

堺NeXt Drive DAY1
2025年9月12日 15:15-17:20

村上和彰

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー
株式会社豆蔵デジタルホールディングス 社外取締役
国立大学法人九州大学 名誉教授
事業構想大学院大学 客員教授

僕は
君たちに

武器を
配りたい

エッセンシャル版

龍本 哲史

京大No.1若手人気教官



パートI
「僕も私も出来るんだ」という武器

僕は
君たちに

武器を
配りたい

エッセンシャル版

龍本哲史

京大No.1若手人気教官



龍本哲史

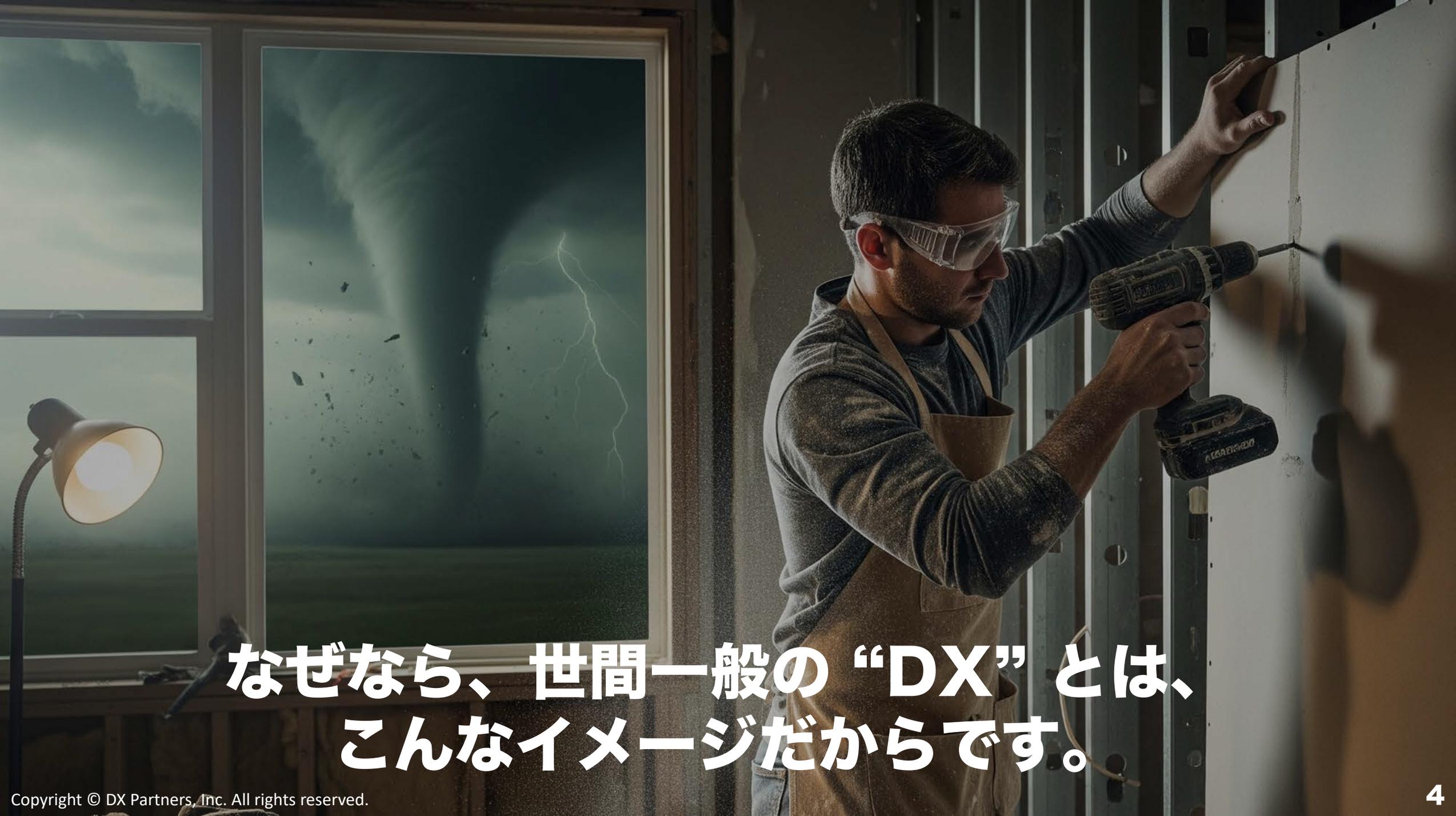
1972-2019

2

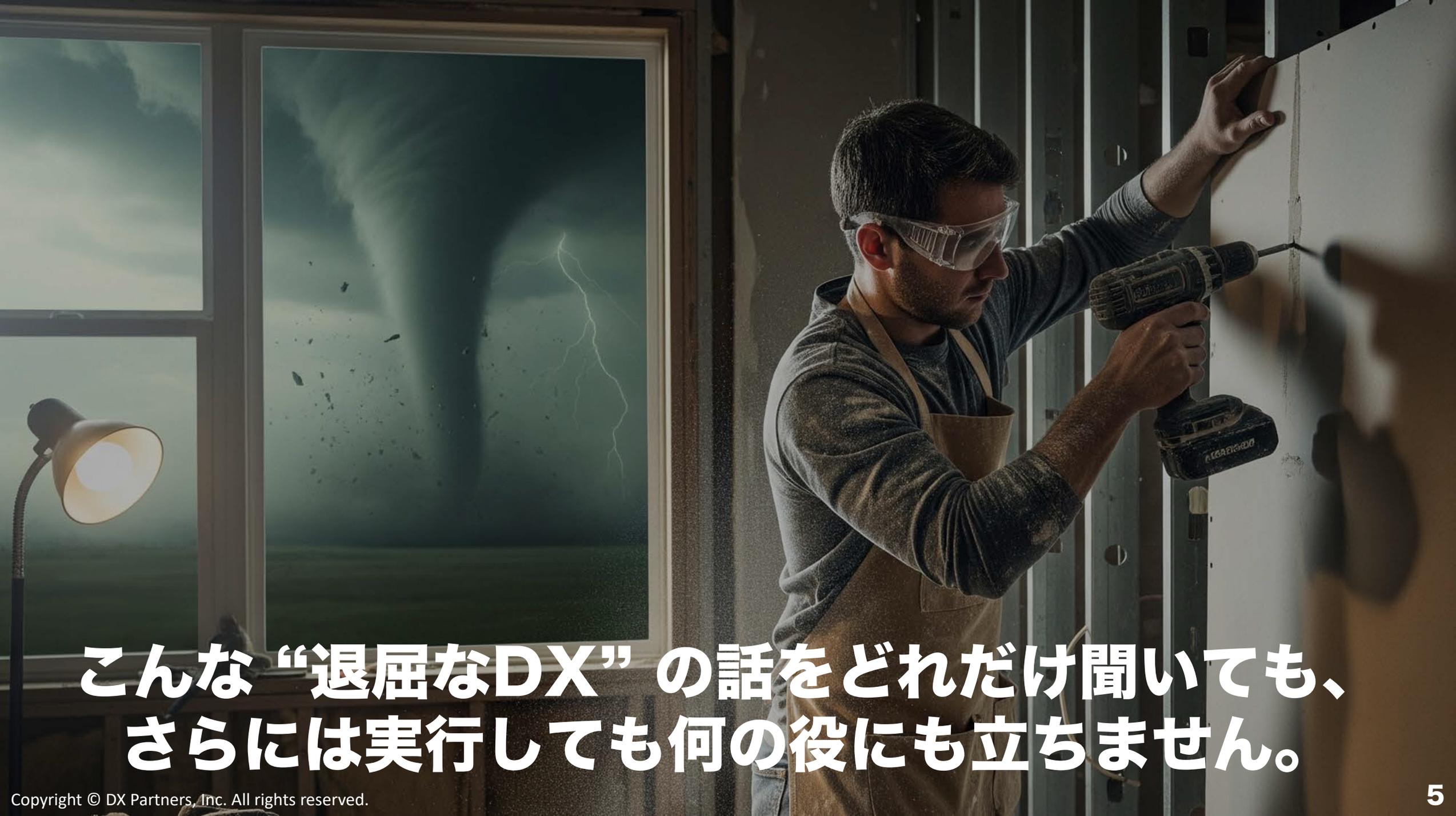
A man in a suit is speaking at a podium in a lecture hall. A large screen behind him displays the letters 'DX'. The audience is seated in rows, and some people in the foreground appear bored or disinterested.

DX

本講義では、“退屈なDX”の話は一切しません!

A construction worker wearing safety glasses and an apron is using a power drill to work on a metal panel. The scene is set in a workshop or garage, with a window in the background showing a storm with lightning and rain. A desk lamp is visible on the left side of the frame.

**なぜなら、世間一般の“DX”とは、
こんなイメージだからです。**

A construction worker wearing safety glasses and an apron is using a power drill to work on a wall. In the background, a window shows a dark, stormy sky with lightning. A desk lamp is visible on the left side of the frame.

こんな“退屈なDX”の話をどれだけ聞いても、さらには実行しても何の役にも立ちません。

なぜなら、こうなってしまうからです。



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!





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...



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

再び、

A man in a suit is speaking at a podium in a lecture hall. A large screen behind him displays the letters 'DX'. The audience is seated in rows, and some people in the foreground appear bored or disinterested.

DX

本講義では、“退屈なDX”の話は一切しません!



DX 銘柄 2025 選定企業発表会



**なぜなら、世間一般の“DX”とは、
こんなイメージだからです。**



DX 銘柄2025 選定企業発表会



**DX銘柄2020-2025
のべ184社の分析結果から見えてくるのは…**



DX 銘柄 2025 選定企業発表会



デジタルを前提

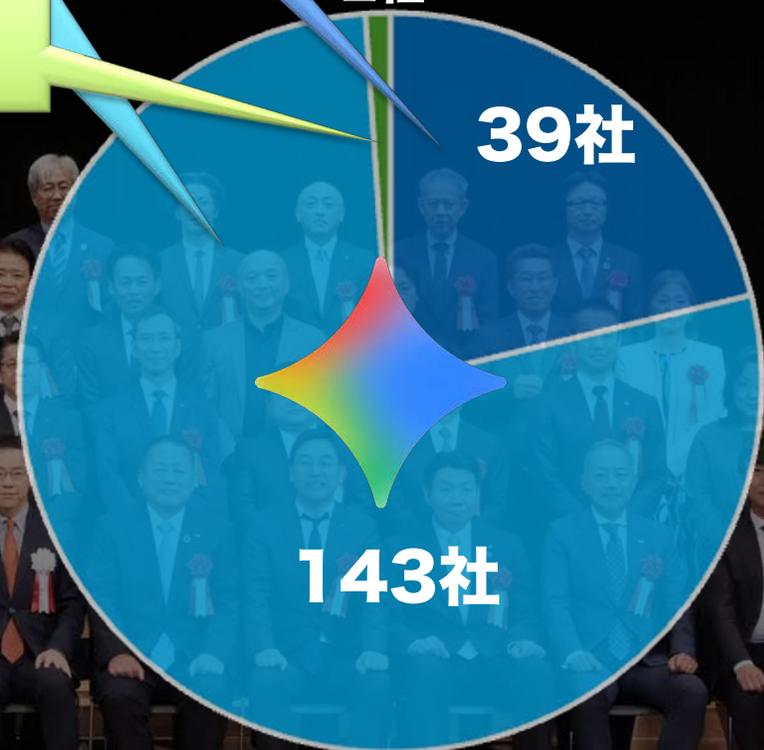


DX銘柄

デジタルを活用

企業発表会

デジタルに置換



112社

72社

143社

39社

2社

「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

デジタルに置換

リソース

ビジネスケイパビリティ

デジタルを前提

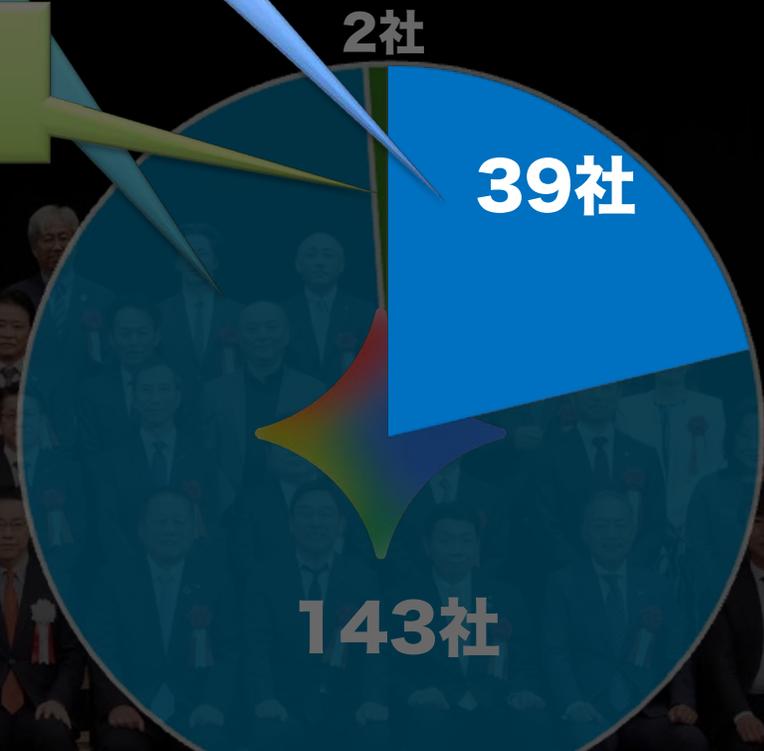
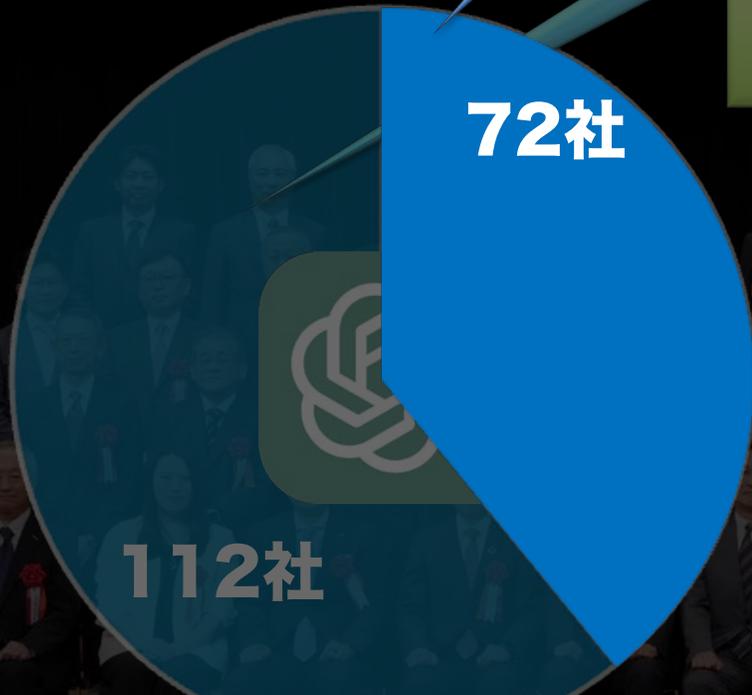


DX銘柄

デジタルを活用

企業発表会

デジタルに置換



これら全部、ルールチェンジャー?

デジタルを前提



DX銘柄

デジタルを活用

企業発表会

デジタルに置換

NO!



僅か3社



僅か6社

これら全部、ルールチェンジャー?

ルールチェンジャーになれないと…



DX銘柄2025 選定企業発表会



他のルールチェンジャーにやられてしまいます。



DX 銘柄 2025 選定企業発表会



DX 銘柄 2020-2025
“失われた6年” …

「堺NeXt Deive」の目的・目標



DX銘柄2025 選定企業発表会

“失われた6年” …
これを“失われた10年、20年”にしないために、
「いま**本当に**何をやるべきか？」
を真剣に考え、そして実行する!

では、本題に入ります。

村上和彰

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー
株式会社豆蔵デジタルホールディングス 社外取締役
国立大学法人九州大学 名誉教授
事業構想大学院大学 客員教授

