

Title	IT技術が進化する中でのマネジメントシステム認証サービスの顧客価値向上に対する研究
Author(s)	畑野, 元
Citation	
Issue Date	2013-09
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/13510
Rights	
Description	Supervisor:小坂 満隆, 知識科学研究科, 修士

修 士 論 文

IT 技術が進化する中でのマネジメントシステム認証サービスの
顧客価値向上に対する研究

指導教員 小坂 満隆 教授

北陸先端科学技術大学院大学
知識科学研究科知識科学専攻

1050355 畑野 元

審査委員： 小坂 満隆 教授（主査）
梅本 勝博 教授
内平 直志 教授
神田 陽治 教授

2013 年 8 月

目次

1.	はじめに	1
1. 1	研究の背景	1
	(1)マネジメントシステムとは	2
	(2) I T環境の変化	3
1. 2	研究の問題意識	4
	(1)ビジネスの課題	4
	(2)顧客ニーズ把握の難しさ	5
1. 3	研究目的およびリサーチクエスチョン	6
1. 4	研究方法	7
1. 5	本論文の構成	8
2.	先行研究調査	8
2. 1	ISO マネジメントシステム規格とは	8
2. 2	ISO 規格の位置づけ	11
2. 3	ISO マネジメントシステムの規格構成の変化	11
2. 4	サービス・サイエンス	13
2. 5	フラワー・オブ・サービス	15
2. 6	Kano's Model	18
2. 7	先行研究調査のまとめ	21
3.	仮説モデルの提示	22
3. 1	認証サービスの付加価値の“見える化”を手順化	22
3. 2	「コア・サービス+補足的サービス」の融合	25
3. 3	仮説モデル	27
3. 4	補足的サービス抽出例	28
4.	「認証サービス」における補足的サービスの時間的な変化	30
4. 1	時代ニーズによって具体的に变化する認証サービス	30

(1)社会変化による要因	30
①法令の変化	30
②IT環境の変化	31
③インシデント件数の変化	32
④セキュリティ環境の変化	33
(2)認証取得件数からの変化	34
4. 2 「認証サービス」提供の具体的な比較	35
(1)全体図	36
(2)比較イメージ図	36
(3)トップマネジメントの意識変化	37
①2000年	37
②2006年	38
③2013年	39
(4)業界別比較	40
①金融サービス業	40
②広告業、印刷業	41
③製造業、ビジネスサービス業	42
④通信業、データセンタ業	43
(5)詳細比較	44
4. 3 求められる「認証サービス」は、GDLからSDLへ	46
5. まとめ	48
5. 1 SRQの回答	49
5. 2 MRQの回答	49
5. 3 理論的含意（新モデル）	49
5. 4 実務的含意	52
5. 5 将来への示唆	54
5. 6 謝辞	56

目 次

2. 1	マネジメントシステムとは？	9
2. 2	ISO 規格(国際規格)の位置づけ	11
2. 3	マネジメントシステム規格構成の変化	13
2. 4	期待、顧客満足、知覚されたサービス・クオリティの関係	14
2. 5	サービス・ドミナント・ロジック	15
2. 6	フラワー・オブ・サービス	18
2. 7	Kano's Model	20
3. 1	コア・サービスと補足的サービスの融合	24
3. 2	仮説モデル	28
4. 1	法令の変化	31
4. 2	IT 環境の変化	32
4. 3	インシデント件数の変化	33
4. 4	セキュリティ環境の変化	34
4. 5	認証取得件数の変化	35
4. 6	全体図	36
4. 7	比較イメージ図	37
4. 8	トップマネジメントの意識変化①	38
4. 9	トップマネジメントの意識変化②	39
4. 10	トップマネジメントの意識変化③	40
4. 11	金融サービス業	41
4. 12	広告業、印刷業など	42

4. 1 3 製造業、ビジネスサービス業	43
4. 1 4 データセンタ業、通信業など	44
4. 1 5 2006 年対 2012 年比較	46
5. 1 八重桜モデル	52

第 1 章

はじめに

1.1 研究の背景

近年の IT(情報技術)の進歩はめまぐるしく変化している。2000 年代に入ってから爆発的なインターネットの普及、メインフレームを中心としたシステムから Windows や Linux などのオープン化システムへの移行、一般ユーザー環境であればデスクトップ PC からノート PC へと移行し、最近ではスマートフォンやタブレットへと変化しつつある。このように、直近 10 年の IT 環境の変化は非常に激しいため、一般企業のシステム環境もそれに追随するべく進化を求められている。

また、企業マネジメントを有効に機能させる仕組みとして、ISO で定められたマネジメントシステムがある。これらは企業に仕組みを確立させることで、企業活動の PDCA を確実にし、企業活動の有効性を明確にしていきながら、スパイラルアップを図るものである。ISO の仕組みは、社会の誰もが使いやすいことを目指しているため、社会の変化に合わせて約 5 年を目処として、規格改定作業が行われ、世の中の状況に合わせた内容へと進化する。

著者は、認証機関に所属しながら、情報セキュリティに関するマネジメントシステムである「ISMS(Information Security Management System)」の審査を行っており、様々な企業に対しての審査を行っている。これらの日々の活動の中で、IT 環境の変化が激しいことなどから、企業が常に環境を変えざるをえない状況であることを感じる。これらは、ISO の 5 年毎を目処とした改訂のペースでは、世の中の変化の方が大きく、企業に対しての対応が追いつかない状況となる。このような状況から、審査の際には、それぞれの審査員が、企業の過去の状況資料などから推測し、過去から考えて、現在

の企業が何を望んでいるのかを試行錯誤しながら、企業への最適な指摘をしていかななくてはならない状況となっている。

これらのギャップを埋めていくためには、過去の時間軸から見て、これからの時間軸の中でどのような顧客ニーズがあるのかを読み取り、表現することが必要ではないかと考え、今回の研究を行うきっかけとなった。

(1) マネジメントシステムとは

ISO は、International Organization for Standardization の略で、日本語では国際標準化機構と呼ばれている。本部はスイスのジュネーブにあり、国際的な規格を作成する民間・非営利団体のことを指す。ISO が作成している規格は、製品に対する仕様を定めた製品規格、試験方法を定めた試験規格、そしてマネジメントシステム規格などがあり、合計 15,000 規格以上に上る。各国から代表的な標準化団体 1 団体が参加を認められており、日本からは日本工業標準調査会(JISC:Japanese Industrial Standards Committee)が参加している。日本の ISO の窓口は、経済産業省産業技術環境局基準認証政策課となっている。また、ISO 規格の入手などに関するお問い合わせ窓口は(財)日本規格協会となっている。

マネジメントシステムとは、方針及び目標を定め、その目標を達成するために組織を適切に指揮・管理するための仕組みを指す。組織の良い仕組みからは、一般消費者や取引先が期待する結果(例えば製品やサービス)が得られるという考え方に基づいている。良い仕組みを実現するために求められる事項を規定したものが、マネジメントシステム規格であり、その対象の違いなどによって複数の種類がある。複数のマネジメントシステムを同時に実現することも可能である。

マネジメントシステムの中でも、特に有名な代表的な 2 つのマネジメントシステムの説明をする。

◆品質マネジメントシステム(QMS : ISO9001)とは

品質マネジメントシステム(QMS : ISO9001)は、製造やサービス提供といった業務

プロセスの維持や改善によって、製品やサービスの質の向上を図り、顧客満足を高めるためのマネジメントシステムである。効果的な品質マネジメントシステム運営の基本となる枠組みを提供するために開発された。

◆情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS : ISO27001)とは

情報セキュリティの国際規格 ISO27001 とは、情報資産を保護し、顧客、取引先といった利害関係者からの信頼を得るセキュリティ統制の確保を目的とするものである。技術の革新や厳しい経営環境のもと、情報は外部、内部を問わず様々な脅威に絶えずさらされている。情報セキュリティとは、「情報を様々な脅威から保護し、事業継続管理を確実に、セキュリティリスクを最小限に抑え、投資に対するリターンと事業機会を最大化することである」とされ、ISO27001 に基づく情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の構築は、情報セキュリティを継続的に改善しながら、情報リスクと脅威を効果的に管理するものである。

これらより、企業のマネジメントシステムが以下に記載されている通りであることを認証審査機関が審査することを、“マネジメントシステム認証審査”という。

- ・ マネジメントシステム規格で決められたことに適合している。
- ・ 作成した方針及び目標を一貫して達成できる。
- ・ 有効に実施されている(期待される結果が実現されている)

(2) IT 環境の変化

企業を取り巻く IT 環境への変化スピードは速く、1ヶ月前の話題でも、陳腐化する要素を持っている。

インターネットの普及規模を見てみると、株式会社日本レジストリサービス(JPRS)が公表している「JP ドメイン名の登録数(累計)の推移」では、2001年度のJPドメイン数は234000件、2005年では645000件、2013年では1340000件となっており、これは、2005年は2001年の約3倍、2013年は2001年の約6倍の環境で増加されていることが確認できる。

