

デジタル時代の顧客価値とビジネスを創る!

×変革

TRANSFORM

×ビジネス

YOUR BUSINESS

×デジタル

TO DIGITAL

村上和彰

株式会社豆蔵デジタルホールディングス 社外取締役
株式会社DXパートナーズ シニアパートナー & 代表取締役
国立大学法人九州大学 名誉教授
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 (旧 福岡市IoTコンソーシアム/FITCO) 会長
ビッグデータ&オープンデータイニシアティブ九州 (BODIK) ファウンダー
一般財団法人九州オープンイノベーションセンター 九州DX研究会座長



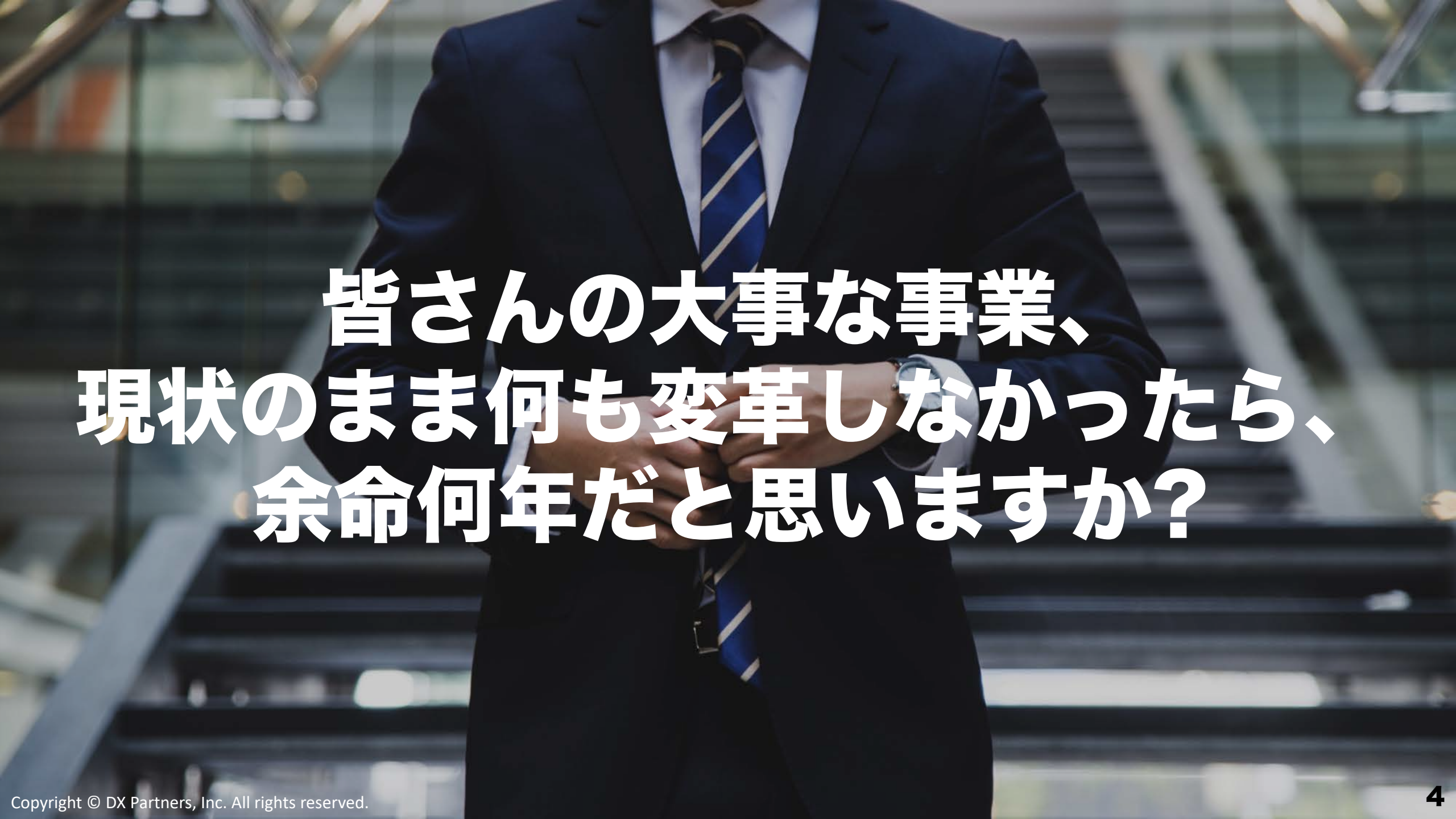
本講演の目的・目標

目的地
= デジタル時代のビジネス

目的地への登攀
= デジタル変革

現在地
= アナログ時代のビジネス





**皆さんの大事な事業、
現状のまま何も変革しなかったら、
余命何年だと思いますか？**

20年以上保つ

余命3年未満

**皆さんの大事な事業、
現状のまま何も変革しなかったら、
余命何年だと思いますか？**

10年保つが20年は保たない

3年保つが10年は保たない

A background image showing a diverse group of young people, mostly in their late teens or early twenties, sitting or standing in a crowd. They are wearing casual summer clothing like t-shirts, tank tops, and hats. The scene appears to be outdoors at night or in a dimly lit festival setting. Overlaid on this image is white text in a bold, sans-serif font.

2023年度 第1回 みんなのDX意識調査 20230711-20230731

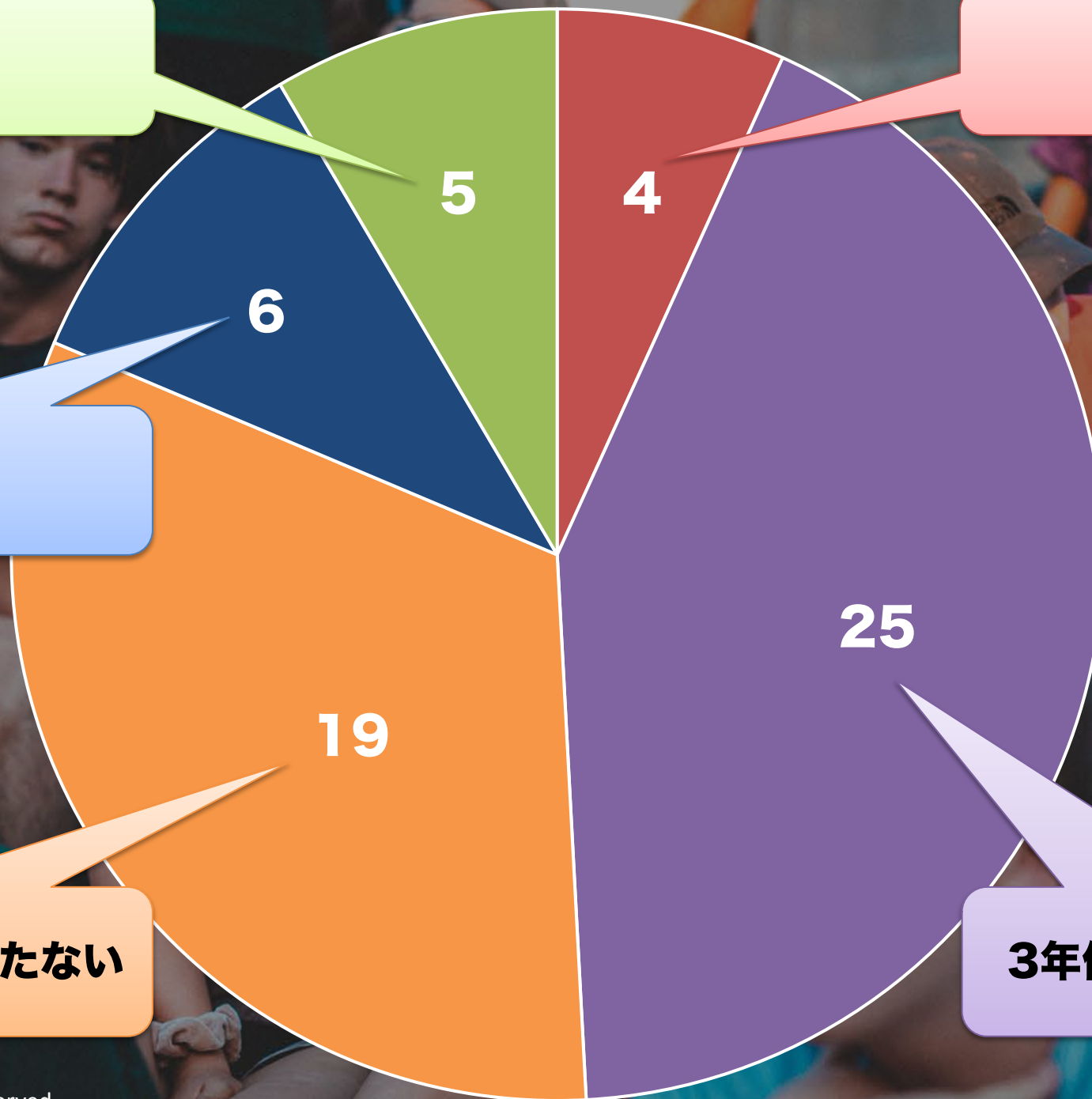
わからない

余命3年未満

20年以上保つ

3年保つが10年は保たない

10年保つが20年は保たない



本日のアジェンダ

PLAN:

1. なぜデジタル時代のビジネスへ?
2. デジタル破壊者/変革者は何を実行した?
3. 私たちはどうする?

目的地
= デジタル時代のビジネス

1. なぜデジタル時代のビジネスへ？

現在地
= アナログ時代のビジネス

アナログ時代のビジネスから

デジタル時代のビジネスへ



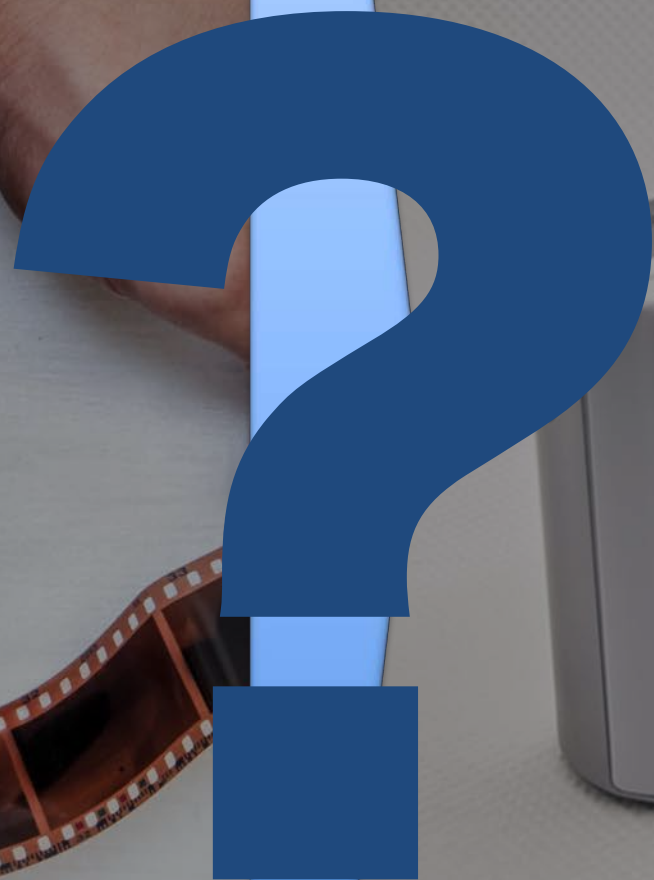
アナログ時代のビジネスから

アナログ技術から



デジタル時代のビジネスへ

デジタル技術へ



アナログ時代のビジネスから

アナログ技術から

デジタル時代のビジネスへ

デジタル技術へ

NO!

アナログ時代のビジネスから

アナログ社会から



デジタル時代のビジネスへ

デジタル社会へ



アナログ時代のビジネスから

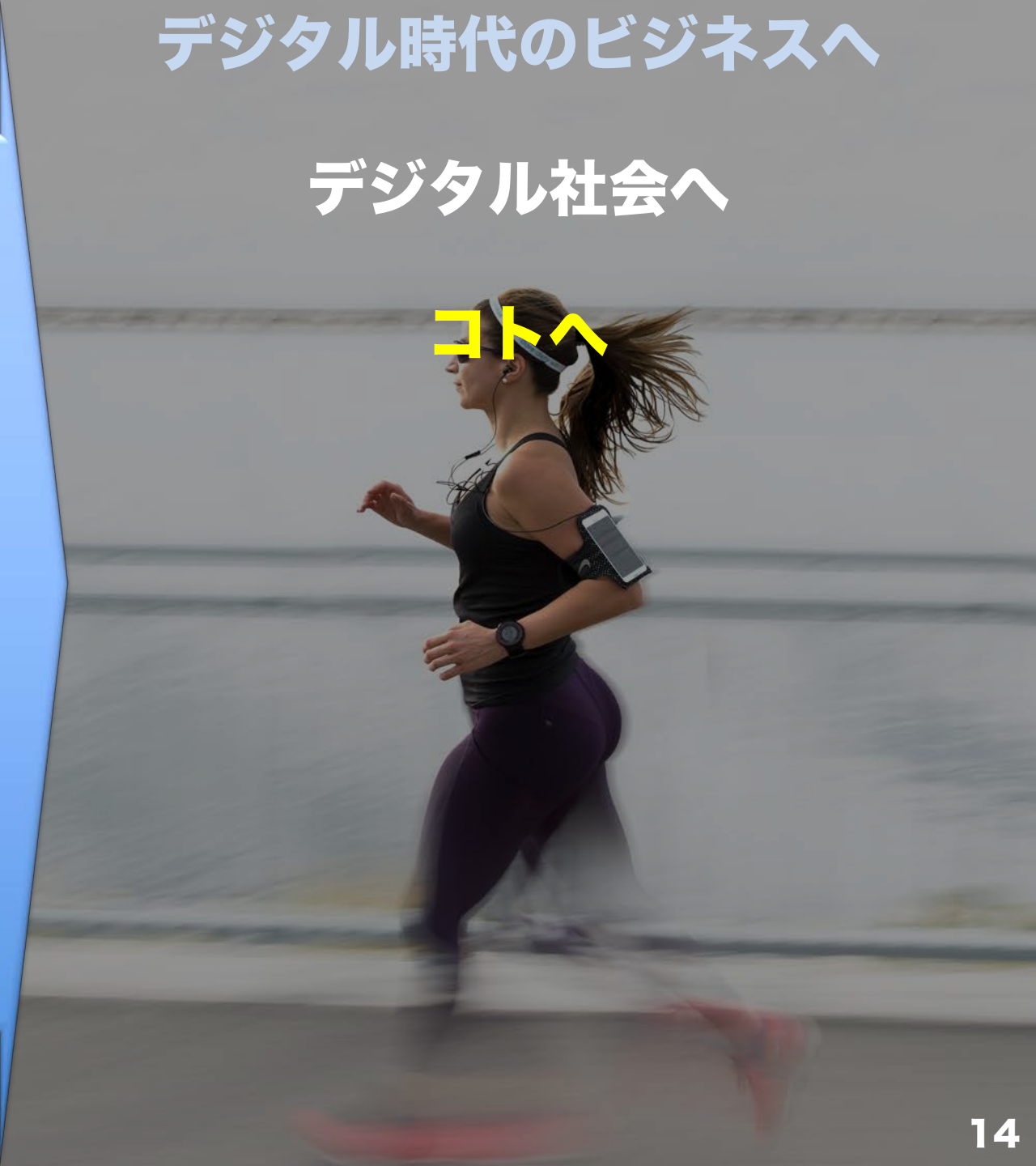
アナログ社会から

モノから

デジタル時代のビジネスへ

デジタル社会へ

コトへ



アナログ時代のビジネスから

アナログ社会から

モノから
所有から

デジタル時代のビジネスへ

デジタル社会へ

コトへ
利用へ



以上は、消費者の価値観の変化

A woman with brown hair pulled back, wearing dark sunglasses and a red jacket over a light-colored turtleneck. She is wearing black leather gloves and holding several shopping bags of various colors (red, black, white, blue, brown) in both hands. She is looking off to the side with a slight smile. The background is a blurred outdoor setting with some blue and yellow lines.

