BIP 総合研究所 ジャーナル

Vol. 1

統合知性で未来を切り開く時代
～ハーバード・ビジネス・スクールのBI大転換から学ぶこと

ビジネスモデル・イノベーションの重要性

【特集インタビュー】今、企業は働き方改革にどのように取り組むべきか

Business Integration Partners
BIP株式会社

メッセージ

統合知性で未来を切り開く時代

～ハーバード・ビジネス・スクールのBI（ビジネス統合知性）大転換から学ぶこと

BIP株式会社取締役会長
BIP総合研究所所長　佐々木　昭美

コープさっぽろで人事・教育・TQC・広告・商品開発各Mgr、大型店店長歴任。ネットワンシステムズ取締役管理本部長、サービスプロバイダー本部長、子会社社長歴任。2007年BIP(株)設立。

お陰様で、BIP株式会社（旧社名ビジネスインテグレーションパートナーズ(株)）は、今年2017年1月5日に創立10周年を迎えました。皆様のご支援、ご指導の賜物と深く感謝申し上げます。10周年を記念してBIP総合研究所を設立致しました。

社名BI（ビジネス統合知性 Business Integrative intelligence）に込めた最新実践経営学への思い

前職ネットワンシステムズ(株)（東証一部上場　売上高1500億円）を退任した後、第3の職業として、2007年1月5日に会社を設立した時に、社名は迷わずにビジネスインテグレーションパートナーズ(株)、略称はBIP（ビーアイピー）とし、両方共に商標登録を取得しました。昨年4月、正式社名を簡潔にBIP（ビーアイピー）株式会社へと変更しました。

Business Integration Partners
BIP株式会社

私の約40年の職業生活と4つの学術活動を通じて、企業経営に於ける基軸となり、日本のイノベーションに貢献する最新実践経営学のあるべき叡智は、BI（ビジネス統合知性 Business Integrative intelligence）と思っています。

最近、経営戦略論の講義・演習のご依頼が増加していますが、その際に『佐々木マトリックス』と呼ぶ以下の図を示して、BI（ビジネス統合知性）の重要性を必ず強調しています。

■事業経営の知的基盤・経験基盤の統合フレームワーク

	人間科学	自然科学	特徴	対策
知識と経験（過去）	A	B	科学	学習
暗黙知と未知（現在と未来）	C	D	仮説	思考と実践

既存知と実践知の両方を融合した統合知性こそが、経営に役立つと確信しているからです。

創立10周年を迎えるにあたって大変嬉しいこと～ハーバードビジネススクール（HBS）がBI（ビジネス統合知性）に大転換した

創立10周年を迎えるにあたって大変嬉しい出来事を知りました。

世界トップレベルのビジネススクールであるハーバード・ビジネス・スクール（HBS）が、MBAのポリシーとカリキュラムを変更したのです。リーマンショックの深い反省の上に、過去のケーススタディを中心に知識を増やすこと（Knowing）に重点をおいていたのを、実践の場を増やすこと（Doing）へとカリキュラムを統合知性（Integrative intelligence）重視に大転換したのです。アメリカのアカデミズムの実践的姿勢は素晴らしいものですね。

参考:『ハーバードはなぜ日本の東北で学ぶのか　ー世界トップのビジネススクールが伝えたいビジネスの本質』山崎繭加

BIP創立10周年記念事業としてBIP総合研究所（東京／東北）とコーポレートキャピタル事業部を設置

BIPは創立10周年を記念し、1月に社内組織として「BIP総合研究所（東京／東北）」と「コーポレートキャピタル事業部」を設置しました。まだ、規模は小さいですが、日本企業と日本国のイノベーションに特化した活動を展開します。

上場企業・大企業のイノベーション支援

最近、BIPが『四季報』の企業情報を分析した結果、東証上場企業約3,000社の内、売上高100億円未満625社（21%）、100億円以上～1,000億円未満1,499社（50%）と中堅企業が多数を占めている事がわかりました。1,000億円以上の大企業は852社（29%）というのが日本の現状です。多くの上場企業には、売上高1,000億円企業、1兆円企業を目指してほしいと念願しています。

