

2×2 欲求マトリクス — 心理的価値に基づく利他的コンセプト創出法 —

麻生陽平¹, 白坂成功², 保井俊之², 前野隆司²
慶應義塾大学大学院

2×2 Needs Matrix

- Method for Creation of Altruistic Concept Based on Psychological Benefit -

Yohei ASO, Seiko SHIRASAKA, Toshiyuki YASUI and Takashi MAENO²

Keio University

【 要 約 】

21 世紀に入り、複数の文化や領域をまたがり自己利益の追求だけでは解決できない課題が増え
ており、利己的な視点のみならず、利他的な視点も合わせ持つことによって、創造的に課題を
解決することが求められている。近年、顧客価値の軸は、経験価値、感性的価値など心理的な側
面にシフトしている。このため、本研究では、人間の根本的欲求に着目し、利己ならびに利他の二軸から
なる総合的な根本欲求を分析、コンセプトを創出する手法を提案した。本手法活用前後で抽出された欲
求の差異を検証し、活用後に利他的欲求や関係性につながる欲求、ステークホルダーが増加する等新
たな視点で多様な欲求を抽出できることを明らかにした。また市場における検証と意識調査により、手法
の有効性を示すとともに、実務における利用可能性を提示した。

キーワード : 心理的価値、利他的欲求、コンセプト、イノベーション

【 Abstract 】

In the 21st century, we cannot solve issues that span across multiple cultures and domains
by pursuing only our self-interests. In order to create innovative solutions to these types
of issues, it is becoming more important to have a viewpoint not only based on self-interests
but also based on altruistic needs. In recent years, the basis of customer values has shifted
to experiential and emotional aspects. This research focuses on the fundamental desires
of human beings and proposes a methodology which analyses and creates a new comprehensive
concept based on both self-serving and altruistic interests. This research will show the
contrast in desires derived before and after applying this methodology, and show that a
variety of perspectives and desires, such as underlying needs related to altruistic
interests and the existence of new stakeholders, were derived post-application. Lastly,
due to verification in the markets and the results of consumer surveys, this research shows
the effectiveness of this methodology and its practicality in a business context.

Key Words: Psychological Benefit, Altruistic Needs, Concept, Innovation

¹ 慶應義塾大学大学院 (〒223-8526 横浜市港北区日吉 4-1-1)

² 正員, 慶應義塾大学大学院 (〒223-8526 横浜市港北区日吉 4-1-1)

E-mail:yohei.aso@sdm.keio.ac.jp

1. はじめに

Nowak[1]は、進化の最も注目すべき側面は、競争社会で協力を生み出す能力であり、進化の基本原則に「自然協力」を加えるべきであると説いた。館岡[2]は、問題の解決には今後協力、支援などの利他的な視点が必要であることを示している。21世紀に入り、地球規模で起こる環境問題、エネルギー問題、領土問題など、複数の文化や領域をまたがり自国や自身が属す組織の理解、自己利益の追求だけでは解決できない課題が増えている。このため、他者の視点、多様な視点に立ち、利己的な視点のみならず、利他的な視点も合わせ持つことで、創造的に課題を解決することが求められる[2][3][4]。

しかし、現状の顧客価値へのアプローチを見ると、顧客自身の自己利益を基盤に設計されている場合がほとんどであり、顧客と社会や他者との関わりに目を向け、利他的な行動や欲求を考慮しているものがあまりない[5]。Donaldsonら[6]は、ステークホルダーと製品・サービスの関係の分析・設計を行う顧客価値連鎖分析（Customer Value Chain Analysis, 以下 CVCA）を提案した。CVCAはステークホルダー間の関係性や交換される価値を表現できるものの、顧客価値の心理的側面は扱っていない。Drucker[7]は、ソーシャルビジネスにおける成果や目標設定の捉え方について説いているが、顧客価値の心理的側面や利他的行動については言及していない。Kotlerら[8]は、Marketing3.0の中で消費者の定義を人間に変え、人間の精神性への対応が必要であることを説いているが、顧客の欲求の可視化や分析の方法は提示していない。延岡[9]は、顧客価値の次元について言及しており、主観的な価値として意味的価値の重要性を説いているが、意味的価値の可視化や創出の方法は示していない。楠木[10]は、顧客価値の持続性の観点から、目に見えない可視性の低い価値の必要性を説いているが、利他的な顧客価値を扱っていない。Schmit[11][12]は、人間の根本的欲求に基づき5つの顧客経験価値を提示しているが、利他的な欲求については取り扱っていない。またここでいう欲求とは、心理学で用いられる、動物や人間などに生理的・心理的な欠乏や不足が生じたとき等に、それを満たすための行動を起こそうとする緊張状態を表し、マーケティングでいうニーズ（注1）にあたる表現と同義である。

本研究では、本質的な顧客価値につながる欲求の充足に着目し、利己ならびに利他的欲求の二軸で顧客のニーズを可視化、分析することのできる2×2欲求マトリクスを使ったコンセプト創出法を提案する。本手法の活用により、マーケティングの顧客ニーズ特定のプロセスにおいて、より多様な欲求を抽出することができると考える。第2節では、混在する顧客価値に関連する先行研究を概観し、概念の整理および本研究の位置づけを明らかにする。第3節では、2×2欲求マトリクスの構造を説明し、本マトリクスを活用した手法の手順を説明する。第4節では、本研究における仮説を提示し、本マトリクスの想定される効果を示す。第5節では検証の進め方とその内容について述べ、第6節でその結果についてまとめる。第7節では考察を述べ、最終節となる第8節で結論を述べる。

2. 顧客価値に関連する先行研究

本節では、各研究において混在する顧客価値について概念を整理し、さらに各研究で扱っている価値の次元と構造を明らかにすることによって、本研究の位置づけを示す。

顧客価値の次元と構造は、青木[13]、池尾ら[5]によれば、機能的価値と非機能的価値に大別される。機能的価値を、製品の物理的な構造・組成・特性に由来し、一定の機能・性能・効果を発現するものであり、非機能的価値を、顧客の五感（視覚、聴覚、嗅覚、味覚、触覚）にかかわるような製品それ自体の属性、あるいは、製品をブランド化する際に付与されるその他の属性から得られるものであるとしている。

これらの非機能的価値は、延岡[9]により意味的価値、青木[13]によって感性的価値と呼ばれるなど複数の表現がされているため、本研究においては、Kotlerら[8]により新たに提示された精神的価値までを含む概念とし、統一的に心理的価値として使用することとする。

次に、機能的価値と心理的価値の観点から、各研究における顧客価値の構造と内容を整理することによって、先行研究の現状と課題を把握し、本研究の位置づけと意義を明らかにする。顧客価値に関連する主要な研究を抽出し、顧客価値の次元と構造を機能的価値と心理的価値の観点からまとめた結果を表1に示す。

