



支援ナビに対応した帳票、様式類

ビジネスモデル診断シート

診断力を飛躍的に向上させる 創業・第2創業支援必携の支援ツール

ビジネスモデルの診断は、創業や第2創業の相談を受けた際には必ず実施する業務です。ビジネスモデルとは、利益を上げる事業の仕組みと理解され、経営戦略や事業計画を作成する際の起源となる事業概念です。ビジネスモデルは、一般にビジネスモデル俯瞰図等に図示化され、事業戦略の議論を行う際のたたき台として活用されます。数値計画を作成する前段階で、事業の成立、競争力、収益性等を検証することによって、効果的な戦略立案、確実な事業計画の作成等を具体化します。

ビジネスモデル診断シートは、相談初期段階で活用することで、事業立上げまでの業務課題を導きます。また、事業立上げ後のビジネスモデル・レビューに活用すれば、対策モレ項目への対応、業務システムの検証、顧客開拓・販売促進を効率的に進めることができます。

当診断シートを上手に活用することで、創業・第2創業を支援する際の診断力及びアドバイス力を、飛躍的に向上させることに繋がります。

1

ビジネスモデル診断シートの狙い

ビジネスモデルの診断は、創業や第2創業の相談を受けた際に初期段階で実施する業務です。事業の数値計画を作成する前段階になるために、ターゲット市場や調達先に関する情報も限定されますが、事業成立の可能性や事業戦略の妥当性の評価、事業立上げ時までの課題を整理など、創業支援の際の最も重要な支援業務に位置付けられます。

ビジネスモデルの診断では、相談者の事業説明を「ビジネスモデル俯瞰図」や「バリューチェーン図」に展開し、診断項目に従いヒアリングを行います。相談者の説明には未確定部分が多いので、アドバイスをしながら事業構想を固めていく作業も並行します。当ビジネスモデル診断シートは、これら一連の業務を実施する際に、検討すべき項目をリスト化したものです。相談者との密度の濃いディスカッション及び有効なアドバイスを提供する虎の巻となる支援ツールです。

2

ビジネスモデル診断の視点

ビジネスモデルの診断は、以下の8つの視点で実施します。【1～7】は、創業・第2創業共通の診断視点で、【8】は第2創業固有の診断視点です。尚、創業に関する「経営者の資質」、「資金繰り計画」等の診断項目は、当診断シートには含まれていません。

No.	診断の視点	主な診断対象
1	ビジネスモデルの成立	● ビジネスの構成要素の充足、「商品」「市場」「資金」の基本要件
2	ビジネスモデルの新規性・独創性	● 競合の少ないニッチ市場で、独創的な参入戦略の有無と内容
3	ビジネスモデルの優位性・競争力	● 直接競合、間接競合を想定した対策の有無と内容
4	ビジネスモデルの収益性	● 顧客の期待以上の便益提供による非価格競争力の有無
5	市場・顧客の認知	● 市場・顧客の認知獲得、顧客増大の仕組みの有効性
6	品質の確保、品質管理	● 品質保証と継続的な品質向上の取組みの有無と内容
7	ビジネスパートナー、業務連携	● 有望なパートナーとの業務上の親密関係の有無と連携可能性

※【8】は第2創業の診断視点です。

8	既存事業との関連性（第2創業）	● 既存事業とのシナジー効果、関連性の有無と根拠
---	-----------------	--------------------------

3

ビジネスモデル診断シートの活用方法

◆ビジネスモデル診断シートは、以下のような時に活用することを想定しています。

A：創業支援の初期段階での活用

- 相談者からの聞き取り段階で、ヒアリング項目リストとしての活用
- 相談者に診断シートを提示し、創業の準備状況を把握するために活用
- 相談者が自ら診断シートを使用し、準備課題を見出す際に活用
- ビジネスモデルの弱い部分や改良する部分を見つけ、対策を検討する際に活用
- 相談者と支援員が事業戦略のディスカッションする視点として活用、またこれらの情報共有化を図るツールとして活用

B：創業直前、創業後のビジネスモデルのレビュー時点での活用

- 創業準備の最終確認段階で、チェックリストとして活用
- 創業後に、創業者と支援員がビジネスモデルの見直し、修正等を議論する際に活用
- 創業後に、業務遂行（マーケティング等）や顧客満足の仕組みを整備する際に活用
- 商圏内に新しいライバルが出現した時など、事業戦略の見直し等を検討する際に活用

◆ビジネスモデル診断シートでは、各【診断項目】毎に3段階の評価をします。設問に対して十分な対応が可能な場合は<2点>、現時点不十分な場合は<1点>、未だ検討していない場合は<0点>とします。また、【診断の視点】毎に集計して、以下のような評価を行います。

