



株式会社DXパートナーズ開発・提供

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”  
を変則法で創出・経営するための科学的実践方法論

# 「DXの科学<sup>®</sup>」 《逆説編》

# 「DXの科学®」を实践して頂きたいビジネスパーソン 2タイプ

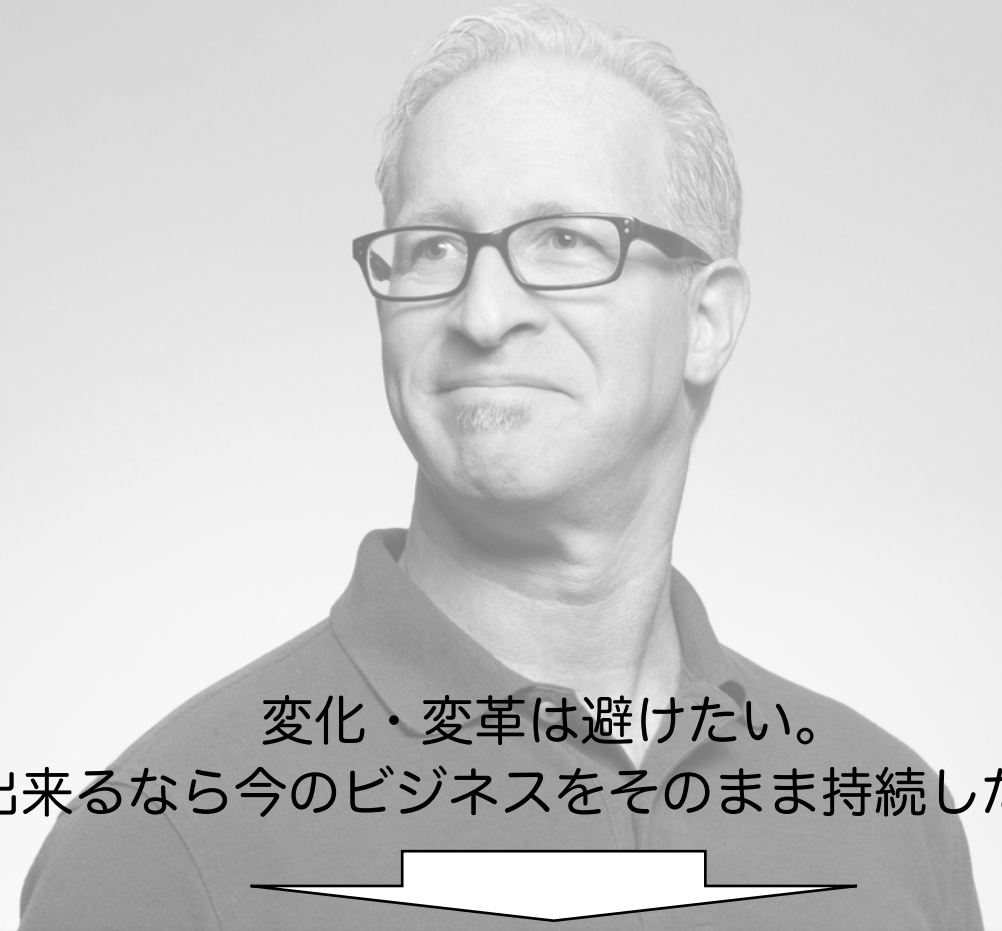
皆さんはどちらのタイプでしょうか？



変化・変革を厭わない。  
新しい時代に適したビジネスに挑戦したい。

姉妹編

「DXの科学®」《順説編》をお読みください。



変化・変革は避けたい。  
出来るなら今のビジネスをそのまま持続したい。

このホワイトペーパー

「DXの科学®」《逆説編》をお読みください。

# 「DXの科学®」 2つの実践アプローチ

皆さんはどちらのアプローチ派でしょうか？

コーゼーション/causation

作りたい料理から逆算して材料を揃える。

姉妹編

「DXの科学®」 《順説編》をお読みください。

エフェクチュエーション/effectuation

冷蔵庫にある手持ちの材料を元手に料理を作る。

このホワイトペーパー

「DXの科学®」 《逆説編》をお読みください。

その「DXの科学®」、次の“セントラルクエスチョン/核心となる問い”への答えを出す目的で開発されました。

## セントラルクエスチョン / 核心となる問い

なぜ日本には、Amazon.comやUber、Airbnb、Spotifyのような“デジタル破壊者”が生まれなのか？  
なぜ日本には、WalmartやDBS Bank、Netflix、ZARA、Siemensのような“デジタル変革者”が現れないのか？

その答えとして、  
「以下の“4つのわからない”が原因である」との仮説を立てました。

## セントラルクエスチョン / 核心となる問い

なぜ日本には、Amazon.comやUber、Airbnb、Spotifyのような“デジタル破壊者”が生まれないのか？  
なぜ日本には、WalmartやDBS Bank、Netflix、ZARA、Siemensのような“デジタル変革者”が現れないのか？

### WHYがわからない

現在うまくいっている“アナログ時代のビジネス”から“デジタル時代のビジネス”に変革しないといけない、その理由 (WHY) がわからない。

### WHATがわからない

“デジタル時代のビジネス”、すなわち、“デジタル時代に成功し成長するビジネス” そのものが  
どういうものか (WHAT) わからない。

### WHOがわからない

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を創出・経営している事業者の  
正体が何者か (WHO) わからない。

### HOWがわからない

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”の創出と経営、  
どうすればよいか (HOW) がわからない。

その“4つのわからない”に対する答えとして、  
以下の“4つの答え”を導き出しました。

WHYがわからない

現在うまくいっている“アナログ時代のビジネス”から“デジタル時代のビジネス”に変革しないといけない、  
その理由 (WHY) がわからない。

WHYの答え

WHATがわからない

“デジタル時代のビジネス”、すなわち、“デジタル時代に成功し成長するビジネス” そのものが  
どういうものが (WHAT) わからない。

WHATの答え

WHOがわからない

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を創出・経営している事業者の  
正体が何者が (WHO) わからない。

WHOの答え

HOWがわからない

“デジタル時代に成功し成長するビジネス”の創出と経営、  
どうすればよいか (HOW) がわからない。

HOWの答え  
順説/正攻法

HOWの答え  
逆説/変則法

このうち、“HOWの答え”には、  
“順説/正攻法”と“逆説/変則法”の2つを用意しました。  
このホワイトペーパーでは“逆説/変則法”を紹介します。

正攻法

「DXの科学®」 《順説編》

正攻法で垂直方向の推進力を直接獲得する。

変則法

「DXの科学®」 《逆説編》

水平方向の推進力を垂直方向の揚力に変換する。

# このホワイトペーパーのアジェンダ

1. WHY: なぜ“デジタル時代に成功し成長するビジネス”に変革しないといけないのか？  
このホワイトペーパーは、「いきなり“HOW”から入る“HOW思考”」で記述しています。そのため、“HOW”の前段に位置する“WHY”は、どういったものが“WHAT”、“WHO”の記述は割愛してます。これら“WHY”、“WHAT”、“WHO”にご関心のある方は姉妹編の《順説編》をお読みください。
3. WHO: “デジタル時代に成功し成長するビジネス”を創出・経営しているものの正体は？

- ▶ 4. HOW: “デジタル時代に成功し成長するビジネス”の創出と経営、どうすればよいか？

このホワイトペーパーの残り全体を通して、「HOW: “デジタル時代に成功し成長するビジネス”の創出と経営、どうすればよいか？」に対する、我々の開発した「DXの科学®」《逆説/変則法》による答えをご紹介します。