上場企業の売上高規模別構成

アベノミクスで日本経済は回復しつつありますが、日本経済の成長率は先進国の中では低い水準です。一人当たりGDPは相当離されてしまいました。その大きな原因は、上場企業・大企業のイノベーションがあまり進まず、グローバル競争で勝てない上場企業・大企業が増加したことです。もちろん、中堅企業・中小企業の生産性が更に低い構造も大きな課題です。

- ◆ 2015年の輸出額ランキングは、世界第4位ですが、一人当たり輸出額は世界第44位。
- ◆ 1990年に比してGDP伸び率を比較すると、2014年に日本は1.1倍、米国は2.9倍。
- ◆ 1995年に英国の4.3倍だった日本のGDPが、2014年には1.54倍に縮小。
- ◆ 1990年以降の日本企業の時価総額増加率は、先進国最下位。

昨年、故郷である宮城県に東北事業所を設立して再認識したことがあります。東北経済の厳しい現実の要因の1つは、自動車産業と並ぶ一大産業であったエレクトロニクス・IT産業の多くが国際競争で敗退したため、その工場が多く立地した東北経済が極めて大きな影響を受けていたのです。

地域創生は、地元企業を強く大きくすることはもちろん、グローバル大企業のイノベーションが不可欠と痛感しました。都市と地方は一体で成長を目指す必要があると思います。

BIP総合研究所東京では、上場企業・大企業を主な対象として、当面以下のビジネスイノベーションとマインドイノベーションテーマの研究開発とプロフェッショナルサービス展開を開始します。

① BM（ビジネスモデル）・BP（ビジネスプラニング）研究開発部会
② AI・IOT研究開発部会～特にBI（ビジネスインテリジェンス）ツール活用
③ マインドイノベーション研究開発部会～働き方改革、人事・組織改革

金融機関、CVC、VC、ファンドとコンサルタント・専門家が連携し、地域中核企業・ビッグベンチャー共創

日本経済の成長、地域創生のもう1つの鍵は、創業支援も大事ですが、同時に地域中核企業・ビッグベンチャーを育成することだと思います。

BIPは、既存のコンサルティング事業部と新規の総合研究所東京／東北、コーポレートキャピタル事業部が協力してこの課題を進める予定です。

① 大企業と中堅企業・ベンチャーの連携（コーポレートベンチャリング）、日本全国及び世界とのオープンイノベーションを推進する
② 金融機関、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）、VC（ベンチャーキャピタル）、投資ファンドと私達コンサルタント・専門家が連携して、自己資本と借入金のバランスのとれた安定した財務基盤を確立して、第2・第3の成長と企業価値向上を共創する
③ 事業成長と事業継承のためにM&A（合併・買収・譲渡）、PMI（M&A後の統合活動）を推進する

また、総合研究所東北は、特に以下の領域の重要性を考えています。

① 定住を促進する世界に繋がる高付加価値・高生産性産業エコシステム
② 産業と家庭を支える圧倒的に安い自主エネルギーエコシステム
③ 有用な産業・労働政策と金専産官学連携の進化システム（特区活用も含め）

すべての経営資源を自社で用意するのが困難な時代。まだまだ小さいBIPですが、劇的な変化を共創するBI（ビジネスイノベーション）テーマに特化し、アライアンスを広げて、企業価値向上、日本の国富向上に貢献する所存です。

今後共、温かいご支援、ご協力を切にお願い申し上げます。

BIPの夢とミッション

BIP（ビーアイピー）は、経営者と株主の皆様のパートナーとして、第2・第3の成長による企業価値向上に貢献することをモットーとしています。皆様との共創を胸に「2つの夢と4つのミッション」を掲げ、事業を進めていきたいと思います。

