

# ステークホルダの欲求分析に基づくビジネスモデルの分析手法 —欲求の刺激方法に基づく成功したビジネスモデルの類型化—

Analysis Method of Business Model based on Analysis of Stakeholders' Wants

—Classification of successful business models based on stimulation method of Wants—

今関一飛<sup>1</sup> 保井俊之<sup>1</sup> 前野隆司<sup>1</sup>

Kazuto IMAZEKI<sup>1</sup> Toshiyuki YASUI<sup>1</sup> Takashi MAENO<sup>1</sup>

## 【概要】

本研究の目的は、人間の欲求を考慮したビジネスモデルを創造的に設計するため、ステークホルダの欲求分析に基づくビジネスモデルの分析手法を提案し、創造的設計法として拡張できることを示すことである。まず、ステークホルダの欲求の分類である、マズローの欲求階層説に基づく分類と、自力・他力、利己・利他の2軸による分類より、ビジネスモデルを類型化した。次に、ビジネスモデルの類型に基づいて、ビジネスモデルが成功するか否かを分析する手法を提案した。本分析手法の妥当性について、経済産業省の選出したソーシャルビジネスの成功事例である「ソーシャルビジネス55選」により検証した。検証結果より、提案手法の妥当性を確認した。さらに、本分析手法の応用例として、欲求連鎖分析にブレインストーミングを組み合わせたビジネスモデルの設計手法を示した。設計例より、本分析手法がビジネスモデルの創造的設計手法として拡張できることを示した。

## 【Abstract】

We proposed an analysis method of a business model based on analysis of stakeholders' wants for designing of business model. We classified business models using two types of stakeholders' wants classifications, Maslow's classification of wants and two-axis (first axis is an object of wants and second axis is a subject of wants) classification. Next, using the classification, we propose an analysis method about successful business model. For a validation of the proposed method, we analyze examples of successful business model selected by Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan. As a result of the analysis, the validity of the proposed method is conducted. Furthermore, we showed a design method of business model using the brainstorming and wants chain analysis as an application of proposed method.

キーワード：欲求連鎖分析, 欲求の階層, ビジネスモデルの類型

**Key Words:** Wants Chain Analysis, Hierarchy of wants, Classification of Business model

## 1. 緒言

近年、人々の価値観の多様化に伴い、様々な価値に対応したビジネスの必要性が叫ばれている。このことは、製品はもちろんサービスの場合にも例外ではなく、精緻なビジネスモデルの分析・設計は困難になりつつある。本論文では、広義のビジネスモデルを、顧客などのビジネスに関連する人や組織、すなわちステークホルダの満足を引き出しながら利益を創出する方法、と定義する。そして、そ

---

<sup>1</sup> 慶應義塾大学 システムデザイン・マネジメント研究科

れを実現するための企業とステークホルダの関係を狭義のビジネスモデルと呼ぶこととする。特に言及しない場合には、ビジネスモデルとは狭義のビジネスモデルを指すこととする。すなわち、本研究においては、企業とステークホルダの関係を設計することがビジネスモデルの設計である。

ステークホルダの要求の多様化に対応する為、製品設計の分野では、SE Handbook Working Group [1] などで示されているシステムズ・エンジニアリングを用いた要求分析や、Lawrence D. Miles [2] が言及している価値工学などが適用されている。顧客の要求分析の実施はビジネスモデルの設計の際に非常に重要であり、多くの研究が行われている。代表的な分析法としては、経営分析や戦略策定、マーケティングの分野で用いられる SWOT 分析や 3C 分析が挙げられる。これらの中で、顧客価値連鎖分析 (CVCA : Customer Value Chain Analysis) は、石井ら [3] によって提唱されている、ステークホルダ間でやり取りされるモノや情報に着目し、それらをマッピングすることによって、ステークホルダ同士の関係を可視化し、ビジネスモデルの分析を進めるツールである。CVCA は、ステークホルダの関係性の可視化と分析を同時に進めていくため、ビジネスモデルの現状を把握するツールとして有効である。しかし、以上述べてきた手法は、あくまでもビジネスモデルの分析法・表記法である。すなわち、現状の把握には有効であるが、現状に対しどのような打ち手をとっていかを考えるとする場合や、完全に新規のビジネスモデルを考えようとする場合には、必ずしも適した手法であるとはいえない。

ビジネスモデルに限らない発想法自体の研究としては、ブレインストーミングや今泉ら [4] による構造シフト発想法など多くの発想法が提案されている。これらの手法をビジネスモデルの発想にそのまま適用しようとした場合、解空間が広すぎるため、解空間を規定する何らかの指標が必要となる。

価値観の多様化は、人々の欲求の多様化の結果であるといえることができる。したがって、ビジネスモデルを構成する多様なステークホルダの欲求を明確にすることができれば、ステークホルダ間の欲求の関係構造が明確になり、多様なステークホルダで構成されるビジネスモデルを分析・設計する際に有用であると考えられる。このことにより、各種発想法の適用も容易になると考えられる。

著者ら [5] は、CVCA を発展させた手法として、欲求連鎖分析 (WCA : Wants Chain Analysis) を提案した。WCA では、ステークホルダ間でやり取りされるモノや情報に加えてそれらのやり取りの原因である欲求を付すことによって、CVCA ではできなかったステークホルダの複雑な関係性を明確に表すことができ、より複雑化・多様化したステークホルダの欲求に対応したビジネスモデルの分析が可能である。

以上より、本論文では、欲求連鎖分析を利用したビジネスモデルの類型化に基づくビジネスモデルの分析手法を提案し、さらに、分析手法の応用例として、提案した分析手法がビジネスモデルの創造的設計手法として拡張できることを示すことを目的とする。

