



株式会社DXパートナーズ開発・提供
“デジタル時代のビジネス”を創出・成功・成長させる科学的実践方法論
「DXの科学®」

第II編 規範的理論: デジタル時代のビジネスをどう創出し、成功・成長させるか?

第5章 “デジタル時代に成功し成長するビジネス”を分析する「7つの気づき」

目次

はじめに

- I. 第I編 記述的理論
 - 1. 第1章 6つの違い
 - 2. 第2章 10の実践
- II. 第II編 規範的理論
 - 3. 第3章 9つの変革
 - 4. 第4章 6つの創造
 - 5. 第5章 7つの気づき
- III. 第III編 実行力
 - 6. 第6章 4つの力
 - 7. 第7章 8つの道具
 - 8. 第8章 7つの思考

これまでのおさらい。

「DXの科学®」の全体像

記述的理論

6つの違い
10の実践

どうなっているか？

規範的理論

9つの変革
6つの創造
7つの気づき

どうすべきか？

実行力

4つの力
8つの道具
7つの思考

どんな力があるか？

デジタル破壊者、デジタル変革者たちは 何をやったのか？何をやっているのか？



“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を創る!!!



マーケットというレッドオーシャンの中に
自社のブルーオーシャンを創る!!

“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

所与のマーケット

結果、レッドオーシャンのマーケットの中で戦う

未顧客

アナログ時代の顧客

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

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する

そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る

ネットワーク効果

デジタル時代の顧客

事業者と顧客が
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

場の拡大

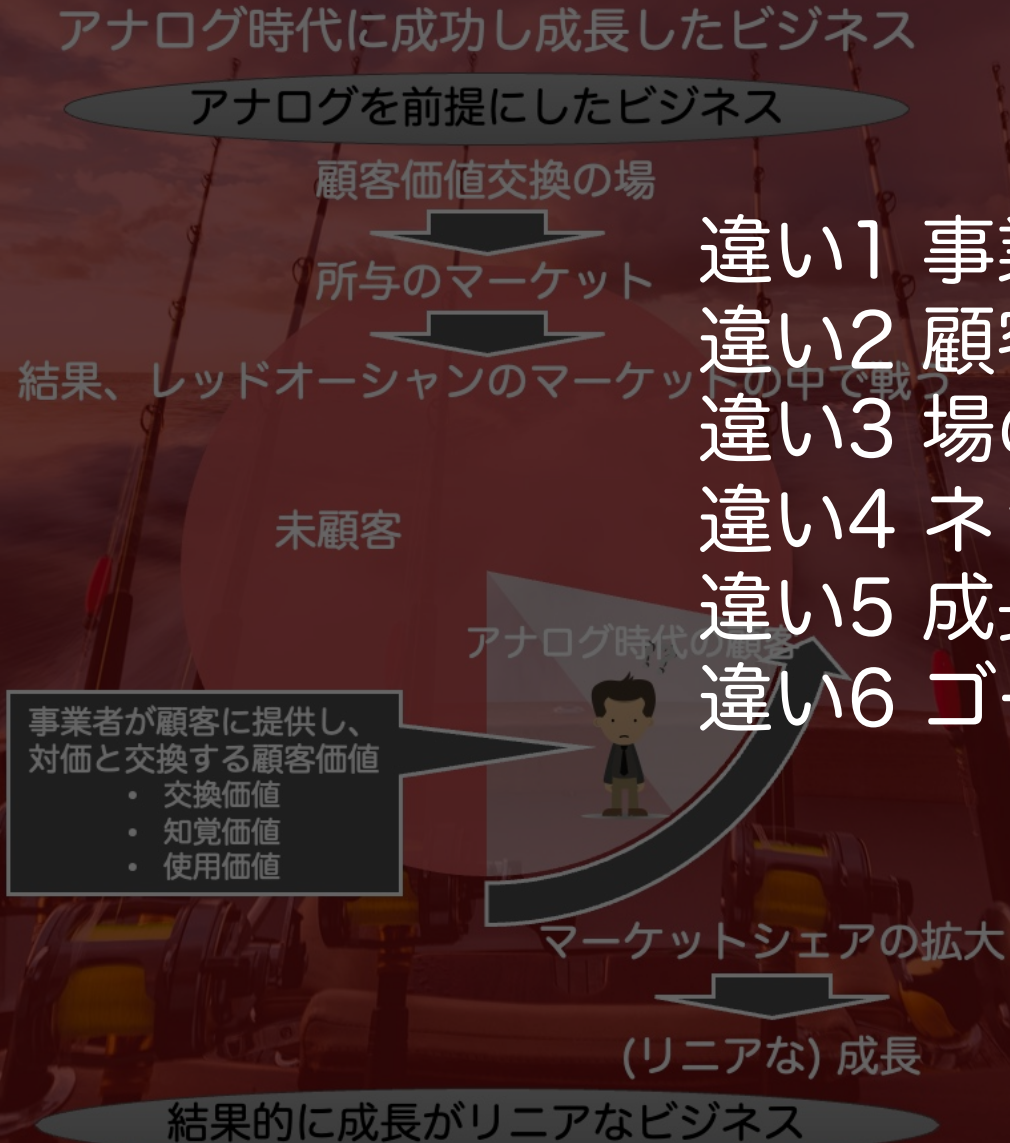
ネットワーク効果の増大

ノンリニアな成長

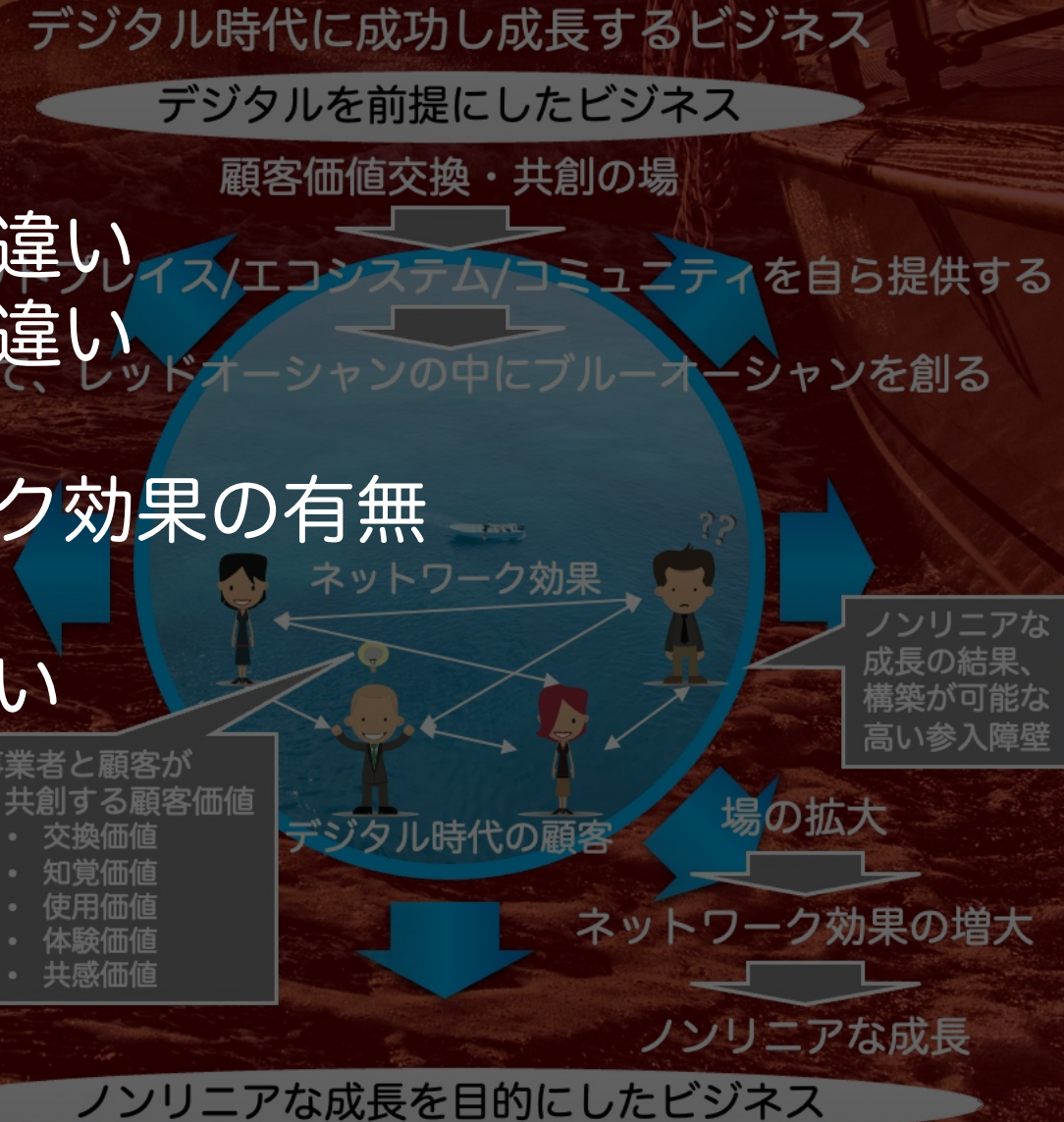
ノンリニアな成長を目的にしたビジネス

ノンリニアな
成長の結果、
構築が可能な
高い参入障壁

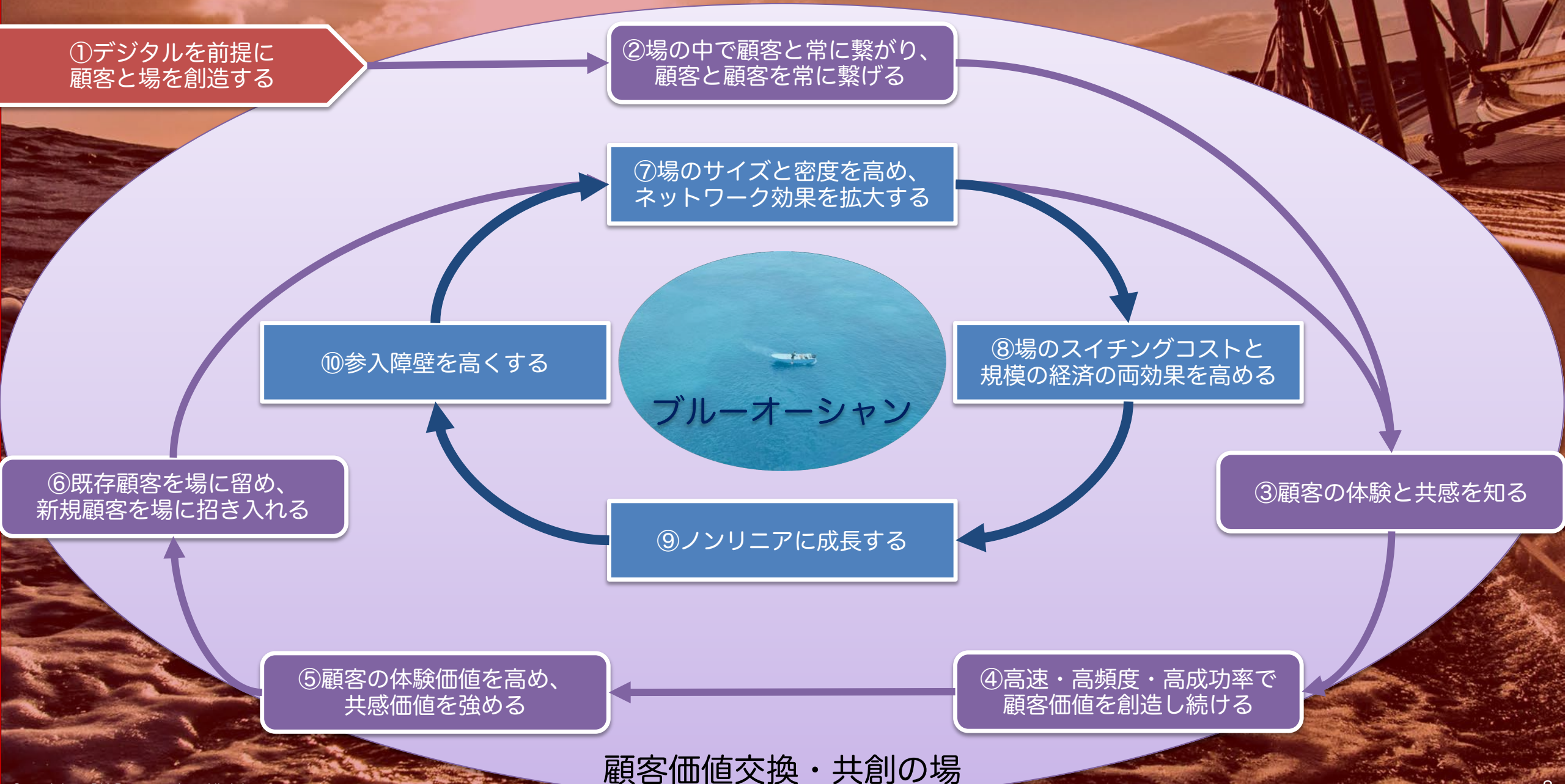
“アナログ時代に成功し成長したビジネス” vs. “デジタル時代に成功し成長するビジネス” 「6つの違い」



違い1 事業前提の違い
違い2 顧客価値の違い
違い3 場の違い