僕は
君たちに

武器を
配りたい

エッセンシャル版

龍本 哲史

京大No.1若手人気教官

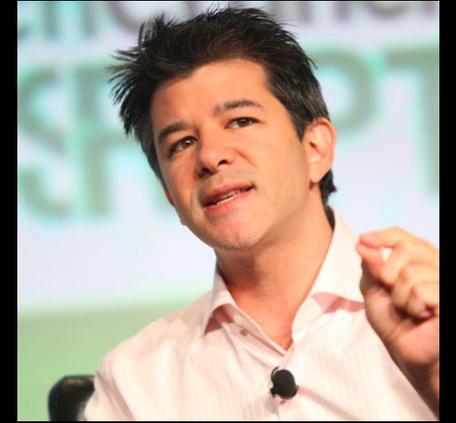


パートI
「僕も私も出来るんだ」という武器



**本講義のテーマは「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。**

ルールチェンジャーになるには？



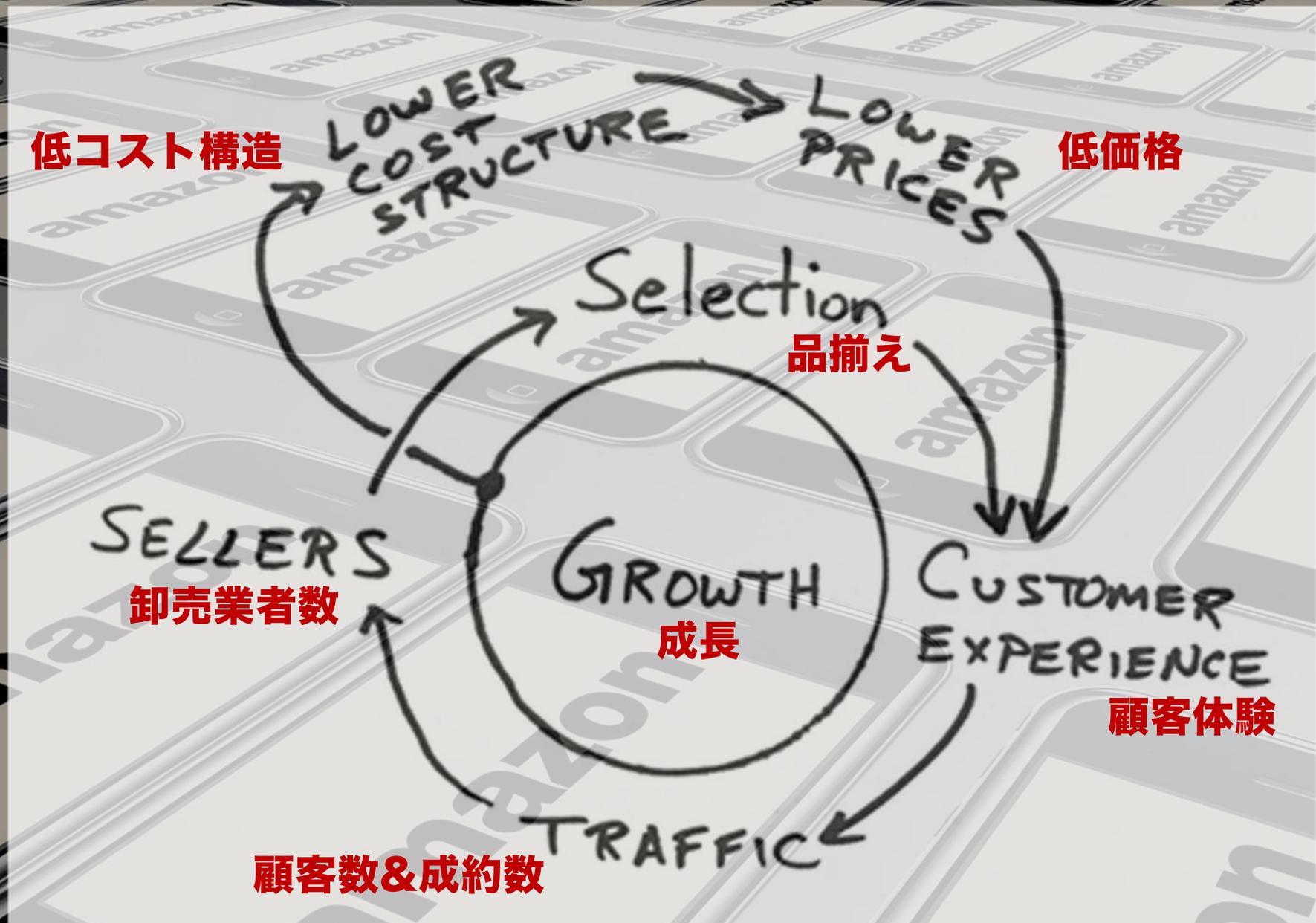


**1994年創業からわずか30年で、
売上60兆円超、世界第2位の企業に成長!!**

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

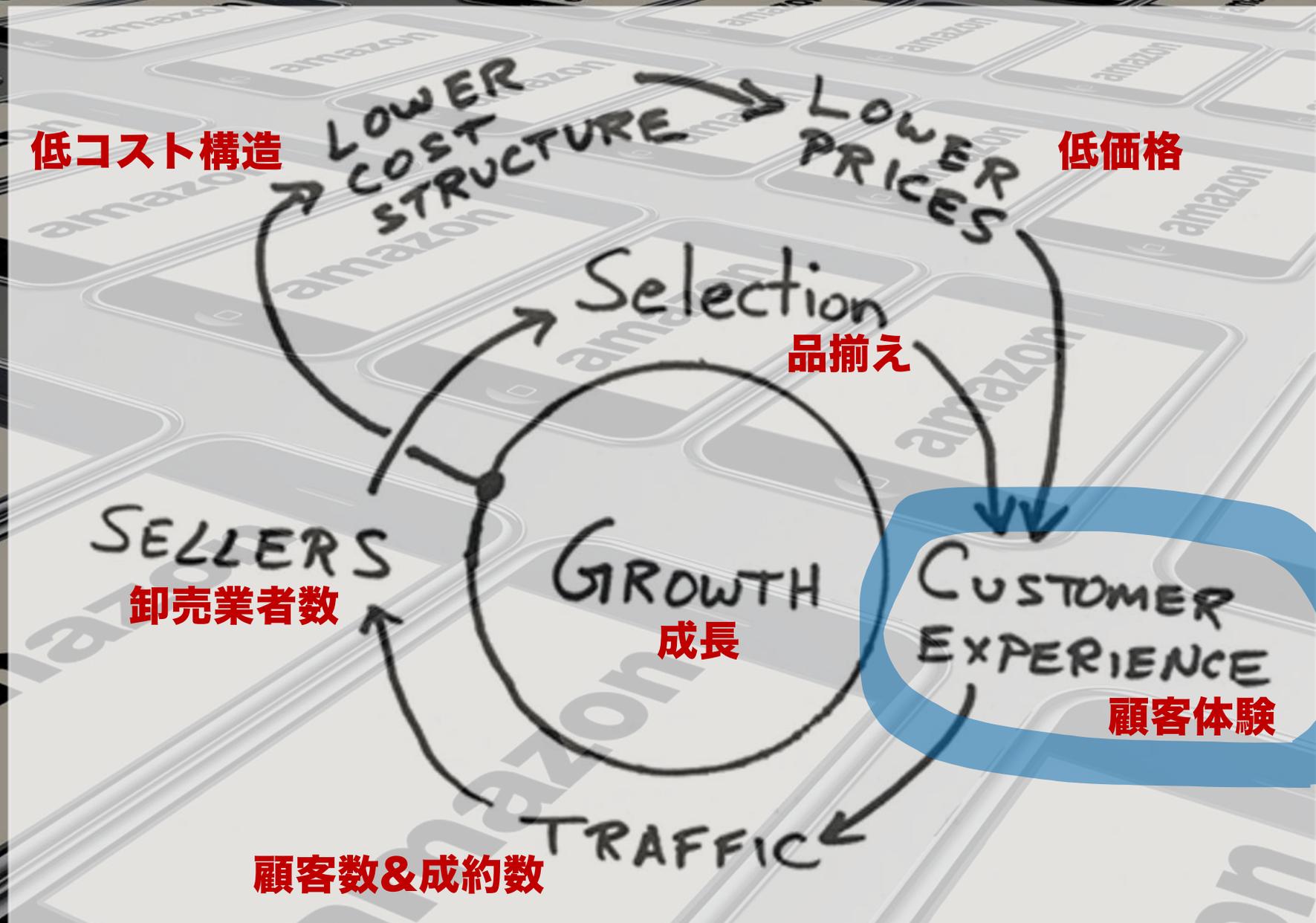




地球上で最もお客様を大切にする企業。

Jeffrey Preston Bezos

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

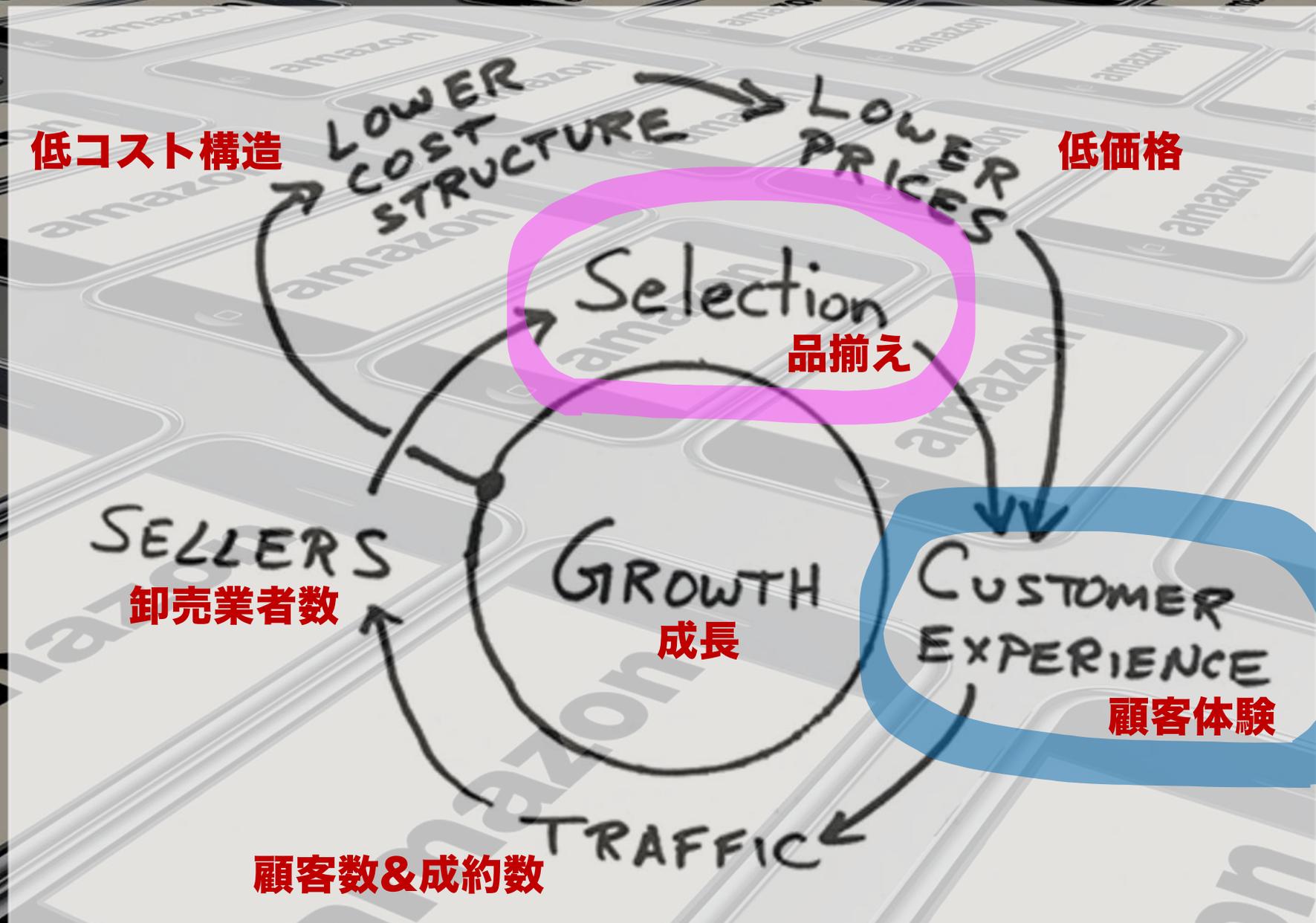




地球上で最大級の
品揃え。

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

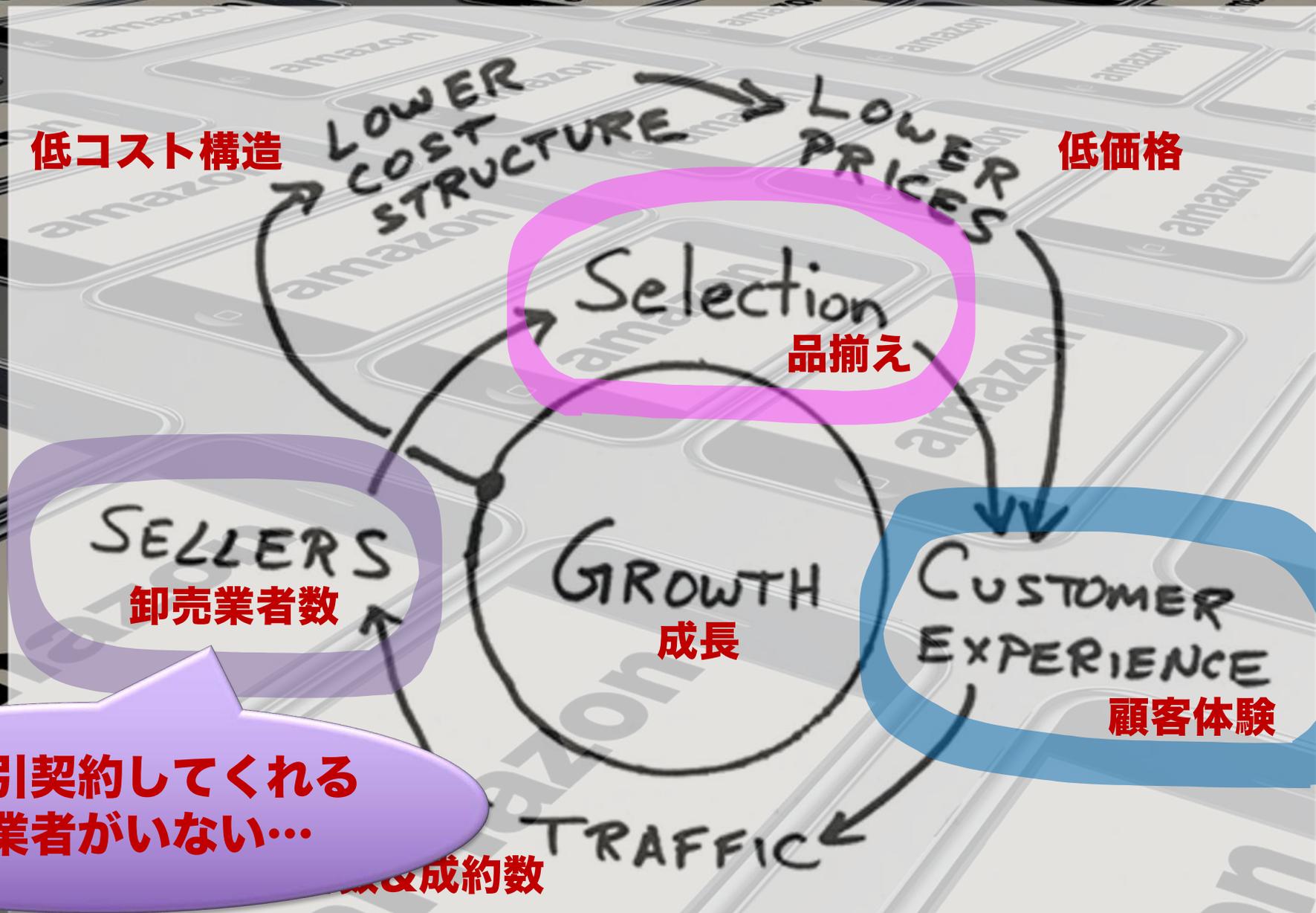
顧客体験

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

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

低成本構造

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

大口取引契約してくれる
卸売業者がない…

GROWTH

成長

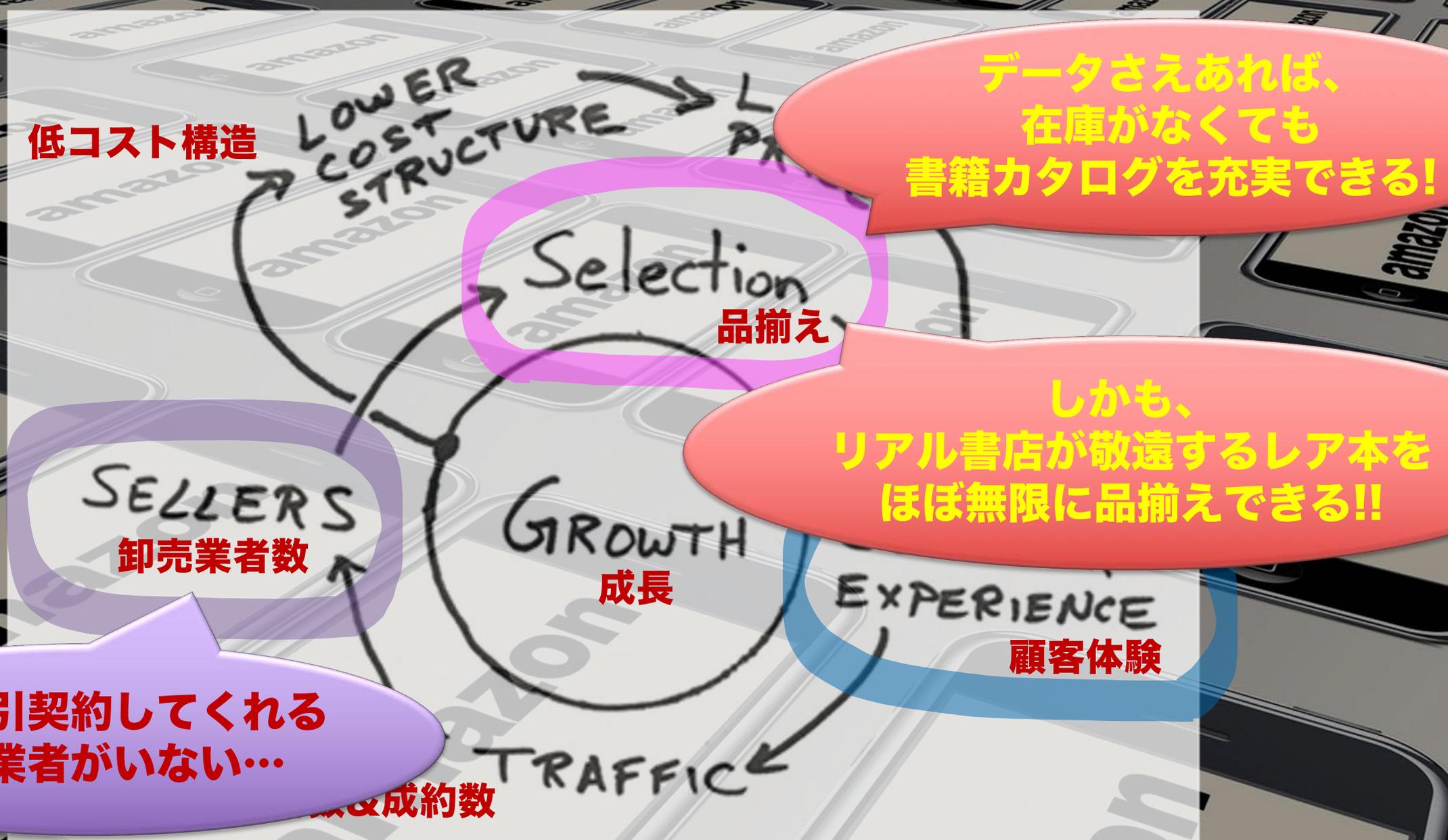
CUSTOMER EXPERIENCE

顧客体験

TRAFFIC

大口取引契約数

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

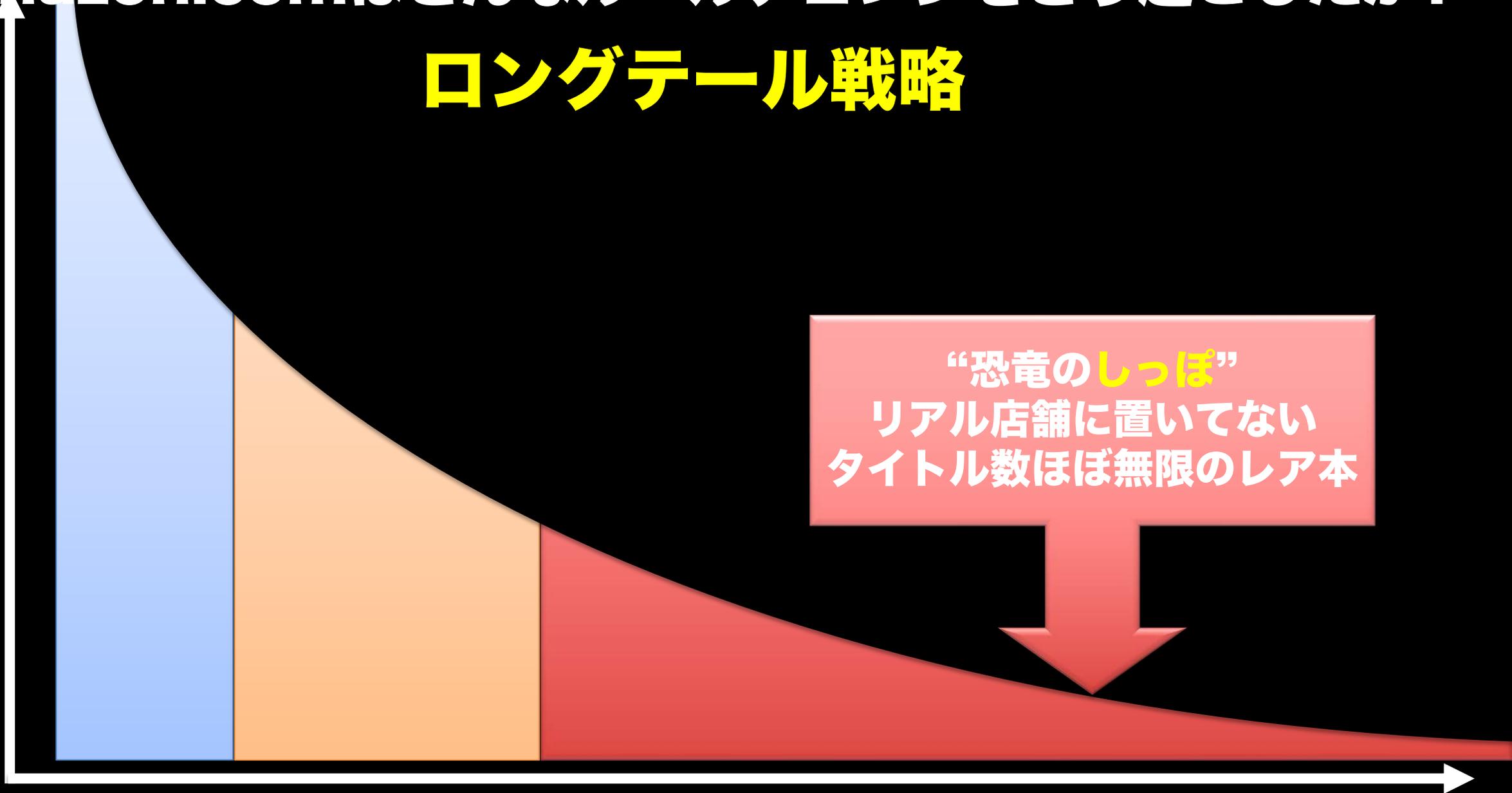


大口取引契約してくれる卸売業者がない...

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!!

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？

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

LOWER
PRICES

低価格

Selection

品揃え

さらに顧客体験を向上させる！

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

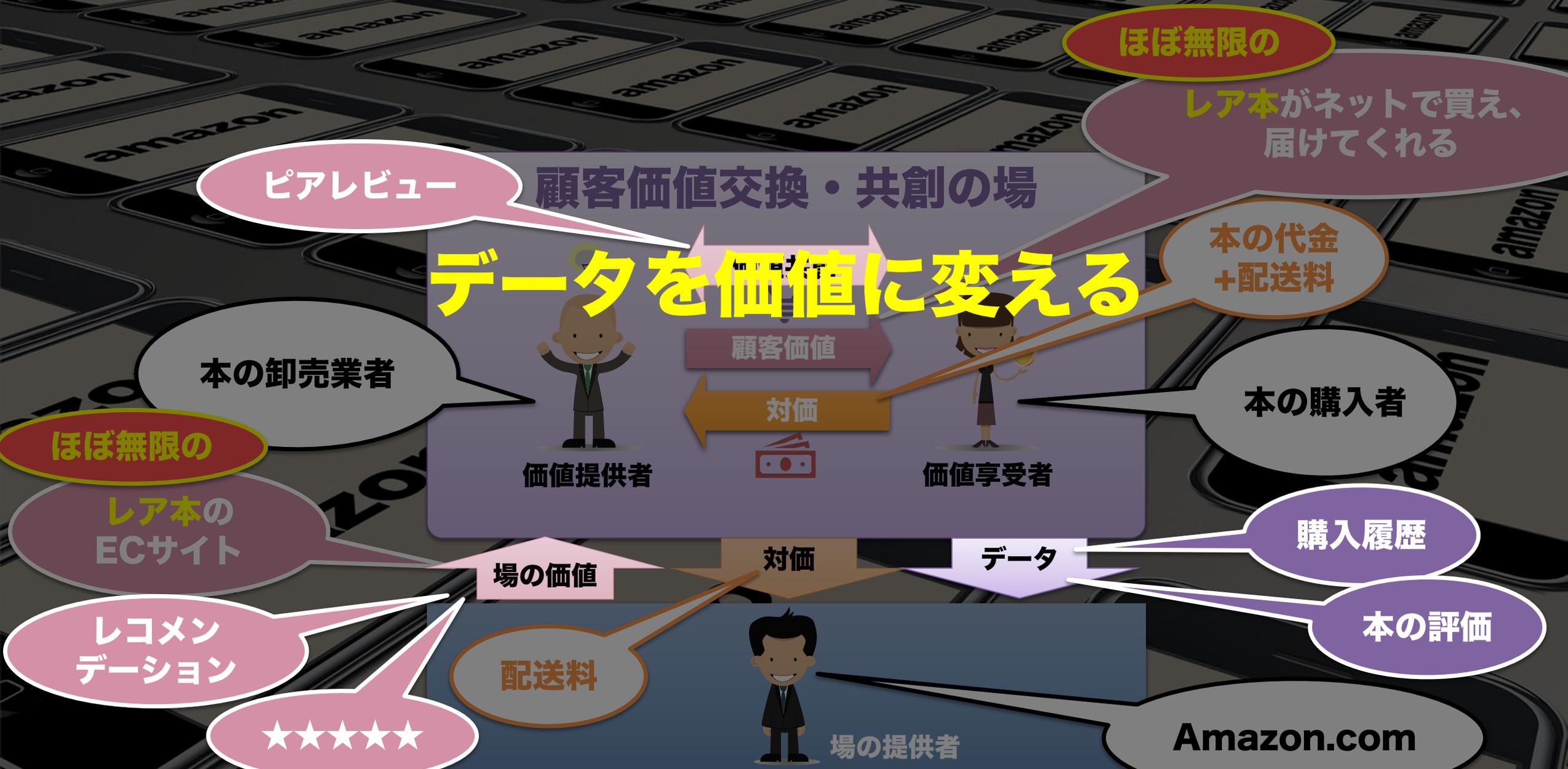
TRAFFIC

顧客数&成約数

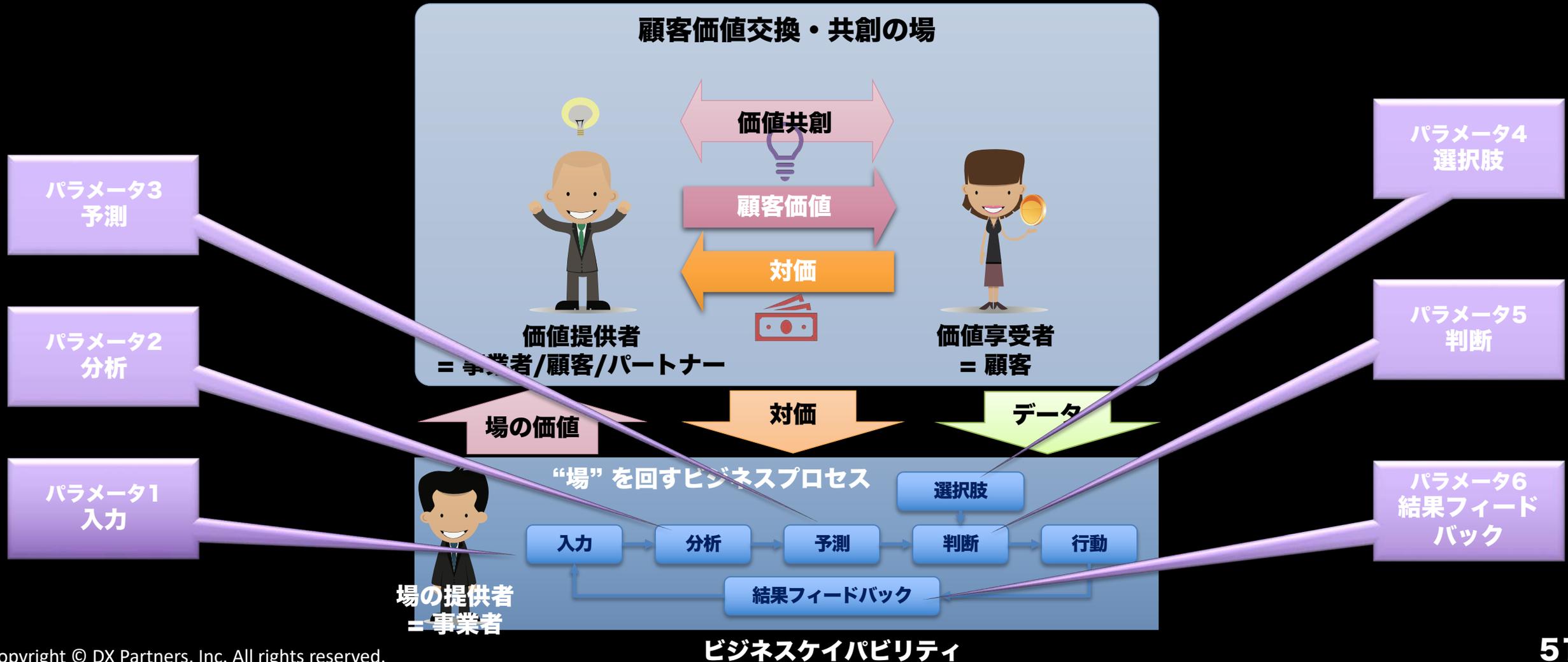
Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



