

令和7年度 Gateway 共創ネットワーク ゼロスタセミナー in 伊万里
2025年8月7日 17:00-19:00

ZARAに倣え!

一介の下請け縫製会社がどうやって売上世界一のアパレル企業に変革できたのか?

村上和彰

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー

国立大学法人九州大学 名誉教授

株式会社豆蔵デジタルホールディングス 社外取締役

事業構想大学院大学 客員教授

ZARA

6兆1,811億円



3兆1,256億円



3兆1,038億円



2兆3,320億円



1975年、ZARA創業

A woman stands in the center of a bright, modern art gallery. She is wearing a long, flowing gown with a vibrant, multi-colored geometric pattern. Her hands are on her hips. In the foreground, a white ZARA shopping bag sits on the polished floor. The gallery features large windows on the left, colorful abstract paintings on the walls, and various modern sculptures and furniture, including a red and yellow armchair on the right. The scene is well-lit with natural light from the windows.

一介の下請け縫製会社がどうやって売上
世界一のアパレル企業に変革できたのか？



片手は工場に、もう一つの手は顧客に

Amancio Ortega

Ex-CEO, Inditex (ZARA)



地球上で最もお客様を大切にする企業。

Jeffrey Preston Bezos

A woman stands in the center of a bright, modern art gallery, wearing a long, flowing gown with a vibrant, multi-colored geometric pattern. She has her hands on her hips. The gallery features large windows on the left, colorful abstract paintings on the walls, and various modern sculptures and furniture on the floor. A ZARA shopping bag is on the floor near her feet.

高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造する。

高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造する。

アナログ時代の顧客価値の創り方



デジタル時代の顧客価値の創り方



高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造する。

アナログ時代の顧客価値の創り方

6ヶ月

高速に顧客価値創造

2週間

3ヶ月毎

高頻度で顧客価値創造

3日毎

高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造する。

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方

6ヶ月

高速に顧客価値創造

2週間

3ヶ月毎

高頻度で顧客価値創造

3日毎



なぜ、高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造？

希少の時代

つくれば売れる
つくった服を売る

豊富の時代

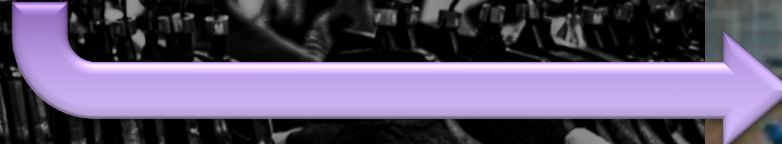
つくっても売れない

↓
どうする？

なぜ、高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造？

希少の時代

つくれば売れる
つくった服を売る



売れそうな服をつくる

豊富の時代

つくっても売れない



どうする？

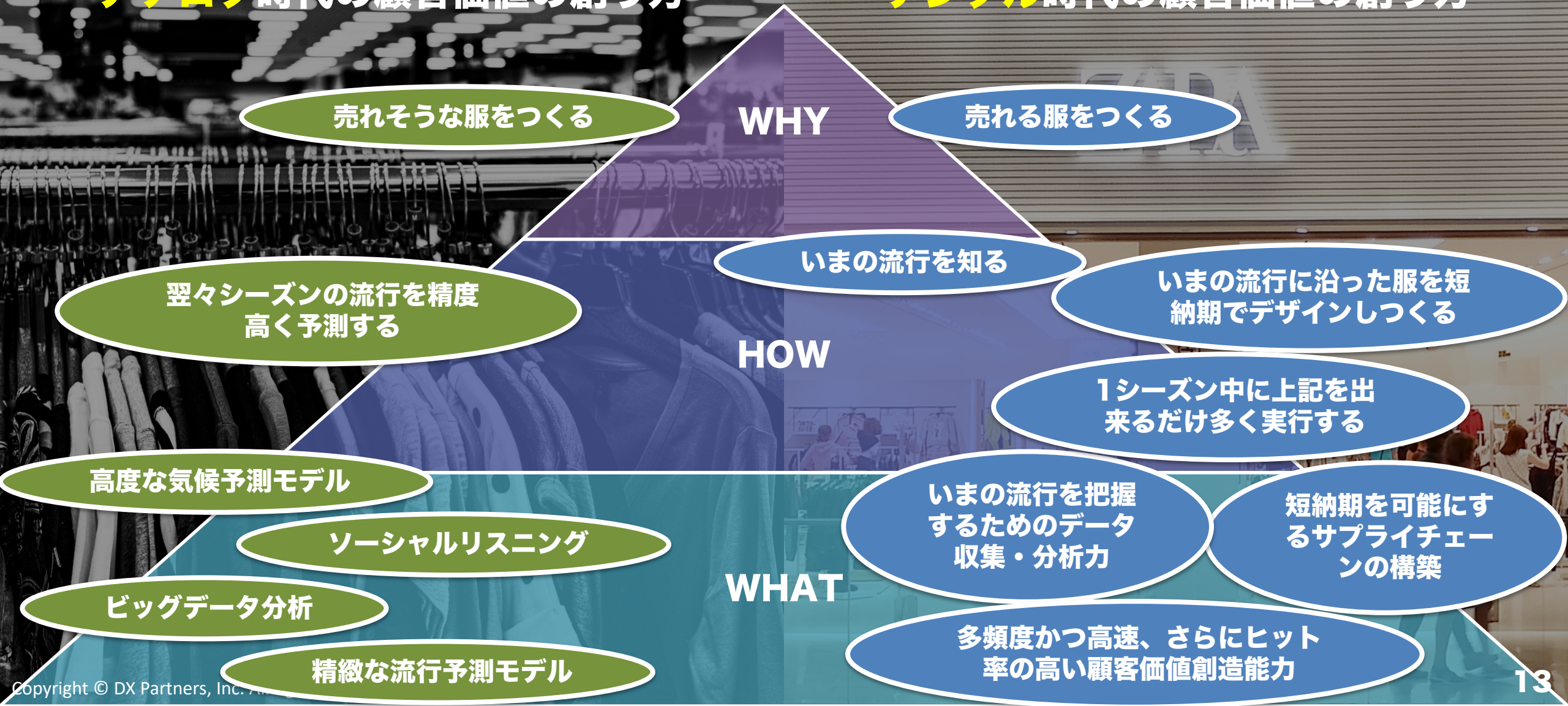


売れる服をつくる

高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造する。

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方



高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造する。

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方

6ヶ月

高速に顧客価値創造

2週間

3ヶ月毎

高頻度で顧客価値創造

3日毎

50%程度

高成功率で顧客価値創造

90%以上 [推定]