表1 顧客価値の次元と構造比較

研究者名	顧客価値の次元/構造	
	機能的価値	心理的価値
和田(2002)	・ 便宜的価値 ・ 基本価値	・ 観念価値 ・ 感覚価値
楠木・阿久津 (2006)	・ 価値の可視性 (高) ・ 価値の所在 (属性)	・ 価値の可視性 (低) ・ 価値の所在 (使用文脈)
恩蔵(2007)	・ 独自価値 ・ 品質価値	・ カテゴリー価値 ・ 経験価値
藤川(2008)	・ 価値提供 (製品・技術)	・ 価値共創 (顧客経験)
延岡(2006;2010)	・ 機能的価値 ・ 顕在的価値	・ 意味的価値 ・ 潜在的価値
青木(2010)	・ 機能的価値 ・ 価値の所在 (属性) (提供)	・ 感性的価値 (自己表現的価値含む) ・ 価値の所在 (使用文脈) (共創)
Pine and Gilmore(1999)	—	・ 経験価値
Schmitt (1999;2003)	—	・ 感覚的経験価値 ・ 情緒的経験価値 ・ 認知的経験価値 ・ 行動的経験価値 ・ 関係的経験価値
Prahalad and Ramaswamy(2004)	・ 価値提供 (製品・技術)	・ 価値共創 (顧客経験)
Kotler(2010)	・ 機能的価値	・ 精神的価値 ・ 感情的価値

表1に示したように、顧客価値は機能的価値と心理的価値に大別でき、また各議論の中で取り上げられている価値の軸は、顕在化された機能的価値から、より可視性が低く模倣が困難な心理的価値へとシフトしていることがわかった [5][8]～[15]。

さらに、心理的価値のみに焦点をあて、価値の満たし方を企業と顧客の直接的な関係性または顧客自身に向かうものと、社会や他者と顧客の関係性または社会や他者と顧客の関わりの中で満たすものに分け、表2に示した。表2からわかるように、心理的価値の種別として、経験、可視性、意味や文脈、感情と精神など、いくつかの要素が挙げられているが、それらはほとんどが企業と顧客の関係性または顧客自身を満たすものとして取り上げられている。一方、顧客が社会をよりよいものとする、他者とつながるなど、社会との関わりの中で顧客が価値を感じ取る社会的価値へつながるものは非常に少ないことがわかる。

表2 心理的価値の満たし方

研究者名	心理的価値	
	企業と顧客の関係性 または顧客自身を満たす	社会/他者と顧客の関係性 社会/他者との関わりの中で満たす
和田(2002)	・観念価値 ・感覚価値	
楠木・阿久津 (2006)	・価値の可視性(低) ・価値の所在(使用文脈)	
恩蔵(2007)	・カテゴリ価値 ・経験価値	
藤川(2008)	・価値共創(顧客経験)	
延岡(2006;2010)	・意味的価値 ・潜在的価値	
青木(2010)	・感性的価値(自己表現的価値含む) ・価値の所在(使用文脈)(共創)	
Pine and Gilmore(1999)	・経験価値	
Schmitt (1999;2003)	・感覚的経験価値 ・情緒的経験価値 ・認知的経験価値 ・行動的経験価値	・関係的経験価値
Prahalad and Ramaswamy(2004)	・価値共創(顧客経験)	
Kotler(2010)	・感情的価値	・精神的価値

このため、本研究では、顧客ニーズ特定のステップにおいて、顧客のニーズを利己的・利他的欲求に分類し、分析および可視化することが可能な2×2欲求マトリクスを活用することによって、より多様な顧客価値を抽出する。

3. 2×2欲求マトリクスを活用したコンセプト創出法の提案

前節のとおり、顧客価値の軸は心理的価値へとシフトしつつあるため、社会的な価値に対応することが求められている。顧客価値を包括的に取り扱うには、これまで以上に顧客側に視点をシフトし、多様な人間が持つ潜在的な心理的要因・欲求を分析・可視化するアプローチが必要であろう。このため、本研究においては、牧野ら[16]によるMaslow[17]の基本的欲求7分類をベースにした欲求連鎖分析(Wants Chain Analysis) (注2) で用いられる図1に示される2×2欲求マトリクスに着目し、本マトリクスを顧客ニーズ特定のプロセスに活用することを提案する。

2×2欲求マトリクスは、Maslow[17]の研究をベースにするとともに、Murray[18][19]および斎藤ら[20][21]の欲求分類に関する諸研究を踏まえ、人間が感じる欲求を網羅している[16]。このため、2×2欲求マトリクスをマーケティング他、あらゆる顧客ニーズ特定のプロセスに応用することによって、多様な人間が持つ潜在的な心理的価値を分析し、利己ならびに利他といった心理的価値を包括的に取り扱うことができると考えられる。

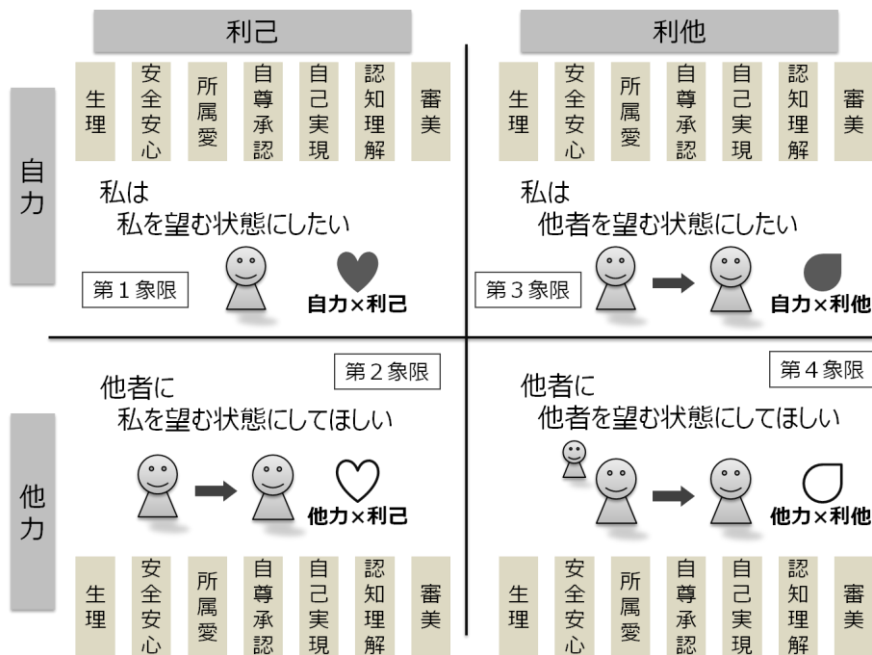


図1 2×2欲求マトリクスの構造と象限分類

2×2欲求マトリクスは、2つの要素（①動作主、②対象）と、Maslowの7つの基本的欲求を用いて、欲求を分類したマトリクスである。2×2欲求マトリクスの上下は①動作主（自力／他力）を、左右は②対象（利己的欲求／利他的欲求）を表す。

構造としては各象限を、第1象限（自力—利己）、第2象限（他力—利己）、第3象限（自力—利他）、第4象限（他力—利他）とし、それぞれにMaslowの7つの欲求（生理、安心・安全、所属・愛、自尊・承認、自己実現、認知・理解、審美）を対応づけている。

