

京ITフェア2025 特別講演
2025年11月21日 15:00-16:00

中小企業の未来をひらくDX実践論 ～ 経営視点で進めるデジタル変革 ～

村上和彰

国立大学法人九州大学 名誉教授
株式会社DXパートナーズ シニアパートナー
株式会社豆蔵 社外取締役
事業構想大学院大学 客員教授

下記URLから、本資料、ダウンロードできます。

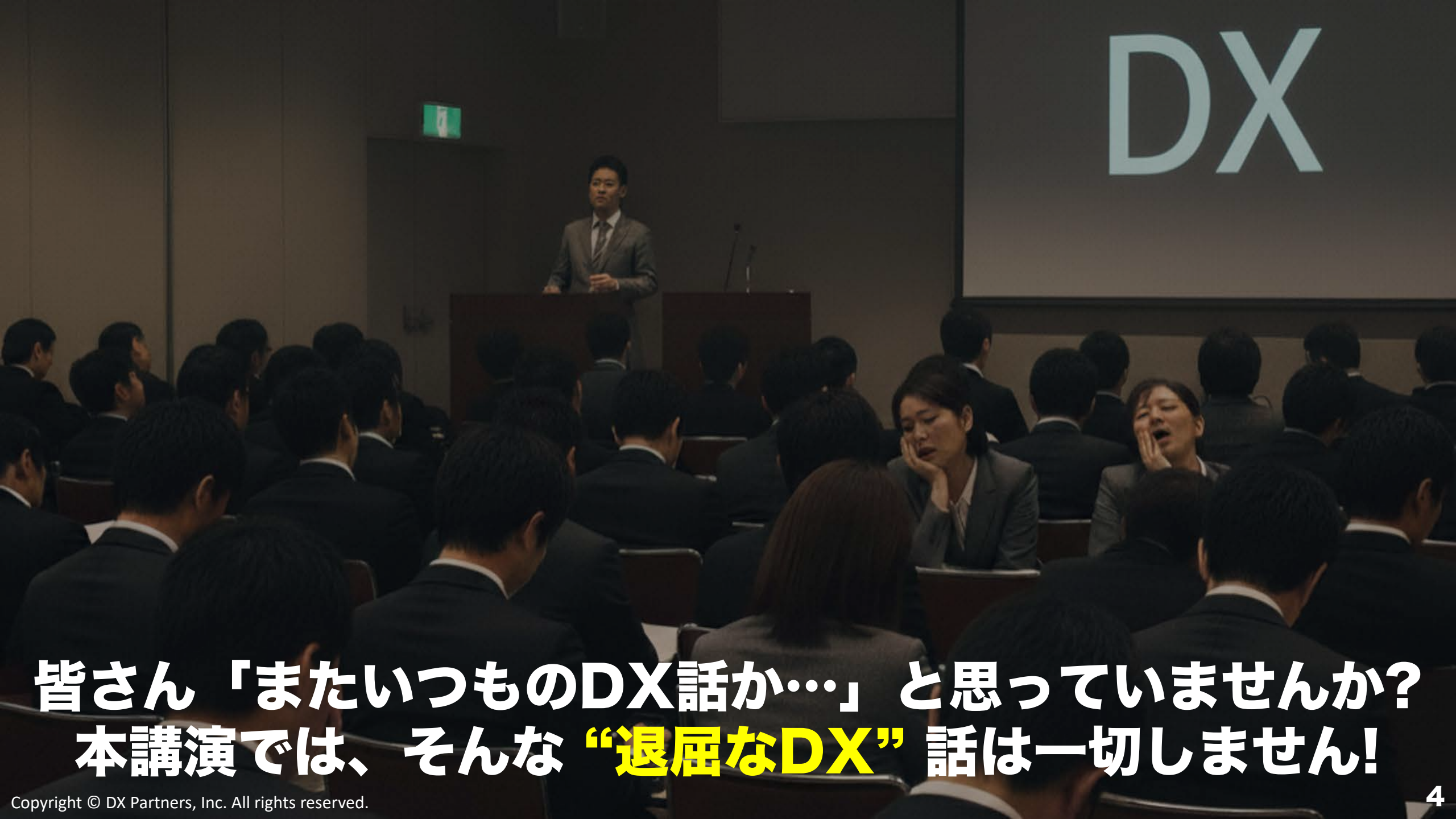


<https://www.dxppartners.co.jp/contents>

A man in a suit is standing at a podium, addressing a large audience seated in rows. The audience members are mostly men in suits, and some women. Two women in the foreground are looking bored, with one resting her head on her hand. A large screen on the right side of the stage displays the letters "DX" in a light blue font. The room has a green exit sign above the door in the background.

DX

皆さん「またいつものDX話か…」と思っていませんか？

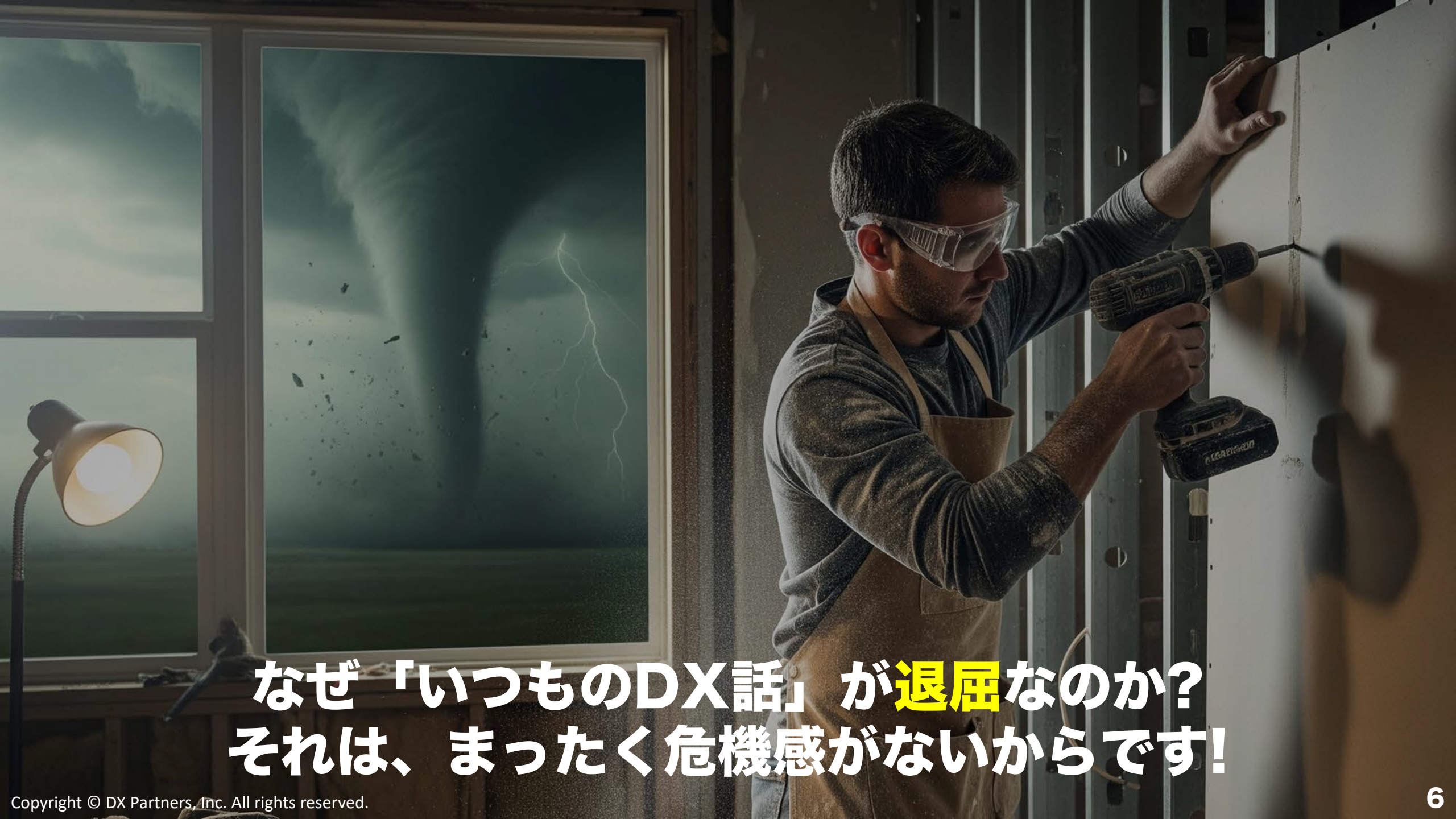


DX

皆さん「またいつものDX話か…」と思っていませんか？
本講演では、そんな“**退屈なDX**”話は一切しません！

A man wearing safety glasses and an apron is using a power drill to work on a metal structure. In the background, a window shows a dramatic storm with a lightning bolt and a dark, swirling cloud formation. A desk lamp is visible on the left side of the frame.

なぜ「いつものDX話」が**退屈**なのか？

A man wearing safety glasses and an apron is using a power drill to work on a metal panel. In the background, a window shows a dramatic storm with a lightning bolt striking a field. A desk lamp is visible on the left side of the frame.

なぜ「いつものDX話」が**退屈**なのか？
それは、まったく危機感がないからです！

**危機感のない“退屈なDX”を実行しても…
こうなってしまいます。**



いまやるべきことは …



いや、いま**本当に**やるべきことは …



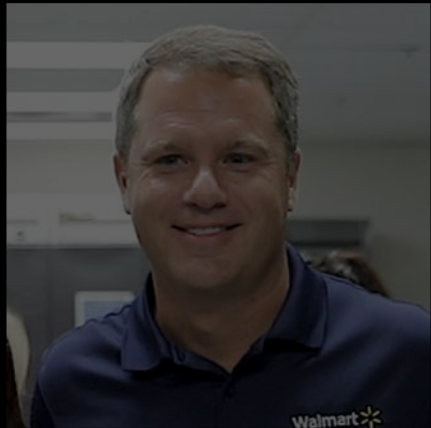
彼ら彼女らのように、**ルールチェンジ**を起こす!



彼ら彼女らのように、**ルールチェンジ**を起こす!



ルールチェンジとは?



ゲームチェンジとは？





ルールチェンジとは？

ルールチェンジャーにならないと…
こうなってしまいます。



ルールチェンジャーにならないと...

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”

ルールチェンジャーにならないと...

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

FOREVER 21

2019

彼ら彼女らのように、**ルールチェンジ**を起こす!

再び



彼ら彼女らのように、**ルールチェンジ**を起こす!

再び

でも、僕や私にも出来るでしょうか?



彼ら彼女らのように、**ルールチェンジ**を起こす!

再び



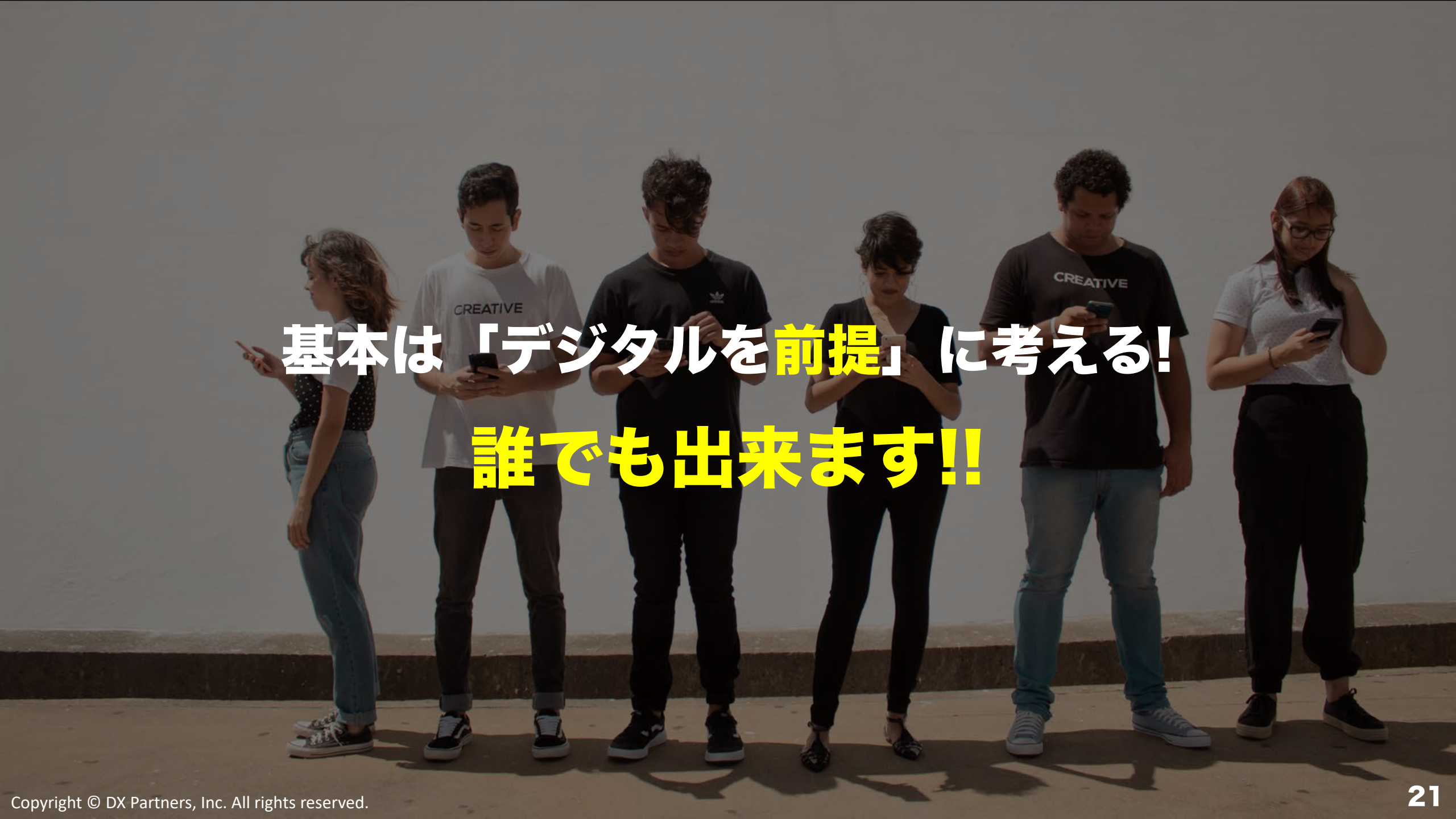
でも、僕や私にも出来るでしょうか?

出来ます!





基本は「デジタルを**前提**」に考える!



基本は「デジタルを**前提**」に考える!
誰でも出来ます!!

「アナログを前提」から

「デジタルを前提」へ

モノから
所有から

顧客の
価値観と行動

コトへ
利用へ

たまに繋がるから
塊から

デジタル技術
のパワー

常に繋がるへ
細切れへ

交換価値・知覚価値・使用価値から

顧客価値

体験価値・共感価値へ

アウトプットから
マーケットから
顧客への価値提供から
“場”は与えられたものから

顧客価値
交換・共創の場

プロセスへ
システム/コミュニティへ
顧客との価値共創へ
自ら創るものへ

基本は「デジタルを前提」に考える!

誰でも出来ます!!

予測から
計画から
たまに顧客価値創造から
データを分析するから
“アナログな〇〇を売る”から

ビジネス
ケイパビリティ

常に、かつ、高速・高成功率な顧客価値創造へ
データから価値を生むへ
“アナログな〇〇も売るソフトウェア企業”へ

ネットワーク効果なしから
リニアな成長から

成長

ネットワーク効果発揮へ
ノンリニアな成長へ

レッドオーシャンで戦い続けるから

ゴール

レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創るへ

虎の巻!!!

「アナログを前提」から

モノから
所有から

たまに繋がるから
塊から

交換価値・知覚価値・使用価値から

アウトプットから
マーケットから
顧客への価値提供から
“場”は与えられたものから

予測から
計画から
たまに顧客価値創造から
データを分析するから
“アナログな〇〇を売る”から

ネットワーク効果なしから
リニアな成長から

レッドオーシャンで戦い続けるから

顧客の
価値観と行動

デジタル技術
のパワー

顧客価値

顧客価値
交換・共創の場

ビジネス
ケイパビリティ

成長

ゴール

「デジタルを前提」へ

コトへ
利用へ

常に繋がるへ
細切れへ

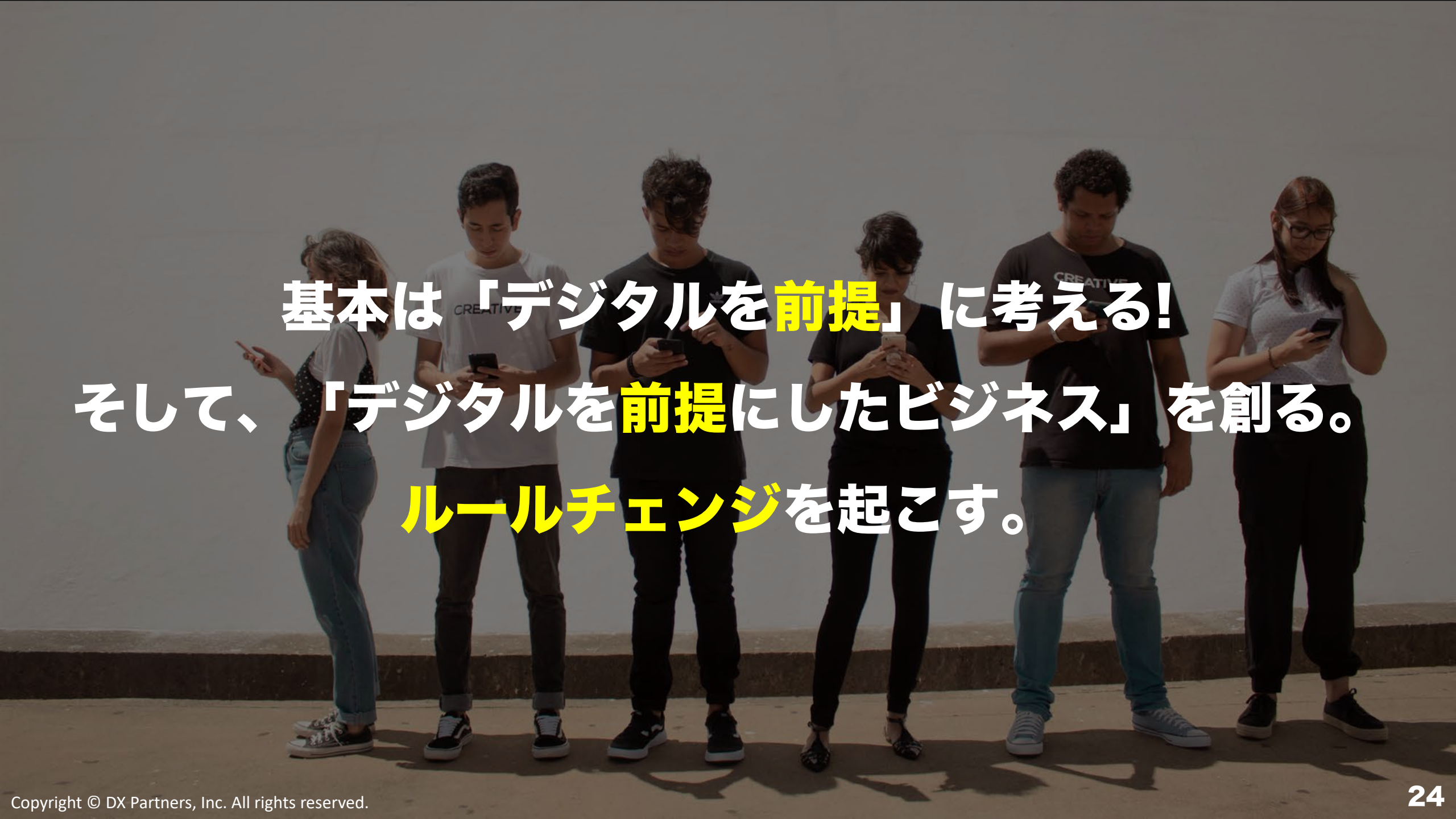
体験価値・共感価値へ

プロセスへ
マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティへ
顧客との価値共創へ
自ら創るものへ