‖ 2つの夢 （大志先取）

・経営者・株主の皆様と各分野で日本一、世界一の夢やビジョンを共有し、一緒に実現する活動に参加できることを喜びとします。
・第3の国際化の時代に、力強く、尊敬され、自己革新に溢れた「イノベート日本」実現の活動に参加することを喜びとします。

‖ 4つのミッション （共創経営）

・夢とビジョンを実現するビジネスモデルを共創することに貢献します。
・第2・第3の成長による企業価値の共創に貢献します。
・企業ホームドクター、内外連携パートナーシップ文化の共創に貢献します。
・経営者・株主の皆様によるコーポレートガバナンス共創に貢献します。

Business Integration Partners
BIP株式会社

特別コラム

ビジネスモデル・イノベーションの重要性

現在、競争の優位性は、ビジネスモデルイノベーション（BMI）の優位性にあると認識されています。ところが、BMIの実践は日本も欧米もまだまだ一部に止まっています。しかし、「過去15年間におけるほぼすべての革新的ビジネスモデルイノベーションは米国から生まれた」とも言われるように米国企業の活躍が際立っています。そして、今、ビジネスモデル・イノベーションの重要性が高まっています。

なぜ、今、ビジネスモデル・イノベーションなのか？ビジネスモデル・イノベーションの重要性についてお伝えします。

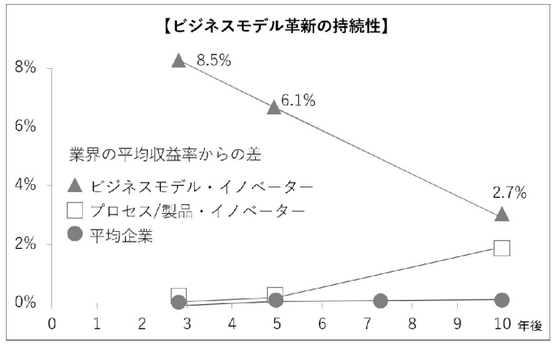
BIP㈱取締役
BIP総合研究所
BM・BP研究開発部会長

髙木 仁

事業開発、ビジネスモデル改革、フランチャイズビジネスを専門としたコンサルティングを中心に、講演・執筆活動も行なう。共著に「フランチャイズ本部構築ガイドブック」（同友館）など。

これは何を表しているグラフでしょうか？

突然ですが問題です。次のグラフは何を表していると思いますか？



出典：『ビジネスモデル全史』三谷宏治 P366

ビジネスモデルは革新しつづけなければならない

前述のグラフは、世界的コンサルティング会社のボストン・コンサルティング・グループが2009年のレポートで示したものです。縦軸（%）は、業界の平均収益率からの差を表しており、ビジネスモデルの革新に成功したとしても、それで得られる競争優位性は5～10年の間しかないことを示しています（▲：ビジネスモデル・イノベーター）。ビジネスモデルの革新を起こしたときには、業界の平均収益率からの差は大きいのですが、10年も経ってしまえば、プロセス/製品・イノベーター（□）や平均企業（●）との差はほとんどなくなってしまうのです。

ビジネスモデルの革新は重要ですが、革新を起こして終わりではありません。5年10年先を見据えて、常に革新しつづけなければならないのです。

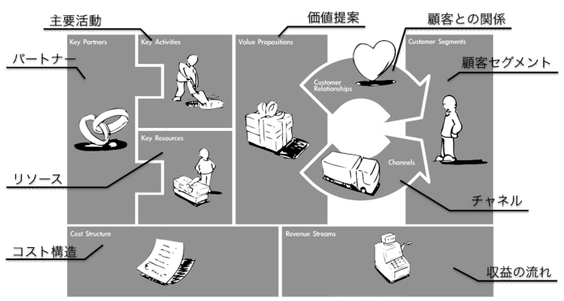
そして、経営者層だけがビジネスモデルを考えていても革新を継続することはできません。係長、課長、部長レベルの人材が、ビジネスモデルを設計し・実行し・改善する。そのようなサイクルを回し続けられて初めて真のビジネスモデル・イノベーションが進むのです。

