

事例の記入例

本資料は、「なるほど図解 1冊目に読みたいDXの教科書」の読者特典です。本書の読者に業務で活用いただくことを意図していますが、無断複製や配布は禁止させていただきます。

	転換	包含	分離
メカニズムの類型			
特徴	形のあるリアル商品がデジタルサービスになる	デジタルサービスがリアル商品を囲い込む	リアル商品と切り離れた特徴 デジタルサービスを作る
現在の状況	主要な産業では進行済	多くの産業で進行開始	産業により異なる
デジタル化の鍵	顧客の「体験価値の再定義」	顧客の求める「コトづくり」	顧客の「購買代理」
産業破壊度	非常に大きい	大きい	小さい（将来大きくなる可能性あり）
ディスラプター	産業外からが多い	産業内からが多い	産業外からが多い

	転換	包含	分離
メカニズムの類型			
事例	音楽業界（Apple） ビデオレンタル（Netflix） 新聞業界 デザインソフト（Adobe） ITインフラ（ITベンダー） 名刺印刷業界（SANSAN）	一般小売（Amazon） 一般小売（Walmart） 一般小売（Target） 生命保険（平安保険） 生命保険（住友生命） 宿泊（airbnb） 工事用重機（コマツ）	ECサイト（価格.com） 化粧品小売（@cosme） 化粧品小売（SEPHORA） 医薬品（エムスリー） SaaS（BOXIL）

以降は、第四次業界革命以降、以前に関わらず、過去発生した業界の価値提供の仕組みの変化を、類型を研究するために外部情報を元に書き出したものです。（）内は、誰の立場でこの価値提供の仕組みを分析しているかの主体を表わします。

記入例

対象業界：音楽業界（Appleの立場から）

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと 日常的にプロアーティストの音楽を楽しみたい

従来

顧客が享受する価値

好きな楽曲を自宅等で聴く

価値提供の仕組み

CDに楽曲を保存して販売
購入者はCDプレイヤーで再生

デジタル

楽曲コンテンツ

リアル

媒体の物理的流通

顕在的な課題

買い／借り／返しに行く
のが面倒
プレイヤーが必要

潜在的な課題

アルバムごと買うことが必要
コスト制約で大量に聞けない

転換

あるべき姿

顧客が享受する価値

好きな楽曲をいつでもどこでも聴ける

価値提供の仕組み

オンデマンドでの楽曲視聴

デジタル

好きな楽曲を購入し、
聴けるオンラインサービス
デジタル権利管理機能

リアル

楽曲を持ち運べるプレイヤー
デジタル権利管理機能

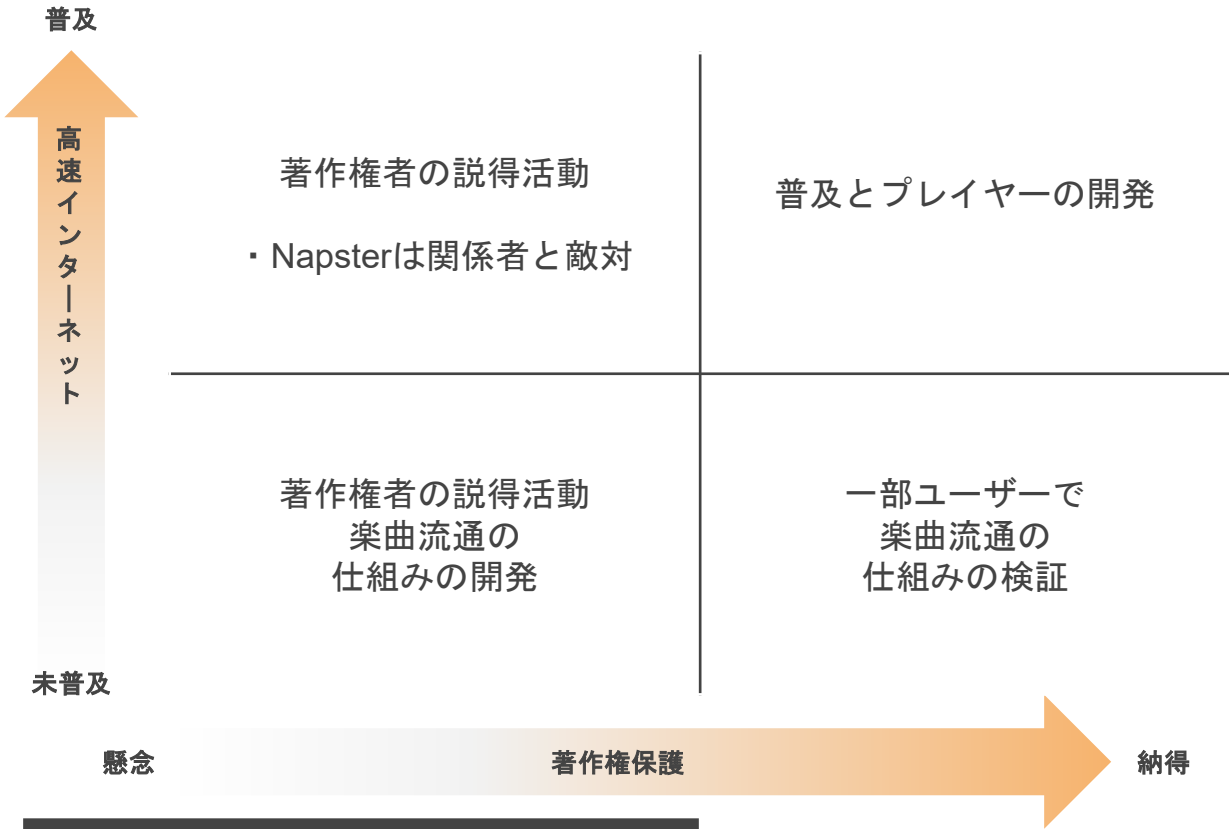
記入例

対象業界：音楽業界（Appleの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	高速インターネットの普及	Y軸
	技術	デジタル権利管理の仕組	
業界内環境	顧客	楽曲のプレイヤーを持たない	
	関係者	著作権保護の懸念	X軸
	自業界	Napsterの先行サービス提供	
自社		（業界外参入のため自社内制約は特にない）	

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



参考）実際にとった戦略とアクション

- 2001年 Mac専用サービスとしてiTunesリリース
顧客データに基づくリコメンデーション開始
- 2005年 専用プレイヤー（iPod）提供開始
- 2007年 iPhone発売、Windows対応
- 2015年 定額使い放題サービス（Apple music）開始

記入例

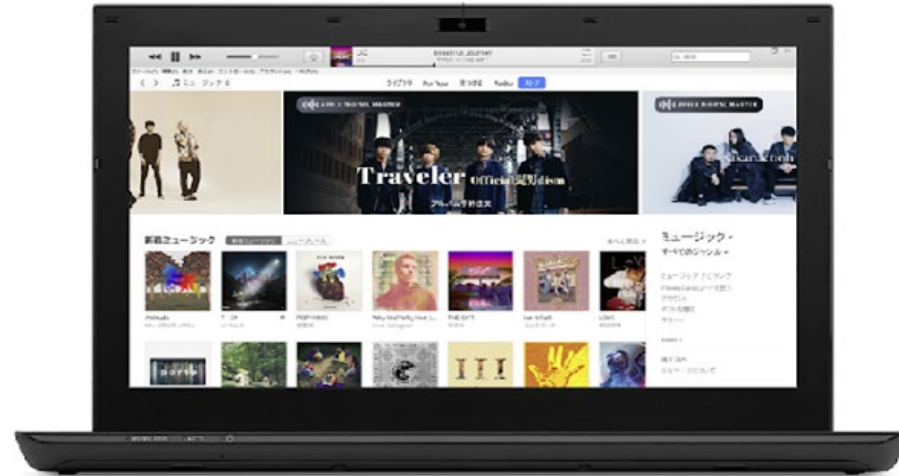
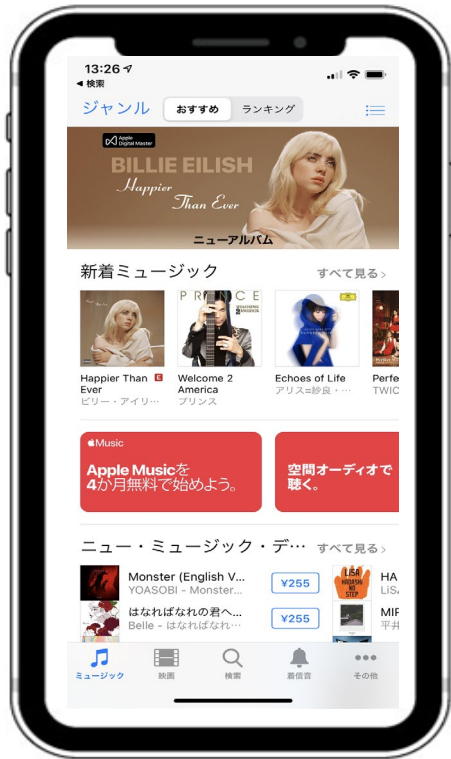
対象業界：音楽業界（Appleの立場から）

対象となる業界

音楽業界

顧客の実現したいこと

日常的にプロアーティストの音楽を楽しみたい人

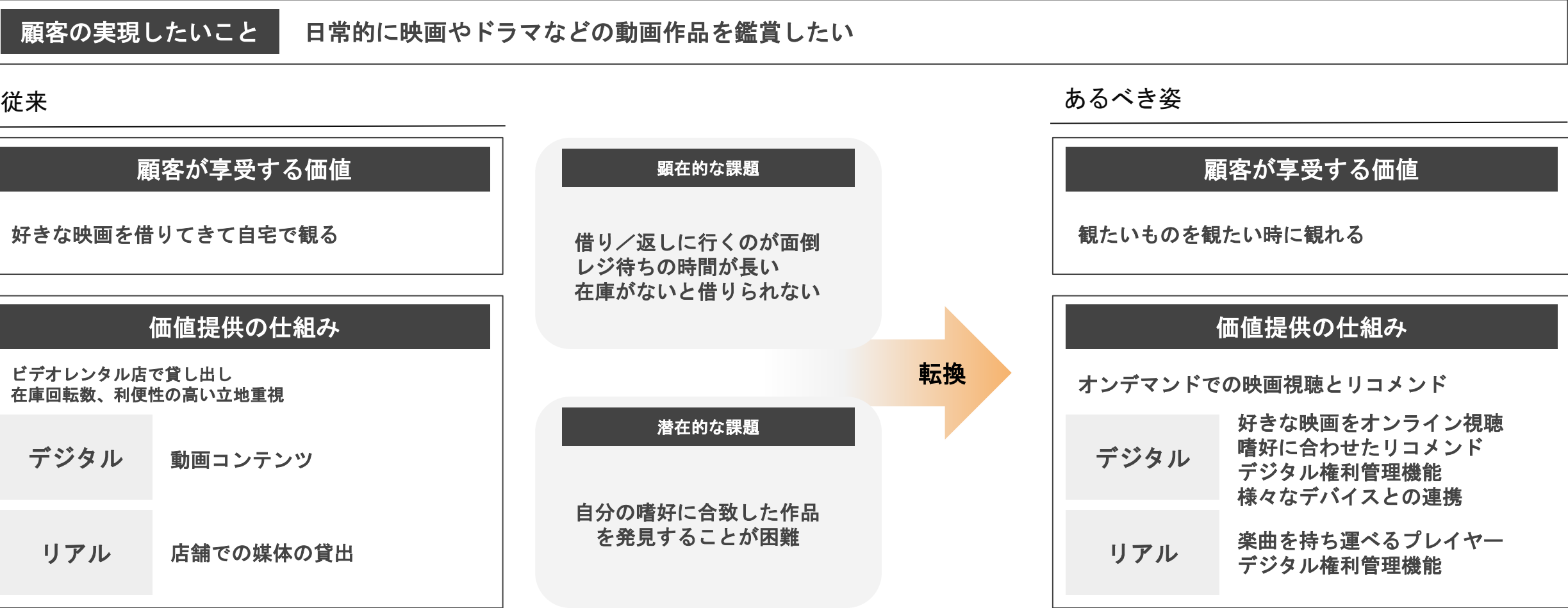


出典：Appleサイト <https://www.apple.com/jp/itunes>

記入例

対象業界：ビデオレンタル業界（Netflixの立場から）

業界の提供価値の変容



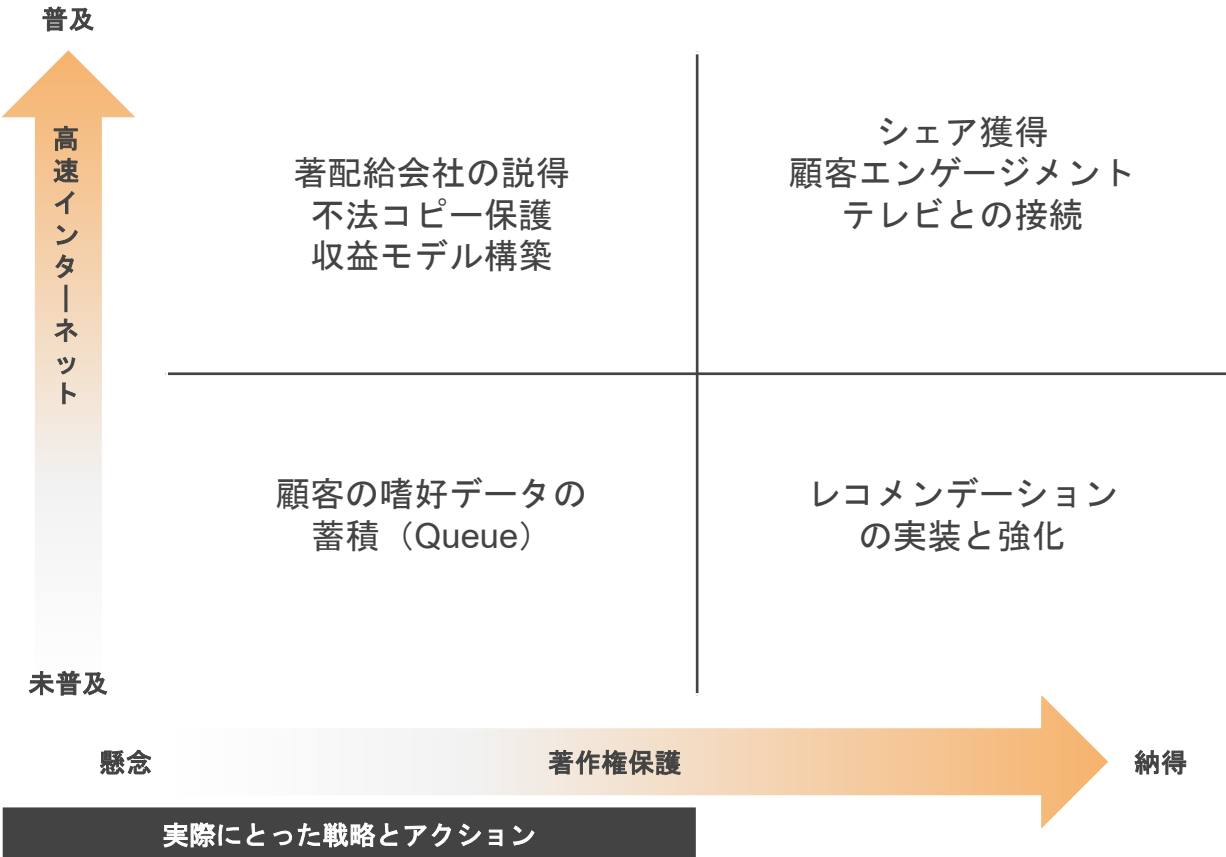
記入例

対象業界：ビデオレンタル業界（Netflixの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	高速インターネットの普及	Y軸
	技術	—	
業界内環境	顧客	テレビとコンピューターの接続性	
	関係者	著作権保護の懸念	X軸
	自業界	音楽配信で実績のApple、ディズニー、配給会社の参入	
自社	（業界内参入だったが当初からディスラプションに備えていた）		

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



- 2007年 VODサービスを開始
- 2008年 ゲーム機、BlueRayDiskプレイヤー、インターネットテレビ、Apple製品と接続
- 2013年 オリジナルコンテンツの制作に注力

