

# BMM (ビジネス・モデル・マトリックス) のご紹介

スタートアップに関わる全ての人たちに向けた  
ビジネスを俯瞰するためのツール



# BMMの使い方

# BMMを考えた経緯

- 近年、「事業性評価」というキーワードが象徴するように、金融庁の方針転換によってスタートアップなど実績のない企業であっても、事業計画書を作成することで、金融機関からの借入れ、つまりDebtでの調達がしやすくなりました。
- 現在、僕は毎月20本ほどの事業計画書を作成し、Debtでの資金調達支援を行っています。
- 専門家として、ビジネスに必要な要素が全て考慮されているかどうか、各要素が矛盾なく1つのストーリーとしてつながっているか、という確認は不可欠で、そのためにクライアントのビジネスを俯瞰的に眺め、ビジュアル的に理解できるツールが必要でした。
- そのためのツールとして、これまではBMC（ビジネス・モデル・キャンバス）を良く使っていましたが、BMCの各要素は少し冗長に感じる部分がある一方、資金調達など、重要にも関わらず考慮されていない要素があると感じていたため、BMCから大いなるヒントを得ながらも、新たなツールを自分で作ってみました。それがBMM（ビジネス・モデル・マトリックス）です。

# BMMの3つの特徴

## 1. 感覚的に分かりやすい

- BMMはBMCをベースとしながらも、各要素をより分かりやすく、より記入しやすく整理しました。
- 特別な学習を必要とせず、感覚的にどんどんビジネスモデルを構築・検討・改善していくことができます。

## 2. ビジネスにおいて必要十分な要素が含まれている

- ビジネスに必要な要素が漏れなくダブリ無く含まれており、BMMの各ボックスを記入していくだけで、効果的・効率的にビジネスモデルを組み立てることができます。

## 3. その他のビジネスフレームワークと親和性が高い

- BMMを利用するのに、これまで使ってきたビジネスフレームワークが無駄になるわけではありません。むしろBMMはさまざまなフレームワークとの親和性があります。それらのビジネスフレームワークがBMMにおけるどのボックスと関係するかを考えることで、より理解が深まります。
- まずはBMMを作成し、そこから各ビジネスフレームワークで詳細を分析、その結果を再度BMMにフィードバックするなど、柔軟にビジネスモデルを構築することができます。

# BMMの想定利用場面

## ■ ビジネスモデルの構築

- 新たにビジネスを立ち上げるのであれば、ビジネスに必要な要素を漏れなく考慮しなければなりません。BMMを使えば、ビジネスに必要な要素を漏れなく考慮できているのかどうか不安になる必要はありません。

## ■ チーム内のコミュニケーションツールとして

- どんなチームでも、全く齟齬なくコミュニケーションをとるのは至難の業です。BMMはチームにおけるブレストや意識の摺り合わせ、実行のためのコミュニケーションツールとして利用できます。

## ■ 競合他社の分析ツールとして

- ライバル企業がどのようなビジネスモデルを構築しているかを検証すれば、そこから自社が取るべき戦略が浮かび上がります。BMMは競合他社を分析するためのツールとしても利用できます。