➤ 【診断の視点】毎の十分／不十分の評価

評価	診断の視点毎の合計	創業支援時の対応基本方針
a	8点～10点	ビジネスモデルとしては、十分検討された内容です。
b	6点～7点	ビジネスモデルの検討が不十分です。実際のビジネスの現場を想定して、事業の機能強化策を盛り込んでください。
c	5点以下	ビジネスモデルの検討がされていません。思い付きの創業と判断します。当該視点の集中検討をしてください。

◆【診断項目】毎の評価が終わったら、各評価点を合計し、ビジネスモデル全体の評価を行います。

➤ ビジネスモデル全体の十分（次ステージに移行）／不十分（差し戻し）の評価

評価	総合計	創業支援時(7つの視点の合計)の対応基本方針
A	50点～70点	次の検討ステージに移行します。但し、【診断の視点】に評価cがある場合は、当該視点の検討を優先します。
B	36点～49点	ビジネスモデルの検討が不十分です。【診断の視点】評価b、評価cのランクアップ策を検討しましょう。
C	35点以下	現在構想のビジネスモデルでは、創業しても事業継続に大きな問題があります。ビジネスモデルの再構築が必要です。

ビジネスモデル診断シート

1. ビジネスモデルの成立

ビジネスモデル俯瞰図やバリューチェーン図等に基づき、当該ビジネスの構成要素を洗い出し、それらがどの程度充足されているかを確認し、創業・第2創業の際に最も重要な「市場」「提供する便益」「資金」の視点から、ビジネスモデルの成立可能性を診断します。

No.	診断項目	評価
1-1	事業運営に必要な機能や技術・設備、人材は充足されていますか？	十分 ・ 不十分 ・ 未検討
1-2	事業運営のカギとなる技術・ノウハウ・ネットワークを創業者自身が保有していますか？	十分 ・ 不十分 ・ 未検討
1-3	想定する顧客・市場は顕在化していますか？ 商圈内の市場規模を把握していますか？	十分 ・ 不十分 ・ 未検討
1-4	提供する商品・サービスの消費者に対する便益、流通に対する便益は明確ですか？	十分 ・ 不十分 ・ 未検討
1-5	事業開設に必要な資金総額は適正な額であり、資金確保の見通しはついていませんか？	十分 ・ 不十分 ・ 未検討

(評価点 /10)

2. ビジネスモデルの新規性・独創性

競合の少ないニッチ市場に対して、独創的な参入戦略を立て実践することが事業成功の定石です。新しい切り口で市場を開発し、想定顧客の関心を引くインパクトあるビジネスモデルであるかどうかを、新規性・独創性の視点から診断します。

No.	診断項目	評価
2-1	事業コンセプト(ビジネスモデルの骨格部分)に新規性や独創性、明確な特徴がありますか？	十分 ・ 不十分 ・ 未検討
2-2	事業コンセプトは、想定顧客の関心を引き、購入(引合い)心理させるものですか？	十分 ・ 不十分 ・ 未検討
2-3	提供する商品・サービスは、他のメーカーや店舗で購入することは困難なものですか？	十分 ・ 不十分 ・ 未検討
2-4	商品・サービスの生産技術や原材料に、競合と異なる差別化が施されていますか？	十分 ・ 不十分 ・ 未検討
2-5	売り方・アフターフォローで、新しく工夫された顧客満足の仕組み、繰り返し購入の仕組みを確立していますか？	十分 ・ 不十分 ・ 未検討

(評価点 /10)

3. ビジネスモデルの優位性・競争力

既に事業を営むライバルに対して、優位性を持つことは新規参入の必須条件です。提供する商品単体ではなく、事業全体として二重三重の優位性対策を施すことが重要です。競合企業・競合製品を想定した取組みが十分に取られているかどうかを診断します。

No.	診断項目	評価
3-1	直接競合品、間接競合品との比較評価がされ、強みが活かされ、弱みが対策されていますか？	十分・不十分・未検討
3-2	他社追随の障壁(商標登録、パテント取得、独自流通等)が、施されていますか？	十分・不十分・未検討
3-3	意匠・デザイン制作、ブランド構築面で、競合より一歩進んだ取組みが考慮されていますか？	十分・不十分・未検討
3-4	競合企業より優れた販売手法、効果的な販売促進が実施されますか？	十分・不十分・未検討
3-5	商品・サービスの効用を引き出すソフト(情報、技術、人的サービス等)が、盛り込まれていますか？	十分・不十分・未検討

(評価点 /10)