## 2. 欲求とビジネスモデル

本章では、ビジネスモデルの分析手法を提案するため、欲求に関する知見を述べる。また、価値工学の観点から欲求を分析し、欲求充足度の向上方法を分類する。





### 2.1. 欲求連鎖分析

本節では、著者ら [5] が提案している欲求連鎖分析について述べる。

緒言で述べたように、WCA は、ステークホルダの欲求に着目し、ステークホルダの複雑な関係性を図式化することで、複雑化したビジネスモデルの分析が可能なツールである。

WCA では、人々の欲求の要素として、動作主、対象、希求状態の3要素を挙げている。すなわち、欲求は、「誰が、誰に対し、何を望んでいるのか」という文脈で表すことができるとしている。この考え方から、欲求を、自力/他力、利己的/利他的という2つの軸で分類する。WCAでの欲求の分類を表1に示す。なお、表1には食欲について各象限に分類した例を記載してある。また、表1の各象限には、WCAで欲求を可視化する際に用いるハートマークなどのシンボル(モノクロバージョン)も記載した。また、WCAでは欲求をわかりやすくするため、シンボルの中に、後述するマズローの欲求の分類に基づく欲求の種類を記述する。具体的には、生理的欲求:PHY、安全欲求:SAF、所属と愛の欲求:BEL、承認欲求:EST、自己実現欲求:ACTをシンボル内に記述する。

表1 欲求の2軸による分類 (牧野ら [5] を改変)

		欲求の対象	
		自己(利己)	他者(利他)
欲求の動作主	自己(自力)	$\alpha$  私は食べたい	$\gamma$  私は誰かを食べさせたい
	他者(他力)	$\beta$  私は誰かに食べさせてもらいたい	$\delta$  私は誰かに誰かを食べさせてもらいたい

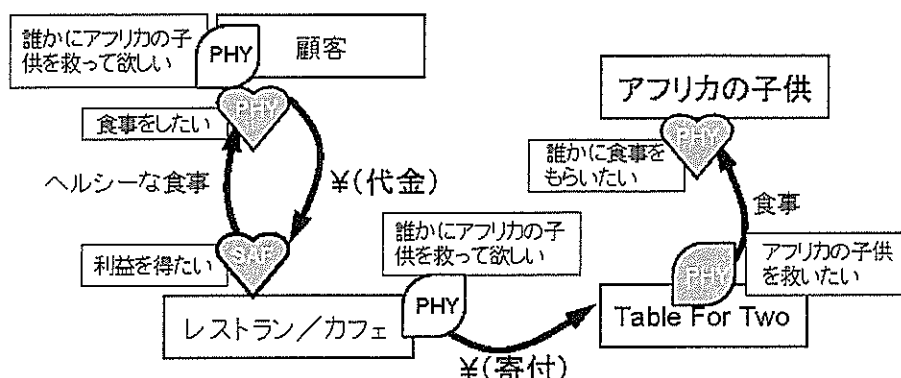


図1 欲求連鎖分析の例 (TABLE FOR TWO Program [6])

上述の欲求の分類を踏まえ、WCAは以下の手順で実施される。図1に欲求連鎖分析の例を示す。

A: CVCAの実施

分析対象に関連するステークホルダを全て洗い出す。そして、ステークホルダ同士の金銭や情報のやり取りの内容を図示化する。


B: 欲求の記入

各ステークホルダのやり取りについて、その原因となった欲求を矢印の始点に記入する。


その際、欲求の分類(自力/他力、利己/利他)に応じて表1に示したシンボルを用いる。なお、表1の全象限の欲求が存在しているとは限らないため、WCAの図上に現れない象限の欲求があっても問題ない。図1の例では他力・利己( $\beta$ )に相当する欲求が存在していない。

C: 欲求充足状態の評価

Bで記入された欲求の充足状態を確認する。充足状態の確認方法を以下に示す。

・自力・利己(表1  $\alpha$ :左上 シンボル: )の場合:

あるステークホルダの欲求の動作主が自己、対象が自己の場合、そのステークホルダ(シンボル)に向かう矢印により、その欲求が充足すること(但し、自己実現欲求の場合は当人に向かう矢印は不要)。

図1の例では、シンボル  の欲求は全てその欲求を持つステークホルダに向かう矢印が存在(顧

客の「食事をしたい」欲求であれば、「ヘルシーな食事」の矢印が相当する) しており、充足されているといえる。




- ・他力・利己 (表1  $\beta$ : 左下 シンボル: ) の場合:  
動作主が他者、対象が自己の場合、自己から出た矢印が、動作主やその他のステークホルダを介して、最終的に自己に戻る帰還ループを描くこと。

図1の例では、該当する欲求は存在しない。

- ・自力・利他 (表1  $\gamma$ : 右上 シンボル: ) の場合:  
動作主が自己、対象が他者の場合、そのステークホルダから対象に向かう矢印が存在すること。  
図1の例では、シンボル  の欲求 (Table For Two の「アフリカの子供を救いたい」欲求) は、Table For Two からアフリカの子供への矢印 (食事) が存在するため、充足されているといえる。



- ・他力・利他 (表1  $\delta$ : 右下 シンボル: ) の場合:  
動作主が他者、対象が他者の場合、そのステークホルダから出た矢印の連鎖が、他の動作主を介して対象まで到達すること。

図1の例では、シンボル  の欲求は、全て矢印が対象となるステークホルダに到達しており (例えば、レストラン/カフェの「誰かにアフリカの子供を救って欲しい」欲求であれば、Table For Two を介して、矢印 (寄付、食事) がアフリカの子供に到達している)、充足されているといえる。評価の結果、すべての欲求が満たされていれば分析対象のビジネスモデルは有効なものであると判断し、充足されてない欲求がある場合は、ビジネスモデルとして不十分と判断する。図1の例では、存在する全ての欲求が充足されており、ビジネスモデルは有効であると判断できる。