ビジネスモデルとは？

ビジネスモデルとは、「誰に」「何を」「どのように」提供して儲けるのかを表したものです。これまで、ビジネスモデルについて、そこに関わる人々の共通認識を合わせることは簡単ではありませんでした。そのような中で登場したものが**「ビジネスモデル・キャンバス」**です。

ビジネスモデル・キャンバス

ビジネスモデル・キャンバスでは、ビジネスモデルの特徴を表現するため、その全体像を9つのブロックに分けて記述していきます。キャンバス全体を見渡すと、各ブロックが相互に関係し合いビジネスが成り立っていることがわかります。一番下にある「コスト構造」と「収益の流れ」はビジネスの土台となるものです。キャンバスの右半分は、顧客が求めるニーズに合致する顧客価値を、顧客との関係を構築・維持しながら届けることで収益が入ってくることを表しています。左半分は、リソースや主要活動、パートナーとの連携などによってコストが発生する様子が表されます。



出典：http://www.businessmodelgeneration.com

そして、組織的にビジネスモデルの立案・実行をするためには、一部の幹部だけでなく、組織メンバーが共通の思考基盤を持っている必要があります。チームでビジネスモデルを検討する際には、「ビジネスモデル・キャンバス」を使うことで、メンバーの共通認識をもちながら進めることができます。

事業の成功・失敗の確率を論じても意味がない

『43.1％』 この数字は何を示しているかわかりますか？これは、最近10年間に新規事業に取り組んでいる中小企業の割合です。日本政策金融公庫が調査・発表した『日本公庫総研レポート｜中小企業による「新事業戦略」の展開～実態と課題～（2014年7月28日）』では、「最近10年間に新事業を行っているか？」の問いに対して43.1％の企業が取り組んでいると答えています。

これを多いと見るか？少ないと見るか？ということですが、私としては、もっと多くの企業に取り組んでもらいたいと考えています。なぜならば、仮に革新的な事業を始めることができたとしても、そこで得られる競争優位性は、せいぜい5～10年の間しかないからです。どれほど革新的な事業を起こしても、それで終わりでは意味がありません。5年10年先を見据えて、常に革新しつづけなければならないのです。そうでなければ生き残ることができない時代なのです。

事業の成功・失敗の確率を論じることには、あまり意味がありません。それよりも、革新を起こし続けるために何をすべきかを考え、実行し続けることに力を注いでいただきたいと思います。そして、そのために必要なことがビジネスプランニングという考え方です。

「実行重視」のビジネスプランニングとは？

ビジネスプランニングとは、企業を取り巻く環境（内部・外部）の変化に対応し勝ち続けるために、顧客満足を追求し、社会経済的価値を創造し、その結果として企業を持続的に成長させるための一連の活動のことです。一般にいう「事業計画書」は、この一連の活動におけるアウトプットの一部でしかありません。

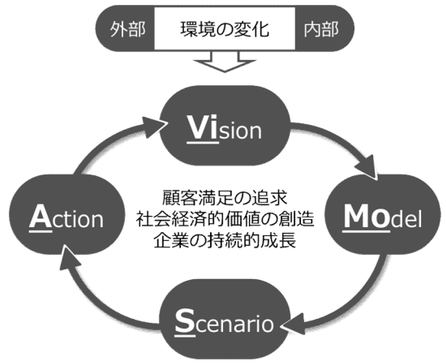
そして、この一連の活動を整理し結果を出すための、現場ですぐに役立つ適切な考え方・フレームワークは存在していませんでした。そこで、この一連の活動を実現するために、当社が開発したフレームワークが、**「BP-ViMoSA」**です。