その原動力は？

アナログ時代のビジネスから

アナログ社会から

モノから
所有から

たまに繋がるから



デジタル時代のビジネスへ

デジタル社会へ

コトへ
利用へ

常に繋がるへ



アナログ時代のビジネスから

アナログ社会から

モノから
所有から

たまに繋がるから
塊から

デジタル時代のビジネスへ

デジタル社会へ

コトへ
利用へ

常に繋がるへ
細切れへ

以上、 原動力となったデジタル技術のパワー



それを受けて事業者は？

アナログ時代のビジネスから

アナログ社会から

**モノから
所有から**

**たまに繋がるから
塊から**

アウトプットから

デジタル時代のビジネスへ

デジタル社会へ

**コトへ
利用へ**

**常に繋がるへ
細切れへ**

プロセスへ

アナログ時代のビジネスから

アナログ社会から

モノから
所有から

たまに繋がるから
塊から

アウトプットから
マーケットから

デジタル時代のビジネスへ

デジタル社会へ

コトへ
利用へ

常に繋がるへ
細切れへ

プロセスへ
エコシステム/コミュニティへ

アナログ時代のビジネスから

アナログ社会から

モノから
所有から

たまに繋がるから
塊から

アウトプットから
マーケットから
顧客への価値提供から

デジタル時代のビジネスへ

デジタル社会へ

コトへ
利用へ

常に繋がるへ
細切れへ

プロセスへ
エコシステム/コミュニティへ
顧客との価値共創へ

アナログ時代のビジネスから

アナログ社会から

モノから
所有から

たまに繋がるから
塊から

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

デジタル時代のビジネスへ

デジタル社会へ

コトへ
利用へ

常に繋がるへ
細切れへ

プロセスへ
エコシステム/コミュニティへ
顧客との価値共創へ
自ら創るものへ

アナログ時代のビジネスから

デジタル時代のビジネスへ

アナログ社会から

デジタル社会へ

モノから
所有から

コトへ
利用へ

たまに繋がるから
塊から

常に繋がるへ
細切れへ

アウトプットから

プロセスへ

マーケットから

エコシステム/コミュニティへ

顧客への価値提供から
場は与えられたものから

顧客との価値共創へ
自ら創るものへ



これらの変革をいち早く察知し実行したのが、
いわゆる“デジタル破壊者”!

そして、その挑戦を受けて立った“デジタル変革者”!!

本日のアジェンダ

PLAN:

1. なぜデジタル時代のビジネスへ?
2. デジタル破壊者/変革者は何を実行した?
3. 私たちはどうする?

