

技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。
～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～

The DX Day 2026

— 未来への一歩を踏み出す!

デジタル時代における変革セミナー —

2026年3月4日

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.



村上和彰

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー

株式会社豆蔵 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

技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。

自動車の登場

デジタル技術の登場

馬車ビジネス

タクシービジネス

ライドシェアビジネス

御者

タクシードライバー

ソフトウェア
エンジニア

技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。

自動車の登場

技術

デジタル技術の登場

馬車ビジネス

タクシービジネス

ライドシェアビジネス

御者

タクシードライバー

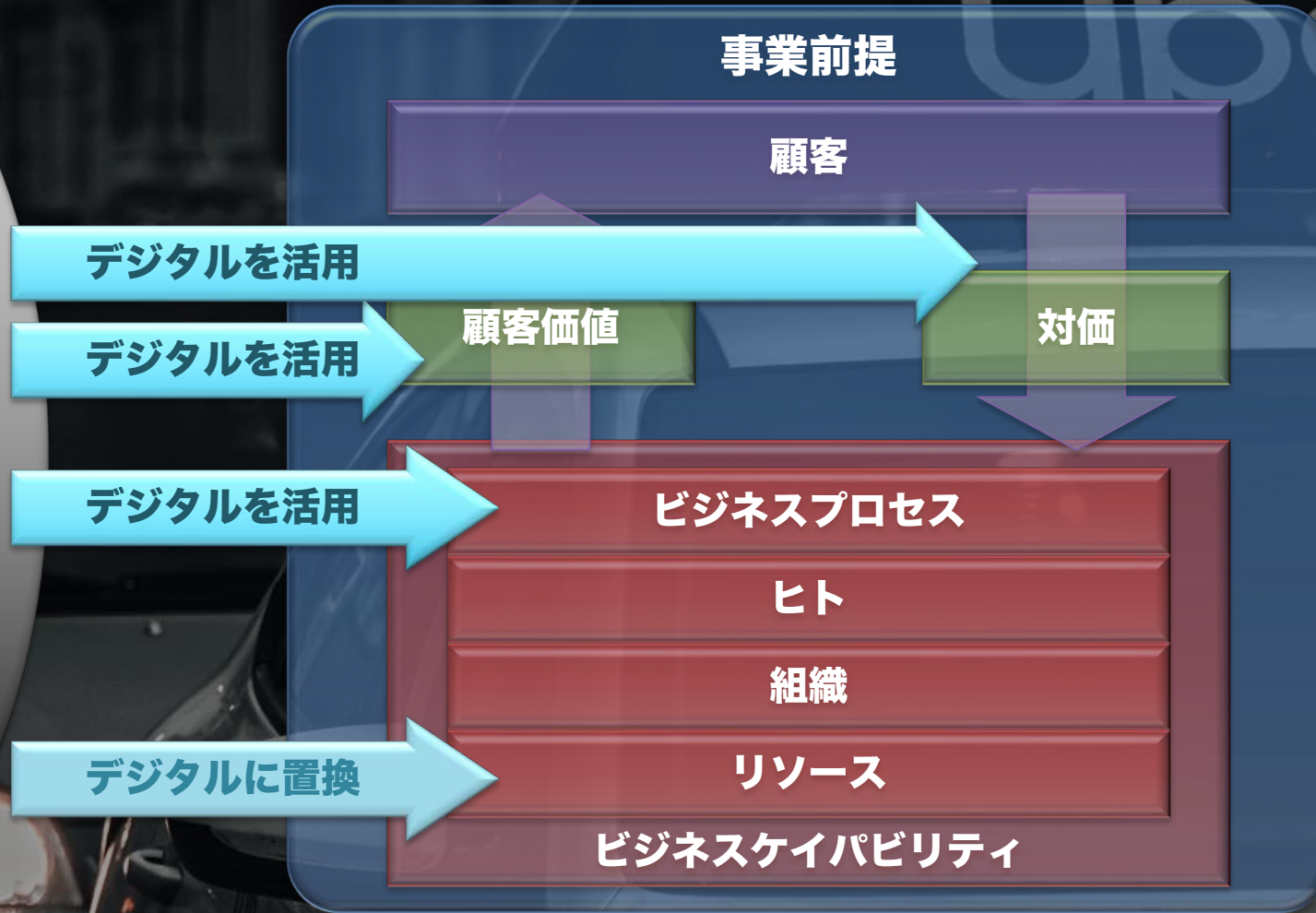
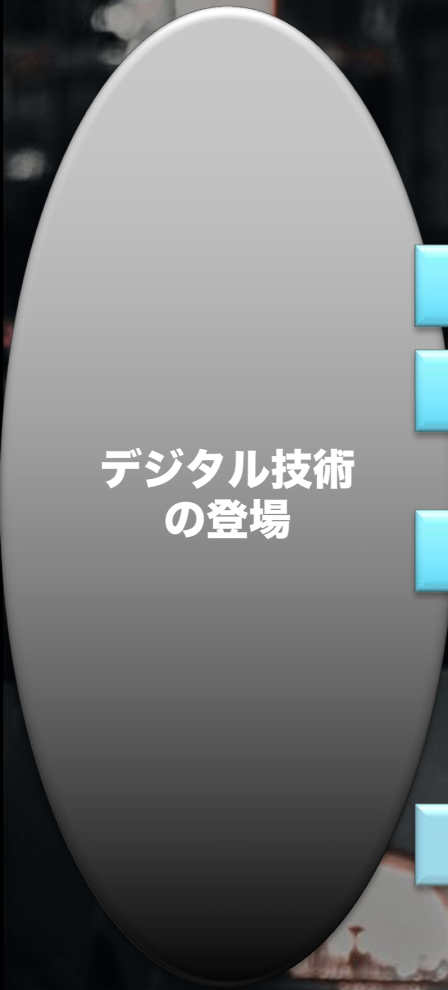
ソフトウェア
エンジニア