記入例

対象業界：ビデオレンタル業界（Netflixの立場から）

対象となる業界

ビデオレンタル業界

顧客の実現したいこと

日常的に映画やドラマなどの動画作品を鑑賞したい人



出典：Netflixサイト <https://devices.netflix.com/ja/>

記入例

対象業界：新聞業界

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと

常に興味のあるニュースを読みたい

従来

顧客が享受する価値

多様なニュースを新聞として読める

価値提供の仕組み

独自取材に基づく正確で多彩なニュース
定期購読者に配達

デジタル

独自取材に基づくニュース

リアル

新聞の紙面を媒体とした提供形態

顕在的な課題

関心度で絞り込めない
ニュースのリアルタイム性

潜在的な課題

読者のフィードバックが困難
多面的な意見が反映されない

転換

あるべき姿

顧客が享受する価値

読みたいニュースを読みたい時に読める

価値提供の仕組み

読者の関心に基づくリアルタイムな
ニュースのオンライン提供と双方向性

デジタル

読書の関心の把握と最適な
ニュースのリアルタイム配信

リアル

読者所有デバイスの利用

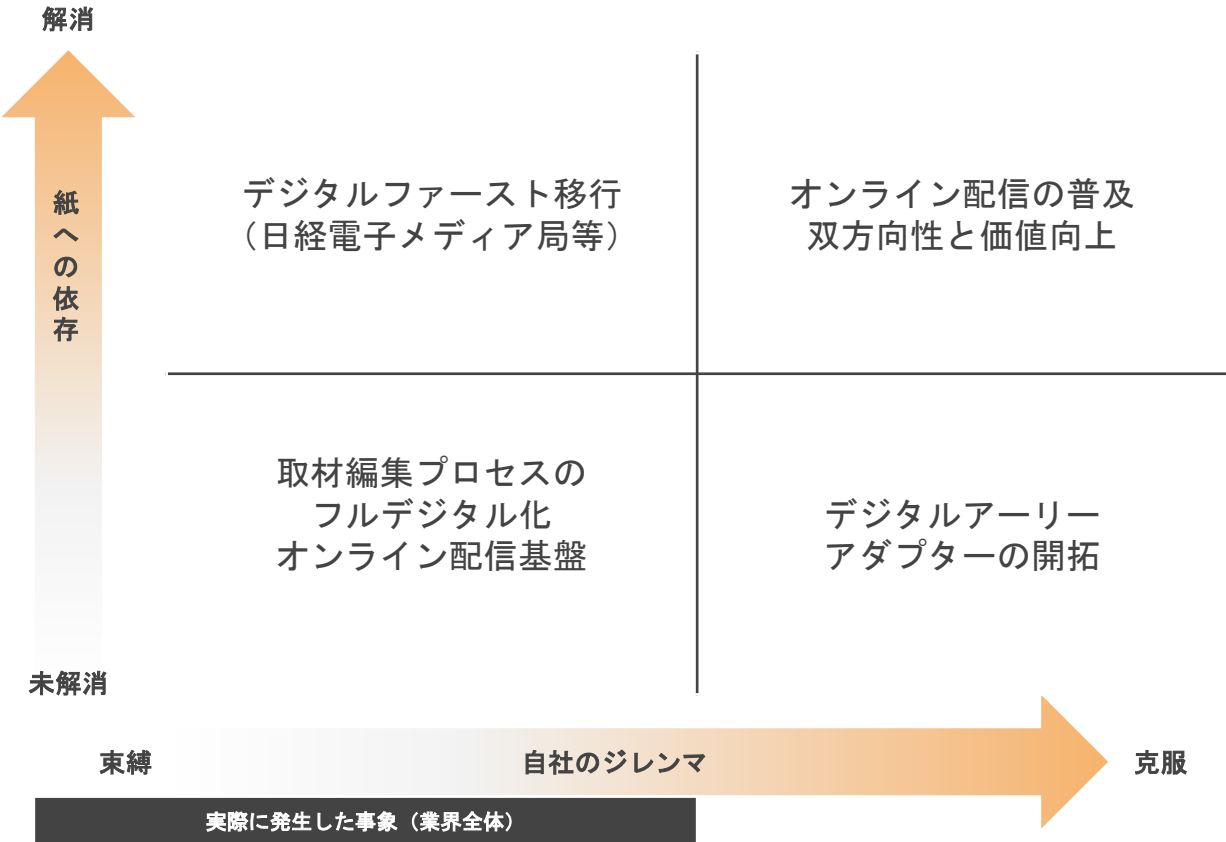
記入例

対象業界：新聞業界

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	—	
業界内環境	顧客	紙の視認性、手触感への依存	Y軸
	関係者	—	
	自業界	従来の新聞の定期購読の収入を損なう懸念からのジレンマ	X軸
自社	—		

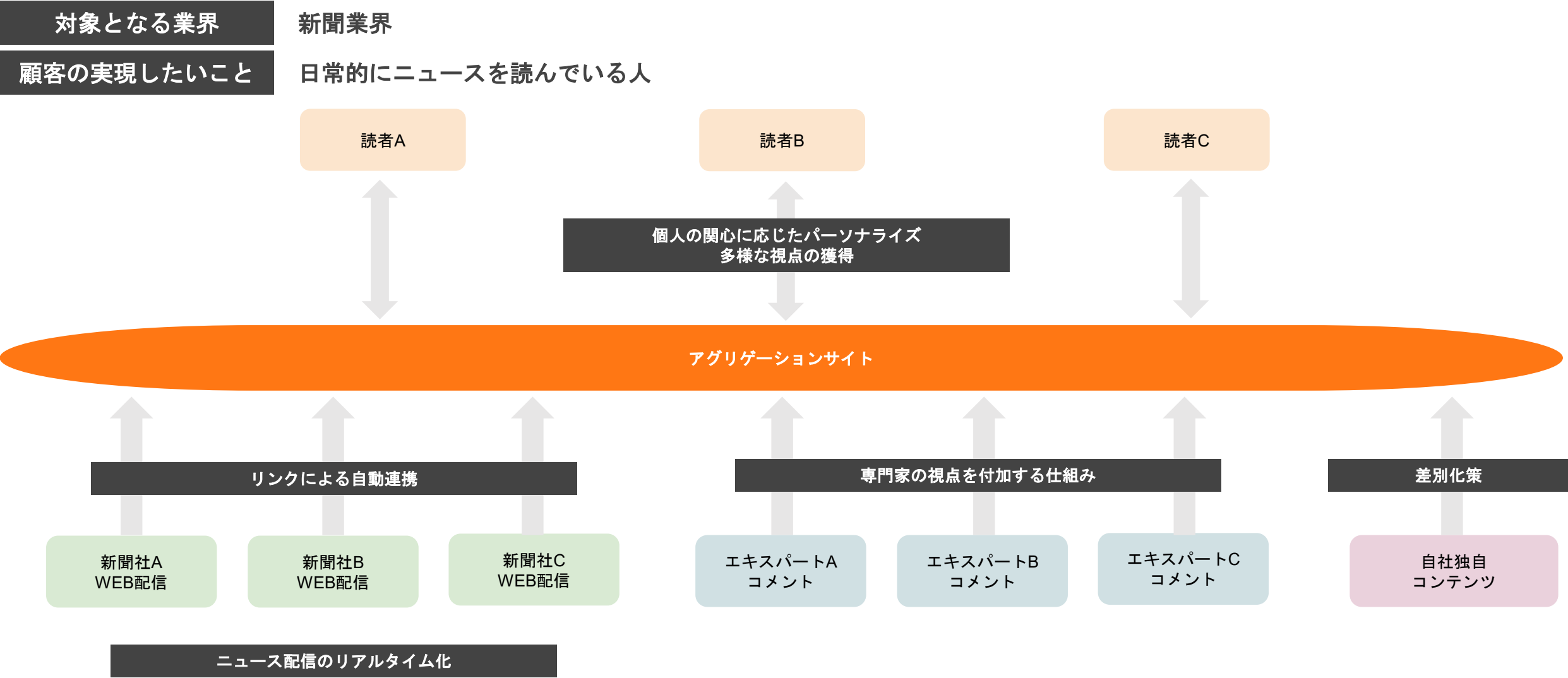
アイデア実現に向けてとるべき打ち手



- 実際に発生した事象（業界全体）
- 1996年 オンラインニュースサイト（Yahoo! News）出現
 - 2009年 日本経済新聞 電子新聞編集本部を独立
 - 2010年 日経電子版創刊
 - 2011年 パーソナライズ型キュレーションメディア（グノシー、スマートニュース）出現
 - 2013年 ソーシャル型キュレーションメディア（NewsPicks）

記入例

対象業界：新聞業界



記入例

対象業界：デザインソフト業界（Adobe）

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと デザイン業務をスムーズにこなして高い生産性を実現したい

従来

顧客が享受する価値

専門的なデザインを作成するソフトウェア

価値提供の仕組み

高度な機能を搭載したソフトの販売

デジタル	ソフトウェア自体
リアル	一般的な流通ルートで販売可能なパッケージ

顕在的な課題

ソフトの更新、外部連携
ソフトが高価で敷居が高い

潜在的な課題

組織横断的、業界全体で
コンテンツの共有が手間で
最適な業務フローが実現できない

転換

あるべき姿

顧客が享受する価値

デザイン業務に関わるすべての人が
効率よくコラボレーションできる

価値提供の仕組み

関係する人や組織が必要な機能やコンテンツを
利用し、業務フロー全体を最適化するサービス

デジタル	デザインコンテンツの流通 オンライン製品、協業支援
リアル	—

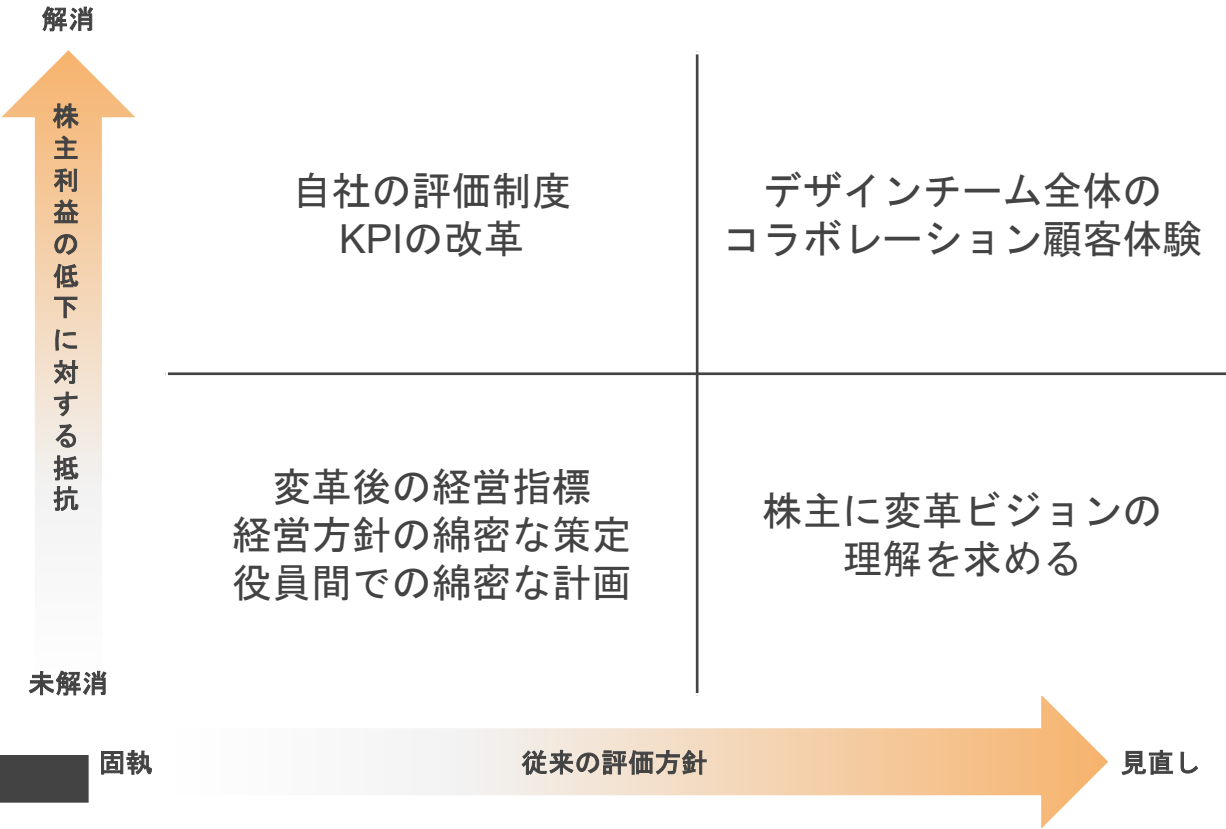
記入例

対象業界：デザインソフト業界（Adobe）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	—	
業界内環境	顧客	—	
	関係者	株主利益低下に対する抵抗	Y軸
	自業界	従来の評価方針	X軸

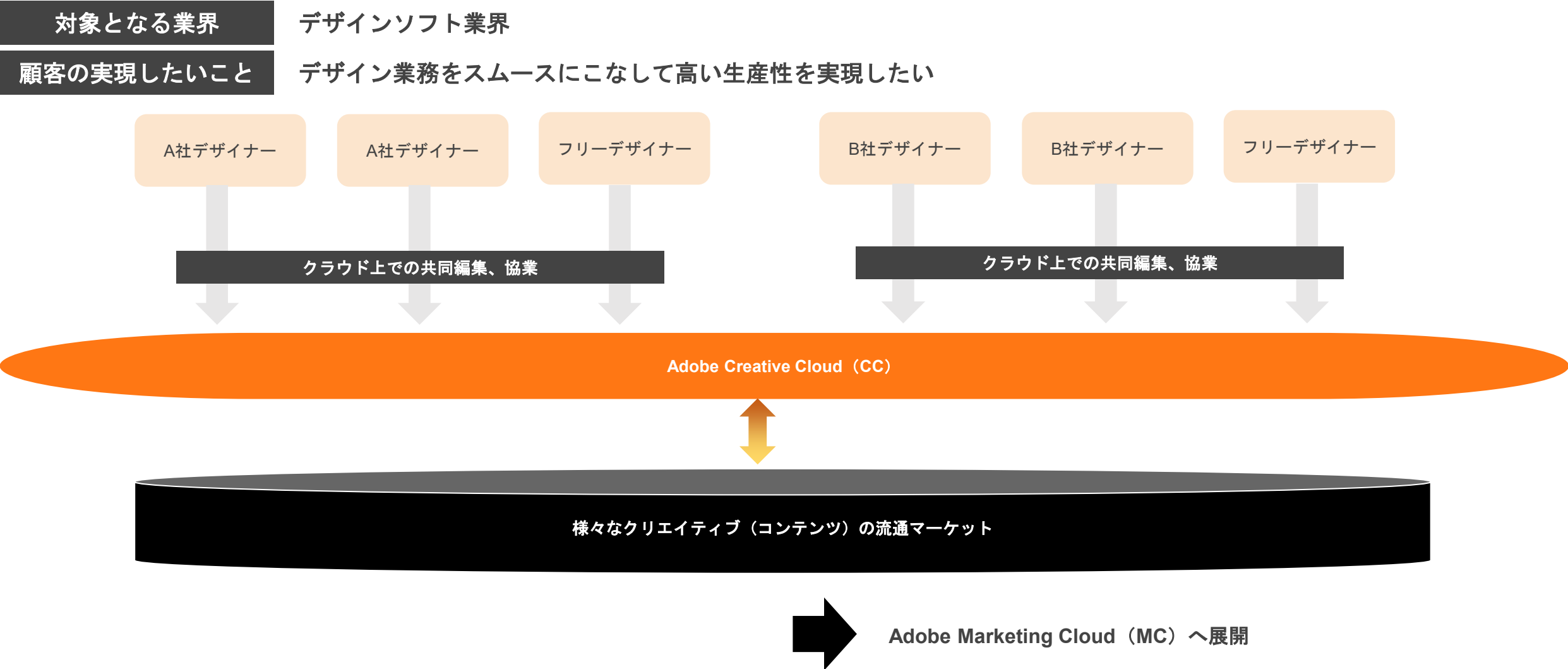
アイデア実現に向けてとるべき打ち手



自社	—	実際にとった戦略とアクション
		<div>2009年 Omniture等の買収を含めて新しい組織ユニット発足 株価60%ダウンもサブスク移行プロジェクトを継続</div> <div>2013年 ソフトからクラウドへ移行（Creative Cloud）を発表</div> <div>2013年 Marketing Cloudを発表</div> <div>2017年 Experience Cloudに変更、自らのDX体験をベースに 顧客体験を向上させる支援を自身の提供価値とする</div>

記入例

対象業界：デザインソフト業界（Adobe）



記入例

対象業界：ITインフラ業界（ITベンダーの立場から）

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと	自社のシステムのための最適なITインフラの設計、調達、構築
------------	-------------------------------

従来

顧客が享受する価値
ハードウェア、ネットワーク ソフトウェア等のインフラ

価値提供の仕組み	
顧客要件に応じてITベンダーが設計して納品	
デジタル	ニーズに応じて設計するノウハウ
リアル	ハードウェア製品

顕在的な課題
設置場所、運用等の総コスト が高い 柔軟性のある調達ができない

潜在的な課題
インテグレーションの知見 を保有する専門家が限られる



あるべき姿

顧客が享受する価値
柔軟性の高い最適インフラの利用

価値提供の仕組み	
ネットワーク経由で柔軟に利用可能なインフラ システム構成をセットメニューで選べる	
デジタル	ネットワーク経由で柔軟に 利用可能なインフラ
リアル	高い品質のデータセンター マルチテナント（複数顧客で共有で きる）インフラ

