

ご案内

## ビジネスモデル改革支援サービス

— 収益性を高めるために —

2023年12月

株式会社 キザワ・アンド・カンパニー

代表取締役 鬼澤 有治

シニア・イノベーションコンサルタント

(公益社団法人) 日本証券アナリスト協会 公認アナリスト

Kizawa & Company  
non-stop innovation  
不断革新



## はじめに

・本サービスのご提供先は、つぎのような悩みを抱えている経営者を想定しています。

事業を取り巻く環境が激変している。繁栄し続けるために、既存の事業の強みを活かして、既存の事業を改革したい。新たな事業を開発したい。

事業戦略の立案から事業化までの一連のプロセスを支援してほしい。

「事業改革のプロセスをつうじて、経営チームの強化を図ると同時に、次世代の経営幹部を育成したい。

当社は、こうしたお悩みに誠心誠意お応えしています。それが可能なのは、当社が、豊富な実績と経験を有しているからです。

当社のこれまでのサービス内容と実績はつぎのとおりです。

### サービス内容(累積実績社数)

ビジネスモデル改革支援 (14 社)、組織風土改革支援 (5 社)、アクションラーニング支援 (13 社)、制約条件の理論 (TOC) にもとづく生産システム改革支援 (4 社)、オープンイノベーション実行支援 (3 社)、経営顧問サービス (4 社)、次世代リーダー育成研修 (5 社)、企業内マネジメント研修 (7 社)、パブリック・プライベート・パートナーシップ事業開発支援 (2 社)

### 主なクライアント(業種・業態)

・東証プライム上場企業：精密機器メーカーの産業機器製造子会社/専門商社の製造子会社/総合電機メーカーの住宅設備部品製造子会社

・中堅中小企業：プラスチック成形部品メーカー/自動車部品メーカー/住宅機能部品メーカー/食品製造、精密板金加工、精密金属部品加工、建築設計事務所、飲食店、ソフトウェア開発

・非営利組織：名古屋市外郭団体、愛知県外郭団体

豊富な経験から、事業の改革を成功させるには、テクノロジーの進化、組織風土の良化を併せて進めることが不可欠であると考えています。

## 1 ビジネスモデルとは何か？

当社は事業を「ビジネスモデル」という概念で認識することが大切であると考えています。概念が明確で、かつ組織のメンバーで共通理解を持たなければ、個人単位またはグループで論理思考、システム思考を働かせることはできないと思います。ちなみに、このビジネスモデルの概念は、経営学の分野だけでなく、海外の企業やビジネスパーソンで広く用いられています。

ビジネスモデルとは、組織が価値を生み出し提供し獲得する仕組みを説明する事業の概念図です。図1は「ビジネスモデルキャンバス」と呼ぶビジネスモデルのテンプレートを表しています。9つの四角形はビジネスを構成する不可欠な要素です。実務的には、4～8名のメンバーが中心となり、市場、産業、経済、トレンドなど外部環境の要因を分析し、持続的に利益を生み出すためには、ビジネスモデルをどのように改革すればよいかについて、質問、省察、行動、フィードバックのサイクルを回しながら、キャンバスを完成させていきます。

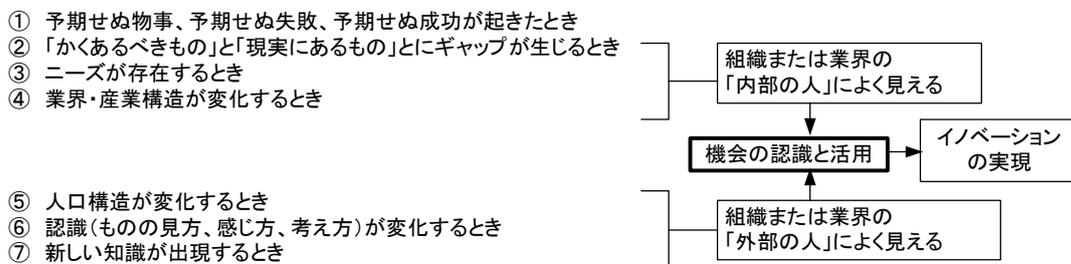
図1 ビジネスモデルキャンバス

重要なパートナー KP	重要な活動 KA	価値提案 VP	顧客との関係 CR	顧客セグメント CS
	重要なリソース KR		チャンネル CH	
コスト構造 C\$			収益の流れ R\$	