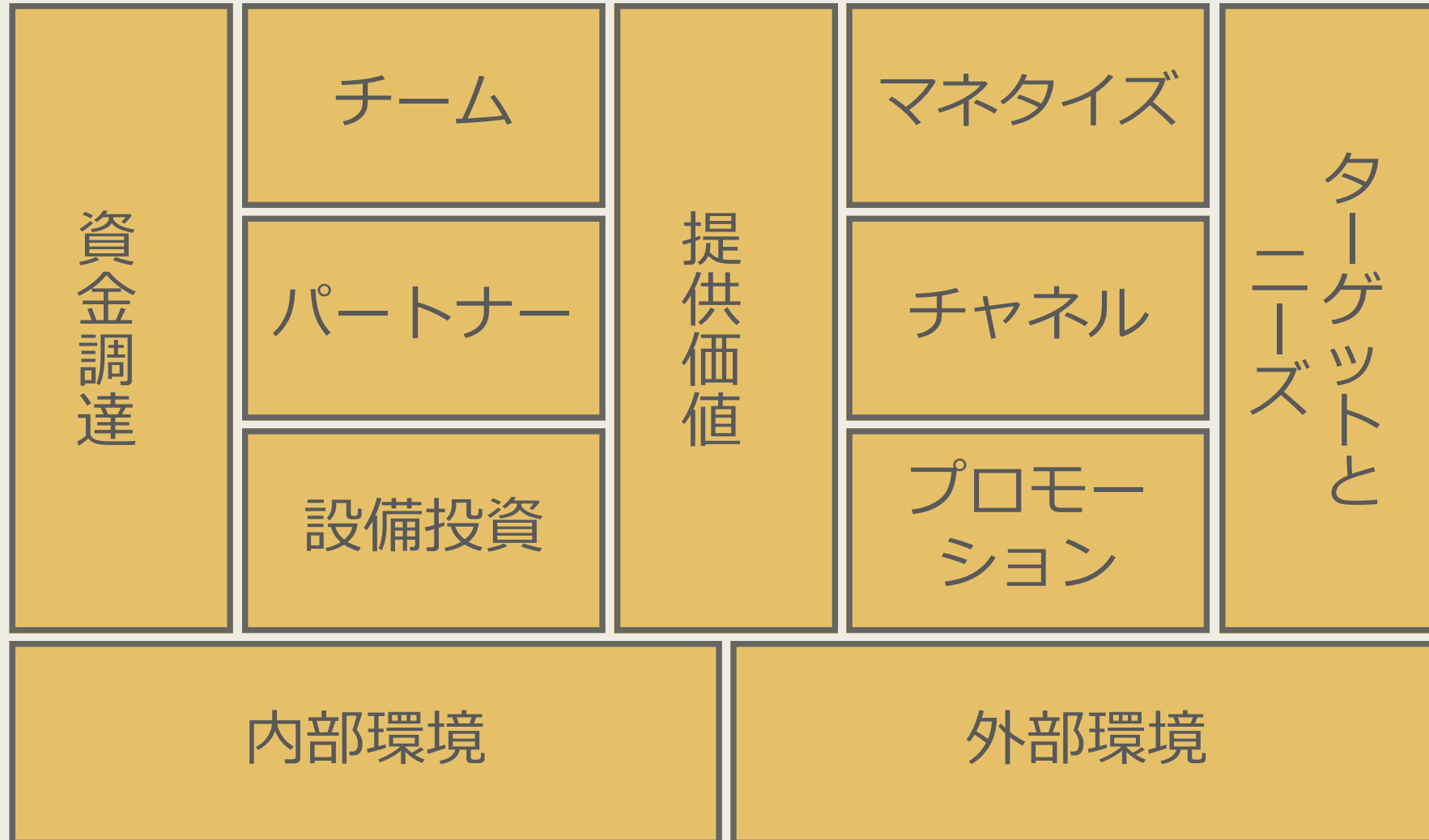
## ■ スタートアップ支援をしている専門家のために

- コンサルタント、VC、エンジェル投資家、弁護士、公認会計士、税理士、金融機関などの関係者が、スタートアップのビジネスを理解・評価・支援するためのツールとして利用できます。

## ■ 若手コンサルタントや次世代の経営管理者層の教育研修ツールとして。

- 若手コンサルタントにありがちがミスは、経営分析において、財務指標に偏った分析をしてしまうことです。しかし実際には、財務分析より前にビジネスモデルの理解が不可欠です。
- BMMはコンサルタントや経営管理者層がビジネスモデルを学習・理解するためのツールとして利用できます。

# BMMはビジネスを11のボックスに分けます



- BMMは、ビジネスに必要な要素・活動を11のボックスに分け、それらをビジュアル的に並べることで、ビジネスモデルを構築し、評価し、実行することを目的として作成されます。
- 以下では、各ボックスをどのように記入していくのかを説明していきます。これらの説明をヒントにビジネスにおける要素をBMMに落とし込んでいきましょう。
- 最後にBMMのフォーマットを用意していますので、是非、新規事業の立ち上げや、競合のビジネスモデルの分析に使ってみてください。これまで曖昧だったビジネスモデルが浮かび上がってくるのを体感できると思います。