また、PC環境は2009年にノートPCがデスクトップPCの生産台数を上回り、

さらに 2010 年にはスマートフォンが急速に普及し、従来の携帯電話よりも利用者数が増えるまでになってきた。その後、さらに 2011 年からの iPad などによるタブレットの普及が進み、企業ユーザーを取り巻く IT 環境は大きな変化を遂げている。

業務系システムから見てみても、メインフレームが数十年主に利用されてきたが、メインフレームの国内生産台数は 2008 年頃には 2001 年の半数以下まで下がり、Windows、Unix、Linux などのオープン化システムが主流となってきつつある。

このように、IT 環境の変化は劇的に変化しており、これらに適切に対応できるように企業は取り組んでおり、それゆえ、マネジメントシステムの規格は社会の現状にあった状況でないことが存在する。企業が必要とすることは毎年変化し、また会社の規模や業種によっても求める IT に対する要望は様々である。

これらは、企業を審査する際には、それぞれの現場での審査員の力量により、企業の現状にあった要求を考慮しながら、確認していくことが大切である。

1.2 研究の問題意識

(1) ビジネスの課題

マネジメントシステム認証の審査サイクルは、3 年毎の全面的な審査である更新審査が実施され、その間に半年もしくは 1 年ごとの間隔を企業が選択し、中間的な確認審査(維持審査)が行われ、組織のマネジメントシステムが引き続き規格に適合し、有効に維持されていることが確認される仕組みとなっている。

このような仕組みのため、認証書の発行は、初回審査と更新審査時となっており、これら認証書の発行するタイミングでの顧客のニーズは変化しているものと思われる。

顧客の 1 番の認証に対する要望は、認証書の発行に伴う、“シンボルマーク”と呼ばれるマークの発行である。これらは、認証取得の証しであり、これらを取得することで、取引先からの信用や、官公庁などの入札条件などを満たすこともできるため、認証のコア・サービスともいえるだろう。

※ 審査の規格である ISO17021 では、維持審査のことを「サーベイランス審査」、

更新審査のことを「再認証審査」と定義している。

だが、これらの仕組みより、マネジメントシステム認証の信頼性を永続的に確保するためには、IT環境の変化などに対して企業環境も日々進化しており、コア・サービスである認証取得確認をする内容も変化せざるを得なくなり、長期にわたり継続的に認証取得しているお客様ほどコア・サービス以外の部分も要望される場合が多い。つまり、お客様の目的も認証マークの取得だけではなく、それ以外の社会環境の業況に応じた適切な企業に対しての良くできている点や懸念事項となる部分に対してのコメントなど、顧客からの求める要望も変化していくことが確認できる。認証機関としては、マークの取得のためだけではなく、よりお客様の現状を理解し、価値のあるコメントを伝えていくことも重要である。

(2)顧客ニーズ把握の難しさ

研究を行っていく中での大きな問題意識としては、“お客様の状況に応じた顧客ニーズを把握することの難しさ”が挙げられる。

まず、1点目としては、認証サービスは、顧客との共創によって実現するサービス特性があるとのことである。画一的な質問形式やシステム化などでは、対応できない部分があるためである。このような、効率化を追求しすぎると、顧客満足を損なう可能性がある。

次に、2点目としては、サービス提供者側から見た場合、認証サービスは、価値の提供プロセスが一元的ではない。これらは、人ごとに異なる過去の業務経験に依存する面が大きいためである。

そして、3点目としては、顧客であるサービス利用者側から見たときに、1社ごとに固有の事情を考慮しなくてはならない、顧客ごとの限定した特性を必要とされる場合が多いことである。審査提供者である審査員は、顧客の要求に対して、企業文化や企業風土などの組織特性への対応力は、不可欠となってくる。

1.3 研究目的およびリサーチクエスチョン

本研究の目的は、「マネジメントシステム認証サービス」が時代とともに変化していかなくてはならないことを実証し、お客様の課題に対して新たな「認証サービス」を提供していくための標準モデルの開発をすることである。

リサーチクエスチョンは、以下のとおりである。

本研究の手順は、「マネジメントシステム認証サービス」の顧客価値向上の実態を明らかにすることである。「マネジメントシステム認証サービス」の顧客価値を可視化し、IT技術など時代の変化に対する対応が見いだせるよう具現化することが、目的を明らかにする切り口であると考ええる。

MRQ :

・マネジメントシステム認証事業を時代とともに変化させるためには、どのような標準モデルが考えられるか？

SRQ 1 :

・マネジメントシステム認証事業の“コア・サービス”と比較して、どのようなサービスがあるのか？

SRQ 2 :

・マネジメントシステム認証事業の“コア・サービス”に付随して、“補足的サービス”の変遷はあったか？

SRQ 3 :

・マネジメントシステム認証事業 “コア・サービス”と結びつけた顧客価値を創造できるか？

1.4 研究方法

本研究の方法は、事例分析による仮説検証型アプローチをとり、認証サービスにおける付加価値向上のため、サービス提供プロセスを分析し、顧客組織への高付加価値の方策のためのモデルを提案する。

事例データは、機微情報を含まない認証サービス顧客に対しての顧客情報や、機微情報を含まない認証機関 A 社の認証情報、また、業界を取り巻く ISO 関連情報、マネジメントシステム関連情報、IT 関連情報、情報セキュリティ関連情報などを収集した。

1.5 本論文の構成

本論文は、全 5 章から構成されている。

第 1 章では、「研究の背景」、「研究の問題意識」、「研究の目的」、「研究の方法」、及び「論文の構成」について述べている。

第 2 章では、「先行研究調査」として、先行文献レビューを整理している。

第 3 章では、“マネジメントシステム認証サービス”を取り巻くビジネス事業環境を踏まえ、顧客価値の変化とビジネス戦略に関して考察し、それらより、「仮説モデルを提示」している。

第 4 章では、“マネジメントシステム認証サービス”における補足的サービスの時間的な変化」として、“マネジメントシステム認証サービス”の時期ごとのニーズの変化を事例分析し、前半の 4.1 では「時代ニーズによって具体的に変化する認証サービス」を「社会変化による要因」と「認証取得数からの変化」の 2 つの面から導き出している。後半の 4.2 では「認証サービス提供の具体的な比較」として、3 章での仮説モデルを活用しながら、具体的な事例のデータ分析に基づき、具体的な事例のデータ分析に基づき、必要とされる認証サービスとは何かを検証結果に対して考察を加える。

第 5 章では、本研究における結論及び発見事項を述べるとともに、理論的含意として新モデルを提唱し、実務的含意を示し、将来研究への示唆、謝辞を述べる。

第 2 章

先行研究調査

2.1 ISO マネジメントシステム規格とは

1970 年代後半、イギリス国防省の品質保証規格である英国規格 BS5750:1979“Quality Systems”のほか、アメリカ、ドイツ、フランス、カナダにおいて、製品の性能を示す性能値に関する基準や、製品の試験方法・検査方法に代わって、組織の品質管理の仕組みや機能に関する基準を規定した規格が作られていた。特定の製品に限定されず、品質に関して製品や業種の広い範囲にわたって利用できる基準であったため、1987 年に ISO9001 という国際規格になることによって、EU 域内と域外の通商、さらには EU 域内との通商に直接関与しない組織に対しても、世界的に品質マネジメントシステムの認証が普及されるに至った。よって、1987 年に ISO マネジメントシステムが誕生し、ISO 規格によるマネジメントシステム認証が開始されたことによる。

マネジメントシステムの意味については、ISO9000:2000(JISQ9000:2000“品質マネジメントシステム-基本及び用語”)の定義によれば、マネジメントシステムの意味は、「方針及び目標を定め、その目標を達成するための相互に関連する又は相互に作用する要素の集まり」となる。しかしながら、この表現は一般的には、わかり分りづらいためこれを「ある活動のための体制及び機能」と理解しておいても、大きな間違いではないであろう。