目的地
= デジタル時代のビジネス

目的地への登攀
= デジタル変革

2. デジタル破壊者/変革者は何を実行した？

現在地
= アナログ時代のビジネス

戦略フレーム1

デジタル時代に適した顧客価値体系とエコノミーへの変革

戦略フレーム2

デジタル時代に適した顧客価値交換・共創の場への変革

デジタル変革を構成する7つの変革

戦略フレーム3

デジタル時代に適したビジネスの像への変革

戦略フレーム4

デジタル時代に適したビジネスの創り方、回し方、

戦略フレーム5

成長のさせ方に関する7つの戦略フレーム

戦略フレーム6

デジタル時代に適したビジネスの回し方への変革

戦略フレーム7

デジタル時代に適したビジネスの成長のさせ方への変革

戦略フレーム1

デジタル時代に適した顧客価値体系とエコノミーへの変革

戦略フレーム2

デジタル時代に適した顧客価値交換・共創の場への変革

戦略フレーム3

デジタル時代に適したビジネスの像への変革

戦略フレーム4

デジタル時代に適したビジネスとデジタル技術&データとの関わり方への変革

戦略フレーム5

デジタル時代に適した顧客価値とビジネスの創り方への変革

戦略フレーム6

デジタル時代に適したビジネスの回し方への変革

戦略フレーム7

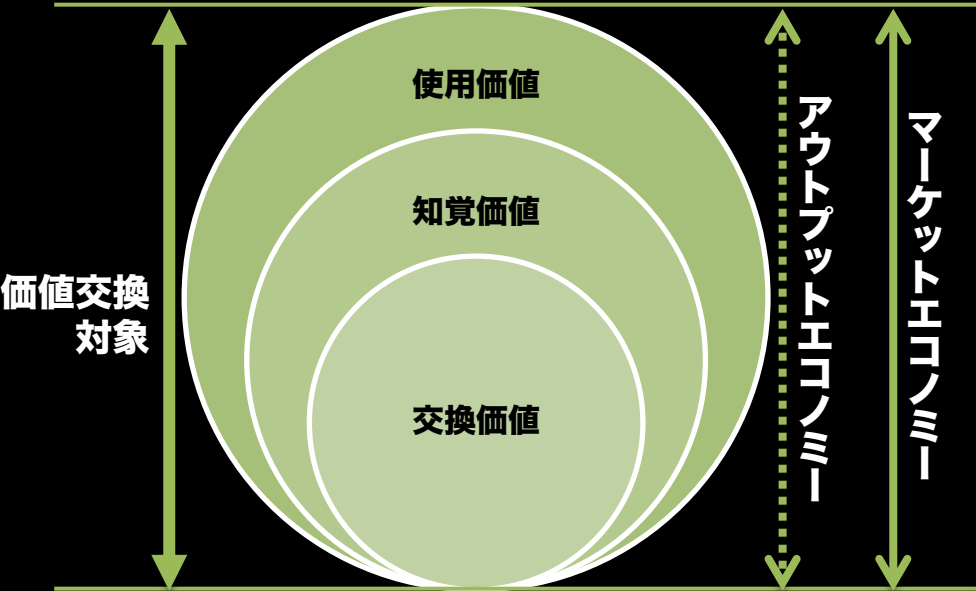
デジタル時代に適したビジネスの成長のさせ方への変革



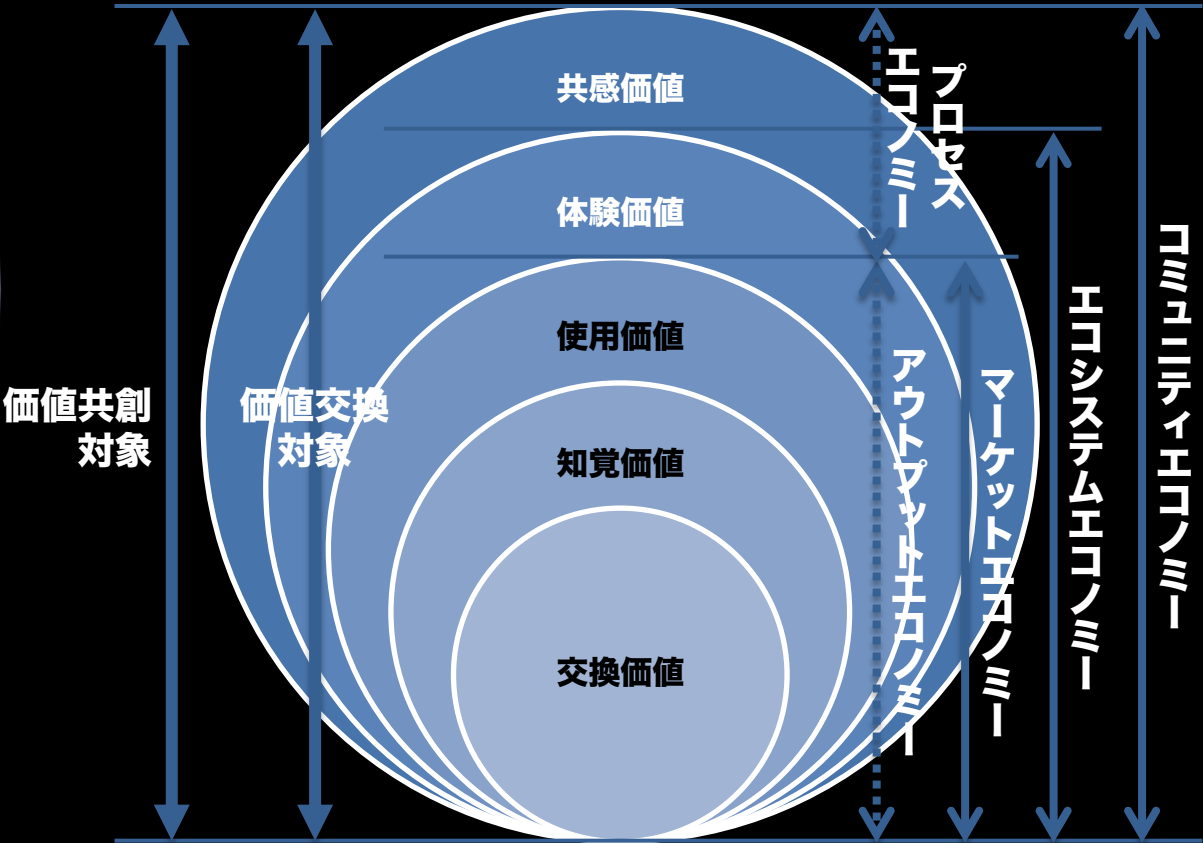
デジタル変革を構成する7つの変革 まずは変革1-4

変革1: デジタル時代に適した“顧客価値体系とエコノミー”への変革

アナログ時代の顧客価値体系とエコノミー



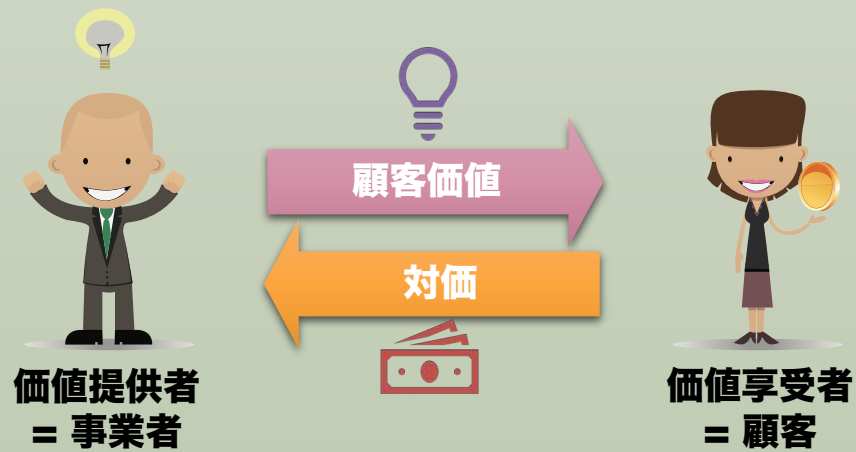
デジタル時代の顧客価値体系とエコノミー



変革2: デジタル時代に適した“顧客価値交換・共創の場” への変革

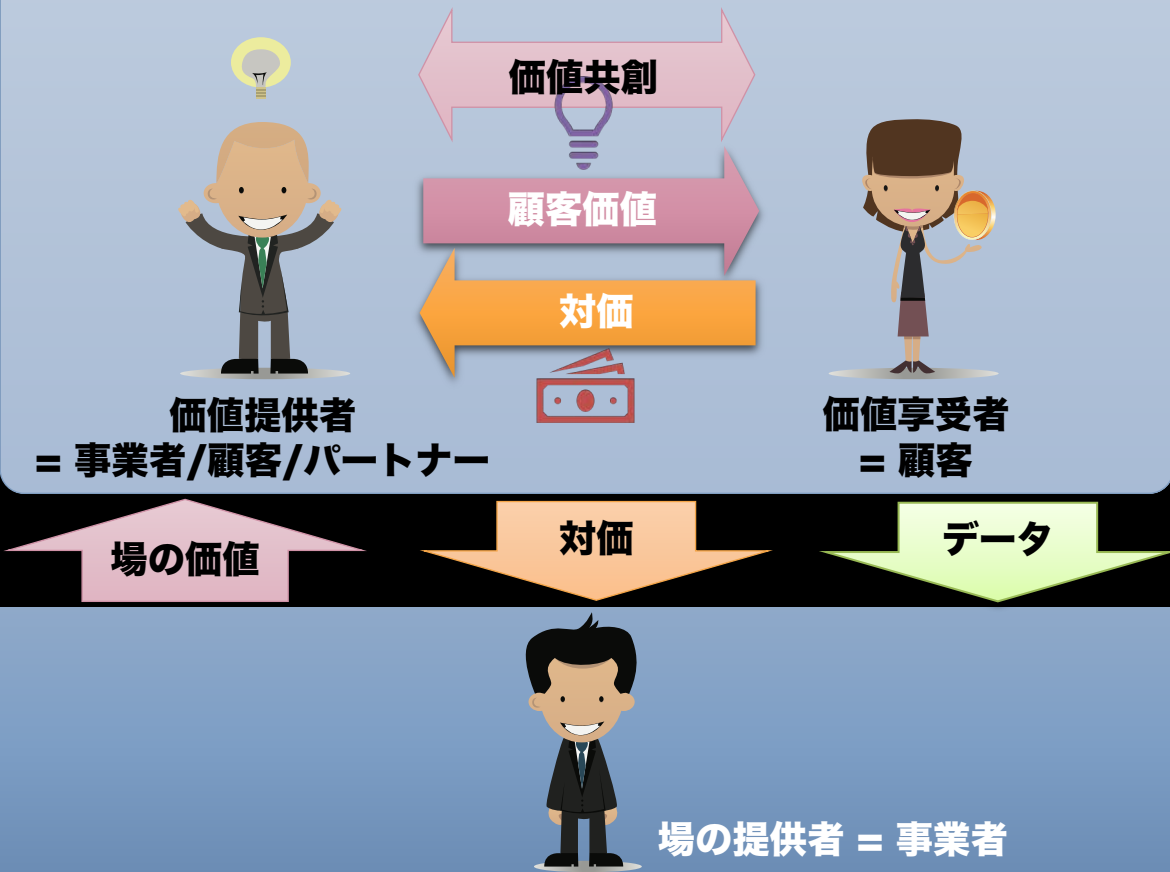
アナログ時代の顧客価値交換の場

顧客価値交換の場



デジタル時代の顧客価値交換・共創の場

顧客価値交換・共創の場



変革3: デジタル時代に適した“ビジネスの像 (かたち)” への変革

アナログ時代のビジネスの像

顧客価値交換の場



価値提供者
= 事業者

顧客価値

対価



価値享受者
= 顧客

ビジネスプロセス

ヒト

組織

リソース

ビジネスレイパビリティ

デジタル時代のビジネスの新しい像

顧客価値交換・共創の場



価値提供者
= 事業者/顧客/パートナー

価値共創

顧客価値

対価



価値享受者
= 顧客

場の価値

対価

データ



場の提供者 = 事業者

ビジネスプロセス

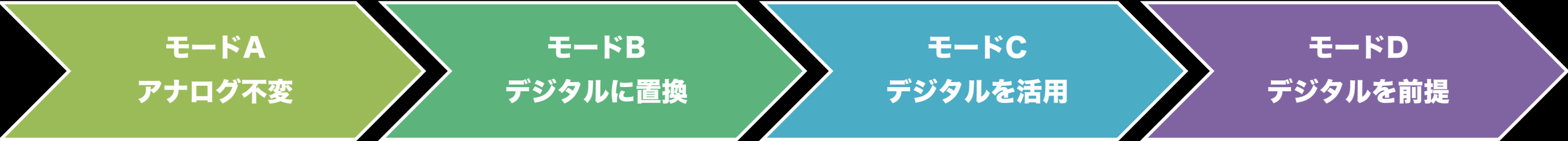
ヒト

組織

リソース

ビジネスレイパビリティ

変革4: デジタル時代に適した “ビジネスとデジタルの関わり方” への変革



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

変革4: デジタル時代に適した“ビジネスとデジタルの関わり方” への変革

モードA
アナログ不変

モードB
デジタルに置換

モードC
デジタルを活用

モードD
デジタルを前提



デジタイゼーション

CDレンタルショップ



デジタライゼーション

iTunes Music Store



デジタル
トランスフォーメーション

Spotify

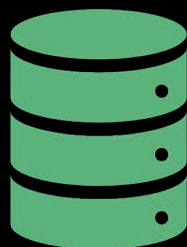
変革4: デジタル時代に適した“ビジネスとデータの関わり方”への変革



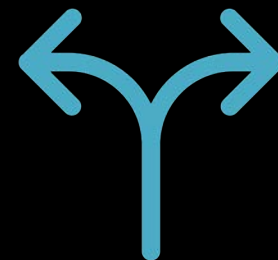
データ未活用



データ可視化・分析



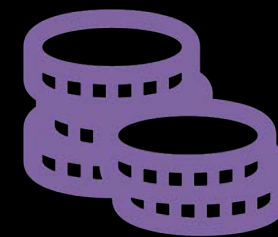
データ収集・蓄積・連携



データに基づいた
判断・意思決定



データを用いた
予測・分類



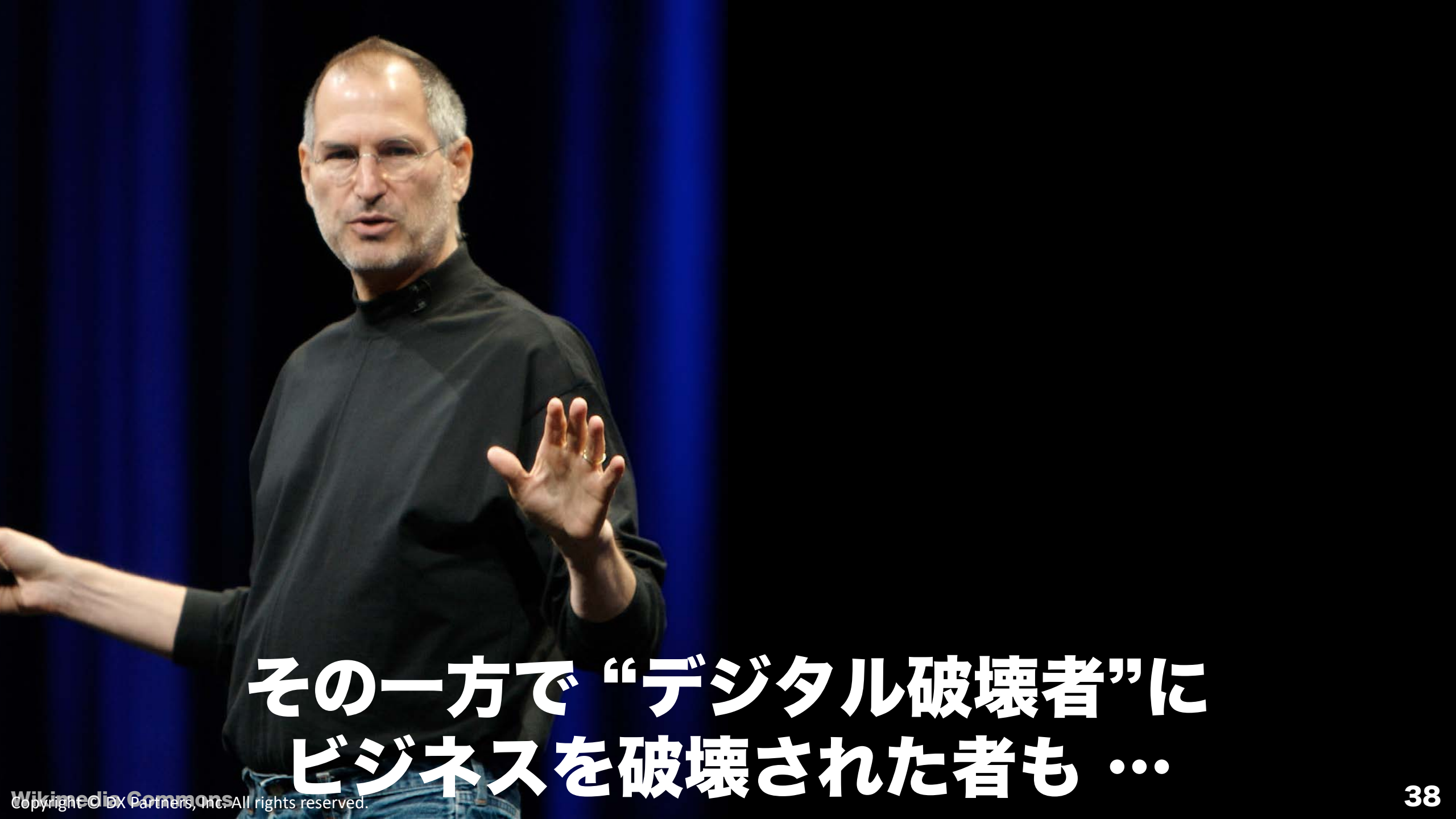
データ創りに投資



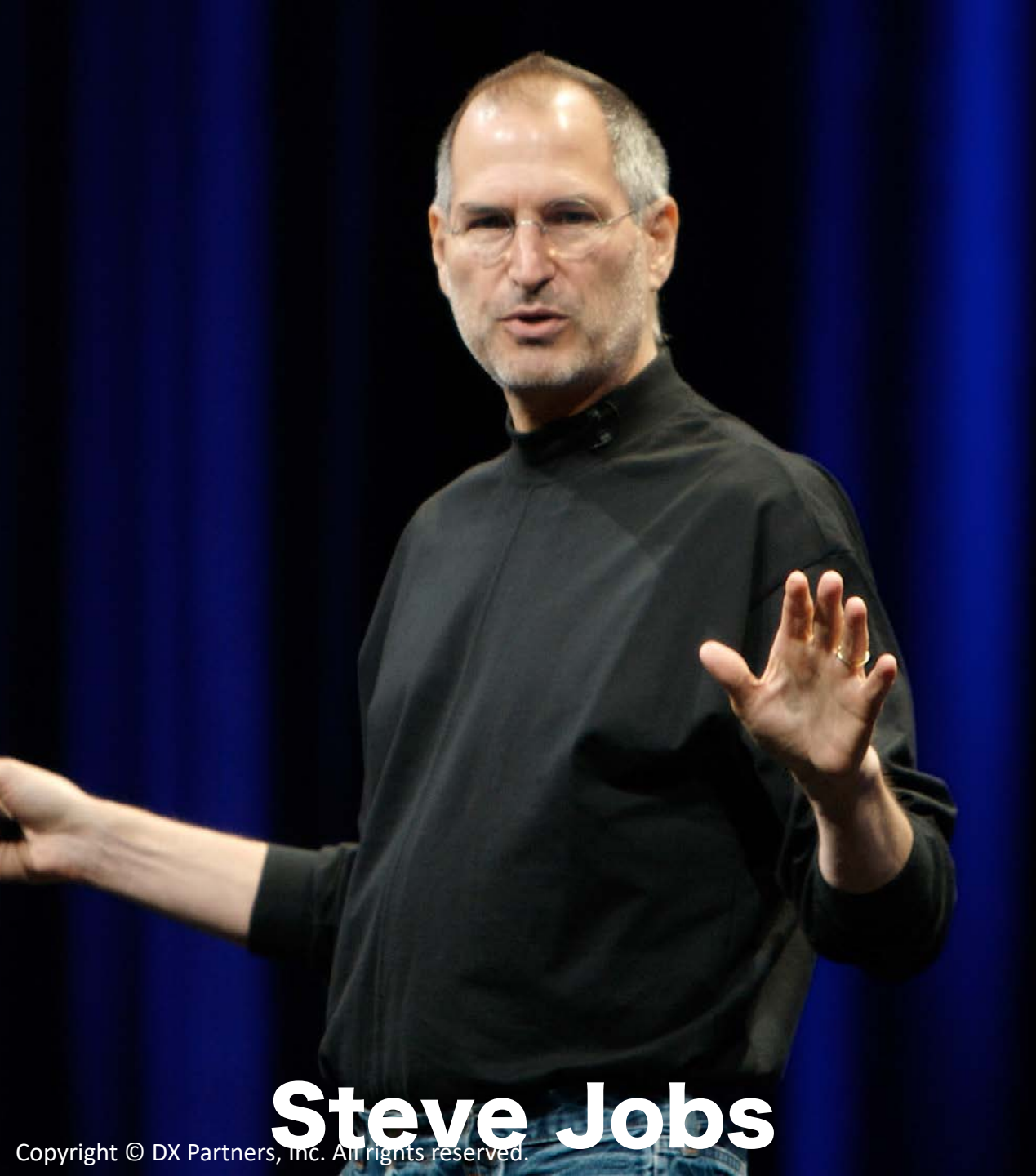
データを活かした
顧客価値創造



**これらの変革1-4をいち早く実行したのが、
いわゆる“デジタル破壊者”！**

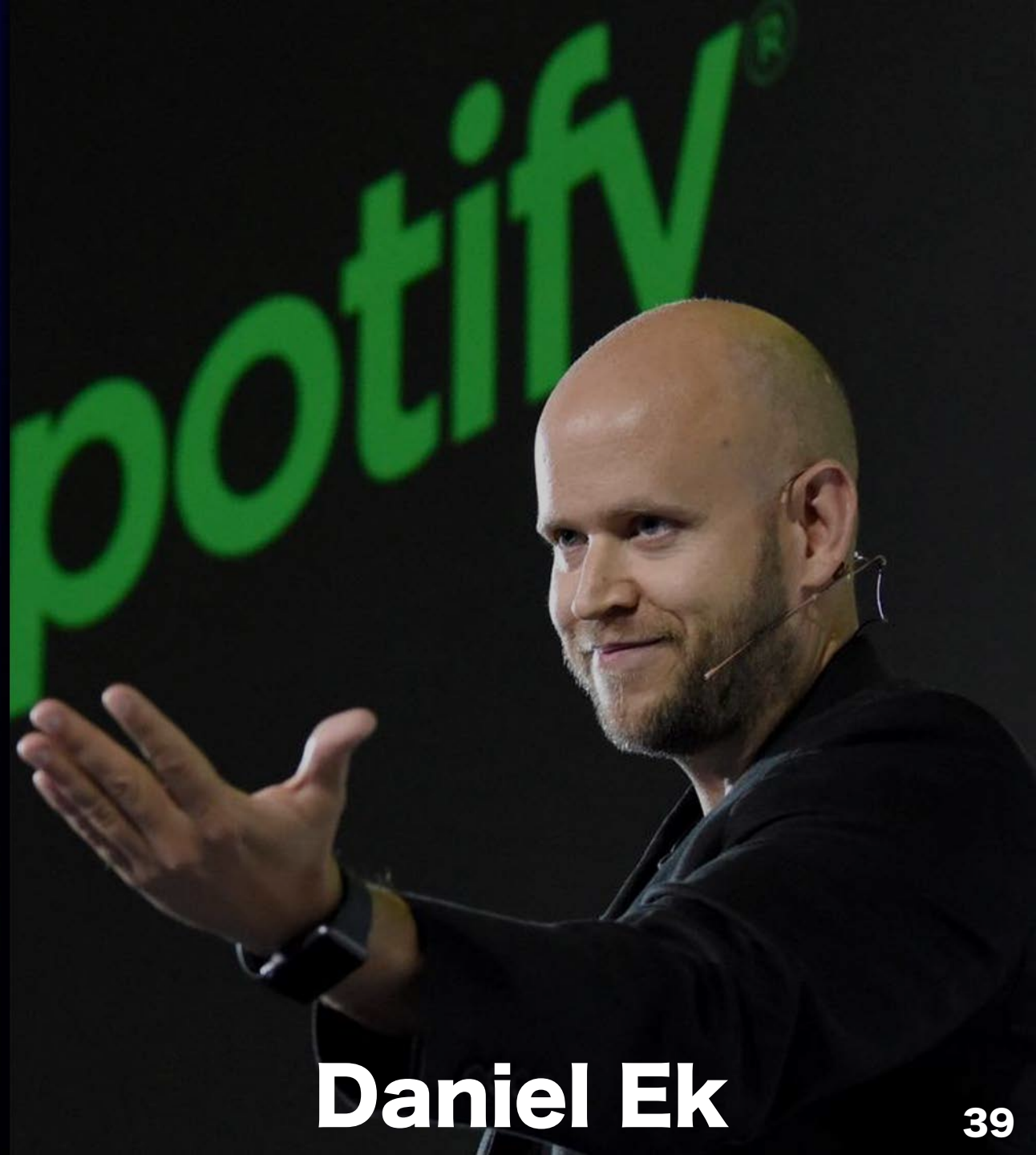


その一方で “デジタル破壊者” に
ビジネスを破壊された者も …



Steve Jobs

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.



Daniel Ek



iTunes Music Store

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.



Spotify



iTunes Music Store

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.