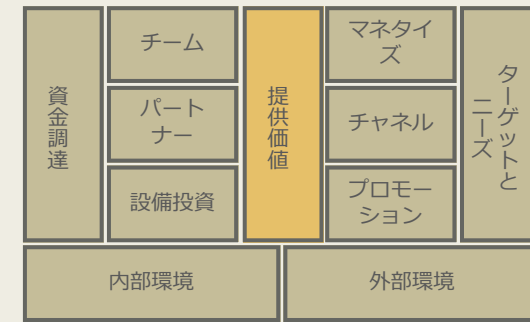


# 各ボックスの説明





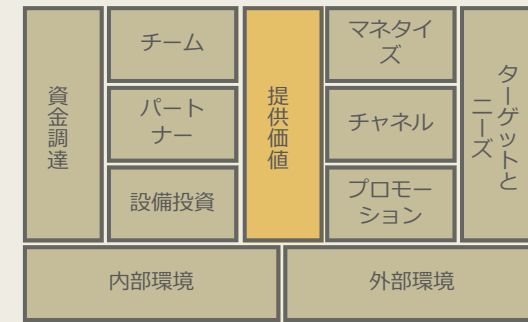
# 提供価値



- BMMの中心にあるのが提供価値です。これはあなたが市場に提供する本質的な価値です。
- 利便性や効率性、低価格、デザイン、ステータス、コスト削減、リスク低減など、ターゲットが求める価値は何ですか？
- 提供価値の多くはビジョンやミッションと強く関係しています。



# 提供価値



他のビジネスフレームワークでは...

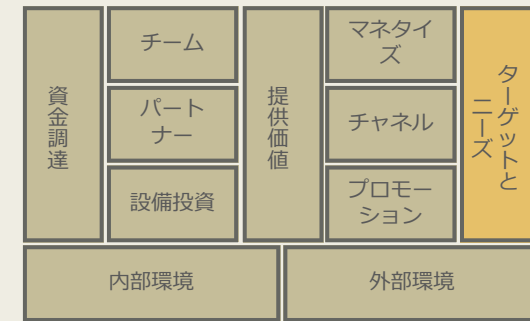
- BMCにおけるValue Propositionsの検討
- 4P分析におけるProductの検討

Tips

- 具体的な商品名・サービス名ではなく、商品・サービスを通じてあなたがターゲットに届けようとする価値を、ワンセンテンスで表現してみましょう。



# ターゲットとニーズ



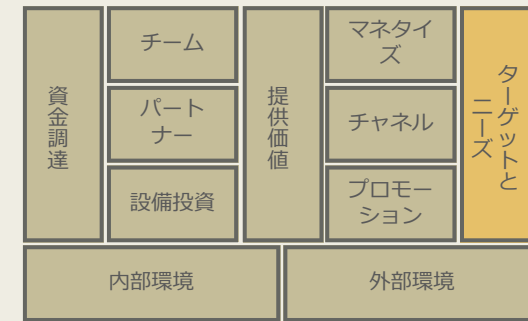
- ターゲットとは、あなたが市場に提供する価値の受け取り手です。
- つまり、あなたが喜ばせたい人は誰で、そこにどんなニーズがあるのか？どんな課題を抱えているのか？ということです。
- 年齢、性別、性質、趣味、職業、収入、家族構成、物理的なエリア、所有資産、行動パターン、共通の悩み事など、顧客属性を細かく設定し、ターゲットとそのニーズを明確化していきます。
- 場合によっては、現在のターゲットと将来のターゲットが違うこともありえます。

## Tips

- マクロな視点でのターゲット、つまり市場規模や構造、市場の成長率などは、後述する「外部環境」のボックスで考慮するほうが良いと思います。
- ターゲットを設定したら、提供価値がターゲットに合致したのかどうか再度確認しましょう。



# ターゲットとニーズ

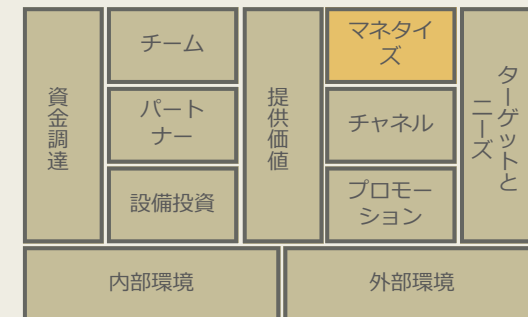


他のビジネスフレームワークでは...