データを価値に変える



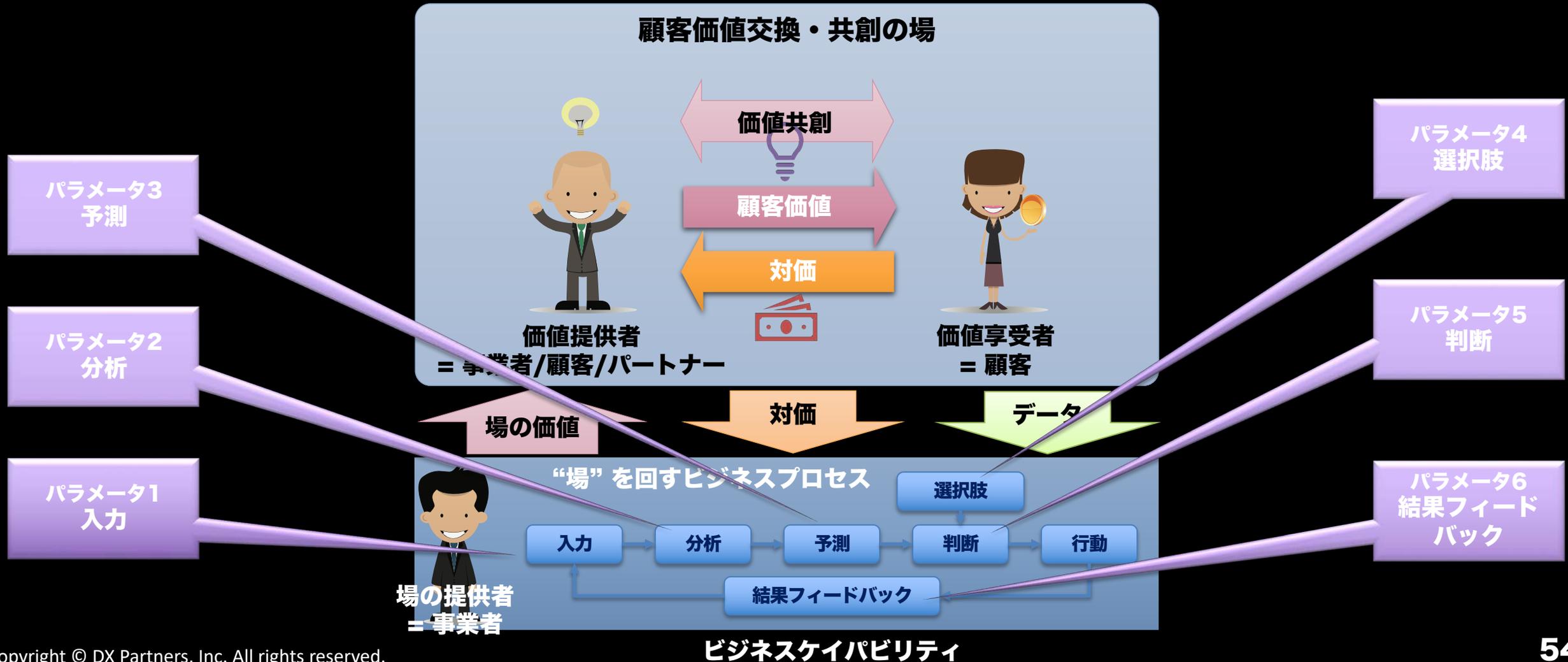


ソフトウェアが
世界を飲み込む。

“Software is eating the world.”

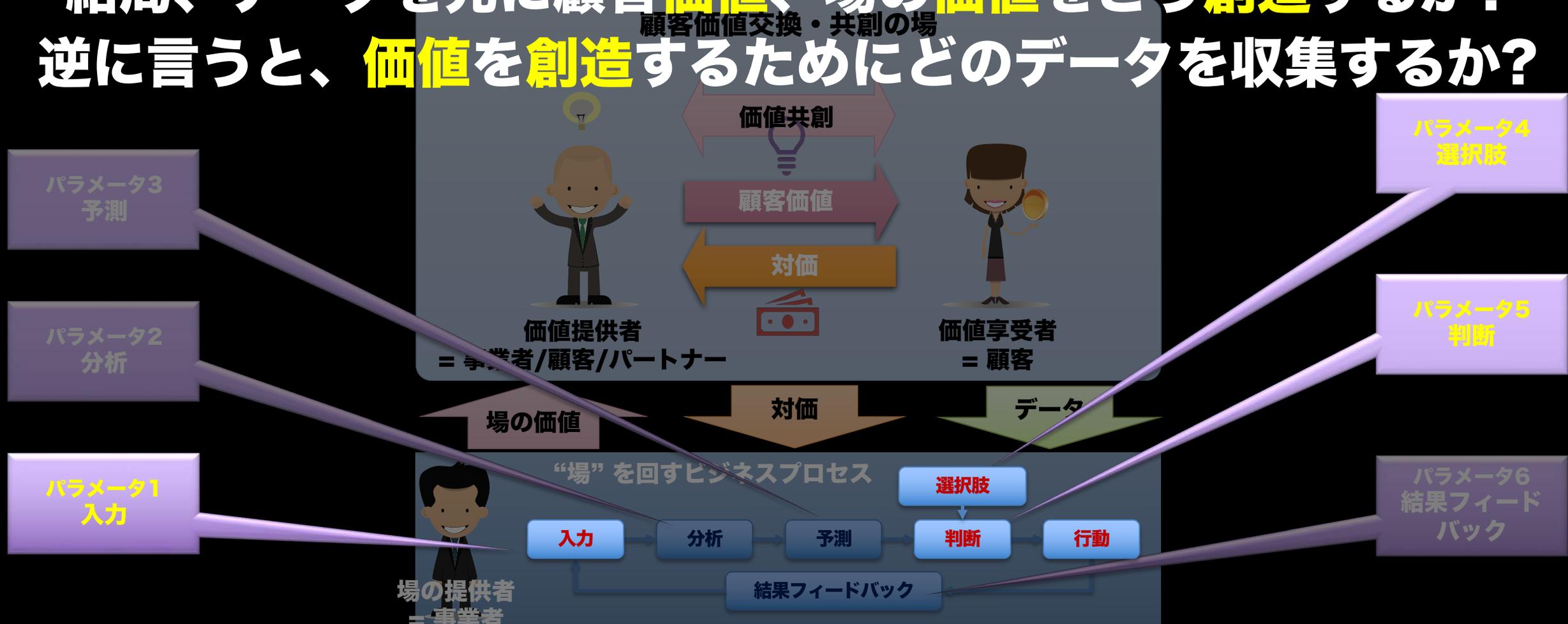
Marc Lowell Andreessen

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



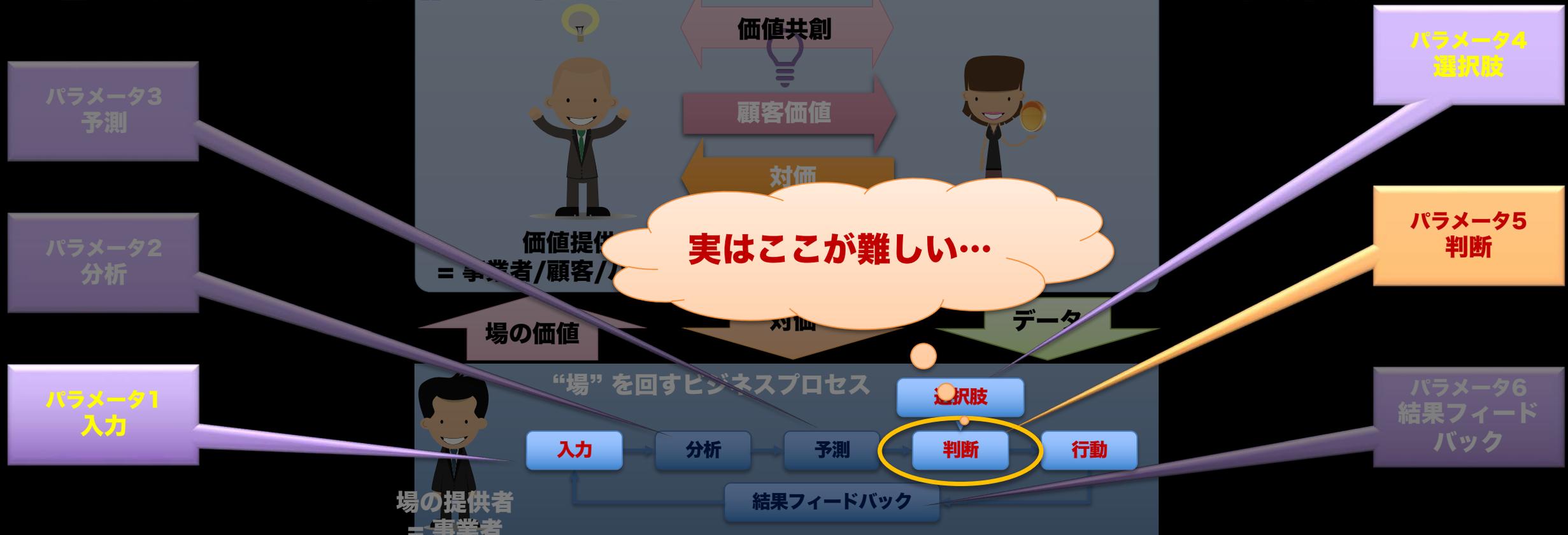
データを価値に変える アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業

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？



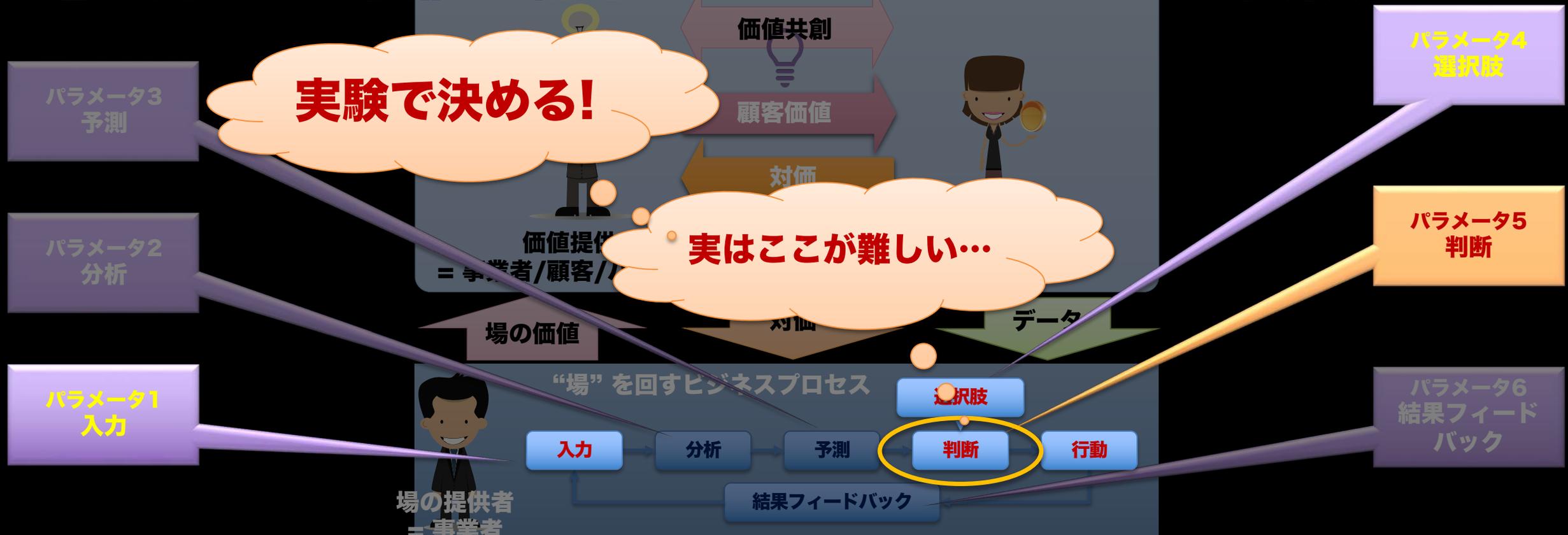
データを価値に変える アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業

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？

ほぼ無限の

レア本がネットで買え、
届けてくれる

ピアレビュー

顧客価値交換・共創の場

本の代金
+ 配送料

データを価値に変える
アナログな“本”も売るソフトウェア企業
+ ビジネス実験企業

本の購入者

ほぼ無限の

レア本の
ECサイト

購入履歴

レコメン
デーション

場の価値

対価

データ

本の評価

★★★★★

配送料



場の提供者

Amazon.com



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





フライト

航空券+ホテル

レンタカー

アクティビティ

TAXI 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

2017年、

常に対照実験を1000件以上並行して実行

年間25,000件以上の実験を実施

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

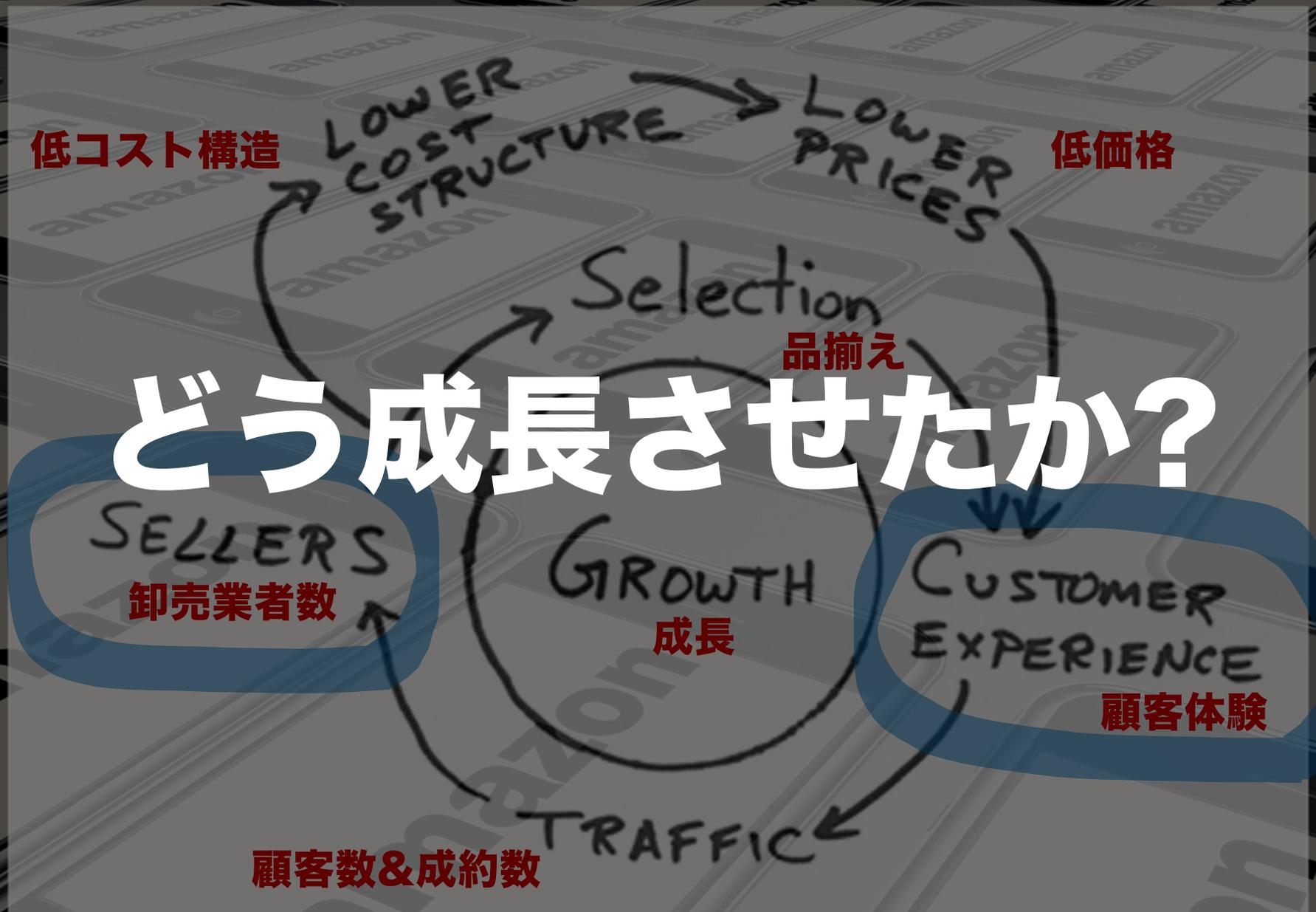
宿を見つける



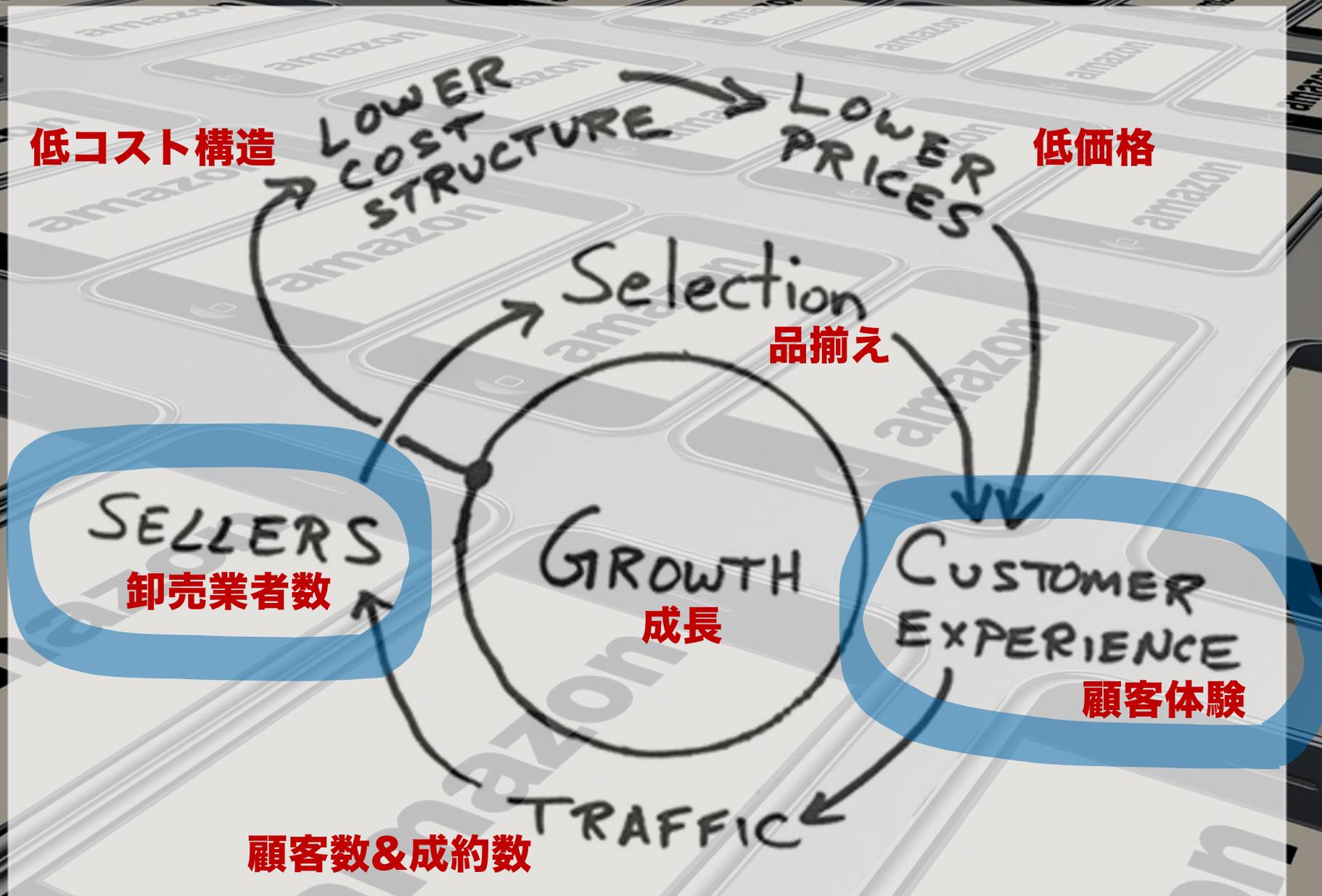
Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