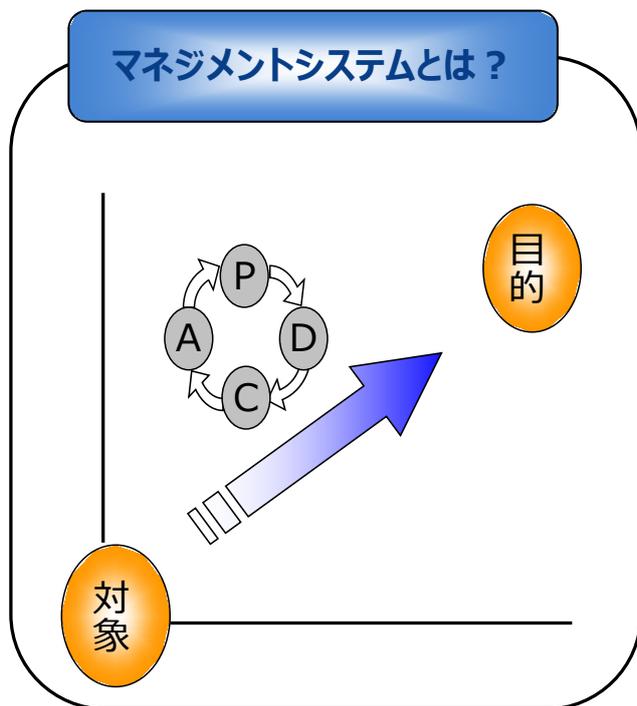


図 2.1 : マネジメントシステムとは？

情報セキュリティマネジメントシステム規格は、1999 年英国規格協会より BS7799-1:1999”Information Security Management Systems-Specification with guidance for use”として発行されたのが始まりである。これらを原案としながら、ISO 委員会の JTC 1 /SC27“セキュリティ技術”において規格を作成し、2005 年に ISO/IEC27001:2005 として発行された。現在は、2013 年 11 月に ISO/IEC27001:2013 が発行予定となっている。規格の内容としては、“組織の情報セキュリティの管理に関する規定”として、組織のマネジメントシステム全体の中で、事業リスクに対する取り組み方に基づいて、情報セキュリティの確立、導入、運用、監視、レビュー、維持及び改善に関する部分を規定している。ISO/IEC27001:2005 の主要構成としては、情報セキュリティマネジメントシステムに関する要求事項（組織の共通的・基本的な管理に関する規定、リスクアセスメントの実施を含めている）、経営陣の責任、ISMS 内部監査、ISMS マネジメントレビュー、継続的改善、是正処置、予防処置との大まかな構成から成り立っている。

これら ISO マネジメントシステムは、「ある活動のための体制及び機能」と定義さ

れているため、例えば“ある活動”を“知識創造”とあてはめて考えると非常に親和性が高いため、これらは今後、知識科学を深く分析していく上で非常に参考となる考え方となるであろう。

マネジメントシステム認証に関する代表的な課題としては、以下の内容がある。

1, マネジメントシステム規格の増加

取引先の要求、他組織との事業競争上の対応等にて、複数のマネジメントシステム認証取得を行う組織は、認証登録・維持費用及び現地における審査の負担が増大する。これらの場合、マネジメントシステムの種類によっては、同時期に複数の現地審査を行うことが可能であり、そうすることで負荷の軽減を図っている場合もある。

2, 認証の効果・経済性

マネジメントシステム認証の意味・意義が関係者に十分に正しく理解されていること、その上で認証登録・維持の効果が把握され、組織が認証維持に対応していくことが重要である。

3, 認証の信頼性・公平性

“公平性”、“客観性”、“一貫性”は、適合性評価活動の基本目標であるが、完璧な活動が事実上不可能であることから、常に改善すべき点が現れてくる。

4, 認証・認定制度のルールに含まれていない重要な関係者

マネジメントシステム認証には、事実上コンサルタントの活動が大きく影響している。しかしながら、コンサルタントの活動に関しては制度上、取り扱っておらず、認定基準において公平性の維持に関する制限が設けられているだけである。

5, 課題などに関する ISO の立場

マネジメントシステム認証は世界的に普及しており、ビジネス上にも大きな影響を与えている。一方、不適切な認証、認定が行われているとの指摘や、認証の効果や制度の効率に関する疑問が問われることがある。しかしながら、現在、ISO は自ら規制のようなことは行わず、IAF(International Accreditation Forum, Inc. 国際認定機関フォーラム)による管理を期待している。

2.2 ISO 規格(国際規格)の位置づけ

規格は、様々な階層で成り立っており、それぞれの階層により“管理のレベル”と“合意のレベル”に違いが出てくる。ISO 規格(国際規格)は、最も“合意のレベル”を他の組織と共有したい場合に有効であり、より多くの組織が活用できることを意図している。

規格の階層別に見てみると、一番上に国際規格である ISO 規格や IEC 規格などがあり、その次に、ヨーロッパ内で利用されている EN 規格などの地域規格、日本国の JIS 規格、英国の BS 規格などの国家規格、業界団体などで策定される業界規格、企業ごとに策定される基準・手順など、となっている。

これらの階層が下に行くほど、限定した対象が具体的に活用できることを意図しており、具体的な実現内容を示している。

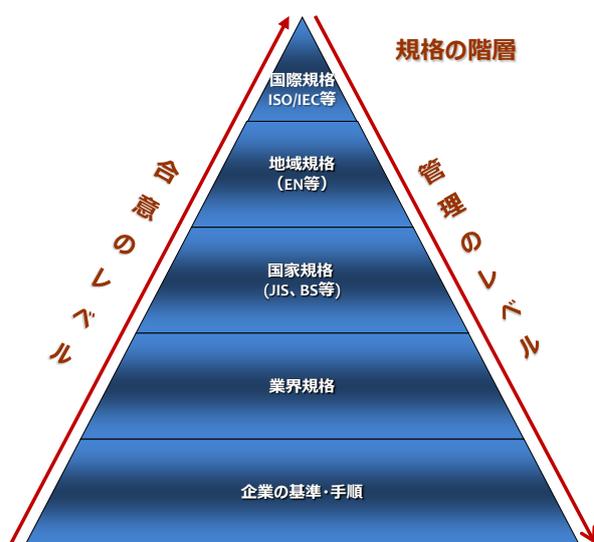


図 2.2 : ISO 規格(国際規格)の位置づけ

2.3 マネジメントシステム規格構成の変化

マネジメントシステム規格は、様々な分野において、規格が増えていっている。

3 大マネジメントシステムである品質マネジメントシステム(QMS・ISO9000)、環境マネジメントシステム(EMS・ISO14000)、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS・ISO27001)に続き、2000年以降の状況を見てみると、ITサービスマネジメントシステム(ITSMS・ISO20000)、エネルギーマネジメントシステム(EnMS・ISO50001)、事業継続マネジメントシステム(BCMS・ISO22301)、苦情対応マネジメントシステム(ISO10002)、学習サービスマネジメントシステム(ISO29990)、イベントマネジメントシステム(ISO20121)など、次々と発行されている。

規格策定の全体的な潮流としては、1901頃年からの第一世代では、“製品”を中心としており、技術仕様や優れた製品などのための規格策定が主流であった。1950年頃からの第二世代では、“プロセス”を中心としており、マネジメントシステムもこの分野にあたり、また、優れたプロセス(ベストプラクティス)も規格策定の主流としていた。さらに、2000年頃からの第三世代では、“ポテンシャル”を中心としており、価値や原則、優れた行動などに対する規格策定がされている。

こうして見ていくと、2000年以降はサービス関連業務に関するマネジメントシステムが増えてきており、見えない“コト”に対してプロセスが見えるようにし、より認証を得て、信頼を得ていこうという流れが見えてくる。

また、別の角度から見ると、“リスク”という観点からの規格が増えてきており、IT関連もこの中に含まれている。これらにより、今までのマネジメントシステムの中心であった品質マネジメントシステム(QMS)や環境マネジメントシステム(EMS)は、事業プロセスマネジメント中心で合ったのに対して、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)を含むIT関連系規格、サービス関連規格など、リスク系マネジメントシステムと呼ばれる規格が増えてきている状況がわかる。これらリスク系マネジメントシステム規格は、2010年にリスクマネジメントの国際標準の規格として発行され、今後のマネジメントシステムのひとつの中心軸として確立されてきている。

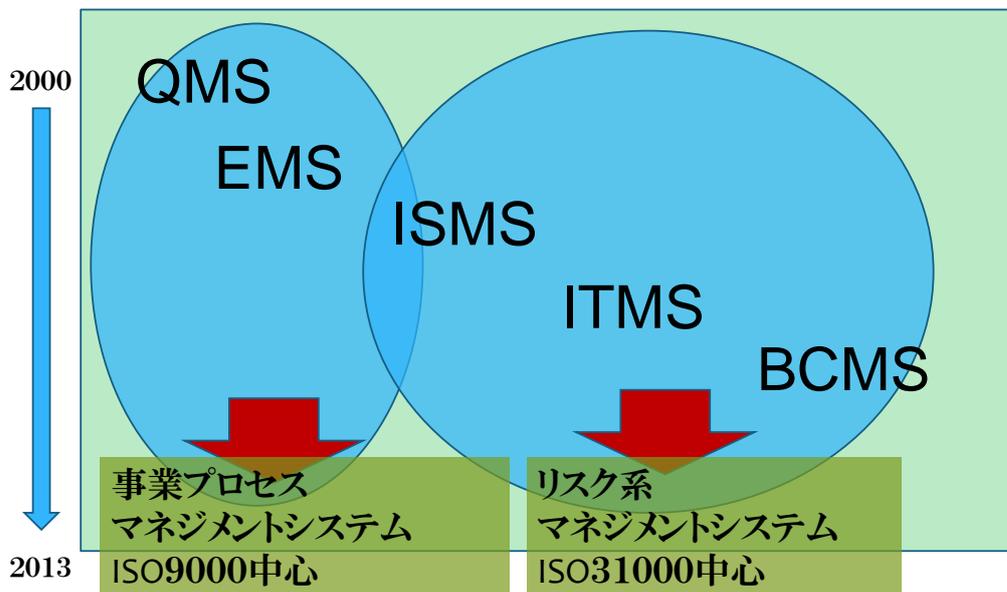


図 2.3 : マネジメントシステム規格構成の変化

2.4 サービス・サイエンス

(1) 事前期待

クリストファー・ラブロック&ローレン・ライト(2002)は、「サービスの購買プロセスの購買ステージにおいて、顧客は期待したサービスと実際に得られたサービスを比較対象している。」と述べており、これらは「事前期待」と呼んでいる。「顧客は、サービス・デリバリーとアウトカムについてどの程度満足のいくものであったかを考え、サービス・クオリティについての判断を下している。サービス・クオリティと顧客満足とは、相互に関連する概念であるが、両者は同じものではない。多くの研究者がクオリティについての顧客の知覚は、企業のサービス・デリバリーの長期的な認識による評価に基づいており、顧客満足は特定のサービス・パフォーマンスに対する短期的かつ情緒的な反応と考えている。

