

2025年9月10日 19:15-20:15

「デジタルに置換」、「デジタルを活用」、「デジタルを前提」
いま“真のデジタル人材、DX人材”に求められているのはどれ？

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

A photograph of a modern building with a glass and wood facade. In the foreground, there is a large, colorful Microsoft logo made of four squares (orange, green, blue, yellow) and large, grey, 3D letters spelling "Microsoft". Two people are walking past the logo. The text "米テック、好決算でも9万人削減 AIで高まる技術者選別の荒波" is overlaid on the image in large white characters.

米テック、好決算でも9万人削減 AIで高まる技術者選別の荒波

出典: 日本経済新聞, 2025年8月5日.

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved. なお、写真の著作権はそれぞれの著作権者に帰属します。



起点は生成AI



働き方が変わる!



働き方が変わる!
だけでなく…
仕事の定義が変わる!!

生成AI時代以前

生成AI時代

仕事は会社を与えるもの

仕事は自分で選ぶもの
さらに、創るもの

仕事の定義が変わる!!



デジタル人材、DX人材の定義、どう変わる？

生成AI時代以前

生成AI時代

ビジネスアーキテクト

デザイナー

データサイエンティスト

ソフトウェアエンジニア

サイバーセキュリティ

デジタル人材、DX人材の定義、どう変わる？

生成AI時代以前

生成AI時代

ビジネスアーキテクト

デザイナー

データサイエンティスト

ソフトウェアエンジニア

サイバーセキュリティ

ルールチェンジャー

!

デジタル人材、DX人材の定義、どう変わる？

ルールチェンジャーとは？

A woman with short dark hair, wearing a green blazer over a black turtleneck, stands in a futuristic office environment. She is pointing her right index finger towards a large, transparent digital screen that displays a complex network diagram with a central blue node and the letters 'AI' in the center. Other screens around her show various data visualizations, including line graphs, radar charts, and network maps. The background is a dark, modern office with large windows and a desk with a chair.

ゲームチェンジとは？



ゲームチェンジ vs. ルールチェンジ



ルールチェンジとは？



ゲームチェンジ vs. ルールチェンジ

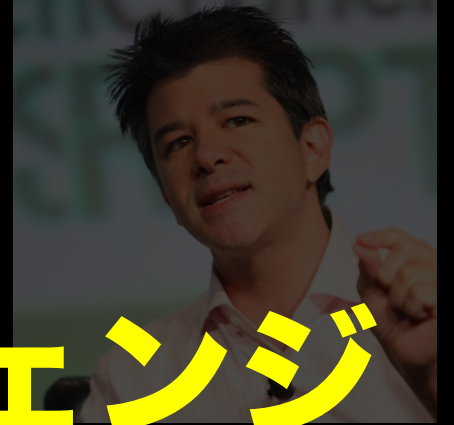
ルールチェンジ



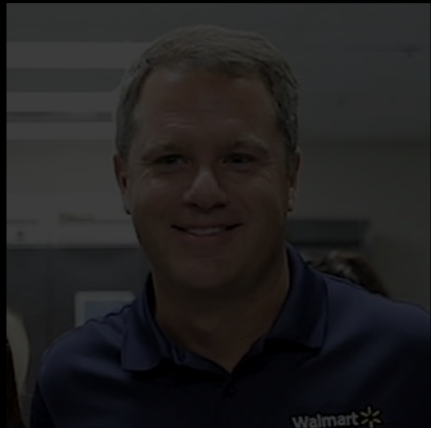
デジタル時代のビジネスを成功・成長させている経営者は 何をやっているのか？ 何をやっていないのか？



デジタル時代のビジネスを成功・成長させている経営者は 何をやっているのか？ **何をやっていないのか？**

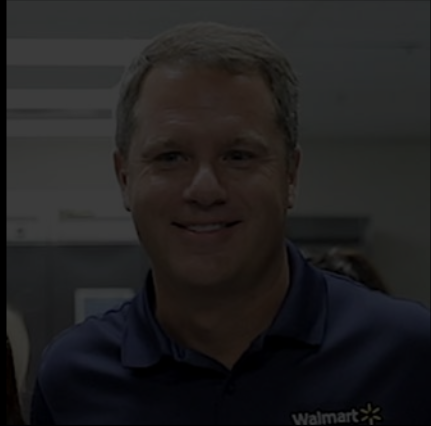


ゲームチェンジ に留まる



デジタル時代のビジネスを成功・成長させている経営者は 何をやっているのか？ 何をやっていないのか？

ルールチェンジ



ルールチェンジャーになれないと…

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”

ルールチェンジャーになれないと...



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



2019



皆さんの“DX”… こんなイメージではありませんか？

ルールチェンジャーになれないと...





**「デジタルに置換」、「デジタルを活用」、「デジタルを前提」
いま“真のデジタル人材、DX人材”に求められているのはどれ？**

デジタルに置換 vs. デジタルを活用 vs. デジタルを前提

ルールチェンジ





**「デジタルに置換」、「デジタルを活用」、「デジタルを前提」
いま“真のデジタル人材、DX人材”に求められているのはどれ？**

「デジタルを前提」



「デジタルに置換」、「デジタルを活用」、「デジタルを前提」
いま“真のデジタル人材、DX人材”に求められているのはどれ？

「デジタルを前提」
そして、ルールチェンジ

では、

ルールチェンジャーになるには？



A photograph of Jeff Bezos, the founder of Amazon, speaking at a podium. He is bald, wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt, and has his hands raised in a gesturing motion. The background is dark.