反応へ
実験へ
常に、かつ、高速・高成功率な顧客価値創造へ
データから価値を生むへ
“アナログな〇〇も売るソフトウェア企業”へ

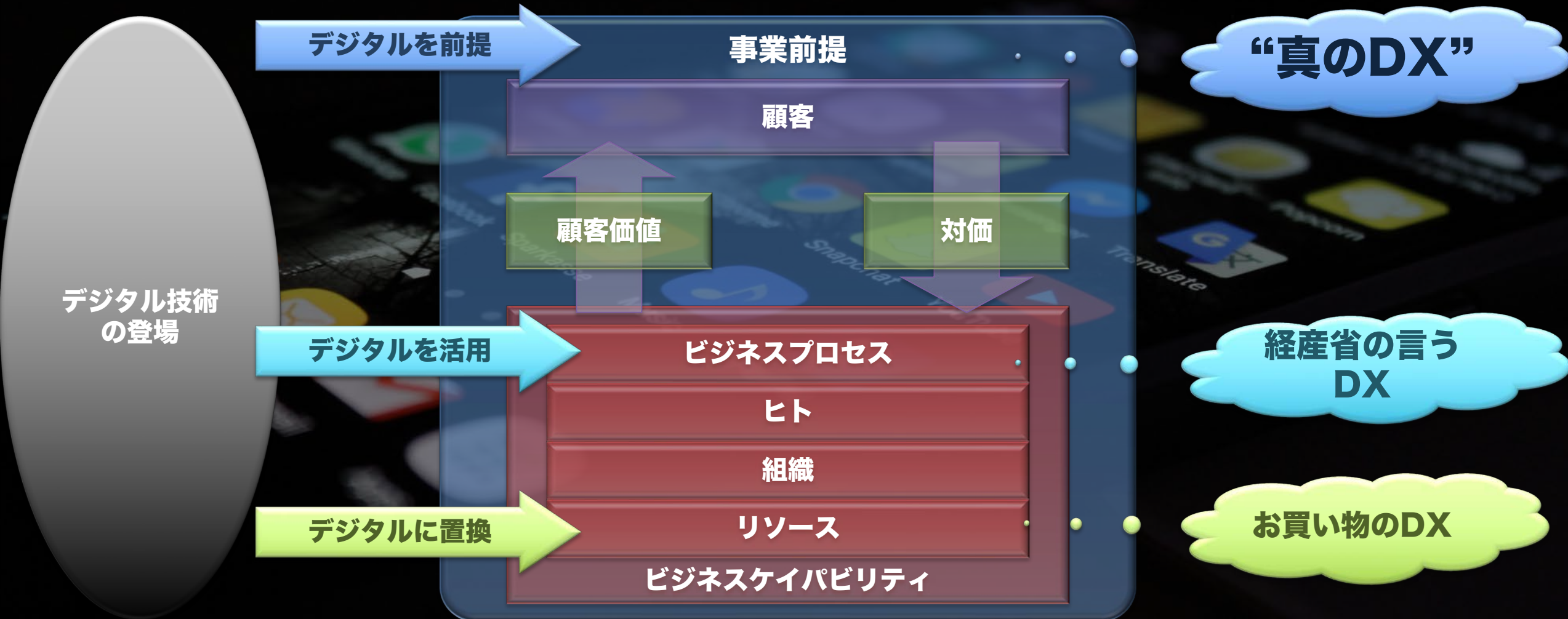
ネットワーク効果発揮へ
ノンリニアな成長へ

レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創るへ



基本は「デジタルを**前提**」に考える！
そして、「デジタルを**前提**にしたビジネス」を創る。
ルールチェンジを起こす。

「デジタルに置換」 vs. 「デジタルを活用」 vs. 「デジタルを前提」



ゲームチェンジ vs. ルールチェンジ

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

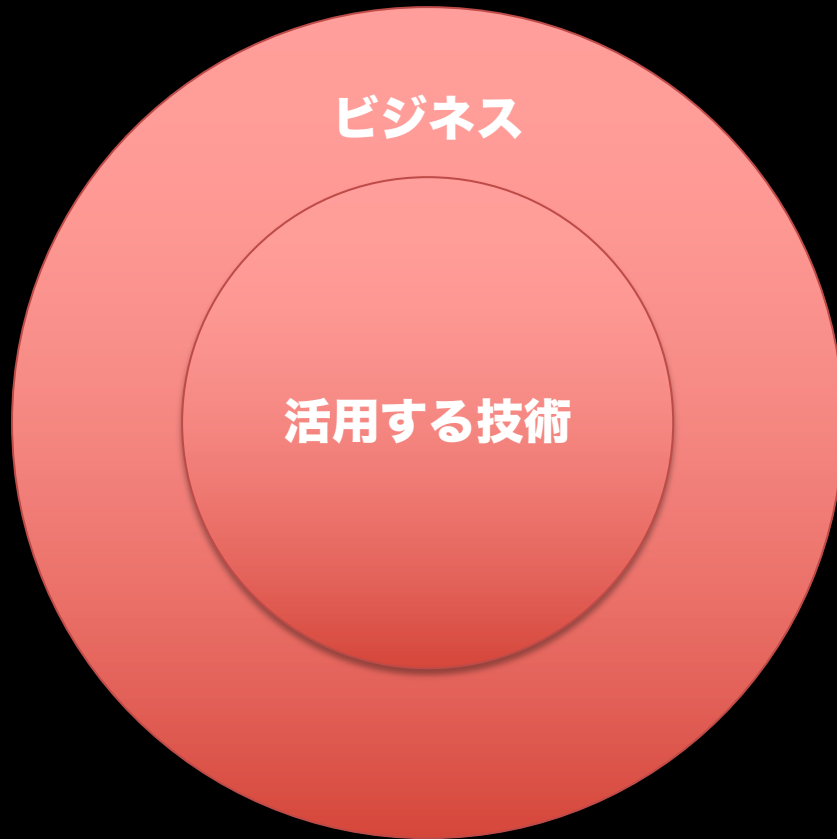
組織

リソース

デジタルに置換

ビジネスケイパビリティ

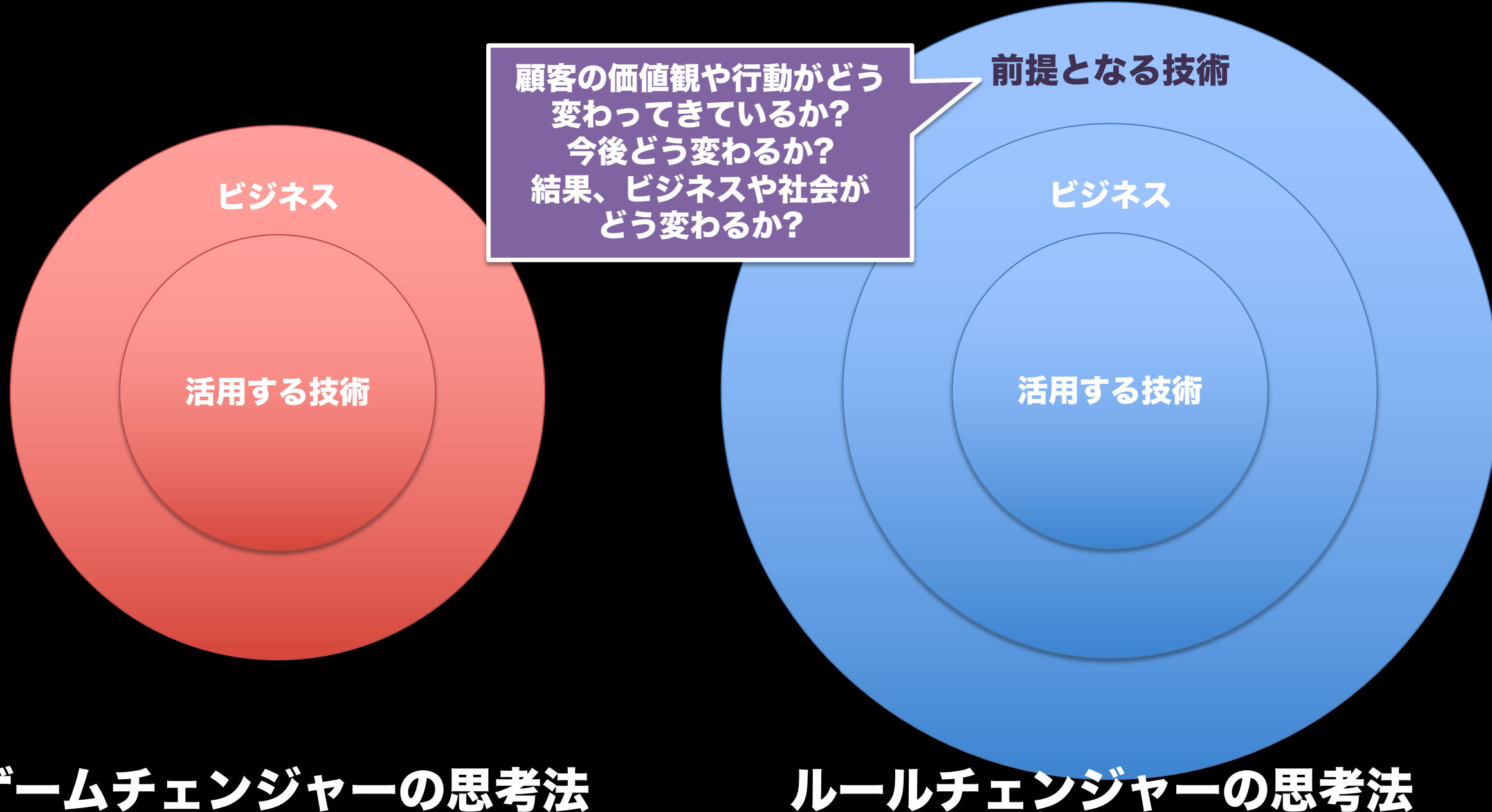
ゲームチェンジ vs. ルールチェンジ



ゲームチェンジャーの思考法

ルールチェンジャーの思考法

ゲームチェンジ vs. ルールチェンジ



彼ら彼女らのように、**ルールチェンジ**を起こす!

三度



彼ら彼女らのように、**ルールチェンジ**を起こす!

三度

でも、やはり中小企業には無理では?



彼ら彼女らのように、**ルールチェンジ**を起こす!

三度

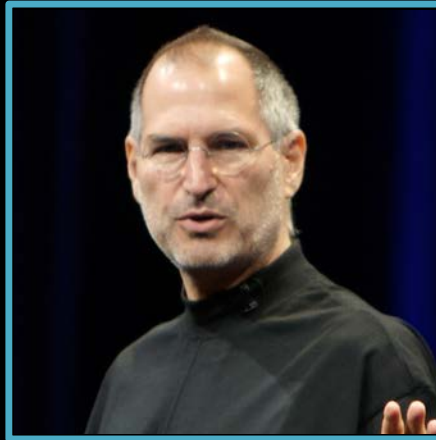
でも、やはり中小企業には無理では?

企業規模の大小は関係ありません!!



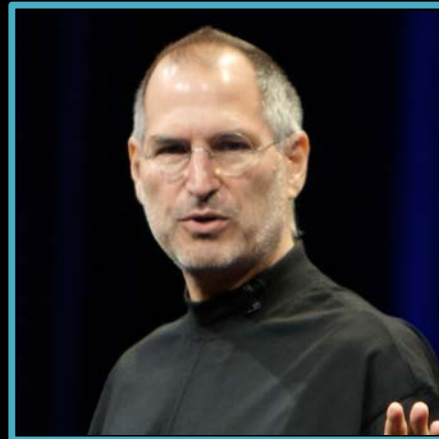
彼ら彼女らのように、ルールチェンジを起こす!

三度

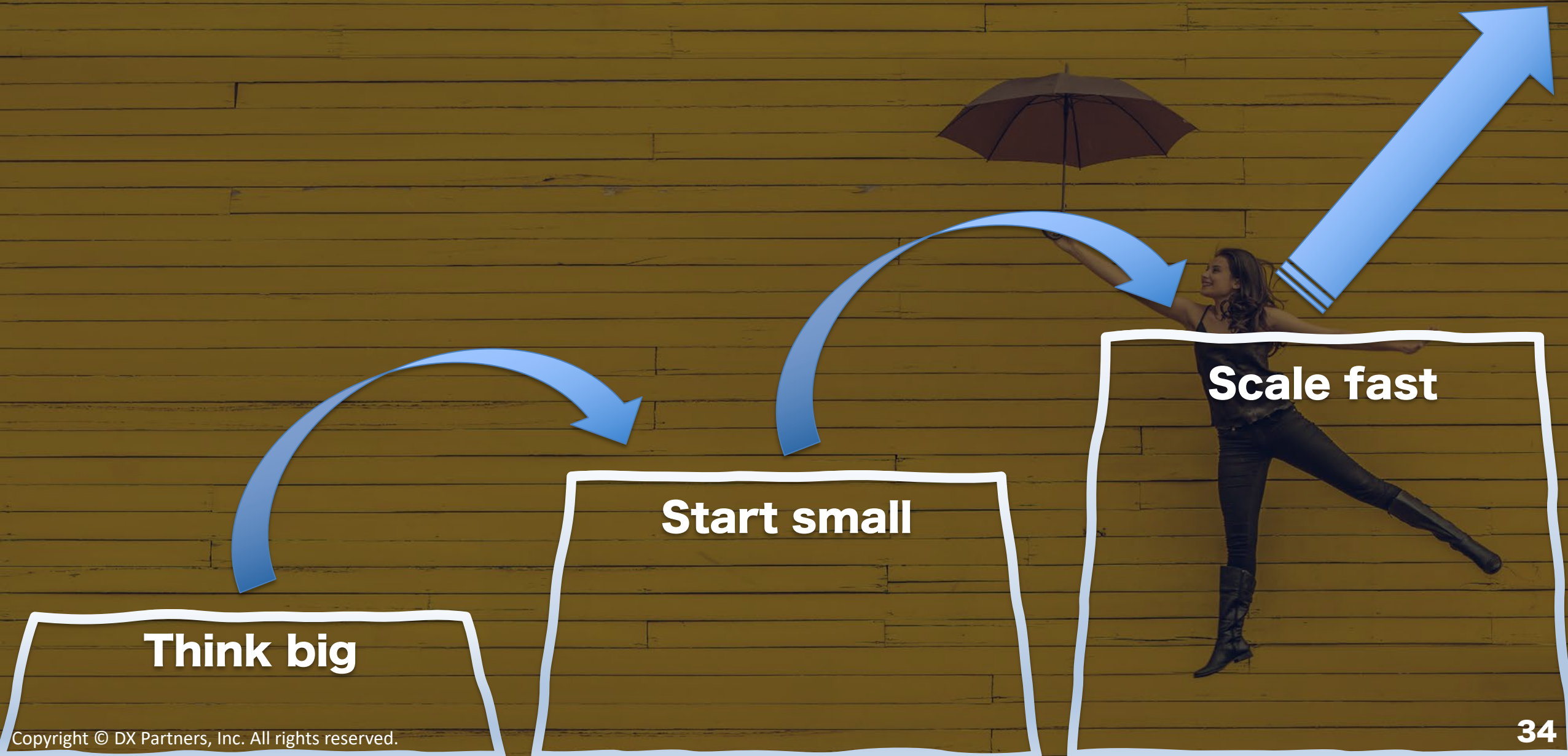


彼ら彼女らのように、ルールチェンジを起こす!

