

課題解決ツールボックス 実践ガイド

CVCA

(顧客価値連鎖分析: Customer Value Chain Analysis)

ユーザー向けガイド

2025年3月版

福田次郎（横浜市CIO補佐監）

目次

- 0. はじめに
 - 1. サービスを知る
 - 2. 描画の基本
 - 3. サービスモデルの全体像の把握
 - 4. 課題の抽出
 - 5. 解決手段（ソリューション）の検討
 - 6. CVCAのポイント
- 参考. WCA（要求連鎖分析 Wants Chain Analysis）

0. はじめに

企業が商品やサービスなどの価値を創造して顧客に提供し、収益を得る仕組みを「ビジネスモデル」と言います。特に、サービスの価値を創造して顧客に提供する仕組みを「サービスモデル」と言います。

行政機関が提供する「行政サービス」の仕組みも「サービスモデル」と言えます。市民のニーズの変化や、社会環境の変化とともに、新たな行政の「サービスモデル」の検討が必要になる機会が増えています。

CVCA（Customer Value Chain Analysis、顧客価値連鎖分析）は、デザイン思考およびシステム思考における重要な分析手法の一つです。ステークホルダーと、その間の価値の流れを可視化することで、デザイン思考におけるニーズや課題の理解に役立ち、システム思考における最適化を考えるのに役立ちます。

CVCAは、スタンフォード大学のKrista Donaldson博士や石井浩介教授らによって考案されました。この手法を用いることで、ビジネスやサービスに関わるすべてのステークホルダー（市民、職員、協力機関、サプライヤーなど）を洗い出し、それぞれの間でどのような価値（もの、お金、サービス、情報など）が流れているかを視覚的に表現します。

CVCAを使うことで、ビジネスやサービスの新しいアイデアを発見したり、既存の業務フローを改善したりすることができます。

1. サービスを知る

商店での「商品の販売」というサービスモデルを例に実践方法を説明します。
まず、検討するサービスについて定義し、その仕組みを調査して理解します。

「商店での商品販売サービスのモデルを検討する。」



Point

① タイトルをつける

他の人と検討課題を共有する場合、何を検討しているのかが分かるタイトルをつけることが大切です。

② サービスの調査

検討対象のサービスについて以下のことを中心に調べます。

- 関わる人や組織（ステークホルダー）
- ステークホルダー間で取引される、物品、金銭、サービス、情報
- 取引の順序とフロー（モデル）

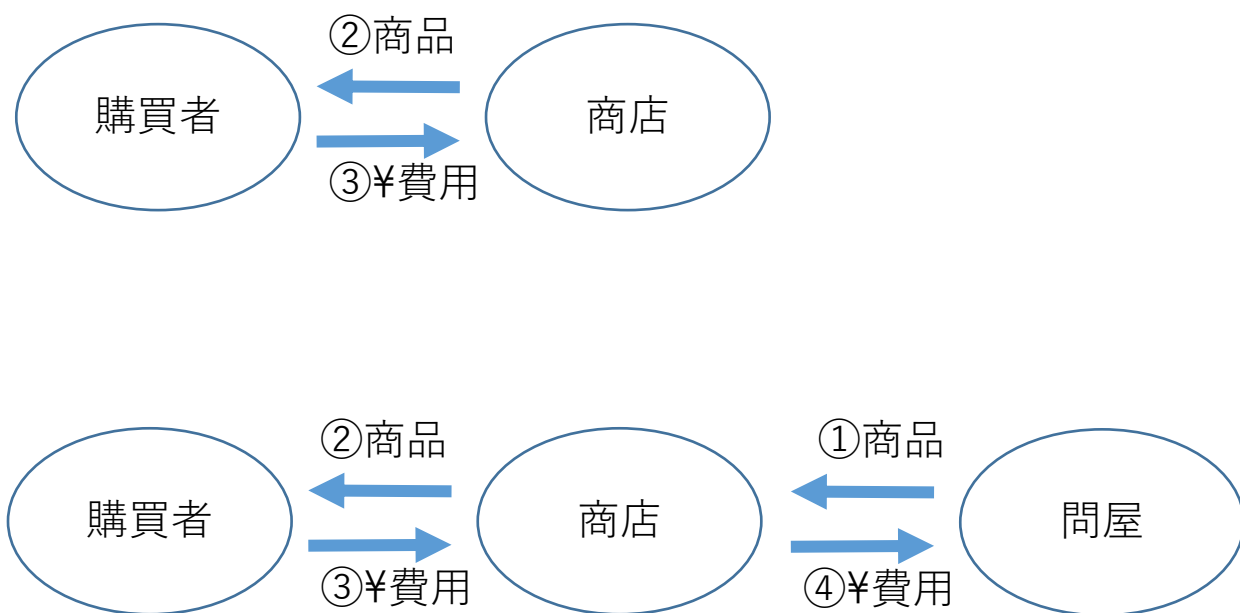
※ 実際に従事している人（ステークホルダー）にヒヤリングするのは有効な手段です。