以上のような手順により、欲求連鎖分析ではステークホルダの関係性を明確化し、ビジネスモデルの分析をすることが可能である。

本研究では、この欲求連鎖分析を用いたビジネスモデルの分析法を提案する。

## 2.2. 欲求に関する知見

欲求連鎖分析では、2.1 節で述べた分類のほかに、マズローの欲求階層説 [7] に基づく、5 階層の分類を用いる。マズローの欲求階層説における分類を図2に示す。マズローの欲求階層説では、人間はある欲求が満たされると別の欲求を満たそうと行動する傾向があると言われている。ただし、この傾向は厳密なものではなく、ある欲求の充足度が向上するに従って別の欲求が強くなる傾向があると考えられている。ミクロ組織論の分野で欲求と行動について考察したアルダルフアーの ERG 理論 [8] においても、複数の欲求と優先順位の関係が議論されている。ERG 理論では、欲求は、大きく生存欲求 (E: Existence)、関係欲求 (R: Relatedness)、成長欲求 (G: Growth) の3つに分類される。各欲求は階層性を持ち、また同時に存在することもあり得る、とされている。マズローの欲求階層説や ERG 理論での欲求の充足状態の概念図を図3に示す。図3に模式的に示したように、ある状態において複数の欲求が存在し、ある状態の時には欲求 A のほうが欲求 B より強いものの、別の状態では、欲求 B のほうが欲求 A よりも強くなるという場合が存在する。すなわち、欲求には、ある状態において、“欲求 A よりも欲求 B のほうが強い”、と表現されるように強度が存在し、強度は欲求の充足度によって変化する。また、2.1 節で述べた利他の欲求は、ERG 理論では関係欲求や成長欲求、マズローの欲求階層説では所属と愛、承認、自己実現に関係しており、比較的高次の欲求である。心理学の分野ではマズローの欲求階層説の厳密性には議論が残されているという議論があるが、本研究では、理論の厳密性よりも、分析・設計といった創造的行為のためのヒントになるという点を重視して、採用する

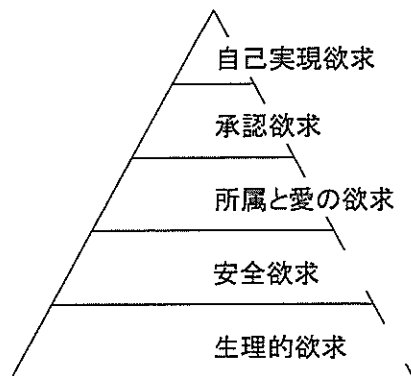


図2 マズローの欲求階層説

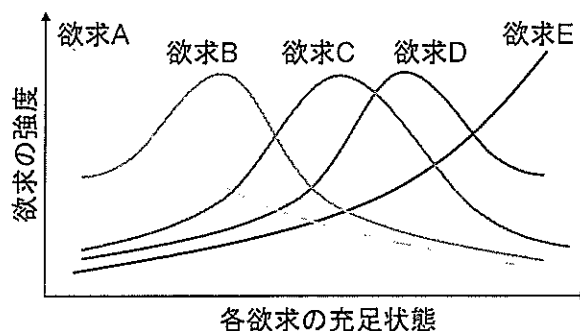


図3 欲求の充足状態の移り変わり

こととする。

以上述べた欲求の各種分類を用いることによって、欲求に基づくステークホルダの行動を分析することが可能になると考えられる。

### 2.3. 価値工学に基づく欲求充足度の向上方法の分析

製品設計の分野において多く用いられている価値工学は、顧客満足 (Customer Satisfaction) の向上のために製品の価値を高めることが目的である。価値工学の考え方をを用いることは、ビジネスモデルの設計においても有用であると考えられる。

価値工学に基づく価値を高める例を図4に示す。また、価値工学における価値の定義を以下に示す。

$$\text{価値} = \text{機能} \div \text{コスト}$$

上記の式に基づくと、価値を高めるためには、機能を高めるか、コストを下げる必要があることがわかる。すなわち、機能とコストの組み合わせにより、①同じ機能のものを安いコストで提供する、②機能の高いものを同じコストで提供する、③少々コストが上がるがより優れた機能をもったものを提供する、④機能の高いものを安いコストで提供する、⑤機能がやや低いものをより安いコストで提供する、という5通りの方法が存在する。機能を高めるためには、製品の現在もっている機能をさらに高めるか、製品に新しい機能を付加することが必要となる。

欲求連鎖分析ではステークホルダの欲求の充足状態を直接議論することが可能であった。本研究では、顧客満足の向上は、顧客のもっている欲求の充足状態の向上により表されると考えることとする。したがって、欲求連鎖分析を用いれば価値という概念を介さずに顧客満足を直接議論することが可能である。すなわち、価値工学における価値を欲求の充足度の向上に置き換えてビジネスモデルを考えることが可能である。

図4の価値の向上を欲求の充足度の向上に対応させたものを図5に示す。図5に示したように、価値の向上は欲求の充足度の向上で置き換えることが可能であることがわかる。また、コストの削減は図4、図5で共通であるが、図4の機能の向上は図5では欲求の刺激の向上に、機能の進化は欲求の刺激の強化に、新しい機能の付加は別の欲求の刺激に、置き換えられる。したがって、欲求の充足度の向上にはコストの削減だけでなく、複数の方法が存在するといえる。