違い4 ネットワーク効果の有無
違い5 成長の違い
違い6 ゴールの違い



“デジタル時代のビジネス”を創出・成功・成長させる「10の実践」



「DXの科学®」の全体像

記述的理論

6つの違い
10の実践

どうなっているか？

規範的理論

9つの変革
6つの創造
7つの気づき

どうすべきか？

実行力

4つの力
8つの道具
7つの思考

どんな力があるか？

デジタル破壊者、デジタル変革者たちのように
デジタル時代のビジネスを創出・成功・成長させるには、
どうしたらよいのか？ どうすべきか？



デジタル破壊者、デジタル変革者たちのように
デジタル時代のビジネスを創出・成功・成長させるには、
どうしたらよいのか？ どうすべきか？

その答えが、
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「9つの変革」
“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」
“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を分析する「7つの気づき」



「DXの科学®」の全体像

記述的理論

6つの違い
10の実践

どうなっているか？

規範的理論

9つの変革
6つの創造
7つの気づき

どうすべきか？

実行力

4つの力
8つの道具
7つの思考

どんな力がいるか？

“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 「9つの変革」

変革0
デジタル時代に適したビジネスとデジタル技術との関わり方への変革

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

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

変革3
デジタル時代に適したビジネスの像への変革

変革4
デジタル時代に適したビジネスとデータとの関わり方への変革

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

変革6
デジタル時代に適した稼ぎ方への変革

変革7
デジタル時代に適したビジネスの回し方への変革

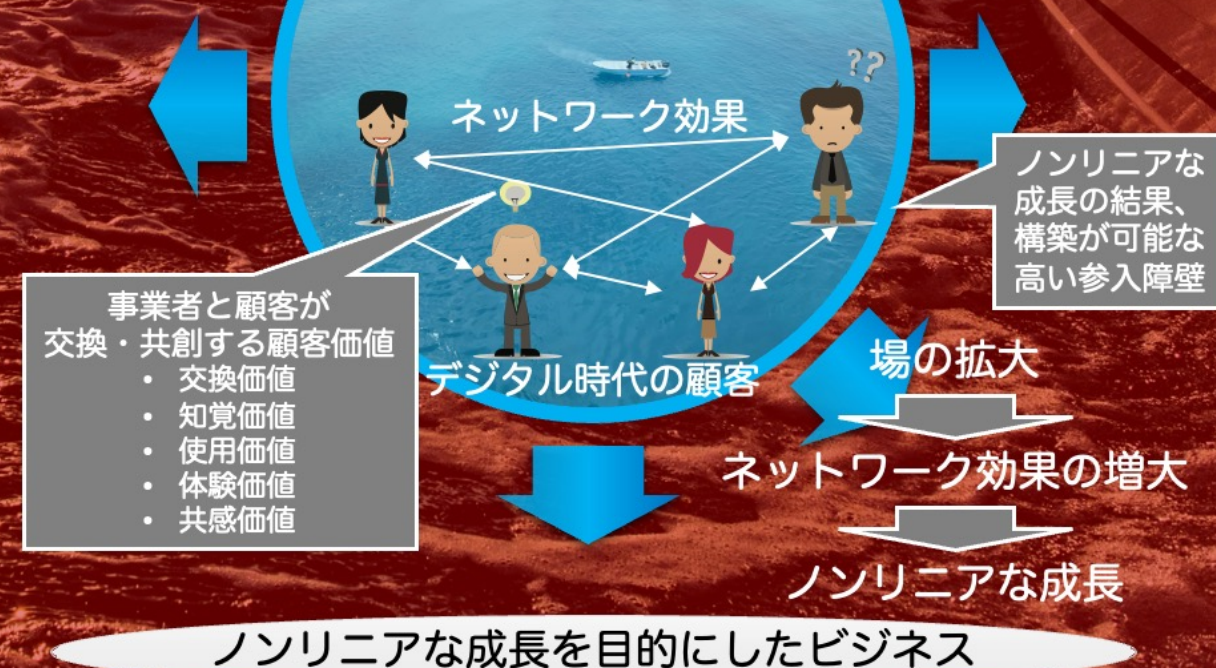
変革8
デジタル時代に適したビジネスの成長のさせ方への変革

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

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する
そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る



