

令和7年度 川崎市中小企業DXモデル開発支援事業成果報告会

KEYNOTE SPEECH

2026年3月13日15:05-15:50

DXの次の一手を戦略的に考えてみませんか？

～ビジネスのルールを「アナログを前提」から「デジタルを前提」にチェンジする!～

村上和彰

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー

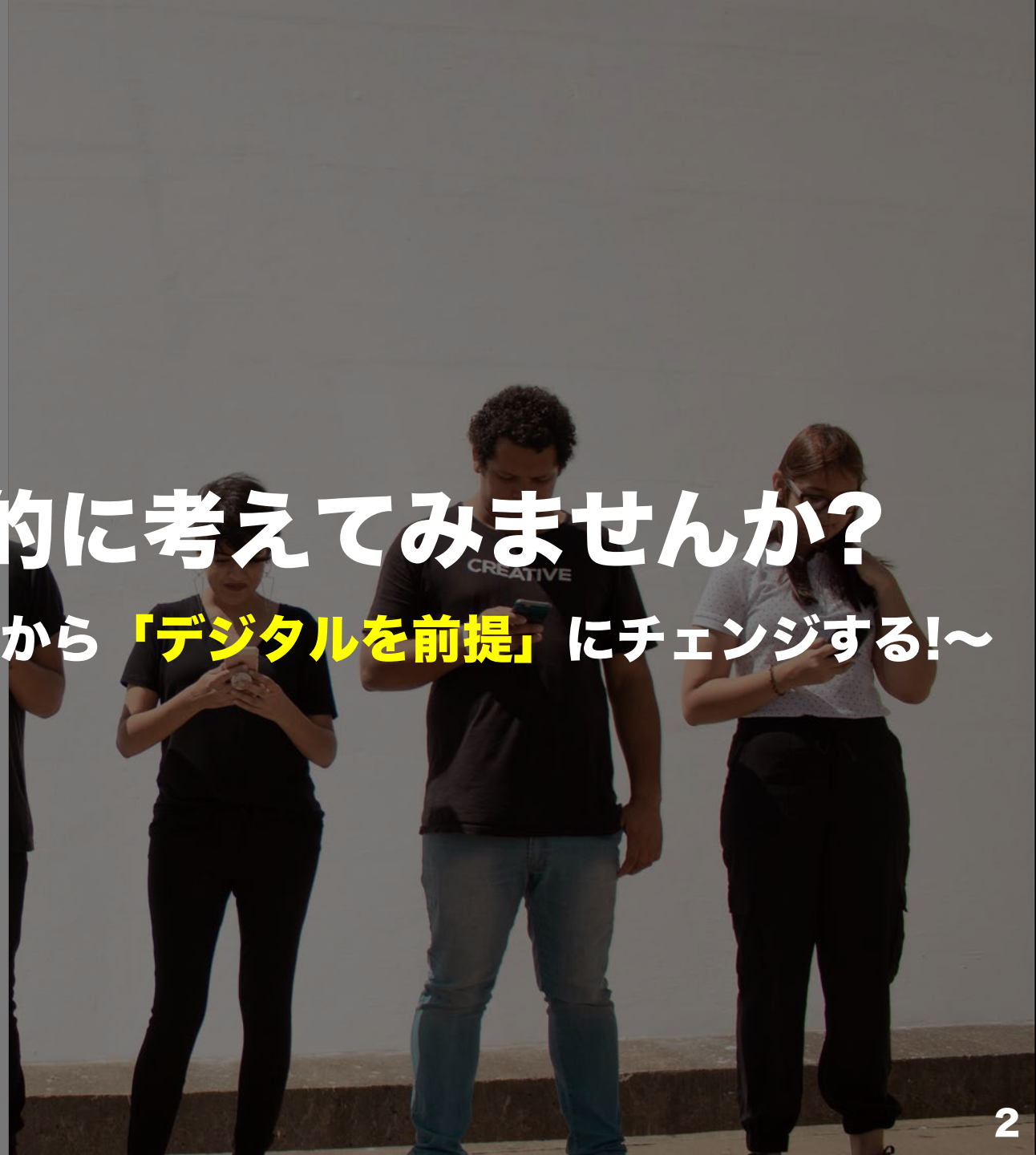
国立大学法人九州大学 名誉教授

株式会社豆蔵 社外取締役

事業構想大学院大学 客員教授



DXの次の一手を戦略的に考えてみませんか？
～ビジネスのルールを「アナログを前提」から「デジタルを前提」にチェンジする!～



アナログを前提



デジタルを前提



アナログを前提としたデジタルを前提

WHY?





BORDERS
BOOKS • MUSIC • CAFE



BARNES & NOBLE
BOOKSELLERS

かつての米国の2大書店チェーン

The image shows the exterior of a Borders bookstore. The building has a two-story facade with a prominent sign that reads "BORDERS" in large, bold, white letters, with "BOOKS • MUSIC • CAFE" underneath in smaller white letters. The sign is mounted on a brown panel. Below the sign, there are large glass windows and a central entrance. The windows display various books and promotional signs, including one that says "ALREADY FREE". The building is supported by brick pillars. The sky is blue with some clouds.

BORDERS


BOOKS • MUSIC • CAFE

2011 破産

The image shows the exterior of a Borders Books, Music & Cafe store. The building has a tan facade with a large sign that reads "BORDERS" in large, bold, white letters, with "BOOKS • MUSIC • CAFE" underneath in smaller white letters. The store has large glass windows and a central entrance. The sky is blue with some clouds.

BORDERS
BOOKS • MUSIC • CAFE

1971 創業
2011 破產

The image shows a grid of smartphones, each displaying the Amazon logo on its screen. The phones are arranged in a perspective view, receding into the distance. The background is a light gray color.

1994 創業



BORDERS
BOOKS • MUSIC • CAFE

原因は何？

1971創業
2011破産



1994創業



BORDERS
BOOKS • MUSIC • CAFÉ

ECへの取り組みの違い!

1971創業
2011破産



1994創業



BORDERS
BOOKS MUSIC • CAFE

それは本質ではない!!