ビジネスプランニング最強のフレームワーク『BP-ViMoSA』とは？

BP-ViMoSA（ビーピー－ビモーサ）は、ビジネスプランニングを円滑に進めるために、理論と実践、研究を通じて当社が開発した極めて実用的なフレームワークです。

Vision（事業ビジョンと達成ステップの策定）→Model（ビジネスモデルの設計）→Scenario（事業戦略シナリオの策定）→Action（実行計画策定と実行・継続的改善）と繰り返していきます。そしてさらに、この4つの軸を考えるためのフレームワークが、それぞれ用意されています。

「実行」に重きを置いていることが特徴で、これこそが、ビジネスモデル・イノベーションを実現するための秘訣になっています。



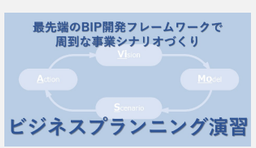
先ほど紹介した、日本政策金融公庫のレポートでは中小企業が調査対象とはなっていますが、大企業・上場企業こそ積極的に取り組むべきことと考えています。

ビジネスモデル・イノベーションに取り組むのは、今しかありません。

BIPの上場企業・大企業向け研修紹介

『ビジネスモデル設計演習』

係長、課長、部長にとって儲かるしくみ（＝ビジネスモデル）を作るための知識・策定能力は、今や必須となっています。世界標準のビジネスモデルキャンバスが実務で使えるように演習します。



『ビジネスプランニング演習』

御社の将来を支えるリーダー人材のプランニングスキル・実行力は十分でしょうか？事業戦略やアイデア、課せられたミッションを実行に移して結果を出すための実践型演習です。

>>> 詳しくは同封のパンフレットで

特集インタビュー

今、企業は働き方改革にどのように取り組むべきか

昨今、政府の旗振りの下でにわかに注目を集めた「働き方改革」。仕事の質や生産性向上、柔軟で多様な働き方選択、社員の定着率向上、企業のイメージアップなど、企業が期待は様々。しかし、その取り組みは企業の狙い通りに効果が表れているのであろうか。

経営者はどのように社員と向き合い、改革を推進すべきか。

多くの企業で働き方改革のアドバイザーを務めるBIPコンサルタントの沢渡氏に話を聞いた。

（インタビュアー：BIP総合研究所 副所長　伊藤 由紀）

沢渡あまね

BIP総合研究所コンサルタント。あまねキャリア工房代表。業務改善・オフィスコミュニケーション改善士。業務プロセスやコミュニケーション改善の講演・コンサルティング・執筆活動などを行う。

今、なぜ日本の企業で働き方改革が必要なのか

伊藤：「働き方改革」に積極的な企業が増えてきましたが、企業が取り組む理由は様々のようです。沢渡さんが普段活動されている中で、企業にとっての働き方改革のポイントは何だと思いますか？

沢渡：大きく二つ挙げられると思います。まず一つ目は、少子高齢化を背景とした労働力の確保・生産性の向上です。特に地方においては労働力の確保や社員の定着に課題を抱えている企業が多くなってきました。もう一つは、株主・投資家への価値向上です。最近では、投資対象としての企業価値判断基準にES（従業員満足）向上が重視されつつあり、企業イメージの獲得のためにも取り組む企業が増えています。

☞ 社員自らが自発的に行動する取り組みに。

働き方改革を推進する上でのポイントは？

伊藤：沢渡さんはこれまでに、多くの企業で働き方改革の推進アドバイザーとして指導されていますが、どのような相談を受けることが多いでしょうか。

沢渡：働き方改革への意識は高く、残業の禁止など、制度面での見直しを積極的に実施するものの、目に見える実質的な効果がでないとよくお聞きします。制度面（What）だけでなく、働き方改革は企業内コミュニケーション面（How）での改革でもあると思います。

伊藤：実際の現場での進め方のポイントを教えていただけますか？

沢渡：私が実際の現場で進める時に心がけていることが二つあります。一つ目は、アドバイザーの立場から方策を決して押し付けないことです。方策を社員に押し付けてしまうと、一時的な効果は出るかもしれませんが、社員自身が腑に落ちていない取り組みは決して定着しないんです。自分たちが意見をぶつけ合い、社内で対話を重ね、その結果として生まれた働き方こそがその会社に定着していくのです。一過性のブームや、単なる強制残業排除だけでは本当の働き方改革とは言えませんね。