“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」

アナログ時代に成功し成長したビジネス

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

・ 使用価値

マーケットシェアの拡大

(リニアな) 成長

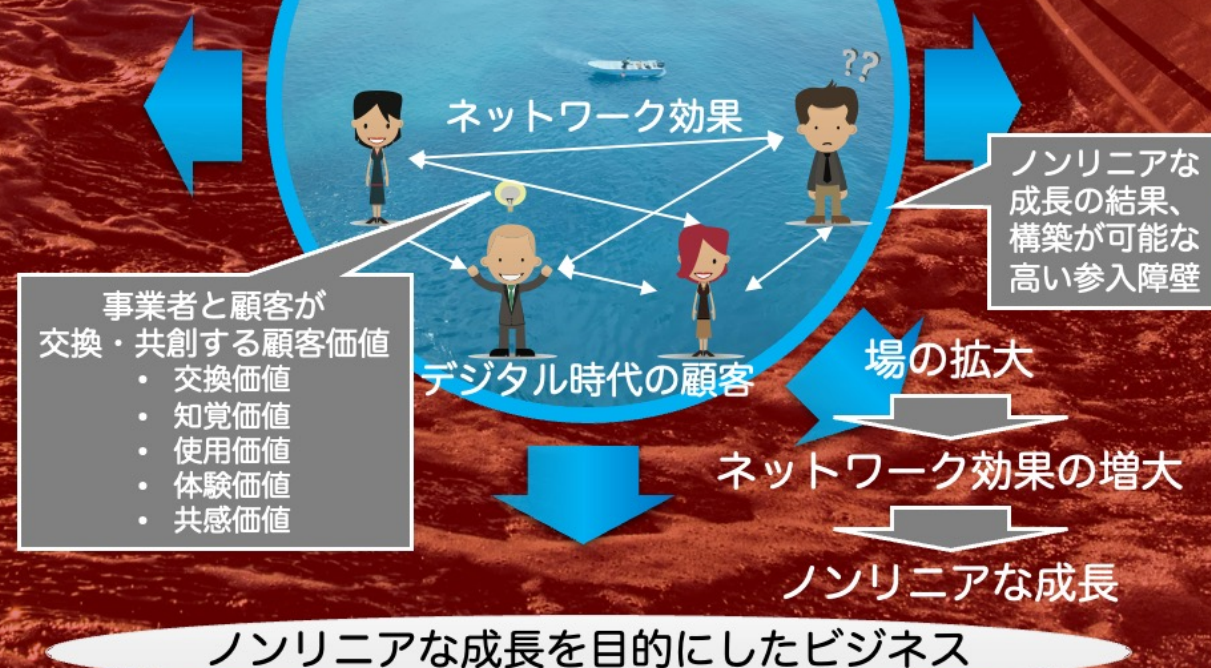
結果的に成長がリニアなビジネス

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

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する
そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る



目次

はじめに

I. 第I編 記述的理論

1. 第1章 6つの違い
2. 第2章 10の実践

II. 第II編 規範的理論

3. 第3章 9つの変革
4. 第4章 6つの創造
5. 第5章 7つの気づき

III. 第III編 実行力

6. 第6章 4つの力
7. 第7章 8つの道具
8. 第8章 7つの思考



「DXの科学®」の全体像

記述的理論

6つの違い
10の実践

どうなっているか？

規範的理論

9つの変革
6つの創造
7つの気づき

どうすべきか？

実行力

4つの力
8つの道具
7つの思考

どんな力があるか？

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を分析する 「7つの気づき」

気づき1
競合の変化を知る

気づき2
顧客の変化を知る

気づき3
顧客価値の変化を知る

気づき4
顧客価値交換・共創の場の変化を知る

気づき5
稼ぎ方の変化を知る

気づき5
事業の回し方の変化を知る

気づき7
成長の形の変化を知る

(リニアな) 成長

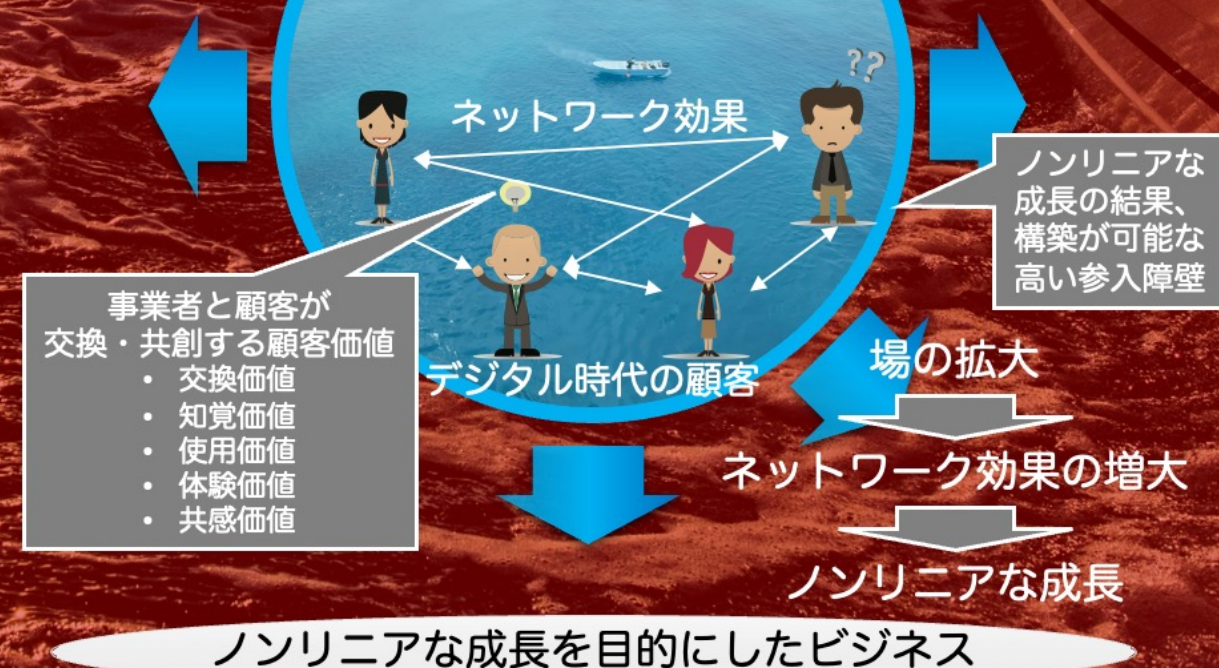
結果的に成長がリニアなビジネス

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

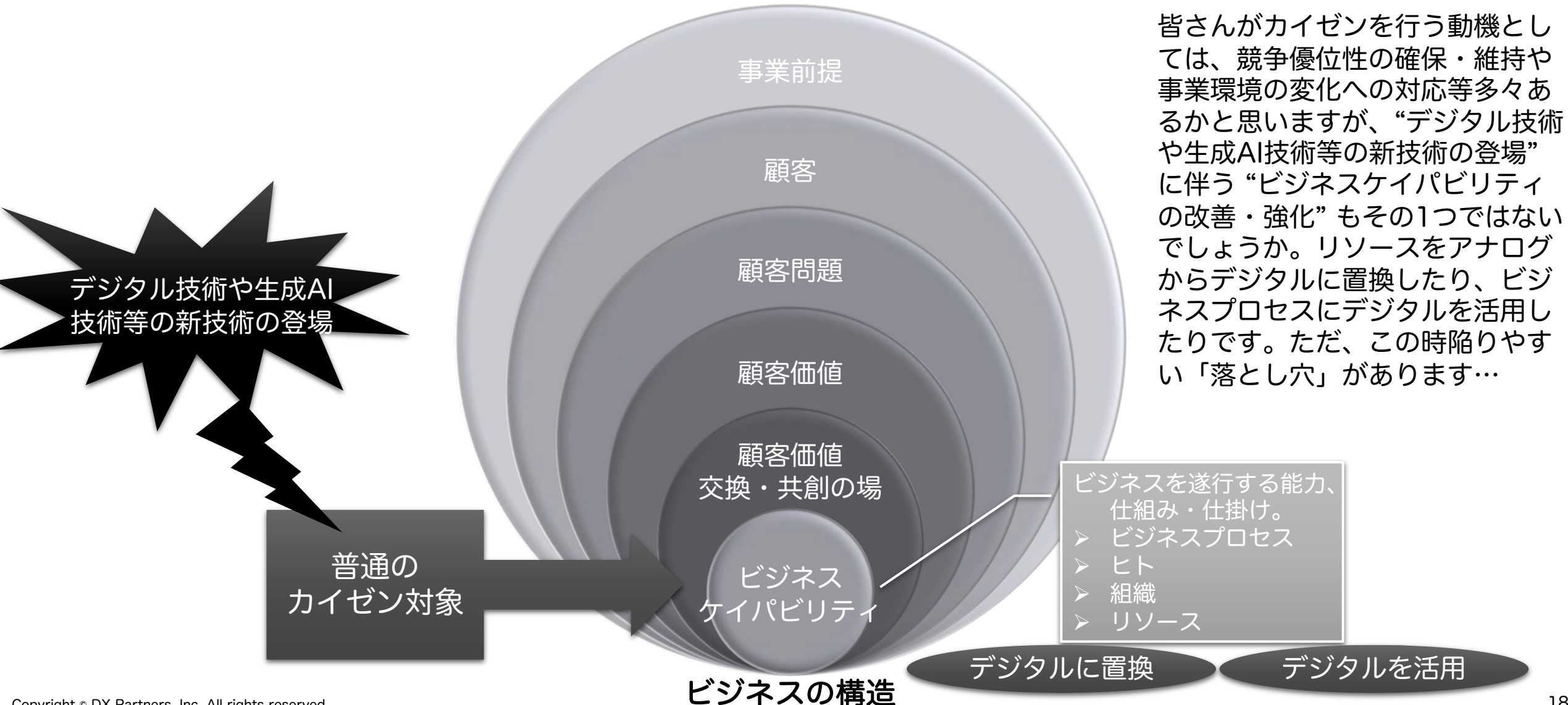
顧客価値交換・共創の場

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する
そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る