- STP分析におけるSegmentationやTargetingの検討
- 3C分析におけるCustomerの検討
- ペルソナの設定なども、このボックスで考えます。
- イノベーター理論におけるInnovators、Early Adopters、Early Majority、Late Majority、Laggardsで分類する場合があります。



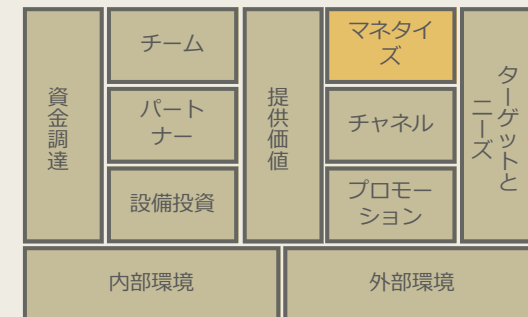
# マネタイズ



- どのように売上や利益を計上し、どのように投下資本を回収するのかを検討します。
- ターゲットがあなたと最初の取引をするハードルは十分に低いですか？ターゲットの負担感はどれくらいですか？
- 商品・サービスのラインナップをどうしますか？
- 売上の発生形態はどうか？会員制、売り切り、リースやレンタル、従量課金、ライセンス料、仲介手数料、広告収入など。



# マネタイズ



他のビジネスフレームワークでは...

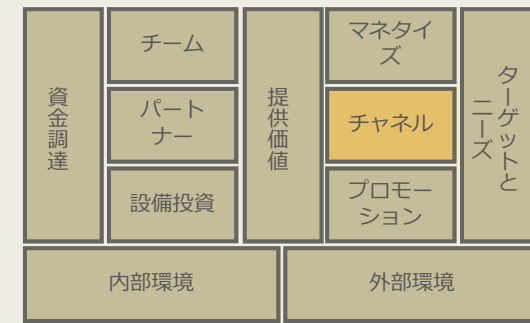
- BMCにおけるRevenue Streamsの検討
- 4P分析におけるPriceの検討

## Tips

- シード期、アーリー期、ミドル期、レイター期、上場期などによってマネタイズの方法は変わると思います。それぞれのステージでどのようなマネタイズ方法があるかを検討します。



# チャンネル



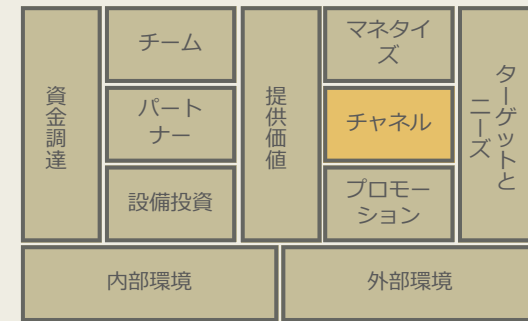
- あなたの提供する価値をどのようにターゲットに届けるのかを検討します。
- ターゲットに最も適した、ターゲットが購入しやすい、ターゲットに接触しやすいチャンネルは何ですか？対面、電話、EC、HP、訪問、店頭、配送、オウンドメディア、メルマガ、SNS、TV、ラジオ、新聞など。
- 店頭など物理的なチャンネルの場合、その商圈規模や、そこまでの流通、ロジスティクスも考慮します。



# チャンネル

他のビジネスフレームワークでは...

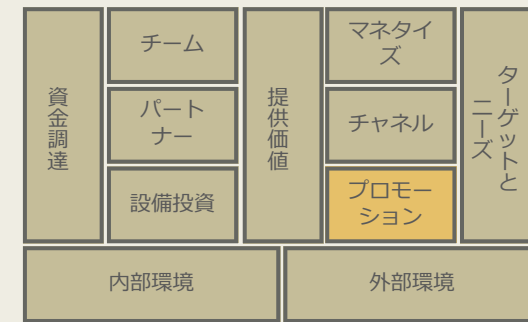
- 4P分析におけるPlaceの検討







# プロモーション



- 販売促進のために、どのような広告宣伝やPRを行うのかを検討します。
- プロモーションの方法は、短期的に効果があれば良いというわけではなく、長期的な視点でターゲットとどのような関係を築いていくのか？ターゲットはあなたとどのような関係を築きたいと思っているのか？によって変わります。