**1971創業
2011破産**



1994創業

アナログを前提

デジタルを前提

BORDERS
BOOKS • MUSIC

真の原因は、



1971創業
2011破産

1994創業

アナログを前提

**ECは
販路の1つ**

**1971創業
2011破産**

デジタルを前提

**ECは
顧客価値創造の手段**

1994創業



地球上で最もお客様
を大切にしている企業。

Jeffrey Preston Bezos



顧客価値創造

**地球上で最もお客様
を大切にしている企業。**

Jeffrey Preston Bezos



デジタルを前提

ECは顧客価値創造の手段

デジタルを前提



ECサイトで顧客と常時繋がる。

ECは顧客価値創造の手段

デジタルを前提

ECサイトで顧客と常時繋がる。

顧客の体験を知る。

ECは顧客価値創造の手段

デジタルを前提

ECサイトで顧客と常時繋がる。

顧客の体験を知る。

顧客の体験をより良いものにする。

ECは顧客価値創造の手段

デジタルを前提

ECサイトで顧客と常時繋がる。

顧客の体験を知る。

顧客の体験をより良いものにする。

顧客の購入頻度を高める。

ECは顧客価値創造の手段

デジタルを前提

ECサイトで顧客と常時繋がる。

顧客の体験を知る。

顧客の体験をより良いものにする。

顧客の購入頻度を高める。

ECは顧客価値創造の手段

デジタルを前提

ECサイトで顧客と常時繋がる。

顧客の体験を知る。

顧客の体験をより良いものにする。

顧客の購入頻度を高める。

ECは**顧客価値創造**の手段

デジタルを前提

ECサイトで顧客と常時繋がる。

顧客の体験を知る。

顧客の体験をより良いものにする。

顧客の購入頻度を高める。

顧客が生成する
データ

顧客の体験価値

ECは**顧客価値創造**の手段

デジタルを前提

ECサイトで顧客と常時繋がる。

顧客の体験を知る。

データを価値に変える。

顧客の体験をより良いものにする

顧客の購入頻度を高める。

顧客が生成する
データ

顧客の体験価値

ECは顧客価値創造の手段



**データを
分析する。**



**データを
価値に変える。**

データを
分析する。

知見獲得



データを
価値に変える。

価値創造

デジタルを前提

ECサイトで顧客と常時繋がる。

顧客の体験を知る。

データを価値に変える。

顧客の体験をより良いものにする

顧客の購入頻度を高める。

顧客が生成する
データ

顧客の体験価値

ECは顧客価値創造の手段

デジタルを前提

ECサイトで顧客と常時繋がる。



顧客の体験を知る。

データを価値に変える。

顧客の体験をより良いものにする。



顧客の体験を高める。

顧客が生成する
データ

顧客の体験価値

ECは顧客価値創造の手段

デジタルを前提



ネットワーク効果



ECは顧客価値創造の手段

アナログを前提



ネットワーク効果なし

BORDERS
BOOKS • MUSIC • CAFE



デジタルを前提



ネットワーク効果必須



ネットワーク効果

ネットワークが大きくなるほど、密になるほど、
顧客1人当たりの顧客価値が大きくなる。

ネットワーク効果

ネットワークが大きくなるほど、密になるほど、
顧客1人当たりの顧客価値が大きくなる。

ヒトの
ネットワーク効果

データの
ネットワーク効果

ネットワーク効果

ネットワークが大きくなるほど、密になるほど、
顧客1人当たりの顧客価値が大きくなる。

ヒトの
ネットワーク効果

$$N^2$$

データの
ネットワーク効果

$$2^N$$

デジタルを前提

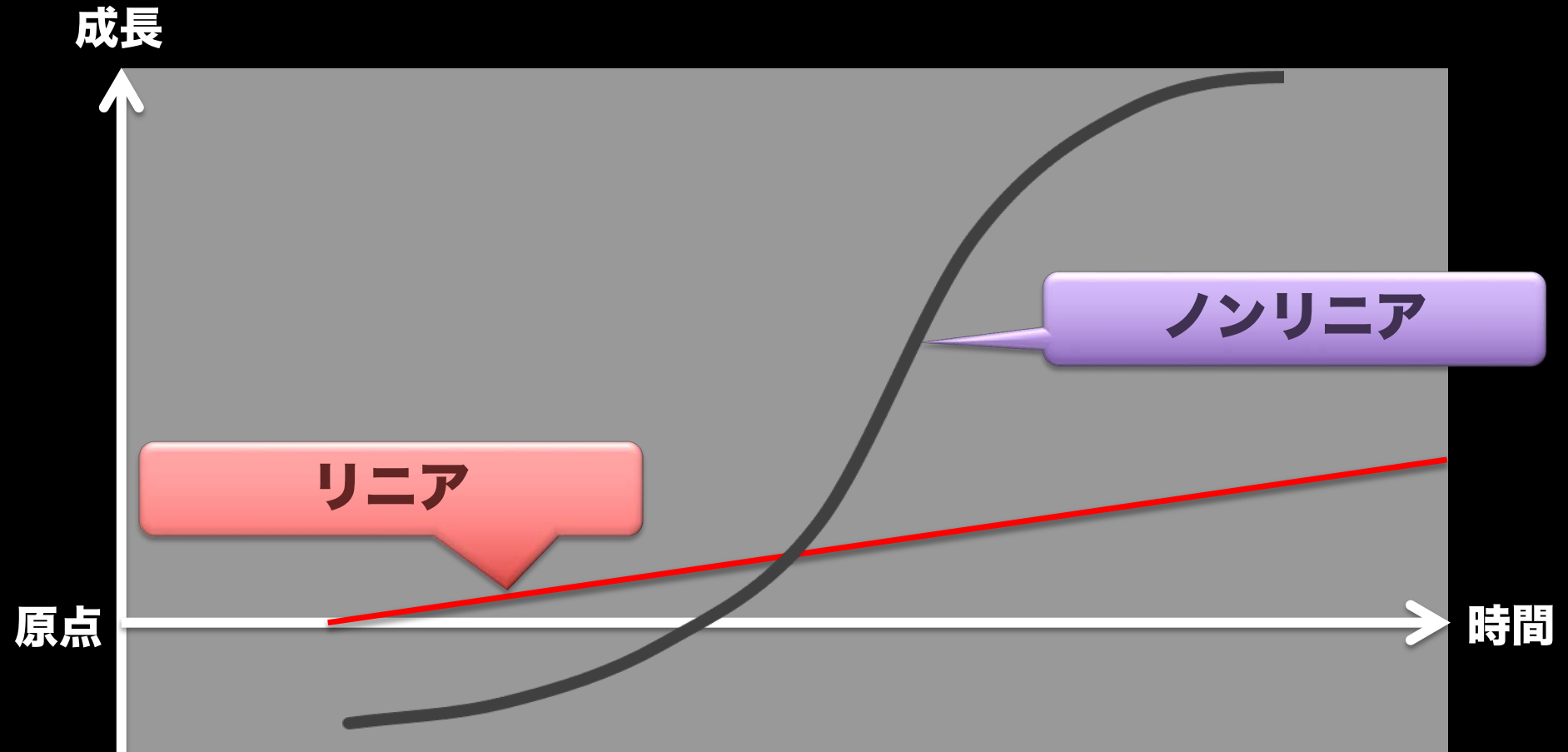
ネットワーク効果

ホンリニア

ECは顧客価値創造の手段

リニア

ノンリニア



デジタルを前提



ネットワーク効果

ホンリニア

ECは**顧客価値創造**の手段

アナログを前提



ネットワーク効果なし



リニアな顧客価値創造

デジタルを前提



ネットワーク効果必須



ノンリニアな顧客価値創造

アナログを前提

交換価値

その商品を手に入れたときにどれだけ嬉しいか？