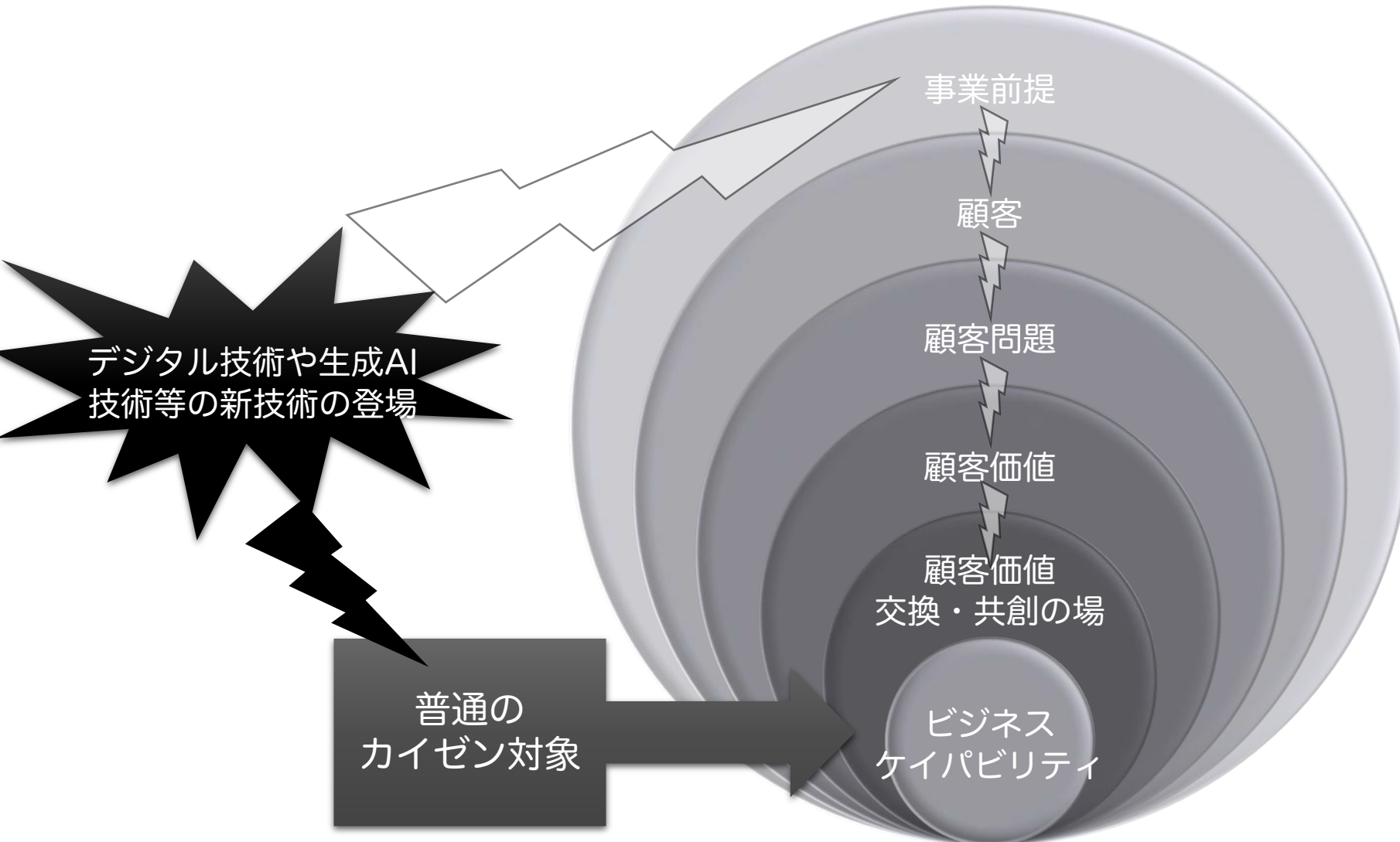
なぜ「7つの気づき」なのでしょう？

皆さんが日々行っているカイゼン活動を振り返ってみましょう！ [1/2]



なぜ「7つの気づき」なのでしょう？

皆さんが日々行っているカイゼン活動を振り返ってみましょう! [2/2]

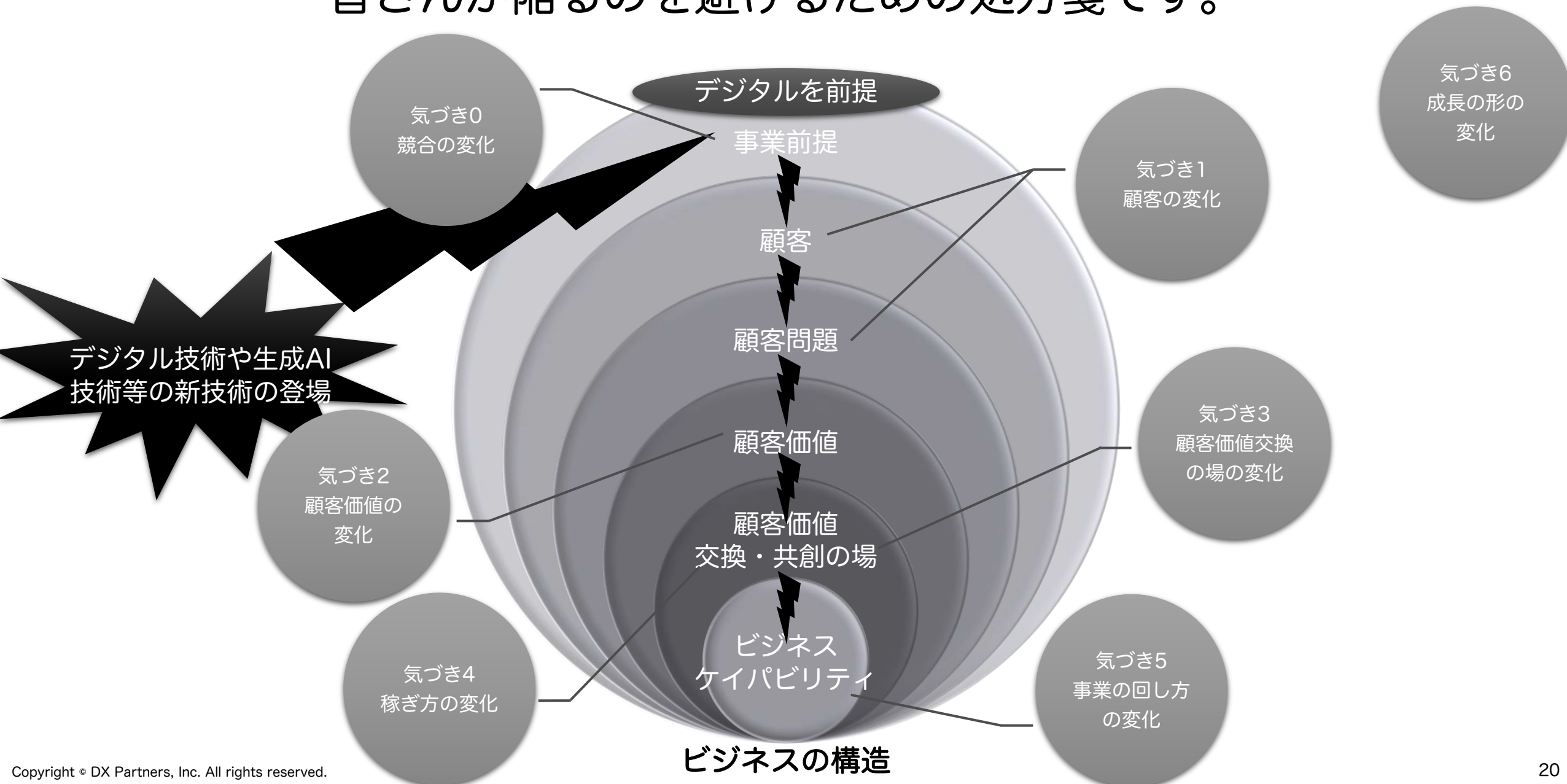


その「落とし穴」とは、新しく登場した技術が“事業前提”、すなわち、皆さんの事業が成立する前提条件をも変化させる可能性があることを見落としてしまうものです。さらに、悪いことに、事業前提の変化は、皆さんが対象とする顧客、顧客が抱える問題や顧客が求める顧客価値、そして顧客の行動までも変化・変容させてしまう可能性があります。が、そのことに皆さんは普通気づきません。気づかずに日々のカイゼン活動を行っているのです。