次に、2×2欲求マトリクスを活用したコンセプト創出の手順を説明する。図2はそのプロセスを図式化したものである。手順を以下に示す。

- 1) 解決すべき問題の特定とターゲット（注4）を明確にし、顧客に関連する必要な情報を収集する。ここでいうターゲットの明確化とは、問題の解決につながる最も中心的な顧客を明らかにし具体的に表現することである。
- 2) 1) の情報を元に、ターゲットのウォンツ（注5）を想定し、動詞および関連するステークホルダーを含んだ短文の形式で複数抽出していく。動詞を含んだ形とするのは、顧客の望む経験につながる欲求を抽出するためである。
- 3) 抽出したそれぞれのウォンツが、2×2欲求マトリクスのどの象限、欲求にあたるかを検討し、欲求の分類ごとにグループにまとめ、各グループに根本的な欲求を表現するタイトルをつける。
- 4) 3) の結果を分析、また全体を俯瞰し、中心となる象限や欲求、利己ならびに利他的欲求のバランス、不足している欲求、グループ間の関係、欲求の組み合わせなどを検討し、コンセプトの軸に据える欲求を導き出す。
- 5) 4) で明らかにした欲求を顧客価値の中心と捉え、その欲求に基づいたコンセプトを創出する。

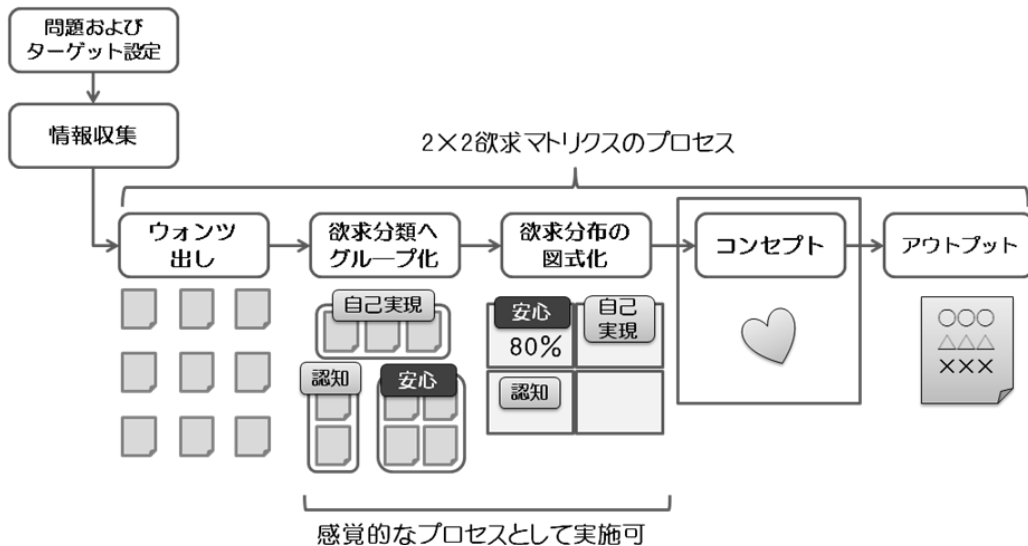


図2 2×2 欲求マトリクスを用いたコンセプト創出のプロセス

図2および上述の手順が示すように、本手法は抽出した複数の欲求をマトリクス上で可視化、整理、分析し、その結果を元にコンセプトの創出につなげる収束的発想法と言える。

多様な人間の欲求を踏まえ、顧客にとって的確な価値を提供するには、人間が持つより深い欲求をつかみ、その欲求を充足させることが必要であり、そのためには、顧客の深層につながる真のニーズをつかむ視点を持つことが重要である。2×2欲求マトリクスを活用した手法は、利己ならびに利他につながる顧客の根本的な欲求に接近するプロセスを経ており、そこから導かれた中核の価値を基軸としたコンセプトの創出は的確な価値の提供に非常に効果的であると考えられる。

4. 仮説の設定

本研究における仮説は、顧客のニーズ特定のプロセスにおいて、2×2 欲求マトリクスを活用することにより、より多様な欲求を導きだすことができ、アイディアの幅が広がるというものである。より多様な欲求とは、2×2 欲求マトリクス使用時に抽出したアイディアを本マトリクス上においた際、そのアイディアが属す象限や欲求の分類の種類が増加するということを指す。その種類の増加をもって、アイディアの幅の広がりとする。

また細かくは、アウトプットにおける変化とプロセスの変化において、いくつかの仮説を設定し、検証を進めていくことにする。それぞれ具体的に項目をあげると以下のようになる。

■アウトプットの変化

- ① アイディアの幅が広がる（基本的欲求の種類、欲求充足の対象者等）
- ② 利他的欲求に紐づくアイディアが増える
- ③ 同一欲求に対して異なるアイディアが出る

■プロセスの変化

- ① アイディアの数が増える
- ② アイディアを出すスピードが上がる
- ③ アイディアを出す視点がより顧客側に变化する

アウトプットの変化③に関しては、既存の具体的なアイデアを、一度根本的欲求という抽象化された概念に落とし込み、ベースとなる欲求を変えずに、再度別のアイデアへ具体化することが可能であると考え。

5. 検証方法と内容

本マトリクスが属性を限定せず広く一般的なコンテキストで使用できることを検証するため、検証においては、複数の多様な業界から9社10名を対象とし、実験参加者の持つ属性も、20代3名、30代3名、40代、2名、60代1名（性別内訳は女性5名、男性5名）と広くなるよう考慮した。さらに、設定テーマについては、実験参加者が現状実務において、実際に抱える課題を設定し、最低限のリソースで使用できることを確認するため、全て個人作業としている。

（実施期間：2011年10月～2012年1月）

具体的なステップについては、2×2欲求マトリクス使用前のA案作成と、本マトリクス使用後のB案作成の2段階のステップを踏んでいる。またA案とB案に対し、複数のケースを同じ基準で比較するため、各ケースにおいて設定するターゲットのウォンツについては共通フォーマットを用意し、そこに記入していく方法をとった。

●2×2欲求マトリクス使用前：A案作成

- ①実験参加者と面談し、問題設定と対象となるターゲットの設定を行う
- ②実験参加者：ターゲットが持つウォンツを共通フォーマットへ記入（アウトプット1）
- ③実験参加者：任意形式のアウトプット2を作成

●2×2欲求マトリクス使用后：B案作成

- ④実験参加者と面談し、2×2欲求マトリクスについて説明
- ⑤実験参加者：ターゲットが持つウォンツを共通フォーマットへ記入（アウトプット1'）
- ⑥実験参加者：任意形式のアウトプット2'を作成
- ⑦実験参加者：2×2欲求分析マトリクス利用に関するアンケート回答

以上のステップにて各社共に同様に検証を進めた。また実際にA案、B案のアウトプット2を市場に投入できるものについては投入し、実施結果を検証した。

6. 実地検証結果

6.1. 実地検証：FP企業 株式会社ガイア WEBサイトにおける比較検証

今回の検証において、アウトプットを実際の市場に投入し、A案、B案の比較検証を行うことができた事例（注6）について、その内容と検証結果を順に見ていく。対象企業（実験参加者）はファイナンスプランナー企業のWEBマーケティング担当者（男性20代）であり、アウトプットは企業WEBサイト上の申込ページデザインである。