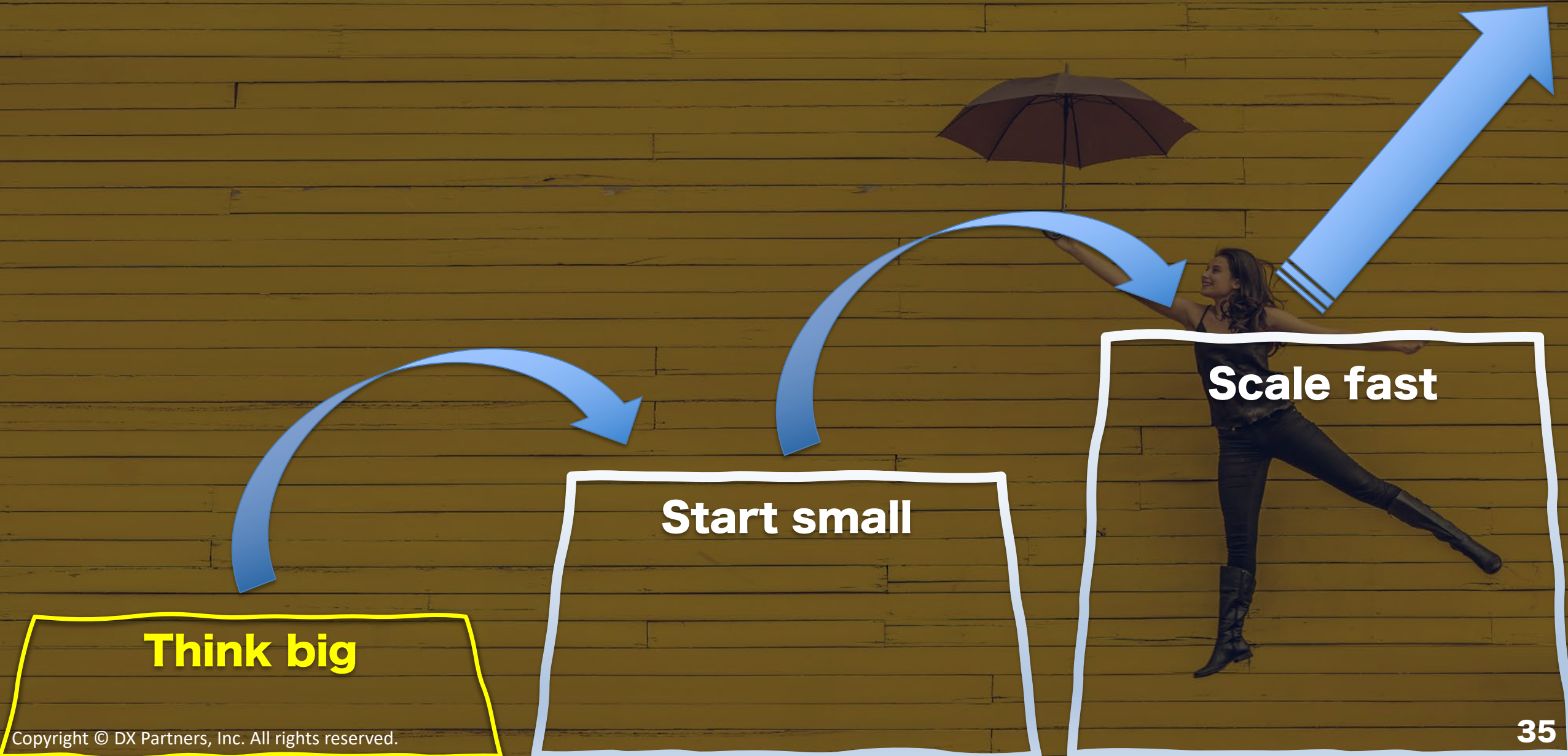
三度



3段階 DX実践論



3段階 DX実践論: 第1段階

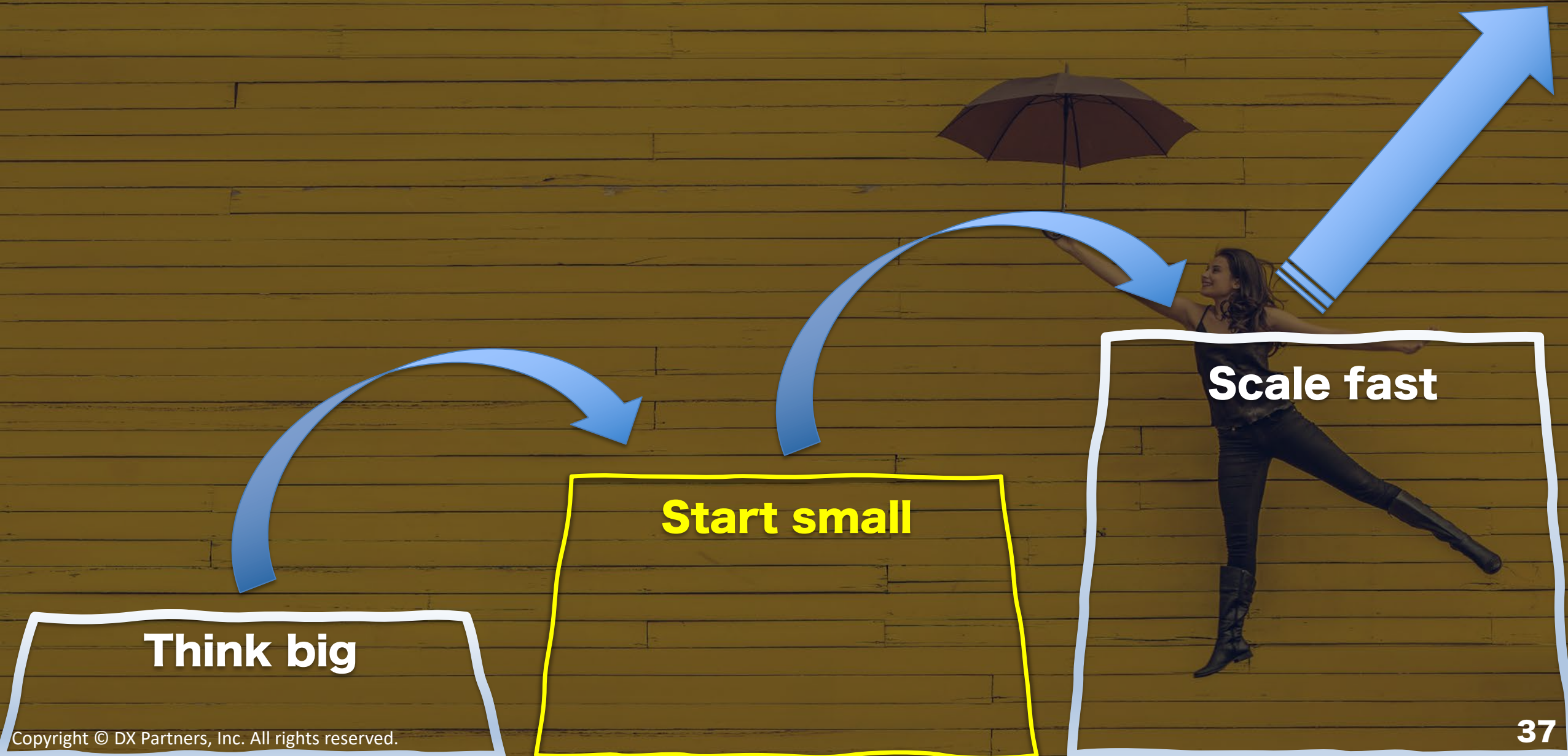


ジェフならどうする？



Piyush Gupta
DBS Bank Ltd.
Ex-CEO

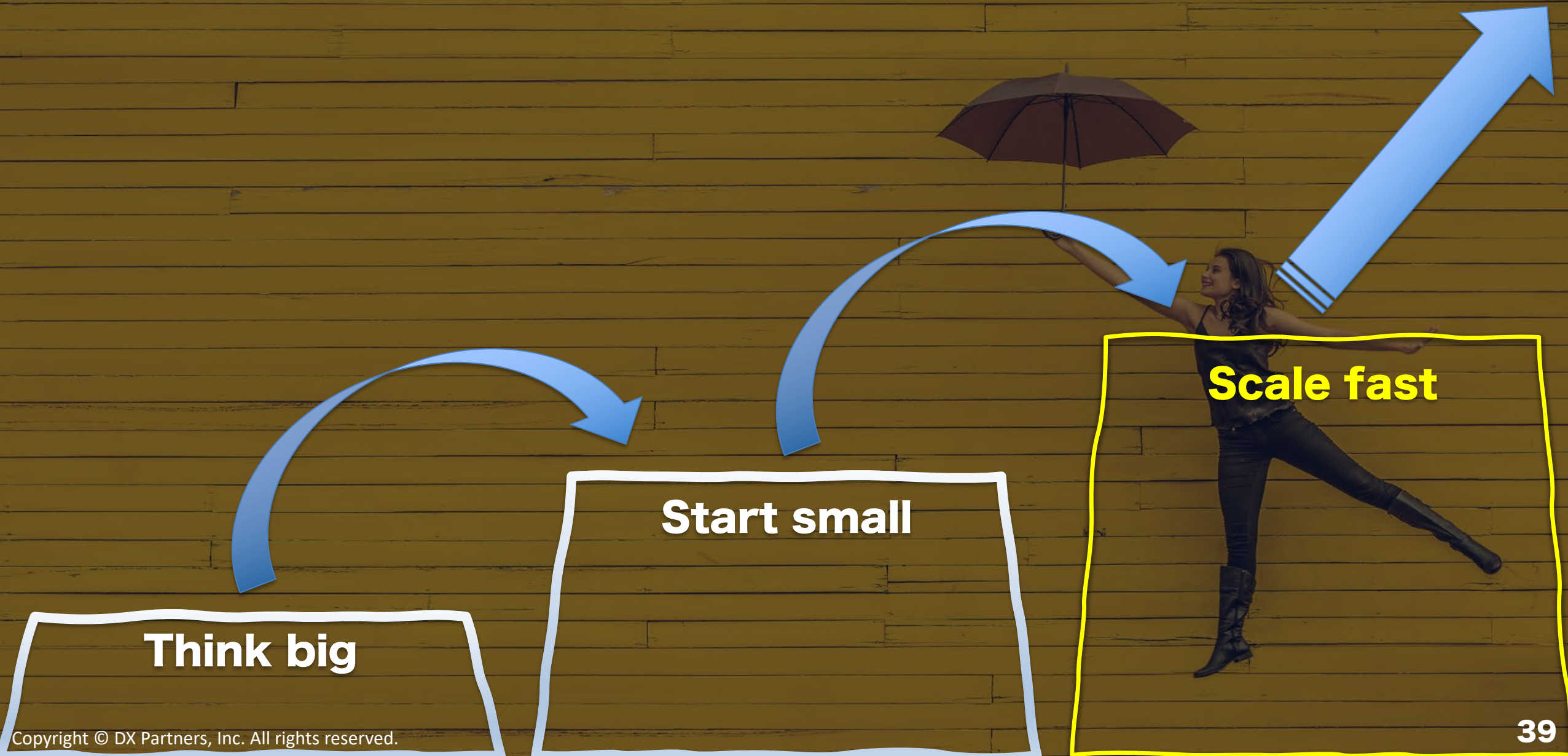
3段階 DX実践論: 第2段階



DX実践論: 第2段階 ～ 生成AI時代編 ～

タイニーチーム

3段階 DX実践論: 第3段階



DX実践論: 第3段階 ～ 生成AI時代編 ～

SUPER COMPANY

スーパーカンパニー



**これは「出来る、出来ない」の話ではありません。
企業人として「やるか、やらないか」の話です。**

ケーススタディ



**GOOD
DESIGN**

DXソリューション事

壁紙AI識別アプリ「かべびた」の開発運

GOOD DESIGN賞、KANSAI DX AWARDグランプリなどを受



**GOOD
DESIGN**

DXソリューション事

壁紙AI識別アプリ「かべびた」の開発運

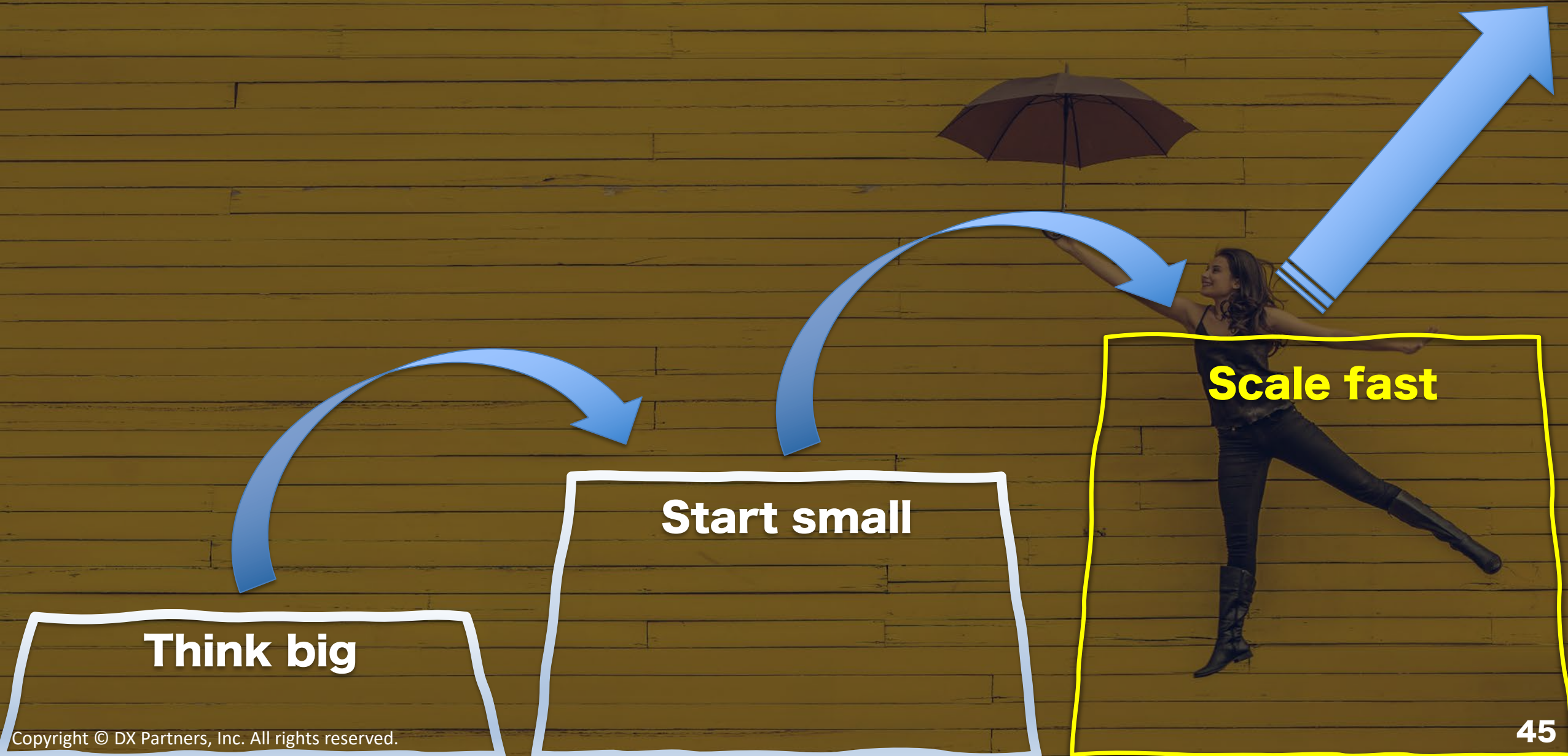
GOOD DESIGN賞、KANSAI DX AWARDグランプリなどを受



アイデアに価値はない。それを実行できて初めて価値になる。

Larry Page
co-founder of Google

3段階 DX実践論: 第3段階



DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

「勝手にDX」とは、日本の優良企業を対象に、その主力事業の「デジタル時代の、デジタルを前提にしたビジネス」「デジタル時代に成功し成長するビジネス」バージョンを株式会社DXパートナーズ(DXP)が「勝手にDX」提案するものです。本提案は、当社が開発した「デジタル時代のビジネス」創出・成功・成長のための科学的実践方法論「DXの科学」^⑥に基づいて生成AIに自動生成させました。貴法人に関する情報ならびに関連する情報は、インターネットから自動収集したものです。なお、一部に不正確な情報を含んでいるかも知れませんが、ご注意ください。

本提案は《概要版》です。《詳細版》にご関心がございましたら、下記URL(当社HP)からお問い合わせください。

<https://www.dxpntners.co.jp/contact-us>

コマツ株式会社「かべびた」事業:アマゾン・エフェクトを回避し、建設内装業界のルールチェンジャーとなるためのデジタル変革戦略

第1章 エグゼクティブ・サマリー: ルールチェンジへの緊急提言

1.1. 提言の核心: ゲームチェンジからルールチェンジへ

コマツ株式会社がDXソリューション事業として展開する「かべびた」事業は、内装業界の現場課題に対し、特許技術である「自動テキスト認識プログラム」¹を活用して、壁紙のメーカーと品番を迅速に特定する革新的なツールを提供しています。これは、アナログな業界の効率化に大きく貢献する、優れた「ゲームチェンジ」の取り組みとして評価できます。

しかしながら、この事業の根底にある事業前提は、依然としてDXPフレームワークで定義される「アナログを前提にしたビジネス」の延長線上にあります²。デジタル技術(AI識別)の活用は既存の業務プロセスを改善する「デジタルを活用」のモードCに分類され、市場の常識やルールを根本から刷新する「デジタルを前提」の変革には至っていません²。この現状は、所与のマーケット(市場)で戦うことを意味し、結果的に成長がリニア(線形)に留まる構造的限界を抱えています²。

1.2. 危機的状況と戦略目標

デジタル時代において、デジタル破壊者(アマゾンをはじめとするプラットフォーム事業者)は、デジタル化が遅れた巨大市場、特に建設業界の非効率なサプライチェーンを新たな標的としています³。ルールチェンジに挑戦しない場合、コマツ株式会社が直面するのは、市場シェア争いにおける敗北ではなく、市場構造そのものがデジタルプラットフォームによって奪われる「アマゾン・エフェクト」の脅威です²。

この危機を回避し、将来を自ら創るために、コマツ株式会社は「ゲームチェンジャー」から「ルールチェンジャー」へと進化しなければなりません。

本報告書が提言する戦略目標は、コマツ固有の資産、すなわち1976年の創業以来培ってきた繊維資材卸としての「商流やノウハウ」⁴と、インテリア事業で培われた「現場目線」¹を競争優位性の核として活用することです。この核をデジタル技術と融合させ、建設・内装サプライチェーン全体を統合する垂直特化型プラットフォーム、すなわち**「Komatsu Construction Process Ecosystem (K-CPE)」**を創造します。

K-CPEのゴールは、デジタル時代のビジネスの要件を満たすことです。具体的には、参加者間の相互作用によるネットワーク効果²を発揮させ、ノンリニア(非線形)な成長²を達成することを目指します。これにより、競合他社が容易に参入できない高い参入障壁²に守られた、自社独自の「ブルーオーシャン」をマーケットというレッドオーシャンの中に創出します²。

第2章 指定事業の現状分析と「アナログ時代のビジネス」としての評価

2.1. コマツ株式会社の企業資産と「かべびた」事業の機能

DXPの「勝手にDX」提案

コマツ「かべびた」事業のデジタル変革戦略

建設内装業界のルールチェンジャーとなるための提案

株式会社DXパートナーズ

2025年11月21日



本提案について

「勝手にDX」提案の概要

本提案は、株式会社DXパートナーズが開発した科学的実践方法論「DXの科学」®に基づき、コマツ株式会社の「かべびた」事業を分析し、デジタル時代に成功・成長するビジネスモデルへの変革を提案するものです。

現状の「かべびた」事業は優れた技術を持ちながらも、アナログを前提としたビジネスモデルに留まっています。本提案では、デジタルを前提とした新たなプラットフォーム「K-CPE」の創造を通じて、業界のルールチェンジャーとなる戦略を提示します。



緊急提言:ゲームチェンジからルールチェンジへ

現状の評価

「かべびた」は特許技術を活用した優れたゲームチェンジの取り組みですが、アナログを前提としたビジネスの延長線上にあります。

直面する危機

デジタル破壊者による「アマゾン・エフェクト」の脅威が迫っています。市場構造そのものが奪われるリスクがあります。

変革の方向性

ゲームチェンジャーからルールチェンジャーへの進化が必要です。業界の常識とルールを根本から刷新しましょう。

戦略目標:K-CPEの創造

Komatsu Construction Process Ecosystem

建設・内装サプライチェーン全体を統合する垂直特化型プラットフォームを創造します。

コアとなる資産:

- 1976年創業以来の商流とノウハウ
- インテリア事業で培った現場目線
- 特許技術による競争優位性

目指す成果

ネットワーク効果によるノンリニア(非線形)な成長を実現し、高い参入障壁に守られた独自のブルーオーシャンを創出します。

参加者間の相互作用により、競合他社が容易に参入できない市場を構築します。

“未来を予測する**最善の方**
法は、それを**発明するこ**
とだ

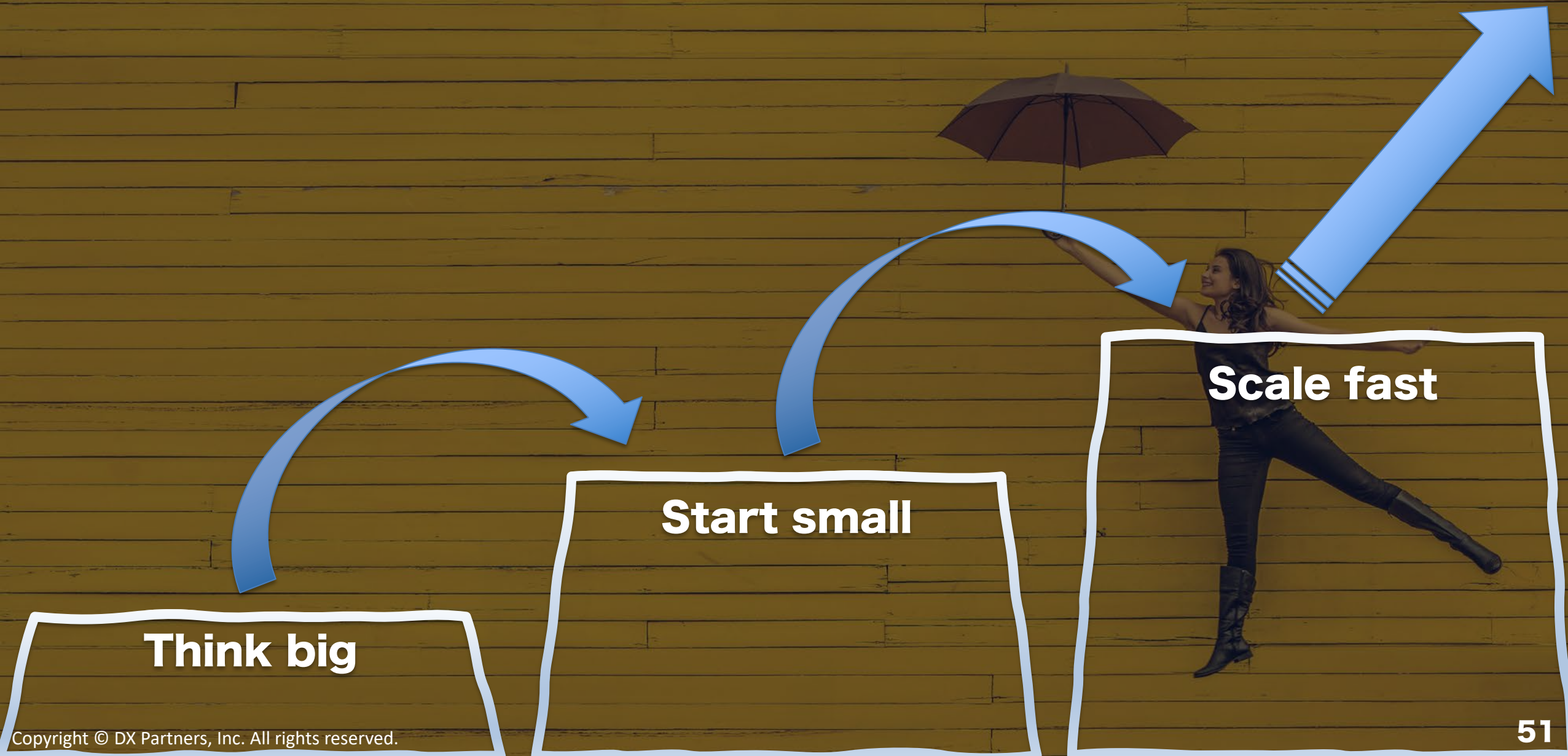
**下記YouTube URLから、動画、視聴できます。
いま回覧中の資料へもアクセスできます。**



<https://youtu.be/h9yR5vWChZA>

では、本題に入ります。

3段階 DX実践論



A photograph of Jeff Bezos, the founder of Amazon, speaking on a stage. He is bald, wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt, and has his hands raised in a gesturing motion. The background is dark.

**1994年創業からわずか30年で、
売上60兆円超、世界第2位の企業に成長!!**

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

LOWER
PRICES

低価格

Amazon.com

1994年-2011年

品揃え

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

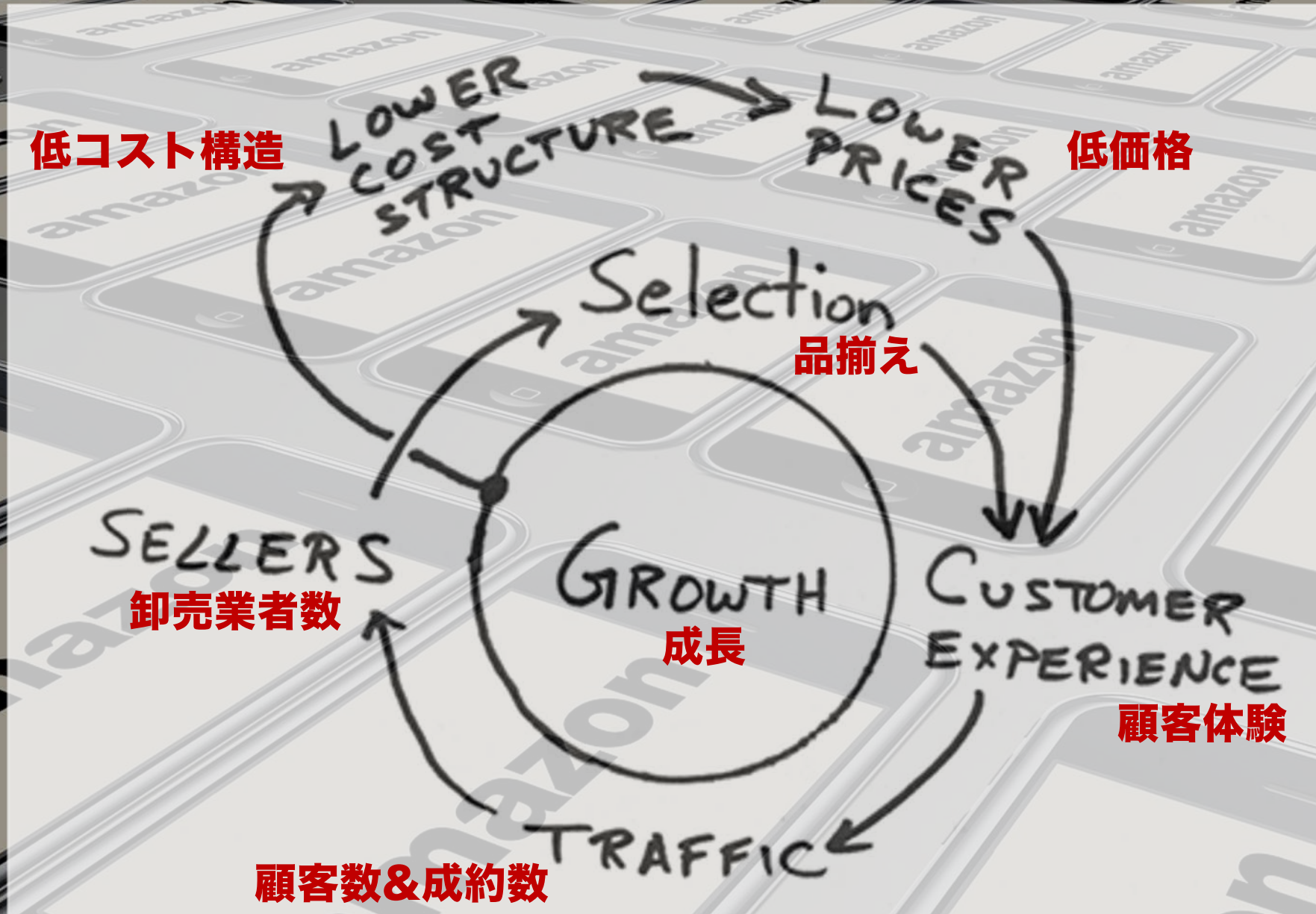
CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