では、どうしたら「落とし穴」に陥らずにすむのでしょうか？ そのための処方箋が「7つの気づき」を獲得することに他なりません。

ビジネスの構造

「7つの気づき」は、従来のカイゼン活動に潜む落とし穴に
皆さんが陥るのを避けるための処方箋です。



気づき1 競合の変化を知る

WHY
なぜ“競合の変化”？

HOW
どうやって気づきを得る？

WHAT
どんな気づきを得る？

気づき1
競合の変化

気づき2
顧客の変化

気づき3
顧客価値の
変化

気づき4
顧客価値交換
場の変化

気づき5
稼ぎ方の変化

気づき6
事業の回し方
の変化

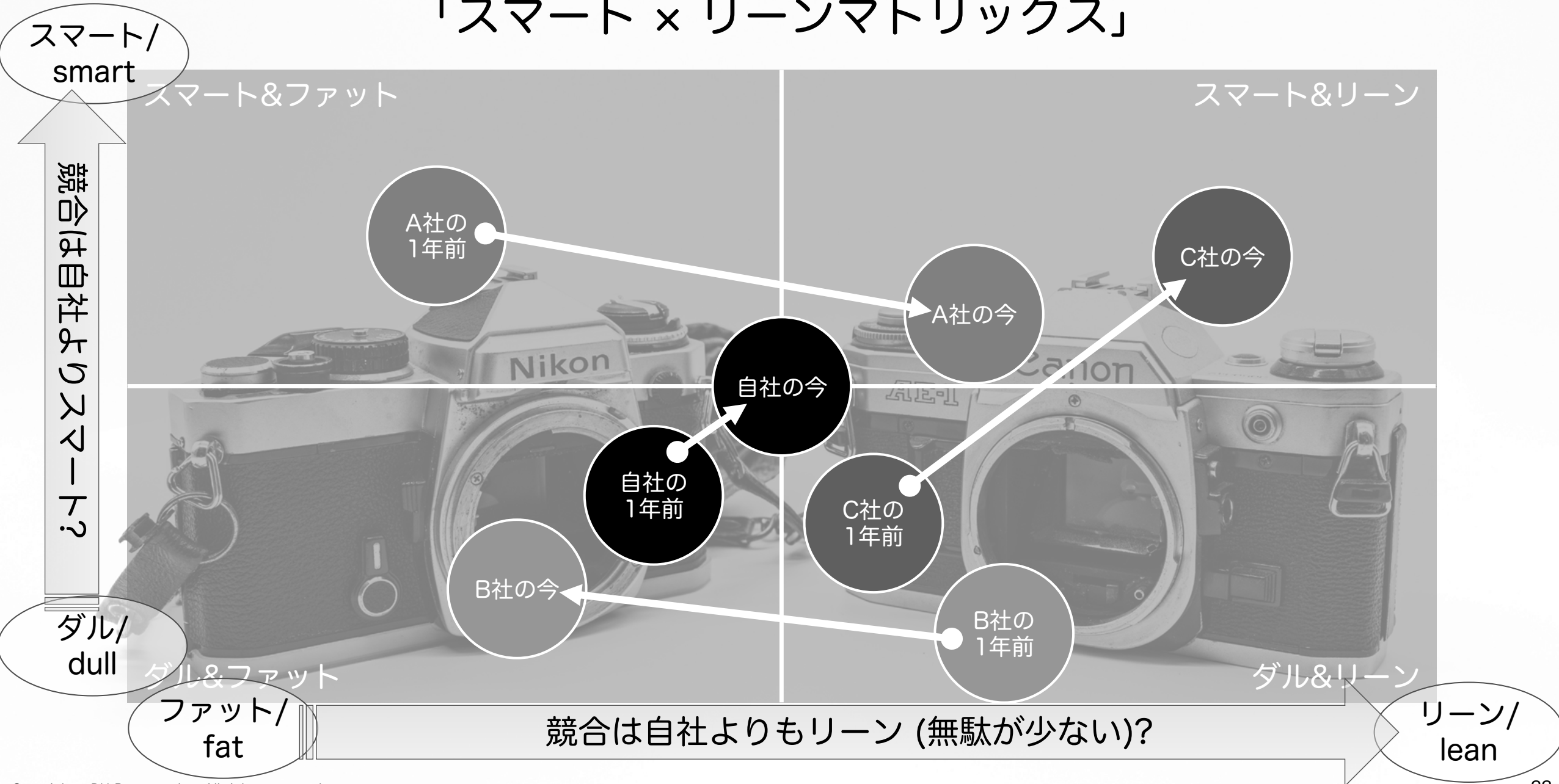
気づき7
成長の形の
変化

皆さんがカイゼンに取り組む理由の1つとして、意識しているしていないに関わらず、やはり競合の存在、動向があると思います。まずは、正面切って「競合と自社との位置関係はどうなっているのか?」、「競合および自社はどう変化しているのか?」を分析します。ここで注意すべきは、競合の範囲を皆さんの今の業界に限定しないことです。幅広に見ることが重要です。その結果、より大きな気づきである“事業前提の変化”について知見を得ることが出来ます。

まずは、「スマート×リーンマトリックス」を用いた分析を行います。皆さんの会社=自社の今を原点に置いて、競合が現在行っていること「WHAT」が自社のそれより「スマート/smart」か否 (ダル/dull) か、また、その方法「HOW」が自社のそれより「リーン/lean (無駄が少ない)」か否 (ファット/fat、無駄が多い) かで競合を4つのカテゴリーに分類します。さらに、自社を含めて競合の過去 (たとえば1年前) がどうであったかも同じマトリックス上に書き出します。

まず最初を得る気づきは、競合と自社、ならびに、競合同士の現在の相対的な位置関係です。さらに、過去 (たとえば1年前) から現在への変遷についても気づきが得られます。その上で、4つのカテゴリーそれぞれに位置している理由について考察することで、より深い知見が得られます。特に「自社よりもスマートないしリーンの競合はいったい何をやっているのか?」あるいは、「何をやっていないのか?」このような考察を加えることで、“事業前提の変化”に関する気づき、続く残り6つの気づきを得る助けとなります。

競合の変化を知るためのツール 「スマート × リーンマトリックス」



気づき2 顧客の変化を知る

WHY
なぜ“顧客の変化”？

HOW
どうやって気づきを得る？

WHAT
どんな気づきを得る？

ここからは“気づき1 競合の変化”から得た知見である“事業前提の変化”を起点にして、残り6つの気づきを得ます。まずは、“気づき2 顧客の変化”です。日々のカイゼン活動よりむしろマーケティング活動において、「最近、当社の顧客が変化してきているのでは？」等に気づくこともあるかも知れません。ここでは、マーケティングの深いところまでは踏み込むことなく、より体系的かつ包括的に顧客および未顧客の変化を分析します。その結果を次の“気づき3 顧客価値の変化”の獲得で用います。

5×5のマトリックス「イノベーター理論×スマート×リーンマトリックス」を用いて分析を行います。横方向(行)には「スマート×リーンマトリックス」の4つのカテゴリーおよび今の自社の計5つ、縦方向(列)には「ロジャーズのイノベーター理論」の5つの顧客セグメントを取ります。そして、計25個のマス目に、該当する顧客の特性(デモグラフィック特性、サイコグラフィック特性等、何でも可)を可能な限り書き記します。

「スマート×リーンマトリックス」の4つのカテゴリーおよび今の自社を加えた5つの空間的な広がり、それに「ロジャーズのイノベーター理論」の5つの顧客セグメント(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)の時間的な広がりを掛け合わせることで、業界全体としての顧客および未顧客の動向が一目瞭然となります。

気づき1
競合の変化

気づき2
顧客の変化

気づき3
顧客価値の
変化

気づき4
顧客価値交換
の場の変化

気づき5
稼ぎ方の変化

気づき6
事業の回し方
の変化

気づき7
成長の形の
変化

顧客の変化を知るためのツール

「イノベーター理論 × スマート × リーンマトリックス」

		ロジャーズのイノベーター理論				
		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
自社の今 [スマート&リーンマトリックスの原点]						
自社の今よりも スマート&リーン	〇〇社					
自社の今よりも スマート&ファット	〇〇社					
自社の今よりも ダル&リーン	〇〇社					
自社の今よりも ダル&ファット	〇〇社					