以上のように、価値工学の考え方をを用いることで、欲求充足度の向上方法を分類することができた。

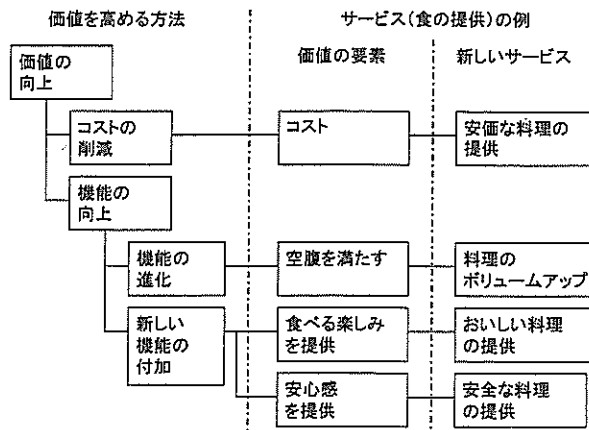


図4 価値工学に基づく価値を高める例

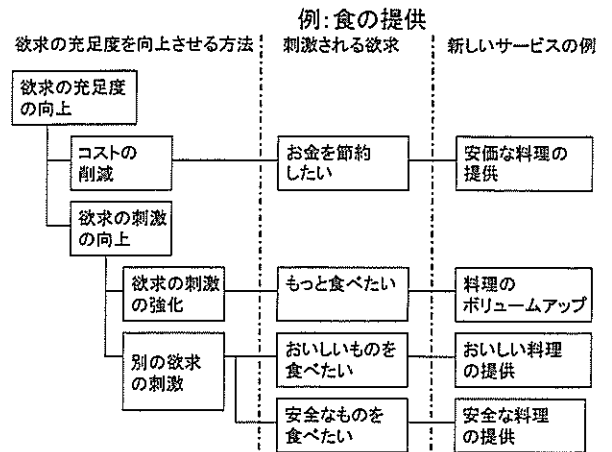


図5 欲求の充足度の向上の例

### 3. 欲求に基づくビジネスモデルの分析手法の提案

本章では、欲求充足度の向上方法に着目し、ビジネスモデルを類型化する。さらに類型化した結果を用いて、ビジネスモデルが成功するか否かを分析する手法を提案する。

#### 3.1. 欲求充足度の向上方法に基づくビジネスモデルの類型化

ビジネスモデルを欲求の充足度の向上方法の観点から分析することにより、本節ではビジネスモデルの類型化を試みる。

欲求の充足度の向上方法に基づいてビジネスモデルを類型化した結果を図6に示す。

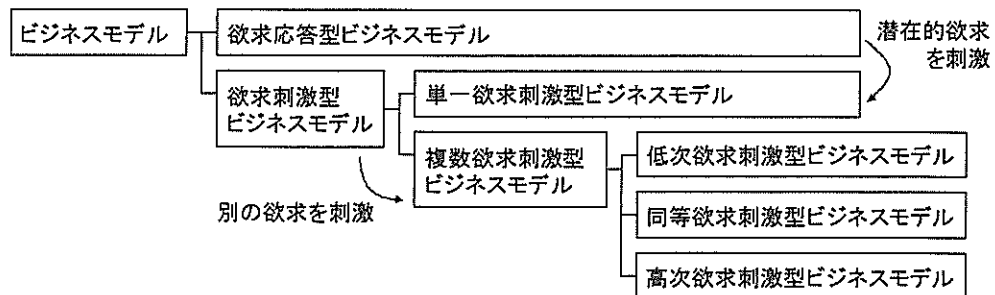


図6 欲求に基づくビジネスモデルの類型

最も単純なビジネスモデルは、顧客の明確な欲求を満たすというビジネスモデルである。本論文では、このタイプのビジネスモデルを「欲求応答型ビジネスモデル」と呼ぶこととする。例えば、空腹の顧客に食事を提供する、といったものがこのビジネスモデルに相当する。

一方、顧客の潜在的な欲求を刺激するものは「欲求刺激型ビジネスモデル」と呼ぶこととする。例えば、顧客に食事を提供するビジネスを考える。顧客の直接的な欲求が空腹を満たしたい、というものだった場合、空腹を満たすだけでなく、おいしいものを食べたいという欲求や、安全なものを食べたいという欲求を満たすようなビジネスモデルがこのビジネスモデルに相当する。なお、実際のビジネスモデルは、「欲求応答型」と「欲求刺激型」の両方の性格を持っていることが多いが、この場合、そのビジネスモデルにとって重要な顧客の欲求が、明示的な欲求であれば「欲求応答型」、潜在的な欲求が重要であれば「欲求刺激型」と考えればよい。

さらに、「欲求刺激型ビジネスモデル」は2つに分類することができる。ひとつは「単一欲求刺激

型ビジネスモデル」であり、もうひとつは「複数欲求刺激型ビジネスモデル」である。さらに、「複数欲求刺激型ビジネスモデル」は、2.2節で述べた欲求の階層構造より、3つに分類することが可能である。すなわち、「低次欲求刺激型ビジネスモデル」、「同等欲求刺激型ビジネスモデル」、「高次欲求刺激型ビジネスモデル」である。単一欲求刺激型ビジネスモデルは単一の欲求のみを刺激するビジネスモデルであるが、複数欲求刺激型ビジネスモデルは複数の欲求を刺激する。複数欲求刺激型ビジネスモデルのうち、低次欲求刺激型ビジネスモデルは、現状のビジネスモデルが刺激している欲求よりも低次の欲求を刺激するビジネスモデルである。同様に、同等欲求刺激型ビジネスモデルは現状と同等の欲求を、高次欲求刺激型ビジネスモデルは現状よりも高次の欲求を刺激するビジネスモデルである。

以上のように、本論文ではビジネスモデルを分類し分析を進めることとする。

これまでの多くの製品やビジネスモデルの価値は、顧客の明確な欲求を満たすことにあったため、これらは欲求応答型ビジネスモデルとしてとらえることができる。すなわち、現状の製品・ビジネスモデルは価値が明確であるため、顧客はその明確な価値を購入しているということができる。一方、新製品や新しいビジネスモデルの付加価値は欲求刺激型ビジネスモデルとしてとらえることができる。すなわち、顧客が持っていると考えられる欲求を刺激するために、新たな価値を新製品や新しいビジネスモデルに付加している。従来分析では、多くの場合、現状のビジネスモデルを対象としていたため、欲求応答型ビジネスモデルについて分析されていたといえる。しかし、新しいビジネスモデルを考える際には欲求応答型だけでなく、欲求刺激型ビジネスモデルについても考慮する必要がある。