BORDERS
BOOKS • MUSIC • CAFE

使用価値

その商品を使用したときにどれだけ助かるか？

知覚価値

その商品に関して顧客は何を認識しているか？

リニアな顧客価値創造

アナログを前提

交換価値

顧客問題

使用価値

知覚価値

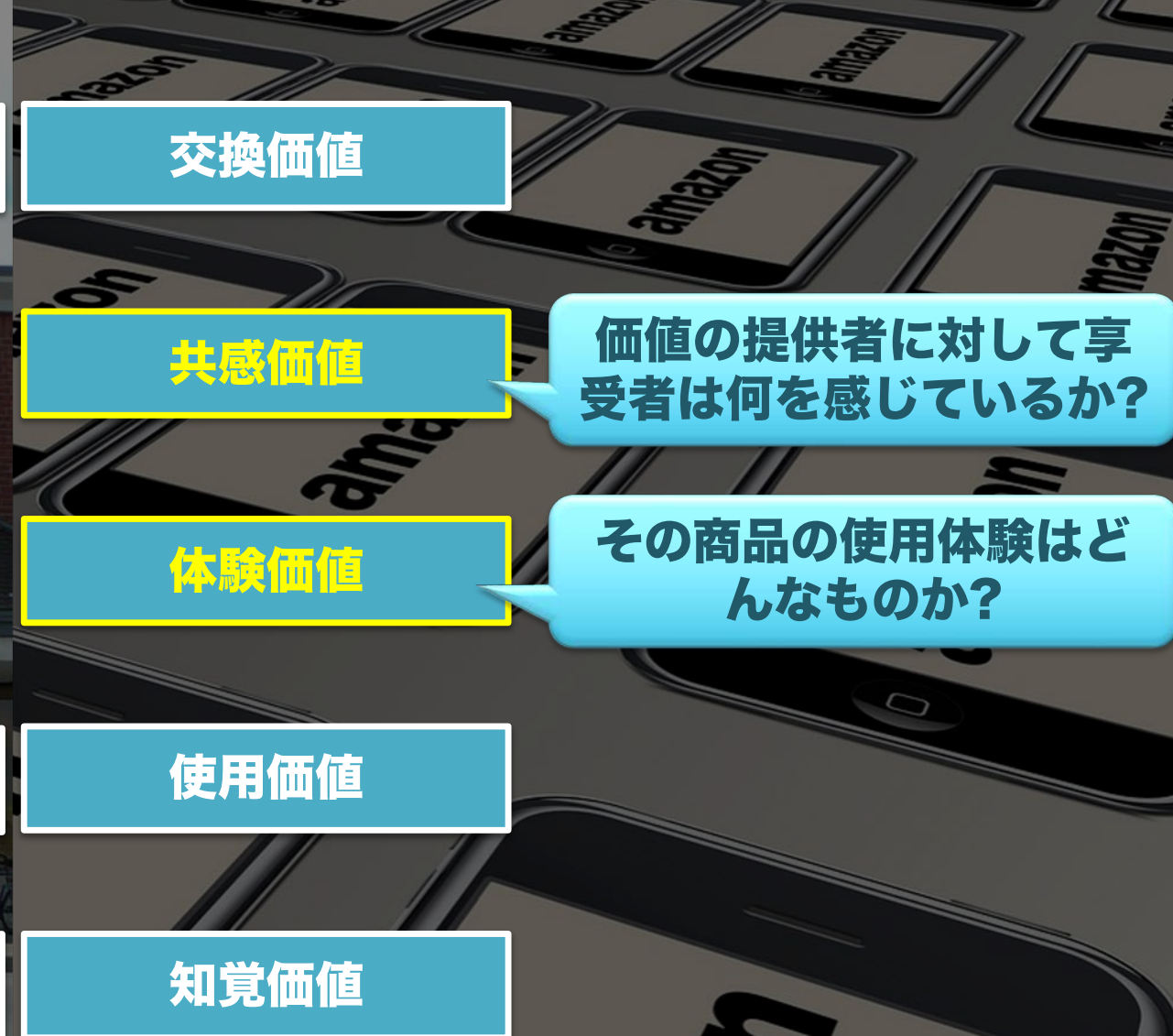
リニアな顧客価値創造

アナログを前提

デジタルを前提



リニアな顧客価値創造



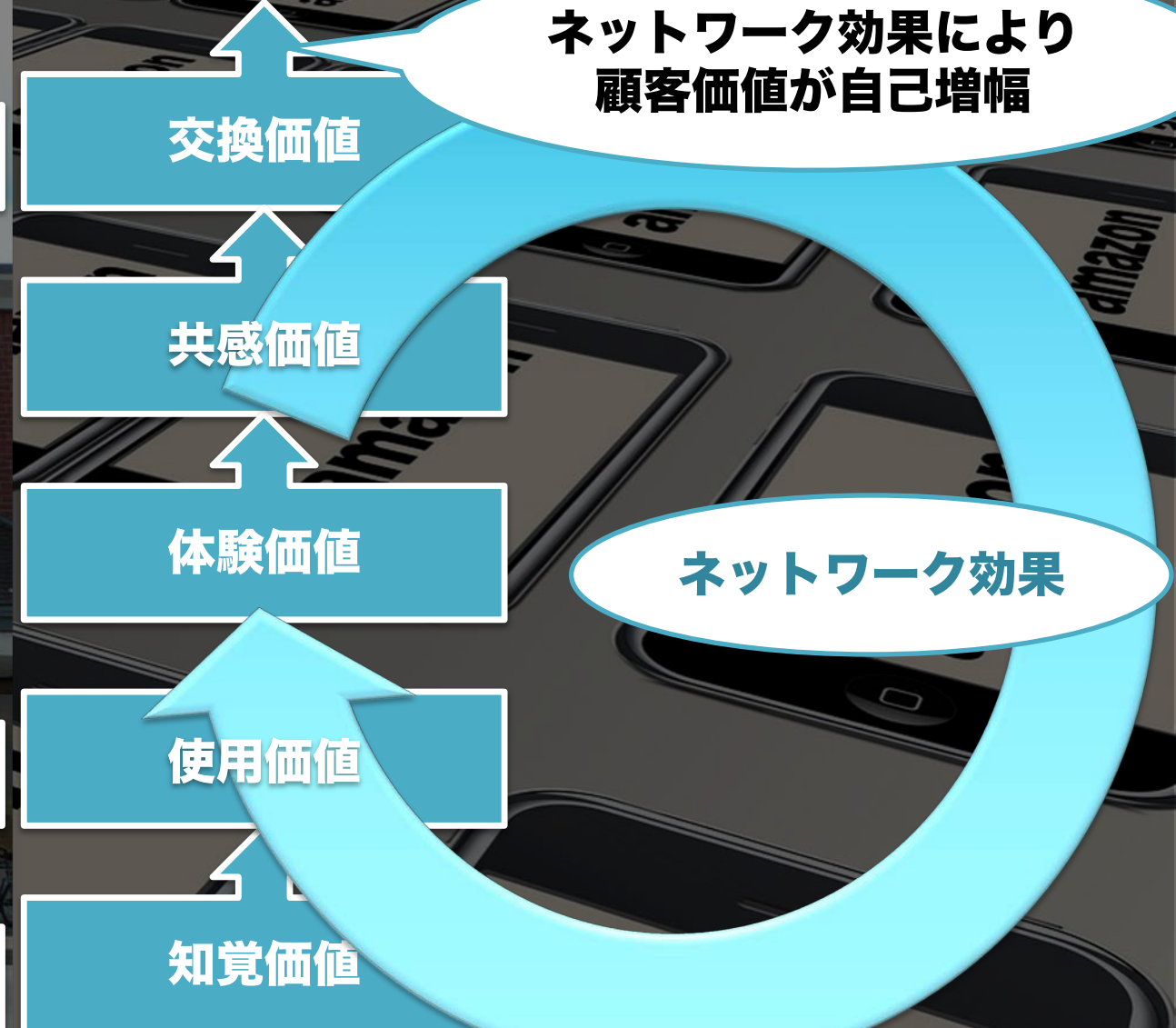
ノンリニアな顧客価値創造

アナログを前提



リニアな顧客価値創造

デジタルを前提



ノンリニアな顧客価値創造

アナログを前提

顧客価値が**定数**

顧客問題

交換価値

使用価値

知覚価値

リニアな顧客価値創造

デジタルを前提

顧客価値が**変数**

ネットワーク効果により
顧客価値が自己増幅

ネットワーク効果

交換価値

共感価値

体験価値

使用価値

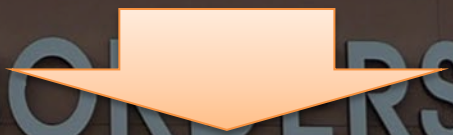
知覚価値

ノンリニアな顧客価値創造

アナログを前提



ネットワーク効果なし



リニアな顧客価値創造



顧客価値が**定数**

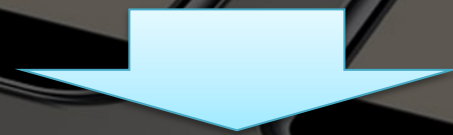
デジタルを前提



ネットワーク効果必須



ノンリニアな顧客価値創造



顧客価値が**変数**

アナログを前提



ネットワーク効果なし



リニアな顧客価値創造

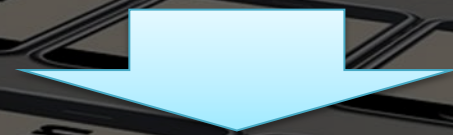


顧客価値が定数



リニアな成長

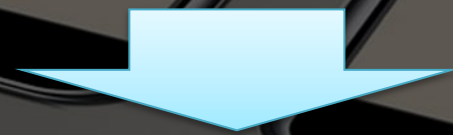
デジタルを前提



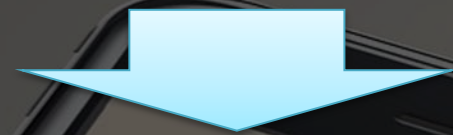
ネットワーク効果必須



ノンリニアな顧客価値創造



顧客価値が変数



ノンリニアな成長

アナログを前提

デジタルを前提

成長



BORDERS
BOOKS MUSIC CAFE

リニア

原点

時間

ノンリニア

リニアな成長

ノンリニアな成長

アナログを前提

デジタルを前提

BORDERS
BOOKS • MUSIC • CAFE

その結果は？

1971創業
2011破産

1994創業

アナログを前提



1971創業
2011破産

デジタルを前提



1994創業

アナログを前提

デジタルを前提

BORDERSが特異だった
わけではありません。

1971創業
2011破産

1994創業

アナログを前提



1921 創業
2015 破産

デジタルを前提



1994 創業

アナログを前提



1948創業
2017破産

デジタルを前提



1994創業

アナログを前提



1893創業
2018破産

デジタルを前提



1994創業

アナログを前提

デジタルを前提

Amazon.comが特異だった
わけでもありません。

1893創業
2018破産

1994創業

アナログを前提

SEARS

SEARS

SEARS

1893創業
2018破産

デジタルを前提

Walmart



1962創業

アナログを前提



デジタルを前提



2009創業

アナログを前提



デジタルを前提



2008創業

A composite image featuring Steve Jobs on the left and Mark Zuckerberg on the right. Steve Jobs is wearing his signature black turtleneck and glasses, gesturing with his hands. Mark Zuckerberg is wearing a dark jacket and a headset, also gesturing. The background is dark with a large green 'potifiv' logo. The text '極めつけは...' is overlaid in the center.