●設定した問題とターゲット

問題設定：既存コアターゲット（注7）に対するWEB経由の申し込み強化

ターゲット設定：50・60代男女シニア層

●2×2 欲求マトリクス使用前：A 案共通フォーマットのアウトプット 1

ターゲット ウォンツ	退職後の資金計画を知りたい
	塩漬け投資信託を見直したい
	退職金を効率的に運用したい
	相続した資産を守りたい
	早期退職したい
	資産全体のバランスを見直したい
	年金を補完する不労所得が欲しい
キーメッセージ	セカンドライフも安心の資産運用

●2×2 欲求マトリクス使用后：B 案共通フォーマットのアウトプット 1

ターゲット ウォンツ	夫婦2人で豊かなセカンドライフを過ごしたい
	中立的なアドバイザーにお任せしたい
	従来の金融機関とは違い、末永く付き合いのできる運用アドバイザーがほしい
	両親の介護費用・子供の教育費までトータルに考えたい
	初めてなのでまずは無料相談を体験してみたい
	どうしても損を取り戻したい
	金銭的・時間的自由を手に入れたい
キーメッセージ	家族が幸せになる退職金運用

6.2. 実地検証結果① 2×2 欲求マトリクスを活用した欲求の分析

共通フォーマットによるアウトプット 1 における比較分析は、以下の結果となった。詳細については、以下表 3 の通り、左に本マトリクス使用前の結果を示し、右に本マトリクス使用後の結果を示している。太枠で囲った箇所が変化している部分となっている。

表 3 2×2 欲求マトリクスを用いた欲求の分析結果

項目	フレームワーク使用前(Before)			フレームワーク使用后(After)		
	要素	数	シェア	要素	数	シェア
ウォンツの全数		7	100%		7	100%
欲求象限分布	第1象限(自力-利己)	7	100.0%	第1象限(自力-利己)	3	42.9%
	第2象限(他力-利己)	0	0.0%	第2象限(他力-利己)	2	28.6%
	第3象限(自力-利他)	0	0.0%	第3象限(自力-利他)	2	28.6%
	第4象限(他力-利他)	0	0.0%	第4象限(他力-利他)	0	0.0%
欲求分類	生理的	0	0.0%	生理的	0	0.0%
	安心	3	42.9%	安心	2	28.6%
	所属と愛	0	0.0%	所属と愛	3	42.9%
	自尊と承認	0	0.0%	自尊と承認	1	14.3%
	自己実現	1	14.3%	自己実現	1	14.3%
	認知と理解	3	42.9%	認知と理解	0	0.0%
	審美	0	0.0%	審美	0	0.0%
象限×欲求組み合わせ	第1×安心	3	42.9%	第1×安心	1	14.3%
	第1×認知・理解	3	42.9%	第1×自己実現	1	14.3%
	第1×自己実現	1	14.3%	第1×自尊・承認	1	14.3%
				第2×安心	1	14.3%
			第2×所属と愛	1	14.3%	
			第3×所属と愛	2	28.6%	
	パターン数	3			6	
ステークホルダー	顧客	1		顧客	1	
	企業(FP/提携士業/アナリスト)	1		企業(FP/提携士業/中立アドバイザー/ファンドマネージャー/アナリスト)	1	
				従来の金融機関	1	
				夫婦	1	
				両親	1	
			子供	1		
	ステークホルダー数	2			6	
関係性のパターン	顧客-顧客自身	1	第1	顧客-顧客自身	1	第1
	企業-顧客自身	1	第2	企業-顧客自身	1	第2
				従来の金融機関-顧客自身	1	第2
				顧客-夫婦	1	第3
				顧客-両親	1	第3
				顧客-子供	1	第3
	パターン数	2			6	

本マトリクス使用前のA案では、欲求象限の分布は、第1象限（自力—利己）に7つ全てが集中しているのに対し、本マトリクス使用後のB案では、第1象限（自力—利己）×3に加え、第2象限（他力—利己）×2、第3象限（自力—利他）×2と分散している。

根本的欲求の種別については、A案が、安心×3、認知と理解×3、自己実現×1となっているのに対し、B案では、安心×2、所属と愛×3、自尊と承認×1、自己実現×1となり、この点についてもA、B間で大きな変化が見られる。

ステークホルダーの数もA案の顧客、企業の2つに対し、B案は、顧客、企業、競合他社、さらに夫婦、両親、子供といった家族に関する記述が見られ、数としても6つに増加している。これにより、ステークホルダーの組み合わせとなる関係性のパターンも2つから6つへと増加している。

6.3. 実地検証結果② 市場における評価

アウトプット2となるWEBサイトページデザインA案、B案については、実際に企業WEBサイトの申込ページとしてリリースし、市場からどのような評価を受けるかを検証した。

検証方法は、キーワード検索に対するリスティング広告（注8）から直接誘導するページとして、本マトリクス使用前のA案と、使用後のB案を設定し、それらを均等の確率で出し分けるA/Bテスト（注9）の手法を用いた。条件を揃えるため、誘導のきっかけとなる検索キーワード、またリスティング広告に表示する広告文等の他の要素は全て同一のものとした。さらに2つのページ間に構造上の違いが出ないように、同一の構造を持つページとして制作を進め、直接的に申込の導線につながる申込ボタン、電話番号の掲載数や位置、また主要な構成要素となる会社の実績、写真、テキスト要素の置き場所等を同等に揃えるようにした。なお、2つのページ内で使用されるキーメッセージ、およびデザインイメージの相違は、本マトリクスを通じたコンセプトの違いから創出されるA案、B案のそれぞれの基本デザインの一部である。これらの条件の下、本マトリクス使用前後の2つのページによる申込率の差異を検証した。実施期間は、2011年11月7日～12月6日の1ヶ月間とした。

その結果、期間中、本マトリクス使用前のA案のページには75の新規訪問があり、1件の申し込み、申込率は1.33%となった。一方、本マトリクス使用後のB案のページには100の新規訪問があり、6件の申し込み、申込率は6.0%となった。その他、申込ページへの主要な導線となるTOPページ、通常の申込誘導ページはそれぞれ、673新規訪問で申込3件、申込率0.45%、362新規訪問で申込1件、申込率0.28%となっており、B案の結果は、他の主要な申込ページ導線との比較においても、高い数値を記録した。



図3 アウトプット2 A案・B案の比較結果

6.4. 欲求の構造比較分析結果

実験参加者が記入した共通フォーマットのA案 (n=64)、B案 (n=67) のウオントの文章を元に、それぞれが2×2欲求マトリクス上のどの象限、どの欲求種別に分布されるかを精査し、その差を比較している。また同時に文章内に登場するステークホルダーを抽出し、その数、関係性の組み合わせに変化があるかを見た。なお、本検証の対象は個別性の高いケースとなっているが、個々の欲求の構造をマトリクス使用前後で比較した際、検証対象や実験参加者の属性によらず、抽出した欲求の象限分布や変化の傾向が共通していることを確認できるため、より検証の精度を上げるため全体のデータを合計し母数を増やし比較分析を行った。その結果は次の通りである。