何が勝敗を決めた？



Spotify



ダウンロード

ストリーミング

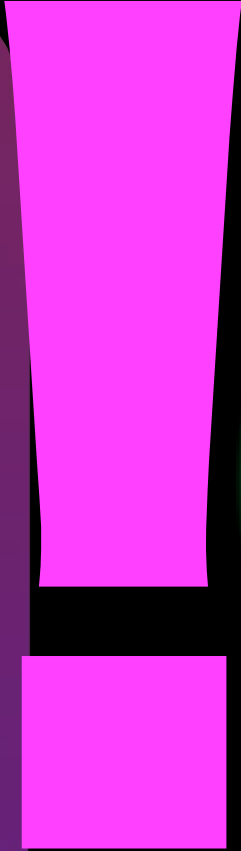
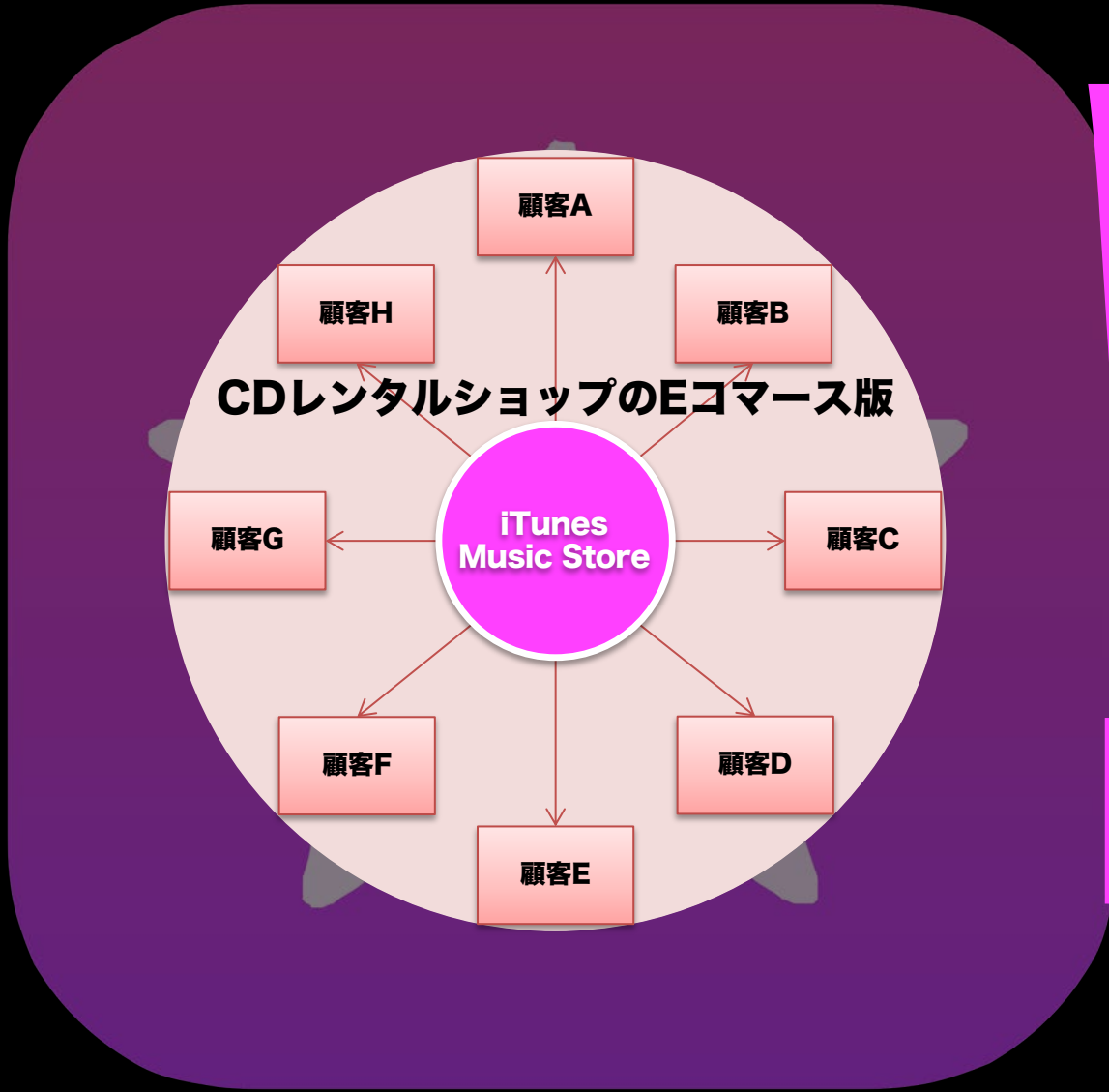


NO!



ダウンロード

ストリーミング





何が勝敗を決めた？
“顧客価値交換・共創の場”
がまったく違ってた！



Spotify



デジタル変革を構成する7つの変革 続けて変革5-6

変革5: デジタル時代に適した“顧客価値とビジネスの創り方”への変革

アナログ時代の顧客価値とビジネスの創り方

リニアプロセス

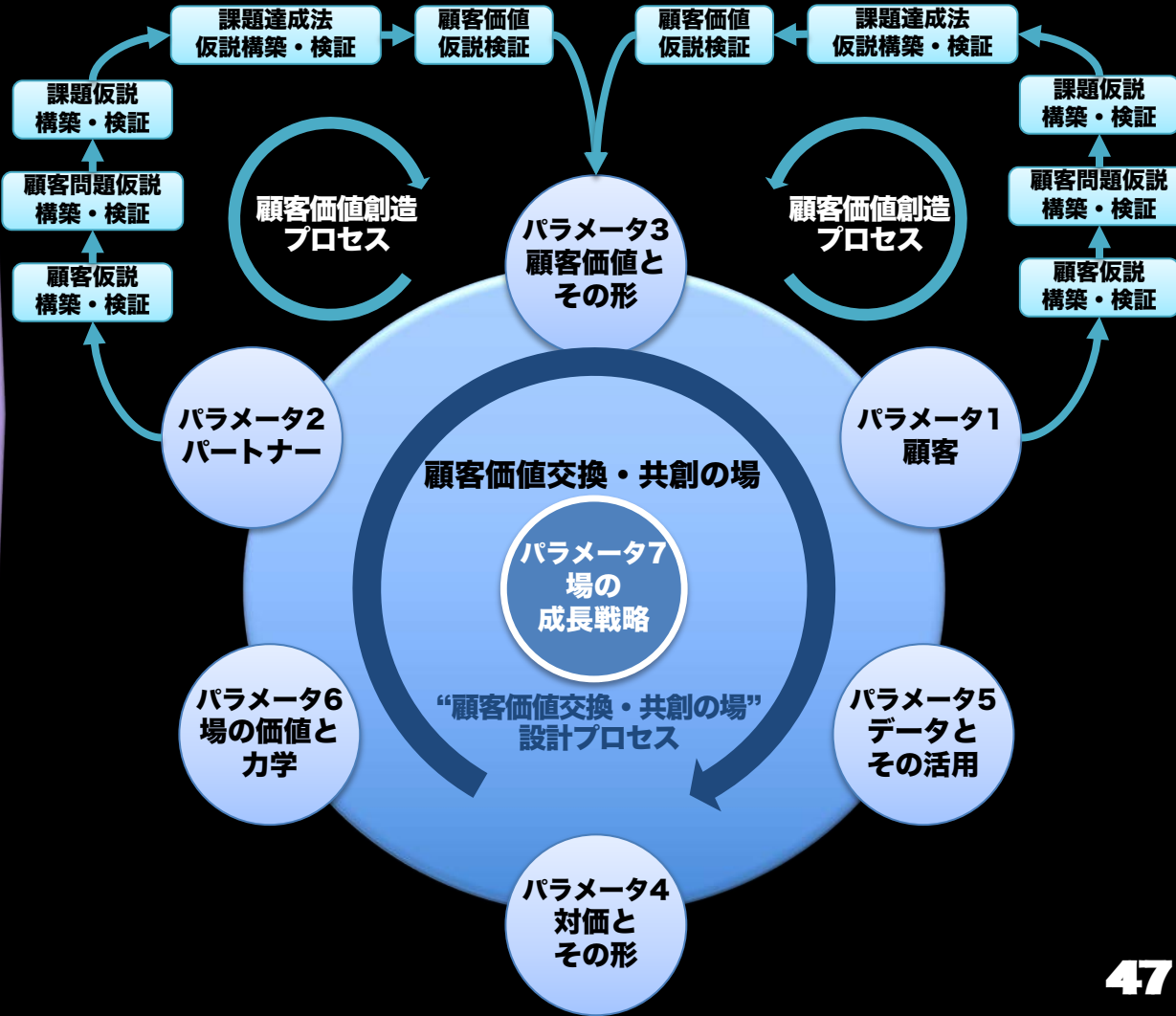


CPF [顧客-問題適合]

PSF [問題-解決法適合]

PMF [製品-市場適合]

デジタル時代の顧客価値とビジネスの創り方



変革6: デジタル時代に適した“ビジネスの回し方”への変革

アナログ時代のビジネスケイパビリティ

ビジネスプロセス

機能プロセス

バックオフィス
プロセス

オペレーショナル
プロセス

コマーシャル
プロセス

ヒト

組織

リソース

アナログリソース

デジタル時代のビジネスケイパビリティ

ビジネスプロセス

機能プロセス

バックオフィス
プロセス

オペレーショナル
プロセス

コマーシャル
プロセス

顧客価値創造
プロセス

汎用プロセス

問題解決プロセス

仮説構築・検証プロセス

意思決定プロセス

ヒト = DX人材

組織 = 進化する組織

リソース

アナログリソース

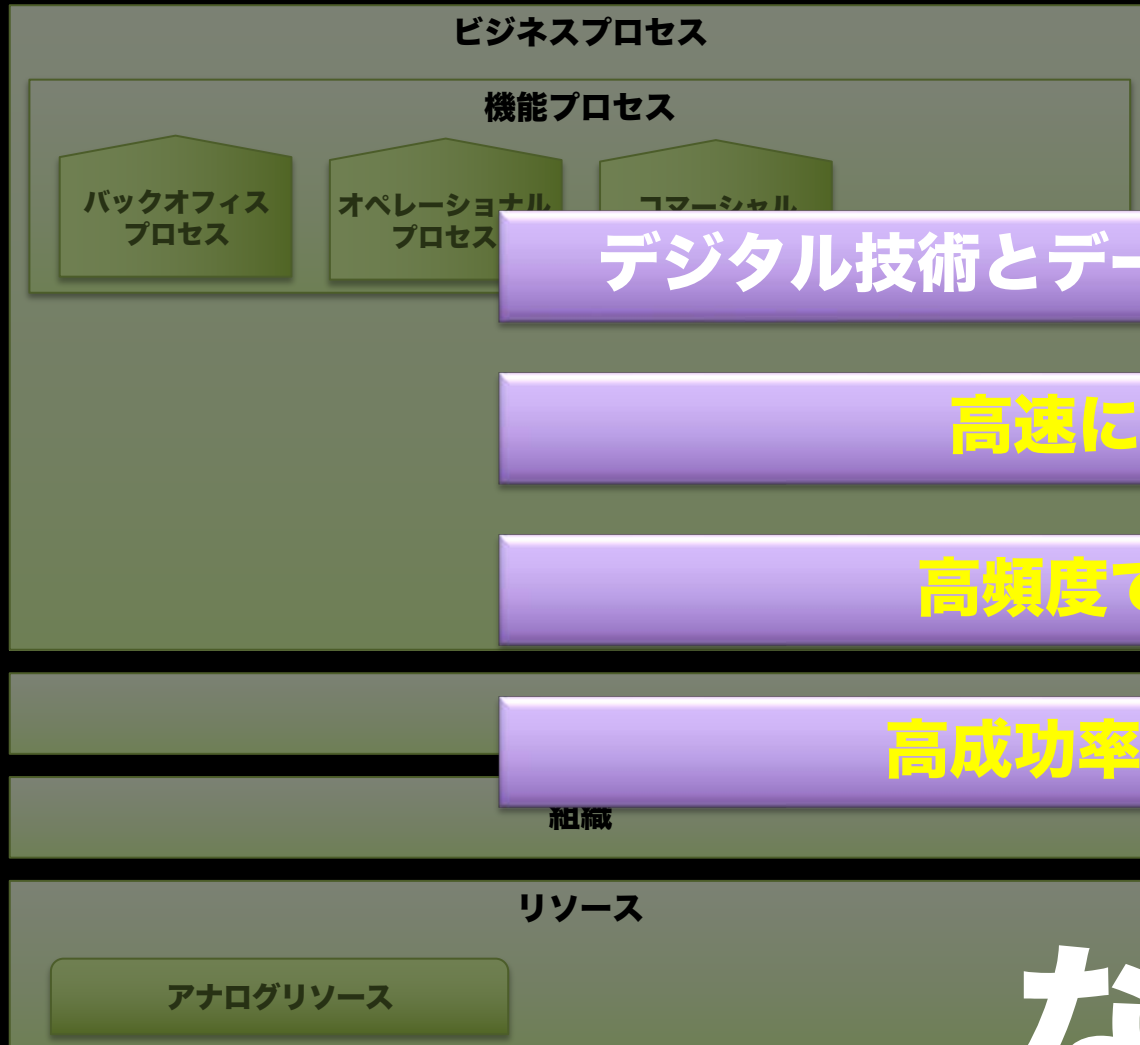
デジタルリソース



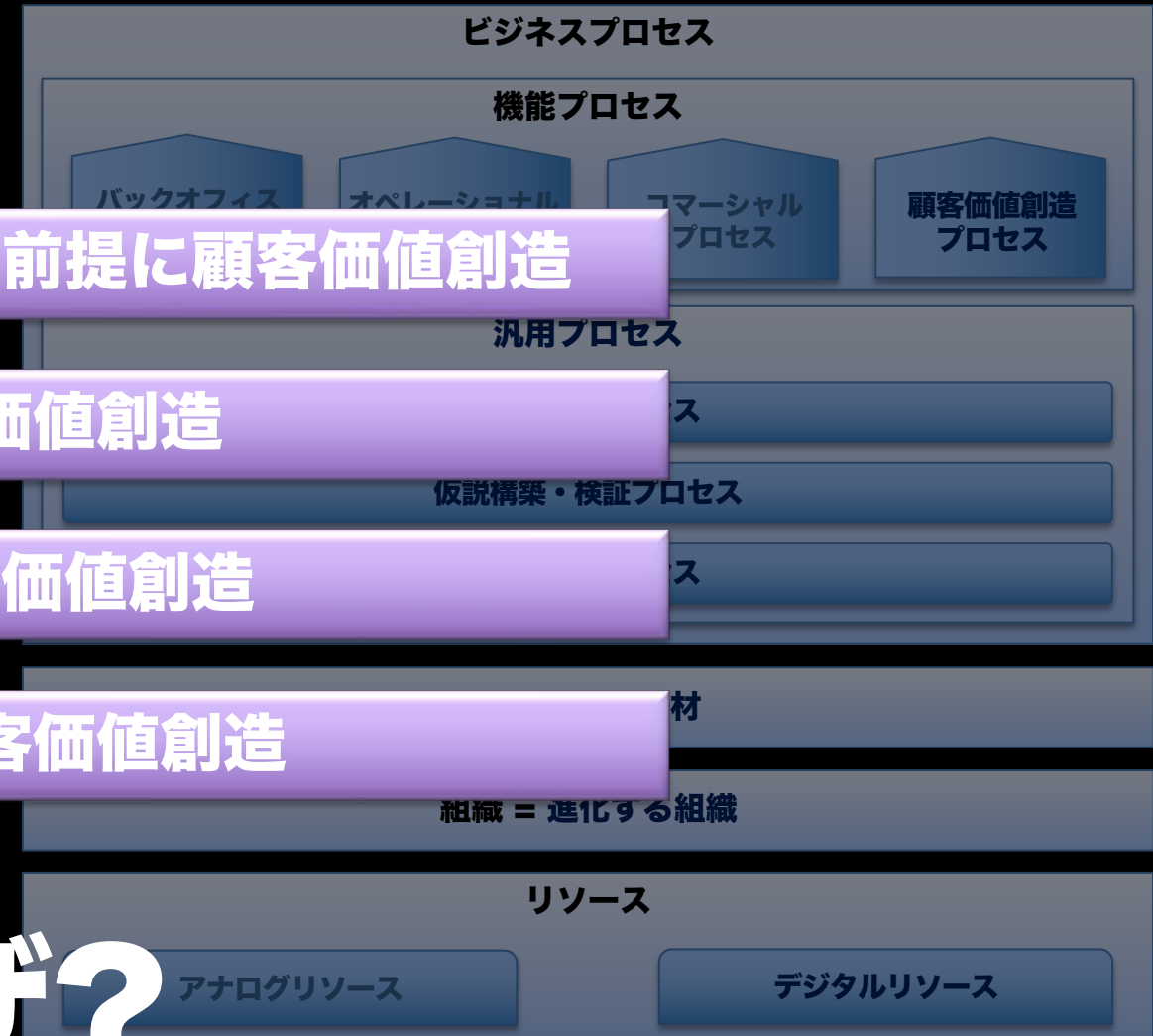
**これらの変革5-6をいち早く実行したのが、
いわゆる“デジタル破壊者”！**