高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造する。

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方

6ヶ月

高速に顧客価値創造

2週間

3ヶ月毎

高頻度で顧客価値創造

3日毎

でも、どうやって、

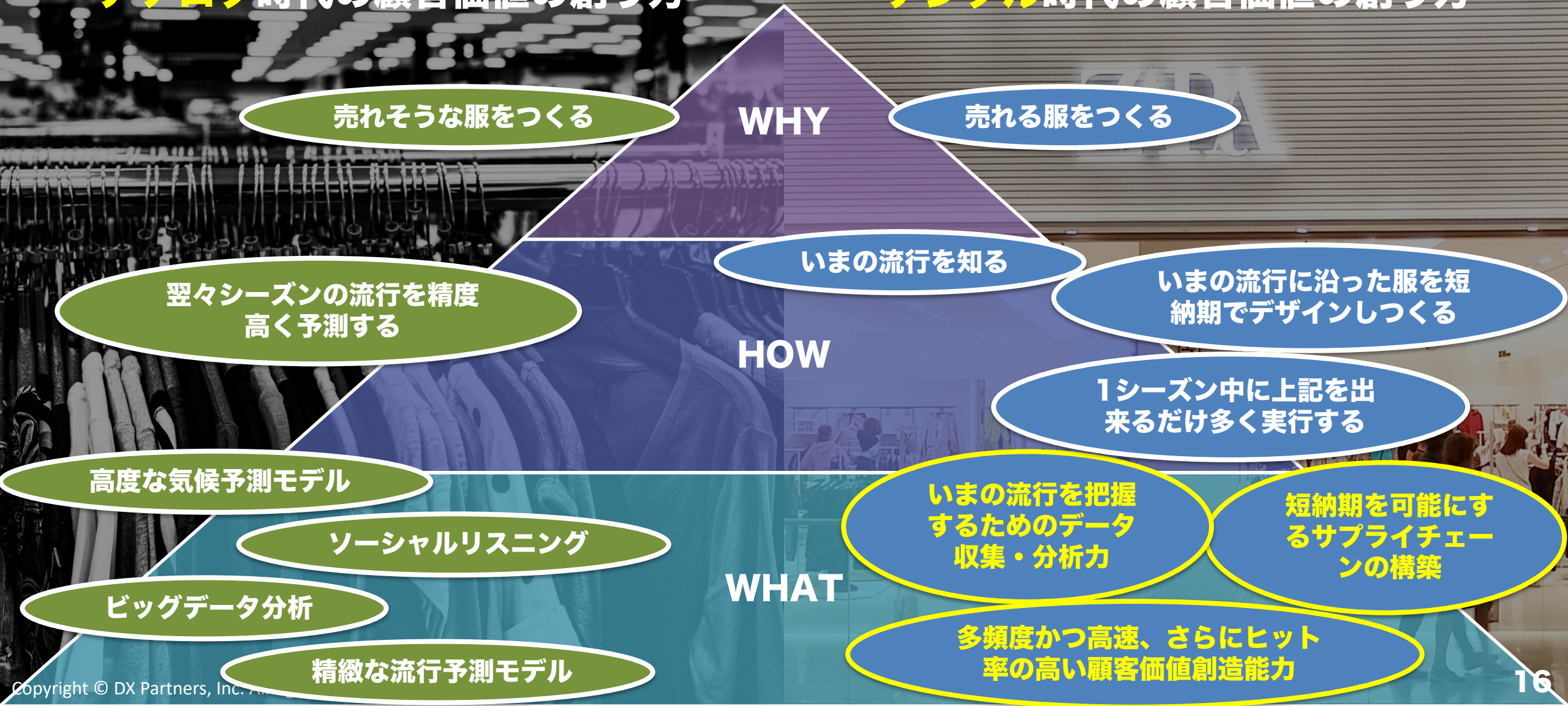
50% 高速・高頻度・高成功率な顧客価値創造 [推定]

を実現する？

高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造する。

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方



どう、高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造するか？

いまの流行を把握する
ためのデータ収集・
分析力

短納期を可能にする
サプライチェーン
の構築

多頻度かつ高速、
さらにヒット率の高い
顧客価値創造能力

アナログなアパレルも売る**ソフトウェア企業**



ソフトウェアが
世界を飲み込む。

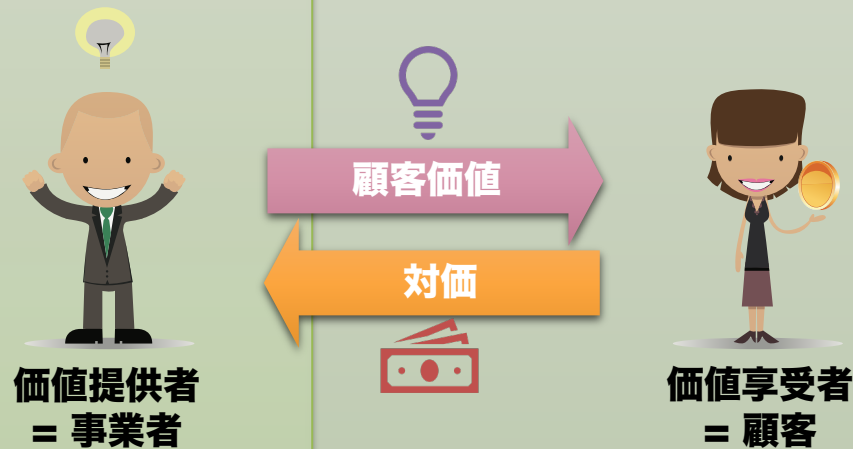
“Software is eating the world.”