技術が変われば、ビジネスも変わる。

デジタル技術

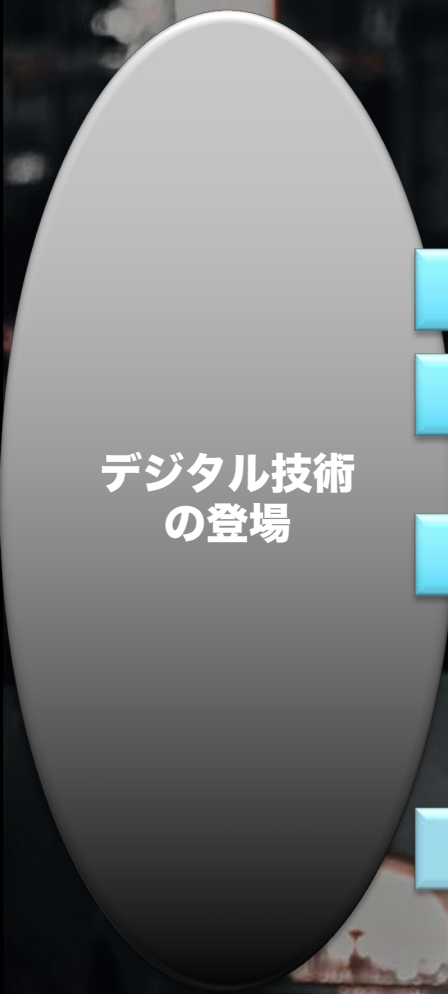
デジタル時代のビジネス

技術が変われば、ビジネスも変わる。



技術が変われば、ビジネスも変わる。

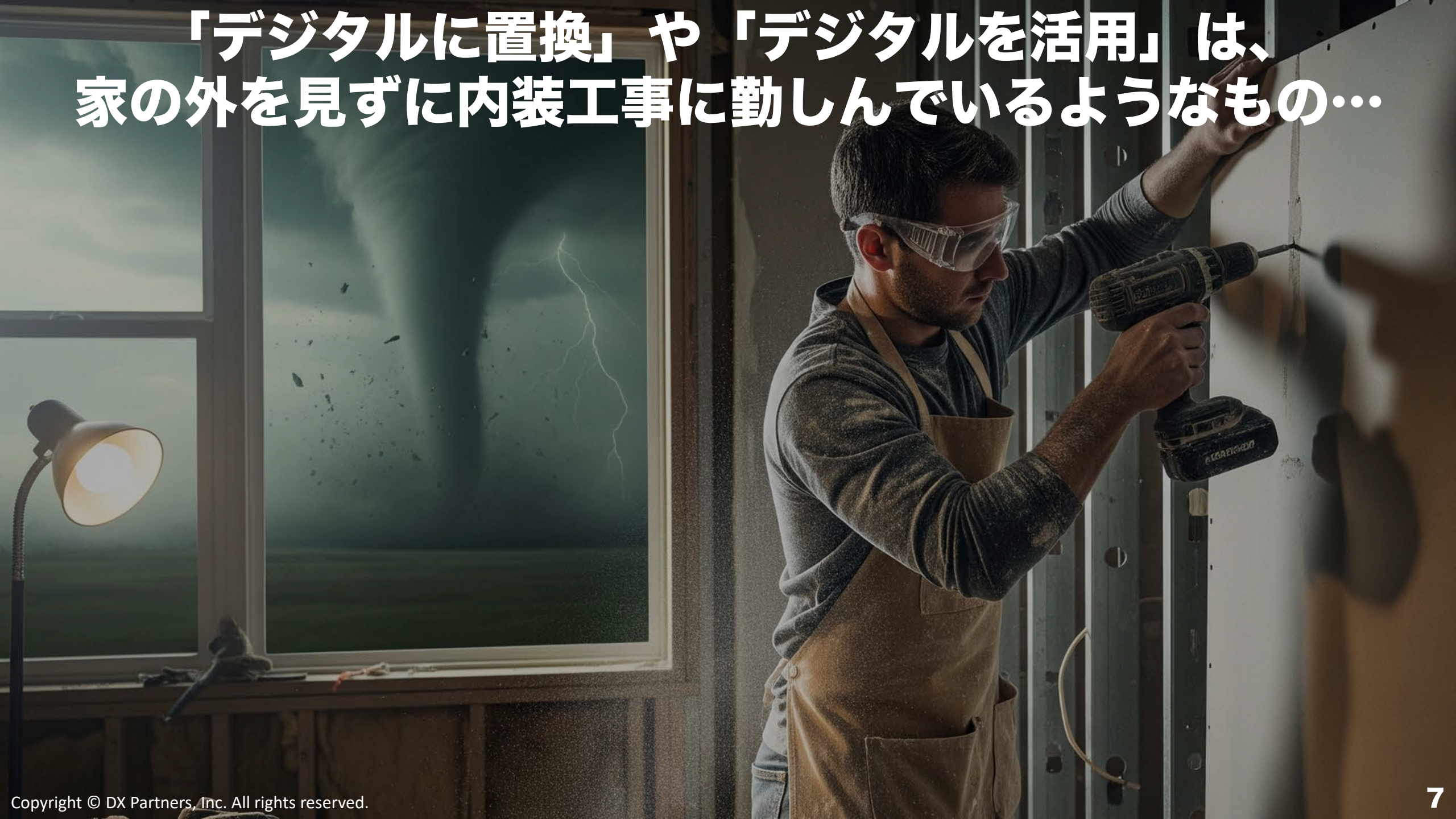
No!



デジタル技術
の登場



**「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…**



その末路は…

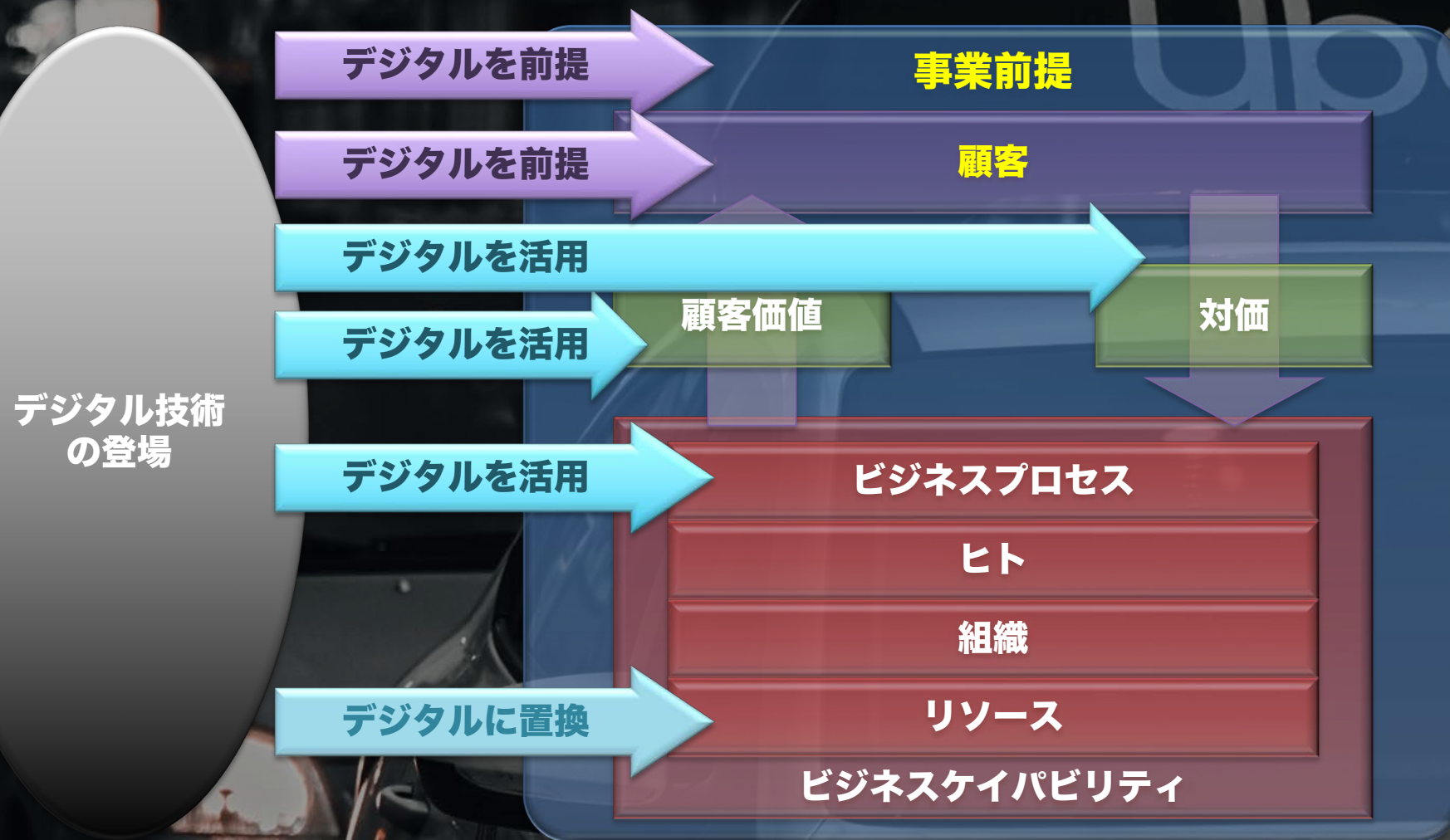


やるべきは…

竜巻そのものを自ら起こす、つまり、
「デジタルを前提」にビジネスを発明・再発明する。

技術が変われば、ビジネスも変わる。

Yes!