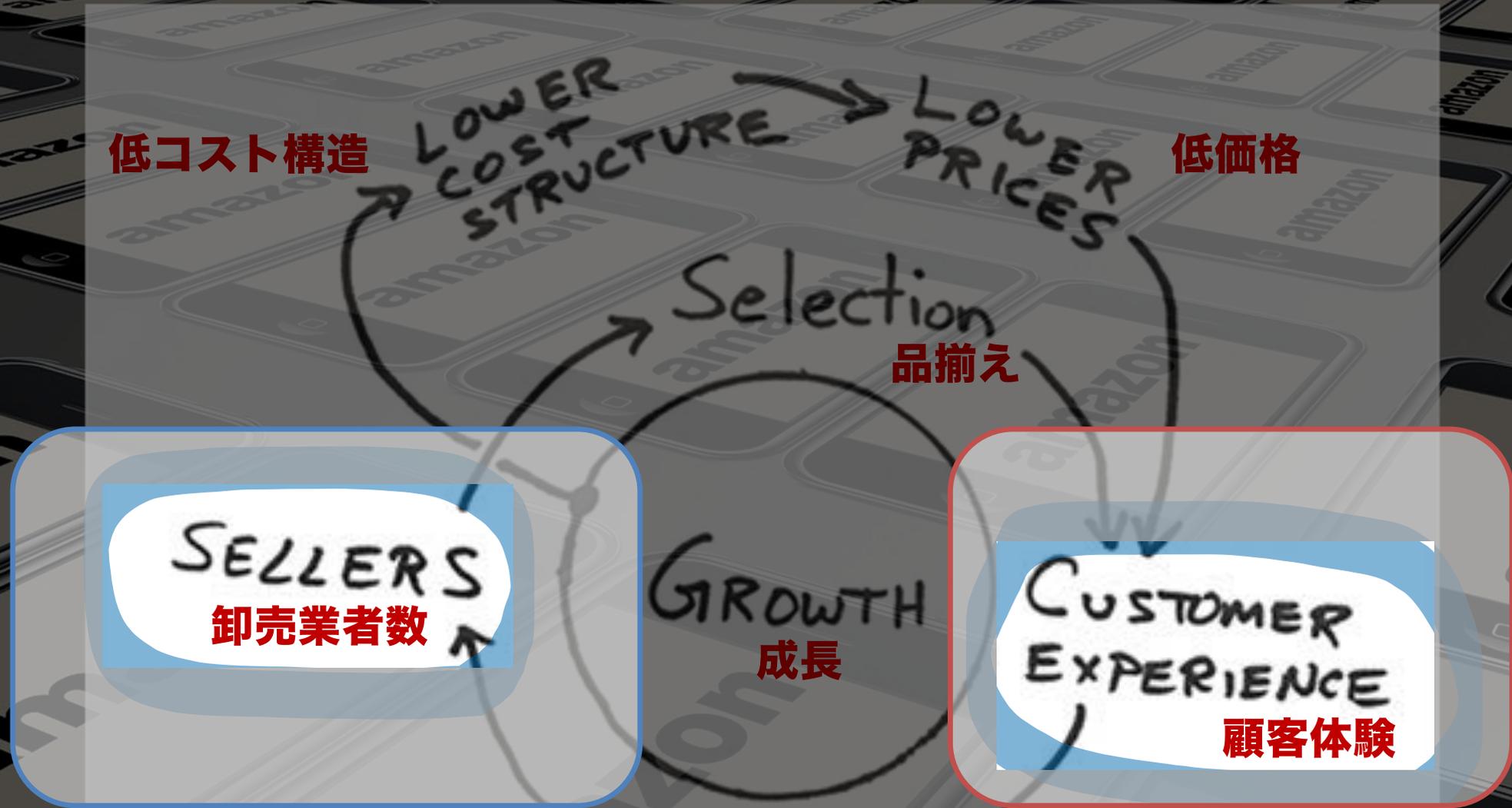
Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

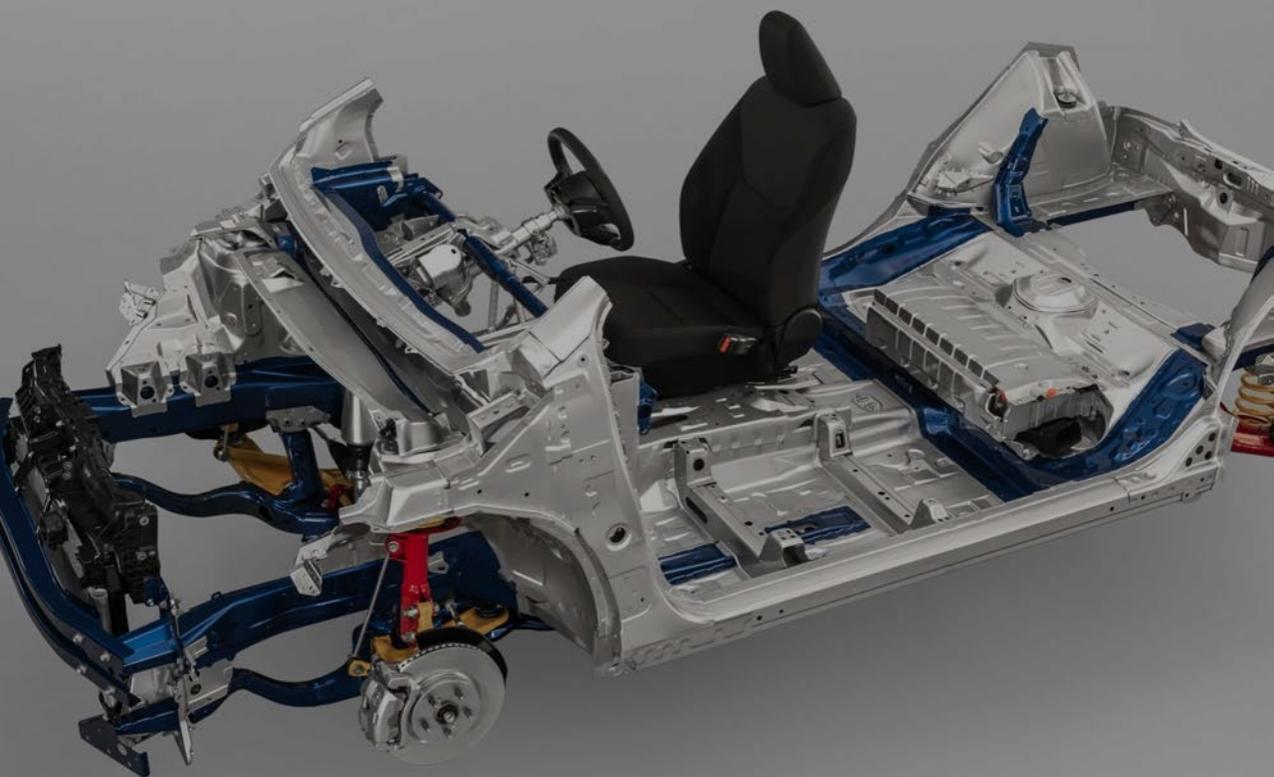


Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



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

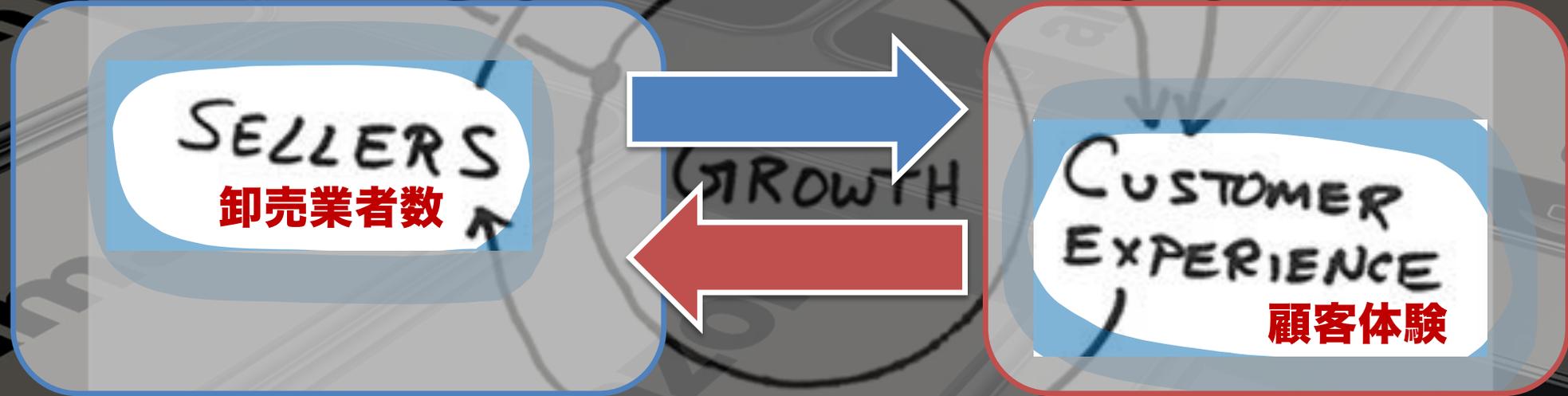
Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？

エコシステムエコノミー

低コスト構造

低価格

食物連鎖



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？

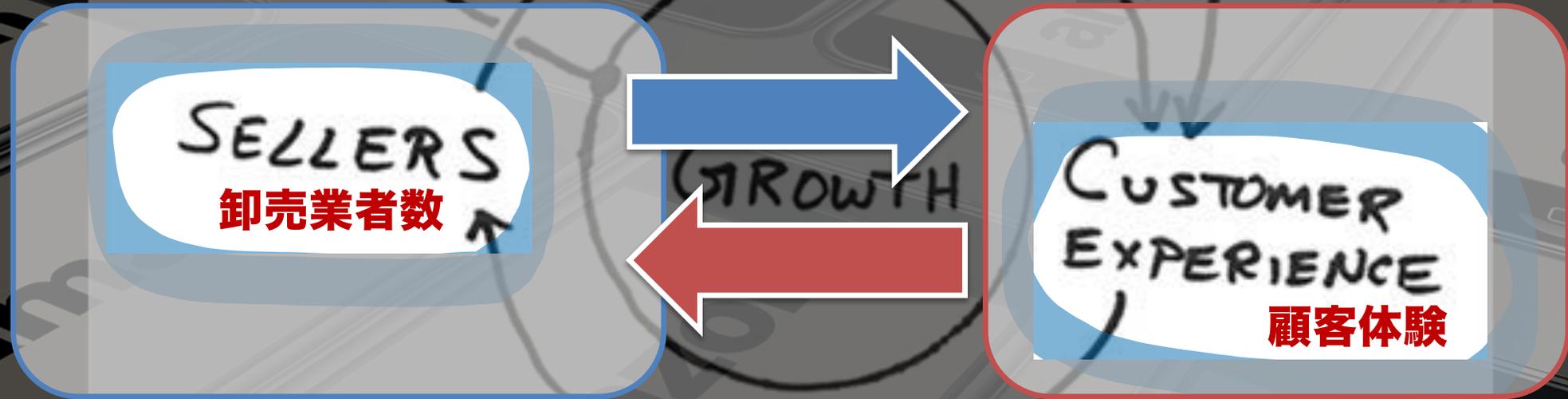
エコシステムエコノミー

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

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？

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: $N^2 \rightarrow 4N^2$

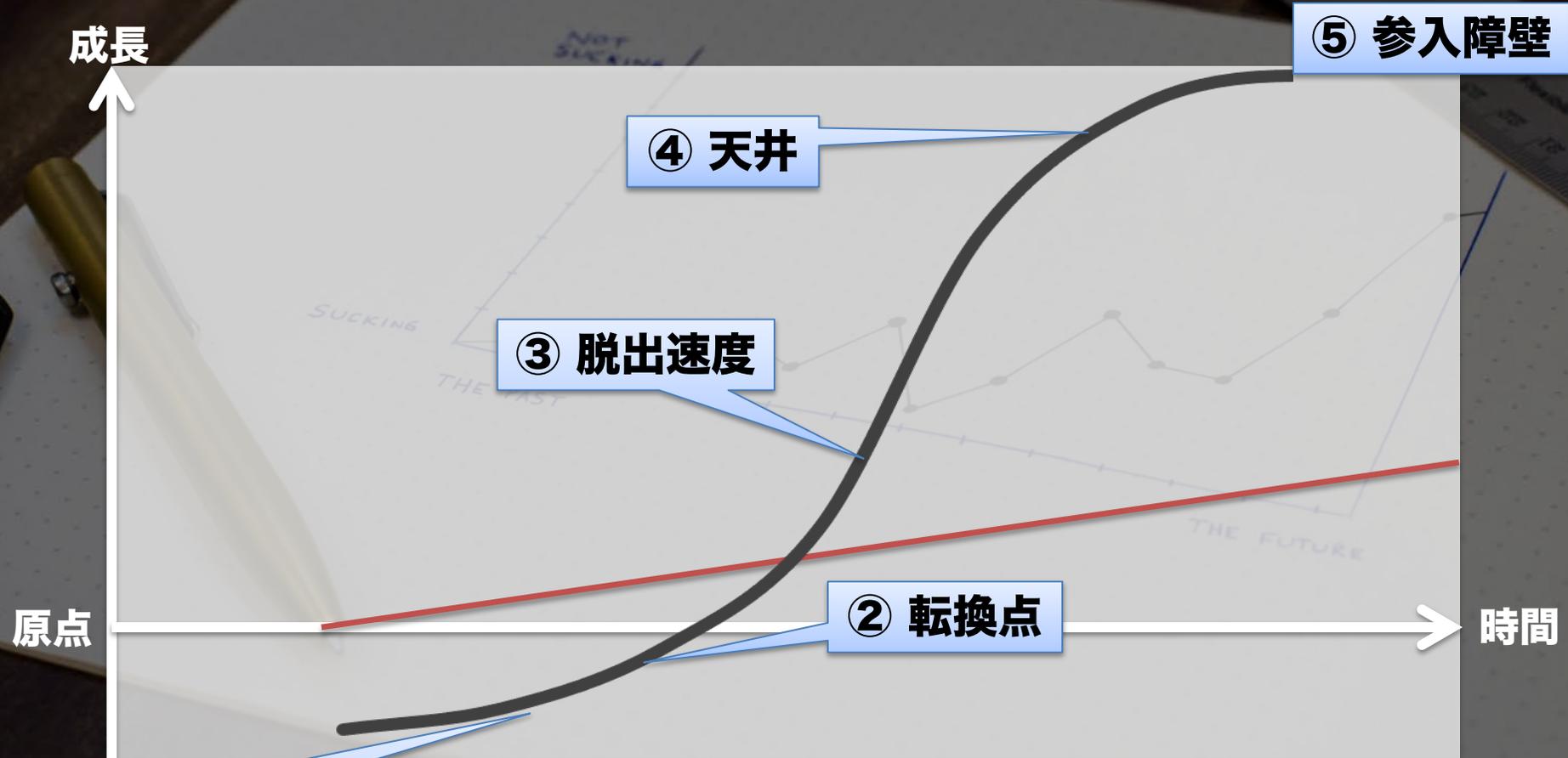
顧客体験

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？

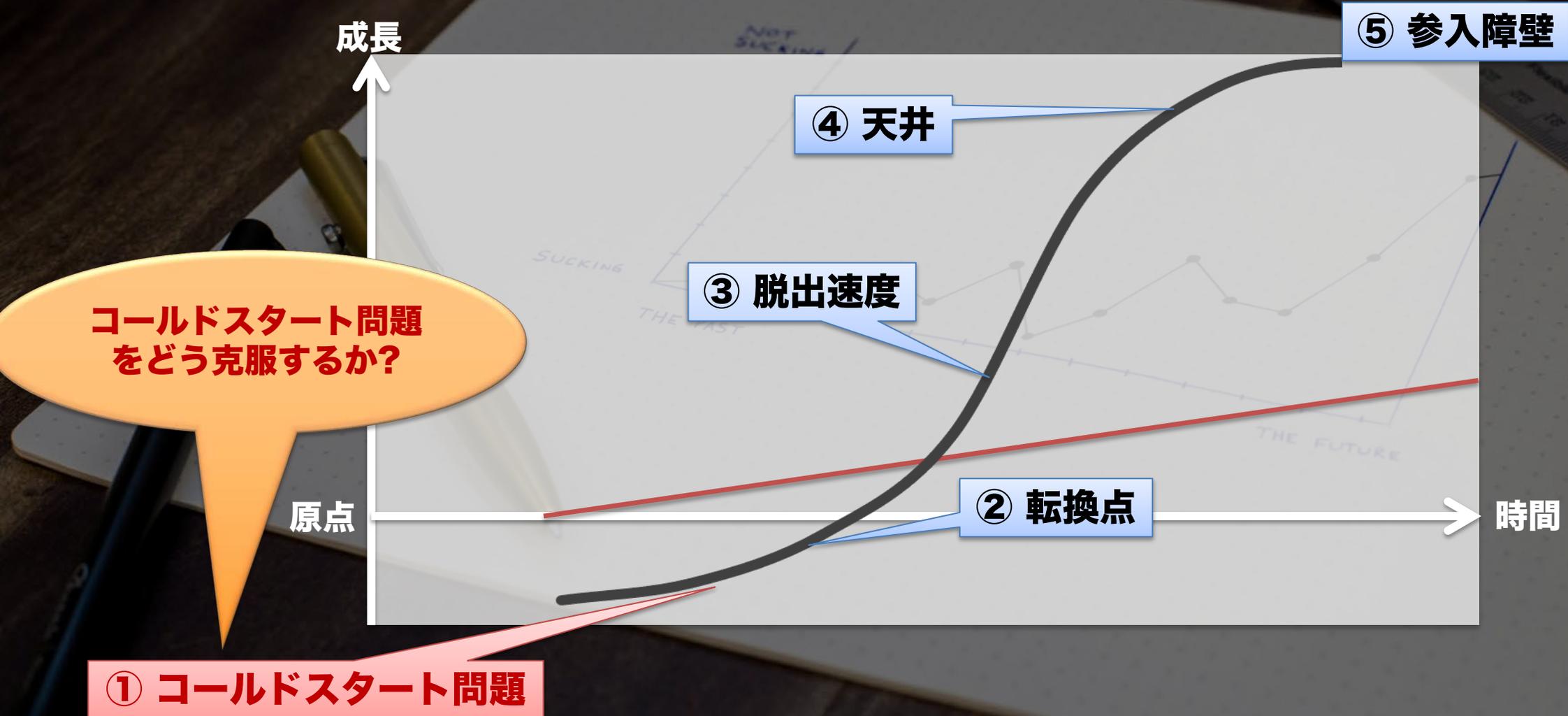
ノンリニアな成長



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？

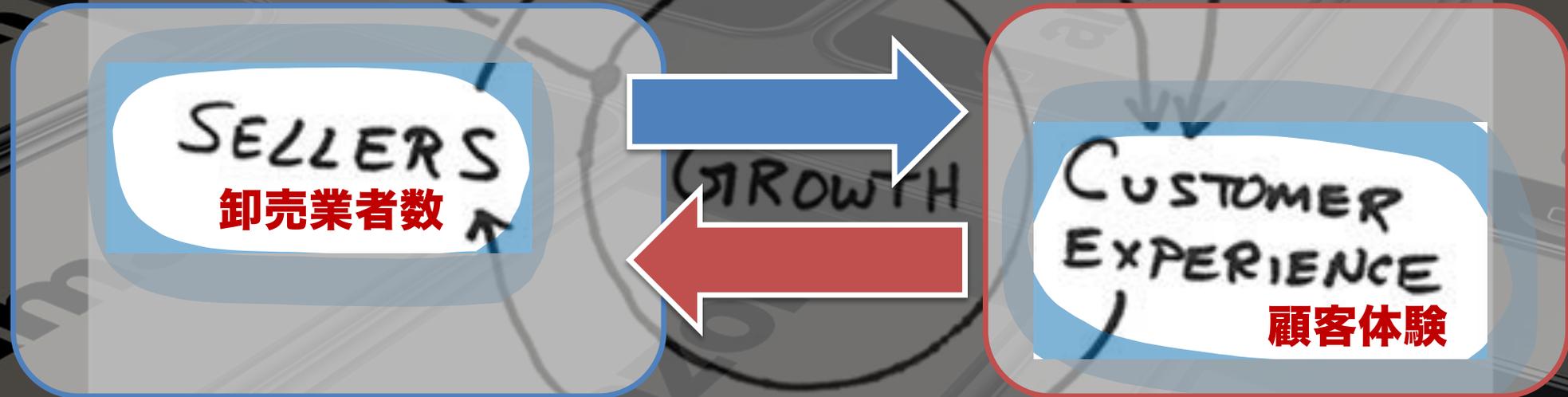
エコシステムエコノミー

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

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

SELLERS

卸売業者数

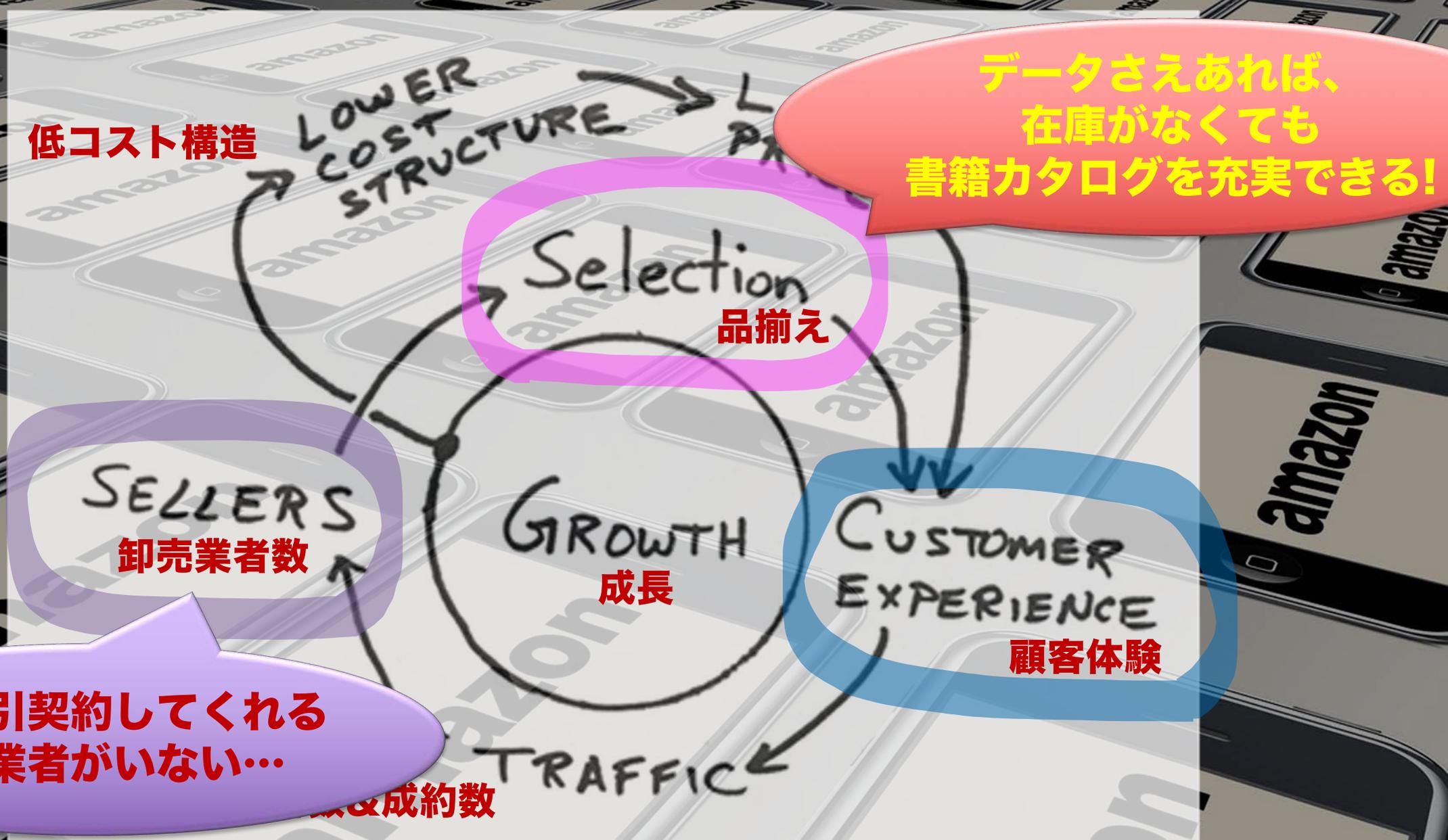
CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