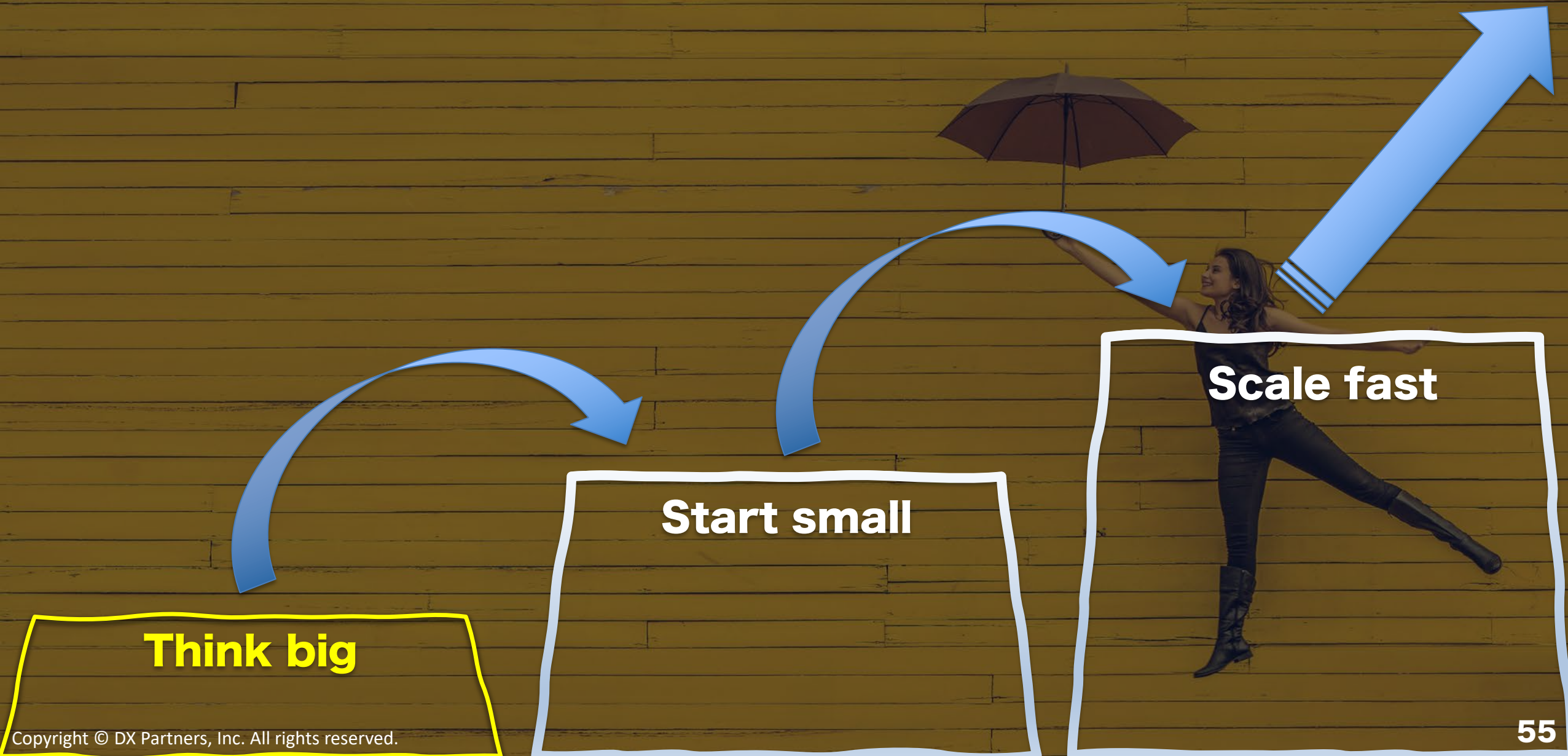
TRAFFIC

顧客数&成約数

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



3段階 DX実践論: 第1段階

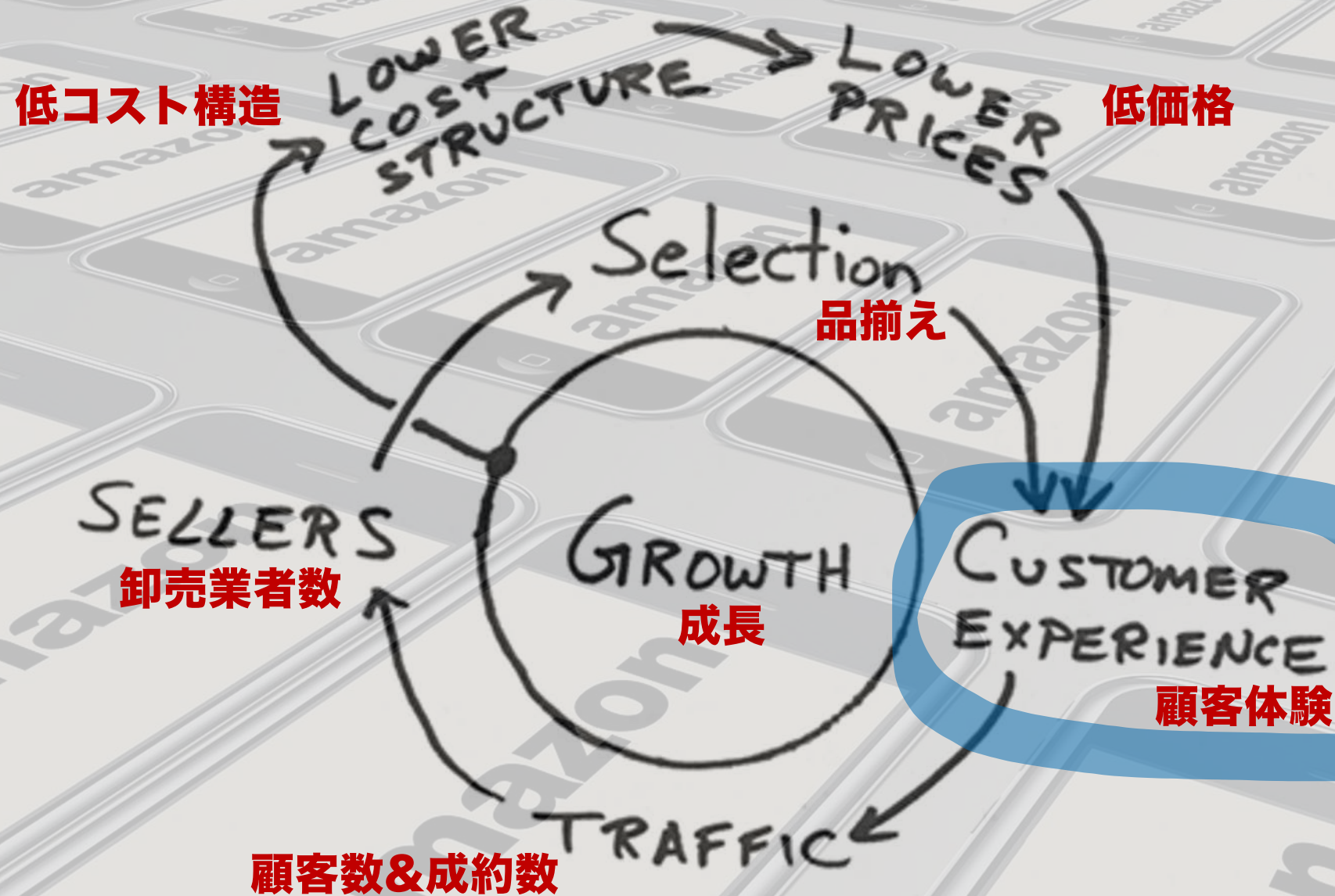




地球上で最もお客様を大切にする企業。

Jeffrey Preston Bezos

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

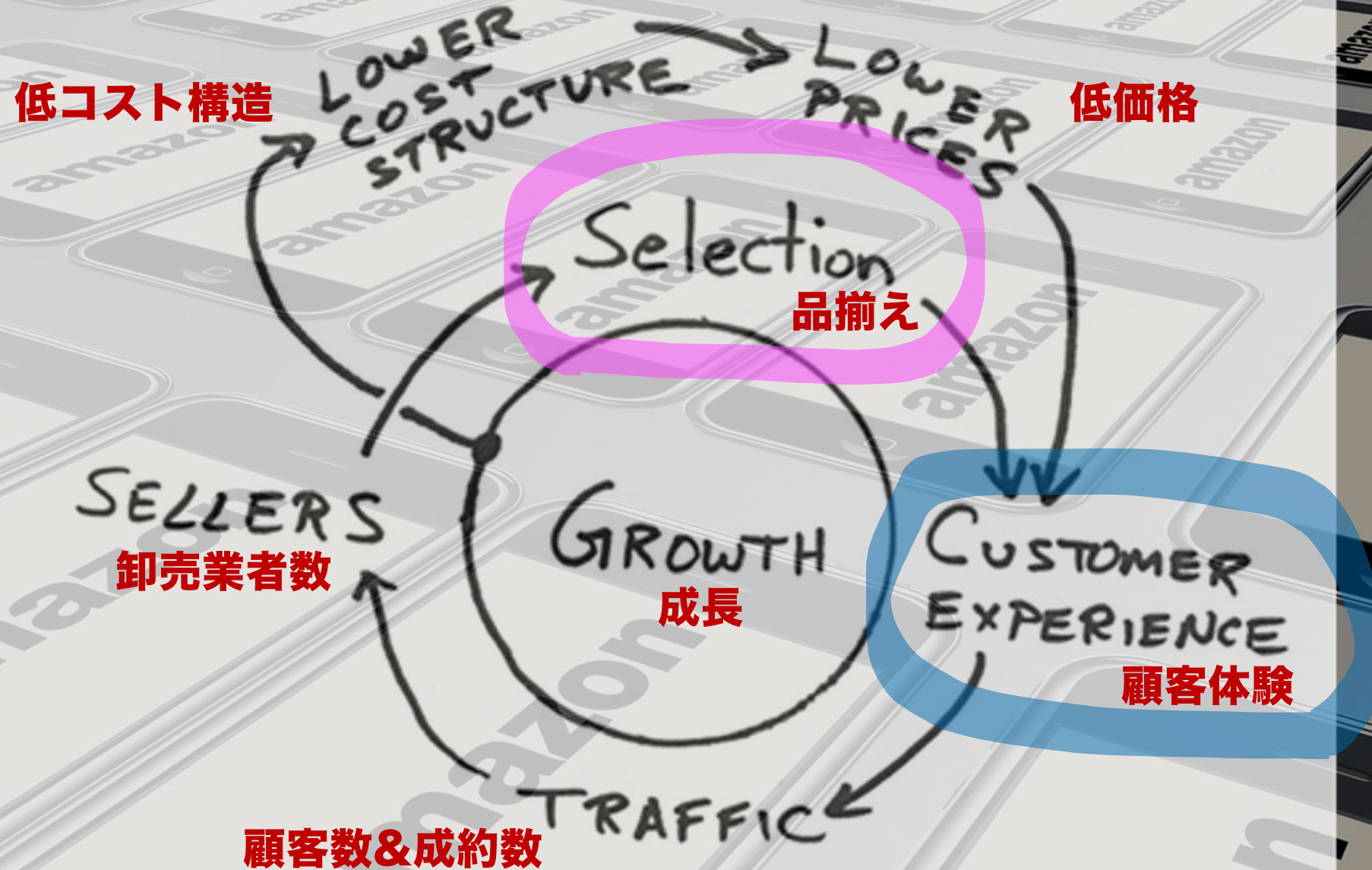




地球上で最大級の
品揃え。

Jeffrey Preston Bezos

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

LOWER
PRICES

低価格

ここで問題発生!

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

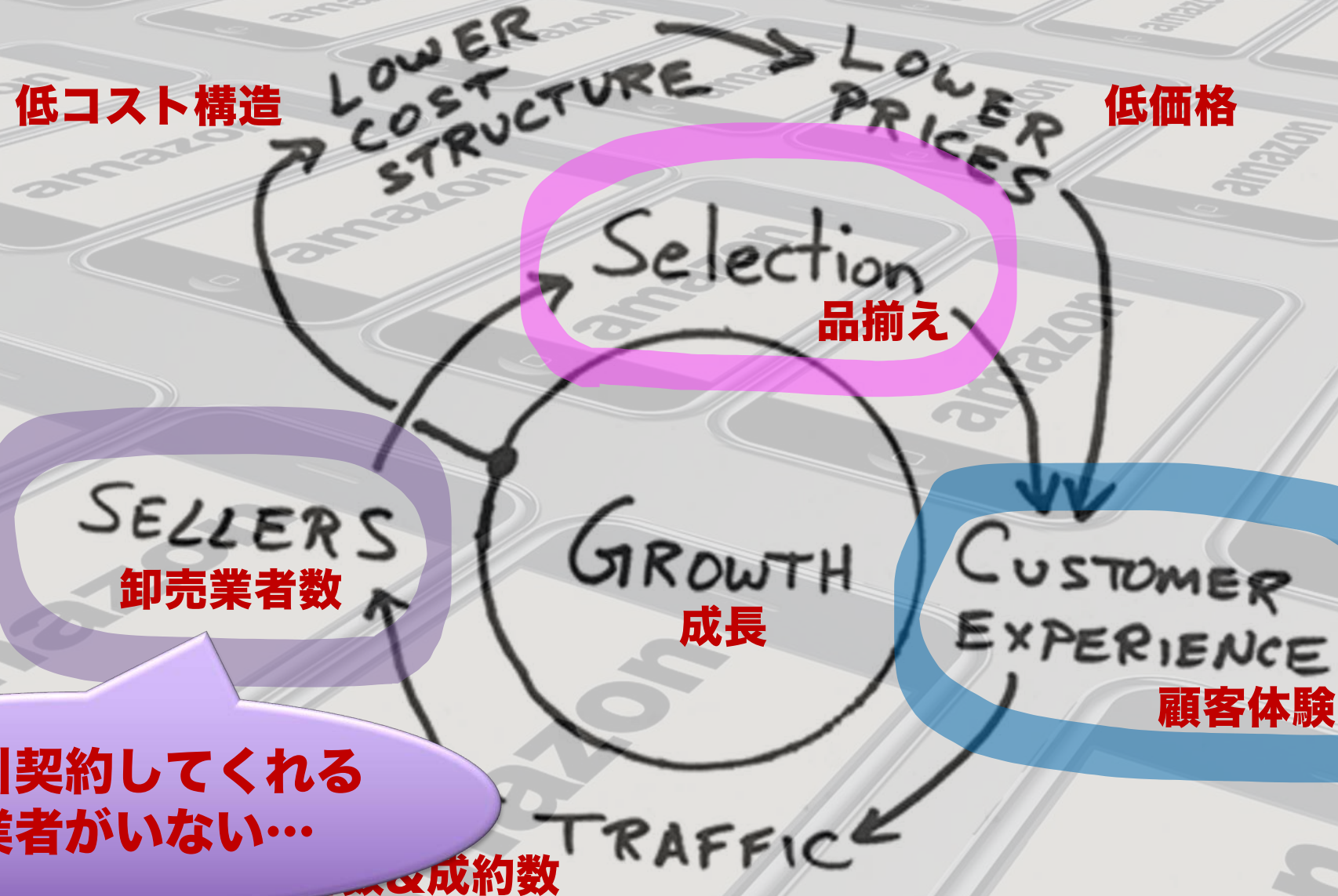
顧客体験

大口取引契約してくれる
卸売業者がない…

大口取引契約数

TRAFFIC

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

低コスト構造

データさえあれば、
在庫がなくても
書籍カタログを充実できる！

ここで問題発生！
じゃ、どうする！！

卸売業者数

成長

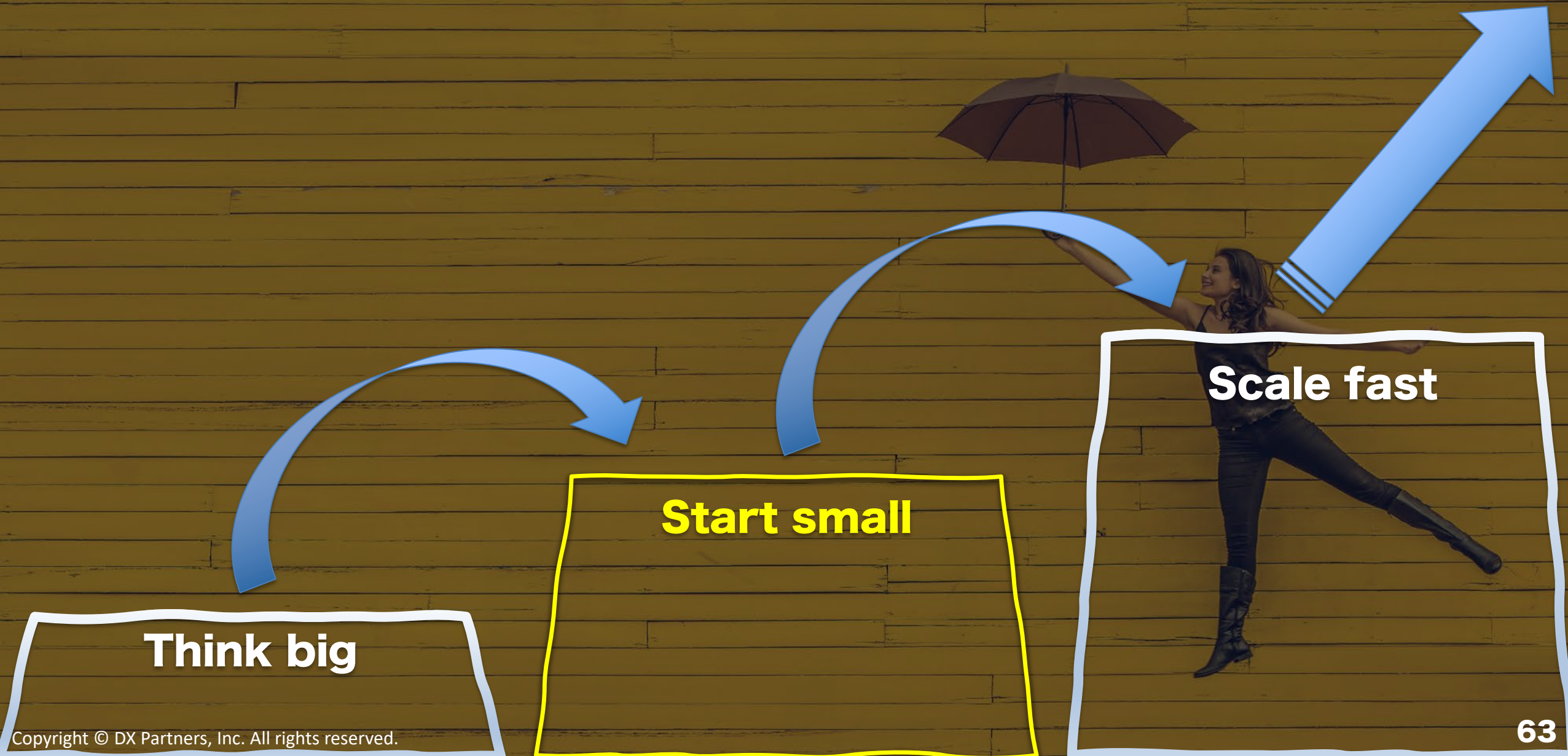
CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

大口取引契約してくれる
卸売業者がない…

大口取引契約数

3段階 DX実践論: 第2段階



Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

データさえあれば、
在庫がなくても
書籍カタログを充実できる！

Selection

品揃え

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

大口取引契約してくれる
卸売業者がない…

大口取引契約数

TRAFFIC

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

データさえあれば、
在庫がなくても
書籍カタログを充実できる！

Selection

品揃え

しかも、
リアル書店が敬遠するレア本を
ほぼ無限に品揃えできる！！

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

EXPERIENCE

顧客体験

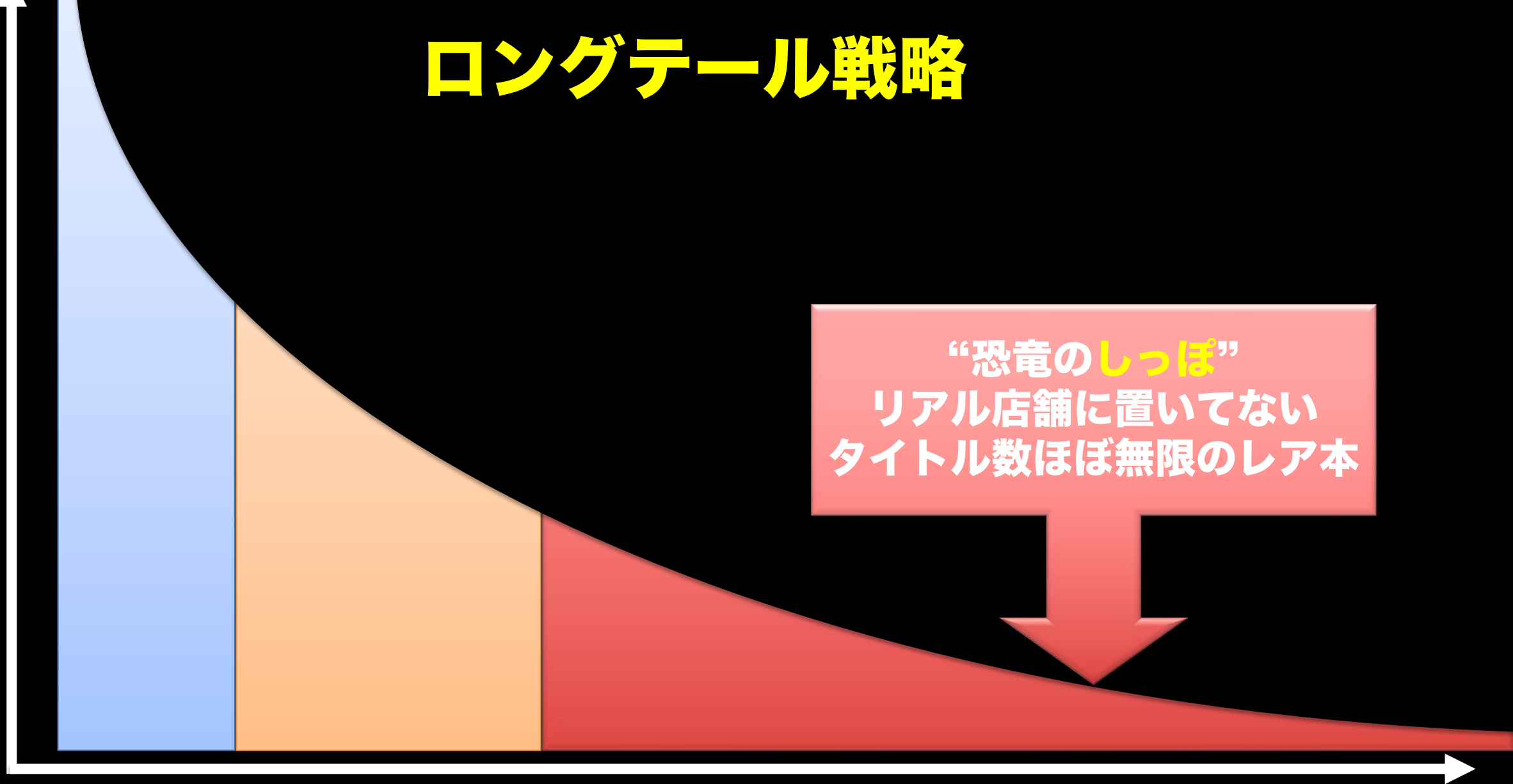
大口取引契約してくれる
卸売業者がない…

大口取引契約数

TRAFFIC

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

ロングテール戦略



Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？





地球上で最もお客様を大切にする企業。

Jeffrey Preston Bezos

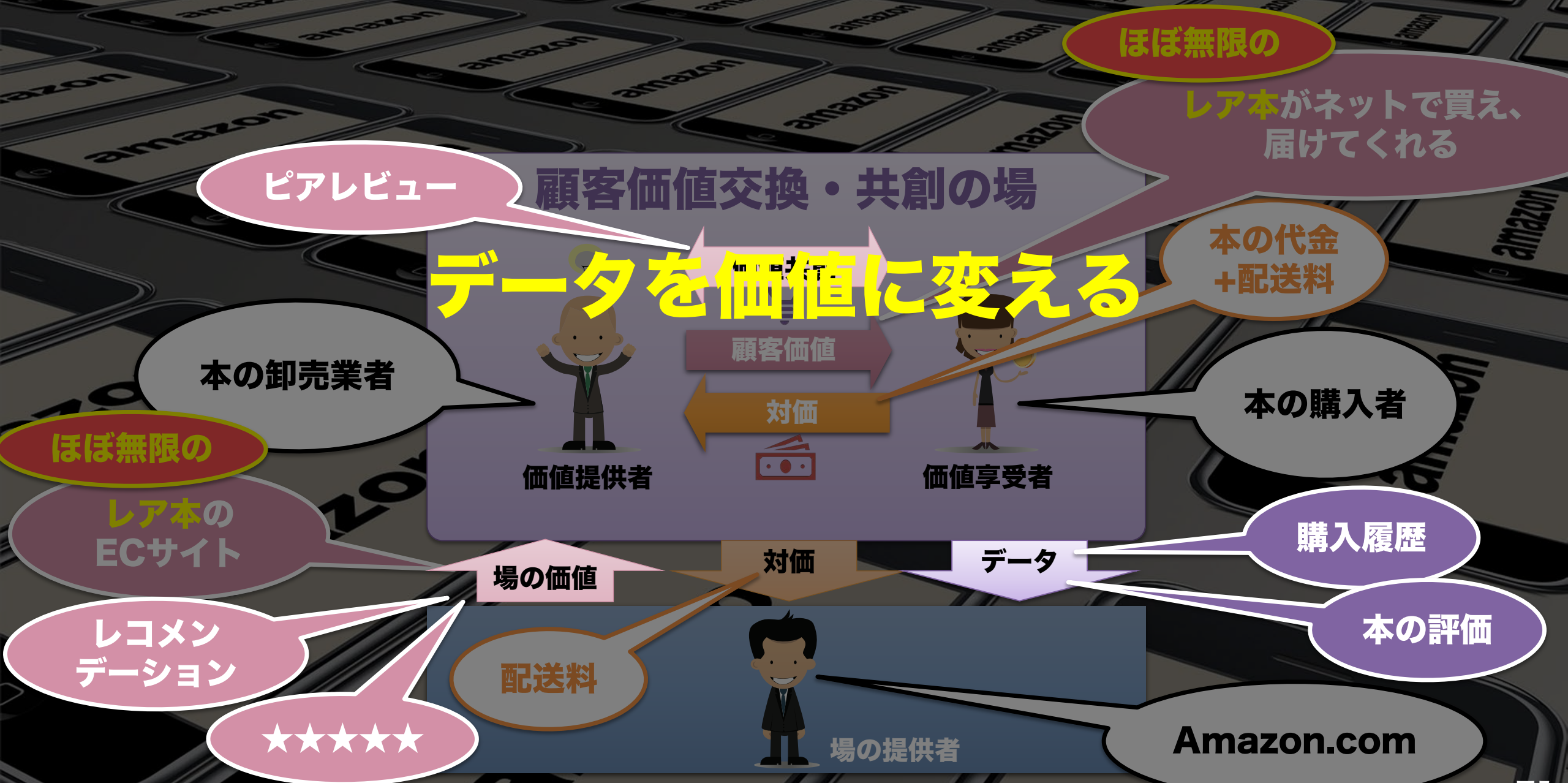
Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