「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

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

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

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

予測から
計画から
たまた顧客価値創造から
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

A man with a long white beard and hair, wearing a simple brown tunic, stands in a stone bathhouse. He has his arms raised high in a gesture of triumph or discovery, and his mouth is open as if shouting. Water is splashing around his legs. In the background, several other men in similar attire are watching him. The bathhouse has stone walls, columns, and a pool of water.

EYPHKA!

では、どうすれば、
「デジタルを前提」にビジネスを発明・再発明できるか？

本DXゼミナールの方法論

創造1 場の創造

創造2 顧客の創造

6つの創造

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

ビジネスの描き方

ビジネスの造り方

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

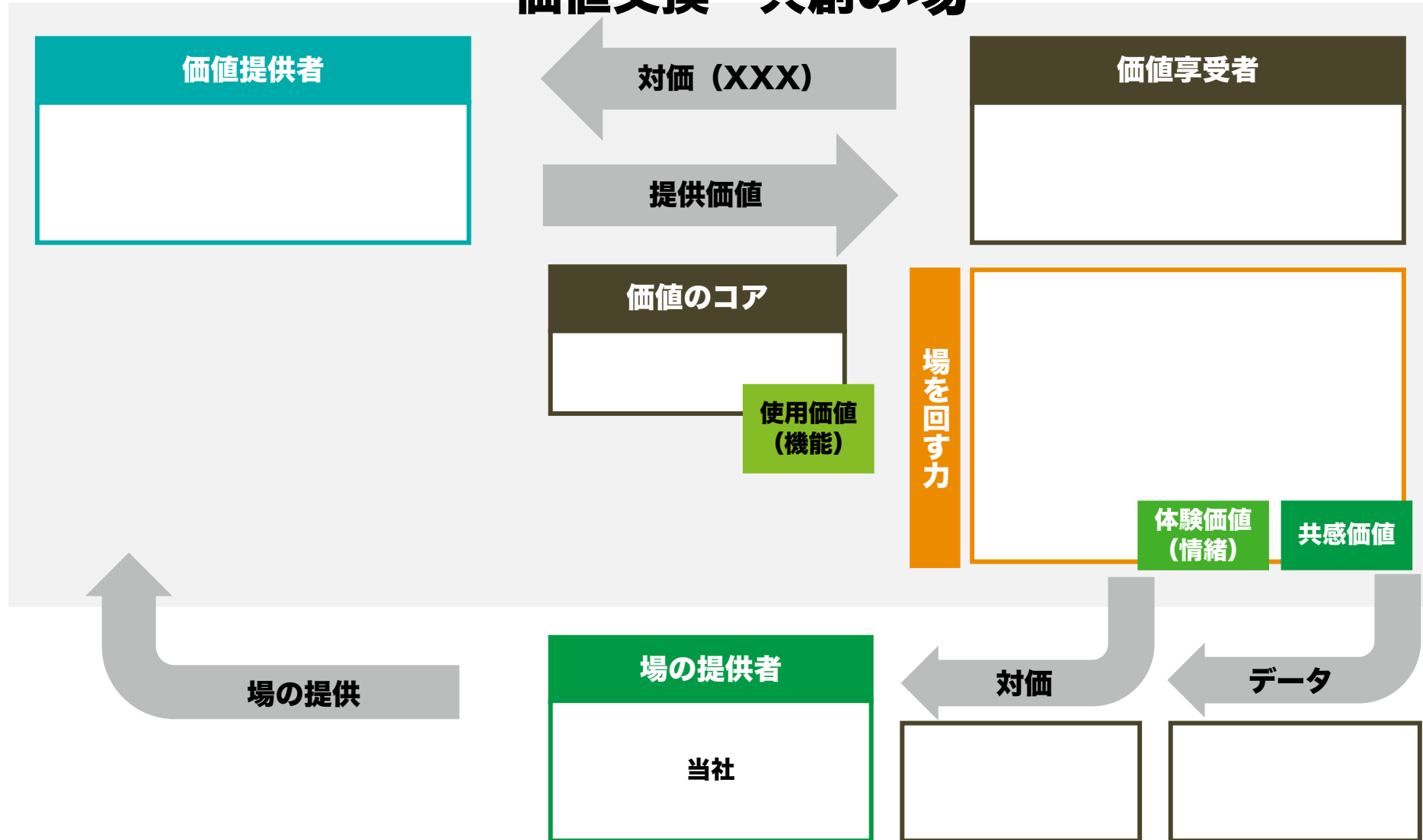
創造5 回し方の創造

創造6 成長の創造

ビジネスの描き方

ビジネスの造り方

価値交換・共創の場



創造1 場の創造

価値交換・共創の場

創造2 顧客の創造

価値提供者

対価 (XXX)

価値享受者

創造2 顧客の創造

提供価値

価値のコア

創造3 顧客価値の創造

使用価値
(機能)

場を回す力

創造5 回し方の創造

体験価値
(情緒)

共感価値

場の提供

場の提供者

対価

データ

当社

創造6 成長の創造

創造4 稼ぎ方の創造

創造1 場の創造

創造2 顧客の創造

6つの創造 その7つの要諦

創造5 回し方の創造

創造6 成長の創造

ビジネスの描き方

ビジネスの造り方

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

- ① 顧客と共に実現したい「事業者としての世界観 = 場」を構想する。
- ② 顧客の問題を発見する。
- ③ その問題を顧客に代わって解決する「製品/サービス = 顧客価値」を創り、顧客に届ける。

ビジネスの描き方

- ④ 顧客と繋がり、場を造り、顧客を知る。
- ⑤ 顧客価値が自己増幅する仕組みを造る。
- ⑥ 顧客が自己増殖する仕組みを造る。
- ⑦ 場が競合他社に荒らされないよう、高い壁をいち早く築く。

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

ビジネスの造り方

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

- ① 顧客と共に実現したい「事業者としての世界観 = 場」を構想する。
- ② 顧客の問題を発見する。
- ③ その問題を顧客に代わって解決する「製品/サービス = 顧客価値」を創り、顧客に届ける。

- ④ 顧客と繋がり、場を造り、顧客を知る。
- ⑤ 顧客価値が自己増幅する仕組みを造る。
- ⑥ 顧客が自己増殖する仕組みを造る。
- ⑦ 場が競合他社に荒らされないよう、高い壁をいち早く築く。

**アナログ時代の顧客創造、
顧客価値創造、
ビジネス創出の常識**

ビジネスの描き方

ビジネスの造り方

デジタル時代の顧客創造、 顧客価値創造、 ビジネス創出の“新”常識

- ① 顧客と共に実現したい「事業者としての世界観 = 場」を構想する。
- ② 顧客の問題を発見する。
- ③ その問題を顧客に代わって解決する「製品/サービス = 顧客価値」を創り、顧客に届ける。

