

ホップ-ステップ-ジャンプで進めるみんなのDX “3つの方法”

村上和彰

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー & 代表取締役
株式会社豆蔵デジタルホールディングス 社外取締役
国立大学法人九州大学 名誉教授
事業構想大学院大学 客員教授
長崎県 デジタル戦略補佐監
福岡DXコミュニティ 会長



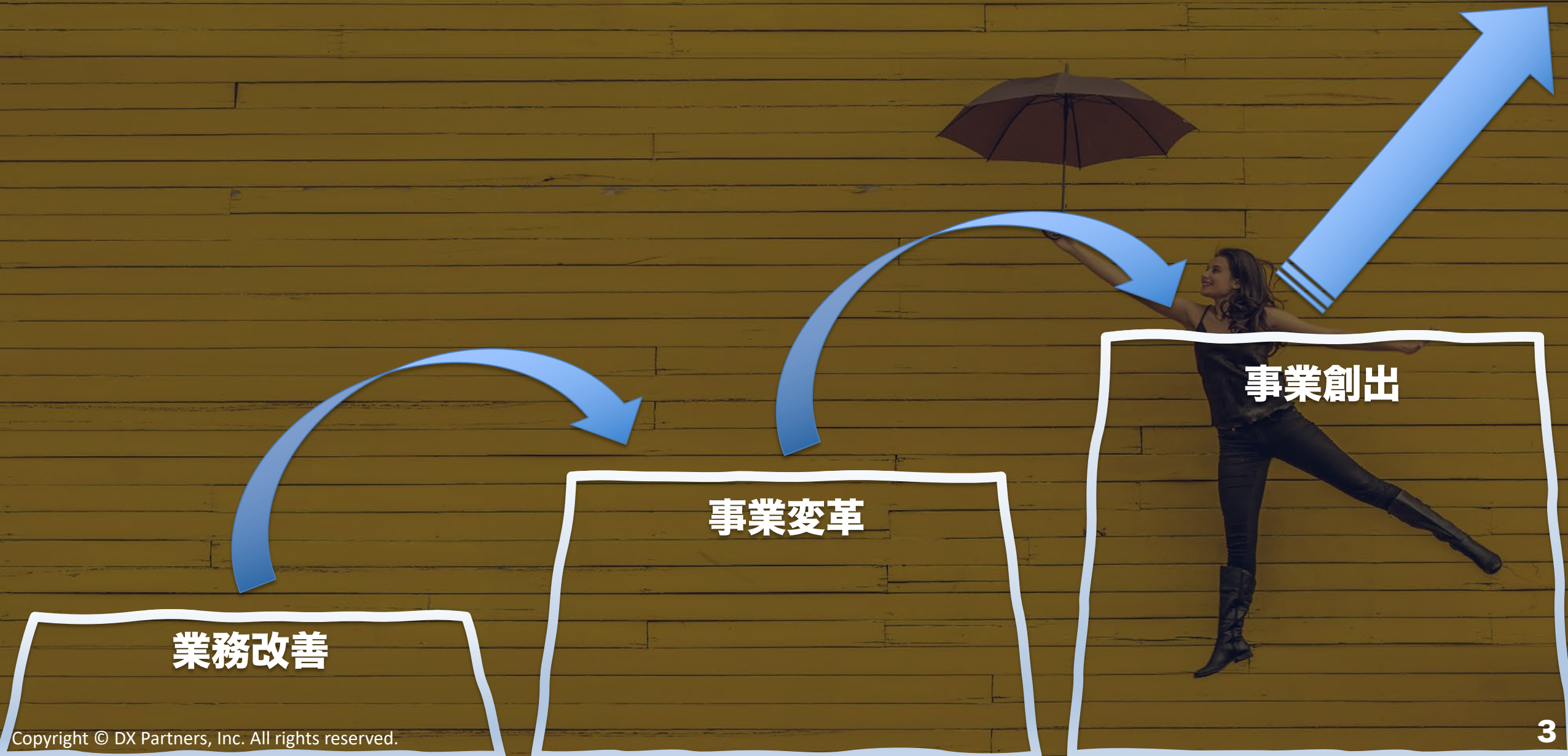
今日のテーマ

ホップ

ステップ

ジャンプ

第1の方法



いま我々が置かれているのは…

いま我々が置かれているのは…
竜巻のような“デジタル社会”！



いま我々が置かれている
竜巻のような“デジタル社会”で、
我々は何をやるべきか？

**いま我々が置かれている
竜巻のような“デジタル社会”で、
我々は何をやるべきか？**

**業務改善
？**

**事業変革
？**

**事業創出
？**

いま我々が置かれている
竜巻のような“デジタル社会”で、
我々は何をやるべきか？

業務改善
？

事業変革
？

事業創出
？

業務改善？



業務改善？



業務改善？

デジタル破壊されるかも！



DIGITAL DISRUPTION

デジタル破壊？



DIGITAL DISRUPTION

by JAMES McQUIVEY

〈デジタル・ディスラプション〉

破壊的 イノベーションの 次世代戦略

フォレスト・リサーチ社副社長兼首席アナリスト

ジェームズ・マキヴェイ◎著

プレシ南日子◎訳

「第3の産業革命」に
乗り遅れるな！

MAKERS時代に勝ち残る
マインドセットとビジネスモデル。

クレイトン・
クリステンセン
絶賛！

『イノベーションのジレンマ』著者・
ハーバード大学
ビジネススクール教授

実業之日本社

PROLOGUE.

消費者の欲求を第一に考え、**無料**のツールを活用・提供し、**シンプル**な方法で、**迅速**に商品・サービス・仕組みに創造的破壊を起こすこと。

次世代の破壊的イノベーションとして、大きな潮流となりつつある。

デジタル技術は “はやい、やすい、うまい” 三拍子揃った技術

はやい

ネットですぐ見付き、すぐ使える

やすい

ほとんど無料か、フリーミアム

うまい

たとえば、機械翻訳
多様な既存サービスに掛け合せ可能

PROLOGUE.

消費者の欲求を第一
用・提供し、シンプル
サービス・仕組みに創造破壊を
次世代の破壊的イノベーション
潮流となりつつある。



いや～うちの業界は
アナログだから、デ
ジタル破壊者なんて
出てきませんよ…



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”

顧客価値交換・共創の場の提供者
アナログな本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”

顧客価値交換・共創の場の提供者
アナログな本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”

A man in a construction site, wearing a hard hat and safety glasses, is looking out of a large window. The background shows a construction site with scaffolding and a large window.

いま我々が置かれている
竜巻のような“デジタル社会”で、
我々は何をやるべきか？

業務改善
NO!

事業変革
？

事業創出
？

既存事業変革!



新規事業創出!!



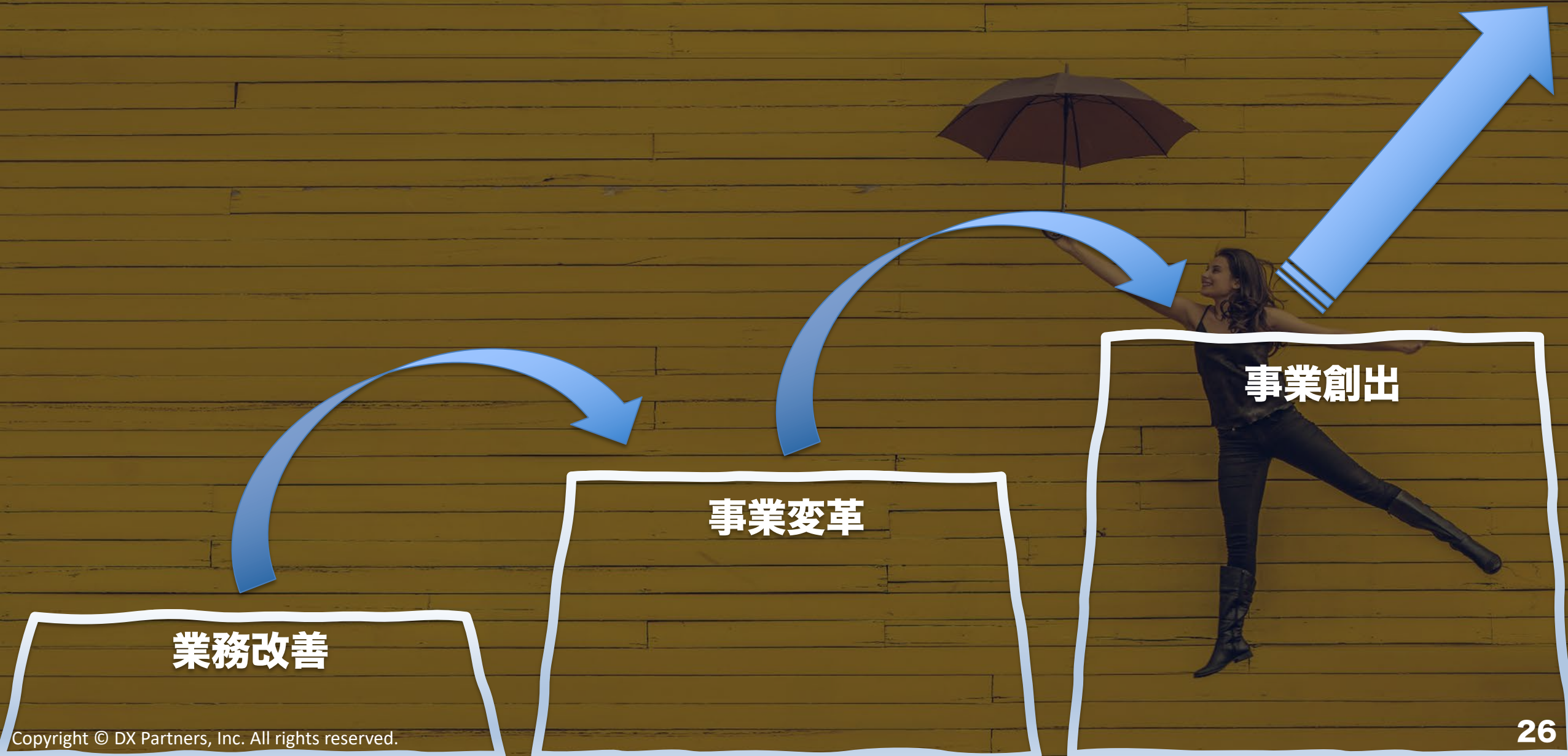
いま我々が置かれている
竜巻のような“デジタル社会”で、
我々は何をやるべきか？

