

PLAYBOOK for Rule Changers ルールチェンジャー戦略書

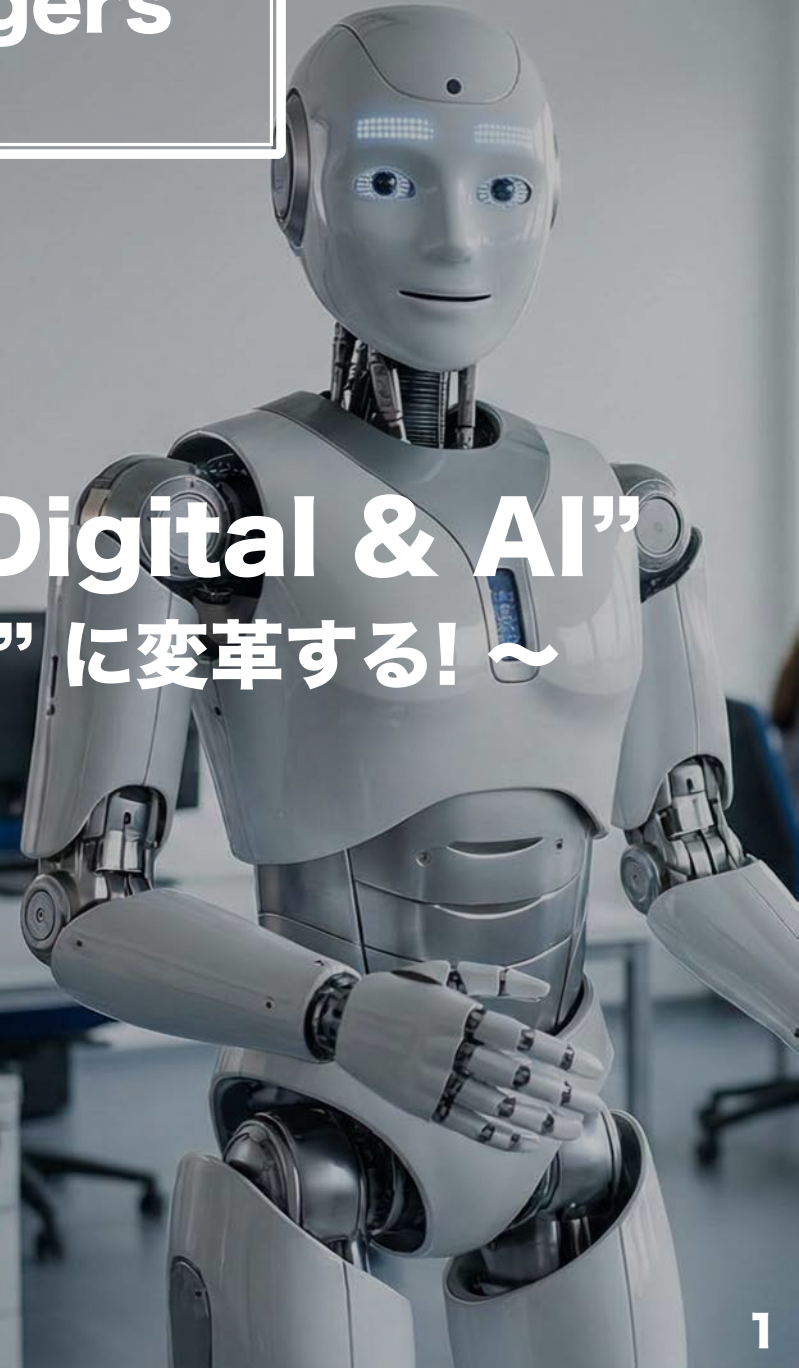
Transform My Business to “Digital & AI”
～ わたしのビジネスを“デジタル&AIを前提”に変革する! ～

《デジタル編 & B2B編》

2026年8月3日 V3.0

戦略立案所要時間30分!

株式会社DXパートナーズ





**本資料は、生成AIをパートナー（壁打ち相手）にして、
「デジタル&AIを前提」にしたビジネスを創出する
ルールチェンジャーのための戦略書（PLAYBOOK）です。**

**「デジタルを前提」にしたビジネス創出
戦略書 (Playbook)
《B2C編》**

**全部で、
4つの戦略書があります。**

**「デジタルを前提」にしたビジネス創出
戦略書 (Playbook)
《B2B編》**

**「AIを前提」にしたビジネス創出
戦略書 (Playbook)
《B2C編》**

**「AIを前提」にしたビジネス創出
戦略書 (Playbook)
《B2B編》**

「デジタルを前提」にしたビジネス創出 戦略書 (Playbook) 《B2C編》

PLAYBOOK for Rule Change
ルールチェンジャー戦略書

本資料は、
《デジタル編 & B2B編》
になります。

Transform My Business to “Digital & AI”
～ わたしのビジネスを “デジタル&AIを前提” に変革する! ～

《デジタル編 & B2B編》

2026年8月3日 V3.0

戦略立案所要時間30分!

株式会社DXパートナーズ

「AIを前提」にしたビジネス創出 戦略書 (Playbook) 《B2C編》

「AIを前提」にしたビジネス創出 戦略書 (Playbook) 《B2B編》

ルールチェンジャー戦略立案の流れ

1. ルールチェンジャー戦略とゲームチェンジャー戦術の違いを理解する。

2. 戦略立案のゴールを確認し、行程表とロールモデル、ツールを手に入れる。

3. 《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

4. 《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

5. 《フェーズ3》「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ルールチェンジャー戦略立案の流れ

1. ルールチェンジャー戦略とゲームチェンジャー戦術の違いを理解する。

2. 戦略立案のゴールを確認し、行程表とロールモデル、ツールを手に入れる。

**生成AIと壁打ちしながら戦略立案できます。
立案した戦略をLP (ランディングページ) で表示します。**

立ち位置を確認する。

4. 《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を分析する。

戦略立案所要時間30分!

5. 《フェーズ3》「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。



ChatGPTのGPT



GeminiのGEM

ルールチェンジャー戦略立案の流れ

1. ルールチェンジャー戦略とゲームチェンジャー戦術の違いを理解する。

2. 戦略立案のゴールを確認し、行程表とロールモデル、ツールを手に入れる。

3. 《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

4. 《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

5. 《フェーズ3》「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ゲームチェンジャー戦術 vs. ルールチェンジャー戦略

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



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



アナログレコード
レンタルショップ



CDレンタルショップ

ゲームチェンジャー戦術



2004 サービス開始
2015 表舞台から退場

iTunes Music Store

ルールチェンジャー戦略



2008 サービス開始

Spotify



ゲームチェンジャー戦術

「アナログを前提」の業界常識＝ルールを疑わず、
「デジタルに置換」「デジタルを活用」で戦い方を変えることで、
ビジネスを有利に進めるための「戦術」。



ルールチェンジャー戦略

「アナログを前提」の業界常識=ルールが「デジタルを前提」だと
“どう変わるか?”、“どう変えられるか?” から
ビジネスを再定義・再発明しようとする「戦略」。

ルールチェンジャー

ゲームチェンジャー

デジタルを前提

デジタルに置換

デジタルを活用

ゲームチェンジとは、
家の外に“竜巻=ルールチェンジャー”が迫っているのに、
内装工事に勤しんでいるようなもの…



**どんなに頑張って内装工事しても、
竜巻に家ごと吹き飛ばされてしまいます…**

**いま本当にやるべきことは、竜巻=ルールチェンジを起こすこと。
「デジタルを前提」にした事業への変革、事業の創出を行うことです。**



AIを活用
AIに置換

AIを活用
AIに置換

AIを活用
AIに置換

ルールチェンジャー戦略

デジタルを活用
デジタルに置換

デジタルを活用
デジタルに置換

ゲームチェンジャー戦術

「アナログのまま」
不変

「アナログを前提」

「デジタルを前提」

「AIを前提」

「アナログを前提」から

モノから
所有から
コスパから

たまたま繋がるから
塊から

3つの顧客価値から
固定された顧客価値から
たまたま顧客価値創造から
ネットワーク効果なしから
リニアな顧客価値創造から

顧客への価値提供から
CGCから
アウトプットから
マーケットから
商品棚の奪い合いから
与えられた場から

予測から
計画から
データを分析するから
“アナログな〇〇を売る企業”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
価値観と行動様式

デジタル技術
のパワー

顧客価値と
その創造

顧客価値
交換・共創の場

ビジネス
ケイパビリティ

成長とゴール

「デジタルを前提」へ

コトへ
利用へ
タイパへ

常に繋がるへ
細切れへ

5つの顧客価値へ
変動する顧客価値へ
常に顧客価値創造へ
ネットワーク効果を生むへ
ノンリニアな顧客価値創造へ

顧客との価値共創へ
UGC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
スマホ画面と時間の奪い合いへ
自ら創る場へ

反応へ
実験へ
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

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

ルールチェンジャー戦略立案の流れ

1. ルールチェンジャー戦略とゲームチェンジャー戦術の違いを理解する。

2. 戦略立案のゴールを確認し、行程表とロールモデル、ツールを手に入れる。

3. 《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

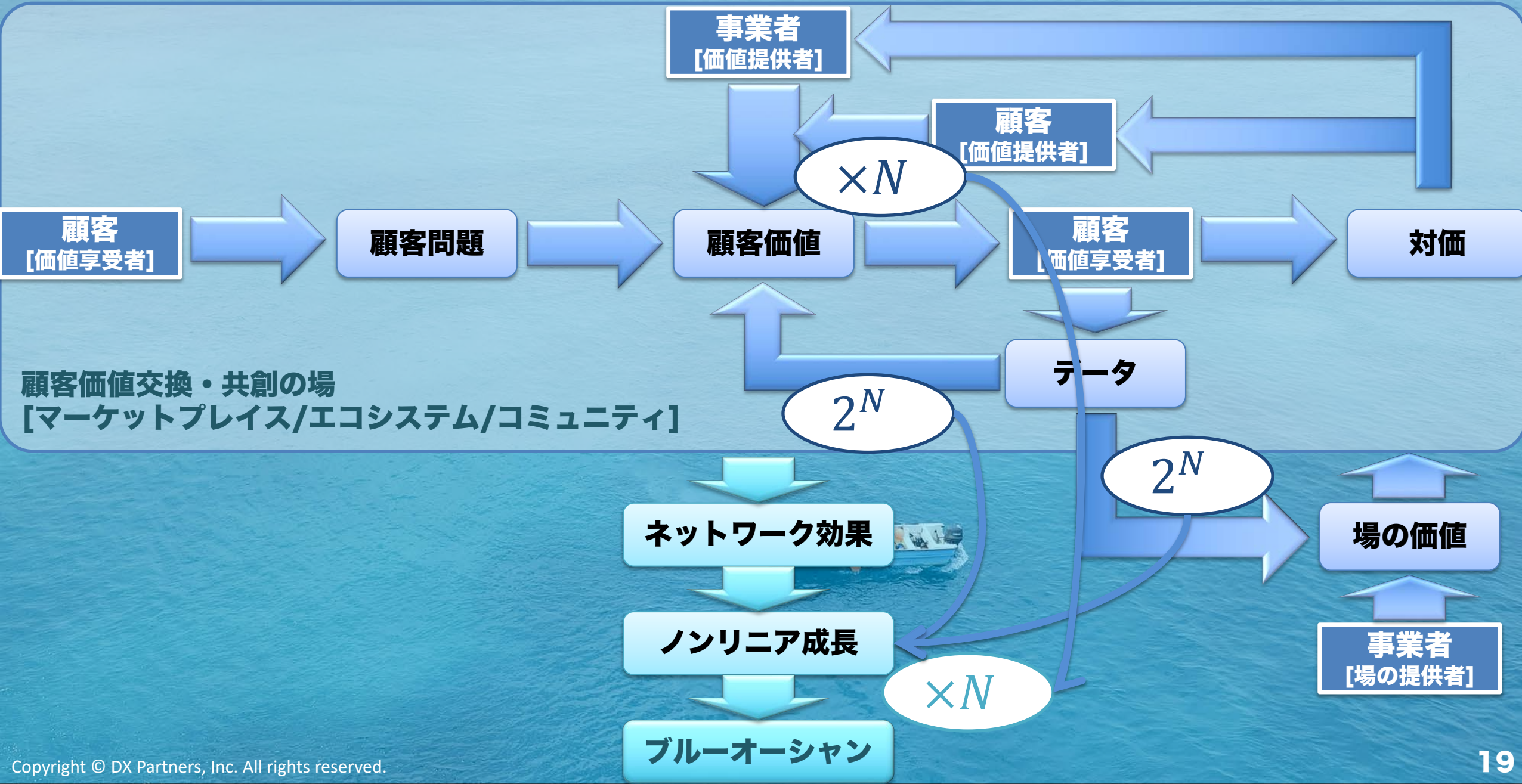
4. 《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

5. 《フェーズ3》「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。



**戦略立案のゴールは…
「デジタルを前提」にしたビジネスモデルの構想。
次の2枚のスライドの絵を描くことです。**

DXPの“デジタル時代のビジネス”アーキテクチャ



デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン

ターボチャージャー1
高速・高頻度・高成功率
な顧客価値創造

顧客問題

交換価値

使用価値

知覚価値

交換価値

共感価値

体験価値

使用価値

知覚価値

ターボチャージャー2
ネットワークサイズ&密度と
顧客価値が同時に自己増幅
する顧客価値創造

バイラル効果

ネットワークの
サイズと密度

ネットワーク効果

リニアな顧客価値創造

ノンリニアな顧客価値創造

**戦略立案の行程表は…
株式会社DXパートナーズ開発の
「デジタル時代に成功し成長するビジネス」創出メソッド
「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

顧客とたまにしか繋がらない所与のマーケット

ネットワーク効果なしのリニアな顧客価値創造

レッドオーシャンのマーケットの中で、
リニアな成長で戦い続けるしかない

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

顧客と常に繋がる、自ら創ったエコシステム/コミュニティ

ネットワーク効果を活かしたノンリニアな顧客価値創造

ノンリニアな成長により、
レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを築く

ネットワーク効果

顧客

事業者と顧客が、
あるいは、顧客同士が
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

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

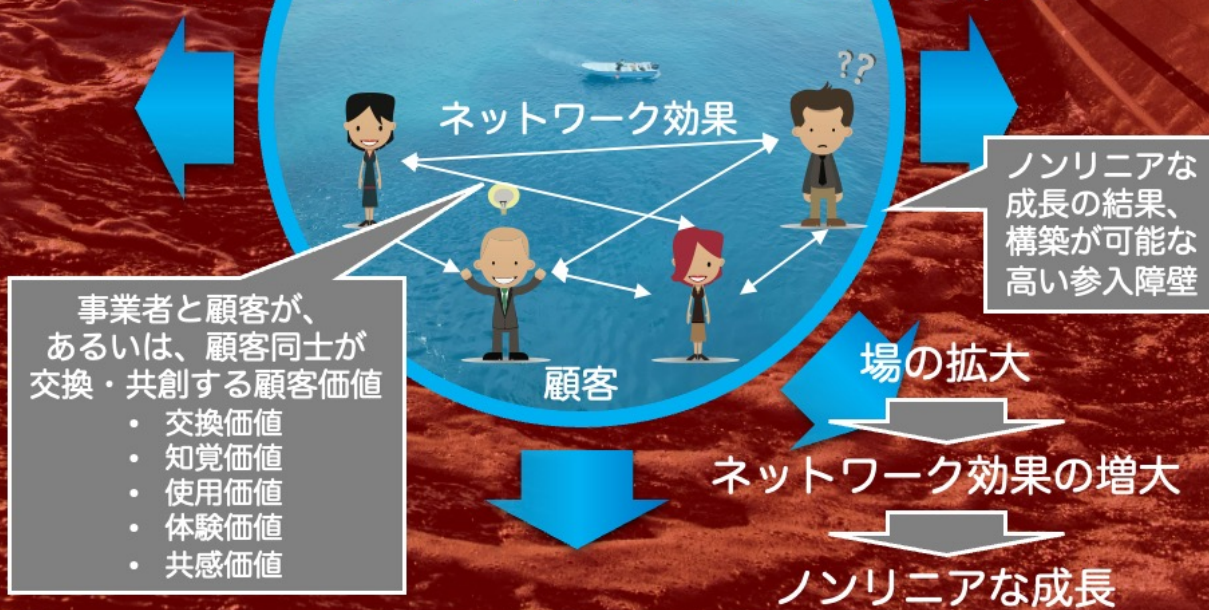
デジタルを前提にしたビジネス

顧客価値交換・共創の場

顧客と常に繋がる、自ら創ったエコシステム/コミュニティ

ネットワーク効果を活かしたノンリニアな顧客価値創造

ノンリニアな成長により、
レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを築く



ノンリニアな成長を目的にしたビジネス



戦略立案のお手本、ロールモデルは…

2016年、MindSphereローンチ時の Siemens AG



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG

A close-up, low-angle shot of a climber's waist and legs. The climber is wearing a grey and blue climbing suit with a bright green reflective stripe. A blue climbing harness is secured around their waist, and a variety of climbing tools are attached to it, including two orange-handled ice axes, several silver carabiners, a coiled white rope, and a black rope. The climber's right leg is visible, showing a black climbing shoe. The background is a vast, snowy mountain landscape under a clear sky.

戦略立案のツールは…



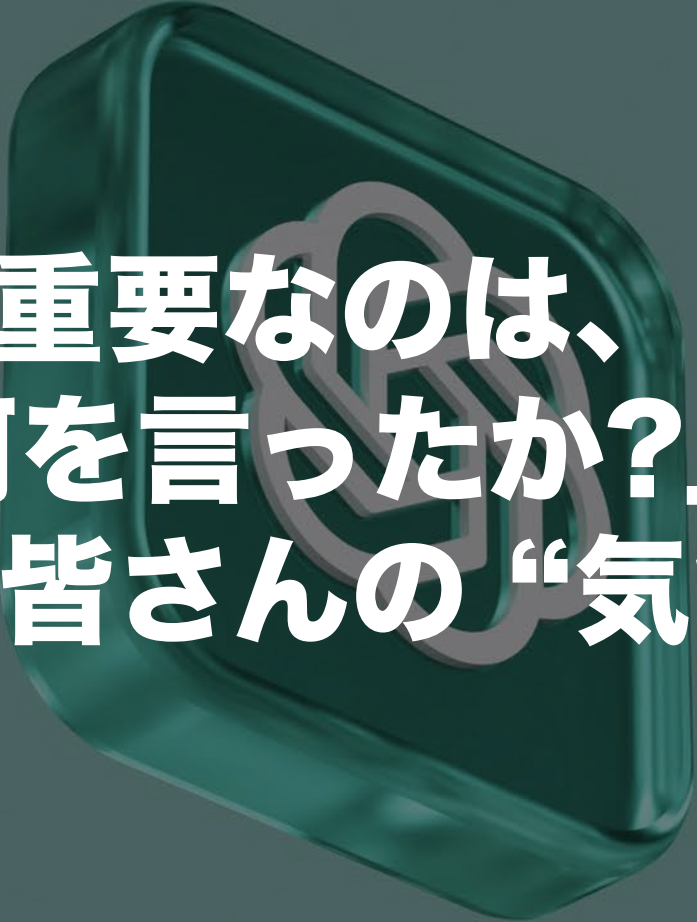
生成AI。



ただし、生成AI = 猛獣に飲み込まれないように!



ただし、生成AI = **猛獣**に飲み込まれないように!
“**猛獣使い**” になってください!



**重要なのは、
「生成AIが何を言ったか？」ではなく、
それに対する皆さんの“気づき”です。**

ルールチェンジャー戦略立案の流れ

1. ルールチェンジャー戦略とゲームチェンジャー戦術の違いを理解する。

2. 戦略立案のゴールを確認し、行程表とロールモデル、ツールを手に入れる。

3. 《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

4. 《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

5. 《フェーズ3》「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

A person wearing a red beanie, a black puffy jacket, and a yellow backpack is seen from behind, standing on a rocky, brownish mountain slope. They are looking towards a massive, jagged mountain peak covered in snow and ice, with a clear blue sky above. The scene is set in a high-altitude, mountainous region.

**さあ、ルールチェンジャー戦略立案の
旅に出かけましょう!**

ルールチェンジャー戦略立案の流れ

1. ルールチェンジャー戦略とゲームチェンジャー戦術の違いを理解する。

2. 戦略立案のゴールを確認し、行程表とロールモデル、ツールを手に入れる。

3. 《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

4. 《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

5. 《フェーズ3》「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [1/2]

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》

- ・ 問い1: 我々の使命は何か?
- ・ 問い2: 我々の顧客は誰か?
- ・ 問い3: 顧客にとっての価値は何か?
- ・ 問い4: 我々にとっての成果は何か?
- ・ 問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ

DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

項目	内容
ミッション	
ビジョン	
ビジネスモデル	
成果	

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～3》

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

- ・ 問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?
- ・ 問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?
- ・ 問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?
- ・ 問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?	

《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》 + ゲームチェンジャー戦術

- ・ 問い1: 我々の使命は何か?
- ・ 問い2: 我々の顧客は誰か?
- ・ 問い3: 顧客にとっての価値は何か?
- ・ 問い4: 我々にとっての成果は何か?
- ・ 問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ + ゲームチェンジャー戦術

DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

項目	内容
ミッション	
ビジョン	
ビジネスモデル	
成果	

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～4》

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

- ・ 問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?
- ・ 問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?
- ・ 問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?
- ・ 問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?	

《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

- 問い1: 我々の使命は何か?
- 問い2: 我々の顧客は誰か?
- 問い3: 顧客にとっての価値は何か?
- 問い4: 我々にとっての成果は何か?
- 問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー 「5つの問い」



ドラッカーの「5つの問い」 《アナログ時代編》 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG

事業名: Siemens AGの既存事業 (産業用機器・設備販売ビジネス) [2016年のMindSphereローンチ以前]

問い1: 我々の使命は何か?	問い5: 我々の計画は何か?	問い2: 我々の顧客は誰か?
高性能・高品質な「モノ (産業用機器やプラットフォーム)」の提供を通じて、製造業や社会インフラの生産性と効率性を極限まで高めること。 アナログ前提の視点: 既存の主力事業における使命は、高性能なハードウェア (PLC、駆動装置、ガスタービン、医療機器、等) という「モノ」を市場に提供すること。顧客の工場やインフラに物理的な製品を納品し、それが安定して稼働する「アウトプット」を出すことが最大の使命であり、「アナログな工業製品を売る企業」としての誇りと信頼性がその根幹にあった。	市場予測に基づき、次世代の高性能ハードウェアの研究開発と、既存の製品ラインナップの拡充・効率的な生産体制の構築。 アナログ前提の視点: 計画は、徹底した市場調査による「予測」と、それに基づく長期的な「計画」によって進める。蓄積されたデータを分析することで、次に求められるハードウェアの仕様を定義し、「与えられた場 (既存の市場)」に向けて製品を開発・投入。製品の販売後は、トラブルが起きた際に「データを分析して原因を突き止める」というリアクティブなアプローチが中心のビジネスモデルを維持する計画。	シーメンス製の産業用機械や設備を「所有」し、自社の工場やインフラを稼働させる大手製造業・インフラ事業者。 アナログ前提の視点: 顧客は、製品を購入して自社資産として「所有」する企業。シーメンスは、特定の産業セクターという決められた「マーケット」に向けて営業を行い、競合他社と「商品棚の奪い合い (設備導入シェアの奪い合い)」を行っていた。顧客との関係は、製品の販売時や定期メンテナンス時など「たまに繋がる」関係性であり、閉じたBtoBの取引関係の中に限定されていた。
問い4: 我々にとっての成果は何か?		問い3: 顧客にとっての価値は何か?
高品質な産業機器の販売数量と保守契約による、予測可能で安定した売上・利益の拡大、および市場シェアの獲得。 アナログ前提の視点: 成果指標は、販売した「アウトプット」の量とそれに伴う利益。過去の市場データに基づいた「予測」と、それに応じた堅実な「計画」を実行し、リニアな持続的・直線的な成長を遂げることが成果とされていた。しかし、これは競合他社と同じ土俵で機能や価格を競い合う「レッドオーシャンで戦い続ける」ことでもあった。		導入した機械や設備が、故障せず、計画通りの仕様・高いコストパフォーマンス (コスパ) で安定して動き続けること。 アナログ前提の視点: 顧客が求めていたのは、あらかじめ「固定された顧客価値」 (例: カタログスペック通りの性能、耐久性)。購入した「塊」としての機械が、優れた費用対効果 (コスパ) を発揮することが重要視された。価値提供は「リニア (直線的)」であり、シーメンスが設計・製造した価値を、購入した顧客がそのまま受け取るという「顧客への価値提供」の構図であった。

ドラッカーの「5つの問い」 《アナログ時代編》 あなたの答え



《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

個人ワーク1-1

問い2: 我々の顧客は誰か?