- ④ 顧客と繋がり、場を造り、顧客を知る。
- ⑤ 顧客価値が自己増幅する仕組みを造る。
- ⑥ 顧客が自己増殖する仕組みを造る。
- ⑦ 場が競合他社に荒らされないよう、高い壁をいち早く築く。

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

ビジネスの描き方

ビジネスの造り方

デジタル時代の顧客創造、 顧客価値創造、 ビジネス創出の“新”常識

- ① 顧客と共に実現したい「事業者としての世界観 = 場」を構想する。
- ② 顧客の問題を発見する。
- ③ その問題を顧客に代わって解決する「製品/サービス = 顧客価値」を創り、顧客に届ける。

高速・高頻度・
高成功率で

- ④ 顧客と繋がり、場を造り、顧客を知る。
- ⑤ 顧客価値が自己増幅する仕組みを造る。
- ⑥ 顧客が自己増殖する仕組みを造る。
- ⑦ 場が競合他社に荒らされないよう、高い壁をいち早く築く。

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

ビジネスの造り方

アナログ時代の**自然吸気**顧客価値創造エンジン

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

デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン ステップ1

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

顧客問題

使用価値

知覚価値

リニアな顧客価値創造

デジタル時代のターボ顧客価値創造エンジン

ステップ2

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

交換価値

共感価値

体験価値と
共感価値の追加

体験価値

使用価値

使用価値

知覚価値

知覚価値

リニアな顧客価値創造

デジタル時代のツインターボ顧客価値創造エンジン

ステップ3

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

交換価値

ターボチャージャー2
ネットワーク効果により自己増幅する顧客価値創造

共感価値

体験価値と
共感価値の追加
体験価値

ネットワーク効果

使用価値

使用価値

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

デジタル時代の**ターボ**顧客価値創造エンジン

完成形

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
ネットワーク効果により自己増幅する顧客価値創造

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

**アナログ時代の顧客創造、
顧客価値創造、
ビジネス創出の常識**

vs.

**デジタル時代の顧客創造、
顧客価値創造、
ビジネス創出の“新”常識**

まとめると…



**アナログ時代の顧客創造、
顧客価値創造、
ビジネス創出の常識**

VS.

**デジタル時代の顧客創造、
顧客価値創造、
ビジネス創出の“新”常識**

要諦①

① 顧客と共に実現したい「事業者としての世界観 = 場」を構想する。

要諦②

② 顧客の問題を発見する。

要諦③

③ その問題を顧客に代わって解決する「製品/サービス = 顧客価値」を高速・高頻度・高成功率で創り、顧客に届ける。

要諦④

④ 顧客と繋がり、場を造り、顧客を知る。

要諦⑤

⑤ 顧客価値が自己増幅する仕組みを造る。

要諦⑥

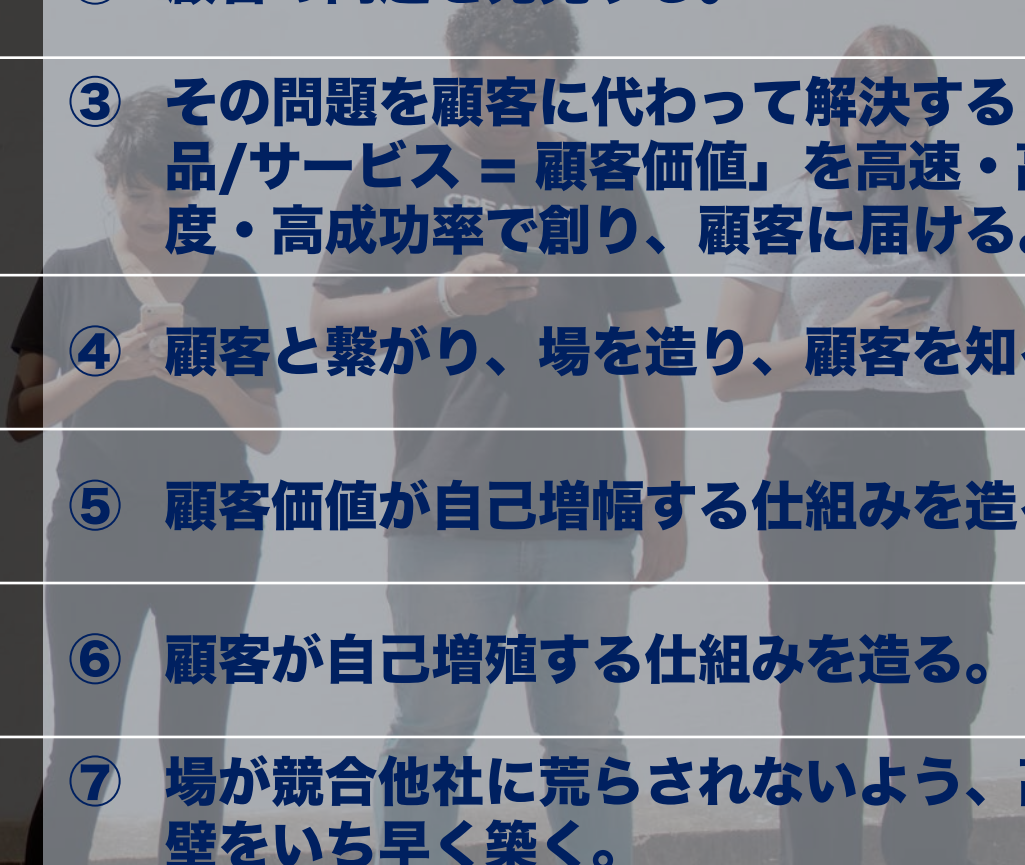
⑥ 顧客が自己増殖する仕組みを造る。

要諦⑦

⑦ 場が競合他社に荒らされないよう、高い壁をいち早く築く。

② 顧客の問題を発見する。

③ その問題を顧客に代わって解決する「製品/サービス = 顧客価値」を創り、顧客に届ける。



技術が変われば、ビジネスも変わる。

デジタル技術

デジタル時代のビジネス

技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。
～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～

デジタル技術

デジタル時代のビジネス

?

デジタル時代のヒト・スキルセット

技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。

～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～

デジタル技術

間違い、あるある…

デジタル時代のビジネス



デジタル時代のヒト・スキルセット

技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。
～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～

デジタル技術

間違い、あるある...
その1

デジタル時代のヒト・スキルセット

技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。
～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～

デジタル技術

間違い、あるある...

