

これからの「ビジネス」の話をしよう

なぜ“デジタル時代に成功し成長するビジネス”なのか？

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”とは何か？

どう“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を創るか？

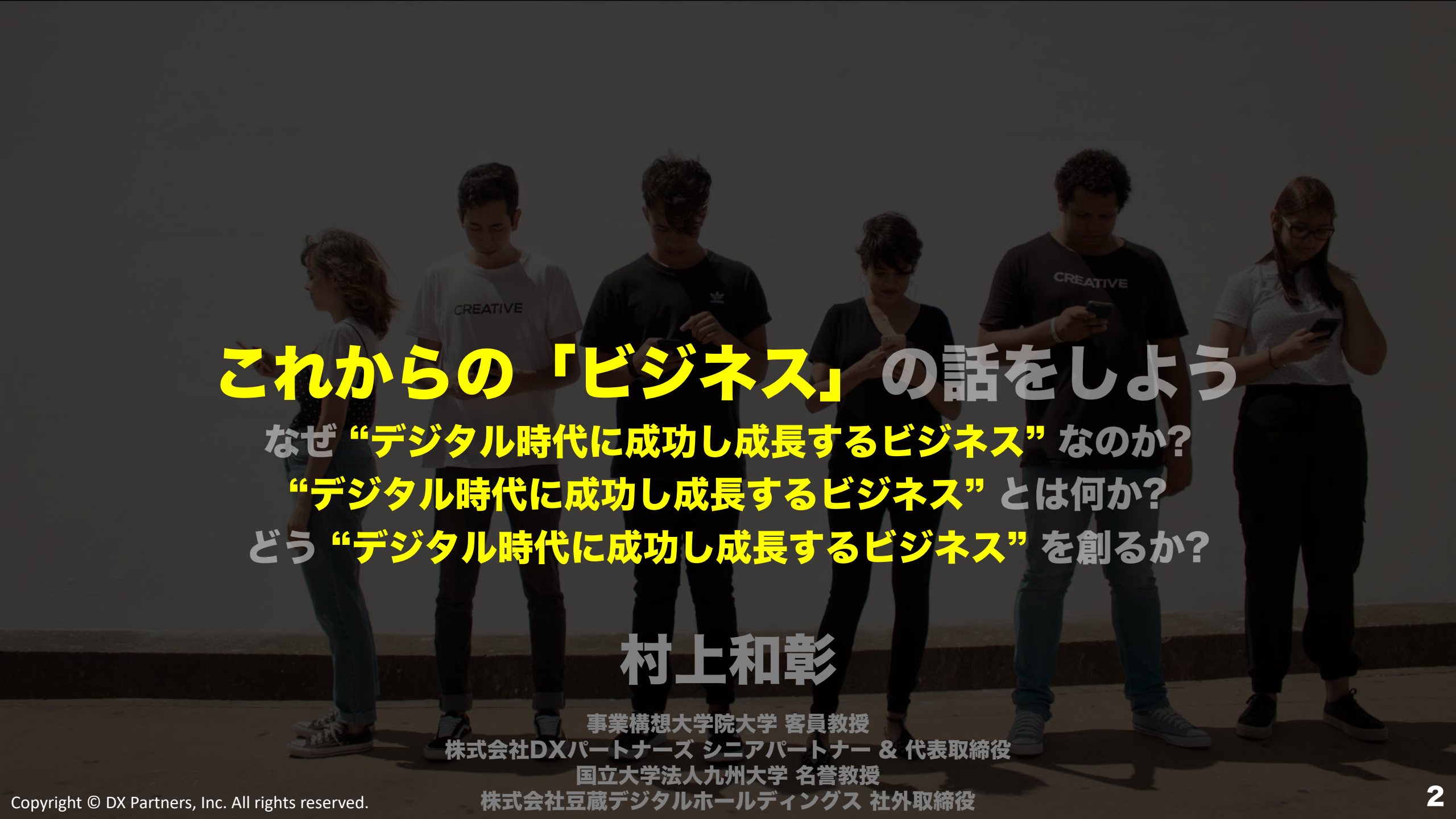
村上和彰

事業構想大学院大学 客員教授

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー & 代表取締役

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



これからの「ビジネス」の話をしよう

なぜ“デジタル時代に成功し成長するビジネス”なのか？

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”とは何か？

どう“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を創るか？

村上和彰

事業構想大学院大学 客員教授

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー & 代表取締役

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



“デジタル時代に成功し成長するビジネス” を創った人々





これからの「ビジネス」の話をしよう

なぜ “デジタル時代に成功し成長するビジネス” **なのか？**

“デジタル時代に成功し成長するビジネス” とは何か？

どう “デジタル時代に成功し成長するビジネス” を創るか？



WHY?



なぜ“デジタル時代に成功し成長するビジネス”なのか？

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・生成AI時代に成功し成長するビジネス

デジタル・生成AI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

ノンリニアな
成長の結果、
構築が可能な
高い参入障壁

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

アナログを前提にしたビジネス
では

アナログ社会から

モノから
所有から

たまに繋がるから
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

デジタルを前提にしたビジネス
に勝てない!