表 4 欲求の構造比較分析

項目	要素	Before		After		
		数	シェア	数	シェア	変化率
Wantsの全数		64	100%	67	100%	
欲求象限分布	第1象限(自力-自己)	49	76.6%	40	59.7%	81.6%
	第2象限(他力-自己)	10	15.6%	15	22.4%	150.0%
	第3象限(自力-他者)	5	7.8%	12	17.9%	240.0%
	第4象限(他力-他者)	0	0.0%	0	0.0%	#DIV/0!
欲求分類	生理的	1	1.6%	0	0.0%	0.0%
	安心	19	29.7%	17	25.4%	89.5%
	所属・愛	10	15.6%	20	29.9%	200.0%
	自尊・承認	10	15.6%	13	19.4%	130.0%
	自己実現	7	10.9%	9	13.4%	128.6%
	認知・理解	11	17.2%	3	4.5%	27.3%
	審美	6	9.4%	5	7.5%	83.3%
欲求×象限パターン数		37		44		118.9%
ステークホルダー数		22		40		181.8%
関係性パターン数		21		35		166.7%

構造として分析した結果、次の3つの特徴が明らかになった。

①本マトリクス使用前は、利己的欲求に92%が集中

2×2 欲求マトリクス使用前は、欲求は利己的欲求の第1象限（自力-利己）に集中している。ターゲットの欲求の約92%が利己的欲求となり、とりわけ第1象限（自力-利己）に75%以上が集中していることがわかる。

②本マトリクス使用後は、利他的欲求が140%、所属・愛欲求が100%増加

利他的欲求となる第3象限（自力-利他）が変化率140%増と大きく増加している。欲求の種別としては、所属と愛の欲求が100%増と、こちらも大幅に増加している。

③本マトリクス使用後は、ステークホルダーの数が80%増加

登場するステークホルダーの数は、81%増となり、これに伴いステークホルダーの組み合わせのパターンも大幅に増え、関係性の多様さを増している。

これらのことから、2×2 欲求マトリクス使用前においては、実験参加者の発想は、ターゲット自身で完結する利己的欲求に集中し、ステークホルダーも限定的であるが、本マトリクスの使用を通じて、本マトリクス使用後は、利他的欲求、ステークホルダーの増加、また所属と愛の欲求といった他者との関係性の中で生じる欲求が大きく増加することがわかった。

2×2 欲求マトリクスの使用により、ターゲットとその周辺との関係性が描かれることが増え、抽出する欲求も、より他者への貢献や、他者とのつながりという利他的な欲求が強調される結果となった。

6.5. 利用者意識調査結果

本研究では、さらに2×2 欲求マトリクス利用者に検証実施後に意識調査（注10）を行った。全15問の設問ごとに、利用者の評価を5段階でつけ、その評価を5点満点（評価5→5点～評価1→1点）で換算し、総合評価50点中40点以上を総合評価5としている。

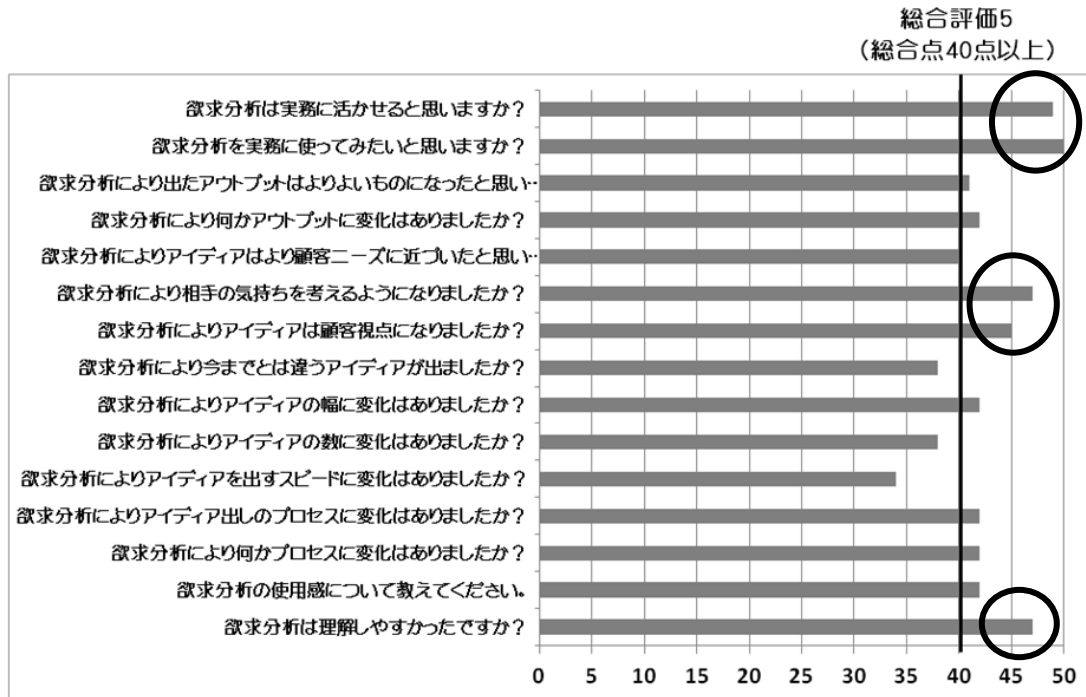


図4 2×2 欲求マトリクス利用者アンケート (設問別総合評価)

この結果は図4のとおりである。図4によれば、とりわけ実務に活かせると思うか、実務に使ってみたいと思うか、相手の気持ちを考えるようになったか、アイデアが顧客視点になったか、理解しやすかったかの5つの項目において、非常にポジティブな評価となっており、集約すると2×2欲求マトリクスは以下の3点について可能性を示したと言える。

- ①実務での活用意向は高い
- ②相手の気持ちを考え、より顧客視点へシフトする
- ③フレームワークは理解しやすい

①および③については、本マトリクスの活用意向の高さと、構造や内容に関する理解の容易さから、実務における活用可能性を示した。また②からは、相手の気持ちを考える、より顧客視点になるという要素も高い評価となっており、顧客ニーズの理解や顧客側視点での価値の創造、利己を超え利他的視点での社会貢献意識の向上などにつながる可能性がある点も注目に値する。

6.6. 仮説に対する検証結果

第5節で提示した仮説と照らし合わせ、その結果を表5にまとめた。アウトプットにおいて、多様な欲求を抽出することができるという点では、アイデアの幅の広がり、利他的欲求の増加、同一欲求に対する異なるアイデア、全てにおいてポジティブな結果となり、2×2 欲求マトリクスの創出する効果を示す結果となった。プロセスにおいては、利用意識調査から顧客視点への移行の可能性が確認され、この点についてはポジティブな結果を示した。その他、アイデアの数が増える、アイデア出しのスピードがあがるという点においては、本マトリクス活用の熟練度が必要であり、さらに根