変革6: デジタル時代に適した“ビジネスの回し方” への変革

アナログ時代のビジネスレイパビリティ



デジタル時代のビジネスレイパビリティ



デジタル技術とデータを前提に顧客価値創造

高速に顧客価値創造

高頻度で顧客価値創造

高成功率で顧客価値創造

なぜ？

“顧客価値の創り方の変革” 度の違い

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方

希少の時代
つくれば売れる



豊富の時代

つくっても売れない



どうする？



“顧客価値の創り方の変革” 度の違い

アナログ時代の顧客価値の創り方



デジタル時代の顧客価値の創り方



“顧客価値の創り方の変革” 度の違い

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方

6ヶ月

高速に顧客価値創造

2週間

3ヶ月毎

高頻度で顧客価値創造

3日毎

高成功率で顧客価値創造

“顧客価値の創り方の変革” 度の違い

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方

希少の時代

豊富の時代

つくれば売れる

つくっても売れない

3ヶ月毎

高頻度で顧客価値創造

3日毎

どうする？

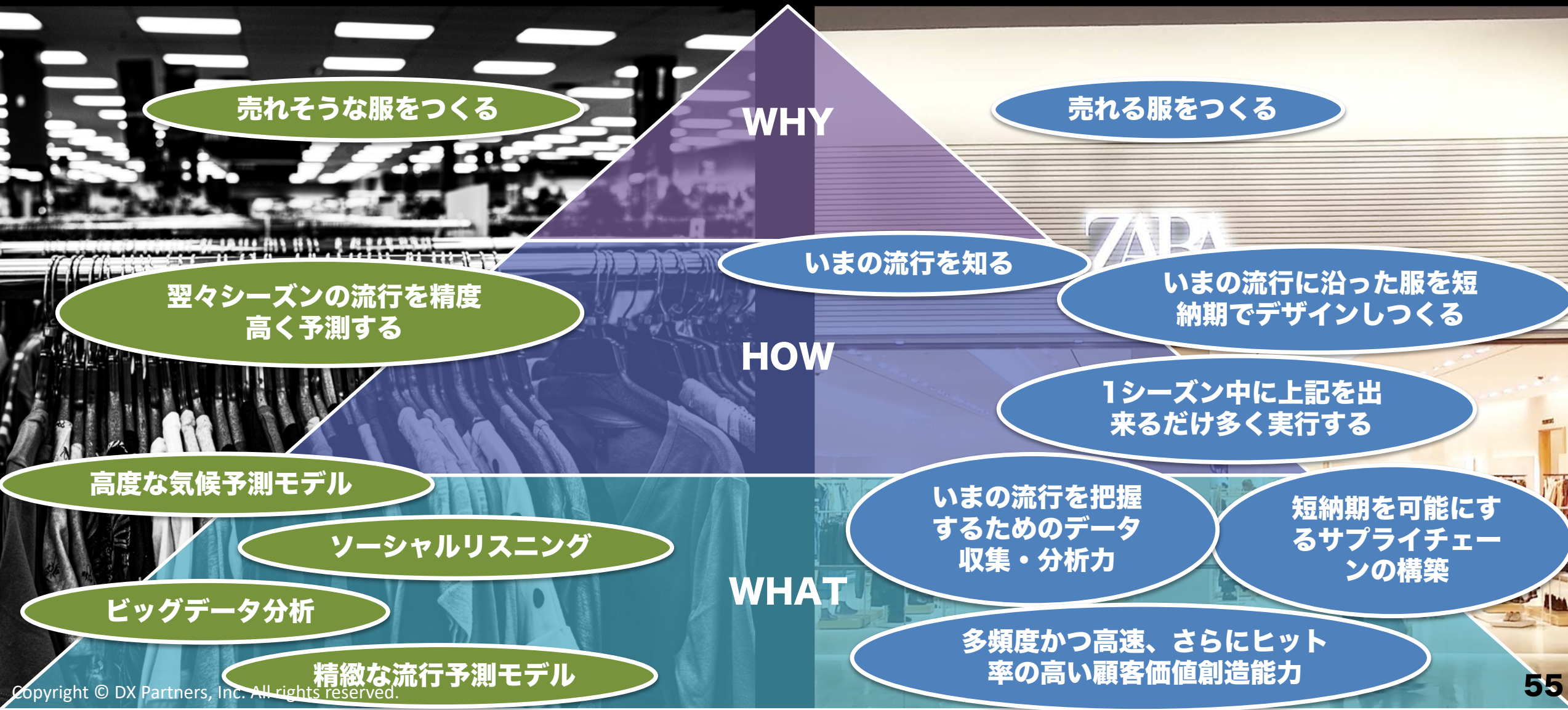
売れそうな服をつくる

売れる服をつくる

“顧客価値の創り方の変革” 度の違い

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方



“顧客価値の創り方の変革” 度の違い

アナログ時代の顧客価値の創り方

デジタル時代の顧客価値の創り方

6ヶ月

高速に顧客価値創造

2週間

3ヶ月毎

高頻度で顧客価値創造

3日毎

50%程度

高成功率で顧客価値創造

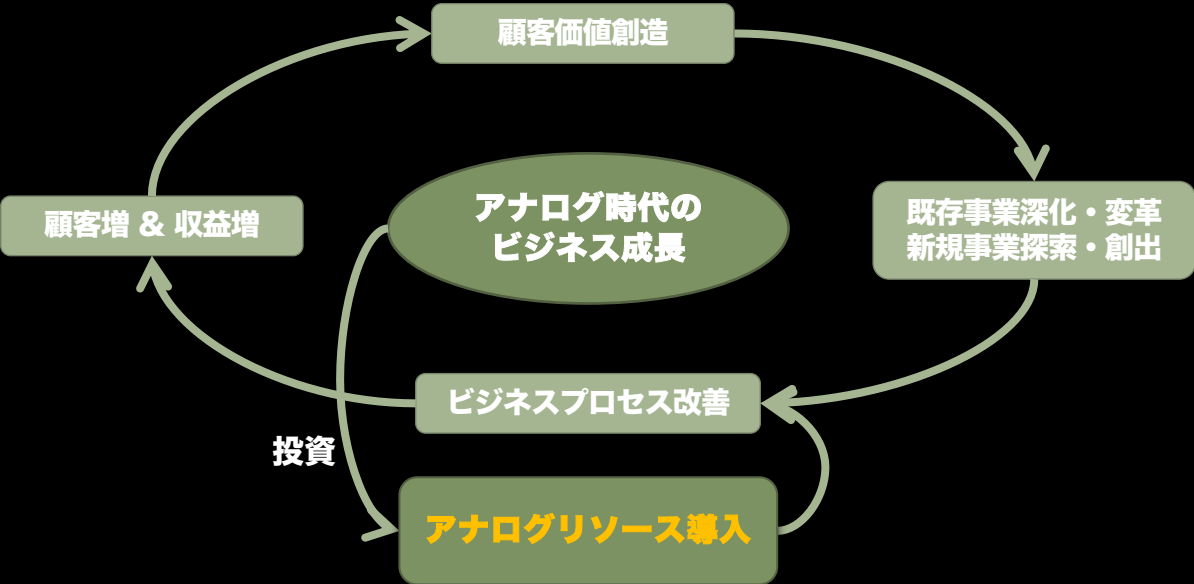
90%以上 [推定]



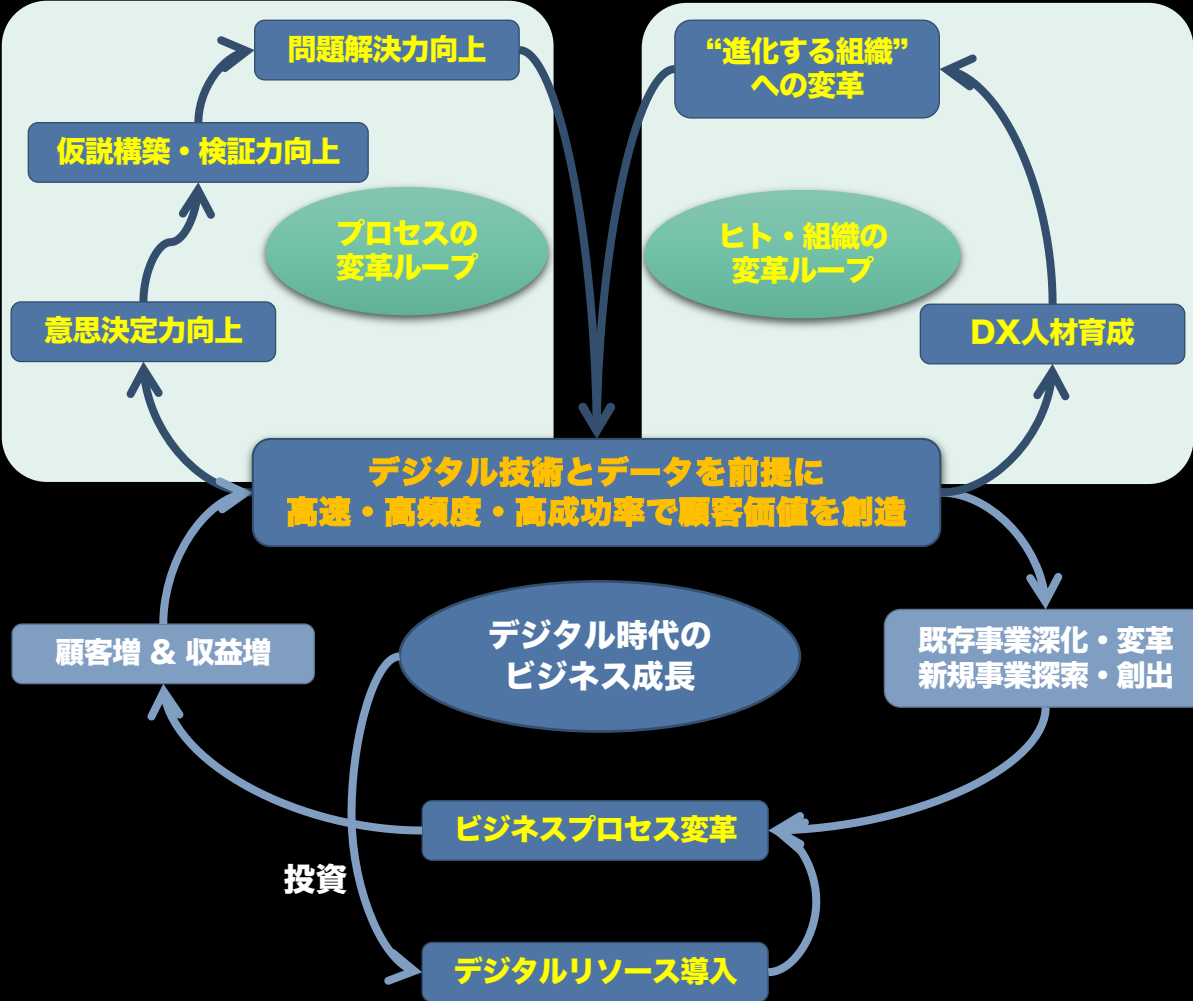
デジタル変革を構成する7つの変革 最後に変革7

変革7: デジタル時代に適した “ビジネスの成長のさせ方” への変革

アナログ時代のビジネス成長ループ



デジタル時代のビジネス成長ループ



変革7: デジタル時代に適した“ビジネスの成長のさせ方” への変革

アナログ時代のビジネス成長方程式

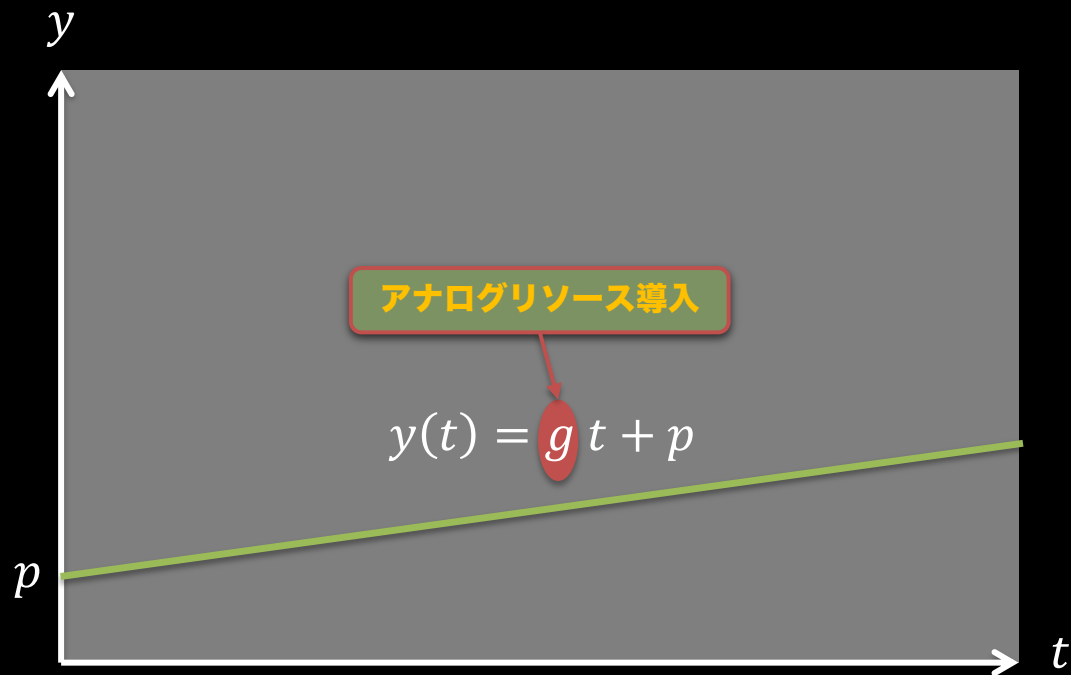
$$y(t) = gt + p$$

y : 成長 (任意単位)