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

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

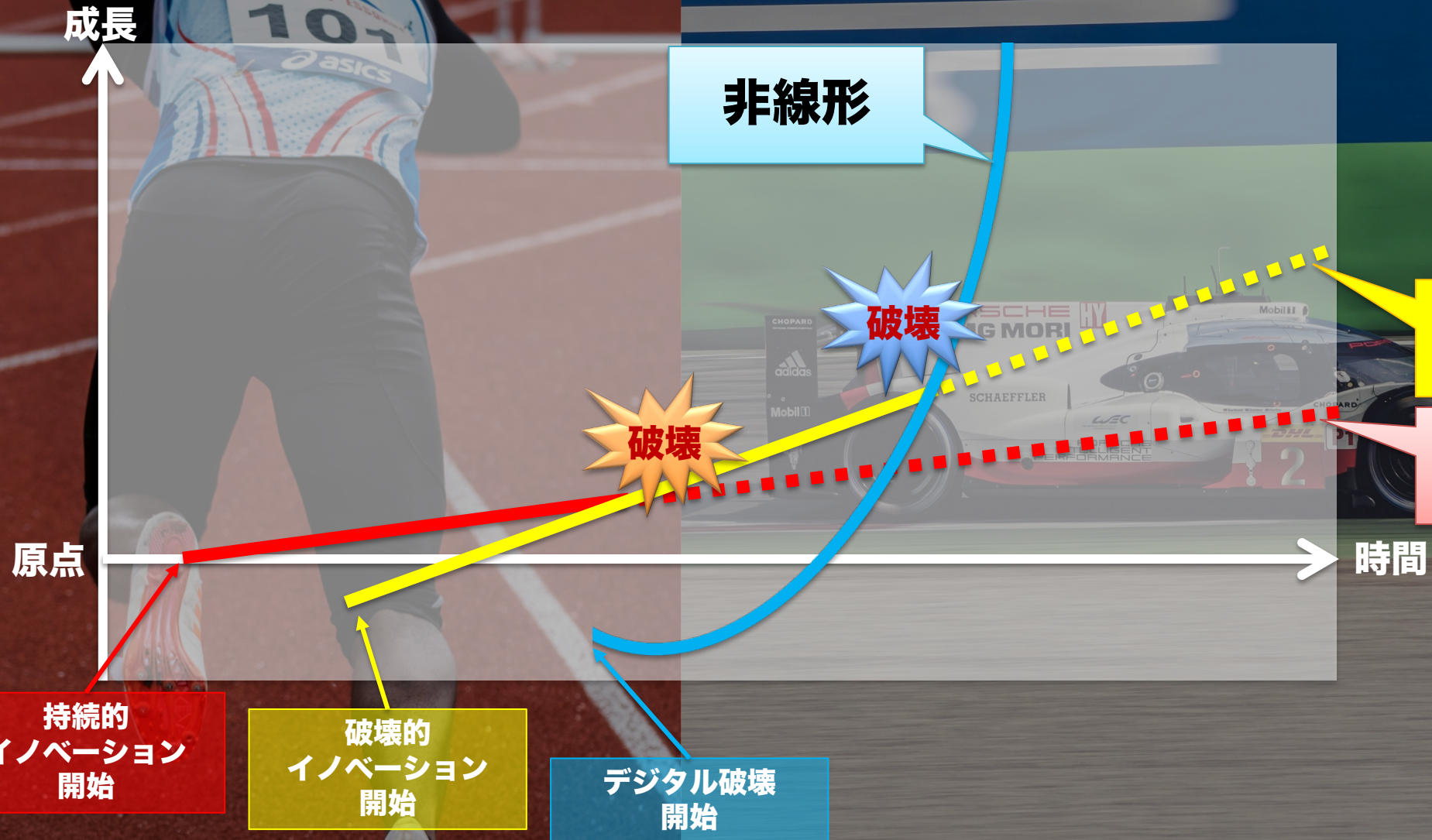
業界常識
の变革

リニアな成長を目標
としたビジネス

では、

ノンリニアな成長を目的
としたビジネス

に勝てない!







これからの「ビジネス」の話をしよう

なぜ“デジタル時代に成功し成長するビジネス”なのか？

“デジタル時代に成功し成長するビジネス” **とは何か？**

どう“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を創るか？



WHAT?





**顧客価値
交換・共創の場
の提供者**

**アナログな〇〇も
売るソフトウェア
企業**

**ネットワーク
効果の実践者**





**顧客価値
交換・共創の場
の提供者**

**アナログな〇〇も
売るソフトウェア
企業**

**ネットワーク
効果の実践者**



顧客価値交換・共創の場の提供者

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・生成AI時代に成功し成長するビジネス

デジタル・生成AI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

ノンリニアな
成長の結果、
構築が可能な
高い参入障壁

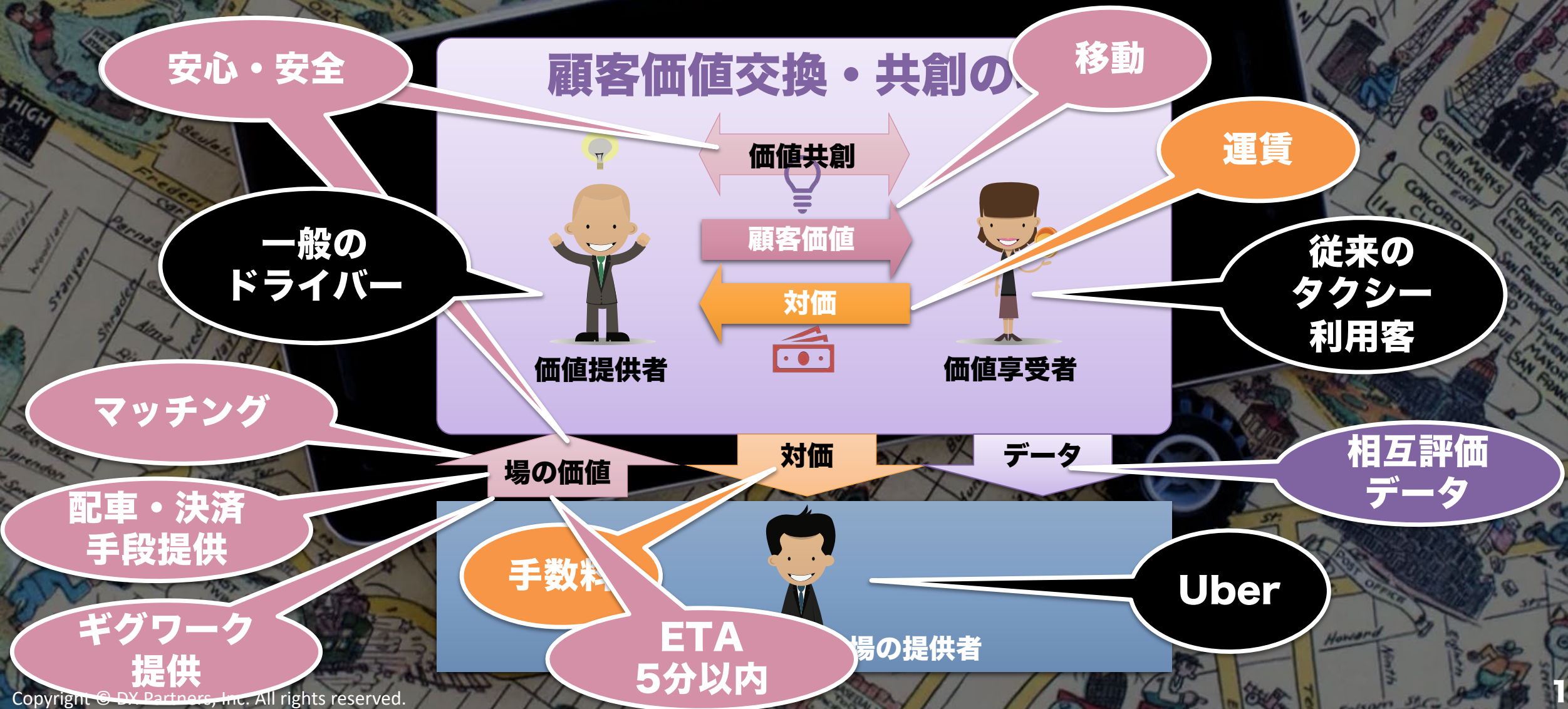
場の拡大

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

顧客価値交換・共創の場の提供者





**顧客価値
交換・共創の場
の提供者**

**アナログな〇〇も
売るソフトウェア
企業**

**ネットワーク
効果の実践者**





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”



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

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”

アナログな〇〇も売るソフトウェア企業

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・生成AI時代に成功し成長するビジネス

デジタル・生成AI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

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

ノンリニアな
成長の結果、
構築が可能な
高い参入障壁



ソフトウェアが
世界を飲み込む。

“Software is eating the world.”