業務改善
NO!

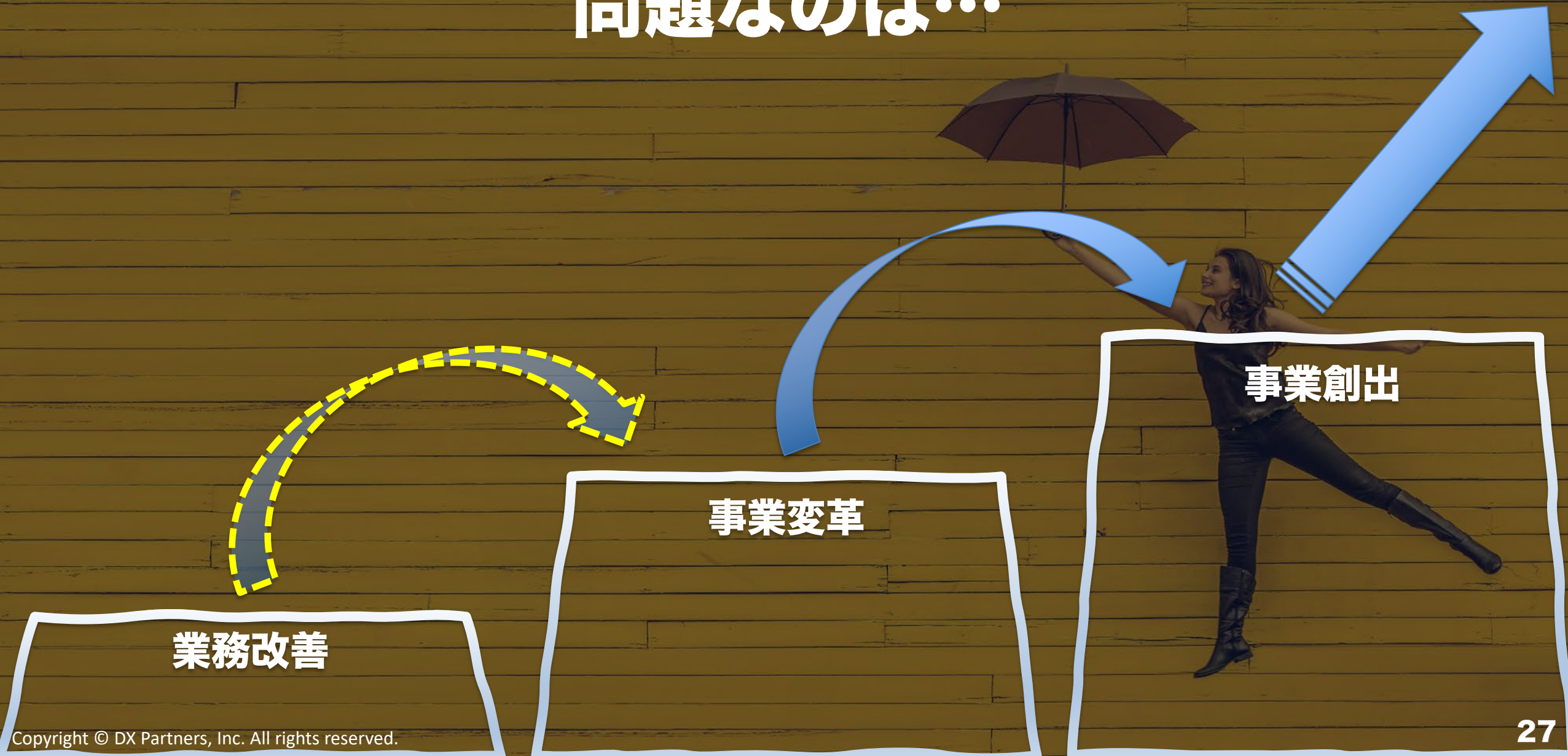
事業変革
YES!!

事業創出
YES!!!

第1の方法



第1の方法 問題なのは…





いま我々が置かれている
竜巻のような“デジタル社会”で、
我々は何をやるべきか？

業務改善
NO!

事業変革
YES!!

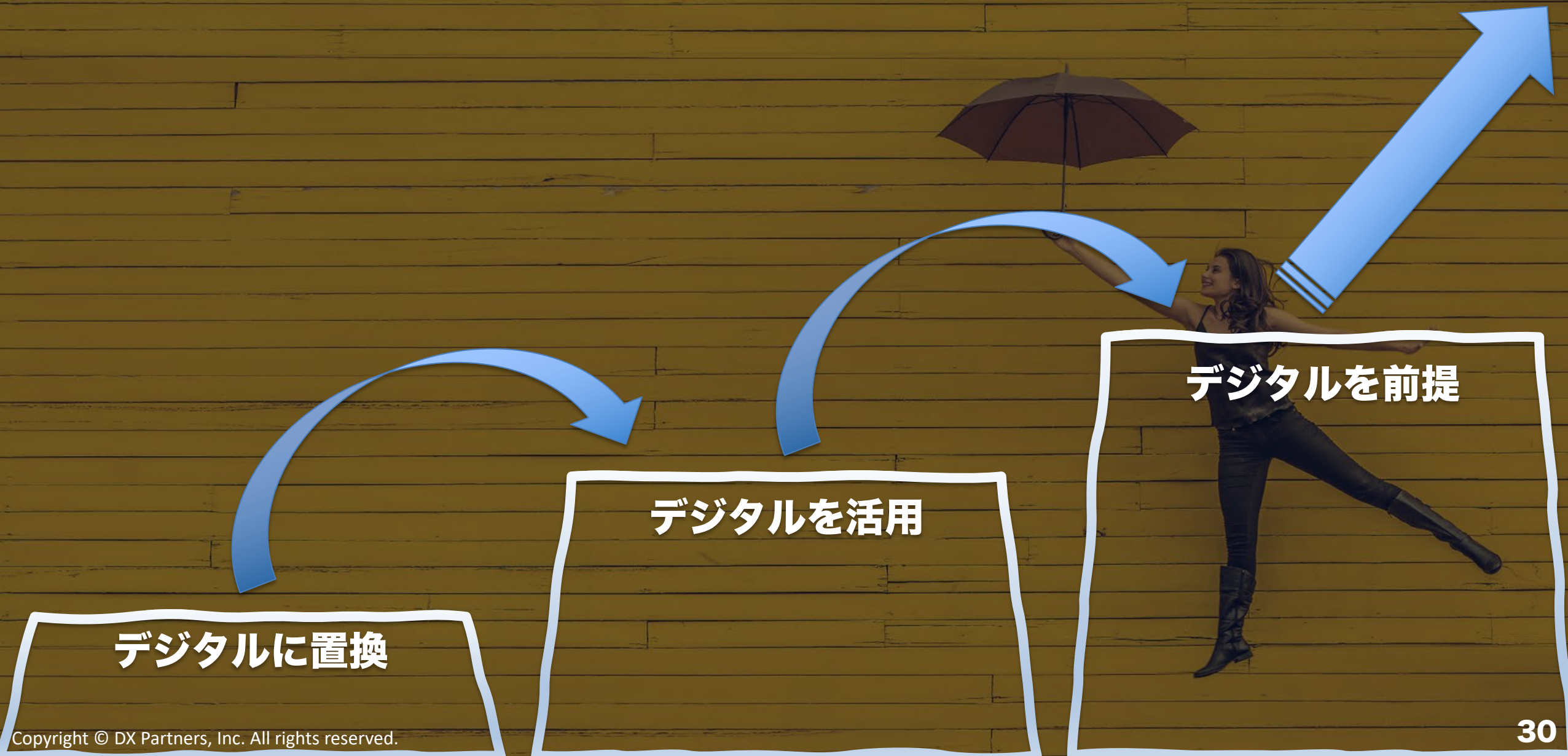
事業創出
YES!!!