極めつけは…



A composite image featuring Steve Jobs on the left and Daniel Ek on the right. Steve Jobs is wearing his signature black turtleneck and glasses, gesturing with his hands. Daniel Ek is wearing a dark jacket and a headset, also gesturing. The background is dark with a large, faint green 'Spotify' logo. Overlaid on the image is large white Japanese text.

あのAppleが スウェーデン発スタートアップ Spotifyに負けた…

アナログを前提



2004 サービス開始

2015 表舞台から退場

デジタルを前提



2008 サービス開始

アナログを前提

デジタルを前提

ネットワーク効果なし

ネットワーク効果必須

リニアな顧客価値創造

ノンリニアな顧客価値創造

顧客価値が定数

顧客価値が変数

リニアな成長

ノンリニアな成長

アナログを前提

デジタルを前提

ネットワーク効果なし

ネットワーク効果必須

リニアな顧客価値創造

ノンリニアな顧客価値創造

顧客価値が定数

顧客価値が変数

リニアな成長

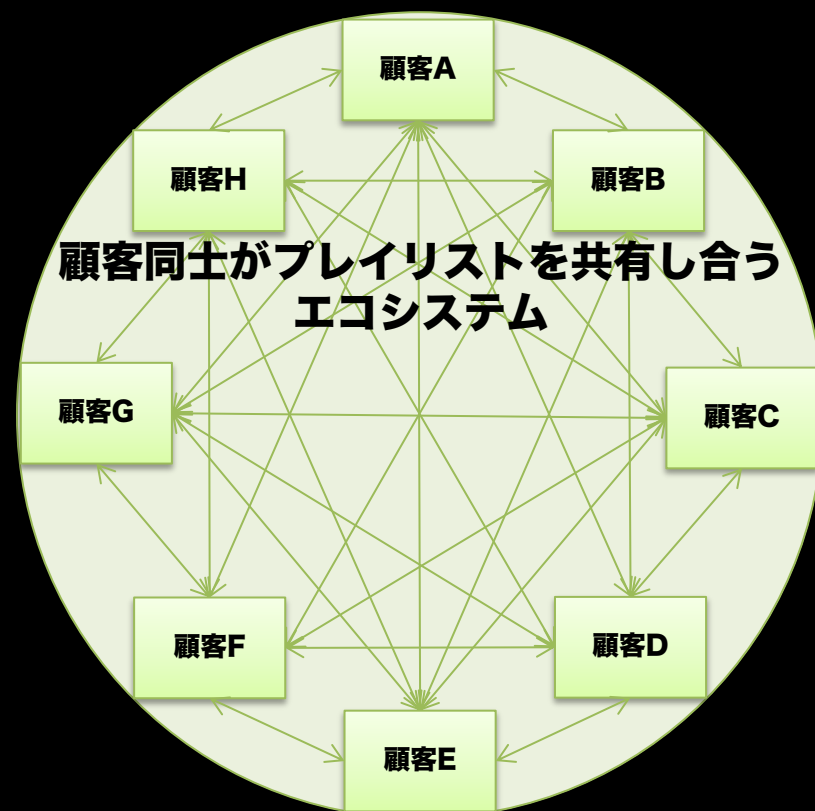
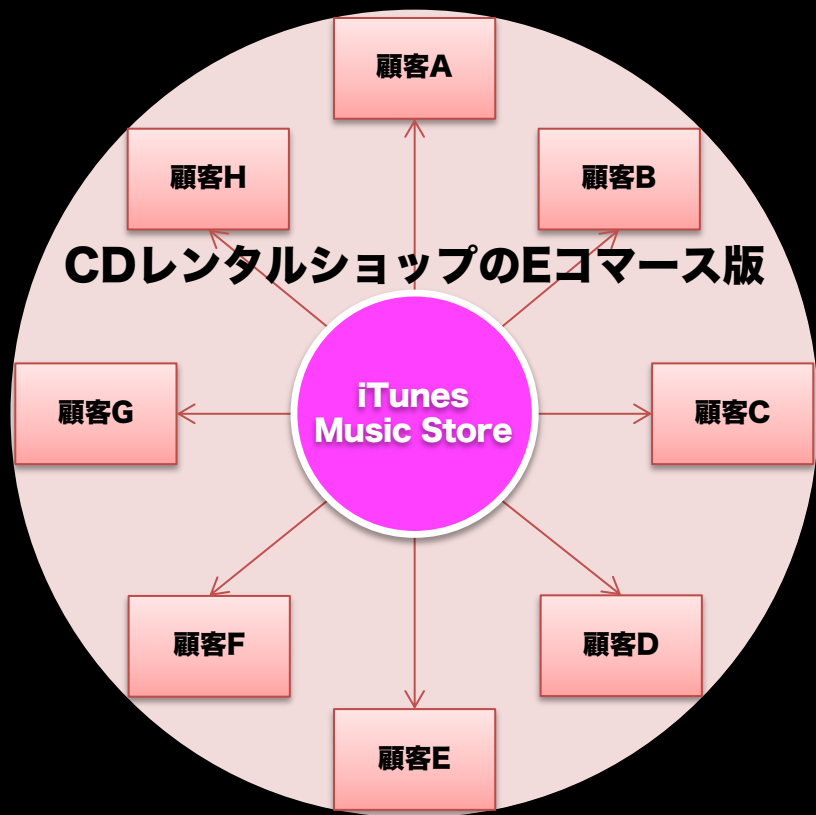
ノンリニアな成長