Marc Lowell Andreessen



**顧客価値
交換・共創の場
の提供者**

**アナログな〇〇も
売るソフトウェア
企業**

**ネットワーク
効果の実践者**



ネットワーク効果の実践者

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・生成AI時代に成功し成長するビジネス

デジタル・生成AI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

ノンリニアな
成長の結果、
構築が可能な
高い参入障壁

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

**ネットワーク効果なし
のビジネスでは、**



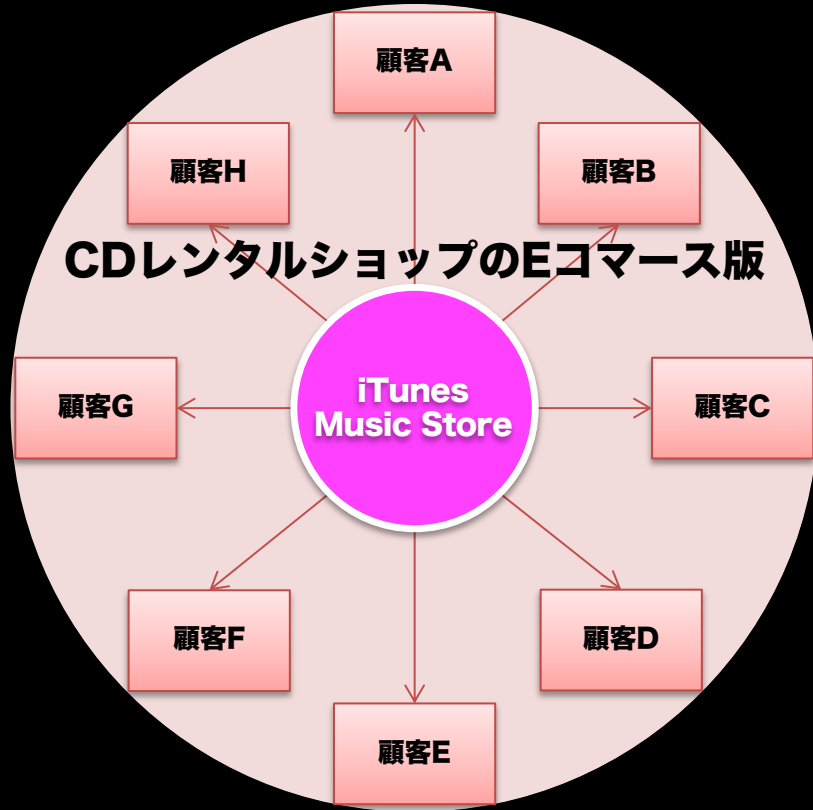
**iTunes Music Store
はなぜ**

**ネットワーク効果あり
のビジネスに勝てない!**



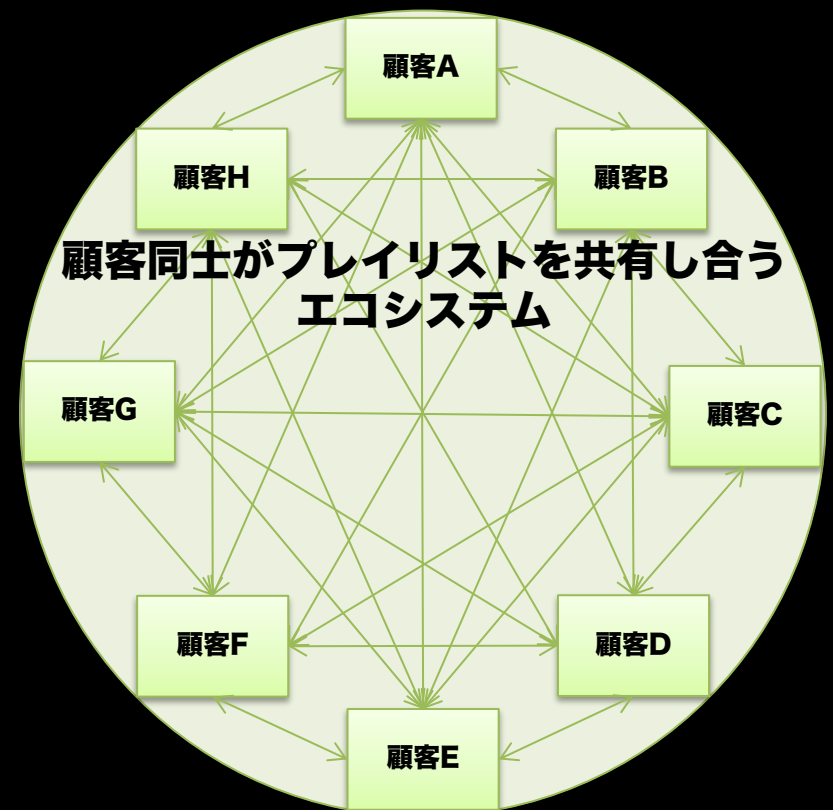
**Spotify
に負けたのか?**

ネットワーク効果なし
のビジネスでは、



iTunes Music Store
はなぜ

ネットワーク効果あり
のビジネスに勝てない!



Spotify
Spotify
に負けたのか?