### 3.2. 類型化に基づくビジネスモデルの分析手法

マズローの欲求階層説によれば、低次の欲求がほぼ満たされると高次の欲求を満たそうと行動する傾向がある。本論文では、この考え方を3.1節で述べたビジネスモデルの類型に適用する。すなわち、顧客の欲求が従来のビジネスモデルで充足されている場合、顧客のより高次の欲求が増加するといえる。したがって、ビジネスモデルが成功するためには、従来の顧客の欲求に加えて、より高次の欲求を充足する（刺激する）必要があるといえる。このことを利用することで、ビジネスモデルが有効であるか否かを分析することが可能となる。

本論文で提案する、欲求に基づくビジネスモデルの分析手法を以下に示す。

まず、分析対象とするビジネスモデルについて欲求連鎖分析を実施し、顧客の欲求を洗い出す。次に、分析対象とするビジネスモデルの基となったビジネスモデル（以降では従来のビジネスモデルと表記する）についても欲求連鎖分析を実施し、顧客の欲求を洗い出す。さらに、対象とするビジネスモデルと従来のビジネスモデルについて、顧客の欲求を比較する。比較した結果、従来のビジネスモデルの満たしている欲求よりも、対象とするビジネスモデルがより高次の欲求を満たすか利他的な欲求を満たすように設計されていれば、対象とするビジネスモデルは有効であるといえる。

以上の手順により、提案手法では対象とするビジネスモデルが成功するか否かを分析することが可能である。

## 4. 提案する分析手法の妥当性の検証

本章では、提案した「欲求に基づくビジネスモデルの分析手法」の妥当性を検証する。すなわち、実際に成功したビジネスモデルについて、提案した分析手法を用いて分析を行い、当該ビジネスモデルが成功するビジネスモデルであると判定できることを確認する。

#### 4.1. 妥当性の検証方法

提案した「欲求に基づくビジネスモデルの分析手法」を検証するために、経済産業省 [9] によって選ばれた「ソーシャルビジネス 55 選」を著者らが実際に分析する。「ソーシャルビジネス 55 選」は、特色があり成功したと経済産業省が認めたソーシャルビジネスの事例であり、手法の検証に適していると考えられる。

「ソーシャルビジネス 55 選」に選出された事業者を、NPO（特定非営利法人）29 件とその他の組織（非 NPO）26 件に分類した集計結果を表 2 に示す。提案手法は利益追求を目的としたビジネスモデルを対象とした手法であるため、「ソーシャルビジネス 55 選」のうち、非 NPO 事業者によるビジネスモデル 26 例を分析することとする。

表 2 「ソーシャルビジネス 55 選」における事業者の種別

主体となる事業者の種別	ケース数
NPO	29
非 NPO	26
計	55

対象とする 26 例について提案する分析法を実施し、成功したビジネスモデルが従来のビジネスモデル（分析対象である成功したビジネスモデルの基となったビジネスモデル）と比較してどのような欲求を刺激しているのかを分析する。分析の結果、従来のビジネスモデルの満たしている欲求よりも、対象とするビジネスモデルがより高次の欲求を満たすか利他的な欲求を満たすようなものになっていれば、提案する分析法の妥当性が検証されたといえることができる。

#### 4.2. 妥当性の検証結果

対象とするビジネスモデル 26 例について、提案した分析手法を用いてビジネスモデルが満たしているステークホルダの欲求を分析した。

「ソーシャルビジネス 55 選」のひとつである（株）フューチャリンクネットワークの事例と対応するビジネスモデルについて、欲求連鎖分析を実施した例を図 7 に示す。（株）フューチャリンクネットワークは、地域の情報が欲しい、という顧客の欲求に答えるため、地域の店舗からの情報の提供に加え、地域でのイベントを運営している会社である。この結果、地域のコミュニティーに参加したいという顧客の欲求を刺激し、収益につなげることに成功している。

さらに両者の欲求連鎖分析の結果より、対象とするビジネスモデル（新ビジネスモデル＝（株）フューチャリンクネットワークのビジネスモデル）と従来型の典型的なビジネスモデル（一般的な広告会社のビジネスモデル）が満たしている欲求の違いを抽出した。図 7 の例では、地域住民について、従来のビジネスモデルでは、情報が欲しい、という顧客の明確な安全欲求のみが満たされていた。すなわち、従来のビジネスモデルは「欲求応答型ビジネスモデル」であったといえる。新ビジネスモデルでは、従来のビジネスモデルでは顕在化していなかった地域のコミュニティーに属したいという所属と愛の欲求（図 7a の左の矢印部）が満たされている（欲求を刺激している）ことがわかった。また、地域企業においても、新ビジネスモデルでは、広告を出したい、という従来の欲求に加えて、コミュニティーに貢献したい、という新たな所属と愛の欲求（図 7a の右の矢印部）が満たされている（欲求を刺激している）ことがわかった。すなわち、新ビジネスモデルは、従来に比べ、ステークホルダの高次の欲求を刺激している、すなわち、「高次欲求刺激型ビジネスモデル」であるといえる。