顧客は、個々のエンカウンター後に満足ないし不満足のレベルの評価を行い、この情報を用いてサービス・クオリティについての認識を新たなものとする。しかし、クオリティに対する態度は、必ずしもサービス・エクスペリエンスだけに基づくもので

はない。顧客は経験したことの無いサービスであっても、そのクオリティ評価を知り合いからの口コミやサービス組織の広告キャンペーンに基づいてしばしば行う。しかしながら、特定のサービスのアウトカムについて満足か不満足かは、顧客は実際の経験をした上でないと判断することはできない。」と事前期待に対しての説明を述べている。

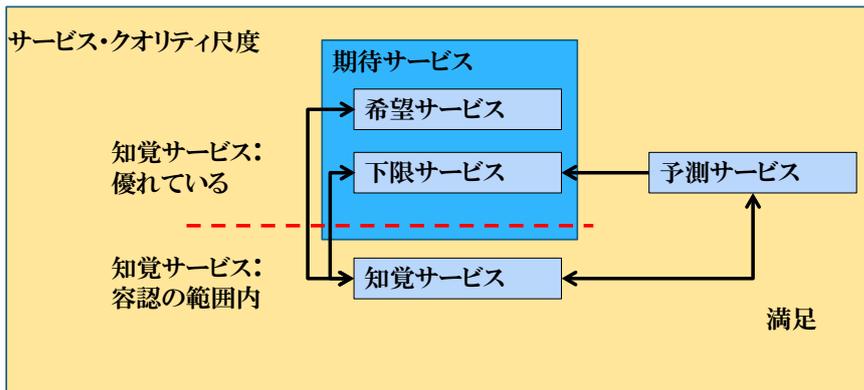


図 2.4: 期待、顧客満足、知覚されたサービス・クオリティの関係

参照: クリストファー・ラブロック&ローレン・ライト(2002)

サービス・ドミナント・ロジックとは、Vargo & Lusch(2004)を中心に提唱されている、比較的新しい顧客提供価値に関する考え方である。これは、モノとサービスを分けて二極化してとらえるのではなく、モノに下支えされたサービス全体を顧客への提供価値として考える。つまり、モノは最終提供物ではなく、サービス提供の媒介や手段として位置づけられることになる。

優れた製品やサービスを創り、販売するという交換価値(value in exchange)に注目するのではなく、製品やサービスを顧客が使用する段階における使用価値(value in use)に注目する必要がある。

このように提供価値をコト主導でとらえなおすサービス・ドミナント・ロジックは、様々なタイプの企業の活動に示唆を与えるが、その中でも特にそれまではモノの提供をゴールとしてきたメーカーに対して、「モノを媒介や手段としたコト化による提供価値の進化」という機会と課題を与えている。

現在のマーケティングにおいては、品質や機能の良いものは(高くても)売れるという、製品中心のグッズ・ドミナント・ロジック(GDL)が主流である。

製品中心主義において、顧客は製品やサービスを「購入する者」として捉えられ

ていたが、サービス・ドミナント・ロジックにおいては、顧客は製品やサービスを「利用する者」として捉える必要がある。つまり、どんなに良い製品でも、顧客が利用すること無しには無価値であり、顧客が利用することによってはじめて価値が生まれるという考え方である。

また、サービス・ドミナント・ロジックに基づく活動には、結果として企業と顧客の関係をより共創的な関係に導く特徴があることによる。つまりは、企業が提供するモノ自体で完結して価値を創出するというよりも、企業と一緒に価値を規定していくという関係に導くことである。

これは、企業にとって従来型の「売り切り」に見られる手離れの良さはないが、CRMに繋がる顧客との関係構築の視点がたくさんこめられており、それが新規顧客獲得から既存顧客の維持拡大に重きを置くようになった産業において、このロジックが注目を浴びている理由である。

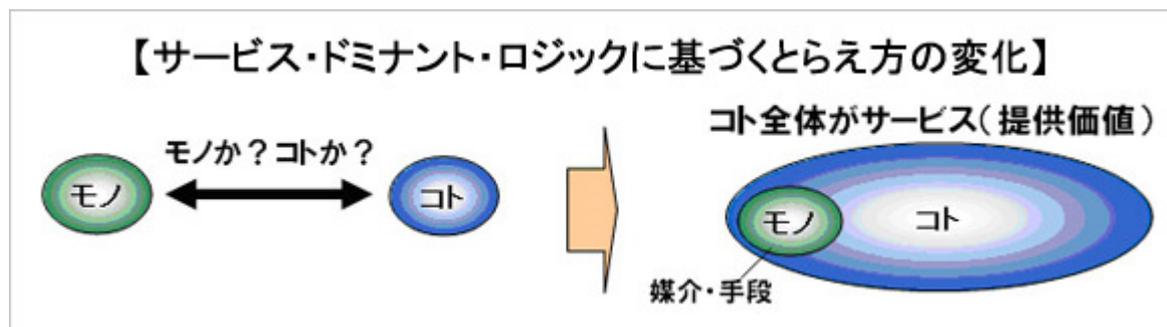


図 2.5 : サービス・ドミナント・ロジック

参照：朝日新聞社広告局 Web ページより引用

2.5 フラワー・オブ・サービス

フラワー・オブ・サービスとは、クリストファー・ラブロック & ローレン・ライト (2002)が、補足的サービスの8つの要素を花の中央部分を囲むように表示し、名付けたものである。

さまざまなタイプのサービスを検討すればするほど、その多くが非常に少ない補足的サービス要素を伴うに過ぎないことがわかってくる、と述べられている。

以下は、「フラワー・オブ・サービス」の作成手順である。

1, サービス・デリバリーのフローチャートを作成

多くの場合、コア・プロダクトの消費や利用は、コアのデリバリー前後の補足的サービス要素群に挟まれている。コア・プロダクトのデリバリー前に、補足的サービス要素がデリバリーされ、コアのデリバリーに続いて、また別の補足的サービス要素がデリバリーされる。

2, コア・プロダクトの種類は幅広いが、一般的な補足的サービス要素の種類はそれほど多くないことがわかる。

3, 次に示す 8 つのうちのいずれかの補足的サービスに集約される。

(ア)促進型の補足的サービス

- ① 情報
- ② 受注
- ③ 請求
- ④ 支払い

(イ)強化型の補足的サービス

- ① コンサルティング
- ② ホスピタリティ
- ③ 保管・保護
- ④ 例外への対処

4, 8 つの要素は、顧客が会うと考えられる以下の順で時計回りに示されることが多いが、実際には様々である。

- ① 情報、②コンサルティング、③受注、④ホスピタリティ、⑤保管・保護、⑥例外への対処、⑦請求、⑧支払い

5, 花びらの様子を状態を観察する。

(ア)うまくデザインされ十分に管理されたサービス組織：

花びらはいきいきと美しく造形される。

(イ)うまくデザインされていないサービスや、提供の努力が不十分なサービス：

要素が欠けていることや、均整がとれていないようである。たとえ、コアが完全であったとしても、花全体の印象は魅力的とはとても言えない状態。

→コアが問題だったのか、8つの要素のうちのどれが問題だったのかを確認する。

クリストファー・ラブロック&ローレン・ライト(2002)は、フラワー・オブ・サービスのコンセプトから得られる知見は、異なるタイプのコア・プロダクトでも、しばしば似たような補足的サービス要素を用いている、ということを述べている。つまり、顧客も産業横断的な比較をしばしば行っていることもある。それゆえ、サービス提供マネジャーは、他の産業にも目を向け、特定の補足的サービス要素について最もうまく行っているサービス組織を探し出し、そのやり方を学ぶ必要があることを述べている。

マネジャーはまた、

- ・補足的なサービス要素を正しく組み合わせること
 - ・要素間の一貫した整合を確保することでシナジー効果を生み出すこと
- の重要性を認識せねばならない、とのことだ。

選択される補足的サービス要素は的確なものでなければならず、最も重要なのは、補足的サービス要素の数ではなく、“それぞれの補足的サービス要素が完全に機能して、ターゲット顧客の目にコア・プロダクトがいきいき輝いて見えるようにすることである”と、述べられている。