2. 描画の基本

ステークホルダー（Stakeholder：利害関係者）とは、取引やサービスの提供において、直接・間接的な行動と利害関係を有する者を指します。具体的には、行政機関、市民、職員、議会、権利者、納入業者、地域社会、関係機関などです。ステークホルダーを円・四角で表し、取引されている物品、金銭、サービス、情報の流れを矢印で記入して可視化します。

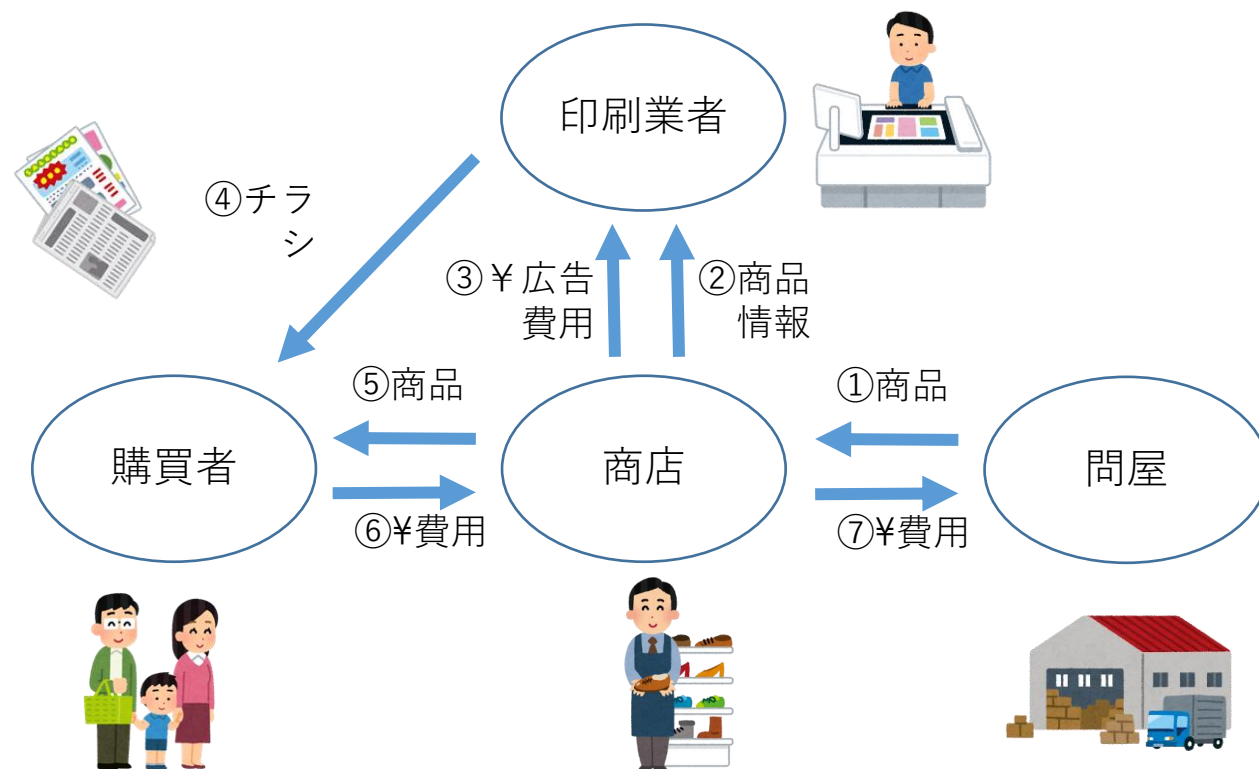
Point

- ① 左図は、最も基本的な取引の例です。購買者と商店の間では、商品と費用がやり取りされています。
- ② さらに、商店は販売商品を問屋から仕入れているので、問屋を追記します。
- ③ 問屋と商店の間でも、商品と費用の取引があります。
- ④ さらに、取引の順番を番号で記入します。
- ⑤ こうして、関係する人や組織（ステークホルダー）とそのやり取りを追記していきます。