ネットワーク効果なし

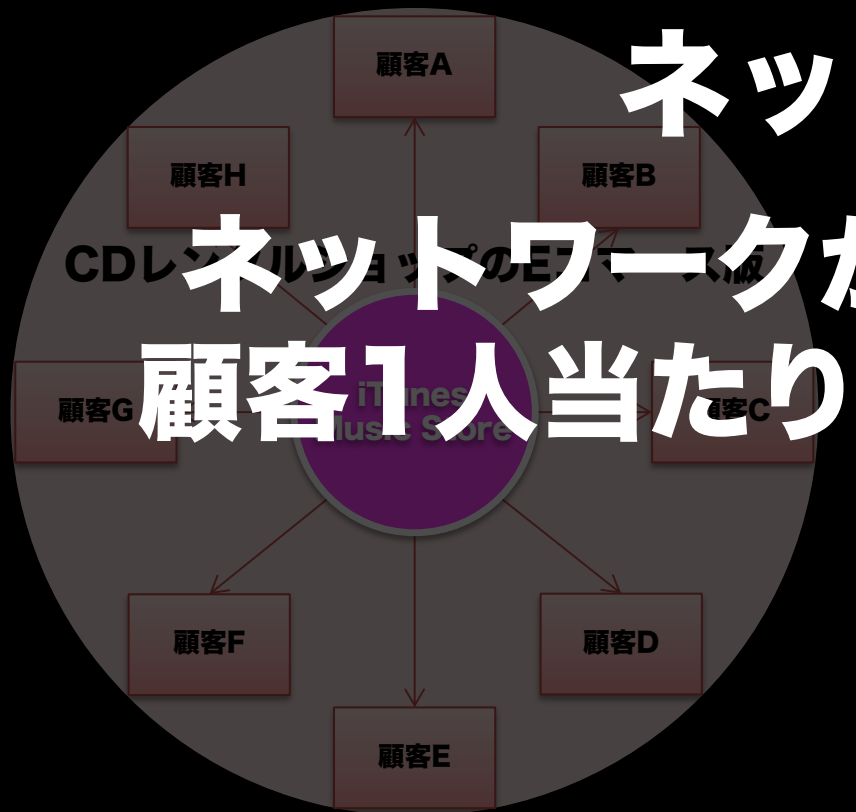
のビジネスでは、

ネットワーク効果あり

のビジネスに勝てない!

ネットワーク効果

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



iTunes Music Store
はなぜ



Spotify
Spotify
に負けたのか?

ネットワーク効果なし

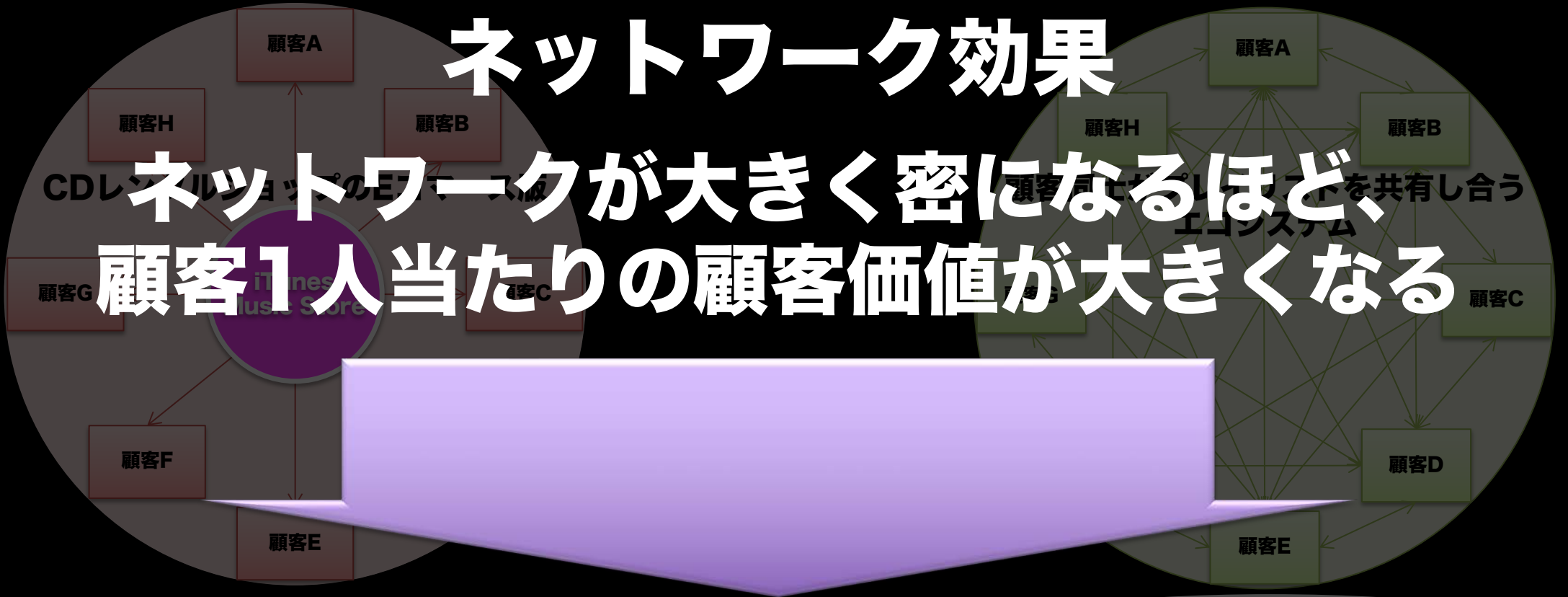
のビジネスでは、

ネットワーク効果あり

のビジネスに勝てない!