問3: 顧客にとっての価値は何か?

事業名:

問い1: 我々の使命は何か?	問い5: 我々の計画は何か?	問い2: 我々の顧客は誰か?
問い4: 我々にとっての成果は何か?		問い3: 顧客にとっての価値は何か?

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [1/2]

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》

・問い1: 我々の使命は何か?
・問い2: 我々の顧客は誰か?
・問い3: 顧客にとっての価値は何か?
・問い4: 我々にとっての成果は何か?
・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ



「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～3》

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

・問い4: 終焉の原因を「脅威」ではなく「機会」と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を「脅威」ではなく「機会」と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?	

《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》 + ゲームチェンジャー戦術

・問い1: 我々の使命は何か?
・問い2: 我々の顧客は誰か?
・問い3: 顧客にとっての価値は何か?
・問い4: 我々にとっての成果は何か?
・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ + ゲームチェンジャー戦術



「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～4》

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

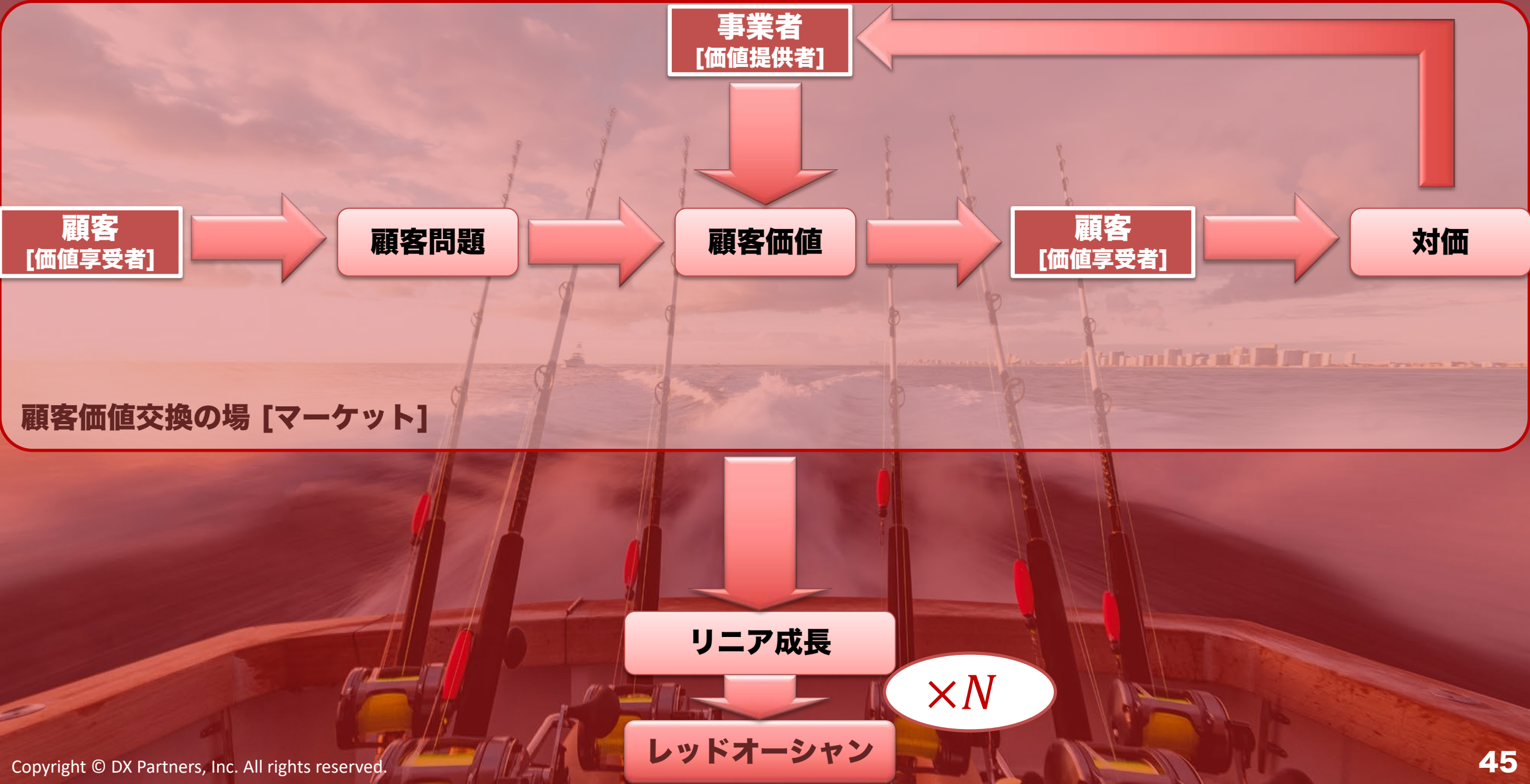
・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

・問い4: 終焉の原因を「脅威」ではなく「機会」と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を「脅威」ではなく「機会」と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?	

《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ



DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG

事業名: Siemens AGの既存事業 (産業用機器・設備販売ビジネス) [2016年のMindSphereローンチ以前]

Q1: 事業者は誰？	シーメンス (Siemens AG)。世界をリードする総合電機・エンジニアリング企業であり、このコンテキストにおいては高品質な産業用ハードウェアや制御システム (PLC、駆動装置、ガスタービン、ファクトリーオートメーション機器、等) を開発・製造・供給する“アナログな機械を売る企業”。
Q2: どのような顧客価値交換・共創の場？	与えられた既存の「マーケット」および「商品棚の奪い合い」の場。事業者 (シーメンス) が一方的に作り出した製品を顧客が購入する、固定化されたBtoB市場 (製造業市場、エネルギー市場、等)。競合他社と設備導入のシェアを巡って激しくしのぎを削る「レッドオーシャン」。
Q3: 顧客 [価値享受者] は誰？	自社の工場やインフラ設備を稼働させる大手製造業・インフラ事業者。シーメンス製の機械や設備を資産として自社で「所有」し、日々の生産活動や事業運用を行うBtoBの顧客企業。
Q4: 顧客 [価値享受者] にとっての顧客問題は何？	生産ラインの停止リスク (ダウンタイム) や、設備導入・維持にかかる莫大なコスト (コスパの悪化)。工場やインフラの稼働において、予期せぬ機器の故障による生産停止や効率低下は致命的。また、市場変化に柔軟に対応できない固定化された生産設備や、メンテナンス費用の高騰が顧客の経営を圧迫する問題。
Q5: 顧客 [価値享受者] にとっての顧客価値は何？	導入した設備が計画通りに、故障せず高いコストパフォーマンス (コスパ) で安定稼働し続けること。カタログスペック通りの高い性能が維持され、トラブルなくアウトプット (製品) が生み出されるという、あらかじめ「固定された顧客価値」。
Q6: 事業者は顧客問題を顧客価値にどう変換するか？	卓越したエンジニアリング技術による「高性能・高耐久なモノ (ハードウェア)」の開発・製造。シーメンスが持つ長年の知見を活かし、故障しにくく精密な制御が可能な産業機器を作り上げることで、顧客の「停止リスク」という問題を「安定稼働」という価値へと変換。
Q7: 顧客価値を顧客にどう届けるか？	物理的な「モノ」の納品・設置と、定期的なメンテナンスやトラブル時のリアクティブな対応 (データの分析)。製品を顧客の現場に引き渡すことで価値を提供 (リニアな価値創造)。納品時や定期点検時、あるいは、故障連絡を受けた際にのみ顧客と接点を持つという「たまに繋がる」経路 (チャンネル) を通じて価値を届ける。
Q8: 顧客価値に対する対価は何？	製品 (ハードウェア) の「所有権」に対する購入代金、および、保守・パーツ交換の契約費用。顧客が「モノ」を自社の資産として手に入れること、および、それが壊れた際に修理してもらう権利に対する金銭的対価。
Q9: 事業者は対価をどう得るか？	一括、または検収条件に基づいた「設備売切り (アセット販売)」の物販モデル、および、「定期保守契約 (サービス販売)」。
Q10: どのような成長が可能か？	販売数量の拡大 (×N) による「リニア成長 (直線的成長)」。

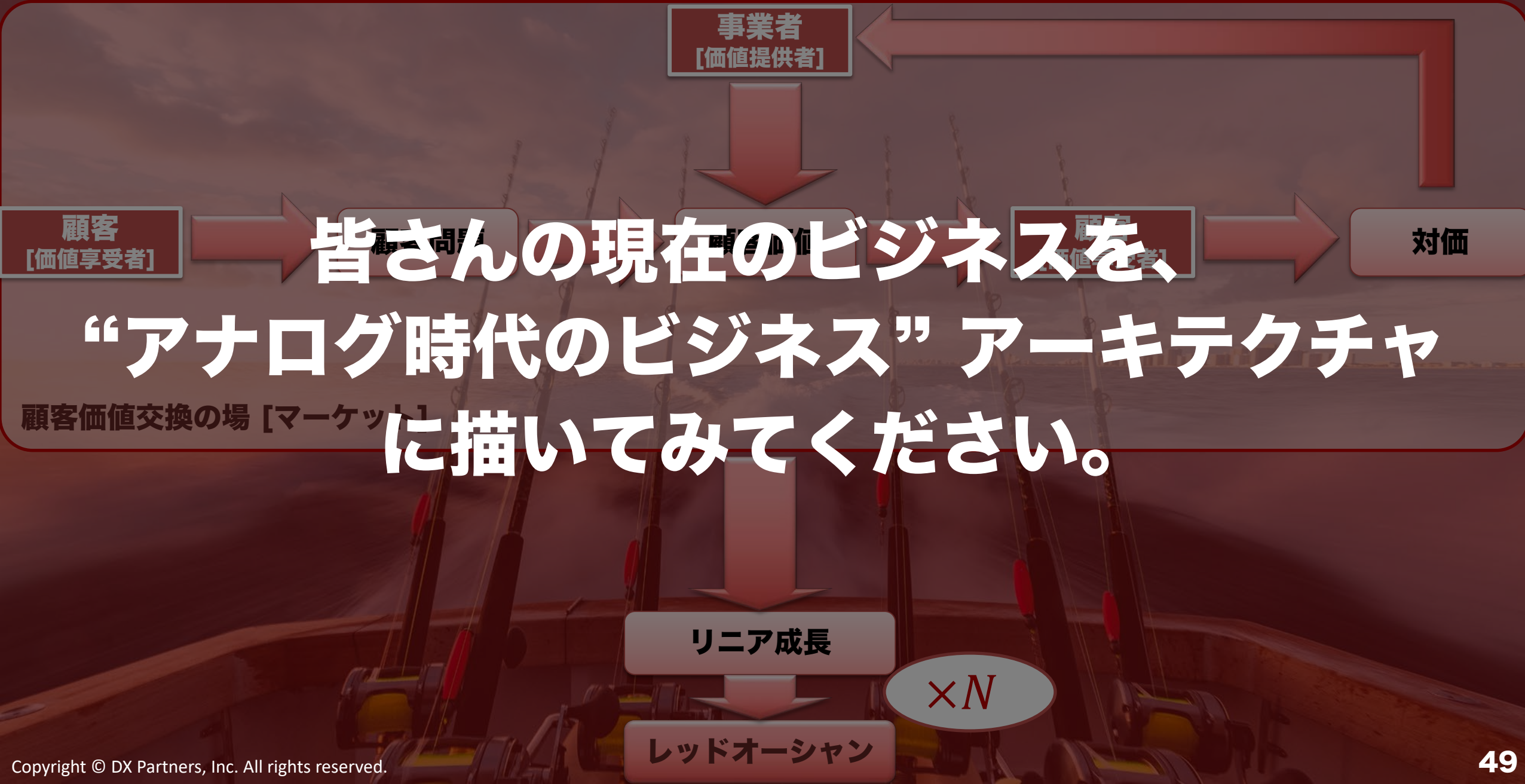
DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ あなたの答え



《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

個人ワーク1-2

DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ



事業名:

Q1: 事業者は誰?

Q2: どのような顧客価値交換・共創の場?

Q3: 顧客 [価値享受者] は誰?

Q4: 顧客 [価値享受者] にとっての顧客問題は何か?

Q5: 顧客 [価値享受者] にとっての顧客価値は何か?

Q6: 事業者は顧客問題を顧客価値にどう変換するか?

Q7: 顧客価値を顧客にどう届けるか?

Q8: 顧客価値に対する対価は何か?

Q9: 事業者は対価をどう得るか?

Q10: どのような成長が可能か?

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [1/2]

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》

・問い1: 我々の使命は何か?
・問い2: 我々の顧客は誰か?
・問い3: 顧客にとっての価値は何か?
・問い4: 我々にとっての成果は何か?
・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ



「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～3》

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

・問い4: 終焉の原因を「脅威」ではなく「機会」と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を「脅威」ではなく「機会」と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?	

《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》 + ゲームチェンジャー戦術

・問い1: 我々の使命は何か?
・問い2: 我々の顧客は誰か?
・問い3: 顧客にとっての価値は何か?
・問い4: 我々にとっての成果は何か?
・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ + ゲームチェンジャー戦術



「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～4》

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

・問い4: 終焉の原因を「脅威」ではなく「機会」と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を「脅威」ではなく「機会」と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どうなるビジネスが実現しますか? また、その理由は?	

《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い



- ・ 問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか？ また、その理由は？
- ・ 問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか？ また、その理由は？
- ・ 問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思いますか？ また、その理由は？
- ・ 問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どのようなビジネスが可能となりますか？ また、その理由は？

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG

事業名: Siemens AGの既存事業 (産業用機器・設備販売ビジネス) [2016年のMindSphereローンチ以前]

問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか？ また、その理由は？	問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか？ また、その理由は？	問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思いますか？ また、その理由は？	問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どのようなビジネスが可能となりますか？ また、その特徴は？
持ってあと5～10年。今すぐ倒産することはないが、現在の高収益体質を維持できる猶予はそれほど残されていない。 《理由》 • 現在、我々の産業機器や制御システムは圧倒的なシェアと信頼性を誇っており、既存の「計画」と「予測」に基づくビジネスは順調である。 • しかし、この「リニアな成長」はすでに限界に近づいている。ハードウェアの性能向上による差別化は成熟しきっており、競合との「商品棚の奪い合い (シェア争い)」は激化する一方。 • このまま「アナログな機械を売る企業」としてレッドオーシャンで戦い続けるだけでは、長期的にはコモディティ化の波に吞まれ、ジリ貧になることは火を見るより明らか。	顧客の価値観が「モノの所有」から「コトの利用・タイパ」へとシフトし、我々の高価なハードウェアという「塊」が選ばれなくなる形で、静かに、しかし、決定的にやってくる。 《理由》 • これまでは、顧客に高性能な機器を資産として「所有」してもらい、「たまに繋がる」関係のなかで保守費用をいただくモデルが機能していた。 • しかし、顧客の関心は「コスパ (費用対効果)」から、無駄な時間を徹底的に省く「タイパ (時間対効果)」や、必要な時に必要な分だけデジタル技術のパワーを利用する形式へと変わりつつある。 • 我々が「固定された顧客価値」としてのアウトプット (機械そのもの) をリニアに提供し続けている間に、顧客は「常に変動する顧客価値」を求め始め、我々の「塊」としてのビジネスモデル自体が市場のニーズから切り離されていくことになる。	「デジタル技術のパワー」の爆発的な進化と、それによる「顧客の行動様式の激変」。そして、圧倒的なスピードで「実験と反応」を繰り返すITプラットフォーマーの台頭。 《理由》 • 最大の脅威は、同業のハードウェア競合ではない。インターネットを通じて「常に繋がる」状態を当たり前にし、データを分析するだけでなく「データから新たな価値を生み出す」術を知っているソフトウェア企業やクラウド事業者。 • 我々が過去のデータをじっくり「分析」し、何年もかけて新しいハードウェアを「計画」している間に、彼らはデジタル上で「実験と反応」を細切れに繰り返し、顧客のスマホ画面と時間を奪いにやってくる。 • 彼らが工場のデータインフラを押さえてしまえば、我々のハードウェアはただの「下請けの箱」に成り下がってしまう。	

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い あなたの答え



《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

個人ワーク1-3

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い

皆さんの現在のビジネス、
「アナログを前提」のままの未来を
予測してみましょう！

- ・ 問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、
あと何年持てますか？ また、その理由は？
- ・ 問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか？
また、その理由は？
- ・ 問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか？
また、その理由は？
- ・ 問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と
捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、
どのようなビジネスが可能となりますか？ また、
その理由は？

事業名:

問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか？ また、その理由は？

問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか？ また、その理由は？

問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思いますか？ また、その理由は？

問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どのようなビジネスが可能となりますか？ また、その特徴は？

ルールチェンジャー戦略立案の流れ

1. ルールチェンジャー戦略とゲームチェンジャー戦術の違いを理解する。

2. 戦略立案のゴールを確認し、行程表とロールモデル、ツールを手に入れる。

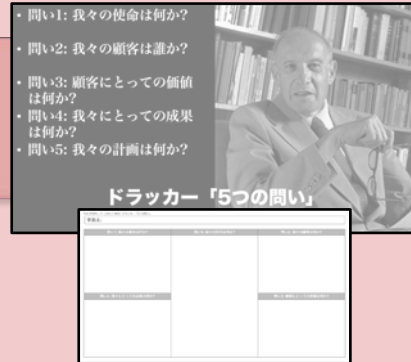
3. 《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

4. 《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

5. 《フェーズ3》「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [1/2]

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》



・問い1: 我々の使命は何か?

・問い2: 我々の顧客は誰か?

・問い3: 顧客にとっての価値は何か?

・問い4: 我々にとっての成果は何か?

・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ



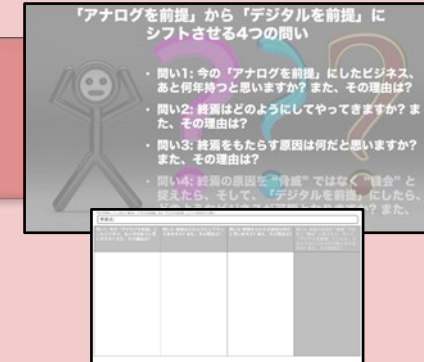
DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

顧客価値の創造 (マーケット)

リニア成長

項目	内容
1. 顧客価値の創造 (マーケット)	
2. 顧客価値の提供 (サプライチェーン)	
3. 顧客価値の獲得 (マーケティング)	
4. 顧客価値の維持 (カスタマーサポート)	

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～3》



「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

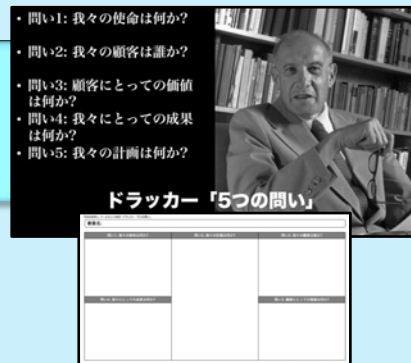
・問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?	

《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》

+ ゲームチェンジャー戦術



・問い1: 我々の使命は何か?

・問い2: 我々の顧客は誰か?

・問い3: 顧客にとっての価値は何か?

・問い4: 我々にとっての成果は何か?

・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ

+ ゲームチェンジャー戦術



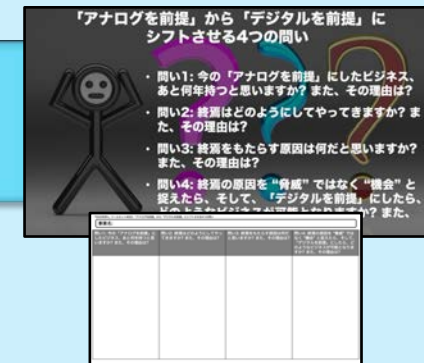
DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

顧客価値の創造 (マーケット)

リニア成長

項目	内容
1. 顧客価値の創造 (マーケット)	
2. 顧客価値の提供 (サプライチェーン)	
3. 顧客価値の獲得 (マーケティング)	
4. 顧客価値の維持 (カスタマーサポート)	

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～4》



「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

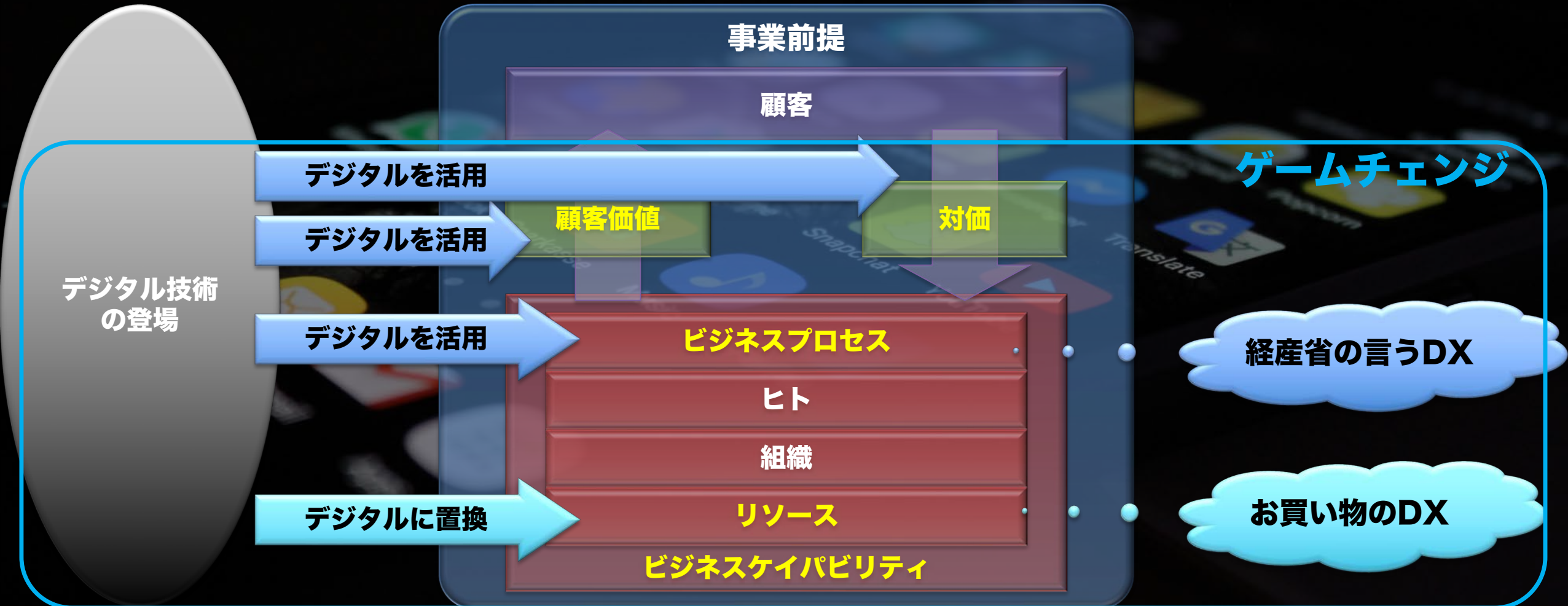
・問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?	