3. サービスモデルの全体像の把握

全てのステークホルダーとその間の取引の流れを描き、サービスモデルの全体像を可視化します。

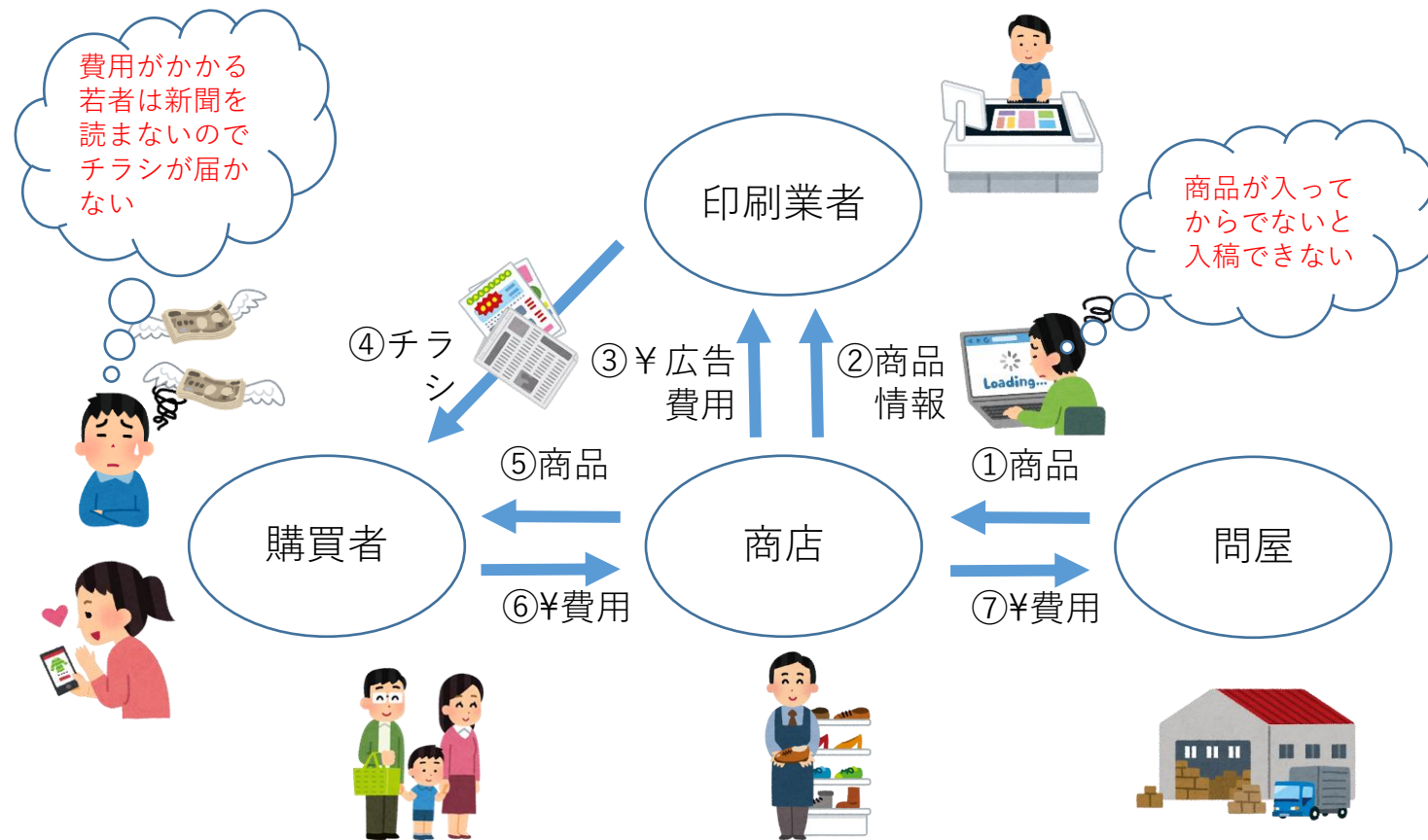


Point

- ① ステークホルダーやサービスは、商品と費用の相対での取引に限られません。
- ② 例えば、商店は商品情報と広告費を印刷業者に提供して、チラシを作成して購買者に配布しています。
- ③ この時、購買者と商店と印刷業者は三角関係にあります。
- ④ こうして、サービスモデルの全体像を明らかにしていきます。

