる、という分担も考えられます。

決めること	主に引き受ける役割の例	合意する相手
優先する顧客・成果・投資範囲	経営者・事業責任者	営業・提供・財務などの関係者
段階と受け渡しの定義	業務の責任者・RevOpsを担う人	渡す側と受け取る側
データ・連携・設定の変更	運用・システムを扱う人	利用者と、変更を判断する人
顧客との約束・例外対応	権限を持つ業務担当	必要に応じて責任者
成果と負担の見直し	事業責任者と実行担当	前後の工程の担当

この表は役割分担の例です。自社で使うときは、実名、決められる範囲、確認する場を記入します。外部支援を使う場合も、事業上の意思決定を自社の誰が担うかを明確にします。

EXHIBIT 08 / 役割と判断の設計

判断する人、動かす人、仕組みを整える人。

DIRECTION & DECISIONS **経営者・事業責任者**

顧客価値と優先順位を決める。担当間で判断が分かれたときの決定を担う。

CUSTOMER & EXECUTION **各業務の担当**

顧客への対応と業務を進める。次へ渡す条件を確認し、現場の例外を記録する。

DEFINITIONS & IMPROVEMENT **運営・改善の担当**

定義、記録、指標、道具を整える。結果と負担をまとめ、改善案を判断へ戻す。

判断 → 実行 → 記録・振り返り → 次の判断

本文を基にBREW UPが作成した役割の整理。新しい三部門の設置を求めるものではなく、会社の規模に応じて兼務できます。実際の権限と担当は自社で決めます。

CHAPTER 12

最初の30日と、その先の90日

ここで示す30日間は、着手方法を考えるための試行計画です。30日で売上が上がるという意味ではありません。検討期間や提供期間が長い事業では、最終的な結果を確かめる時点を別に置く必要があります。

EXHIBIT 09 / 30〜90日間の試行案

一つの流れを試し、前後の工程へ広げる。

1–5日	6–10日	11–20日	21–30日
見る	**決める**	**試す**	**見直す**
進んだ一件と、止まった一件をたどる。	担当・必要情報・次へ渡す条件をそろえる。	範囲を絞り、止まる理由と負担を残す。	続ける・直す・前後へ広げるを決める。

31–60日

前後の工程へ接続する

今回整えた条件を、商談・提供など隣の工程と照合する。

61–90日

結果と負担を振り返る

続けること、やめること、次に確かめることを決める。

BREW UPの30〜90日間の試行案。売上改善や全社改革の完成期限を保証するものではありません。結果の観察期間は事業に合わせて設定します。

1〜5日目：対象を一つ選び、今の流れを確かめる

最初に、誰がどの場面で困っているかを短く書きます。「営業が忙しい」までは対象が広いため、「Web相談を受け付けた後、担当が引き取ったか分からない」など、確認できる場面へ絞ります。

次に、完了した一件と、止まっている一件を選びます。記録をたどって受付、担当、返答、次の確認を並べます。うまく進んだ一件も見ると、残したい手順や判断を見つけられます。

確認に使える情報が不足している場合は、不足そのものを最初の結果として扱います。記録がない箇所を、誰かが悪いと結論づける材料にしないでください。何を残せば次回確認できるかを決めます。

6〜10日目：次へ渡す条件を、一枚にする

渡す側と受け取る側で、必要な情報と完了条件を確認します。ここでは、理想的な資料を作ることより、受け取る人が一件を進められることを優先します。

決める項目	記入する内容
対象	どの経路・用件・工程を今回扱うか
引き取る条件	何が確認できたら担当が進めるか
必要な情報	次の判断に使う項目と元の記録
追加確認	足りない場合に、誰へ何を聞くか
例外	担当不在、条件不一致、期限超過などの戻り先
確認方法	何をいつ見て、試行を続けるか判断するか

記入した後は、実際の一件に当てはめます。「顧客情報がそろっている」といった抽象的な条件があれば、どの情報が必要かまで具体化します。使わなかった項目は、必要な理由を見直します。

11〜20日目：限定した範囲で通してみる

決めた条件を、限られた経路や担当で試します。試行の間も従来の対応が必要な場合は、どちらを正本として扱うか、二重の連絡をどう防ぐかを決めます。

一件が止まったら、相手の返答待ちなのか、自社の確認待ちなのか、担当が未確定なのかを分けます。止まることを全部なくすのではなく、必要な待ち時間と、次の仕事が決まっていない状態を見分けます。