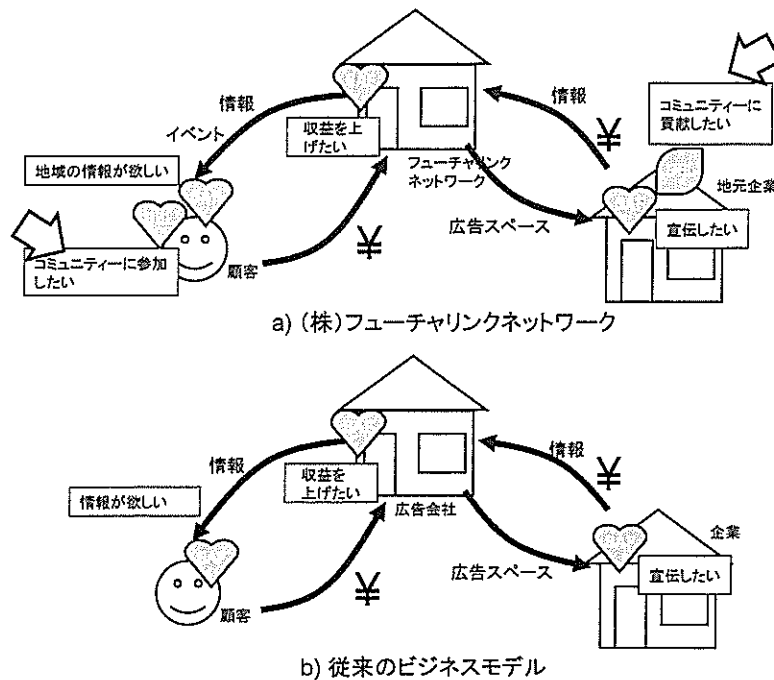


図7 ビジネスモデルの分析例

以上のような分析を表2の26例すべてについて実施した。分析に要した時間は1ケースにつき数10分～1時間程度であった。分析手法に要する時間についての詳細な検討は今後の課題であるものの、分析に習熟した者が実施すれば、比較的簡便に分析が可能であると考えられる。

表3に26例の分類結果を示す。実施した結果、新ビジネスモデルと従来のビジネスモデルにおける顧客の満たされている欲求は、以下の5パターンに分類できた。なお、括弧内に、図6で示したビジネスモデルとの対応を示す。

- A： 新ビジネスモデルが新たな顧客を刺激しているもの  
 (=新たな顧客にとって、「単一欲求刺激型ビジネスモデル」)

表3 「ソーシャルビジネス55選」における事業者の種別

ビジネスモデルの種類		ケース数
A	新しい顧客を刺激しているもの	3
B-1	低次の欲求を刺激しているもの	0
B-2	同等の欲求を刺激しているもの	3
B-3	高次の欲求を刺激しているもの	19
C	従来のビジネスモデルと同等のもの	1
計		26

- B： 新ビジネスモデルが従来の顧客を刺激しており、
- B-1： 新ビジネスモデルが、従来のビジネスモデルよりも低次の欲求を刺激しているもの  
 (=「低次欲求刺激型ビジネスモデル」)
  - B-2： 新ビジネスモデルが、従来のビジネスモデルと同等の欲求を刺激しているもの  
 (=「同等欲求刺激型ビジネスモデル」)
  - B-3： 新ビジネスモデルが、従来のビジネスモデルよりも高次の欲求を刺激しているもの  
 (=「高次欲求刺激型ビジネスモデル」)

C: 新ビジネスモデルによる欲求の刺激は従来のビジネスモデルと同等のもの  
 (=従来のビジネスモデルと同じ分類のビジネスモデル)

表3のB-3を見ると、新ビジネスモデルが従来のビジネスモデルよりも高次の欲求を刺激しているパターンに多くの事例が分類されていることがわかる。

次に、欲求連鎖分析の結果から、顧客の欲求が、利己的なものであるか利他的なものであるかについて分析を行った。前述した図7から、地域企業について、新ビジネスモデルでは、地域に貢献したい、という利他的な欲求が満たされている(欲求が刺激されている)ことがわかる。以上の分析を同様の26例について実施した。結果を表4に示す。表4から、利他的な欲求を刺激しているパターンに多くの事例が分類されていることがわかる。

表4 ビジネスモデルの分析結果(欲求の対象による分類)

欲求の対象	ケース数
自己(利己的欲求)	7
他者(利他的欲求)	19
計	26

このように、成功例とされるソーシャルビジネス55選の中の非NPOビジネスモデル26例について、欲求連鎖分析を用いて分析を行ったところ、大部分が図6の欲求刺激型ビジネスモデルに分類された。したがって、新ビジネスモデルが従来のビジネスモデルよりも高次の欲求を刺激している、または利他的な欲求を刺激している場合にビジネスモデルは成功しやすいということが出来る。すなわち、提案した分析手法の妥当性が検証された。

## 5. 分析手法の利用例—ビジネスモデルの設計手法として—

提案した分析手法の利用例として、ビジネスモデルの設計手法に拡張した例について述べる。

### 5.1. 設計手法の概要

本設計手法は、前述のビジネスモデルの分析手法と、発想法として広く用いられているブレインストーミング、および欲求連鎖分析を組み合わせることにより、ビジネスモデルを設計するものである。

図8に提案手法の実施手順を示す。なお、図8の右側には実施のイメージ図を添付した。まず、現状のビジネスモデルについて欲求連鎖分析を実施する。これにより、現状のビジネスモデルで顧客が満たされていた欲求を洗い出す。なお、図8右図で「！」マークを付したものが洗い出された欲求(生理的欲求)である。次に、ブレインストーミングを用いて、顧客が潜在的に持っている欲求を列挙する。図8右図では、顧客が元から持っている生理的欲求(PHY)に加え、他の欲求としてA～Eの欲求を列挙した。その欲求から、3.2節で述べた成功するビジネスモデルの条件を満たす欲求を選択する。図8右図ではA～Eの欲求を並び替え、「！」マークを付した欲求Aが選択された。これまでの手順によって選ばれた欲求が、提案するビジネスモデルが対象とすべき欲求である。最後に、その欲求が満たされるようにビジネスモデルを設計し、そのビジネスモデルが有効であるかについて欲求連鎖分析を用いて評価する。