Marc Lowell Andreessen

変革3: デジタル時代に適した**ビジネスの像 (かたち)**への変革

アナログ時代のビジネスの像

顧客価値交換の場



ビジネスプロセス

ヒト

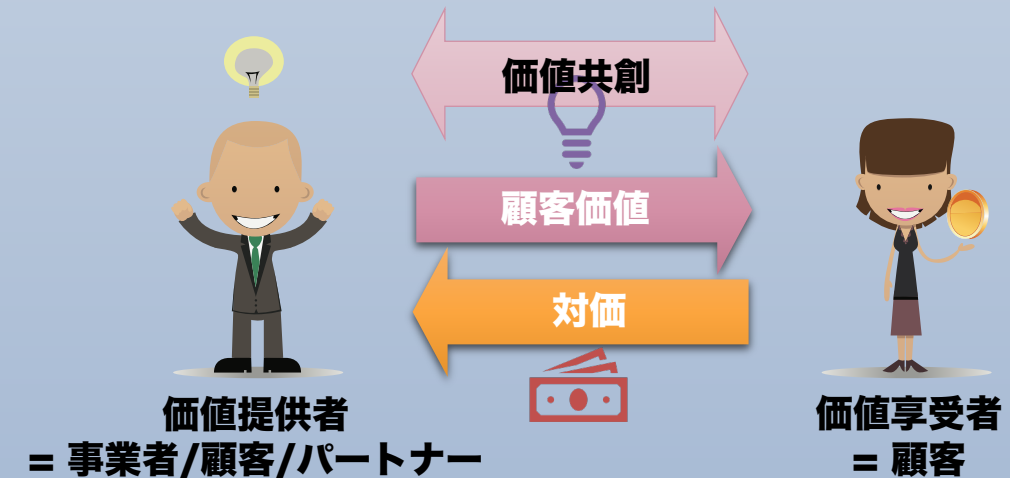
組織

リソース

ビジネスレイパビリティ

デジタル時代のビジネスの像

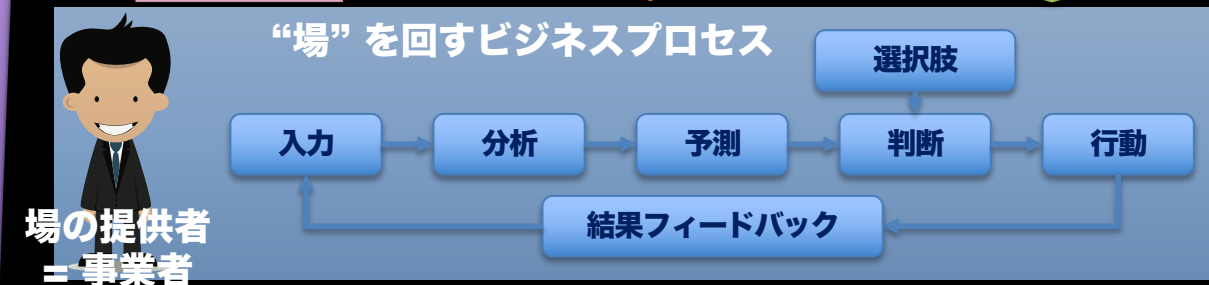
顧客価値交換・共創の場



場の価値

対価

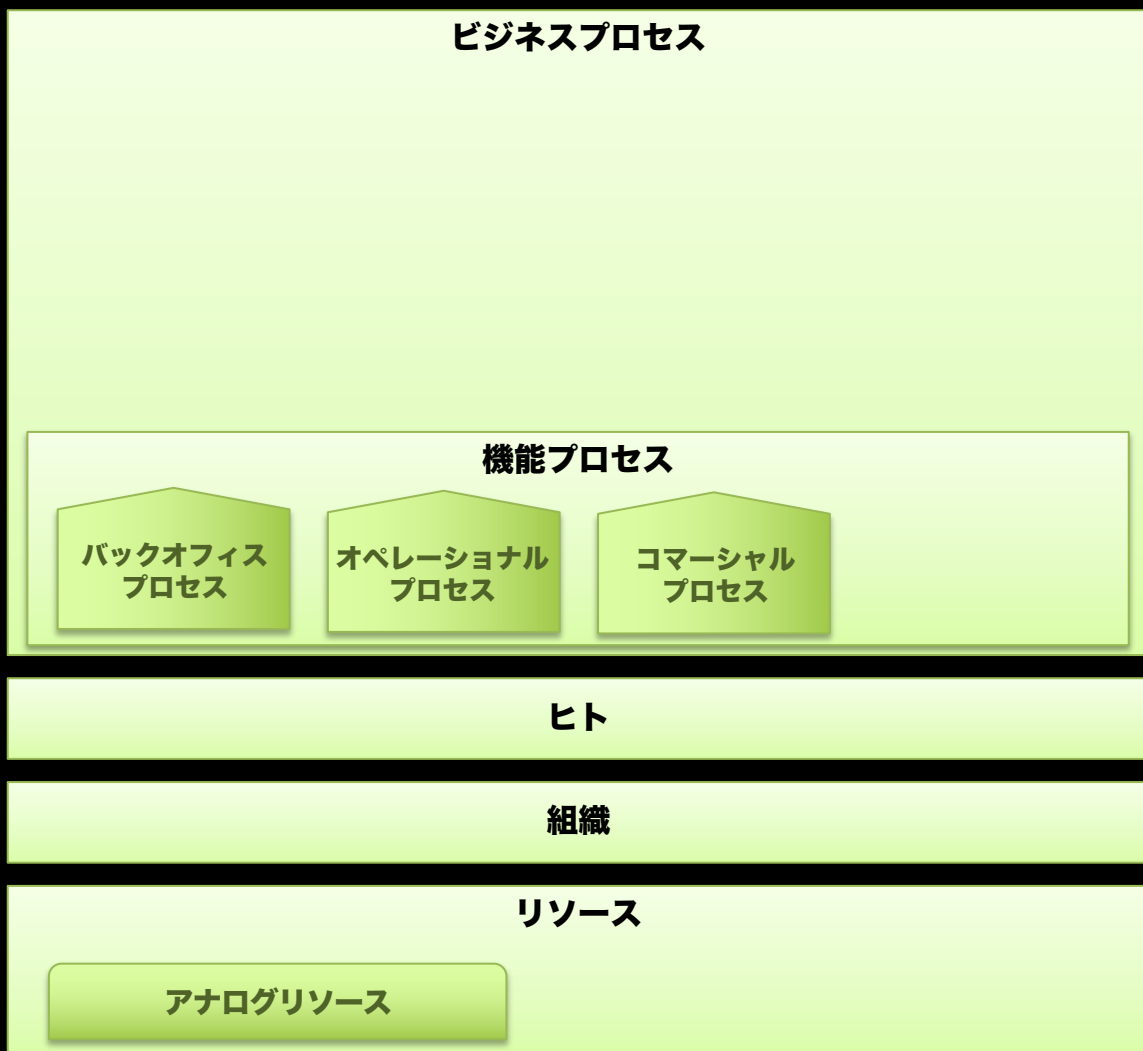
データ



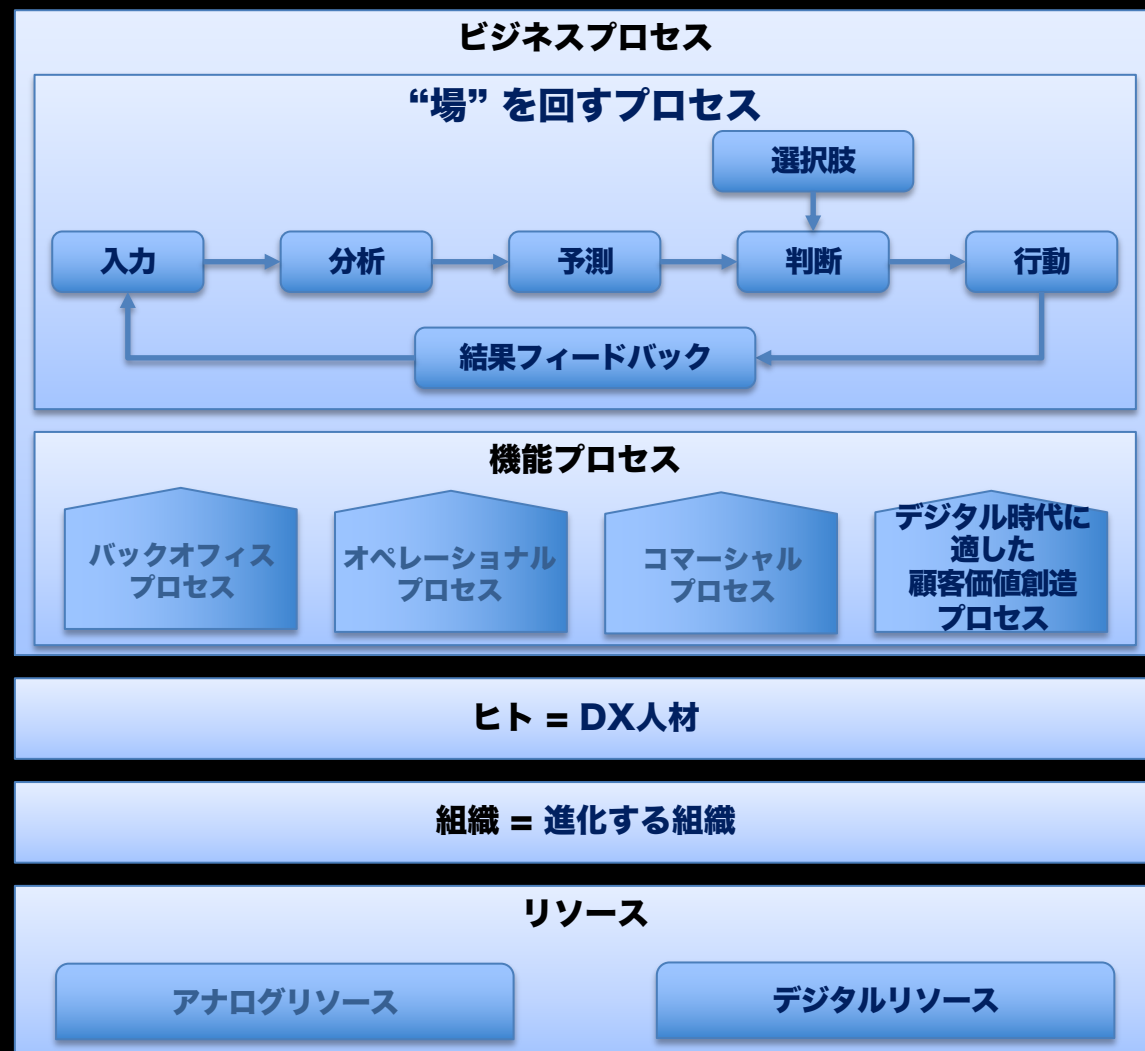
ビジネスレイパビリティ

変革7: デジタル時代に適した**ビジネスの回し方**への変革

アナログ時代のビジネスケイパビリティ

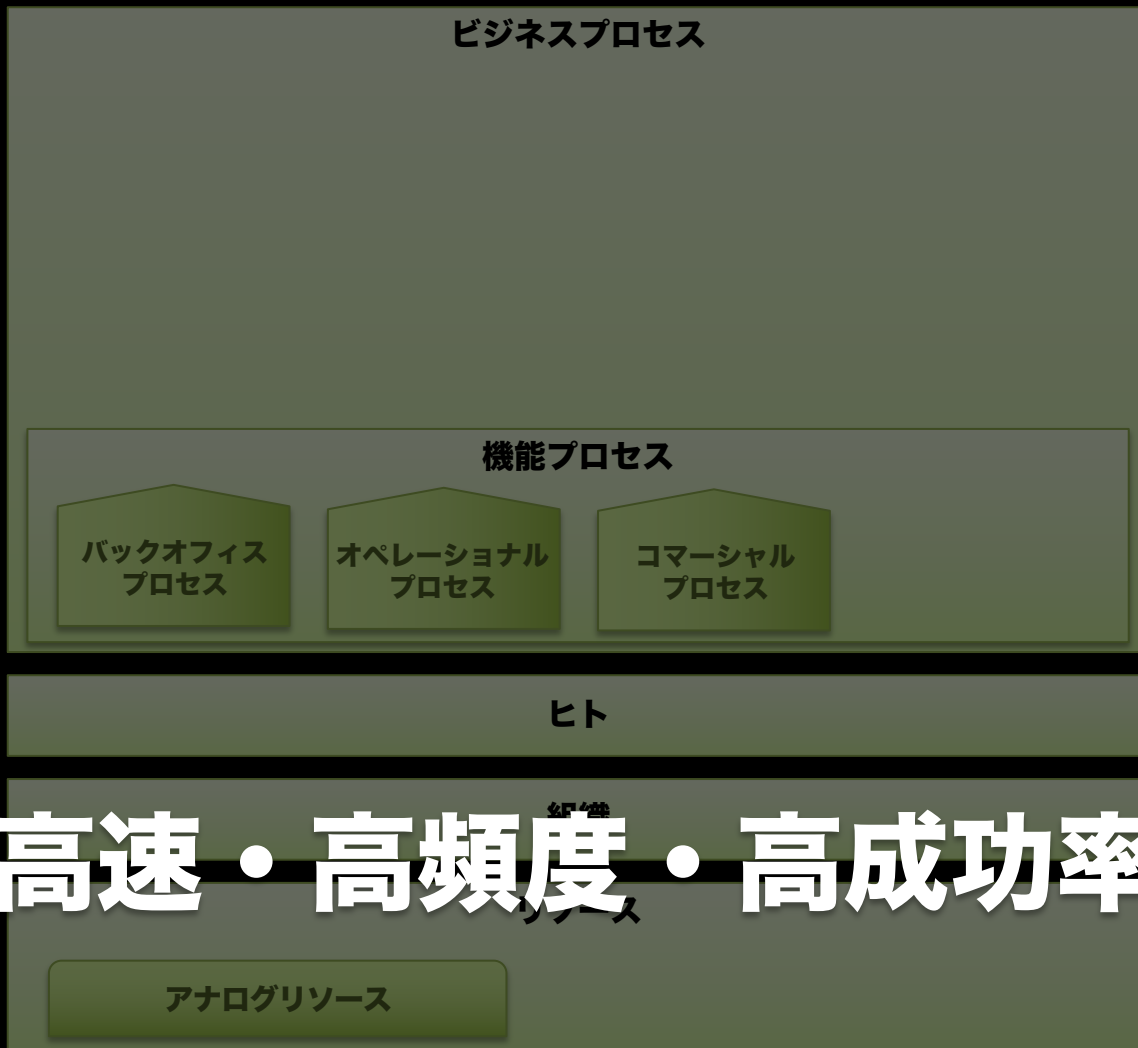


デジタル時代のビジネスケイパビリティ



変革7: デジタル時代に適した**ビジネスの回し方**への変革

アナログ時代のビジネスケイパビリティ



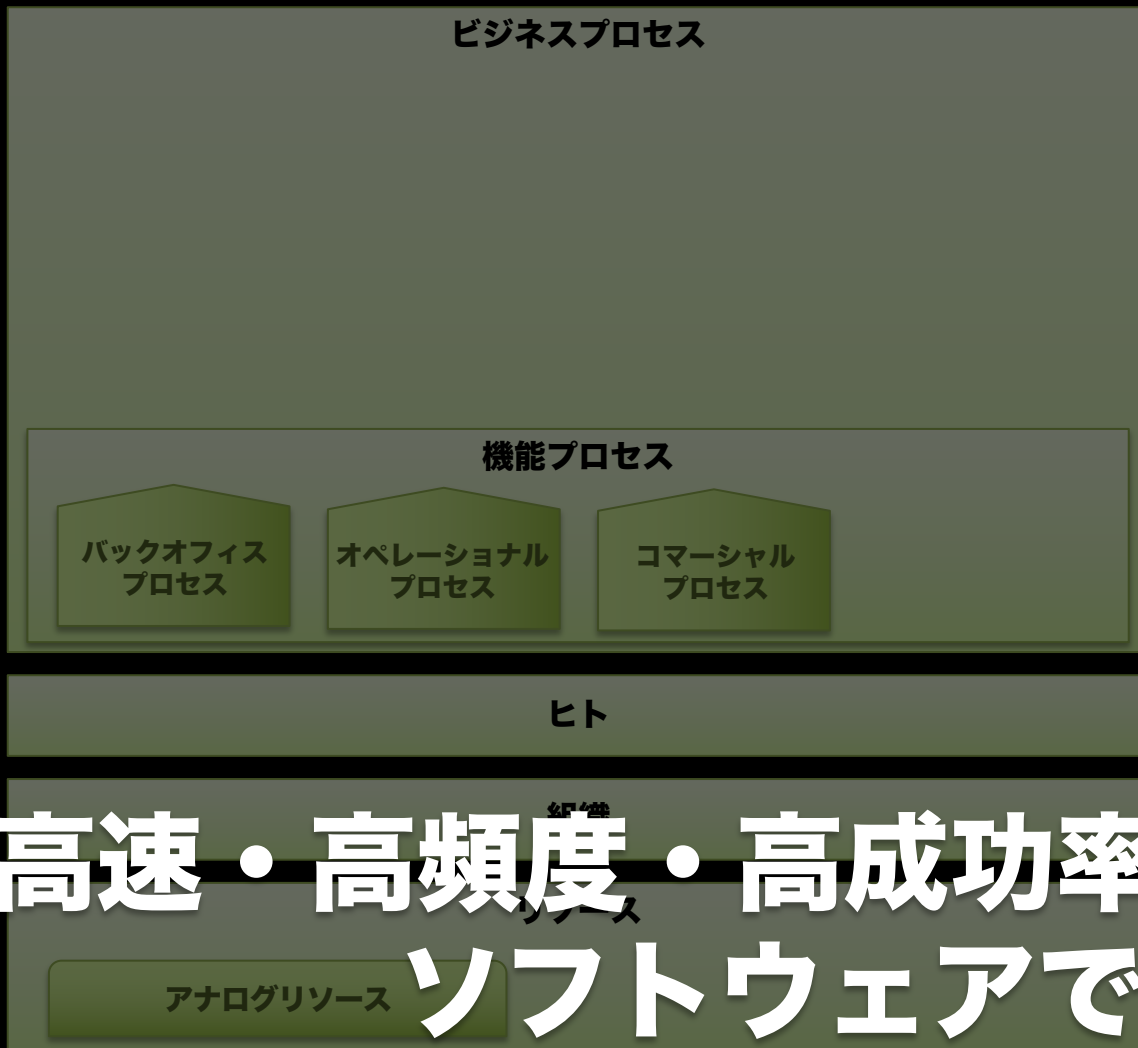
デジタル時代のビジネスケイパビリティ



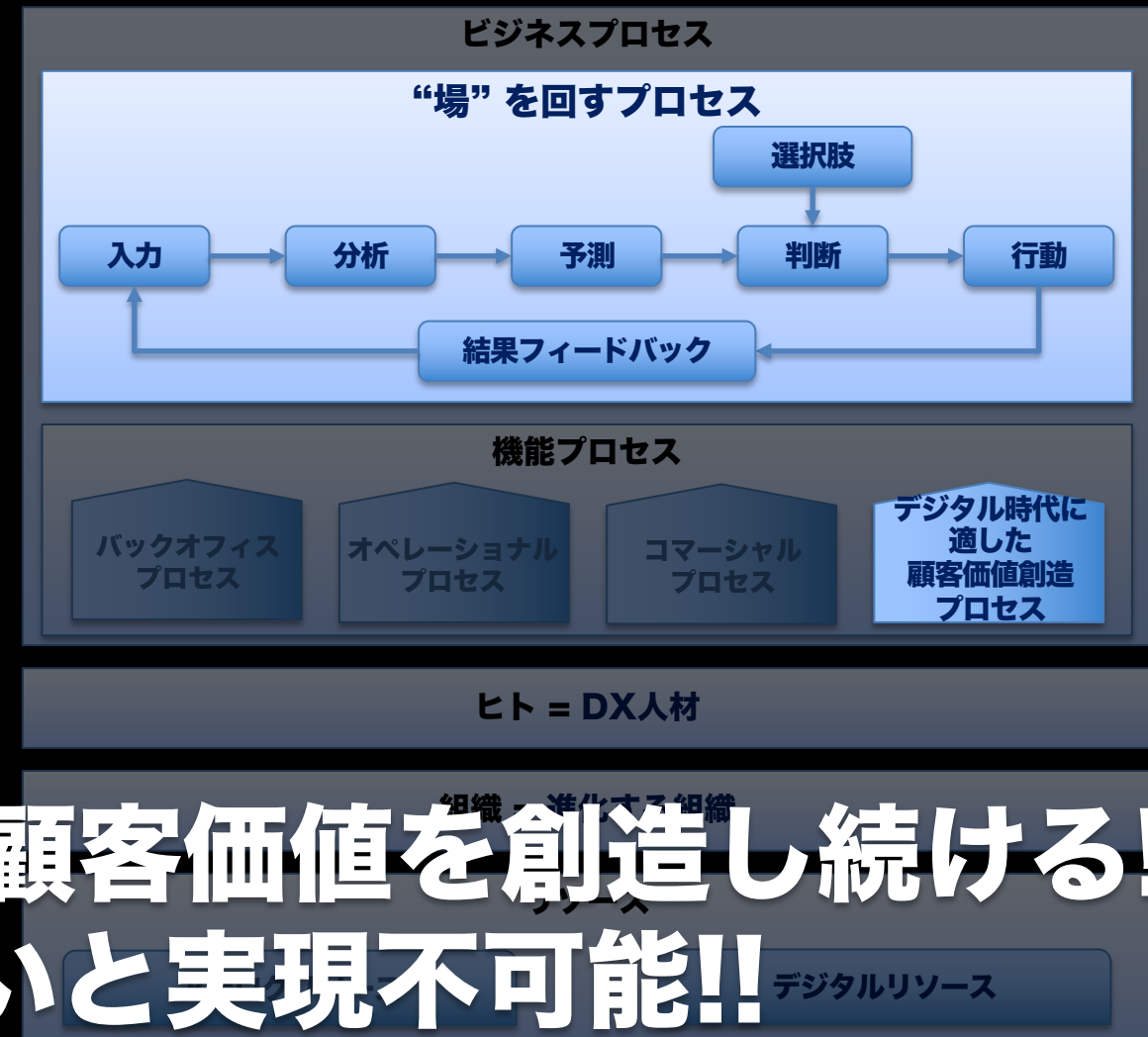