# 「DXの科学<sup>®</sup>」 《逆説/変則法》とは… [1]

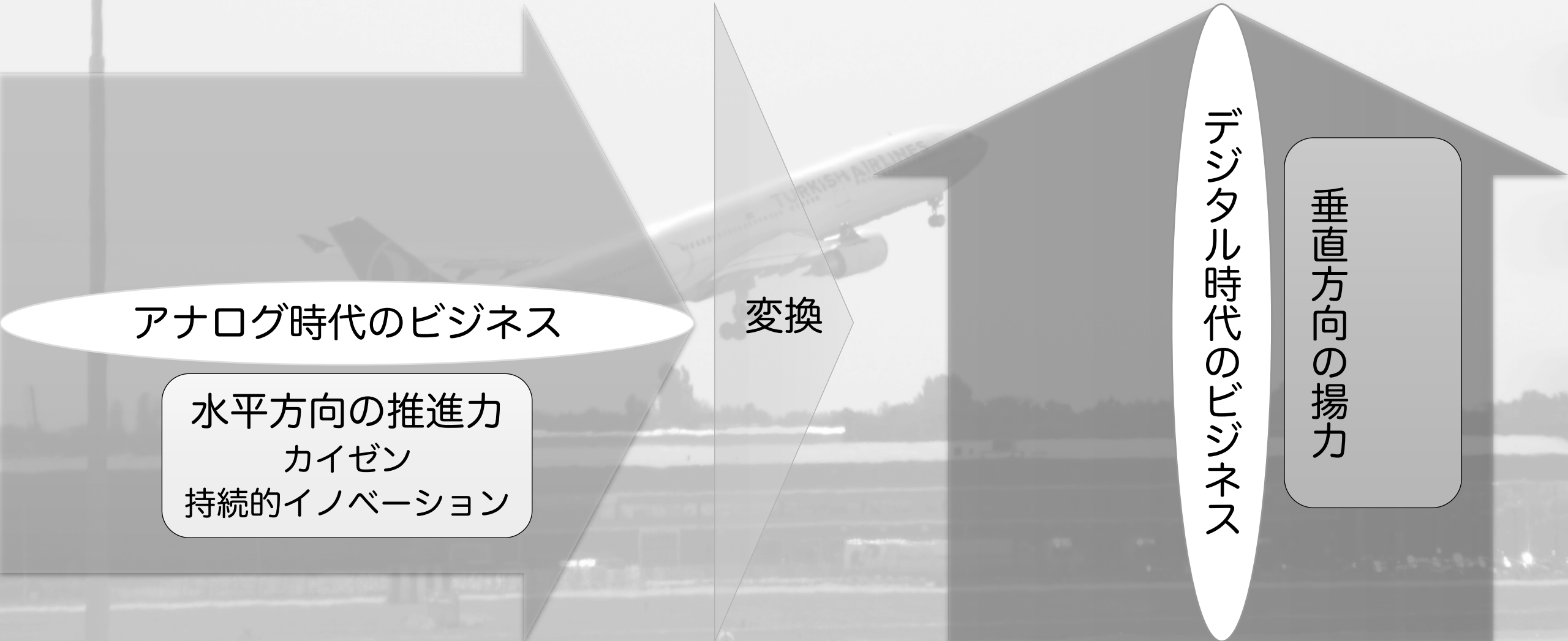
水平方向の推進力を垂直方向の揚力に変換する…



言わば「頑張らないDX」です。

# 「DXの科学<sup>®</sup>」 《逆説/変則法》とは… [2]

水平方向の推進力を垂直方向の揚力に変換する…



アナログ時代のビジネス

水平方向の推進力  
カイゼン  
持続的イノベーション

変換

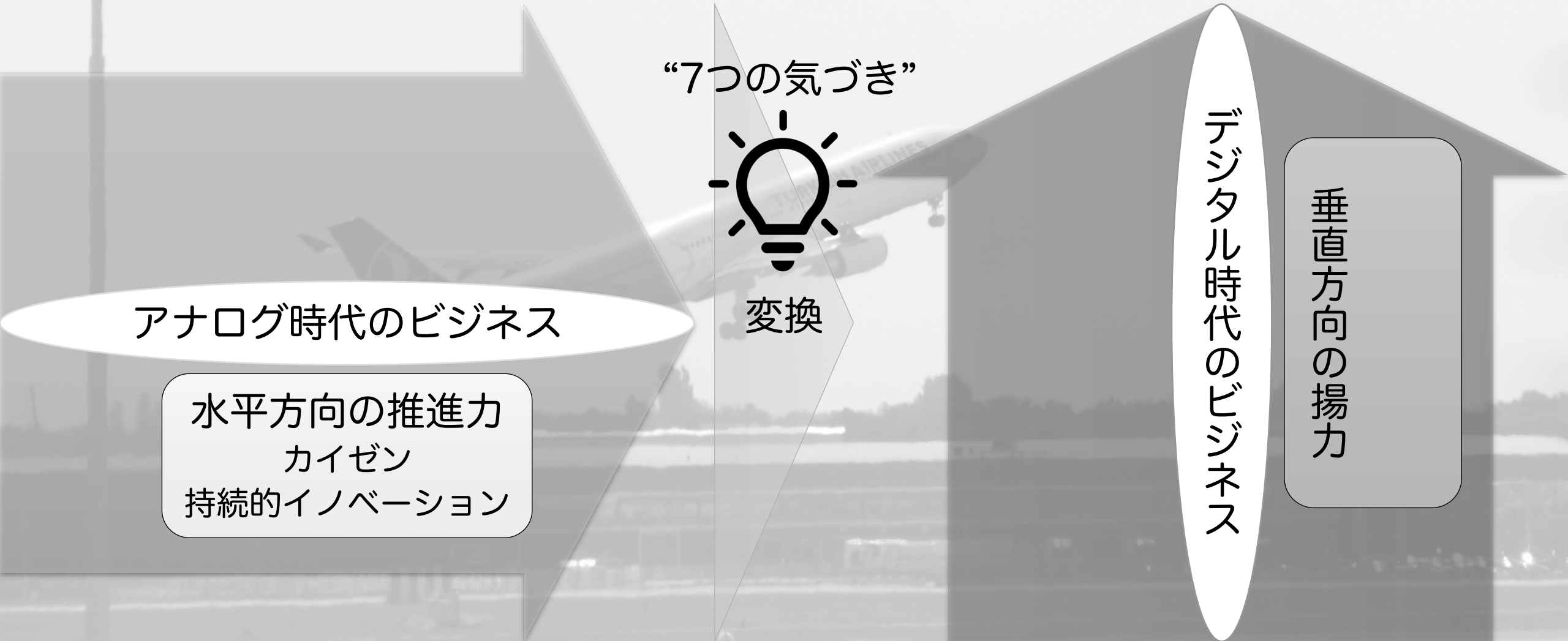
デジタル時代のビジネス

垂直方向の揚力

日々のカイゼン活動でアナログ時代のビジネスをデジタル時代のビジネスに変換します。

# 「DXの科学®」 《逆説/変則法》とは… [3]

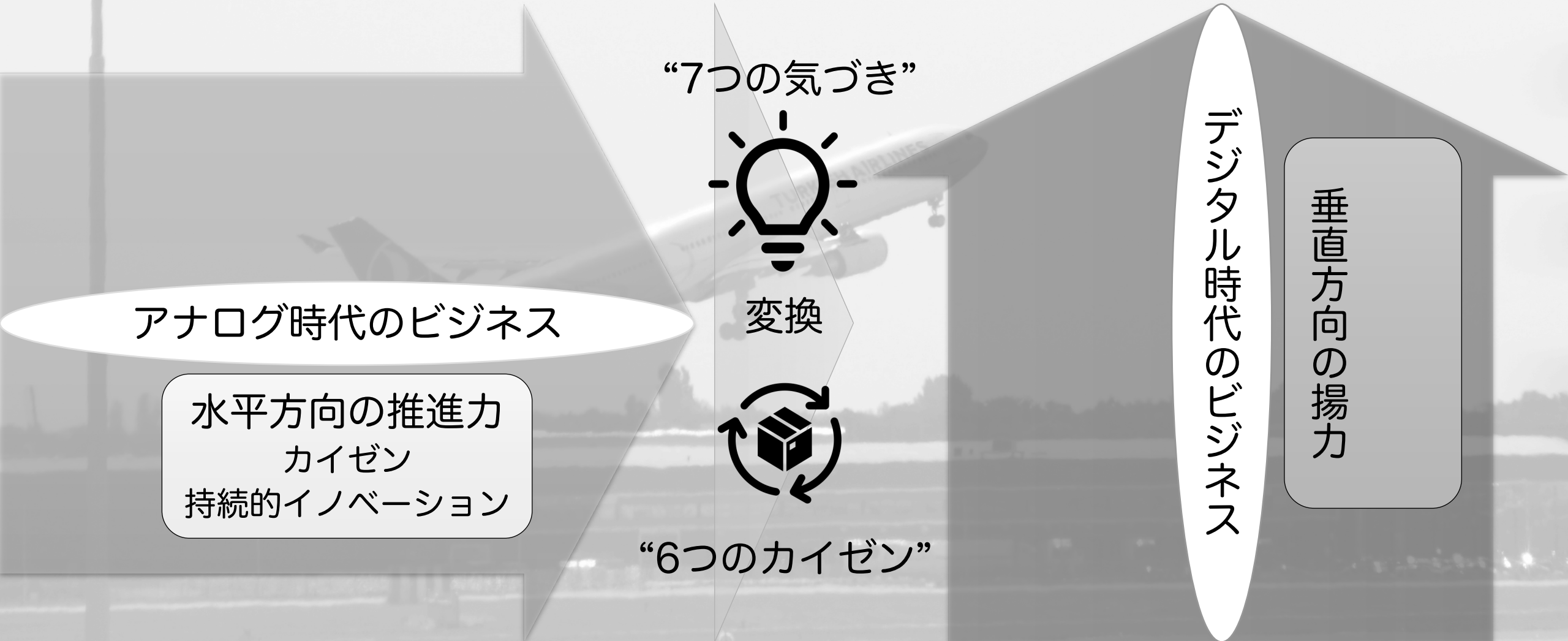
水平方向の推進力を垂直方向の揚力に変換する…



揚力を得る翼に相当するのが、カイゼン活動における“7つの気づき”です。

# 「DXの科学<sup>®</sup>」 《逆説/変則法》とは… [4]

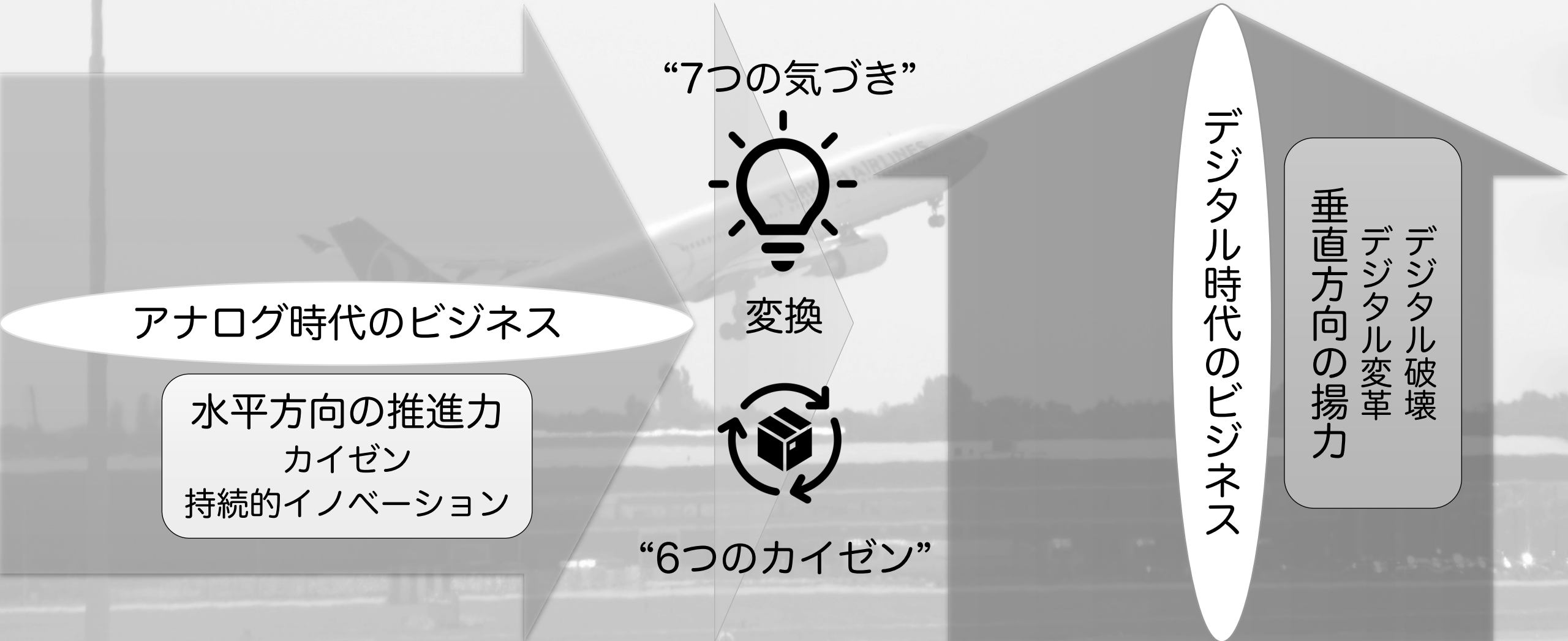
水平方向の推進力を垂直方向の揚力に変換する…



そして、その気づきに基づき、日々のカイゼン活動で“6つのカイゼン”を実践します。

# 「DXの科学<sup>®</sup>」 《逆説/変則法》とは… [5]

水平方向の推進力を垂直方向の揚力に変換する…



結果、垂直方向の揚力を得て、“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を実現します。

それでは“7つの気づき”と“6つのカイゼン”を紹介しましょう。



“7つの気づき”



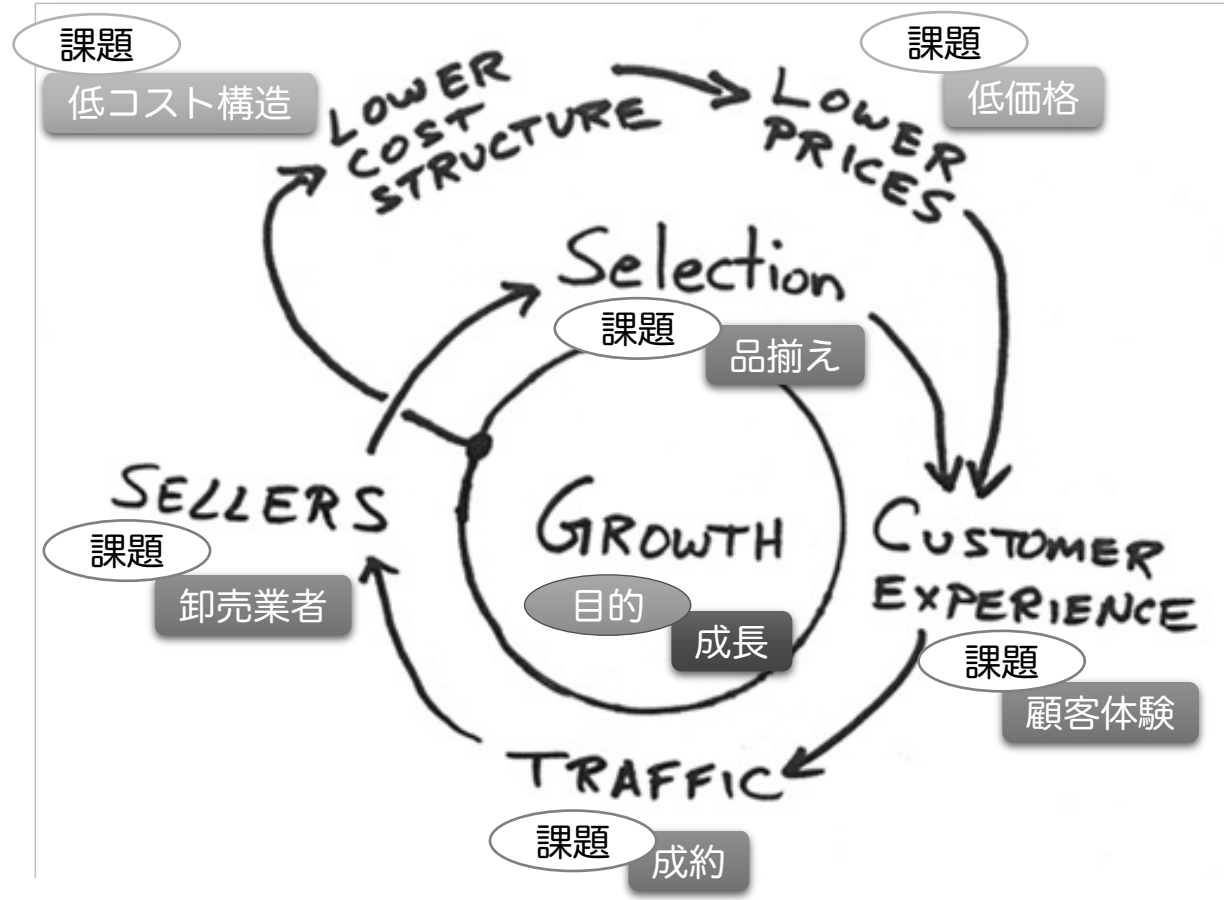
“6つのカイゼン”