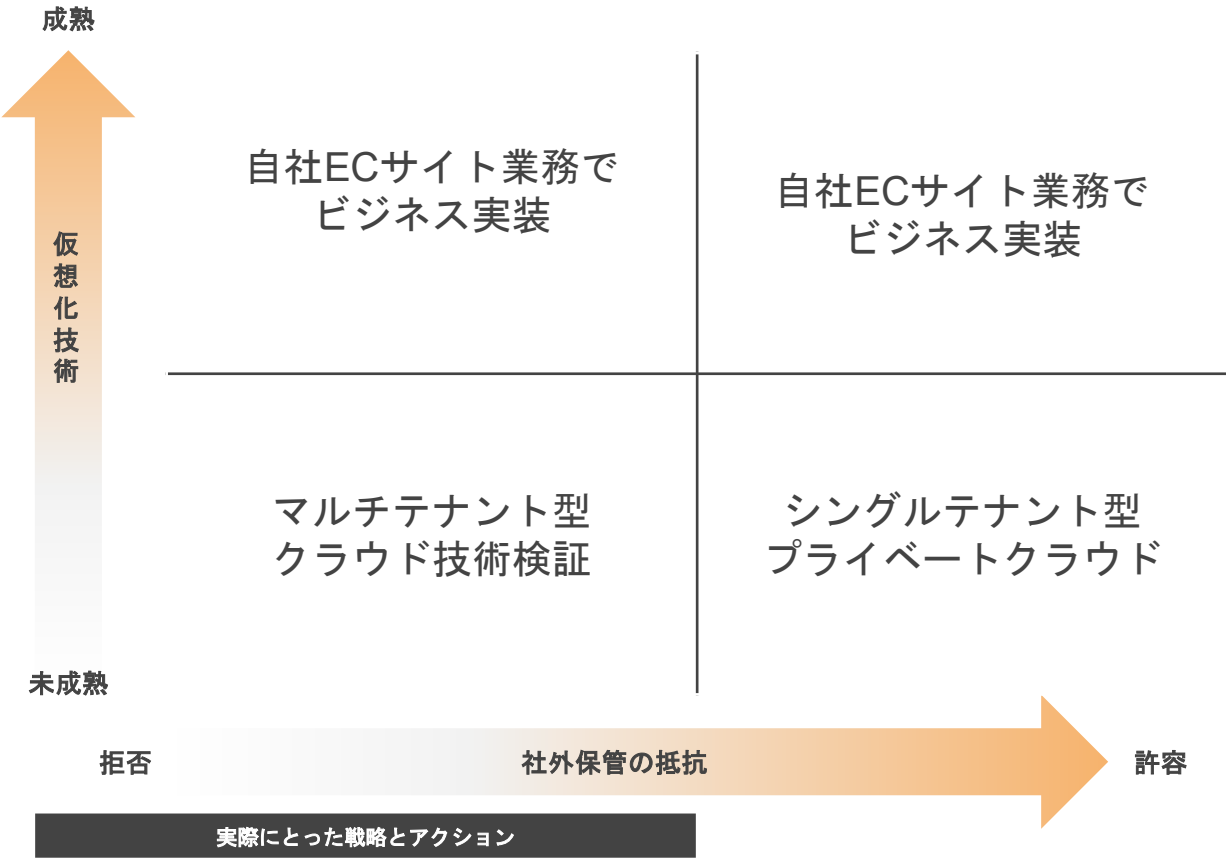
記入例

対象業界：ITインフラ業界（ITベンダーの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	マルチテナントに対応する 仮想化技術、セキュリティが未成熟	Y軸
業界内環境	顧客	社外にアプリケーション、 データを保管することへの抵抗	X軸
	関係者	—	
	自業界	個別販売で稼いでいた 従来ビジネスとのジレンマ	
自社		—	

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



- 2006年 AWS公開
- 2010年 マイクロソフトAzure公開（競合参入）
- 2010年 amazon ECサイトすべてをAWSへ移行（規模の経済）
- 2020年 日本「政府共通プラットフォーム」をAWSで運用開始

記入例

対象業界：ITインフラ業界（ITベンダーの立場から）

対象となる業界	ITインフラ業界
顧客の実現したいこと	自社のシステム構築のためにITインフラを必要とする組織

自社所有

アプリケーション

ミドルウェア

OS

ハードウェア
(ストレージ/サーバー)

ネットワーク

IaaS
OSより下位の機能を利用する形態

OS

ハードウェア (ストレージ/サーバー)

ネットワーク

PaaS
ミドルウェアまでを利用する形態

ミドルウェア

SaaS
アプリケーションまで完全にサービスとして利用する形態

アプリケーション

記入例

対象業界：名刺印刷業界（SANSANの立場から）

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと

取引先へ素早くコンタクトしたい、最新の属性を確認したい

従来

顧客が享受する価値

いつでも連絡先を確認できる

価値提供の仕組み

連絡先を記載した名刺を印刷し、名刺交換

デジタル

名刺に記載されている属性、連絡先情報

リアル

必要な情報を印刷した紙の名刺

顕在的な課題

名刺を整理、見つける手間
連絡先をシステムに再入力するなど

潜在的な課題

名刺は受け取って以降属性が変わっても更新されない



あるべき姿

顧客が享受する価値

最新属性が確認できて
すぐ連絡がとれること

価値提供の仕組み

いつでも最新の属性が確認できて
すぐ連絡が出来る仕組

デジタル

過去コンタクトした人の最新属性、連絡先を検索できる

リアル

過去受け取った名刺の情報を
読み取るスキャナー
データ化支援体制

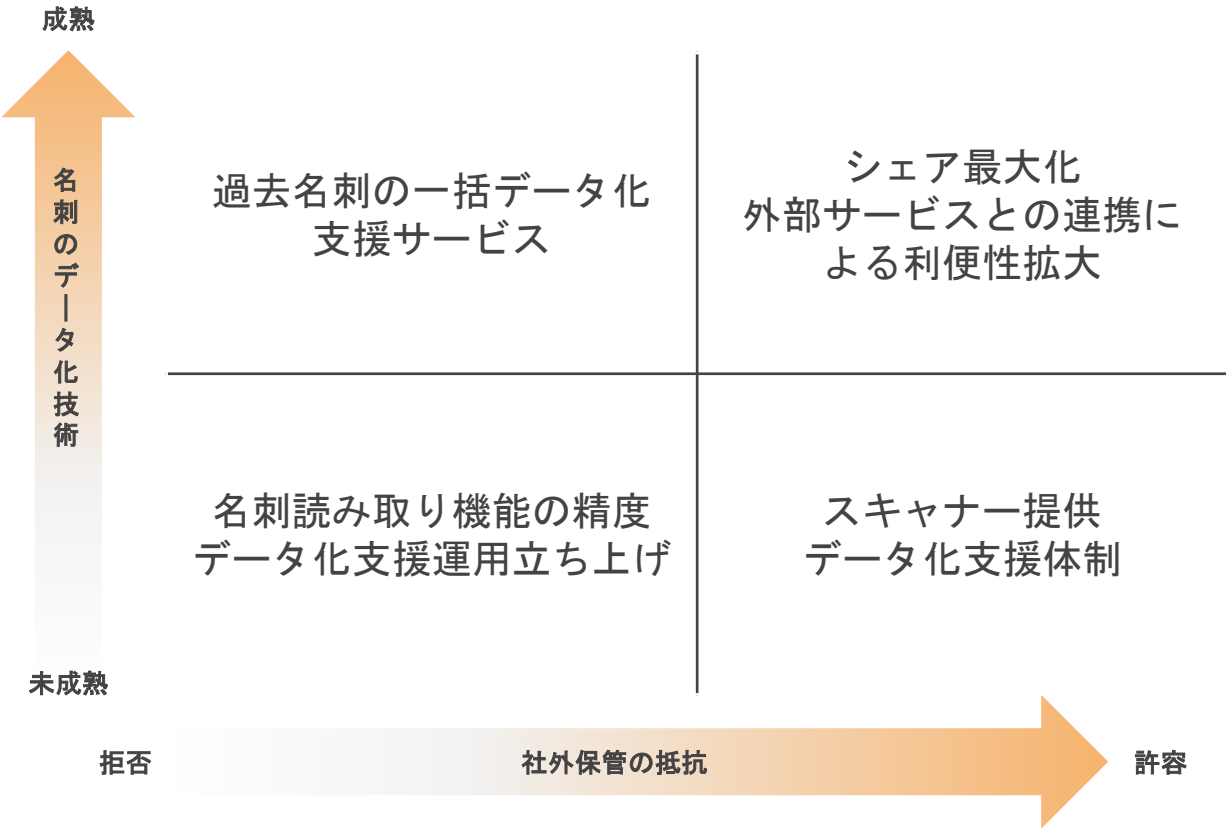
記入例

対象業界：名刺印刷業界（SANSANの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	受け取った名刺、データ化	Y軸
業界内環境	顧客	過去の名刺の移行必要性	X軸
	関係者	—	
	自業界	印刷事業とのジレンマ（名刺印刷業界）	

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



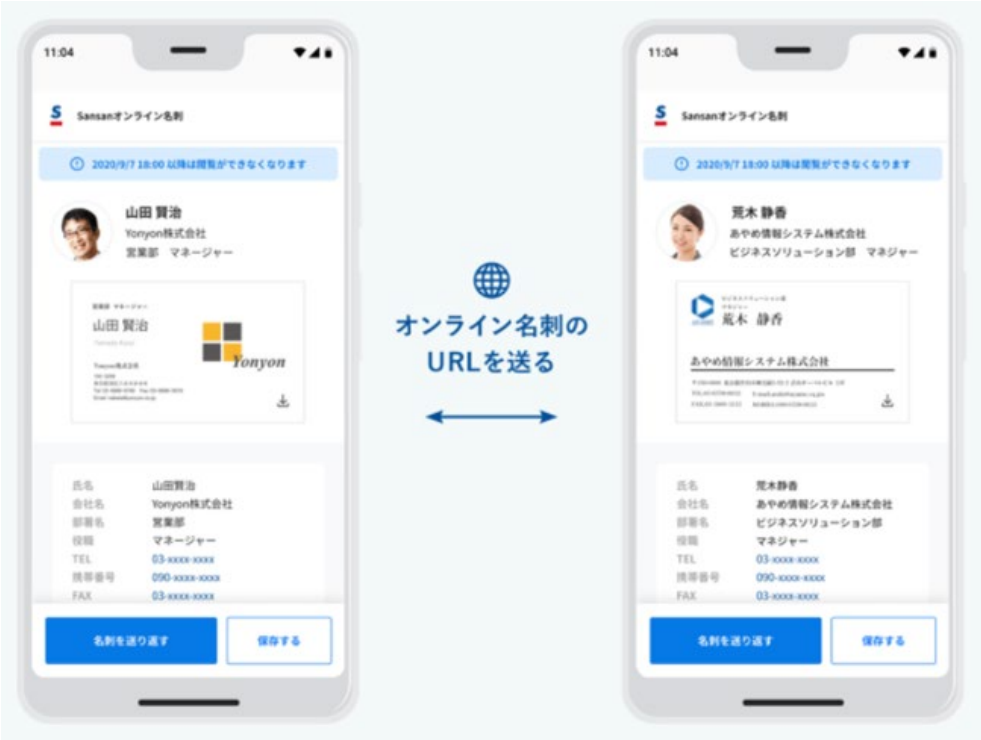
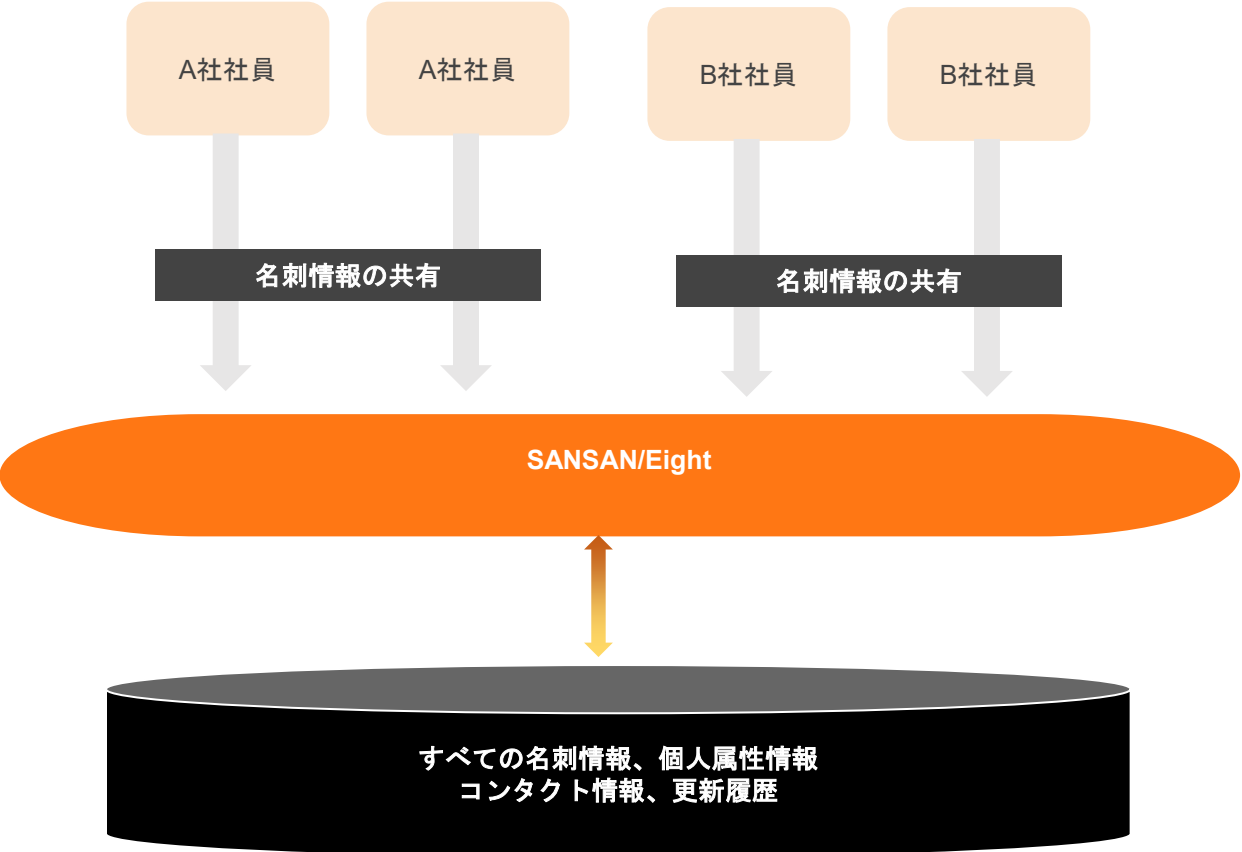
自社	—	実際にとった戦略とアクション
----	---	----------------

2007年 法人向け名刺管理サービス（現SANSAN）提供開始
名刺読み込みスキャナ提供開始
2012年 個人向け名刺管理サービス（Eight）提供開始
オンライン名刺交換、スマホスキャン提供開始
2020年 法人向け名刺管理サービス（SANSAN）の
オンライン名刺交換サービス提供開始

記入例

対象業界：名刺印刷業界（SANSANの立場から）

対象となる業界	名刺印刷
顧客の実現したいこと	取引先にいつでもコンタクトすることを可能にしたい人



出典：sansanサイト <https://jp.sansan.com/>

記入例

対象業界：一般小売（Amazonの立場から）

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと 欲しい商品を最小限の手間で購入したい

従来

顧客が享受する価値

店が選んで仕入れた商品を陳列し
顧客は、見て納得したものを購入できる

価値提供の仕組み

顧客が足を運びやすい立地で良い品揃えをする

デジタル	商品のラベルや店員から、産地情報などの商品についての情報提供
リアル	商品自体を手にとって実際に買いたい商品を選べる

顕在的な課題

品揃えの中からしか買えない
行かないと買えない

潜在的な課題

多様な品揃え
顧客のニーズに最適な商品選定の支援が不足

包含

あるべき姿

顧客が享受する価値

あらゆる商品の選択肢から選んで購入
行かなくてもオンライン購入できる

価値提供の仕組み

オンラインで多様な品揃えを提供
顧客データやニーズに合致したリコメンデーション

デジタル	個人の行動データを蓄積最適化、リコメンデーション
リアル	欠品の最小化、配送時間の最短化、配送コストの最小化を実現する在庫管理、配送を最適化する仕組み

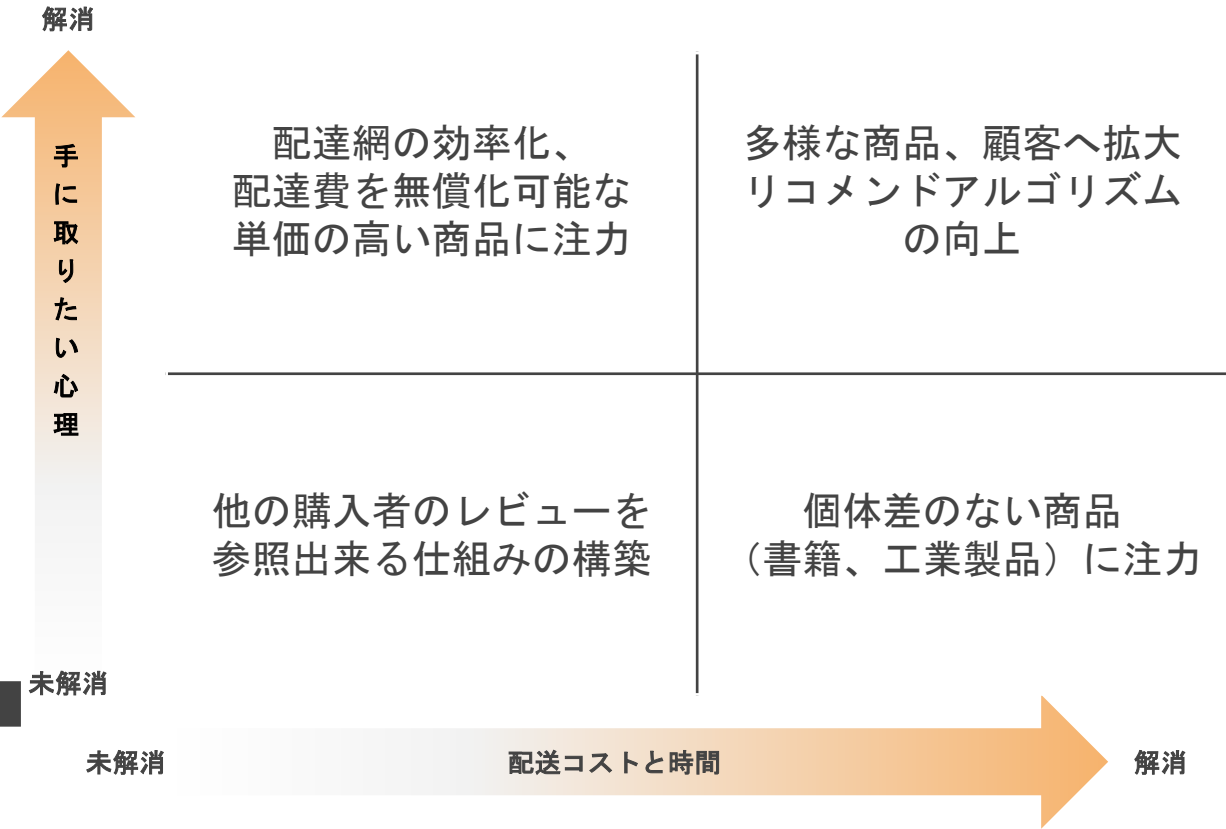
記入例

対象業界：一般小売（Amazonの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—
	経済	—
	社会	—
	技術	—
業界内環境	顧客	物を手に取って選びたいという心理 Y軸
	顧客	配送コストと時間がかかるという心理 X軸
	関係者	—
	自業界	—