伊藤：自分たちにあった働き方を自ら作るということですね。

沢渡：もう一つは、活動に広報部門を巻き込むことです。もちろん、人事部門は改革の枠組みを作る上で社員を導く重要な立場で、プロジェクトの中心的な存在ですが、そこに広報部門も巻き込み、さらに会社一丸となった取り組みへとすることがポイントです。これは社内のムード作りに必要なのです。例えば、社内報で働き方改革プロジェクトの取り組みや進捗を周知することで、会社の本気度を伝え、かつプロジェクトメンバーの取り組みを見える化することができます。

伊藤：なるほど、一部の人たちだけの形だけの取り組みにならないよう、とにかく全社全員を巻き込んで、盛り上げ、意識付けをするということですね。

沢渡：そうです。人事部門、広報部門、そして現場の社員たち、それぞれがやれることは何か、これを見極めて自発的行動にしなければ長続きはしません。

伊藤：しかし実際の企業現場では、このような全社一丸となる理想的な活動環境になるケースは稀なのではないですか？

沢渡：はい、やはり働き方改革を進めるには、最初はトップダウンであることが重要ですね。改革の方向付けはトップが掲げ、そのための具体的な行動は現場の社員が自ら考える。この形は必要だと思います。

成功のための取り組み事例

伊藤：沢渡さんがアドバイスに入られた企業では、具体的にどんな取り組みをされましたか？

沢渡：例えば、会議のやり方を見直し、会議時間を大幅に縮小することで時間短縮を実現しました。しかし人と話す時間が減るということは、コミュニケーションが希薄になる原因にもなります。そこを補うための方策も並行して仕掛けなくてはいけません。私のアドバイス先の企業でも、オフィスレイアウトを変えて人と話しやすい仕事環境にしたり、本の貸し借りの仕組みを作ったりすることで、会議以外でコミュニケーションを増やす方法にも同時に取り組んでいます。社員同士の何気ない会話の中に、効率的に仕事が進む情報があることはよくあることです。

☞ 働き方改革＝企業内コミュニケーション改革

沢渡：単に時短施策を並べるだけでは本来の経営目的に悪影響をもたらすこともあります。最近、コンビニエンスストアが24時間営業をやめるといったニュースがありましたが、ただ時間を短縮しただけでは売上が減るだけで企業活動にとっては本末転倒です。この場合、夜の営業をやめるなら、昼間の時間帯に他との差別化となるようなサービス、付加価値を取り入れる取り組みがなければいけません。これは違う言葉で言えば「企業らしさ」につながるものだと思います。

☞ 企業「らしさ」の追求

これから働き方改革に取り組む企業へ

伊藤：では最後に、働き方改革をこれから取り組みたいと思っている企業へのメッセージをお願いします。

沢渡：本当の働き方改革とは、その企業「らしさ」を追求する行為です。単なる時短策の押し付けでは、市場におけるブランド価値消失に繋がるだけです。社員たちの本気の対話を行うことで、大切にすべきものは何か、無駄と考えるものは何か、自分たちらしい働き方とは何か、上司と部下との日々の付き合い方とは何か、これを追求していってほしいと思います。大げさに言えば、働き方改革とは企業の「らしさ」、ひいてはDNAを伝承する尊い行為です。

～ インタビュアー後記 ～

企業の「らしさ」と社員一人一人の「らしさ」は必ずしも一致しないもので、折り合いをつけることはとても難しいことだと思います。しかし、働き方改革はそこにチャレンジすることであり、経営面での課題と社員の現場課題を共有できる仕組みづくりがまず不可欠。皆が幸せになれる本当に有益な働き方改革はその先に作られるものなのでしょう。

