

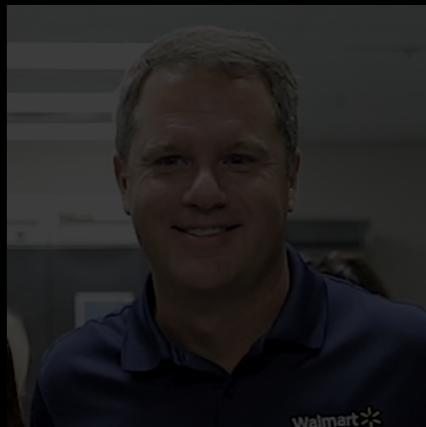
“真のDX”に成功した経営者は
何をやったのか？ 何をやらなかったのか？

みやざきDX推進モデル企業創出プロジェクト

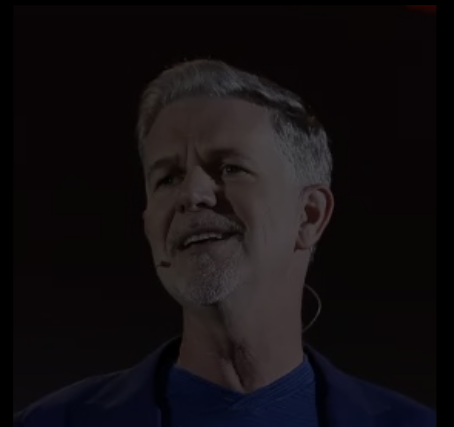
“DX認定取得”パート

DAY1ゼミ

2025年8月29日 14:40-15:55



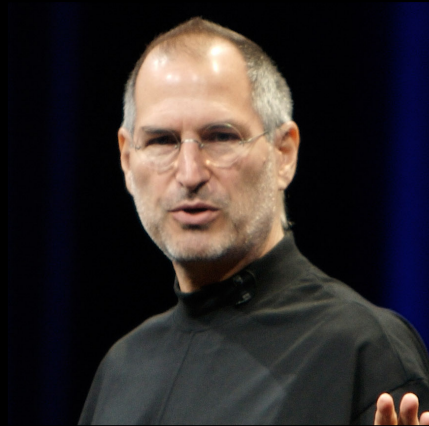
村上和彰
株式会社DXパートナーズ シニアパートナー
株式会社豆蔵デジタルホールディングス 社外取締役
国立大学法人九州大学 名誉教授
事業構想大学院大学 客員教授



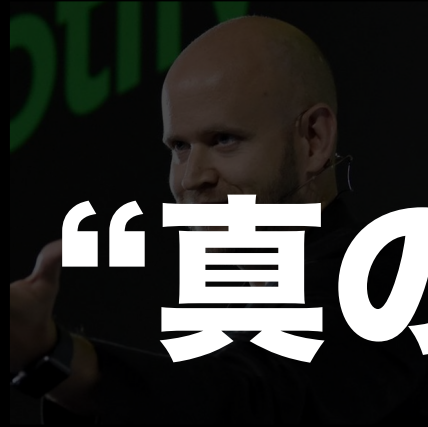


皆さんの“DX”をイメージ化すると…

“真のDX” に成功した経営者は 何をやったのか？ 何をやらなかったのか？

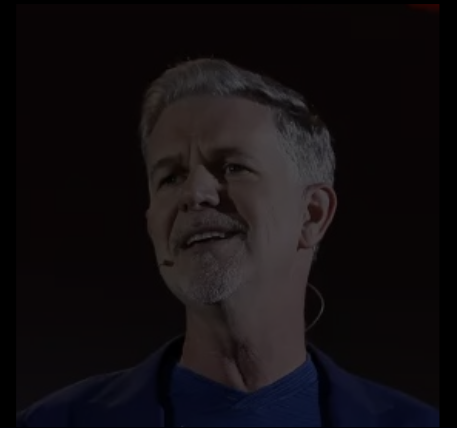
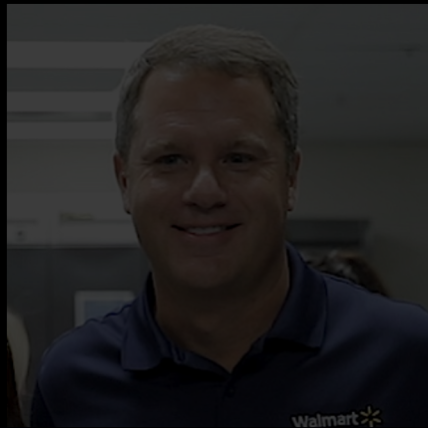


“真のDX”に成功した経営者は 何をやったのか？ 何をやらなかったのか？



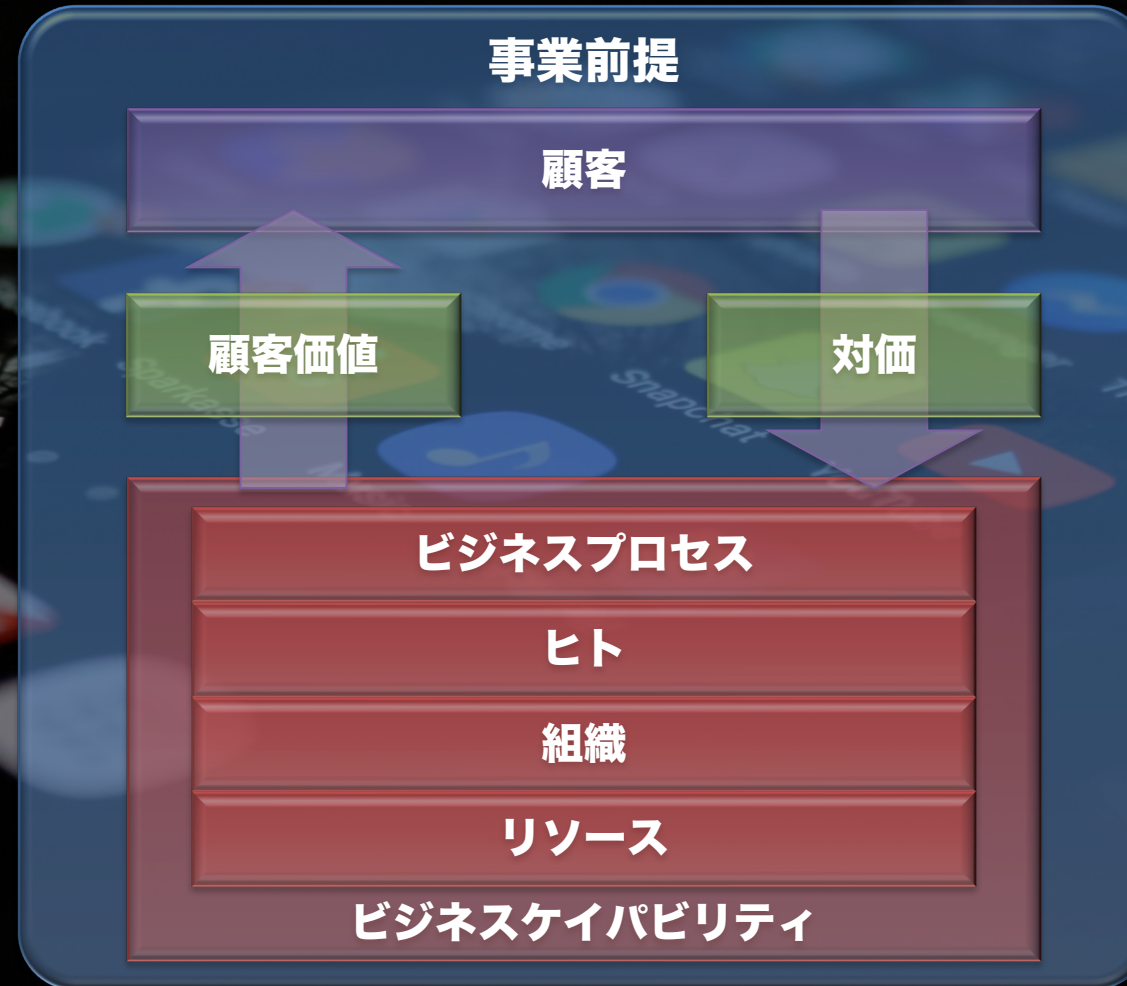
“真のDX”

?



“真のDX”とは？

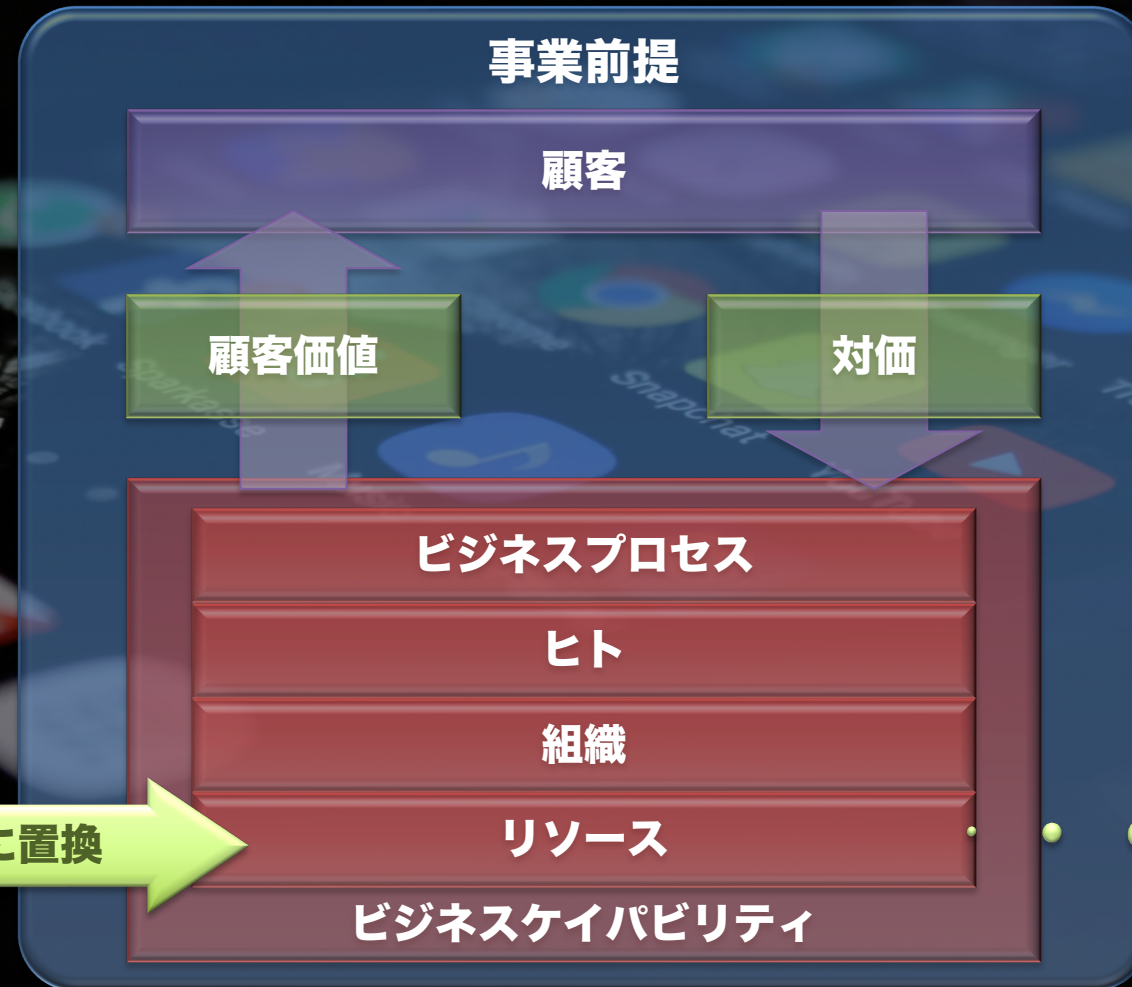
デジタル技術
の登場



“真のDX”とは？

デジタル技術
の登場

デジタルに置換



お買い物のDX

“真のDX”とは？

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、**データとデジタル技術を活用して**、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、**ビジネスモデルを変革するとともに**、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