気づき3 顧客価値の変化を知る

WHY
なぜ“顧客価値の変化”？

HOW
どうやって気づきを得る？

WHAT
どんな気づきを得る？

“気づき2 顧客の変化”では自社および競合が対象としている顧客がどう変化しているかを分析しました。“気づき3 顧客価値の変化”では、それら顧客が価値だと見做している顧客価値がどう変化しているかを分析します。顧客価値には、交換価値、知覚価値、使用価値、体験価値、共感価値の5種類があります。皆さんが対象としている顧客はいま、これら5種類の顧客価値のいずれに最も価値を見出しているのでしょうか？

5×5のマトリックス「イノベーター理論×顧客価値マトリックス」を用いて分析を行います。縦方向(列)には「ロジャーズのイノベーター理論」の5つの顧客セグメント、横方向(行)には5種類の顧客価値を取ります。そして、5つの顧客セグメントのそれぞれが5種類の顧客価値のどれに最も価値を見出しているのかを書き記します。このマトリックスは少なくとも自社の今に対して作成します。もし時間的余裕があれば、競合に対しても作成すれば業界全体が俯瞰できより効果的です。

大きなトレンドとして、従来のアナログ時代においては、顧客価値として交換価値、知覚価値、使用価値の3種類に対して事業者は手を打って来ましたが、打てば十分でした。それがデジタル時代に入って、残る2種類の顧客価値である体験価値と共感価値に顧客の重心が移って来ています。このようなトレンドに対して、皆さんはどう対応しているか、あるいは、対応しようとしているのか、競合はどうしているのか、に関する気づきを得ます。

気づき1
競合の変化

気づき2
顧客の変化

気づき3
顧客価値の
変化

気づき4
顧客価値交換
場の変化

気づき5
稼ぎ方の変化

気づき6
事業の回し方
の変化

気づき7
成長の形の
変化

顧客価値の変化を知るためのツール

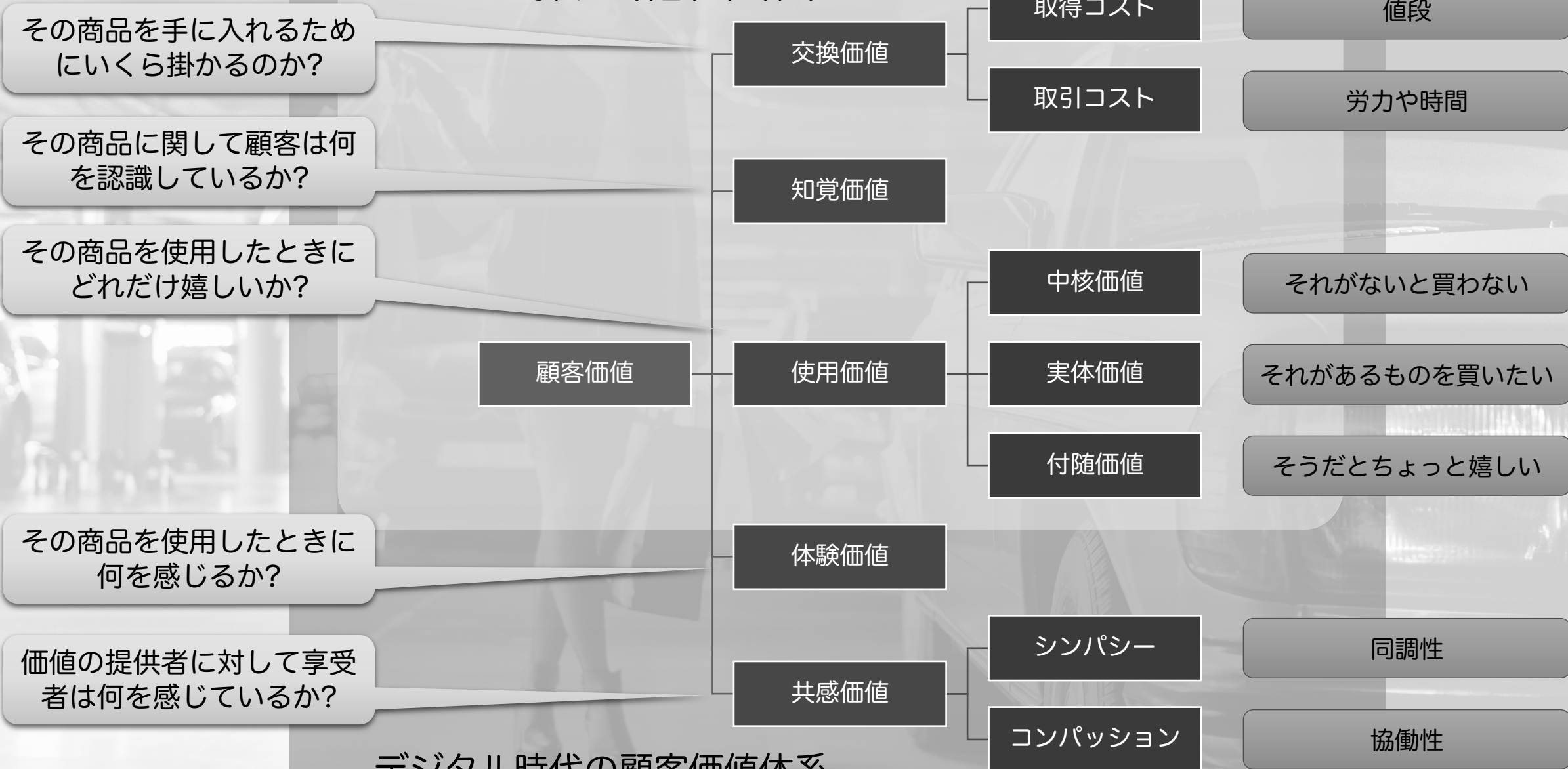
「イノベーター理論 × 顧客価値マトリックス」

ロジャーズのイノベーター理論

	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
顧客の特性 [気づき]から転記]					
交換価値					
知覚価値					
使用価値					
体験価値					
共感価値					