デジタル時代のビジネス

その2

デジタル時代のヒト・スキルセット

技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。

～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～

デジタル技術

望むべきは・・・

デジタル時代のヒト・スキルセット

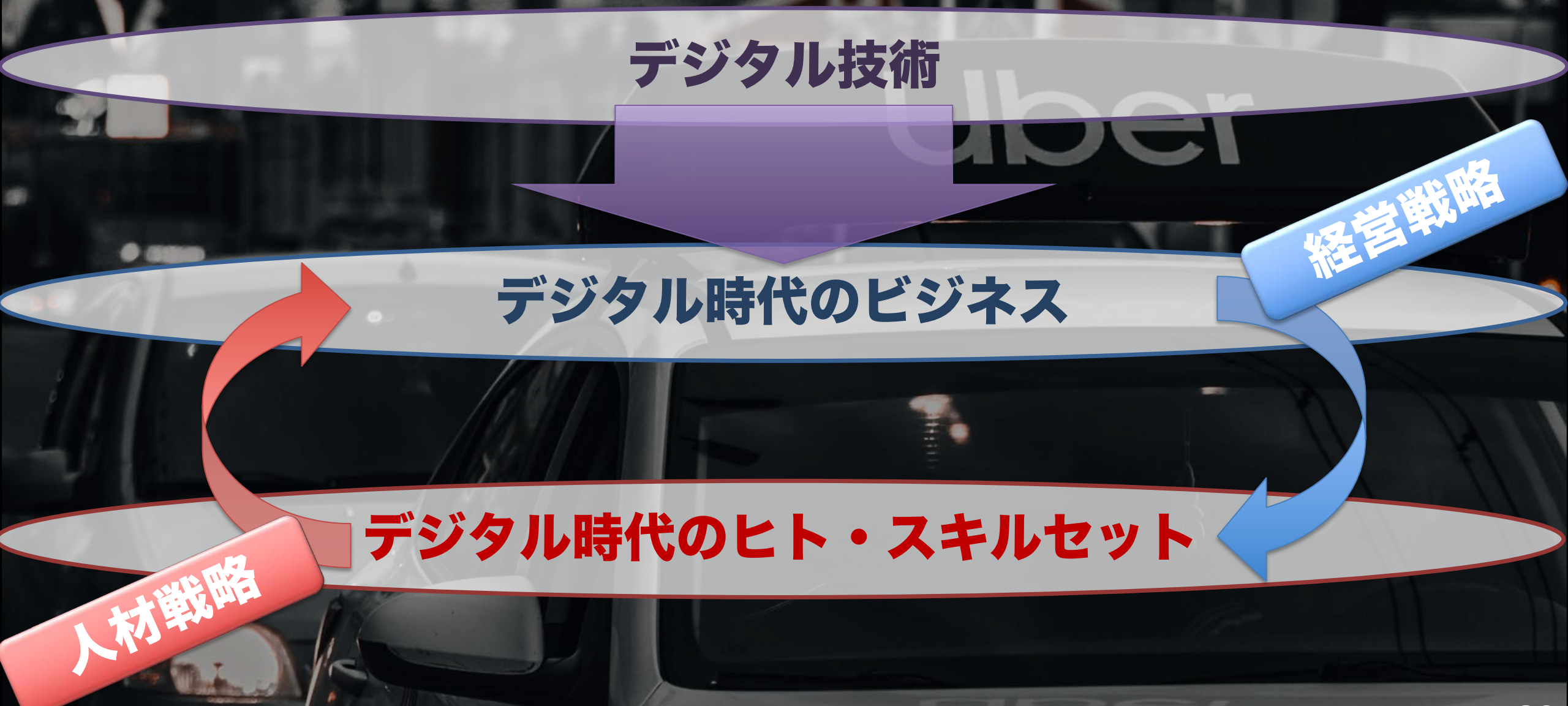
技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。
～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～

デジタル技術

デジタル時代のビジネス

デジタル時代のヒト・スキルセット

技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。
～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～



技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。
～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～

デジタル技術

「人的資本経営」

“人材版伊藤レポート,” 2020

経営戦略

人材戦略

デジタル時代のヒト・スキルセット

技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。 ～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～

自動車の登場

デジタル技術の登場

馬車ビジネス

タクシービジネス

ライドシェアビジネス

御者

タクシードライバー

ソフトウェア
エンジニア

ライドシェアビジネスのビジネスアーキテクチャ

アナログ

Collaborative Economy Technology Stack Version 1.0

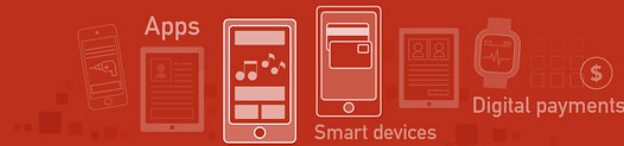
The Collaborative Economy is an economic model in which people use commonly technologies to get what they need from each other. While the movement spans the Maker Movement, Crowdfunding and more, this diagram is focused on the Shared Economy. There's a number of ubiquitous technologies found in our own pockets that enable this shared movement, and a few that are not as obvious, hidden in the background, this graphic illustrates them in one view.

By Jeremiah Owyang, jeremiah@crowdcompanies.com (@jowyang)
with guidance from Chris Saad, @ChrisSaad, and Rahim Fazal (@RahimTheDream)

SHAREABLE
RESOURCES
LAYER



DEVICE &
APPLICATION
LAYER



DEVELOPER
LAYER



TRUST
LAYER



DATA
LAYER



ソフトウェア

Feb 2015

www.crowdcompanies.com



<https://web-strategist.com/blog/2015/03/01/how-the-technology-of-the-collaborative-economy-all-works-together/>

ライドシェアビジネスのビジネスアーキテクチャ

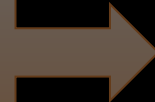
Collaborative Economy Technology Stack Version 1.0

The Collaborative Economy is an economic model in which people use commonly technologies to get what they need from each other. While the movement spans the Maker Movement, Crowdfunding and more, this diagram is focused on the Shared Economy. There's a number of ubiquitous technologies found in our own pockets that enable this shared movement, and a few that are not as obvious, hidden in the background, this graphic illustrates them in one view.

By Jeremiah Owyang, jeremiah@CrowdCompanies.com (@jowyang)
with guidance from Chris Saad, @ChrisSaad, and Rahim Fazal (@RahimTheDream)

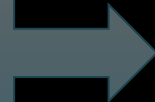


アナログ



デジタル時代のビジネスの正体は、
アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業

ソフトウェア



デジタル時代のビジネスの正体は…

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

←

使用価値

知覚価値

ターボチャージャー2
ネットワーク効果により自己増幅する顧客価値創造

アナログな“〇〇”も売る

リニアな顧客価値創造

ノンリニアな顧客価値創造

デジタル時代のビジネスの正体は…

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

ソフトウェア企業

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
ネットワーク効果により自己増幅する顧客価値創造

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



ソフトウェアが
世界を飲み込む。

“Software is eating the world.”