デジタル技術
の登場

デジタルを活用

デジタルに置換

事業前提

顧客

顧客価値

対価

ビジネスプロセス

ヒト

組織

リソース

ビジネスケイパビリティ

経産省の言う
DX

お買い物のDX

“真のDX”とは？



“真のDX”とは、デジタルを
前提にした事業前提を発明し、
その事業前提の下“デジタル時代
のビジネス”を創出・成功・成長
させることである。

村上和彰



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

デジタルに置換

リソース

ビジネスケイパビリティ

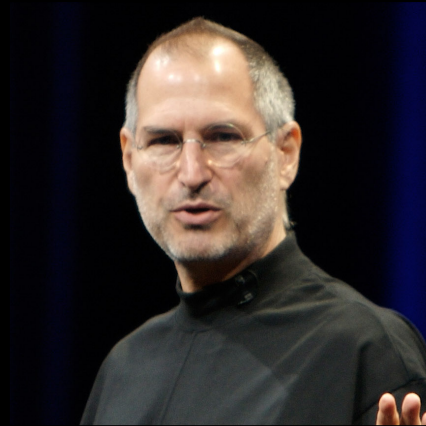


ゲームチェンジとは？ ルールチェンジとは？

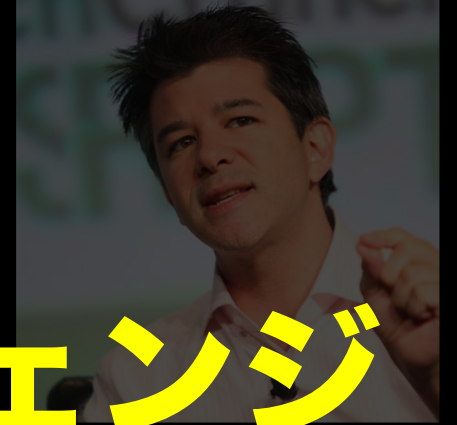


ゲームチェンジとは？ ルールチェンジとは？

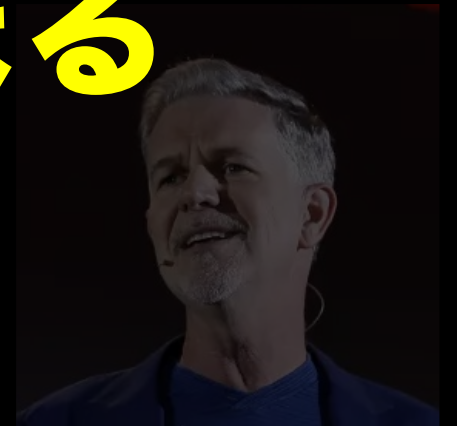
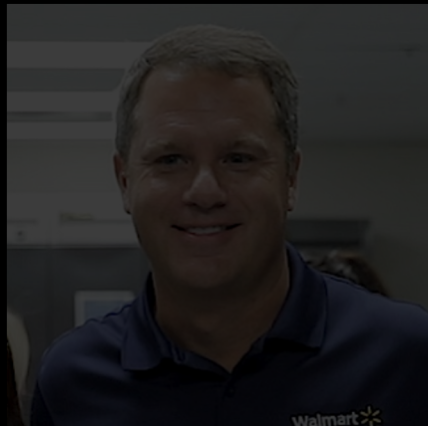
“真のDX” に成功した経営者は 何をやったのか？ 何をやらなかったのか？



“真のDX” に成功した経営者は 何をやったのか？ 何をやらなかったのか？

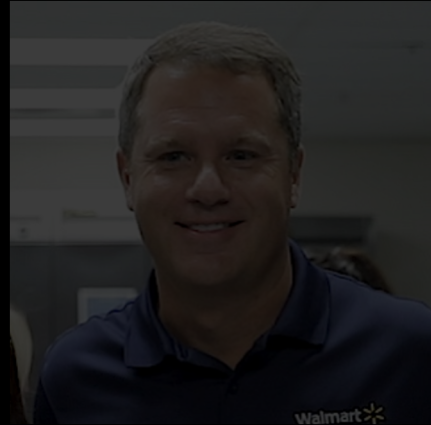


ゲームチェンジ
に留まる

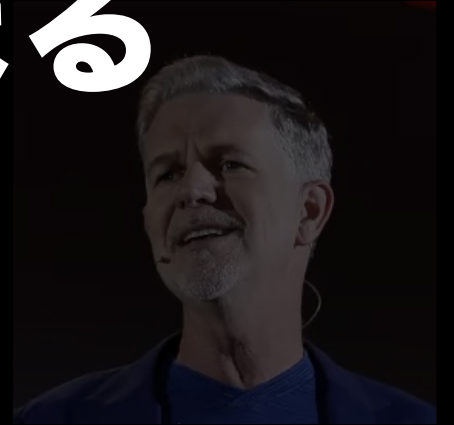
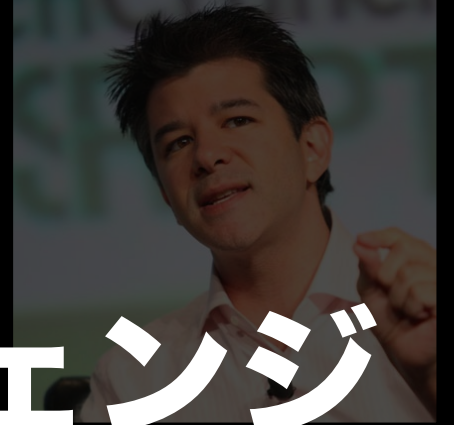


“真のDX” に成功した経営者は 何をやったのか？ 何をやらなかったのか？

ルールチェンジ



ゲームチェンジ に留まる



ルールチェンジャーになれないと…

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

“真のDX” に成功した経営者は 何をやったのか？ 何をやらなかったのか？



A photograph of Jeff Bezos, the founder of Amazon, speaking at a podium. 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が行ったルールチェンジ