6

Mo

# ここに1枚の絵があります。

ジェフベゾスがAmazon.com創業時に描いた「ダブルハーヴェストループ」です。

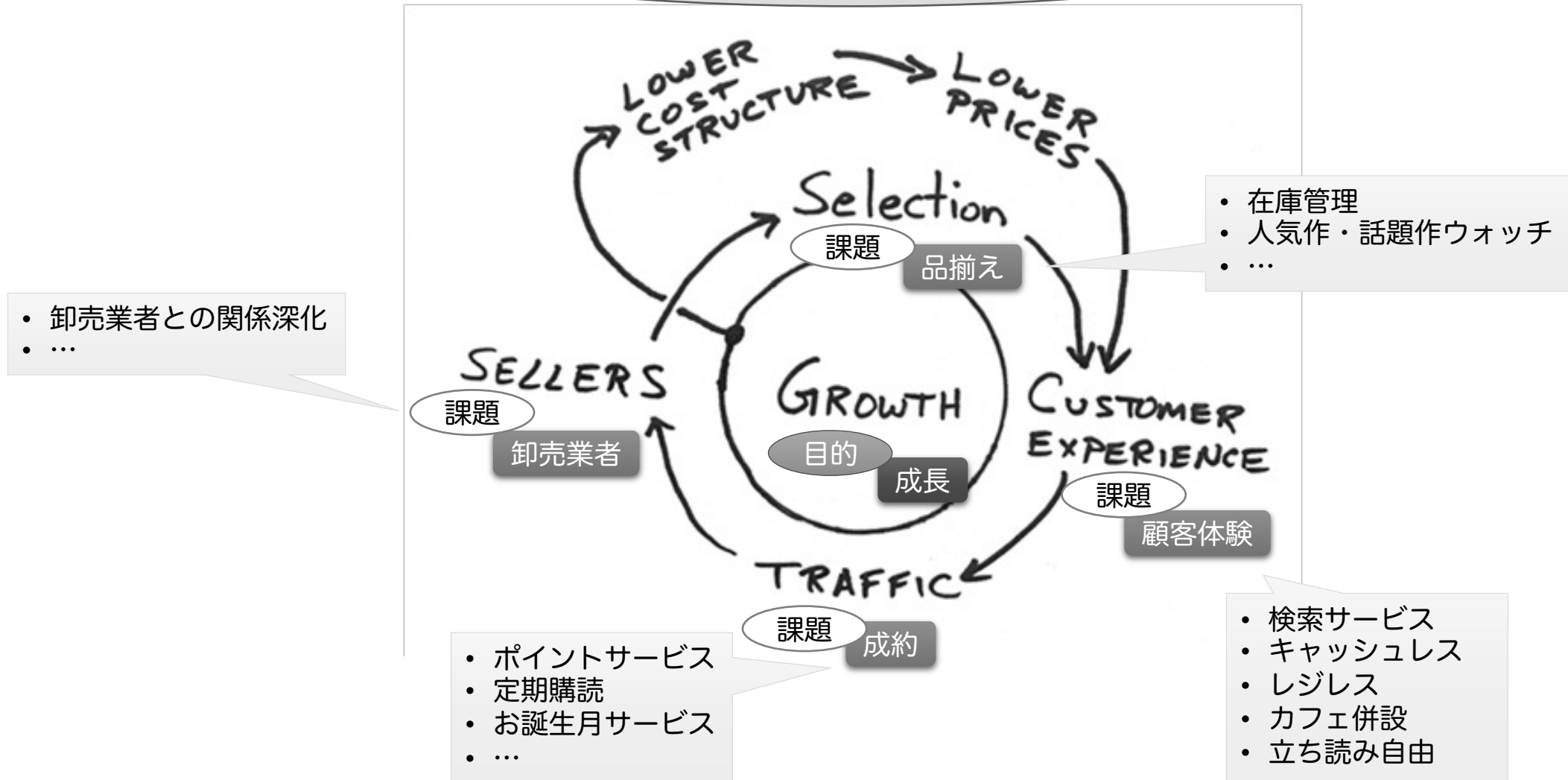


2つのループのうち内側のループは“成長”という目的到達に向けて「何をやるか?」という“課題”を4つ定めています。

すなわち、顧客体験、成約、卸売業者、そして、品揃え、それぞれの“向上/UP”という“課題”です。

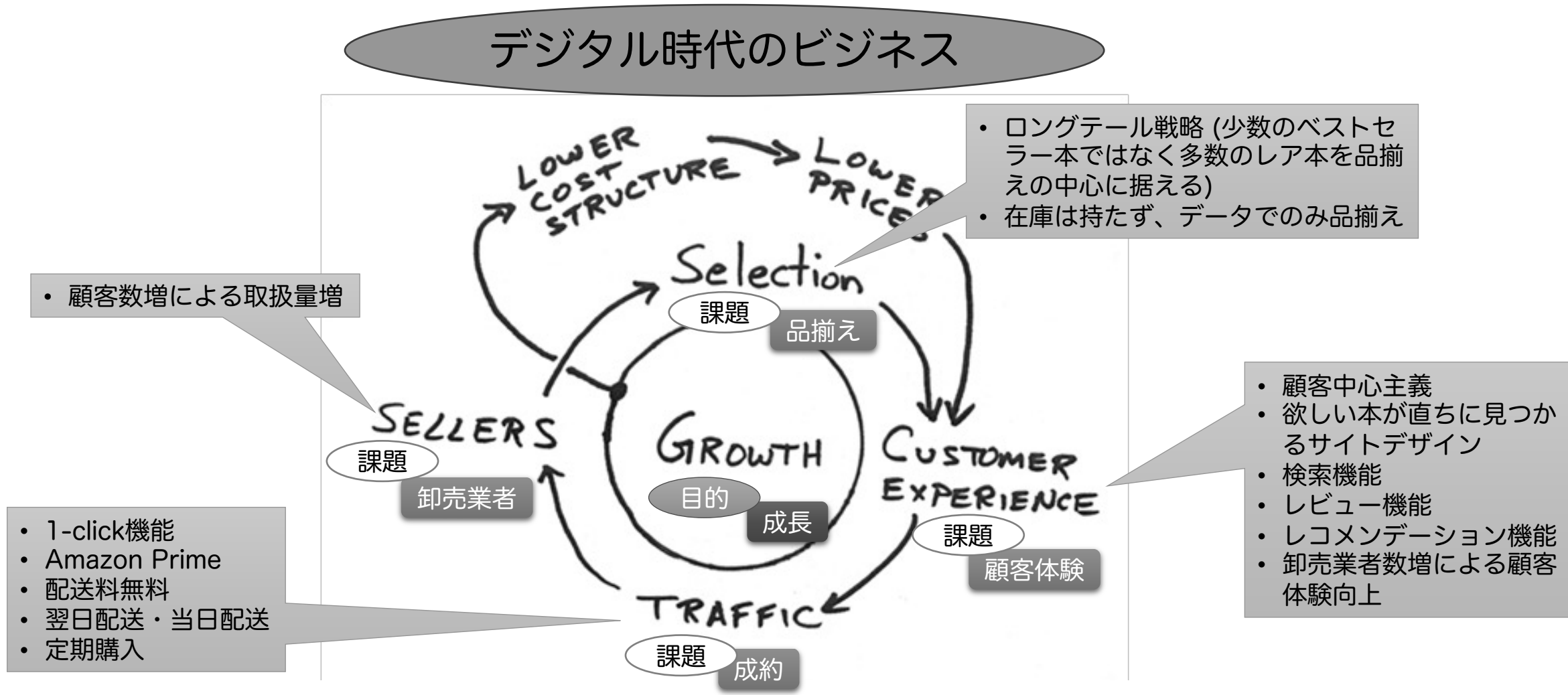
皆さんがアナログ時代の「リアル書店」ビジネスの経営者だとしたら、  
これら4つの課題達成に向けてどのようなカイゼン活動を行いますか？

## アナログ時代のビジネス





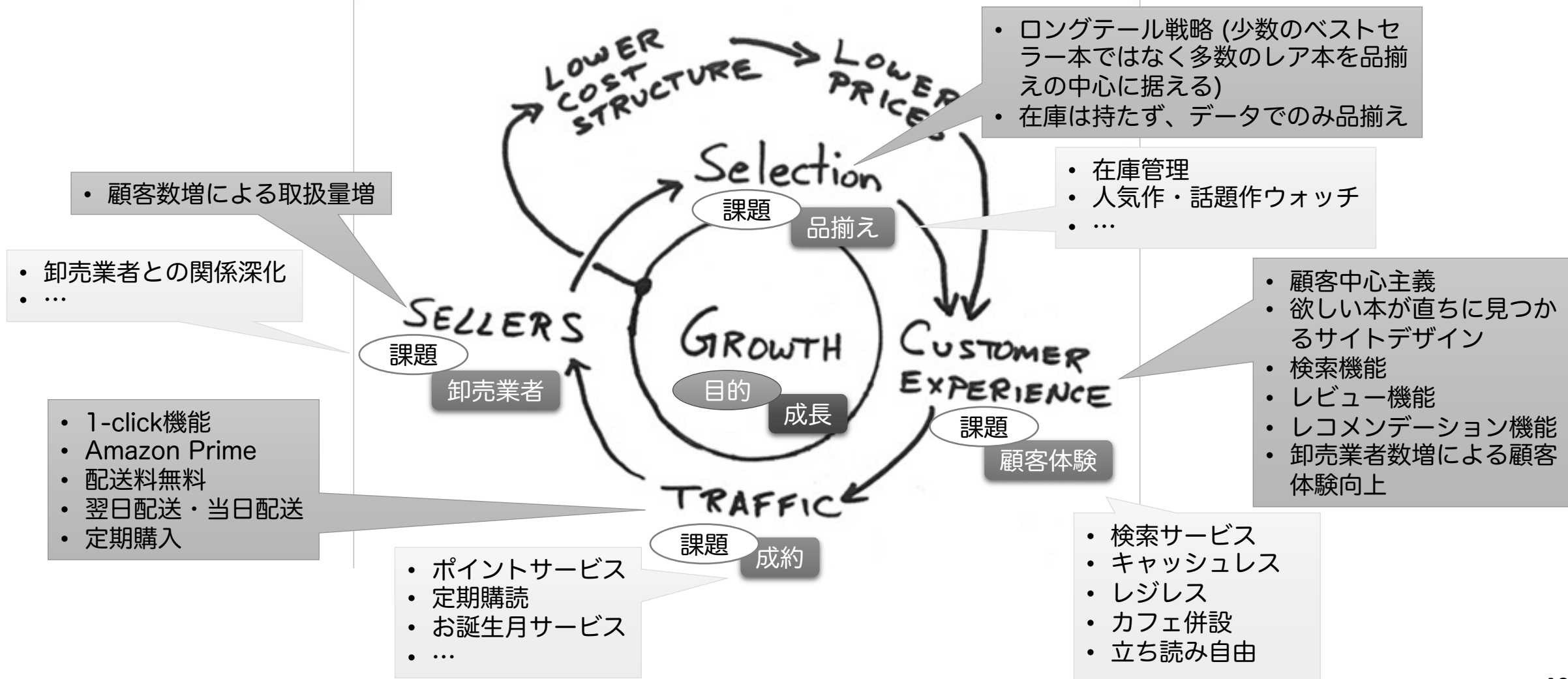
一方、当のジェフベゾスは「オンライン書店 = Amazon.com」において、これら4つの課題達成に向けてどのような手を打ってきたのでしょうか？



以上から、同じ課題を達成するにも、アナログ時代のビジネスとデジタル時代のビジネスとではまったく打ち手が異なることが分かります。

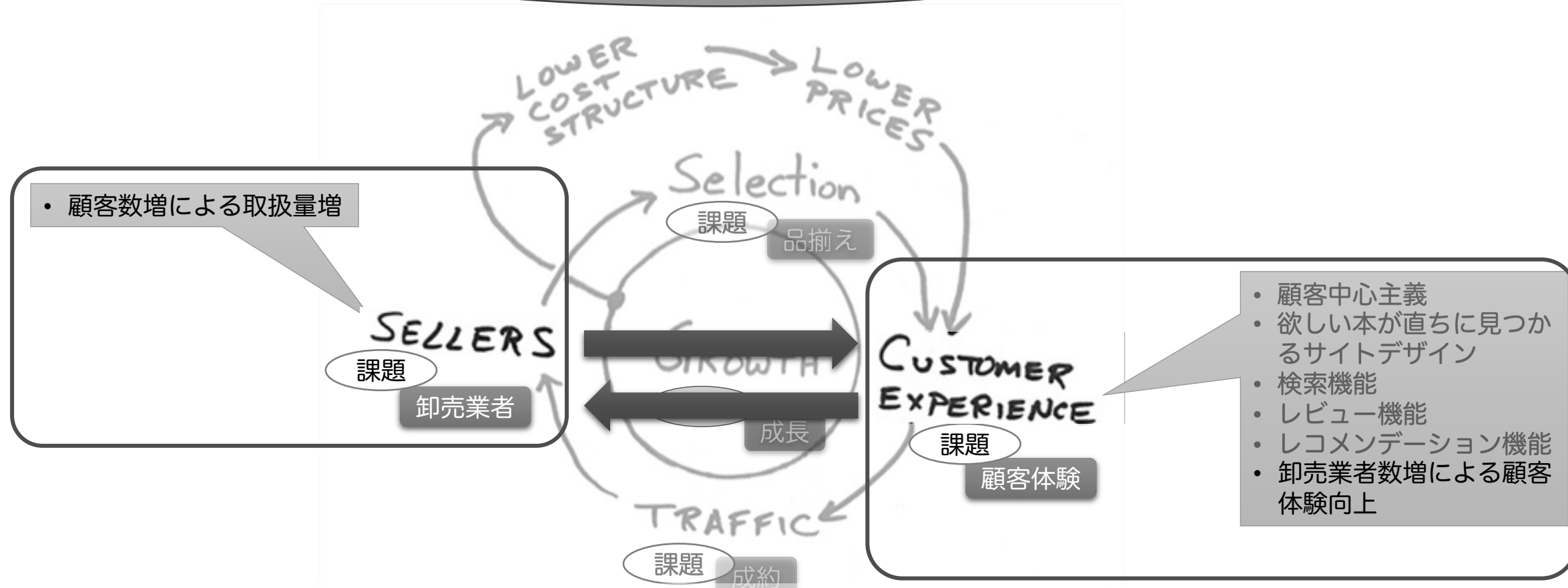
## アナログ時代のビジネス

## デジタル時代のビジネス



さらに、デジタル時代のビジネスを成功・成長させる上で欠かせないのが、「ネットワーク効果」を発揮させることです。

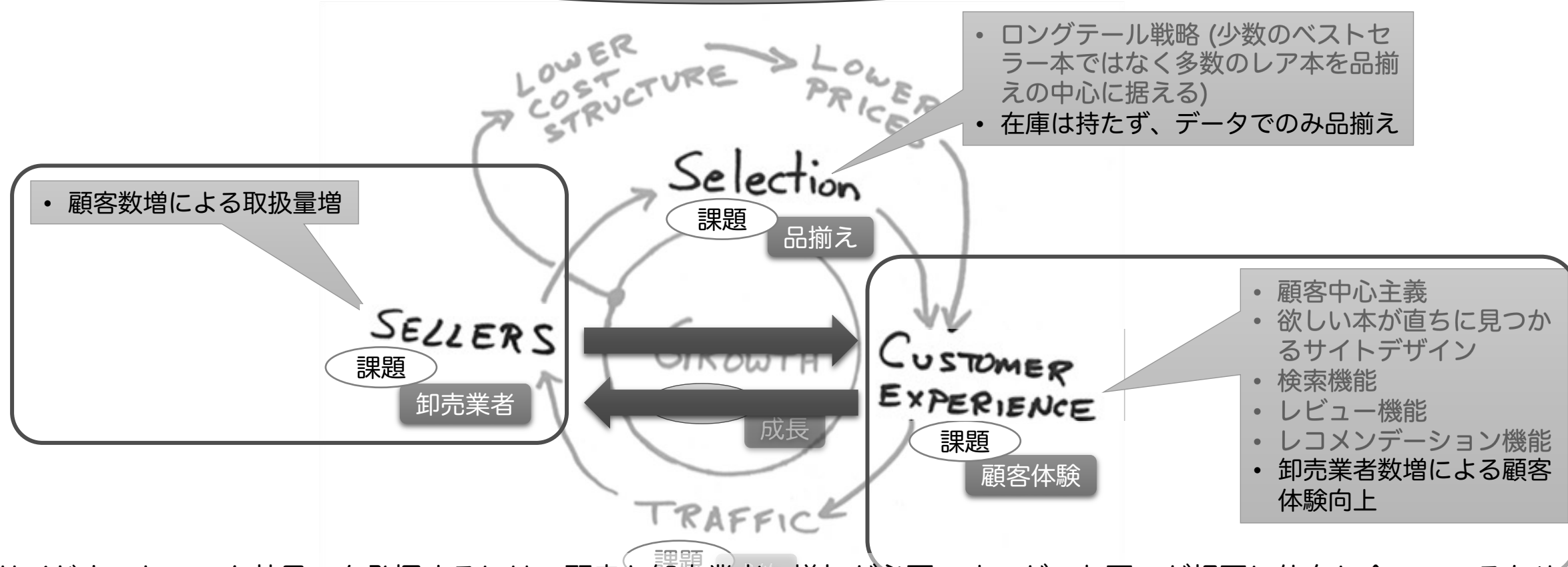
## デジタル時代のビジネス



「ネットワーク効果」とは、「顧客が参加するネットワークが大きくなればなるほど密になればなるほど、顧客1人当たりが享受できる価値が大きくなる」現象を言います。ここでのネットワーク効果は、2種類の異なる顧客（一方は通常の“顧客”で本の購入者、他方は“卸売業者”）間で発現する「クロスサイドネットワーク効果」となります。