大口取引契約してくれる
卸売業者がない…

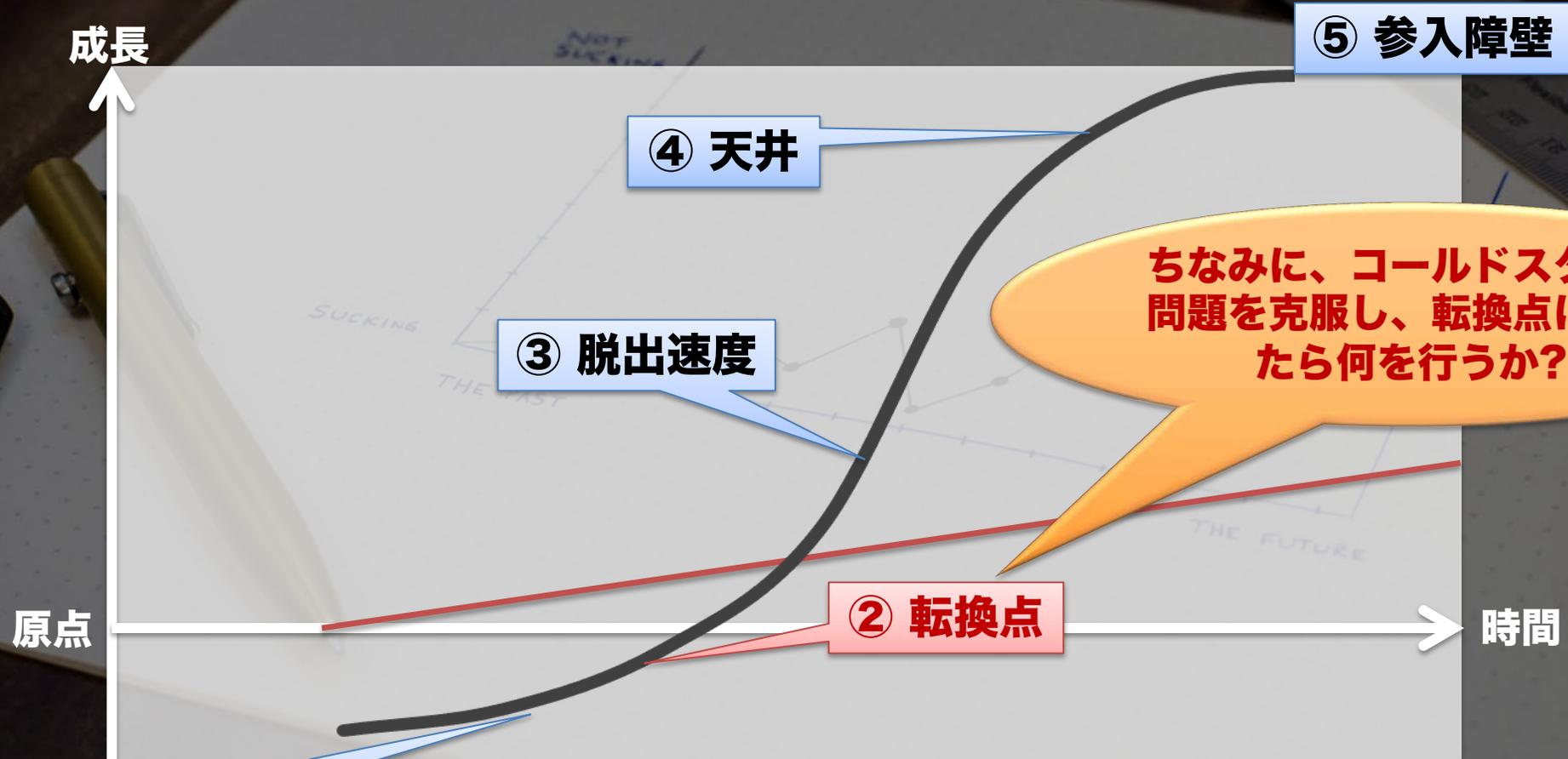
プラットフォーム

Amazon.comはどんなルールチェンジをどう起こしたか？



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？

ロングテール戦略

“恐竜の頭”

リアル店舗にも置いている
新刊本、ベストセラー本

“恐竜のしっぽ”

リアル店舗に置いてない
タイトル数ほぼ無限のレア本

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？

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



2019

ルールチェンジャーになるには？



まとめ

3. Ways
- Early
 - Paul
 - John Mark

John Mark Chapel
...
...
...

デジタルに置換 vs. デジタルを活用 vs. デジタルを前提

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

デジタルに置換

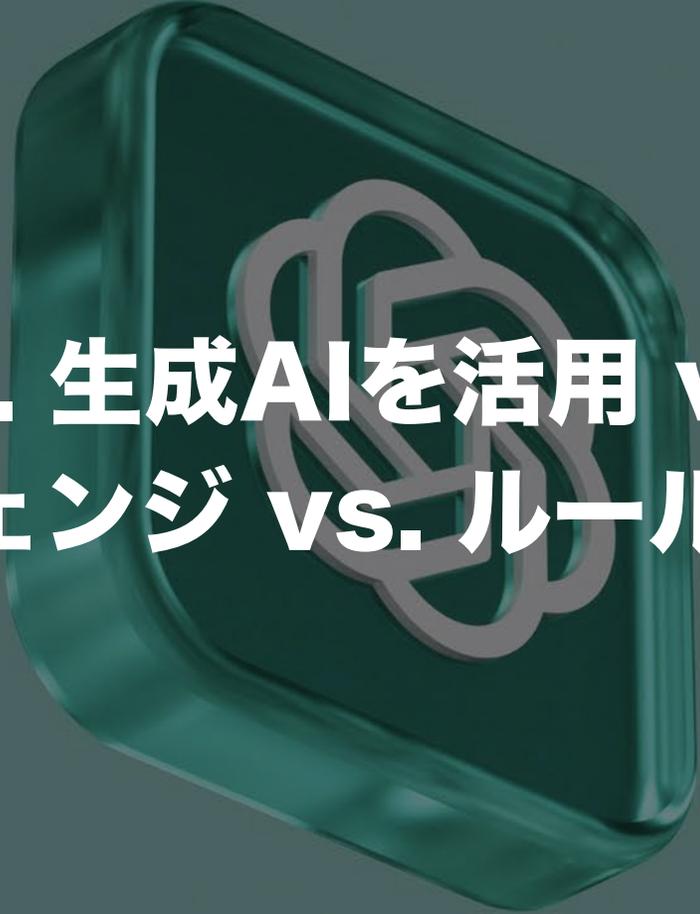
リソース

ビジネスケイパビリティ



**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

顧客の
価値観の変化
行動の変化

コトへ

さらに生成AIの登場で...

消費から

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 brown hair pulled back, wearing dark sunglasses and a red jacket over a light-colored turtleneck. She is holding several shopping bags in both hands. The background is a light, neutral color with some faint blue lines.

**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!!!**



いま、“業界の常識 = ルール” がどんどん変えられています…

皆さんは、どうあるべきか？

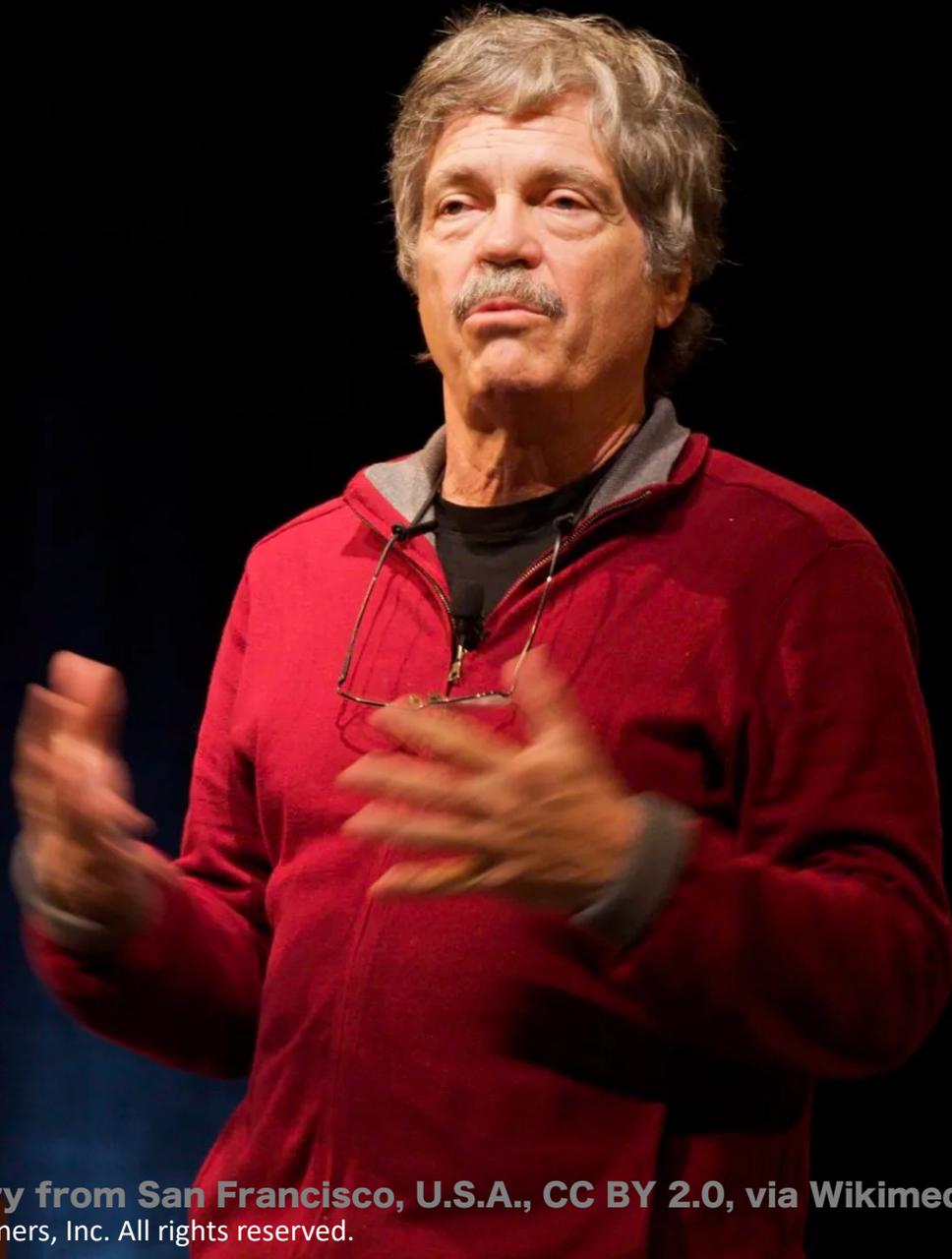
いま、“業界の常識 = ルール” がどんどん変えられています…

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！



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

村上和彰

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー
株式会社豆蔵デジタルホールディングス 社外取締役
国立大学法人九州大学 名誉教授
事業構想大学院大学 客員教授

僕は
君たちに

武器を
配りたい

エッセンシャル版

龍本 哲史

京大No.1若手人気教官



パートI
「僕も私も出来るんだ」という武器



**本講義のテーマは「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。**

堺NeXt Drive DAY1

2025年9月12日 15:15-17:20

村上和彰

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー

株式会社豆蔵デジタルホールディングス 社外取締役

国立大学法人九州大学 名誉教授

事業構想大学院大学 客員教授

パートII

「6つの違いと6つの創造」という武器

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved. なお、写真の著作権はそれぞれの著作権者に帰属します。

僕は
君たちに

武器を
配りたい

エッセンシャル版

瀧本哲史

京大No.1若手人気教官



理論と実践

跳躍法



跳躍力

1936年ベルリンオリンピック
走高跳 金メダリスト
コーネリアスジョンソン **102**

理論と実践

記述的理論

跳躍法

規範的理論

跳躍力

実行力

どうなっているか?

どうすべきか?

どんな力があるか?



1936年ベルリンオリンピック
走高跳 金メダリスト
コーネリアスジョンソン

103

「DXの科学[®]」の全体像

記述的理論

6つの違い
10の実践

どうなっているか?

規範的理論

9つの変革
6つの創造
7つの気づき

どうすべきか?

実行力

4つの力
8つの道具
7つの思考

どんな力があるか?

「DXの科学[®]」の全体像

記述的理論

6つの違い
10の実践

どうなっているか?

規範的理論

9つの変革
6つの創造
7つの気づき

どうすべきか?

実行力

4つの力
8つの道具
7つの思考

どんな力があるか?



6



“アナログ時代に成功し成長したビジネス”
VS.
“デジタル時代に成功し成長するビジネス”
～6つの違いと6つの創造～

“アナログ時代に成功し成長したビジネス” vs. “デジタル時代に成功し成長するビジネス”

アナログ時代に成功し成長したビジネス

アナログを前提にしたビジネス

顧客価値交換の場

所与のマーケット

結果、レッドオーシャンのマーケットの中で戦う

未顧客

アナログ時代の顧客

事業者が顧客に提供し、対価と交換する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値

マーケットシェアの拡大

(リニアな) 成長

結果的に成長がリニアなビジネス

デジタル時代に成功し成長するビジネス

デジタルを前提にしたビジネス

顧客価値交換・共創の場

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する

そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る

ネットワーク効果

デジタル時代の顧客

事業者と顧客が交換・共創する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値
- ・ 体験価値
- ・ 共感価値

場の拡大

ネットワーク効果の増大

ノンリニアな成長

ノンリニアな成長を目的にしたビジネス

ノンリニアな成長の結果、構築が可能な高い参入障壁

“アナログ時代に成功し成長したビジネス” vs. “デジタル時代に成功し成長するビジネス”

アナログ時代に成功し成長したビジネス

デジタル時代に成功し成長するビジネス

アナログを前提にしたビジネス

デジタルを前提にしたビジネス

顧客価値交換の場

顧客価値交換・共創の場

所与のマーケット

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する

結果、レッドオーシャンのマーケットの中で戦う

そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る

6つの間違い探し

未顧客

アナログ時代の顧客

事業者が顧客に提供し、対価と交換する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値

事業者と顧客が交換・共創する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値
- ・ 体験価値
- ・ 共感価値

ノンリニアな成長の結果、構築が可能な高い参入障壁

マーケットシェアの拡大

場の拡大

(リニアな) 成長

ネットワーク効果の増大

ノンリニアな成長

結果的に成長がリニアなビジネス

ノンリニアな成長を目的にしたビジネス

“アナログ時代に成功し成長したビジネス” vs. “デジタル時代に成功し成長するビジネス”

アナログ時代に成功し成長したビジネス

アナログを前提にしたビジネス

顧客価値交換の場

所与のマーケット

結果、レッドオーシャンのマーケットの中で戦う

未顧客

アナログ時代の顧客

事業者が顧客に提供し、対価と交換する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値

マーケットシェアの拡大

(リニアな) 成長

結果的に成長がリニアなビジネス

デジタル時代に成功し成長するビジネス

デジタルを前提にしたビジネス

顧客価値交換・共創の場

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する

そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る

ネットワーク効果

デジタル時代の顧客

事業者と顧客が交換・共創する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値
- ・ 体験価値
- ・ 共感価値

場の拡大

ネットワーク効果の増大

ノンリニアな成長

ノンリニアな成長を目的にしたビジネス

違い 1 事業前提

ノンリニアな成長の結果、構築が可能な高い参入障壁

アナログを前提にしたビジネス

デジタルを前提にしたビジネス

アナログ社会から

モノから
所有から

たまたに繋がるから
塊から

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
リニアな成長から

事業
外部環境

顧客の
価値観の変化
と行動の変容

デジタル
技術の
パワー

業界常識
の
変革

デジタル社会へ

コトへ
利用へ

常に繋がるへ
細切れへ

プロセスへ
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
ノンリニアな成長へ

“アナログ時代に成功し成長したビジネス” vs. “デジタル時代に成功し成長するビジネス”

アナログ時代に成功し成長したビジネス

アナログを前提にしたビジネス

顧客価値交換の場

所与のマーケット

結果、レッドオーシャンのマーケットの中で戦う

未顧客

アナログ時代の顧客

事業者が顧客に提供し、対価と交換する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値

マーケットシェアの拡大

(リニアな) 成長

結果的に成長がリニアなビジネス

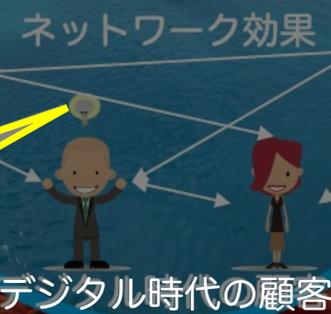
デジタル時代に成功し成長するビジネス

デジタルを前提にしたビジネス

顧客価値交換・共創の場

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する

そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る



事業者と顧客が交換・共創する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値
- ・ 体験価値
- ・ 共感価値

ノンリニアな成長の結果、構築が可能な高い参入障壁

ノンリニアな成長

ノンリニアな成長を目的にしたビジネス

違い2 顧客価値

“アナログ時代に成功し成長したビジネス” vs. “デジタル時代に成功し成長するビジネス”

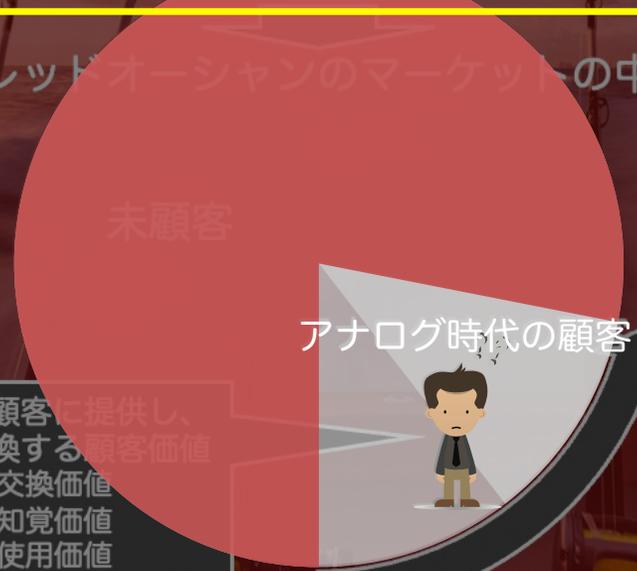
アナログ時代に成功し成長したビジネス

アナログを前提にしたビジネス

顧客価値交換の場

所与のマーケット

結果、レッドオーシャンのマーケットの中で戦う



事業者が顧客に提供し、対価と交換する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値

アナログ時代の顧客

マーケットシェアの拡大

(リニアな)

結果的に成長がリニアなビジネス

デジタル時代に成功し成長するビジネス

デジタルを前提にしたビジネス

顧客価値交換・共創の場

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する

そして、レッドオーシャンを創る



事業者と顧客が交換・共創する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値
- ・ 体験価値
- ・ 共感価値

デジタル時代の顧客

場の拡大

ネットワーク効果の増大

ノンリニアな成長

ノンリニアな成長を目的にしたビジネス

違い3場

“アナログ時代に成功し成長したビジネス” vs. “デジタル時代に成功し成長するビジネス”