4. ビジネスモデルの収益性

高い収益を実現するためには、顧客の期待以上の商品・サービスを提供し、非価格競争分野で存在価値を訴求できること、及び低コストで提供できる仕組みが整備されていることが上げられます。単発のコスト低減活動ではなく、ビジネスとしての収益性を高める対策がとられているかどうかを診断します。

No.	診断項目	評価
4-1	高い収益率を確保するために、十分な価格設定がなされ、その妥当性が検証されていますか？	十分・不十分・未検討
4-2	ワンストップのサービス提供を実現する顧客対応の仕組みが確立されていますか？	十分・不十分・未検討
4-3	非価格競争を意識し、競合品とは切り口の異なるサービス・価値提供を実施しますか？	十分・不十分・未検討
4-4	事業を継続することで、収益が逡増(またはコストが逡減)する仕組みが整備されていますか？	十分・不十分・未検討
4-5	販売の平準化、季節性や裏作対策等、事業ロスを最小化する対策が施されていますか？	十分・不十分・未検討

(評価点 /10)

5. 市場・顧客の認知

創業や新分野への進出には、商圏内の顧客に認知され、顧客が増大していく施策が必要です。広告宣伝はもとより、ビジネスの仕組みとして顧客増大策が実践されることがポイントです。創業当初の顧客の確保、その後の顧客増大の仕組みについて診断します。

No.	診断項目	評価
5-1	明確で的確なターゲット顧客が設定され、ターゲット顧客の購入特性を理解していますか？	十分・不十分・未検討
5-2	新規顧客⇒リピーター⇒固定客化への販売促進の仕組みが確立していますか？	十分・不十分・未検討
5-3	ターゲット顧客にジャストフィットの商品が提供され、顧客の期待を裏切らない対応がなされますか？	十分・不十分・未検討
5-4	HP開設、口コミ活用、チラシ配布等の市場・顧客認知策が実施されますか？	十分・不十分・未検討
5-5	創業・新分野進出後に核となる顧客(群)を既に確保していますか？	十分・不十分・未検討

(評価点 /10)

6. 品質の確保・品質管理

創業・第2創業の場合でも、品質保証・品質管理の取組みは重要です。商品・サービスの品質が確保され、継続的に品質向上の取組みがなされているか、そして万一のクレームに的確な対応が取れるようになっているかどうかを診断します。

No.	診断項目	評価
6-1	提供される商品・サービスの品質が確保される根拠、裏付けは明確ですか？	十分・不十分・未検討
6-2	商品の機能・性能、効能(効果、味、おいしさ等)の改良・改善は、定期的実施されますか？	十分・不十分・未検討
6-3	断続的な新商品・新サービスの開発とテスト販売、商品の改廃が実施されますか？	十分・不十分・未検討
6-4	生産技術の改善(例:調理の腕前を上げる取組み)が、仕組み化されていますか？	十分・不十分・未検討
6-5	顧客からの不具合意見、クレーム等に対して、対策が講じられていますか？ または、講じられるようになっていますか？	十分・不十分・未検討

(評価点 /10)

7. ビジネスパートナー・業務連携

創業や新分野への進出には、ビジネスパートナーの存在が不可欠です。弱みを補完し、事業の効率を上げ、有効なノウハウを提供してくれるビジネスパートナーの存在は、事業成功のカギと言えます。有望なパートナーと業務上の親密関係を構築する取組みがされるかどうかを診断します。

No.	診断項目	評価
7-1	事業運営に必要な業務連携先が既に確保され、「業務提携の覚書」等が締結されていますか？	十分・不十分・未検討
7-2	事業運営に際し、アドバイス・指導・意見・議論をしてくれるビジネスパートナーがいますか？	十分・不十分・未検討
7-3	ビジネスパートナーとは、相互の利益増大(win-winの関係づくり)構想が共有されていますか？	十分・不十分・未検討
7-4	ビジネスパートナーや顧客、有益な人脈とは、既にIT等の活用で交友関係にありますか？	十分・不十分・未検討
7-5	事業運営に際し、大きな事業運営共同体(コンソーシアム)への参画を意識していますか？	十分・不十分・未検討

(評価点 /10)