この「クロスサイドネットワーク効果」、厄介な問題を抱えています。  
いわゆる「鶏が先か卵が先か」問題です。

## デジタル時代のビジネス



顧客数増による取扱量増

SELLERS  
課題  
卸売業者

Selection  
課題  
品揃え

GROWTH  
成長

TRAFFIC  
課題

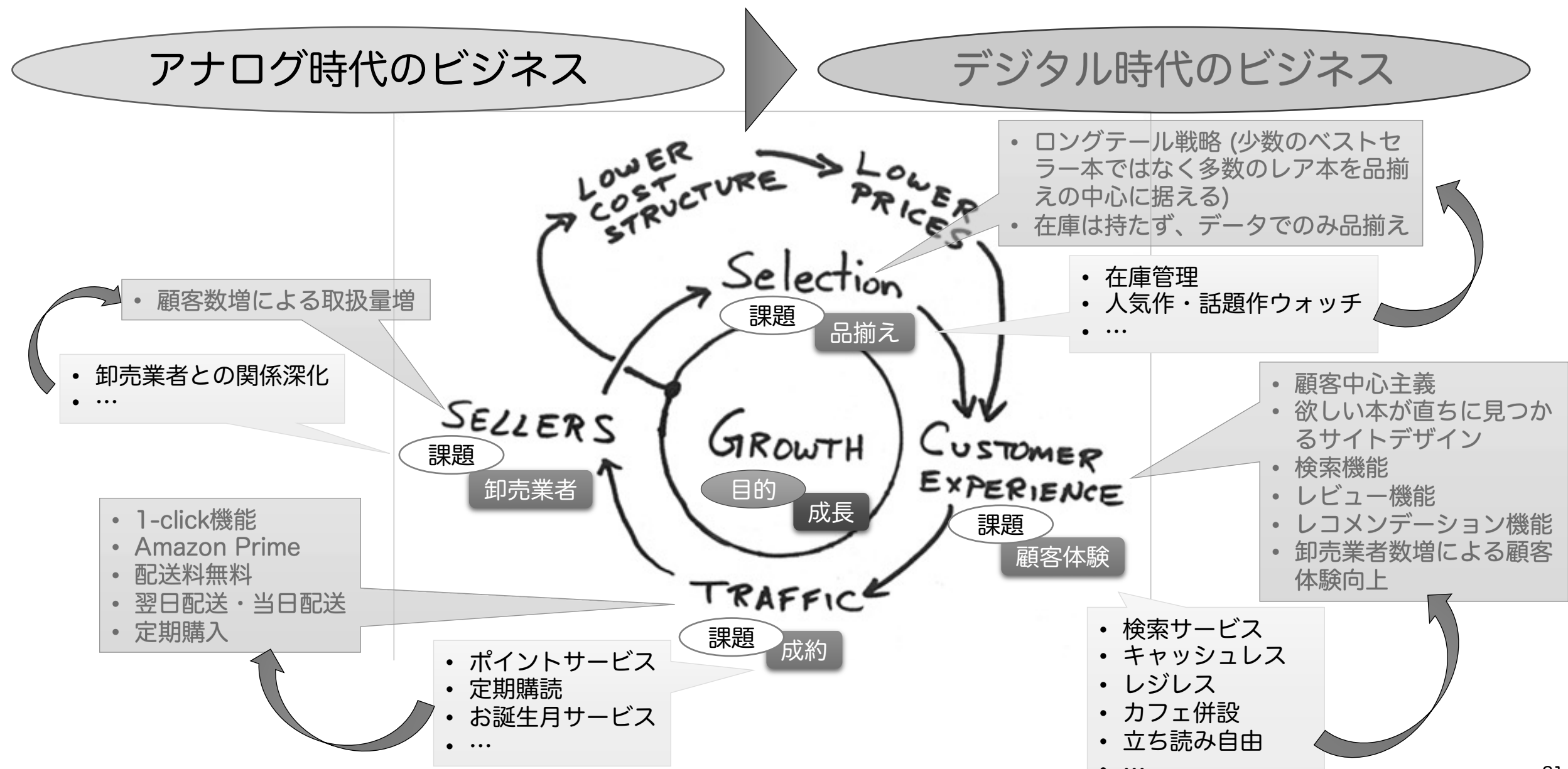
CUSTOMER EXPERIENCE  
課題  
顧客体験

- ロングテール戦略 (少数のベストセラー本ではなく多数のレア本を品揃えの中心に据える)
- 在庫を持たず、データでのみ品揃え

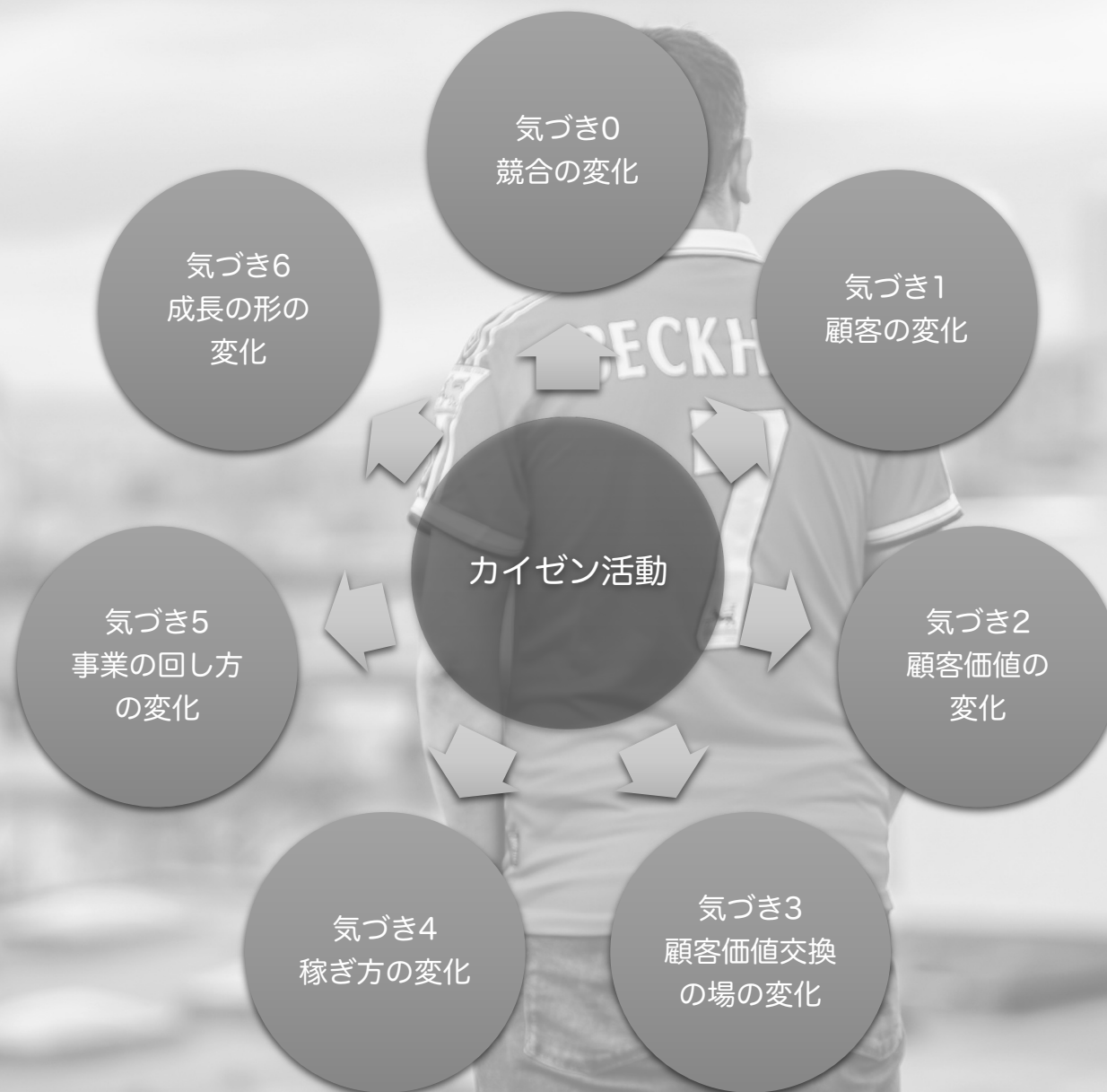
- 顧客中心主義
- 欲しい本が直ちにfindされるサイトデザイン
- 検索機能
- レビュー機能
- レコメンデーション機能
- 卸売業者数増による顧客体験向上

「クロスサイドネットワーク効果」を発揮するには、顧客と卸売業者の増加が必要です。が、お互いが相互に依存し合っているため、いわゆる「鶏が先か卵が先か」問題が生じます。ジェフベゾスはこの問題に対して、卸売業者の有無とは関係なく品揃えを充実させる戦略を取りました。オンライン書店の利点を活かし、在庫を持たずにデータのみで品揃えを良くしたのです。つまり、「デジタルを前提」にビジネスを創り、そして、回したのです。

でも、いきなり「デジタルを前提」に課題達成法を考案・実行するのは困難です。  
 まずは、日々行っているアナログ時代のカイゼン活動からスタートしましょう!