**1994年創業からわずか30年で、
売上60兆円超、世界第2位の企業に成長!!**

Amazon.comが行ったルールチェンジ

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

LOWER
PRICES

低価格

Amazon.com
1994年-2011年

品揃え

SELLERS
卸売業者数

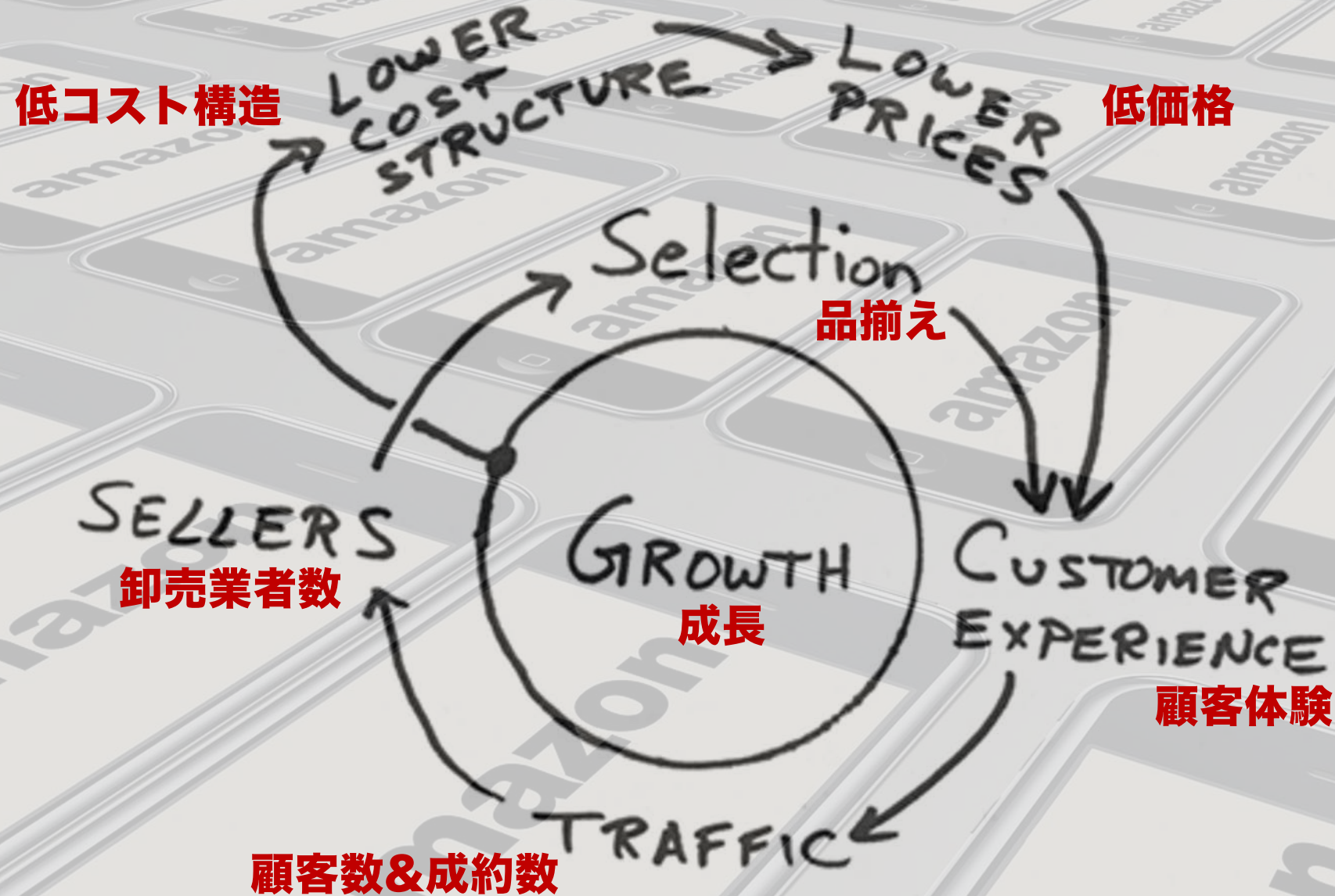
GROWTH
成長

CUSTOMER
EXPERIENCE
顧客体験

顧客数&成約数

TRAFFIC

Amazon.comが行ったルールチェンジ

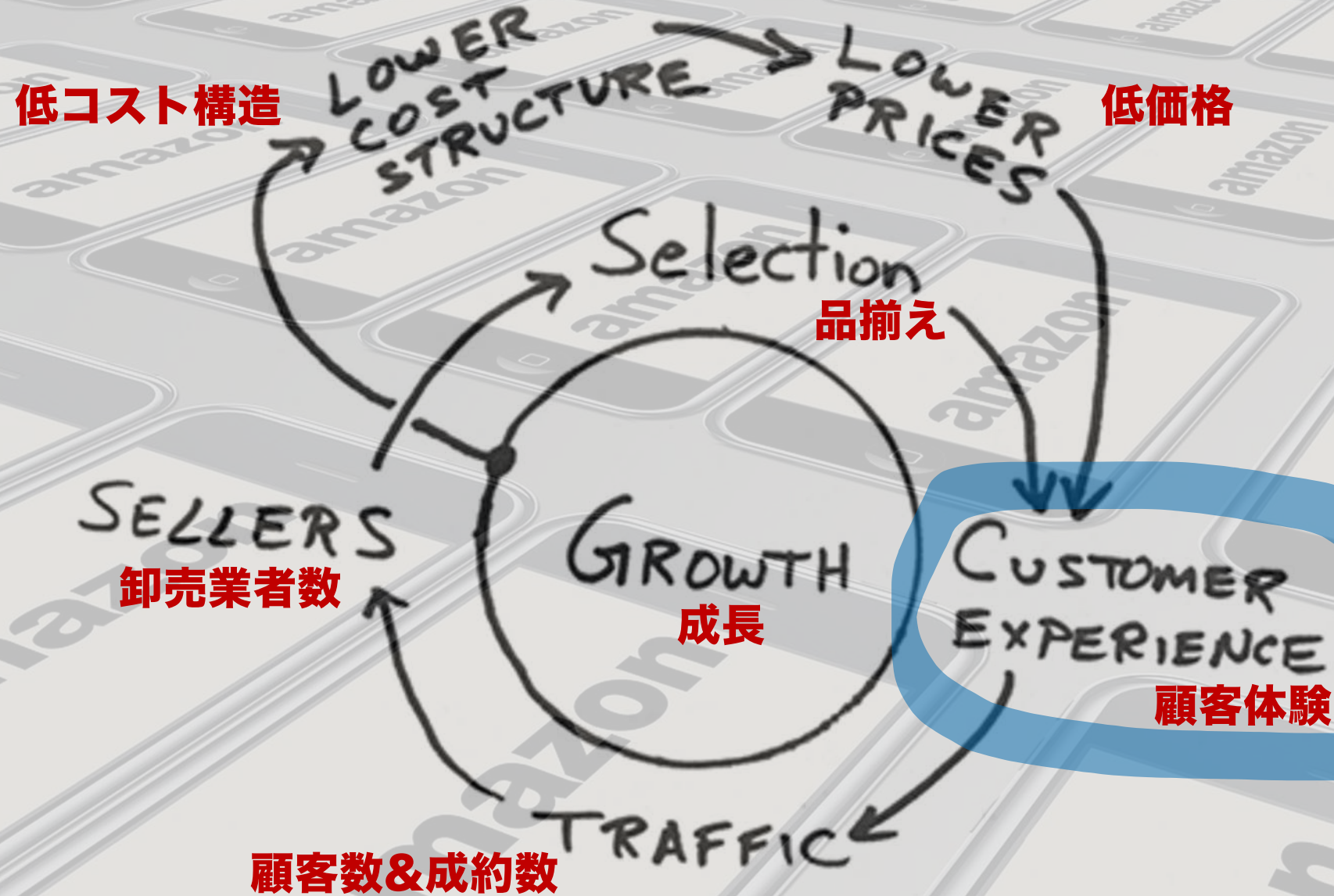




地球上で最もお客様を大切にする企業。

Jeffrey Preston Bezos

Amazon.comが行ったルールチェンジ

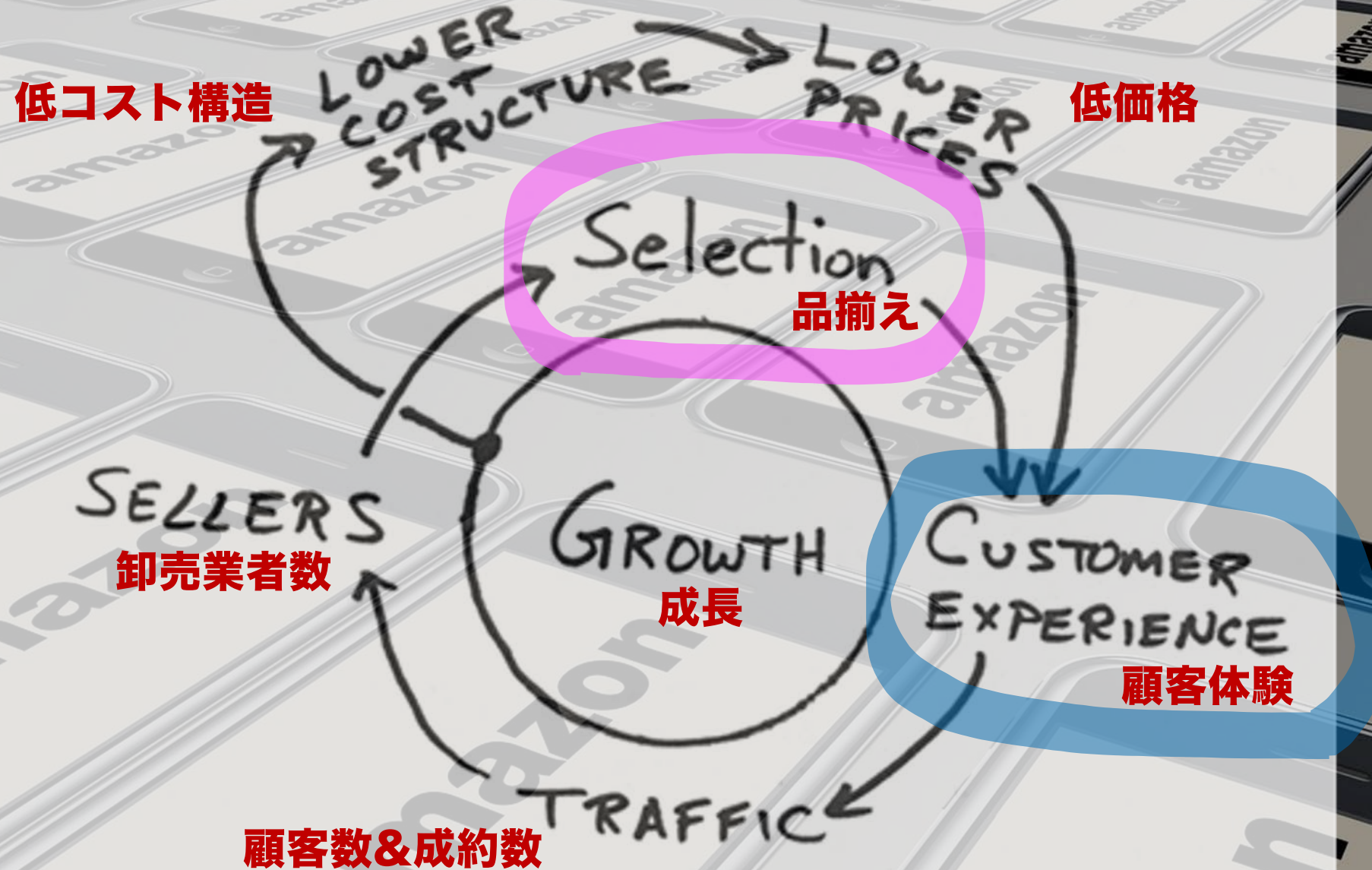




地球上で最大級の
品揃え。

Jeffrey Preston Bezos

Amazon.comが行ったルールチェンジ



Amazon.comが行ったルールチェンジ

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

LOWER
PRICES

低価格

ここで問題発生!

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

大口取引契約してくれる
卸売業者がない...

大口取引契約数

TRAFFIC

Amazon.comが行ったルールチェンジ

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

LOWER
PRICES

低価格

Selection

品揃え

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

TRAFFIC

大口取引契約してくれる
卸売業者がない…

大口取引契約数

Amazon.comが行ったルールチェンジ

低コスト構造

データさえあれば、
在庫がなくても
書籍カタログを充実できる!

ここで問題発生!
じゃ、どうする!!

卸売業者数

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

大口取引契約してくれる
卸売業者がない...

大口取引契約数

TRAFFIC

Amazon.comが行ったルールチェンジ

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

データさえあれば、
在庫がなくても
書籍カタログを充実できる!

Selection

品揃え

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

大口取引契約してくれる
卸売業者がない...

大口取引契約数

TRAFFIC

Amazon.comが行ったルールチェンジ

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

Selection

品揃え

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

EXPERIENCE

顧客体験

大口取引契約してくれる
卸売業者がない…

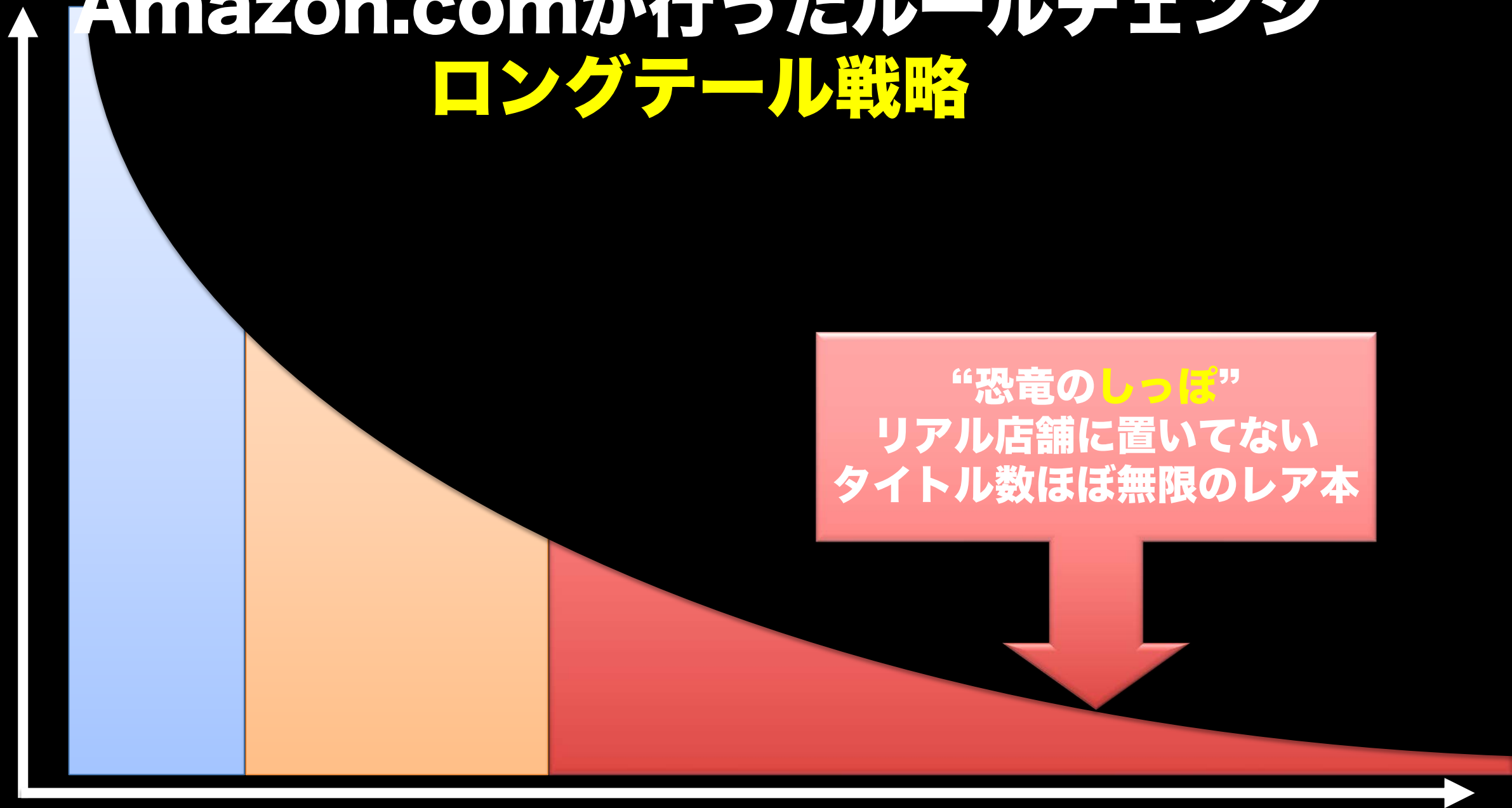
大口取引契約数

データさえあれば、
在庫がなくても
書籍カタログを充実できる!