担当者からの意見も、具体的な一件に結びつけて残します。「入力しにくい」ならどの場面で何を探したか、「使いやすい」ならどの確認が不要になったかを聞きます。感想だけより、次に直す箇所を選びやすくなります。

21〜30日目：続ける・直す・広げるを判断する

試行の前後で、何が確認できるようになったかを見ます。担当未確定の件数、返答の約束を守れたか、確認や修正の負担、顧客へ同じ説明を求めた場面など、最初に選んだ問いに戻ります。

判断は三つに分けられます。使えている部分を続ける、条件や記録欄を直してもう一度試す、接続している前後の工程へ広げる、です。期待した結果が出ないときも、何が未確認か分かれば次の検証を選べます。

全社へ広げる場合は、同じ条件をそのままコピーできるかを確かめます。別の商品では相談の期間が違う、別の担当は使える時間が違う、といった違いがあれば、共通にする部分と個別にする部分を分けてください。

31〜90日：一つの改善を、事業全体の学習へ戻す

最初の30日で使える手順が見つかったら、31〜60日には前後の工程との接続を確かめます。問い合わせの引き取りを整えたなら、商談で確認する条件や、提供側へ渡す約束とつなぎます。

61〜90日には、共通の定義で結果と負担を振り返り、どこを続け、何をやめ、何を次に変えるかを決めます。受注や更新まで時間が必要なら、判断日を先へ置き、途中で何を観察するかを決めます。

この順序もBREW UPの試行案です。大きな仕組みを90日で完成させる約束ではありません。一つの仕事の改善を、顧客の変化や事業計画へ戻せるかを目安にします。

CHAPTER 13

AI時代のRevOps：研究と現場から考える

現場研究が示す可能性と、業務ごとの違い

Brynjolfsson、Li、Raymondの2025年の論文は、ある企業の顧客支援担当5,172人を対象に、AI支援の段階的な導入を分析しています。時間当たりの問題解決件数は平均15%増えましたが、経験やスキルによって効果が異なりました。Erik Brynjolfsson / Danielle Li / Lindsey Raymond（2025）↗

EXHIBIT 10 / AI支援に関する研究

AIの効果は、業務と担当者の条件で読む。

15 % 平均増加

AI支援を利用した担当者の、時間当たり問題解決件数

1社の顧客支援担当5,172人 · 2025年の査読論文

Brynjolfsson・Li・Raymond：Generative AI at Work ↗。担当者の経験・スキルで効果は異なる。売上やRevOps全体の効果を示す数字ではありません。

これはAI支援による特定業務の分析です。売上が15%増えたという結果でも、RevOpsを導入すれば15%改善するという証明でもありません。本稿がここから得る示唆は、AIの効果を担当者・対象業務・品質と合わせて確かめる必要がある、ということです。

RevOpsの視点では、その業務が速くなった後に、次の仕事へどうつながるかも見ます。問い合わせを整理できたら誰が返すか、商談メモを要約できたらどの判断に使うか。出力の速さを、顧客の前進と運用全体の成果へ結びつけて評価します。

最初は、元の記録へ戻れる仕事で試す

AIを使う候補として、商談メモから確認事項を抜き出す、問い合わせの用件を整理する、引き継ぎ案を作る、複数の記録の差を探す、といった仕事が考えられます。

試すときは、出力に対応する元の記録を確認できるようにします。要約が読みやすくても、希望と合意が混ざっていたり、決まっていない期限を補っていたりすれば、そのまま次の担当へ渡せません。

まず架空の記録や利用が認められた素材で、どんな誤りが出るかを確かめます。実際の顧客情報を使う場合は、自社で許可された環境と扱える範囲を確認します。ツールを選ぶときの判断材料にもなります。

人が決めることを、出力の欄に残す

AIに案を作らせる場合でも、誰が内容を確認し、判断し、実行するかを決めます。提供条件の変更、顧客への約束、案件の終了判断などは、会社として責任を持つ人と確認する根拠が必要です。

EXHIBIT 11 / AIと人の役割分担

AIの出力を、確認できる判断へつなぐ。

01 / SOURCE	02 / AI ASSISTANCE	03 / HUMAN DECISION
元の記録	**AIが整理する**	**人が確かめ、決める**
顧客の用件、合意、未確認事項。利用が認められた範囲で扱う。	抽出・要約・照合・引き継ぎ案。元の記録との対応を残す。	根拠と条件を確認し、顧客への約束や実行を判断する。