4. 課題の抽出

サービスモデルのフローを見ながら、ボトルネックや課題を抽出します。

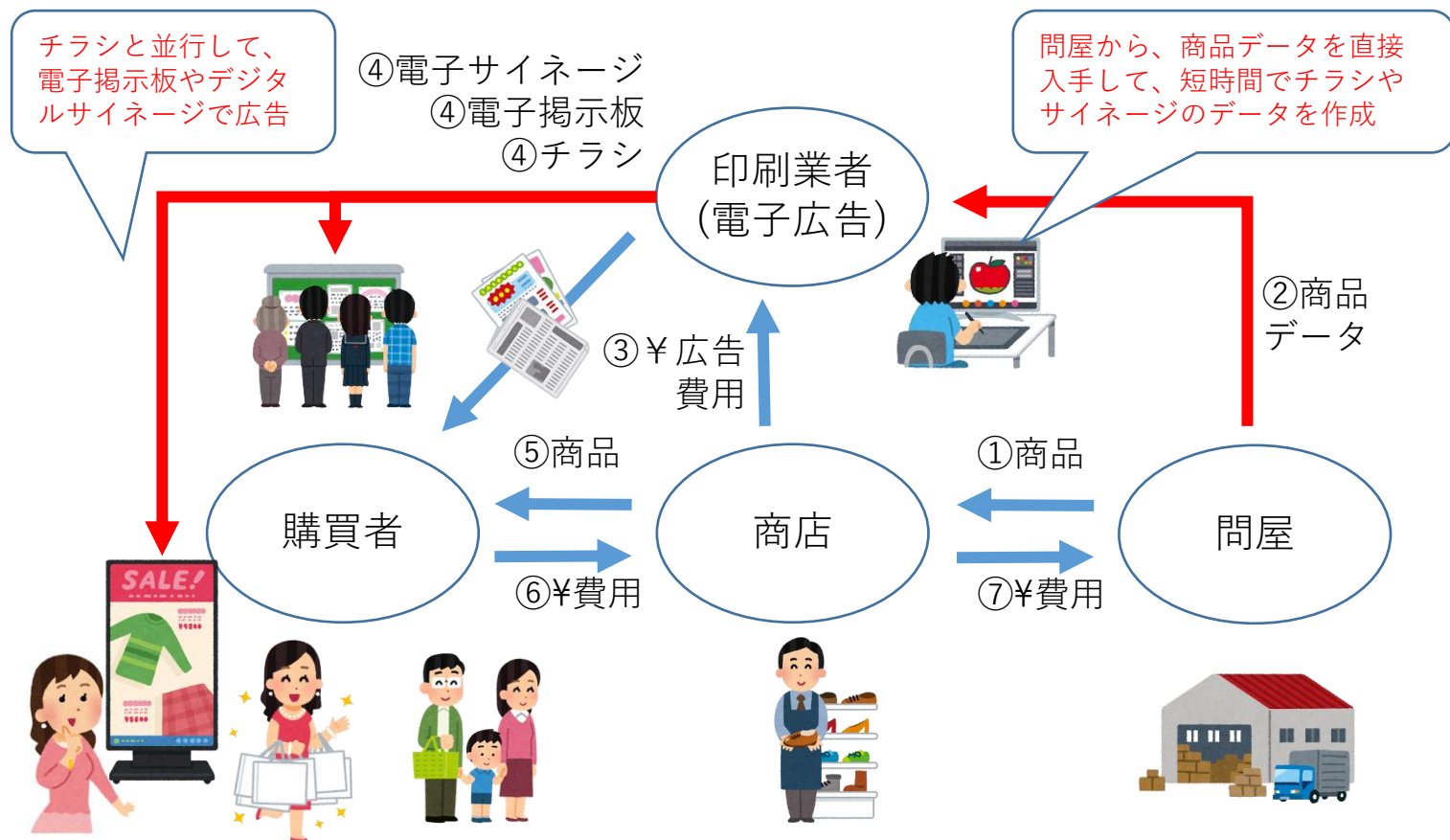


Point

- ① サービスモデルのフローを見ながら、サービスの流れを阻害するボトルネックや、各ステークホルダーの課題を見つけます。
- ② このとき、利用者のアンケート調査や、各種データ、ステークホルダーへのヒヤリングから得た悩みなどの調査結果が参考になります。
- ③ 例えば、チラシの制作には、商品が入荷して撮影や入力の手間が発生し、チラシの作成・配布まで時間がかかっているかもしれません。
- ④ また、新聞を読まない若者には、チラシが届かず、来店する世代層が偏っているかもしれません。

5. 解決手段（ソリューション）の検討

課題とサービスのフローを見ながら、解決の手段（ソリューション）のアイデアを考えます。



Point

- ① 抽出した課題と、そこに関わるステークホルダーから、解決の手段を考えます。
- ② チラシ制作のボトルネックは、商品情報が商店を経由している点にあります。そこで、デジタル化により印刷業者が問屋から直接商品情報入手できるサービスとしてはどうでしょうか。
- ③ 新聞を読まない世代向けに、制作したチラシのデータをそのまま利用できる電子掲示板や、デジタルサイネージなどはどうでしょうか。

6. CVCAのポイント

CVCAは、デザイン思考プロセスにおいて、サービスの全体像を把握して理解し、ワークフローの見直しや、現状を改善する新たなサービスやソリューションを見出すための強力な手法です。

実施の際には、サービスに関わるステークホルダーを理解し、その実態や悩みを把握することが重要です。考え出した新たなサービスやソリューションについては、ステークホルダーに確認する必要があります。