ネットワーク効果

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



ノンリニアな成長

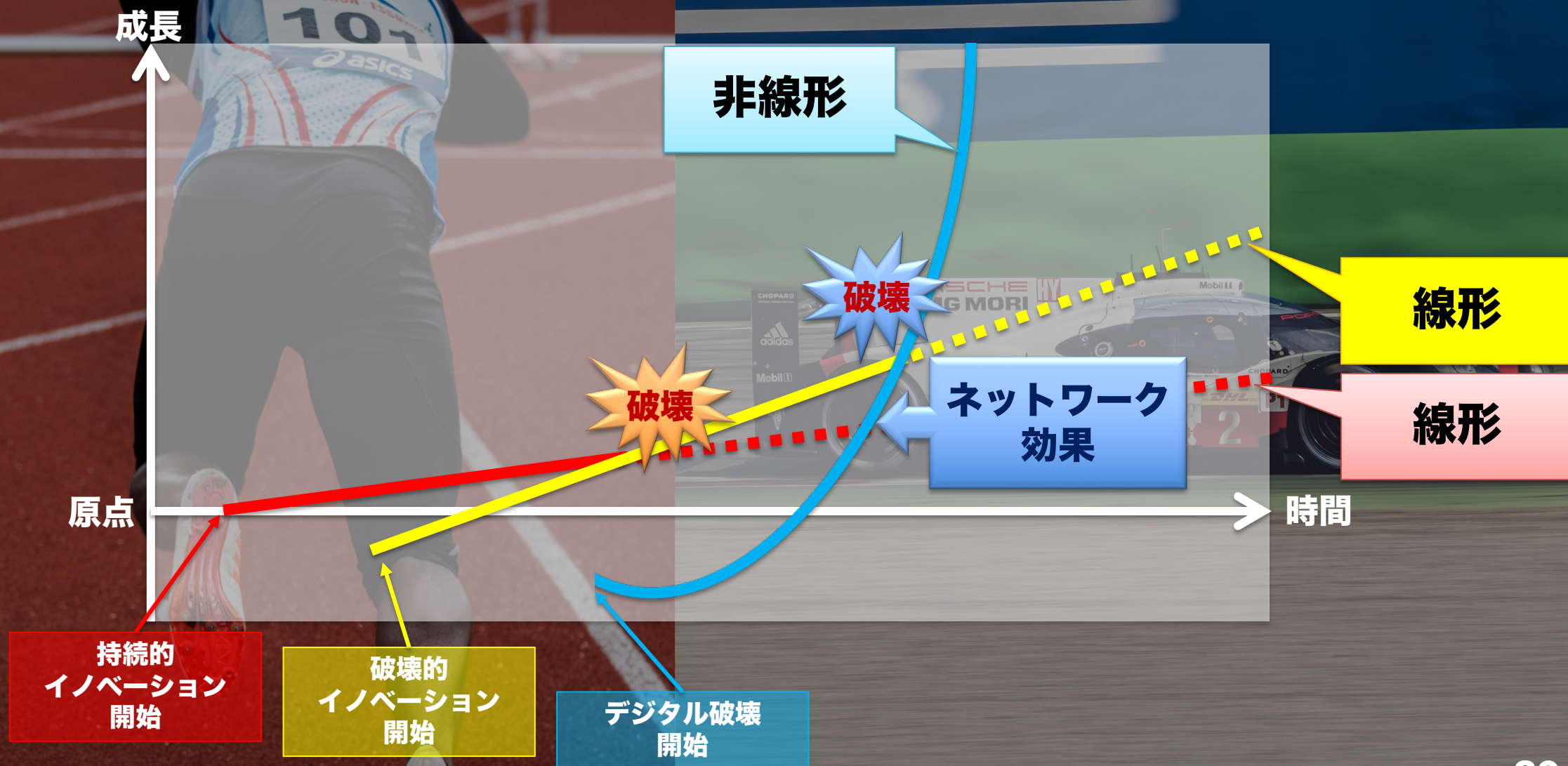
iTunes Music Store
はなぜ

Spotify
に負けたのか?

リニアな成長を目標
としたビジネス

では、

ノンリニアな成長を目的
としたビジネス
に勝てない!



ネットワーク効果なし

のビジネスでは、

ネットワーク効果あり

のビジネスに勝てない!

ネットワーク効果

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

?

ノンリニアな成長

iTunes Music Store
はなぜ

Spotify
に負けたのか?

ネットワーク効果なし

のビジネスでは、

ネットワーク効果あり

のビジネスに勝てない!

ネットワーク効果

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

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

iTunes Music Store

はなぜ

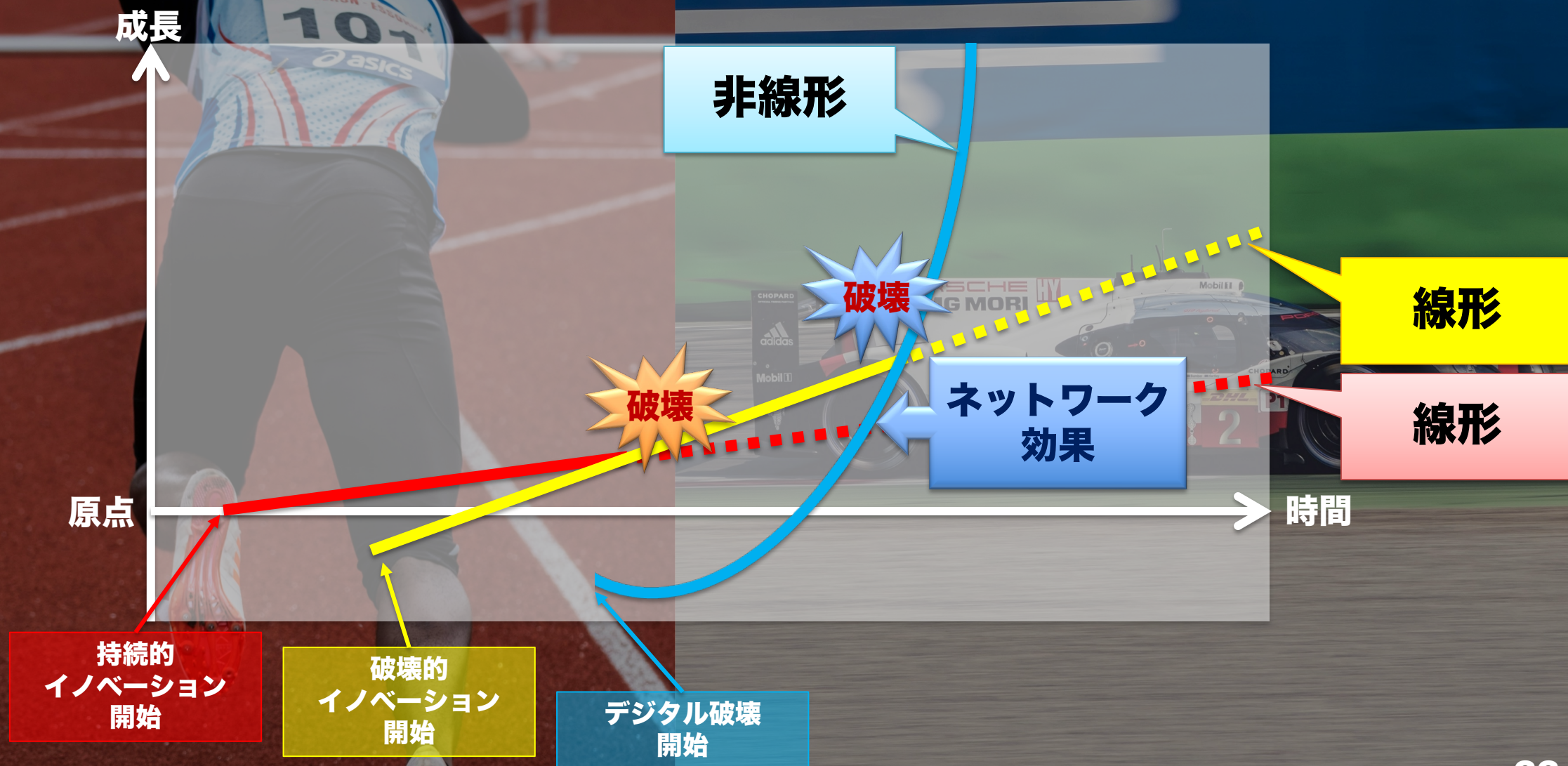
Spotify
Spotify

に負けたのか?

リニアな成長を目標
としたビジネス

では、

ノンリニアな成長を目的
としたビジネス
に勝てない!