> 情報が足りないときは元の記録へ戻す。確認先・担当・次の確認日を残す。

BREW UPの編集提案。人が確かめる工程まで含めて、品質と負担を評価します。AI研究で報告された効果を、この運用全体の効果として扱うものではありません。

たとえば引き継ぎ案なら、「確認できた事実」「未確認事項」「担当者が判断すること」を分けて表示します。AIが出力した候補と、担当者が確認した内容を同じ状態で管理しないことが大切です。

確認に必要な情報が不足しているときは、どこへ戻すかを決めます。「AIが判断できなかった」だけでは次の仕事が決まりません。元の記録が足りないのか、条件が決まっていないのか、担当の確認が必要なのかを区別します。

作成時間だけで、導入を評価しない

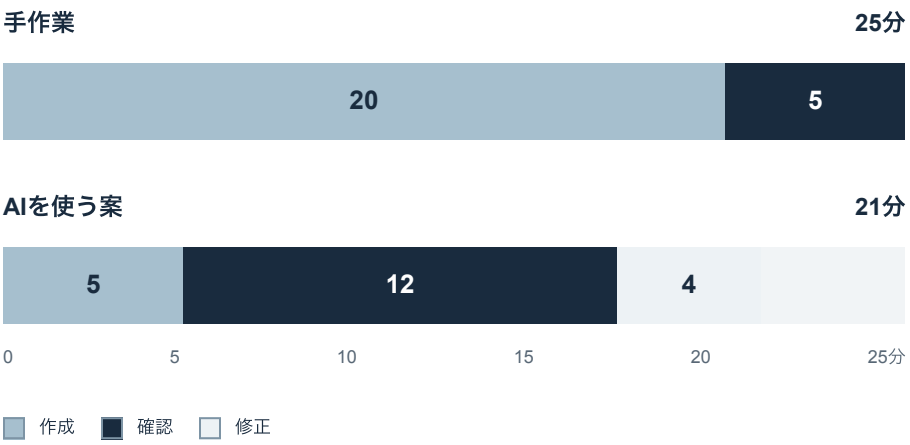
架空例として、手作業では作成20分、確認5分で合計25分の仕事があったとします。AIを使う案では作成5分、確認12分、修正4分で合計21分でした。差は一件あたり4分です。

作成だけを見ると15分短縮していますが、今回測った範囲全体では4分の差になります。この例では、準備や設定、例外への対応、利用料などは含めていません。実際の導入判断では、それらも確認する範囲へ加えます。

時間と一緒に、誤り、抜け、顧客との約束の取り違えも見ます。速くなっても、後工程で確認が増えているなら、出力形式や使う場面を変える候補です。商談記録の削減・ひな型化・自動化を見直す記事では、この考え方を一つの業務へ絞って扱っています。

EXHIBIT 12 / 作成・確認・修正の総時間

確認・修正まで含めた、総時間。



作成は15分短縮。測定した工程全体では**4分の差**。

説明用の架空値。両方の棒は0分から同じ尺度。設定・準備・例外対応・利用料は含みません。実際の導入では、それらも評価に加えます。

CHAPTER 14

失敗しやすい進め方と、RevOpsの限界

RevOpsで取り扱う課題と、別に判断すべき課題

RevOpsで整えるのは、収益に関わる活動の接続と運営です。その仕組みが整っても、顧客の課題に合わない商品や、提供できない約束が自然に解決するわけではありません。

たとえば、問い合わせから提案までは進むのに、顧客が必要としている用途を満たせないなら、商品・対象市場・提案内容の判断が必要です。受注後の提供工数が大きく採算が合わないなら、条件や提供範囲、価格の検討へ戻ります。RevOpsは、こうした問題を見つけ、関係者が判断するための情報をつなぐ役割も持ちます。

失敗1：役職や部門名だけを変える

RevOps担当を置いても、何を決められ、どの担当へ依頼でき、何の成果を見るかが曖昧なら、集計と調整が集まるだけになることがあります。優先順位を決める経営者、実際に業務を変える担当、仕組みを保守する担当の関係を明示します。

権限が必要な場面を具体的に挙げてください。案件の段階を変える、必須項目を減らす、営業への割当を変える、顧客への案内を止める。このような決定を誰が扱うかが、役職名より実務に影響します。