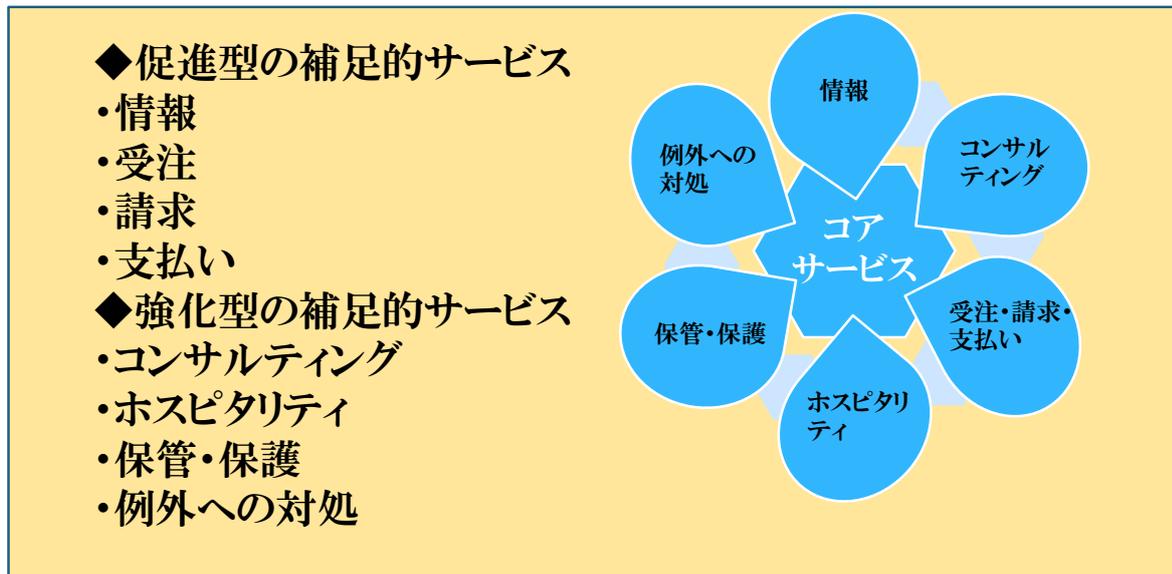


図 2.6 : フラワー・オブ・サービス

参照 : クリストファー・ラブロック & ローレン・ライト(2002)より引用

2.6 Kano's Model

顧客満足度の”Kano's Model”は、東京理科大学の狩野紀昭教授によって 1980 年代に開発されたものである。このモデルは、基本的な属性と差別化する属性を区別する単純な順位付けの方法である。質問に基づいた方法を取るこのモデルは、製品の特徴を視覚化して、設計チーム内の議論を活性化する効果的な方法である。

Kano モデルでは、一連の質問を充足と非充足という 2 つの形式で行うやり方をとっている。

これらの質問より分類し、大きく以下の 4 つの分類に分類する。

1, E : 魅力的

これらは、顧客が当然とは考えていない機能であり、競合他社に対して製品を差別化できる機能です。特に最初のうちは、これらを特定することは困難です。魅力的な機能を引き出す質問を用意するのが難しい場合があるためだ。したがって、魅力的な機能は、プロジェクトが進行して顧客のフィードバックが開始すると、優先順位

内に現れて上昇する傾向がある。

顧客は、このような機能に高い満足度を感じ、そうした機能を得るために代価を支払う意思がある。たとえば、Apple 社の iPod は、画面の向きに合わせてコンテンツの向きが変化する直感的な機能で顧客を喜ばせた。顧客はこの機能を当然のものとは考えないため、この機能がなくても満足度は減少しなかったと想定される。

この例では、GPS ナビゲーションの装備が魅力的な機能である。この機能の詳しい調査 (少なくとも顧客からのフィードバック収集まで) には、比較的高い優先順位を付ける必要がある。

2, B : 当たり前

これらの機能は製品に含める必要がある。これらは必須で、優先順位の高い機能である。

このような基本的な属性はどれほど優れていても、製品について顧客はどちらでもよいと感じた。たとえば、ワードプロセッサには、文書の作成機能と文書の保存機能が必要である。これらは最低限の機能と言えよう。

シート ベルトについて顧客グループにたずねたとなると、ほとんどの顧客は新しい自動車にシート ベルトが付いているのは「当然」と答え、シート ベルトのない自動車は「好ましくない」と答えるはずである。この 2 つの回答を表に記入すると、シート ベルトが“当たり前 (B)” つまり必須機能であることがわかる。

3, L : 一元的

一元的な機能はパフォーマンス要件とも呼ばれ、顧客満足度と直接的に相関する。これらは優先順位で必須機能のすぐ下にあるが、コストとのバランスを取る必要がある。

機能の増加や機能の出来映えの向上によって顧客満足度が向上する。機能が減少すると満足度は低下する。

多くの場合、製品の価格はこれらの属性に関連することが多い。

4, I : 無関心

これらの機能は顧客にとって重要度が最も低いため、製品にとっても重要度が最も

低くなる。これらはビジネス価値をほとんどもたらさないと考えられる。

5, Q : 懐疑的回答

質問が正しくない可能性がある。または、回答に疑問の余地がある場合である。

6, R : 逆効果

回答の組み合わせが意味を成なしません。GPS ナビゲーションシステムの場合、装備が「当然」と回答した人物が、非装備が「好ましい」と回答する場合、R に該当します。

回答のペアが Q または R になる場合は、質問または回答のペアをさらに詳しく調べる必要がでてくる。

【Kano's Model】

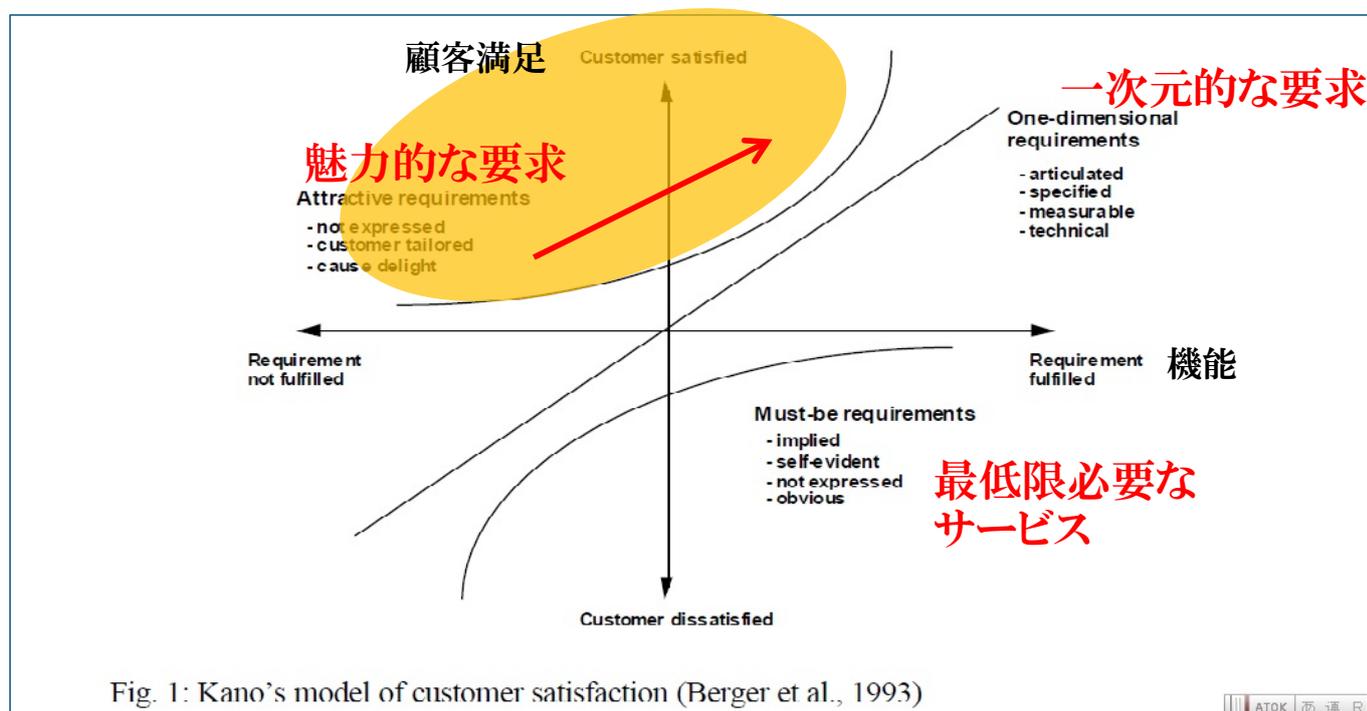


図 2.7 : Kano's Model

参照 : Rerger ef al., 1993

2.7 先行調査研究のまとめ

(1)過去の研究調査

「マネジメントシステム認証サービス」としての過去の研究に関して調査したが、知識科学に関連した研究として、現状は存在しなかった。

(2)ナレッジマネジメント分野との関連性

類似性があるのではないかとの観点より、“ナレッジマネジメント分野”との文献比較を行いました。その結果、研究対象分野としては、分野が乖離していることがわかった。

(3)研究活用分野のまとめ

1, ISO マネジメントシステム関連

ISO のマネジメントシステム分野の先行文献を活用しました。特に、マネジメントシステムが組織を目的へ導くための仕組みであることと、今後、リスクマネジメント分野に対しての規格が拡大してきていることがわかった。