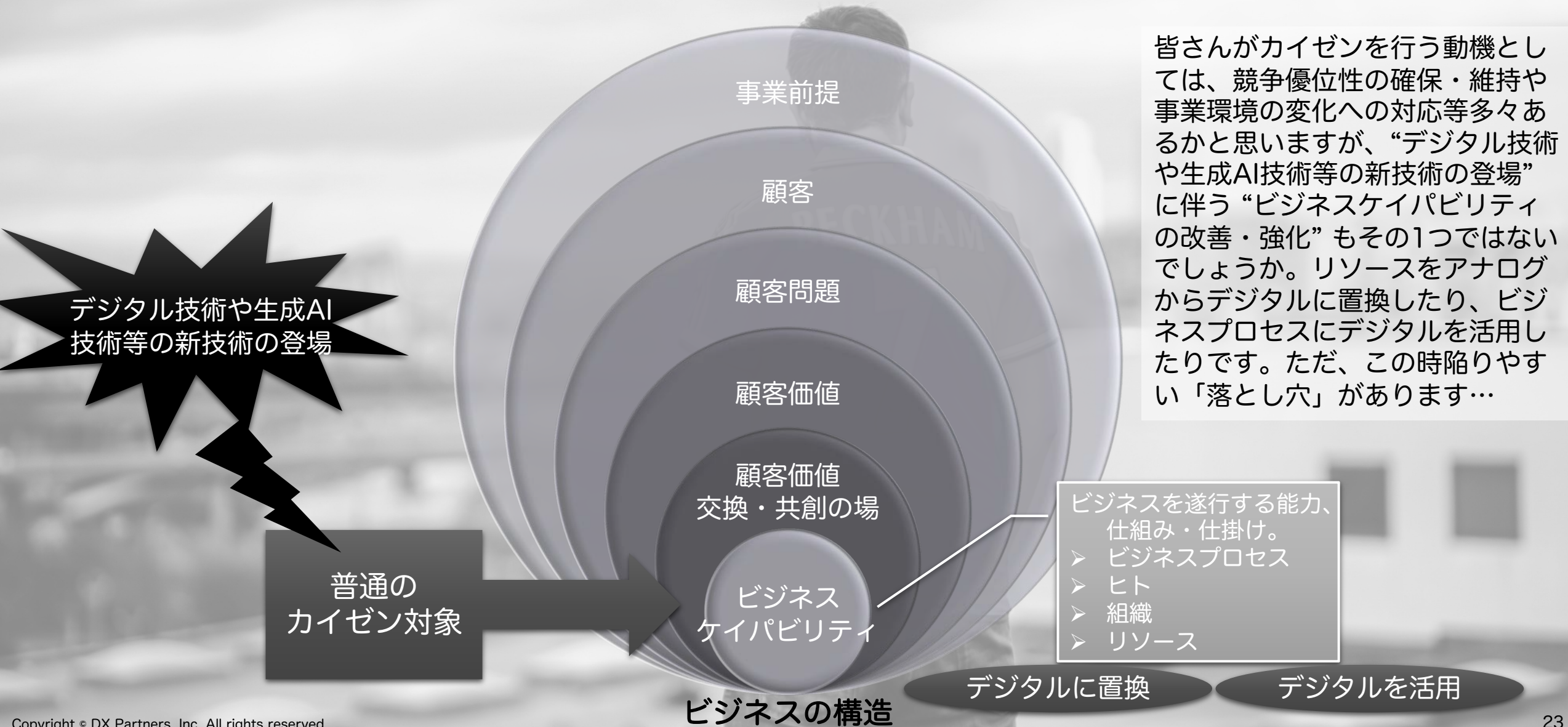


皆さんが日々行っているカイゼン活動において、  
以下の“7つの気づき”を獲得します。



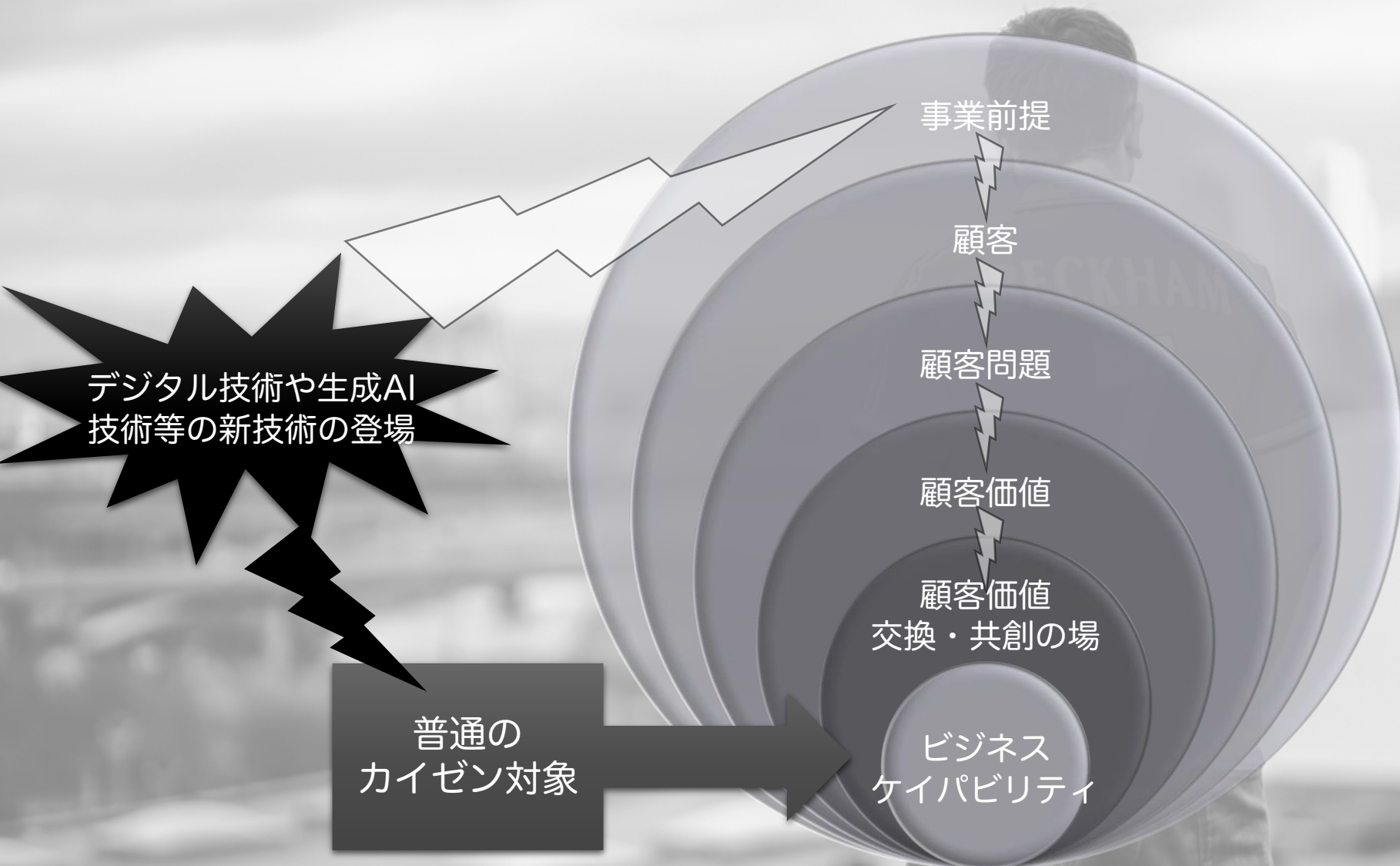
# なぜ“7つの気づき”なののでしょうか？

## 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]

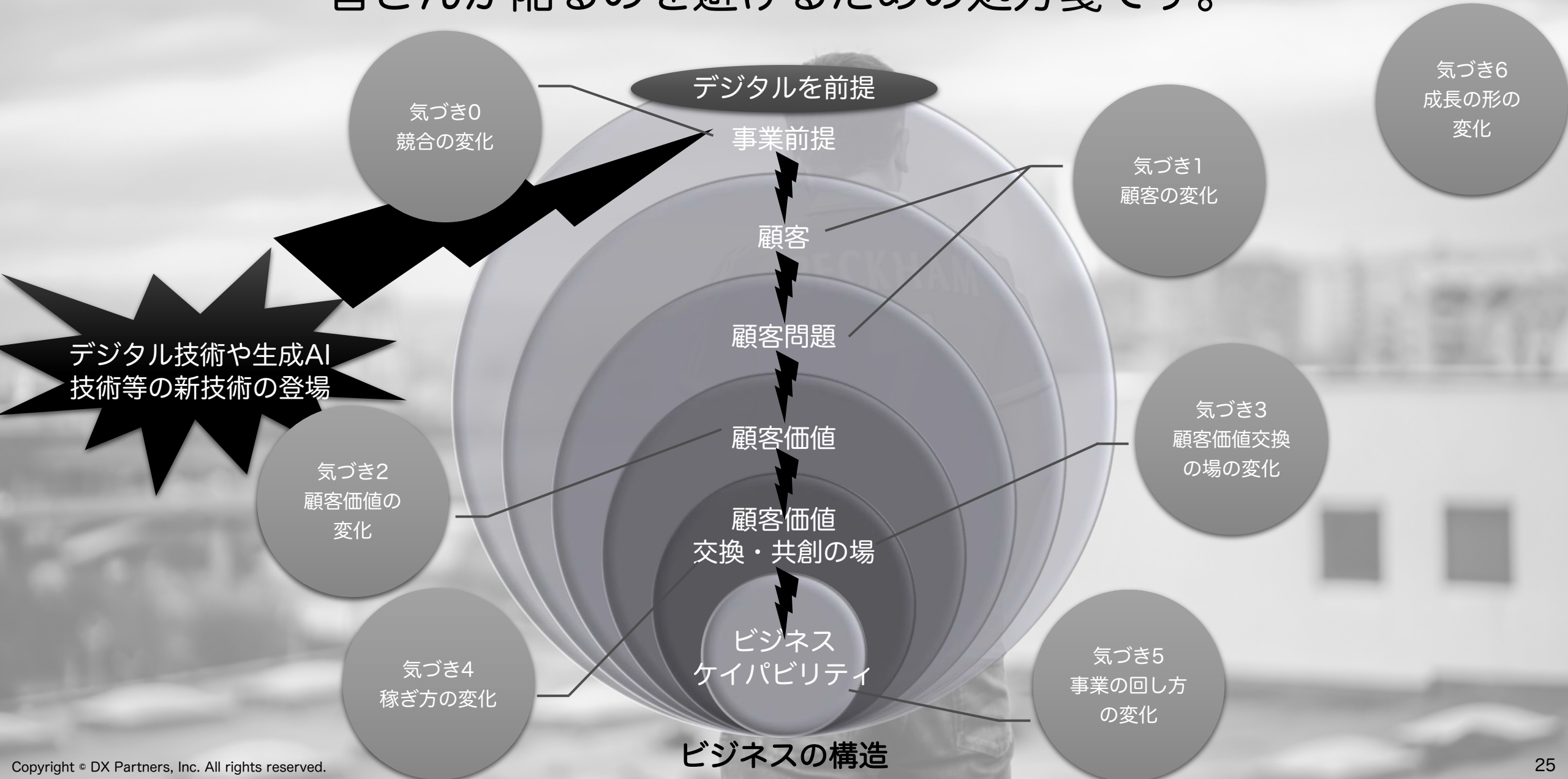


その「落とし穴」とは、新しく登場した技術が“事業前提”、すなわち、皆さんの事業が成立する前提条件をも変化させる可能性があることを見落としてしまうものです。さらに、悪いことに、事業前提の変化は、皆さんが対象とする顧客、顧客が抱える問題や顧客が求める顧客価値、そして顧客の行動までも変化・変容させてしまう可能性があります。が、そのことに皆さんは普通気づきません。気づかずに日々のカイゼン活動を行っているのです。

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。



# “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。



# 個々の気づきについて、どうやって気づきを得るのか、どんな気づきを得れば良いのか、について順に説明します。まずは、“気づき0 競合の変化”です。

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？

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。

まず最初に得る気づきは、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を得られます。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。

気づき0  
競合の変化

気づき1  
顧客の変化

気づき2  
顧客価値の  
変化

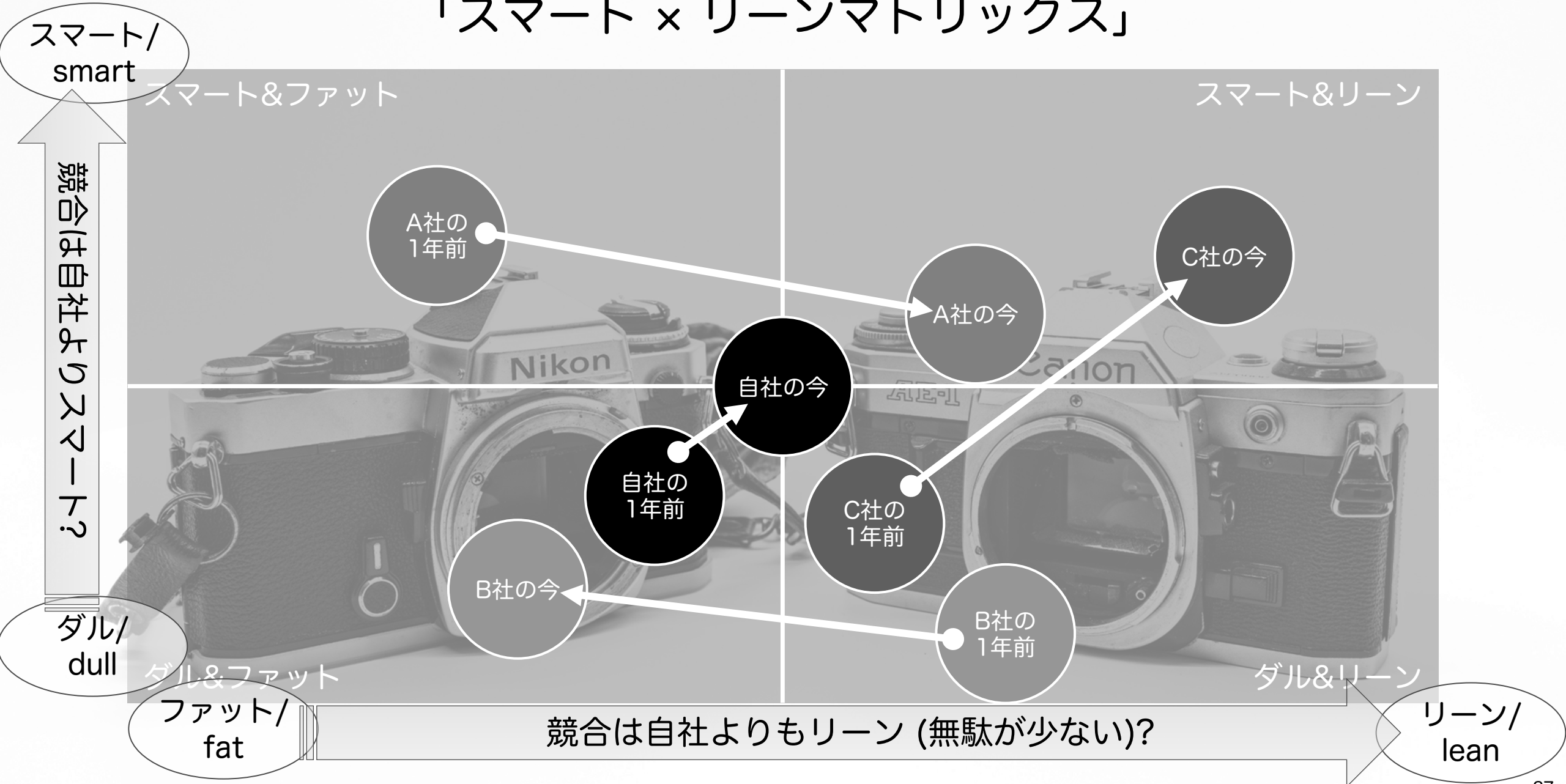
気づき3  
顧客価値交換  
の場の変化

気づき4  
稼ぎ方の変化

気づき5  
事業の回し方  
の変化

気づき6  
成長の形の  
変化

# “気づき0 競合の変化”を得るためのツール 「スマート × リーンマトリックス」



# “気づき0 競合の変化”の次は、“気づき1 顧客の変化”の獲得です。 皆さんの顧客あるいは“未顧客”がどう変化しているか、分析します。

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？

気づき0  
競合の変化

気づき1  
顧客の変化

気づき2  
顧客価値の  
変化

気づき3  
顧客価値交換  
の場の変化

気づき4  
稼ぎ方の変化

気づき5  
事業の回し方  
の変化

気づき6  
成長の形の  
変化

ここからは“気づき0 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1 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が、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2 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個のマスキに、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 顧客の変化”を得るためのツール 「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					

# 対象とする顧客の変化に加えて、個々の顧客にとっての顧客価値がどう変化しているのでしょうか？これが“気づき2 顧客価値の変化”の分析目的です。

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1 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2 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0  
競合の変化

気づき1  
顧客の変化

気づき2  
顧客価値の  
変化

気づき3  
顧客価値交換  
の場の変化

気づき4  
稼ぎ方の変化

気づき5  
事業の回し方  
の変化

気づき6  
成長の形  
の変化

# “気づき2 顧客価値の変化”を得るためのツール 「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1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

その商品を手に入れるためにいくら掛かるのか?

その商品に関して顧客は何を認識しているか?

その商品を使用したときにどれだけ嬉しいか?

その商品を使用したときに何を感じるか?

価値の提供者に対して享受者は何を感じているか?

顧客価値

交換価値

知覚価値

使用価値

体験価値

共感価値

取得コスト

取引コスト

中核価値

実体価値

付随価値

シンパシー

コンパッション

値段

労力や時間

それがないと買わない

それがあつるものを買いたい

そうだとちょっと嬉しい

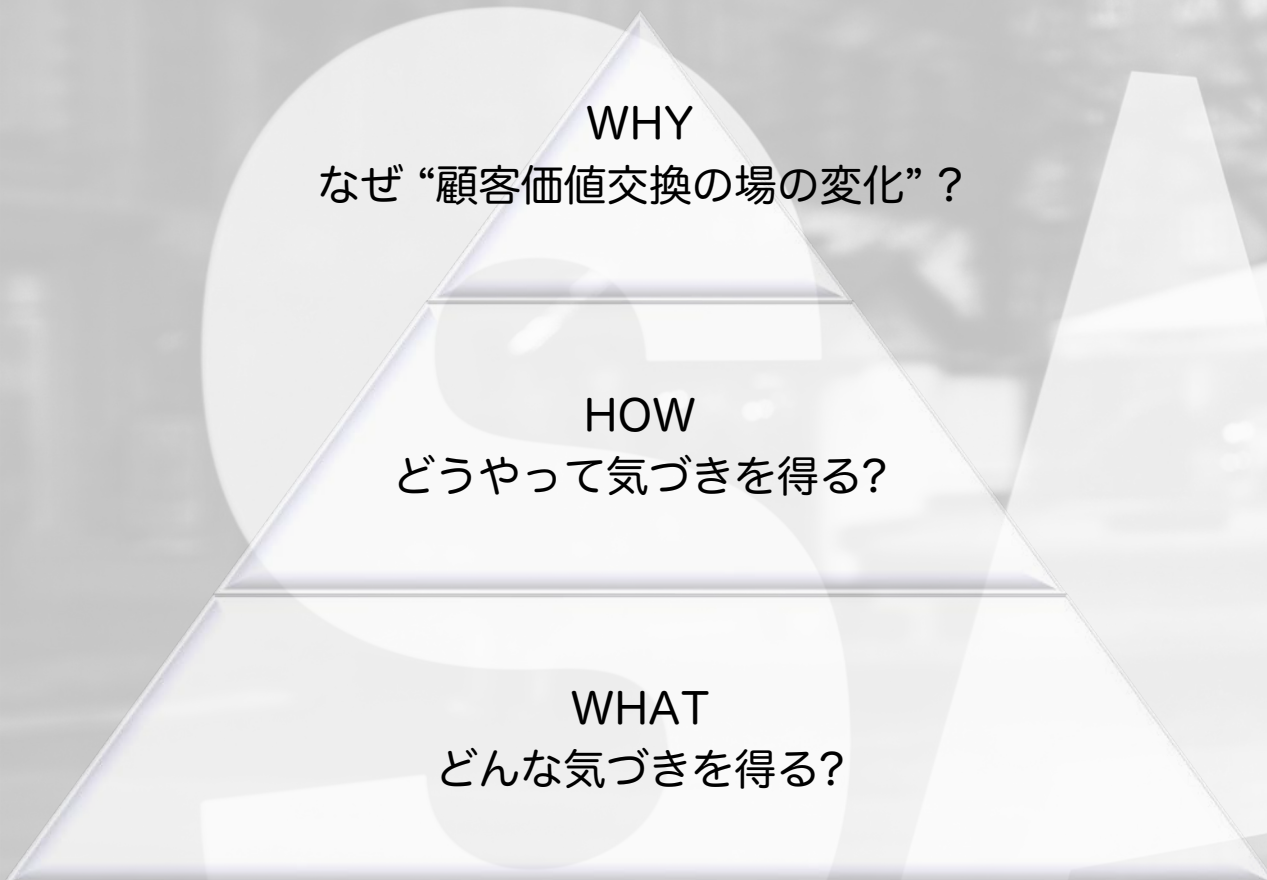
同調性

協働性

## デジタル時代の顧客価値体系



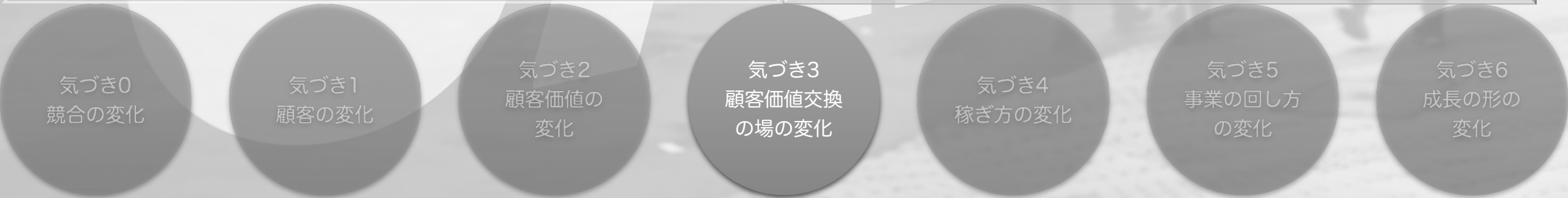
# 対象とする顧客の変化、その顧客にとっての顧客価値の変化に続いて、 “その顧客価値が交換される場の変化”、気づき3を獲得します。