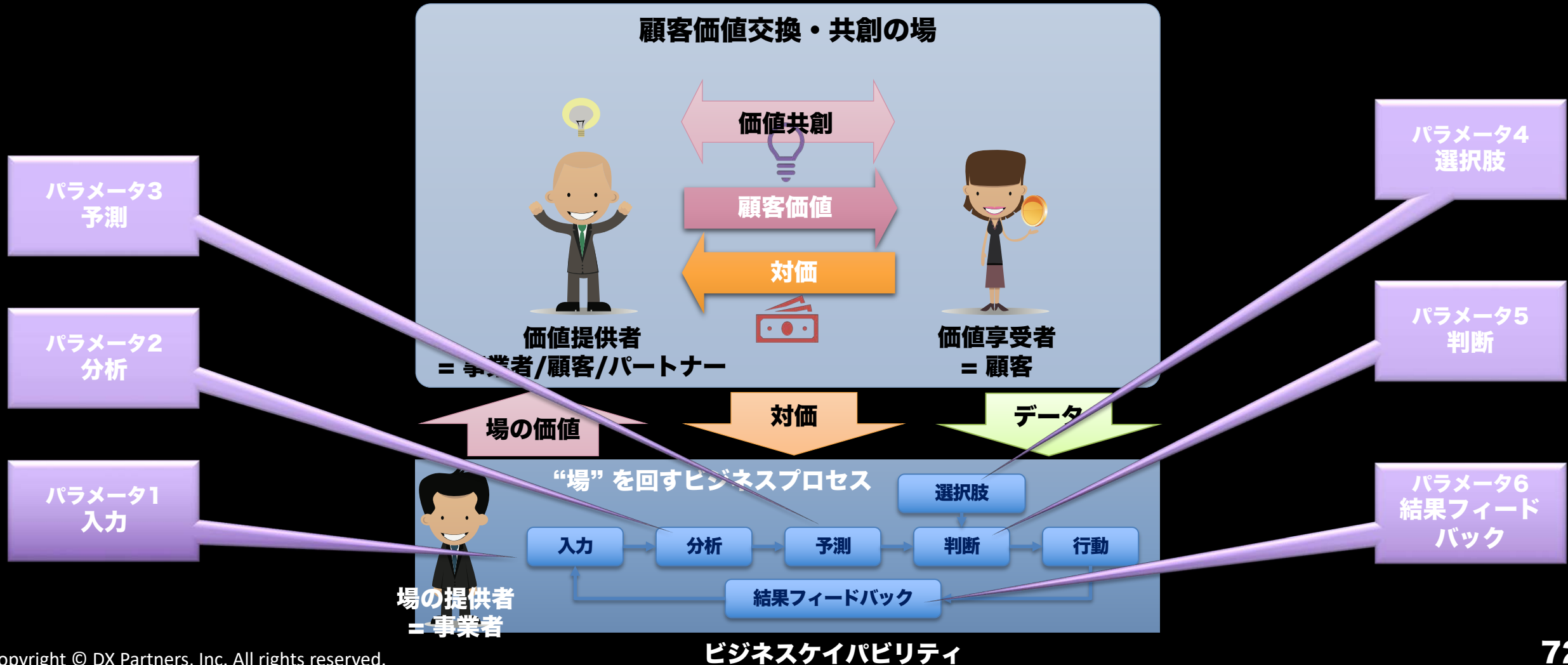
Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



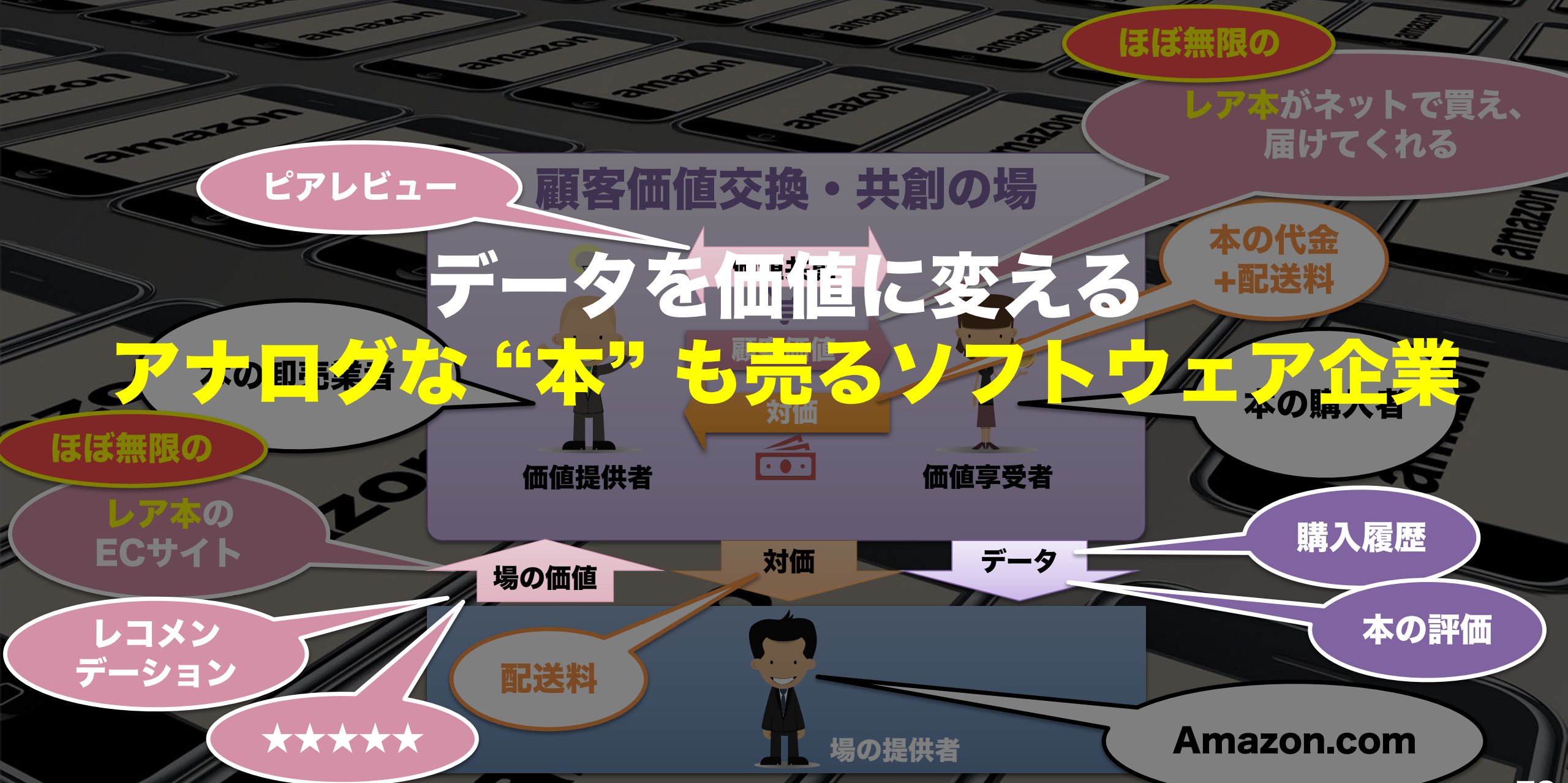
Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



データを価値に変える



Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



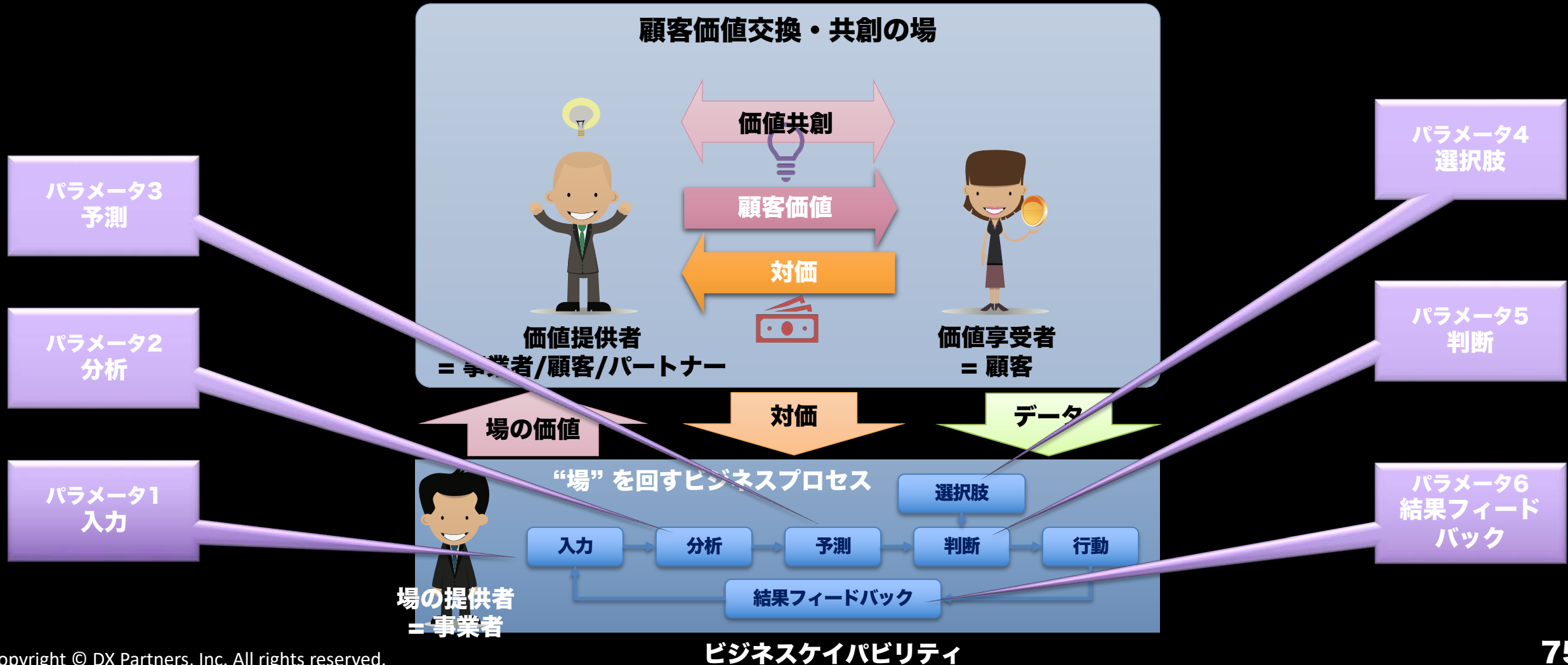


ソフトウェアが
世界を飲み込む。

“Software is eating the world.”

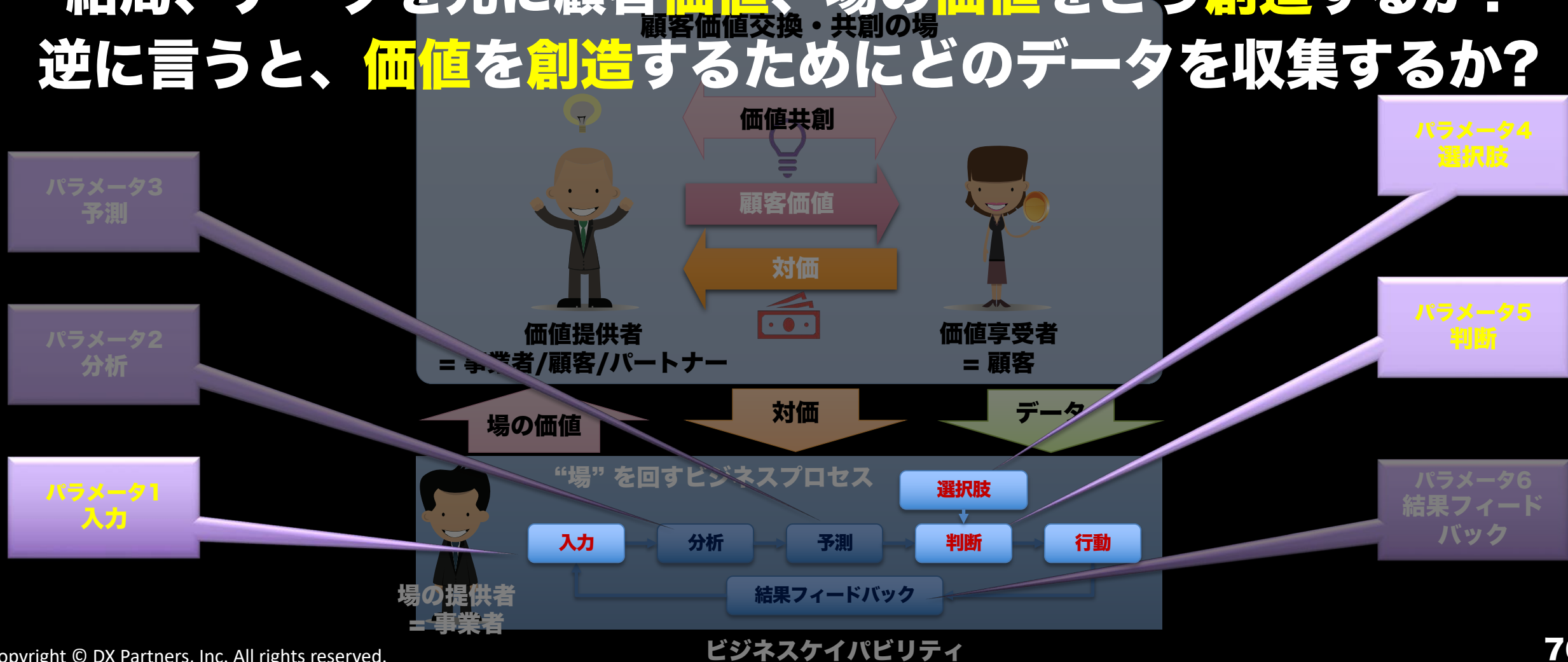
Marc Lowell Andreessen

データを価値に変える アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業



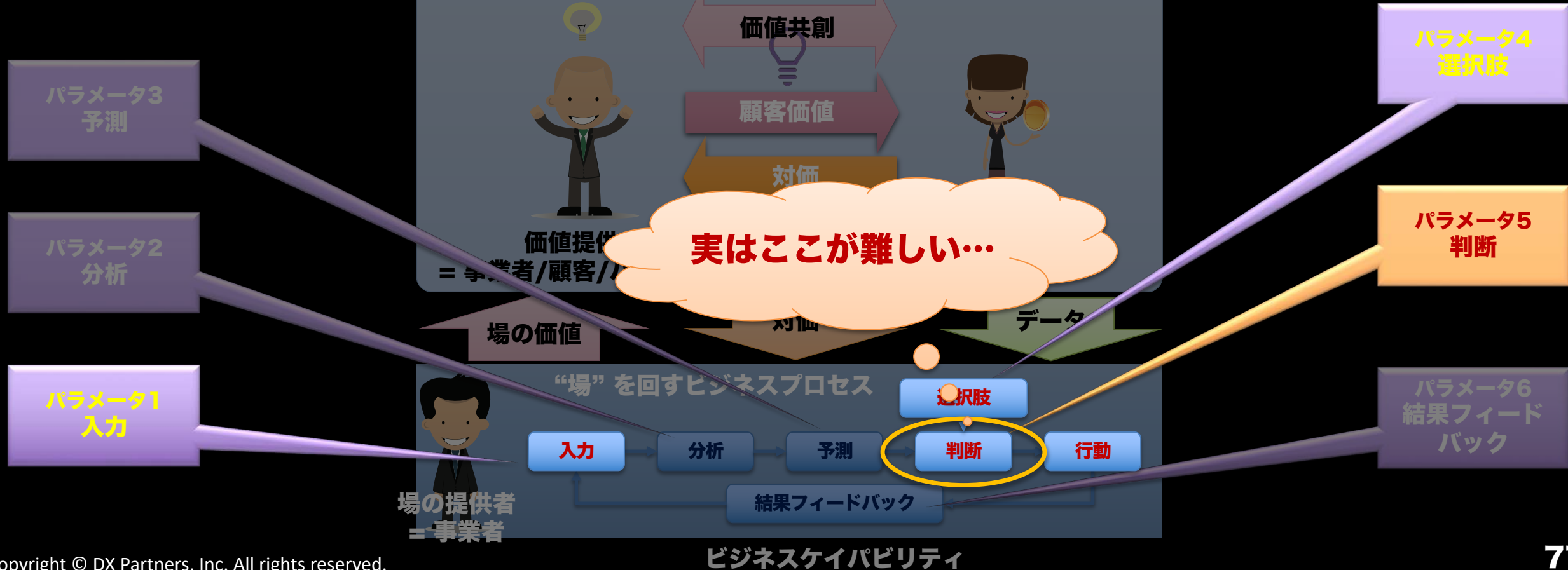
データを価値に変える アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業

結局、データを元に顧客**価値**、場の**価値**をどう**創造**するか？
逆に言うと、**価値を創造**するためにどのデータを収集するか？



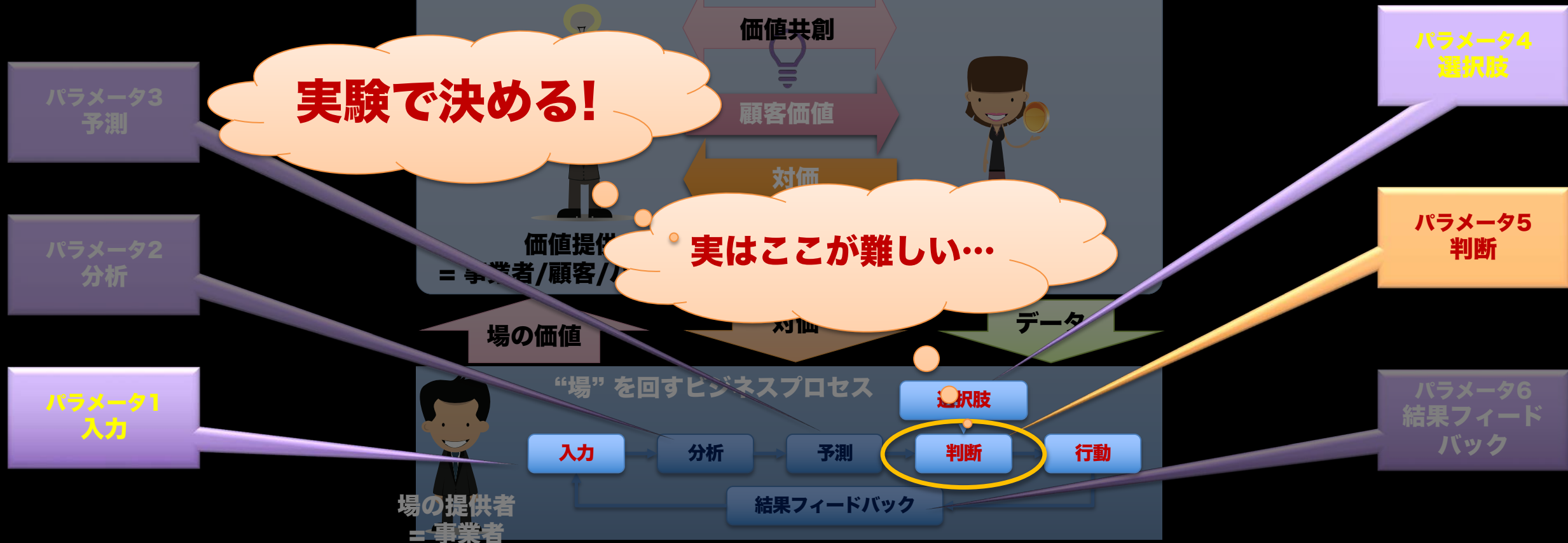
データを価値に変える アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業

結局、データを元に顧客**価値**、場の**価値**をどう**創造**するか？
逆に言うと、**価値を創造**するためにどのデータを収集するか？



データを価値に変える アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業

結局、データを元に顧客**価値**、場の**価値**をどう**創造**するか？
逆に言うと、**価値を創造**するためにどのデータを収集するか？

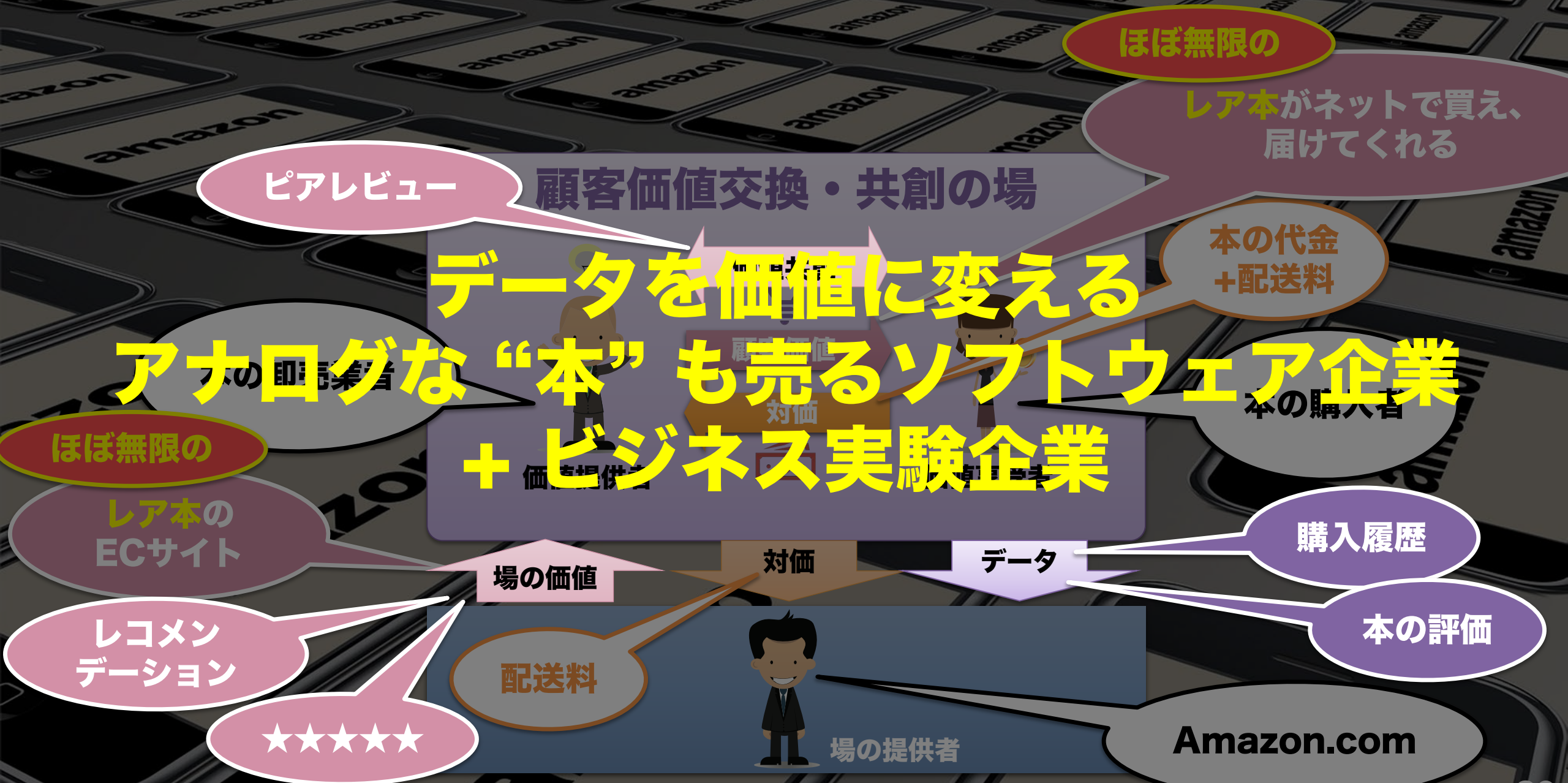




我々アマゾンの成功は1年に、1ヶ月に、1週間に、1日にいくつ実験を行うかにかかっている。

Jeffrey Preston Bezos

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？





宿



フライト



航空券+ホテル



レンタカー



アクティビティ



空港発着タクシー

次の滞在先を検索

ホテルや旅館、一軒家など、様々な宿のおトクなプランをチェック

福岡市, 日本



チェックイン — チェックアウト



大人2名・子供0名・1部屋



検索

☐ 出張・ビジネスでの利用

オファー

お勧めのプロモーション、セール情報、特別オファー

夢の旅行へ空の便で出かけよう

より柔軟にフライトを比較・予約して旅のインスピレーションを探そう

[フライトを検索](#)