以上の手順によって、

- ・現状のビジネスモデルで満たされている顧客の欲求の洗い出し
- ・ステークホルダの欲求に基づくビジネスモデルの設計

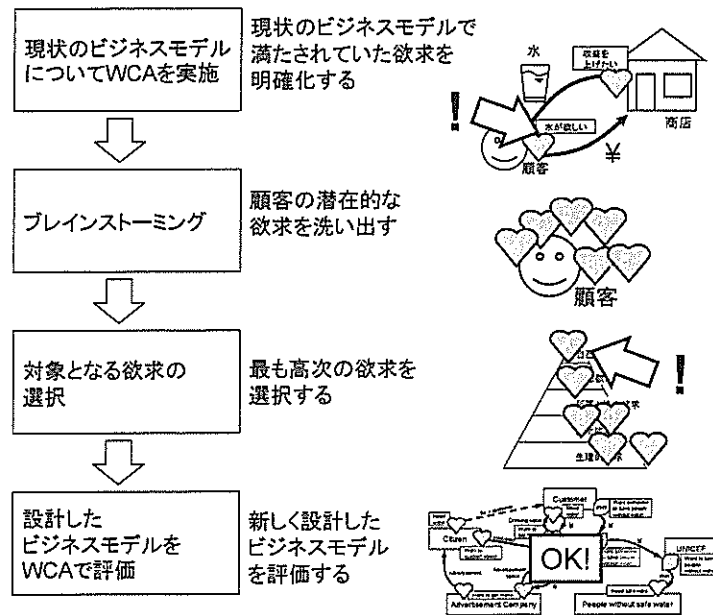


図8 設計法の実施手順

・提案したビジネスモデルの有効性の評価が可能であると考えられる。

## 5.2. 設計手法の実施例

本節では、前節で提唱した設計手法の実施例を述べる。本検証の事例として、「水を売る」というビジネスモデルを考える。本事例について、提唱した設計手法を著者らが実施し、設計手法の有効性を検証した。なお、実施に要した時間は1時間程度であった。

本事例について、実施結果を順に述べる。

まず、現状のビジネスモデルについて欲求連鎖分析を実施した。現状のビジネスモデルは、単純な水を売る、というビジネスモデルである。現状のビジネスモデルについて欲求連鎖分析を行ったものを図9に示す。図9より、水が欲しいという顧客の生理的欲求が満たされていることがわかった。すなわち、現状のビジネスモデルは「欲求応答型ビジネスモデル」であることがわかった。

次に、顧客がもっているであろう欲求を、ブレインストーミングを用いて列挙した。列挙したものについてマズローの欲求階層説の階層順に並び替えたものを表5の第3列に示す。なお、第2列にマズローの欲求階層の名称を記入した。

さらに、3.2節の成功するビジネスモデルの条件に適合する欲求を選択した。現状のビジネスモデルが対象としていたのは生理的欲求であったため、表5のNo.5は成功するビジネスモデルに合致し

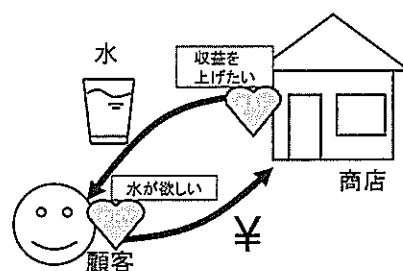


図9 従来のビジネスモデルのWCA

表5 顧客の欲求の列挙

No.	階層	欲求	ビジネスモデル例
1	自己実現の欲求	誰かを助けたい	1ℓ for 10ℓ キャンペーン
2	承認の欲求	誰かに認められたい	-
3	所属と愛の欲求	地域コミュニティに参加したい	地元の水を使った 飲料水の提供
4	安全欲求	安全な水を飲みたい	水の安全性の アピール
5	生理的欲求	より多くの水を飲みたい	ボトルあたりの 水の量の増加

ないので除外される。残りの4つはいずれも現状のビジネスモデルより高次の欲求を刺激している、すなわち、「高次欲求刺激型ビジネスモデル」であるため、新ビジネスモデルとして適している。しかしながら、No.1が最も高次の欲求でありさらに利他の欲求であるため、最も新ビジネスモデルとして適していると考え、No.1の自己実現の欲求を選択した。選択された欲求についてビジネスモデルを検討した。なお、参考までに、表5の右側の列に、各欲求について、対応するビジネスモデル例を記入した。表5に示したように、最も適した欲求に対応するビジネスモデルは1ℓ for 10ℓキャンペーンであった。

Volvic [10]の「1ℓ for 10ℓキャンペーン（英語では” Drink 1, Give 10” campaign）」はVolvicが実施したチャリティーキャンペーンである。本キャンペーンは、顧客が水を買ったとき、その代金の一部がVolvicによってUNICEFに寄付され、その寄付によってアフリカに井戸を作る、というものである。

最後に、新ビジネスモデルである1ℓ for 10ℓキャンペーンについて欲求連鎖分析を実施し、有効であるかの検証を行った。欲求連鎖分析を実施した結果を図10に示す。図10に示したように、1ℓ for 10ℓキャンペーンにおける各ステークホルダの欲求は、2.1節におけるWCAの実施手順Cで示した要件を満たしている、すなわち全て充足されているため、ビジネスモデルは有効であるといえる。