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



実際にとった戦略とアクション

自社	—	1995年	オンライン書籍販売を開始
		2001年	音楽、DVD、ビデオの販売開始
		2007年	電子書籍リーダー「Kindle」を発表、電子書籍発売
		2008年	在庫管理・配送代行「Fulfillment by Amazon」開始
		2015年	Amazon Dash Button提供開始
		2017年	小売店チェーンWhole Foods買収
		2017年	Alexa音声ショッピングが可能に
		2018年	Amazon Go（無人決済型店舗）開始

記入例

対象業界：一般小売（Amazonの立場から）

対象となる業界	一般小売業界															
顧客の実現したいこと	欲しい商品を最小限の手間で購入したい															
	顧客セグメントA	顧客セグメントB	顧客セグメントC	顧客セグメントD	顧客セグメントE	顧客セグメントF	顧客セグメントG	顧客セグメントH	顧客セグメントI	顧客セグメントJ	顧客セグメントK	顧客セグメントL	顧客セグメントM	顧客セグメントN	顧客セグメントO	顧客セグメントP
注文	他社ECサイト	amazon								料理デリバリー	ニッチ物販	電子書籍	動画配信サイト			
決済	銀行振込	代引	クレジットカード決済													電子マネー
配達	郵便	配達								独自デリバリー	宅配便	コンテンツ配信サービス				
流通倉庫	専門倉庫		物販会社倉庫					メーカー倉庫	店舗	店舗	店舗	著作権管理サービス				
商品製造	ニッチ製造	ニッチ製造	ニッチ製造	大手製造業									出版社	レコード会社	制作会社	
仕入流通	物流業						製造業自社倉庫	一括仕入れ				編集者	芸能事務所		スタジオ	Amazon
サプライヤー	部品製造	部品製造	部品製造	素材製造業				輸入業	農家畜産	食品メーカー	輸入業	作家	アーティスト	タレント	漫画家	その他企業

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと 欲しい商品を最小限の手間で購入したいが、**生鮮品は手に取って選びたい**

従来

顧客が享受する価値

店が選んで仕入れた商品を陳列し
顧客は、見て納得したものを購入できる

価値提供の仕組み

顧客が足を運びやすい立地で良い品揃えをする

デジタル	商品のラベルや店員から、産地情報などの商品についての情報提供
リアル	商品自体を手に取って 実際に買いたい商品を選べる

顕在的な課題

品揃えの中からしか買えない
行かないと買えない

潜在的な課題

多様な品揃え
顧客のニーズに最適な
商品選定の支援が不足
店頭購買（リアル）とのシームレスな連携

包含

あるべき姿

顧客が享受する価値

手に取る必要のない商品は手間の最小化
手に取って見たい商品は店頭で選択可能

価値提供の仕組み

オンラインで多様な品揃えを提供、リコmend
店頭購買とオンライン購買のシームレスな体験提供

デジタル	個人の行動データを蓄積 最適化、リコメンデーション
リアル	オンライン購入商品の店頭でのスムーズなピックアップ対応 店舗に対する配送の最適化

記入例

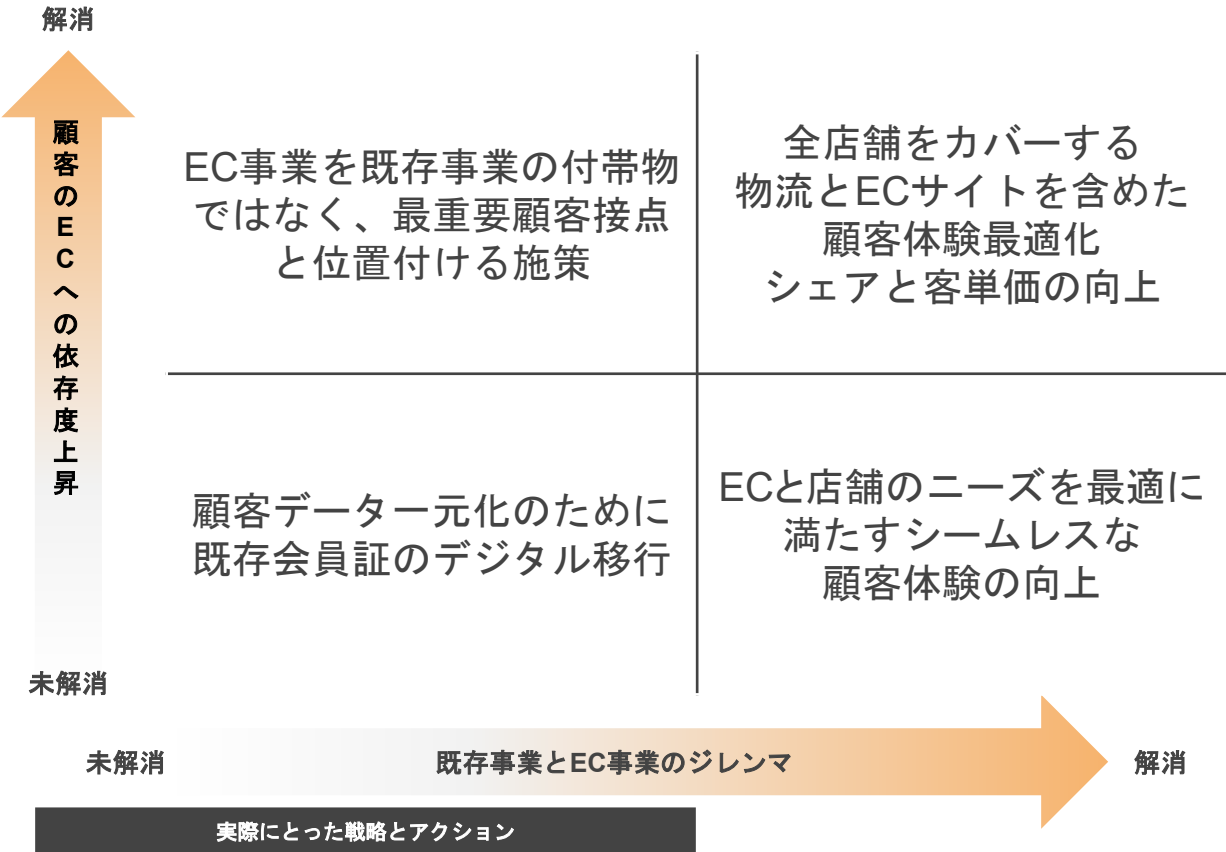
対象業界：一般小売（Walmartの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	—	
業界内環境	顧客	amazonなどの他社ECへの依存度上昇	Y軸
	関係者	—	
	自業界	既存事業とEC事業の間のジレンマ	X軸

自社	全米35,000店舗をまたがった在庫管理の難しさ
----	--------------------------

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



- 2014年 スマートフォンアプリに会員証を移行
- 2016年 ECサイト Jet.comを買収、WalmartのJet.com化
- 2017年 社名をWalmart Stores から Walmartに変更
- 2018年 別サービスだった決済アプリの公式アプリ
- BIOPIS（Buy Online Pick-up In Store）への統合

記入例

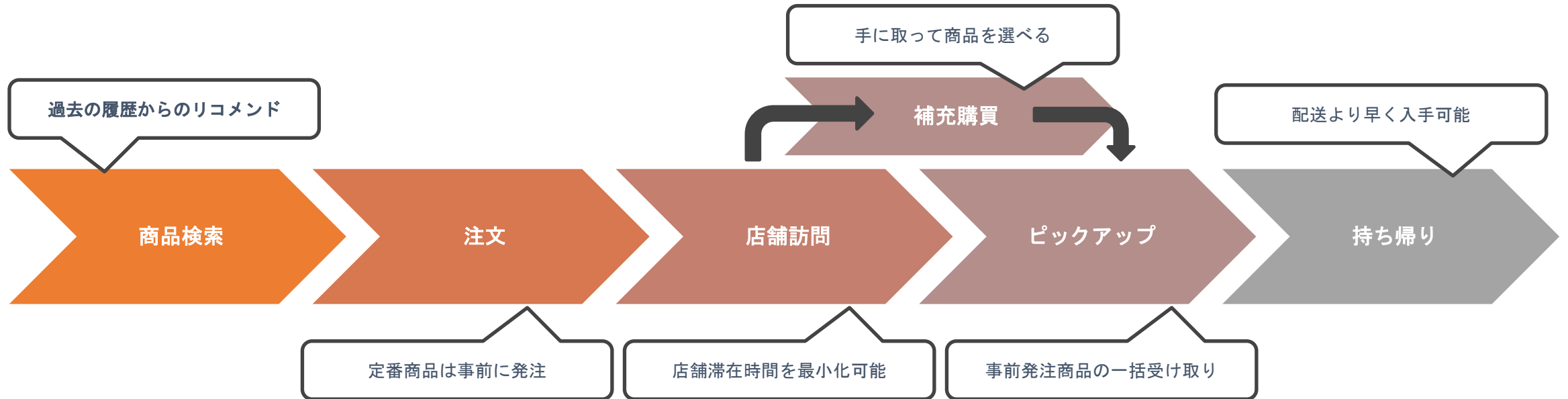
対象業界：一般小売（Walmartの立場から）

対象となる業界

一般小売業界

顧客の実現したいこと

欲しい商品を最小限の手間で購入したいが、生鮮品は手に取って選びたい



記入例

対象業界：一般小売（Targetの立場から）

注）「Amazonの立場から」と異なる部分を赤字で記載
「Walmartの立場から」と異なる部分を青字で記載

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと 欲しい商品を最小限の手間で購入したい

従来

顧客が享受する価値

店が選んで仕入れた商品を陳列し
顧客は、見て納得したものを購入できる

価値提供の仕組み

顧客が足を運びやすい立地で良い品揃えをする

デジタル

商品のラベルや店員から、産地情報などの商品についての情報提供

リアル

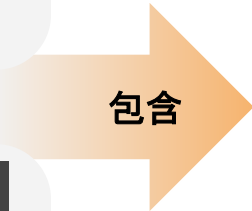
商品自体を手にとって
実際に買いたい商品を選べる

顕在的な課題

品揃えの中からしか買えない
行かないと買えない

潜在的な課題

多様な品揃え
顧客のニーズに最適な
商品選定の支援が不足
店頭購買（リアル）とのシームレスな連携



あるべき姿

顧客が享受する価値

手に取る必要のない商品は手間の最小化
商品を少しでも早く入手できる

価値提供の仕組み

オンライン注文店舗ピックアップ
店舗連動アプリの不断の改善

デジタル

買物リスト機能、店舗内買回り支援を含めたECアプリ

リアル

店舗ピックアップおよび
車でのピックアップのオペレーション

記入例

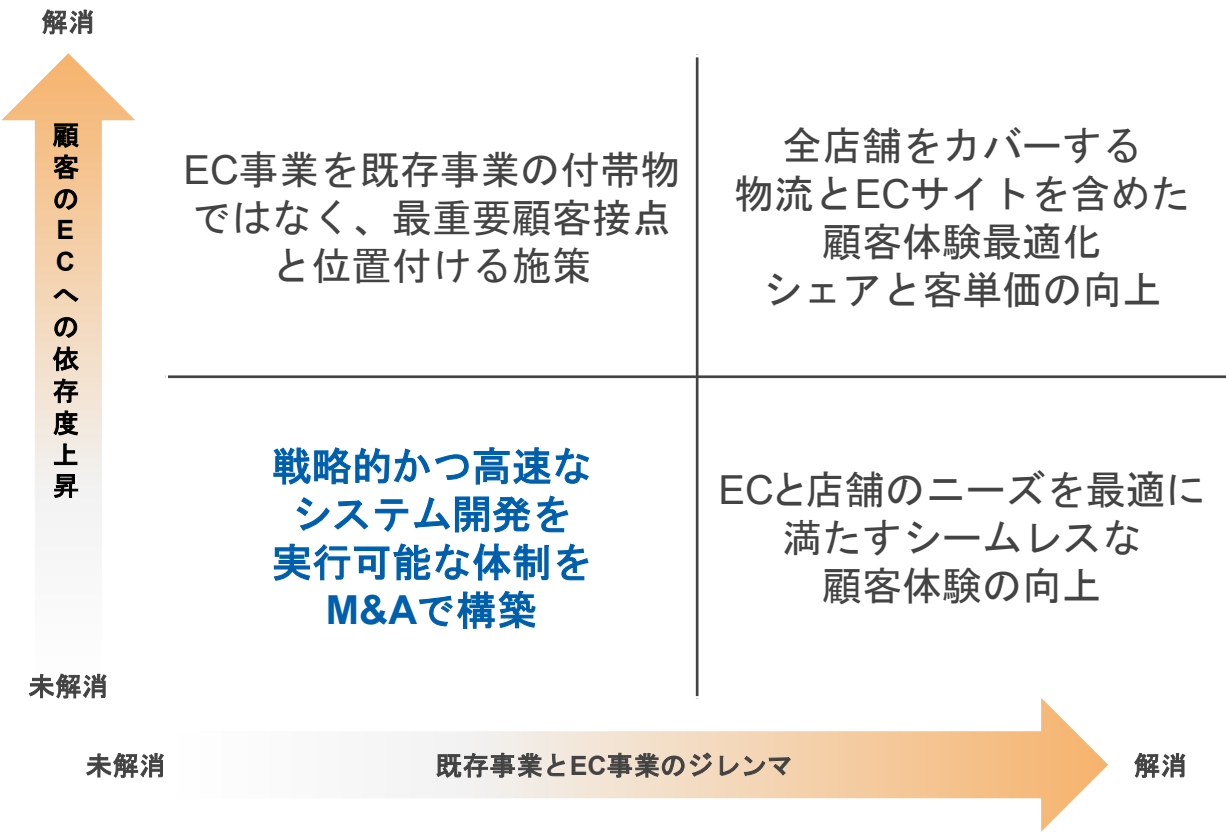
対象業界：一般小売（Targetの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	—	
業界内環境	顧客	amazonなどの他社ECへの依存度上昇	Y軸
	関係者	—	
	自業界	既存事業とEC事業の間のジレンマ	X軸

自社 システム開発の内製化をできないITスキル

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



実際にとった戦略とアクション

- 2015年 開発リソースの内製化、アプリやECの強化に着手
- 2017年 配送代行サービスのShiptを買収、当日配送開始
- 2018年 Click and Collect（車内受け取り）サービスを開始


対象業界：一般小売（Targetの立場から）

対象となる業界

一般小売業界


顧客の実現したいこと

欲しい商品を最小限の手間で購入したい




Choose your store

Select the store most convenient to you in order to see all the available products eligible for Order Pickup.




Order ahead

Shop Order Pickup eligible items here or in the Target app. You can also look for items eligible for Order Pickup across all of Target.com




Pick it up inside the store

We'll let you know when your order's ready. Just head to Guest Services & pick it up.




Or we can run it out to you

If you don't want to come inside the store, you can easily switch your order to Drive Up in the Target App & we'll bring it out to your car.




Choose your store & shop

Shop items eligible for Order Pickup across Target.com & choose the store most convenient for you. We'll let you know when your order is ready for pickup inside the store.



Switch to Drive Up in the Target app

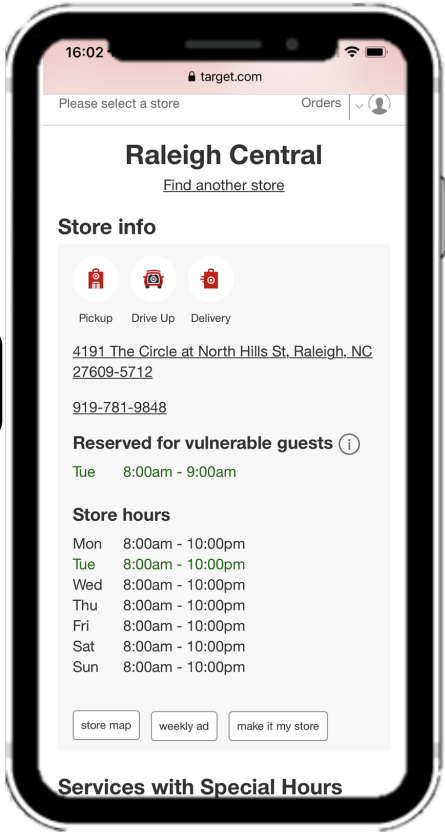
To pick up your order with Drive Up, you need to select that option in the Target app once your order is ready. Then, let us know you're coming & what kind of vehicle you're in.



Tell us you're here & wait safely in your car

Park in the Drive Up area, let us know you're here & how we should load up your car. No personal contact required.