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

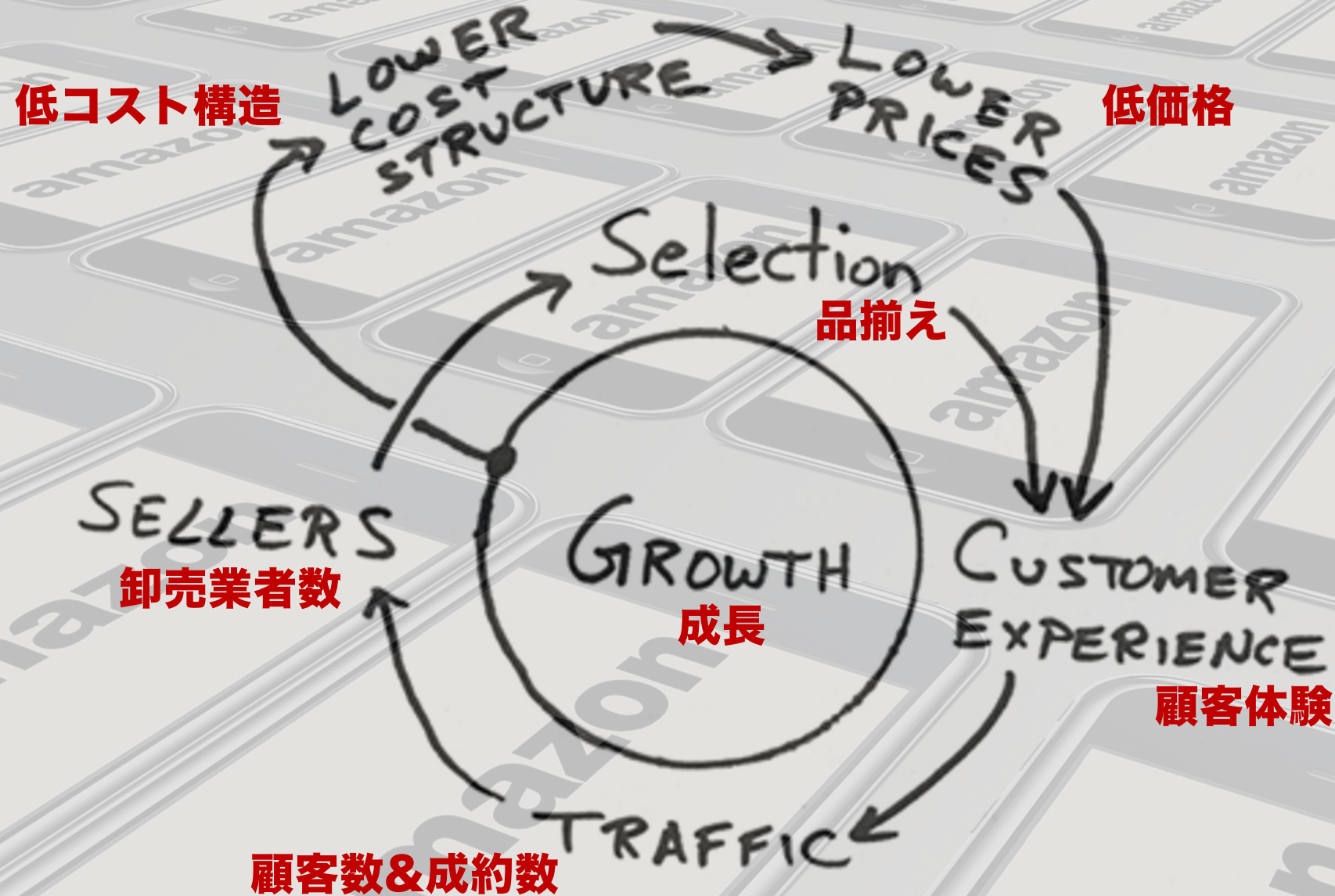
GROWTH
成長

CUSTOMER
EXPERIENCE
顧客体験

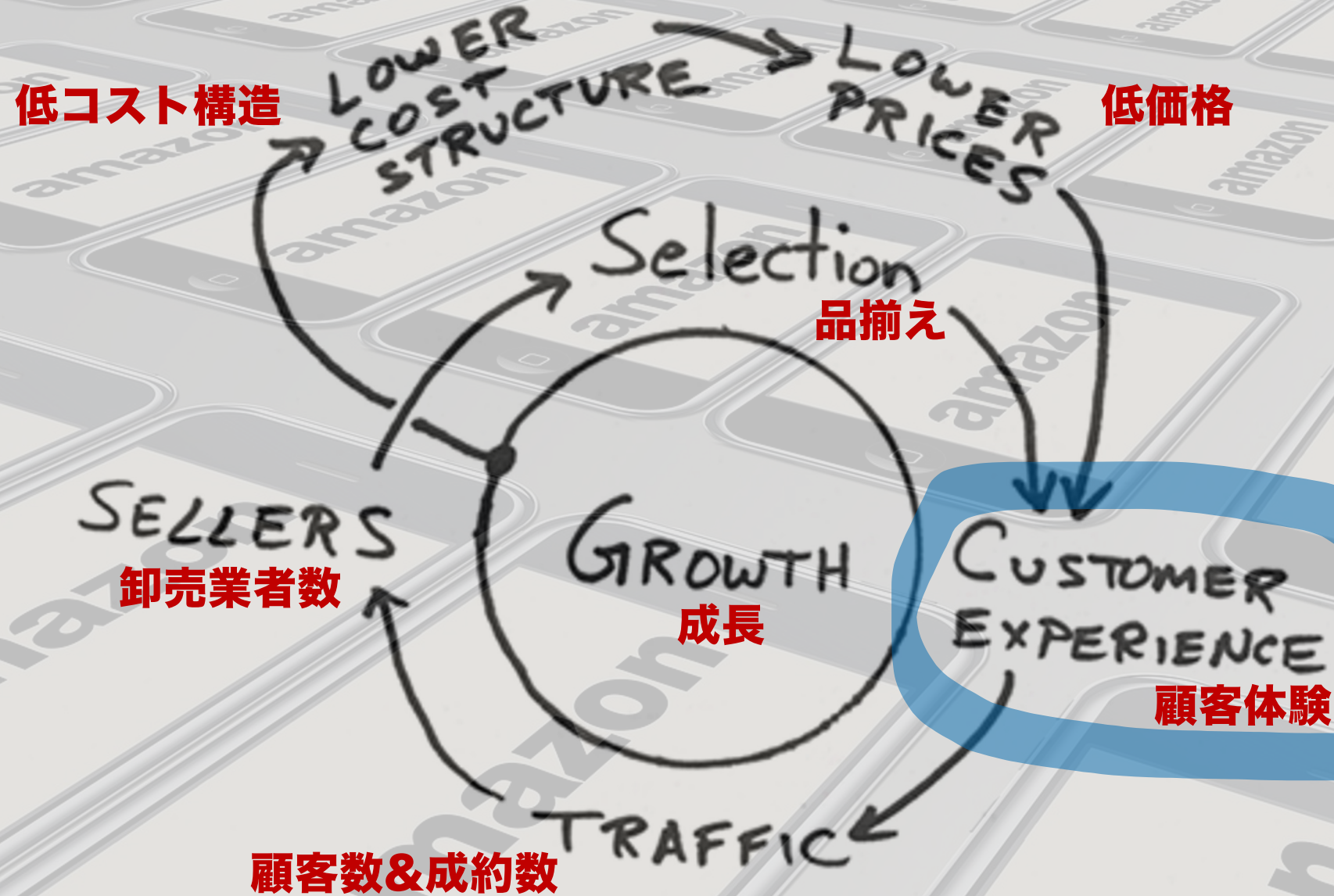
顧客数&成約数

TRAFFIC

Amazon.comが行ったルールチェンジ



Amazon.comが行ったルールチェンジ





地球上で最もお客様を大切にする企業。

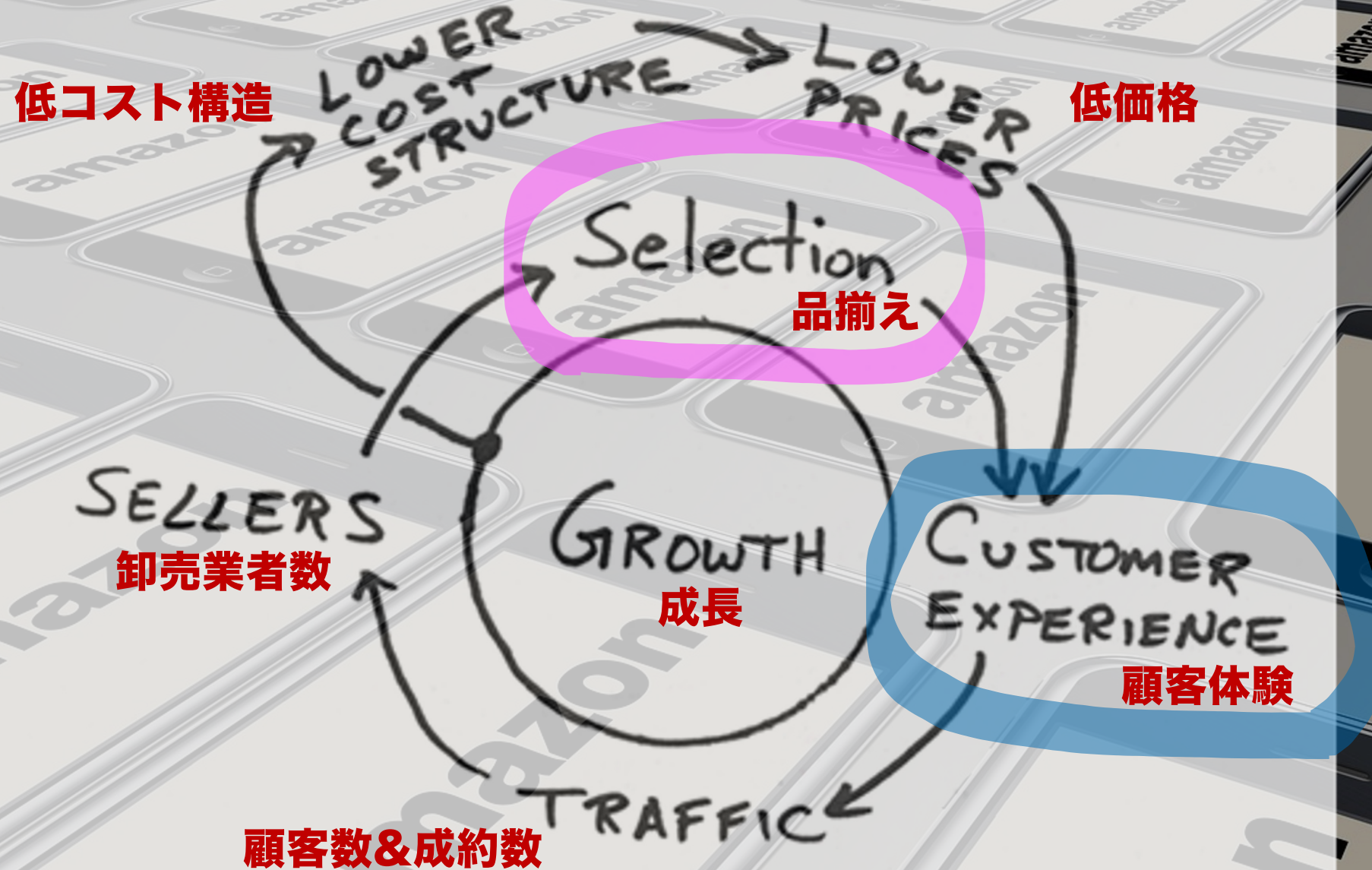
Jeffrey Preston Bezos



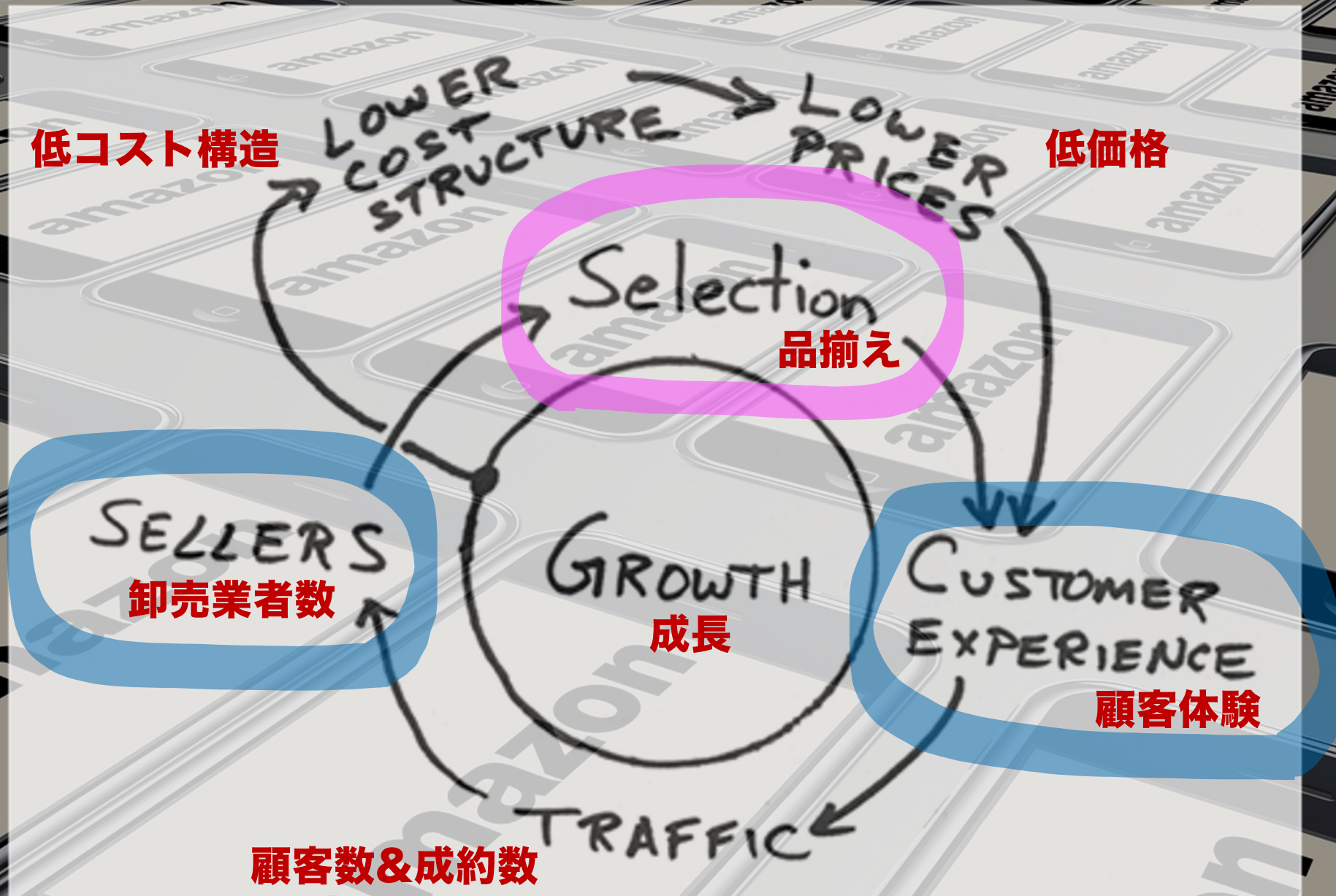
地球上で最大級の
品揃え。

Jeffrey Preston Bezos

Amazon.comが行ったルールチェンジ



Amazon.comが行ったルールチェンジ



Amazon.comが行ったルールチェンジ