「我が家」のような宿で、長期滞在をじっくり楽しもう

仕事にも休暇にもピッタリな宿のなかから、自分好みのものを選びましょう

[宿を見つける](#)



宿



フライト



航空券+ホテル



レンタカー



アクティビティ



空港発着タクシー

次の滞在先を検索

ホテルや旅館、一軒家など、様々な宿のおトクなプランをチェック

福岡市, 日本



チェックイン — チェックアウト



大人2名・子供0名・1部屋



検索

☐ 出張・ビジネスでの利用

オファー

2017年、
常に対照実験を1000件以上並行して実行

夢の旅行へ空の便で出かけよう

より柔軟にフライトを比較・予約して旅のインスピレーションを探そう

フライトを検索

「一軒家」のような宿で、長期滞在をじっと楽しむ

仕事にも休暇にもピッタリな宿のなかから、自分好みの宿を見つけよう

宿を見つける

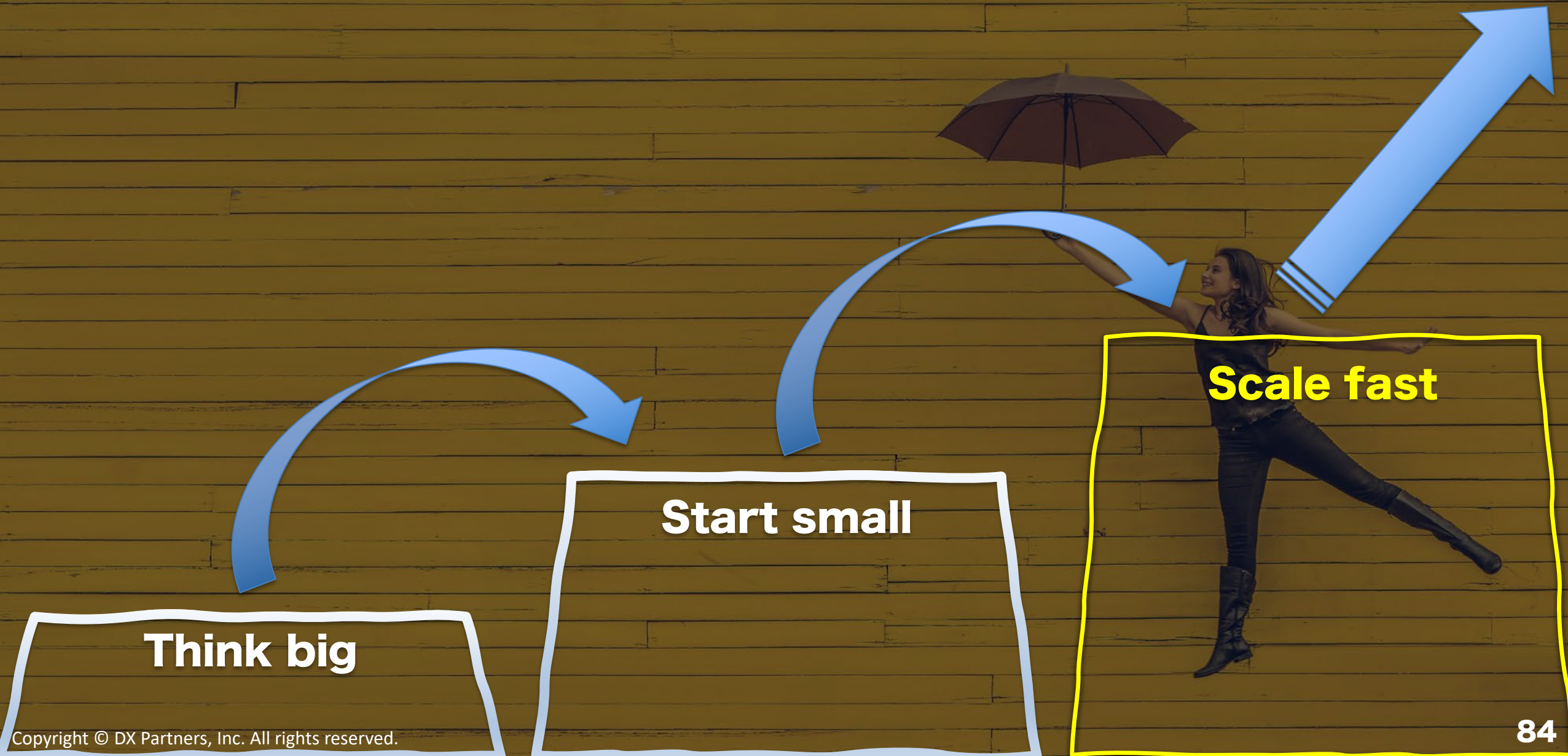


年間25,000件以上の実験を実施

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



3段階 DX実践論: 第3段階



Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

LOWER
PRICES

低価格

Selection

品揃え

どう成長させたか？

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

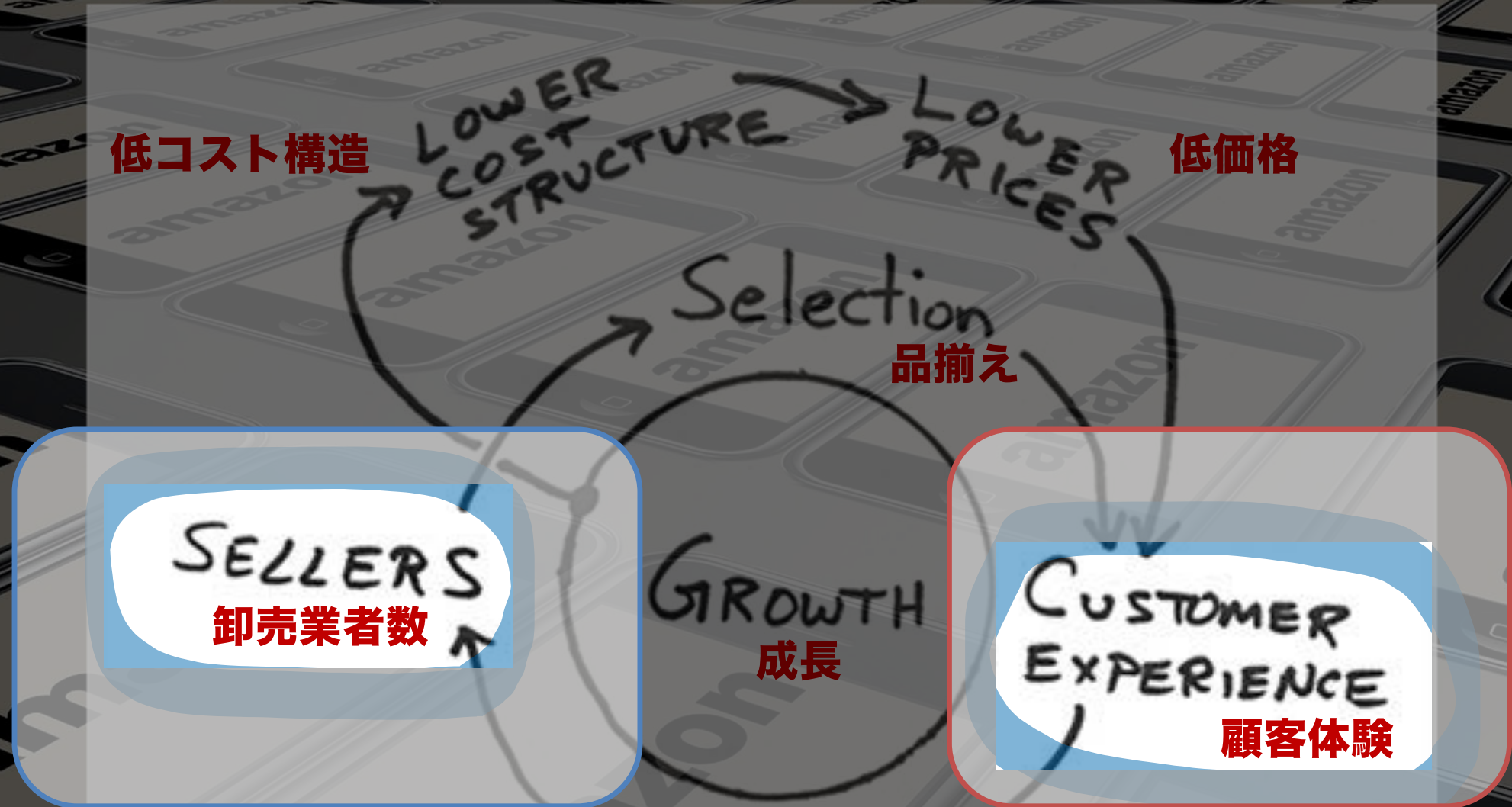
TRAFFIC

顧客数&成約数

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

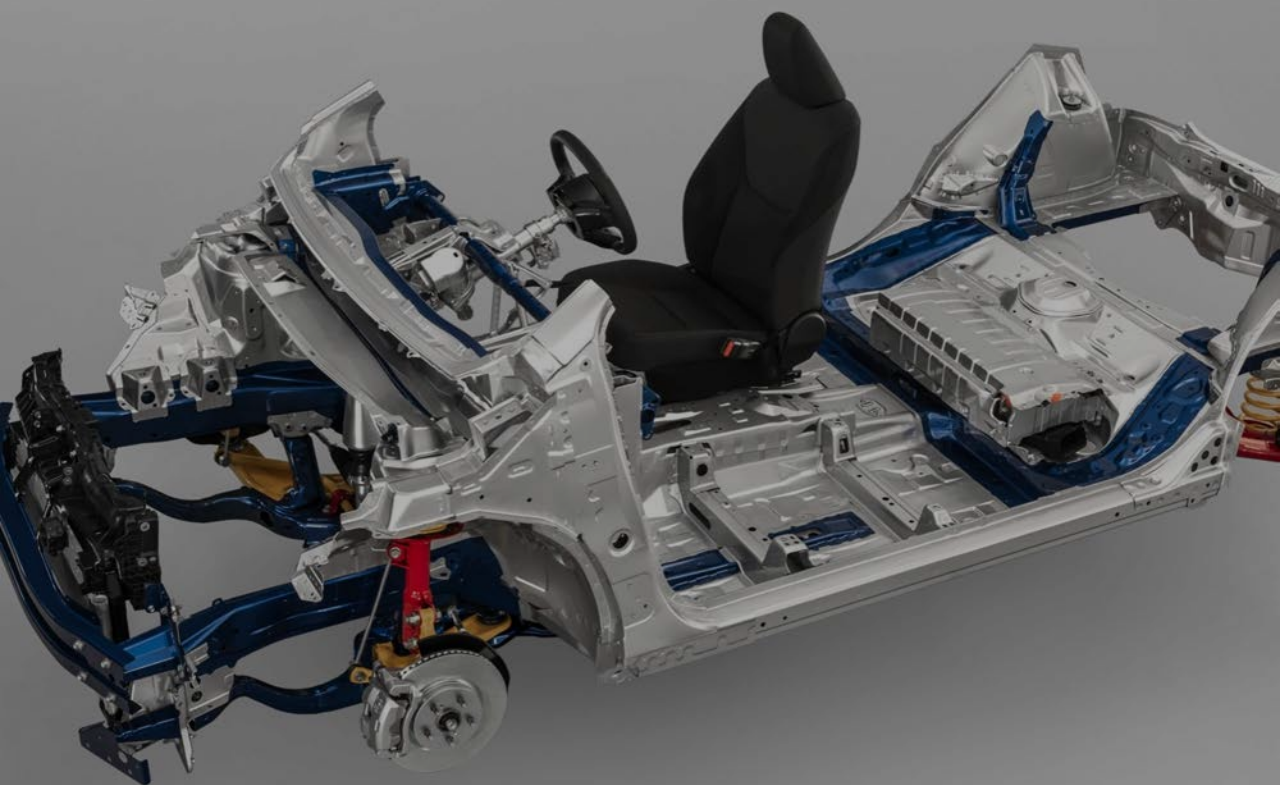


Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



2サイドプラットフォーム

顧客数と成約数



“台”としてのプラットフォーム



“場”としてのプラットフォーム

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

エコシステムエコノミー

低コスト構造

低価格

食物連鎖

SELLERS

卸売業者数

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

2サイドプラットフォーム

顧客数と成約数

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

エコシステムエコノミー

低コスト構造

ネットワーク効果

低価格

ネットワークが大きく密になるほど、
顧客1人当たりの顧客価値が大きくなる。

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

2サイドプラットフォーム

顧客数と成約数

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

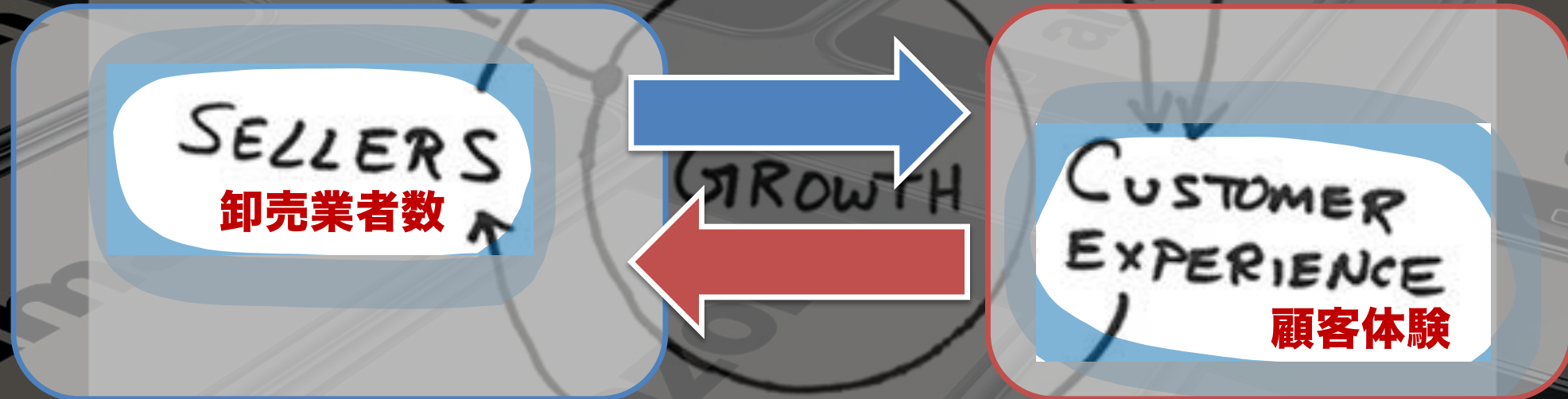
エコシステムエコノミー

低コスト構造

ネットワーク効果

低価格

クロスサイドネットワーク効果



2サイドプラットフォーム

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

エコシステムエコノミー

低コスト構造

ネットワーク効果

低価格

ノンリニアな成長

ネットワークが大きく密になるほど、
顧客1人当たりの顧客価値が大きくなる。

卸売業者

顧客数: $N \rightarrow 2N$

顧客同士の繋がり: $N^2 \rightarrow 4N^2$

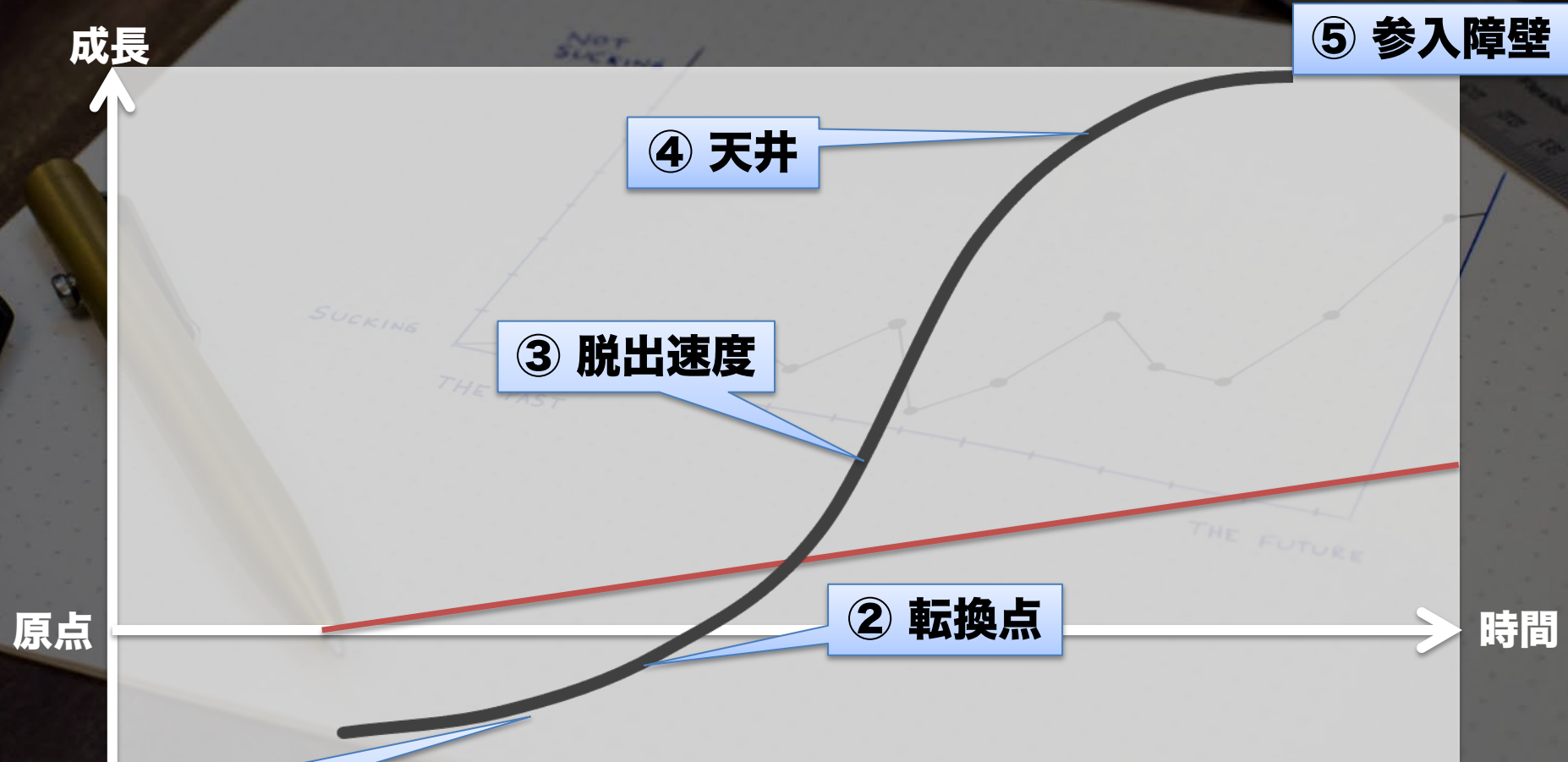
顧客体験

2サイドプラットフォーム

ノンリニアな成長

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

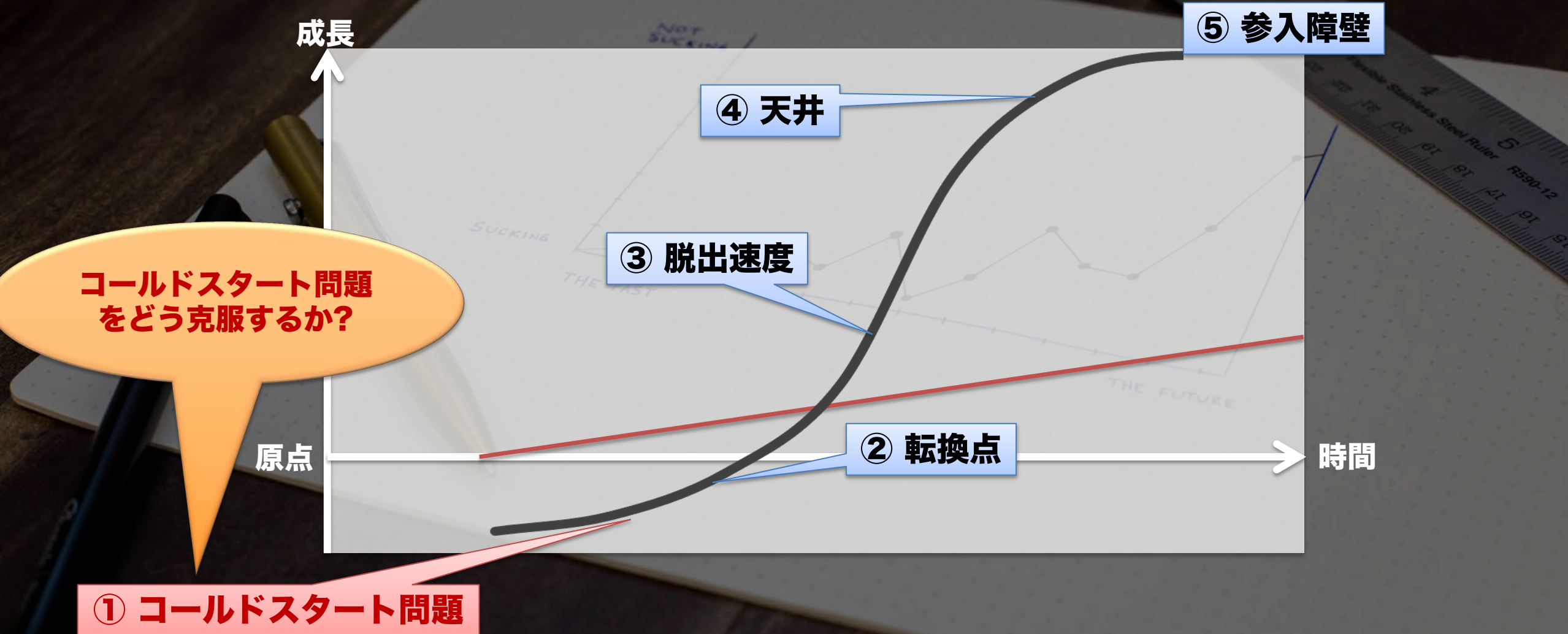
ノンリニアな成長



① コールドスタート問題

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

ノンリニアな成長





鶏が先か？ 卵が先か？

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

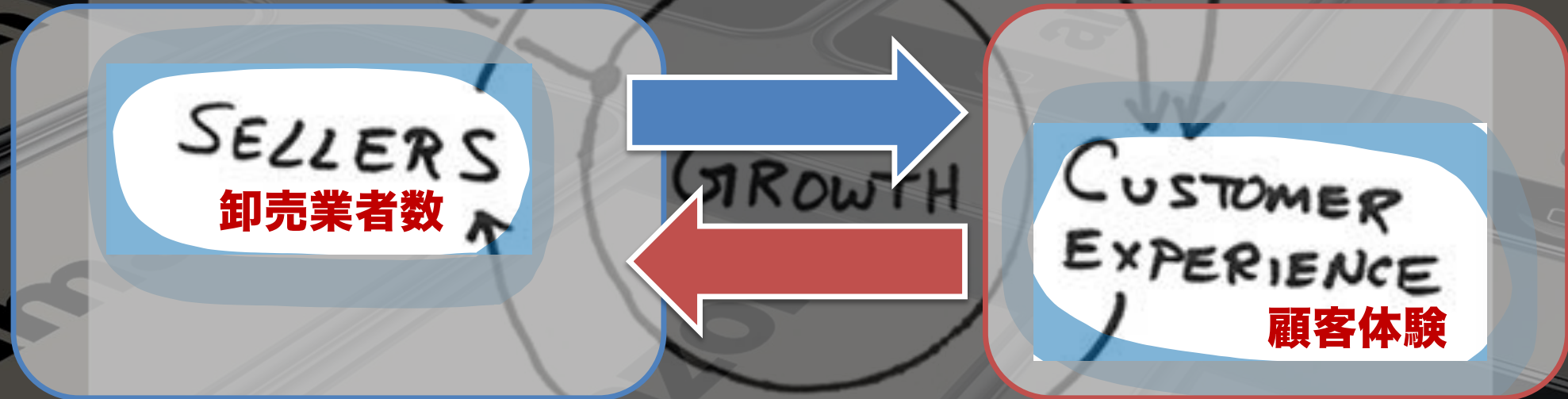
エコシステムエコノミー

低コスト構造

ネットワーク効果

低価格

クロスサイドネットワーク効果



2サイドプラットフォーム

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

エコシステムエコノミー

低コスト構造

ネットワーク効果

低価格

クロスサイドネットワーク効果

SELLERS

卸売業者数

大口取引契約してくれる
卸売業者がない…



CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

プラットフォーム

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

データさえあれば、
在庫がなくても
書籍カタログを充実できる！

Selection

品揃え

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

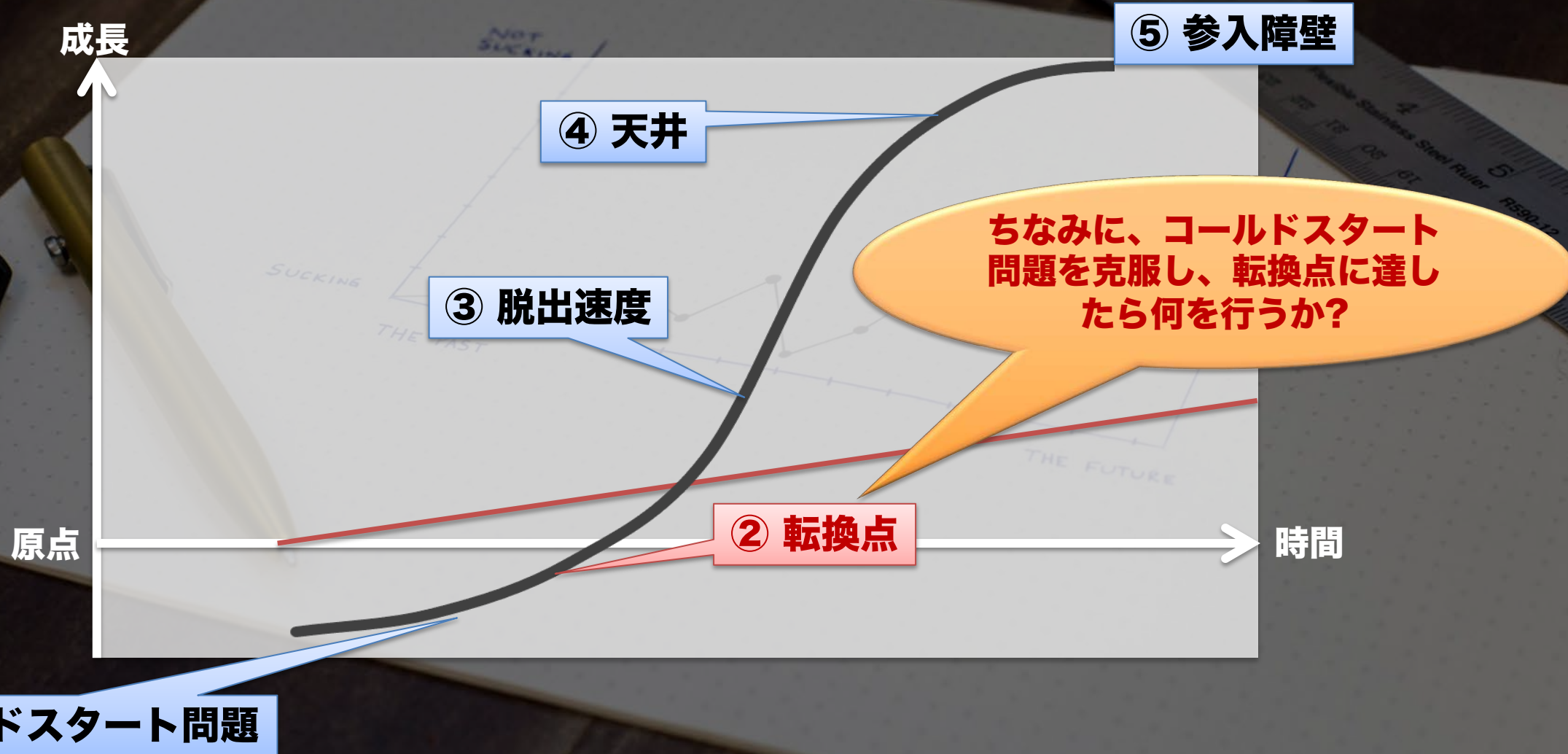
大口取引契約してくれる
卸売業者がない…

大口取引契約数

TRAFFIC

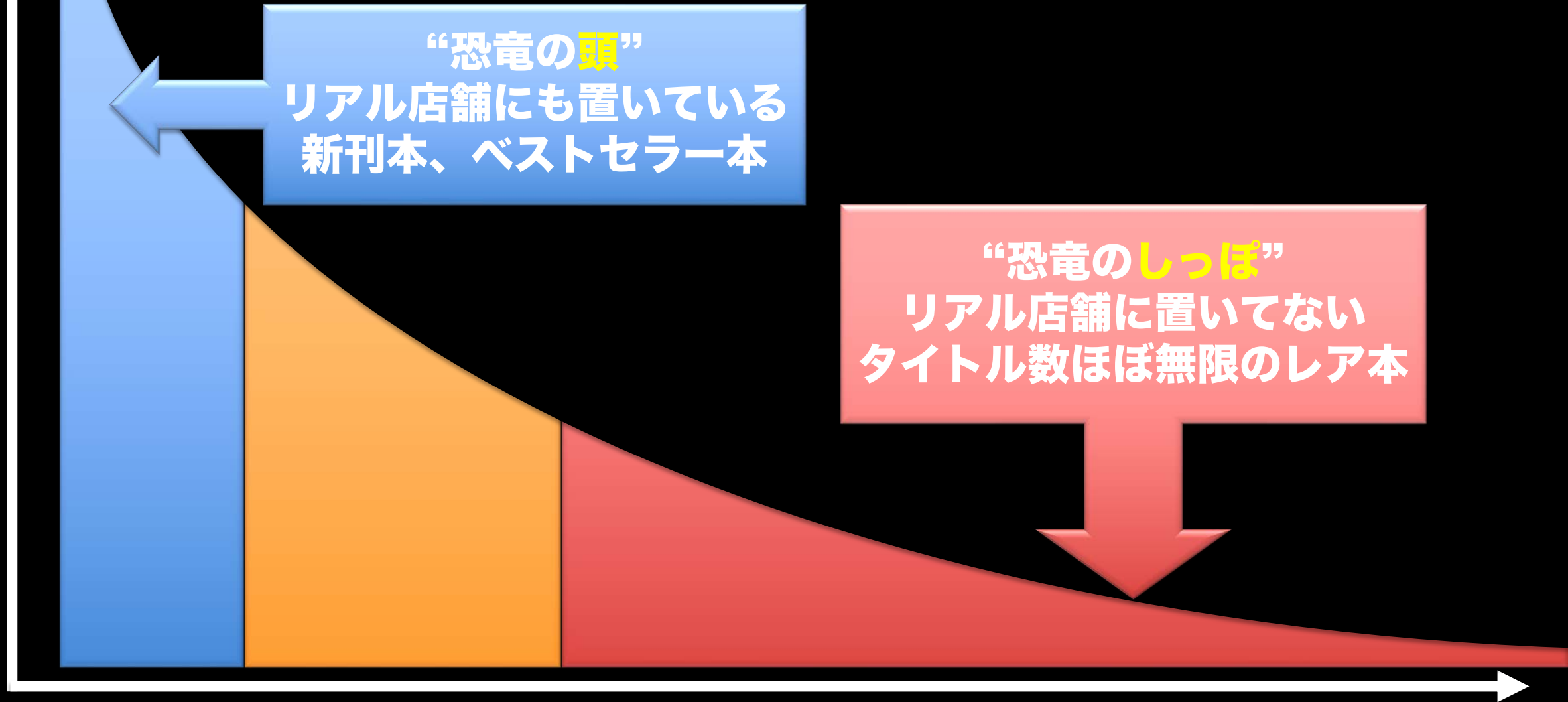
Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

ノンリニアな成長



Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

ロングテール戦略



Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

ピアレビュー

顧客価値交換・共創の場

本の卸売業者

本の購入者

場の提供者

Amazon.com

価値提供者

価値享受者

価値共創

顧客価値

対価

本の代金 + 配送料

購入履歴

本の評価

場の価値

対価

データ

配送料

レコメンデーション

★★★★★

ほぼ無限の

すべての本がネットで買え、届けてくれる

ほぼ無限の

すべての本のECサイト

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.

101

ほぼ無限の

すべての本がネットで買え、
届けてくれる

**本の代金
+ 配送料**

本の購入者

購入履歷

本の評価



Amazon.com

ピアレビュー

顧客価値交換・共創の場