ドライブスルー型
ピックアップも可能



出典：targetサイト <https://www.target.com/>

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと

安心して健康な日常を送ること

従来

顧客が享受する価値

病気やケガの際に保険金を受け取れる

価値提供の仕組み

顧客の申請を審査して正しい請求であれば保険料を支払う

デジタル

個人や家族の生活を安定させるための保証

リアル

—

顕在的な課題

医療機関受診のために長く待たされる
病状に合う適切な医者か不明

潜在的な課題

保険料支払いの場面で、顧客と保険会社の間で利害対立が発生しやすい
営業員と顧客の接点が限定的



あるべき姿

顧客が享受する価値

よりよい医療を受けて安心して健康に過ごす

価値提供の仕組み

症状判定サービス、最適な医師の選定、待たずに受診できる予約の仕組み、顧客に寄り添う営業員

デジタル

症状に基づいた判定、受診予約、レビューの共有、健康を支援する様々なサービス

リアル

オンラインでの症状判定
病院での対面診療

記入例

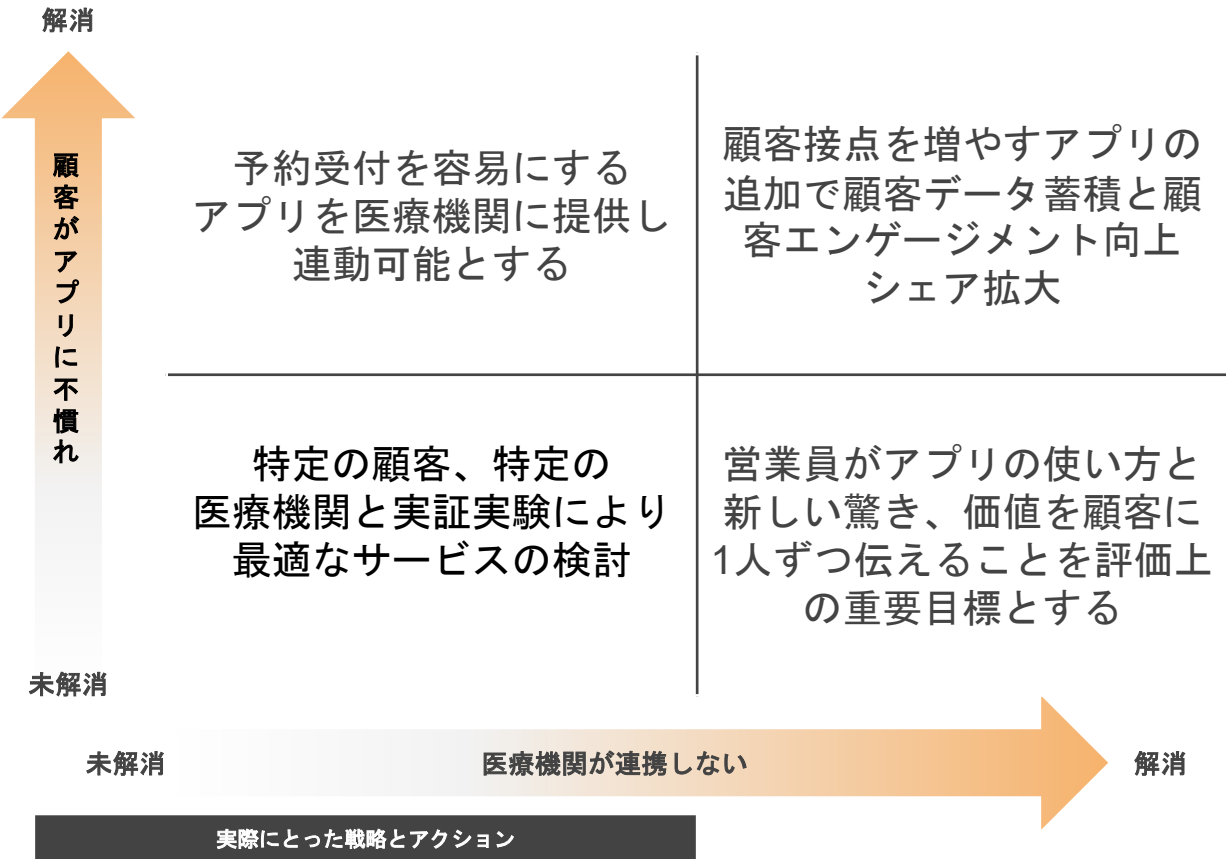
対象業界：生命保険（平安保険の立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	—	
業界内環境	顧客	診療や受診予約などのスマホアプリ機能を使いこなせるリテラシーがない	Y軸
	関係者	医療機関がアプリによる診療や予約にシステム連携しない	X軸
	自業界	—	

自社	中国最大の営業員ネットワークが足かせになる
----	-----------------------

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



2014年 平安グッドドクターアプリリリース
営業評価のKPIを保険加入からアプリ導入に変更
ヘルスケアサポートアプリなど投入し顧客接点拡大
2020年 顧客数2.2億人、時価総額20兆円以上を実現

記入例

対象業界：生命保険（平安保険の立場から）

対象となる業界

生命保険業界

顧客の実現したいこと

安心して健康な日常を送ること

それまでの中国の医療事情

信用できない医療機関だが長蛇

- 特に開業医の評判が悪い
- 多くの人が総合病院を選ぶ
- 総合病院には長蛇の列
- 整理券発行方式が採用
- 整理券のダフ屋が横行
- 診察時間はわずか数分



平安グッドドクターアプリ

携帯アプリに症状を記入したら
無料で問診を受けられる

- 開業医がトリアージ、通院の必要性を判断
- 現在地から近い順に病院リスト表示
- 病院を選ぶと医者リストを表示
- 医者のプロフィール、評価スコア、他ユーザーのレビューで医師を選定
- 予約フォームから空き状況を見て予約

記入例

対象業界：生命保険（住友生命の立場から）

業界の提供価値の変容

注）「平安保険の立場から」と異なる部分だけを赤字で記載。
生命保険を包含したという観点で、リアル商品を包含したわけではありませんが、
包含の類型としました。

顧客の実現したいこと 安心して健康な日常を送ること

従来

顧客が享受する価値

病気やケガの際に保険金を受け取れる

価値提供の仕組み

顧客の申請を審査して正しい請求であれば
保険料を支払う

デジタル

個人や家族の生活を安定
させるための保証

リアル

—

顕在的な課題

怪我や病気にならない健康的
な生活を送る目標と生命保険
会社の役割は合致していない

潜在的な課題

保険料支払いの場面で、顧客
と保険会社の間で利害対立が
発生しやすい
営業員と顧客の接点が限定的

包含

あるべき姿

顧客が享受する価値

怪我や病気にならない健康的な生活を送る

価値提供の仕組み

健康増進のための努力が見える化し、
努力するほど保険料が割引かれるサービス

デジタル

計画的な健康増進の取組を
測定する仕組みと連動した保険

リアル

ウェアラブルデバイス

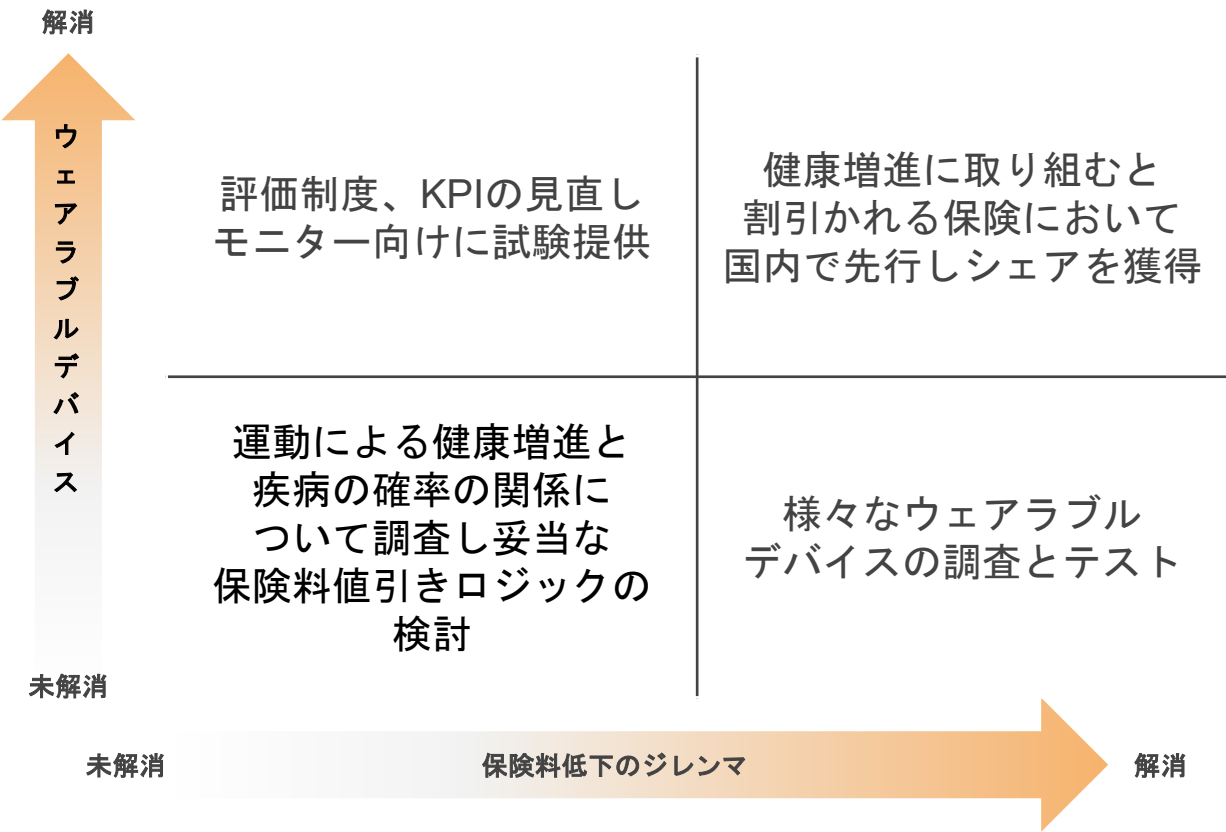
記入例

対象業界：生命保険（住友生命の立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	実用的なウェアラブルデバイスの選定	Y軸
業界内環境	顧客	—	
	関係者	—	
	自業界	契約後に保険料が低下するというジレンマ	X軸
自社		—	

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



実際にとった戦略とアクション

2018年 住友生命Vitalityを販売開始
2021年 ポケモンGO運動ゲーミフィケーション開始

記入例

対象業界：生命保険（住友生命の立場から）

対象となる業界

生命保険業界

顧客の実現したいこと

安心して健康な日常を送ること

健康増進への取組みを応援する3つの特徴

特徴1 健康状態を把握する

健康診断の結果をアップロードしたり、スマートフォンやパソコンで健康状態をオンラインチェックしてポイントを獲得。

健康増進メニュー



特徴2 健康状態を改善する

スポーツイベントへ参加したり、フィットネスジムを利用したり、ウェアラブルデバイスやスマートフォンで計測した日々の運動による歩数や心拍数に応じてポイントを獲得！

健康増進メニュー



特徴3 充実した特典（リワード）



運動を始める・続ける気持ちを一押しするさまざまな特典でモチベーションをアップ。

アクティブチャレンジ Apple Watch

Apple Watchを使用した、独自の健康プログラムもご用意しています。

詳しく見る



出典：住友生命Vitalityサイト <https://vitality.sumitomolife.co.jp/>

記入例

対象業界：宿泊（airbnbの立場から）

注）airbnbの日本市場での展開についてを想定して記入しています

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと ニーズに合って安く満足できる宿泊体験を、多くの選択肢から選びたい

従来

顧客が享受する価値

高品質な宿泊施設
信頼感あるすべてに行き届いたサービス

価値提供の仕組み

ホテル、宿泊業界が提供する施設
と付随するフルサービス

デジタル	宿泊者のニーズに応じて部屋や食事のオプションを選択可能
リアル	施設設備、人的サービス 部屋、食事、アメニティ

顕在的な課題

稼働していない物件が各地にあるにも関わらず
ホテル、宿泊業界が提供する施設の選択肢は限られる

潜在的な課題

日常を体験するという価値
ライフスタイルへの対応

包含

あるべき姿

顧客が享受する価値

多くの選択肢から選べて安く満足できる宿泊

価値提供の仕組み

あらゆる稼働していない物件を対象に
安心して選択し宿泊できるサービス（民泊）

デジタル	多くの物件から選択、予約、利用をスマートに実現できる仕組み
リアル	稼働しておらず宿泊できる物件 宿泊者への鍵受渡しの仕組み

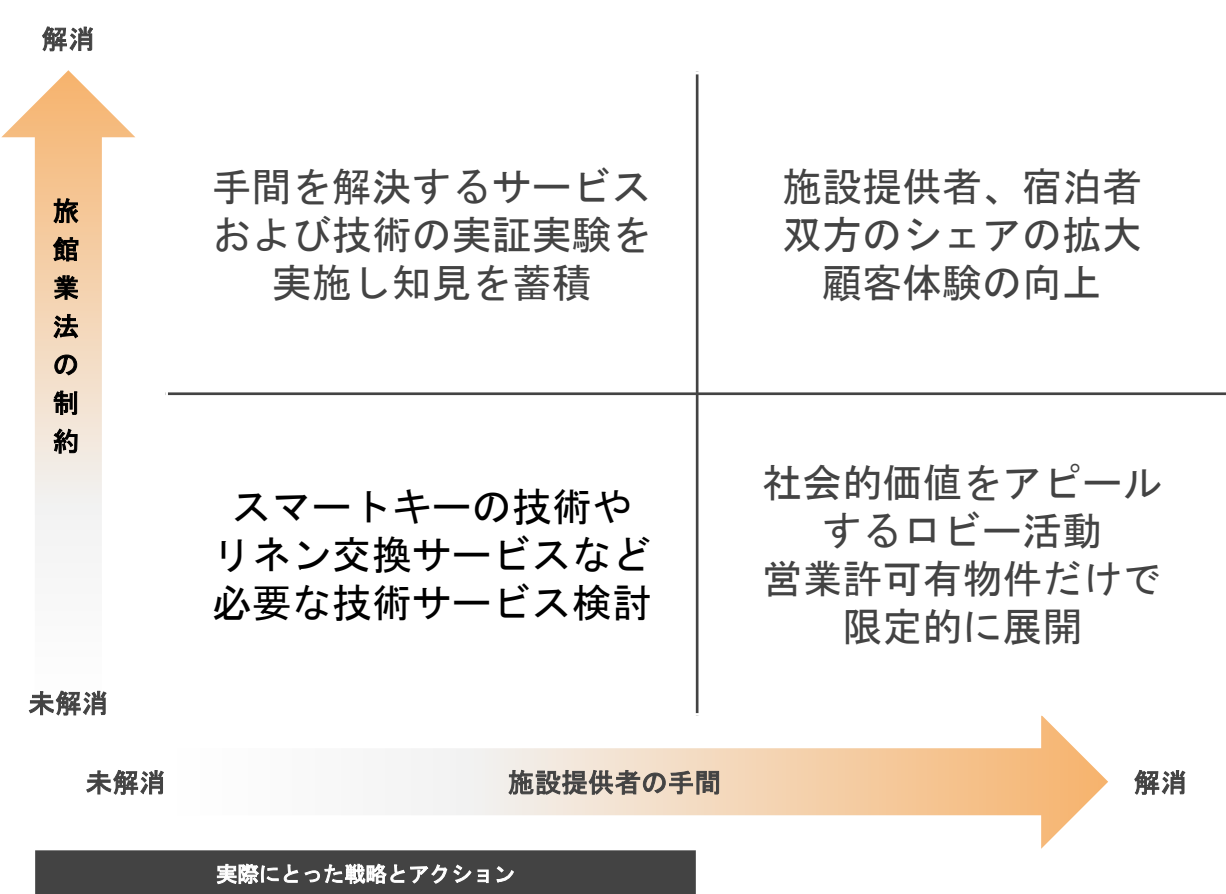
記入例

対象業界：宿泊（airbnbの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	日本では旅館業法に基づく営業許可がなければ、民泊はできない	Y軸
	経済	—	
	社会	—	
	技術	—	
業界内環境	顧客	—	
	関係者	施設提供者にとっての清掃、リネン、鍵受渡し等の手間や不安	X軸
	自業界	ホテルに宿泊してもらうより利益が下がるジレンマ（宿泊業界にとって）	
自社		（業界外参入のため、利益が下がるジレンマは存在しない）	

アイデア実現に向けてとるべき打ち手

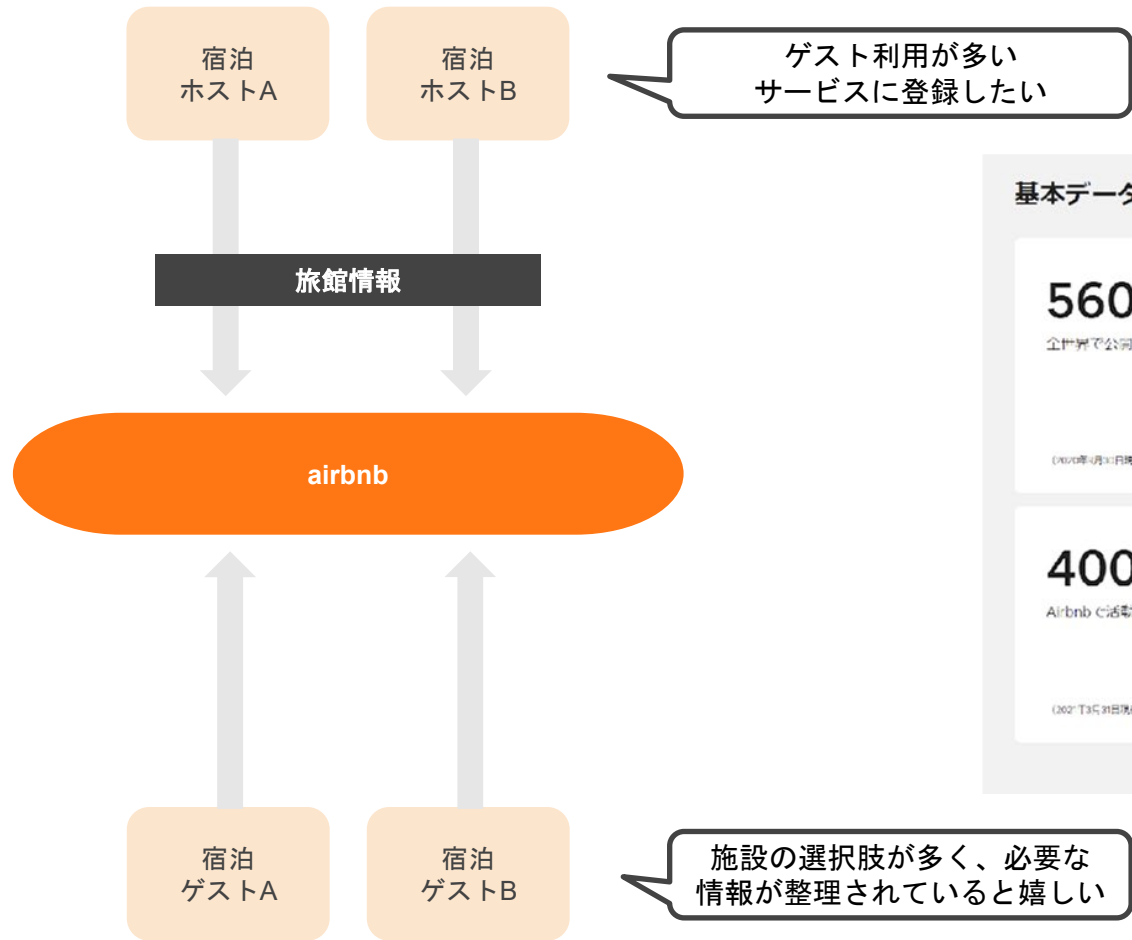


- 実際にとった戦略とアクション
- 2014年 日本法人設立、サービス開始
 - 2017年 全日本空輸、ピーチ・アビエーションと提携開始
 - 2018年 住宅宿泊事業法（民泊新法）成立