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

LOWER
PRICES

低価格

Selection

品揃え

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

TRAFFIC

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が行ったルールチェンジ

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が行ったルールチェンジ

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

Selection

品揃え

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

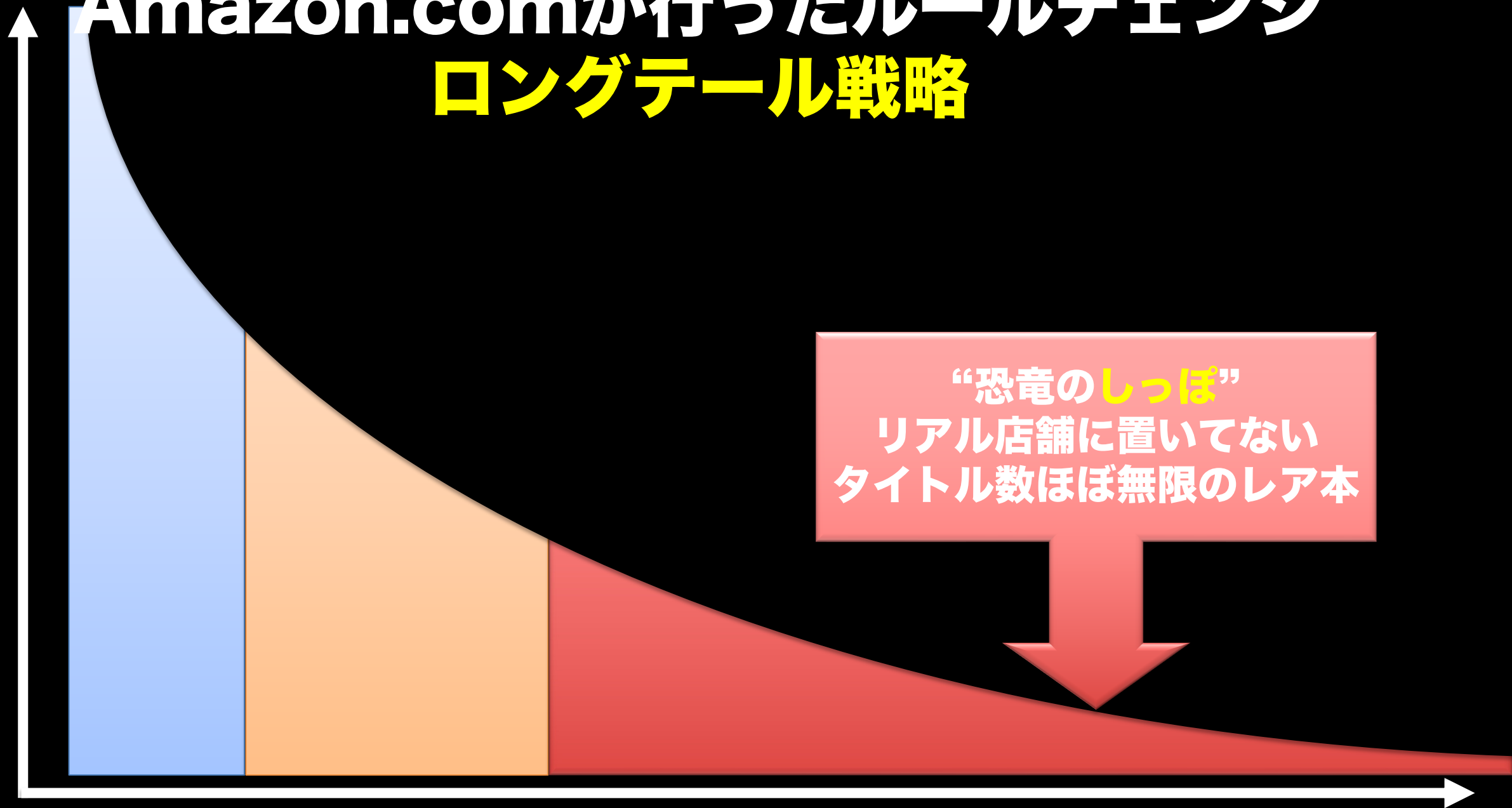
TRAFFIC

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!