人類が市場経済を発明して以来、数千年にわたって顧客価値を交換する場はその名の通り“市場（マーケット）”でした。ところが、デジタル時代に入りその様子が変わっています。“生態系（エコシステム）”や“共同体（コミュニティ）”といった、“市場”とは異なるメカニズム/力学で機能する“場”が誕生しています。かつ、その場では顧客価値の“交換”だけではなく、“共創”も普通に行われています。しかも、これらの場、デジタル技術で誰でも創ることが可能です。このような場に関する変化が皆さんの身の回りで起きていないでしょうか？

5×7のマトリックス「場の設計パラメータ×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7つの場の設計パラメータ」の7つの設計パラメータを取ります。そして、計35個のマスを埋めることで、業界全体を通してどのように顧客価値交換の場が変化しているか、さらに共創の場が生まれているかを俯瞰します。

まずは、“設計パラメータ6 場の価値と力学”を分析することで、上述した“市場”から“生態系”や“共同体”と言った従来とは異なる場への遷移が起きているか、起きそうかに関する気づきを得ることが出来ます。その上で、残りの6個の設計パラメータを比較分析することで、業界全体の大きなトレンドを把握することが出来ます。また、“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7 場の成長戦略”は、残りの3つの気づき“稼ぎ方の変化”、“事業の回し方の変化”、“成長の形の変化”を得るための事前準備となります。



# “気づき3 顧客価値交換の場の変化”を得るためのツール 「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							

# 顧客価値交換の場の変化は、そこで価値と交換される「対価とその形」にどのような影響を及ぼすのでしょうか？ どんな“稼ぎ方の変化”が起きてますか？

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2 顧客価値の変化”ですでお気づきの通り、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4 稼ぎ方の変化”の目的です。

気づき0  
競合の変化

気づき1  
顧客の変化

気づき2  
顧客価値の  
変化

気づき3  
顧客価値交換  
の場の変化

気づき4  
稼ぎ方の変化

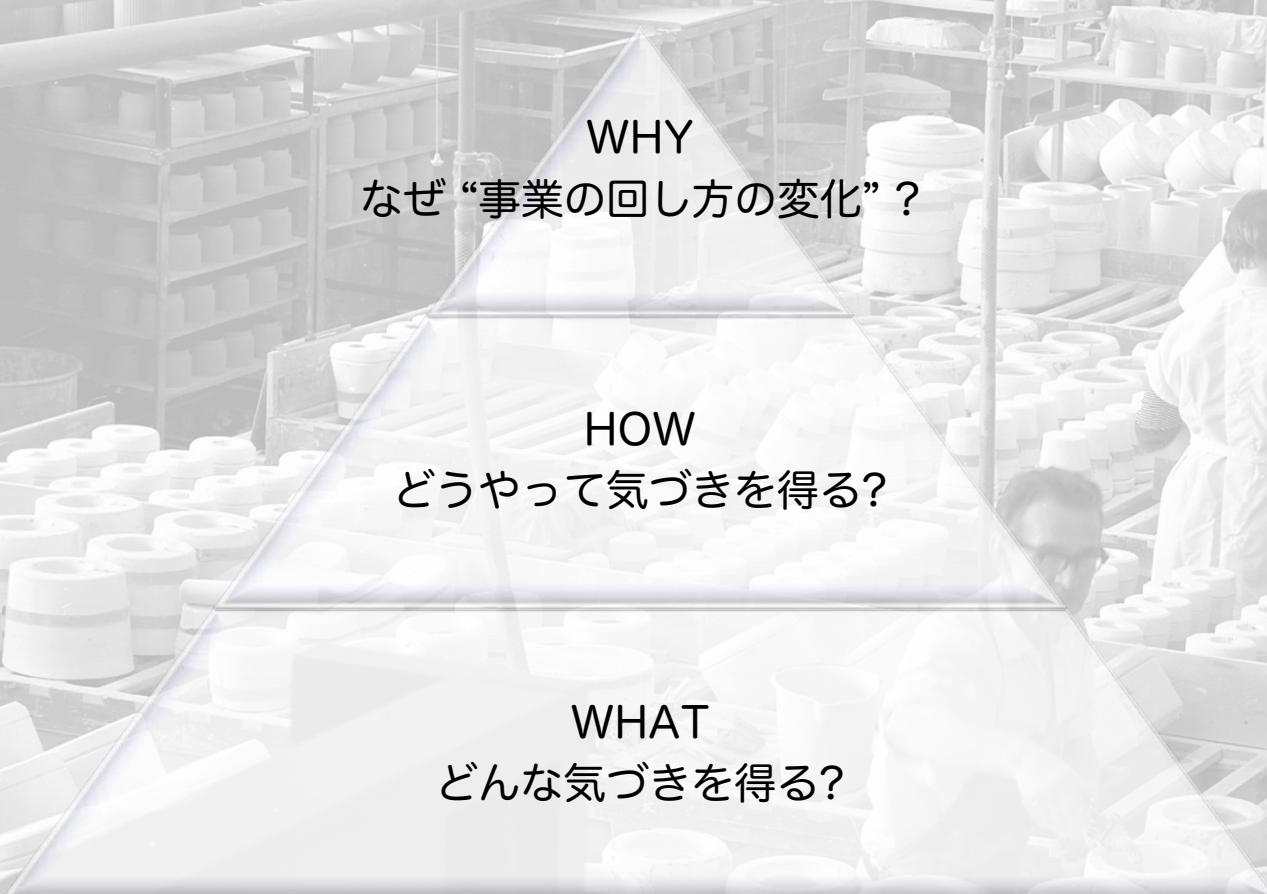
気づき5  
事業の回し方  
の変化

気づき6  
成長の形  
の変化

# “気づき4 稼ぎ方の変化”を得るためのツール 「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					

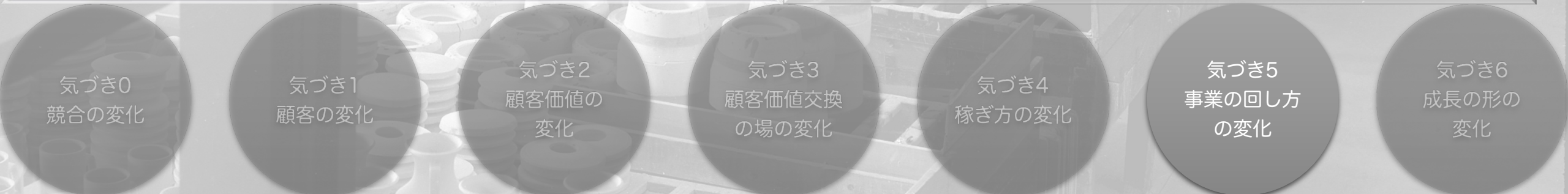
# “事業の回し方” = ビジネスケイパビリティにどんな変化が起きてますか？ さらに、どう“場”が回ってますか？ここでは、2ステップで気づきを得ます。



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5 事業の回し方の変化”を得るためのツール

## 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

# “気づき5 事業の回し方の変化”を得るためのツール

## 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パートナーズの間を回すプロセス“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						

# “成長の形の変化”

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争が現れたら一溜まりもありません。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。

5x7のマトリックス「成長のための2+5個のパラメータxスマートx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x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。競争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、幅広く捉えた競争で「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0  
競争の変化

気づき1  
顧客の変化

気づき2  
顧客価値の  
変化

気づき3  
顧客価値交換  
の場の変化

気づき4  
稼ぎ方の変化

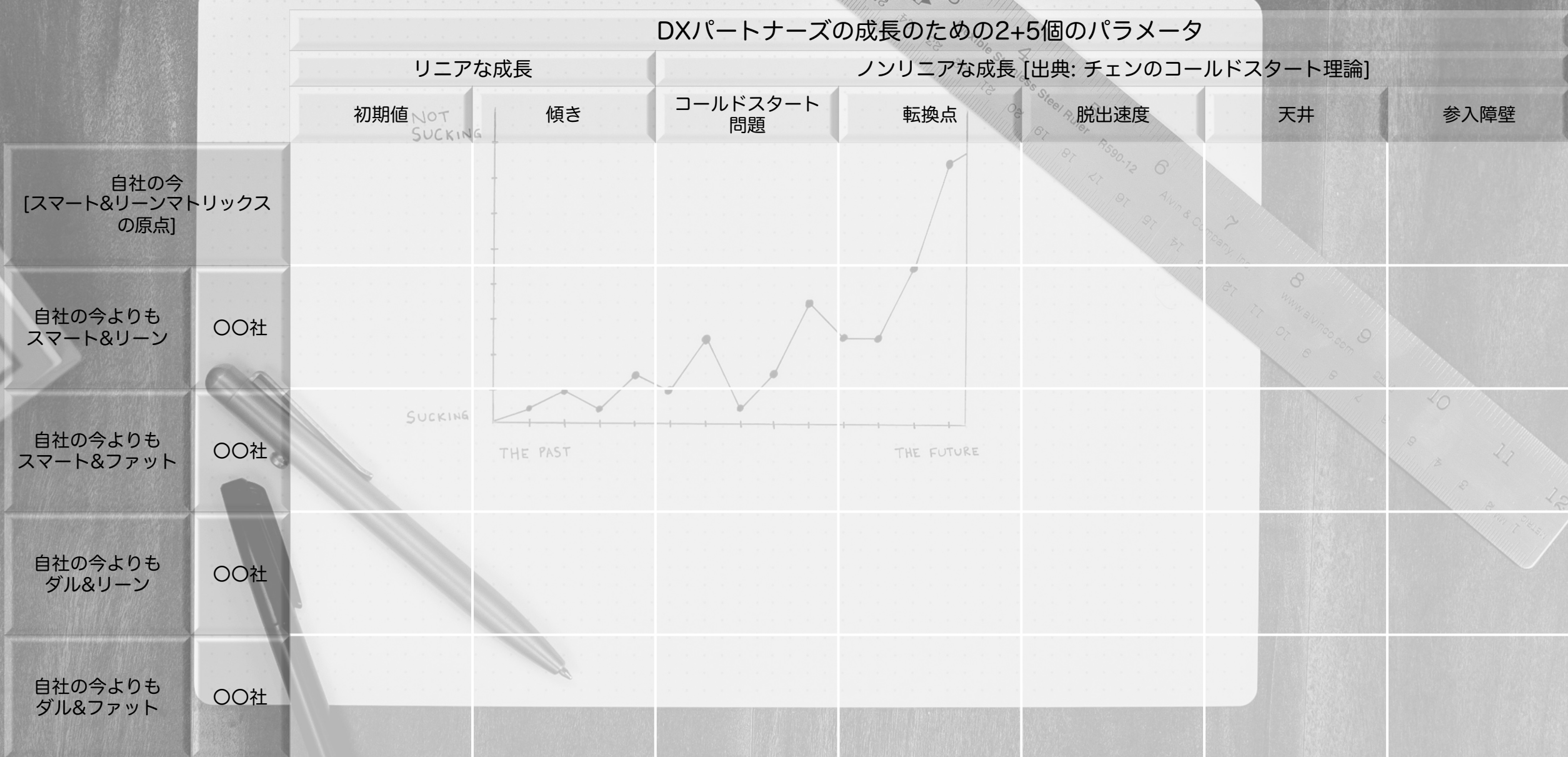
気づき5  
事業の回し方  
の変化

気づき6  
成長の形  
の変化

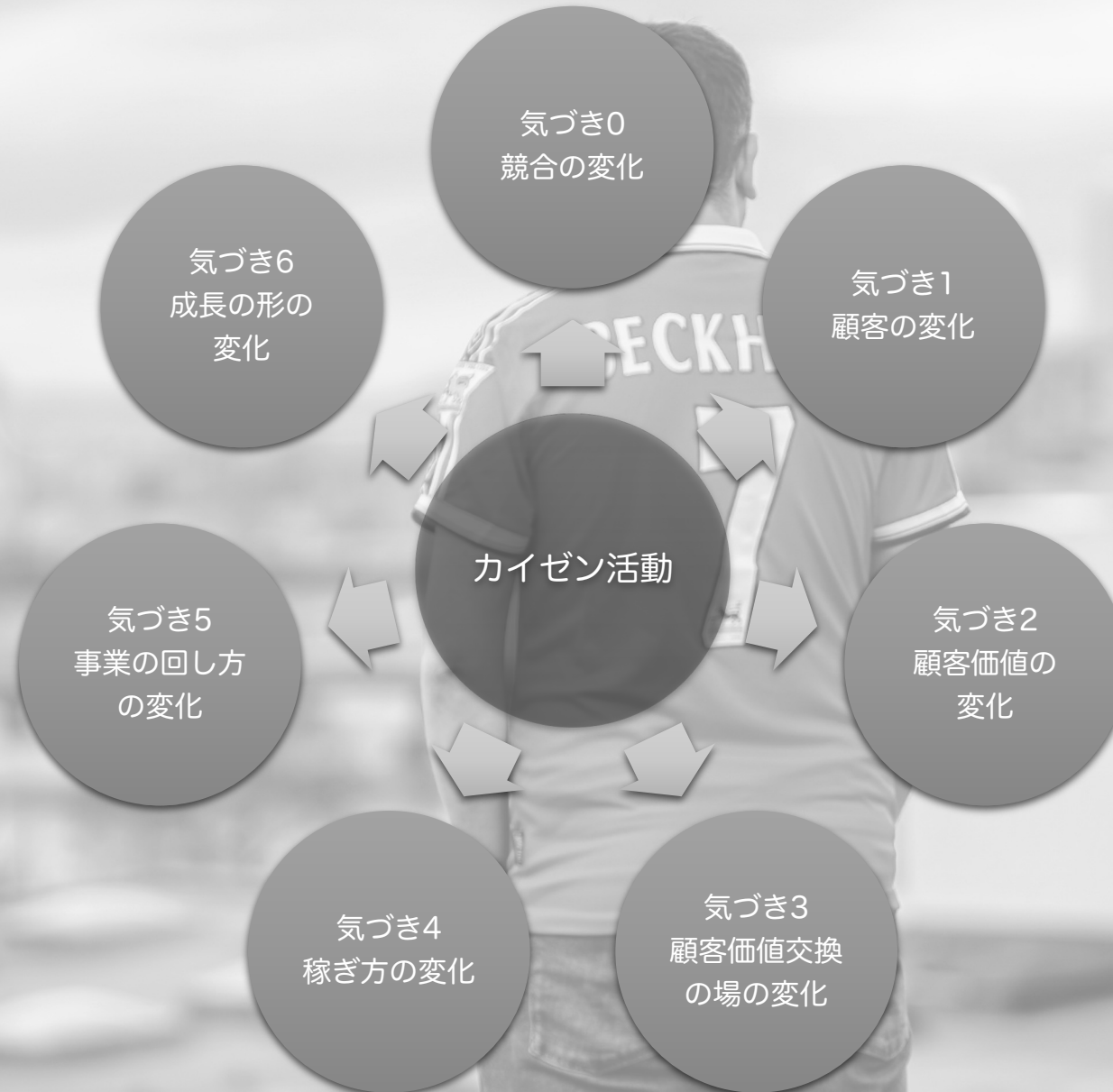


# “気づき6 成長の形の変化”を得るためのツール

## 「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」



以上、日々行っているカイゼン活動において獲得して頂きたい  
“7つの気づき”でした。



次に取り組んで頂きたいのが、獲得した“7つの気づき”に基づき、“6つのカイゼン”を日々のカイゼン活動で実践することです。

“7つの気づき”