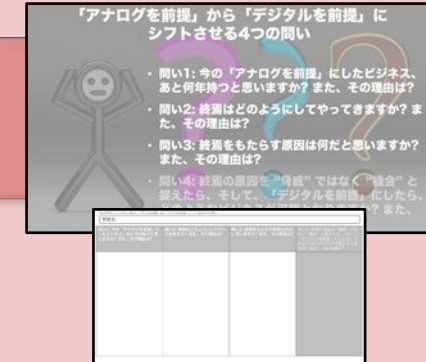
《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

ゲームチェンジャー戦術 vs. ルールチェンジャー戦略

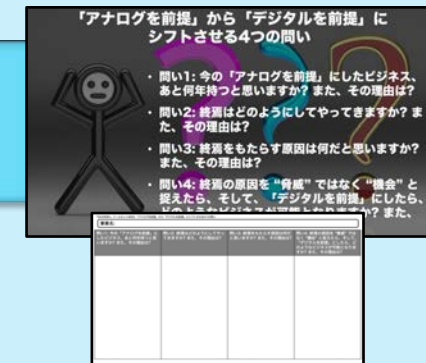
デジタルに置換 vs. デジタルを活用 vs. デジタルを前提



「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～3》



《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。



《フェーズ2》 試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

ドラッカーの「5つの問い」 《アナログ時代編》 あなたの答え



《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」
で“わたしのビジネス”を変革してみる。

個人ワーク2-1

事業名:

問い1: 我々の使命は何か?

問い5: 我々の

に「デジタルに置換」
「デジタルを活用」
を施した場合

皆さんの現在のビジネスについて、
「5つの問い」に答えてみてください。

問い4: 我々にとっての成長は何か?

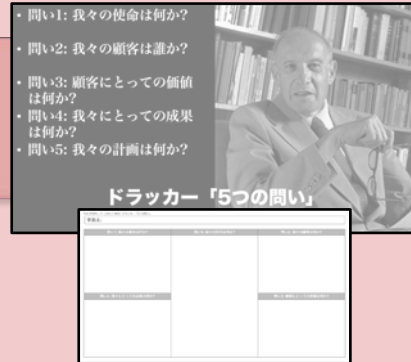
問い6: 顧客にとっての価値は何か?

事業名:

問い1: 我々の使命は何か?	問い5: 我々の計画は何か?	問い2: 我々の顧客は誰か?
問い4: 我々にとっての成果は何か?		問い3: 顧客にとっての価値は何か?

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [1/2]

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》



・問い1: 我々の使命は何か?

・問い2: 我々の顧客は誰か?

・問い3: 顧客にとっての価値は何か?

・問い4: 我々にとっての成果は何か?

・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ



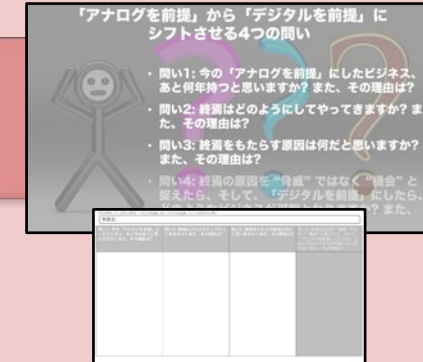
DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

顧客価値の創造 (マーケット)

リニア成長

項目	内容
1. 顧客価値の創造 (マーケット)	
2. 顧客価値の提供 (サプライチェーン)	
3. 顧客価値の獲得 (マーケティング)	
4. 顧客価値の維持 (アフターサービス)	

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～3》



「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

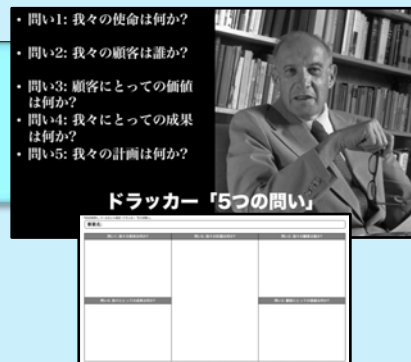
・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

・問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?	

《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》 + ゲームチェンジャー戦術



・問い1: 我々の使命は何か?

・問い2: 我々の顧客は誰か?

・問い3: 顧客にとっての価値は何か?

・問い4: 我々にとっての成果は何か?

・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ + ゲームチェンジャー戦術



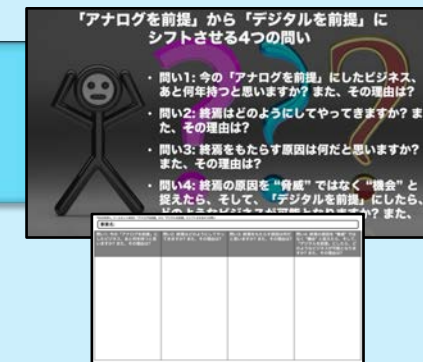
DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

顧客価値の創造 (マーケット)

リニア成長

項目	内容
1. 顧客価値の創造 (マーケット)	
2. 顧客価値の提供 (サプライチェーン)	
3. 顧客価値の獲得 (マーケティング)	
4. 顧客価値の維持 (アフターサービス)	

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～4》



「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

・問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?	

《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ あなたの答え



《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」
で“わたしのビジネス”を変革してみる。

個人ワーク2-2

DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

事業者
[価値提供者]

に「デジタルに置換」
「デジタルを活用」
を施した場合

顧客
[価値享受者]

皆さんの現在のビジネスを、

対価

“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

顧客価値交換の場 [マーケット]

に描いてみてください。

リニア成長

$\times N$

レッドオーシャン

事業名:

Q1: 事業者は誰?

Q2: どのような顧客価値交換・共創の場?

Q3: 顧客 [価値享受者] は誰?

Q4: 顧客 [価値享受者] にとっての顧客問題は何か?

Q5: 顧客 [価値享受者] にとっての顧客価値は何か?

Q6: 事業者は顧客問題を顧客価値にどう変換するか?

Q7: 顧客価値を顧客にどう届けるか?

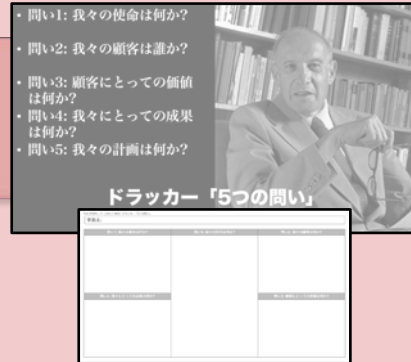
Q8: 顧客価値に対する対価は何か?

Q9: 事業者は対価をどう得るか?

Q10: どのような成長が可能か?

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [1/2]

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》



・問い1: 我々の使命は何か?

・問い2: 我々の顧客は誰か?

・問い3: 顧客にとっての価値は何か?

・問い4: 我々にとっての成果は何か?

・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ



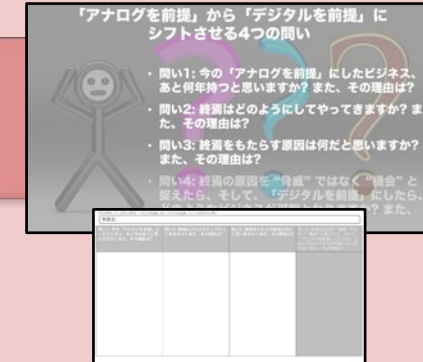
DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

顧客価値の創造 (マーケット)

リニア成長

項目	内容
1. 顧客価値の創造 (マーケット)	
2. 顧客価値の提供 (サプライチェーン)	
3. 顧客価値の獲得 (マーケティング)	
4. 顧客価値の維持 (アフターサービス)	

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～3》



「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

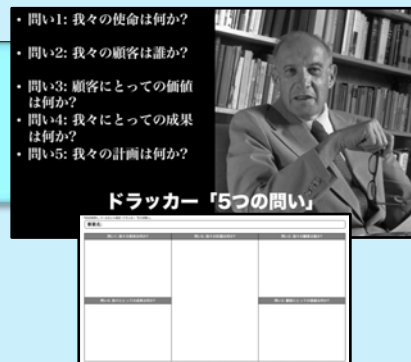
・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

・問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?	

《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》 + ゲームチェンジャー戦術



・問い1: 我々の使命は何か?

・問い2: 我々の顧客は誰か?

・問い3: 顧客にとっての価値は何か?

・問い4: 我々にとっての成果は何か?

・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ + ゲームチェンジャー戦術



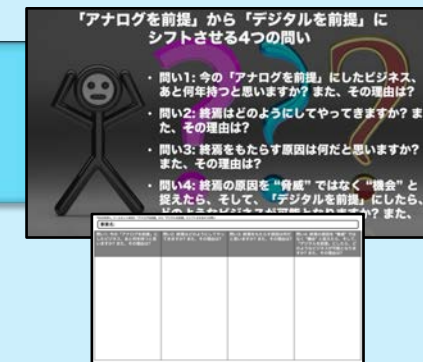
DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

顧客価値の創造 (マーケット)

リニア成長

項目	内容
1. 顧客価値の創造 (マーケット)	
2. 顧客価値の提供 (サプライチェーン)	
3. 顧客価値の獲得 (マーケティング)	
4. 顧客価値の維持 (アフターサービス)	

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～4》



「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

・問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変わりますか? また、その理由は?	

《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い



- 問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか？ また、その理由は？
- 問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか？ また、その理由は？
- 問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思いますか？ また、その理由は？
- 問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どのようなビジネスが可能となりますか？ また、その理由は？

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG

事業名: Siemens AGの既存事業 (産業用機器・設備販売ビジネス) [2016年のMindSphereローンチ以前]

問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか？ また、その理由は？	問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか？ また、その理由は？	問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思いますか？ また、その理由は？	問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どのようなビジネスが可能となりますか？ また、その特徴は？
持ってあと5～10年。今すぐ倒産することはないが、現在の高収益体質を維持できる猶予はそれほど残されていない。 《理由》 - 現在、我々の産業機器や制御システムは圧倒的なシェアと信頼性を誇っており、既存の「計画」と「予測」に基づくビジネスは順調である。 - しかし、この「リニアな成長」はすでに限界に近づいている。ハードウェアの性能向上による差別化は成熟しきっており、競合との「商品棚の奪い合い (シェア争い)」は激化する一方。 - このまま「アナログな機械を売る企業」としてレッドオーシャンで戦い続けるだけでは、長期的にはコモディティ化の波に吞まれ、ジリ貧になることは火を見るより明らか。	顧客の価値観が「モノの所有」から「コトの利用・タイパ」へとシフトし、我々の高価なハードウェアという「塊」が選ばれなくなる形で、静かに、しかし、決定的にやってくる。 《理由》 - これまでは、顧客に高性能な機器を資産として「所有」してもらい、「たまに繋がる」関係のなかで保守費用をいただくモデルが機能していた。 - しかし、顧客の関心は「コスパ (費用対効果)」から、無駄な時間を徹底的に省く「タイパ (時間対効果)」や、必要な時に必要な分だけデジタル技術のパワーを利用する形式へと変わりつつある。 - 我々が「固定された顧客価値」としてのアウトプット (機械そのもの) をリニアに提供し続けている間に、顧客は「常に変動する顧客価値」を求め始め、我々の「塊」としてのビジネスモデル自体が市場のニーズから切り離されていくことになる。	「デジタル技術のパワー」の爆発的な進化と、それによる「顧客の行動様式の激変」。そして、圧倒的なスピードで「実験と反応」を繰り返すITプラットフォームの台頭。 《理由》 - 最大の脅威は、同業のハードウェア競合ではない。インターネットを通じて「常に繋がる」状態を当たり前にし、データを分析するだけでなく「データから新たな価値を生み出す」術を知っているソフトウェア企業やクラウド事業者。 - 我々が過去のデータをじっくり「分析」し、何年もかけて新しいハードウェアを「計画」している間に、彼らはデジタル上で「実験と反応」を細切れに繰り返し、顧客のスマホ画面と時間を奪いにやってくる。 - 彼らが工場のデータインフラを押さえてしまえば、我々のハードウェアはただの「下請けの箱」に成り下がってしまう。	我々自身が「アナログな機械も売るソフトウェア企業」へと生まれ変わる。工場やインフラのデータを集約する産業用IoTプラットフォーム『MindSphere』を立ち上げ、顧客やパートナーと価値を共創するエコシステムビジネスを構築する。 《理由》 - 世界中の工場にシーメンス製のハードウェアがすでに導入されていること (アナログの強み) を逆手に取れば、それらを一瞬で「常に繋がる」状態へと変えらる。デジタルを前提とすれば、以下のようなドラスティックな転換とノンリニアな成長が可能になる。 - 顧客との価値共創: 単に機械を売るのではなく、データを介して顧客の生産性向上やトラブル予兆にリアルタイムに伴走し、常に顧客価値を創造する関係へと変貌できる。 - エコシステムの創出: 自社だけで価値を閉じるのではなく、サードパーティのアプリ開発者や他の機械メーカーも巻き込んだエコシステムを自ら創り出すことができる。これによりネットワーク効果が生まれ、参加者が増えるほどプラットフォームの価値が爆発的に高まる。 - ブルーオーシャンの創造: ハードウェアの仕様を競う不毛なレッドオーシャンの中に、データ利活用という圧倒的なブルーオーシャンを創ることができる。

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い あなたの答え



《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」
で“わたしのビジネス”を変革してみる。

個人ワーク2-3

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に
シフトさせる4つの問い

に「デジタルに置換」
「デジタルを活用」
を施した場合

皆さんの現在のビジネスを、
「アナログを前提」から「デジタルを前提」に
シフトしてみましょう！

- ・ 問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、
あなたは何を思っていますか？ また、その理由は？
- ・ 問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか？
また、その理由は？
- ・ 問い3: 終焉を回避する原因は何だと思えますか？
また、その理由は？
- ・ 問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と
捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、
どのようなビジネスが可能となりますか？ また、
その理由は？

事業名:

問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか？ また、その理由は？	問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか？ また、その理由は？	問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思いますか？ また、その理由は？	問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、どのようなビジネスが可能となりますか？ また、その特徴は？

ルールチェンジャー戦略立案の流れ

1. ルールチェンジャー戦略とゲームチェンジャー戦術の違いを理解する。

2. 戦略立案のゴールを確認し、行程表とロールモデル、ツールを手に入れる。

3. 《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

4. 《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

5. 《フェーズ3》「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [2/2]

《フェーズ3》 「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ドラッカーの5つの問い 《デジタル時代編》



- ・問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?
- ・問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?
- ・問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?
- ・問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?
- ・問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

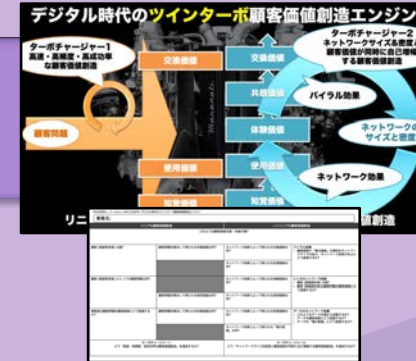
問い	回答
問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?	
問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?	
問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?	
問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?	
問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?	

DXPの“デジタル時代のビジネス” アーキテクチャ

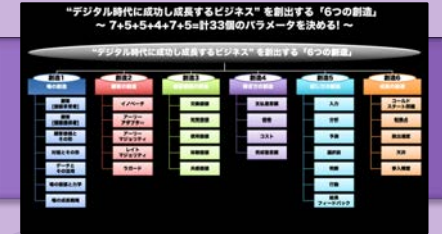


《フェーズ3-1》

DXPの“デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン”



DXPの「6つの創造」 33個のパラメータ



《フェーズ3-2》

創造1

パラメータ	値
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
1.5	
1.6	
1.7	
1.8	
1.9	
1.10	

創造2&3

パラメータ	値
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
2.5	
2.6	
2.7	
2.8	
2.9	
2.10	

創造4

パラメータ	値
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
4.7	
4.8	
4.9	
4.10	

創造5

パラメータ	値
5.1	
5.2	
5.3	
5.4	
5.5	
5.6	
5.7	
5.8	
5.9	
5.10	

創造6

パラメータ	値
6.1	
6.2	
6.3	
6.4	
6.5	
6.6	
6.7	
6.8	
6.9	
6.10	

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [2/2]

《フェーズ3》 「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ドラッカーの5つの問い 《デジタル時代編》



- ・問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?
- ・問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?
- ・問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?
- ・問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?
- ・問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

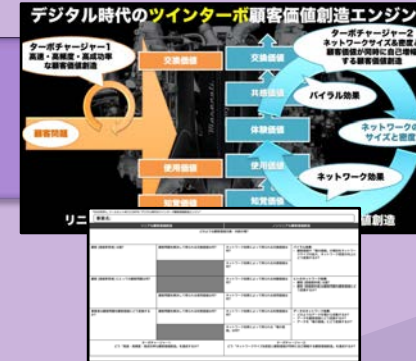
問い	回答
問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?	
問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?	
問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?	
問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?	
問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?	

DXPの“デジタル時代のビジネス” アーキテクチャ

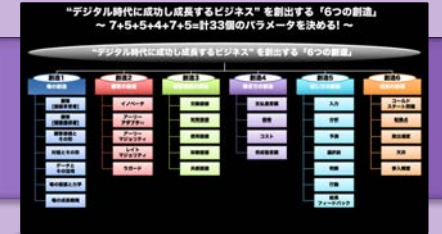


《フェーズ3-1》

DXPの“デジタル時代のツイン ターボ顧客価値創造エンジン”



DXPの「6つの創造」 33個のパラメータ



《フェーズ3-2》

創造1

パラメータ	値
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
1.5	
1.6	
1.7	
1.8	
1.9	
1.10	

創造2&3

パラメータ	値
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
2.5	
2.6	
2.7	
2.8	
2.9	
2.10	

創造4

パラメータ	値
4.1	
4.2	
4.3	
4.4	
4.5	
4.6	
4.7	
4.8	
4.9	
4.10	

創造5

パラメータ	値
5.1	
5.2	
5.3	
5.4	
5.5	
5.6	
5.7	
5.8	
5.9	
5.10	

創造6

パラメータ	値
6.1	
6.2	
6.3	
6.4	
6.5	
6.6	
6.7	
6.8	
6.9	
6.10	

- 
- 問い1: デジタル時代の我々の使命は何か？
 - 問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か？
 - 問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か？
 - 問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か？
 - 問い5: デジタル時代の我々の計画は何か？

ドラッカー「5つの問い」 デジタル時代編

ドラッカーの「5つの問い」 《デジタル時代編》 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG

事業名: Siemens AGのMindSphere (現在のInsights Hub) 事業

問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?	問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?	問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?
データとデジタル技術のパワーを駆使し、世界中の産業現場を「常に繋がる」状態にすることで、顧客と共に新たな価値を絶え間なく生み出し続ける「ソフトウェア企業」となる。 デジタル前提の視点: これまでの使命であった「優れたモノ (ハードウェア) のアウトプット」から脱却する。これからは、物理的な制約を超えて「データから価値を生み出す」ビジネスレイパビリティを中核に据える。シーメンスは単にアナログな機械を売る企業ではなく、産業界のデジタル化を牽引する「アナログな機械も売るソフトウェア企業」として、製造業や社会インフラ全体のノンリニアな成長を支えることを新たな使命とする。	長期の予測に縛られるのをやめ、MindSphereという「場」の上で迅速な「実験と反応」を繰り返し、アジャイルにビジネスを進化させること。 デジタル前提の視点: 不確実性の高いデジタル時代において、過去のデータに基づく完璧な「予測」や、それに縛られた長期の「計画」は機能しない。我々の計画は、まずはプラットフォーム (場) をローンチし、顧客の現場から得られるリアルタイムなデータに対して「実験と反応」を細切れに繰り返すことである。顧客との「共創のプロセス」を回しながら、市場のニーズに即座に耳を傾け、サービスやアプリケーションの機能を柔軟に変容させ続けるアジャイルな実行計画を推進する。	シーメンスが自ら創り出す「産業用IoTエコシステム」に参加し、データを介して常に繋がり、共に価値を創り出す全てのプレイヤー。 デジタル前提の視点: 顧客を、単に自社製品を「所有」してたまに繋がるだけの存在とは捉えない。MindSphereという「エコシステム」を自ら創り、そこに集まるエンドユーザー (製造業企業) から、サードパーティのアプリ開発者、さらには、競合である他社機械メーカーまでも顧客 (共創パートナー) と定義。デジタル上で「常に繋がる」すべての人々が我々の顧客である。
問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?		問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?
プラットフォームに蓄積されるデータの量と質の圧倒的な拡大、および、ネットワーク効果による「レッドオーシャンの中へのブルーオーシャンの創造」とノンリニアな成長。 デジタル前提の視点: 成果の指標は、ハードウェアの販売台数 (リニアな成長) ではない。MindSphereという場 (プラットフォーム) にどれだけのデータが集まり、どれだけのアプリケーションが流通したかという、接続性と活性度である。参加者が増えるほど価値が指数関数的に高まる「ネットワーク効果」を生み出し、従来の価格・機能競争の場 (レッドオーシャン) を飛び越え、データ利活用という圧倒的な「ブルーオーシャンを創る」ことこそが我々の目指す成果である。		固定された設備の性能ではなく、刻一刻と変動する状況にリアルタイムで対応し、無駄な時間を徹底的に排除できる「タイパ (時間対効果)」と「価値の継続的な共創」。 デジタル前提の視点: 顧客が求める価値は、カタログスペック通りの「固定された価値」から、市場の変化に合わせて常にアップデートされる「変動する顧客価値」へとシフトする。モノの所有ではなくデジタル技術の「利用」を通じて、現場の課題に即座に対応する「実験と反応」のスピード、すなわち、「タイパ」を提供する。シーメンスが一方向的に価値を提供するのではなく、顧客とデータを共有しながら「常に顧客価値を創造・共創する」プロセスそのものが最大の価値となる。

ドラッカーの「5つの問い」 《デジタル時代編》 あなたの答え



個人ワーク3-1-1

事業名:

問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?

問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?

問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?

皆さんの事業構想を

「5つの問い」キャンバスに描いてください。

問い4: デジタル時代の未来にどのような成果は何か?

問題3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?

事業名:

問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?	問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?	問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?
問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?		問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [2/2]

《フェーズ3》 「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ドラッカーの5つの問い 《デジタル時代編》



- ・問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?
- ・問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?
- ・問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?
- ・問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?
- ・問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

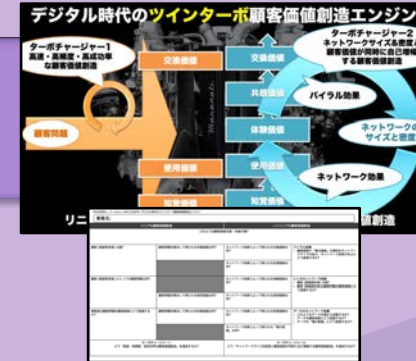
問い	回答
問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?	
問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?	
問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?	
問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?	
問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?	