Marc Lowell Andreessen

デジタル時代のビジネススキルセット

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
ネットワーク効果により自己増幅する顧客価値創造

ネットワーク効果

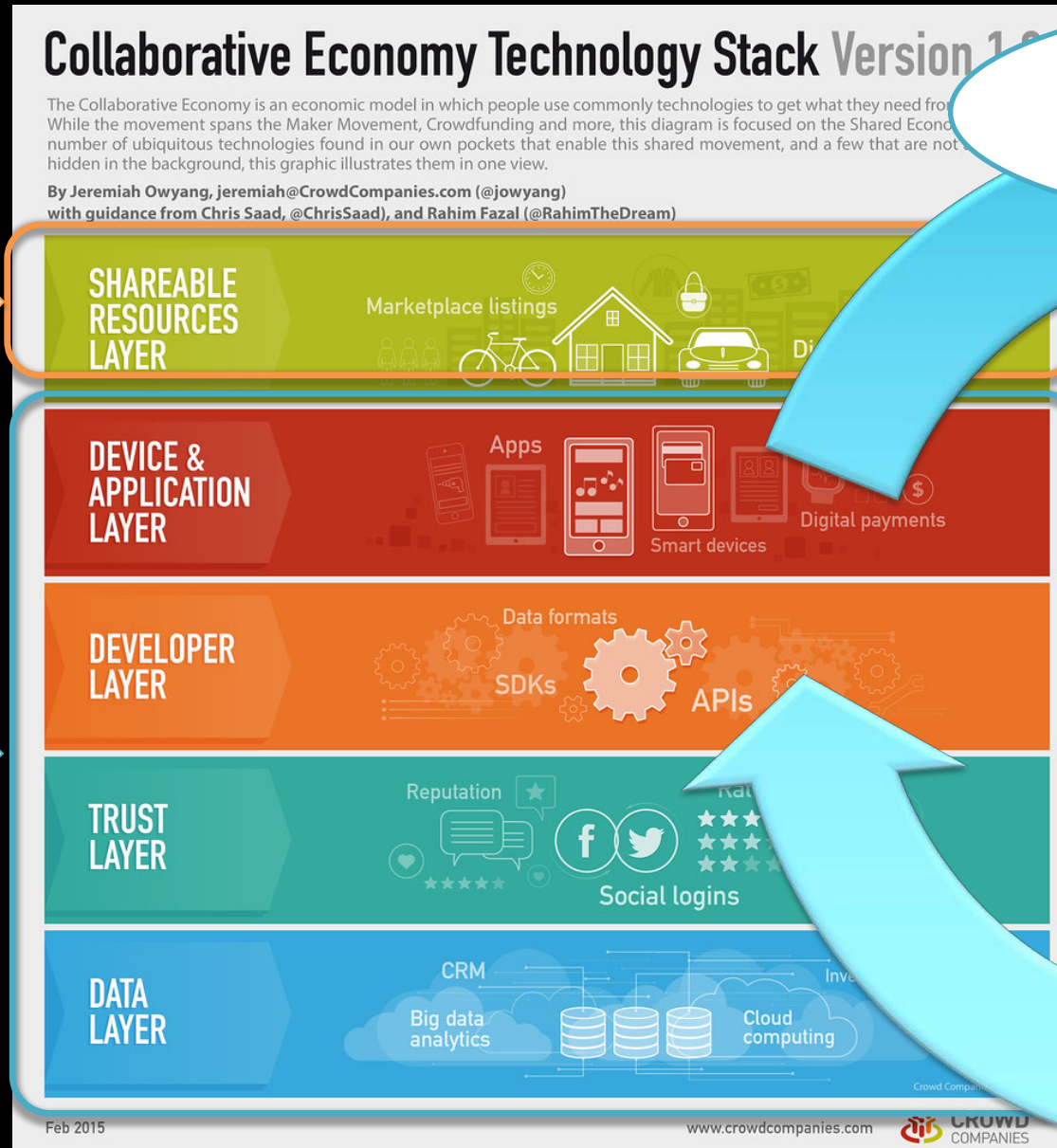
リニアな顧客価値創造

ノンリニアな顧客価値創造

デジタル時代のビジネススキルセット

アナログ

ソフトウェア



ターボチャージャー2
ネットワーク効果により自己増幅する顧客価値創造

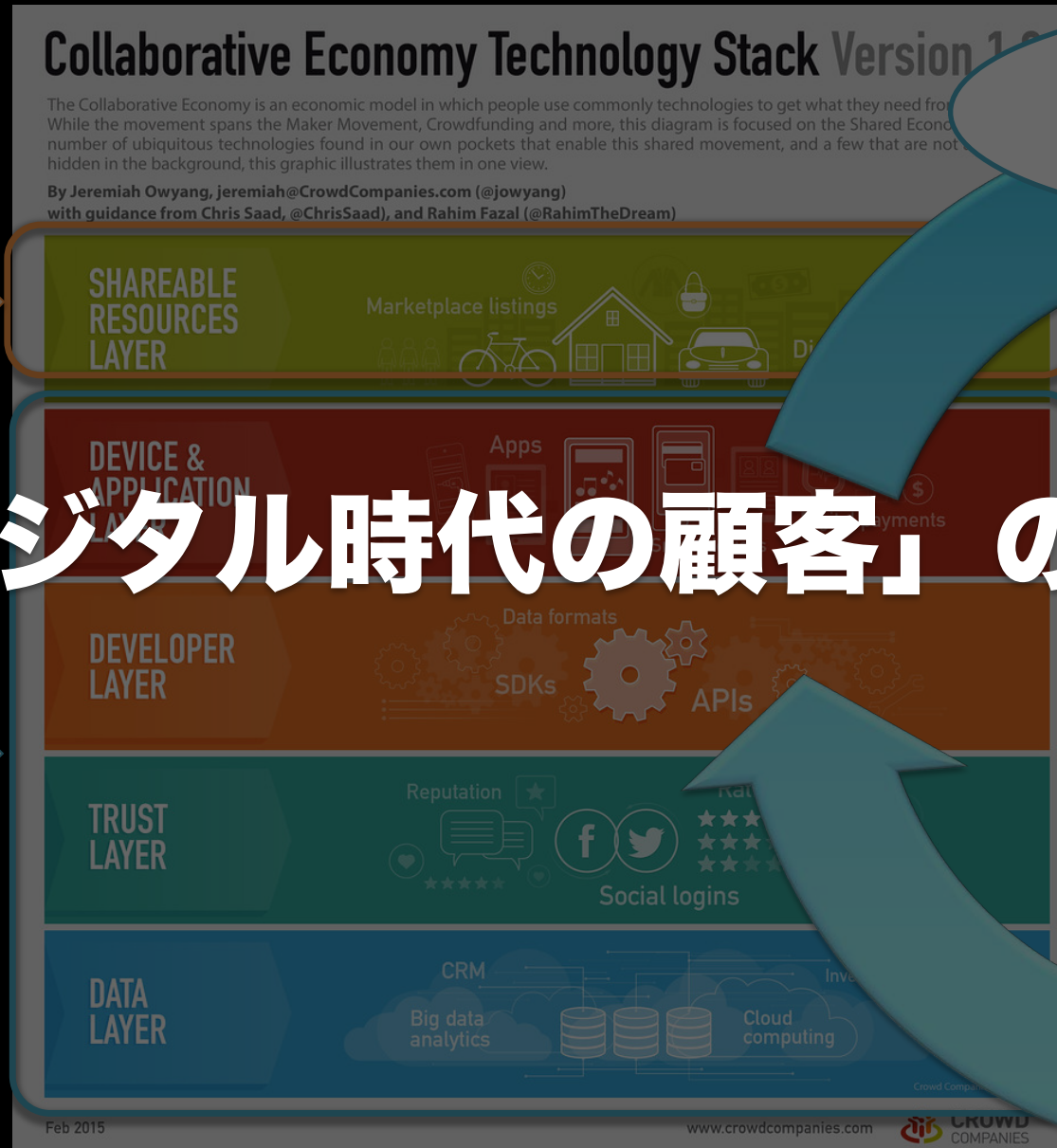
ネットワーク効果

デジタル時代のビジネススキルセット

アナログ

ソフトウェア

「デジタル時代の顧客」の創造



ターボチャージャー2
ネットワーク効果により自己増幅する顧客価値創造

ネットワーク効果



ビジネスの目的は
顧客の創造である。

“The purpose of a business
is to create a customer.”