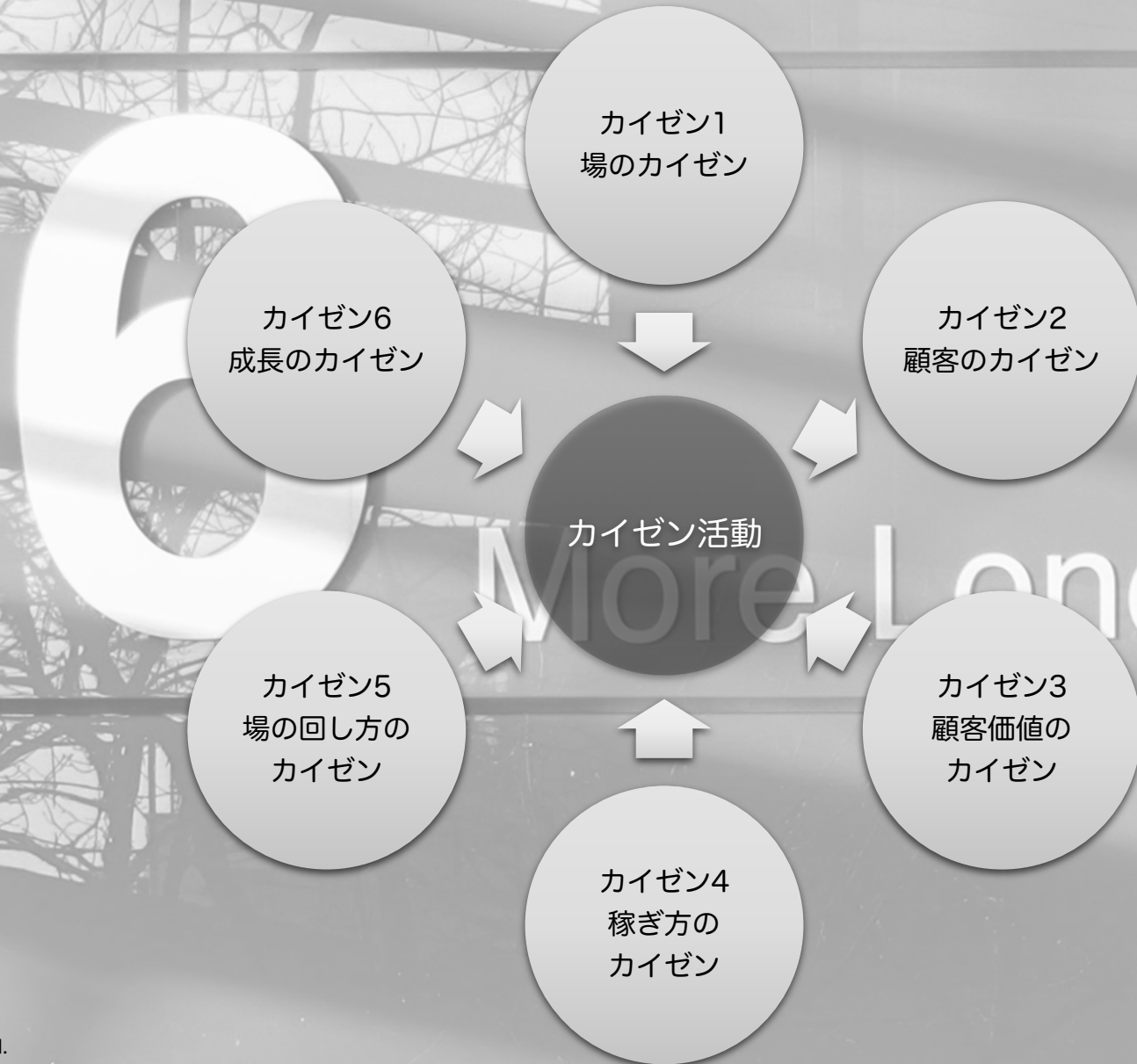


“6つのカイゼン”

6

Mo

ここでは、その“6つのカイゼン”で用いるツールについて紹介します。ツールの使い方についてはお問い合わせください。



# “カイゼン” 場のカイゼン” のためのツール 「DXPの “場のカイゼン” マトリックス」

カイゼンで 目指す場	場の成長戦略				
	場の価値と力学				
	データとその活用				
	対価とその形				
	顧客価値とその形				
	パートナー				
	顧客				
今の場	場の成長戦略				
	場の価値と力学				
	データとその活用				
	対価とその形				
	顧客価値とその形				
	パートナー				
	顧客				
		アナログのまま不変 [ビジネス全体]	デジタルに置換 [リソース]	デジタルを活用 [ビジネスケイパビリティ]	デジタルを前提 [ビジネス全体]
場のカイゼン					

# “カイゼン2 顧客のカイゼン” のためのツール 「DXPの“顧客のカイゼン” マトリックス」

カイゼン で目指す 顧客	ラグード				
	レイトマジョリティ				
	アーリーマジョリティ				
	アーリーアダプター				
	イノベーター				
今の顧客	ラグード				
	レイトマジョリティ				
	アーリーマジョリティ				
	アーリーアダプター				
	イノベーター				
		アナログのまま不変 [ビジネス全体]	デジタルに置換 [リソース]	デジタルを活用 [ビジネススケイパビリティ]	デジタルを前提 [ビジネス全体]
顧客のカイゼン					

# “カイゼン3 顧客価値のカイゼン” のためのツール 「DXPの“顧客価値のカイゼン” マトリックス」

カイゼンで目指す顧客価値	共感価値				
	体験価値				
	使用価値				
	知覚価値				
	交換価値				
今の顧客価値	共感価値				
	体験価値				
	使用価値				
	知覚価値				
	交換価値				
		アナログのまま不変 [ビジネス全体]	デジタルに置換 [リソース]	デジタルを活用 [ビジネスケイパビリティ]	デジタルを前提 [ビジネス全体]
顧客価値のカイゼン					

# “カイゼン4 稼ぎ方のカイゼン” のためのツール 「DXPの“稼ぎ方のカイゼン” マトリックス」

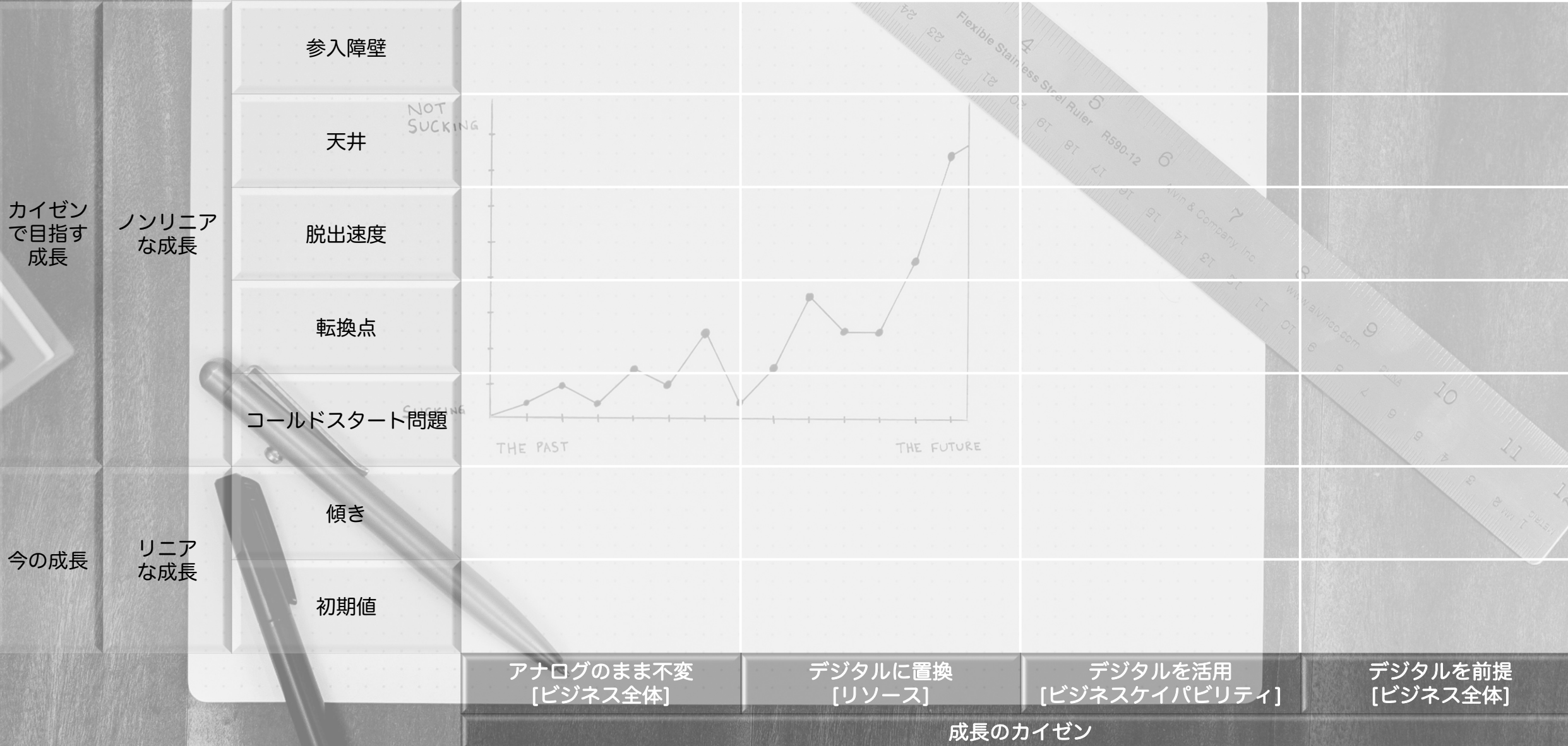
カイゼンで目指す稼ぎ方	WTP				
	価格				
	コスト				
	WTS				
今の稼ぎ方	WTP				
	価格				
	コスト				
	WTS				
		アナログのまま不変 [ビジネス全体]	デジタルに置換 [リソース]	デジタルを活用 [ビジネスケイパビリティ]	デジタルを前提 [ビジネス全体]
稼ぎ方のカイゼン					



# “カイゼン5 場の回し方のカイゼン” のためのツール 「DXPの “場の回し方のカイゼン” マトリックス」

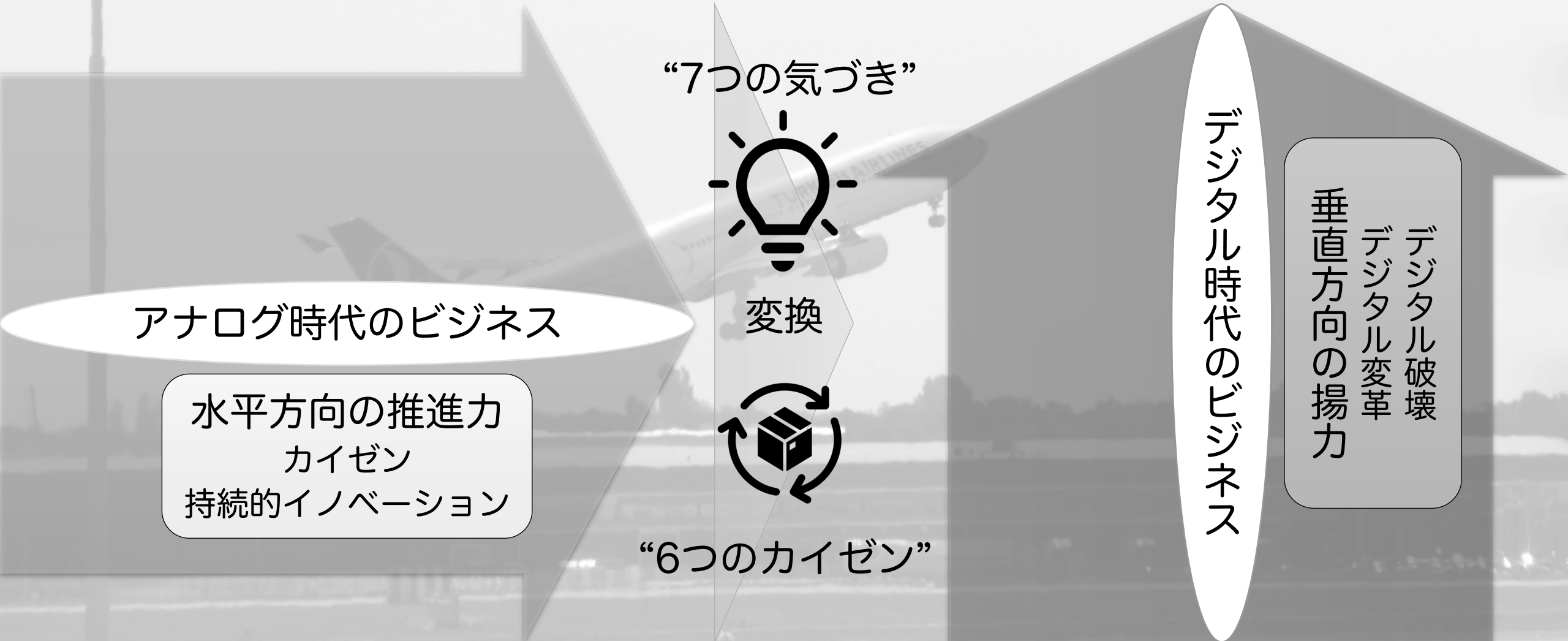
カイゼンで 目指す場の 回し方	結果フィードバック				
	行動				
	判断				
	選択肢				
	予測				
今の場の回 し方	分析				
	入力				
	結果フィードバック				
	行動				
	判断				
	選択肢				
	予測				
	分析				
	入力				
		アナログのまま不変 [ビジネス全体]	デジタルに置換 [リソース]	デジタルを活用 [ビジネスケイパビリティ]	デジタルを前提 [ビジネス全体]
		場のカイゼン			