しかも、
リアル書店が敬遠するレア本を
ほぼ無限に品揃えできる!!

Amazon.comが行ったルールチェンジ

ロングテール戦略



Amazon.comが行ったルールチェンジ

ほぼ無限の

レア本がネットで買え、
届けてくれる

顧客価値交換・共創の場



価値共創

顧客価値

対価



本の代金
+ 配送料

本の購入者

本の卸売業者

ほぼ無限の

レア本の
ECサイト

場の価値

対価

データ

配送料



Amazon.com



地球上で最もお客様を大切にする企業。

Jeffrey Preston Bezos

Amazon.comが行ったルールチェンジ

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

LOWER
PRICES

低価格

品揃え

Selection

さらに顧客体験を向上させる!

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

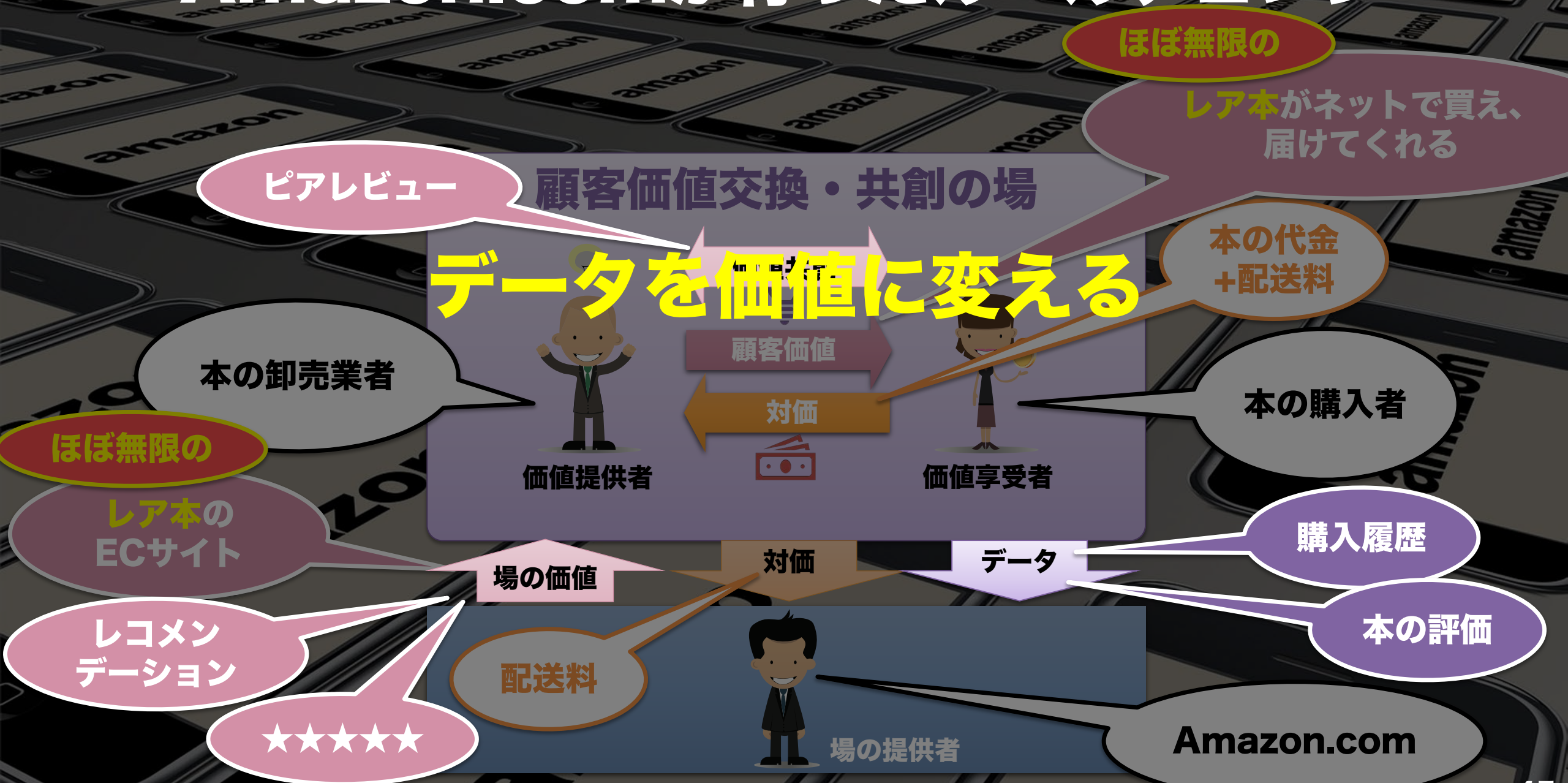
顧客数&成約数

TRAFFIC

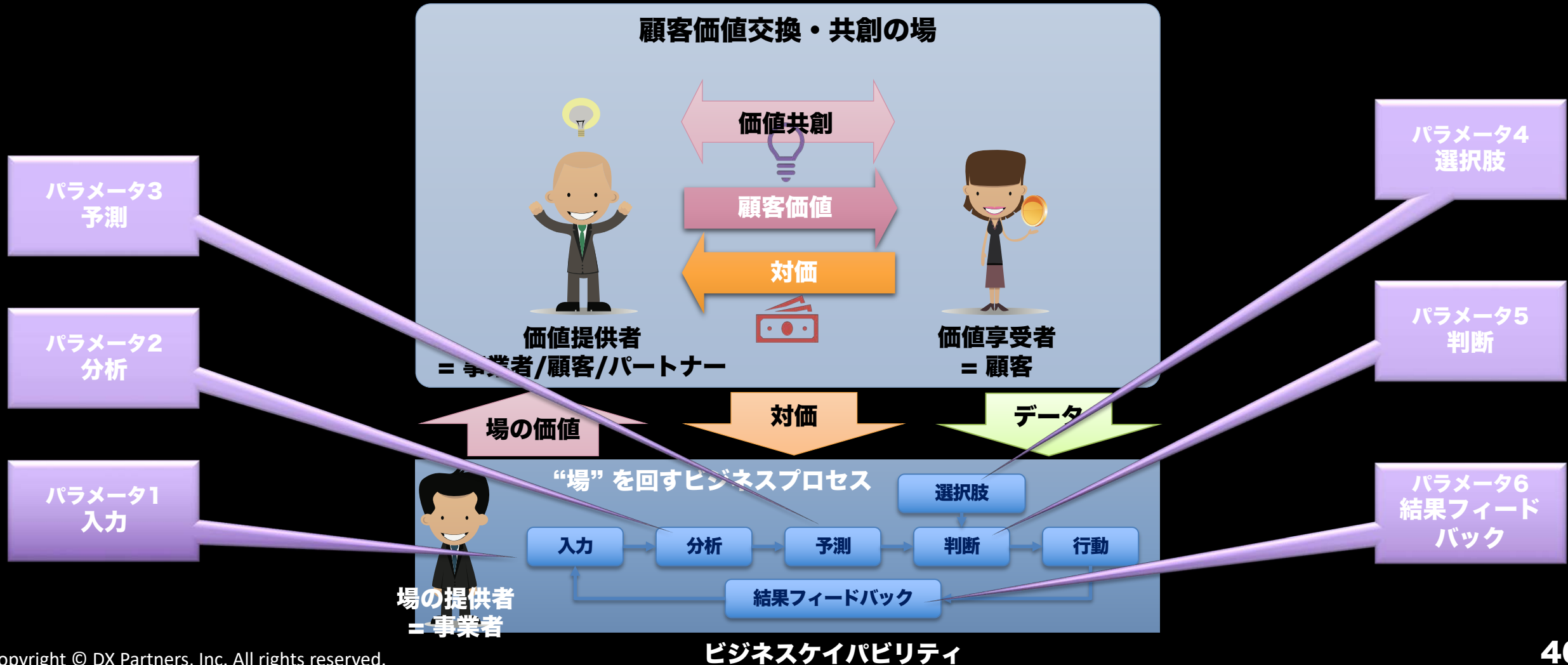
Amazon.comが行ったルールチェンジ