アナログを前提

デジタルを前提

ネットワーク効果なし

ネットワーク効果必須



Spotify

N

THE PLAYLIST

ネットワーク効果

ネットワークが大きくなるほど、密になるほど、
顧客1人当たりの顧客価値が大きくなる。

ヒトの
ネットワーク効果

$$N^2$$

データの
ネットワーク効果

$$2^N$$

アナログを前提

デジタルを前提

ネットワーク効果なし

ネットワーク効果必須

リニアな顧客価値創造

ノンリニアな顧客価値創造

顧客価値が**定数**

顧客価値が**変数**

リニアな成長

ノンリニアな成長

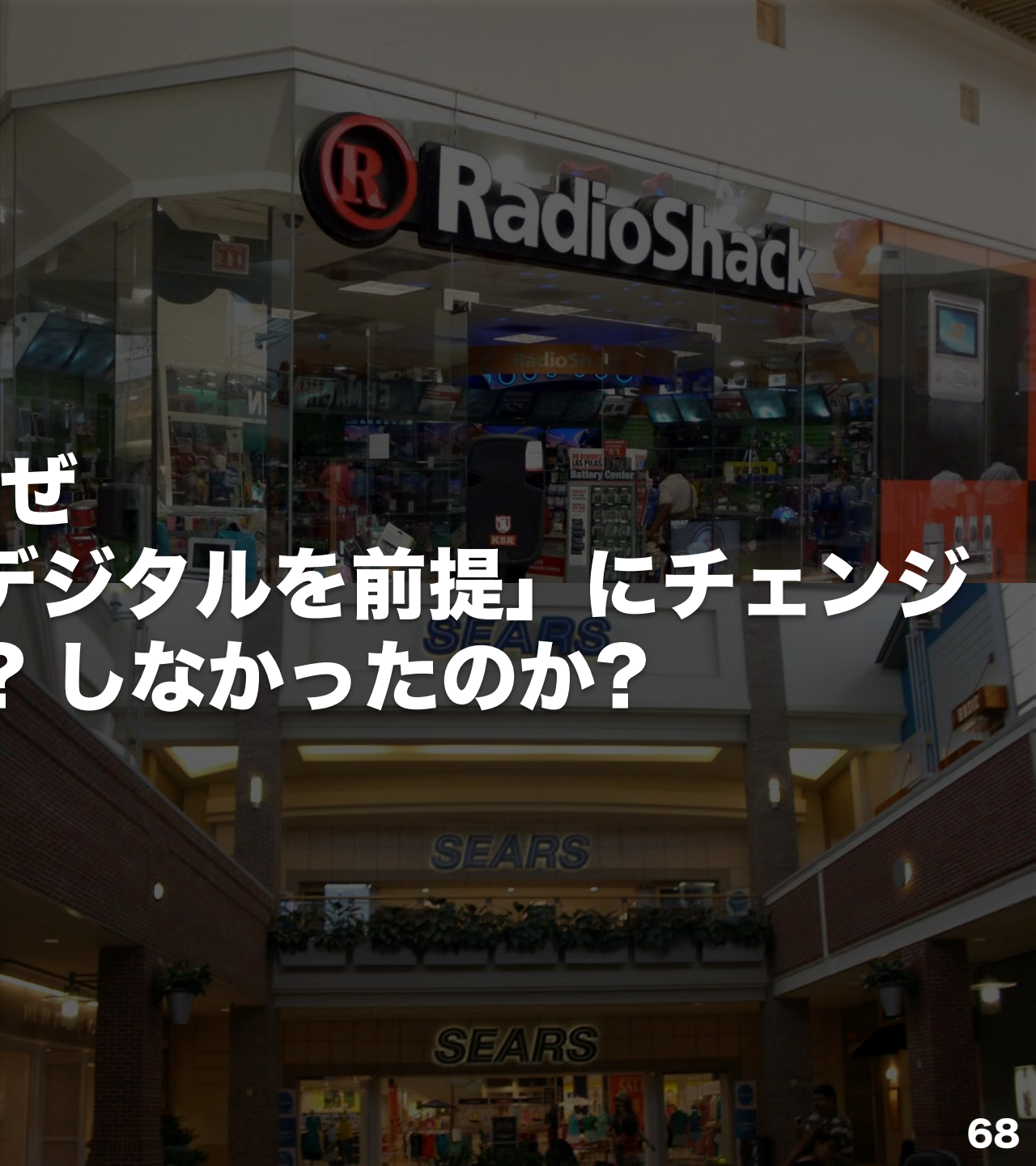
アナログを前提

顧客価値が**定数**

デジタルを前提

顧客価値が**変数**

しかし、



なぜ

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にチェンジ出来なかったのか？ しなかったのか？





DXの次の一手を戦略的に考えてみませんか？

～ビジネスのルールを「アナログを前提」から「デジタルを前提」にチェンジする!～



BORDERS
BOOKS • MUSIC • CAFE

RadioShack

なぜ

「アナログを前提」から「デジタルを前提」にチェンジ
出来なかったのか？ しなかったのか？

TOYS 'R' US

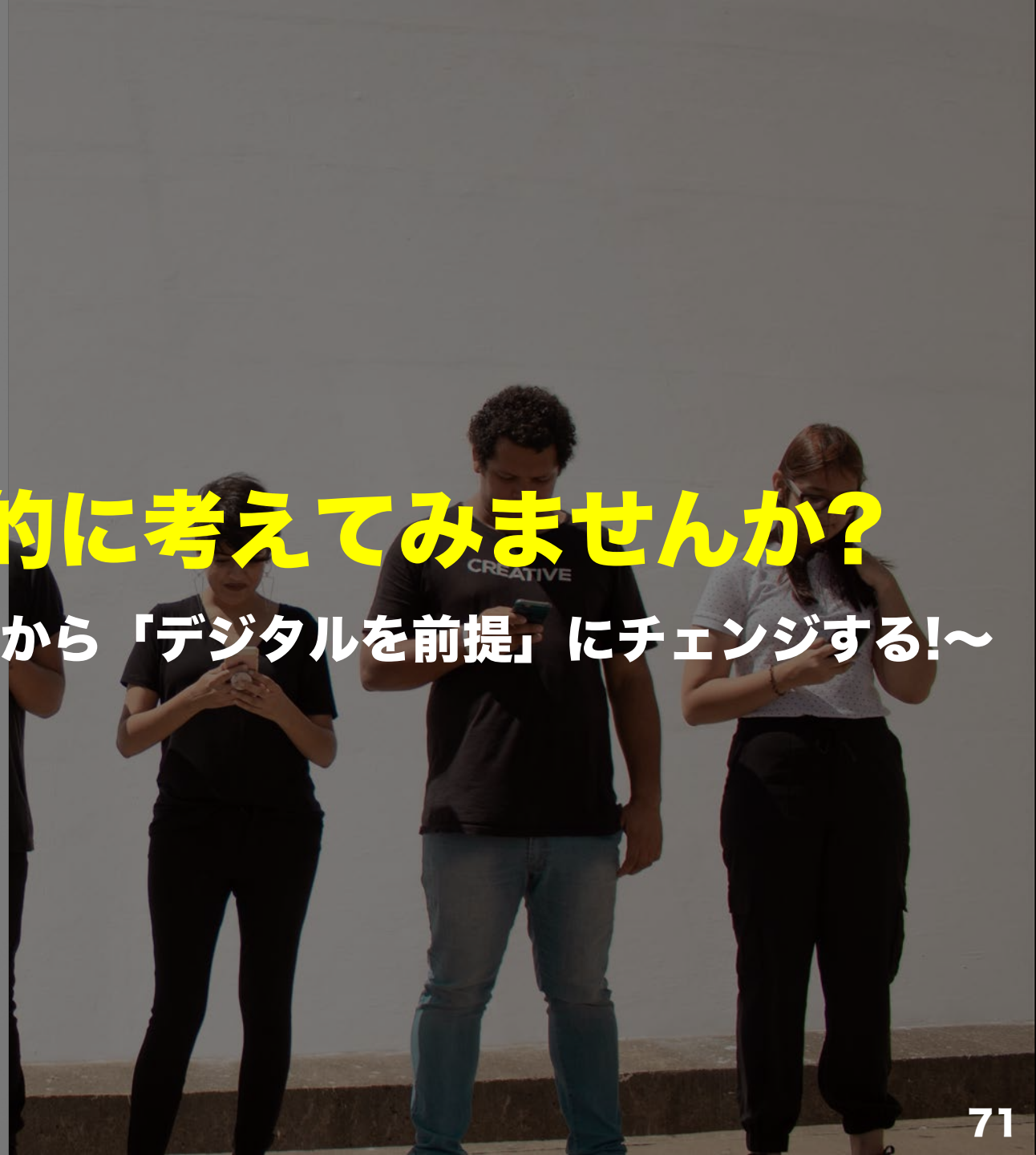
1つの原因仮説

戦略的に考えなかったから！



DXの次の一手を戦略的に考えてみませんか？

～ビジネスのルールを「アナログを前提」から「デジタルを前提」にチェンジする!～



戦略の本質は、何をしないかを選択することである。

“The essence of strategy is choosing what not to do.”

戦略とは？

Michael E. Porter, 1996

戦略の本質は、何をしないかを選択することである。

“The essence of strategy is choosing what not to do.”