では、どうやるか？
どんなビジネスをやるか？

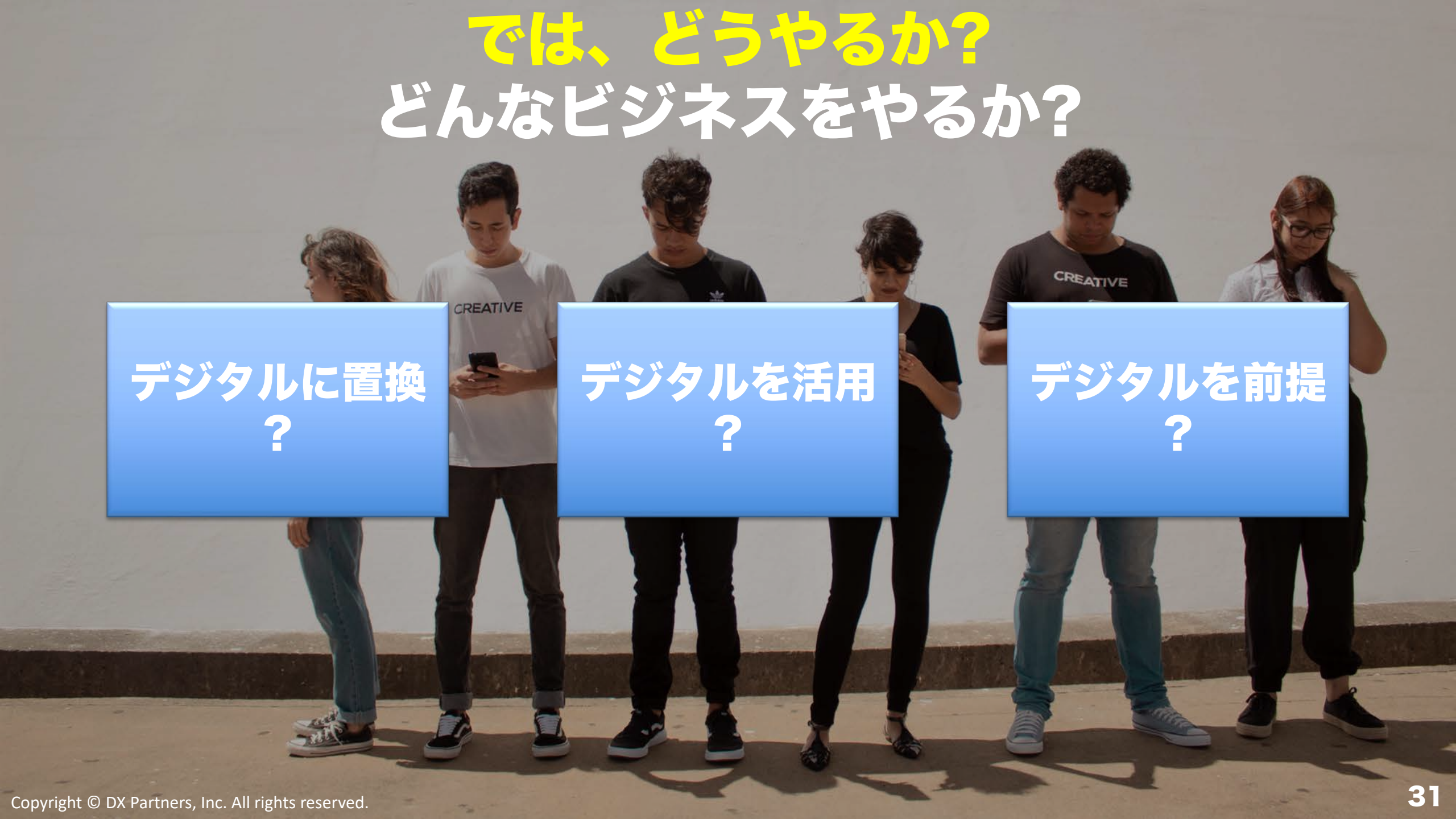
では、どうやるか？ どんなビジネスをやるか？



第2の方法



では、どうやるか？ どんなビジネスをやるか？



デジタルに置換
？

デジタルを活用
？

デジタルを前提
？

では、どうやるか？ どんなビジネスをやるか？

業務改善
NO!

事業変革
YES!!

事業創出
YES!!!

デジタルに置換
？

デジタルを活用
？

デジタルを前提
？

？

？

？

？

？

？

？

？

？

では、どうやるか？ どんなビジネスをやるか？

業務改善
NO!

事業変革
YES!!

事業創出
YES!!!

デジタルに置換
？

- ・ ペーパーレス
- ・ RPA導入
- ・ 生成AIツール導入

日本企業の大部分が取り組んでいるDX
政府・自治体のDX施策の対象

デジタルを活用
？

デジタルを前提
？

デジタルに置換

アナログ不変

デジタルに置換



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

では、どうやるか？ どんなビジネスをやるか？

業務改善
NO!

事業変革
YES!!

事業創出
YES!!!

デジタルに置換
NO!

- ・ ペーパーレス
- ・ RPA導入
- ・ 生成AIツール導入

デジタルを活用
？

- ・ 生成AIを活用したBPR

- ・ ネットプリント
- ・ ネットスーパー

- ・ 初期のEC
- ・ Apple iTunes Music Store

デジタルを前提
？

経済産業省が定義するDX

デジタルを活用

アナログ不変

デジタルに置換

デジタルを活用



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



iTunes Music Store

では、どうやるか？
どんなビジネスをやるか？

業務改善

NO!

事業変革

YES!!

事業創出

YES!!!

しかしながら、
デジタルをとことん**活用**したApple、
デジタルを**前提**にしたSpotify
に負けてしまいました…

デジタルに置換
NO!

デジタルを活用
？

デジタルを前提
？

- ・ RPA導入
- ・ 生成AIを活用したBPR

- ・ ネットプリント
- ・ ネットスーパー

- ・ 初期のEC
- ・ **Apple iTunes Music Store**

- ・ Amazon.com
- ・ **Spotify**, Netflix
- ・ Uber, Airbnb
- ・ ZARA, H&M

デジタルを前提

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



iTunes Music Store



Spotify

では、どうやるか？ どんなビジネスをやるか？

業務改善
NO!

事業変革
YES!!

事業創出
YES!!!

デジタルに置換
NO!

- ・ ペーパーレス
- ・ RPA導入
- ・ 生成AIツール導入

デジタルを活用
NO!

- ・ 生成AIを活用した
BPR

デジタルを前提
YES!!!

- ・ ネットプリント
- ・ ネットスーパー

- ・ 初期のEC
- ・ **Apple iTunes**
Music Store

- ・ Walmart
- ・ DBS Bank Ltd.
- ・ Apple Music

- ・ Amazon.com
- ・ **Spotify**, Netflix
- ・ Uber, Airbnb
- ・ ZARA, H&M

では、どうやるか？ どんなビジネスをやるか？

業務改善
NO!

事業変革
YES!!

事業創出
YES!!!

デジタルに置換
NO!

- ・ ペーパーレス
- ・ RPA導入
- ・ 生成AIツール導入

デジタルを活用
NO!

- ・ 生成AIを活用したBPR

デジタルを前提
YES!!!