DXPの“デジタル時代のビジネス” アーキテクチャ

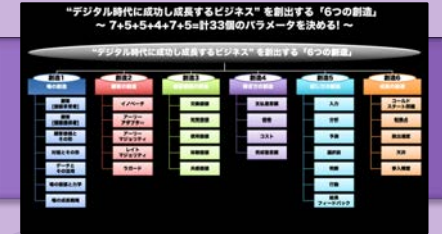


《フェーズ3-1》

DXPの“デジタル時代のツイン ターボ顧客価値創造エンジン”



DXPの「6つの創造」 33個のパラメータ



《フェーズ3-2》

創造1

項目	内容
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

創造2&3

項目	内容
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

創造4

項目	内容
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

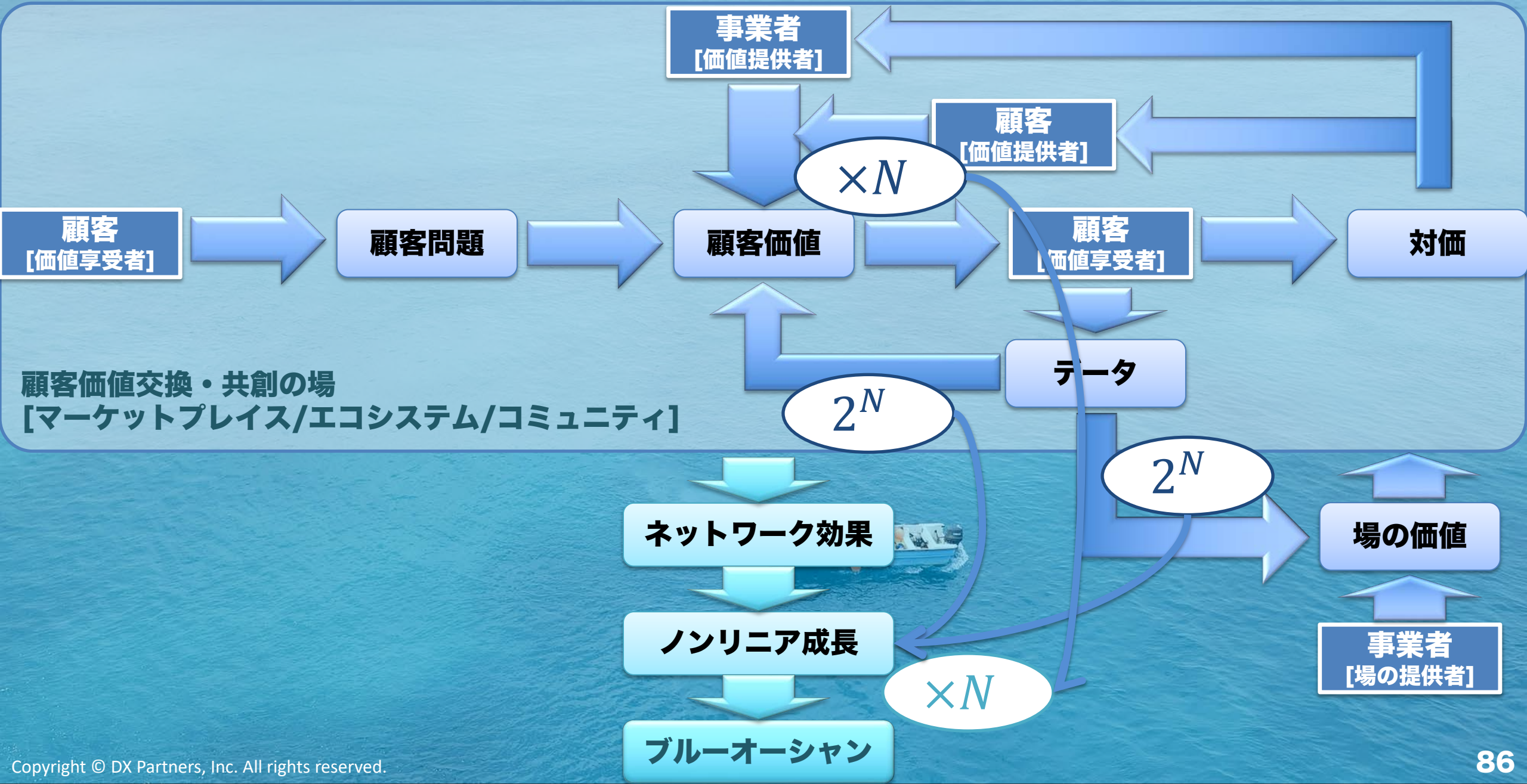
創造5

項目	内容
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

創造6

項目	内容
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

DXPの“デジタル時代のビジネス”アーキテクチャ



DXPの“デジタル時代のビジネス”アーキテクチャ 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG

事業名: Siemens AGのMindSphere (現在のInsights Hub) 事業

Q1: 事業者は誰?	シーメンス (Siemens AG) [場の提供者、価値提供者]。オープンな産業用IoTプラットフォームを提供し、自らもIoTソリューションやアプリを開発・提供する “アナログな機械も売るソフトウェア企業”。
Q2: どのような顧客価値交換・共創の場?	産業用IoTエコシステム／クラウド型マーケットプレイス。世界中の工場・機器データと、アプリ開発者やIT/OTパートナーの技術が集う「マーケットプレイス/エコシステム」としてのデジタルな場。
Q3: 場の価値は何?	異なるメーカーの機械・システムがクラウド上で繋がり、データ共有と価値共創が安全かつ容易に行える「高度なオープン接続性と信頼性」。ベンダーロックインを回避しつつ、現場の多様なハードウェアからリアルタイムデータを安全に集約・利活用できるプラットフォーム基盤としての価値。
Q4: 顧客 [価値提供者] は誰?	サードパーティのアプリ開発企業、システムインテグレーター (Sier)、機械メーカー (OEM)。MindSphere上で自社の産業用アプリや分析アルゴリズムを公開・販売し、ユーザーに新しい価値を提供する企業群。
Q5: 顧客 [価値享受者] は誰?	工場や社会インフラ設備を運用する製造業・インフラ企業 (エンドユーザー)。生産現場のデータを活用して、稼働率向上やコスト削減、生産プロセスの最適化を図りたい企業。
Q6: 顧客 [価値享受者] にとっての顧客問題は何?	現場データがサイロ化して活用できないこと、および、市場変化に対応するための時間的損失 (タイパの悪さ)。機器の予期せぬ停止、品質不良の原因特定遅れ、変動する需要に対してリアルタイムな生産調整ができないといった問題。
Q7: 顧客 [価値享受者] にとっての顧客価値は何?	ダウンタイムゼロ、品質向上、柔軟な生産性向上をもたらす「タイパ (時間対効果)」と「変動する連続的価値」。データを通じて常に最新の分析や予兆保全を受け取り、現場の課題に即座に対応 (実験と反応) できる価値。
Q8: 事業者は顧客問題を顧客価値にどう変換するか?	標準化された接続 (MindConnect) と共通プラットフォーム機能 (分析・API) の提供。シーメンスが機器接続デバイスや基盤 (PaaS) を提供し、複雑な現場データをクラウド上で即座に扱えるデジタル表現 (デジタルツイン) へと変換。
Q9: 顧客 [価値提供者]は顧客問題を顧客価値にどう変換するか?	専門領域に特化した産業用アプリ (分析・予測アルゴリズム) の開発と提供。特定の業界課題 (例: 特定の工作機械の摩耗予測など) に特化したソフトウェアをMindSphere上で提供し、データを「具体的な解決策」へと変換。

事業名: Siemens AGのMindSphere (現在のInsights Hub) 事業

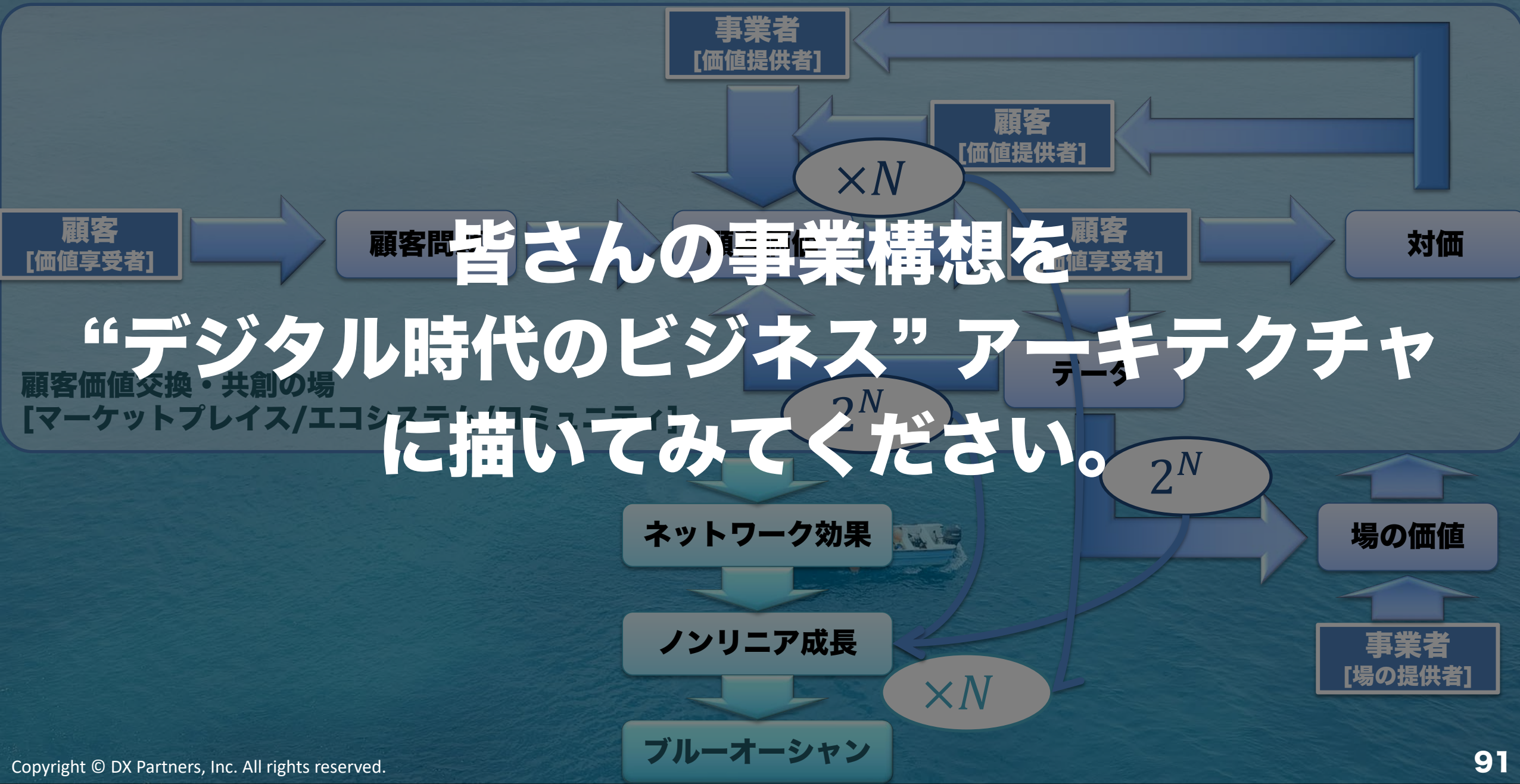
Q10: 顧客価値を顧客にどう届けるか?	「常に繋がる」クラウドサービスおよびマーケットプレイス経由でのデジタル配信。SaaS/PaaSモデルにより、顧客は必要な時に必要なアプリや機能をスマホやWeb画面から瞬時に導入・利用可能。
Q11: 顧客価値に対する対価は何?	プラットフォーム利用料、データ接続・ストレージ費用、アプリ購入・サブスクリプション代金。「所有」のための固定金額ではなく、「利用」量や提供された価値の規模に応じた対価。
Q12: 事業者は対価をどう得るか?	従量課金制および定期課金 (サブスクリプション) モデル。接続機器数やデータ量、プラットフォーム機能の利用に応じた継続的 (リカリング) な収益構造。
Q13: 顧客 [価値提供者] は対価をどう得るか?	マーケットプレイスでのアプリ販売売上、ライセンス料、レベニューシェア。自作したアプリが利用された分だけ、プラットフォーム経由で対価 (売上) を得ます。
Q14: どのようなデータを場から収集するか?	工場やインフラ機器のリアルタイム稼働データ、振動・温度・圧力などのセンサーデータ、生産ログ。現場の「物理的な状態」や「稼働プロセス」に関する高頻度かつ広範囲な産業データ (OTデータ)。
Q15: データを顧客価値にどう変換するか?	「予兆保全」「品質最適化」「エネルギー消費の可視化」への変換。単に「データを分析する」だけでなく、機械の故障時期の予測や工程の自動改善といった「直接行動を起こせる価値」へと変換。
Q16: データを場の価値にどう変換するか?	プラットフォーム全体の分析精度向上と、新たなアプリ開発を誘発する「データエコシステムの強化」。蓄積された多様なデータ群が新たな開発者を惹きつけ、エコシステム全体の技術的・ビジネス的知見を深めることで「場の価値」を高める。
Q17: どのようなネットワーク効果を発揮するか? 高い参入障壁をどう築くか?	【ネットワーク効果】2段階のクロスサイド・ネットワーク効果。接続機器 (顧客) が増えるほどアプリ開発者 (価値提供者) が集まり、開発者が増えて魅力的なアプリが増えるほどさらに多くの顧客が接続するという好循環を生み出す。 【参入障壁】世界中の工場に既に導入されているシーメンス製ハードウェアの莫大な設置基盤 (インストールベース) と、蓄積された膨大な産業データそのものが巨大な参入障壁となる。
Q18: どのような成長が可能か? コールドスタート問題をどう解決するか?	【成長モデル】ネットワーク効果による「ノンリニア成長 (指数関数的成長)」。ハードウェア物販の直線的成長を超え、データとプラットフォーム参加者の増加に伴い爆発的にスケール。 【コールドスタート問題の解決策】自社が持つ巨大な既存顧客層 (シーメンス製PLC等の利用者) に対して、後付けできる簡易接続デバイス (MindConnect) を優先提供して急速にデータを集積。初期の「場」の流動性を自前で一気に創出 (ブートストラップ) することで立ち上げ時のハードルを突破した。

DXPの“デジタル時代のビジネス”アーキテクチャ あなたの答え



個人ワーク3-1-2

DXPの“デジタル時代のビジネス”アーキテクチャ



事業名:

Q1: 事業者は誰?

Q2: どのような顧客価値交換・共創の場?

Q3: 場の価値は何?

Q4: 顧客 [価値提供者] は誰?

Q5: 顧客 [価値享受者] は誰?

Q6: 顧客 [価値享受者] にとっての顧客問題は何か?

Q7: 顧客 [価値享受者] にとっての顧客価値は何?

Q8: 事業者は顧客問題を顧客価値にどう変換するか?

Q9: 顧客 [価値提供者]は顧客問題を顧客価値にどう変換するか?

事業名:

Q10: 顧客価値を顧客にどう届けるか?	
Q11: 顧客価値に対する対価は何?	
Q12: 事業者は対価をどう得るか?	
Q13: 顧客 [価値提供者] は対価をどう得るか?	
Q14: どのようなデータを場から収集するか?	
Q15: データを顧客価値にどう変換するか?	
Q16: データを場の価値にどう変換するか?	
Q17: どのようなネットワーク効果を発揮するか? 高い参入障壁をどう築くか?	
Q18: どのような成長が可能か? コールドスタート問題をどう解決するか?	

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [2/2]

《フェーズ3》 「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ドラッカーの5つの問い 《デジタル時代編》



- ・問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?
- ・問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?
- ・問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?
- ・問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?
- ・問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?	
問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?	
問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?	
問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?	
問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?	

DXPの“デジタル時代のビジネス” アーキテクチャ

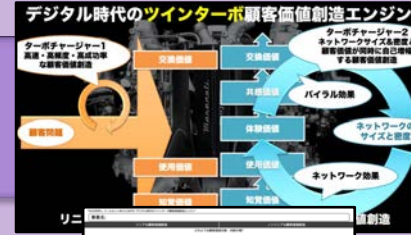


DXPの“デジタル時代のビジネス”アーキテクチャ

戦略	実行
戦略1	実行1
戦略2	実行2
戦略3	実行3
戦略4	実行4
戦略5	実行5
戦略6	実行6
戦略7	実行7
戦略8	実行8
戦略9	実行9
戦略10	実行10

《フェーズ3-1》

DXPの“デジタル時代のツイン ターボ顧客価値創造エンジン”



デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン

ターボチャージャー1	ターボチャージャー2
エンジン1	エンジン2
エンジン3	エンジン4
エンジン5	エンジン6
エンジン7	エンジン8
エンジン9	エンジン10

DXPの「6つの創造」 33個のパラメータ



“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! ～

創造1	創造2	創造3	創造4	創造5	創造6
創造1-1	創造1-2	創造1-3	創造1-4	創造1-5	創造1-6
創造2-1	創造2-2	創造2-3	創造2-4	創造2-5	創造2-6
創造3-1	創造3-2	創造3-3	創造3-4	創造3-5	創造3-6
創造4-1	創造4-2	創造4-3	創造4-4	創造4-5	創造4-6
創造5-1	創造5-2	創造5-3	創造5-4	創造5-5	創造5-6
創造6-1	創造6-2	創造6-3	創造6-4	創造6-5	創造6-6

《フェーズ3-2》

創造1

創造2&3

創造4

創造5

創造6

デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン

ターボチャージャー1
高速・高頻度・高成功率
な顧客価値創造

顧客問題

交換価値

使用価値

知覚価値

交換価値

共感価値

体験価値

使用価値

知覚価値

ターボチャージャー2
ネットワークサイズ&密度と
顧客価値が同時に自己増幅
する顧客価値創造

バイラル効果

ネットワークの
サイズと密度

ネットワーク効果

リニアな顧客価値創造

ノンリニアな顧客価値創造

DXPの“デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン” 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG

事業名: Siemens AGのMindSphere (現在のInsights Hub) 事業

リニアな顧客価値創造		ノンリニアな顧客価値創造	
どのような顧客価値交換・共創の場？			
産業用IoTエコシステム／クラウド型マーケットプレイス。世界中の工場・産業機器のデータと、サードパーティのアプリ開発者やIT/OTパートナーのソリューションが集い、相互に価値を創出・交換・共創するデジタルな場。			
顧客 [価値享受者] は誰？ 工場や社会インフラ設備を運用し、デジタルトランスフォーメーションを目指す製造業・インフラ企業（エンドユーザー）。自社の設備データを活用して生産ラインの最適化やダウンタイムゼロを実現したい企業群。	顧客問題を解決して得られる交換価値は何？ サブスクリプション利用料や従量課金に対して得られる、即座に利用可能なクラウド基盤および標準アプリケーションの利用権。	ネットワーク効果によって得られる交換価値は何？ マーケットプレイスに無数のサードパーティ製アプリが流通することで、安価かつ多様にソリューションを選択・導入できる選択肢の拡充。	バイラル効果: 顧客価値や「場の価値」の増加をネットワークサイズの拡大、ネットワーク密度の向上にどう変換するか？ バイラル効果とオープンエコシステム化によるロコミ・参入の連鎖。「MindSphereに繋がれば即座に成果が出る」という体験価値が高まることで、導入企業（ユーザー）が自社のサプライヤーや関連企業にも接続を要請（ネットワーク密度の向上）。それを見たアプリ開発者や機械メーカーも雪だるま式に参加（ネットワークサイズの拡大）。
		ネットワーク効果によって得られる共感価値は何？ 同業他社やパートナー企業と同じプラットフォーム上で課題を共有し、産業界全体のDXを推進しているという一体感や共創意識。	
顧客 [価値享受者] にとっての顧客問題は何？ データのサイロ化、突発的な設備故障（ダウンタイム）、変化に対する対応スピードの遅さ（タイパの悪さ）。異なるメーカーの機器が混在することでデータが繋がらず、設備異常の予知や生産プロセスの即座な改善が行えない。		ネットワーク効果によって得られる体験価値は何？ ワンストップで世界中の最先端アプリケーションを数クリックで試用・導入できる、スムーズでシームレスなユーザー体験（タイパの最大化）。	ヒトのネットワーク効果: 顧客 [価値提供者] は誰？ サードパーティのアプリ開発者、システムインテグレーター（Sier）、競合を含む他社機械メーカー（OEM）。MindSphereのプラットフォーム上で自社の専門的知識やアルゴリズムをアプリとして提供・販売するパートナー群。 顧客 [価値提供者]は顧客問題を顧客価値にどう変換するか？ 特定分野に特化した分析・制御アプリケーション（アルゴリズム）の開発と提供。自社が持つ独自の技術やノウハウをソフトウェア化し、クラウドを通じて世界中のエンドユーザーの現場課題を直接解決する価値へと変換。
	顧客問題を解決して得られる使用価値は何？ 機器の予兆保全（故障予測）によるダウンタイム削減、エネルギー最適化、生産効率の向上。	ネットワーク効果によって得られる使用価値は何？ 多様なプレイヤーの知見（アルゴリズム）が組み合わせることで、自社単独では不可能だった複合的な生産プロセス最適化が実現する価値。	
事業者は顧客問題を顧客価値にどう変換するか？ オープンな接続機能（MindConnect）とデータ解析基盤（PaaS）の統合提供。シーメンスがメーカーを問わない機器接続性とクラウド基盤を提供し、複雑な現場データをリアルタイムに可視化・制御可能な「デジタルツイン」に変換することで問題を解決。	顧客問題を解決して得られる知覚価値は何？ シーメンスの堅牢なセキュリティと実績に守られている安心感、および、業界最高水準のデジタル化を実現しているという先駆的優位性。	ネットワーク効果によって得られる知覚価値は何？ 「産業用IoTの世界的標準プラットフォームを使っている」というステータスと、自社エコシステム全体の競争力強化。	データのネットワーク効果: どのようなデータを場から収集するか？ 工場機器のセンサーデータ（温度・振動・圧力等）、稼働ログ、品質検査データ、エネルギー消費データ 世界中の様々な産業現場で「今この瞬間」に発生している高頻度・多種多様なOT（制御・運用技術）データ。 データを顧客価値にどう変換するか？ 高度なAI・機械学習による「リアルタイムの反応・実験」と「最適化アクション」への変換。データをただ蓄積・分析するだけでなく、機械の故障予兆のアラートや、品質向上のためのパラメータ自動調整など、顧客の現場行動を即座に変える価値に変換。 データを「場の価値」にどう変換するか？ データの密度・精度の向上による「AI・アルゴリズムの進化」と「プラットフォームの不可逆性」の強化。集積されるデータの量と種類が増えるほど、プラットフォーム全体の分析精度が高まり、開発者にとっては「より精度の高いアプリが作れる場」、ユーザーにとっては「最も高精度な判断が得られる場」へと価値が向上。
		ネットワーク効果によって得られる「場の価値」は何？ 産業界のあらゆるデータとソリューションが集積・循環するデファクトスタンダード（標準プラットフォーム）としての絶対的価値。参加企業が増えるほどデータの精度とアプリの選択肢が爆発的に向上し、他社が模倣できない強固な産業エコシステムが構築される。	
ターボチャージャー1: どう「高速・高頻度・高成功率な顧客価値創造」を達成するか？ クラウド上のデジタルツインとアジャイルな「実験と反応」の高速サイクル。現場の物理環境をデジタル上でリアルタイムに再現（デジタルツイン）し、細切れた機能改善やAIモデルの適用をクラウドから「高速・高頻度」で配信。リアルタイムなデータフィードバックを得て修正を繰り返す（反応）ことで、顧客課題の解決成功率を極限まで高める。		ターボチャージャー2: どう「ネットワークサイズ&密度と顧客価値が同時に自己増幅する顧客価値創造」を達成するか？ クロスサイド・ネットワーク効果とデータ駆動型ループの自己増幅エンジンの駆動。 1. データの集積と場の価値向上: 接続機器（サイズ）とデータのやり取り（密度）が増える。 2. 価値提供者の誘引: 膨大なデータと顧客基盤を求めて魅力的な開発者が集まる。 3. 使用価値・選択肢の爆発: アプリやソリューションが充実し、ユーザーにとっての顧客価値（タイパ・効果）が跳ね上がる。 4. 新規ユーザーの流入: この価値に惹かれて新たなユーザー・機器が接続され、さらにサイズと密度が拡大する。	
Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.		97	

DXPの“デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン” あなたの答え



個人ワーク3-1-3

デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン

ターボチャージャー1
高速・高頻度・高成功率
な顧客価値創造

交換価値

交換価値

ターボチャージャー2
ネットワークサイズ&密度と
顧客価値が同時に自己増幅
する顧客価値創造

顧客問題

皆さんの事業構想を
“デジタル時代のツインターボ
顧客価値創造エンジン”
として描いてみてください。

共感価値

バイラル効果

体験価値

ネットワークの
サイズと密度

使用価値

使用価値

ネットワーク効果

知覚価値

知覚価値

リニアな顧客価値創造

ノンリニアな顧客価値創造

事業名:

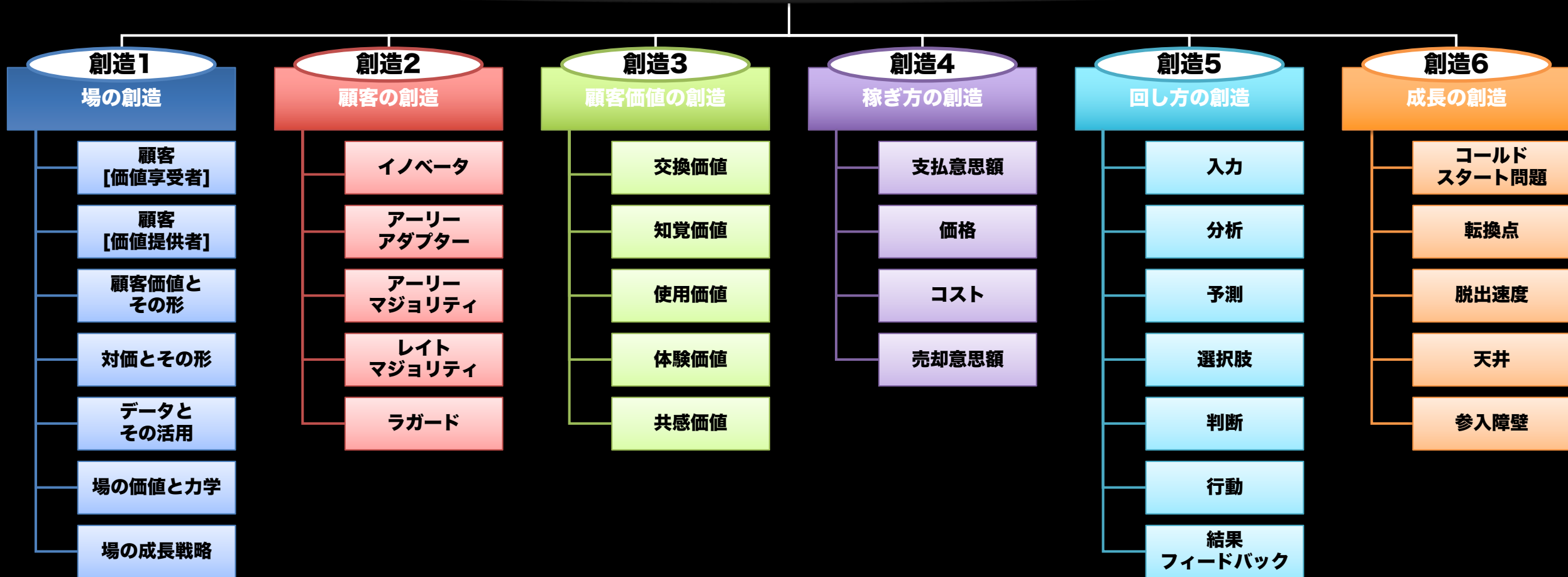
リニアな顧客価値創造		ノンリニアな顧客価値創造	
どのような顧客価値交換・共創の場？			
顧客 [価値享受者] は誰？	顧客問題を解決して得られる交換価値は何？	ネットワーク効果によって得られる交換価値は何？	バイラル効果: 顧客価値や「場の価値」の増加をネットワークサイズの拡大、ネットワーク密度の向上にどう変換するか？
		ネットワーク効果によって得られる共感価値は何？	
顧客 [価値享受者] にとっての顧客問題は何？		ネットワーク効果によって得られる体験価値は何？	ヒトのネットワーク効果: - 顧客 [価値提供者] は誰？ - 顧客 [価値提供者]は顧客問題を顧客価値にどう変換するか？
	顧客問題を解決して得られる使用価値は何？	ネットワーク効果によって得られる使用価値は何？	
事業者は顧客問題を顧客価値にどう変換するか？	顧客問題を解決して得られる知覚価値は何？	ネットワーク効果によって得られる知覚価値は何？	データのネットワーク効果: - どのようなデータを場から収集するか？ - データを顧客価値にどう変換するか？ - データを「場の価値」にどう変換するか？
		ネットワーク効果によって得られる「場の価値」は何？	
ターボチャージャー1: どう「高速・高頻度・高成功率な顧客価値創造」を達成するか？		ターボチャージャー2: どう「ネットワークサイズ&密度と顧客価値が同時に自己増幅する顧客価値創造」を達成するか？	

A close-up photograph of a person's face, slightly out of focus. They are holding a pair of black-rimmed glasses with both hands, positioning them directly in front of their eyes. The glasses have a textured, dotted pattern on the frame. The person's eyes are visible through the lenses, and their mouth is slightly open. The background is blurred, showing hints of green and blue.

解像度を高めます。

“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」



ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [2/2]

《フェーズ3》 「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ドラッカーの5つの問い 《デジタル時代編》



- 問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?
- 問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?
- 問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?
- 問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?
- 問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

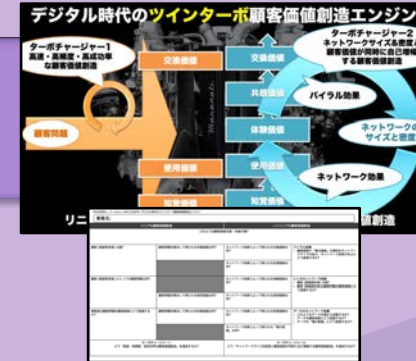
問い	回答
問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?	
問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?	
問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?	
問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?	
問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?	

DXPの“デジタル時代のビジネス” アーキテクチャ

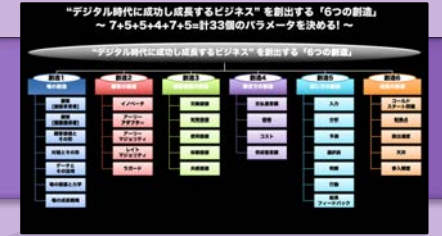


《フェーズ3-1》

DXPの“デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン”



DXPの「6つの創造」 33個のパラメータ



《フェーズ3-2》

創造1

パラメータ	説明
価値提案	
顧客セグメント	
チャネル	
収益モデル	
ネットワーク効果	
非線形成長	

創造2&3

パラメータ	説明
価値捉獲	
価値創造	
価値伝達	
価値共有	
価値持続	
デジタルトランスフォーメーション	

創造4

パラメータ	説明
価値創造	
価値伝達	
価値共有	
価値持続	
デジタルトランスフォーメーション	
ネットワーク効果	

創造5

パラメータ	説明
価値共有	
価値持続	
デジタルトランスフォーメーション	
ネットワーク効果	
非線形成長	

創造6

パラメータ	説明
デジタルトランスフォーメーション	
ネットワーク効果	
非線形成長	
価値提案	
顧客セグメント	

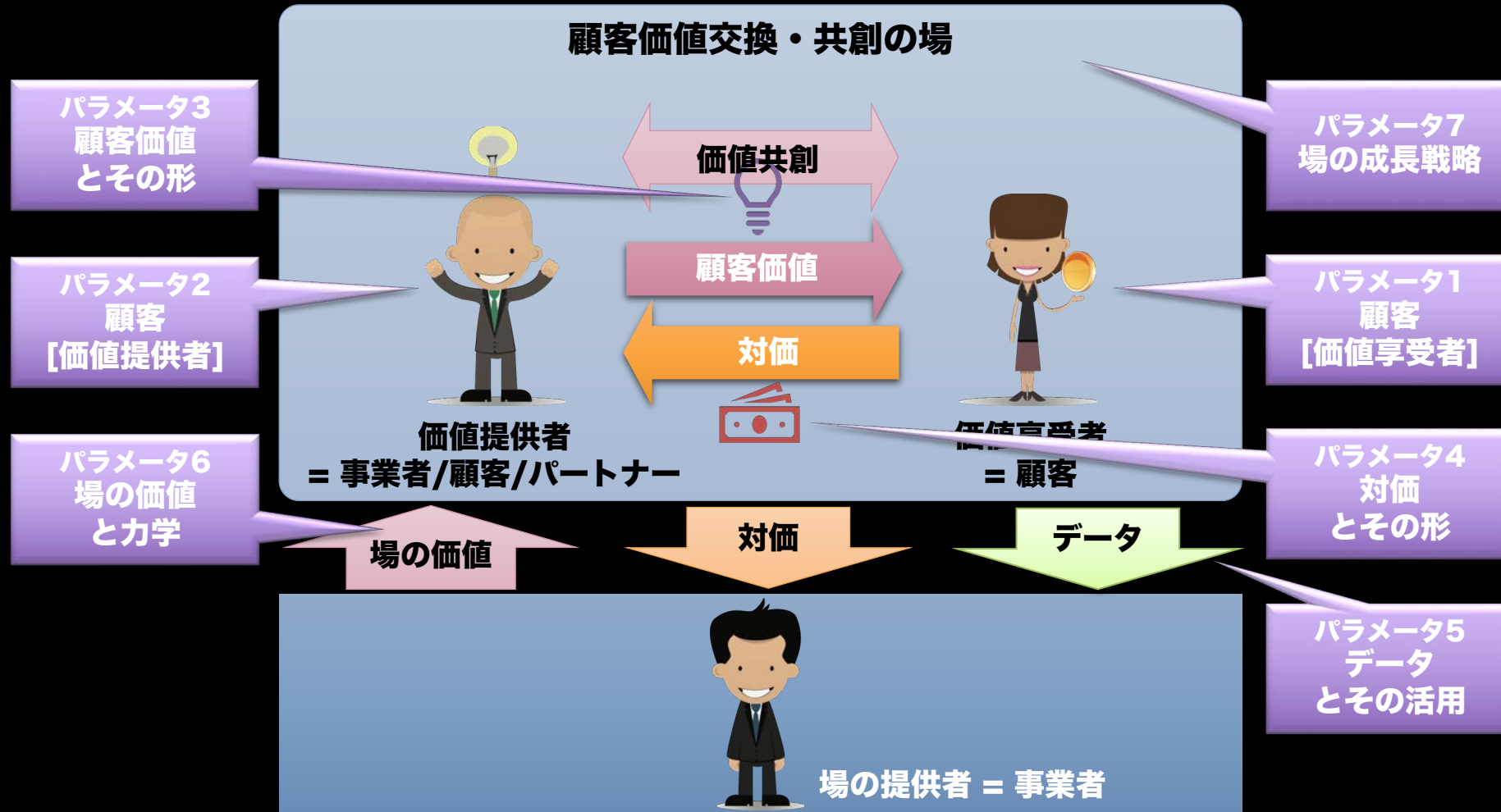
創造1 場の創造

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

その“世界”を実現する7つのパラメータの値は？



DXPの「6つの創造」：創造1 「場の創造」 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG

事業名: Siemens AGのMindSphere (現在のInsights Hub) 事業

パラメータ1 顧客 [価値享受者]	パラメータ2 顧客 [価値提供者]	パラメータ3 顧客価値とその形	パラメータ4 対価とその形	パラメータ5 データとその活用	パラメータ6 場の価値と力学	パラメータ7 場の成長戦略
「場」に招待される顧客 [価値享受者] は誰?	「場」に招待される顧客 [価値提供者] は誰?	「場」で交換・共創される顧客価値は何? その形は?	「場」で顧客価値と交換される対価は何? その形は?	「場」で収集するデータは何? そのデータをどう活用する?	「場の価値」は何? 「場」を回すメカニズム (力学) は?	「場」をどう成長させる?
工場や社会インフラ設備を運用し、生産性の向上やデジタル化を目指す製造業・インフラ事業者 (エンドユーザー)。自動車、機械、化学、食品・飲料などの自社工場や、エネルギー・交通インフラなどの現場において、設備データを活用して生産ラインの最適化やダウンタイム削減、コスト削減を実現したい企業群。	サードパーティのアプリ開発者、システムインテグレーター (Sier)、機械メーカー (OEM)、およびシーメンス自身。自社が持つ特定の産業ドメイン知識、高度な分析アルゴリズム、AI技術などをソフトウェア化し、プラットフォーム上でソリューションとして提供する専門企業や開発者コミュニティ。	- 顧客価値: 現場機器の異常予兆・最適化による「ダウンタイムゼロ」や「生産効率の向上」、および、現場変化への素早い対応 (タイパの最大化)。 - 提供形態: クラウド型マーケットプレイス経由で提供される SaaS/PaaSベースの産業用アプリケーション (API、分析ダッシュボード、AIソリューションなど)。	- 対価: プラットフォーム利用料、データ接続・ストレージ料、アプリケーションの購入・利用料金。 - 授受形態: オンライン決済や契約に基づく定期課金 (サブスクリプション) および従量課金モデル。アプリ販売代金はプラットフォーム上で回収、シーメンスとアプリ開発者 (価値提供者) との間でレベニューシェア。	- 収集データ: 工場・産業機器のセンサーデータ (温度・振動・圧力等)、稼働ログ、品質データ、エネルギー消費データなどの産業OTデータ。 - 顧客価値への変換: リアルタイムAI分析や物理層のデジタル再現 (デジタルツイン) を通じて、機器の予兆保全や品質向上といった具体的な解決アクションへと変換。 - 場の価値への変換: 多様な機器やプロセスのデータが蓄積されることで、分析モデル全体の精度が上がり、新たな開発者が参入しやすくなる「高度な産業データエコシステム」へと変換。	- 場の価値: メーカーやシステムの違いを超えて産業機器がクラウドで繋がり、オープンかつ安全にデータ交換・共創ができる「高度な接続性と信頼性を持った標準プラットフォーム基盤」。 - 場の活性化策: 開発者向けAPI/SDKのオープン化や開発支援プログラムの提供によりサードパーティの参入障壁を下げ、魅力的なアプリ数を拡大することで、ユーザー (利用企業) のエンゲージメントを高める。	- ネットワーク効果: ユーザー (接続機器数) が増えるほどアプリ開発者が集まり、魅力的なアプリが増えるほどさらに多くのユーザーが参入する「クロスサイド・ネットワーク効果」。 - 場の成長戦略: シーメンスが世界中に持つ莫大な既存機器 (インストールベース) に簡易接続デバイス (MindConnect) を設置して初期のデータ量を急増させ (コールドスタートの克服)、プラットフォームの利用価値を高めることでエコシステム全体を指数関数的 (ノンリニア) に拡大・成長させる。

DXPの「6つの創造」：創造1 「場の創造」 あなたの答え

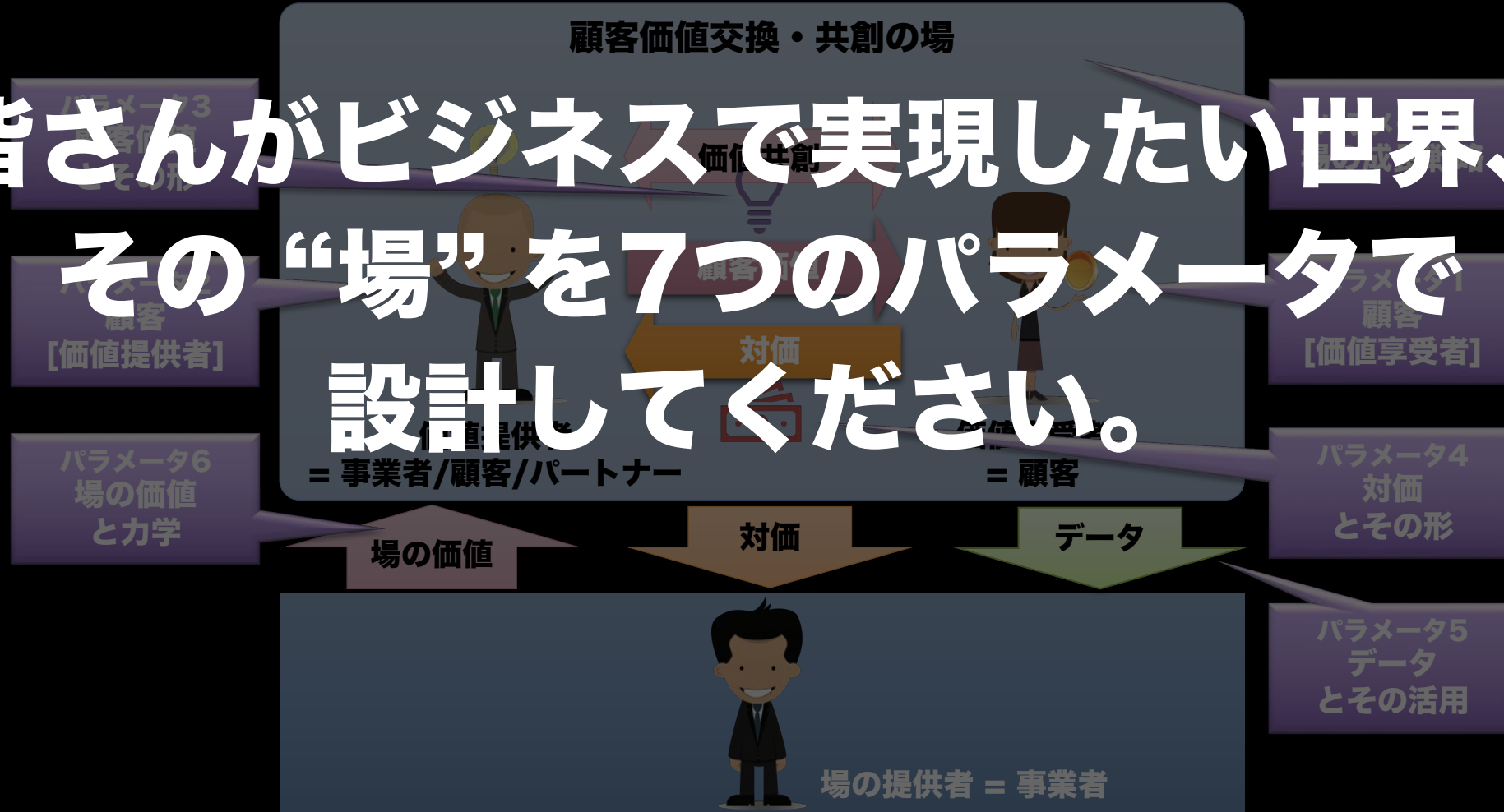


個人ワーク3-2-1

創造1 場の創造

その“世界”を実現する7つのパラメータの値は？

皆さんがビジネスで実現したい世界、
その“場”を7つのパラメータで
設計してください。



事業名:

パラメータ1 顧客 [価値享受者]	パラメータ2 顧客 [価値提供者]	パラメータ3 顧客価値とその形	パラメータ4 対価とその形	パラメータ5 データとその活用	パラメータ6 場の価値と力学	パラメータ7 場の成長戦略
「場」に招待される顧客 [価値享受者] は誰？	「場」に招待される顧客 [価値提供者] は誰？	「場」で交換・共創される顧客価値は何？ その形は？	「場」で顧客価値と交換される対価は何？ その形は？	「場」で収集するデータは何？ そのデータをどう活用する？	「場の価値」は何？ 「場」を回すメカニズム (力学) は？	「場」をどう成長させる？

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [2/2]

《フェーズ3》 「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ドラッカーの5つの問い 《デジタル時代編》



- ・問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?
- ・問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?
- ・問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?
- ・問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?
- ・問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

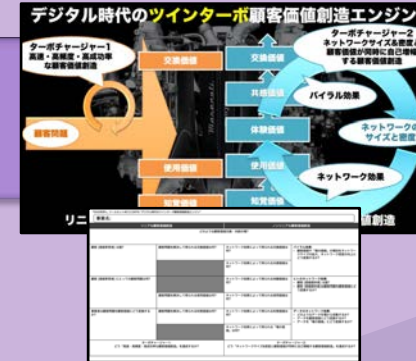
問い	回答
問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?	
問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?	
問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?	
問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?	
問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?	

DXPの“デジタル時代のビジネス” アーキテクチャ

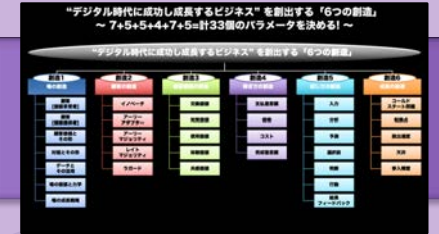


《フェーズ3-1》

DXPの“デジタル時代のツイン ターボ顧客価値創造エンジン”



DXPの「6つの創造」 33個のパラメータ



《フェーズ3-2》

創造1

パラメータ	値
創造1-1	
創造1-2	
創造1-3	
創造1-4	
創造1-5	
創造1-6	
創造1-7	
創造1-8	
創造1-9	
創造1-10	
創造1-11	
創造1-12	
創造1-13	
創造1-14	
創造1-15	
創造1-16	
創造1-17	
創造1-18	
創造1-19	
創造1-20	
創造1-21	
創造1-22	
創造1-23	
創造1-24	
創造1-25	
創造1-26	
創造1-27	
創造1-28	
創造1-29	
創造1-30	
創造1-31	
創造1-32	
創造1-33	

創造2&3

パラメータ	値
創造2-1	
創造2-2	
創造2-3	
創造2-4	
創造2-5	
創造2-6	
創造2-7	
創造2-8	
創造2-9	
創造2-10	
創造2-11	
創造2-12	
創造2-13	
創造2-14	
創造2-15	
創造2-16	
創造2-17	
創造2-18	
創造2-19	
創造2-20	
創造2-21	
創造2-22	
創造2-23	
創造2-24	
創造2-25	
創造2-26	
創造2-27	
創造2-28	
創造2-29	
創造2-30	
創造2-31	
創造2-32	
創造2-33	

創造4

パラメータ	値
創造4-1	
創造4-2	
創造4-3	
創造4-4	
創造4-5	
創造4-6	
創造4-7	
創造4-8	
創造4-9	
創造4-10	
創造4-11	
創造4-12	
創造4-13	
創造4-14	
創造4-15	
創造4-16	
創造4-17	
創造4-18	
創造4-19	
創造4-20	
創造4-21	
創造4-22	
創造4-23	
創造4-24	
創造4-25	
創造4-26	
創造4-27	
創造4-28	
創造4-29	
創造4-30	
創造4-31	
創造4-32	
創造4-33	

創造5

パラメータ	値
創造5-1	
創造5-2	
創造5-3	
創造5-4	
創造5-5	
創造5-6	
創造5-7	
創造5-8	
創造5-9	
創造5-10	
創造5-11	
創造5-12	
創造5-13	
創造5-14	
創造5-15	
創造5-16	
創造5-17	
創造5-18	
創造5-19	
創造5-20	
創造5-21	
創造5-22	
創造5-23	
創造5-24	
創造5-25	
創造5-26	
創造5-27	
創造5-28	
創造5-29	
創造5-30	
創造5-31	
創造5-32	
創造5-33	

創造6

パラメータ	値
創造6-1	
創造6-2	
創造6-3	
創造6-4	
創造6-5	
創造6-6	
創造6-7	
創造6-8	
創造6-9	
創造6-10	
創造6-11	
創造6-12	
創造6-13	
創造6-14	
創造6-15	
創造6-16	
創造6-17	
創造6-18	
創造6-19	
創造6-20	
創造6-21	
創造6-22	
創造6-23	
創造6-24	
創造6-25	
創造6-26	
創造6-27	
創造6-28	
創造6-29	
創造6-30	
創造6-31	
創造6-32	
創造6-33	

創造2&3 顧客と顧客価値の創造

その世界に誰を“顧客”として招待したいのか？
その世界で“顧客”はどんな価値が得られるのか？



DXPの「6つの創造」：創造2&3「顧客と顧客価値の創造」 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG

事業名: Siemens AGのMindSphere (現在のInsights Hub) 事業

		顧客価値				
顧客	属性&顧客問題	交換価値	知覚価値	使用価値	体験価値	共感価値
イノベーター	- 最先端の産業用IoTやクラウド技術の実験・導入を自ら積極的に試みる、技術志向の非常に高い先進企業や先進の開発部門。 - 従来の産業機器や閉じたネットワーク環境では実現できなかった「最先端データ活用や自社独自アルゴリズムの検証・実装」が困難な問題。	極めて大きい。最新テクノロジーの先行実験に対する支払意思額 (WTP) が非常に高いため、多少の初期コストや設定の手間 (労力) を払ってでも、どこよりも早く最先端PaaSを試せること自体に巨大な余剰価値を感じる。	「自社が製造業DXの最前線に立ち、業界全体の技術革新をリードしている」という先駆的なブランドイメージの獲得。	自社独自の開発や他社ツール・システムとの連携を自在に可能にする、拡張性の高いオープンAPI、SDK、クラウド接続環境。		
アーリーアダプター	- 明確な経営課題 (ダウンタイム削減や生産性向上) を持ち、業界内で他社に先駆けてDXを目指す大手製造業・ビジョナリー企業。 - 工場ラインの予期せぬ突発停止による莫大な損失 (ダウンタイム) や、物理的な設備・プロセスの最適化遅れ。	非常に大きい。計画外停止による数億円規模の損失回避に対するWTPが非常に高く、サブスクリプション利用料 (価格) をはるかに上回る劇的な投資対効果 (ROI) を得られる。	産業界の強固なリーダーであるシーメンスと提携・DX共創し、「自社の革新性と信頼性を投資家や顧客にアピールできる」というブランドイメージの獲得。	機器の故障前兆をリアルタイムで捉えるAI予測アルゴリズムや、現場の物理環境をクラウド上に再現する高精度なデジタルツイン機能。		
アーリーマジョリティ	- 確実な成功事例や投資対効果が実証されたのを確認してから導入を進める、実用主義的な中堅・大手製造業。 - 自社で一からIoTシステムを構築・検証する時間的・金銭的コストの高さ (タイパの悪さ)。	大きい。自社開発の手間と時間を一気に削減 (タイパを最大化) でき、実証済みの豊富なマーケットプレイスアプリを即座に利用できる利便性が、定額利用料 (価格) を十分に上回る。	「多くの企業が採用している失敗のないデファクトスタンダード (業界標準プラットフォーム) を選択している」という安心感と信頼感。	ノンプログラミングで導入直後から稼働状況やエネルギー消費量を直感的に可視化・分析できる、完成度の高い標準SaaSアプリケーション群。		
レイトマジョリティ	- 業界の標準化が完全に進み、周囲の競合や取引先が導入し尽くしてから導入を検討する保守的な慎重派企業。 - サプライチェーン全体でのデータ連携要請に応えられないリスクや、高い初期投資を払うことへの不安。	中程度。新しいIT投資へのWTPは低いものの、従量課金や安価な接続キット (MindConnect) によって導入・運用コスト (価格) が最小化されているため、無理なく導入価値を得られる。	「自社だけが時代の遅れをとったり、取引先から取り残されたりする脅威を回避できた」という安堵感。	専門知識不要で既存のシーメンス製機器 (PLC等) からワンタッチでデータをアップロードできる、シンプルで堅牢なプラグ&プレイ機能および基本レポート出力。		
ラガード	- 従来のアナログな現場運用や固定されたハードウェア機能に固執し、デジタル化に対して否定的な伝統派企業。 「デジタル化」そのものへのニーズはなく、単に目の物理的機械の故障修理や保守の手間。	小程度。デジタル機能への追加支払意思 (WTP) はほぼゼロだが、新たに購入するハードウェア機器等に最初からバンドルされる形で提供されるため、追加コストを感じずに恩恵を受けられる。	「IoT」という認知はなく、「昔から信頼している老舗シーメンス製品の圧倒的な堅牢性と手厚いサポート」という伝統的な安心感。	意識せずともバックグラウンドで機能する、メーカー (シーメンス) 側からの自動遠隔サポートや基本的なエラー通知・自動診断。		

DXPの「6つの創造」：創造2&3「顧客と顧客価値の創造」 あなたの答え



個人ワーク3-2-2&3

創造2&3 顧客と顧客価値の創造

その世界に誰を“顧客”として招待したいのか？
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

皆さんがビジネスで実現したい世界、
その“場”に誰を顧客として招待しますか？
どんな価値を享受して貰いますか？

場の価値



場の提供者

事業名:

		顧客価値				
顧客	属性&顧客問題	交換価値	知覚価値	使用価値	体験価値	共感価値
イノベーター						
アーリーアダプター						
アーリーマジョリティ						
レイトマジョリティ						
ラガード						

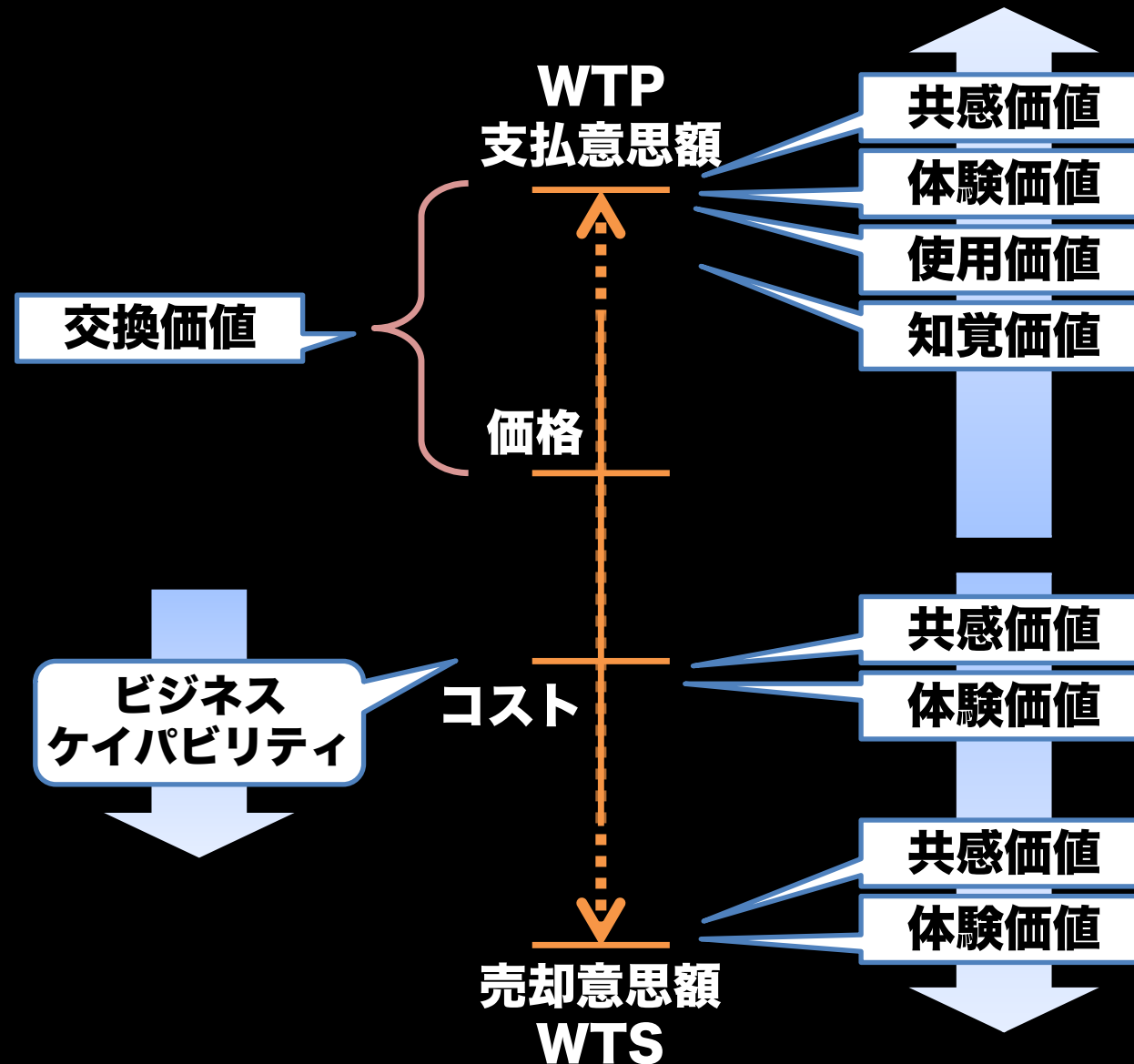
創造4 稼ぎ方の創造

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？



DXPの「6つの創造」：創造4「稼ぎ方の創造」 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG
122

事業名: Siemens AGのMindSphere (現在のInsights Hub) 事業

	説明	バリュースティックへの関与		
		WTPへの関与	コストへの関与	WTSへの関与
知覚価値	- 産業界の絶対的リーダーであるシーメンスが保証する「最高水準のサイバーセキュリティと信頼性」。 「世界標準の産業用IoTプラットフォーム (デファクトスタンダード) を導入している」という先進的企業のブランディング。	セキュリティ事故やシステム障害といった事業リスクを回避したい顧客に対し、競合より高価格帯であっても購入を選択させる強いWTPを生み出す。		
使用価値	- 機器の予兆保全 (故障予測)、リアルタイムでの稼働状況可視化、品質最適化、エネルギー消費削減機能。 - 物理層の現場をクラウド上に再現し、シミュレーション・遠隔制御できる「デジタルツイン」機能。	予期せぬ設備停止による数億円規模のダウンタイム損失を回避できるため、顧客のサービス (SaaS/PaaS) に対するWTPが著しく高まる。		
顧客の体験価値	- マーケットプレイスを介し、世界中の最先端アプリケーションを数クリックで迅速に試用・導入できるシームレスな購入・利用体験。 「MindConnect」によるプラグ＆プレイな接続体験 (導入の手間の徹底的排除＝タイバ最大化)。	自社で一から構築する莫大な時間と労力を節約し、即座に効果が得られる「タイバ (時間対効果)」に対して高いWTPを引き出す。	導入支援・カスタマーサポートコストの削減。プラグ＆プレイやセルフサービス型のマーケットプレイスを提供することで、導入時の泥臭いシステムインテグレーション作業や人海戦術によるサポートコストを最小化できる。	
顧客の共感価値	- 持続可能な産業社会 (サステナビリティ/脱炭素) の実現や、製造業全体のDX推進というシーメンスの思想への共感。 「ベンダーと顧客」という対立的構造を超え、データを介して共に未来の工場を創り出す「共創パートナー」としての連帯感。	他社ツールとの単純な機能・価格競争に陥りにくくなり、継続的なサブスクリプション契約の維持に対するWTPを底上げする。	解約率低下による顧客維持コストの削減。高いエンゲージメントにより顧客の離脱が防がれるため、解約された顧客を穴埋めするための新規顧客開拓コストが大幅に削減される。	
パートナーや社員の体験価値				
パートナーや社員の共感価値				
ビジネスプロセス	- 従来の数年単位の重厚長大な製品開発から、アジャイルかつ連続的デリバリーなソフトウェア開発プロセスへの転換。 - リアルタイムデータと顧客の「実験と反応」を高速で回し、細切れに機能更新・アプリ配信を行う運用プロセス。 - サードパーティアプリの品質審査・エコシステム管理プロセス。		R&Dおよび運用プロセスコストの削減。市場投入前に莫大な費用をかけて完璧な製品を作る必要がなくなり、細切れな「実験と反応」により大規模な開発失敗リスクと無駄なR&Dコストを大幅削減。また、アプリケーションの多くをサードパーティが開発してくれるため、自社単独で全ソリューションを開発する膨大な費用を回避できる。	
ヒト	- ハードウェアエンジニアから、データサイエンティスト、クラウドアーキテクト、UI/UXデザイナーなどの高度デジタル人材へ。 「売り切り」営業から、顧客のデータを介して継続的に価値向上を伴走する「カスタマーサクセス」「共創コンサルタント」へ。		固定人件費の増加と、変動サービスコストの激減。高度デジタル人材の獲得・育成にかかる初期の人件費は増加。しかし、一度ソフトウェア・クラウド化が完了すれば、従来のように障害のたびに現地ヘフィールドエンジニアを大量派遣する「泥臭い人的サービス運用コスト (変動費)」が遠隔対応により激減。	
組織	- 従来のハードウェア主導型事業部 (プロダクトサイロ) を解体し、デジタルソリューションを中心としたクロスファンクショナルな組織構造 (Digital Industries部門など) へ統合。 - サードパーティや競合メーカーをも味方につける「オープンイノベーション推進組織」の確立。		組織間摩擦コストおよび直販・マーケティングコストの低減。事業部間の重複投資 (無駄な開発費用) や意思決定の遅れによる「時間的コスト」を削減。さらに、エコシステムに参加するサードパーティやSlerが自発的にMindSphere対応アプリを販売してくれるため、シーメンス自前の直販営業組織を無制限に肥大化させずに済む (販促コストの肩代わり)。	
リソース	- 既存顧客基盤 (インストールベース): 世界中の工場に既に導入されているシーメンス製PLCや駆動装置という圧倒的な物理的資産。 - 産業OTデータ・知財: 現場から集積される膨大なリアルタイムデータと、それを解析する特許・アルゴリズム資産。 - クラウドインフラとのアライアンス: AWS、Microsoft Azure、Alibaba Cloud等の世界規模のインフラ活用。		限界コストのゼロ化と顧客獲得コスト (CAC) の激減。世界中の既存機器 (インストールベース) にMindConnectを後付けするだけで顧客を引き込めるため、新規顧客を一から獲得する莫大な顧客獲得コストを劇的に抑えられる。また、他社のパブリッククラウドインフラを活用することで、自社で世界中にデータセンターを建設・維持する巨額のインフラ投資を回避しつつ、顧客が1社増えた際の追加限界コストをほぼゼロに抑えて指数関数的 (ノンリニア) にスケールさせることが可能。	

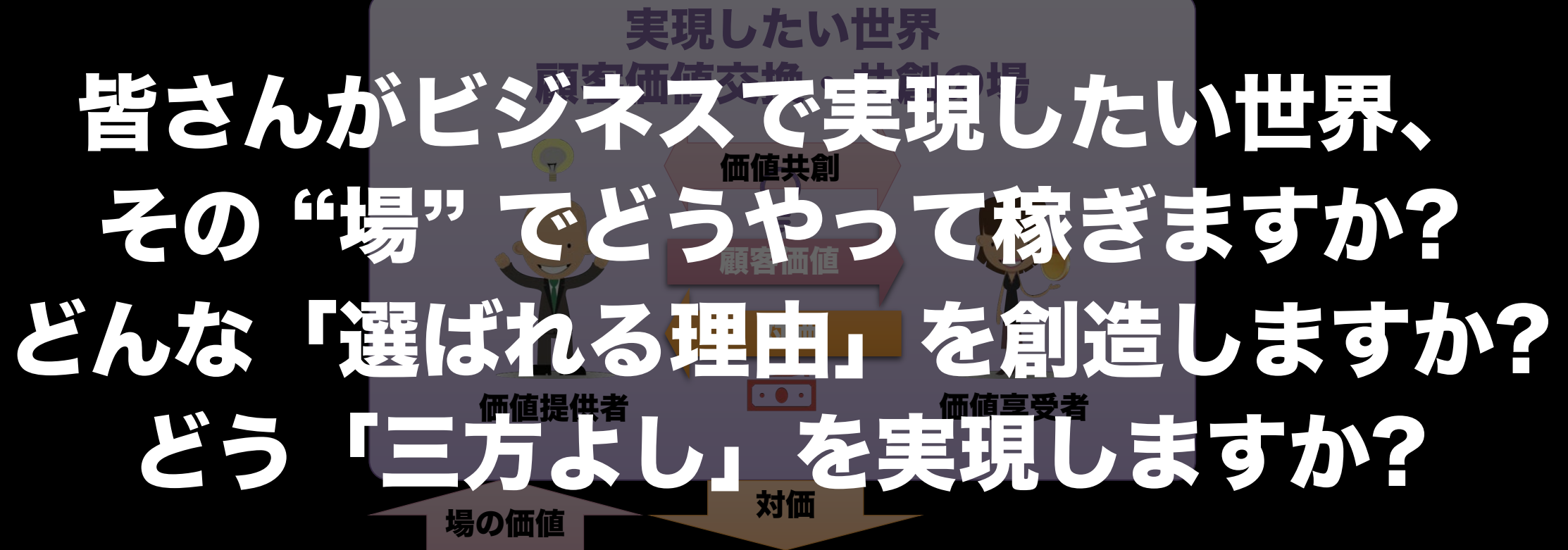
DXPの「6つの創造」：創造4 「稼ぎ方の創造」 あなたの答え



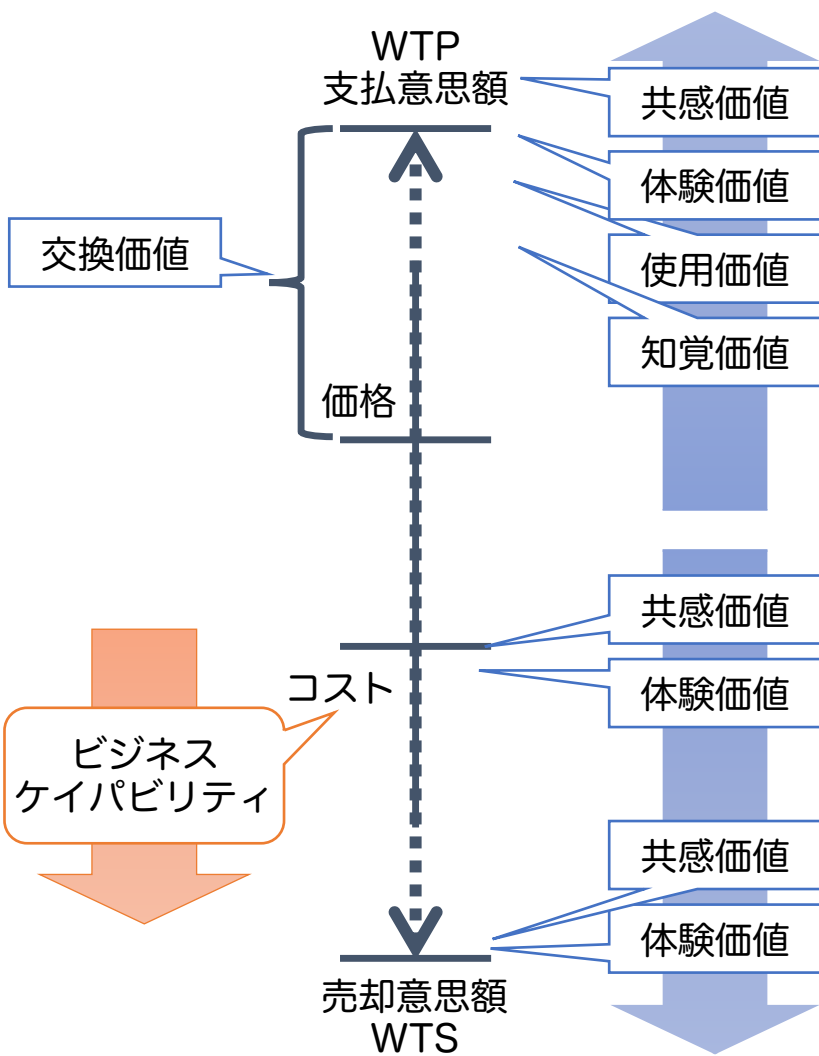
個人ワーク3-2-4

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？



事業名:



	説明	バリュースティックへの関与		
		WTPへの関与	コストへの関与	WTSへの関与
知覚価値				
使用価値				
顧客の体験価値				
顧客の共感価値				
パートナーや社員の体験価値				
パートナーや社員の共感価値				
ビジネスプロセス				
ヒト				
組織				
リソース				

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [2/2]

《フェーズ3》 「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ドラッカーの5つの問い 《デジタル時代編》



- ・問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?
- ・問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?
- ・問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?
- ・問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?
- ・問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

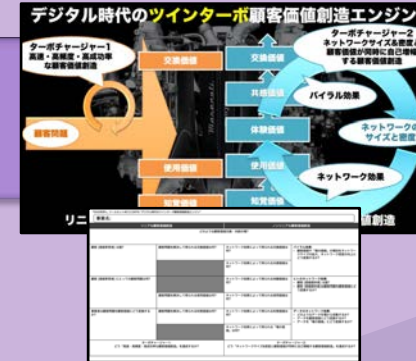
問い	回答
問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?	
問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?	
問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?	
問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?	
問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?	

DXPの“デジタル時代のビジネス” アーキテクチャ

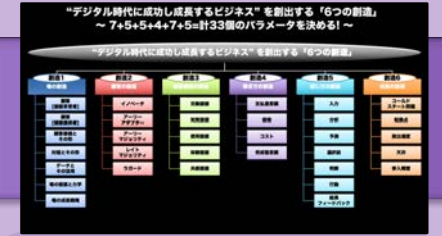


《フェーズ3-1》

DXPの“デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン”



DXPの「6つの創造」 33個のパラメータ



《フェーズ3-2》

創造1

パラメータ	値
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

創造2&3

パラメータ	値
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

創造4

パラメータ	値
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

創造5

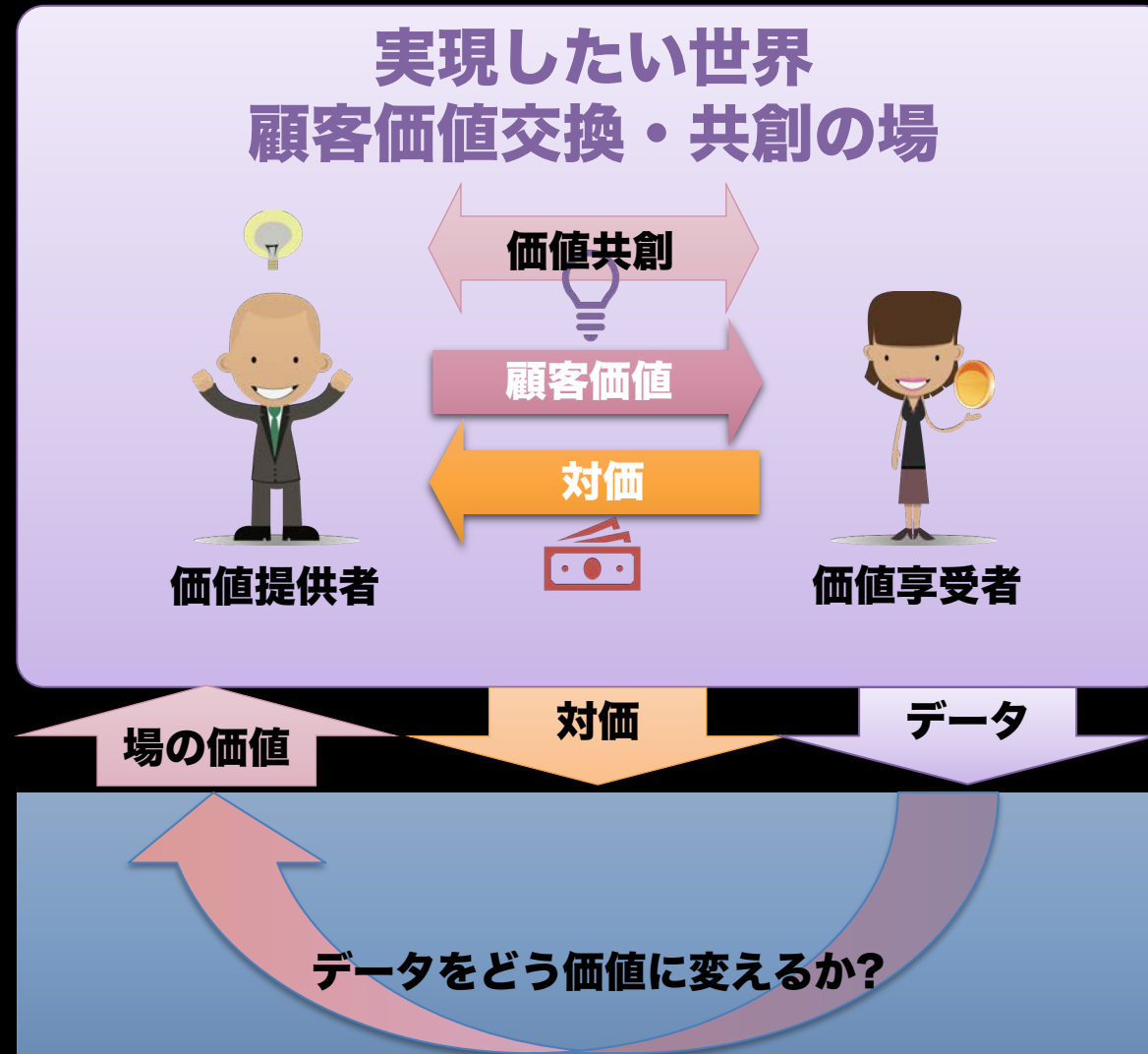
パラメータ	値
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

創造6

パラメータ	値
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

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5 回し方の創造

その世界をデータでどう回すのか？



DXPの「6つの創造」：創造5「回し方の創造」 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG
130