t : 時間

p : 事業前提で決まる値

g : 成長率



デジタル時代のビジネス成長方程式

$$y(t) = (ps)^{ft}$$

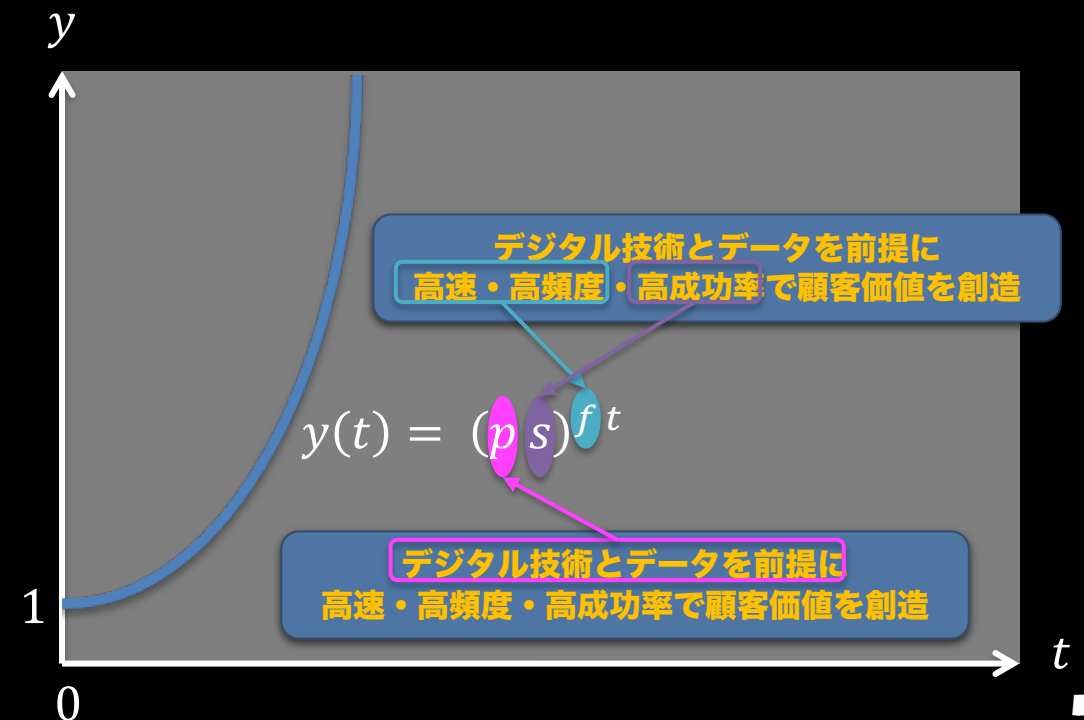
y : 成長 (任意単位)

t : 時間

p : 事業前提で決まる値

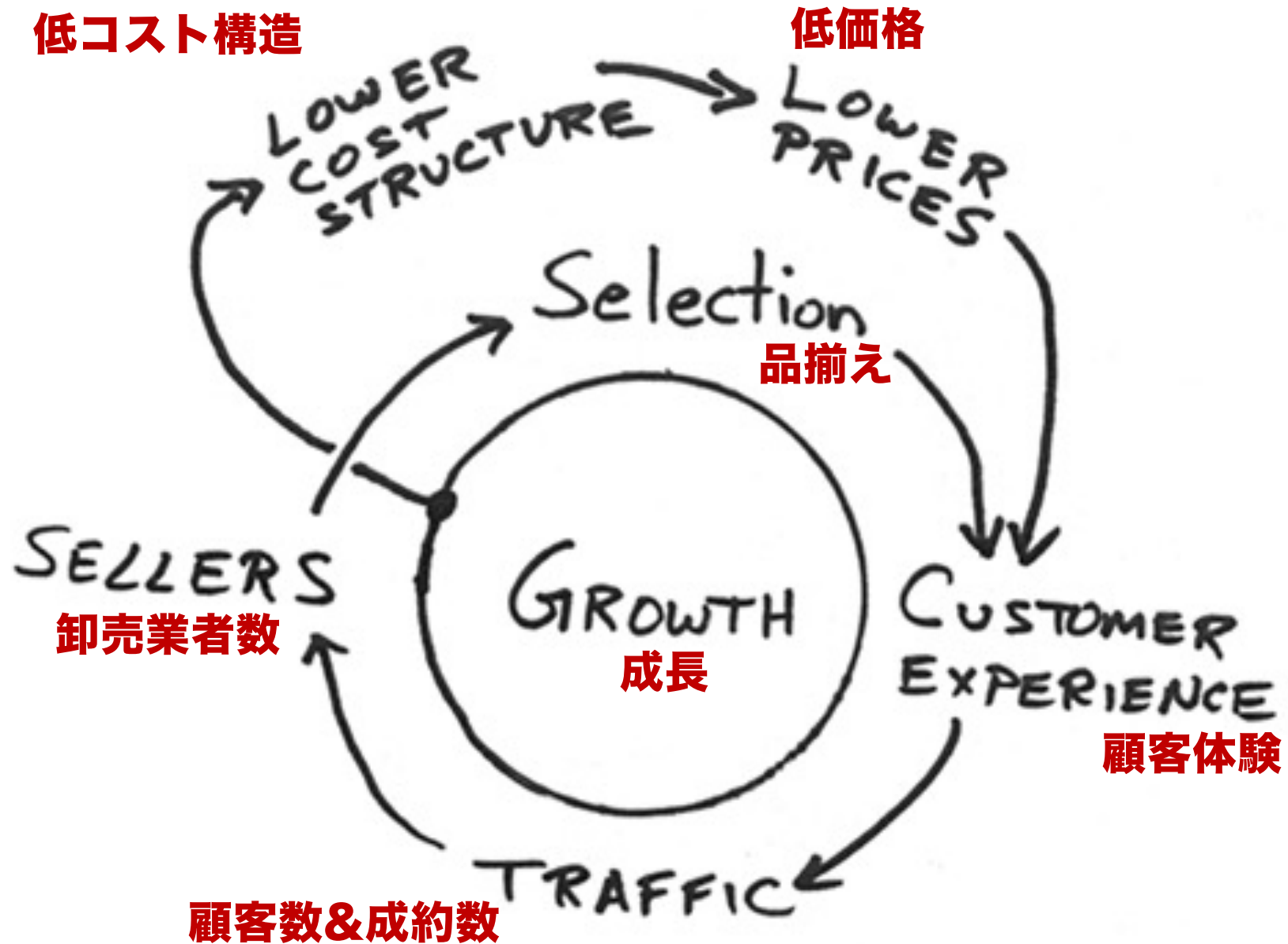
s : 顧客価値成功率 ($ps > 1$)

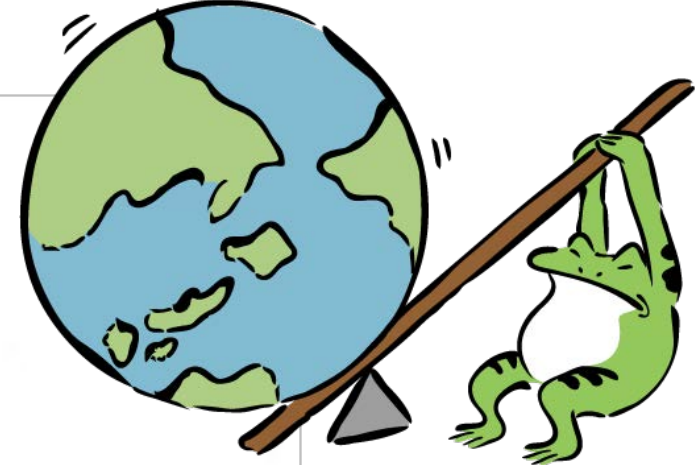
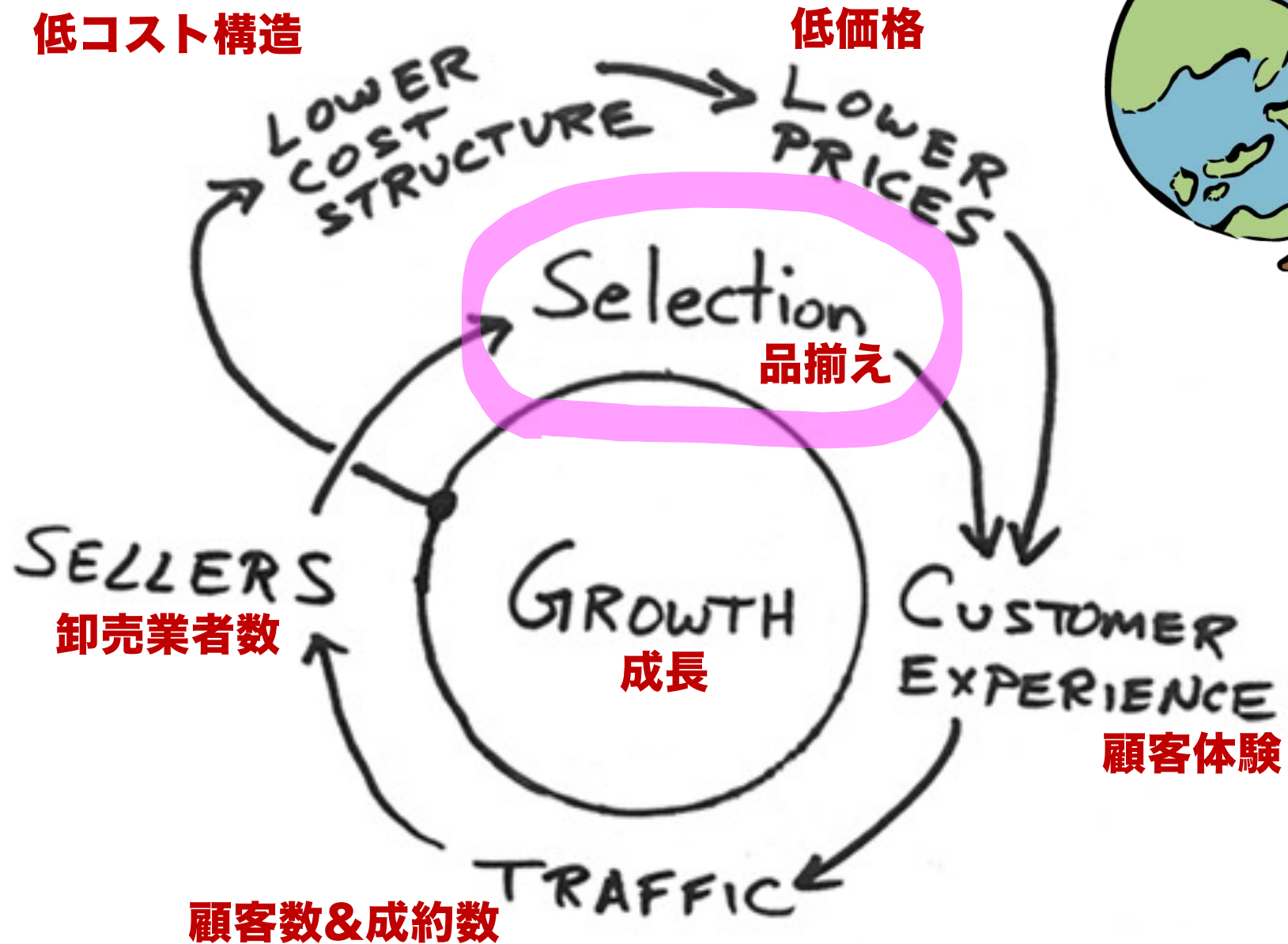
f : 顧客価値創造頻度

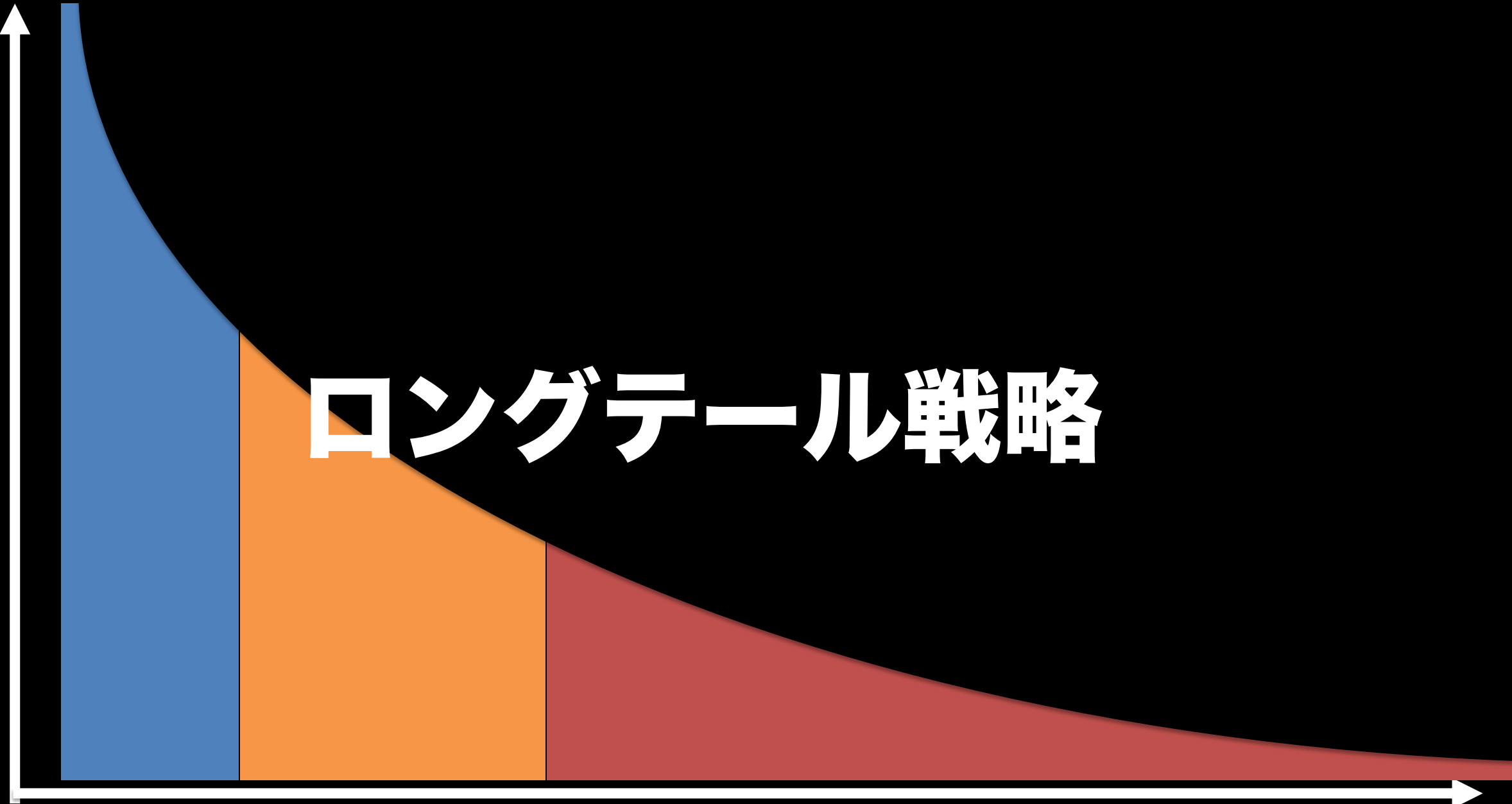


A photograph of Jeff Bezos, founder of Amazon, speaking on a stage. He is bald, wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt, and has his hands open in a gesture of explanation or emphasis. The background is dark with a bright starburst light effect on the right side.