## 2 イノベーションは「7つの機会」によって生まれます

ビジネスモデルの改革は、イノベーションを実現することを目的としています。では、どのようにすればイノベーションの機会を認識できるのでしょうか。経営学の始祖ピーター・F・ドラッカーは、著書「イノベーションと起業家精神」の中で、イノベーションが生まれる機会が7つあると述べています。図2は、イノベーションの7つの機会を示しています。①から⑦まで、信頼性と確実性の高い順に並べています。ちなみに①～④の機会は、組織または業界の「内部の人」によく見えますが、⑤～⑦の機会は「内部の人」によく見えず、組織または業界の「外部の人」に良く見えなす。「見える」とは認識するということです。

図2 イノベーションの「7つの機会」



※ 信頼性・確実性の高い順に1番から7番まで挙げている。

参考：ピーター・F・ドラッカー著「イノベーションと起業家精神」

イノベーションを実現するには、まず、こうした機会を深くメンバーで省察することです（省察については巻末の補論を参照）。省察によって今までの認識、やり方を大胆に見直し、プロトタイプのビジネスモデルをつくることができます。つぎにプロトタイプを実際に市場へ投入し、その反応を再度、モデルの設計にフィードバックします。このサイクルを十分に回します。なぜなら、ビジネスモデルの改革は、まさに意識と行動の変容を伴う学習プロセスそのものだからです。

## 3 今、なぜビジネスモデル改革が求められるのか？

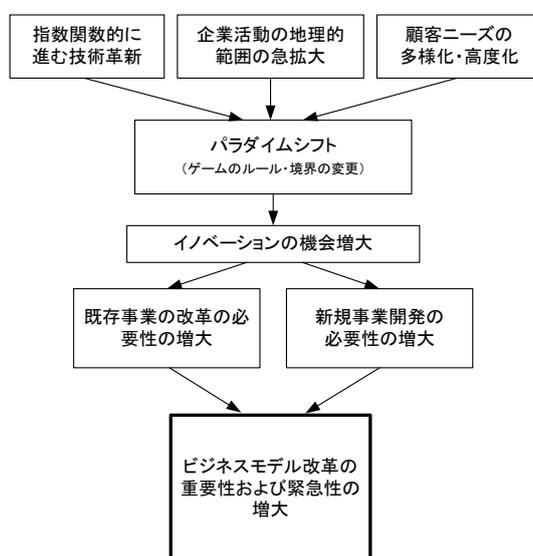
### ① ビジネスのルールと境界線が変わります

つぎに、今なぜビジネスモデルを改革しなければならないのでしょうか。その背景を示したのが図3です。要因は3つです。すなわち、①指数関数的に技術革新が進んでいること、②企業活動の地理的な範囲が急激に拡大していること、③顧客ニーズの多様化、高度化が急速に進展していること、です。この3つの要因が互いに強め合い増幅した結果、パラダイムの

シフトが短期間かつ広い範囲で生じています。パラダイムとは、認識（もの見方、感じ方、考え方）です。シフトとは移行するという意味です。たとえば、野球からラグビーへ競技が変わるときのように、ゲームのルールと構造が変わることです。

第1に、遺伝子編集、ブロックチェーン、生成型AIなど破壊的なテクノロジーが急速に浸透しつつあります。また新興国の高い成長により世界の間層の厚みが増大してきています。加えてLLCなど渡航費用の低い移動手段が提供されることになったため、人やモノの移動が増大かつ高速化しています。

図2 今、なぜビジネスモデル改革が求められるのか



第二に、石油・石炭・LNGなど化石燃料の大量消費を前提にした野放図の成長が、地球温暖化、生物多様性の喪失につながっているという認識が世界的に共有されつつあります。18世紀半ば以降、これまでの産業と金融の資本を重視する価値観から、自然資本や社会関係資本を重視する価値観へと劇的に変化しつつあります。

人類は何度もこうした大きな変化を経験してきました。50万年前の火の発見は調理、防寒、夜間照明を可能にしました。1万5千年前に灌漑技術の発明による農業革命、化石資源活用技術の発明によるエネルギー革命（250年前）、そして現在もつづく情報理論の発明による情報革命（70年前）です。量子コンピュータ技術による計算速度のさらなる飛躍と生成型AI（人工知能）といった大規模言語モデル技術の発明は、社会経済システムの姿をさらに大きく変えることになるでしょう。このように、つぎの大きな変化が起こるまでの期間が短くなっています。すなわち、変化の速度が加速しているのです。