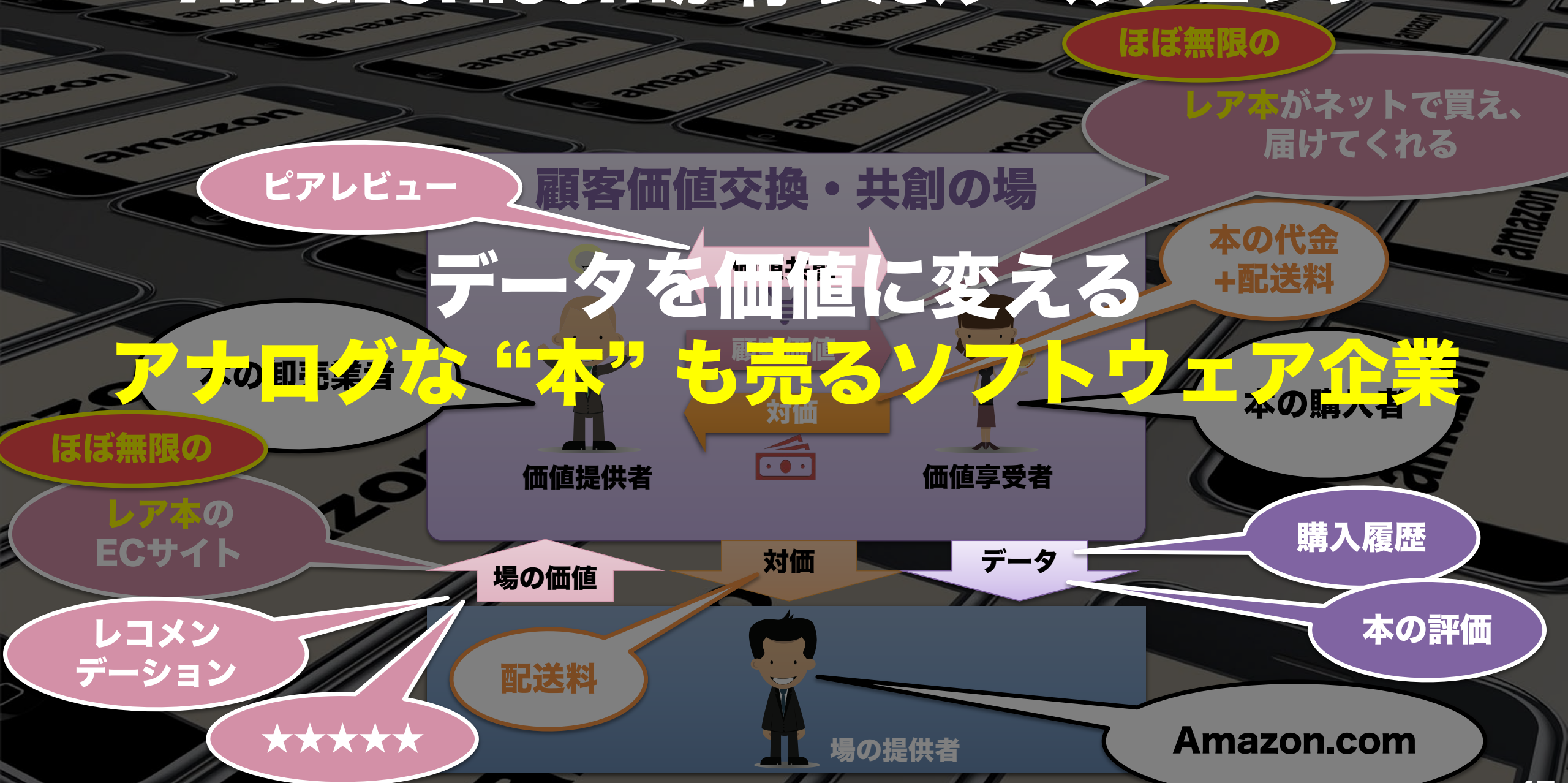
Amazon.comが行ったルールチェンジ



データを価値に変える



Amazon.comが行ったルールチェンジ



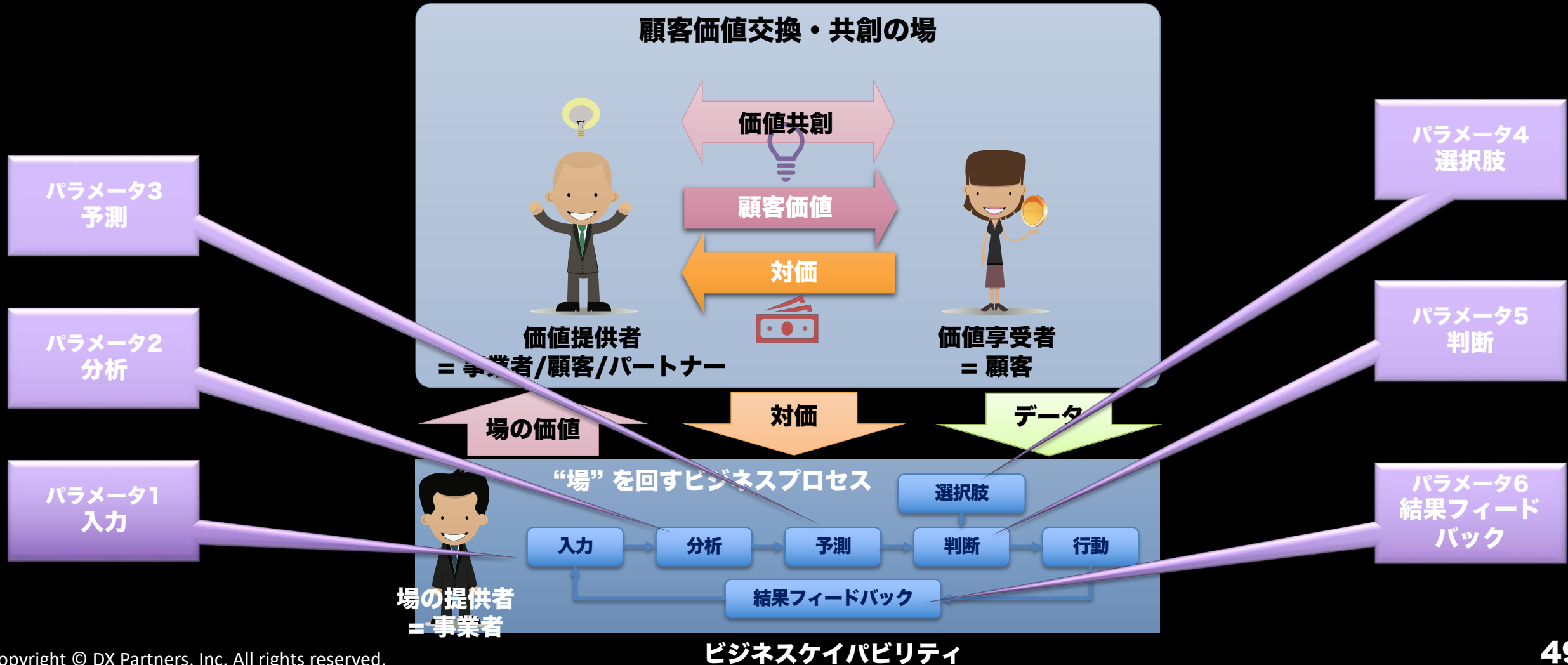


ソフトウェアが
世界を飲み込む。

“Software is eating the world.”

Marc Lowell Andreessen

データを価値に変える アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業



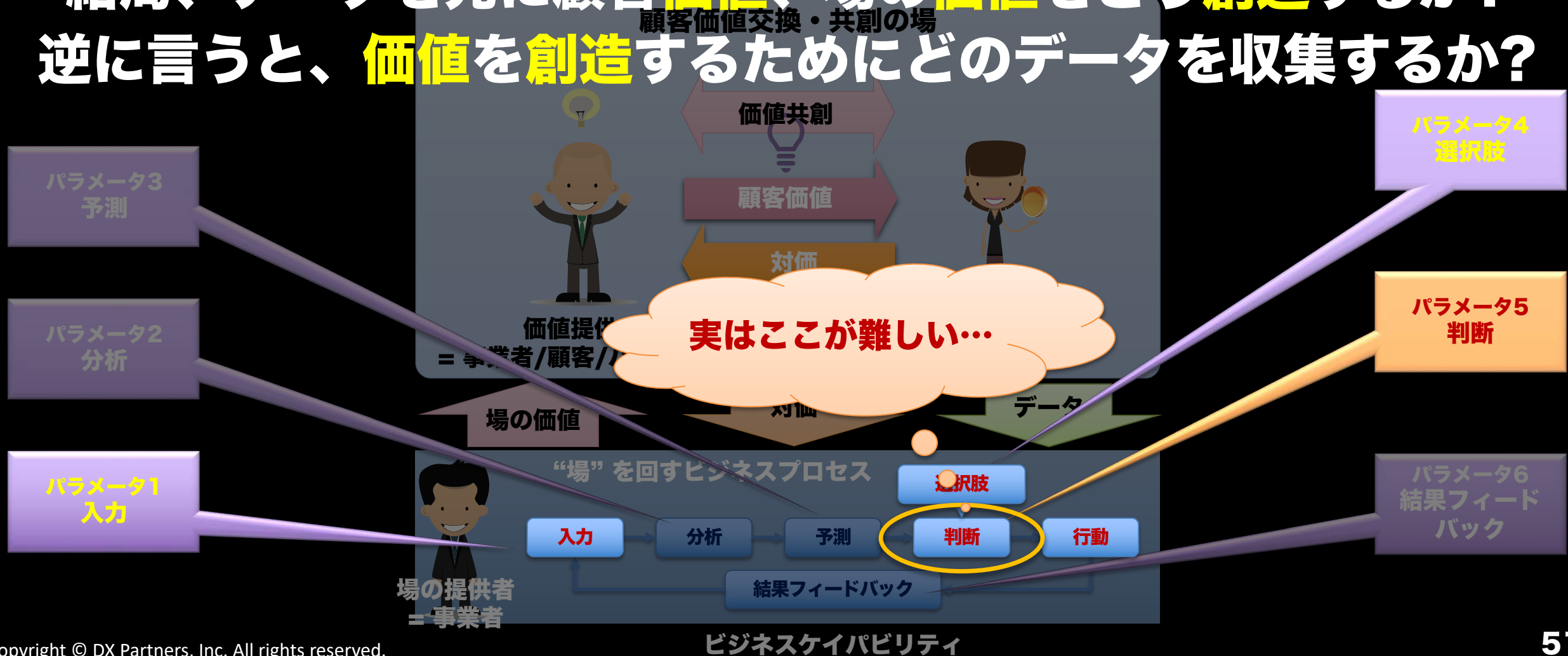
データを価値に変える アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業

結局、データを元に顧客**価値**、場の**価値**をどう**創造**するか？
逆に言うと、**価値を創造**するためにどのデータを収集するか？



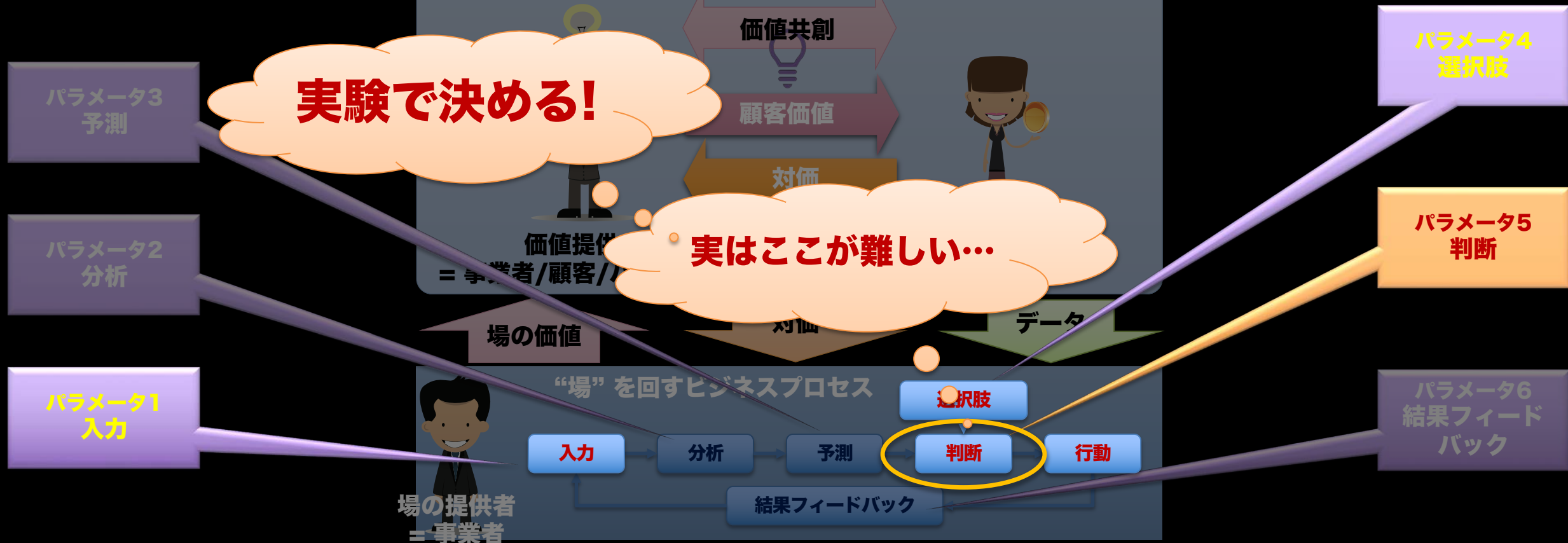
データを価値に変える アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業