記入例

対象業界：宿泊（airbnbの立場から）

対象となる業界	宿泊
顧客の実現したいこと	ニーズに合って安く満足できる宿泊体験を、多くの選択肢から選びたい



出典：airbnbサイト <https://news.airbnb.com/>

記入例

対象業界：工事用重機（コマツの立場から）

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと 工事を計画通りに施工すること

従来

顧客が享受する価値

高機能で高品質の建機
及び保守サービスを利用できる

価値提供の仕組み

高機能な重機の製造
各地での販売、保守サービス

デジタル

盗難防止のために位置情報を
GPSや通信機能

リアル

高機能高品質の建機
修理、保守サービス体制

顕在的な課題

工事計画や施工の最適化が
できない

潜在的な課題

状況に応じた計画の修正に
も大幅な時間にとられる

包含

あるべき姿

顧客が享受する価値

工事を計画通りに施工すること
生産性の向上

価値提供の仕組み

最適な工事計画立案と施工、状況に応じた計画の
修正ができるデジタルサービス

デジタル

要件や重機的能力、蓄積したデー
タに沿ってPDCAを支援するク
ラウドのサービス

リアル

サービスと連動する重機、測量ド
ローン、IoT、他社建機とも連携する
仕組み

記入例

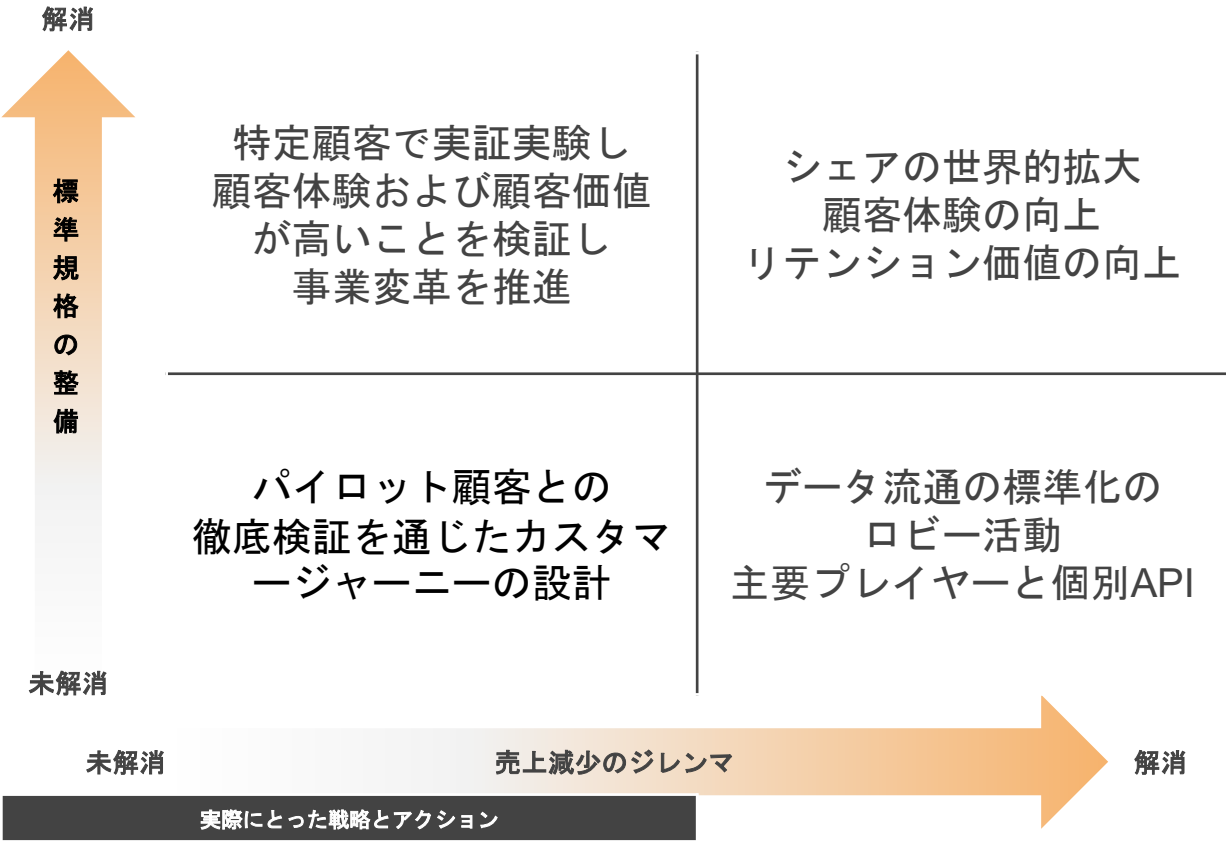
対象業界：工事用重機（コマツの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	—	
業界内環境	顧客	—	
	関係者	他社で連携が可能な建設の共通規格がない	Y軸
	自業界	サブスクリプションモデルで売上減少するジレンマ	X軸

自社 他社重機と接続すると囲い込みできないジレンマ

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



- 2001年 建機稼働管理GPS対応KOMTRAX開始（ICT建機の導入）
- 2008年 自動運転ダンプトラックを鉱山内限定で投入
- 2013年 作業自動制御のICT建機をレンタルで投入
- 2015年 工事全体プロセス改善のためのクラウドサービス開始
- 2015年 国交省がi-Construction（デジタル化規基準）発表
- 2021年 建設業界のDXのための合併会社設立

記入例

対象業界：工事用重機（コマツの立場から）

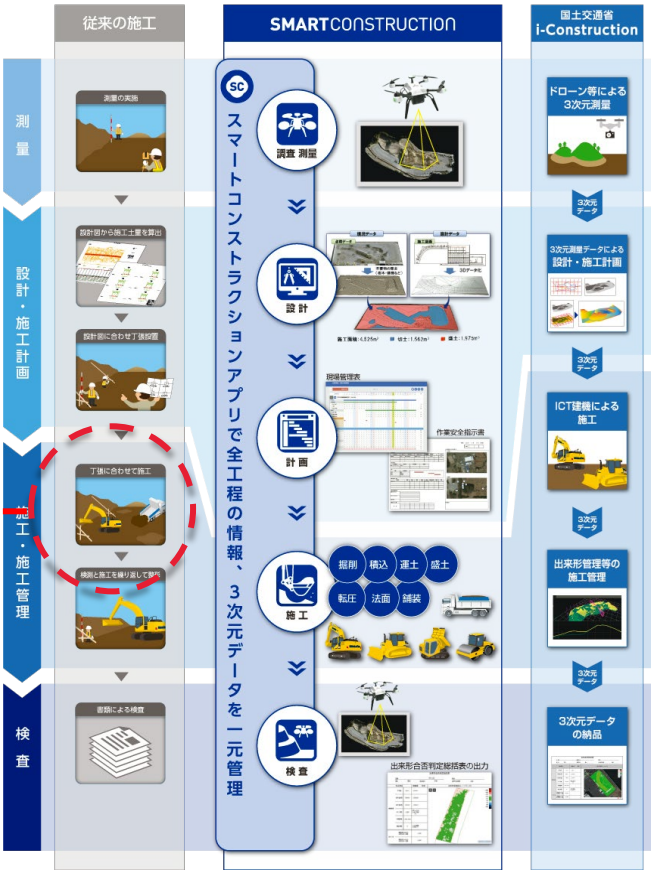
対象となる業界

工事用重機

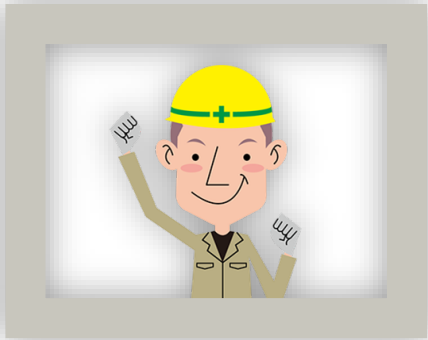
顧客の実現したいこと

工事を計画通りに施工すること

従来の提供価値
「高い性能の重機」
＝モノづくり



新しい提供価値
「計画通りの工事」
＝コトづくり



出典：株式会社小松製作所スマートコンストラクションのプロセス
<https://smartconstruction.komatsu/process.html>

記入例

対象業界：ECサイト（価格.comの立場から）

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと 自分のニーズに適した商品が一番安く購入すること

従来

顧客が享受する価値

様々な店舗のサイトで
オンライン注文できる

価値提供の仕組み

小売店が個別にECサイトを提供

デジタル	商品情報、価格情報 オンライン決済
リアル	配送網

顕在的な課題

最適な商品選択が困難
最安値のサイト発見が困難

潜在的な課題

店舗側の信用度の測定が困難

分離

あるべき姿

顧客が享受する価値

仕様、レビューに基づいた商品選定
同一商品販売サイトの価格比較

価値提供の仕組み

市販製品情報、レビューの系統的な整理
各サイトの情報を統合比較可能な仕組

デジタル	製品情報、レビュー集約サービス
リアル	—

記入例

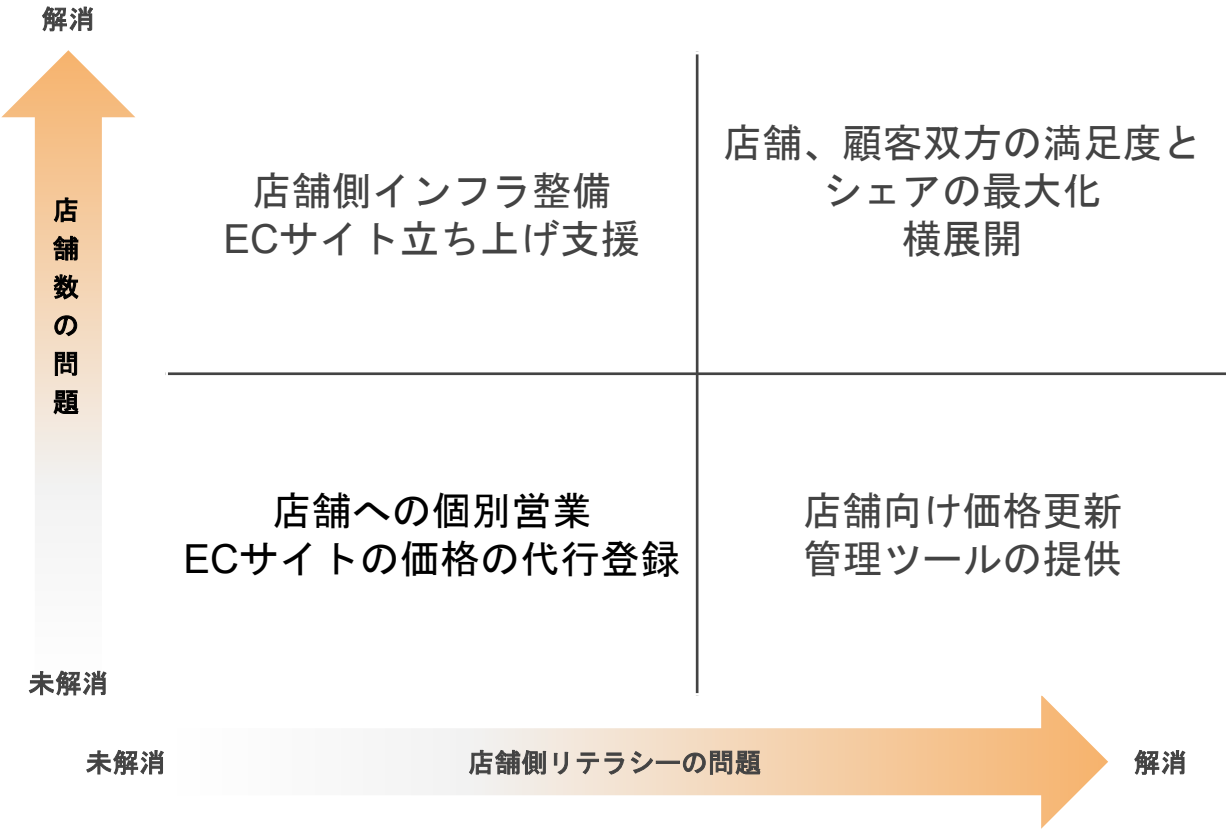
対象業界：ECサイト（価格.comの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	—	
業界内環境	顧客	出店店舗数が多いと使われない （チキン&エッグ問題）	Y 軸
	関係者	店舗側のデジタルリテラシー	X 軸
	自業界	ECサイト自身は中立的なサービス提供ができない	

自社（業界外参入のため中立性の問題は存在しない）

アイデア実現に向けてとるべき打ち手

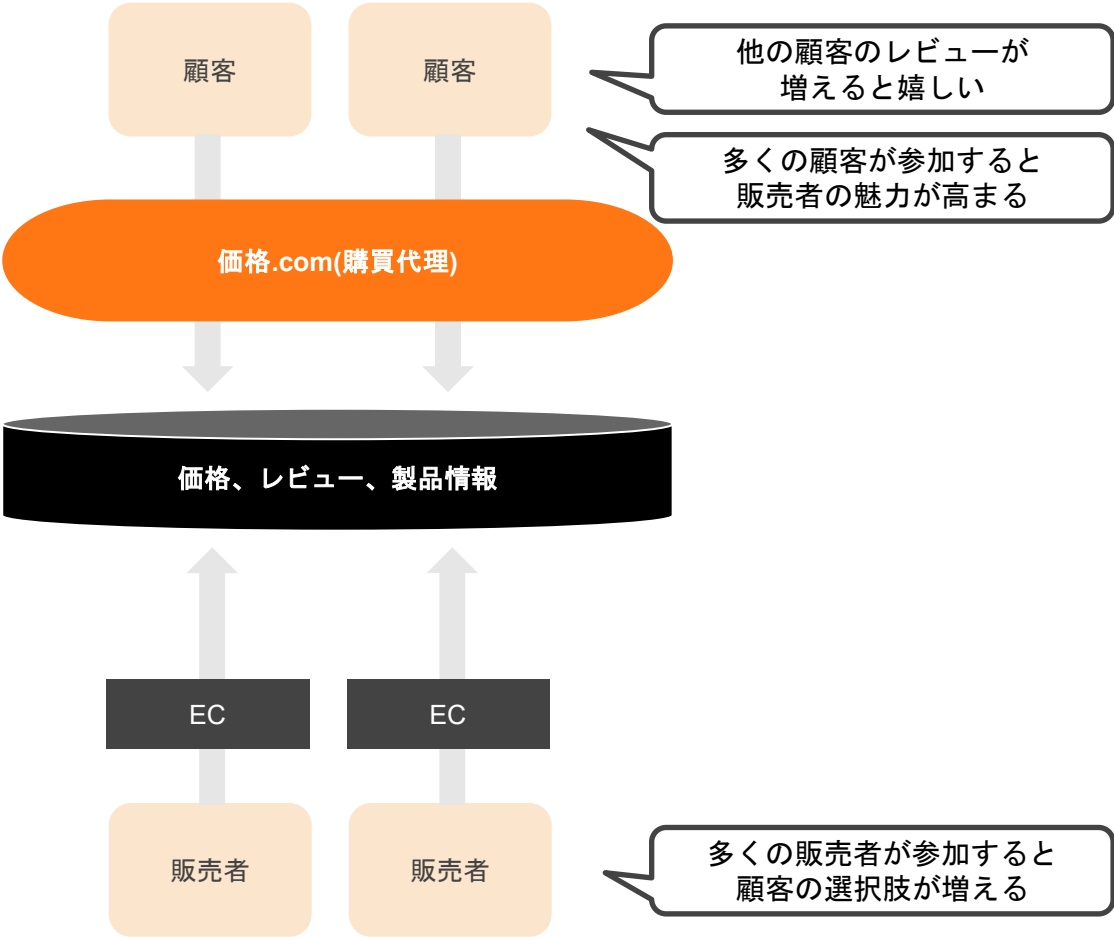
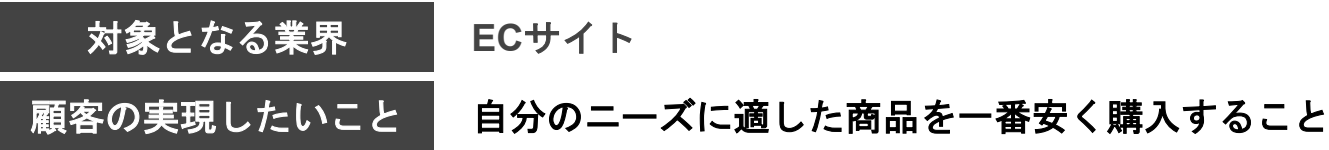