高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造し続ける!

変革7: デジタル時代に適した**ビジネスの回し方**への変革

アナログ時代のビジネスケイパビリティ



デジタル時代のビジネスケイパビリティ



高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造し続ける!
ソフトウェアでないと実現不可能!!



ソフトウェアが
世界を飲み込む。

“Software is eating the world.”

Marc Lowell Andreessen



地球上で最もお客様を大切にする企業。

Jeffrey Preston Bezos

アマゾンエフェクト

“米小売店、3年で1万店減
アマゾンエフェクト猛威”

The logo for BORDERS, featuring the word "BORDERS" in a black, sans-serif font with a red horizontal line underneath.

2011



RadioShack™

2015

The logo for Sears, featuring the word "sears" in a white, lowercase, sans-serif font on a blue square background.

2019

アマゾンエフェクト

“米小売店、3年で1万店減
アマゾンエフェクト猛威”



2017

The logo for Forever 21, featuring the words "FOREVER 21" in a large, bold, black, sans-serif font.

2019



アマゾンの正体は？

アマゾンエフェクト

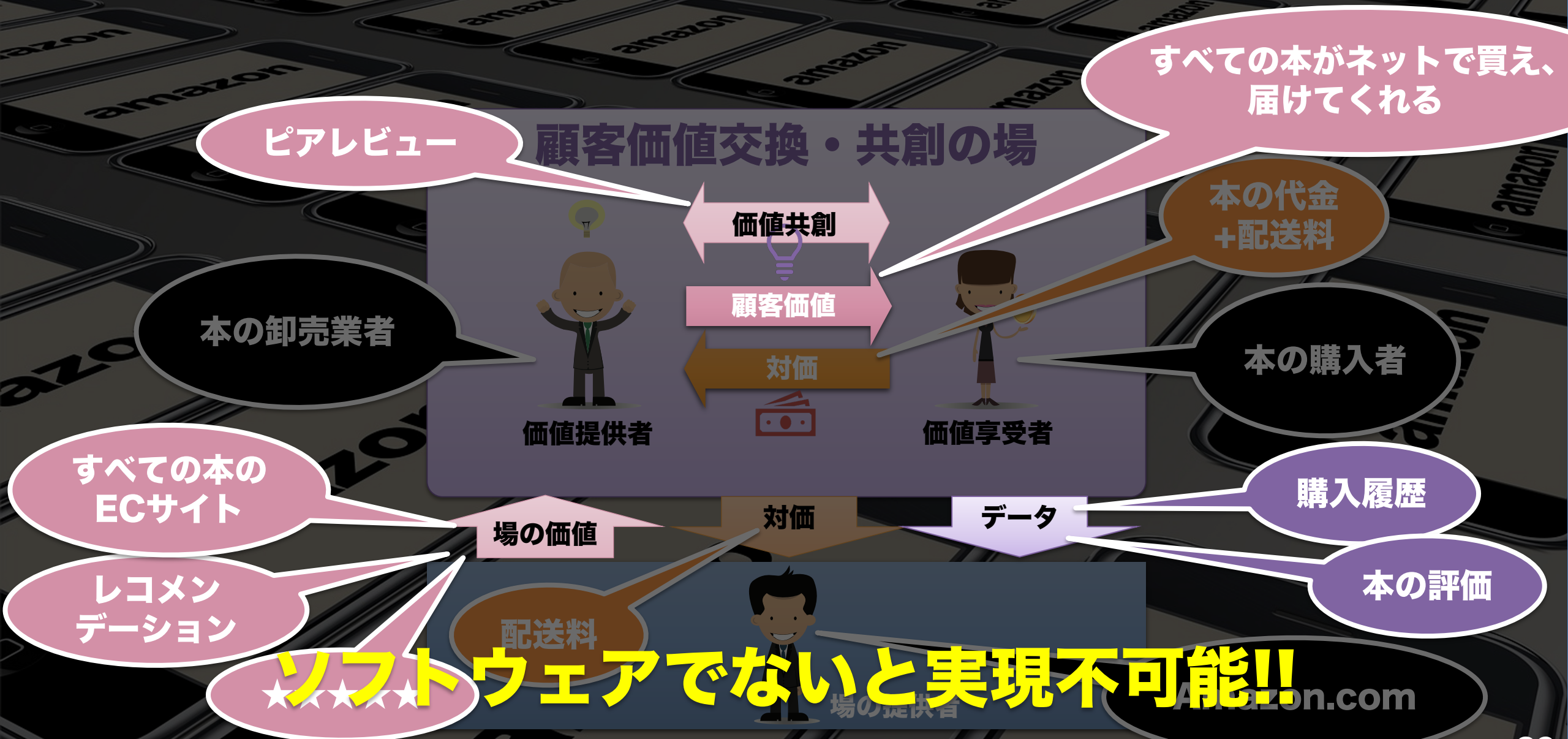
“米小売店、3年で1万店減
アマゾンエフェクト猛威”

アナログな“本”も売るソフトウェア企業

アナログな“本”も売るソフトウェア企業



アナログな“本”も売るソフトウェア企業



ソフトウェア企業になれないと...



BORDERS

2011



RadioShack

2015



sears

2019

アマゾンエフェクト

“米小売店、3年で1万店減
アマゾンエフェクト猛威”



2017



2019

ソフトウェア企業になれないと…

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方

6ヶ月

高速に顧客価値創造

2週間

3ヶ月毎

高頻度で顧客価値創造

3日毎

50%程度

高成功率で顧客価値創造

90%以上 [推定]

ソフトウェア企業になれないと...