3



これからの「ビジネス」の話をしよう

なぜ“デジタル時代に成功し成長するビジネス”なのか？

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”とは何か？

どう“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を創るか？



HOW?





プロジェクト研究で実践します!





6

More Lo

創造

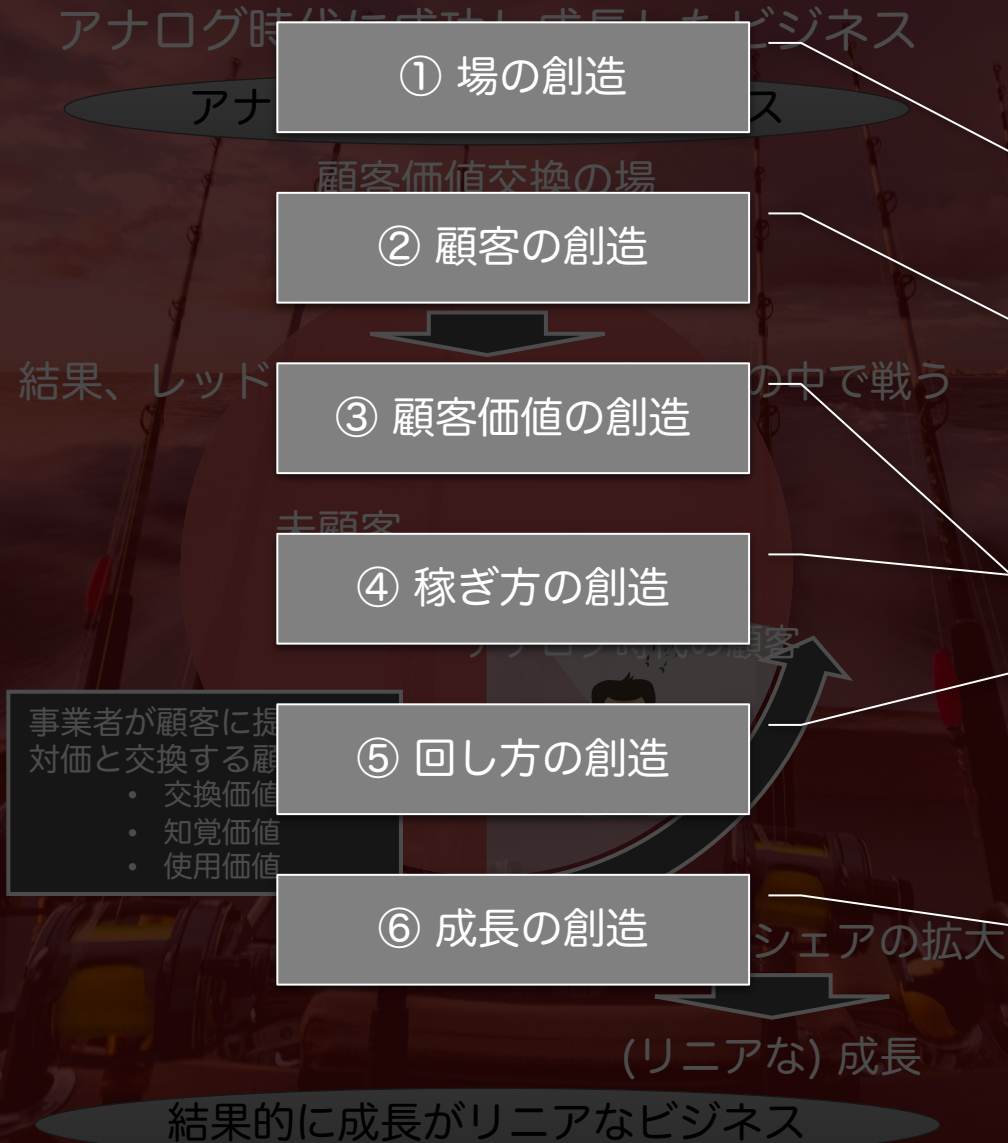
どう事業を創るか？



変革

どう変革するか？

事業創出メソッド: 6つの創造

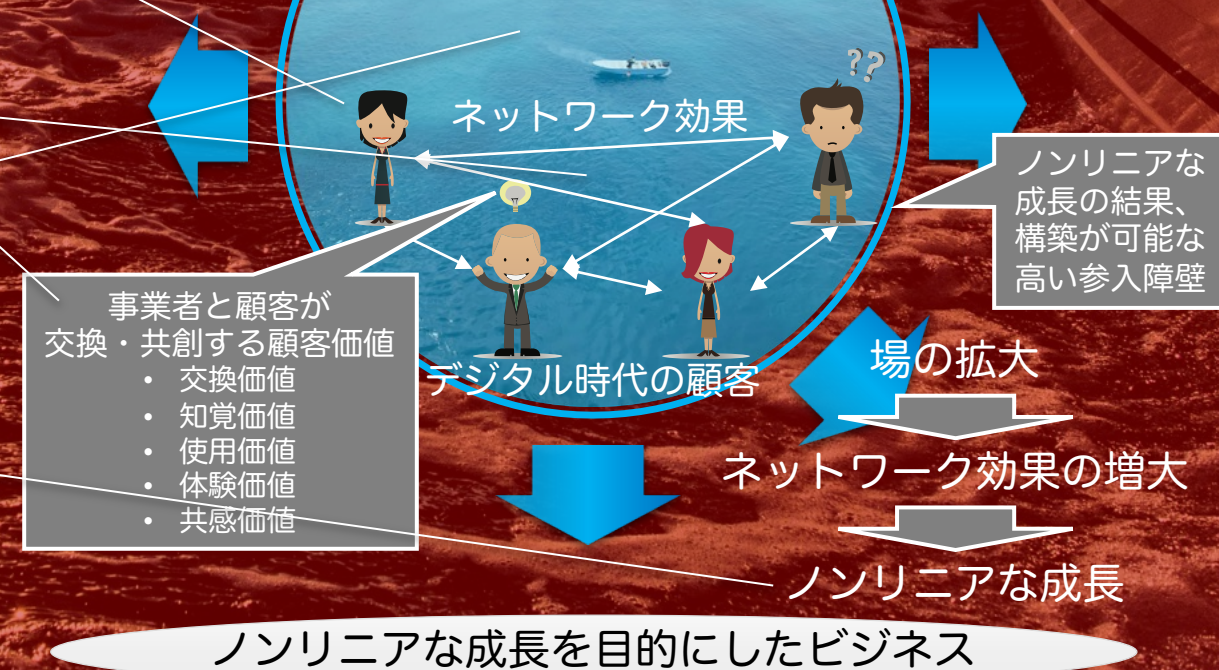


デジタル・生成AI時代に成功し成長するビジネス

デジタル・生成AI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



事業創出メソッド: 9つの変革

変革0

デジタル時代に適したビジネスとデジタル技術との関わり方への変革

変革1

デジタル時代に適した顧客価値体系とエコノミーへの変革

変革2

デジタル時代に適した顧客価値交換・共創の場への変革

変革3

デジタル時代に適したビジネスの像への変革

変革4

デジタル時代に適したビジネスとデータとの関わり方への変革

変革5

デジタル時代に適した顧客価値とビジネスの創り方への変革

対価と交換する顧客価値

変革6

デジタル時代に適した稼ぎ方への変革

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

変革8

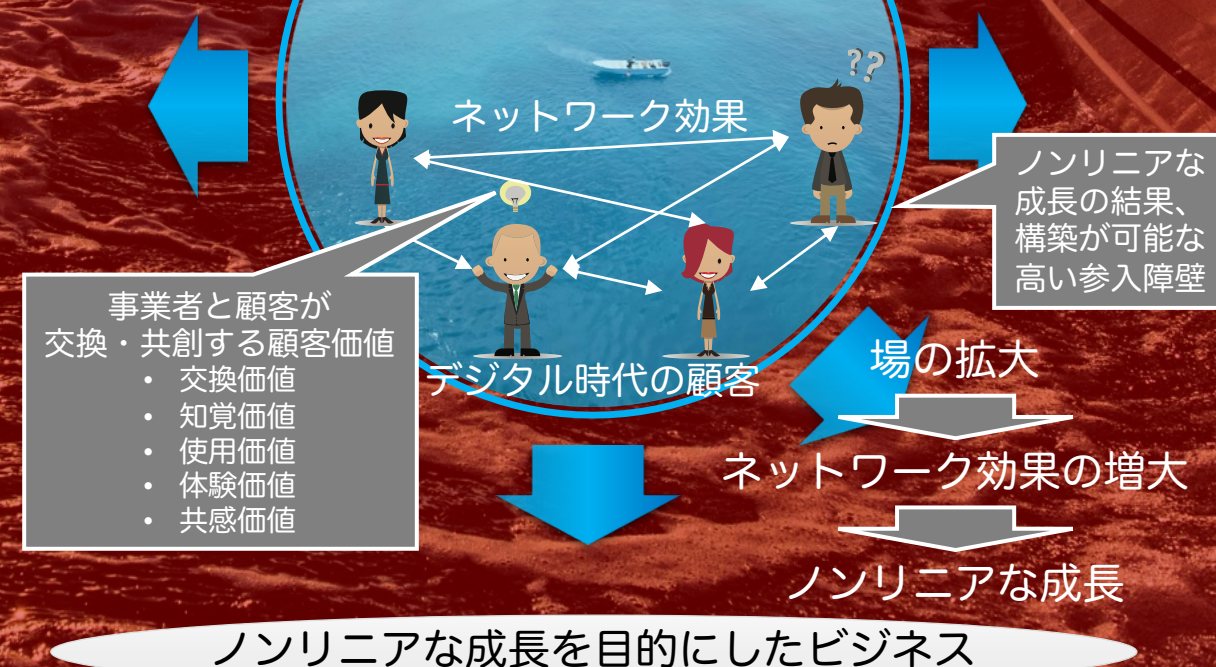
デジタル時代に適したビジネスの成長のさせ方への変革

デジタル・生成AI時代に成功し成長するビジネス

デジタル・生成AI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



41

これからの「ビジネス」の話をしよう

なぜ“デジタル時代に成功し成長するビジネス”なのか？

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”とは何か？

どう“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を創るか？

村上和彰

事業構想大学院大学 客員教授

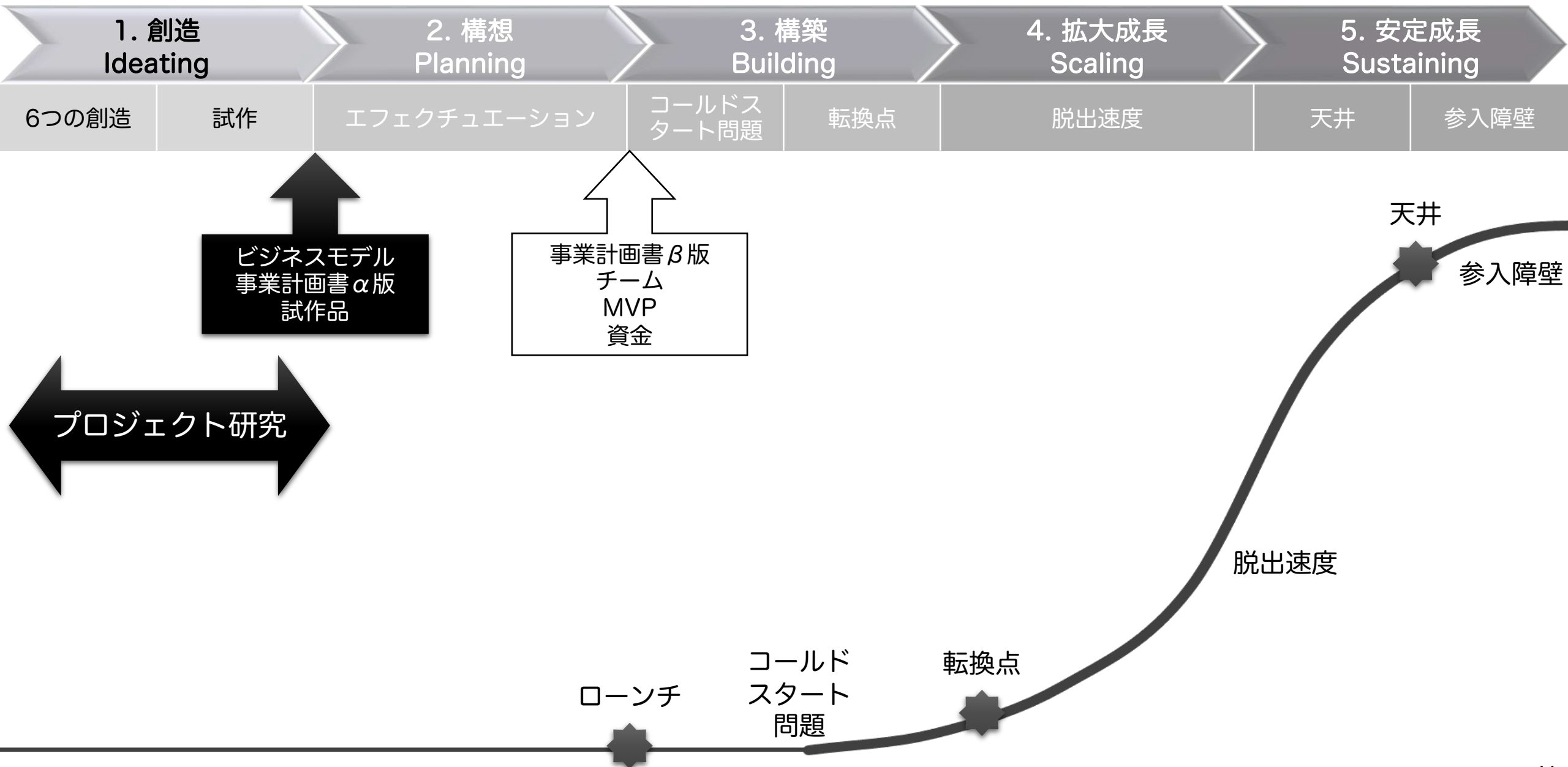
株式会社DXパートナーズ シニアパートナー & 代表取締役

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

ゴール
“デジタル時代に成功し成長するビジネス”
を創った人々に**仲間入り!**

“デジタル・生成AI時代に成功し成長するビジネス” 創出ロードマップ



フェーズ1
4h × 4

フェーズ2
4h × 6

フェーズ3
4h × 5

分析