The diagram illustrates the process of customer value exchange and co-creation. It features three main horizontal arrows in the center, flanked by two stylized human figures. On the left is a man in a suit with a lightbulb above his head, labeled '価値提供者' (Value Provider). On the right is a woman in a business dress holding a coin, labeled '価値享受者' (Value Enjoyer). The three central arrows are: a top pink arrow pointing right labeled '価値共創' (Value Co-creation) with a lightbulb icon below it; a middle pink arrow pointing right labeled '顧客価値' (Customer Value); and a bottom orange arrow pointing left labeled '対価' (Consideration) with a wallet icon below it. Two large, stylized arrows point from the top corners towards the central process.

価値提供者

価値享受者

価値共創

顧客価値

対価



價值共創

顧客価値

対価

価値提供者

價值享受者

本の卸売業者

ほぼ無限の

すべての本の
ECサイト

レコメン
デーション

★★★★★

場の価値

対価

データ

配送料

A cartoon illustration of a man with dark hair, a large nose, and a wide smile. He is wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a blue tie. He is standing on a small white oval shadow. The background is a solid light blue.

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

ノンリニアな成長



① コールドスタート問題

ルールチェンジャーにならないと...

BORDERS

2011



RadioShack

2015

sears

2019

アマゾンエフェクト

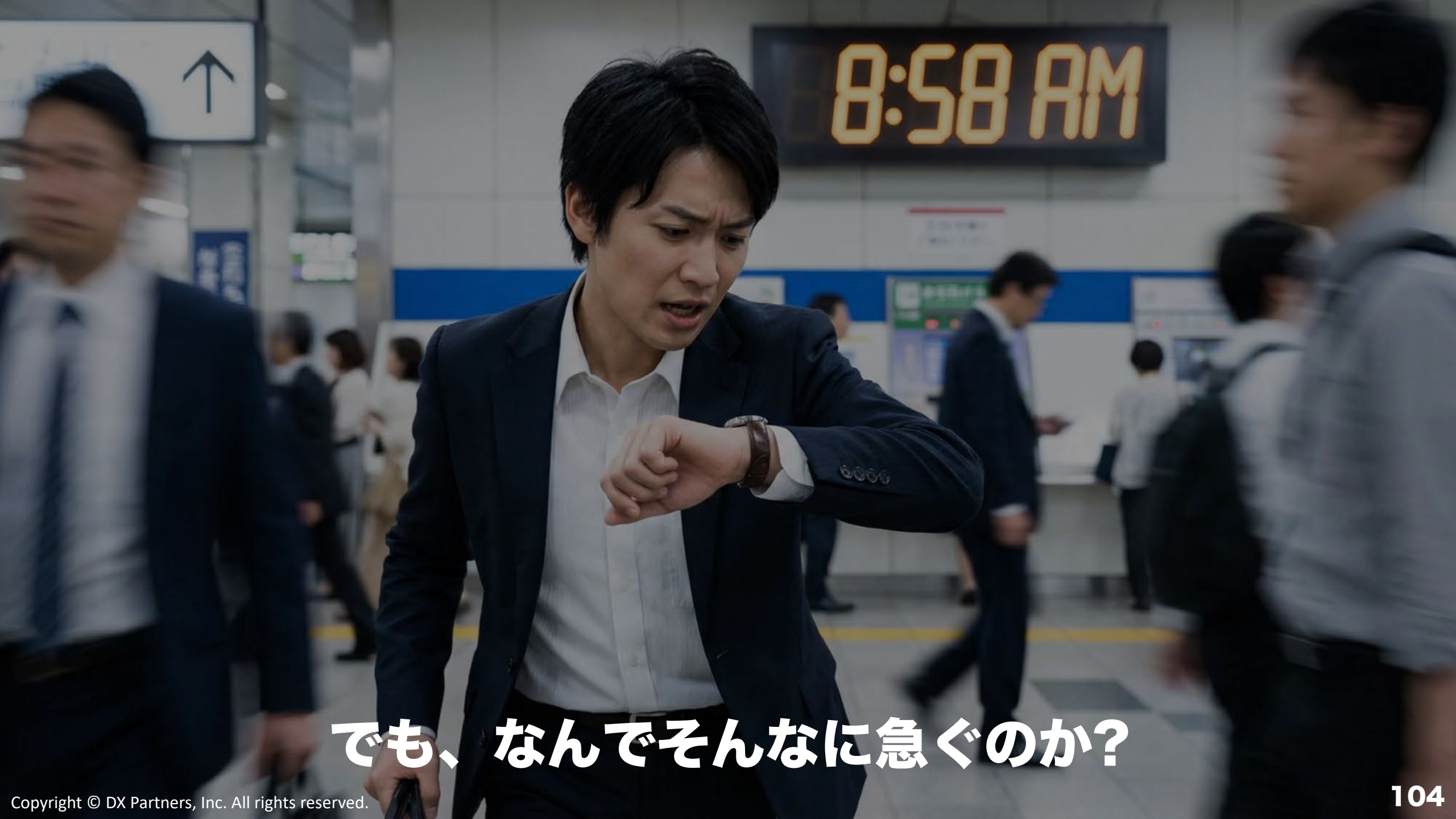
“米小売店、3年で1万店減
アマゾンエフェクト猛威”



2017

FOREVER 21

2019

A man in a dark suit and white shirt is walking through a busy train station. He is looking down at his wristwatch with a concerned expression. In the background, other commuters are blurred, and a large digital clock displays 8:58 AM. A sign with an upward arrow is visible on the left.

8:58 AM

でも、なんでそんなに急ぐのか？

ネットワーク効果あり
ネットワーク効果あり
ネットワーク効果あり

のビジネスでは、
のビジネスに勝てない!
ネットワークが大きく密になるほど、
顧客1人当たりの顧客価値が大きくなる



顧客数: $N \rightarrow 2N$
顧客同士の繋がり: $N^2 \rightarrow 4N^2$

ノンリニアな成長



スイッチングコスト
規模の経済

高い参入障壁

iTunes Music Store

Spotify
Spotify

いち早くブルーオーシャンを創る!!!

ネットワーク効果なし ネットワーク効果あり

のビジネスでは、 のビジネスに勝てない!

ネットワークが大きく密になるほど、
顧客1人当たりの顧客価値が大きくなる



顧客数: $N \rightarrow 2N$

顧客同士の繋がり: $N^2 \rightarrow 4N^2$

スイッチングコスト
規模の経済

ノンリニアな成長

高い参入障壁

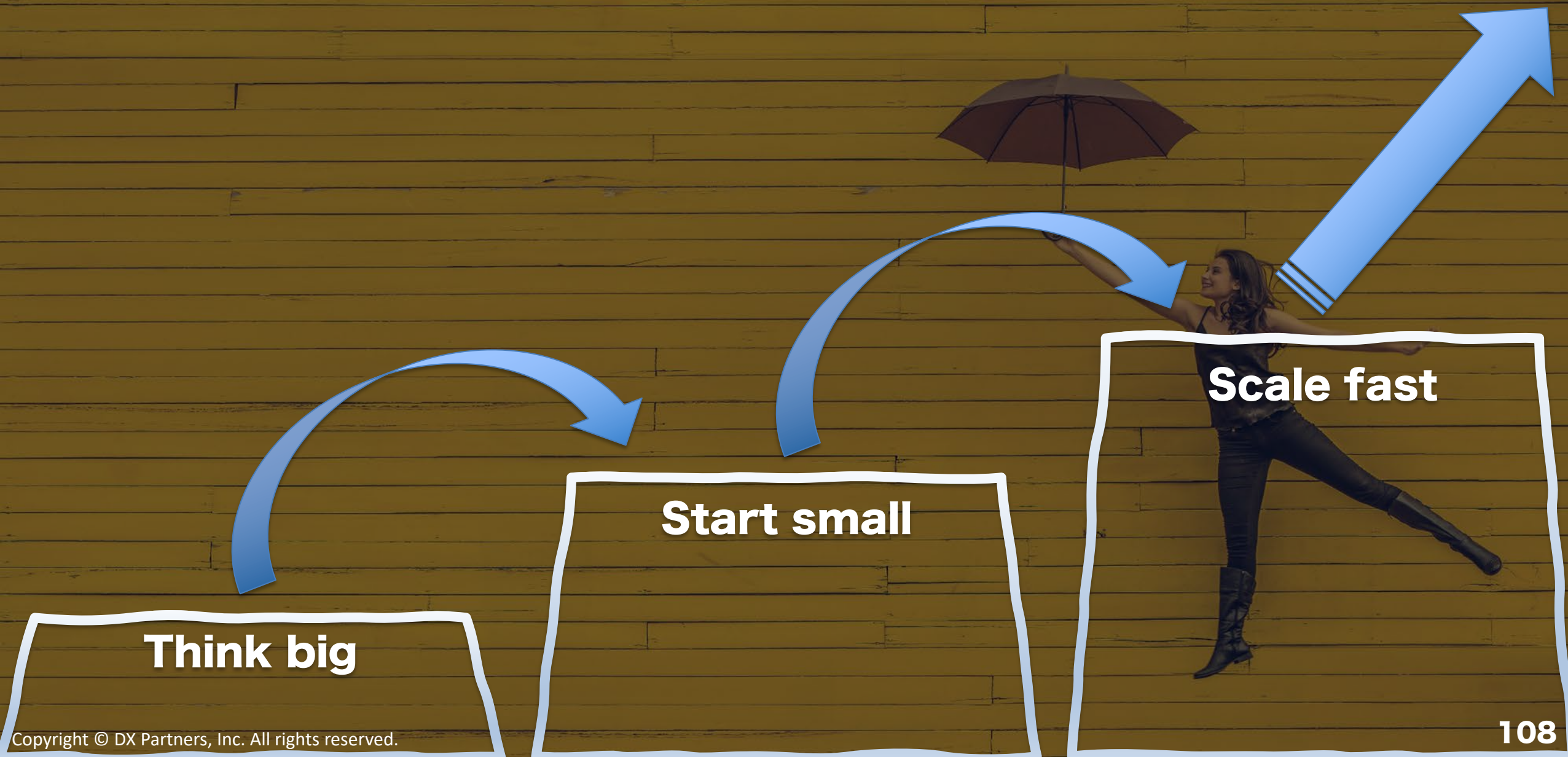
いち早くブルーオーシャンを創る!!!

ルールチェンジのゴールは？



**マーケットというレッドオーシャンの中に
自社のブルーオーシャンを創る!!**

3段階 DX実践論



まとめ

3. Ways

- Early
- Paul
- John Mark

John Mark Chapel

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



「デジタルを前提」に …



1. 顧客価値を起点とした「場=エコシステム」を設計する。
2. 「データ」を収集し、新たな価値へ転換する。
3. 高速で「実験」を繰り返し、成功確率を高める。
4. そのために、アナログな“本”も売るソフトウェア企業になる。
5. 「ネットワーク効果」でノンリニアな成長を達成する。

結果、「ブルーオーシャン」を築く。



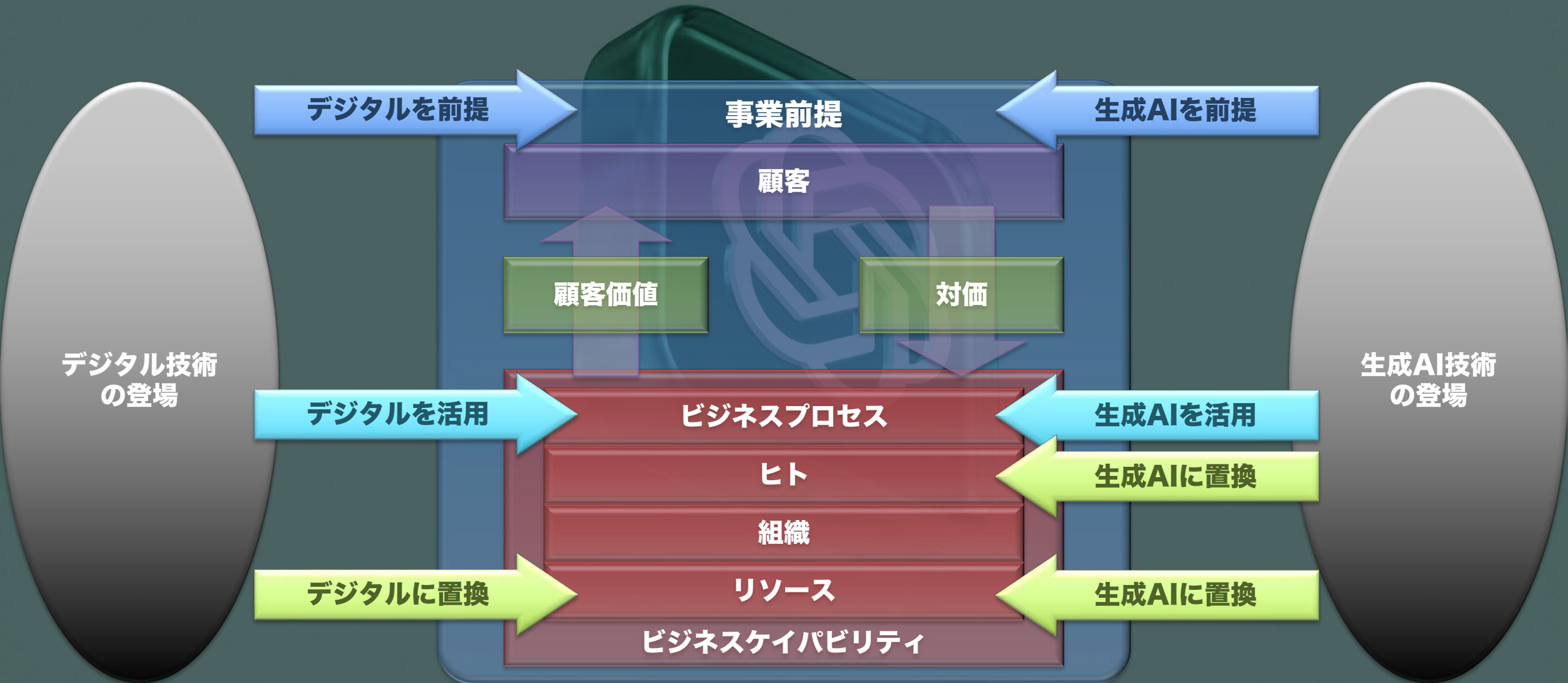
**デジタルに置換 vs. デジタルを活用 vs. デジタルを前提
ゲームチェンジ vs. ルールチェンジ**

すでに起きたことを振り返りました。

**生成AIに置換 vs. 生成AIを活用 vs. 生成AIを前提
ゲームチェンジ vs. ルールチェンジ**

これから起きることを予測します。

生成AIに置換 vs. 生成AIを活用 vs. 生成AIを前提



ゲームチェンジ vs. ルールチェンジ

ルールチェンジ



アナログ時代

デジタル時代

モノから

顧客の
価値観の変化
と行動の変容

コトへ

アナログ時代

デジタル時代

生成AI時代

モノから
さらに生成AIの登場で...
消費から生産へ

顧客の
価値観の変化
行動の変化

コトへ

顧客の
生産力の変化

生産へ

アナログ時代

デジタル時代

モノから

顧客の
価値観の変化
と行動の変容

コトへ

消費から

顧客の
生産力の
変化

生産へ



ルールチェンジャーにならないと…

Amazon.comも破壊されるかも…

A woman with blonde hair, wearing dark sunglasses and a red puffer jacket over a light-colored turtleneck, is shown from the waist up. She is holding several shopping bags in both hands. The bags include a red one, a black one, a white one, and a brown paper one. She is looking off to the side with a slight smile. The background is a blurred, light-colored wall with some blue lines.