ZARA

6兆1,811億円



3兆1,256億円



3兆1,038億円



2兆3,320億円

ここまでのまとめ





片手は工場に、もう一つの手は顧客に

Amancio Ortega

Ex-CEO, Inditex (ZARA)



高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造する。

どう、高速・高頻度・高成功率で顧客価値を創造するか？

いまの流行を把握する
ためのデータ収集・
分析力

短納期を可能にする
サプライチェーン
の構築

多頻度かつ高速、
さらにヒット率の高い
顧客価値創造能力

アナログなアパレルも売る**ソフトウェア企業**

全体のまとめ

3. Ways
- Early
 - Paul
 - John Mark

St. Paul's Chapel

本日のメッセージ

「経営層にいま求める5つの行動」

1. 「ゲームチェンジャー」ではなく、「ルールチェンジャー」になる。
2. 「デジタルに置換」、「デジタルを活用」ではなく「デジタルを前提」に常にビジネスをアップデートする。
3. 「今あるデータをどう活用するか?」ではなく、「新たな価値を生むにはどんなデータをつくるか?」を考える。
4. 「生成AIに置換」、「生成AIを活用」ではなく「生成AIを前提」に新規ビジネスを構想する。
5. 「生成AI時代のビジネス: 4つのオープンクエスチョン」に対する自社の答えをつくり、実行する。

本日のメッセージ

「経営層にいま求める5つの行動」

1. 「ゲームチェンジャー」ではなく、「ルールチェンジャー」になる。
2. 「デジタルに置換」、「デジタルを活用」ではなく「デジタルを前提」に常にビジネスをアップデートする。
3. 「今あるデータをどう活用するか?」ではなく、「新たな価値を生むにはどんなデータをつくるか?」を考える。
4. 「生成AIに置換」、「生成AIを活用」ではなく「生成AIを前提」に新規ビジネスを構想する。
5. 「生成AI時代のビジネス: 4つのオープンクエスチョン」に対する自社の答えをつくり、実行する。



「ゲームチェンジャー」ではなく、
「ルールチェンジャー」になる。

既存の“ルール = 事業前提”の破壊と
新しい“ルール = 事業前提”の発明!!!

「デジタルに置換」、「デジタルを活用」ではなく 「デジタルを前提」に常にビジネスをアップデートする。



ルールチェンジ vs. ゲームチェンジ

ルールチェンジ

“真のDX”

ゲームチェンジ

経産省の言う
DX

お買い物のDX

デジタル技術
の登場

デジタルを前提

事業前提

顧客

顧客価値

対価

デジタルを活用

ビジネスプロセス

ヒト

組織

リソース

デジタルに置換

ビジネスケイパビリティ

ルールチェンジャーになれないと...



BORDERS

2011



RadioShack

2015



sears

2019

アマゾンエフェクト

“米小売店、3年で1万店減
アマゾンエフェクト猛威”



2017



2019

本日のメッセージ

「経営層にいま求める5つの行動」

1. 「ゲームチェンジャー」ではなく、「ルールチェンジャー」になる。
2. 「デジタルに置換」、「デジタルを活用」ではなく「デジタルを前提」に常にビジネスをアップデートする。
3. 「今あるデータをどう活用するか?」ではなく、「新たな価値を生むにはどんなデータをつくるか?」を考える。
4. 「生成AIに置換」、「生成AIを活用」ではなく「生成AIを前提」に新規ビジネスを構想する。
5. 「生成AI時代のビジネス: 4つのオープンクエスチョン」に対する自社の答えをつくり、実行する。