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が行ったルールチェンジ

ロングテール戦略



Amazon.comが行ったルールチェンジ

ほぼ無限の

レア本がネットで買え、
届けてくれる

顧客価値交換・共創の場



価値提供者

価値共創

顧客価値

対価



価値享受者

本の代金
+ 配送料

本の購入者

本の卸売業者

ほぼ無限の

レア本の
ECサイト

場の価値

対価

データ

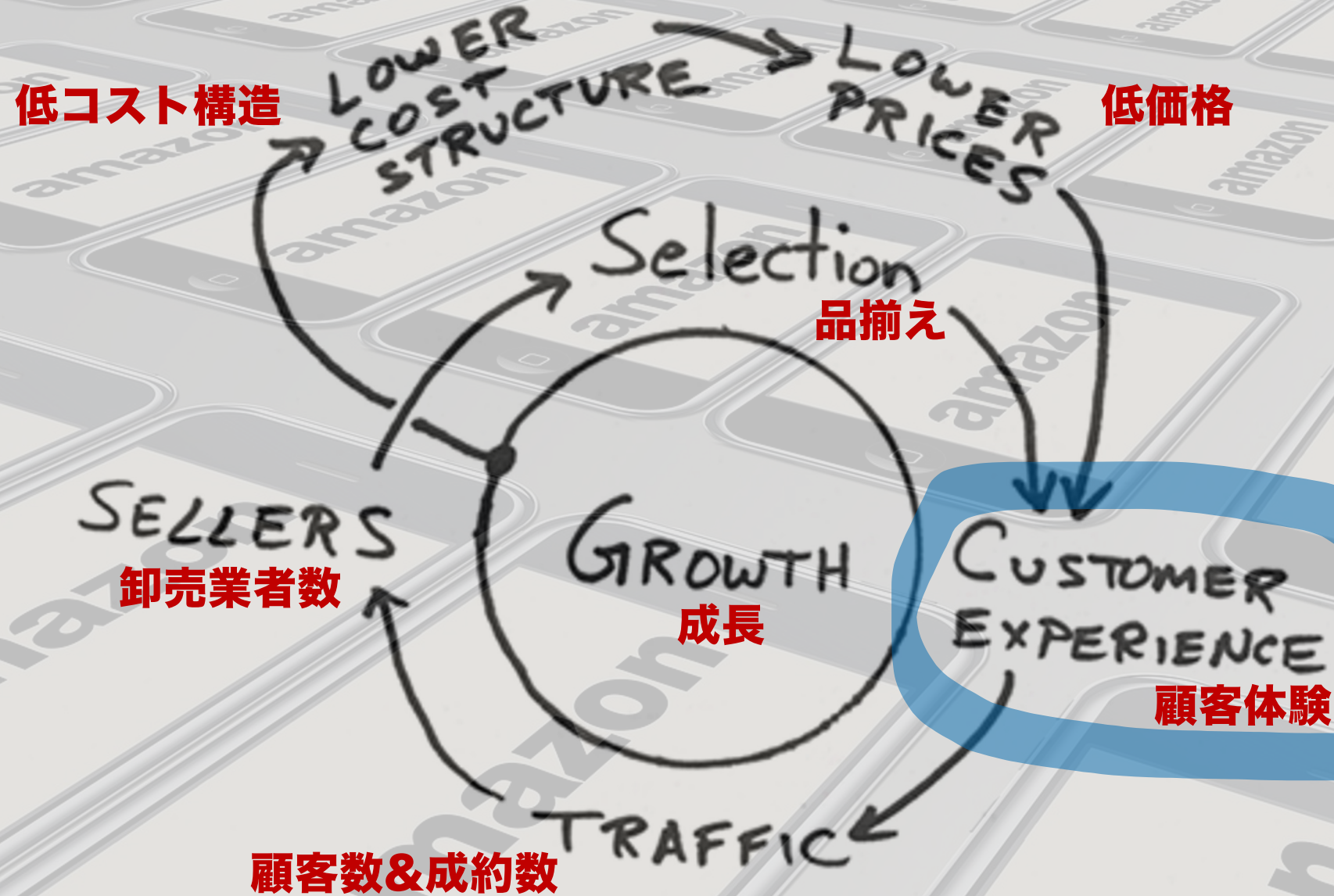
配送料



場の提供者

Amazon.com

Amazon.comが行ったルールチェンジ





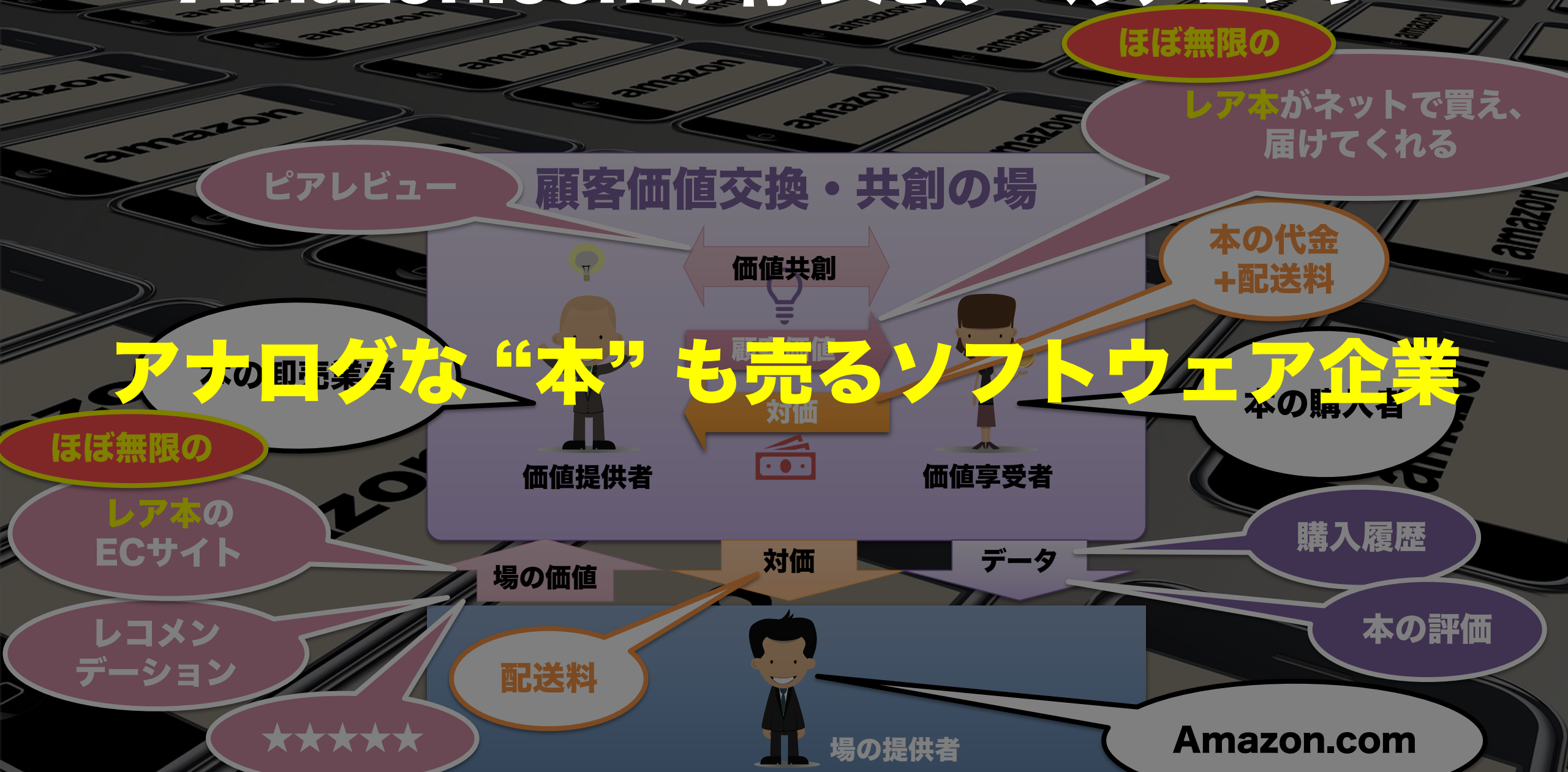
地球上で最もお客様を大切にする企業。

Jeffrey Preston Bezos

Amazon.comが行ったルールチェンジ

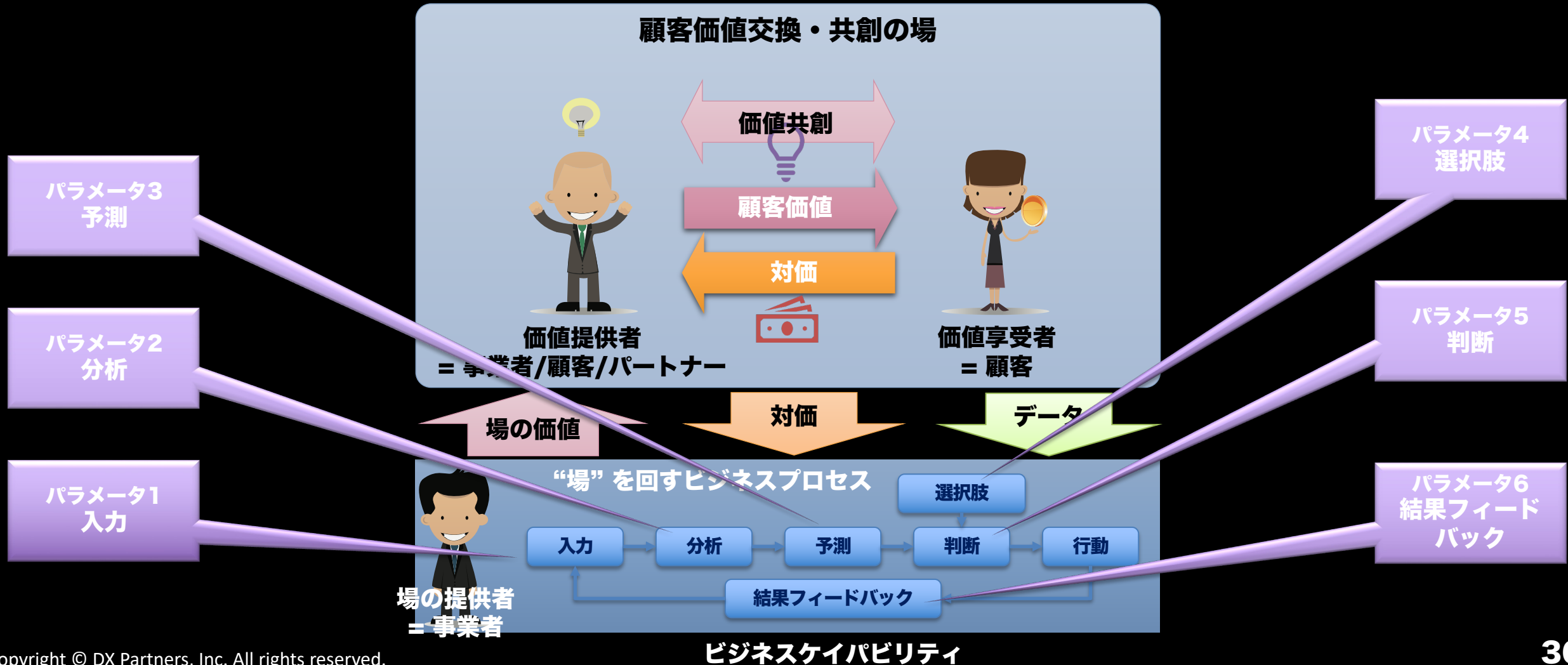


Amazon.comが行ったルールチェンジ



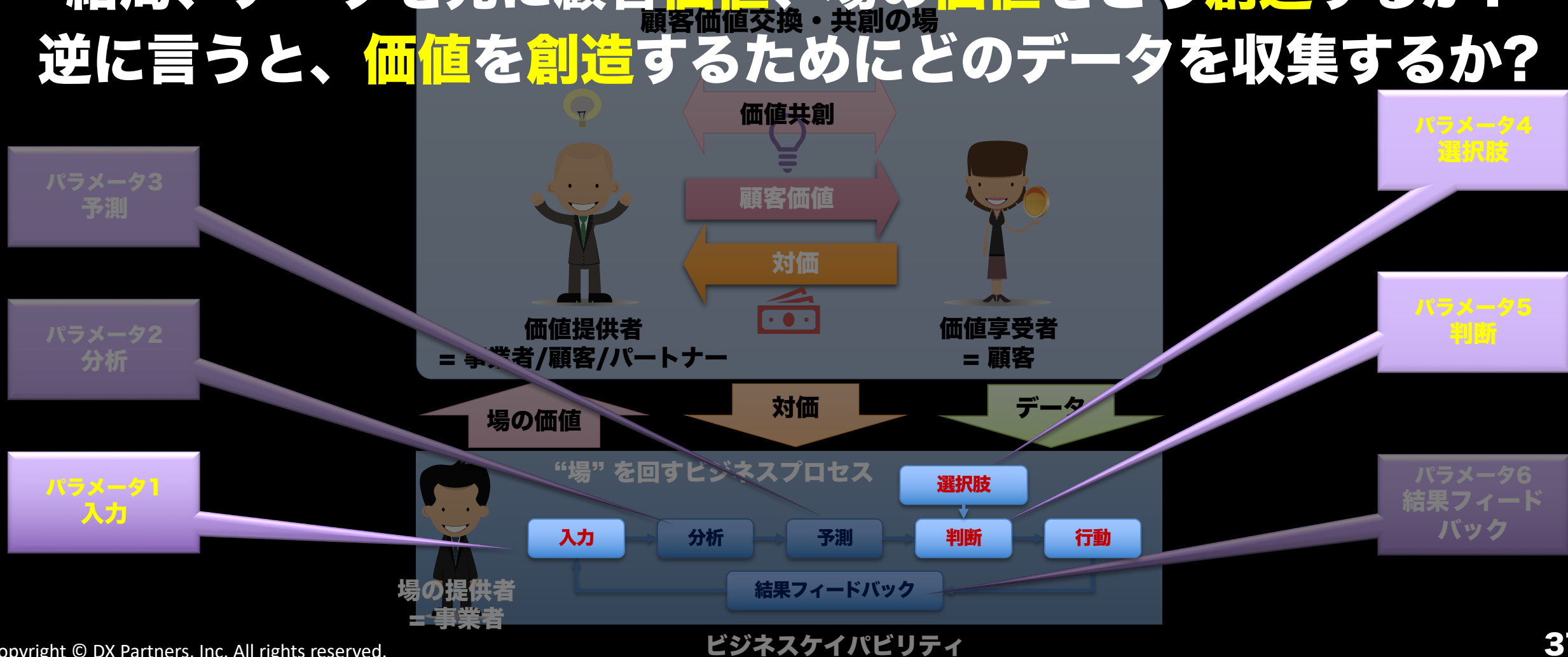
アナログな“本”も売るソフトウェア企業

アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業



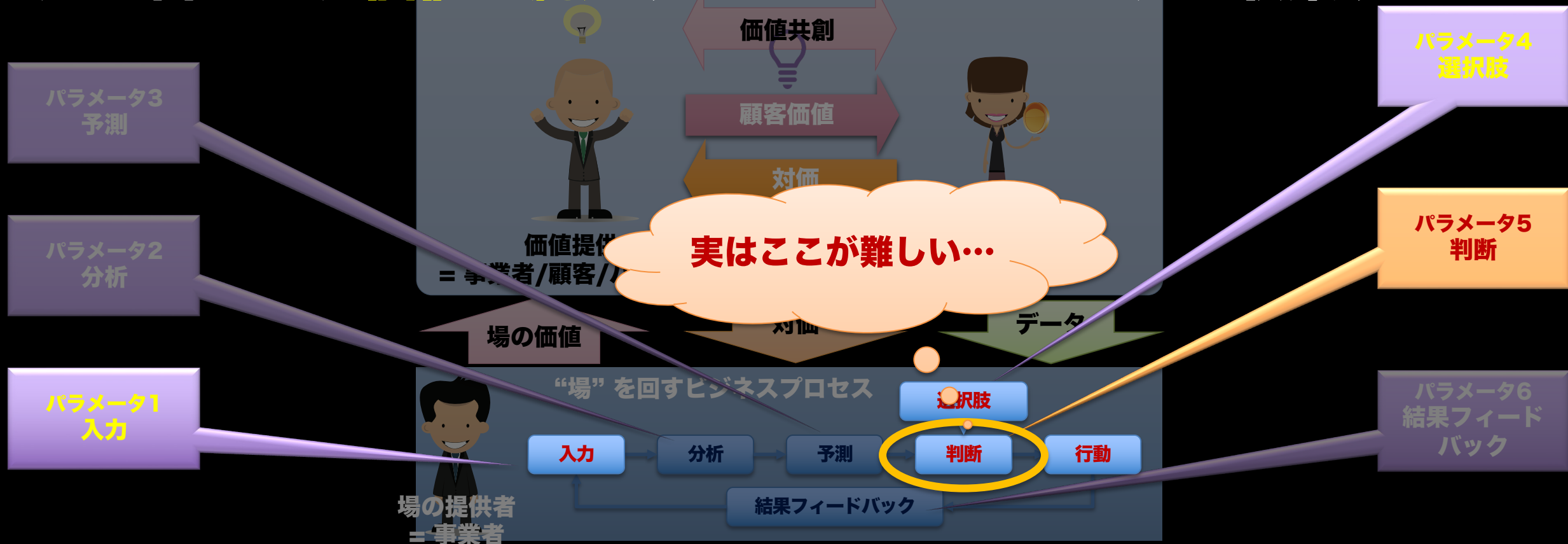
アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業