アナログ時代に成功し成長したビジネス

デジタル時代に成功し成長するビジネス

アナログを前提にしたビジネス

デジタルを前提にしたビジネス

顧客価値交換の場

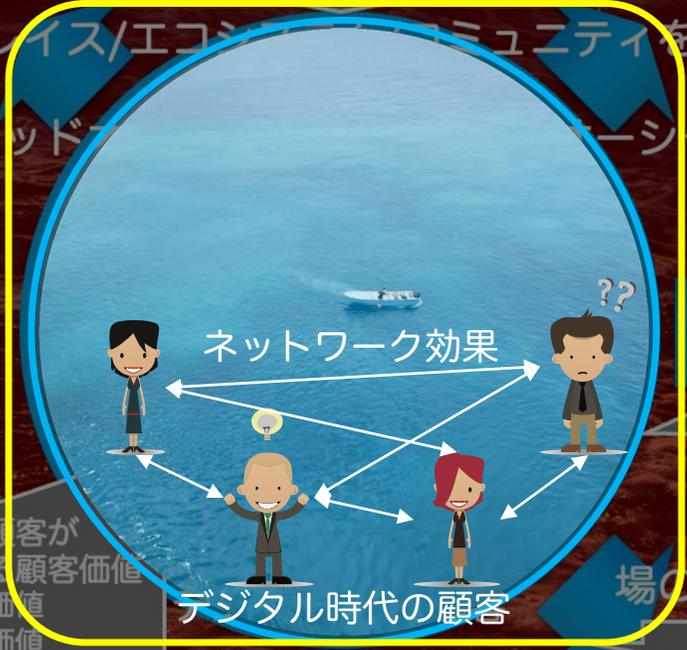
顧客価値交換・共創の場

所与のマーケット

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する

結果、レッドオーシャンのマーケットの中で戦う

そして、レッドオーシャンを創る



- 事業者が顧客に提供し、対価と交換する顧客価値
- ・ 交換価値
 - ・ 知覚価値
 - ・ 使用価値

- 事業者と顧客が交換・共創する顧客価値
- ・ 交換価値
 - ・ 知覚価値
 - ・ 使用価値
 - ・ 体験価値
 - ・ 共感価値

ノンリニアな成長の結果、構築が可能な高い参入障壁

マーケットシェアの拡大

場の拡大

ネットワーク効果の増大

違い④ ネットワーク効果

結果的に、ノンリニアな成長したビジネス

ノンリニアな成長を自ら創出したビジネス

“アナログ時代に成功し成長したビジネス” vs. “デジタル時代に成功し成長するビジネス”

アナログ時代に成功し成長したビジネス

アナログを前提にしたビジネス

顧客価値交換の場

所与のマーケット

結果、レッドオーシャンのマーケットの中で戦う



事業者が顧客に提供し、対価と交換する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値

アナログ時代の顧客

マーケットシェアの拡大

(リニアな) 成長

結果的に成長がリニアなビジネス

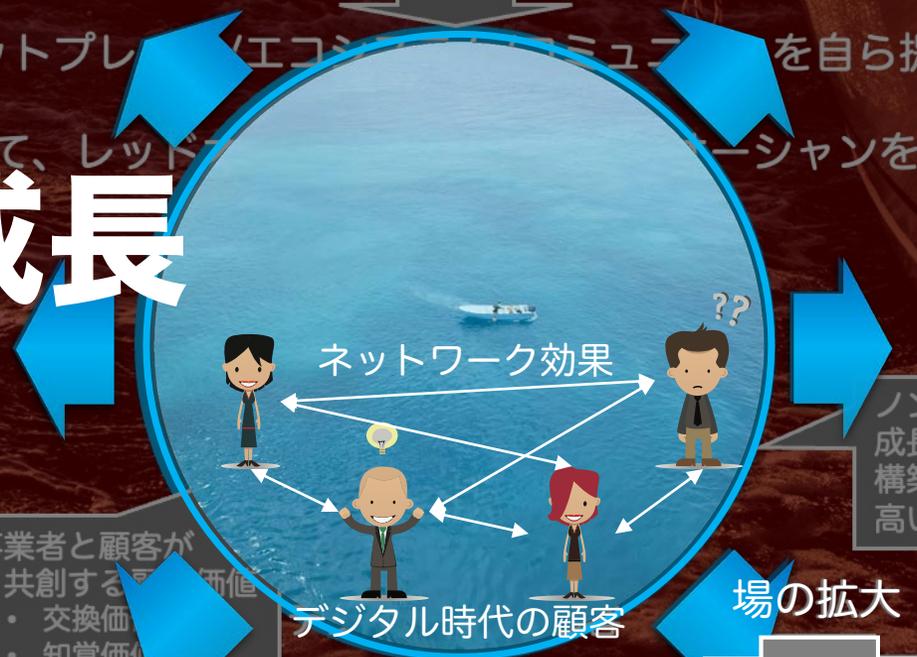
デジタル時代に成功し成長するビジネス

デジタルを前提にしたビジネス

顧客価値交換・共創の場

マーケットプレイングエコシステムを自ら提供する

そして、レッドオーシャンを創る



事業者と顧客が交換・共創する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値
- ・ 体験価値
- ・ 共感価値

デジタル時代の顧客

場の拡大

ネットワーク効果の増大

ノンリニアな成長

ノンリニアな成長の結果、構築が可能な高い参入障壁

ノンリニアな成長を目的にしたビジネス

違い5 成長

“アナログ時代に成功し成長したビジネス” vs. “デジタル時代に成功し成長するビジネス”

アナログ時代に成功し成長したビジネス

アナログを前提にしたビジネス

顧客価値交換の場

所与のマーケット

結果、レッドオーシャンのマーケットの中で戦う

未顧客

アナログ時代の顧客

事業者が顧客に提供し、対価と交換する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値

マーケットシェアの拡大

(リニア)成長

結果的に成長がリニアなビジネス

デジタル時代に成功し成長するビジネス

デジタルを前提にしたビジネス

顧客価値交換・共創の場

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する

そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る

ネットワーク効果

デジタル時代の顧客

事業者と顧客が交換・共創する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値
- ・ 体験価値
- ・ 共感価値

場の拡大

ネットワーク効果の増大

ノンリニアな成長

ノンリニアな成長を目的にしたビジネス

違い6 ゴール

“アナログ時代に成功し成長したビジネス” vs. “デジタル時代に成功し成長するビジネス”

アナログ時代に成功し成長したビジネス

アナログを前提にしたビジネス

顧客価値交換の場

所与のマーケット

結果、レッドオーシャンのマーケットの中で戦う

未顧客

アナログ時代の顧客

事業者が顧客に提供し、対価と交換する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値

マーケットシェアの拡大

(リニアな) 成長

結果的に成長がリニアなビジネス

デジタル時代に成功し成長するビジネス

デジタルを前提にしたビジネス

顧客価値交換・共創の場

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する

そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る

ネットワーク効果

デジタル時代の顧客

事業者と顧客が交換・共創する顧客価値

- ・ 交換価値
- ・ 知覚価値
- ・ 使用価値
- ・ 体験価値
- ・ 共感価値

場の拡大

ネットワーク効果の増大

ノンリニアな成長

ノンリニアな成長を目的にしたビジネス

ノンリニアな成長の結果、構築が可能な高い参入障壁

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!!



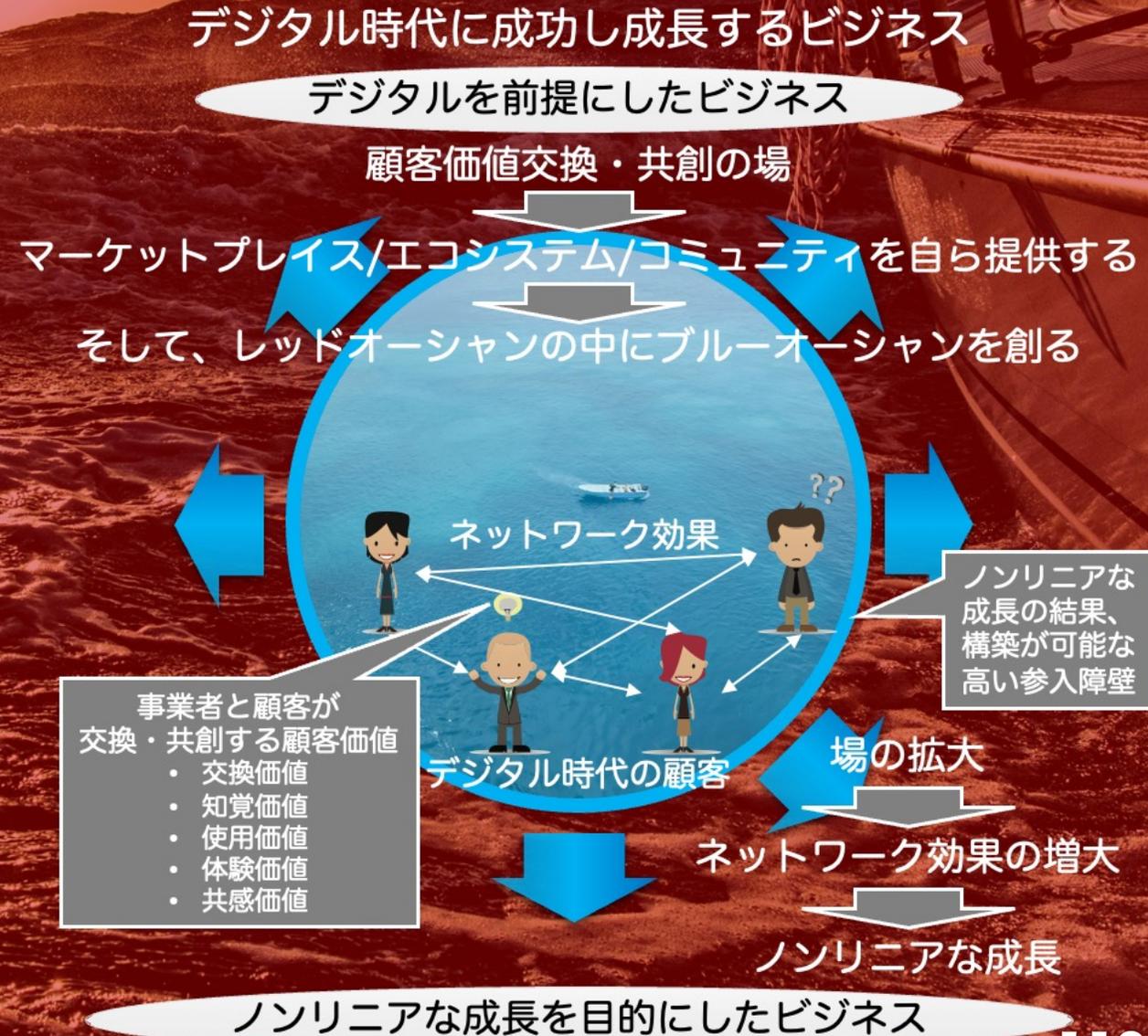
6



“アナログ時代に成功し成長したビジネス”
VS.
“デジタル時代に成功し成長するビジネス”
～6つの違いと**6つの創造**～

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”

6つの創造



創造1 場の創造

どんな“世界”を実現したいのか？

実現したい世界
顧客価値交換・共創の場

創造1 場の創造

どんな“世界”を実現したいのか？



地球上で最もお客様を大切にする企業。

Jeffrey Preston Bezos

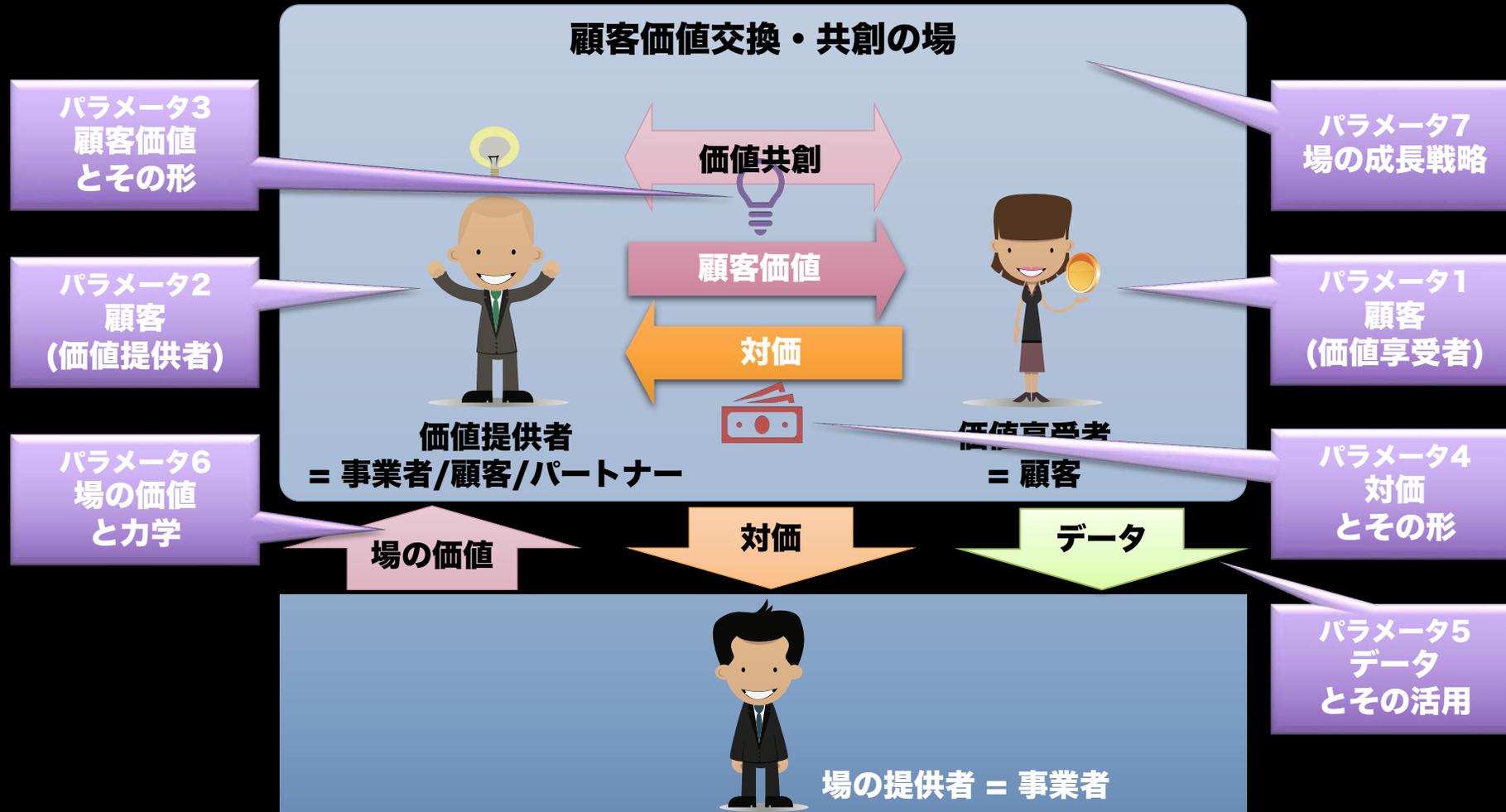
創造1場の創造 どんな“世界”を実現したいのか？

実現したい世界
顧客価値交換・共創の場

「地球上で最大級の品揃え」

創造1 場の創造

どんな“世界”を実現したいのか？



創造2 顧客の創造

その世界に誰を“顧客”として招待したいのか？

実現したい世界
顧客価値交換・共創の場



価値提供者



価値享受者



場の提供者

創造2 顧客の創造

その世界に誰を“顧客”として招待したいのか？

実現したい世界
顧客価値交換・共創の場



価値提供者



価値享受者

本の卸売業者

本の購入者



場の提供者

Amazon.com

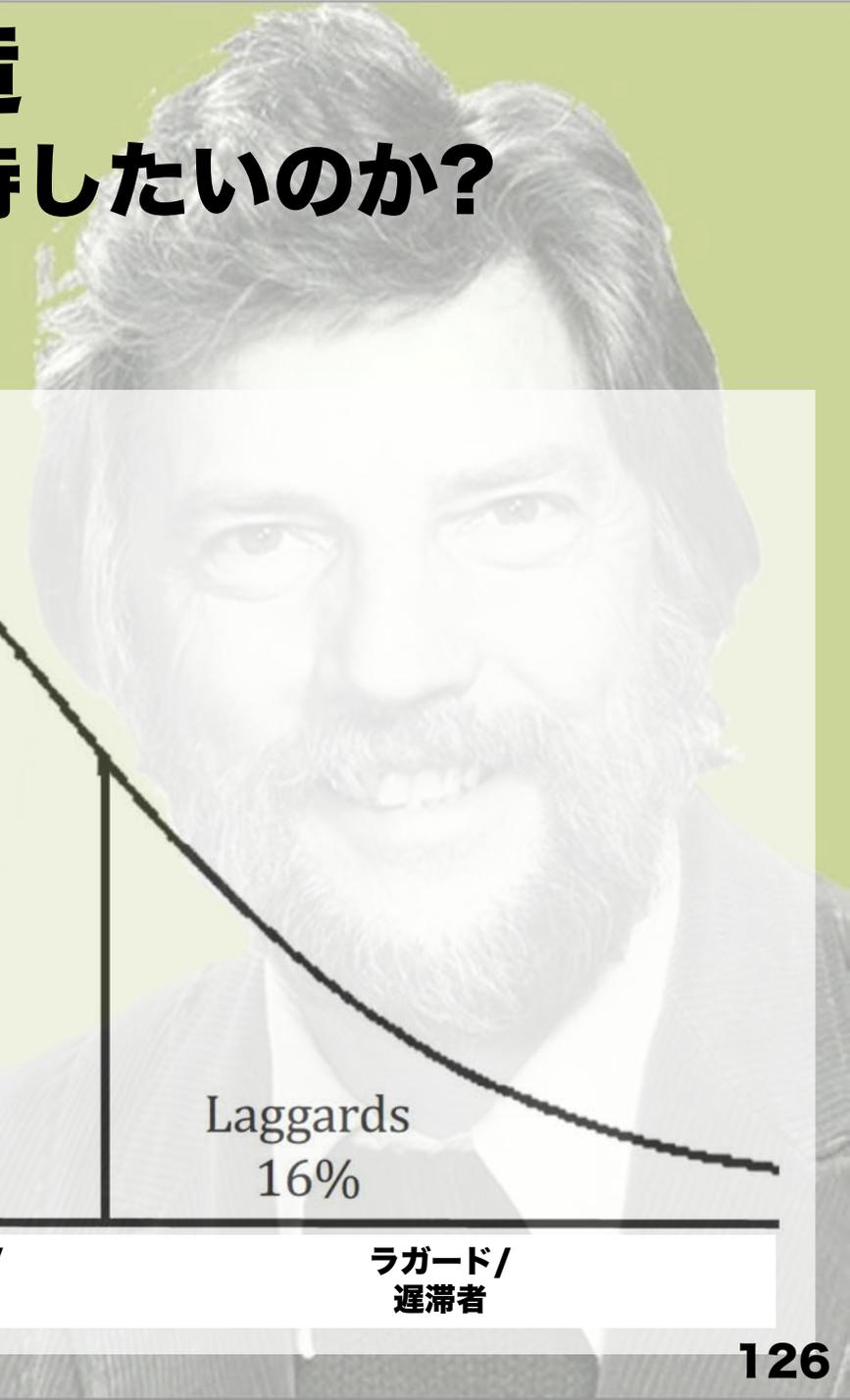
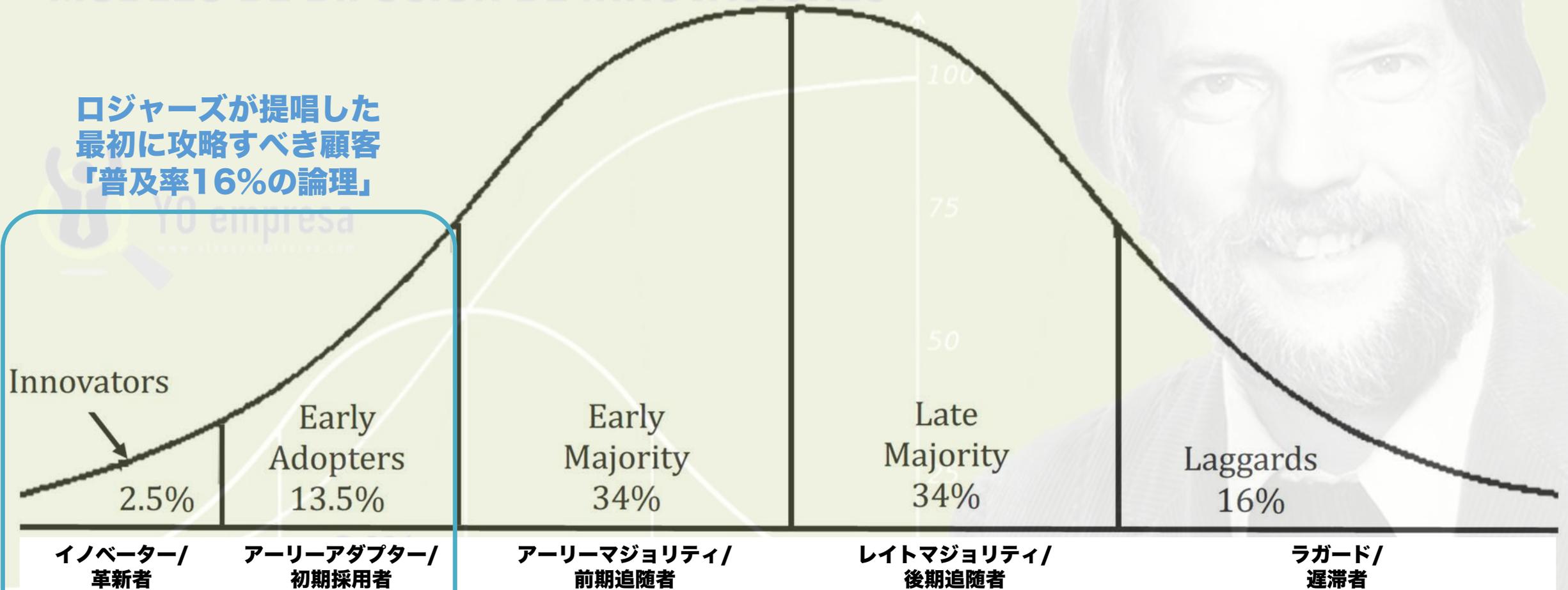
創造2 顧客の創造