2, サービス関連

サービス関連分野での先行研究は以下の3つを活用する。

- ・ サービス・サイエンス

特に、事前期待と SDL

- ・ フラワー・オブ・サービス
- ・ Kano's Model

第 3 章

仮説モデルの提示

3.1 「認証サービス」の付加価値の“見える化”を 手順化

マネジメントシステム認証サービスを可視化するにあたり、以下の手順を考察した。この手順は、クリストファー・ラブロック&ローレン・ライト(2002)の“フラワー。オブ・サービス”を基にして考えたが、クリストファー・ラブロック&ローレン・ライト(2002)は、以下のように述べている部分があり、これらを踏まえた独自モデルを策定した。

「選択される補足的サービス要素は的確なものでなければならず、最も重要なのは、補足的サービス要素の数ではなく、“それぞれの補足的サービス要素が完全に機能して、ターゲット顧客の目にコア・プロダクトがいきいき輝いて見えるようにすることである”」

ここから、

- ・補足的サービス要素の数(花びらの数)は、8 枚と限定することにあまり意味を持たない。

- ・それぞれの補足的サービスが完全に機能していることを示す。

- ・コア・プロダクトがいきいき輝いて機能していることを見えるようにすること。

とのことがアイデアとして参考にした。

◆認証サービス可視化のために実施した手順

ステップ1：サービス・デリバリーのフローチャートを作成する。

顧客との間で発生するサービス・デリバリーのための業務フローを明確にするために、フローチャートを作成する。

ステップ2：コア・サービス(コア・プロダクト)を定義する。

コア・サービス(コア・プロダクト)を定義する。

ステップ3：補足的サービスの洗い出し

フローチャートを見ながら、促進型の補足的サービス4つ、強化型の補足的サービス4つを意識し、洗い出す。(いくつでも)

ただし、ここで補足的サービスとは、追加料金を頂いてサービス提供するモノではなく、コア・サービスをサービス・デリバリーする中で頂いている料金の中で、恒常的に行われているサービスのコトであると定義する。

ステップ4：補足的サービスのコア・サービスとの関係を考慮

3,で洗い出した補足的サービスの中から、特に、コア・サービスがいきいき輝いて意識する補足的サービスを洗い出す。(最大8つ)

ステップ5：顧客の時間別比較

1～4の方法を用いて、サービス・デリバリーの特徴となる周期を想定し、特定顧客の周期ごとの補足的サービスを比較する。(特にない場合は、5年ごと)

ステップ6：複数顧客の同年比較

1～4の方法を用いて、数社の特徴を持ったサンプリング顧客を選定し、補足的サービスを比較する。

ステップ7：顧客ごとの現在あるべきであろう補足的サービスを想定する。

1～6の方法を用いて比較した補足的サービスから、訪問予定顧客ごとに、過去の事例、社会状況の変化、業界種別などを考慮し、想定した現状の補足的サービスを想定する。

ステップ8：顧客への補足的サービスのマッチングを確認

想定した補足的サービスに基づいた準備は行おうが、それらを顧客に伝えることなくコア・サービスを提供しながら、いつでも補足的サービスがサービス・デリバリーできる状態を準備しておく。

ステップ9：顧客への事前期待を越えたサービス・デリバリーの提供

顧客は、何も伝えていなかったにもかかわらず、顧客の要望にかなった補足的サービスが提供できることから、顧客が求めていた事前期待をはるかに上回ることが実全できるため、顧客が高い満足感を得たサービスを提供することができる。

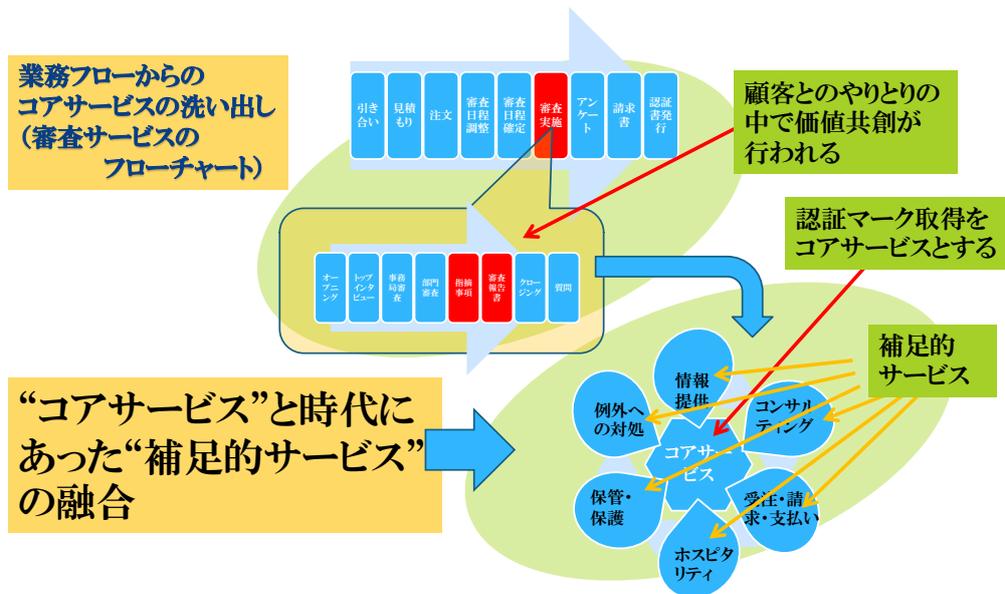


図 3.1：コア・サービスと補足的サービスの融合

参照：クリストファー・ラブロック&ローレン・ライト(2002)を参考にしたオリジナル

このような手順で定めた新たなモデルは、以下の2点が実現されることを目指している。

- 1, “コア・サービス”と“補足的サービス”が融合すること。
- 2, 最終的な顧客へのサービス・デリバリーでは、顧客から伝えていない中で、顧客の要望にかなった補足的サービスが提供できることが、顧客との価値共創が実現できたことが実証できること。

これらより、クリストファー・ラブロック&ローレン・ライト(2002)の“フラワー・オブ・サービス”では、補足的サービスの数を8つと定めているが、このモデルでは、8つと限定することなく、多数の洗い出し、又は、時間軸、他顧客との比較など、多

面的に補足的サービスを比較している。

日本を代表する花として、桜がある。桜は、花を観賞する園芸品種として好まれたため、さまざまな姿の花が見られる。桜の通常の花びらの枚数は5枚でありこれを一重と呼び、5枚から10枚までのものを半八重、10枚以上の花びらを持つものを八重と呼ぶ。

今回のこのモデルは、花びらの数を多数抽出し、比較することから、通常よりも花びらの枚数が多い八重桜がピッタリ当てはまるため、このモデルを“八重桜モデル”と名付ける。

3.2 コア・サービスと補足的サービスの融合

ここでは、3.1 で述べた“八重桜モデル”を仮説検証するため、具体的に認証サービスに置き換えて、どのような手順で考えていくのを述べていく。

この仮説検証を行うことで、顧客が求めるサービス・デリバリーの内容が、それぞれの顧客の状況に応じて補足的サービスを変化させ、“フラワー・オブ・サービス”の構成が顧客への提供価値を決めていき、“コア・サービス”と時代にあった“補足的サービス”の融合が図られていることを実証する。

実証する仮説モデルの手順は以下の通りである。

◆仮想モデル実施手順

ステップ1：サービス・デリバリーのフローチャートを作成する。

フローチャートは、まず、全体としては、

- ・引き合い、
- ・見積もり、
- ・注文、
- ・審査日程調整、
- ・審査日程確定、

- ・ 審査実施、
- ・ アンケート、
- ・ 請求書、
- ・ 認証書発行

の業務の流れで行われるが、具体的に審査の中で顧客とのやりとりが発生するのは、審査実施のみなので、審査実施の中でのフローチャートをさらに考える。

審査実施のフローチャートは、

- ・ オープニング
- ・ トップインタビュー
- ・ 事務局審査
- ・ 部門審査
- ・ 指摘事項
- ・ 審査報告書
- ・ クロージング
- ・ 質問

の業務の流れで行われる。この業務フローの中では、顧客とのやりとりによる“価値共創”が行われていることを認識できる。

ステップ2：コア・サービス(コア・プロダクト)を定義する。

今回の仮説の中では、“認証マークの取得”をコア・サービスとして定義する。よってそれ以外を補足的サービスであると定義する。

ステップ3：補足的サービスの洗い出し

“認証マークの取得”をコア・サービスとして、フローチャートを確認していきながら、促進型の補足サービス4つ、強化型の補足サービス4つを意識し、洗い出す。(いくつでも)

ステップ4：補足的サービスのコア・サービスとの関係を考慮

“認証マークの取得”をコア・サービスとしたことで、洗い出された補足的サービスの中から、特に、コア・サービスがいきいき輝いて意識する補足的サービスを洗い出す。(最大8つ)