失敗2：ツールをまとめた後に、仕事の違いへ気づく

同じシステムへ移しただけで、顧客、案件、契約、請求の意味がそろうとは限りません。新規の相談と既存顧客の追加依頼を同じ状態で管理すると、進め方の違いを表せないこともあります。

最初に、そろえる必要がある定義と、商品・市場ごとに残す違いを見ます。統一によって判断が楽になる箇所と、実態を隠してしまう箇所を分けてください。

失敗3：共通目標を、全員同じ数字を追うことと解釈する

会社としての目的を共有しても、各担当の仕事は異なります。営業の商談、提供の利用開始、顧客支援の問題解決は、同じ件数で評価できません。

共通の目的に対して、自分の役割がどの状態をつくり、次の担当が何を受け取るかを説明できることが重要です。結果だけでなく、顧客の前進と、実行にかかる負担を合わせて見ます。

失敗4：大きな仕組みを作ることが、仕事そのものになる

毎日発生しない複雑な例外まで最初に自動化しようとすると、設定や保守に使う時間が増えます。顧客への影響、発生頻度、対応の負担を見て、今整える範囲を選びます。

既存の記録で問題なく受け渡せている範囲には、そのやり方を残す選択もあります。RevOpsの名称を使うことや、専任チームを新設することを完成条件にせず、必要な仕事が進むかを完成条件にします。

CHAPTER 15

自社診断と、次に読む実践記事

五つの問いに、実際の一件で答える

以下の問いは、点数で会社を評価する診断ではありません。次に確認する仕事を選ぶための入口です。印象だけで答えず、直近の一件を見ながら確認してください。

1. 顧客が最初に伝えた用件と、その後に返した内容をたどれますか。
2. 現在の担当と、次へ渡す条件を説明できますか。
3. 希望・提案中・合意済みを区別して確認できますか。
4. 会議で使う件数や金額の対象と時点を説明できますか。
5. 止まった一件について、次に誰が何を確かめるか決まっていますか。

分からない項目があれば、それを今回の確認対象にできます。記録が不足している、担当が曖昧、用語が違う、条件が未決定など、理由を具体化すると次の行動へつながります。

着手の順序は、顧客への影響と実行可能性で考える

確認対象が複数見つかったら、顧客との約束に影響しているか、同じ状態が繰り返されているか、原因を確かめる記録があるか、今回担当できる人がいるかを並べます。

すぐ確かめられる一件を選ぶことと、大きな問題を放置することは別です。優先度が高くても今回着手できないものは、判断する人と次の確認時点を残します。

一度に全部を変えると、何が変化に関係したかを追いにくくなります。まず一つの接続で確かめ、残したい条件が分かったら前後へ広げる方法が考えられます。

課題に合わせて、次の実践記事を選ぶ

今の課題	次に読む記事
問い合わせの次の担当が見えない	問い合わせ一件を追う方法
活動はあるのに案件が進まない	顧客の行動で商談の滞留を見抜く
契約後の認識違いが多い	受注後の引き継ぎを見直す
引き継ぎ会議の負担が大きい	記録で渡せる案件の選び方
CRMとExcelの二重管理がある	情報の管理先を決める
報告や指標が増え続ける	減らす・整える・自動化を選ぶ
目標に対して担当の枠が足りるか分からない	期限と営業枠から逆算する
AIを使っても確認の仕事が減らない	商談記録の仕事を見直す

関連記事では、それぞれの課題を一つの作業へ落とし込んでいます。今の一件に近いものから選び、必要な確認を試してください。

付録に記入用シートを収録しています。入力できるWeb版実践シートも利用できます。

CHAPTER 16

まとめ・よくある疑問・支援の選び方

RevOpsは、収益に関わる仕事を共通の目的でつなぐ考え方です。自社で始めるときは、届けたい顧客価値と事業上の優先順位を置き、顧客の一件がどのように進むかをたどるところから始められます。担当ごとの活動だけでなく、次へ渡す条件、必要な情報、引き取り、顧客との約束を見ます。

最初に整える対象は、一つでも構いません。入口が分かり、担当が決まり、必要な情報を使って次の仕事へ進めるかを確かめます。そのうえで、指標、システム、AIの使い方を組み合わせます。

全体の優先順位や役割が決まらない場合は、事業の状況と仕事の流れを整理する支援が候補になります。方針は決まっていても、記録の整理、準備、集計などを進める手が不足しているなら、具体的な実行の範囲を切り出して考えられます。