## Tips

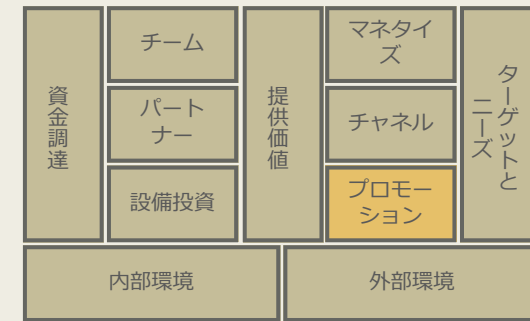
- プロモーションの検討の際には、どのようなKPIを設定するのも検討します、



# プロモーション

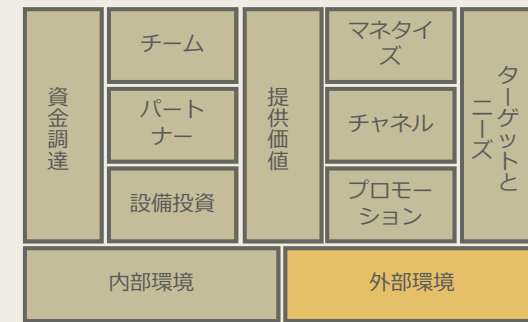
他のビジネスフレームワークでは...

- BMCにおけるCustomer Relationshipsの検討
- 4P分析におけるPromotionの検討
- AIDMA、AISASなどの消費行動の検討





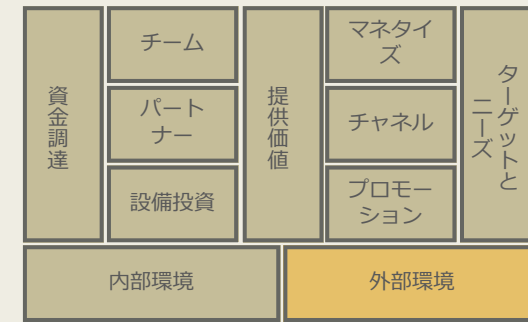
# 外部環境



- 以下のような視点で、会社をとりまく環境を分析・検討します。
- 競合他社
  - 競合他社にはどのような会社があるか？競合他社はどれくらいあり、競合他社の強み、特徴、戦略は何か？
- 市場の状況
  - 市場の成長性と収益性はどうか？
  - 市場の参入障壁は高いか？今後競合他社が増えていくのか、減っていくのか？
  - 代替となる商品、サービスはないか？
  - 仕入先や顧客と、どれくらいの交渉余地があるか？
- 市場をとりまく環境
  - 政府の方針や法改正、規制緩和、社会風潮、文化、暮らし、人口動態、環境問題、技術革新、市場の規模、構造、製品ライフサイクル、成長率などが、あなたのビジネスにどのような影響をあたえるか？
- 環境が及ぼす作用
  - そして、そのような外部環境の状況があなたにとってチャンスとなるのか、それとも脅威となるのか。
- 環境変化
  - 外部環境の各要素はどのように作用しあい、今後どのように変化していくのか？
  - その変化があなたにとってどれくらいインパクトがあるのか？



# 外部環境



## Tips

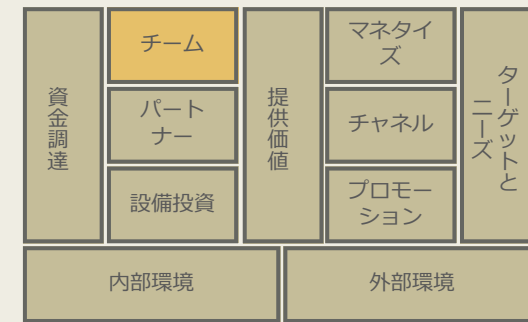
- 競合について、「外部環境」では競合を認識・分析するに留め、競合に対する「自社の優位性」などは、後述する「内部環境」で考慮すると良いと思います。

## 他のビジネスフレームワークでは...

- PEST分析におけるPolitics、Economics、Society、Technologyの検討
- 5Forces分析における各要素の検討
- SWOT分析におけるOpportunity、Threatの検討
- 3C分析におけるCompetitorの検討