本的な欲求に落とし込む際には、むしろ考えることでスピードが落ちるという結果が出ており、当初の仮説とは異なる結果となった。

表5 仮説に対する検証結果

仮説	検証結果	考察
アイディアの幅が広がる (欲求種別、象限、充足対象者)	○	欲求の種別と象限の組み合わせが19%増加し、ステークホルダーも82%と大幅に増え、アイディアの幅が広がることを示した。
利他的欲求に紐づくアイディアが増える	○	第3象限(自力-利他)の割合が2倍以上増え、利他的欲求に紐づくアイディアが増加。
同一欲求(同象限・同種別)に対して異なるアイディアが出る	○	同一欲求に対してのアイディア相違率は27%となり、一定の変化あり。
アイディアを出す視点がより顧客側に変化する	○	定量調査ではTOP2BOX率90%を超え、非常に高い評価となり、視点が顧客側にシフトする可能性を示した
アイディアの数が増える	△	定量調査では総合的な評価としては高いが、個人間の差があり、フレームワーク習熟度に影響される。
アイディアを出すスピードが上がる	×	欲求の分布に落とし込む際、むしろアイディア出しのスピードは落ちるとの声もあった。

7. 考察

7.1. 利己・利他視点を網羅する心理的価値のデザイン

第6節の検証結果からも言えるように、2×2欲求マトリクスが創出する最も大きな効果の1つは、利己的欲求だけでなく、現状の社会背景に即した社会的意義につながる利他的欲求を同時に考慮、比較、調和を可能とする点であると言える。これは経済的価値と社会的価値のどちらも扱うことができることを示し、営利組織、非営利組織問わず、人と社会と組織の3つの関係をバランスよく保ち、そのアプローチをデザインしていくことができることを意味している。利己的欲求と利他的欲求を1つのマトリクス上で比較し、そのバランスを考慮しながら施策を検討できる点は、2×2欲求マトリクスならではのものと言え、第1節の中で見てきたように、今、社会が求めている自己利益を超えた利他的な視点を考慮した発想の手法として活用できることを示す。

本マトリクス使用前には、顧客自身で完結する利己的欲求、企業と顧客間のみ関係性に集中していた視点も、本マトリクス使用後は、欲求の象限や種別も大きく広がりを持ち、より多様な視点から顧客の欲求を捉えることが可能となっている。

また本マトリクス使用後は、ステークホルダーの数や、ステークホルダー間関係性や組み合わせのパターンも増加していることから、本マトリクスを通じた発想は、顧客自身だけでなく、その周辺関係性までをイメージできるようになり、より豊かな視点での施策やアプローチを実現できることが明らかになった。

これらの点から、2×2 欲求マトリクスは、社会的意義にもつながる利他的欲求、絆やつながりの元となる関係性の欲求を含めた総合的な心理的価値を創出することが可能な、多様な視点をもたらすマトリクスであると言える。

7.2. 顧客ニーズの分析とコンセプトの創出

顧客ニーズの分析とコンセプトの創出について、本マトリクスの活用前後の変化と内容を見ていく。第6節の企業によるWEBサイト比較検証を例にとると、図5の左側：A案が施策の元の状態を示しており、右側：B案が2×2 欲求マトリクス使用後の状態を示している。これらを比較すると、欲求の分布や中心となる欲求の種別、関係性の軸が変化していることがわかる。

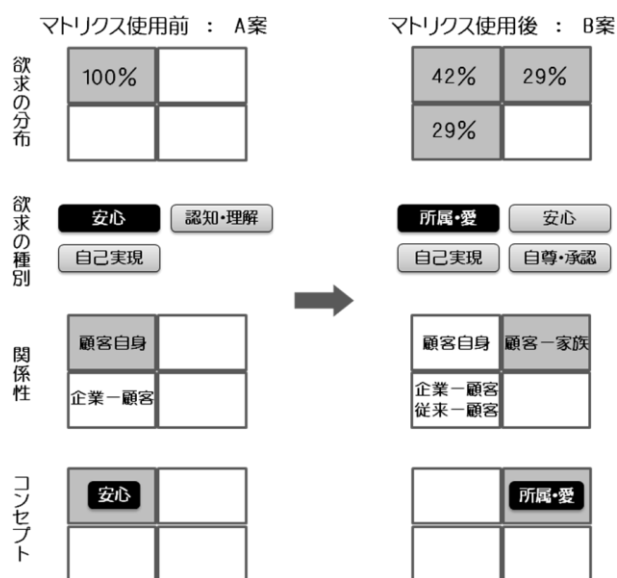


図5 2×2 欲求マトリクスを活用した顧客ニーズ分析

図5は本マトリクス使用前後の変化を見たものであるが、顧客の欲求分析においては、本マトリクスを使い、この変化を意図的に創出していくことができる。現状を把握した上で、2×2 欲求マトリクス上の変化を意識しながら、もう一度欲求を洗い出し、アイデア創出や企画、施策の検討において、顧客の心理的価値をより満たすと思われる欲求の軸やバランス、また今のものとも異なる新たな欲求、欲求の組み合わせを検討していく。欲求の満たし方を検討する上で、顧客とその周辺ステークホルダーとの関係を考慮し、顧客自身だけではなく、その周辺の関係性といった視点も盛り込んでいく。

図5の例においては、顧客個人の安心への欲求というアプローチに偏っていたものを、顧客の周辺ステークホルダーも含め広く関係性を捉え、顧客とその家族に対するつながりや愛の欲求、顧客の家族を含めた幸せ、という切り口に変え、中核となるコンセプトは、セカンドライフも安心の資産運用から、家族が幸せになる資産運用へ変更している。このコンセプトの変化により、最終的なアウトプットも第6節図3のアウトプットイメージのとおりに、異なるキーメッセージ、異なるイメージを持ったデザインへと変化し、それに伴い実際の市場の反応についても大きく違ったものとなった。

図5における変化は、第6節の検証からも2×2 欲求マトリクスを活用した欲求の分析により創出されたものであると言え、そのプロセスとしては本質的な根本欲求レベルでの変化が起こっており、本マトリクスの機能が活かされた効果的な使用方法であることがわかる。

7.3. 2×2 欲求マトリクスを通じた抽象化と具体化

図6に示したように、2×2 欲求マトリクスを別の角度から見た場合、そのプロセスの特性として、多くのウォンツという形で現れる具体的事象を、一度より上位概念にあたる根本的欲求に抽象化、単純化した後に、その欲求を中心とした別の具体的なアイデアへと変換するものであると言える。この抽象化、単純化のプロセスは、問題の全体感の把握や本質的な気づき、発見を促せるとし、細谷[22][23]は、抽象化思考として、少ない情報や、つかみどころのない問題に対し、このようなアプローチは有効であるとしている。このことから、本マトリクスを活用した手法は、定性的なものごとを扱うことに適しており、人間の欲求といった漠然としたものに対しても、有効な手法であると言える。