BREW UPへの相談では、最初から必要なツールや支援名を決める必要はありません。「どの一件で止まっているか」「誰が関わっているか」「何を確認できているか」「次にどう進めたいか」をお伝えください。戦略支援とbrewcrewによる実行支援のどこを検討するか、実際の対象業務に沿って整理する入口になります。

- 売上の問い68から、自社の課題を整理する
- AIの仕事144から、対象の仕事を探す
- BREW UPへ相談する

よくある疑問

専任担当や新しい部署が必要ですか。 本稿の進め方では、最初に優先順位を決める人と、対象業務を動かす人を明らかにします。兼任でも始められますが、改善に使う時間と判断できる範囲は決めます。仕事量が増えた段階で、専任化や外部支援を検討します。

BtoBだけの考え方ですか。 本稿では、収益につながる活動をつなぐ見方をBtoCにも応用しています。BtoBの商談段階をそのまま使うのではなく、予約・購入・利用・再購入など、自社の商流に置き換えるのが前提です。

いつから着手するとよいですか。 記事や顧客の件数で一律には決めません。同じ引き継ぎの問題が繰り返す、経営者への確認が集中する、集客を増やしても後工程が受け切れない、といった具体的な支障があるなら、対象を絞った確認を始める理由になります。

最初からシステムを統一しますか。 まず必要な記録と受け渡しを決めます。既存の仕組みで試し、情報が渡らない、更新が追いつかないなどの不足が分かった段階で、連携や入れ替えを判断します。

自社で最初に記入する一行

最後に、次の枠を一件だけ埋めてみてください。

対象の一件	いま止まっている場所	確認できた事実	次に確かめること	担当・確認日
自社の記録から選ぶ	工程と状態を書く	根拠の記録を添える	相手・内容を具体化する	自社で決める

この一行を使って次の仕事を決められることが、取り組みの出発点です。確認した結果を残し、次の一件でも同じ進め方を使えるかを見直してください。

CHAPTER 17 / REFERENCES 1 OF 2

参考・出典

資料名から原典を開けます。本文のS番号に対応しています。

S01 Adrian Payne / Pennie Frow / 査読論文・概念研究 / 2005

A Strategic Framework for Customer Relationship Management ↗

公開要旨・書誌・謝辞を確認。CRMの概念研究で、効果実験ではない。研究支援：BT plc／SAS。

S02 Katherine N. Lemon / Peter C. Verhoef / 査読論文・レビュー / 2016

Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey ↗

大学の公開要旨・書誌を確認。顧客体験のレビューで、RevOps導入効果の検証ではない。

S03 Forrester / SiriusDecisions / 調査会社の解説 / 2019

Introducing the Sirius7: Seven Elements to Align in Your Revenue Engine ↗

公式記事を確認。2019年のCharter提示を示すが、用語の初出・普及時期は確定しない。

S04 Forrester Consulting / Salesforce委託 / ベンダー委託調査 / 2021

The Rise Of Revenue Operations ↗

Salesforce委託。PDFの要約・方法等を確認。2021年3月、6か国927人・従業員500人以上の企業。日本の中小企業への効果は示さない。

S05 Stephen Diorio / Chris Hummel / Bruce Rogers / 査読誌掲載の実務論文 / 2022

Revenue operations: A systems approach for turning analytics into growth ↗

公開要旨・書誌を確認。成長責任者120人への聞き取りを背景にした実務論文。全文・効果の因果関係は未検証。

S06 Bryan Hochsteinほか5名 / 査読論文・質的研究 / 2023

Customer success management, customer health, and retention in B2B industries ↗

公開要旨・方法抜粋を確認。聞き取りとフォーカスグループによる質的研究。解約率改善を保証しない。

S07 McKinsey & Company / コンサルティング会社の調査 / 2026

The surprising economics of B2B growth: The new survival threshold—and what it takes to thrive ↗

公式記事を確認。13か国・約4,000人。平均10チャネルは日本企業固有の平均やRevOpsの効果ではない。

S08 Erik Brynjolfsson / Danielle Li / Lindsey Raymond / 査読論文・現場データ分析 / 2025

Generative AI at Work ↗

要旨・導入・謝辞を確認。1社5,172人の段階的AI導入で解決件数／時が平均15%増。売上・RevOps全体の効果ではない。支援：Stanford Digital Economy Lab。