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？



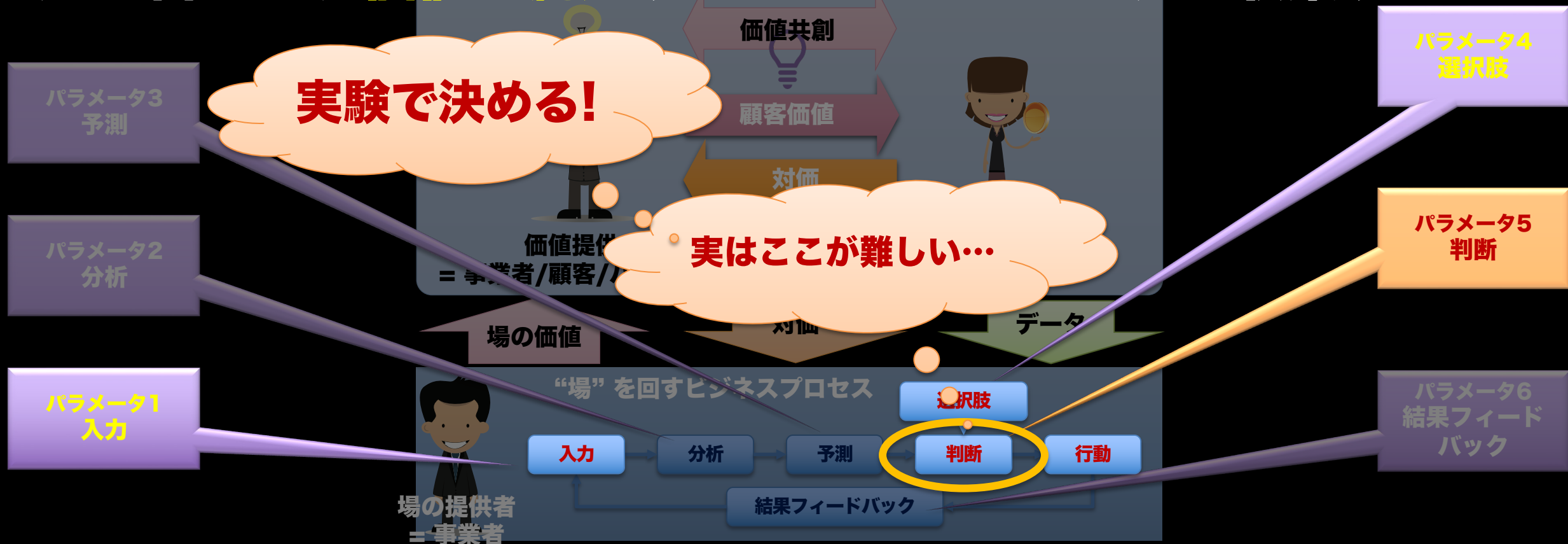
アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業

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？



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？

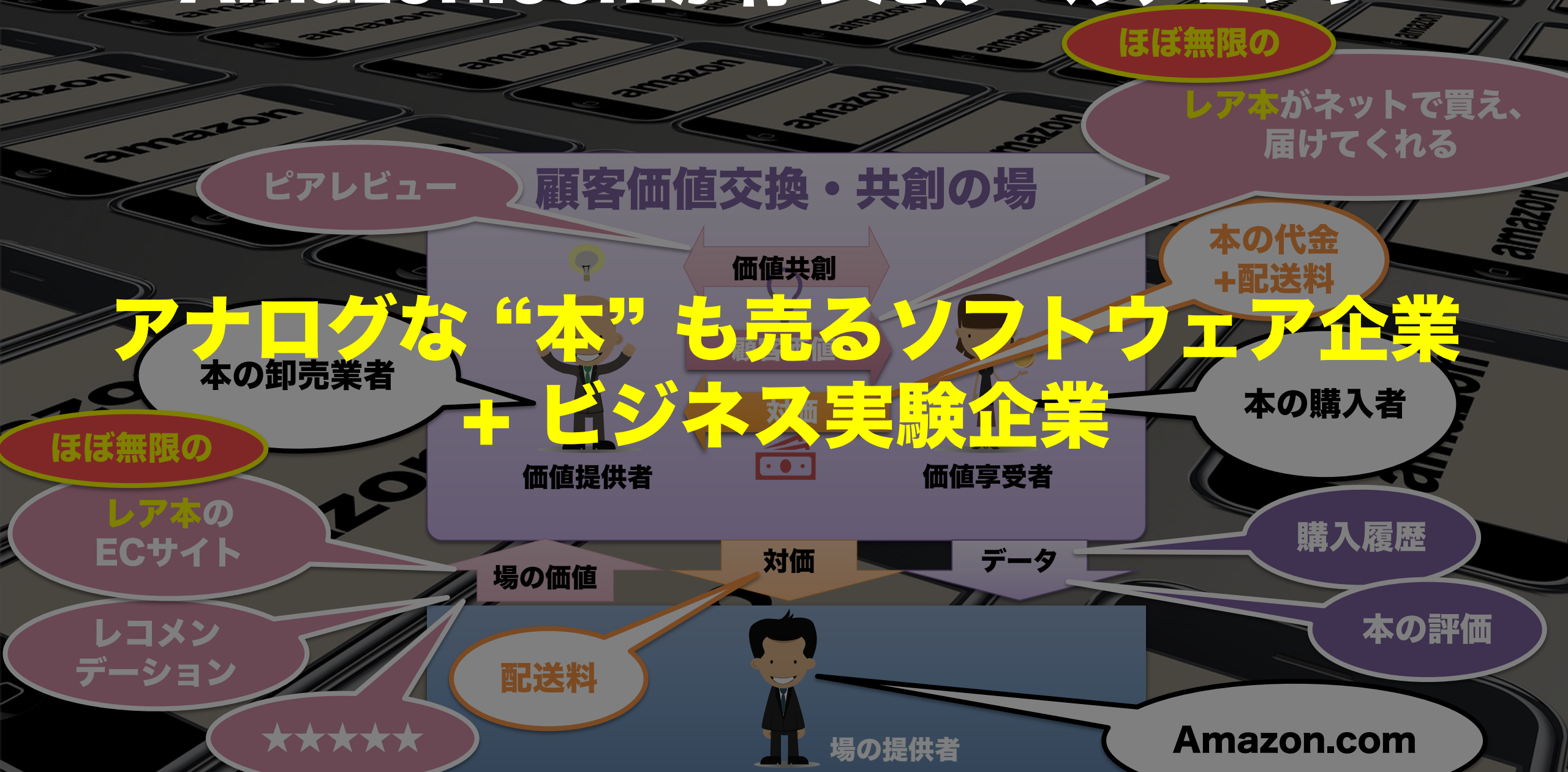




我々アマゾンの成功は1年に、1ヶ月に、1週間に、1日にいくつ実験を行うかにかかっている。

Jeffrey Preston Bezos

Amazon.comが行ったルールチェンジ





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

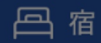
より柔軟にフライトを比較・予約して旅のインスピレーションを探そう

[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

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

「家」のような宿で、長期滞在をじっと楽しもう

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が行ったルールチェンジ



Amazon.comが行ったルールチェンジ

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

LOWER
PRICES

低価格

品揃え

SELLERS

卸売業者数

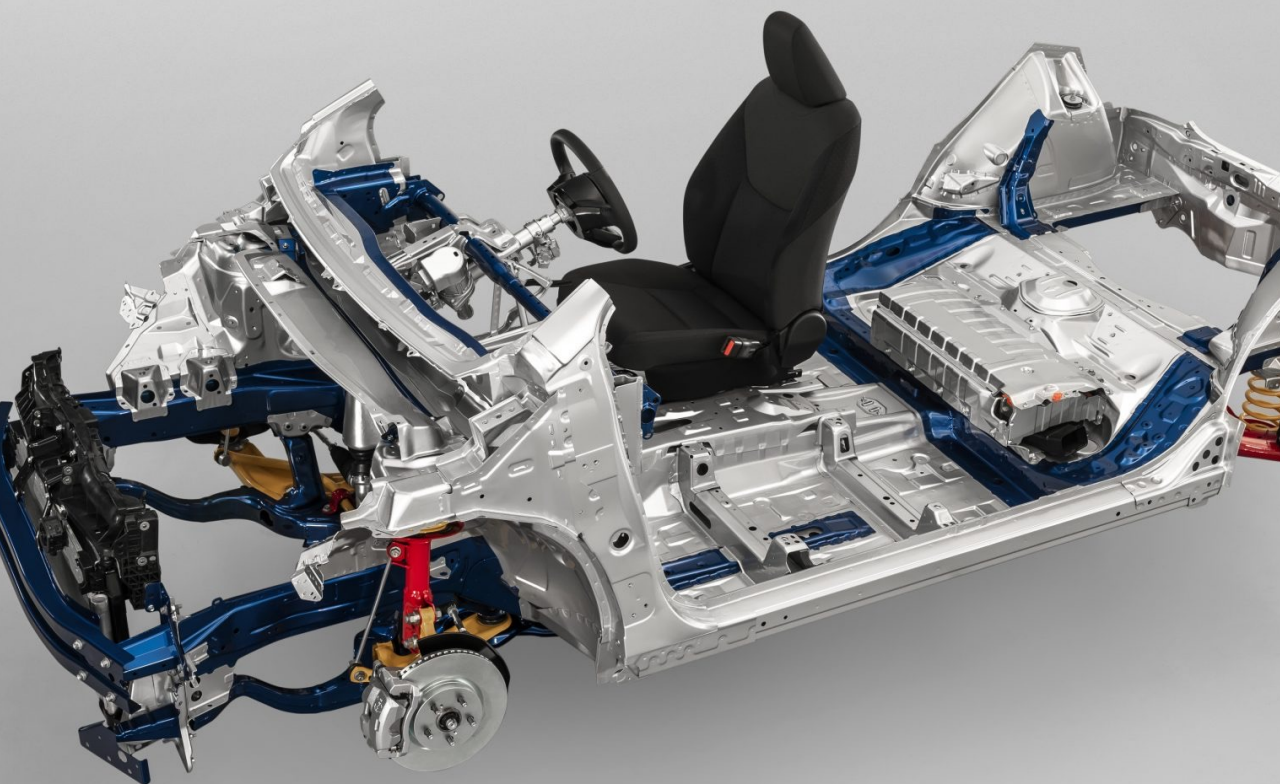
成長

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



“台”としてのプラットフォーム

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.



“場”としてのプラットフォーム

Amazon.comが行ったルールチェンジ

エコシステムエコノミー

低コスト構造

低価格

食物連鎖
前え

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が行ったルールチェンジ 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が行ったルールチェンジ