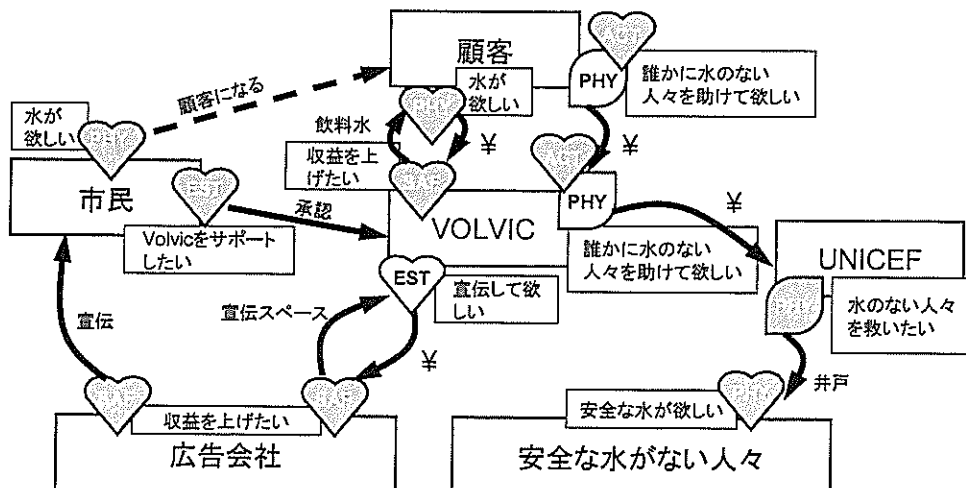


図10 新ビジネスモデルのWCA

### 5.3. 考察

前節では、提案した分析手法に対し、ブレインストーミングと欲求連鎖分析を組み合わせることで、ビジネスモデルの設計手法への拡張が可能であることを、ケーススタディーにより検証した。ケース

スタディーでは、欲求連鎖分析によりステークホルダの欲求を明らかにし、ブレインストーミングにより複数の欲求の候補を発想し、3.2節で述べた成功するビジネスモデルと欲求の関係を用いて、複数の欲求の候補から適切なビジネスモデルを選択することが可能であった。選択されたビジネスモデルである 1ℓ for 10ℓ キャンペーンは実際に Volvic が 2007 年より実施しているキャンペーンであり、2014 年も実施されていることから成功するビジネスモデルであるといえる。以上のことより、提案手法を応用することで、実際に成功しているビジネスモデルと同様のビジネスモデルを提案することが可能であり、ビジネスモデルの設計法としての拡張が可能であることを示した。なお、本事例は一例に過ぎないため、設計法としての検証は複数の事例検証やワークショップでの検証が必要であり、今後の課題である。

## 6. 結論

ビジネスモデルを欲求の観点から類型化した。次に、ビジネスモデルの類型を用いて、成功するビジネスモデルの分析手法を提案した。提案した分析手法について、「ソーシャルビジネス 55 選」のうち非 NPO ビジネスモデルである 26 例を用いて妥当性を確認した。さらに、提案した分析手法とブレインストーミング、欲求連鎖分析を組み合わせたビジネスモデルの設計手法を示し、設計例より、本分析手法がビジネスモデルの設計手法としての拡張可能性を有していることを示した。

### 【参考文献】

- [1] SE Handbook Working Group, "SYSTEMS ENGINEERING HANDBOOK", INCOSE, (2010)
- [2] Lawrence D. Miles, "Techniques of Value Analysis and Engineering", McGRAW-HILL, (1961)
- [3] 石井浩介, 飯野賢次, 設計の科学, "価値づくり設計", 養賢堂 (2008).
- [4] 今泉友之他, "親和図と 2 軸図を用いた構造シフト発想法の主観的評価", 日本創造学会論文誌, Vol.17, pp.92-111 (2014)
- [5] 牧野由梨恵他, "欲求連鎖分析", 日本機械学会論文集 (C 編), Vol.78, No.785, pp.214-227 (2012)
- [6] TABLE FOR TWO Web サイト <http://www.tablefor2.org>, "TABLE FOR TWO Program", 2015 年 2 月 13 日閲覧
- [7] Maslow, A. H., 小口忠彦 (訳), "人間性の心理学", 産業能率大学出版部 (1971)
- [8] 桑田耕太郎, 田尾雅夫, "組織論", 有斐閣 (1998)
- [9] 経済産業省 Web サイト [http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/sbcb/sb55sen.html](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sb55sen.html), "ソーシャルビジネス 55 選", 2014 年 11 月 29 日閲覧
- [10] Volvic Web サイト <http://www.drink1give10.com>, "Volvic Drink 1, Give 10 Campaign", 2014 年 11 月 29 日閲覧

(2015 年 2 月 22 日受付)

(2015 年 5 月 26 日採録)

# 日本創造学会論文誌

*Journal of Japan Creativity Society*

*Vol. 19 (2015)*

創造性に作用する偶然性の役割

The Role of Accidents Act on the Creativity

澤泉重一

Shigekazu SAWAIZUMI

ステークホルダの欲求分析に基づくビジネスモデルの分析手法

– 欲求の刺激方法に基づく成功したビジネスモデルの類型化 – 今関一飛・保井俊之・前野隆司  
Analysis Method of Business Model based on Analysis of Stakeholders' Wants

– Classification of successful business models based on stimulation method of Wants –

Kazuto IMAZEKI, Toshiyuki YASUI, Takashi MAENO

コミュニケーション能力を向上させるための関わりを重視した創作ダンスのデザインに関する研究

Design of Creative Dance Class with an Emphasis on Relationships to Improve Communication Skills

Satomi SAWA, Koji MIURA, Akira TAKEMURA

分散ブレインストーミングにおけるフィードバック視覚化機能の順序効果

古川洋章・川路崇博・由井蘭隆也

Order Effects of Feedback Visualization on Distributed Brainstorming

Hiroaki FURUKAWA, Takahiro KAWAJI, Takaya YUIZONO

USIT：6箱方式をパラダイムとする創造的な問題解決のための簡潔なプロセス

– USIT マニュアルと USIT 適用事例 –

中川 徹

USIT: A Concise Process for Creative Problem Solving Based on the Paradigm of the Six-Box Scheme

– USIT Manual and USIT Case Studies –

Toru NAKAGAWA

トリプルヘリックス分析による産学官連携におけるイノベーション機会に関する研究

小出 実

A study on the Innovation Opportunities in Industry-Academia-Government Collaboration by  
Triple-Helix-Analysis

Minoru KOIDE

日本創造学会

<http://www.japancreativity.jp/>