S09 中小企業庁 / 政府白書 / 2026

2026年版 中小企業白書の概要 ↗

公式概要の検索収録本文を確認。PDF直接取得は403。労働供給制約の参照で、RevOpsの推奨・効果検証ではない。

CHAPTER 17 / REFERENCES 2 OF 2

参考・出典

発表年と参照時点を区別し、製品提供者の解説は独立研究と分けています。

S10 Tyler Huguley / Kelly Fischbein / Sandhya Mahadevan / 調査会社の公開要旨 / 2026
Establish RevOps as a Competitive Advantage for Sales ↗
公式ページの検索収録要旨のみ確認。有料レポート本文の内容・数値は使用していない。

S11 Stripe / ベンダーによる指標解説 / 参照時点2026
Net revenue retention (NRR) for SaaS businesses ↗
公式解説でNRR・GRRの定義を確認。独立した実証研究・目標値には使わない。本文の金額例はBREW UPの架空値。

S12 Salesforce / ベンダーによる概念解説 / 参照時点2026
What Is Revenue Operations (RevOps)? ↗
製品提供者によるRevOpsの定義・対象領域の解説。導入効果の独立検証には使わない。

S13 Salesforce / ベンダーによる概念解説 / 参照時点2026
What Is Sales Operations? ↗
製品提供者によるSalesOpsの役割の解説。役職・管掌範囲は会社ごとに異なる。

S14 HubSpot / ベンダーによる概念解説 / 2026更新
Why your B2B company should explore a revenue operations strategy ↗
Marketing Ops・SalesOps・RevOpsの関係を参照。製品提供者の解説として区別する。

S15 Salesforce / ベンダーによる概念解説 / 参照時点2026
What Is CRM? ↗
CRMシステムの用途を参照。戦略概念としてのCRMはS01も参照。

S16 Salesforce / ベンダーによる概念解説 / 参照時点2026
SFA（営業支援システム） ↗
営業管理・支援の領域を参照。製品の機能・契約は個別に確認する。

S17 Salesforce / ベンダーによる概念解説 / 参照時点2026
Marketing Automation Guide ↗
MAの活動・運用の入口を参照。製品の機能・契約は個別に確認する。

S18 HubSpot / ベンダーによる用語解説 / 参照時点2026
Marketing Qualified Lead: Everything You Need to Know About MQLs ↗
公式記事でMQL・SQLの考え方を確認。問い合わせ・資料請求の全件を該当とせず、適格条件は自社で定める。

確認日：2026年11月22日。要旨のみ確認した資料の有料本文を読了したとは扱いません。図解・架空例・導入手順・自社診断はBREW UPの編集提案です。

APPENDIX

最初の一件を整理する実践シート

実際の記録から一件を選び、次へ進める条件を整理します。分からない欄は「未確認」と書き、確認する担当と日付を残してください。

01　目的

顧客と事業のために、何を進めたいか。

02　対象

今回扱う経路・工程・一件は何か。

03　事実と根拠

どの記録から、何が分かっているか。

04　次へ渡す条件

受け手が判断するために必要な情報は何か。

05　担当と権限

実行する人、判断する人、不在時の確認先は誰か。

06　例外の戻り先

不足情報・期限超過・条件不一致をどう扱うか。

07　指標と確認時点

対象・定義・時点・元の記録をどうそろえるか。

08　試す範囲

対象件数、期間、使う道具、担当の時間をどう決めるか。

09　結果と負担

顧客の前進、確認や修正の負担をどう見るか。

10　次の判断

続ける・直す・広げるを、誰がいつ決めるか。

入力・保存に対応したWeb版実践シートを開く ↗

COLOPHON

このレポートについて

RevOpsとは？

歴史・研究・仕組み・導入までの総合ガイド

制作	株式会社BREW UP
監修	百生 圭佑
版	電子版 第1版・2026年11月22日
内容	全17章・参考資料18件・図表12点 実践シート付き

専任者や実行人員が足りない中小企業の経営者・事業責任者が、RevOpsを理解し、自社での必要性と始め方を考えるために編集しました。

参照資料の確認範囲・対象・委託元・留意点は第17章に記載しています。公開要旨のみを確認した資料は、その範囲に限って扱っています。図表は出典に基づく整理、BREW UPの編集提案、説明用の架空例を区別しています。

ご相談：BREW UP お問い合わせ ↗
実践記事：BREW UP 実践ガイド ↗

© 2026 株式会社BREW UP