その世界に誰を“顧客”として招待したいのか？

Everett Rogers

MODELO DE DIFUSION DE INNOVACIONES

ロジャーズが提唱した
最初に攻略すべき顧客
「普及率16%の論理」



創造3 顧客価値の創造

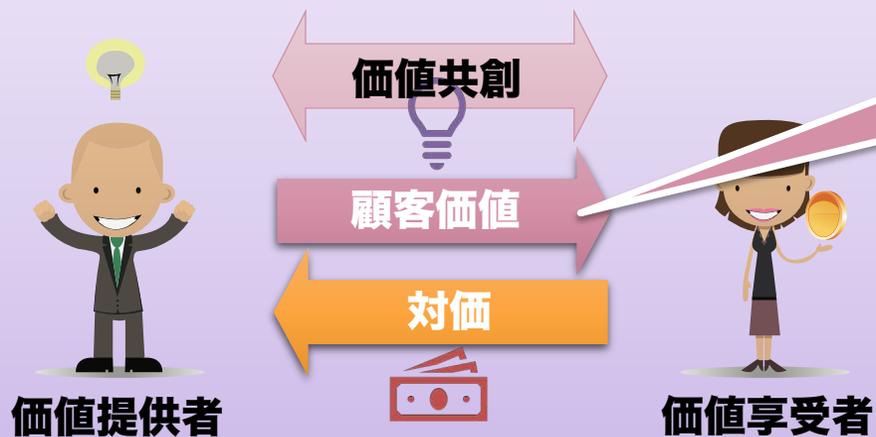
その世界で“顧客”はどんな価値が得られるのか？



創造3 顧客価値の創造

その世界で“顧客”はどんな価値が得られるのか？

実現したい世界
顧客価値交換・共創の場



レア本がネットで買え、
届けてくれる

レア本の
ECサイト

場の価値



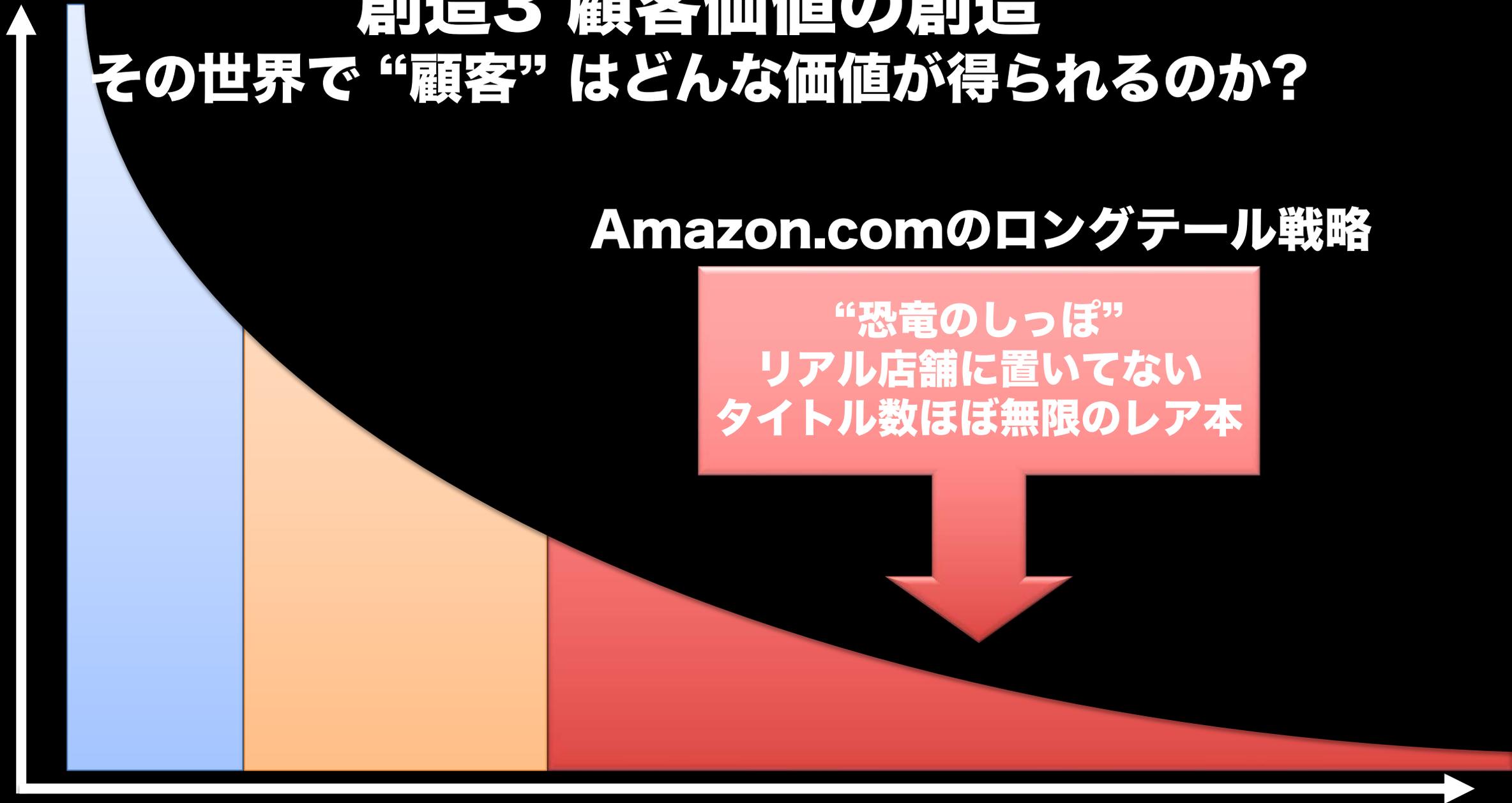
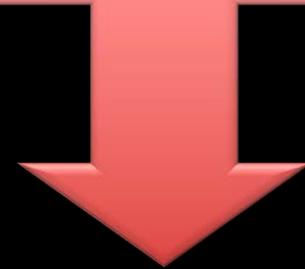
場の提供者