---

また、西欧からグローバルサウスへの人口重心の世界的な移動が起こっており、政治的、経済的なパワーを持ち始めてきました。とりわけ人口動態の変化の影響を人々が実感できるまでに、20～30年くらいの時間がかかります。ただその変化を予見することは、価値観の変化や新たな技術や知識の出現を予想するより確実性と信頼性が高いと言えます。しかし、残念のことですが、多くの経営者が、それに備えてビジネスモデル改革に着手することを先延ばしてしまうようです。

## ② 我が国の企業にとってのイノベーションの機会

我が国に目を転じてみましょう。OECD、世界銀行などのシンクタンクの予想によれば2040年までの実質GDP成長率は年率で1%程度、1～2年のうちに経済規模でインドが日本を追い抜く見通しです。また2040年に、日本と同様、少子化・高齢化を迎える中国は経済規模で日本の10倍になると予想されています。日本の就業者のなんと5人に1人は医療・介護産業に従事するの予測がなされています。さらに、日本経済を支えている自動車産業は、付加価値の源泉が、ハードからAIを活用した自動運転技術などソフトウェア、またハード自体もエンジン車からEVへシフトしています。さらに車を購入し所有することから車の利用サービスを受けることへとニーズが変化し、それによって製造販売中心から利用料金課金型のビジネスモデルへ移行することが予想されています。このように競争のルールと境界線が大きく変化しています。また国家財政の破綻を避けるため、税金・年金・医療介護保険料など国民一人当たりの社会保障負担を増やさざるを得ず、実質的な手取賃金は抑制され、外国人旅行者向けインバウンド産業、医療介護産業など一部の産業を除けば、ほぼゼロ成長の中での厳しい競争を強いられるでしょう。

しかし、海外に目を向ければ、イノベーションの機会が大きく広がります。すなわち、2040年には中国富裕層が日本の総人口と並ぶと予測されています。同様な傾向はグローバルサウスでも進行しています。平たく言えば、日本列島の外に、膨大なモノやサービスの購買需要が中長期的に生まれるのです。また実質実効為替レートが1970年当時と歴史的円安が続くようであれば、日本の製品、サービス、知財に対する海外の需要は今後、間違いなく高まります。したがって、当り前すぎるかもしれませんが、自社独自の技術を用いた価値提案を、戦略的にセグメント化した海外の顧客・市場向けに提供できるビジネスモデルを描くことができるのです。テクノロジーは特許のような形式知（文書やデータで表象できる知識）の場合もありますが、その多くが個人の暗黙知（意識下に蓄積される経験、ノウハウ、勘など）として蓄積されています。日本の海外からのライセンス収入の動向を見るかぎり、かなり豊富なテクノロジーを有すると思われれます。しかしそれは、過去40年にわたってグローバル化のほとんどは大企業によるものです。雇用の7割を中小・中堅企業が支えています、財

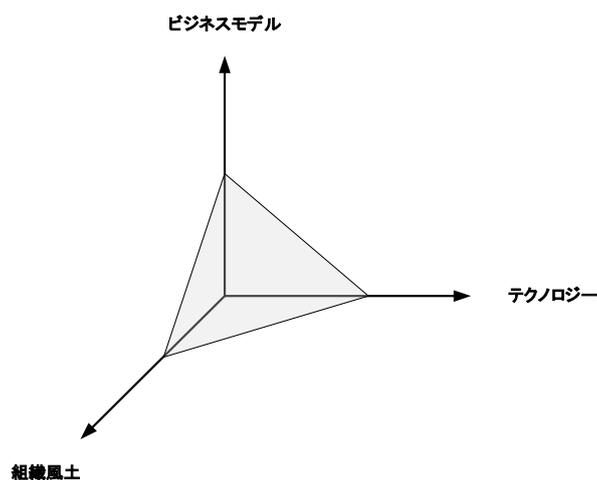
サービスの提供先のほとんどが国内の顧客です。

自社のテクノロジーに独自性が強いのであれば、たとえば、技術ライセンス契約、共同研究開発、VC投資、買収によって他の技術と組み合わせるなどして、事業のオープン化に取り組むべきでしょう。B2B、B2Cのカテゴリー、財、サービスのカテゴリーの違いに関係なく、海外の顧客を開拓することで、日本の中小・中堅企業が高い成長を遂げることは可能です。もちろん、日本流のマーケティング、ブランディングは通用しないことは、大企業の失敗例が多くを証明しています。この部分は、海外パートナーと組むか、海外マーケティング及びブランディングを特化する専門家を活用することが現実的だと思います。