ステップ5：顧客の時間別比較

1～4の方法を用いて、サービス・デリバリーの特徴となる周期を想定し、特定

顧客の周期ごとの補足的サービスを比較する。(特にない場合は、5年ごと)

「マネジメントシステム認証サービス」の場合は、認証規格が変更された時を周期とし、2000年、2006年、2013年の3つを、比較することとした。

ステップ6：複数顧客の同年比較

1～4の方法を用いて、数社の特徴を持ったサンプリング顧客を選定し、補足的サービスを比較する。

「マネジメントシステム認証サービス」の場合は、業界別の比較を実施することとした。

ステップ7：顧客ごとの現在あるべきであろう補足的サービスを想定する。

1～6の方法を用いて比較した補足的サービスから、訪問予定顧客ごとに、過去の事例、社会状況の変化、業界種別などを考慮し、想定した現状の補足的サービスを想定する。

ステップ8：顧客への補足的サービスのマッチングを確認

想定した補足的サービスに基づいた準備は行うが、それらを顧客に伝えることなくコア・サービスを提供しながら、いつでも補足的サービスがサービス・デリバリーできる状態を準備しておく。

ステップ9：顧客への事前期待を越えたサービス・デリバリーの提供

顧客は、何も伝えていなかったにもかかわらず、顧客の要望にかなった補足的サービスが提供できることから、顧客が求めていた事前期待をはるかに上回ることが実全できるため、顧客が高い満足感を得たサービスを提供することができる。

3.3 仮説モデル

これまでの“八重桜モデル”の検証をしていく中で、補足的サービスは、次の仮説から導き出すことが可能なのではないかと考え、2つの仮説を考えた。

仮説1：

社会環境の変化に対して、“コア・サービス”の顧客ニーズの変化があることから、補足的サービスも変化する。

仮説2：

認証取得時期により、“コア・サービス”に対する顧客ニーズは異なることから、補足的サービスも変化する。

よって、過去の顧客状況分析を行うことで、顧客ニーズを把握することができるため、それに伴う補足的サービスも変化することを検証し、確認する。

最終的には、顧客との共創は、CIO など担当窓口である担当者との間で密接に行われるが、トップインタビューとのトップとの共創、部門審査での各部門との共創、なども踏まえ、顧客としての組織全体として何が必要であるのかも踏まえながら、顧客との共創が実現できると考えられる。これらの状況は、Kano's Model を活用しながら、“当たり前”ではなく、“魅力的”なサービスへとなることを想定し、「事前期待を越える補足的サービス」が確立されていくと想定される。

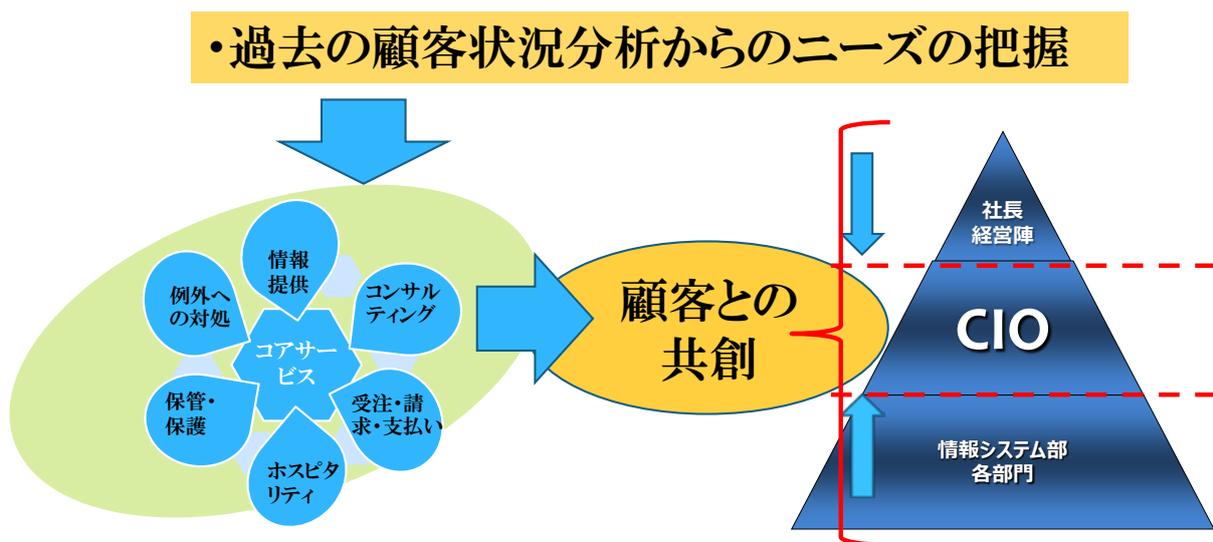


図 3.2 : 仮説モデル

参照：クリストファー・ラブロック&ローレン・ライト(2002)を参考にしたオリジナル

3.4 補足的サービス抽出例

補足的サービスを抽出する際に、お客様が良かったとお答え頂いた内容自体が補足的サービスそのものであるため、それぞれのアンケートから、補足的サービス抽出例として、例示した。これは、ISO 認証機関 A 社が実施した 2011 年の顧客向けアン

ケート結果を参照しながら記載した。

1, トップマネジメント向け(アンケート結果より)

- ・お客様からの情報セキュリティに対する信頼度
- ・事業への貢献度
- ・コスト削減への貢献
- ・情報セキュリティインシデント発生時の混乱からの回復速度

2, CISO など担当者向け(アンケート結果より)

(※パーセンテージは、アンケート全体の中での回答者比率)

- | | |
|-----------------|-----|
| ・コンプライアンス能力の向上 | 60% |
| ・インシデントの減少 | 39% |
| ・ダウンタイムの減少 | 39% |
| ・入札能力の向上 | 43% |
| ・組織競争力の向上 | 47% |
| ・外部顧客満足度の向上 | 51% |
| ・従業員の満足度の向上 | 40% |
| ・プロセス手順、品質管理の向上 | 66% |
| ・リスクレベルの低下 | 40% |
| ・売上の増加 | 31% |
| ・対投資収益率の増加 | 26% |
| ・組織への認証費用効果の実感 | 38% |

第 4 章

「認証サービス」における補足的サービスの時間的な変化

4.1 時代ニーズによって具体的に変化する認証サービス

3章での仮説設定のとおり、時代の周期を仮説で設定した、規格改定時期に分類し、2000年、2006年、2013年の3つに分類した。

(1) 社会変化による要因

① 法令の変化

社会の変化の影響を受けやすい要素として、「法令の変化」によって、企業が代わらざるを得ない環境となったことを調査した。

2001年からの経済産業省からの「情報システム安全対策実施事業所認定制度(安対制度)」制度からの移行、2004年からの個人情報保護法の施行、2008年からの日本版SOX法等がある。

2011年の東日本大震災の発生を受け様々な法令改正が行われたことによる影響が大きい。特に、東日本大震災後は事業継続に関する取り組みに対する条例が自治体などからは発行され、食料や水の確保、帰宅難民者の受け入れ要請など、企業を取り