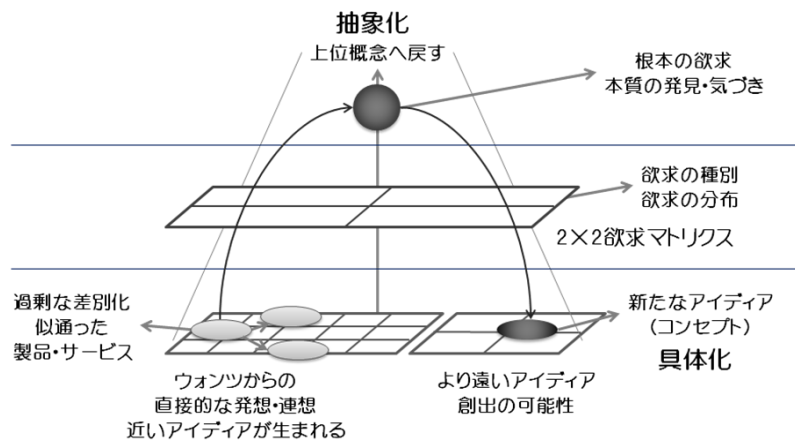


図6 2×2 欲求マトリクスを使用した手法の概念図

図6のプロセスは、一度、抽象的レベルで本質的な解を導いた後、もう一度具体的な策へと落とししていく方法であり、具体的な欲求から、上位概念の本質的な根本欲求へと抽象化し、そこで得た気づきを元に、新たな視点でもう一度、異なるアイデアやコンセプトへ落とし込む、差別化創出の可能性を示している。

創造技法のひとつであるゴードン法(注11)は、テーマを抽象的で概念的なものにすることで、現状の形式や方式、日常の常識を離れ、既存のアイデアとは全く異なる新たな発想を創造する技法である[24]。2×2 欲求マトリクスを活用した手法とゴードン法は、構造としては同様のものを持っており、この手法が可能であれば、現状同一市場に集中し、競争の激化やコモディティ化を招いている状況にも、より広い選択肢の可能性を提示できると考える。

8. 結論

本研究では、まず、変わりつつある顧客価値に焦点をあて、混在する顧客価値の概念を整理し、価値創造の軸が心理的価値へ移行していることを示した。次に、心理的価値にフォーカスし、利己的欲求だけでなく、社会的意義につながる利他的欲求も網羅し、分析、検討可能な手法として、2×2 欲求マトリクスを用いたコンセプト創出法を提案した。さらに、本手法を活用したアイデアのプロセスとアウトプットの変化、および市場投入による反応の違いについて検証を行った。その結果、本マトリクス使用後はステークホルダーの数と組み合わせが約80%、関係性に関連する欲求の数が約100%、利他的欲求が約140%増加したことを示した。

市場投入による検証については、企業ホームページにおいて、本マトリクス使用前後で異なるデザインのWEB申込ページを制作し、申込率の違いを検証した。申込率については、本マトリクス使用後のデザイン：6.0%、本マトリクス使用前のデザイン：1.3%と大きく差が出る結果となり、2×2 欲求マトリクスを通じ、効果を創出できることを明らかにした。

最後に2×2 欲求マトリクス利用者に対し、利用意識調査を行った。結果、検討プロセスにおいて、より顧客視点へと変化すること、顧客の気持ちを考えるようになること、また実務での利用意向が非常に高いことの可能性を示した。これらにより、実務における利用可能性を示した。

以上、本研究では2×2 欲求マトリクスを用いた利他的コンセプトの創出法を提案し、その有効性と創出する効果を明らかにし、市場に向けた効果的な活用方法を提示した。

本研究は、ビジネスの現場における2×2 欲求マトリクスの活用に主眼を置き、実験参加者と数回の面談とインタビューを重ねることで、できる限り各企業の実状と実態に即した形での検証となるよう心がけた。これにより、本研究内容をより直接的に実践に活かせるものにはできなかったのではないかと考える。

しかし一方、同時に複数の個人における本マトリクス使用有無によるアウトプット差異の比較検証や、グループ単位での使用、より多くのケースでの市場における実地検証など、さらに本マトリクスの効果、有効性の根拠を確固たるものにしていく必要がある。これらについては、今後の課題としてさらに研究を重ねることとしたい。

謝辞

本研究の一部は、文部科学省グローバル COE プログラム「環境共生・安全システムデザインの先導拠点」の援助により行われた。記して謝意を表する。

【 注 】

(注1) ニーズ：欠乏を感じている状態。心理学で用いられる欲求と同義。

(注2) 欲求連鎖分析 (Wants Chain Analysis)：顧客価値連鎖分析 (CVCA) の手法に、欲求の概念を付加することによりステークホルダー間の関係や社会システムを分析、デザインする手法。

(注3) Murray は人間の欲求を第一次的欲求と第二次的欲求の二つに大別し、合計で 38 項目の欲求のリスト化を行っている。斉藤・荻野は、Murray の第二次的欲求に独自に新たな多数の欲求を加え、質問紙調査法により欲求の抽出を試み、その結果、59 個の欲求を抽出している

(注4) ターゲット：対象となる顧客。マーケティングの中で使用する用語。

(注5) ウォンツ：人間の欲求が文化や個人の人格を通して具体化されたもの。

(注6) 市場への投入事例：本論文の事例で取り上げた株式会社ガイアのWEBサイトにおける申込ページ実績を比較した例、およびもう1件、同社において広告メッセージを2種制作し、セミナーへの申込数の実績を検証した。2×2 欲求マトリクス使用前の広告A案は5.5件/1セミナーの申し込みに対し、マトリクス使用後のB案は9件/1セミナーの申し込みとA案の実績を上回るようになった。しかし、掲載していたセミナーの開催日程数の違いがあり、純粹な比較とはならなかった。

(注7) 既存コアターゲット：現在企業として設定している最も中核となる対象顧客。

(注8) リスティング広告：Google や Yahoo! などの検索結果で、検索したキーワードと連動して表示されるクリック課金型の広告。

(注9) A/Bテスト：例えば画像や説明文など複数パターンの素材を用意し、それらを入れ替えた Web サイトやバナー広告などを並列で公開・配信することで、利用者の反応を比較し、探る方法。