Michael E. Porter, 1996



戦略の本質は、何をしないかを選択することである。

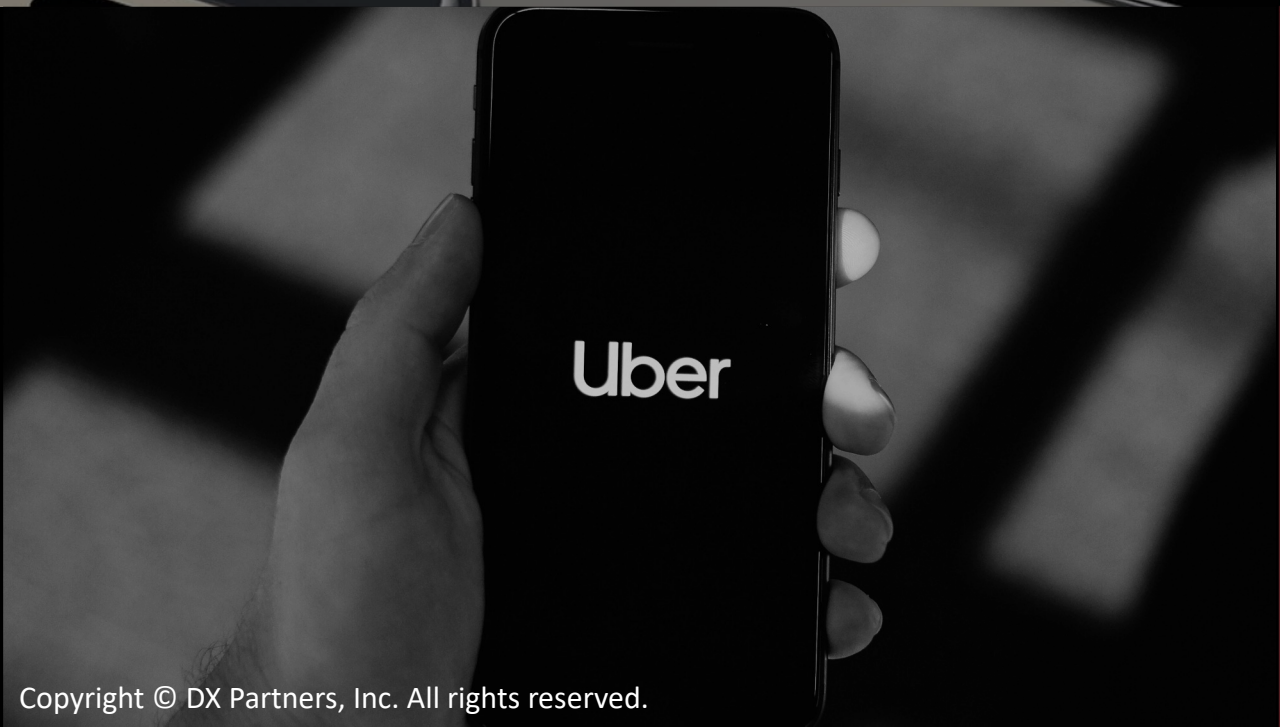
“The essence of strategy is choosing **what not to do.**”