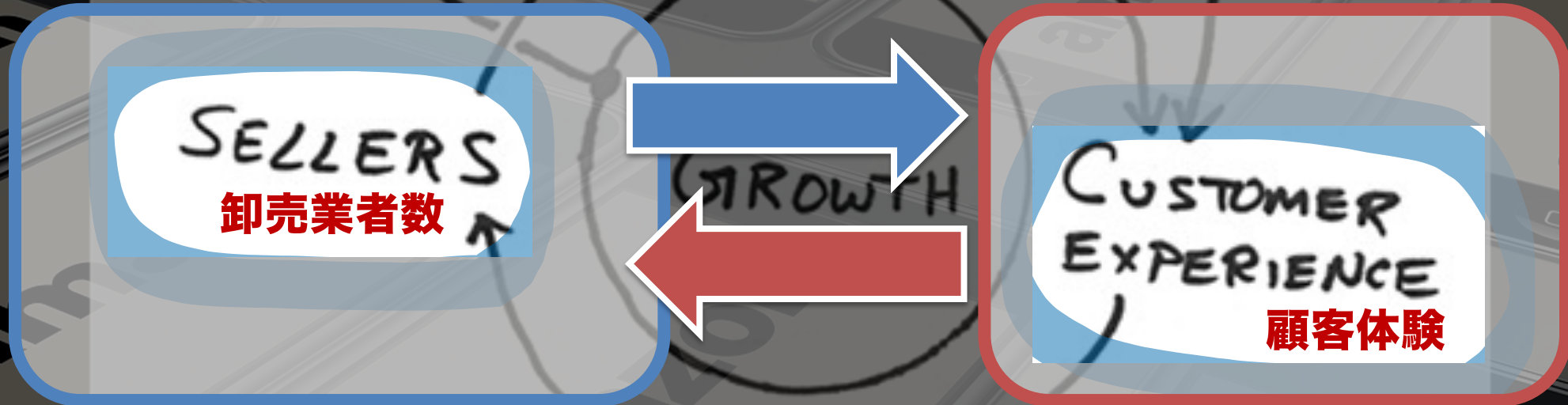
エコシステムエコノミー

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が行ったルールチェンジ

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: $N \rightarrow 2N$

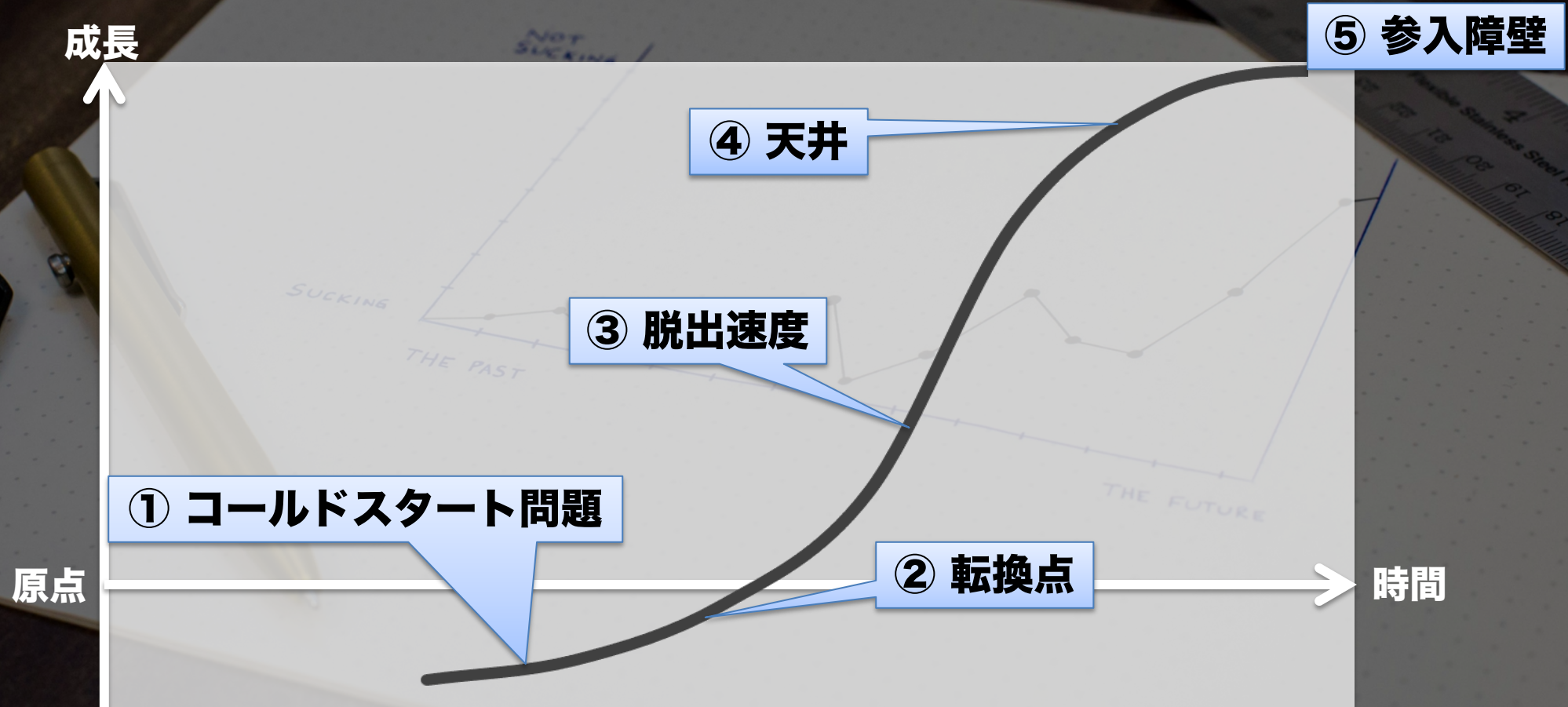
顧客同士の繋がり: $N^2 \rightarrow 4N^2$

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が行ったルールチェンジ ノンリニアな成長



Amazon.comが行ったルールチェンジ ノンリニアな成長

成長

⑤ 参入障壁

④ 天井

③ 脱出速度

コールドスタート問題
をどう克服するか？

① コールドスタート問題

② 転換点

原点

時間



鶏が先か？ 卵が先か？

Amazon.comが行ったルールチェンジ

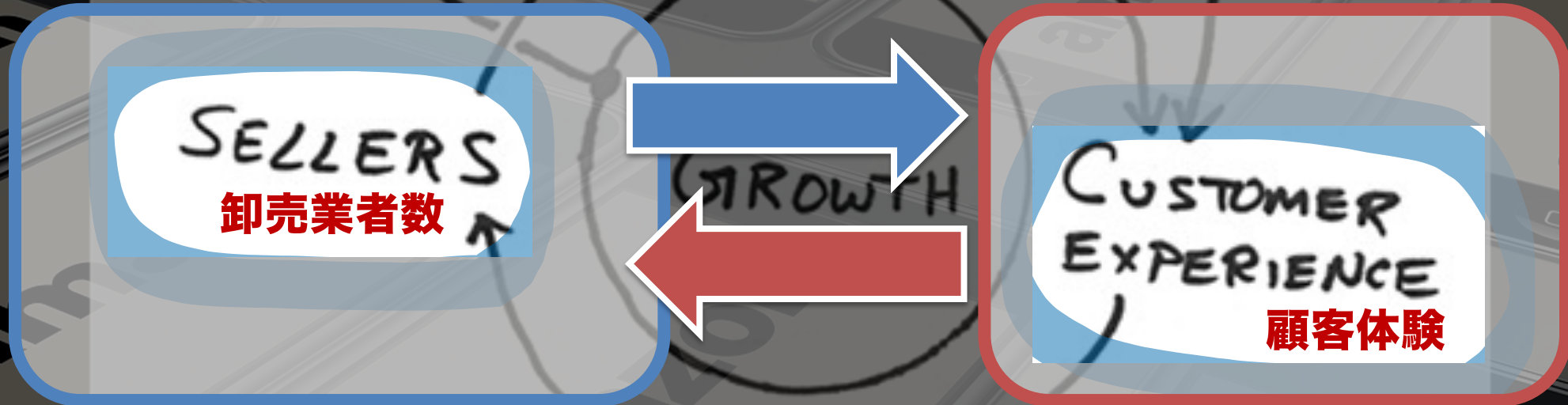
エコシステムエコノミー

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が行ったルールチェンジ 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が行ったルールチェンジ