実際にとった戦略とアクション

- 1997年 価格.comサービス開始
- 1998年 店舗が直接価格更新管理可能なツールの提供
- 2000年 製品単位のレビュー情報共有機能を開始
- 2005年 食べログ（飲食店比較サイト）を立ち上げる
- 2010年 食べログがぐるなびを抜いてグルメサイト首位に

記入例

対象業界：ECサイト（価格.comの立場から）



出典：価格.com <https://kakaku.com/>

記入例

対象業界：化粧品小売（@cosmeの立場から）

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと 自分に最適な化粧品を見つけて利用すること

従来

顧客が享受する価値

機能や品質の高い化粧品
メーカー自身が提供する多様な情報

価値提供の仕組み

顧客ニーズを満たす商品、マーケティング、店舗対面コンサル販売

デジタル メーカー提供の商品情報

リアル メーカーが勧める化粧品

顕在的な課題

メーカーの主観の入った
情報は信用しにくい

潜在的な課題

様々な顧客視点で分析可能な
評価情報がない

分離

あるべき姿

顧客が享受する価値

自分に最適な化粧品の選定のために参考となるレビューを検索し確認できる

価値提供の仕組み

ユーザーのレビューなどの客観的な評価情報を利用者視点で整理

デジタル 顧客視点で情報提供するためのサイト、アプリ

リアル 当初特になし
（2020年以降店舗展開あり）

記入例

対象業界：化粧品小売（@cosmeの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	—	
業界内環境	顧客	レビュー情報が十分集まらなるとサイトの価値が生まれない（チキン&エッグ問題）	Y 軸
	関係者	業界内に不信感を与えるリスク	X 軸
	自業界	既存メーカーは中立的なサービス提供ができない	

自社（業界外参入のため中立性の問題は存在しない）

アイデア実現に向けてとるべき打ち手

レビュー情報の蓄積	解消 メーカーと利害対立しないよう消費者（購買）代理に徹してメーカーを説得	客観的かつ顧客視点の情報の充実 海外進出、販売事業への進出、リアル店舗オープン
	未解消 消費者ニーズ、レビューについての分析手法の検討	消費者ニーズの徹底分析と利便性の向上

未解消 業界内不信感のリスク 解消

実際にとった戦略とアクション

- 1999年 レビュー等の情報ポータルサイト事業開始
- 2000年 メーカー向け広告枠販売開始
- 2002年 オンラインショッピングサービス開始
- 2010年 有料プレミアム会員サービスを開始
- 2015年 中国を皮切りに海外進出開始
- 2020年 顧客視点新体験店舗「@COSME東京」をオープン

記入例

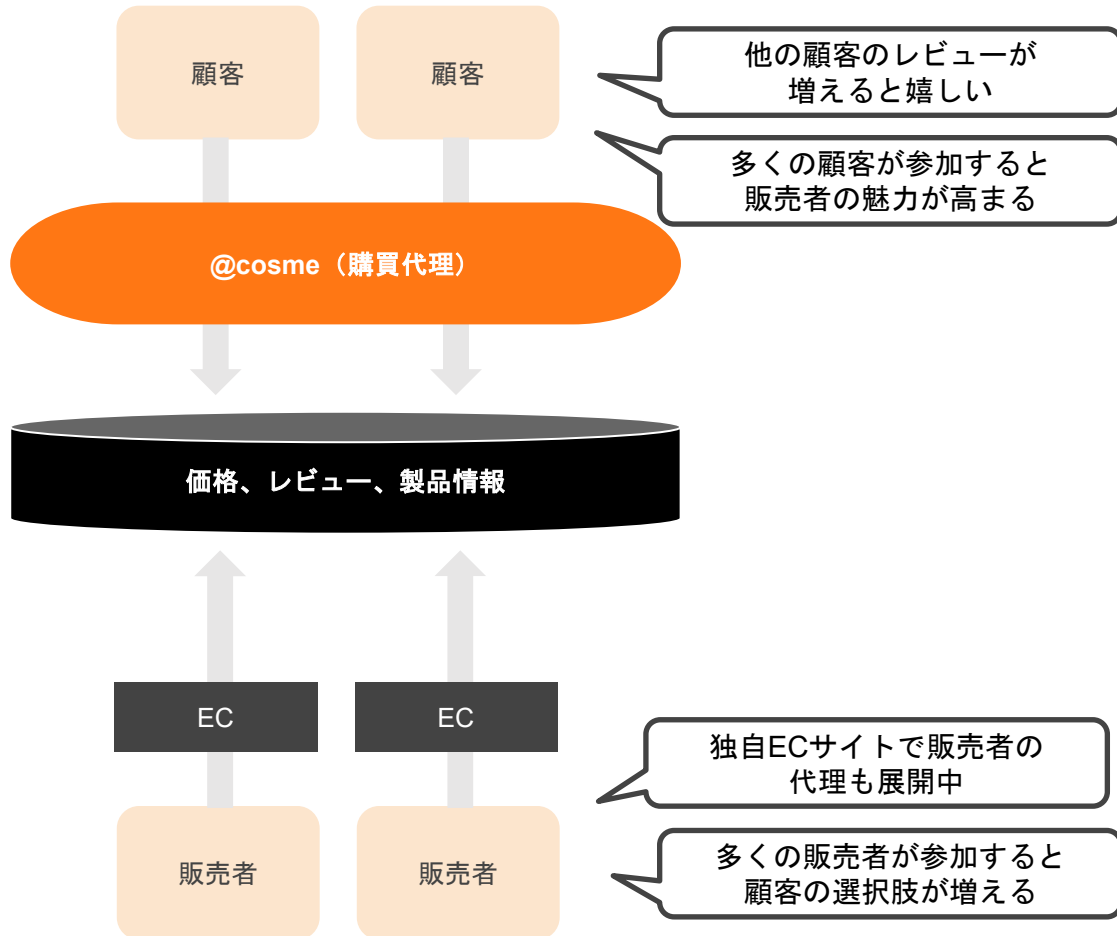
対象業界：化粧品小売（@cosmeの立場から）

対象となる業界

化粧品小売

顧客の実現したいこと

自分に最適な化粧品を見つけて利用すること



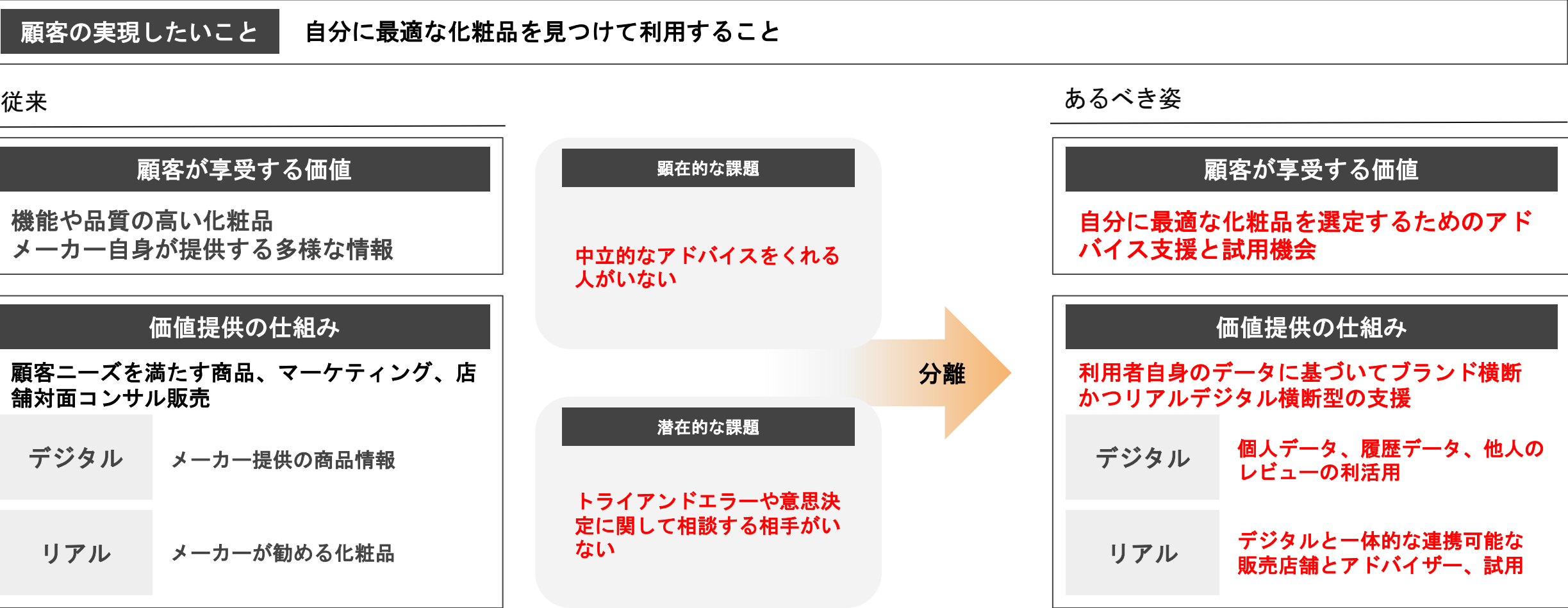
出典：@cosmeサイト <https://www.cosme.net/>

記入例

対象業界：化粧品小売（SEPHORAの立場から）

注）「@cosmeの立場から」と異なる部分だけを赤字で記載。
SEPHORAは現在日本市場では事業展開しておりませんので他国での状況となります

業界の提供価値の変容



記入例

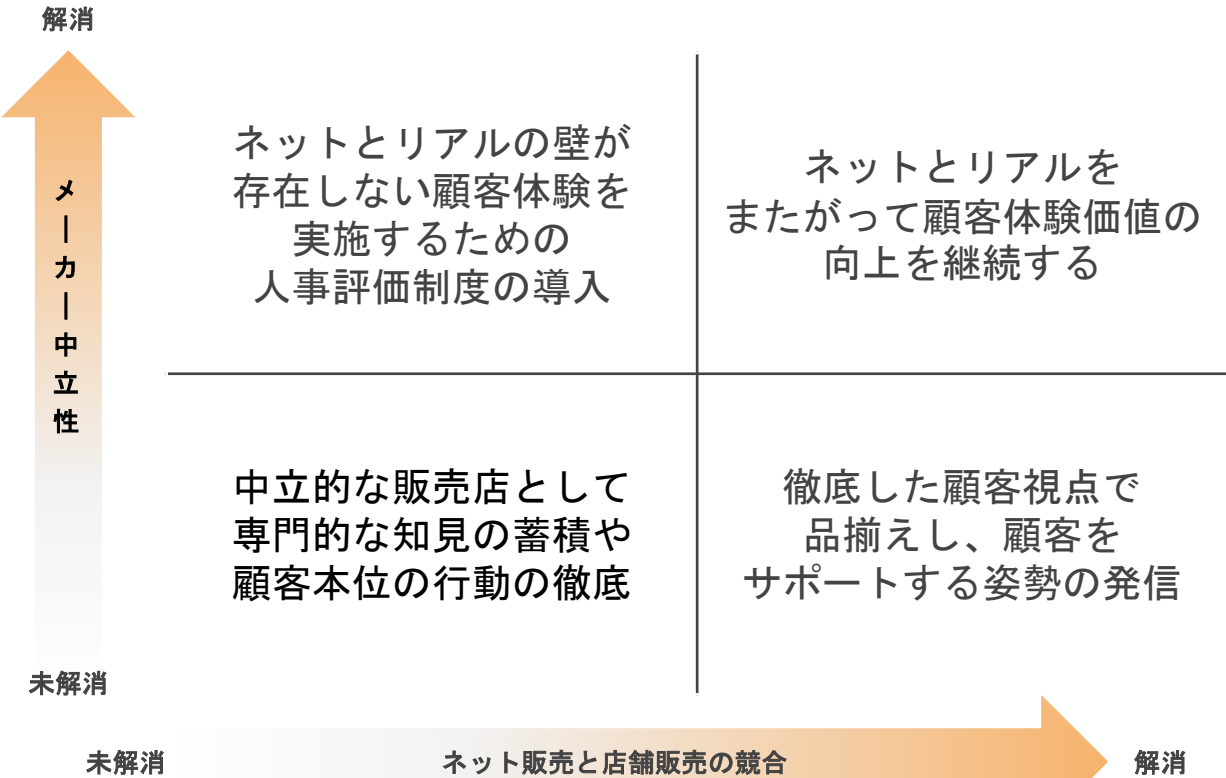
対象業界：化粧品小売（SEPHORAの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	—	
業界内環境	顧客	—	
	関係者	—	
	自業界	メーカーに偏らない中立性が維持しにくい	Y 軸
		ネット販売と店舗販売の間で競争が発生しやすい	X 軸

自社（メーカーでないため中立性の問題は存在しない）

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



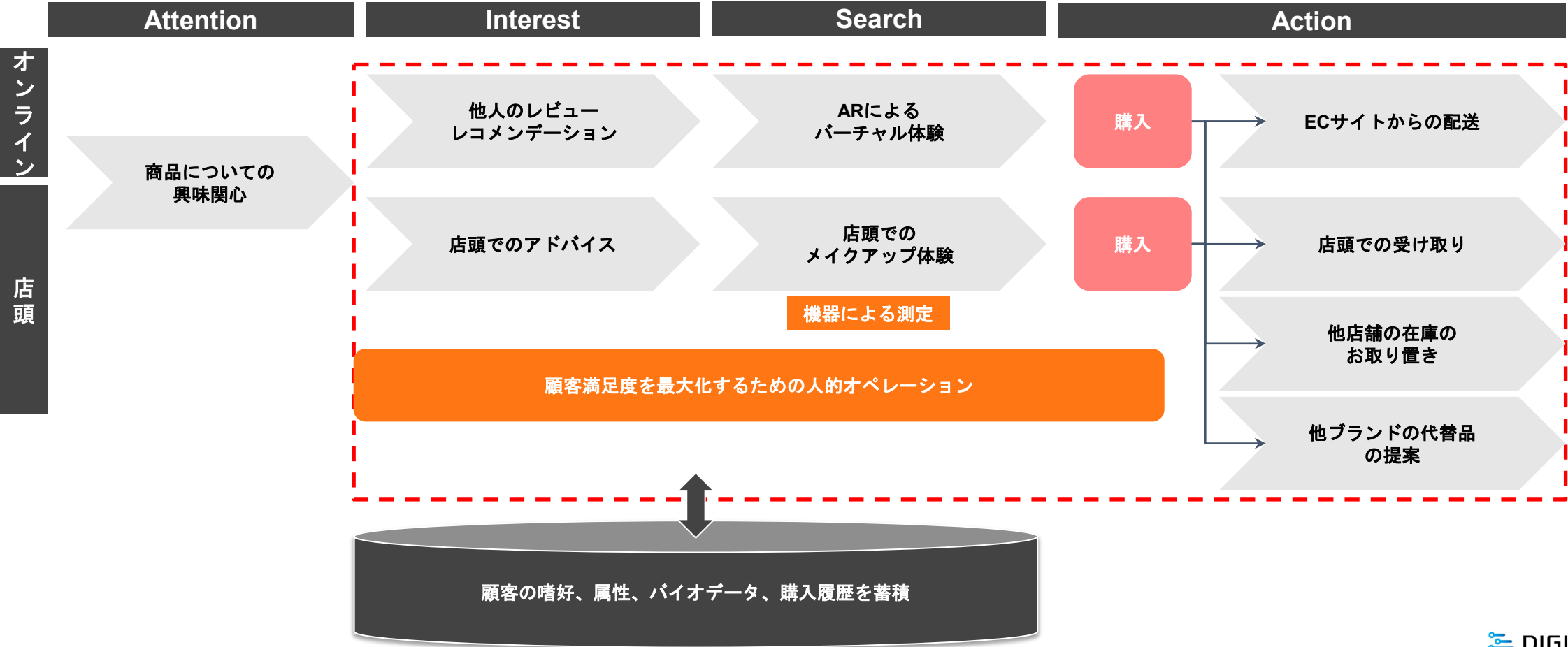
実際にとった戦略とアクション

- 1969年 フランスで化粧品雑貨店として創業
- 1999年 公式サイトと会員制レビュー共有機能開始
- 2007年 ECサイトを公式スタート
- 2013年 スマホアプリ（BOPIS、AR機能搭載）をリリース
- 2015年 セレブに商品取り扱いを強く売り込まれたが拒否
- 現在 売上ではなく顧客満足度中心の人事評価制度運用中