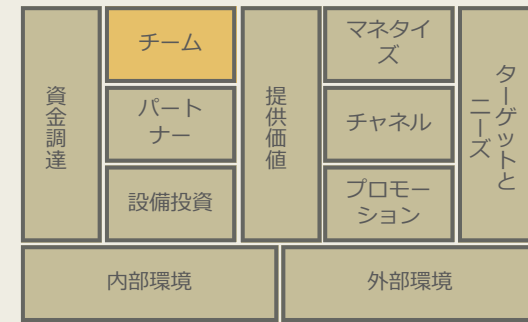
# チーム



- チームやチームメンバーが、提供価値の創造にどのように貢献するのかを検討します。
- チームメンバーの持つ、知識、経験、技術や、メンバーのバックグラウンドでこのビジネスに活かせるものは何ですか？
- チームの文化や価値観、思考、行動パターンはどうですか？どうあるべきですか？
- 職能別組織、事業部制組織、マトリックス型組織、フラット型組織など、組織の形態をどうデザインしますか？
- 取締役、監査役を誰にし、何名おきますか？それぞれのメンバーの役割は何ですか？
- どのようなメンバーをどんなタイミングで募りますか？採用はどのようにしますか？



# チーム

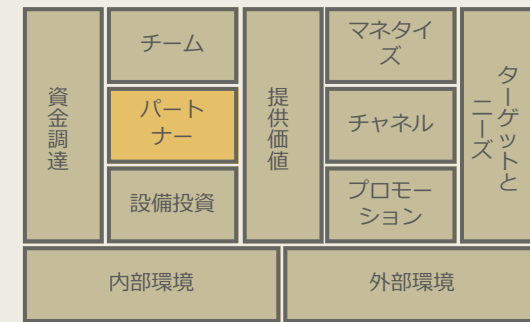


他のビジネスフレームワークでは...

- 7S分析でのStaff、Skill、Style、Shared Valueの検討



# パートナー



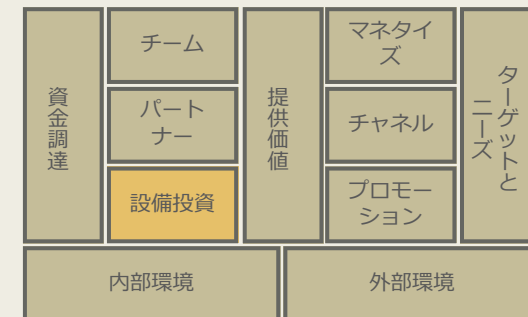
- 現在、どんなパートナー（外部協力者）がいて、今後どんなパートナーが必要となるかを検討します。
- VCやエンジェル、金融機関などの資金的なパートナー。
- インキュベーター、アクセラレーター、コンサルタントなどの経営上のパートナー。
- 仕入先や外注先、営業代行、FC展開における代理店などの取引上のパートナー。
- 取得している許認可や資格の発行体もパートナーとなりえます。

## Tips

- パートナーにとってのメリットや、協力関係を継続するための活動などもここで検討しておきます。



# 設備投資



- 物件敷金、内装工事、事務所備品、機械装置、ソフトウェアなどのイニシャルコストとして必要な設備を漏れなく列挙し、その金額と購入時期を検討します。

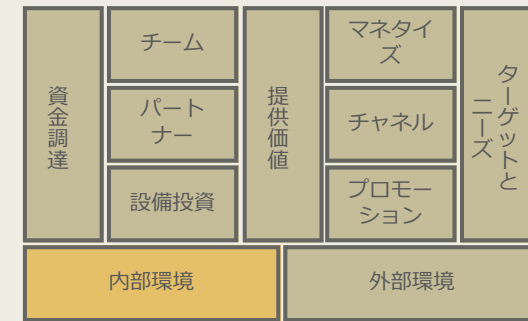
## Tips

- 設備投資は比較的大きな金額となることが多いので、「資金調達」のボックスとの兼ね合いを考える必要があります。





# 内部環境



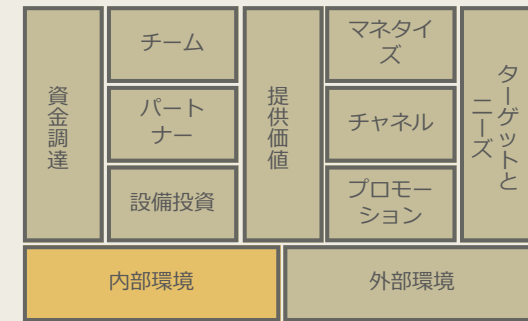
- ヒト、モノ、カネ、情報、スキル、ノウハウ、資格、許認可、組織能力、企業風土、知的財産などあなたが持つ経営資源について検討します。
- 経営資源の中で他社と比較して強みとなっているものは何ですか？
- その強みに希少性、模倣困難性はありますか？
- 強みを十分に発揮できる組織体制、仕組みとなっていますか？
- 逆に足りないもの、弱み、課題はありませんか？あればどのように克服していきますか？