日本企業が本来取り組むべきDX
政府・自治体が支援すべきDX

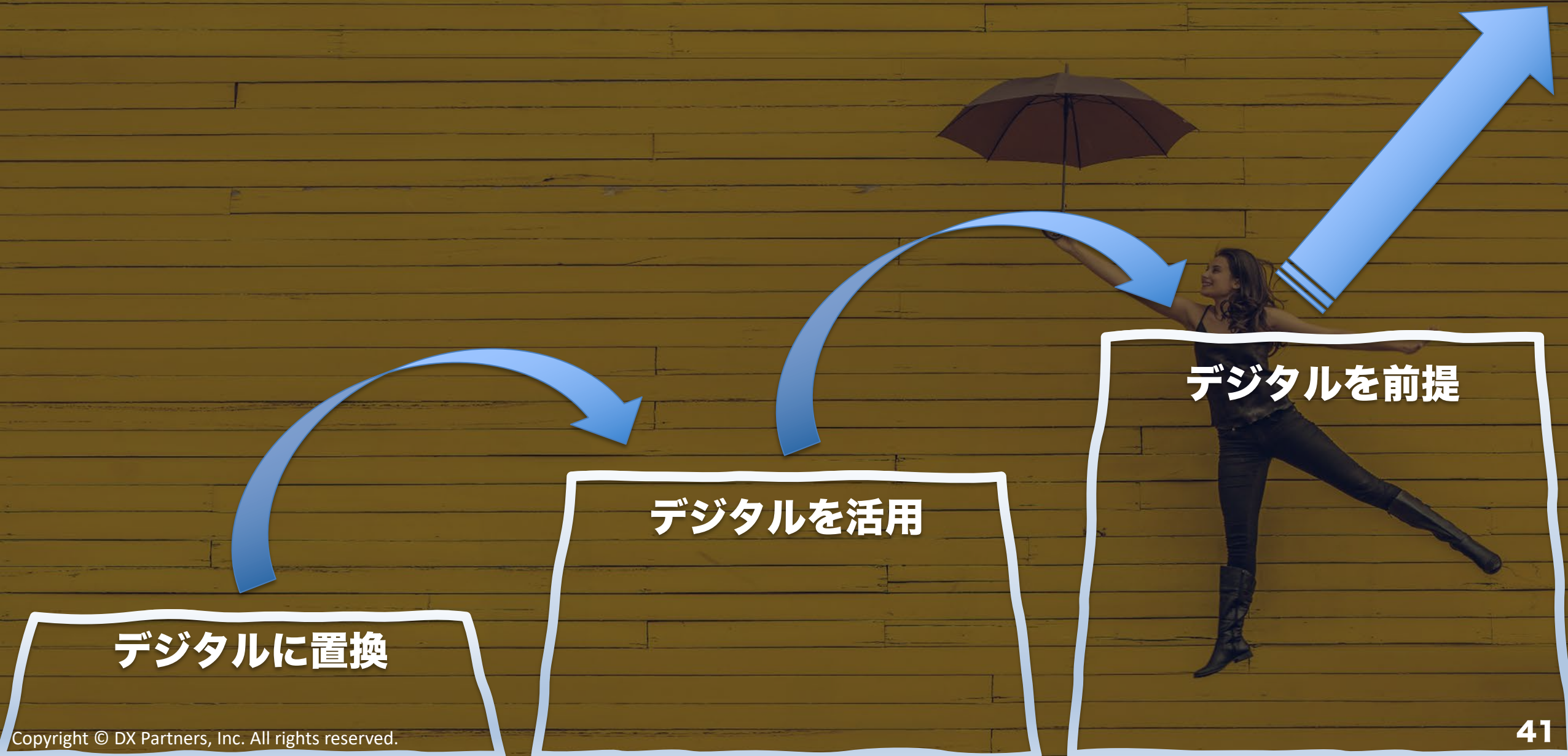
・ ネットスーパー

Apple France
Music Store

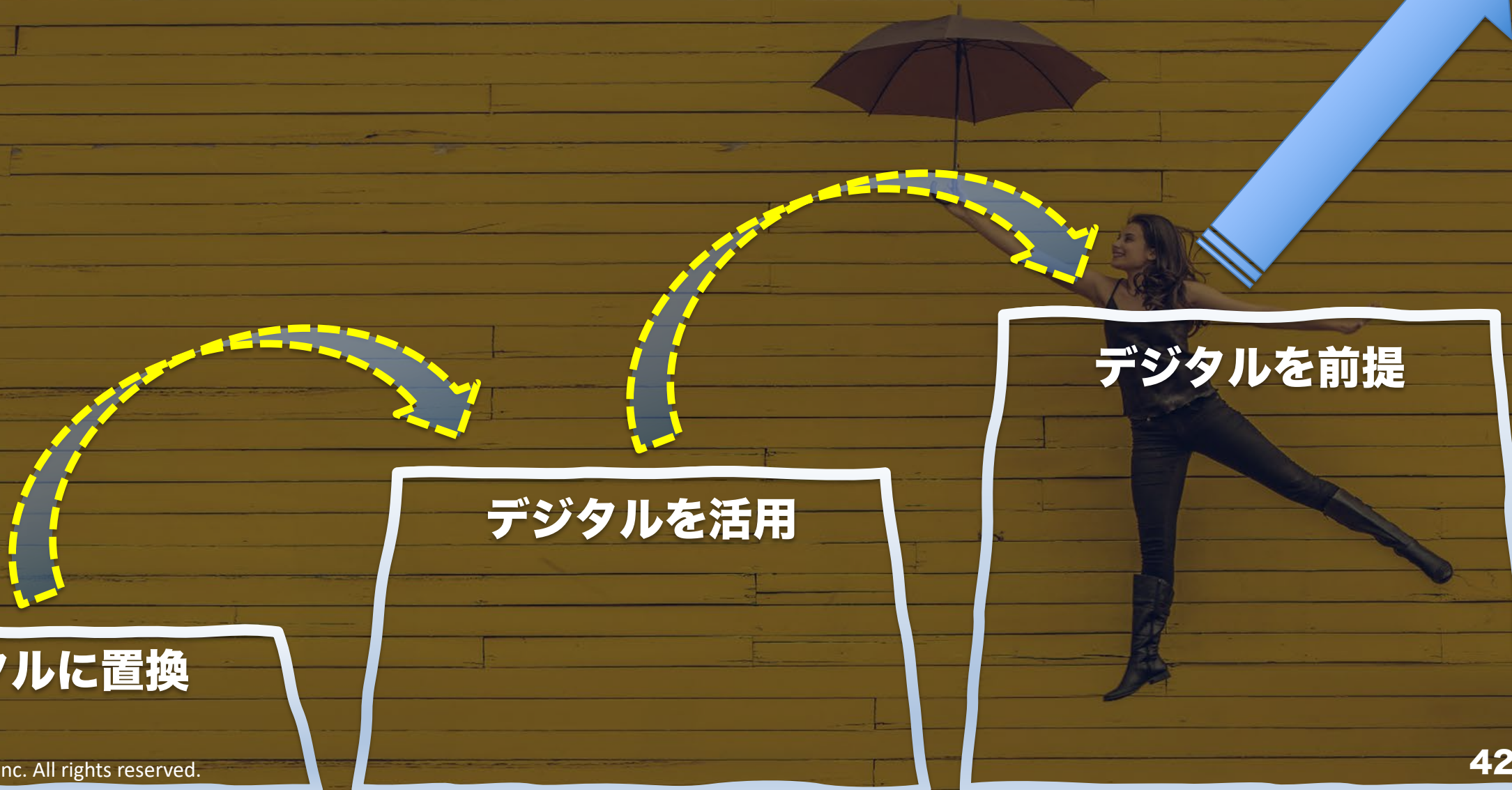
- ・ Walmart
- ・ DBS Bank Ltd.
- ・ Apple Music

- ・ Amazon.com
- ・ Spotify, Netflix
- ・ Uber, Airbnb
- ・ ZARA, H&M

第2の方法



第2の方法 問題なのは…



では、どうやるか？ どんなビジネスをやるか？

業務改善
NO!

事業変革
YES!!

事業創出
YES!!!

デジタルに置換
NO!

デジタルを活用
NO!

デジタルを前提
YES!!!