中間発表

発散

中間発表

収束

最終発表
デモデー

座学・事例研究

WHY-WHAT-HOW
を学ぶ

Googleスプリント

HOW “6つの創造”
を実践する

ハッカソン

動くサービス
を実装する

DAY-BY-DAYプログラム

DAYS	フェーズ	スタイル	目標	内容
DAY1	フェーズ1	インプットセミナー & ケーススタディ	記述的理論と規範的理論 を学び、自ら事例を調 査・分析する	記述的理論《WHY・WHAT》
DAY2				規範的理論《HOW》
DAY3				4つのビジネスプロセスと7つのビジネスツール
DAY4				中間発表1: 自社と他社の事例調査・分析結果の発表
DAY5	フェーズ2	Google スプリント	規範的理論を実践すると 同時に、ビジネスソフト スキルを習得する	6つの創造1: 場の創造
DAY6				6つの創造2&3: 顧客と顧客価値の創造
DAY7				6つの創造4&5: 稼ぎ方と回し方の創造
DAY8				6つの創造6: 成長の創造
DAY9				6つの創造結果 (“デジタル時代のビジネス” モデル) の検証
DAY10	フェーズ3	ハッカソン	動くサービスのモック アップをアジャイル開発 する	中間発表2: 創出した “デジタル時代のビジネス” モデルの発表
DAY11				サービス企画と設計
DAY12				サービス開発と検証 [イタレーション1]
DAY13				サービス開発と検証 [イタレーション2]
DAY14				サービス開発と検証 [イタレーション3]
DAY15				最終発表: 創出したビジネスモデルと開発したサービスの発表

カリキュラム

分類	大テーマ	小テーマ									
記述的理論 《WHY・WHAT》	なぜデジタル・生成AI時代に成功し成長するビジネスに？ 《5つの理由》	事業外部環境の変化		顧客の価値観と行動の変容		技術がビジネスに与える影響の変化		事業者の経営戦略の変化		事業者の成長戦略の変化	
	デジタル・生成AI時代に成功し成長するビジネスとは？ 《2つの特性》	デジタルと生成AIを前提にしたビジネス					ノンリニアな成長を目的としたビジネス				
	デジタル・生成AI時代に成功し成長する事業者の正体は？ 《勝利の方程式》	顧客価値交換・共創の場の提供者			アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業			ネットワーク効果の実践者			
規範的理論 《HOW》	事業創出/事業変革メソッド 《6つの創造/カイゼン》	場の創造/ カイゼン	顧客の創造/ カイゼン	顧客価値の創造/ カイゼン		稼ぎ方の創造/ カイゼン		回し方の創造/ カイゼン		成長の創造/ カイゼン	
	変革メソッド 《9つの変革》	ビジネスとデジタルとの関わり方	顧客価値体系とエコノミー	顧客価値交換・共創の場	ビジネスの像	ビジネスとデータとの関わり方	顧客価値とビジネスの創り方	稼ぎ方	ビジネスの回し方	ビジネスの成長のさせ方	
	分析メソッド 《7つの気づき》	競合の変化	顧客の変化	顧客価値の変化		顧客価値交換の場の変化		稼ぎ方の変化	事業の回し方の変化		成長の形の変化