#### 4 組織が持続的に繁栄するための3要素とは？

しかし、その一方で、ビジネスモデルの改革を実現するには、慎重さも同じくらい必要です。なぜならば、大胆な改革には、必ず働く人々の意識変容を伴うからです。意識が変われば行動が変わりますが、人の意識を他人が変えることはできません。つまり、本人が自分の意識を変えます。働く人々の意識の集合体が組織風土です。このように、ビジネスモデル改革は、テクノロジーの進化と組織風土の改革を同時並行で進める必要があります。つまりビジネスモデル、テクノロジー、組織風土は三位一体なのです。図3は、繁栄に不可欠な3要素を3次元で描写しました。

図3 組織が持続的に繁栄するための3要素



これら3つの要素をバランスよく向上させることがビジネスモデル改革の最大のカギとなります。既存の事業を深化させながら、同時に新規の事業の探索を続けるという「両利き経営」が最近、注目されています。それは組織風土の改革がいかに大変困難であるからこそその問題認識の現れではないかと思います。

## 5 ビジネスモデル改革支援サービスの特長

当社のミッションは、クライアントが、組織風土の改革とテクノロジーの進化を加速しながら、ビジネスモデルの改革を進められるように支援することです。具体的に、支援サービスによってクライアントが獲得できる組織能力は以下のとおりです。

- ① 短期的な業績の向上と長期的な組織学習を両立できます。
- ② 現在のビジネスモデルの変革ストーリー（何を、何に、どのように変えるか）を明確に定義できます。
- ③ ビジネスモデル改革に必要な理論、方法論、ツールを活用できます。
- ④ ダイナミックな改革プロセスに不可欠なサイクル（問題提示→質問→傾聴・省察→問題再定義→意識変容→行動→結果のフィードバック→問題提示のステップにもどる）を開始当初から回し続けることができます。
- ⑤ テクノロジーの活用と進化を促すことができます。
- ⑥ 変革に向けた意識改革と行動変容を促すことができます。
- ⑦ クライアント組織の個々人が生まれながらにもつ自律性、有能感、関係性の3つの社会的欲求を充足し、働く人々が仕事に楽しさを見い出すことができます。

## 6 なぜ、当社はこうした支援サービスを提供できるのか？

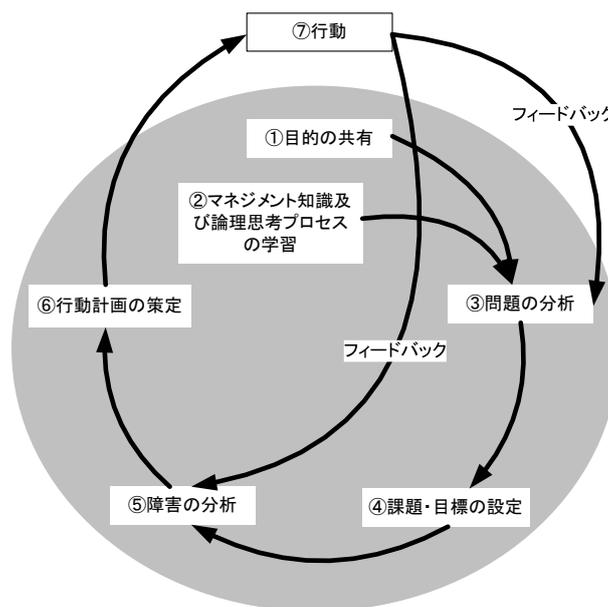
### ① 40年にわたるビジネスモデル探究から得た知見をもっています

当社、創業者である鬼澤は、最初の10年は、大手証券会社でまさに独自のビジネスモデルもつ国内外の企業の株式を発掘し、投資家に助言する仕事をしてきました。また次の10年は、国内外で、投資銀行部門で、ビジネスモデルを分析し、株式や社債の発行による資金調達、M&A、海外直接投資などを支援してきました。さらに2003年に鬼澤が当社を創業してから現在までの20年間は、トップ・マネジメントコンサルタントとして、経営トップに伴走しながら、組織の内部に入り込んで、重要度、緊急度の高い「適応を必要とする経営問題」の解決に取り組むマネジメント、現場で働く人々を支援してきました。40年以上、現場に身を置きながらビジネスモデルを探求し知見を蓄積してきました。そのことが当社の最大の強みです。