# “カイゼン6 成長のカイゼン”のためのツール 「DXPの“成長のカイゼン”マトリックス」



# まとめ 「DXの科学<sup>®</sup>」 《逆説/変則法》とは…

水平方向の推進力を垂直方向の揚力に変換する…



結果、垂直方向の揚力を得て、“デジタル時代に成功し成長するビジネス”を実現します。

# 「DXの科学®」 《逆説編》、如何でしたでしょうか？



皆さんの“デジタル時代に成功し成長するビジネス”、  
「DXの科学®」 《逆説編》の変則法で創ってみませんか？  
「DXの科学®」に基づくDX支援サービスでご支援いたします。

# 「DXの科学®」に基づくDX支援サービスのラインナップご紹介

## 目的

学ぶ	学んで実践する	学んで実践する	学んで実践する	学んで実践する	実践する
デジタル時代のビジネスの今を知る	自分自身のビジネス・業務の今を知り、今後の戦略を立てる	デジタル時代のビジネススキルの基本「成功率の高い問題解決」の方法論を学び、実践できるようになる	デジタル時代のビジネス創出の正攻法「DXの科学®」《順説編》の方法論を学び、実践できるようになる	もう一つのデジタル時代のビジネス創出法「DXの科学®」《逆説編》の方法論を学び、実践できるようになる	「DXの科学®」《順説編》および《逆説編》の方法論を用いて、プロジェクトとして実際にデジタル時代の自社ビジネスを創出する

### 《聴いて学ぶ》 セミナー

「ジェフならどうする？」セミナー	「デジタル時代のドラッカー5つの問い」セミナー	「問題は発見するもの、課題は発明するもの」セミナー	「DXの科学®」《順説編》セミナー	「DXの科学®」《逆説編》セミナー
------------------	-------------------------	---------------------------	-------------------	-------------------

### 《手と口を動かす》 スプリント

デジタル時代のビジネス・業務の戦略策定スプリント	デジタル時代の問題発見・課題発明スプリント	デジタル時代のビジネス創出スプリント《研修&順説編》	デジタル時代のビジネス創出スプリント《研修&逆説編》	デジタル時代のビジネス創出スプリント《実践編》
--------------------------	-----------------------	----------------------------	----------------------------	-------------------------

### 《AIと共創する》 プロンプソン®

生成AI時代のビジネス・業務の戦略策定プロンプソン®	生成AI時代の問題発見・課題発明プロンプソン®	生成AI時代のビジネス創出プロンプソン®《研修編》	生成AI時代のビジネス創出プロンプソン®《実践編》
----------------------------	-------------------------	---------------------------	---------------------------

## スタイル

# “セミナー”スタイル 5つのプログラムの概要ご紹介

## 目的

		学ぶ	学んで実践する	学んで実践する	学んで実践する	学んで実践する	実践する
		デジタル時代のビジネスの今を知る	自分自身のビジネス・業務の今を知り、今後の戦略を立てる	デジタル時代のビジネススキルの基本「成功率の高い問題解決」の方法論を学び、実践できるようになる	デジタル時代のビジネス創出の正攻法「DXの科学®」《順説編》の方法論を学び、実践できるようになる	もう一つのデジタル時代のビジネス創出法「DXの科学®」《逆説編》の方法論を学び、実践できるようになる	「DXの科学®」《順説編》および《逆説編》の方法論を用いて、プロジェクトとして実際にデジタル時代の自社ビジネスを創出する
《聴いて学ぶ》セミナー		「ジェフならどうする？」セミナー	「デジタル時代のドロッカー5つの問い」セミナー	「問題は発見するもの、課題は発明するもの」セミナー	「DXの科学®」《順説編》セミナー	「DXの科学®」《逆説編》セミナー	-
対象者		<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル時代のビジネスに興味のある方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、事業承継者</li> <li>組織において戦略策定、事業計画策定に携わっている方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>すべてのビジネスパーソン</li> <li>より良い問題解決が出来るようになりたい方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、事業承継者</li> <li>組織において新規事業開発に携わっている方</li> <li>変化・変革を厭わない方</li> <li>新しい時代に適したビジネスに挑戦したい方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、事業承継者</li> <li>組織において新規事業開発に携わっている方</li> <li>変化・変革は避けたい方</li> <li>出来るなら今のビジネスをそのまま持続したい方</li> </ul>	-
実施形式		<ul style="list-style-type: none"> <li>YouTubeライブ配信によるオープンかつ定期的な開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1社個社型での実施</li> <li>当社主催による集合型セミナーとしての実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1社個社型での実施</li> <li>当社主催による集合型セミナーとしての実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1社個社型での実施</li> <li>当社主催による集合型セミナーとしての実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1社個社型での実施</li> <li>当社主催による集合型セミナーとしての実施</li> </ul>	-
標準所要時間		20分/回	4時間	4時間	4時間	4時間	-
実施形態、定員、費用/受講料 [税抜き表示]	個社型	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大20名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大20名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大20名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大20名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>	-
	集合型	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンラインのみ</li> <li>定員: なし</li> <li>受講料: 0円/人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大20名程度</li> <li>受講料: 20,000円/人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大20名程度</li> <li>受講料: 20,000円/人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大20名程度</li> <li>受講料: 20,000円/人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大20名程度</li> <li>費用: 50,000円/人</li> </ul>	-

# “スプリント”スタイル 5つのプログラムの概要ご紹介

## 目的

		学ぶ	学んで実践する	学んで実践する	学んで実践する	学んで実践する	実践する
		デジタル時代のビジネスの今を知る	自分自身のビジネス・業務の今を知り、今後の戦略を立てる	デジタル時代のビジネススキルの基本「成功率の高い問題解決」の方法論を学び、実践できるようになる	デジタル時代のビジネス創出の正攻法「DXの科学 <sup>®</sup> 」《順説編》の方法論を学び、実践できるようになる	もう一つのデジタル時代のビジネス創出法「DXの科学 <sup>®</sup> 」《逆説編》の方法論を学び、実践できるようになる	「DXの科学 <sup>®</sup> 」《順説編》および《逆説編》の方法論を用いて、プロジェクトとして実際にデジタル時代の自社ビジネスを創出する
《手と口を動かす》スプリント		-	デジタル時代のビジネス・業務の戦略策定スプリント	デジタル時代の問題発見・課題発明スプリント	デジタル時代のビジネス創出スプリント《研修&順説編》	デジタル時代のビジネス創出スプリント《研修&逆説編》	デジタル時代のビジネス創出スプリント《実践編》
対象者		-	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、事業承継者</li> <li>組織において戦略策定、事業計画策定に携わっている方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>すべてのビジネスパーソン</li> <li>より良い問題解決が出来るようになりたい方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、事業承継者</li> <li>組織において新規事業開発に携わっている方</li> <li>変化・変革を厭わない方</li> <li>新しい時代に適したビジネスに挑戦したい方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、事業承継者</li> <li>組織において新規事業開発に携わっている方</li> <li>変化・変革は避けたい方</li> <li>出来るなら今のビジネスをそのまま持続したい方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、事業承継者</li> <li>組織において新規事業開発に携わっている方</li> </ul>
実施形式		-	・1社個社型での実施	・1社個社型での実施	・1社個社型での実施	・1社個社型での実施	・1社個社型での実施
標準所要時間		-	8時間	12時間	24時間	24時間	要見積 [通常24時間~40時間]
実施形態、定員、費用/受講料 [税抜き表示]	個社型	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大10名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大10名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大10名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大10名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大10名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>
	集合型	-	-	-	-	-	-

# “プロンプソン”<sup>®</sup> スタイル 4つのプログラムの概要ご紹介

## 目的

		学ぶ	学んで実践する	学んで実践する	学んで実践する	学んで実践する	実践する
		デジタル時代のビジネスの今を知る	自分自身のビジネス・業務の今を知り、今後の戦略を立てる	デジタル時代のビジネススキルの基本「成功率の高い問題解決」の方法論を学び、実践できるようになる	デジタル時代のビジネス創出の正攻法「DXの科学」 <sup>®</sup> 《順説編》の方法論を学び、実践できるようになる	もう一つのデジタル時代のビジネス創出法「DXの科学」 <sup>®</sup> 《逆説編》の方法論を学び、実践できるようになる	「DXの科学」 <sup>®</sup> 《順説編》および《逆説編》の方法論を用いて、プロジェクトとして実際にデジタル時代の自社ビジネスを創出する
《AIと共創する》プロンプソン <sup>®</sup>		-	生成AI時代のビジネス・業務の戦略策定プロンプソン <sup>®</sup>	生成AI時代の問題発見・課題発明プロンプソン <sup>®</sup>	生成AI時代のビジネス創出プロンプソン <sup>®</sup> 《研修編》	-	生成AI時代のビジネス創出プロンプソン <sup>®</sup> 《実践編》
対象者		-	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、事業承継者</li> <li>組織において戦略策定、事業計画策定に携わっている方</li> <li>生成AIに強い関心のある方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>すべてのビジネスパーソン</li> <li>より良い問題解決が出来るようになりたい方</li> <li>生成AIに強い関心のある方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、事業承継者</li> <li>組織において新規事業開発に携わっている方</li> <li>生成AIに強い関心のある方</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、事業承継者</li> <li>組織において新規事業開発に携わっている方</li> <li>生成AIに強い関心のある方</li> </ul>
実施形式		-	1社個社型での実施	1社個社型での実施	1社個社型での実施	-	1社個社型での実施
標準所要時間		-	8時間	12時間	24時間	-	要見積 [通常24時間~40時間]
実施形態、定員、費用/受講料 [税抜き表示]	個社型	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大10名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大10名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大10名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施形態: オンサイトのみ</li> <li>定員: 最大10名程度</li> <li>費用: 要見積</li> </ul>
	集合型	-	-	-	-	-	-



# 開発者のご紹介

私たちが「DXの科学®」に基づくDX支援サービスを開発、その講師およびファシリテーターを務めています。



**村上 和彰**  
シニアパートナー & 代表取締役  
京都大学博士 (工学)  
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

1987年より九州大学にてコンピュータシステムアーキテクチャの教育研究に従事、2015年末に早期退職。その間、情報基盤研究開発センター長、情報統括本部長、公益財団法人九州先端科学技術研究所副所長を歴任。2016年2月に株式会社チームAIBODを創業、多くの企業のAI導入、データ利活用、DXを支援。2020年4月に株式会社DXパートナーズを創業。



**道山 淳児**  
シニアパートナー & 取締役  
公益財団法人九州先端科学技術研究所  
特別研究員

1985年に松下電器産業株式会社 (現 パナソニックホールディングス) に入社、半導体メモリ、ニューロコンピューティング、画像圧縮伸長処理LSIの研究開発に従事。2008年 デジタル家電のプラットフォーム開発センター長、パナソニックアドバンステクノロジー (株) 取締役、パナソニック理事。2011年より本社R&D戦略室長・理事、産学連携センター長、全社AI強化推進室長、パナソニックラボラトリー福岡所長を歴任し、2020年5月に退職。2020年6月より現職。



**横田 英史**  
アドバイザーパートナー  
一般社団法人組込みシステム技術協会  
理事

1982年に川崎重工業に入社。1986年 日経マグロウヒル (現 日経BP) に入社。1998年 BizIT (現 日経クロステック) 創刊編集長、2001年 日経コンピュータ編集長、2011年 執行役員、2013年 日経BPコンサルティング取締役、2016年 日経BPソリューションズ代表取締役社長を歴任。その間、情報処理推進機構 (IPA) ソフトウェアエンジニアリングセンターフェロー。2018年11月に退職、ETラボ設立。2020年4月からDXパートナーズ アドバイザーパートナーを兼務。

**井上 あきの**  
アドバイザーパートナー  
Minimal Research代表  
東京工業大学テックリプログラム  
プロジェクトマネージャ



東京工業大学理工学研究科情報科学専攻修了、パナソニック入社。マルチメディア通信、デジタル家電プラットフォーム研究開発業務の中でオープンイノベーションプロジェクトを多く経験。2012年 Panasonic R&D Center Singapore社長、2018年 Panasonic Laboratory Tokyo所長、共創ラボにて4年間イノベーション創出プロセスモデルの研究と実践に取り組む。2021年より技術経営アドバイザとして複数の価値共創プロジェクトに参画。

**浦川 伸一**  
アドバイザーパートナー  
損害保険ジャパン株式会社  
元 取締役専務執行役員CIO  
SOMPOシステムズ取締役会長



1984年 日本IBM入社、金融機関担当部門でSE・PM等を歴任。2013年 損保ジャパン/日本興亜損保執行役員、2014年 SOMPOシステムズ代表取締役社長、2016年 SOMPOホールディングス常務執行役員 グループCIO、2020年 損保ジャパン取締役専務執行役員CIO、2021年 SOMPOシステムズ取締役会長。2021年 立教大学 大学院人工知能科学研究科 客員教授。

**徳永 美紗**  
アドバイザーパートナー  
Code for Fukuoka代表



九州大学大学院数理学府修了。10年以上、システムエンジニアとして地場のIT企業に勤務。2020年7月に独立、現在は自治体や企業向けのDX推進ワークショップのファシリテーターやグラフィックレコーダーとして活動。2020年7月からDXパートナーズ アドバイザーパートナーを兼務。併せて、Code for Fukuoka 代表として、社会課題の解決を目指してソーシャルデザイン活動を実施。

×変革

**TRANSFORM**

×ビジネス

**YOUR BUSINESS**

×デジタル

**TO DIGITAL**

DXパートナーズ、DXの科学、デジタルアウトオブザボックス、プロンプソン、「みんなでDX」部活  
は株式会社DXパートナーズの登録商標です。