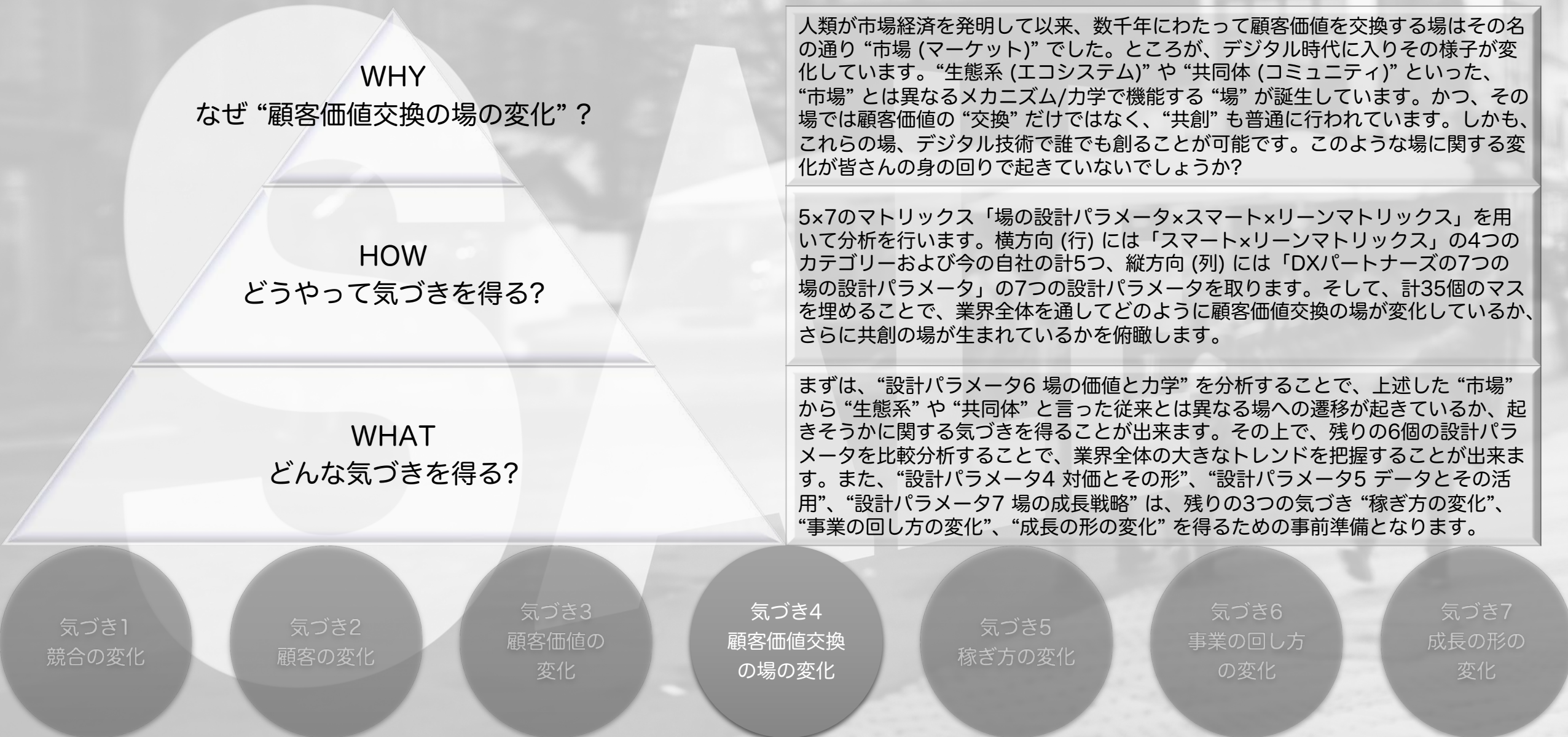
参考: 5つの顧客価値

アナログ時代の顧客価値体系



デジタル時代の顧客価値体系

気づき4 顧客価値交換の場の変化を知る



顧客価値交換の場の変化を知るためのツール 「場の設計パラメータ × スマート × リーンマトリックス」

		DXパートナーズの7つの場の設計パラメータ						
		設計パラメータ1 顧客	設計パラメータ2 パートナー	設計パラメータ3 顧客価値とその形	設計パラメータ4 対価とその形	設計パラメータ5 データとその活用	設計パラメータ6 場の価値と力学	設計パラメータ7 場の成長戦略
自社の今 [スマート&リーンマトリックス の原点]								
自社の今よりも スマート&リーン	〇〇社							
自社の今よりも スマート&ファット	〇〇社							
自社の今よりも ダル&リーン	〇〇社							
自社の今よりも ダル&ファット	〇〇社							

気づき5 稼ぎ方の変化を知る

WHY
なぜ“稼ぎ方の変化”？

HOW
どうやって気づきを得る？

WHAT
どんな気づきを得る？

“稼ぎ方”とは、ビジネスモデルを構成する要素の1つ“収益モデル”に相当します。たとえば、サブスクリプションモデルや広告モデル、フリーミアムモデルと言った類です。しかしここでは、そのような収益モデルレベルの分析ではなく、より根源的なレベルでの分析を行います。具体的には、「バリュースティック理論」で導入された“稼ぎ方を決める4つのレバー”であるWTP (支払意思額)、価格、コスト、WTS (売却意思額) に対して、顧客価値とビジネスケイパビリティがどう関与しているかを分析します。

6×4のマトリックス「バリュースティック理論×顧客価値マトリックス」を用いて分析を行います。縦方向 (列) には「バリュースティック理論」の4つのレバー、横方向 (行) には5種類の顧客価値とビジネスケイパビリティを取ります。そして、計24個のマスを埋めることで、あるいは、埋められないことで、稼ぎ方に多くの未開拓の可能性があることに気づきます。このマトリックスは少なくとも自社の今に対して作成します。もし時間的余裕があれば、競合に対しても作成すれば業界全体が俯瞰できより効果的です。

“気づき3 顧客価値の変化”ですすでにお気づきの通り、顧客の価値観、行動が変化・変容しています。さらに、5種類の顧客価値のうちデジタル時代になって感知・制御が可能になった体験価値と共感価値をフルに活用している企業が現れています。これらの企業は、この体験価値と共感価値をバリュースティックの4つのレバーの上げ下げにも活かしています。どのように活かすかに関する気づきを得ることが“気づき5 稼ぎ方の変化”の目的です。

気づき1
競合の変化

気づき2
顧客の変化

気づき3
顧客価値の
変化

気づき4
顧客価値交換
場の变化

気づき5
稼ぎ方の変化

気づき6
事業の回し方
の変化

気づき7
成長の形の
変化

稼ぎ方の変化を知るためのツール

「バリュースティック理論 × 顧客価値マトリックス」

		バリュースティック理論			
		WTP/支払意思額	価格	コスト	WTS/売却意思額
顧客価値	交換価値				
	知覚価値				
	使用価値				
	体験価値				
	共感価値				
ビジネス ケイパビリティ					

気づき6 事業の回し方の変化を知る

WHY

なぜ“事業の回し方の変化”？

HOW

どうやって気づきを得る？

WHAT

どんな気づきを得る？

事業を回す能力や仕組み・仕掛けのことを“ビジネスケイパビリティ”と言いますが、通常「カイゼン」と言えばここを対象にします。そして、このビジネスケイパビリティの大枠に大きな変化が生じているにも関わらず、従来からの枠内で粛々と改善・強化（デジタル置換、デジタル活用、等）している企業が圧倒的に多いのが事実です。ここでは、2ステップで気づきを得ます。ステップ1では、ビジネスケイパビリティという大きな枠で変化が起きていないか？そして、ステップ2では、顧客価値交換の場の回し方に変化が起きていないか？

ステップ1では、5×8のマトリックス「ビジネスケイパビリティ×スマート×リーンマトリックス」を用いて分析を行います。横方向（行）には「スマート×リーンマトリックス」の4つのカテゴリーおよび今の自社の計5つ、縦方向（列）には「DXパートナーズのビジネスケイパビリティ“8つの構成要素”」を取ります。ステップ2では、5×7のマトリックス「場を回すプロセス×スマート×リーンマトリックス」を用います。横方向（行）は同上で、縦方向（列）には「DXパートナーズの場を回すプロセス“7つの構成要素”」を取ります。

まずステップ1では、ビジネスケイパビリティの枠組みにどのような変化が起きているのかいないのか、起きているとしたらどんな枠組みが生まれてきているのかについて気づきを得ます。さらに、その変化の源泉が“デジタルに置換”や“デジタルを活用”にあるのか、それとも“デジタルを前提”にあるのかについての知見も得ます。続くステップ2では、まだ一部の企業でしか実装していない“場を回すプロセス”について、それを7つの構成要素に分解、各要素で具体的にどのような施策を取っているのかについて気づきを得ます。

気づき1
競合の変化

気づき2
顧客の変化

気づき3
顧客価値の
変化

気づき4
顧客価値交換
の場の変化

気づき5
稼ぎ方の変化

気づき6
事業の回し方
の変化

気づき7
成長の形の
変化

事業の回し方の変化を知るためのツール

ステップ1 「ビジネスケイパビリティ × スマート × リーンマトリックス」

DXパートナーズのビジネスケイパビリティ “8つの構成要素”

ビジネスプロセス

場を回す
プロセス

顧客価値創造
プロセス

コマーシャル
プロセス

オペレーショナ
ルプロセス

バックオフィス
プロセス

ヒト

組織

リソース

自社の今
[スマート&リーンマトリックス
の原点]

自社の今よりも
スマート&リーン

〇〇社

自社の今よりも
スマート&ファット

〇〇社

自社の今よりも
ダル&リーン

〇〇社

自社の今よりも
ダル&ファット

〇〇社

事業の回し方の変化を知るためのツール

ステップ2 「場を回すプロセス × スマート × リーンマトリックス」

DXパートナーズの場を回すプロセス“7つの構成要素”

		入力	分析	予測	選択肢	判断	行動	結果 フィードバック
自社の今 [スマート&リーンマトリックス の原点]								
自社の今よりも スマート&リーン	〇〇社							
自社の今よりも スマート&ファット	〇〇社							
自社の今よりも ダル&リーン	〇〇社							
自社の今よりも ダル&ファット	〇〇社							

気づき7 成長の形の変化を知る

WHY
なぜ“成長の形の変化”？

HOW
どうやって気づきを得る？

WHAT
どんな気づきを得る？

ビジネスの“成長の形”をグラフ(横軸に時間、縦軸に成長[任意単位])で表現してみましょう。そのグラフは大きく2種類あり、一つは直線の線形グラフ、もう一つは曲線の非線形グラフになります。デジタル時代に成功し成長しているビジネスの成長の形は、後者の非線形グラフ、「ノンリニアな成長」です。一方、アナログ時代の成長の形は前者の線形グラフであり、カイゼンの目的もこの直線の傾きを上向きにすることにあります。しかし、ここにノンリニアに成長する競合が現れたら一溜まりありません。そうならないようにすることが、ここでの分析の目的です。

5×7のマトリックス「成長のための2+5個のパラメータ×スマート×リーンマトリックス」を用いて分析を行います。横方向(行)には「スマート×リーンマトリックス」の4つのカテゴリーおよび今の自社の計5つ、縦方向(列)には「DXパートナーズの成長のための2+5個のパラメータ」を取ります。計7個のパラメータは2つに分かれていて、2個はリニアな成長、残り5個がノンリニアな成長のためのものです。競合および自社の今の成長がリニアかノンリニアかをまず分析、そして該当する成長の方のパラメータについて分析してみてください。