## Tips

- 前述の「外部環境」と合わせて、以下のような視点で戦略立案に活かします。
  - 強みをチャンスにどう活かすか？
  - 弱みを克服して、チャンスを捉えられないか？
  - 市場では脅威とされているものに、自社ならではの強みを発揮して差別化を図れないか？
  - 市場の脅威が自社の弱みによって致命傷とならないか？



# 内部環境



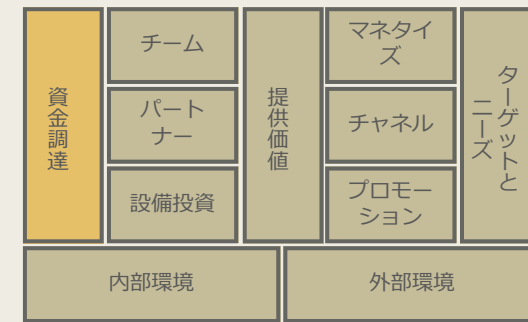
他のビジネスフレームワークでは...

- BMCにおけるKey Resourcesの検討
- SWOT分析におけるStrength、Weaknessの検討
- 3C分析におけるCompanyの検討
- STP分析におけるPositioningの検討
- VRIO分析でのValue、Rarity、Inimitability、Organizationの検討
- 7S分析でのStructure、System、Strategyの検討

ここまで来れば  
戦略立案まで  
できるはず



# 資金調達



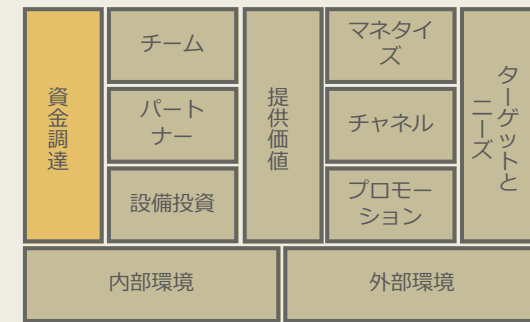
- チャンネルを構築し、プロモーションを行い、チームを組成し、パートナーを募り、設備投資をし、ターゲットに価値を提供するために、どれくらいのお金がかかり、どのように用意するかを検討します。
- Debtでの調達なのか、Equityでの調達なのか、それともその両方なのか、DebtとEquityの割合はどうするかなどを検討します。
- 調達先は具体的にどこですか？どのような条件で調達しますか？
- シード期、アーリー期、ミドル期、レイター期それぞれにおける資本政策を検討します。



# 資金調達

Tips

- ストックオプションを付与するタイミングや量、条件なども資本政策の一環として、ここで検討します。
- Equityでの調達には、種類株式の発行など少し複雑なスキームが必要になる場合もあります。資本政策は後戻りできませんので、早い段階から専門家のアドバイスを受けることを強くお勧めします。






さあ、実際に  
作ってみよう


# ヒント

- BMMの各要素は、これまで説明した順番で作成する必要はありませんし、各ボックスも一度記入したら完成というわけではありません。
- まずは記入できるボックスからどんどん、記入していきましょう。
- もしかすると、あるボックスを記入したら、既に記入しているボックスと矛盾することがあるかもしれません。その場合には、矛盾が解消されるように修正をしていきます。こうして何度も行ったり来たりしながら各ボックスを記入していきます。
- 各要素が一筋のストーリーのように繋がったなら、おそらくそれがあなたの競争戦略の出発点となるでしょう。
- もちろん最初のBMMが完成したからといって終わりではありません。時間が経ち、前提となる環境が変化すれば、各ボックスの内容もアップデートが必要です。
- あるボックスのアップデートによって、その他のボックスのアップデートも必要になるかもしれません。BMM全体に関わる大きな変更が必要であるなら、それはピボットを意味します。
- ピボットには、チームメンバーのモチベーション低下やパートナーからの信頼失墜など大きなリスクをはらみますが、彼らとBMMを共有することで理解を得やすくなると思います。

資金調達



チーム




パートナー



設備投資



提供価値



マネタイズ



チャネル



プロモーション



ターゲットとニーズ



内部環境



外部環境