“デジタルを前提にしたビジネス”を
どう創り、回し、成長させるか？

- ・ RPA導入
- ・ AIツール

- ・ 生成AIを活用したBPR

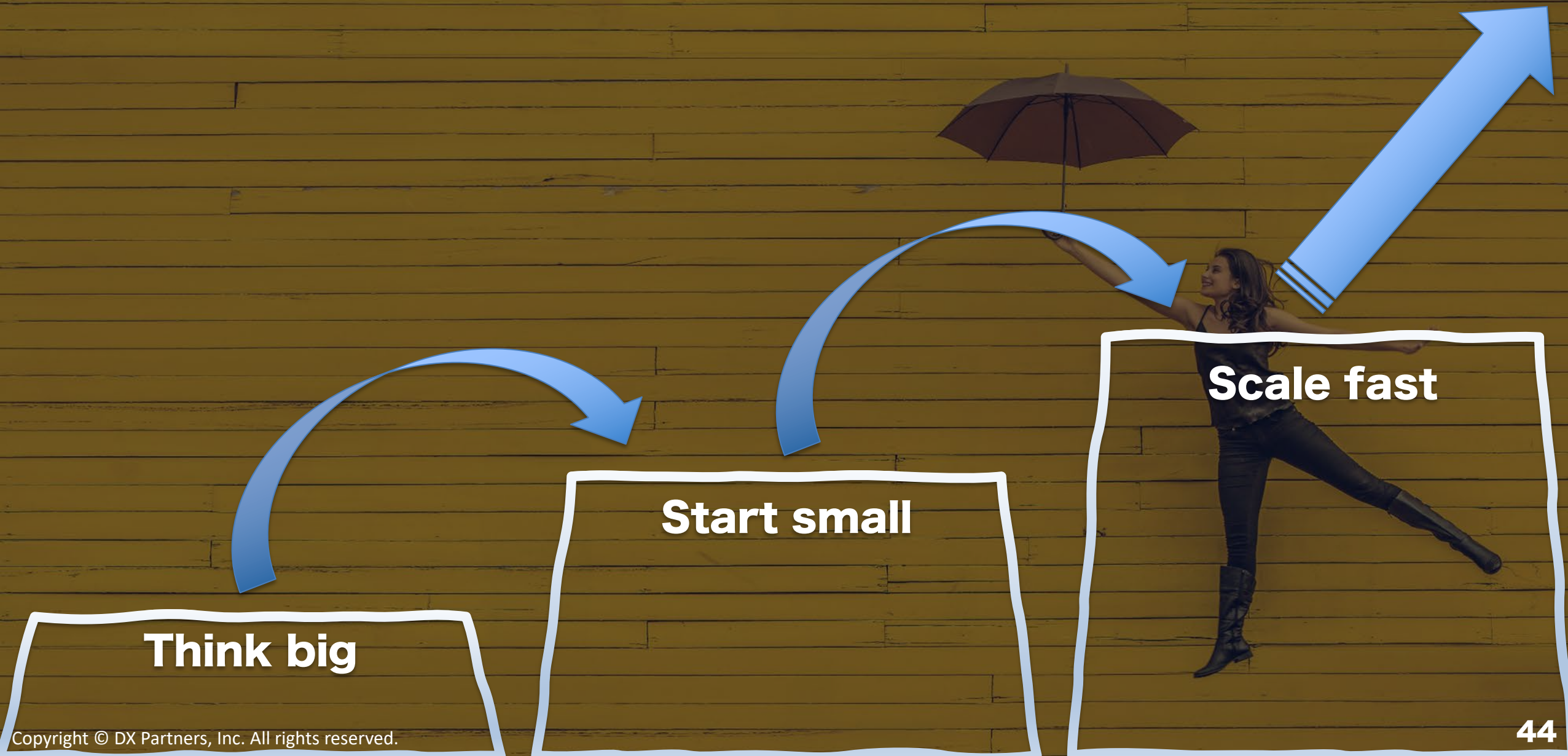
- ・ ネットプリント
- ・ ネットスーパー

- ・ Walmart
- ・ DBS Bank Ltd.
- ・ Apple Music

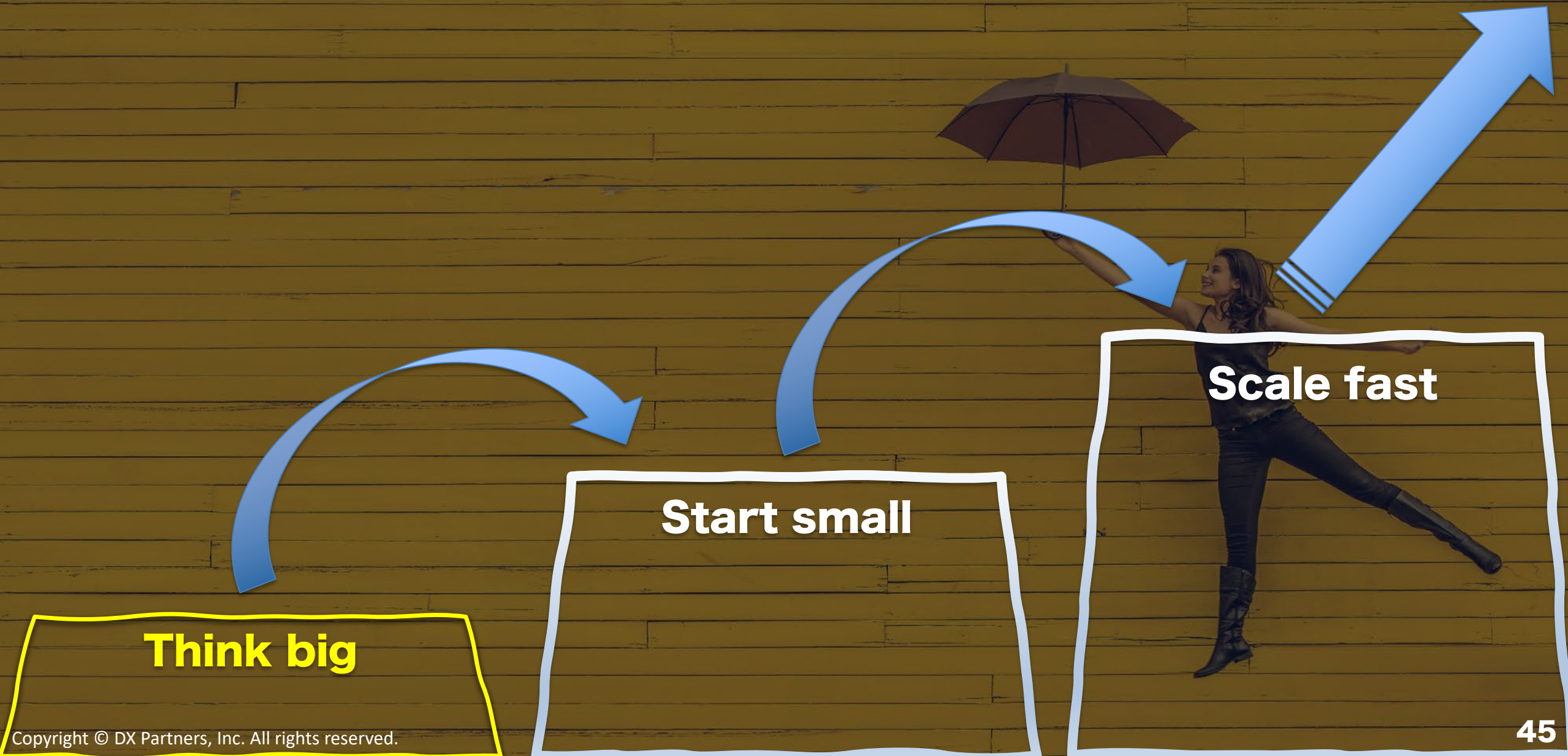
- ・ 初期のEC
- ・ Apple iTunes Music Store

- ・ Amazon.com
- ・ Spotify, Netflix
- ・ Uber, Airbnb
- ・ ZARA, H&M

第3の方法



第3の方法



- 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

- 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?

- 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?

皆さんは右側にシフトしていますか?



DIGITAL DISRUPTION

さもないと、**デジタル破壊**されるかも？



DIGITAL DISRUPTION

デジタル破壊、他人事ではありません!



DIGITAL DISRUPTION

デジタル破壊された例を見てみましょう!



iTunes Music Store

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.



Spotify

- 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?

iTunes Music Store

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.

- 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?

Spotify

- 問い1: 我々の使命は何か?

モノとして音楽を配信



iTunes Music Store

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.

- 問い1: **デジタル時代**の我々の使命は何か?

コトとして音楽を配信



Spotify



モノから



コトへ

- 問い1: 我々の使命は何か?
- 問い2: 我々の顧客は誰か?

すべての音楽愛好者

iTunes Music Store

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.

- 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?

好きな音楽を共有したい者

Spotify



音楽を聴く



好きな音楽を共有する

- 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?

楽曲の使用価値

iTunes Music Store

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.

- 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?

音楽嗜好の共有を通じた
体験価値と共感価値

Spotify

アナログ時代の顧客価値体系

その商品を手に入れるためにいくら掛かるのか？

交換価値

取得コスト

値段

その商品に関して顧客は何を認識しているか？

知覚価値

取引コスト

労力や時間

その商品を使用したときにどれだけ嬉しいか？

顧客価値

使用価値

中核価値

それがないと買わない

実体価値

それがあるものを買いたい

付随価値

そうだとちょっと嬉しい

その商品を使用したときに何をを感じるか？

体験価値

価値の提供者に対して享受者は何を感じているか？

共感価値

シンパシー

同調性

コンパッション

協働性

デジタル時代の顧客価値体系

- 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?

楽曲の売り上げ

iTunes Music Store

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.

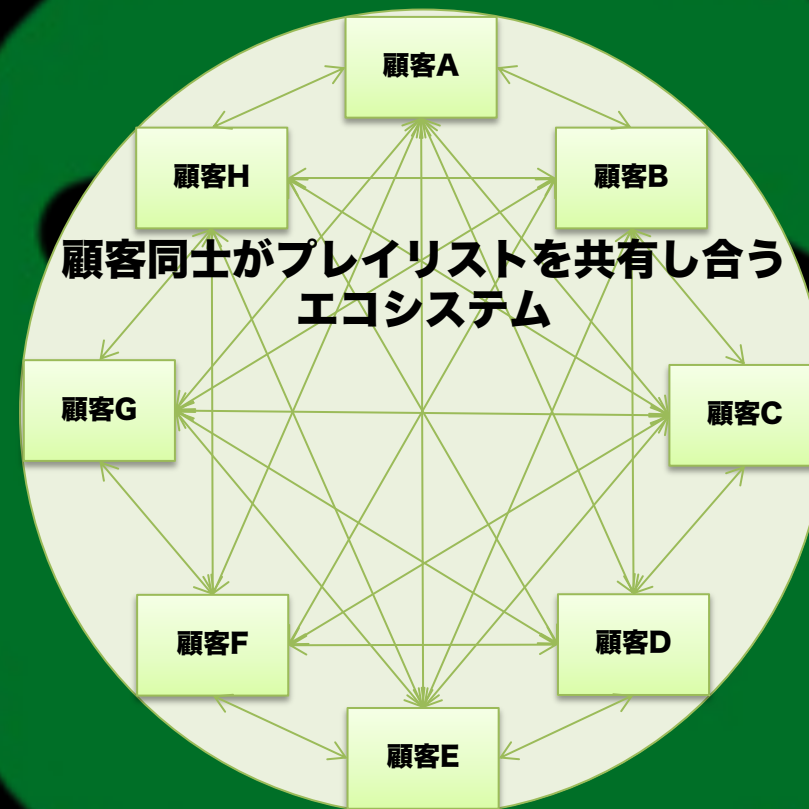
- 問い1: **デジタル時代**の我々の使命は何か?
- 問い2: **デジタル時代**の我々の顧客は誰か?
- 問い3: **デジタル時代**の顧客にとっての価値は何か?
- 問い4: **デジタル時代**の我々にとっての成果は何か?