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

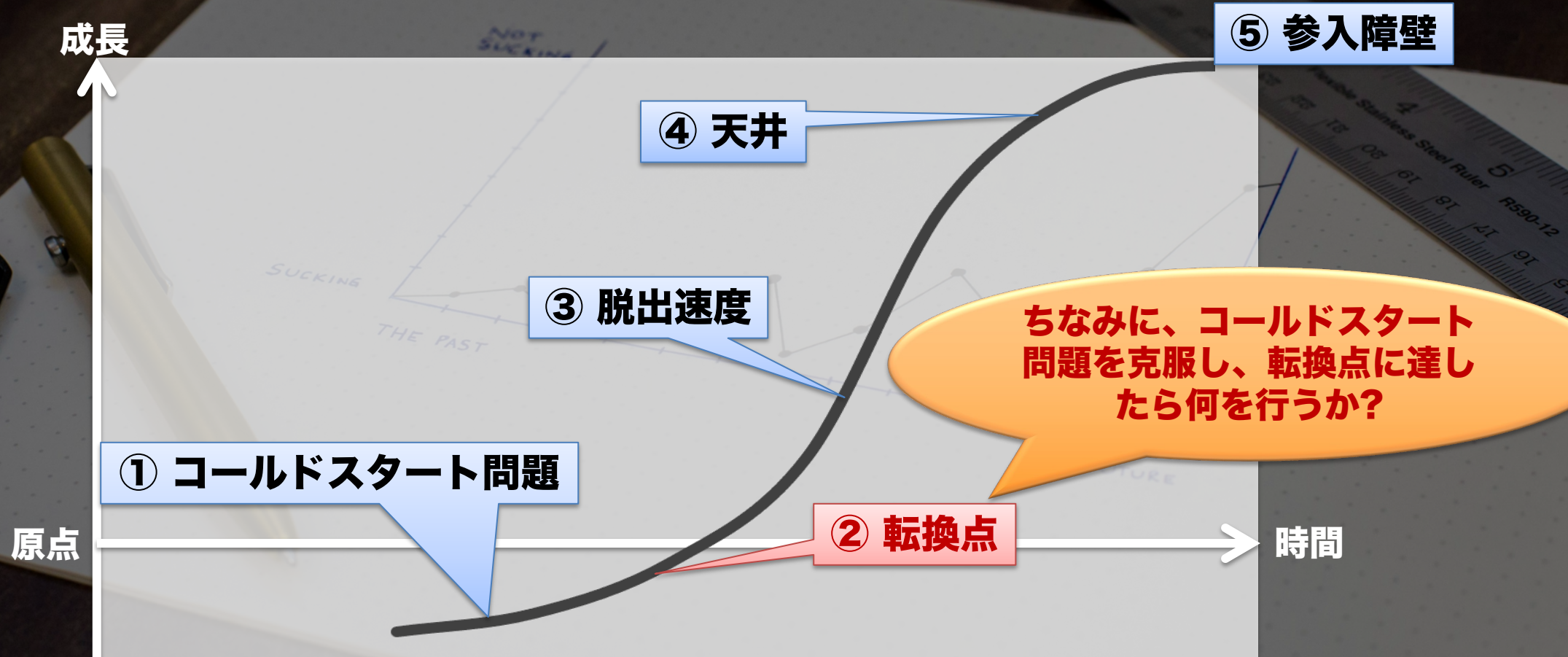
顧客体験

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が行ったルールチェンジ ノンリニアな成長



Amazon.comが行ったルールチェンジ

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が行ったルールチェンジ

ほぼ無限の

すべての本がネットで買え、
届けてくれる

ピアレビュー

顧客価値交換・共創の場

価値共創

顧客価値

対価

価値提供者

価値享受者

本の代金
+ 配送料

本の卸売業者

本の購入者

ほぼ無限の

すべての本の
ECサイト

購入履歴

レコメン
デーション

本の評価

★★★★★

配送料

場の価値

対価

データ



場の提供者

Amazon.com

Amazon.comが行ったルールチェンジ ノンリニアな成長



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

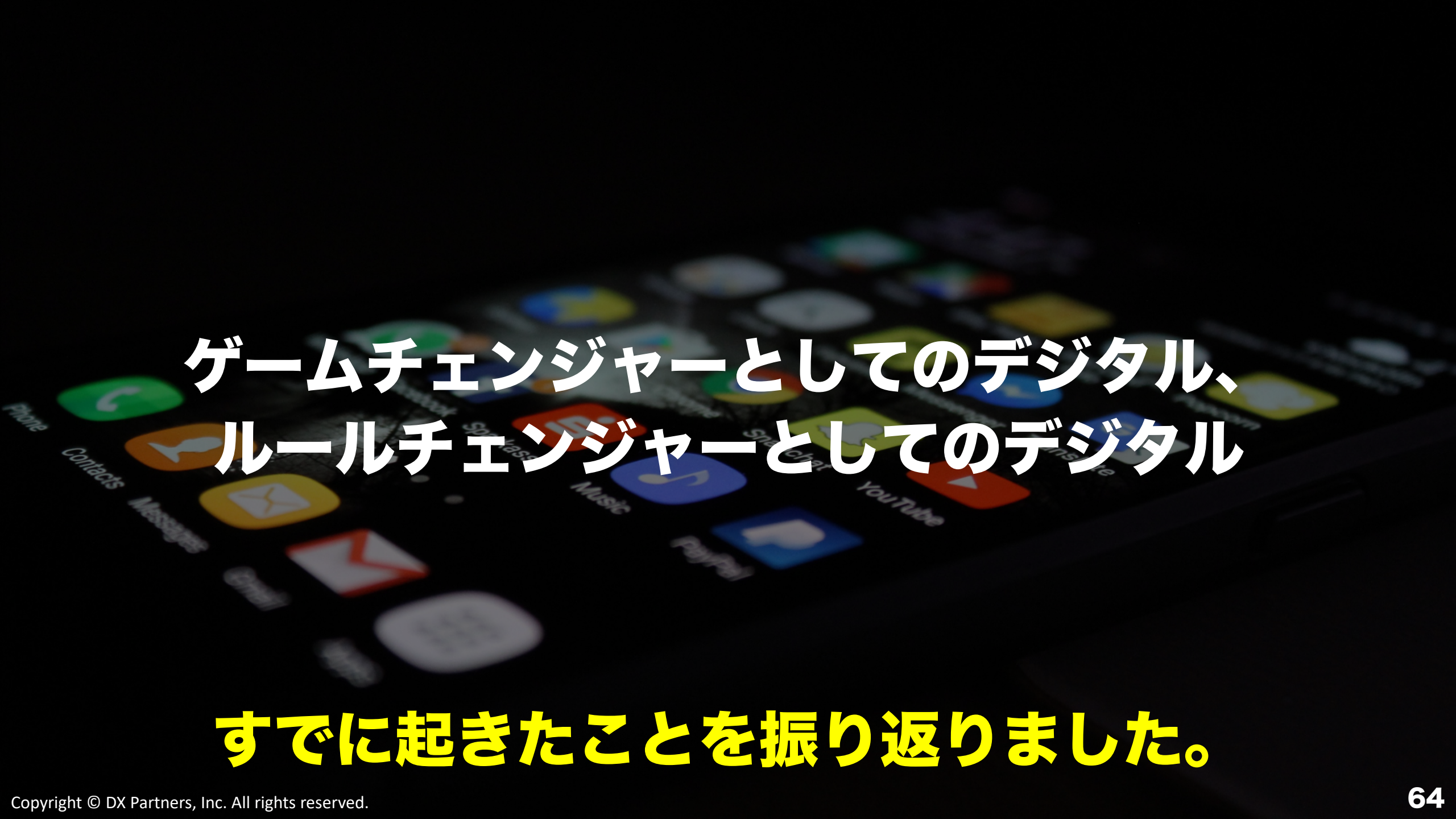
“真のDX” に成功した経営者は 何をやったのか？ 何をやらなかったのか？



まとめ

3. Ways
- Early
 - Paul
 - John Mark

St. Paul's Chapel



**ゲームチェンジャーとしてのデジタル、
ルールチェンジャーとしてのデジタル**

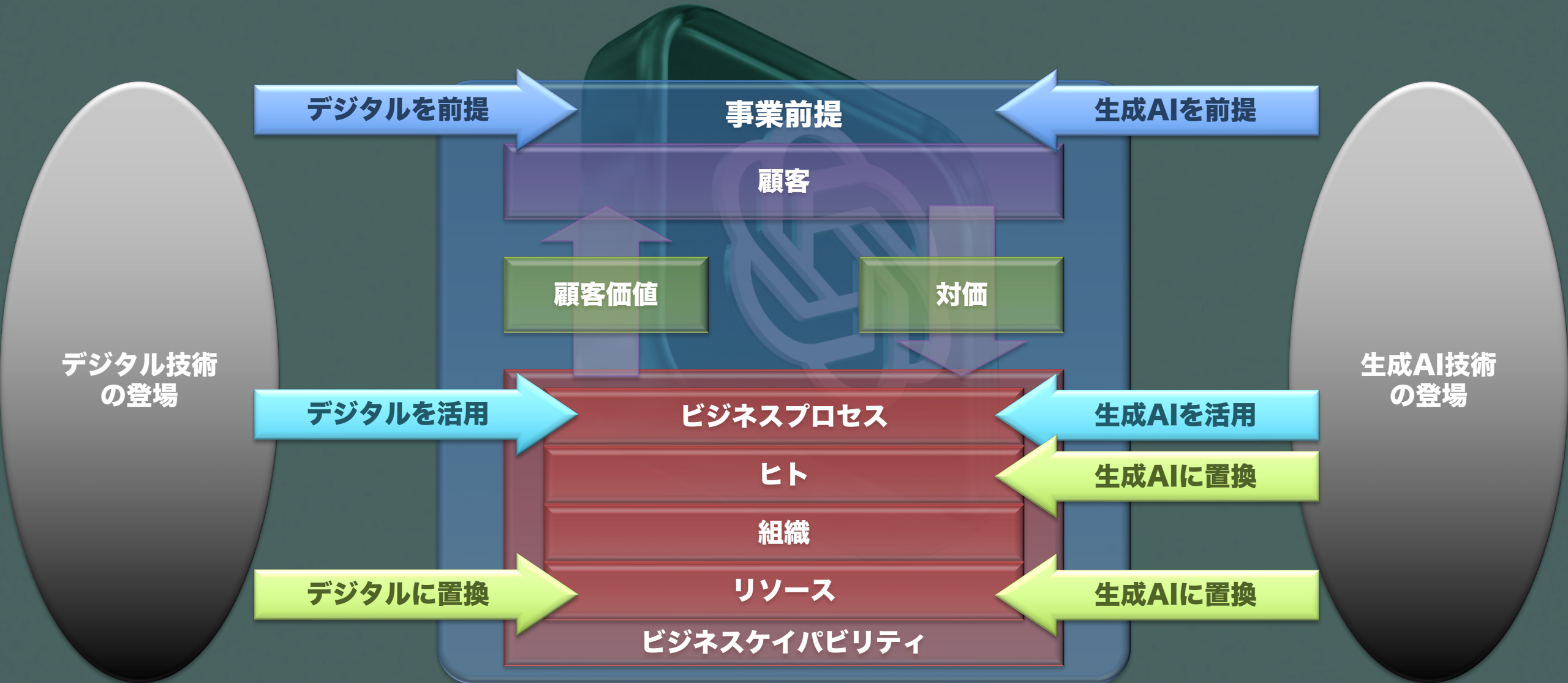
すでに起きたことを振り返りました。



**ゲームチェンジャーとしての生成AI、
ルールチェンジャーとしての生成AI**

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

ゲームチェンジ





いま、“業界の常識 = ルール” がどんどん変えられてます…



モノから

顧客の
価値観の変化
と行動の変容

コトへ





モノから さらに生成AIの登場で... コトへ

顧客の
価値観の変化
行動の変化

消費から

顧客の
生産力の変化

生産へ



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れないと…

Amazon.comも破壊されるかも…

A woman with blonde hair, wearing a red coat, a white turtleneck, and dark sunglasses, is holding several shopping bags. She is looking off to the side with a slight smile. The background is a blurred, light-colored wall with some blue lines. The text is overlaid in the lower half of the image.

**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!!!**

貴社のビジネスがデジタル破壊、生成AI破壊されないために、
いま何をやるべきか？

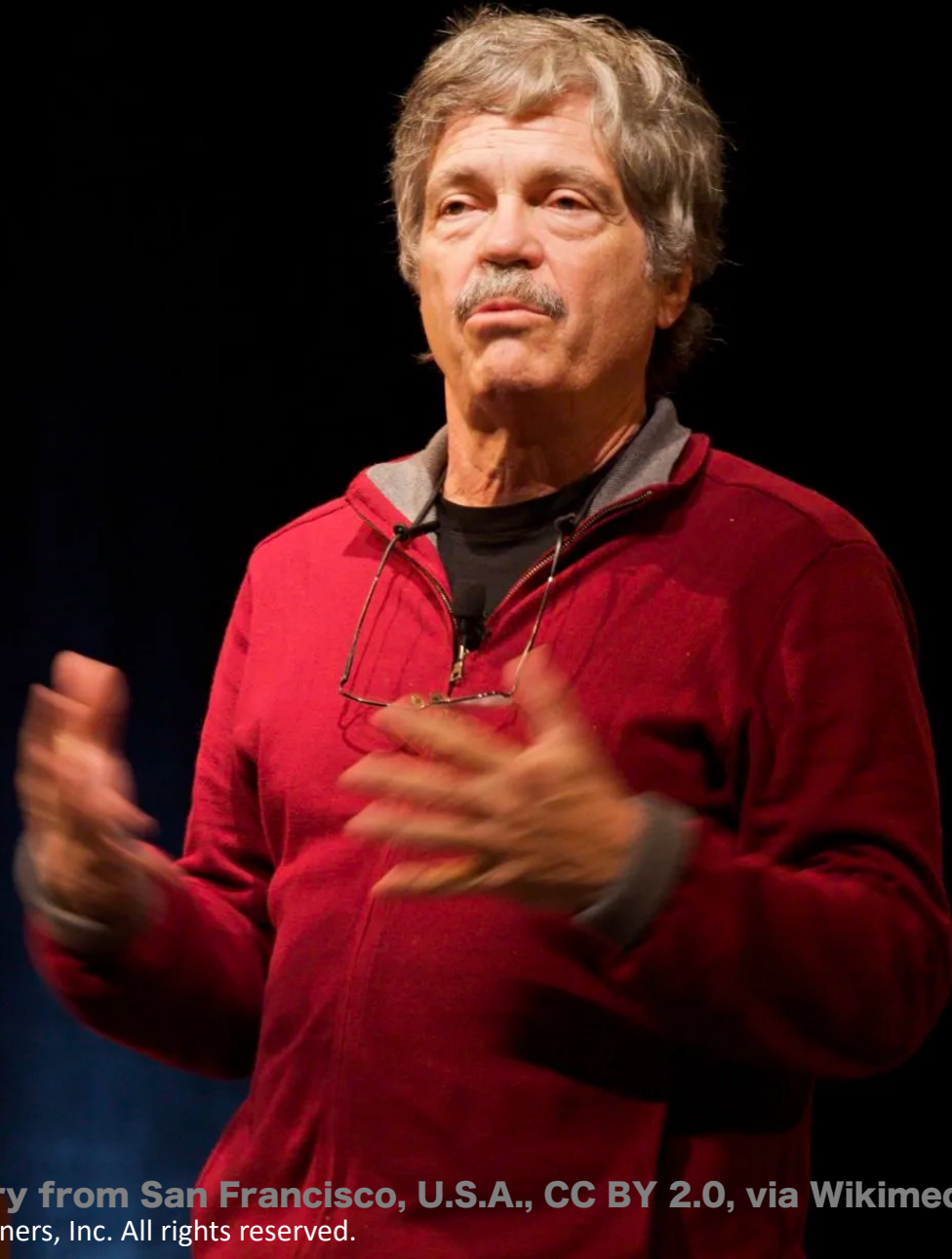
いま、“業界の常識 = ルール” がどんどん変えられてます…



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!



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