結局、データを元に顧客**価値**、場の**価値**をどう**創造**するか？
逆に言うと、**価値を創造**するためにどのデータを収集するか？



データを価値に変える アナログな“〇〇”も売るソフトウェア企業

結局、データを元に顧客**価値**、場の**価値**をどう**創造**するか？
逆に言うと、**価値を創造**するためにどのデータを収集するか？

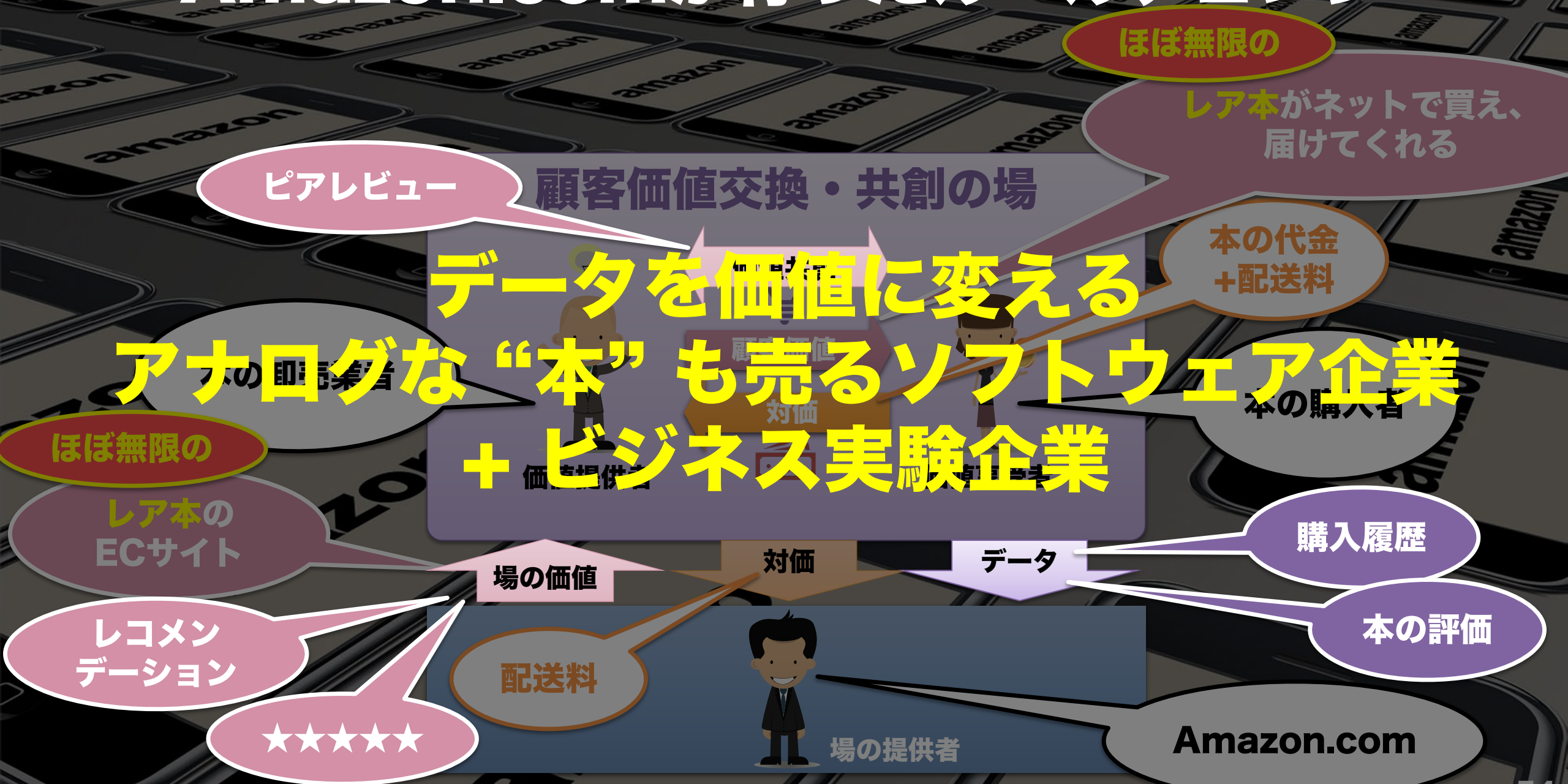




我々アマゾンの成功は1年に、1ヶ月に、1週間に、1日にいくつ実験を行うかにかかっている。

Jeffrey Preston Bezos

Amazon.comが行ったルールチェンジ





フライト



航空券+ホテル



レンタカー



アクティビティ



空港発着タクシー

次の滞在先を検索

ホテルや旅館、一軒家など、様々な宿のおトクなプランをチェック

福岡市, 日本



チェックイン — チェックアウト



大人2名・子供0名・1部屋



検索

☐ 出張・ビジネスでの利用

オファー

お勧めのプロモーション、セール情報、特別オファー

夢の旅行へ空の便で出かけよう

より柔軟にフライトを比較・予約して旅のインスピレーションを探そう

フライトを検索



「我が家」のような宿で、長期滞在をじっくり楽しもう

仕事にも休暇にもピッタリな宿のなかから、自分好みのものを選びましょう

宿を見つける





宿



フライト



航空券+ホテル



レンタカー



アクティビティ



空港発着タクシー

次の滞在先を検索

ホテルや旅館、一軒家など、様々な宿のおトクなプランをチェック

福岡市, 日本



チェックイン — チェックアウト



大人2名・子供0名・1部屋



検索

☐ 出張・ビジネスでの利用

オファー

2017年、
常に対照実験を1000件以上並行して実行

夢の旅行へ空の便で出かけよう

より柔軟にフライトを比較・予約して旅のインスピレーションを探そう

フライトを検索

「家」のような宿で、長期滞在をじっと楽しむ

仕事にも休暇にもピッタリな宿のなかから、自分好みの宿を見つけよう

宿を見つける

Amazon.comが行ったルールチェンジ



Amazon.comが行ったルールチェンジ

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