Michael E. Porter, 1996





頑張らないDX






頑張るDX





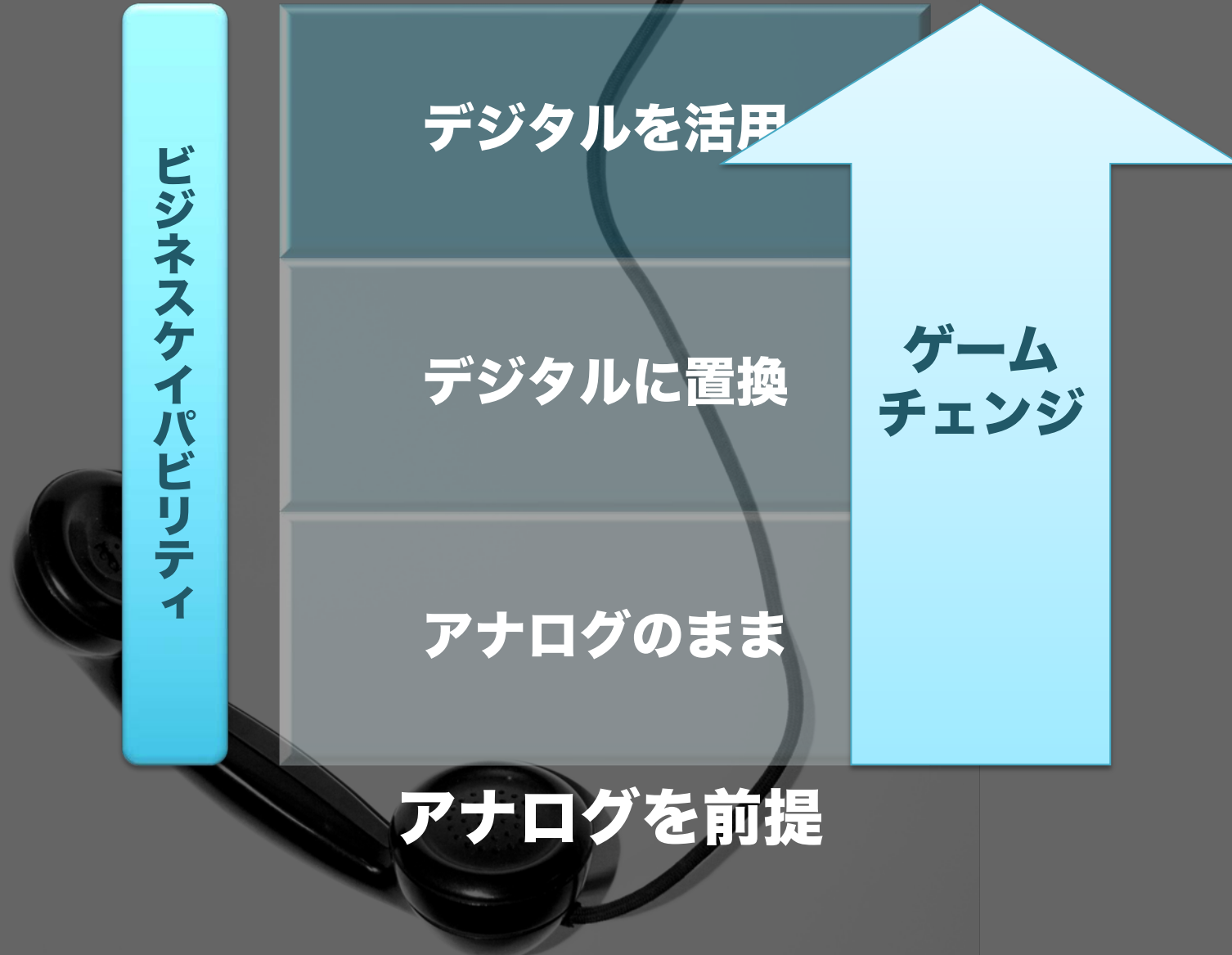
頑張るDX

ゲームチェンジャー戦術



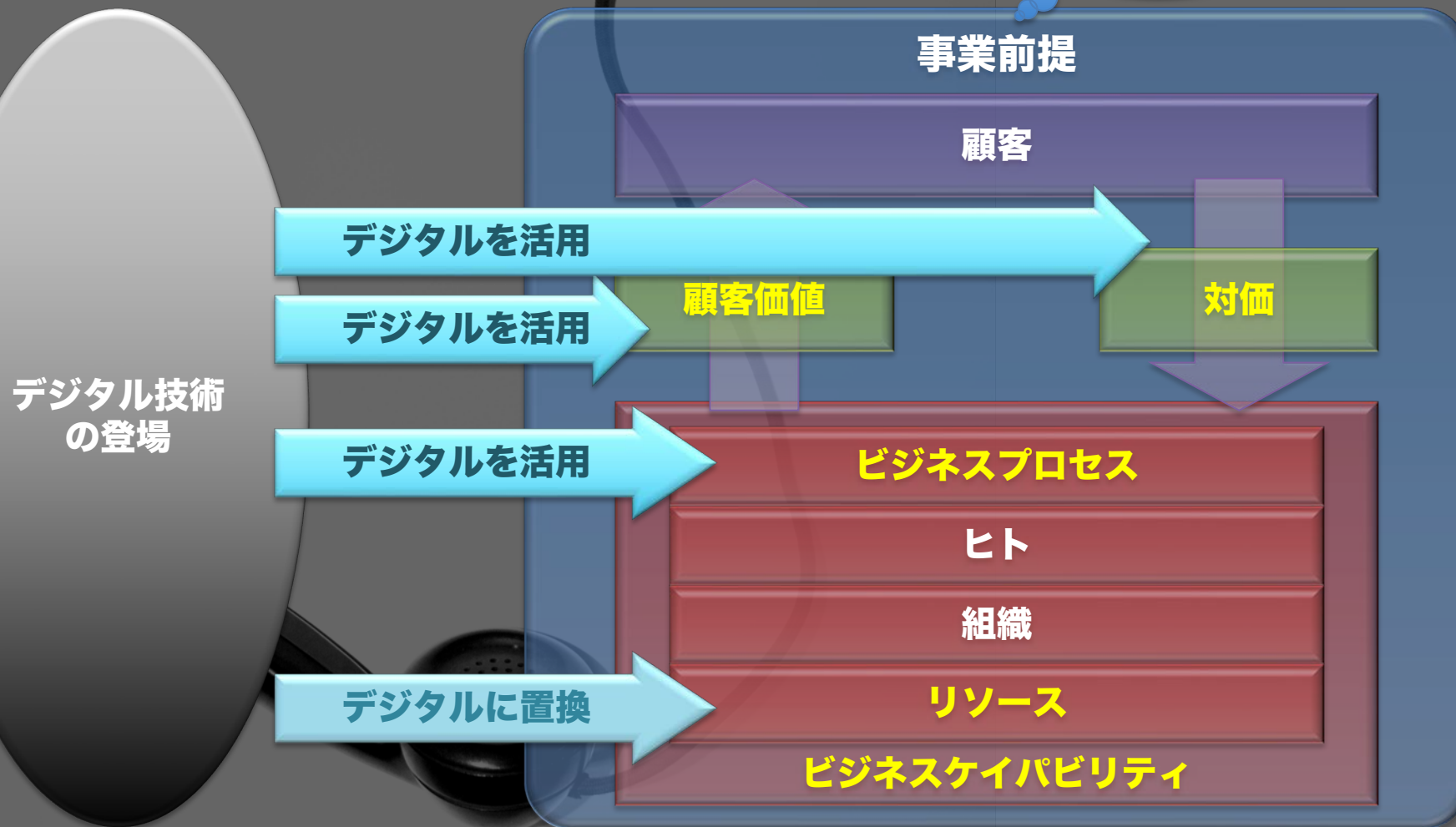
頑張るDX ゲームチェンジャー戦術

頑張るDX = ゲームチェンジャー戦術




頑張るDX = ゲームチェンジャー戦術

アナログを前提



頑張るDX = ゲームチェンジャー戦術



「デジタルに置換」や「デジタルを活用」は、
家の外を見ずに内装工事に勤しんでいるようなもの…

頑張るDX = ゲームチェンジャー戦術



その末路は…



頑張らないDX

ルールチェンジャー戦略





頑張らないDX
ルールチェンジャー戦略

頑張らないDX = ルールチェンジャー戦略

ビジネスケイパビリティ

事業前提

頑張らないDX = ルールチェンジャー戦略

ビジネス
スケイパ
ビリティ

デジタルを前提

事業前提

頑張らないDX = ルールチェンジャー戦略



頑張らないDX = ルールチェンジャー戦略

ビジネスケイパビリティ

ルールチェンジ

アナログを前提

デジタルを前提

事業前提

頑張らないDX = ルールチェンジャー戦略

ビジネス
スケイパ
ビリティ

デジタルを活用

ゲーム
チェンジ

デジタルに置換

ルールチェンジ

アナログを前提


デジタルを前提

事業前提

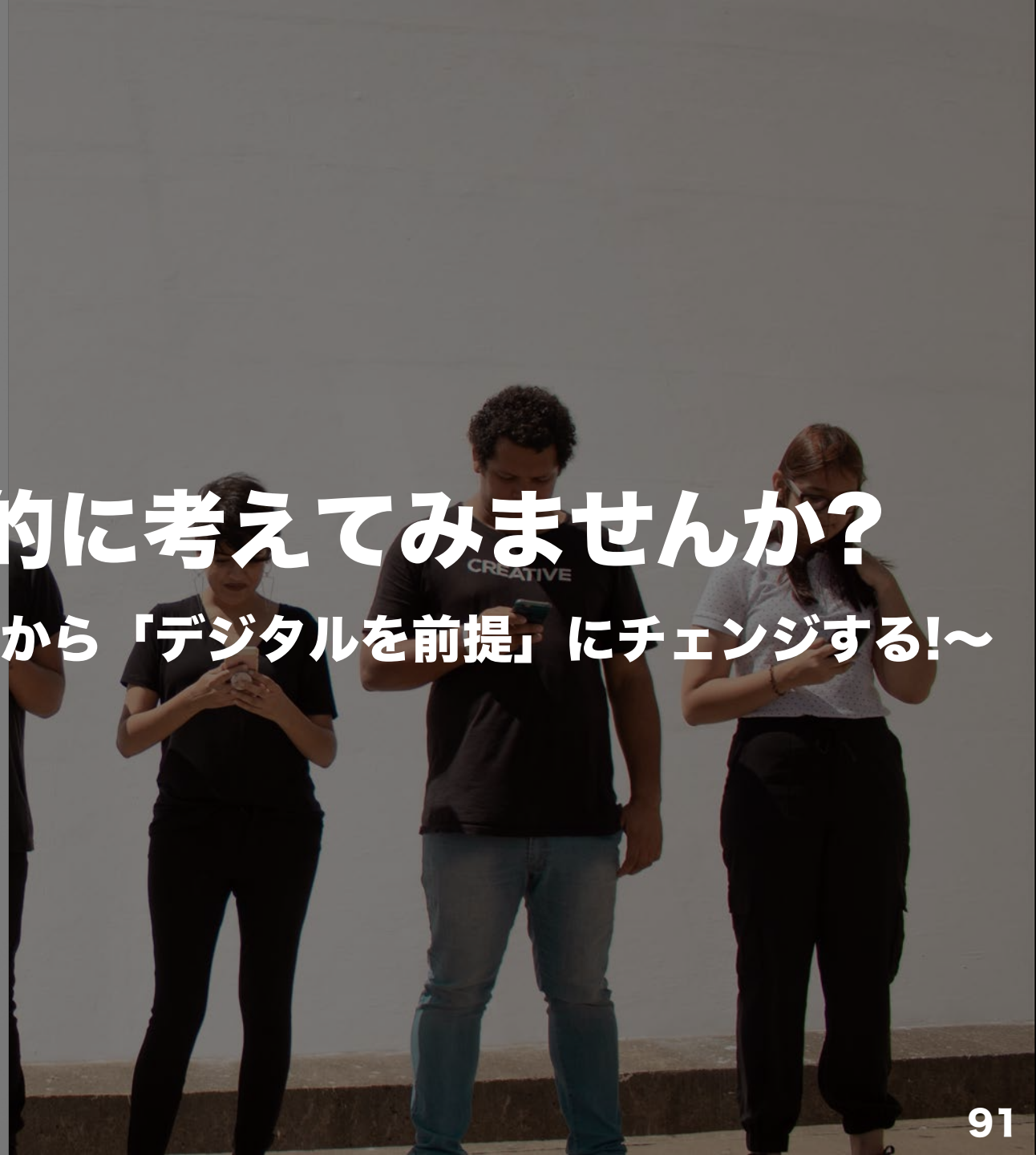
まとめ

3. Ways
- Early
 - Paul
 - John

John's Chapel
...
...
...