	デジタル・生成AI時代の行動規範 《4つのビジネスプロセス》	顧客価値創造プロセス		問題解決プロセス			仮説構築・検証プロセス			意思決定プロセス	
ビジネスソフトスキルセット	デジタル・生成AI時代に使える理論 《7つのビジネスツール》	生成AI	意思決定理論		行動経済学	バリューベース戦略	CPSS理論 (サイバー－フィジカル－ソーシャルシステム)		ビジネス実験		コールドスタート理論
	デジタル・生成AI時代に必須の思考法 《7つのビジネスリテラシー》	デジタル思考	データ思考		デザイン思考	論理的思考	システム思考		人文科学的思考		手段主導思考 (エフェクチュエーション)

フェーズ1

4h × 4

これからの「ビジネス」の話をしよう

なぜ “デジタル時代に成功し成長するビジネス” なのか？

“デジタル時代に成功し成長するビジネス” とは**何か**？

どう “デジタル時代に成功し成長するビジネス” を創るか？

村上和彰

事業構想大学院大学 客員教授

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー & 代表取締役

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

フェーズ2

4h × 6

GVデザインパートナー ジェイク・ナップ = 著 櫻井祐子 = 訳
ジョン・セラツキー / ブレイデン・コウィッツ

SPRINT

How to Solve Big Problems
and Test New Ideas in Just Five Days

最速仕事術

あらゆる仕事がかんたに最も合理的な方法

最速で最大の成果をつかむために、
すべての努力をこの短期間に注ぎ込め!

グーグル・ベンチャーズ

Google × GV 式 究極のスピード術!

エヴァン・ウィリアムズ (Twitter 共同創業者)、
エリック・リース (『リーンスタートアップ』著者) 絶賛!

Google のすごさの秘密が
ついに明らかになった!

ダイヤモンド社

世界23ヶ国刊行!
驚愕の世界的
ベストセラー
日本上陸!

49

フェーズ3
4h × 5

ハッカソン

ハック



マラソン



すべての場面で生成AIを最大限活用します。

研究生の到達目標

“デジタル・生成AI時代に成功し成長するビジネス”の創出、または、
“デジタル・生成AI時代に成功し成長するビジネス”への変革が出来るようになること。

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・生成AI時代に成功し成長するビジネス

デジタル・生成AI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

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

ノンリニアな
成長の結果、
構築が可能な
高い参入障壁

Thank
you!