「今あるデータをどう活用するか？」ではなく、
「新たな価値を生むにはどんなデータをつくるか？」を考える。

モード0
データ未活用

モード1
集めて見る

モード2
予測し判断する

モード3
価値を生む



データ未活用



データ可視化・分析



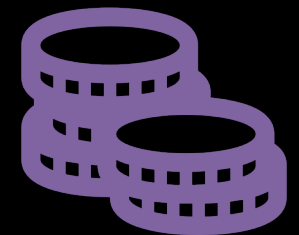
データ収集・蓄積・連携



データに基づいた
判断・意思決定



データを用いた
予測・分類



データ創りに投資



データを活かした
顧客価値創造

「今あるデータをどう活用するか？」ではなく、
「新たな価値を生むにはどんなデータをつくるか？」を考える。

エフェクチュエーション
effectuation

冷蔵庫にある手持ちの材料を
元手に料理を作る

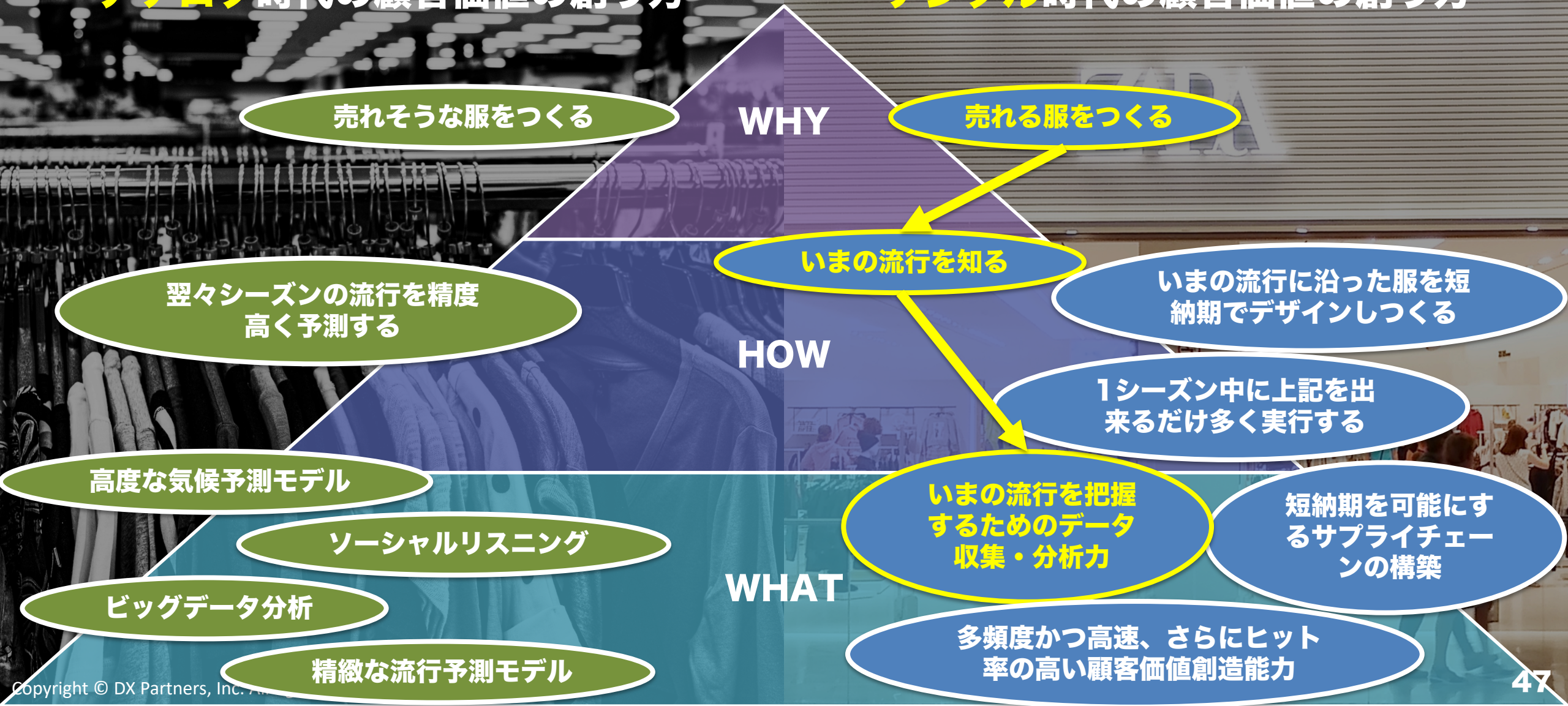
コーゼーション
causation

作りたい料理から逆算して
材料を揃える

「今あるデータをどう活用するか？」ではなく、 「新たな価値を生むにはどんなデータをつくるか？」を考える。

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方

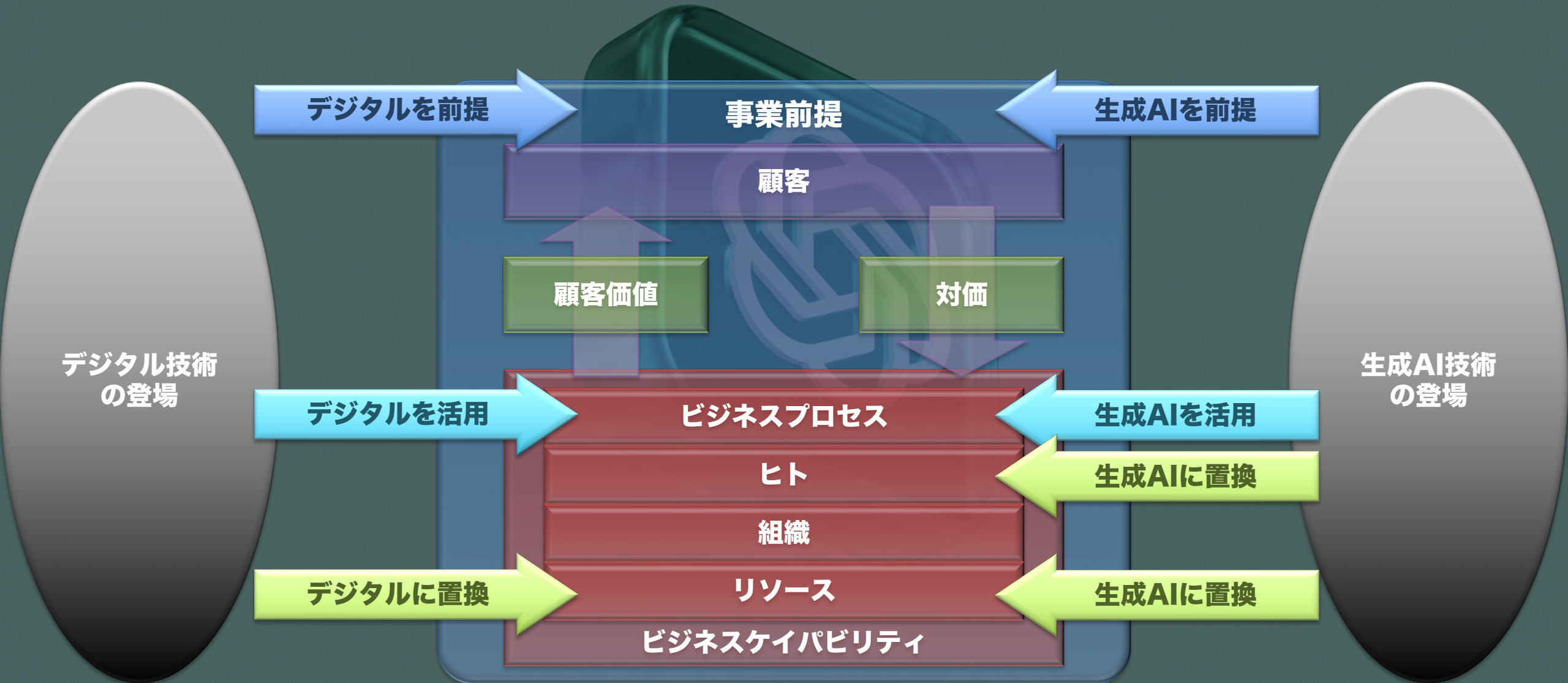


本日のメッセージ

「経営層にいま求める5つの行動」

1. 「ゲームチェンジャー」ではなく、「ルールチェンジャー」になる。
2. 「デジタルに置換」、「デジタルを活用」ではなく「デジタルを前提」に常にビジネスをアップデートする。
3. 「今あるデータをどう活用するか?」ではなく、「新たな価値を生むにはどんなデータをつくるか?」を考える。
4. 「生成AIに置換」、「生成AIを活用」ではなく「生成AIを前提」に新規ビジネスを構想する。
5. 「生成AI時代のビジネス: 4つのオープンクエスチョン」に対する自社の答えをつくり、実行する。

「生成AIに置換」、「生成AIを活用」ではなく 「生成AIを前提」に新規ビジネスを構想する。



アナログ不変

デジタルに置換

デジタルを活用

デジタルを前提

生成AIを前提

生成AI時代に成功し成長するビジネスとは？ 生成AIを前提にしたビジネスとは？

貸しレコード屋

CDレンタル
ショップ

iTunes Music
Store

Spotify

?

ルールチェンジ vs. ゲームチェンジ

ルールチェンジ

ゲームチェンジ



「生成AI時代のビジネス: 4つのオープンクエスチョン」 に対する自社の答えをつくり、実行する。

Q1: 顧客の行動、どう変わる?

Q2: ビジネスの場、どう変わる?

Q3: ネットワーク効果、どう変わる?

Q4: 顧客価値、どう変わる?



「生成AI時代のビジネス: 4つのオープンクエスチョン」 に対する自社の答えをつくり、実行する。

Q1: 顧客の行動、どう変わる?

Q2: ビジネスの場、どう変わる?

Q3: ネットワーク効果、どう変わる?

Q4: 顧客価値、どう変わる?



アナログ時代のビジネス

デジタル時代のビジネス

モノから

コトへ

顧客の価値観の変化、
行動の変容

アナログ時代のビジネス

デジタル時代のビジネス

生成AI時代のビジネス

モノから

コトへ

顧客の価値観の変化、
行動の変容

顧客の
生産力の
向上

消費から

生産へ

「生成AI時代のビジネス: 4つのオープンクエスチョン」 に対する自社の答えをつくり、実行する。

Q1: 顧客の行動、どう変わる?

Q2: ビジネスの場、どう変わる?

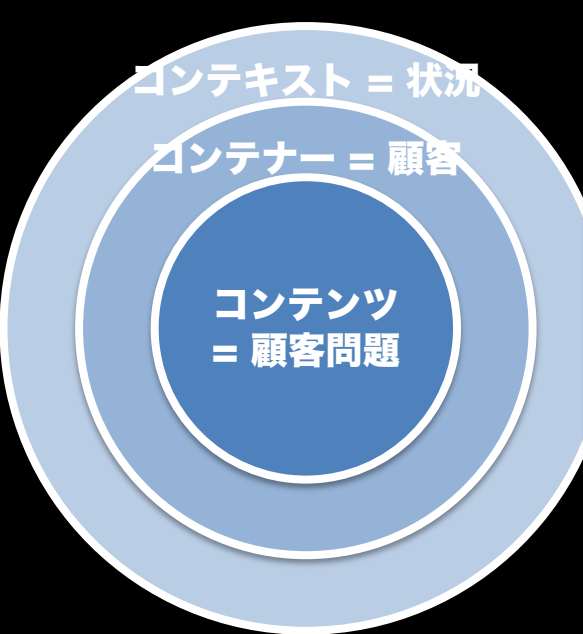
Q3: ネットワーク効果、どう変わる?

Q4: 顧客価値、どう変わる?



「DXPの4C理論」の応用《未来》 生成AI時代のビジネスアーキテクチャフレームワーク

顧客問題の発見



顧客価値提供者

コアの創造・提供



顧客価値提供者

顧客価値+場の価値を コアから生成



顧客所有のAIエージェント
(生成AI)

顧客価値+場の価値 の発現



顧客価値享受者

A close-up photograph of a 3D printer in operation. The printer's nozzle is positioned above a partially completed white, lattice-like structure on a glass print bed. The structure has several vertical pillars and horizontal cross-braces. The printer's frame is visible in the background, and the word "aker" is partially visible on a component. The overall scene is dimly lit, with the printer's light source illuminating the print bed.

3Dプリンターと類似のコンセプト!

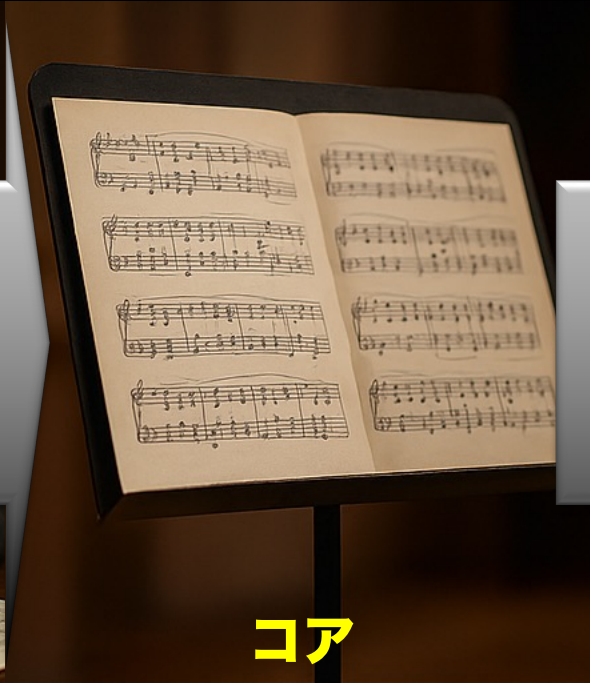
生成AI時代のビジネスアーキテクチャフレームワーク アナロジー

作曲者が作曲

楽譜

編曲者が編曲

演奏者が演奏、
聴衆がその演奏を楽しむ



本セミナーの概要を音声で解説します。





ソース



+ 追加

🔍 検索

すべてのソースを選択



20250807 伊万里セミナー講演資料コ...