皆さんの今の業界に限定することなく、幅広く捉えた競合で「ノンリニアな成長を始めているところがないか？」これが、ここで必ず獲得すべき気づきです。その上で、そのノンリニアな成長は今どの段階にあるかを分析します。その時に用いるのが、ノンリニアな成長のための5つのパラメータ(コールドスタート問題、転換点、脱出速度、天井、参入障壁)です。さらに、今の段階から次の段階に移るためにその企業は何を行っているのかを調査・分析します。最後に、皆さんの成長の形を今のリニアからノンリニアに変換するにはどうするかを検討しましょう！

気づき1
競合の変化

気づき2
顧客の変化

気づき3
顧客価値の
変化

気づき4
顧客価値交換
場の变化

気づき5
稼ぎ方の変化

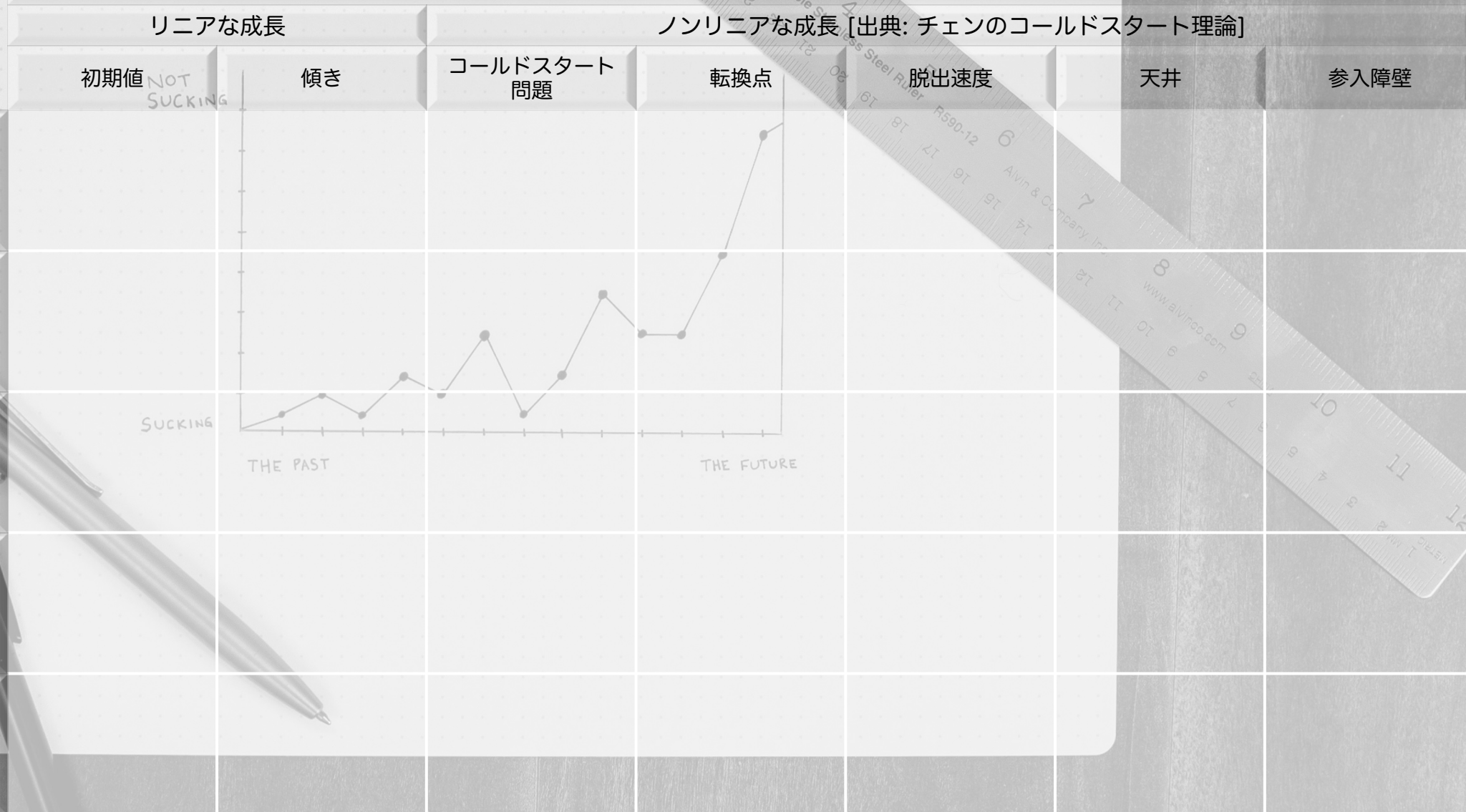
気づき6
事業の回し方
の変化

気づき7
成長の形の
変化

成長の形の変化を知るためのツール

「成長のための2+5個のパラメータ × スマート × リーンマトリックス」

DXパートナーズの成長のための2+5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” を分析する 「7つの気づき」

気づき1
競合の変化を知る

気づき2
顧客の変化を知る

気づき3
顧客価値の変化を知る

気づき4
顧客価値交換・共創の場の変化を知る

気づき5
稼ぎ方の変化を知る

気づき5
事業の回し方の変化を知る

気づき7
成長の形の変化を知る

(リニアな) 成長

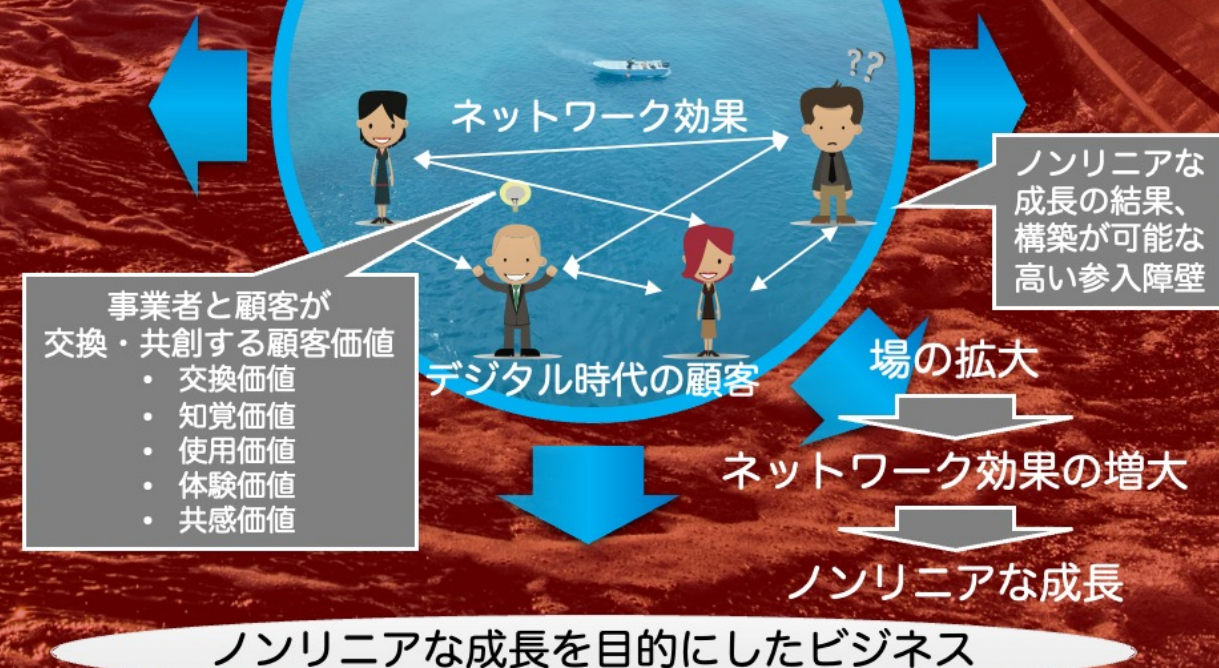
結果的に成長がリニアなビジネス

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

マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティを自ら提供する
そして、レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創る



「DXの科学®」の全体像

記述的理論

6つの違い
10の実践

どうなっているか？

規範的理論

9つの変革
6つの創造
7つの気づき

どうすべきか？

実行力

4つの力
8つの道具
7つの思考

どんな力があるか？

目次

はじめに

- I. 第I編 記述的理論
 - 1. 第1章 6つの違い
 - 2. 第2章 10の実践
- II. 第II編 規範的理論
 - 3. 第3章 9つの変革
 - 4. 第4章 6つの創造
 - 5. 第5章 7つの気づき
- III. 第III編 実行力
 - 6. 第6章 4つの力
 - 7. 第7章 8つの道具
 - 8. 第8章 7つの思考

以下、続きます。