顧客同士の繋がり

Spotify

マーケットエコノミー

エコシステムエコノミー



Spotify

- 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?

人気の高い楽曲を充実化

iTunes Music Store

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.

- 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?

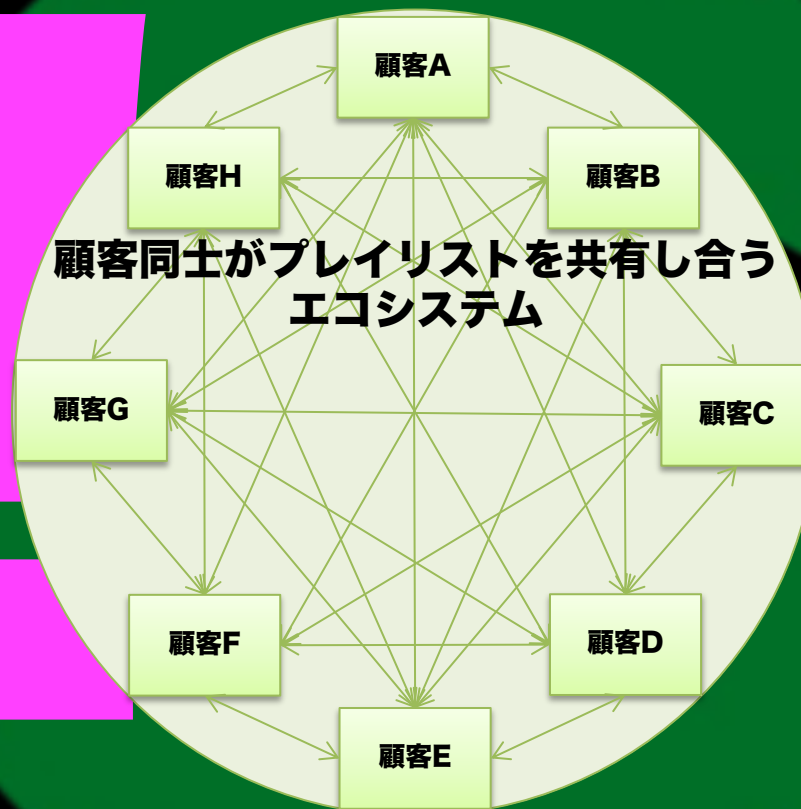
ネットワーク効果の最大化

Spotify

ネットワーク効果なし



強力なネットワーク効果あり



Spotify

ネットワーク効果なし

強力なネットワーク効果あり

ネットワーク効果

ネットワークが大きく密になるほど、
顧客1人当たりの顧客価値が大きくなる



Spotify

ドラッカー 「5つの問い」

モノとして音楽を配信

すべての音楽愛好者

楽曲の使用価値

楽曲の売り上げ

高人気の楽曲の充実化

問い1

問い2

問い3

問い4

問い5

iTunes Music Store

ドラッカー 「5つの問い」 デジタル時代編

コトとして音楽を配信

音楽の嗜好を互いに
共有したい者

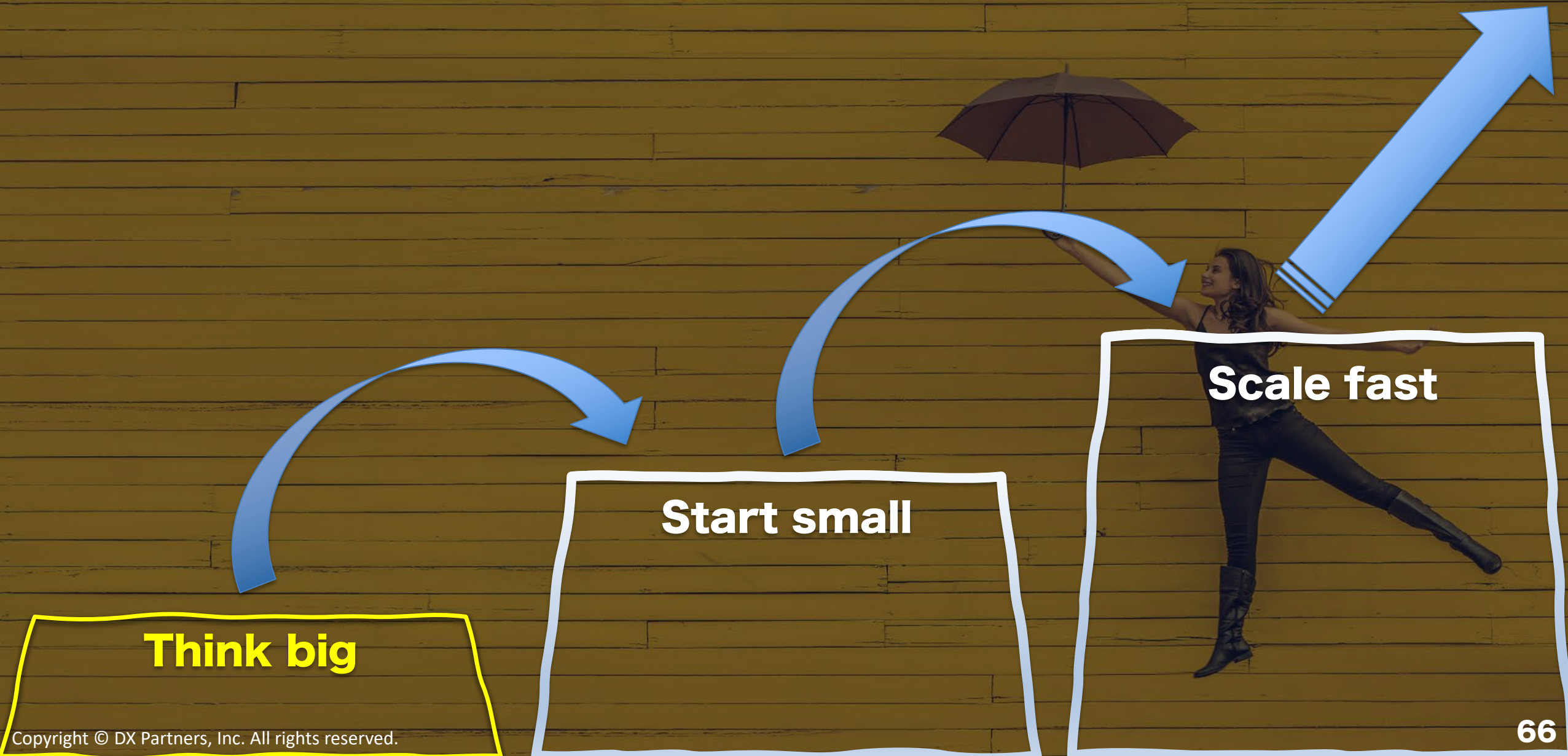
音楽嗜好の共有を通じた
体験価値と共感価値

顧客同士の繋がり

ネットワーク効果の最大化

Spotify

第3の方法

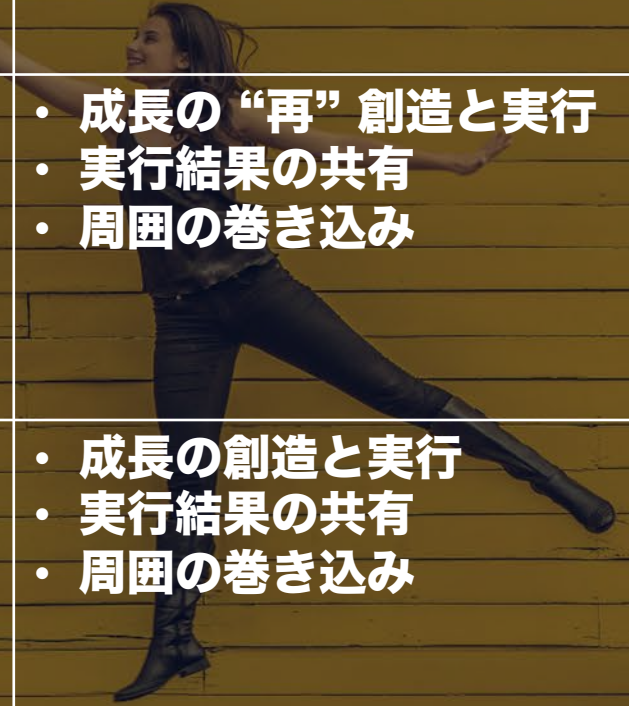


第1の方法 に第3の方法を掛け合わせると…



第1の方法 × 第3の方法

	Think big	Start small	Scale fast
業務改善	・ 業務のあるべき姿 (to be) の設定と現状 (as is) 把握 ・ 問題 (“to be” と “as is” のギャップ) の発見	・ 解決すべき問題原因の特定 ・ 問題解決のためにやるべき課題の発明 ・ 課題達成法の考案	・ 課題達成法の実行 ・ 実行結果の共有 ・ 周囲の巻き込み
事業変革	・ いまの事業の向かうべき方向と到達点の定義 ・ 顧客価値交換・共創の場の創造	・ 顧客の“再”創造 ・ 顧客価値の“再”創造 ・ 稼ぎ方の“再”創造 ・ 回し方の“再”創造	・ 成長の“再”創造と実行 ・ 実行結果の共有 ・ 周囲の巻き込み
事業創出	・ 新規事業で実現したい世界観の定義 ・ 顧客価値交換・共創の場の創造	・ 顧客の創造 ・ 顧客価値の創造 ・ 稼ぎ方の創造 ・ 回し方の創造	・ 成長の創造と実行 ・ 実行結果の共有 ・ 周囲の巻き込み



Think big ???