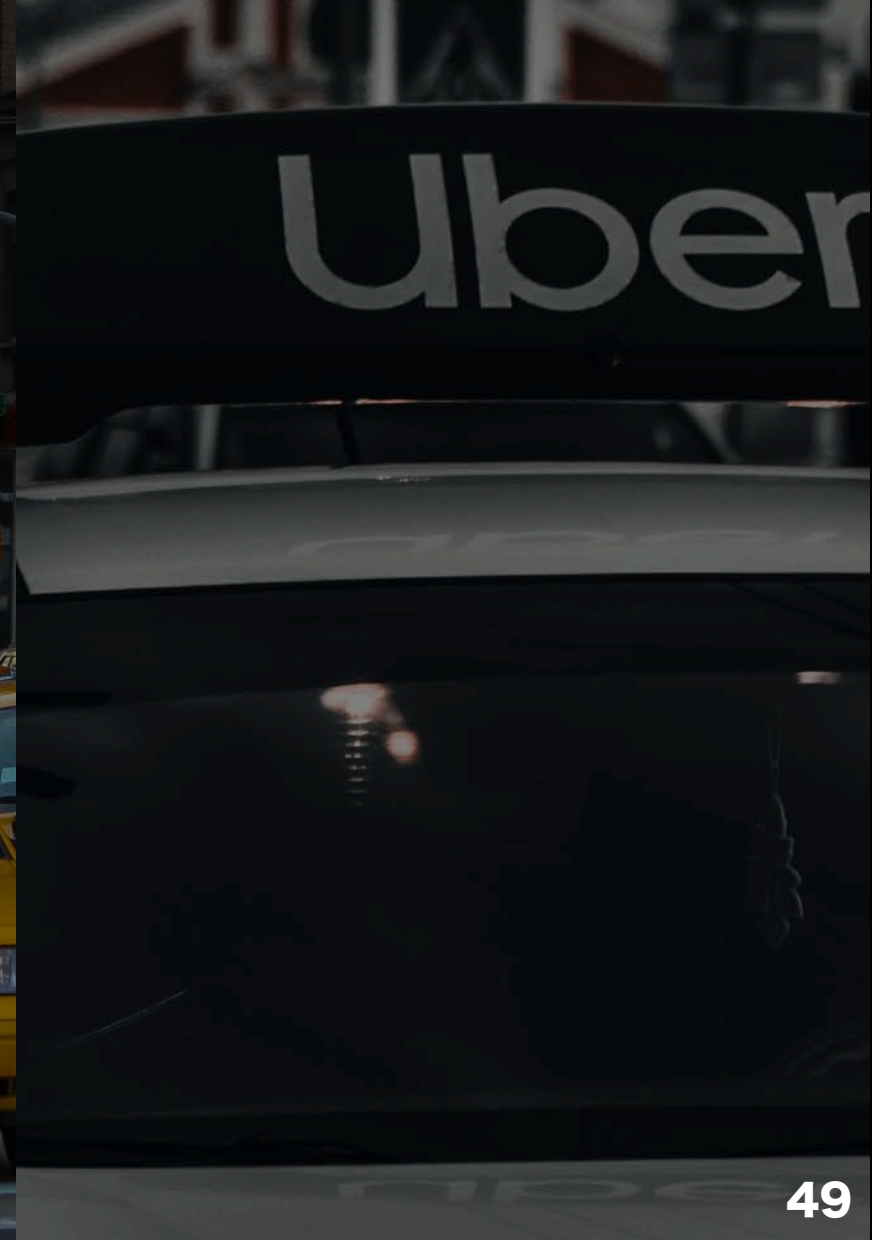
Peter Ferdinand Drucker

まとめ

3. Ways
- Early
 - Paul
 - John

John's Chapel

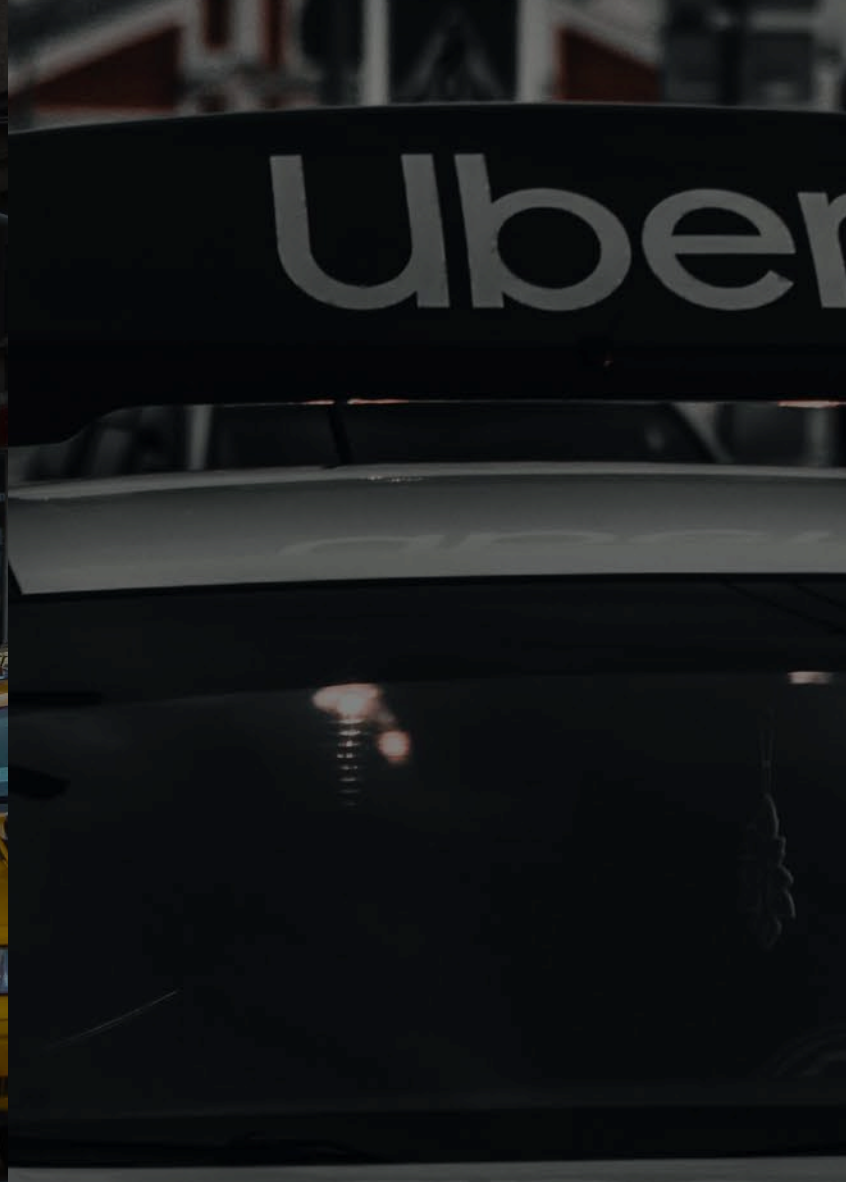
技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。 ～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～





生成AIの登場!