LOWER
PRICES

低価格

品揃え

どう成長させたか？

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

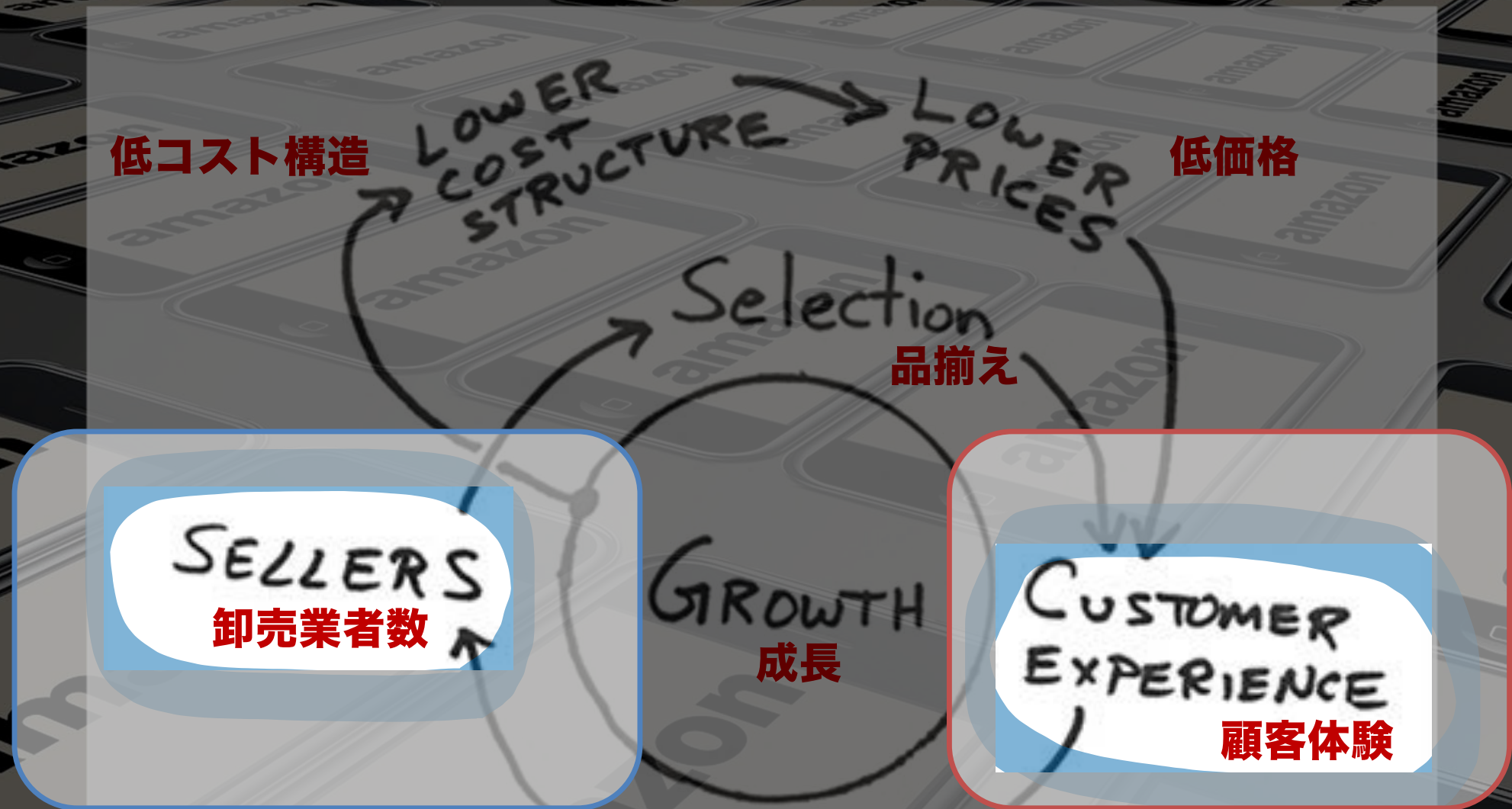
顧客数&成約数

TRAFFIC

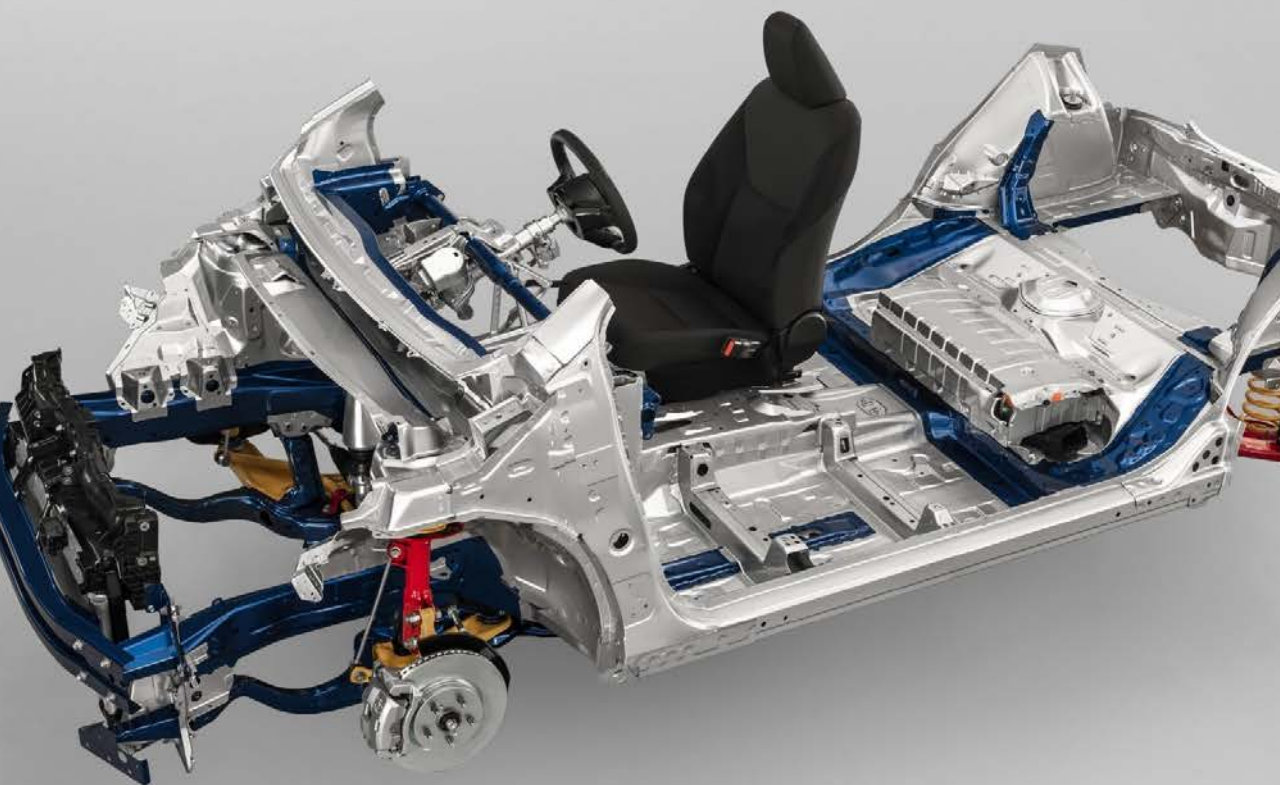
Amazon.comが行ったルールチェンジ



Amazon.comが行ったルールチェンジ



2サイドプラットフォーム



“台”としてのプラットフォーム



“場”としてのプラットフォーム

Amazon.comが行ったルールチェンジ

エコシステムエコノミー

低コスト構造

低価格

食物連鎖
前え

SELLERS

卸売業者数

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

2サイドプラットフォーム
顧客数と成約数

Amazon.comが行ったルールチェンジ エコシステムエコノミー

低コスト構造

ネットワーク効果

低価格

ネットワークが大きくなるほど、
顧客1人当たりの顧客価値が大きくなる。

卸売業者数

顧客体験

2サイドプラットフォーム

顧客数と成約数

Amazon.comが行ったルールチェンジ

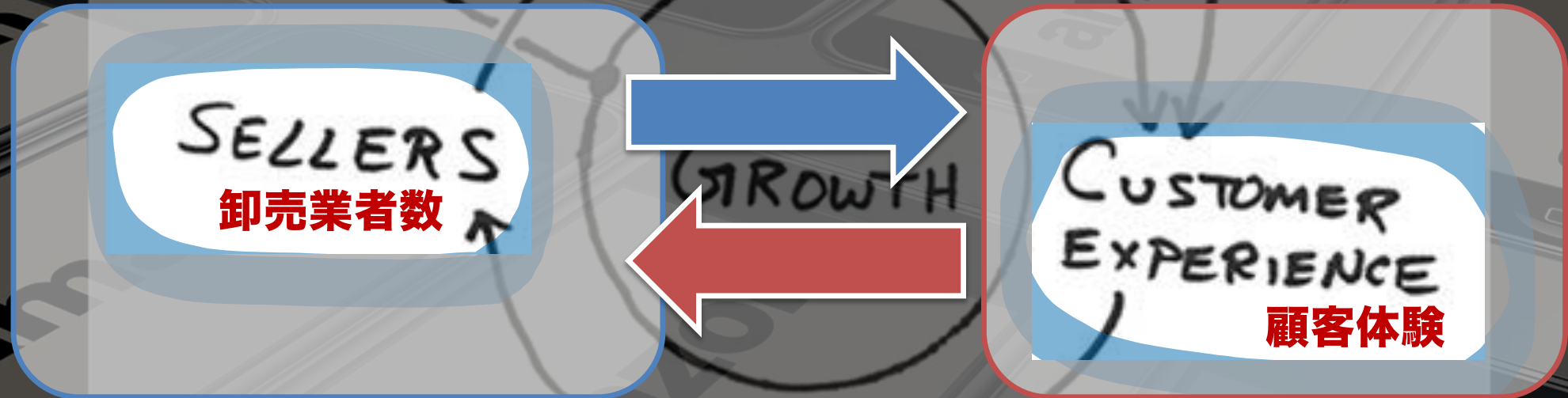
エコシステムエコノミー

低コスト構造

ネットワーク効果

低価格

クロスサイドネットワーク効果



2サイドプラットフォーム

顧客数と成約数

Amazon.comが行ったルールチェンジ

エコシステムエコノミー

低コスト構造

ネットワーク効果

低価格

ノンリニアな成長

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。

卸売業者

顧客数: $N \rightarrow 2N$

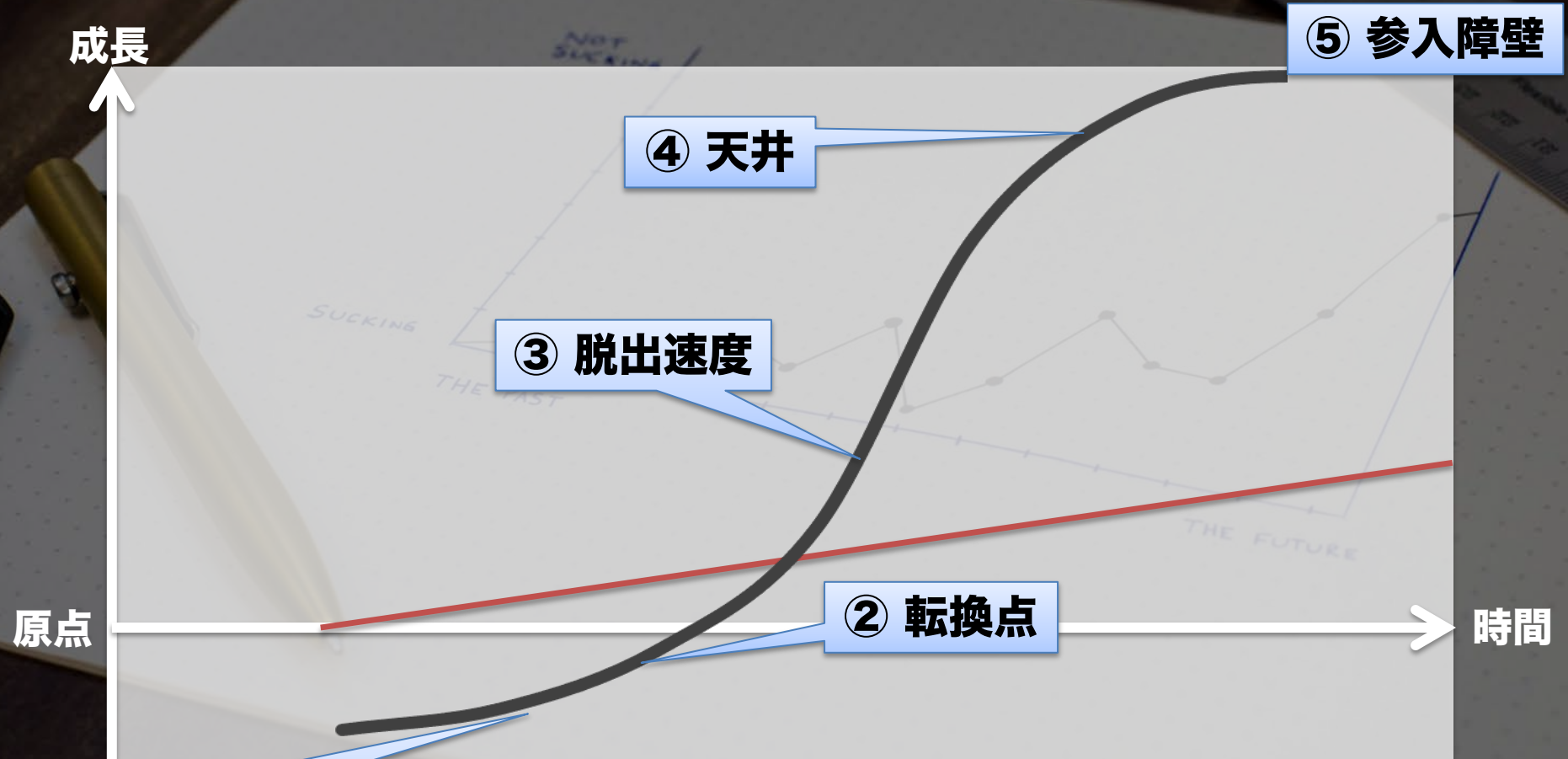
顧客同士の繋がり: $N^2 \rightarrow 4N^2$

顧客体験

2サイドプラットフォーム

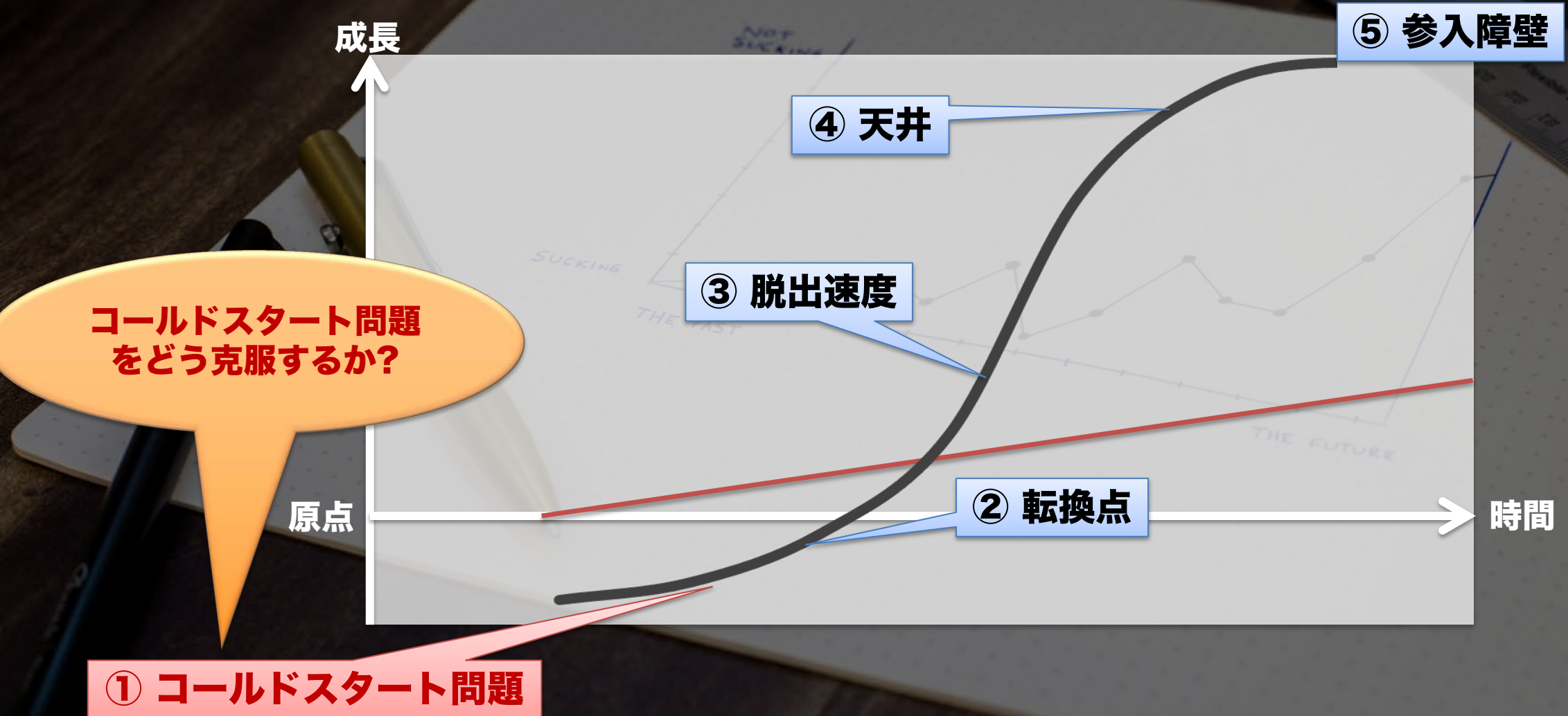
ノンリニアな成長