事業名: Siemens AGのMindSphere (現在のInsights Hub) 事業

本プロセスの目的は何？						
工場機器のリアルタイムな稼働・センサーデータを収集し、AIおよびデジタルツイン技術によって「突発的な設備故障の予兆検知 (予測保全)」および「自動パラメータ最適化」という、ダウンタイムゼロとタイパ最大化を実現する顧客価値へと変換する。						
パラメータ1 入力データ	パラメータ2 分析	パラメータ3 予測	パラメータ4 選択肢	パラメータ5 判断	パラメータ6 行動	パラメータ7 結果フィードバック
本プロセスの入力データは何？	入力データを分析してどのような知見を得るか？	分析結果に基づいて、どのような予測を行うか？	行動のための選択肢として何を用意するか？	予測結果に基づいて、どのような判断基準で選択肢を選択するか？	選択した選択肢をどう行動に移すか？	行動の結果を本プロセスにどうフィードバックするか？
現場の産業機器から取得する高頻度な物理・稼働データ (OTデータ)。 - 機器に設置された各種センサーデータ (振動、温度、圧力、電流値、回転数など)。 - 制御装置 (PLC) の稼働ステータス、エラー・警告ログ、および生産ラインの処理スピードデータ。	人間では察知できない「機器内部の微小な異常パターン・劣化傾向」の可視化 正常時の動作パターン (ベースライン) とリアルタイムデータを照合・解析し、「軸受の微細な摩耗」や「モーターの潜在的な過熱傾向」といった、致命的故障につながる前兆の知見を得る。	設備が故障・ライン停止に至るまでの「残存有効期間 (RUL: Remaining Useful Life)」の確定 「現状の稼働負荷を継続した場合、この工作機械は〇〇時間後に許容限界を超えて破損し、生産ラインを停止させる」という未来の発生事象を高精度に予測。	顧客の生産計画と保全運用を最適化する「3つの具体的アクション案」 - 選択肢A (即時保全): 今すぐ該当ラインを一時停止し、部品交換・メンテナンスを実施する。 - 選択肢B (負荷軽減・自動補正): 機器の稼働出力を抑制 (または、稼働パラメータを自動調整) し、故障発生を次回の計画メンテナンス日まで遅らせる。 - 選択肢C (生産シフト移管): 該当機器が担うタスクを、同等の性能を持つ別ラインへ自動的に迂回・再割り当てする。	「生産損失 (ダウンタイムコスト) + 保全費用 + 納期遅延リスク」のトータルコストを最小化する基準 - 例として、「次の定期点検まであと3日」であり、「出力を15%落としても製品の品質規格を維持でき、かつ部品が3日持つ」と算出された場合は、生産を止めない選択肢Bを選択。 - 逆に「即時破壊の重大リスクがあり、修理遅延の損失がライン停止損失を上回る」場合は選択肢Aを選択。	- 顧客の現場環境 (制御機器・運用システム) に対する即時アクションの実行 (タイパの最大化)。 - 機器への自動制御: クラウドから現場のPLC等にパラメータ変更指示を送り、機器の運転モードを自動で安全な状態へと切り替える。 - 人・システムへの通知: 顧客の保全管理システム (SAP等) と連動してパーツ手配と作業チケットを自動起票し、現場作業員の端末へ「いつ何をすべきか」を即座に通知する。	「実験と反応」の高速データループによる、顧客向けAI分析精度の連続的向上。 - 実際の部品交換時に確認された「機械のリアルな劣化度」や「調整後の稼働データ」を再びシステムへ読み込ませる。 - このフィードバックにより、その工場固有の環境に合わせた「予測精度 (パラメータ3)」と「判断基準 (パラメータ5)」が自動で再学習・研ぎ澄まされ、使えば使うほど「故障しない・無駄のない工場」という顧客価値が自己増幅していく。

DXPの「6つの創造」：創造5 「回し方の創造」 あなたの答え

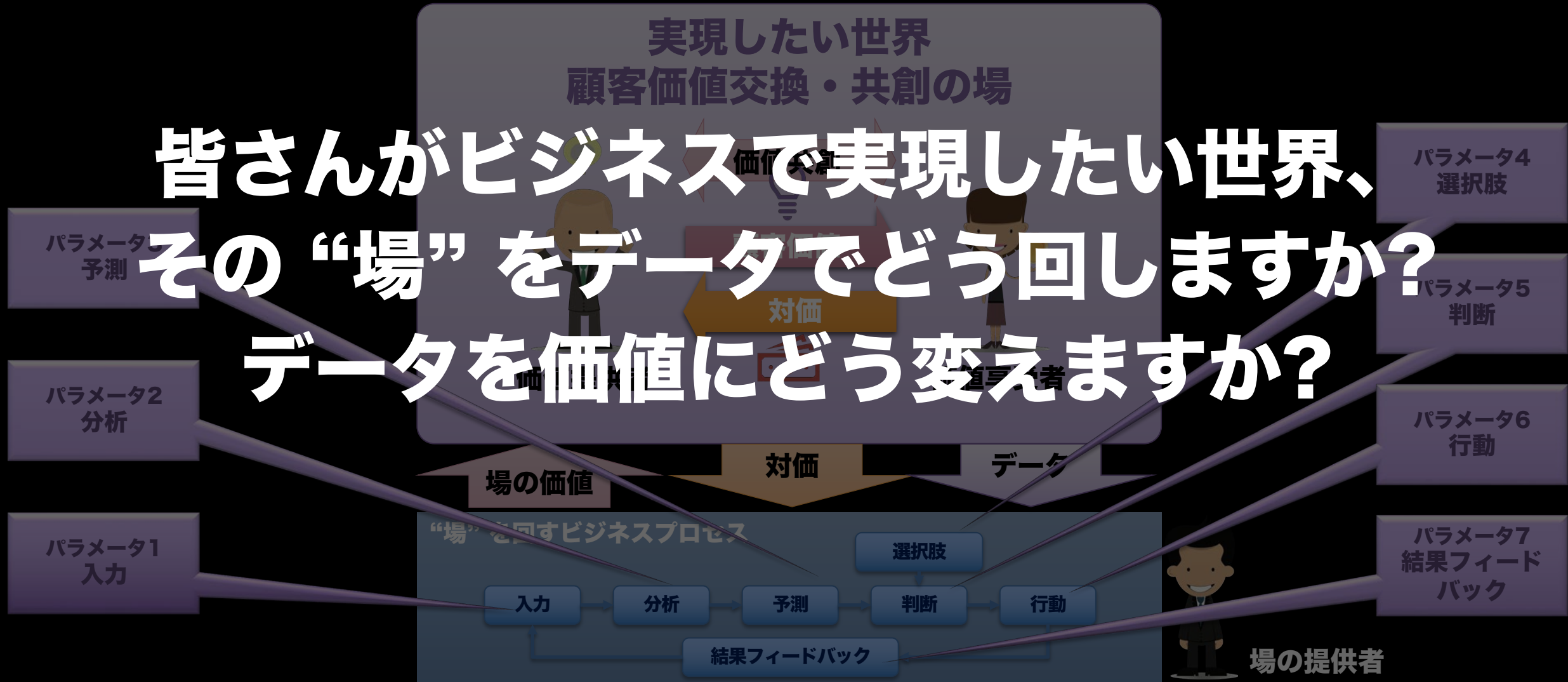


個人ワーク3-2-5

創造5 回し方の創造

その世界をデータでどう回すのか？

皆さんがビジネスで実現したい世界、
その“場”をデータでどう回しますか？
データを価値にどう変えますか？



事業名:

本プロセスの目的は何？						
パラメータ1 入力データ	パラメータ2 分析	パラメータ3 予測	パラメータ4 選択肢	パラメータ5 判断	パラメータ6 行動	パラメータ7 結果フィードバック
本プロセスの入力データは何？	入力データを分析してどのような知見を得るか？	分析結果に基づいて、どのような予測を行うか？	行動のための選択肢として何を用意するか？	予測結果に基づいて、どのような判断基準で選択肢を選択するか？	選択した選択肢をどう行動に移すか？	行動の結果を本プロセスにどうフィードバックするか？

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [2/2]

《フェーズ3》 「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ドラッカーの5つの問い 《デジタル時代編》



- 問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?
- 問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?
- 問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?
- 問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?
- 問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	問い1	問い2	問い3	問い4	問い5
使命					
顧客					
価値					
成果					
計画					

DXPの“デジタル時代のビジネス” アーキテクチャ

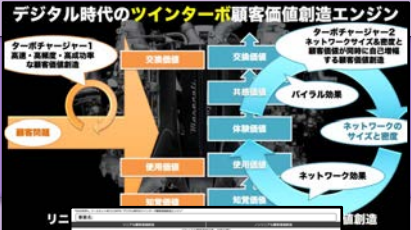


DXPの“デジタル時代のビジネス”アーキテクチャ

戦略	実行	成果
戦略立案	実行計画	成果評価
戦略立案	実行計画	成果評価
戦略立案	実行計画	成果評価
戦略立案	実行計画	成果評価
戦略立案	実行計画	成果評価

《フェーズ3-1》

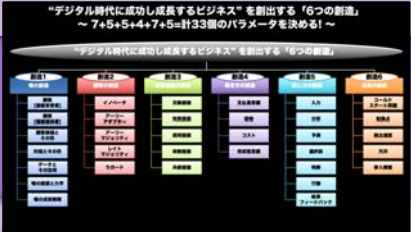
DXPの“デジタル時代のツイン ターボ顧客価値創造エンジン”



デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン

ターボチャージャー1	ターボチャージャー2	顧客価値
ターボチャージャー1	ターボチャージャー2	顧客価値
ターボチャージャー1	ターボチャージャー2	顧客価値
ターボチャージャー1	ターボチャージャー2	顧客価値
ターボチャージャー1	ターボチャージャー2	顧客価値
ターボチャージャー1	ターボチャージャー2	顧客価値

DXPの「6つの創造」 33個のパラメータ



“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! ～

創造1	創造2	創造3	創造4	創造5	創造6
創造1	創造2	創造3	創造4	創造5	創造6
創造1	創造2	創造3	創造4	創造5	創造6
創造1	創造2	創造3	創造4	創造5	創造6
創造1	創造2	創造3	創造4	創造5	創造6
創造1	創造2	創造3	創造4	創造5	創造6

《フェーズ3-2》

創造1

創造1	創造2	創造3	創造4	創造5	創造6

創造2&3

創造2	創造3	創造4	創造5	創造6

創造4

創造4	創造5	創造6

創造5

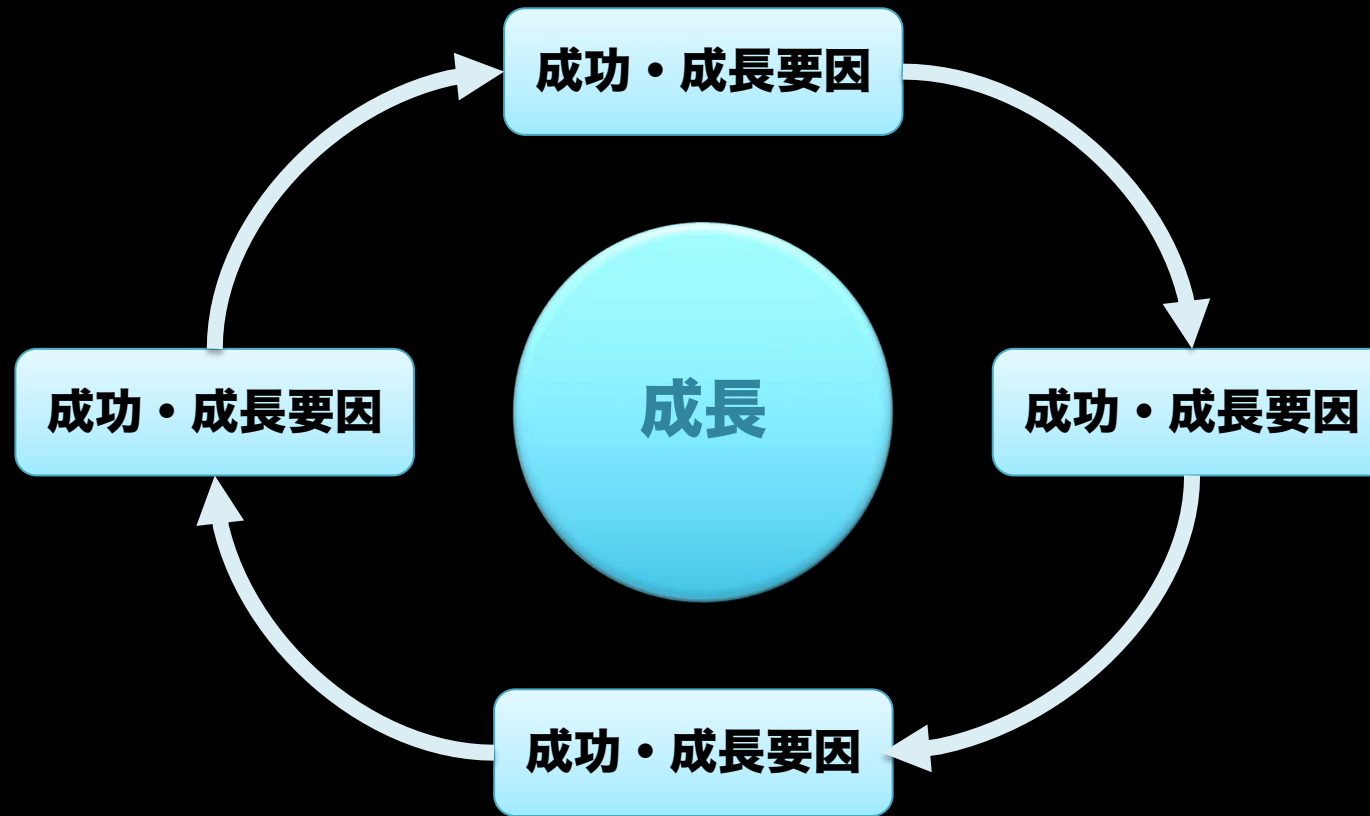
創造5	創造6

創造6

創造6

創造6 成長の創造

その世界をどう成功・成長させるか？

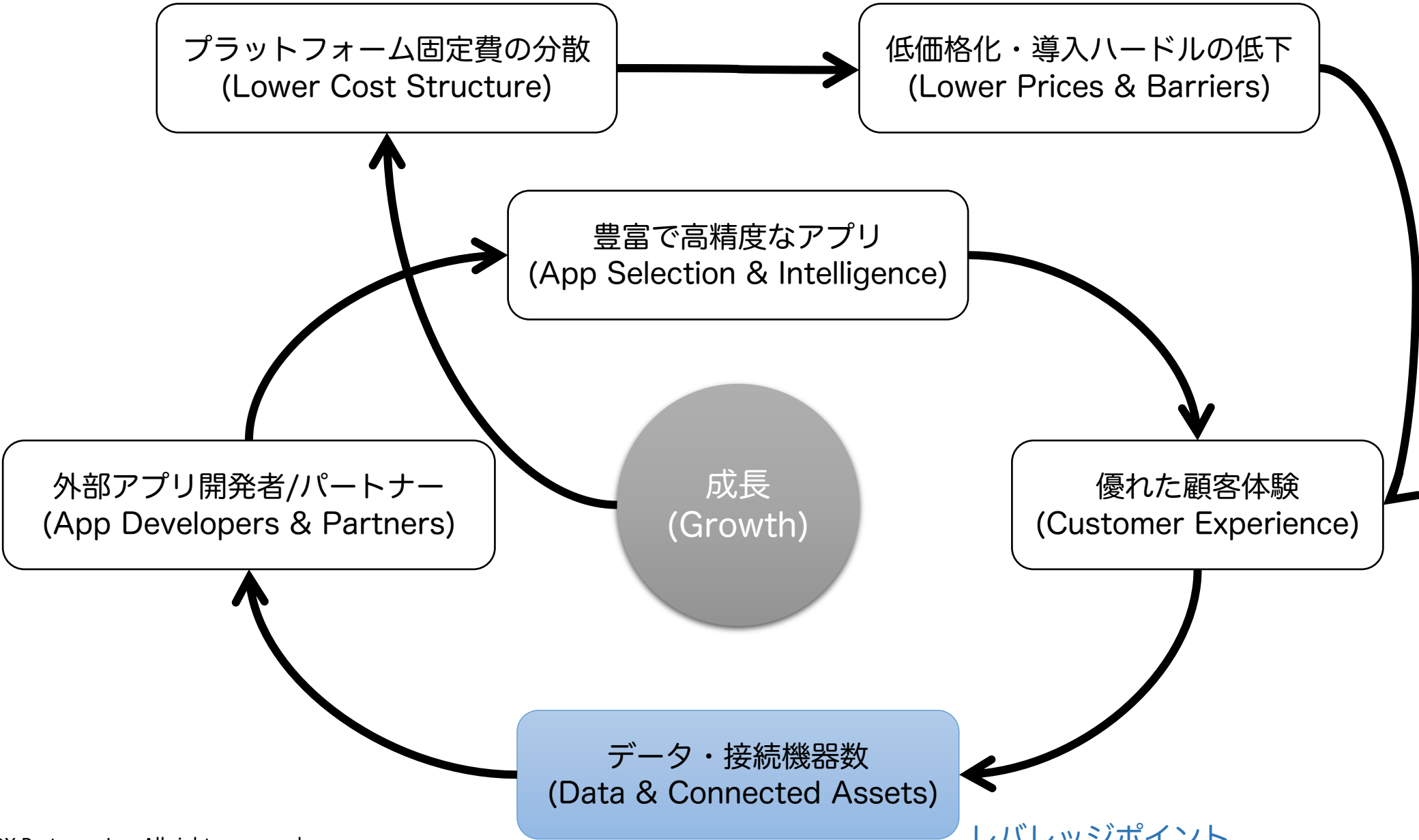


DXPの「6つの創造」：創造6「成長の創造」 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG
137

事業名: Siemens AGのMindSphere (現在のInsights Hub) 事業



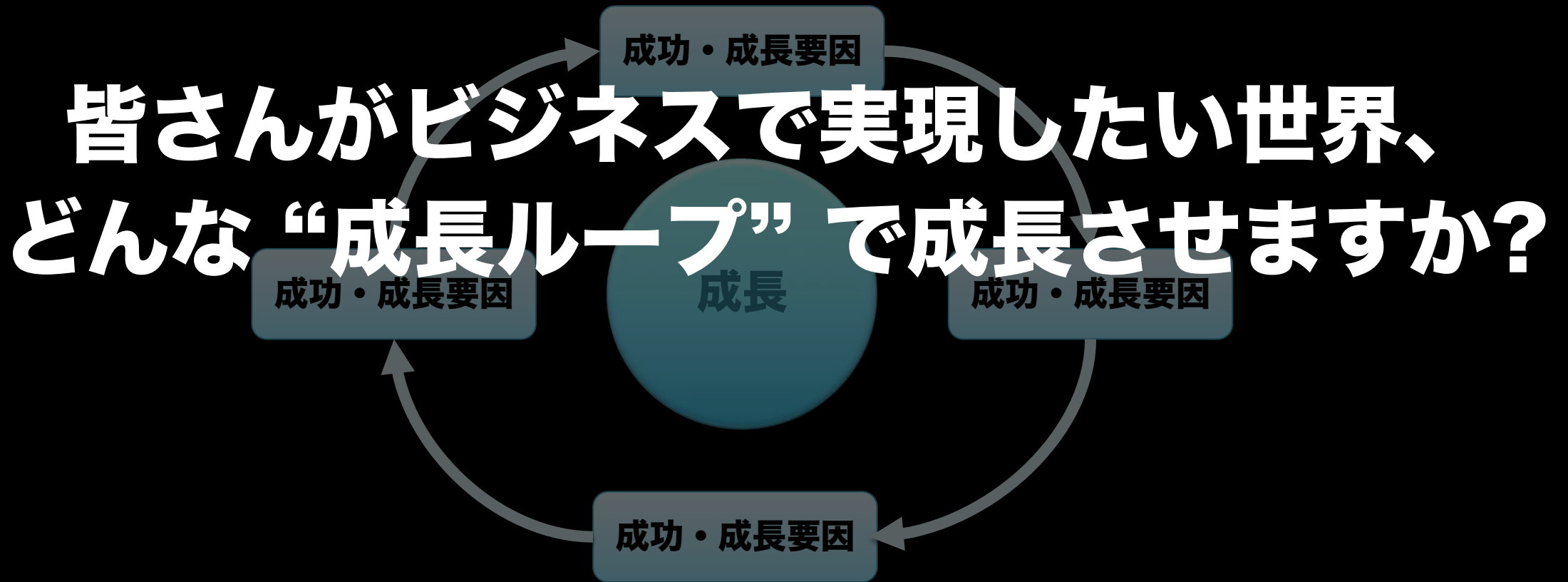
DXPの「6つの創造」：創造6 「成長の創造」 あなたの答え



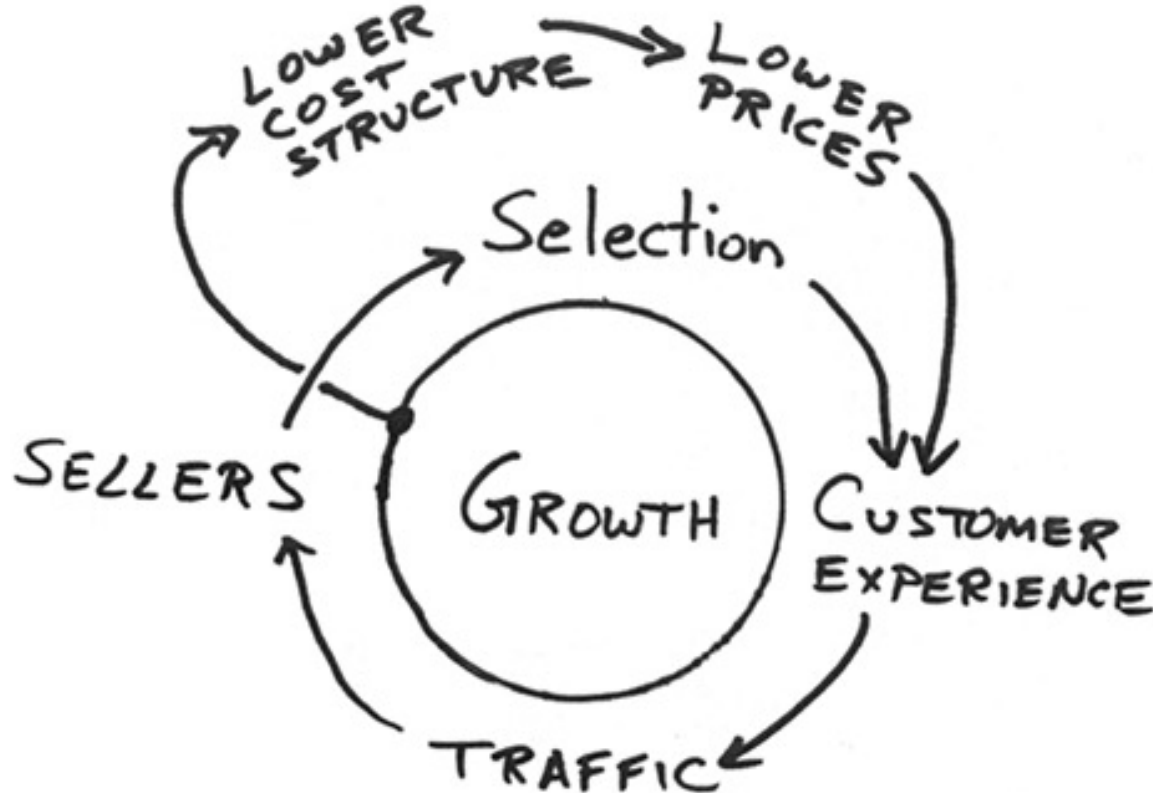
個人ワーク3-2-6-1

創造6 成長の創造

その世界をどう成功・成長させるか？



事業名:



Source: Jeff Bezos, September 2001

ステップ0: 「成長」と書いた円を最初に描く。

ステップ1: ステークホルダー (顧客やパートナー) に関する“要素”を描く [必ず入れる]。

ステップ2: その他の“要素”を描く。“要素”は増えたり減ったり、大きなったり小さくなったりするものが望ましい (が、そうでなくても可)。

ステップ3: 因果関係にある“要素”同士を矢印で結ぶ。矢印の始点には原因となる“要素”、終点には結果となる“要素”が位置する。

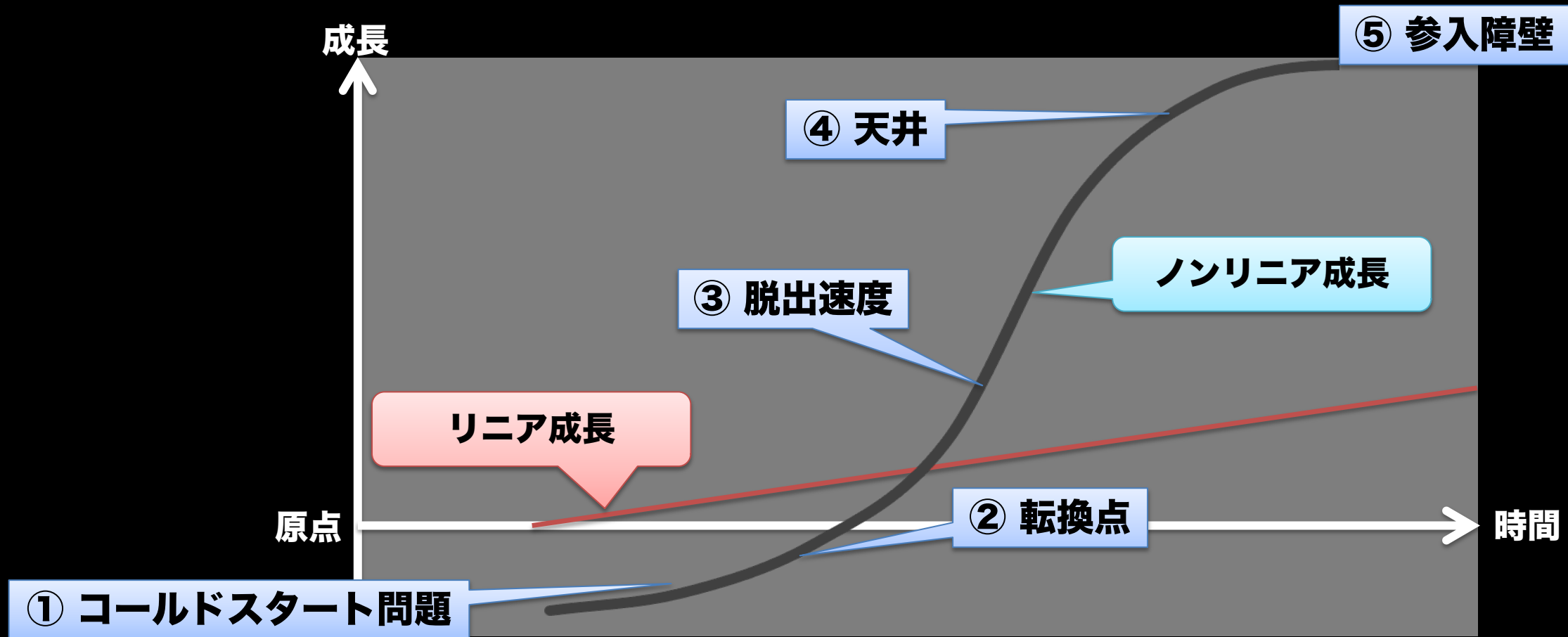
ステップ4: ステップ3を繰り返して、最内ループを完成させる。

ステップ5: 同様に外側のループ (ない場合もある) も作る。「成長」を始点とする矢印も可。

ステップ6: 最初に注力する“要素”である「レバレッジポイント」を定める。

創造6 成長の創造

その世界をどう成功・成長させるか？



DXPの「6つの創造」：創造6「成長の創造」 2016年時点でのSiemens AGの答え



Joe Kaeser
2013-2021 CEO
Siemens AG
143

事業名: Siemens AGのMindSphere (現在のInsights Hub) 事業

フェーズ	フェーズ1 コールドスタート問題	フェーズ2 転換点	フェーズ3 脱出速度	フェーズ4 天井	フェーズ5 参入障壁
戦略的目標	最小単位で自給自足できる安定したネットワーク、すなわち、「アトミックネットワーク (Atomic Network)」を構築する。	再現性を利用して市場全体への急速な「傾倒 (Market Tilt)」を引き起こし、勝者としての地位を確立する。	ネットワーク効果を構成する3つの要素を増幅させ、成長を「フライフィール (Flywheel)」として自己増殖的にする。	成長を阻害する根本的なボトルネックを系統的に診断し、イノベーションによって新たな成長曲線 (次のS字カーブ) を生み出す。	ネットワーク効果を持続可能な競争優位性として確立し、複数の防御壁を複合的に構築して「参入障壁」をさらに高くする。
主な戦術3つ	1. 小さな特定の市場から始める。 2. 獲得が困難な側 (ハードサイド) の顧客にリソースを集中する。 3. 創業者が自らネットワークの活動を活性化する。	1. 招待制を戦略的に活用する。 2. アトミックネットワークを複製する。 3. ツールで誘って、ネットワークで引き留める。	1. 獲得効果を高める。 2. エンゲージメント効果を高める。 3. 経済効果を高める。	1. システマチックに成長停滞の原因を追求する。 2. ネットワークの質・健全性を維持・改善する。 3. 単一の製品・サービスから複数の製品・サービスへと移行する。	1. スwitchingコストを高める。 2. データのネットワーク効果を活用する。 3. 規模の経済効果を活用する。
行動原則	最初の少人数に、確実に価値が生まれる仕組みを作ること。ネットワーク効果が働き出すまで、ユーザーが「何もない」状態に遭遇しないよう、小さくても濃密なコミュニティを創出する。	ネットワーク効果のポジティブフィードバックループを意図的に強化すること。「参加すればするほど得をする」という状態を社会的心理と顧客価値を組み合わせ作り出し、雪だるま式の成長 (バイラル効果) を促す。	ネットワーク効果を「フライフィール (Flywheel)」として徹底的に磨き上げること。獲得・エンゲージメント・経済の3要素が互いに強化し合うループを作り、指数関数的成長を実現する。	現状のネットワークを守り固めつつ、次のネットワーク効果の源を開拓すること。成熟したネットワークに安住せず、常に次の「雪崩」を引き起こす種を仕込み続ける。	「ネットワーク対ネットワーク」の競争を制すること。参入障壁は静的な壁ではなく、常に変化する動的な資産である。組織全体で「パラノイア」文化を維持し、継続的に防御壁を構築し続ける。
課題	プラットフォーム初期のネットワーク密度を自力で創出し、ゼロから最初の「アトミックネットワーク」を構築する。	シーメンスの自社ユーザーの閉じた世界から脱却し、多様なサードパーティ (アプリ開発者・Sler・他社OEM) を引き込んで、クロスサイドネットワーク効果を爆発させる。	急速なスケールに伴う摩擦 (導入の手間やデータ連携の複雑さ) を解消し、ネットワークのサイズと密度を同時に自己増幅 (ツインターボ化) させる。	「データが集まりすぎて活用しきれない」「単一の閉じたプラットフォームと思われることによる導入不振」という成長の壁 (天井) を破る。	莫大なネットワークサイズと集積データを「代替不可能な絶対的価値」へ昇華させ、switchingコスト (乗り換え障壁) を極限まで高める。
具体的な打ち手	- 既存インストールベースの活用 (ハードウェアによるブートストラップ): - 世界中の工場に既に設置されている莫大なシーメンス製PLC (S7シリーズ等) や駆動装置という物理的資産を活用。 - 後付けで簡単にクラウドへデータを送信できる接続ハードウェア「MindConnect Nano / IoT 2000」を低価格で投入し、既存顧客が労力なくデータを上げられる環境 (物理的ハードル低減) を整える。 - 自社ファーストパーティアプリの先行投入: - サードパーティを待つのではなく、シーメンス自らが「Fleet Manager (機器管理)」や「Visual Analyzer (データ可視化)」といった、単体でも明確な使用価値 (稼働可視化・ダウンタイム削減) を提供するアプリを完備して市場に投入。	- マルチクラウド対応と大手クラウド事業者 (AWS / Azure / Alibaba Cloud) との提携: - 自社独自のクラウドインフラにこだわらず、AWSやMicrosoft Azure上でMindSphereを動作させるバージョン3.0を展開。世界のエンジニアが使い慣れたインフラ上でアプリ開発・利用ができるよう開放する。 - オープンAPI/SDKの開放と開発者エコシステム「MindSphere Partner Program」の創設: - APIを公開し、サードパーティが自社の産業用ノウハウを容易にアプリ化 (SaaS化) してメタタイズできる「MindSphere Store (マーケットプレイス)」を構築する。	- マルチベンダー (他社製機器) 接続の標準化: - 競合他社 (ファナック、三菱電機、ABB等) の機器や各種産業用プロトコル (OPC UA等) との接続性を飛躍的に高め、シーメンス製品で固められた工場だけでなく「他社製品が混在する実際の現場全体」をカバーできるようにする。 - エコシステムパートナーシップ (共創モデル) の拡大: - AccentureやAtosといった大手ITコンサル・Slerと提携し、彼らが自ら顧客に対してMindSphereを用いたDXソリューションを構築・導入する体制を整備。シーメンス直販以外のルートで指数関数的にユーザー数を増やす。	[2023年] リブランディングと「Siemens Xcelerator」への統合 (Insights Hubへの変革): - MindSphereを「Insights Hub」へと名称変更し、シーメンス全体のオープンデジタルビジネスプラットフォーム「Siemens Xcelerator」の構成要素へと再編する。 「モノリシックなIoT OS」から「コンポーザブル (組み換え可能) な産業AI・データ基盤」への進化: - 単にデータを溜めるだけのIoT基盤から、ローコード開発 (Mendix連携) や産業用AI、デジタルツイン機能と組み合わせ、顧客が自社の課題に合わせて細切れにサービスを調達・組み換え (コンポーザブル) できるようにアジャイル化 (パイパの最大化) を図る。	- OT (現場制御) とIT (クラウドデータ) の不可分な統合 (デジタルツインの高度化): - GAFAMなどのIT巨人が真似できない「物理的な現場機械の制御知見 (OT)」と「クラウド上のデータ解析 (IT)」を融合。工場現場のPLCからクラウド上のAI分析までがシームレスに密結合した構造を作り上げる。 - 自己増幅するデータアセットとAI精度の「二重の参入障壁」: - 世界中の稼働データが集まれば集まるほど予兆保全や最適化AIの精度が向上するため、後発のプラットフォームが追いつけない圧倒的な「知覚価値」および「使用価値」の差を定着させる。

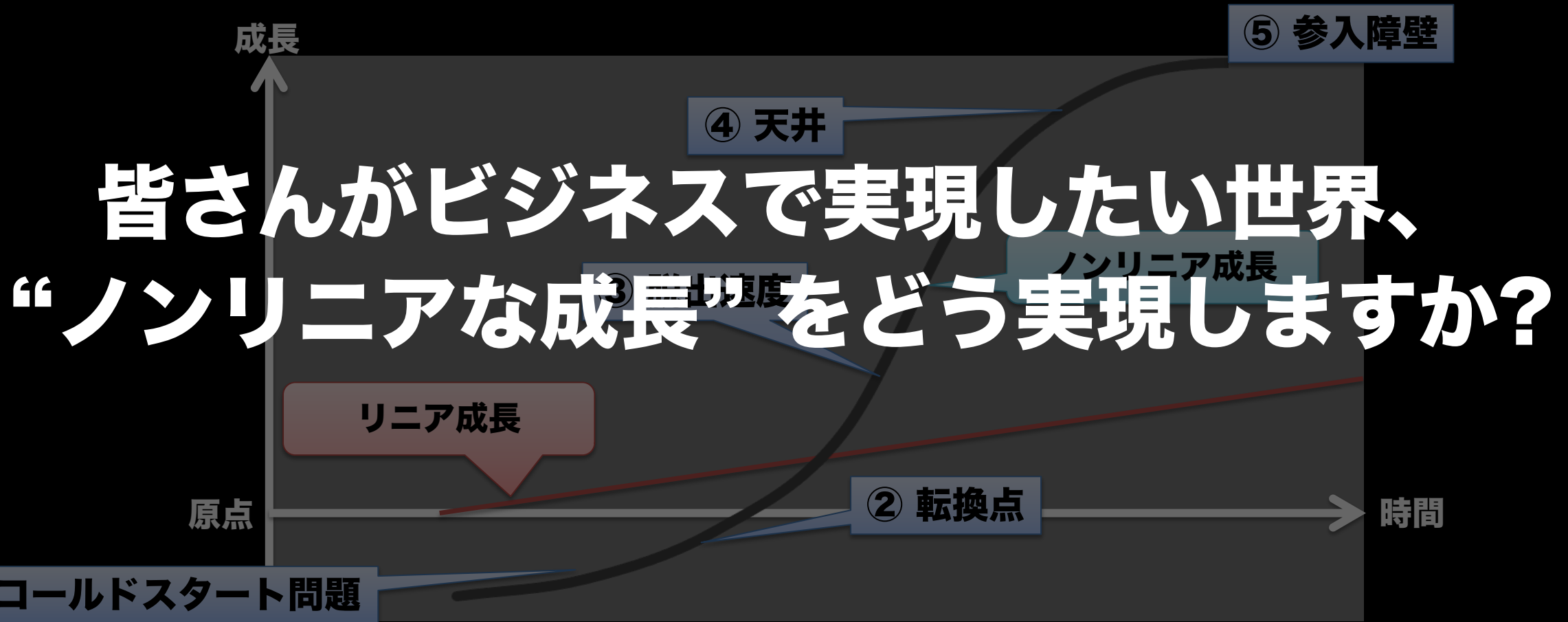
DXPの「6つの創造」：創造6 「成長の創造」 あなたの答え



個人ワーク3-2-6-2

創造6 成長の創造

その世界をどう成功・成長させるか？



事業名:

フェーズ	フェーズ1 コールドスタート問題	フェーズ2 転換点	フェーズ3 脱出速度	フェーズ4 天井	フェーズ5 参入障壁
戦略的目標	最小単位で自給自足できる安定したネットワーク、すなわち、「アトミックネットワーク (Atomic Network)」を構築する。	再現性を利用して市場全体への急速な「傾倒 (Market Tilt)」を引き起こし、勝者としての地位を確立する。	ネットワーク効果を構成する3つの要素を増幅させ、成長を「フライフィール (Flywheel)」として自己増殖的にする。	成長を阻害する根本的なボトルネックを系統的に診断し、イノベーションによって新たな成長曲線 (次のS字カーブ) を生み出す。	ネットワーク効果を持続可能な競争優位性として確立し、複数の防御壁を複合的に構築して「参入障壁」をさらに高くする。
主な戦術3つ	1. 小さな特定の市場から始める。 2. 獲得が困難な側 (ハードサイド) の顧客にリソースを集中する。 3. 創業者が自らネットワークの活動を活性化する。	1. 招待制を戦略的に活用する。 2. アトミックネットワークを複製する。 3. ツールで誘って、ネットワークで引き留める。	1. 獲得効果を高める。 2. エンゲージメント効果を高める。 3. 経済効果を高める。	1. システムチェックに成長停滞の原因を追求する。 2. ネットワークの質・健全性を維持・改善する。 3. 単一の製品・サービスから複数の製品・サービスへと移行する。	1. スイッチングコストを高める。 2. データのネットワーク効果を活用する。 3. 規模の経済効果を活用する。
行動原則	最初の少人数に、確実に価値が生まれる仕組みを作ること。ネットワーク効果が働き出すまで、ユーザーが「何もない」状態に還遇しないよう、小さくても濃密なコミュニティを創出する。	ネットワーク効果のポジティブフィードバックループを意図的に強化すること。「参加すればするほど得をする」という状態を社会的心理と顧客価値を組み合わせ作り出し、雪だるま式の成長 (バイラル効果) を促す。	ネットワーク効果を「フライフィール (Flywheel)」として徹底的に磨き上げること。狛得・エンゲージメント・経済の3要素が互いに強化し合うループを作り、指数関数的成長を実現する。	現状のネットワークを守り固めつつ、次のネットワーク効果の源を開拓すること。成熟したネットワークに安住せず、常に次の「雪崩」を引き起こす種を仕込み続ける。	「ネットワーク対ネットワーク」の競争を制すること。参入障壁は静的な壁ではなく、常に変化する動的な資産である。組織全体で「パラノイア」文化を維持し、継続的に防御壁を構築し続ける。
課題					
具体的な打ち手					

振り返り

ルールチェンジャー戦略立案の流れ

1. ルールチェンジャー戦略とゲームチェンジャー戦術の違いを理解する。

2. 戦略立案のゴールを確認し、行程表とロールモデル、ツールを手に入れる。

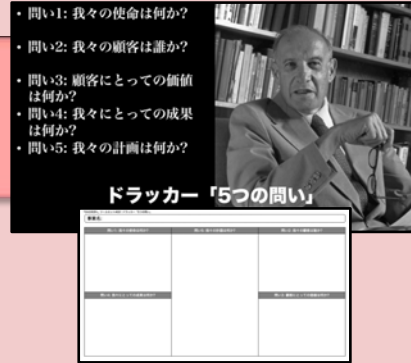
3. 《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

4. 《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

5. 《フェーズ3》「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [1/2]

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》



・問い1: 我々の使命は何か?

・問い2: 我々の顧客は誰か?

・問い3: 顧客にとっての価値は何か?

・問い4: 我々にとっての成果は何か?

・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ



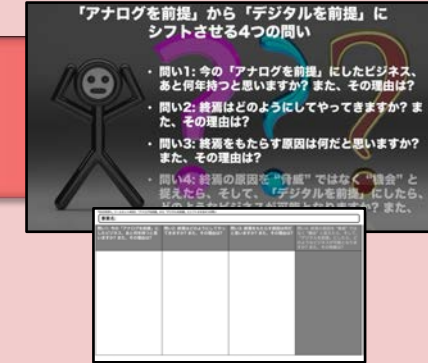
DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

顧客価値の創造 (マーケット)

リニア成長

項目	内容
1. 顧客価値の創造 (マーケット)	
2. 顧客価値の提供 (サプライチェーン)	
3. 顧客価値の獲得 (マーケティング)	
4. 顧客価値の維持 (オペレーション)	
5. 顧客価値の向上 (イノベーション)	

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～3》



「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

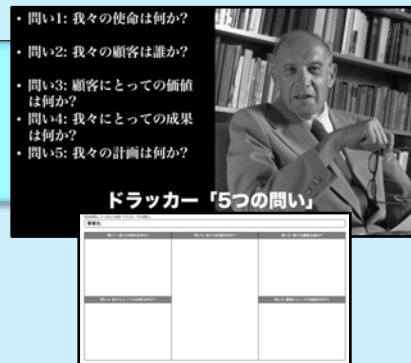
・問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変革しますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変革しますか? また、その理由は?	

《フェーズ1》“わたしのビジネス”の現在の立ち位置を確認する。

ドラッカーの5つの問い 《アナログ時代編》

+ ゲームチェンジャー戦術



・問い1: 我々の使命は何か?

・問い2: 我々の顧客は誰か?

・問い3: 顧客にとっての価値は何か?

・問い4: 我々にとっての成果は何か?

・問い5: 我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

問い	回答
問い1: 我々の使命は何か?	
問い2: 我々の顧客は誰か?	
問い3: 顧客にとっての価値は何か?	
問い4: 我々にとっての成果は何か?	
問い5: 我々の計画は何か?	

DXPの“アナログ時代のビジネス” アーキテクチャ

+ ゲームチェンジャー戦術



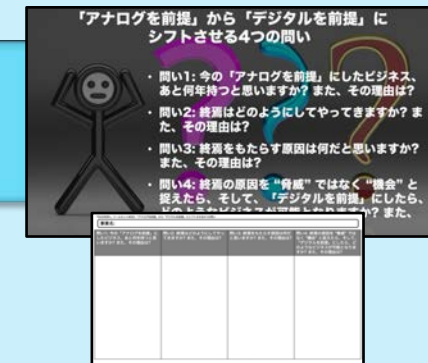
DXPの“アナログ時代のビジネス”アーキテクチャ

顧客価値の創造 (マーケット)

リニア成長

項目	内容
1. 顧客価値の創造 (マーケット)	
2. 顧客価値の提供 (サプライチェーン)	
3. 顧客価値の獲得 (マーケティング)	
4. 顧客価値の維持 (オペレーション)	
5. 顧客価値の向上 (イノベーション)	

「アナログを前提」から「デジタルを前提」に シフトさせる4つの問い《問い1～4》



「アナログを前提」から「デジタルを前提」にシフトさせる4つの問い

・問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?

・問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?

・問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?

・問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変革しますか? また、その理由は?

問い	回答
問い1: 今の「アナログを前提」にしたビジネス、あと何年持つと思いますか? また、その理由は?	
問い2: 終焉はどのようにしてやってきますか? また、その理由は?	
問い3: 終焉をもたらす原因は何だと思えますか? また、その理由は?	
問い4: 終焉の原因を“脅威”ではなく“機会”と捉えたら、そして、「デジタルを前提」にしたら、ビジネスはどのように変革しますか? また、その理由は?	

《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を変革してみる。

ルールチェンジャー戦略立案ロードマップ [2/2]

《フェーズ3》 「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。

ドラッカーの5つの問い 《デジタル時代編》



- 問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?
- 問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?
- 問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?
- 問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?
- 問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?

ドラッカー「5つの問い」

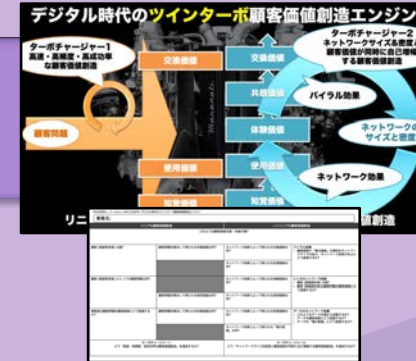
問い	回答
問い1: デジタル時代の我々の使命は何か?	
問い2: デジタル時代の我々の顧客は誰か?	
問い3: デジタル時代の顧客にとっての価値は何か?	
問い4: デジタル時代の我々にとっての成果は何か?	
問い5: デジタル時代の我々の計画は何か?	

DXPの“デジタル時代のビジネス” アーキテクチャ

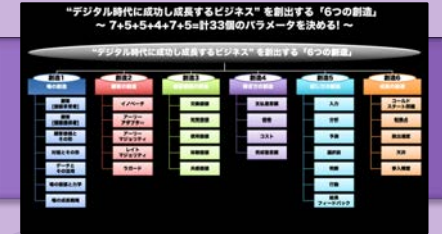


《フェーズ3-1》

DXPの“デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン”



DXPの「6つの創造」 33個のパラメータ



《フェーズ3-2》

創造1

パラメータ	値
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

創造2&3

パラメータ	値
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

創造4

パラメータ	値
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

創造5

パラメータ	値
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	

創造6

パラメータ	値
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	



目的地に到着しましたか？



「生成AIを**活用**」することで、
「デジタル&AIを**前提**」にしたビジネスの構想は
簡単に出来るようになりました!

ルールチェンジャー戦略立案の流れ

1. ルールチェンジャー戦略とゲームチェンジャー戦術の違いを理解する。

2. 戦略立案のゴールを確認し、行程表とロールモデル、ツールを手に入れる。

**生成AIと壁打ちしながら戦略立案できます。
立案した戦略をLP (ランディングページ) で表示します。**

立ち位置を確認する。

4. 《フェーズ2》試しに「ゲームチェンジャー戦術」で“わたしのビジネス”を再定義する。

戦略立案所要時間30分!

5. 《フェーズ3》「ルールチェンジャー戦略」で“わたしのビジネス”を変革する。



ChatGPTのGPT



GeminiのGEM



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。

しかし、

Larry Page
co-founder of Google



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

A man with short, light-colored hair is speaking into a black microphone. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. The background is a dark, perforated wall.

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

皆さんの「**実行**」をご支援します。
株式会社DXパートナーズの下記サイトからご相談ください。
<https://www.dxparkers.co.jp/contact-us>

PLAYBOOK for Rule Changers ルールチェンジャー戦略書

Transform My Business to “Digital & AI”
～ わたしのビジネスを“デジタル&AIを前提”に変革する! ～

《デジタル編 & B2B編》

2026年8月3日 V3.0

戦略立案所要時間30分!

株式会社DXパートナーズ