技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。
～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～



技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。 ～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～

デジタル技術の登場

生成AI技術の登場

タクシービジネス

ライドシェアビジネス

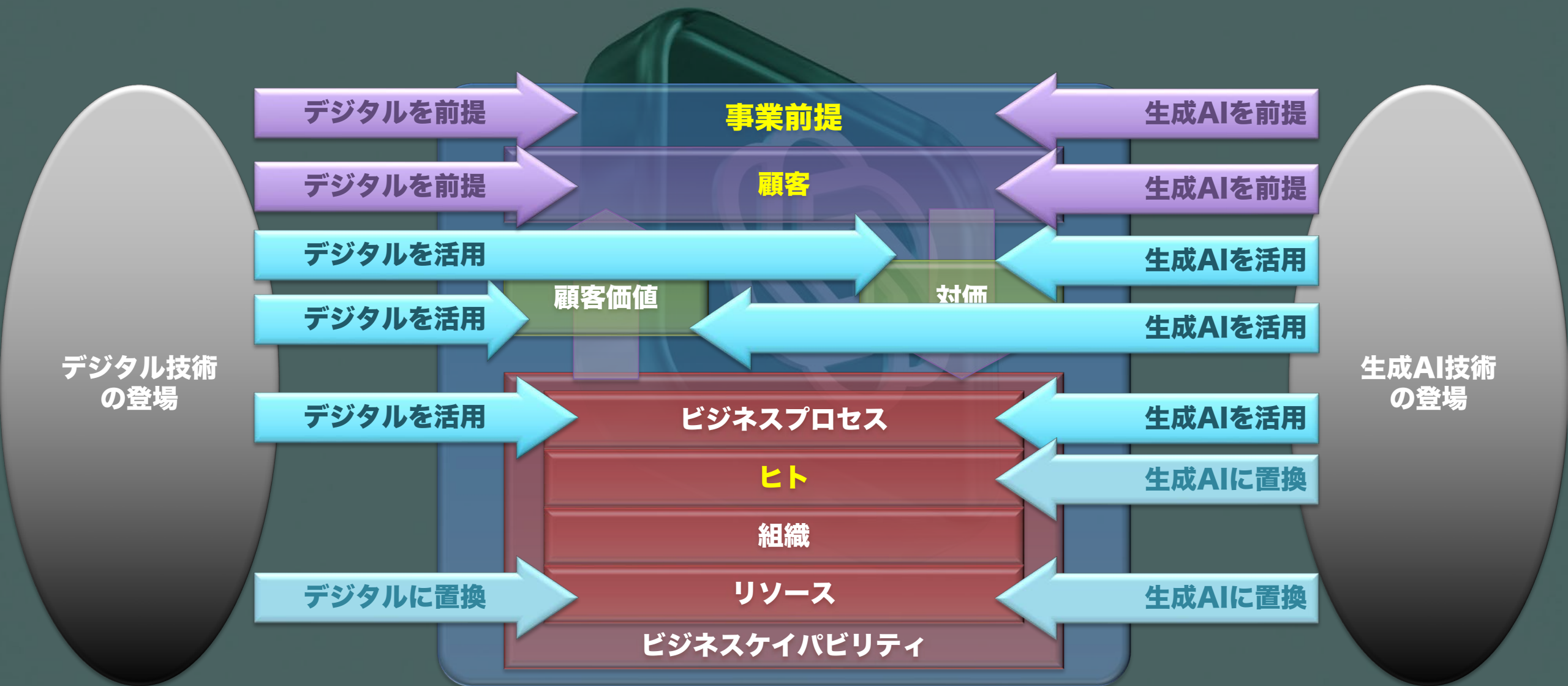
ロボタクシービジネス

タクシードライバー

ソフトウェア
エンジニア

?

技術が変われば、ビジネスも変わる。



技術が変われば、ビジネスも変わる。ビジネスが変われば、ヒトも変わる。

～ デジタル・生成AI時代のビジネススキルセットをデザインする ～



AIがソフトウェアを
飲み込む。

“AI is eating software.”

Jensen Huang



生成AIを前提にしたビジネスのビジネスアーキテクチャ ～ A2Aビジネスの1例 ～



生成AI時代のビジネススキルセット

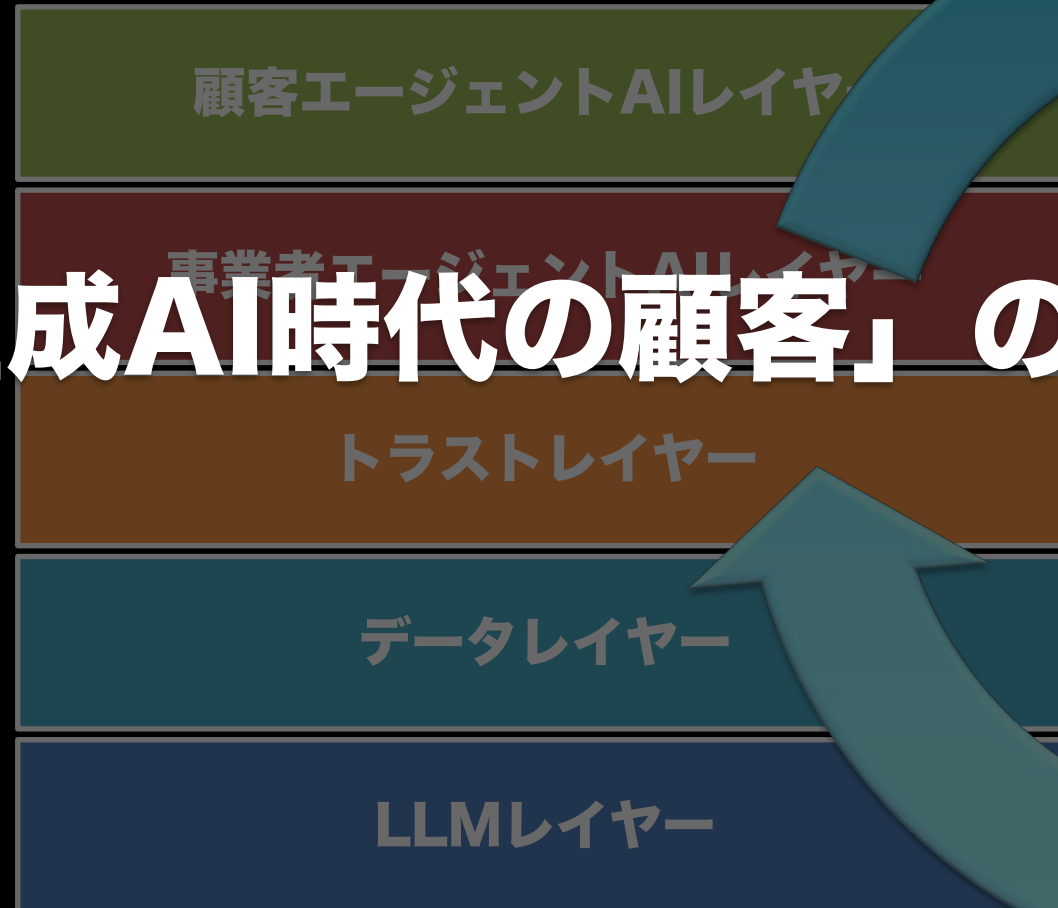


ターボチャージャー2
生成AIの生成力により自己増幅する顧客価値創造

生成AIの生成力

生成AI時代のビジネススキルセット

「生成AI時代の顧客」の創造



ターボチャージャー2
生成AIの生成力により自己増幅する顧客価値創造

生成AIの生成力



ビジネスの目的は
顧客の創造である。

“The purpose of a business
is to create a customer.”

Peter Ferdinand Drucker

Thank
you!