創造3 顧客価値の創造

その世界で“顧客”はどんな価値が得られるのか？

Amazon.comのロングテール戦略

“恐竜のしっぽ”
リアル店舗に置いてない
タイトル数ほぼ無限のレア本



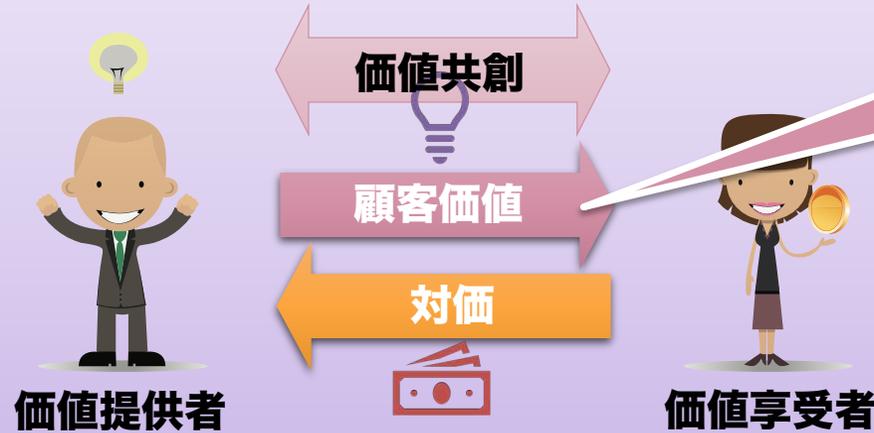
創造3 顧客価値の創造

その世界で“顧客”はどんな価値が得られるのか？

ほぼ無限の

レア本がネットで買え、
届けてくれる

実現したい世界
顧客価値交換・共創の場



ほぼ無限の

レア本の
ECサイト

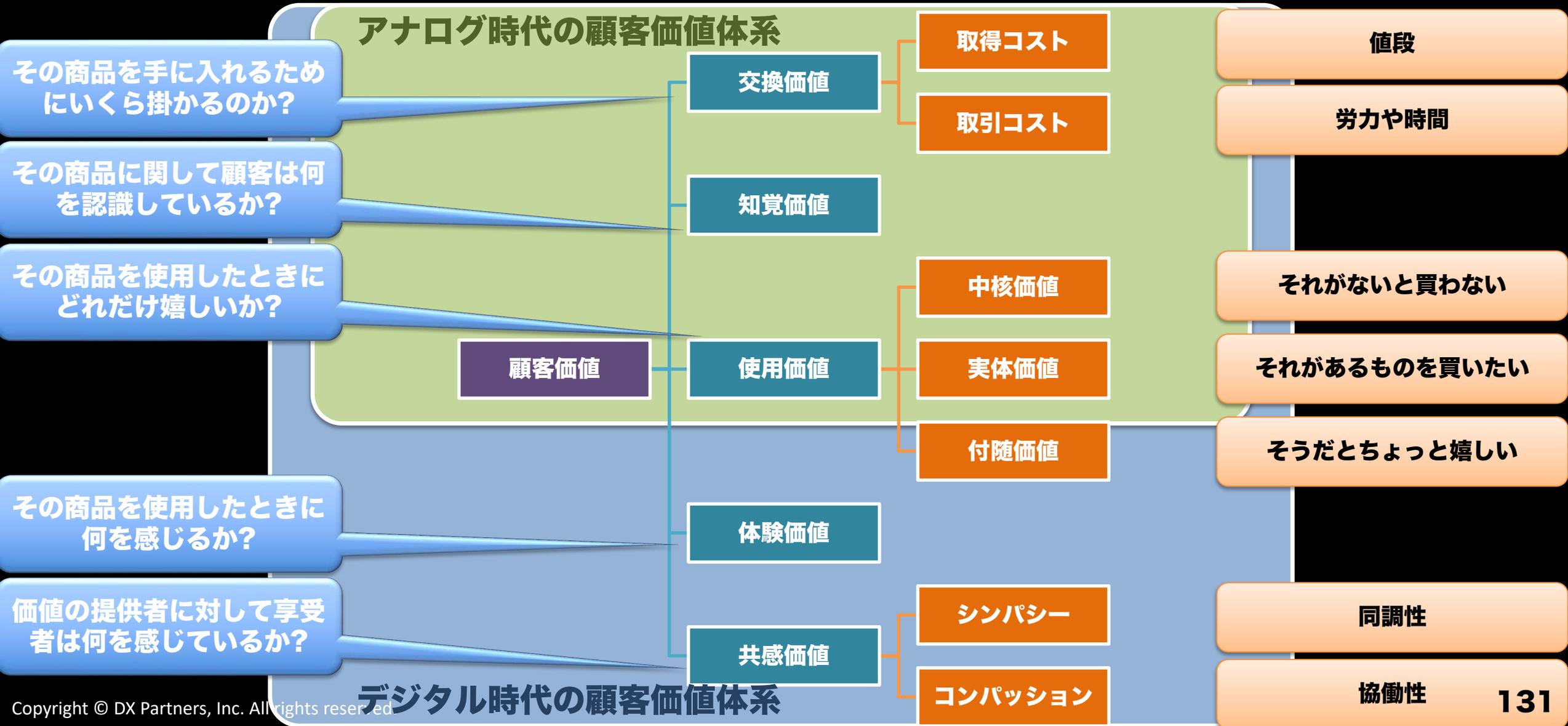
場の価値



場の提供者

創造3 顧客価値の創造

その世界で“顧客”はどんな価値が得られるのか？



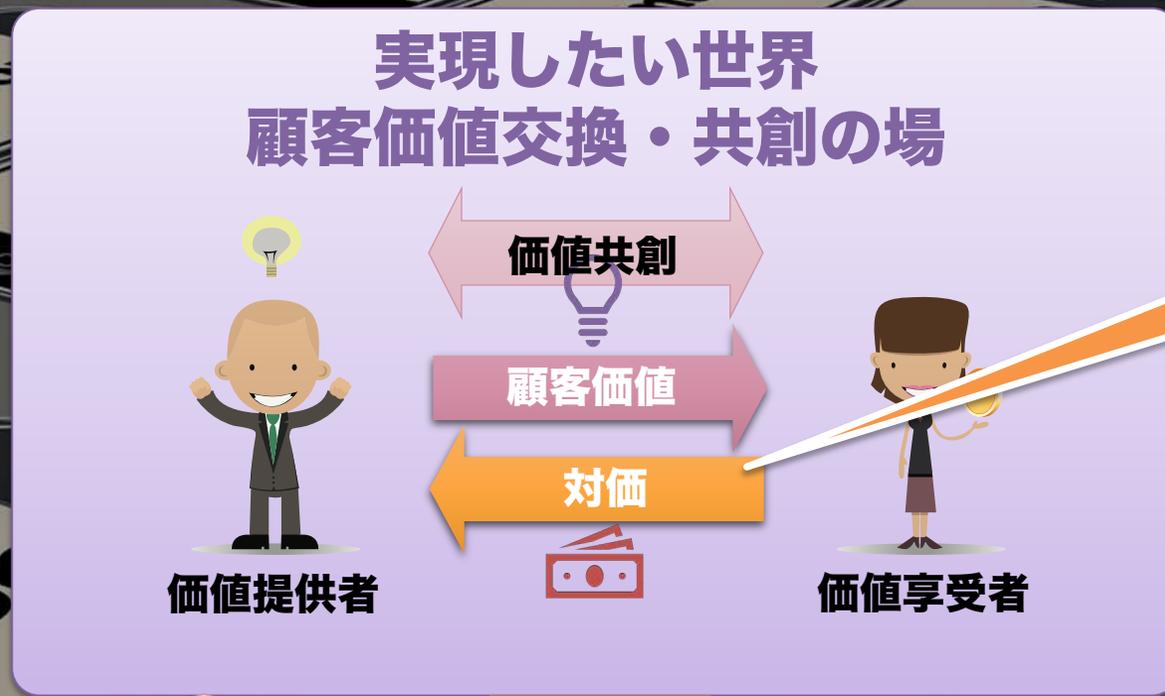
創造4 稼ぎ方の創造

その世界で“場の提供者”はどう稼ぐのか？



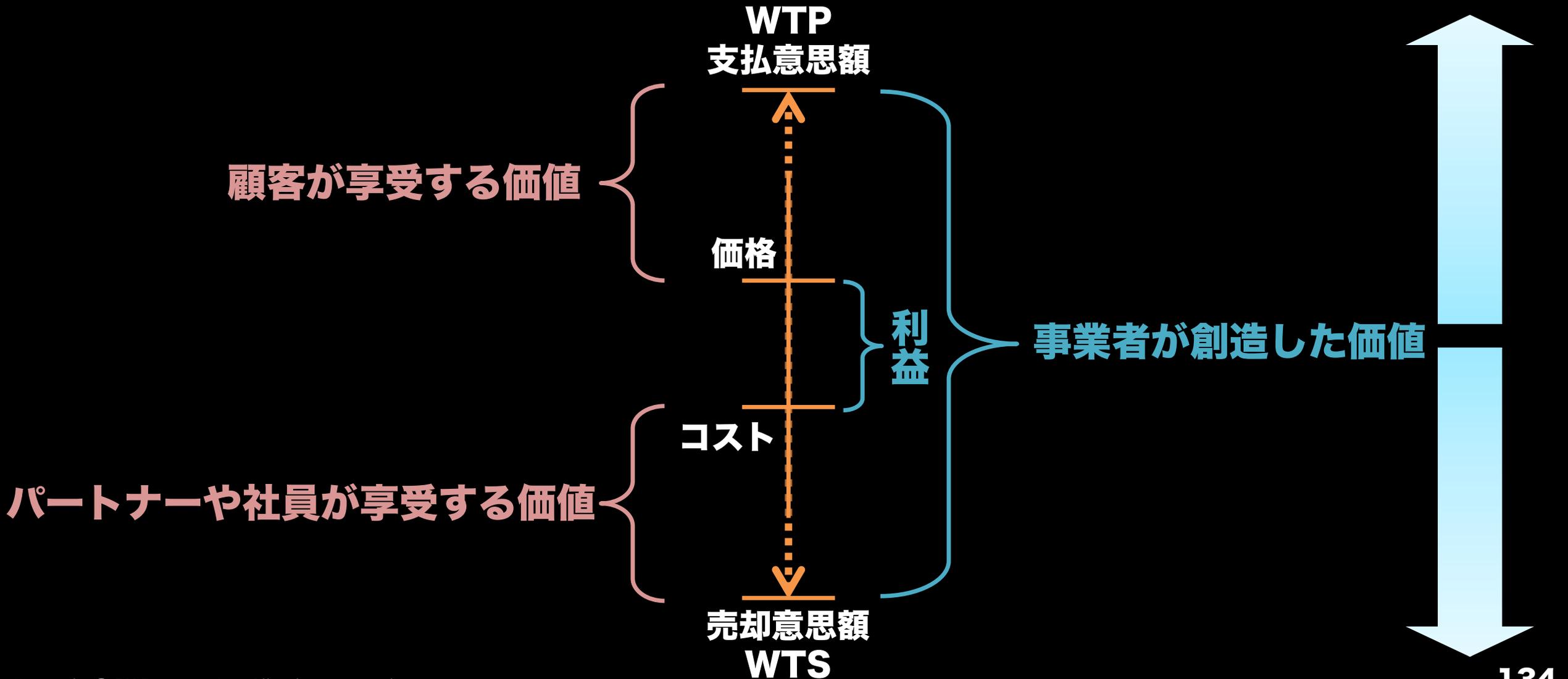
創造4 稼ぎ方の創造

その世界で“場の提供者”はどう稼ぐのか？



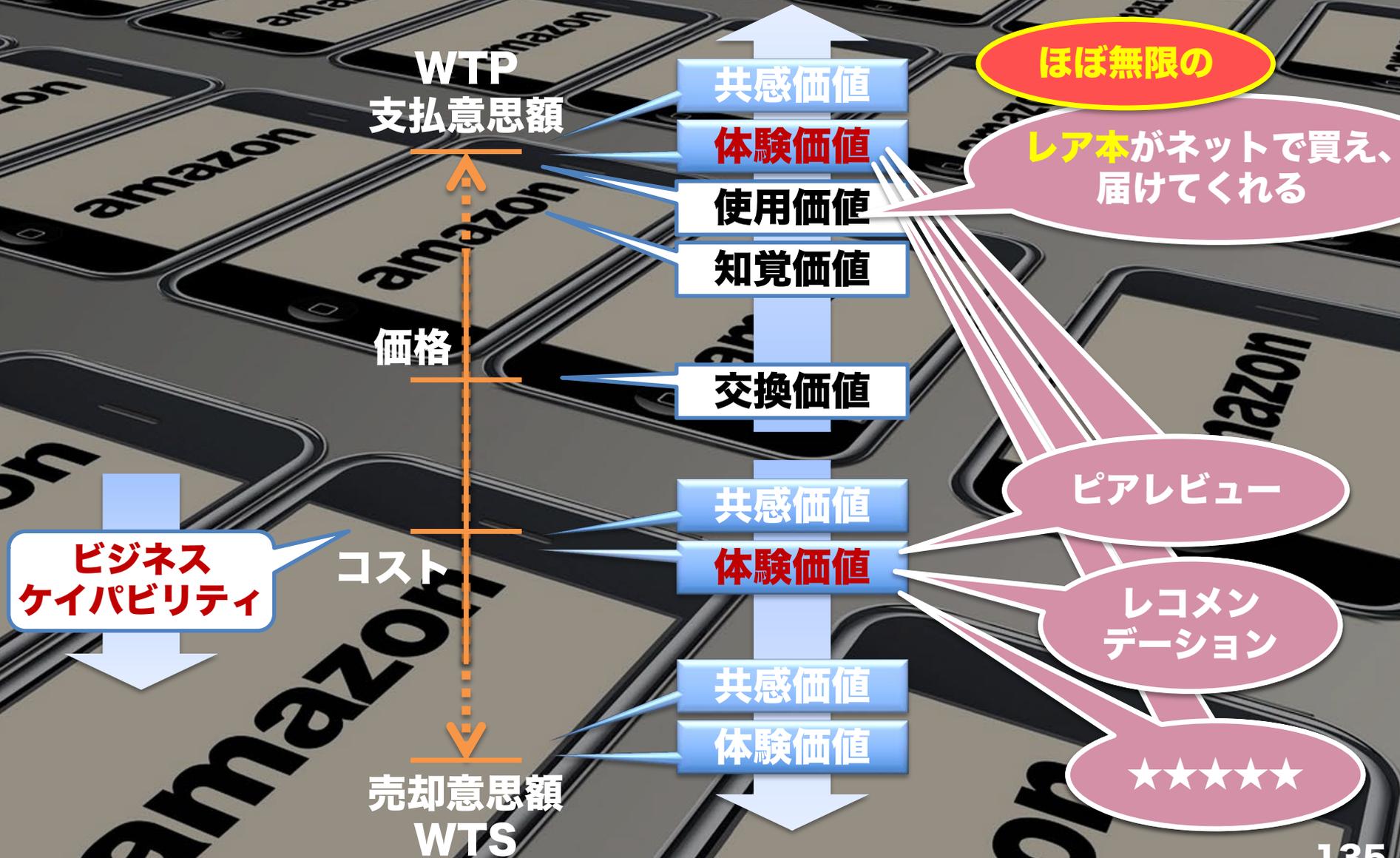
創造4 稼ぎ方の創造

その世界で“場の提供者”はどう稼ぐのか？



創造4 稼ぎ方の創造

その世界で“場の提供者”はどう稼ぐのか？



創造5 回し方の創造

その世界をデータでどう回すのか？



場の提供者

創造5 回し方の創造 その世界をデータでどう回すのか？



アナログな本も売
るソフトウェア企業。

Jeffrey Preston Bezos

創造5 回し方の創造

その世界をデータでどう回すのか？



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

創造5 回し方の創造 その世界をデータでどう回すのか？

ピアレビュー

実現したい世界
顧客価値交換・共創の場



場の価値

対価

データ

購入履歴

本の評価

レコメン
デーション

★★★★★

データをどう価値に変えるか？

場の提供者

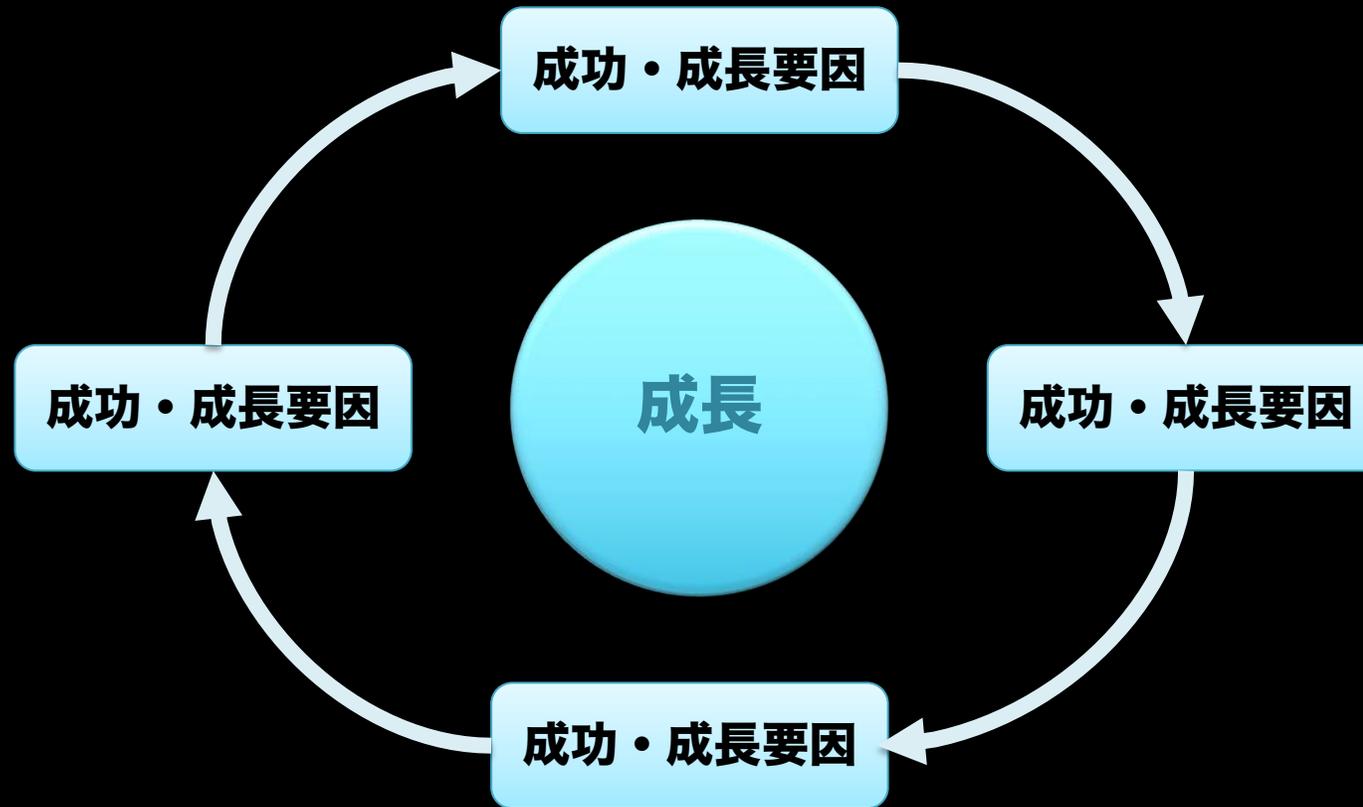
創造5 回し方の創造

その世界をデータでどう回すのか？



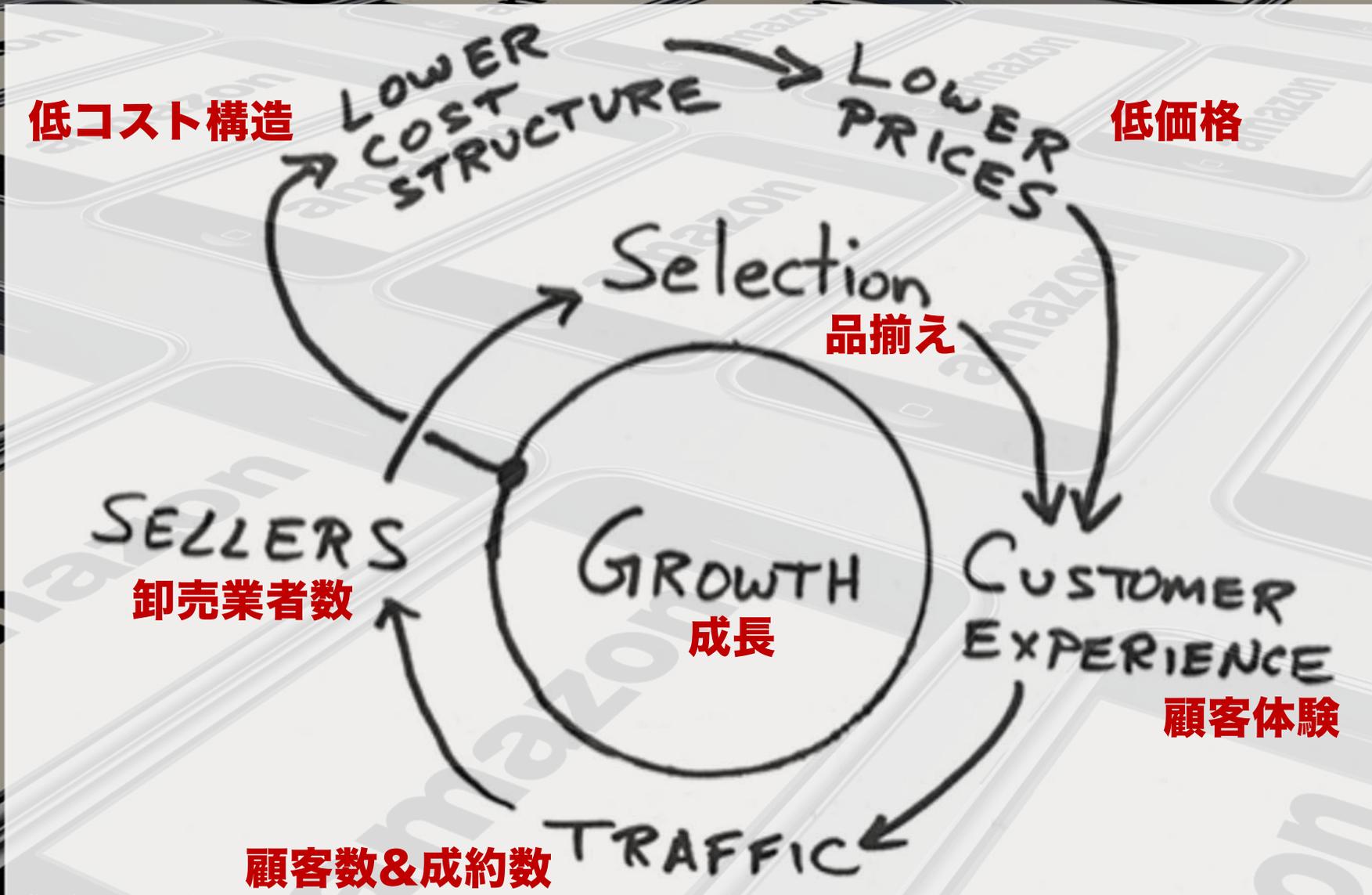
創造6 成長の創造

その世界をどう成功・成長させるか？



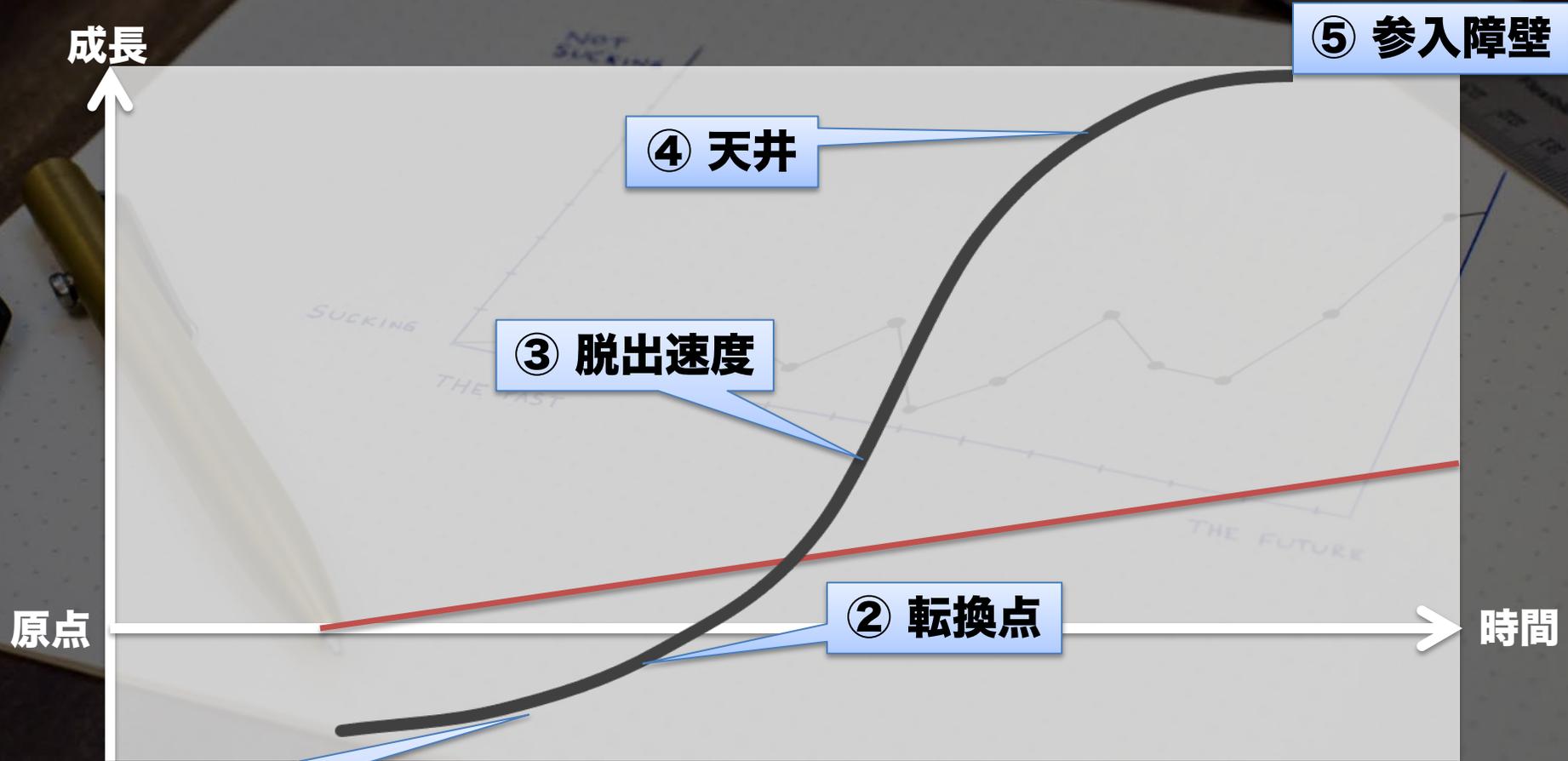
創造6 成長の創造

その世界をどう成功・成長させるか？



創造6 成長の創造

その世界をどう成功・成長させるか？



① コールドスタート問題

6つの創造

創造1 場の創造

創造2 顧客の創造

創造3 顧客価値の創造

創造4 稼ぎ方の創造

創造5 回し方の創造

創造6 成長の創造

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”

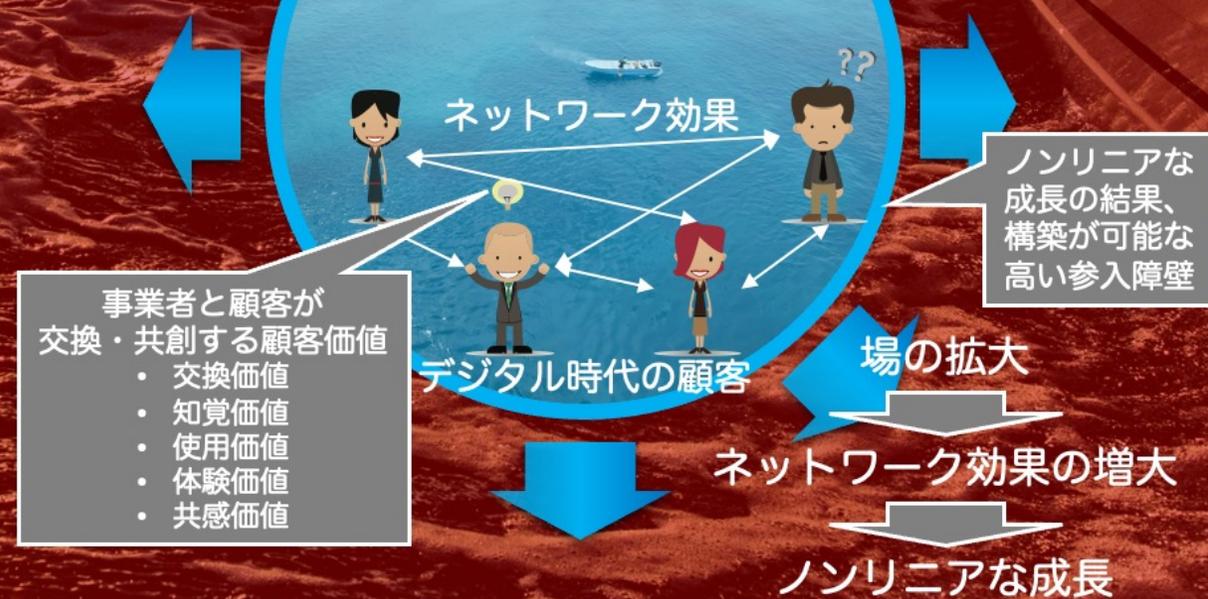
デジタル時代に成功し成長するビジネス

デジタルを前提にしたビジネス

顧客価値交換・共創の場

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する

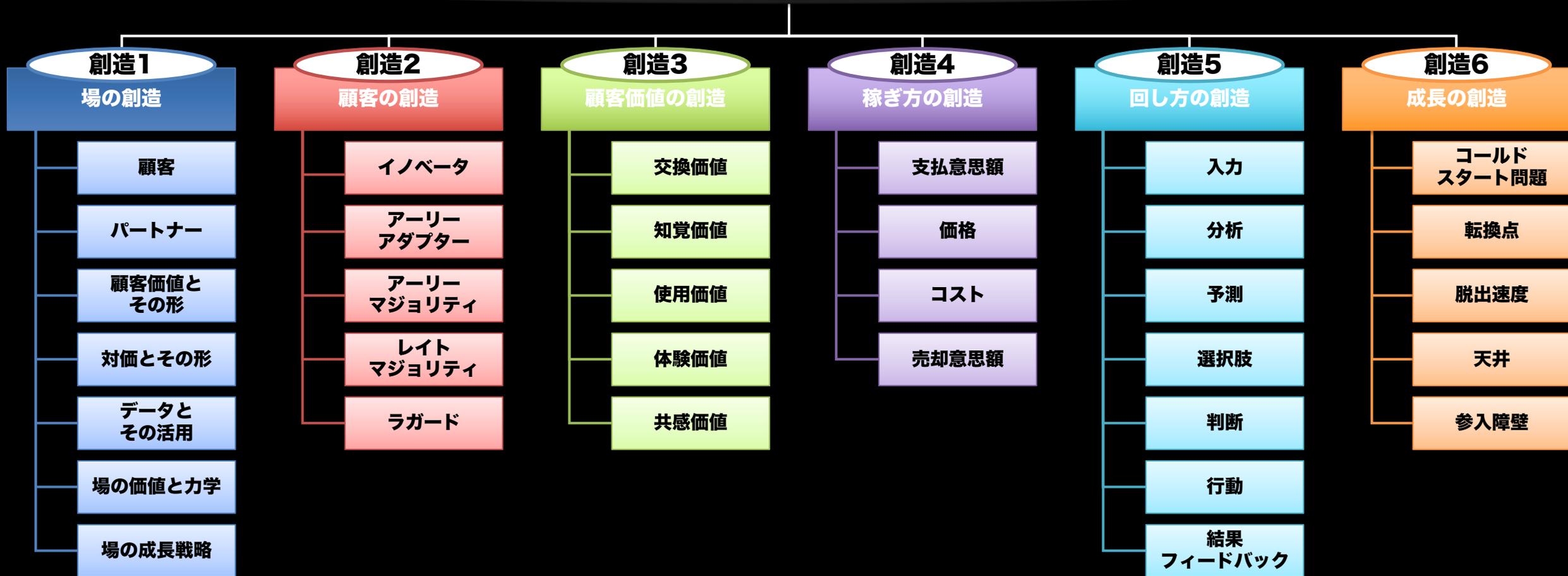
そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る



ノンリニアな成長を目的にしたビジネス

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を創出する「6つの創造」 ～ 7+5+5+4+7+5=計33個のパラメータを決める! ～

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を創出する「6つの創造」



堺NeXt Drive DAY1

2025年9月12日 15:15-17:20

村上和彰

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー

株式会社豆蔵デジタルホールディングス 社外取締役

国立大学法人九州大学 名誉教授

事業構想大学院大学 客員教授

パートII

「6つの違いと6つの創造」という武器

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved. なお、写真の著作権はそれぞれの著作権者に帰属します。

僕は
君たちに

武器を
配りたい

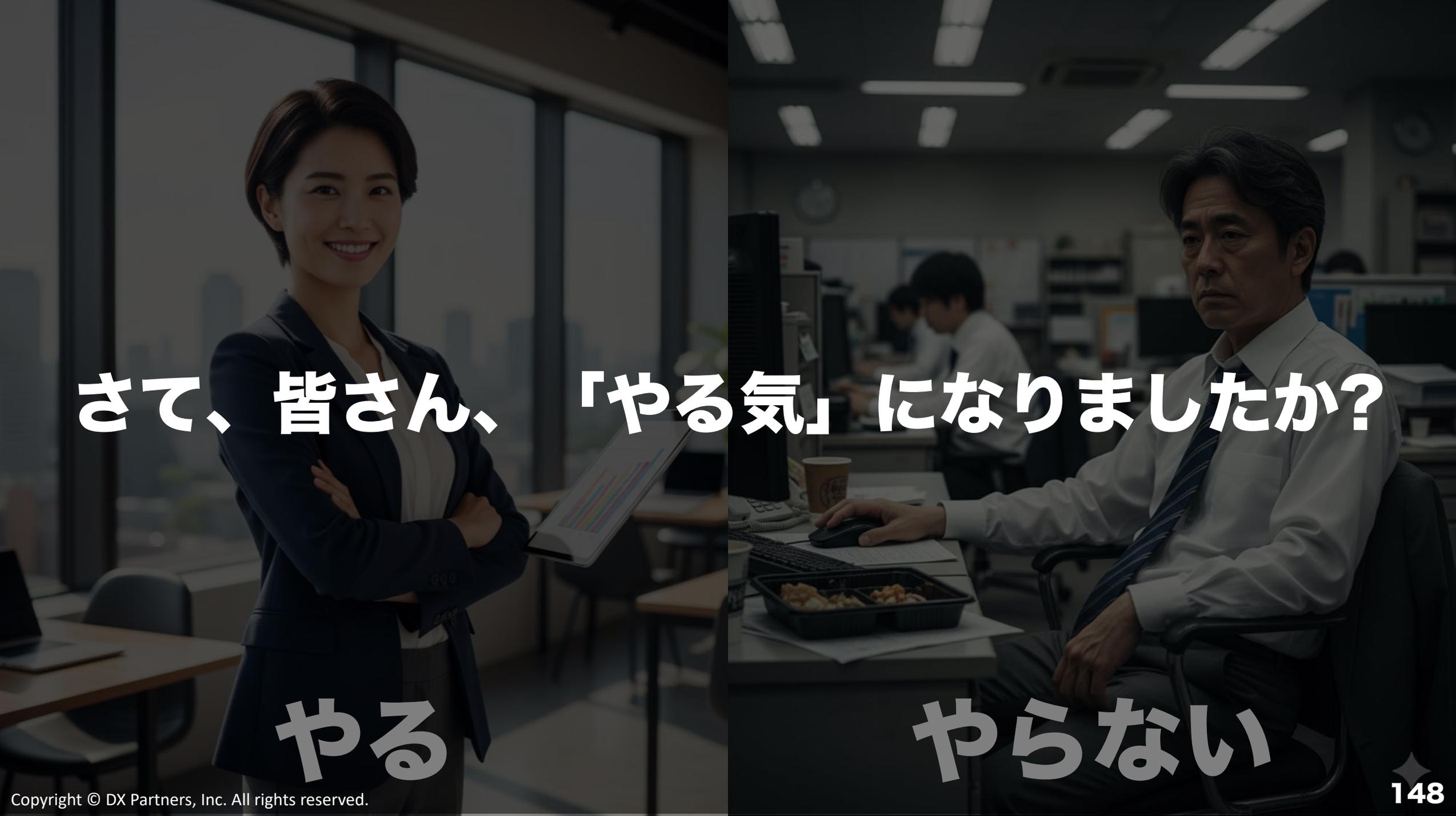
エッセンシャル版

瀧本哲史 京大No.1若手人気教官





**本講義のテーマは「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。**



さて、皆さん、「やる気」になりましたか？

やる

やらない



やる



やらない

明日から何をやる？



やる

なぜやらない？



やらない



グループワーク

「対話」の心得

- 議論や討論ではなく「対話」!
- 合意や結論は求めない!
- 自分の意見を押し付けない!
- 問いの原則は「なぜ?」
- 目的は各自が「気づき」を得ること!
- 気づいたことをどんどんメモする!



はい、時間終了です!

振り返り

A man in a suit is speaking at a podium in a conference room. A large screen behind him displays the letters 'DX'. The audience is seated in rows, and some people in the foreground appear bored or disinterested.

DX

皆さん、退屈されませんでしたでしょうか？

Thank
you!

次回DAY2は9月25日 (木) 15:00-18:00