CVCAのポイント

① ステークホルダーの正確な特定

すべての関連するステークホルダーを正確に特定することが重要です。見落としがあると、価値の流れが不完全になり、分析結果が偏る可能性があります。

② 価値の流れの明確化

ステークホルダー間でどのような価値（お金、情報、製品など）が流れているかを明確にすることが必要です。曖昧な部分があると、正確な分析が難しくなります。

③ ステークホルダーの視点を考慮

各ステークホルダーの視点に立って、どのような価値を求めているかを理解することが重要です。これにより、より効果的な価値提供が可能になります。

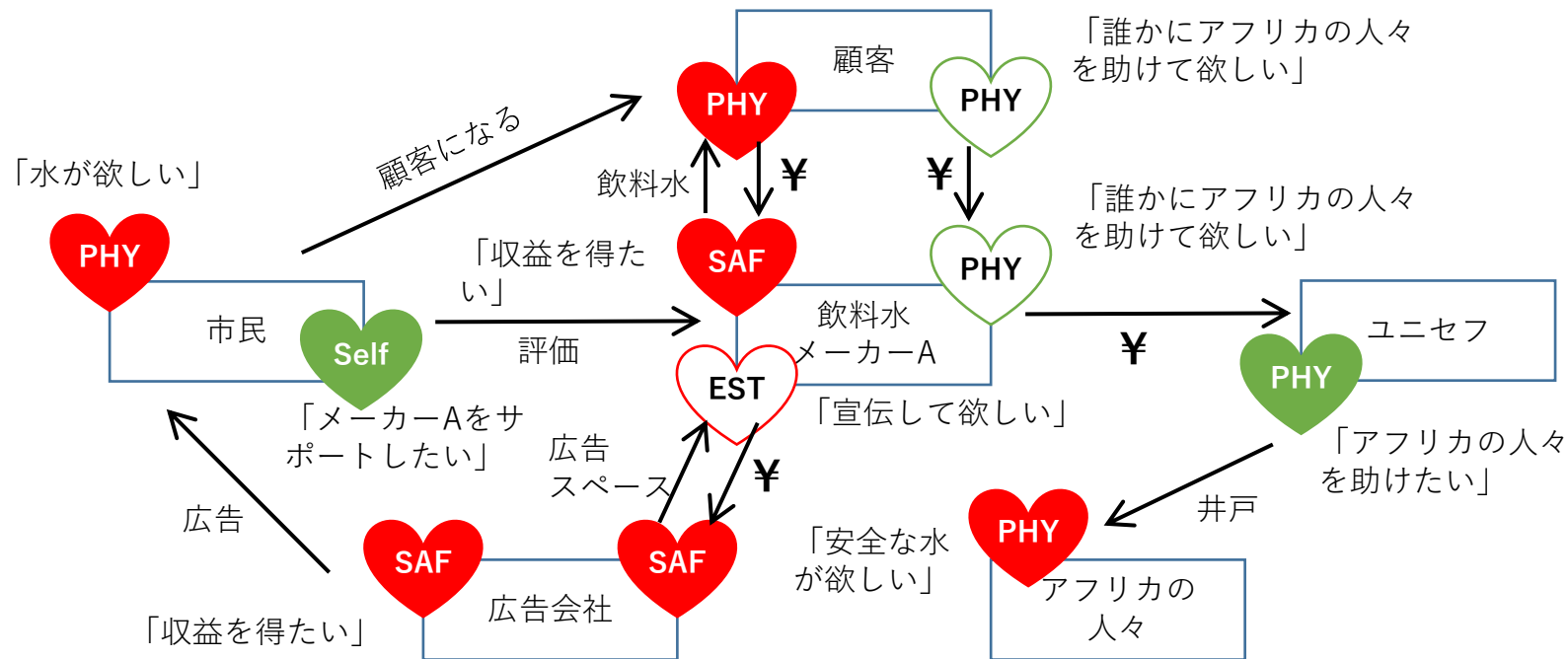
④ ステークホルダーによる確認

得られた改善・ソリューションの仮説について、ステークホルダーの確認による検証が必要です。場合によっては、ステークホルダーのさらなる意見により、新たな課題や、ソリューションのアイデアが見つかるかもしれません。

参考 WCA（要求連鎖分析 Wants Chain Analysis）

CVCAから派生した手法に、WCA（Wants Chain Analysis、欲求連鎖分析）があります。WCAは、ステークホルダーの物質的要求だけでなく、それ以外の利己的要求や利他的要求、自力や他力の欲求を可視化することで、行動の動機を深く理解することができ、社会的価値を創出するサービスやビジネスモデルの検討、組織行動の満足度を高める方法などを考えるのに適しています。

飲料水メーカーAのキャンペーンの例



WCAにおける欲求の分類例

- PHY (Physical)
PHYは、物質的な要素に関連する欲求。
- SAF (Safety)
SAFは、安全性・安心感に関連する欲求。
- EST (Esteem)
ESTは、ブランドの評価や社会的地位・自己満足感など尊重や評価に関連する欲求。
- Self (Self-actualization)
Selfは、自己成長や創造性の発揮、達成感など自己実現に関連する欲求。

※欲求の種類は他にもあります。