## ② イノベーションは「適応を必要とする問題」の解決によって生まれます

ここでいう適応を必要とする経営問題とは、既に正解が必ず 1 つあるといった技術的な問題ではなく、正解がない未知の問題のことです。つまり、解決策を現実の問題に適用し、その結果をフィードバックし、チームで深く省察し、次の打ち手を考案し、結果につなげていくというプロセスを踏みながら正解を作っていくタイプの問題です。それは、ビジョン、コミュニケーション、モチベーションの組織の 3 要素に働きかけ、働く人々の可能性を引き出し、実践を通じて組織的に学習するプロセスでもあります。こうしたアプローチ方法を「アクションラーニング」と言います。アクションラーニングとは、実務を通じたリーダー育成、チームビルディング、組織開発を効果的に行う問題解決の手法です。図 4 に、アクションラーニングの踏むべき 7 つのステップを示しました。

図 4 アクションラーニングの7つのステップ



## ③ イノベーションはサイエンスです

ドラッカーが看破したように、イノベーションは、未知なる知識の体系化であり、極めて創造的な営みです。それは極めて科学的であり、再現性のあるものです。そこには問題解決に必要な論理思考、システム思考、プロジェクトマネジメント、システムダイナミクス、経営理論、経営財務、人間の心理や行動を研究する心理学、社会学やデータサイエンスのスキルが必要になります。こうした科学的な理論、方法論、ツールを組み合わせながら、問題、障

---

害、矛盾を組織が対処するプロセスの中で、新たな知識が創発され、それが組織の競争優位になります。

## 7 ビジネスモデル改革支援サービスの工程

開始から定着までの行程はつぎの通りである。当社はすべてのタスクについて支援します。

- ① 企業分析シートの作成
- ② ビジネスモデルキャンパスの作成
- ③ 現状のビジネスモデルの診断
- ④ ビジネスモデル改革プログラム（BRP: Business Reform Program）の企画
- ⑤ BRP チームの組成とキックオフミーティング
- ⑥ 改革後のビジネスモデルのプロトタイプの実行
- ⑦ 行動計画の実行
- ⑧ タスクの実行ーフィードバックー省察のサイクルの運用
- ⑨ ビジネスモデルの運営管理と継続的改善

調査、分析、省察、行動には一定の時間が必要です。

BRP 定期会議の開催頻度は1回/月が望ましいです。

改革の内容によりますが、全工程は最低12か月が必要です。

## 8 「技術的な問題」の解決に専門知識が必要な場合

「技術的な問題」の解決に専門知識が必要な場合は、当社が最適な候補を選定、経営トップおよび BRP メンバーで協議の上、BRP のメンバーに加えます。この場合の専門家を大きく2つに分類しています。1つは、大学の研究者、研究機関の研究者、大企業の副業人材、デジタルマーケティング専門の社員など専門領域に関する知識経験の豊富な人材または業法で定められる弁護士、弁理士、会計士など免許を取得する者などです。もう1つは、国、地域に豊富なビジネスコンタクトを持つ人材です。当社では、前者をドメインパートナー、後者をリエゾン・パートナーと呼んでいます。

## 補論 省察とは何か？

人は、こうすればこうなる、これはこうである、といった想定を持っています。それは意識の上にある場合もありますが、思考しようと意図が働いたとき、意識の下（無意識）に膨大に蓄積されている暗黙知の中から抜き出されます。この暗黙知の正体は、生まれてから現在までに本人が経験したこと、学んだこと、信じたこと、考えたことすべてです。人は何らかの問題を認識したときに、解決策をすぐに頭に浮かべようとします。これが条件反射です。これは動物にも見られるが、それがなければ命を失うこともあります。たとえば、運転中、急に対向車の大型トラックが車線を越えて、自分のほうに向かってきたときの反応を想像してください。

省察とは、意識の深層に迫る精神活動です。人は、問いを投げかけると、答えが見つかるまで自分の記憶された思考を探索し始めます。いままで考えたことがない、すなわち未経験の問題の場合は、答えがなかなか見つかりません。ちなみに、あなたの人生の目的は何ですか、と聞かれたときを想像してください。もちろん以前に同様の質問があつて答えた経験があるので、すぐに答えることができるかもしれません。しかし、それはあなたの本心ですか、と聞かれると、少し不安になるかもしれません。人の思考は、その個人の過去の思考の蓄積に依存するので、もし、答えが見つからなければ、外に向かって新たな知識や経験を求めなければなりません。