(注10)：利用者意識調査：付録に記載しているマトリクス使用後にとったアンケート

(注11) ゴードン法：類比を見つけるために、連想力を用いて発想を行う類比発想法であり、抽象的で概念的なテーマを元に発想していく技法。

【参考文献】

- [1] Harvard Business Review 2012 February. ダイヤモンド社. (2012), pp. 8-23.
- [2] 舘岡康雄, 利他性の経済学. 新曜社. (2006)
- [3] Stephen R. Covey, “The 3rd Alternative”. (1990), 第3の案. キングベア出版. (2012)
- [4] 前野隆司, 思考脳力のつくり方. 角川 one テーマ 21. (2010)
- [5] 池尾恭一, 青木幸弘, 南知恵子, 井上哲浩, マーケティング. 有斐閣. (2010)
- [6] Donaldson, K. M., Ishii, K. and Sheppard, S. D., “Customer Value Chain Analysis”, Research in Engineering Design, Vol. 16. (2006), pp. 174-183.
- [7] Peter F. Drucker, “Managing the Nonprofit Organization”. (1990), 非営利組織の経営. ダイヤモンド社. (2007)
- [8] Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, “Marketing 3.0 From Products to Customers to the Human Spirit”, Wiley. (2010)
- [9] 延岡健太郎, 価値づくり経営の論理. 日本経済新聞出版社. (2011)
- [10] 楠木建, ストーリーとしての競争戦略. 東洋経済. (2010)
- [11] Bernd H. Schmitt, “Experiential Marketing”, (1999), 経験価値マーケティング. ダイヤモンド社. (2000)
- [12] Bernd H. Schmitt, “Customer Experience Management”, (2003), 経験価値マネジメント. ダイヤモンド社. (2004)
- [13] 青木幸弘, 価値共創時代のブランド戦略. ミネルヴァ書房. (2011)
- [14] B. Joseph Pine II, James H. Gilmore, “The Experience Economy”, (1998), 経験経済 脱コモディティ化のマーケティング戦略. ダイヤモンド社. (2005)
- [15] 恩蔵直人, コモディティ化市場のマーケティング論理. 有斐閣. (2007)
- [16] 牧野由梨恵, 前野隆司, 白坂成功, 牧野泰利, 欲求連鎖分析 (人々の欲求の多様性を考慮した社会システムの分析・設計手法). (2011)
- [17] Maslow, A. H., “*Motivation and Personality*”, Harper Collins Publishers. first edition: (1954), 3 Sub editions: (1987)
- [18] H.A.Murray, “Explorations in Personality”, (1938), パーソナリティ I. 誠信書房. (1961)
- [19] H.A.Murray, “Explorations in Personality”, (1938), パーソナリティ II. 誠信書房. (1962)
- [20] 荻野七重, 斉藤勇, “社会的・心理的欲求と性格類型の関係”, 白梅学園大学紀要 33, (1997), pp. 11-22.
- [21] 荻野七重, 斉藤勇, “多変量解析からみた心理発生的欲求の分類と構造”, 白梅学園大学紀要 31, (1995), pp. 125-141.
- [22] 細谷功, 地頭力を鍛える. 東洋経済 (2007)

- [23] 細谷功, アナロジー思考. 東洋経済. (2011)
- [24] 高橋誠, 新編 創造力辞典. 日科技連. (2002)
- [25] 川喜田二郎, 発想法 創造性開発のために. 中公新書. (1967)
- [26] Harvard Business Review 2012 February. ダイヤモンド社. (2012)

付録 2×2 欲求マトリクスに関する利用者意識調査シート

【アンケート】
 アンケートにご協力いただき、ありがとうございます。
 所要時間5~10分程度の簡単なアンケートとなります。以下の設問について、回答ボックスの中に該当する番号（5~1）を選んでください。
 フリーアンサーについては回答ボックスの中に自由にコメントをお願いいたします。

欲求分析についての質問です。

①欲求分析は理解しやすかったですか？

5：とても理解しやすかった 4：やや理解しやすかった 3：どちらともいえない 2：あまり理解しやすくなかった 1：全く理解しやすくなかった

回答ボックス

②欲求分析により何かプロセスに変化はありましたか？

5：とても変化した 4：やや変化した 3：どちらともいえない 4：あまり変わらない 1：全く変わらない

回答ボックス

②-1どんな変化がありましたか？（②で5、4とお答えの方のみフリーアンサーでお願いします）

③欲求分析によりアイデア出しのプロセスに変化はありましたか？

5：とても出しやすくなった 4：やや出しやすくなった 3：どちらともいえない 2：やや出しにくかった 1：とても出しにくかった

回答ボックス

④欲求分析によりアイデアを出すスピードに変化はありましたか？

5：とても早くなった 4：やや早くなった 3：どちらともいえない 2：やや遅くなった 1：とても遅くなった

回答ボックス

⑤欲求分析によりアイデアの数に変化はありましたか？

5：とても増えた 4：やや増えた 3：どちらともいえない 2：やや減った 1：とても減った

回答ボックス

⑥欲求分析により何かアウトプットに変化はありましたか？

5：とても変化した 4：やや変化した 3：どちらともいえない 2：あまり変わらなかった 1：全く変わらなかった

回答ボックス

⑥-1どんな変化がありましたか？（⑥で5、4とお答えの方のみフリーアンサーでお願いします）

⑦欲求分析によりアイデアの幅に変化はありましたか？

5：とても幅が広がった 4：やや幅が広がった 3：どちらともいえない 2：やや幅が狭まった 1：とても幅が狭まった

回答ボックス

⑧欲求分析により今までとは違うアイデアが出ましたか？

5：とても違うアイデアが出た 4：やや違うアイデアが出た 3：どちらともいえない 2：あまり違うアイデアが出なかった 1：全く違うアイデアが出なかった

回答ボックス

⑨欲求分析によりアイデアは顧客視点になりましたか？

5：とても顧客視点になった 4：やや顧客視点になった 3：どちらともいえない 2：あまり顧客視点にならなかった 1：全く顧客視点にならなかった

回答ボックス

⑩欲求分析により相手の気持ちを考えるようになりましたか？

5：とてもなったと思う 4：ややなったと思う 3：どちらともいえない 2：あまりならなかったと思う 1：全くならなかったと思う

回答ボックス

⑩欲求分析によりアイデアはより顧客ニーズに近づいたと思いますか？

5：とても近づいたと思う 4：やや近づいたと思う 3：どちらともいえない 2：あまり近づいたと思わない 1：全く近づいたと思わない

回答ボックス

⑨欲求分析により出たアウトプットはよりよいものになったと思いますか？

5：とてもなったと思う 4：ややなったと思う 3：どちらともいえない 2：あまりならなかったと思う 1：全くならなかったと思う

回答ボックス

⑩欲求分析の使用感について教えてください。

5：とても使用しやすかった 4：やや使用しやすかった 3：どちらともいえない 2：やや使用しにくかった 1：とても使用しにくかった

回答ボックス

⑪欲求分析を実務に使ってみたいと思いますか？

5：とても使ってみたい 4：やや使ってみたい 3：どちらともいえない 2：あまり使ってみたくない 1：全く使ってみたくない

回答ボックス

⑫欲求分析は実務に活かせると思いますか？

5：とても活かせると思う 4：やや活かせると思う 3：どちらともいえない 2：あまり活かせないと思う 1：全く活かせないと思う

回答ボックス

⑬欲求分析のよかった点があれば教えてください。（フリーアンサーをお願いします。）

⑭欲求分析の改善した方がよい点があれば教えてください。（フリーアンサーをお願いします。）

あなたについて教えてください。

● 回答ボックス

● 回答ボックス

本アンケートの結果は、研究・論文の参考として活用させていただきます。この度は、アンケートにご協力いただき誠にありがとうございました！

慶應義塾大学院システムデザイン・マネジメント研究科 麻生 昌平