BIP㈱取締役
BIP総合研究所副所長
伊藤　由紀

～ 書籍紹介 ～

職場のあるあるな問題はなぜ起こるのか？
ムダな仕事はなぜ生まれる？
問題の原因と全体像を図解しながら
解決策を教えるベストセラー本

職場の問題地図
仕事の問題地図

沢渡 あまね（著）
出版社: 技術評論社
各￥ 1,598

PR

無料相談会 ～実施中～

今回の重点テーマ >>> http://www.bi-p.co.jp/contact/

☛ビジネスモデル(BM)

事業成長を加速したい／ビジネスモデルを改革したい／改革ができる人材を育てたい

☛ビジネスプランニング(BP)

トップダウンとミドルアップ両方で事業計画を作りたい／事業を推進できる人材を育てたい

☛働き方改革

働き方改革を進めたい／従業員の生産性を向上したい／従業員の定着率を向上したい

その他のテーマ別相談会 >>> http://www.bi-p.co.jp/advice/

テーマ1 フランチャイズ	**FCビジネス／素早い本部構築／社員独立制度の構築／FC加盟による新規事業** フランチャイズ(FC)ビジネスに関することを幅広く相談できます。 ● フランチャイズ本部を構築したい ● のれん分け・社員独立制度のしくみを取り入れたい ● フランチャイズ加盟で新規事業を開発したい
テーマ2 M&A	**M&A／企業の評価／事業承継／事例** 会社の将来の方向性、経営戦略、事業承継、M&Aについて幅広く相談できます。 ● 事業拡大を実現するためにM&Aの手法を検討したい ● 事業構造を変革していきたい ● M&Aのときの企業評価はどうすればよいのか？
テーマ3 組織・人事	**組織・人事／人事施策／組織改革／人材採用／人に関わる問題の原因分析・対策** 人事制度・施策、組織改革、人材採用など、人事上の課題について幅広く相談できます。 ● 人事制度ほか人事施策で期待効果が得られず、対策を考えたい ● モチベーション低下など、人に関わる組織課題を解決したい ● 組織風土など社内的な人事課題について、専門家の意見を聞いてみたい
テーマ4 IT系企業	**IT系企業の事業戦略／ビジネスモデル改革／幹部人材育成／M&A／IPO** IT系企業の経営に関することを幅広く相談できます。 ● 第2・第3の成長をしたい。自力か提携かM&A含め検討したい ● 事業承継者が不在であり、社員のためにも上場企業への株式譲渡を検討したい ● 時代の変化に対応したビジネスモデル・ビジネスデザインを考えたい・改革をしたい
テーマ5 流通業	**流通業の海外戦略／マーチャンダイジング／物流改革／海外人材育成** 小売流通分野について幅広くご相談いただけます。 ● 海外戦略について(特にアセアン地域) ● マーチャンダイジング戦略の構築について ● 流通業の物流改革について
テーマ6 建設業	**建設業の事業戦略／技術開発／新規事業の構想・具体化／幹部人材育成** 建設業界及び建設関連企業の経営に関することを幅広く相談できます。 ● 短期・中期の事業戦略立案 ● 事業継承及び事業売却・M＆A等の検討 ● 新規事業の構想から創設まで

同封のFAX相談シート、もしくは、下記お問い合わせ先までお気軽にご連絡ください。

Business Integration Partners
BIP株式会社

【お問い合わせ】
BIP株式会社
(旧ビジネスインテグレーションパートナーズ株式会社)
東京本社　〒103-0027 東京都中央区日本橋1丁目2-10 東洋ビル6F
東北事業所 〒980-0021 宮城県仙台市青葉区中央2丁目7-30 角川ビル3F302号
九州事業所 〒812-0041 福岡県福岡市博多区吉塚6丁目6-66
電話番号: 03-5542-1417　　FAX: 03-5542-1418
E-Mail : info@bi-p.co.jp　　HP: http://www.bi-p.co.jp