Amazon.comが行ったルールチェンジ ノンリニアな成長



① コールドスタート問題

Amazon.comが行ったルールチェンジ ノンリニアな成長





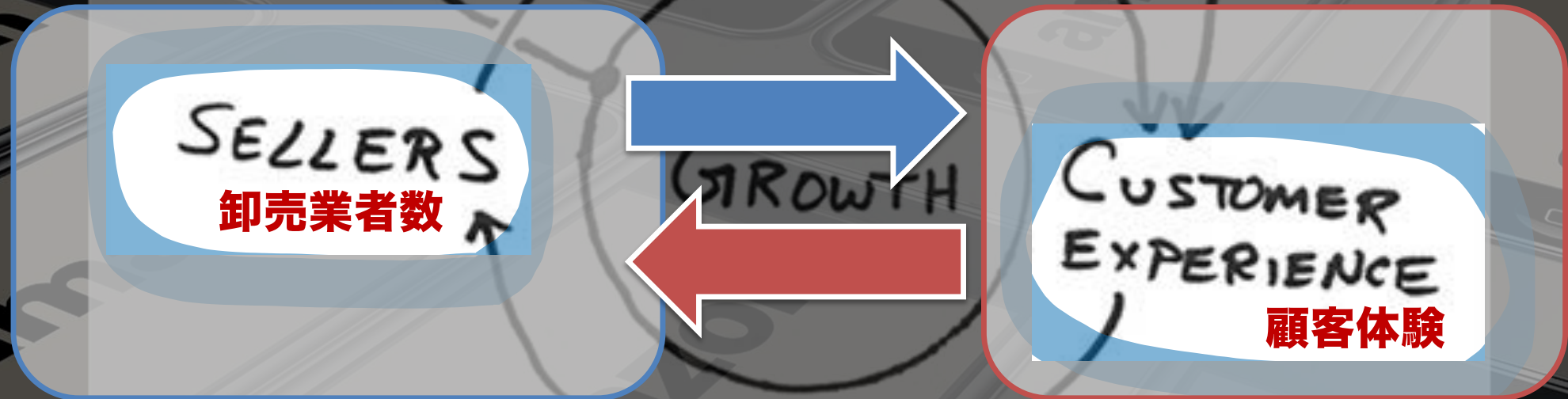
鶏が先か？ 卵が先か？

Amazon.comが行ったルールチェンジ

エコシステムエコノミー

低コスト構造 ネットワーク効果 低価格

クロスサイドネットワーク効果



2サイドプラットフォーム

顧客数と成約数

Amazon.comが行ったルールチェンジ

エコシステムエコノミー

低コスト構造

ネットワーク効果

低価格

クロスサイドネットワーク効果

SELLERS

卸売業者数

CUSTOMER
EXPERIENCE

顧客体験

大口取引契約してくれる
卸売業者がない…

プラットフォーム

Amazon.comが行ったルールチェンジ

低コスト構造

LOWER
COST
STRUCTURE

データさえあれば、
在庫がなくても
書籍カタログを充実できる!

Selection

品揃え

SELLERS

卸売業者数

GROWTH

成長

CUSTOMER
EXPERIENCE

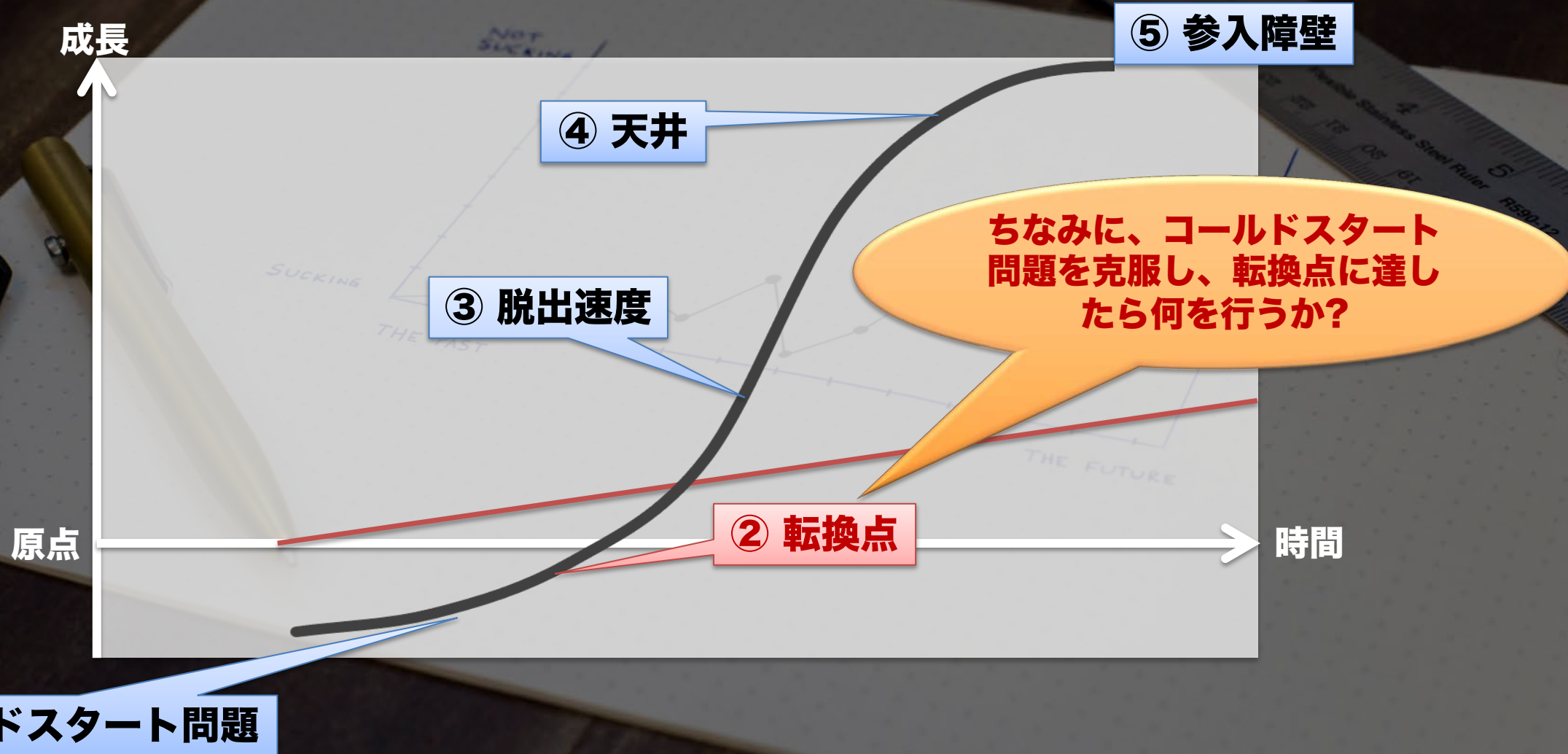
顧客体験

大口取引契約してくれる
卸売業者がない...

大口取引契約数

TRAFFIC

Amazon.comが行ったルールチェンジ ノンリニアな成長



Amazon.comが行ったルールチェンジ

ロングテール戦略

“恐竜の頭”

リアル店舗にも置いている
新刊本、ベストセラー本

“恐竜のしっぽ”

リアル店舗に置いてない
タイトル数ほぼ無限のレア本

Amazon.comが行ったルールチェンジ

ほぼ無限の

すべての本がネットで買え、
届けてくれる

ピアレビュー

顧客価値交換・共創の場

価値共創

顧客価値

対価

価値提供者

価値享受者

本の卸売業者

本の代金
+ 配送料

本の購入者

ほぼ無限の

すべての本の
ECサイト

購入履歴

レコメン
デーション

本の評価

★★★★★

場の価値

対価

データ

配送料

場の提供者

Amazon.com

Amazon.comが行ったルールチェンジ ノンリニアな成長



① コールドスタート問題

ルールチェンジャーになれないと...