**この変革7をいち早く実行したのが、
いわゆる“デジタル破壊者”！**







ロングテール戦略



以上、
デジタル変革を構成する7つの変革
でした。

本日のアジェンダ

PLAN:

1. なぜデジタル時代のビジネスへ?
2. デジタル破壊者/変革者は何を実行した?
3. 私たちはどうする?

目的地
= デジタル時代のビジネス

目的地への登攀
= デジタル変革

3. 私たちはどうする？

現在地
= アナログ時代のビジネス

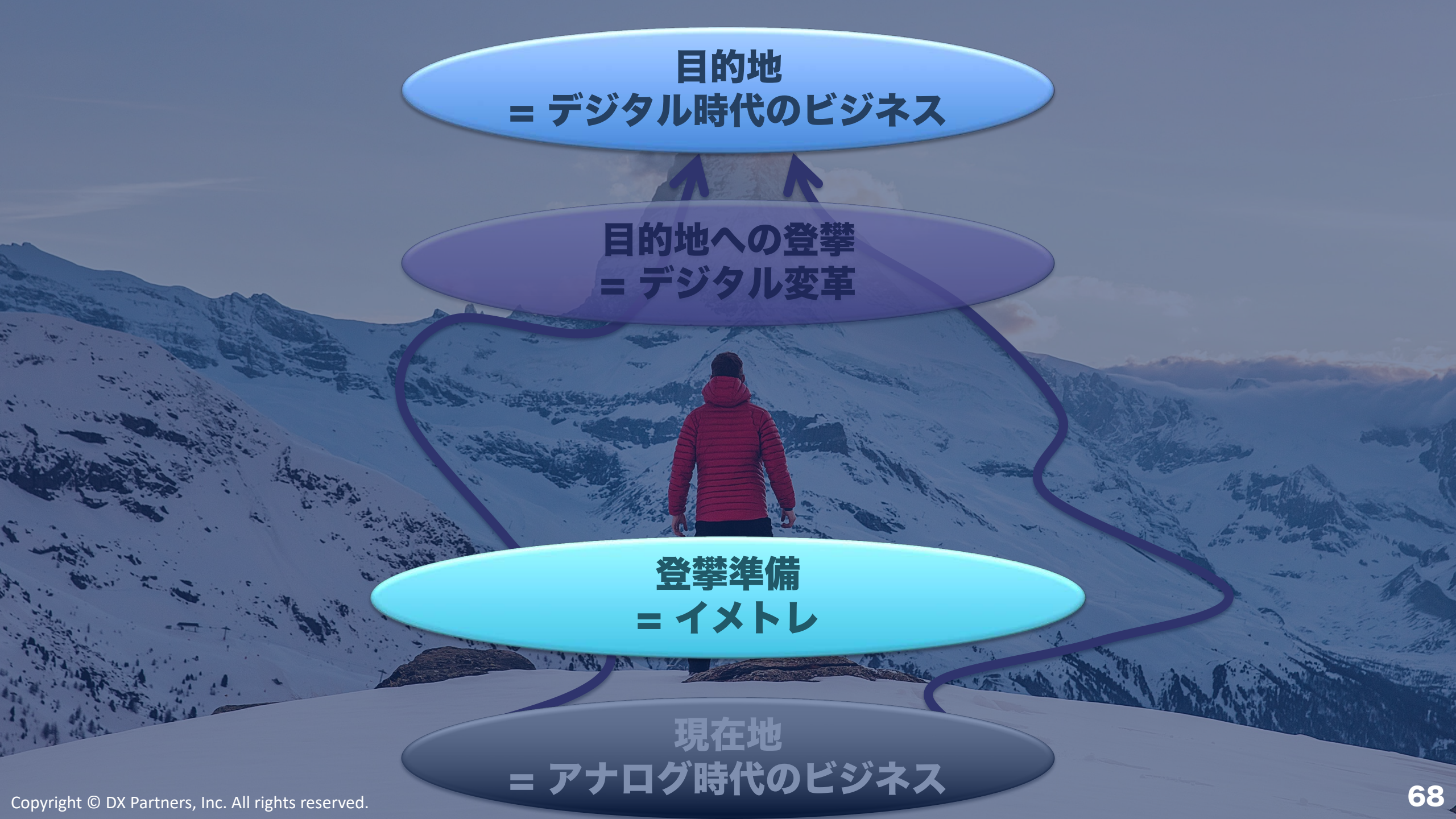
目的地
= デジタル時代のビジネス

目的地への登攀
= デジタル変革

3. 私たちはどうする？

登攀準備
= イメトレ

現在地
= アナログ時代のビジネス



目的地
= デジタル時代のビジネス

目的地への登攀
= デジタル変革

登攀準備
= イメトレ

現在地
= アナログ時代のビジネス

アナログ時代のビジネスから

アナログ社会から

**モノから
所有から**

**たまに繋がるから
塊から**

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

デジタル時代のビジネスへ

デジタル社会へ

**コトへ
利用へ**

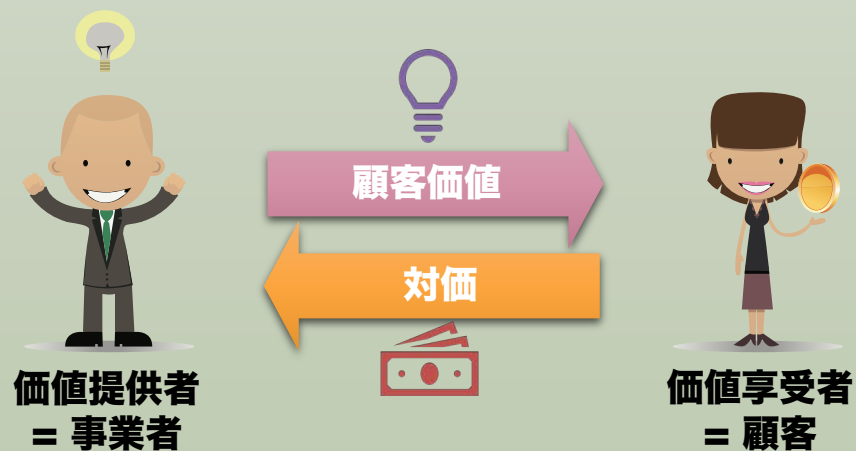
**常に繋がるへ
細切れへ**

**プロセスへ
エコシステム/コミュニティへ
顧客との価値共創へ
自ら創るものへ**

アナログ時代のビジネスから

アナログ時代の場から

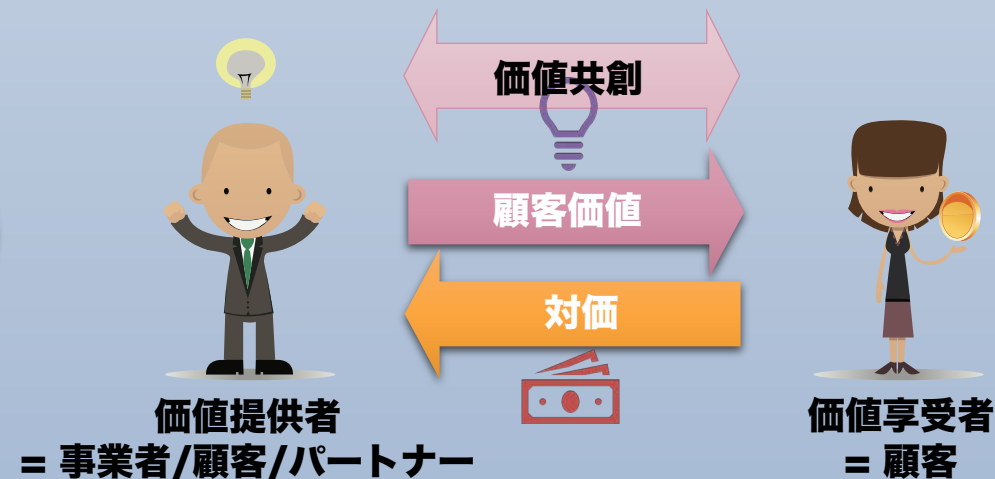
価値交換の場



デジタル時代のビジネスへ

デジタル時代の場へ

価値交換・共創の場



場の価値

対価

データ



場の提供者 = 事業者

アナログ時代のビジネスから

アナログ時代の場から

価値交換の場

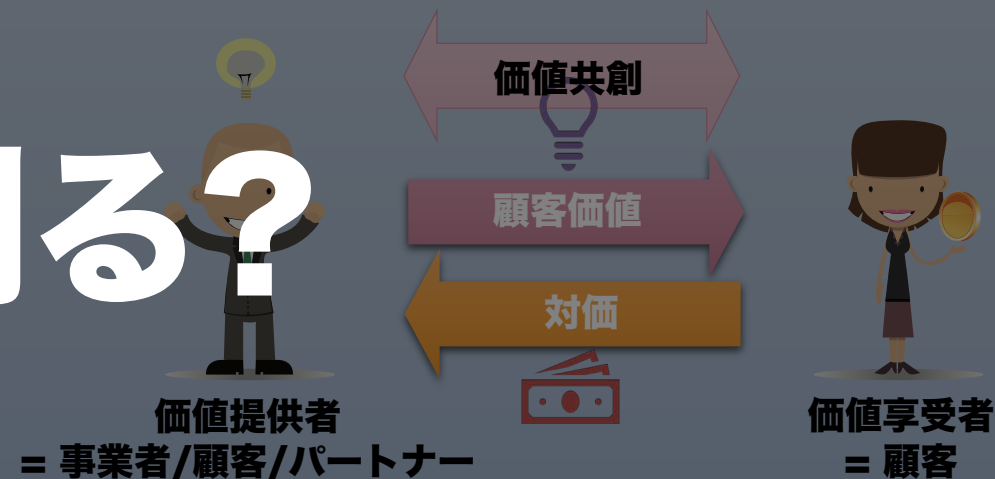


どう創る?

デジタル時代のビジネスへ

デジタル時代の場へ

価値交換・共創の場



場の価値

対価

データ



場の提供者 = 事業者

Uberの場合...



Uber

Uberの場合の“アイデア発想”は…





Travis Cordell Kalanick

Copyright © DXPartners, Inc. All rights reserved. Commons



Garrett Camp

The Next Web Photos from Amsterdam, Netherlands. Julia de Boer, CC BY-SA 2.0, via Wikimedia Commons