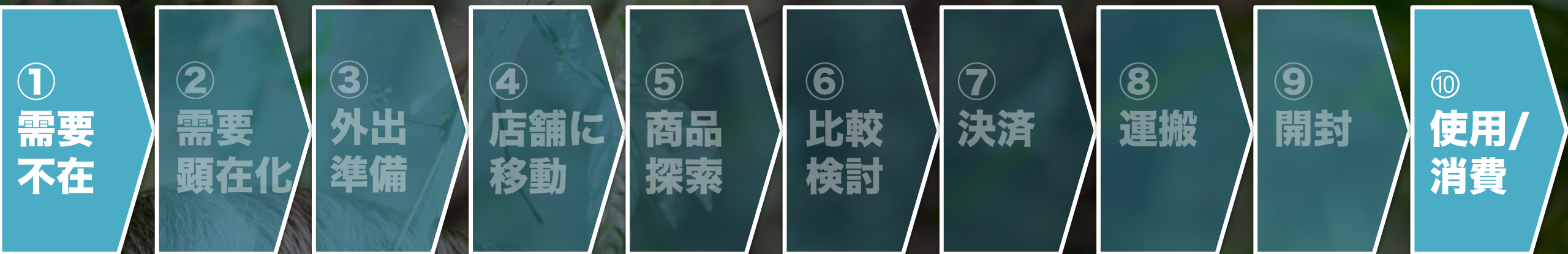
ヒトはショッピングしなくなる…

A man in a black tuxedo with a white shirt and bow tie stands in the center of a grand, ornate library. He has his hands clasped in front of him. The room features high ceilings with a large crystal chandelier, wooden bookshelves filled with books, two large grandfather clocks, a yellow armchair, and a table with a silver tea set. The lighting is warm and ambient.

**ヒトはショッピングしなくなる…
お買い物AIエージェントの登場!!!**



Amazon.comが創造したショッピング体験



商品
使用
価値

AIエージェントが可能にする “究極”のショッピング体験



いま、“業界の常識 = ルール” がどんどん変えられてます…

皆さんは、どうあるべきか？

いま、“業界の常識 = ルール” がどんどん変えられてます…

皆さんは、どうあるべきか？

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！

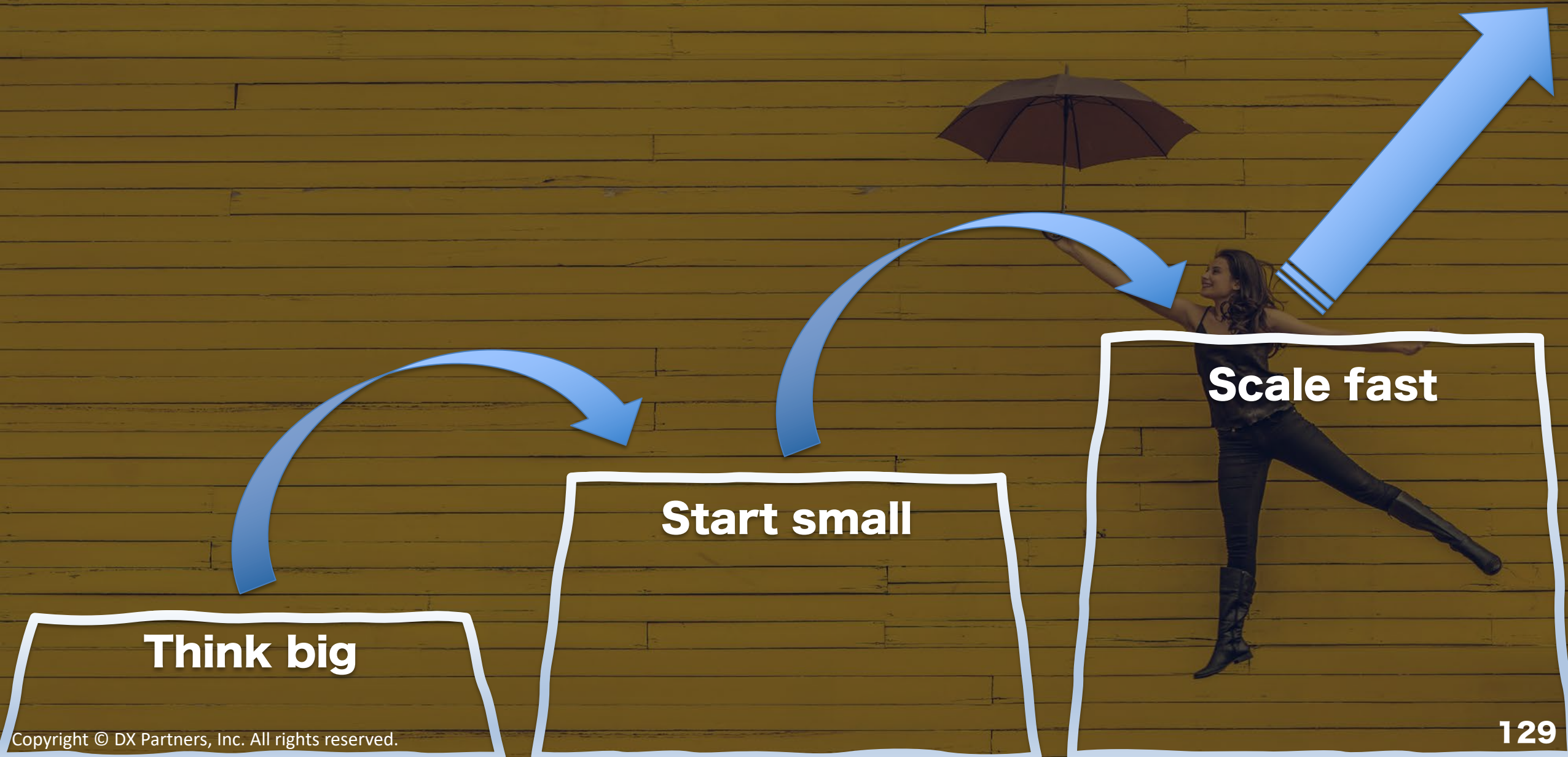
皆さんは、どうあるべきか？

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！

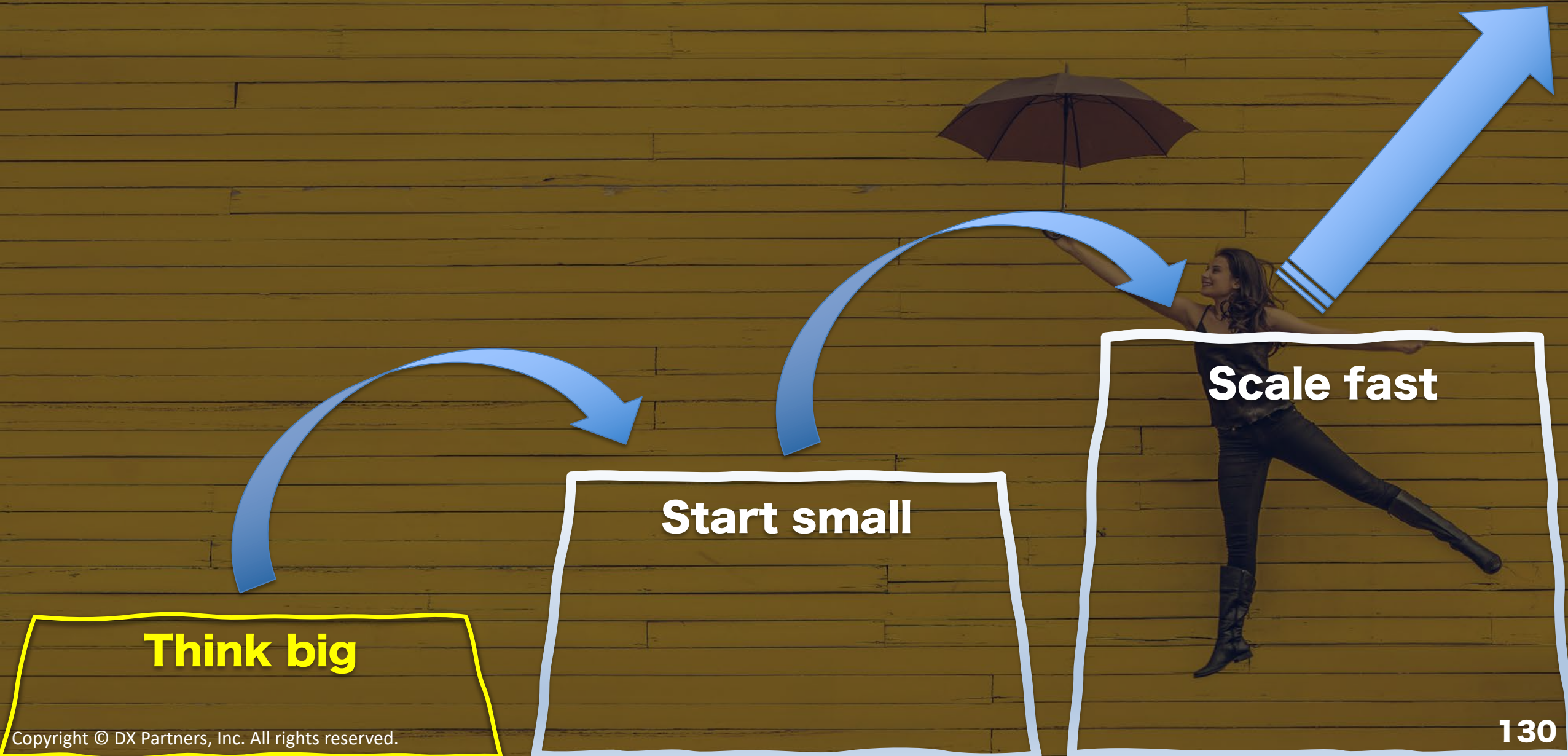


**問われているのは「出来るか、出来ないか」ではありません。
企業人として「やるか、やらないか」が問われています。**

3段階 DX実践論



3段階 DX実践論: 第1段階

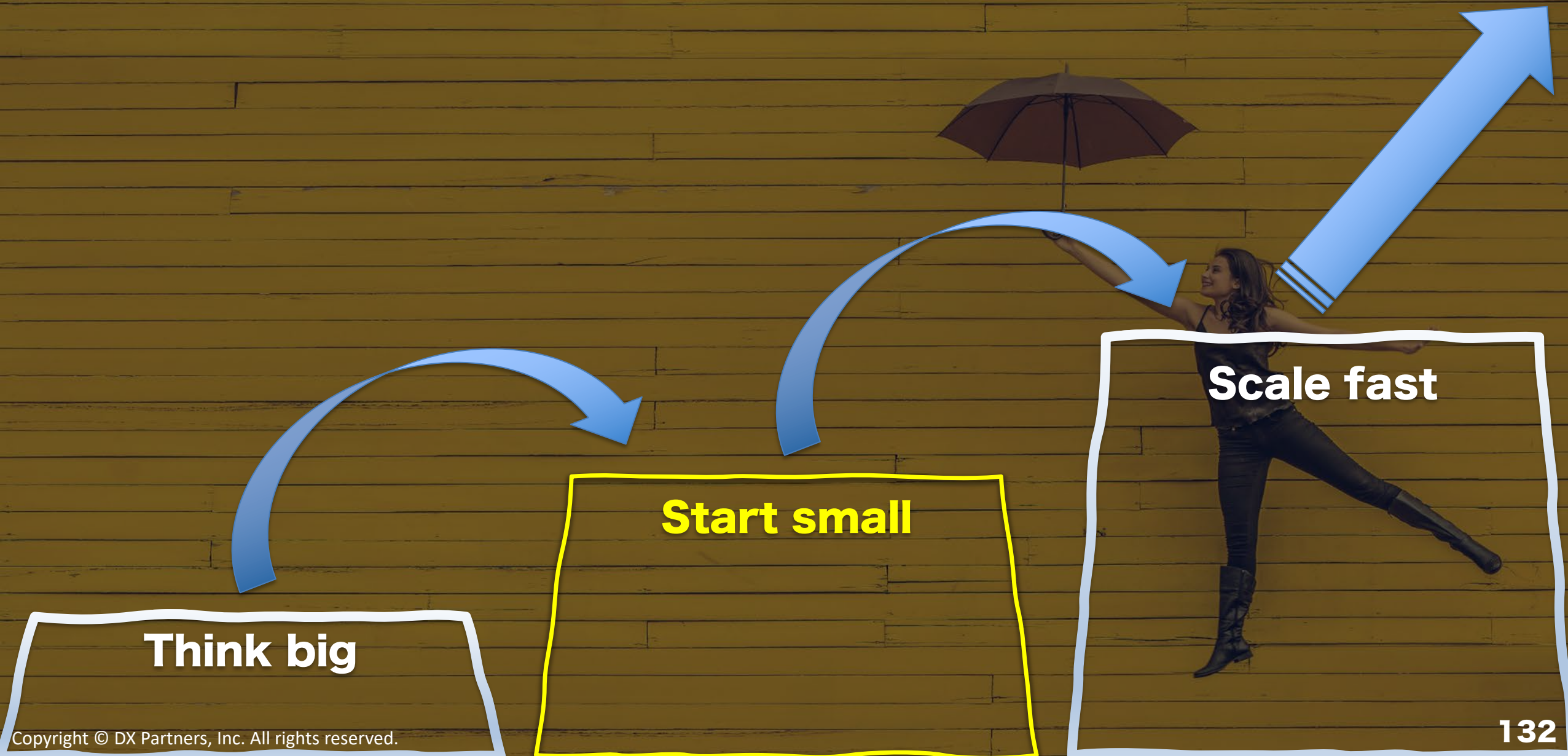


ジェフならどうする？



Piyush Gupta
DBS Bank Ltd.
Ex-CEO

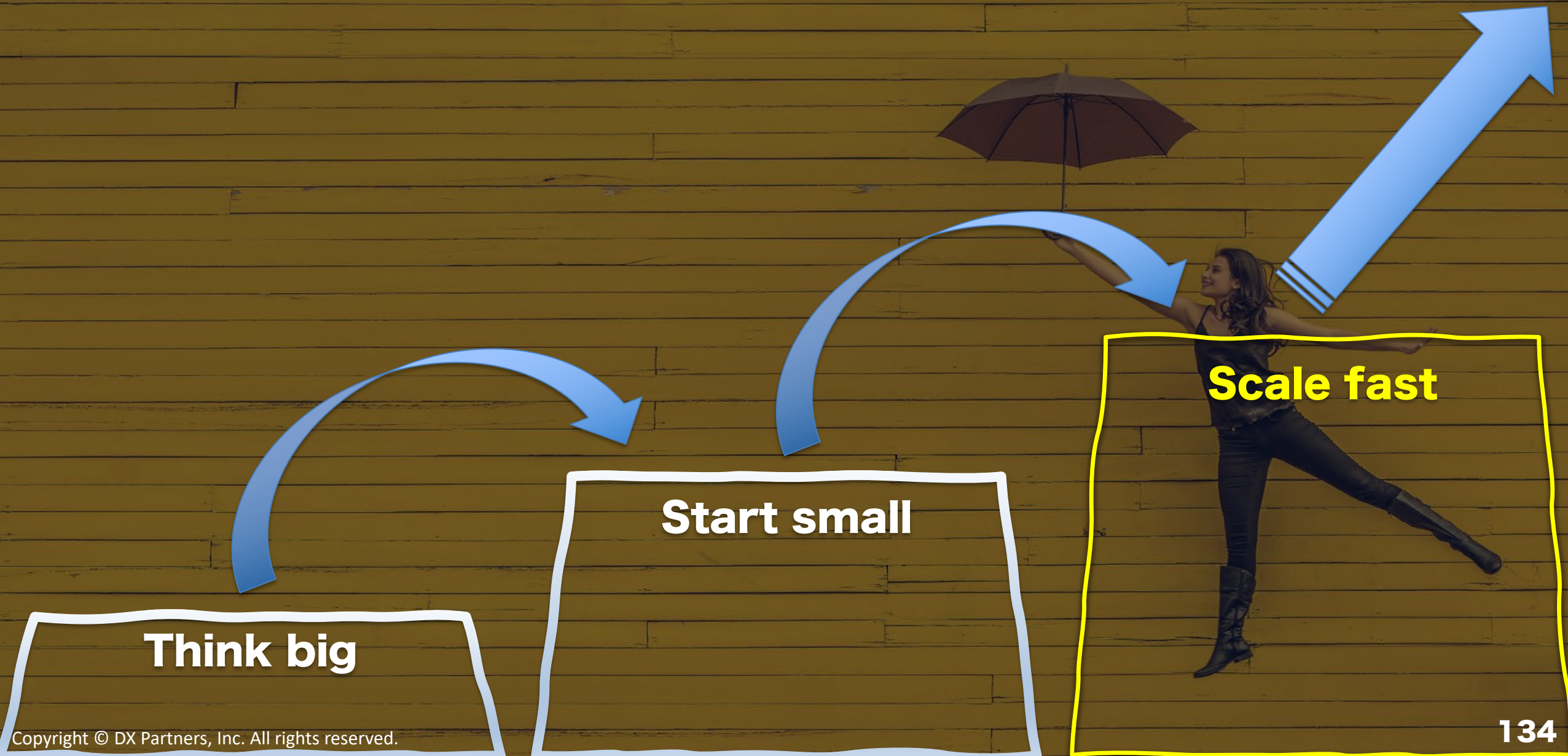
3段階 DX実践論: 第2段階



DX実践論: 第2段階 ～ 生成AI時代編 ～

タイニーチーム

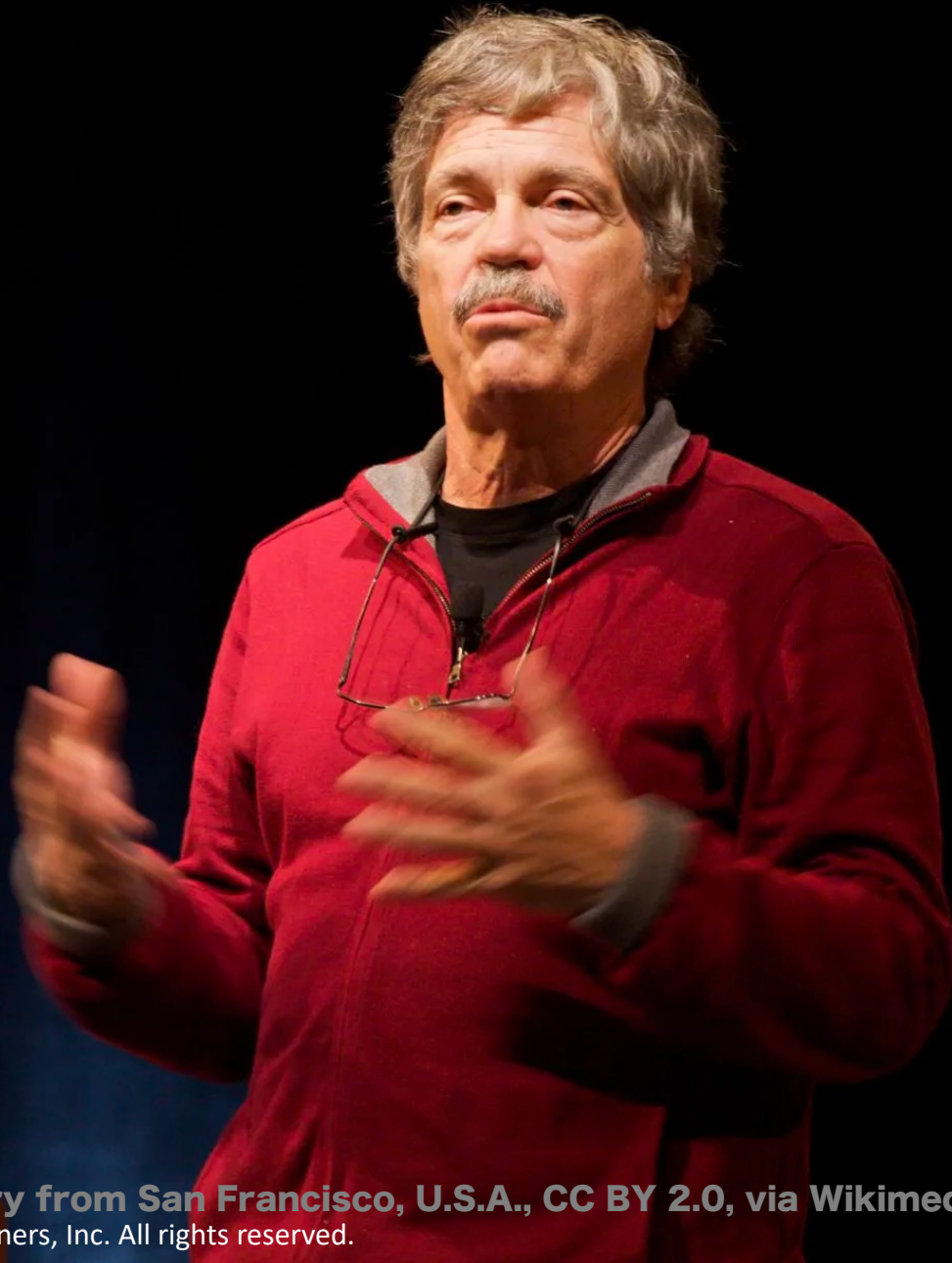
3段階 DX実践論: 第3段階



DX実践論: 第3段階 ～ 生成AI時代編 ～

SUPER COMPANY

スーパーカンパニー



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

Thank
you!