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



2019

ルールチェンジャーになるには？



まとめ

3. Ways

- Early
- Paul
- John Mark

John Mark Chapel



**「デジタルに置換」、「デジタルを活用」、「デジタルを前提」
いま“真のデジタル人材、DX人材”に求められているのはどれ？**

デジタルに置換 vs. デジタルを活用 vs. デジタルを前提

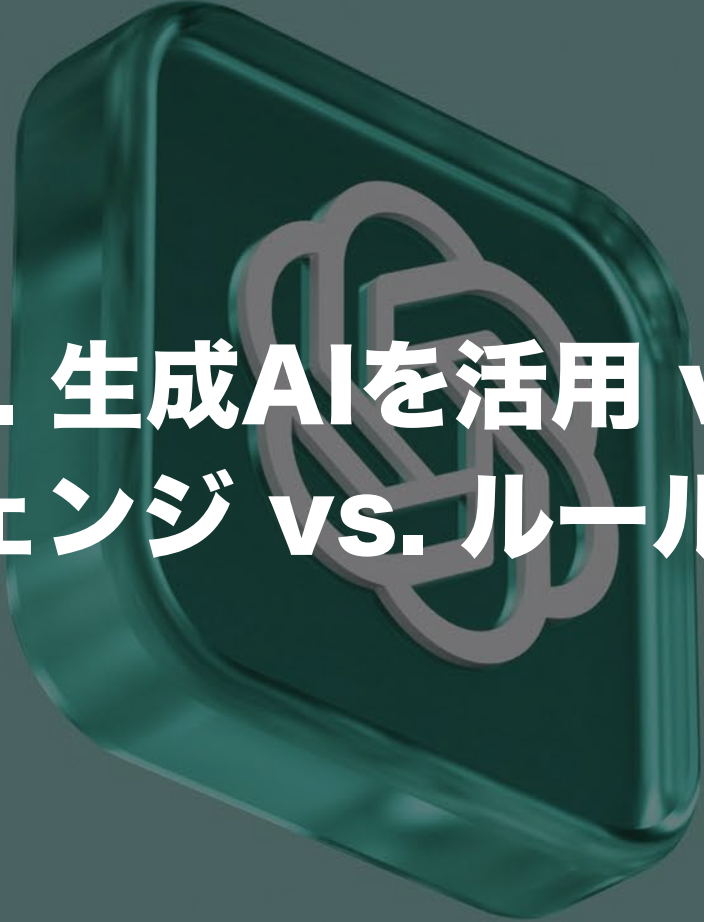
ルールチェンジ





**デジタルに置換 vs. デジタルを活用 vs. デジタルを前提
ゲームチェンジ vs. ルールチェンジ**

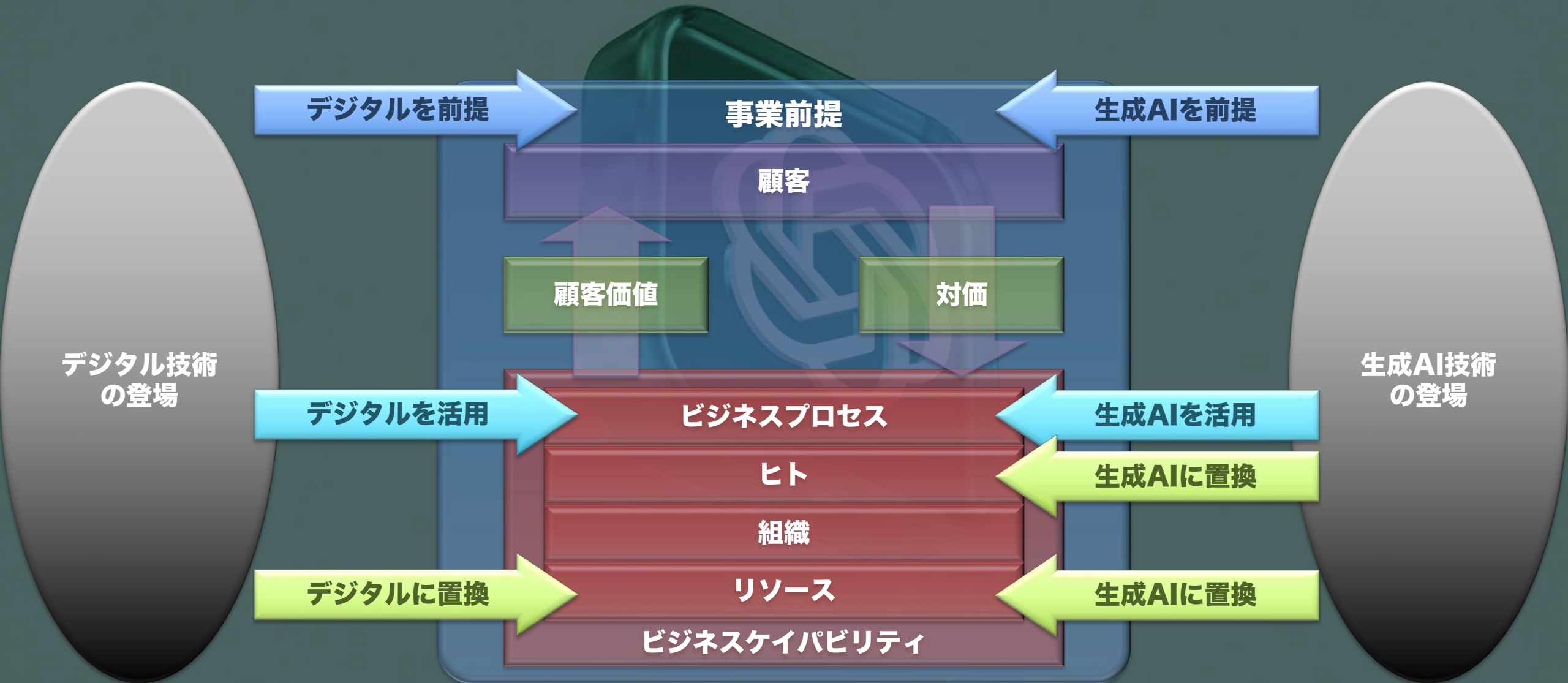
すでに起きたことを振り返りました。



**生成AIに置換 vs. 生成AIを活用 vs. 生成AIを前提
ゲームチェンジ vs. ルールチェンジ**

これから起きることを予測します。

生成AIに置換 vs. 生成AIを活用 vs. 生成AIを前提



ゲームチェンジ vs. ルールチェンジ

ルールチェンジ



アナログ時代

デジタル時代

モノから

顧客の
価値観の変化
と行動の変容

コトへ

アナログ時代

デジタル時代

生成AI時代

モノから
さらに生成AIの登場で...
消費から生産へ

顧客の
価値観の変化
行動の変化

コトへ

顧客の
生産力の変化

生産へ

アナログ時代

デジタル時代

モノから

顧客の
価値観の変化
と行動の変容

コトへ

消費から

顧客の
生産力の
変化

生産へ



ルールチェンジャーになれないと…

Amazon.comも破壊されるかも…

A woman with blonde hair, wearing a red coat, a white turtleneck, and dark sunglasses, is holding several shopping bags. She is looking off to the side with a slight smile. The background is a blurred, light-colored wall with some blue lines.

**ヒトはショッピングしなくなる…
お買い物AIエージェントの登場!!!**



いま、“業界の常識 = ルール” がどんどん変えられてます…

“真のデジタル人材、DX人材”はどうあるべきか？

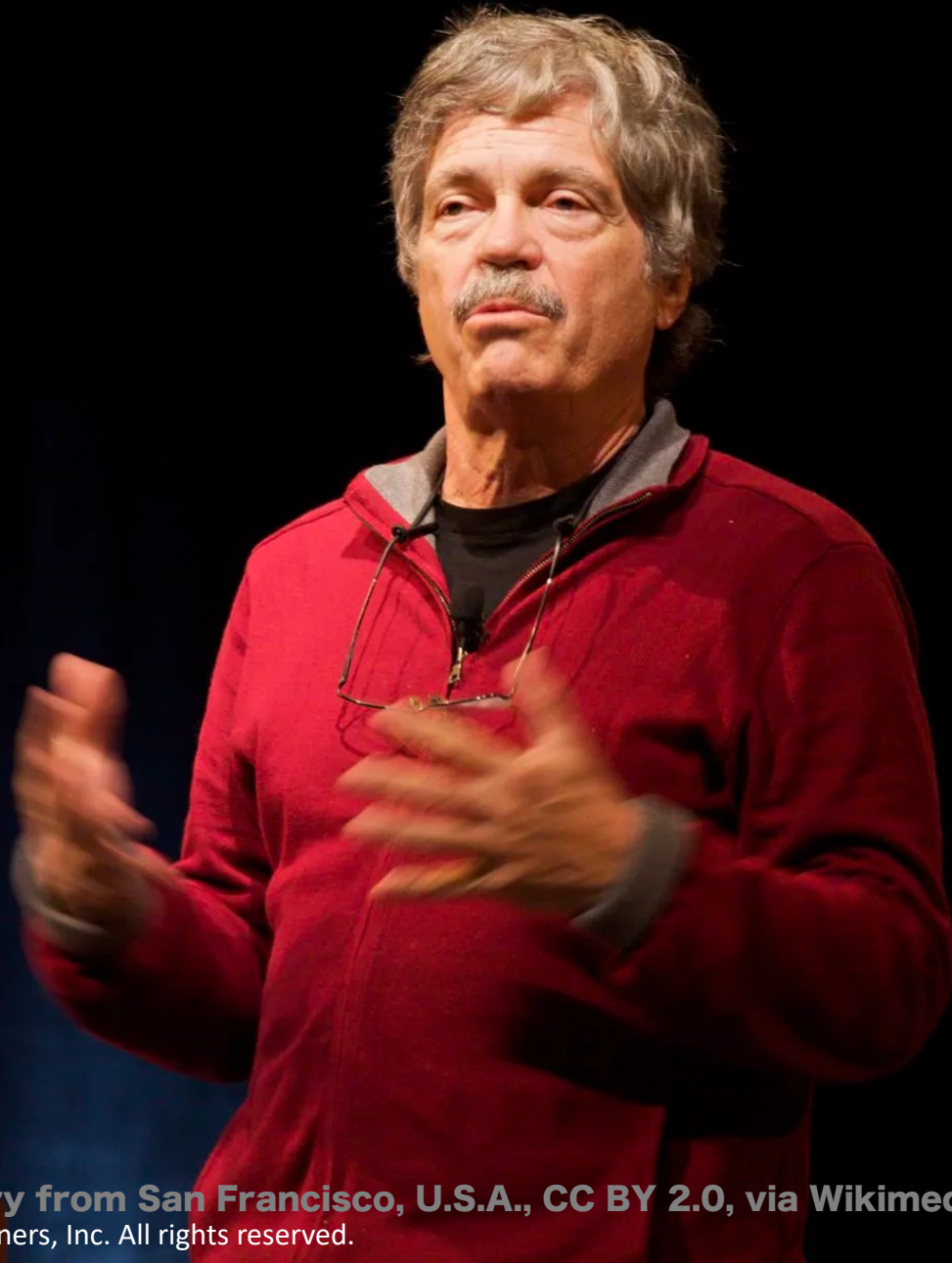
いま、“業界の常識 = ルール” がどんどん変えられてます…



ゲームチェンジャーではなく、
ルールチェンジャーになる!



ゲームチェンジャーではなく、
ルールチェンジャーになる!



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