また、省察は一人でも行えますが、4～8人程度（その位が適切です）のグループでも行うことができます。メンバーの一人が問いを立てたとしましょう。それに対して各人が意見を述べるとします。少しでも多様性があれば、それぞれの答えが異なることもあるでしょう。あるメンバーの答えに自分が「なるほど、そうだな」と感じ、他のメンバーもそれに納得（同意）するならば、それは集団的な省察です。その後、そこで得た答えは、メンバー全員の知識として各人の思考の貯蔵庫に格納されることとなります。そしてその知識が、グループの新たな行動の指針となります。こうした集団的な省察は、バラバラだった個人の集まりを強力なチームに育て上げます。

## 9 ビジネスモデル改革支援サービスの概要

クライアントの課題認識およびご予算に応じて、支援のアプローチ方法、工程、期間、料金をご提案いたします。

ご参考までに、標準的なサービス期間、サービス料金は次のとおりです。

**サービス期間:**最低 12 ヶ月

**サービス料金:**月額 500 千円（税抜）のサブスクリプション方式

### 担当コンサルタント:

シニア・イノベーションコンサルタント 鬼澤 有治  
公益社団法人 日本証券アナリスト協会 公認アナリスト

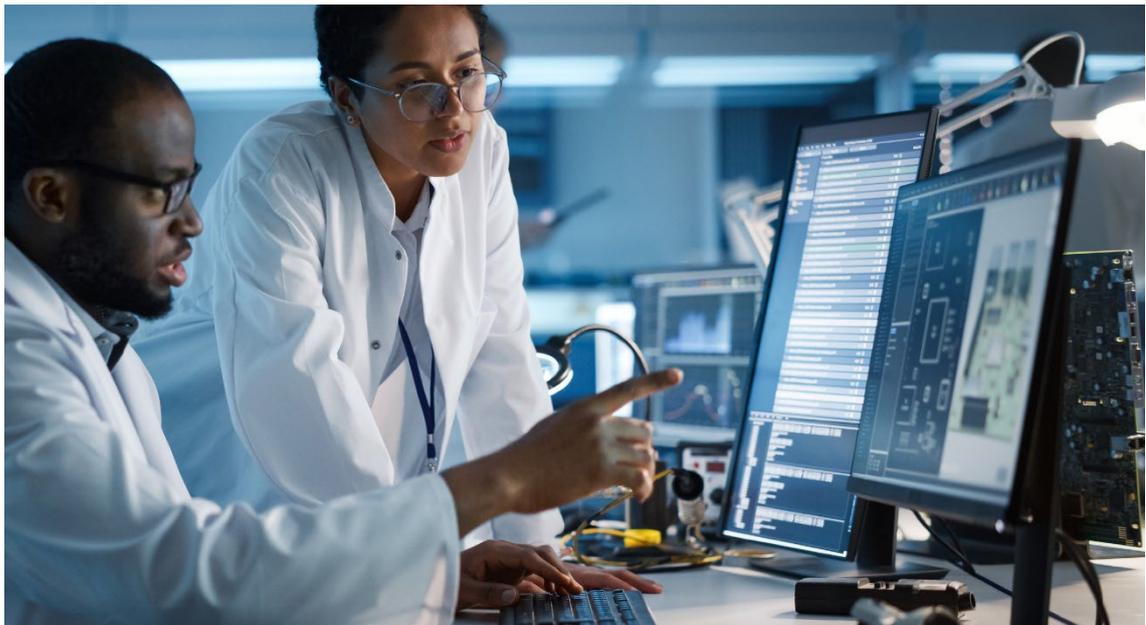
### サービスの内容:

月 1～2 回の訪問または Microsoft Teams を使用したオンライン会議による共同作業を中心に、現在のビジネスモデルの診断、ビジネスモデル改革のビジョンおよびアクションプランの作成、アクションプランの実行に関する助言・指導を行います。

### 付帯条件:

- ① 2 ヶ月前の事前通知で中途解約及び延長が可能です。
- ② 助言指導に必要な貴社内部資料をご提出いただきます。
- ③ 助言指導に必要な時間と場所をご準備いただきます。
- ④ 準備作業時間を含めて、月間の投入時間（人・時間）の平均時間について20時間を想定しています。課題によっては、これを上回る場合には事前協議にて料金をお願いする場合があります。
- ⑤ 名古屋中心部より貴社所在地まで片道 100 キロ圏を超える場合は、事前協議の上、交通費・宿泊費の概算額を定め、上記サービス料金に加算させていただきます。

以上



---

ご案内

ビジネスモデル改革支援サービス

— 収益性を高めるために —

2023年12月

株式会社 キザワ・アンド・カンパニー

Kizawa & Company  
non-stop innovation  
不断創新