記入例

対象業界：化粧品小売（SEPHORAの立場から）

対象となる業界	化粧品小売
顧客の実現したいこと	自分に最適な化粧品を見つけて利用すること



記入例

対象業界：医薬品（エムスリーの立場から）

注）最終顧客は処方される患者ではあるものの、医薬品の処方方針に強い影響を持つ医師を顧客として記述しています。

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと（医師が）患者に最適な治療をすること

従来

顧客が享受する価値

各製薬会社が提供する医薬品および関連情報の提供

価値提供の仕組み

製薬会社のMR（営業）が医師を訪問し医薬品の情報を提供（医薬品販売は別途卸業経由）

デジタル	製薬会社がWEBやMRを通じて提供する医薬品の情報
リアル	医薬品の開発と提供

顕在的な課題

製薬会社横断的な情報検索が困難

潜在的な課題

顧客視点で購買代理ニーズを充足



あるべき姿

顧客が享受する価値

製薬会社を横断した医薬品情報の収集

価値提供の仕組み

医師視点で製薬会社を横断した医薬品情報の蓄積と検索サービス

デジタル	各製薬会社が提供する情報を構造的に管理蓄積
リアル	特になし

記入例

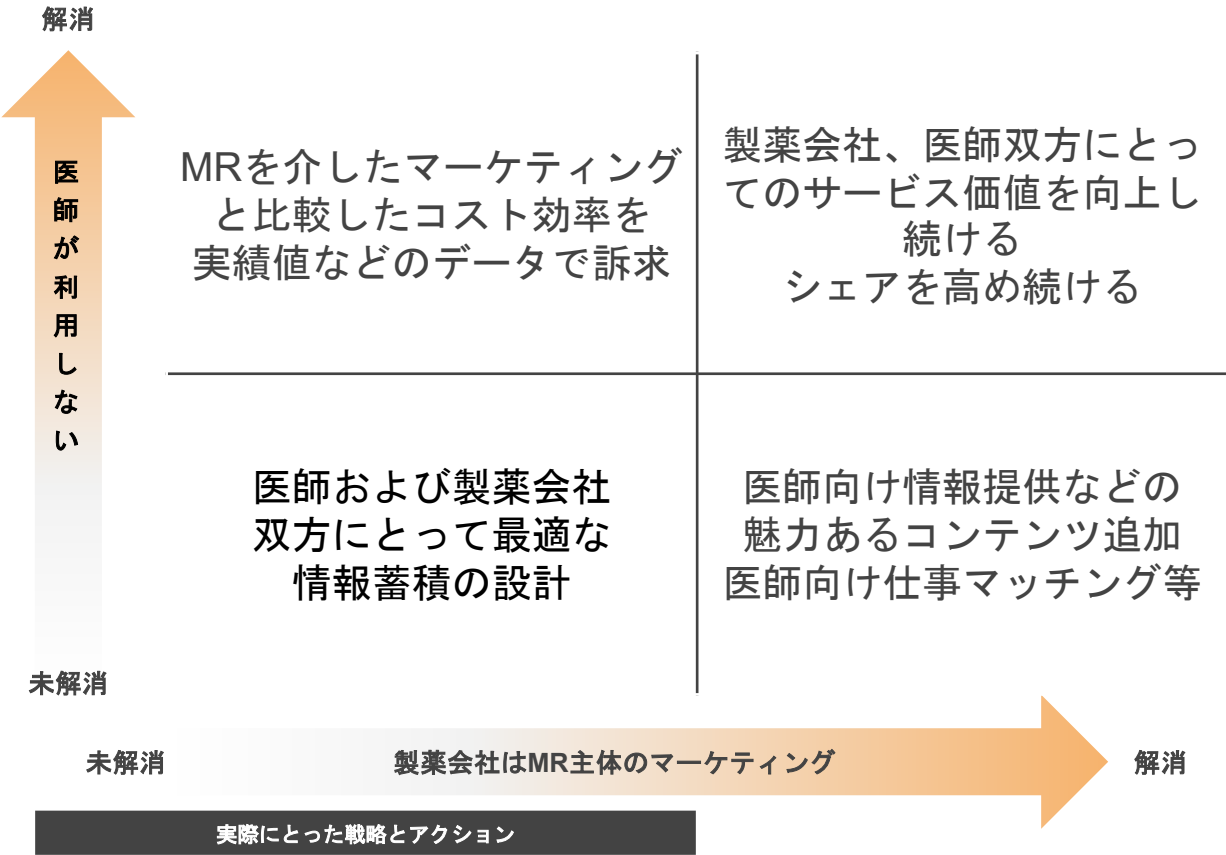
対象業界：医薬品（エムスリーの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—	
	経済	—	
	社会	—	
	技術	—	
業界内環境	顧客	多くの医師が利用しなければサービスの価値が高まらない	Y軸
	関係者	製薬会社は従来のMR経由のマーケティングが主流	X軸
	自業界	既存製薬会社には中立性がない	

自社（メーカーでないため中立性の問題は存在しない）

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



未解消

製薬会社はMR主体のマーケティング

解消

実際にとった戦略とアクション

- 2000年 医薬品情報提供ポータル「MR君」提供開始
- 2002-2003年 医療情報サイトのM&Aを実施、統合
- 2003年 米国をはじめとして海外進出開始
- 2009年 医師向け仕事マッチングポータル提供開始

記入例

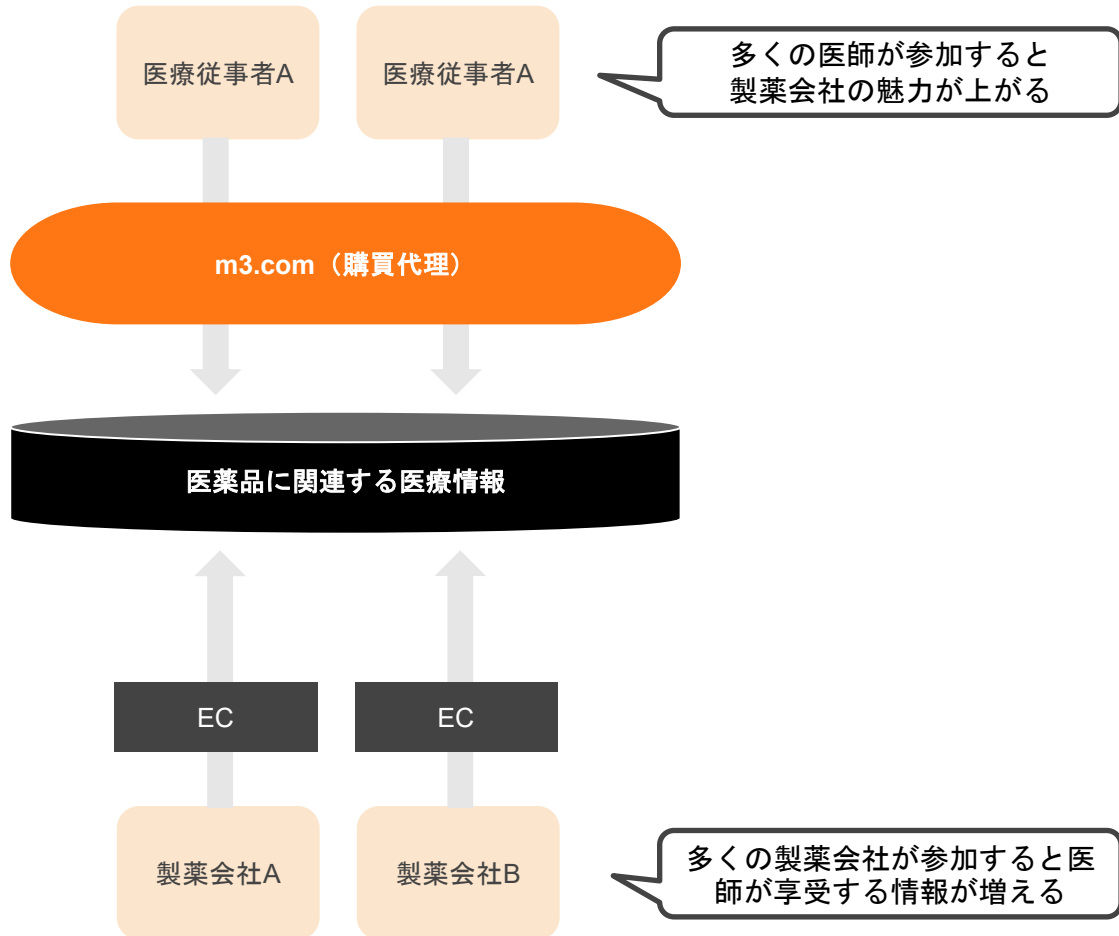
対象業界：医薬品（エムスリーの立場から）

対象となる業界

医薬

顧客の実現したいこと

（医師が）患者に最適な治療をすること



出典：東洋経済オンライン <https://premium.toyokeizai.net/articles/-/25446>

記入例

対象業界：SaaS（BOXILの立場から）

注）SaaS＝Software as a Service クラウドで提供されるソフトウェアのこと

業界の提供価値の変容

顧客の実現したいこと	最適なSaaSを選定すること
------------	----------------

従来

顧客が享受する価値	
個別SaaS提供企業から商品購入、導入	
価値提供の仕組み	
各販社の営業から説明を受けて選定	
デジタル	SaaS自体 営業経由で提供する情報
リアル	ハードウェア、 ネットワーク等のインフラ

顕在的な課題
営業の説明からは、デメリットを知ることができない 提供会社を横断した情報検索が困難
潜在的な課題
SaaS提供する企業にとって 顧客アプローチ方法が限定的



あるべき姿

顧客が享受する価値	
SaaS提供企業を横断した情報収集	
価値提供の仕組み	
利用者視点で提供会社を横断したSaaSについての情報の蓄積と検索サービス	
デジタル	SaaS企業が提供するサービス情報の構造的な管理、商材属性に応じた専門的評価
リアル	特になし

記入例

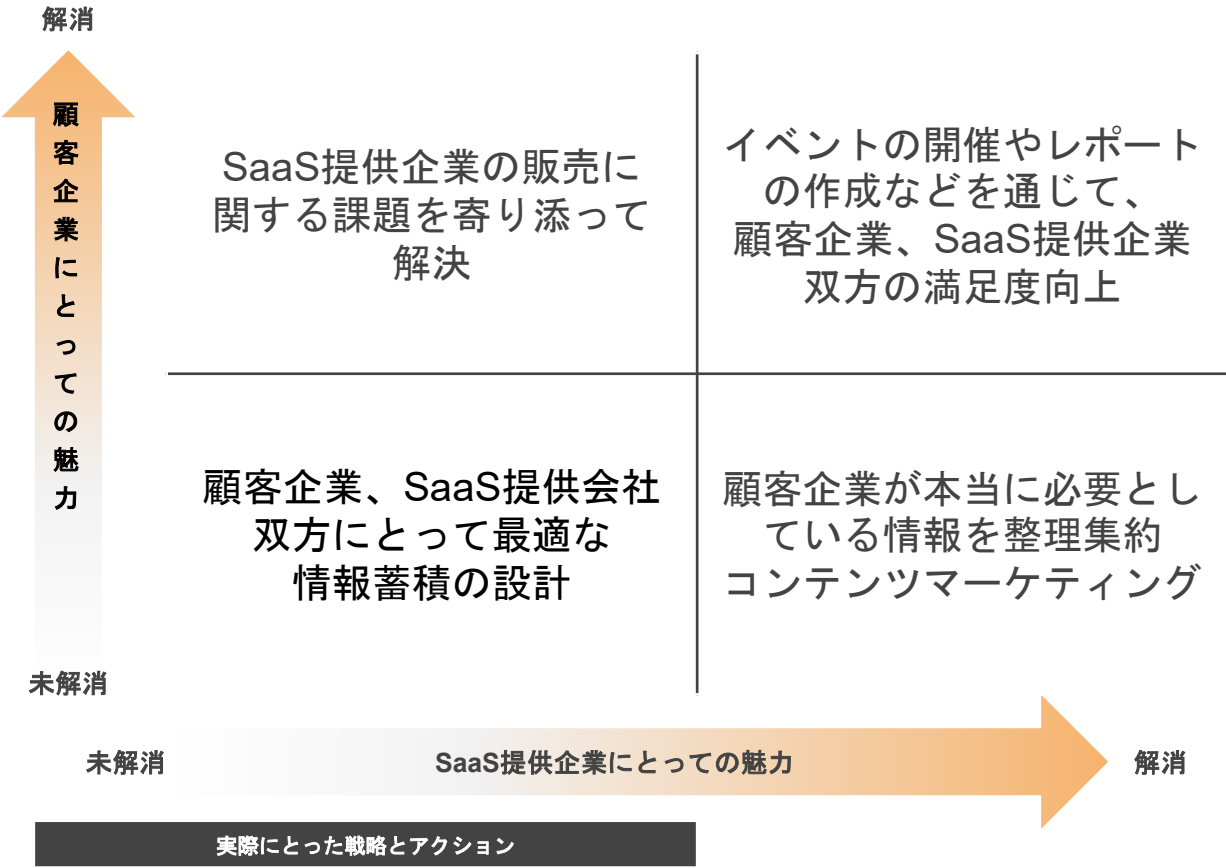
対象業界：SaaS（BOXILの立場から）

阻害要因の抽出

外部環境	政治	—
	経済	—
	社会	—
	技術	—
業界内環境	顧客	顧客企業が魅力を感じなければ利用してもらえない Y軸
	関係者	SaaS提供企業にも魅力を感じてもらわないと利用してもらえない X軸
	自業界	既存SaaS提供企業には中立性がない

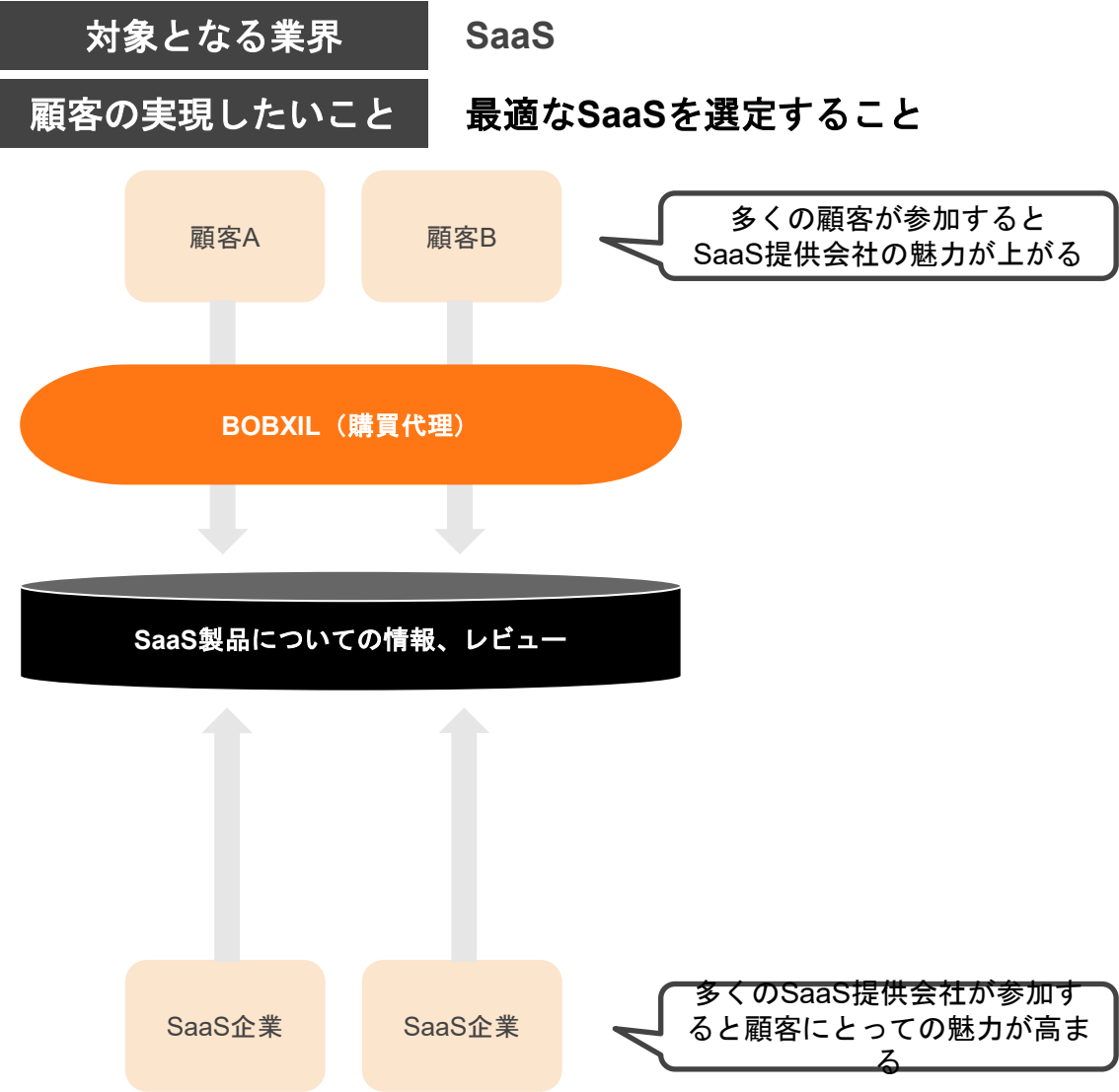
自社（SaaS企業でないため中立性の問題は存在しない）

アイデア実現に向けてとるべき打ち手



記入例

対象業界：SaaS（BOXILの立場から）



ERP(基幹システム)の口コミ数・満足度ランキング | 価格とプランも

ERP(Enterprise Resources Planning)とは、企業経営の基幹であるヒト・モノ・カネといったリソースを一元管理し、企業経営の効率化・高度化を実現するためのシステムです。ヒトの管理として人事管理、モノの管理として販売管理や生産管理、カネの管理として会計などの機能を提供するERPの、レビュー数・満足度のランキングをご紹介します。

ERP(基幹システム)のサービス資料19件分をまとめてダウンロードできます！

サービス選定にお迷いの方は便利な無料の一括資料請求をご利用ください。



一括資料請求

ERP(基幹システム)のランキング

条件を指定して絞り込む

27件

並び順: 口コミ数が多い

1	 ZAC ★★★★☆ 3.17 6件の口コミ クラウドERP「ZAC」は、プロジェクト別の収支管理を中心とした基幹業務システムです。 料金プラン: 無料トライアルあり	✓
2	 Galileopt NX-1 ★★★★☆ 2.6 5件の口コミ Galileopt NX-1 (ガリレオプト) は、企業成長をサポートする情報基幹システムです。 料金プラン:	サービス選定: ✓
3	 GEN ★★★★★ 5.0 1件の口コミ	

様々な切り口で比較するサイト
各種レポート、イベントでの情報共有

出典：東洋経済オンライン <https://premium.toyokeizai.net/articles/-/25446>