創業 7つの【診断の視点】の合計点	
--------------------------	--

8. 既存事業との関連性

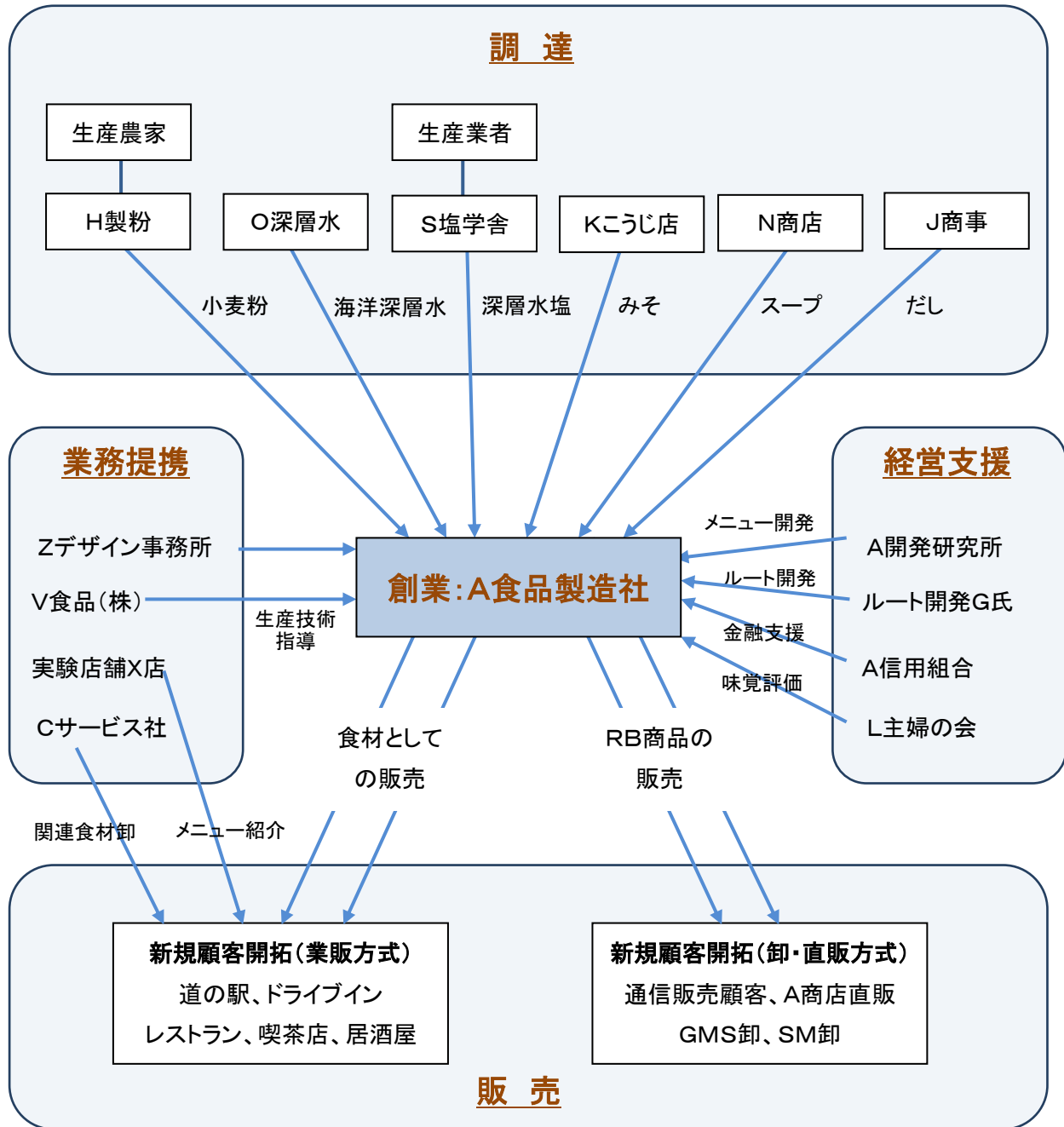
第2創業や経営革新等の場合は、既存事業とのシナジー効果、関連性が重要です。既存の事業シーズを活用しながら、新規の投資や開発課題を極力抑えたビジネスモデルになっているかを診断します。

No.	診断項目	評価
8-1	既存事業の「技術・設備」「流通・販売手法」「人材・人脈」「調達」機能を活用していますか？	十分・不十分・未検討
8-2	既存事業のブランドや現在までの事業実績を活かすことが可能ですか？	十分・不十分・未検討
8-3	現在の社内人材が、新事業・新分野への参入に対応できるような方策が講じられていますか？	十分・不十分・未検討
8-4	新たな投資、設備導入、人材採用等を極力抑えた事業構想になっていますか？	十分・不十分・未検討
8-5	既存の取引先も関心を示し、応援をしてくれる有望な取引先がいますか？	十分・不十分・未検討

(評価点 /10)

第2創業 8つの【診断の視点】の合計点	
----------------------------	--

ビジネスモデル俯瞰図 (参考)



制作著作 独立行政法人中小企業基盤整備機構 経営支援部 支援機関サポート課
 作成担当 青木 弘一 (平成23~27年度 全国支援ネット統括マネージャー)
 地域支援機関等サポート事業 ホームページ
<http://www.smrj.go.jp/keiei/chiiiryoku/index.html>