どう “Think big” するか？



Living,
Breathin



Piyush Gupta
DBS Bank Ltd. CEO

Living,
Breathin



ジェフならどうする？

Piyush Gupta
DBS Bank Ltd. CEO



Jeff Bezos
Amazon.com Ex-CEO & Founder

“デジタル時代に適したビジネスを創り、回し、成長させる” ための問いの“WHY – HOW – WHAT”ピラミッド

- ・デジタル時代になぜこのビジネスか？
- ・デジタル時代になぜこの事業経営・企業経営か？

WHY

Live more, Bank less
銀行を意識することなく人生を楽しむ

- ・デジタル時代にどう顧客価値を創造するか？
- ・デジタル時代にどうビジネスを構築し成長させるか？

HOW

銀行業を楽しくするためにデジタルをコアに！

業務を顧客目線で考える！

ジェフベゾスだったら、何をするか？

- ・どんな顧客価値を創造するか？
- ・どんなビジネスを構築し実行するか？
- ・ビジネスを成長させるためにどんなハーヴェーストループを描き実現させるか？

WHAT

チャネルの拡大による新規顧客の効率的な獲得

紙文化、手作業を見直すことによるコスト削減

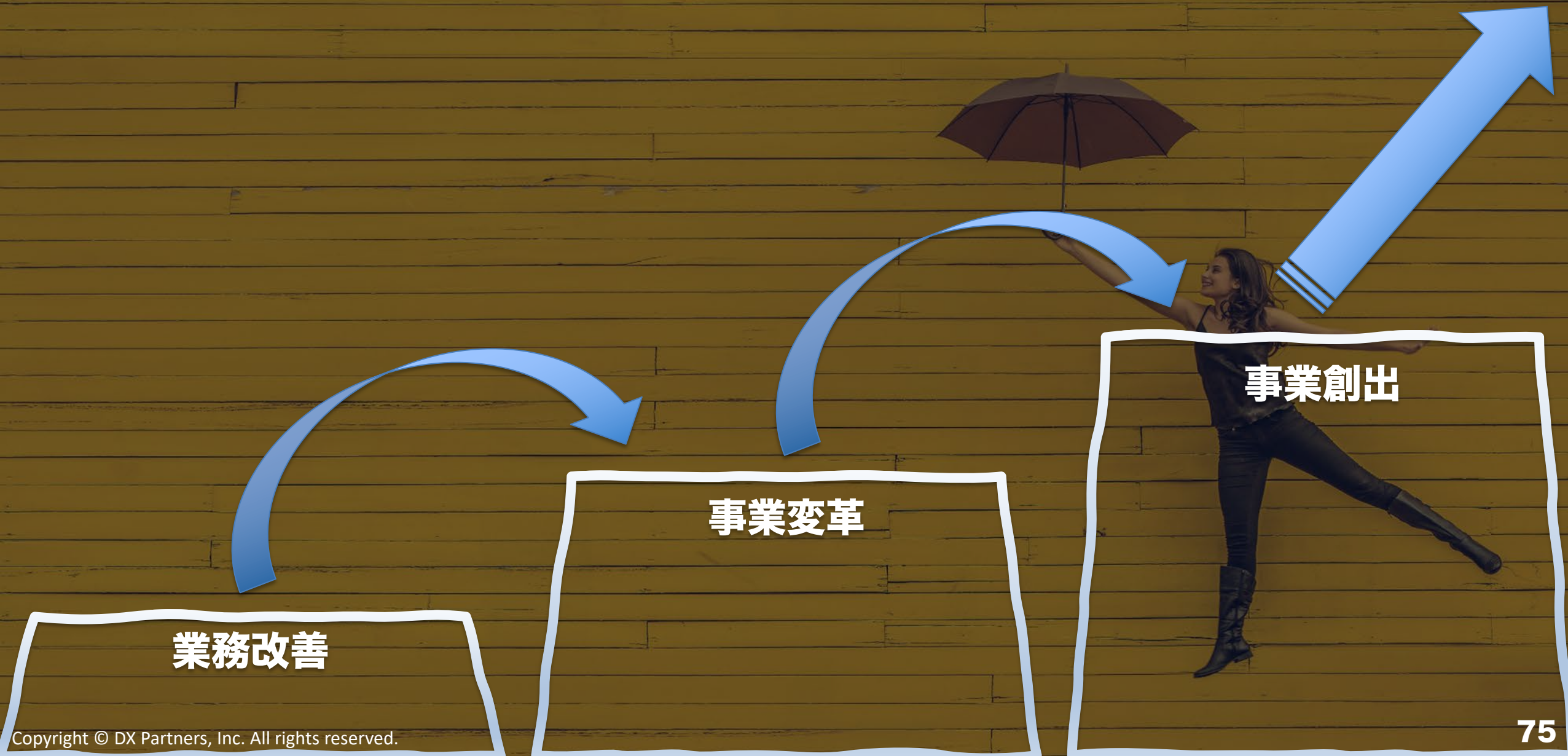
事業全体をプラットフォーム化することによるエコシステムの確立

クロスセールスによる顧客1人、1社当りの収益性の改善

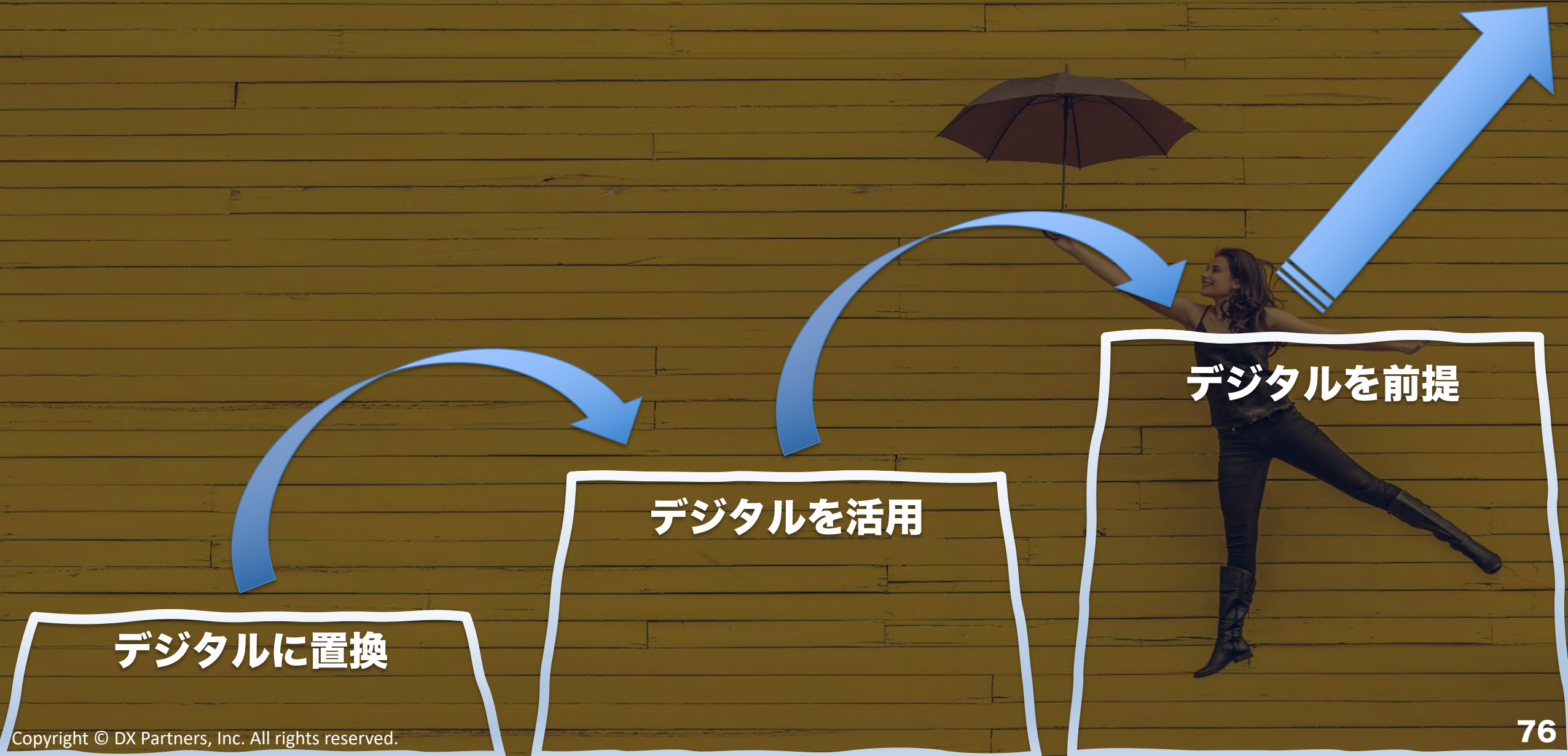
データの活用

まとめ

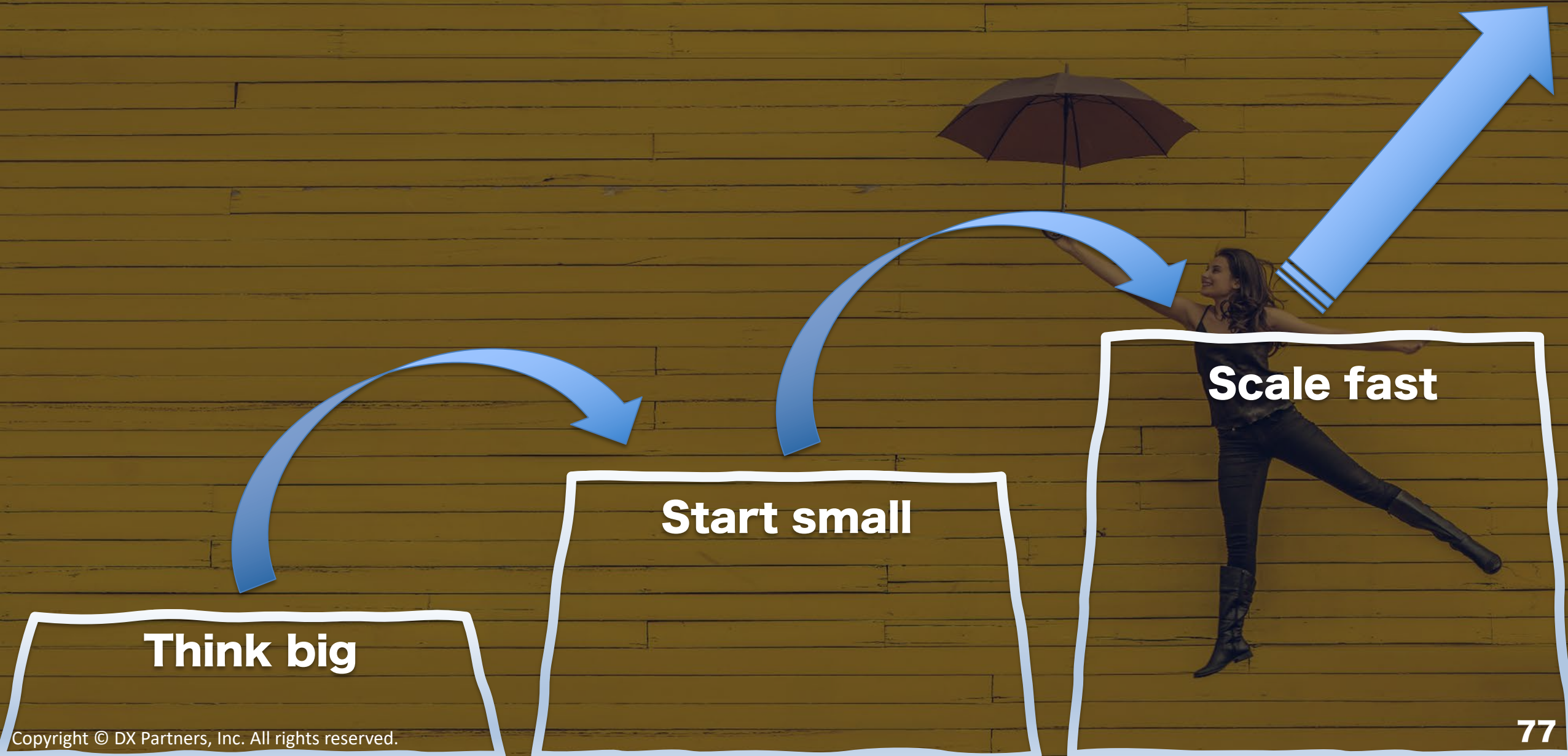
第1の方法



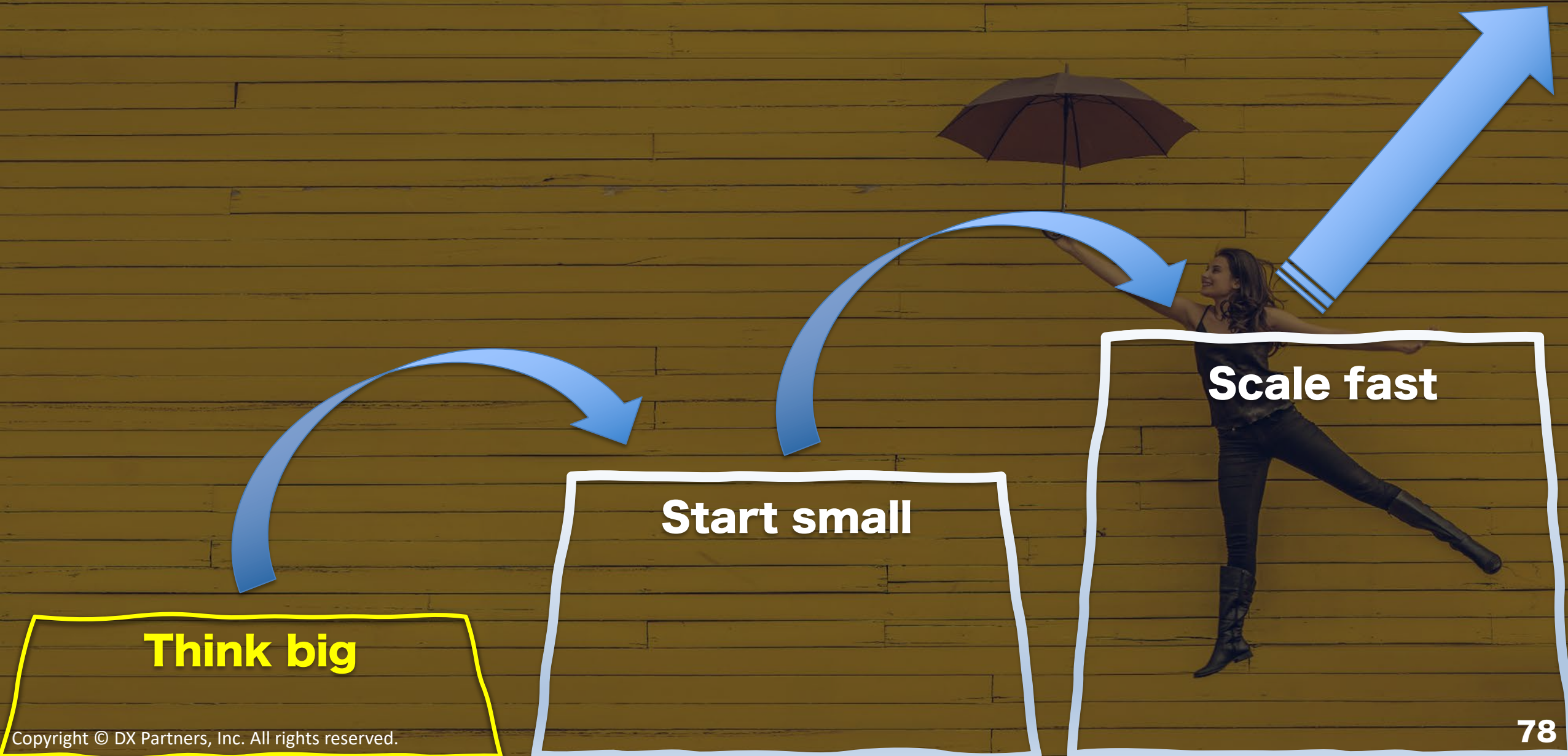
第2の方法



第3の方法



第3の方法



Think big ???

どう “Think big” するか？



- 
- 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

Living,
Breathin



ジェフならどうする？

Piyush Gupta
DBS Bank Ltd. CEO

Thank
you!