DXの次の一手を戦略的に考えてみませんか？
～ビジネスのルールを「アナログを前提」から「デジタルを前提」にチェンジする!～





DXの次の一手を戦略的に考えてみませんか？

～ビジネスのルールを「アナログを前提」から「デジタルを前提」にチェンジする!～



アナログを前提



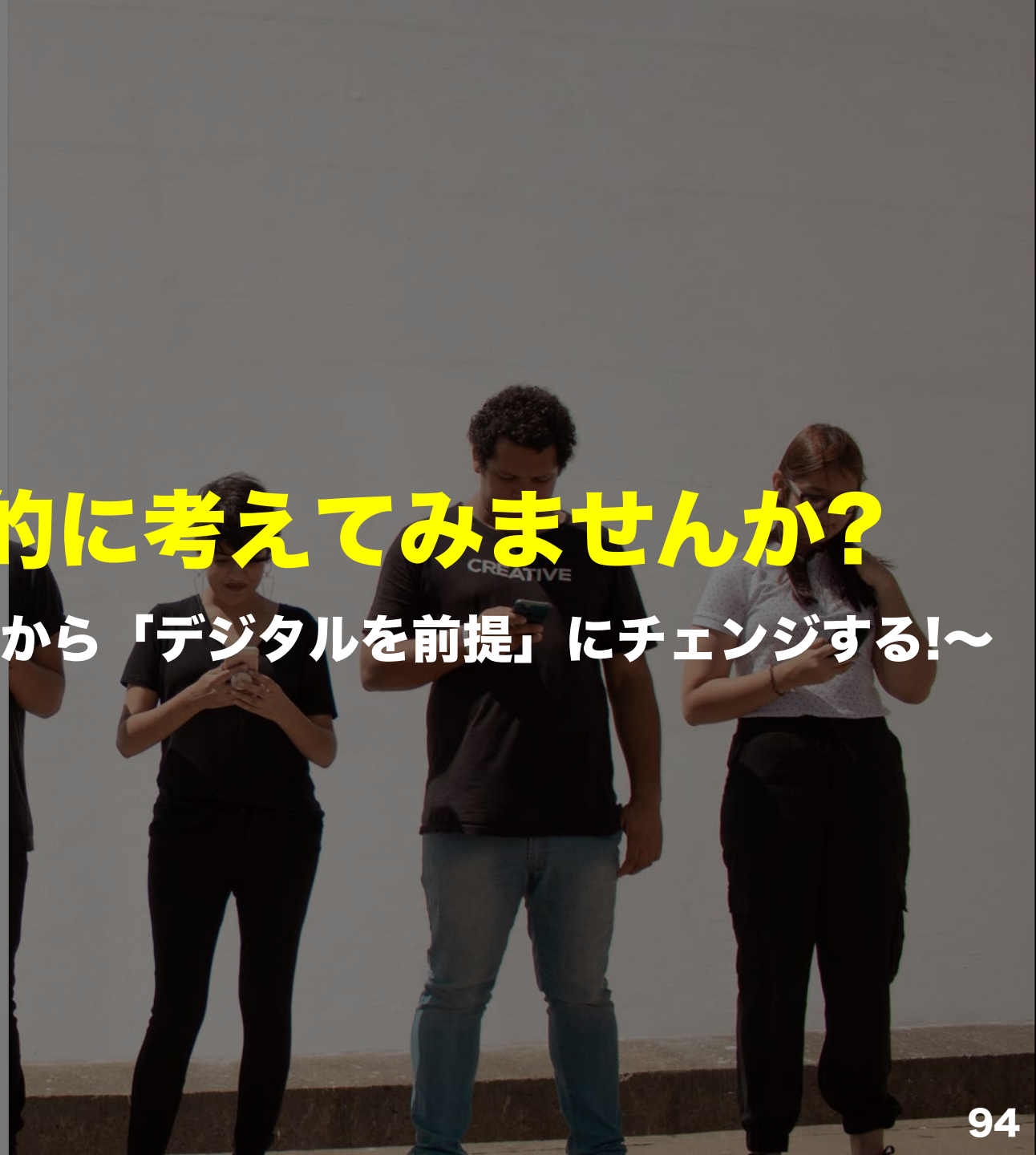
デジタルを前提





DXの次の一手を戦略的に考えてみませんか？

～ビジネスのルールを「アナログを前提」から「デジタルを前提」にチェンジする!～





頑張らないDX ルールチェンジャー戦略

「アナログを前提」から

「デジタルを前提」へ

モノから
所有から

顧客の
価値観と行動

コトへ
利用へ

たまたに繋がるから
塊から

デジタル技術
のパワー

常に繋がるへ
細切れへ

ネットワーク効果なしから

ネットワーク
効果

ネットワーク効果必須へ

3種類のコンスタントな顧客価値 (交換価値・知覚価値・使用価値) から
リニアな顧客価値創造から

顧客価値と
その創造

5種類の自己増幅する顧客価値 (交換価値・知覚価値・使用価値 + 体験価値・共感価値) へ
ノンリニアな顧客価値創造へ

プレイブック

顧客価値
交換・共創の場

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

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

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

ビジネス
ケイパビリティ

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

リニアな成長から
レッドオーシャンで戦い続けるから

成長とゴール

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

「アナログを前提」から

モノから
所有から

たまたま繋がるから
塊から

ネットワーク効果なしから

3種類のコンスタントな顧客価値 (交換価値・知覚価値・使用価値) から
リニアな顧客価値創造から

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

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

リニアな成長から
レッドオーシャンで戦い続けるから

顧客の
価値観と行動

デジタル技術
のパワー

ネットワーク
効果

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

常に繋がるへ
細切れへ

ネットワーク効果必須へ

5種類の自己増幅する顧客価値 (交換価値・知覚価値・使用価値 + 体験価値・共感価値) へ
ノンリニアな顧客価値創造へ

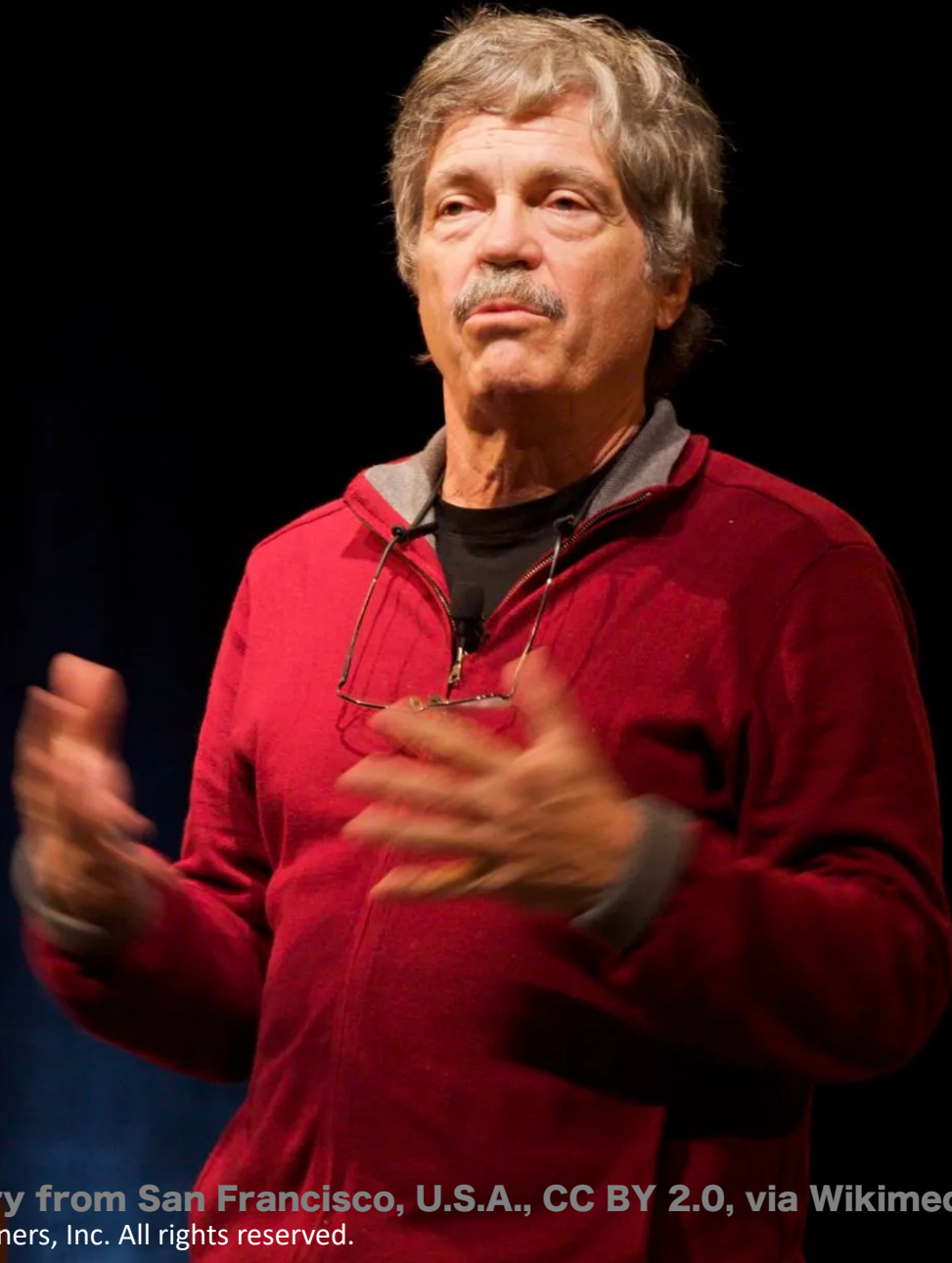
プロセスへ
マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティへ
顧客との価値共創へ
自ら創るものへ

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

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



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



将来を予測する最善の方法は、自分でそれをつくり上げることだ。

“The best way to predict the future is to invent it.”

Alan Kay, 1971

Thank
you!