Uberの場合の“場の設計”は…

顧客価値交換・共創の場



価値提供者

価値共創

顧客価値

対価



価値享受者

場の価値

対価

データ



場の提供者

“場の設計” 4つのステップ

ステップ1
プレイヤーを描き出す

ステップ2
顧客間で交換する価値
と対価を描く

ステップ3
場の価値と場からの対
価を描く

ステップ4
場がきちんと動くか検
証して更新する



Uberの場合の“場の設計”は…

ステップ1: プレイヤーを描き出す

顧客価値交換・共創の場

一般の
ドライバー



価値提供者

価値共創

顧客価値

対価



価値享受者

従来の
タクシー
利用客

場の価値

対価

データ

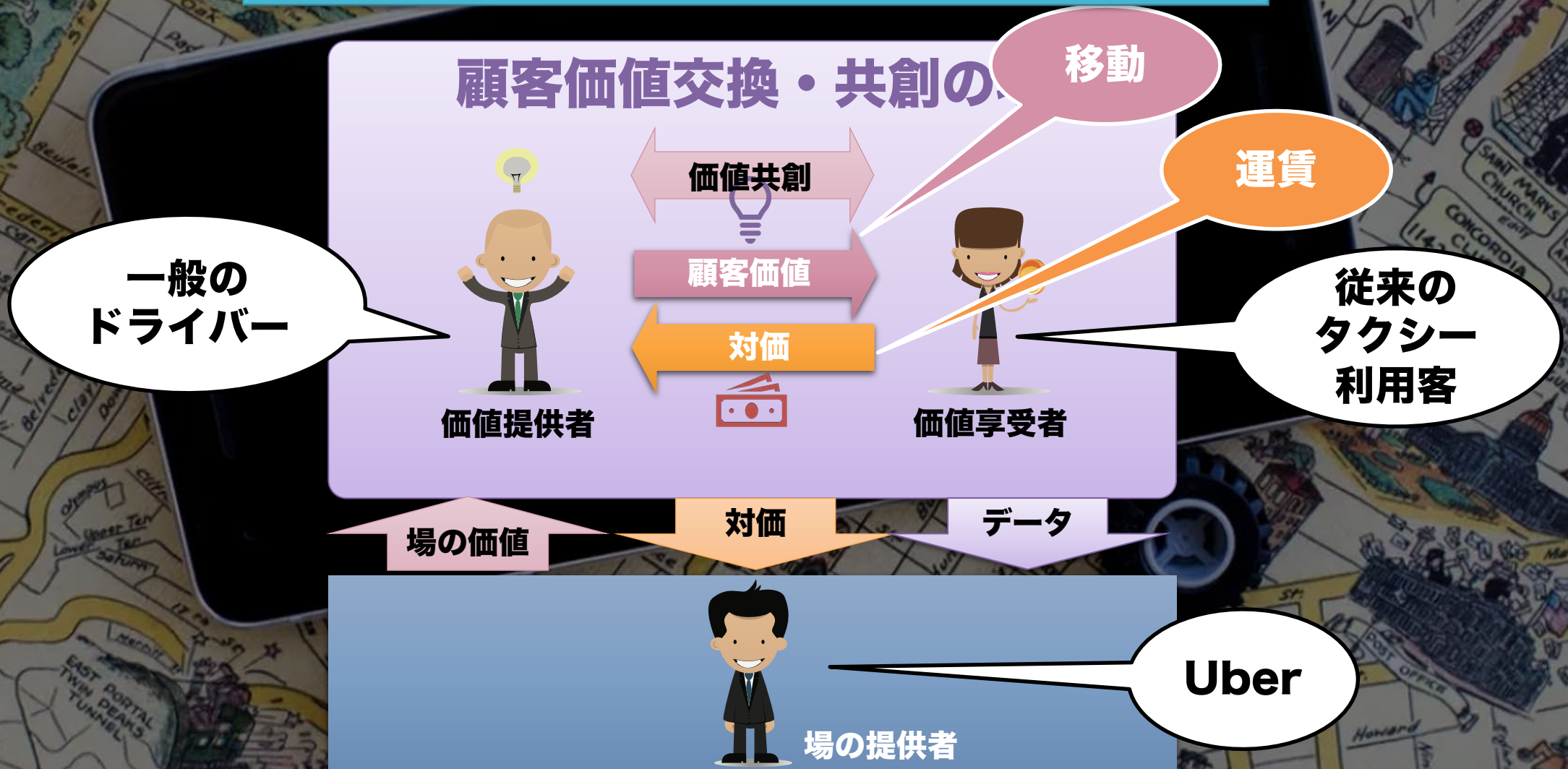


場の提供者

Uber

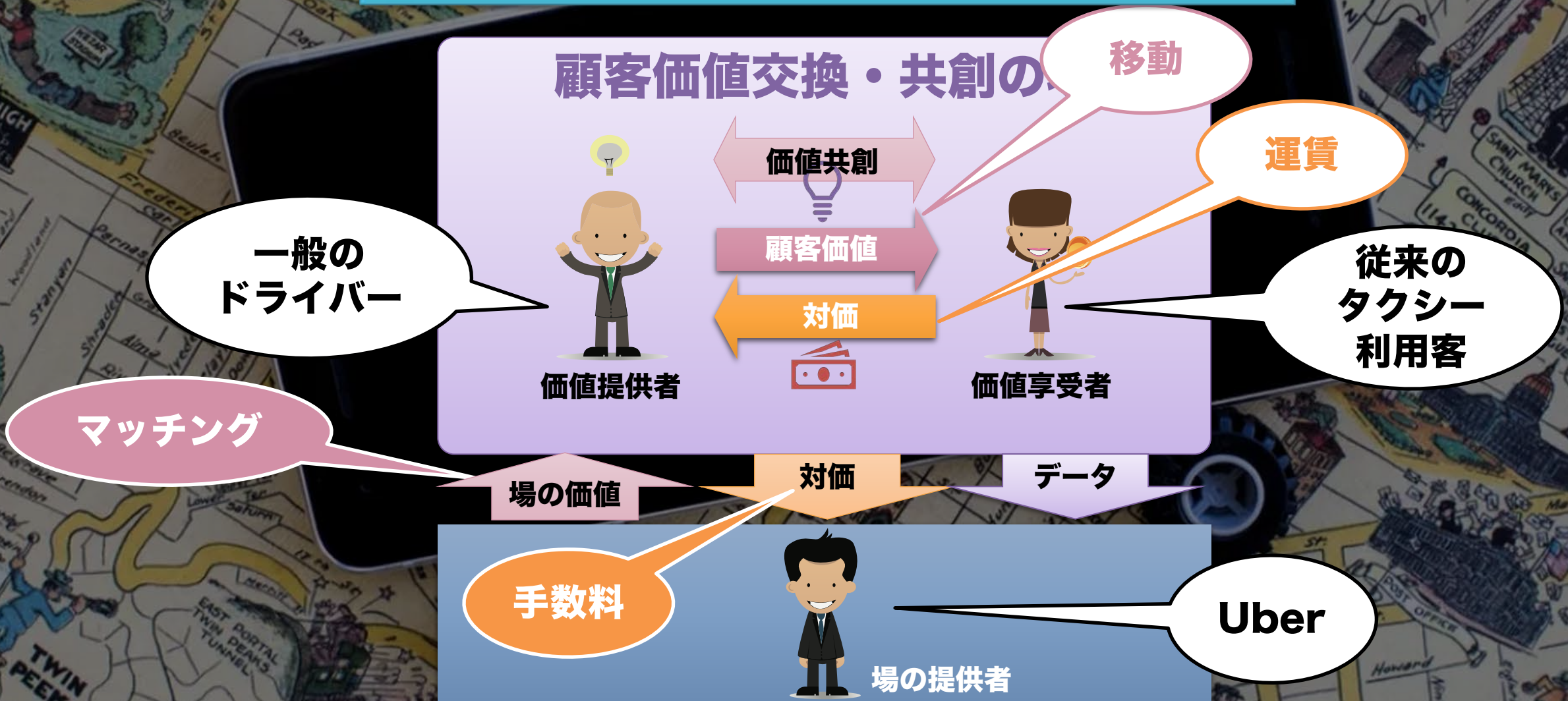
Uberの場合の“場の設計”は…

ステップ2: 顧客間で交換する価値と対価を描く



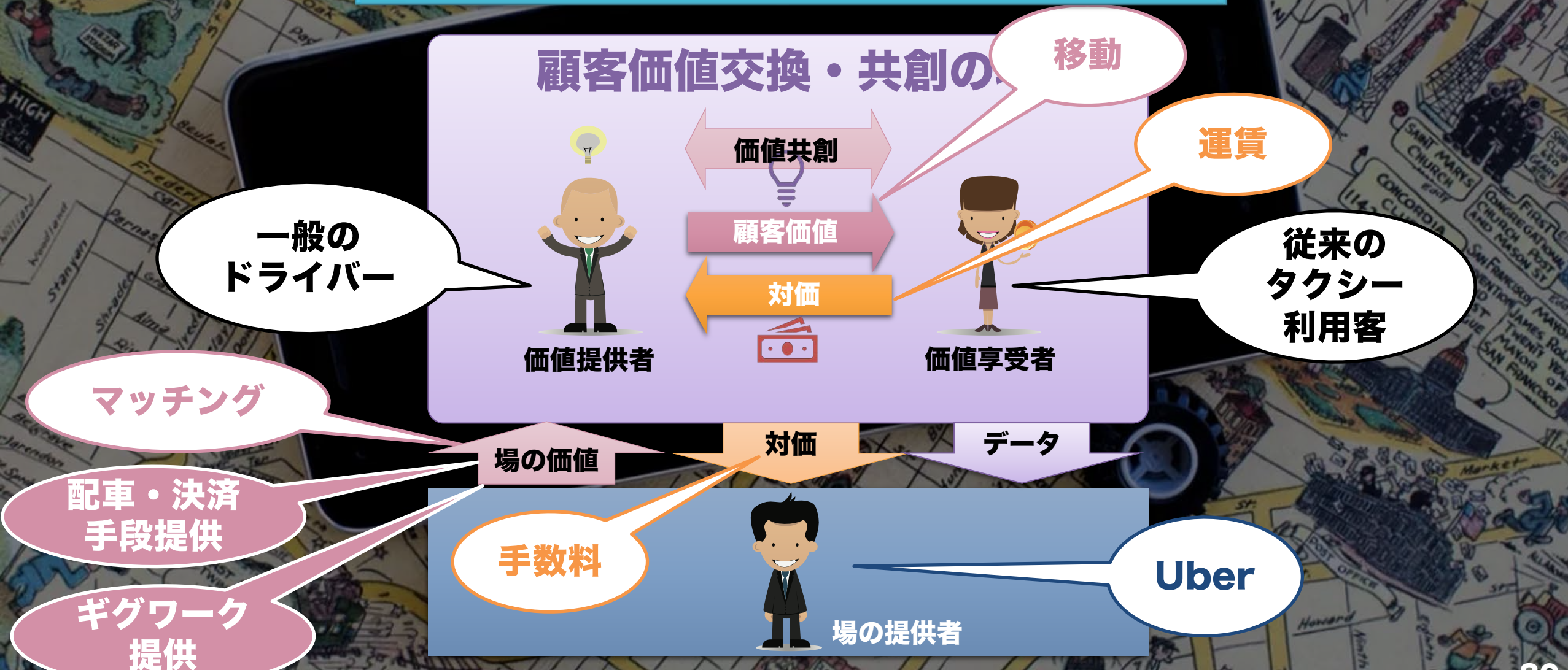
Uberの場合の“場の設計”は…

ステップ3: 場の価値と場からの対価を描く



Uberの場合の“場の設計”は…

ステップ3: 場の価値と場からの対価を描く



Uberの場合の“場の設計”は…

ステップ4: 場がきちんと動くか検証して更新する



マッチング

配車・決済
手段提供

ギグワーク
提供

場の価値

対価

データ

手数料

Uber

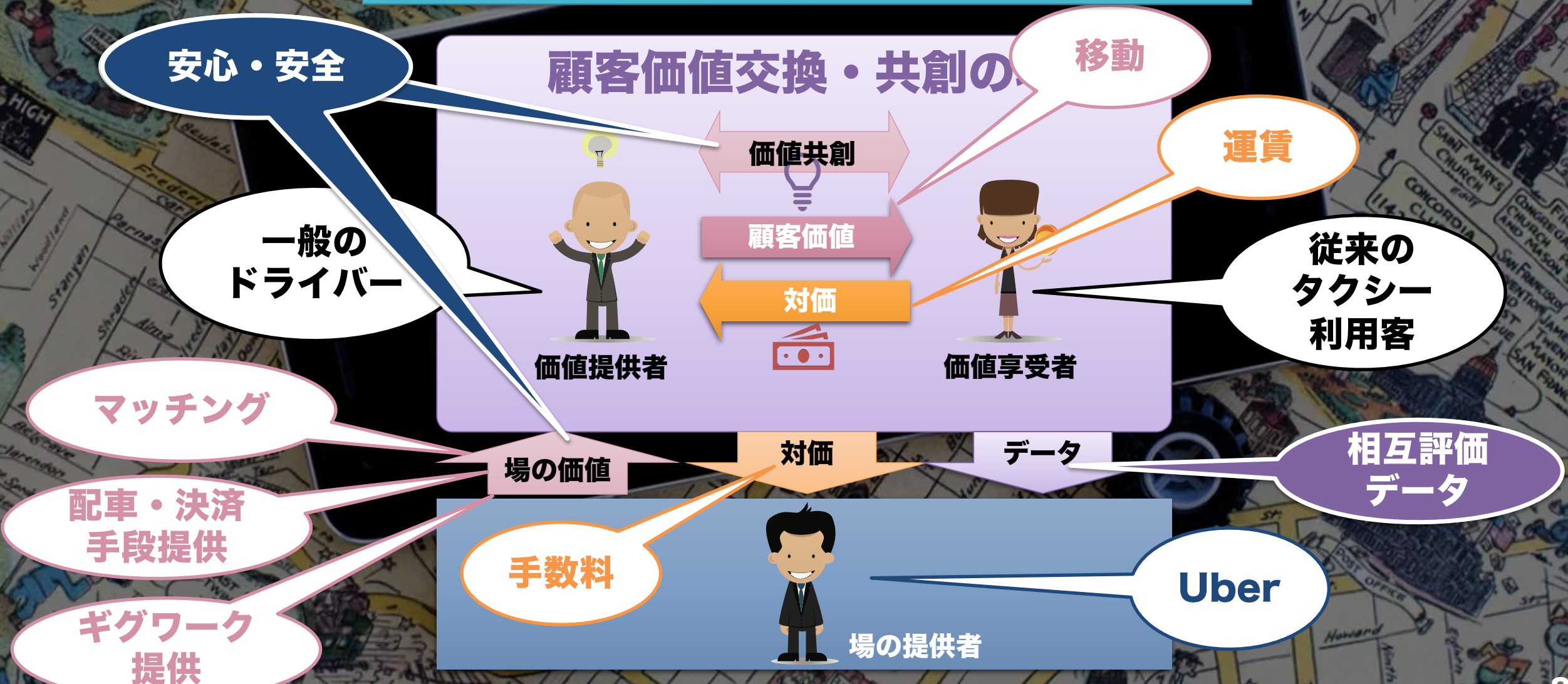
場の提供者



安心・安全をどう担保するか？

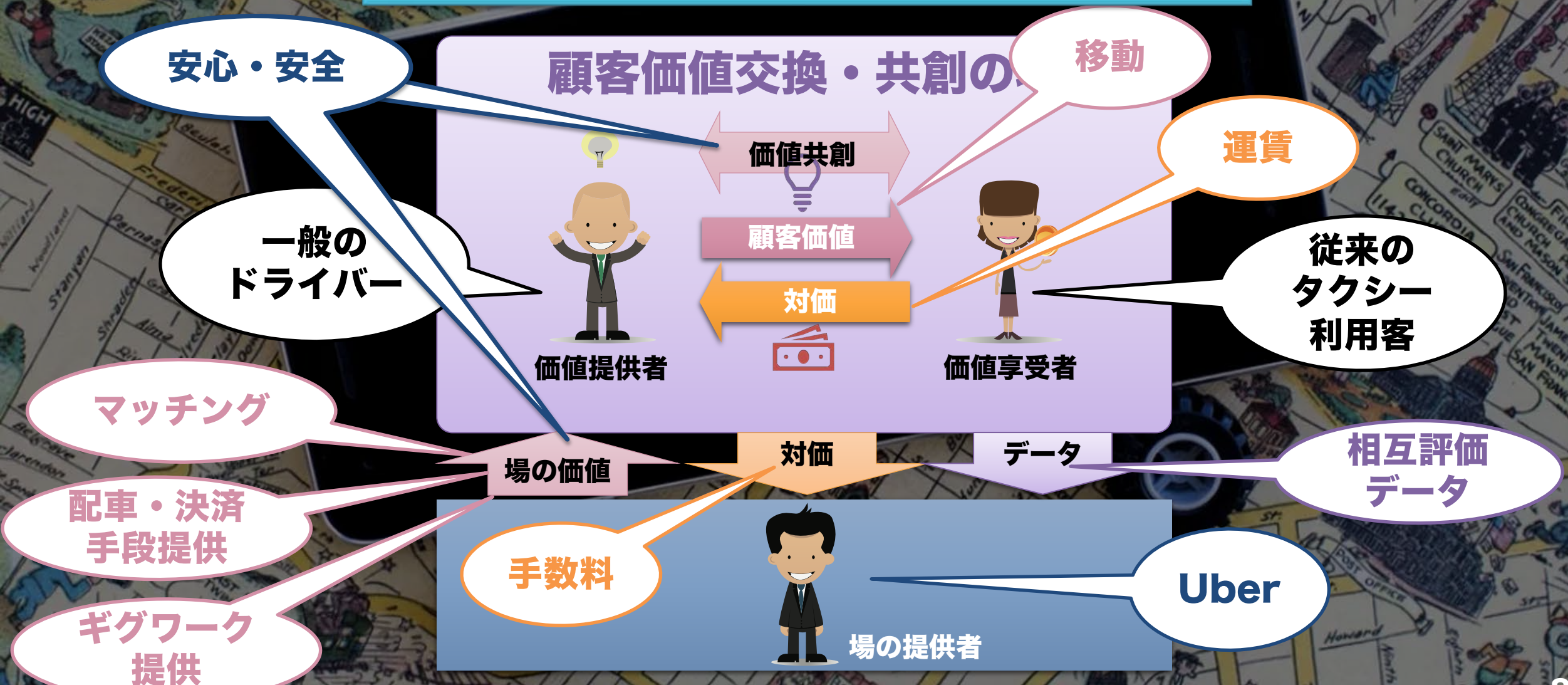
Uberの場合の“場の設計”は…

ステップ4: 場がきちんと動くか検証して更新する



Uberの場合の“場の設計”は…

これで完成形です！



以上、“場の設計” 4つのステップでした。

ステップ1
プレイヤーを描き出す

ステップ2
顧客間で交換する価値
と対価を描く

ステップ3
場の価値と場からの対
価を描く

ステップ4
場がきちんと動くか検
証して更新する



アナログ時代のビジネスから

デジタル時代のビジネスへ

アナログ社会から

デジタル社会へ

モノから
所有から

コトへ
利用へ

たまに繋がるから
塊から

常に繋がるへ
細切れへ

アウトプットから

プロセスへ

マーケットから

エコシステム/コミュニティへ

顧客への価値提供から

顧客との価値共創へ

場は与えられたものから

自ら創るものへ

さあ、皆さんも...

“デジタル時代のビジネス”

イメトレしましょう!



目的地
= デジタル時代のビジネス

目的地への登攀
= デジタル変革

登攀準備
= イメトレ

現在地
= アナログ時代のビジネス



まとめに代えて、
ビジネスの本質について…



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

デジタル時代の
ビジネスの目的は
顧客と場の創造である。

“The purpose of a business
in digital age
is to create a customer
and an economy for him/her.”

村上和彰