チャット



20250807 伊万里セミナー

1 ソース

このプレゼンテーション資料は、ZARAを例に取りながら、企業がデジタル時代にいかに変革すべきかについて解説しています。特に、ZARAが「高速・高頻度・高成功率」で顧客価値を創造している点を挙げ、ソフトウェア企業への変革の重要性を強調しています。資料では、アマゾンエフェクトに代表されるデジタル破壊の脅威に触れつつ、経営層が「ルールチェンジャー」になることや、デジタルと生成AIを前提としたビジネス構築の必要性を説いています。最終的に、顧客行動の変化やネットワーク効果、顧客価値の変化といった「生成AI時代のビジネス」における重要な問いに対する答えを企業自身が作り上げることを促しています。



メモに保存



メモを追加



音声概要



マインドマップ

入力を開始します...

1 個のソース



企業はデジタル時代において、どのように顧客価値を高速かつ高頻度で創造すべきか？



Studio



音声解説



音声解説をより多くの言語で作成しましょう。[詳細](#)

20250807 伊万里セミナー



00:00 / 05:54 • 日本語

メモ



+ メモを追加



学習ガイド



ブリーフィング・ドキュメント



よくある質問



タイムライン



保存したメモがここに表示されます
チャット メッセージを保存して新しいメモを作成する
か、上の [メモを追加] をクリックします。



ソース



+ 追加

🔍 検索

すべてのソースを選択



20250807 伊万里セミナー講演資料コ...



チャット



Studio



音声解説

🔥 音声解説をより多くの言語で作成しましょう。 [詳細](#)

20250807 伊万里セミナー



00:00 / 05:54 • 日本語

本セミナーの概要を音声で解説します。

📌 メモに保存



メモを追加



入力を開始します...

企業はデジタル時代において、どのように顧

NotebookLM は不正確な場合が

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.



「生成AI時代のビジネス: 4つのオープンクエスチョン」 に対する自社の答えをつくり、実行する。

Q1: 顧客の行動、どう変わる?

Q2: ビジネスの場、どう変わる?

Q3: ネットワーク効果、どう変わる?

Q4: 顧客価値、どう変わる?



アナログ時代のビジネス

デジタル時代のビジネス

生成AI時代のビジネス

ネットワーク効果なし
から

ネットワーク効果あり
へ

AIの
ネットワーク効果へ

事業者

事業者と顧客、
顧客と顧客の繋がり
の変化

繋がりの変化

ヒトとデータの
ネットワーク効果から

事業者

本日のメッセージ

「経営層にいま求める5つの行動」

1. 「ゲームチェンジャー」ではなく、「ルールチェンジャー」になる。
2. 「デジタルに置換」、「デジタルを活用」ではなく「デジタルを前提」に常にビジネスをアップデートする。
3. 「今あるデータをどう活用するか?」ではなく、「新たな価値を生むにはどんなデータをつくるか?」を考える。
4. 「生成AIに置換」、「生成AIを活用」ではなく「生成AIを前提」に新規ビジネスを構想する。
5. 「生成AI時代のビジネス: 4つのオープンクエスチョン」に対する自社の答えをつくり、実行する。



いま、“業界の常識 = ルール” がどんどん変えられてます…

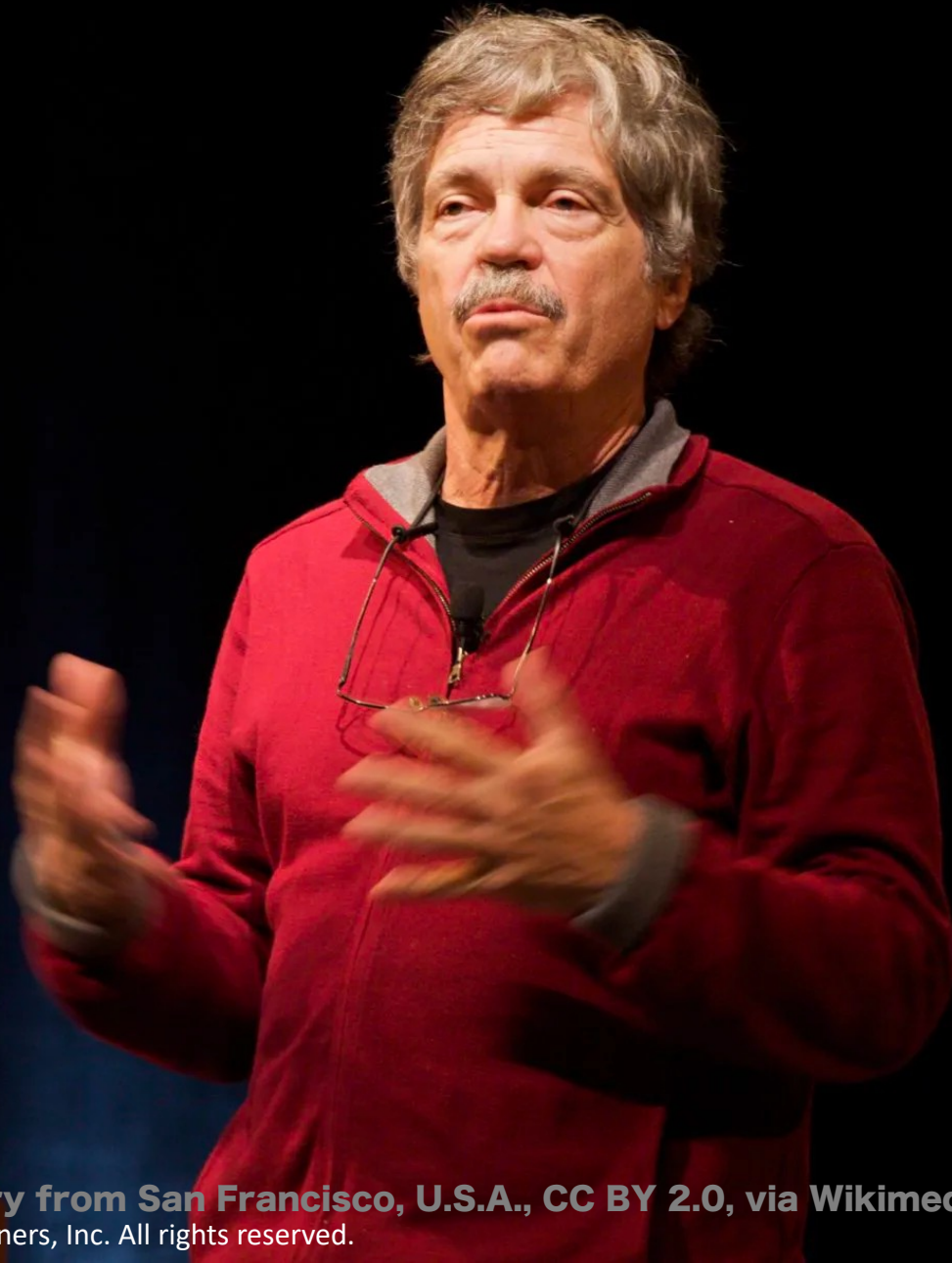
貴社のビジネスがデジタル破壊されないために、
いま何をやるべきか？

いま、“業界の常識 = ルール” がどんどん変えられてます…

貴社のビジネスがデジタル破壊されないために、
いま何をやるべきか？

ゲームチェンジャーではなく、
ルールチェンジャーになる！

いま、“業界の常識 = ルール” がどんどん変えられてます…



将来を予測する最善の方法は、自分でそれをつくり上げることだ。

“The best way to predict the future is to invent it.”

Alan Kay, 1971