巻く環境も変化している。

近年のサイバー攻撃の増加、不正アクセスに関する事件の多発化などを受け、法令が頻繁に改正されている。これらに伴い、関係する企業は、影響を受けざるを得ない。

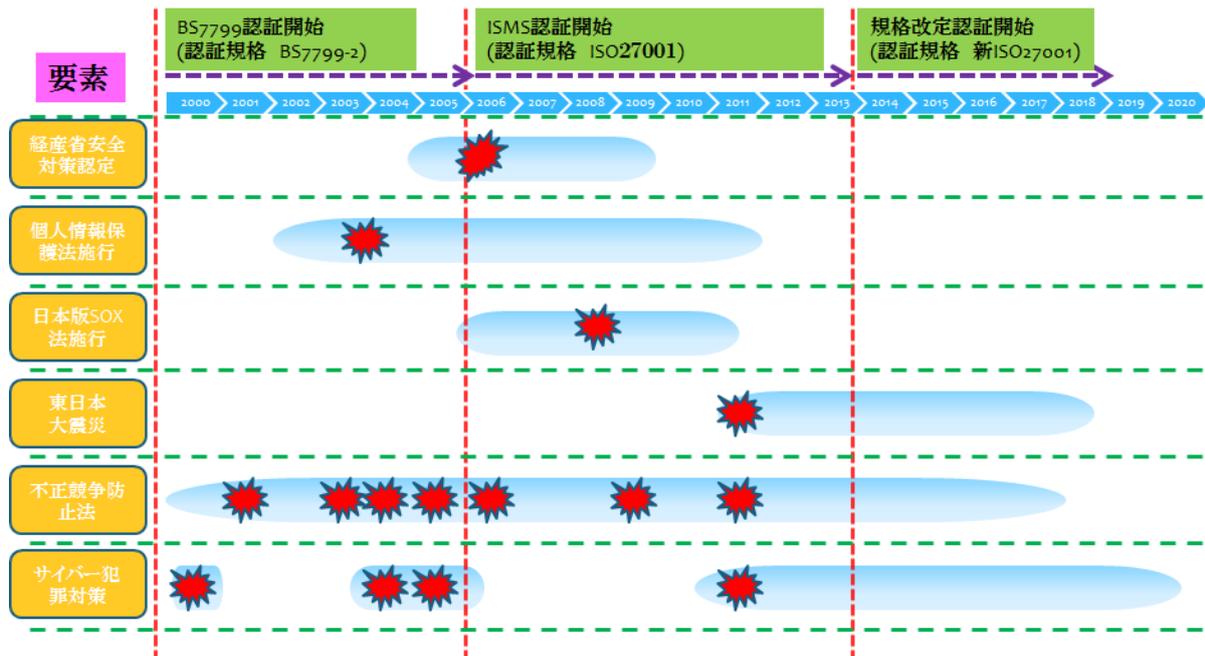


図 4.1：法令の変化 オリジナル

②IT 環境の変化

社会の変化の影響を受けやすい要素として、「IT 環境の変化」によって、企業が代わらざるを得ない環境となったことを調査した。

インターネットの爆発的な普及が進んだ。企業ユーザーの情報端末は、デスクトップ PC 図 3.2：仮説モデル

更なと 参照：クリストファー・ラブロック&ローレン・ライト(2002)を参考にしたオリジナル

業務システムに関しても、メインフレームが中心の時代から、WINDOWS、UNIX、LINUX などのオープン系ソフトウェアが中心のシステムへと変化をしており、システム内容自体が変わることへのリスクも大きい。

また、2014年の“WindowsXP サーバ”のサポート切れなど、自社の判断とは関係なく、ベンダーの都合によるサポートの終了は、自社システムを維持するための大きなリスクとなり、システム変化を余儀なくされる事象である。

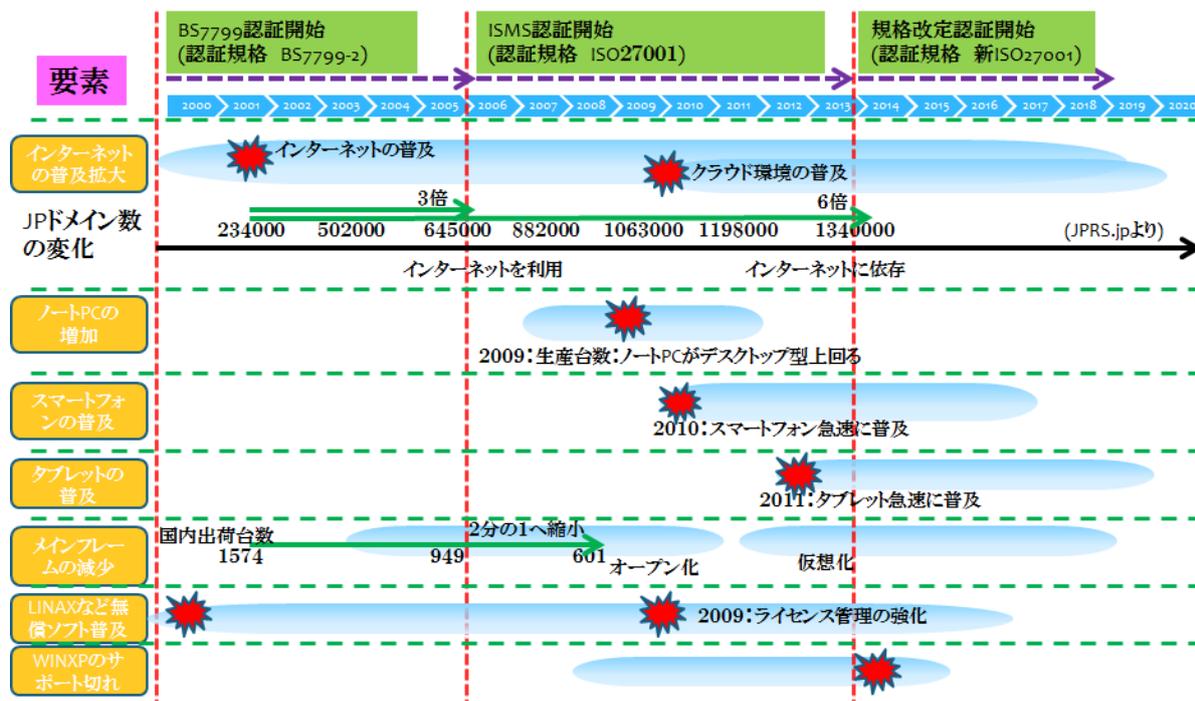


図 4.2 : IT 環境の変化 オリジナル

③インシデント件数の変化

社会の変化の影響を受けやすい要素として、「情報漏洩インシデント件数の変化」によって、企業が代わらざるを得ない環境となったことを調査した。

インシデントの件数としては、2005年から劇的に増えている。しかしながら、これは情報セキュリティに対する関心事が高まった結果であり、事故が起こった後の申請がよりもれなく実施されてきた結果であると言える。つまり、世の中全体の関心事が高まってきたことから、インシデント発生後に対応しないことが許されない環境となっており、企業はそれだけ他社からの要望に対して応えていかなくてはならない状況となっている。

人為的ミスは、代わらず件数として発生しているが、内容はメールの誤送信、ID カ

ードの紛失など内容は様々である。

2000年頃から増えていた“ファイル共有ソフト”からのインシデントは、近年はあまり件数として増えていない。これらは、情報交換の場が、PCとPCとの間で行われていたことが、SNSなどの普及に伴い、クラウド環境の中での情報交換方式へと変化しているため、環境が変わったことからインシデント内容にも変化が見られる。

法令変化でも述べたが、インシデントも不正アクセスやサーバ攻撃による被害が多発しており、顧客組織自体の要因ではなく、外部からのネットワークを介した攻撃の増加によるインシデントリスクは増加している。

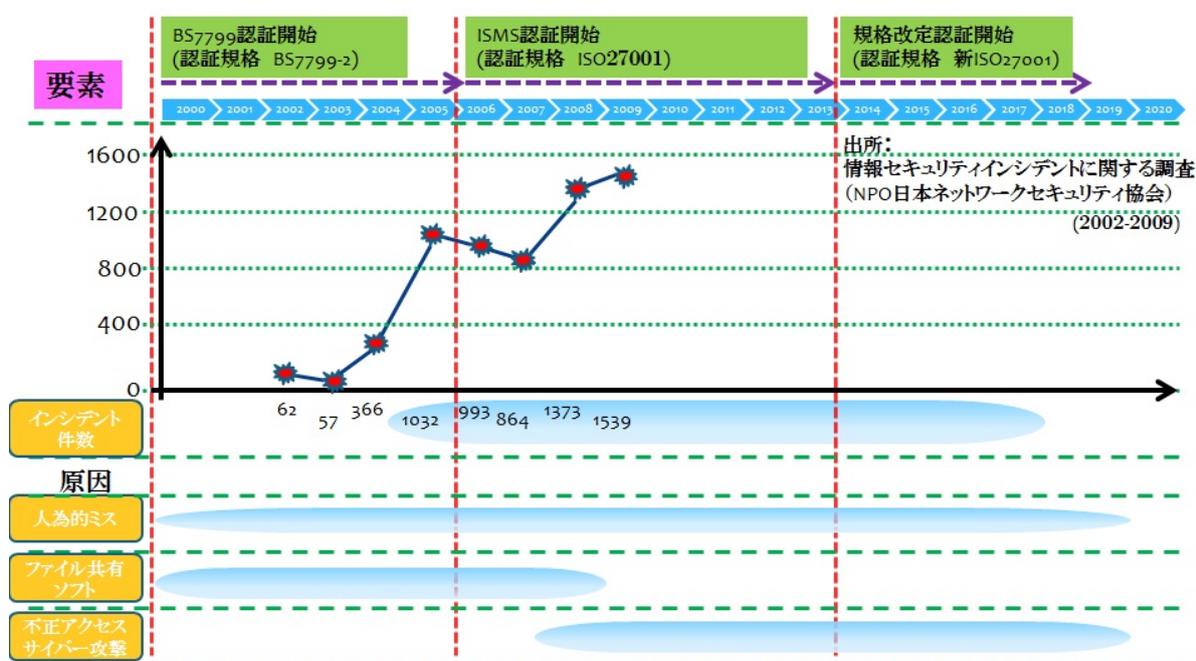


図 4.3 : インシデント件数の変化 オリジナル

④セキュリティ環境の変化

社会の変化の影響を受けやすい要素として、「セキュリティ環境の変化」によって、企業が代わらざるを得ない環境となったことを調査した。

ウイルス感染による被害は、毎年発生しているが、近年はウイルス対策ソフトでも

検知できないものも登場しており、攻撃性はますます脅威を増している。

個人と所属組織との境界線も年々変化をしており、近年では **BYOD** といわれる、私用のスマートフォンやタブレットを業務用として利用していくなど、その都度の社会変化に合わせた考え方からのルールが必要となっている。

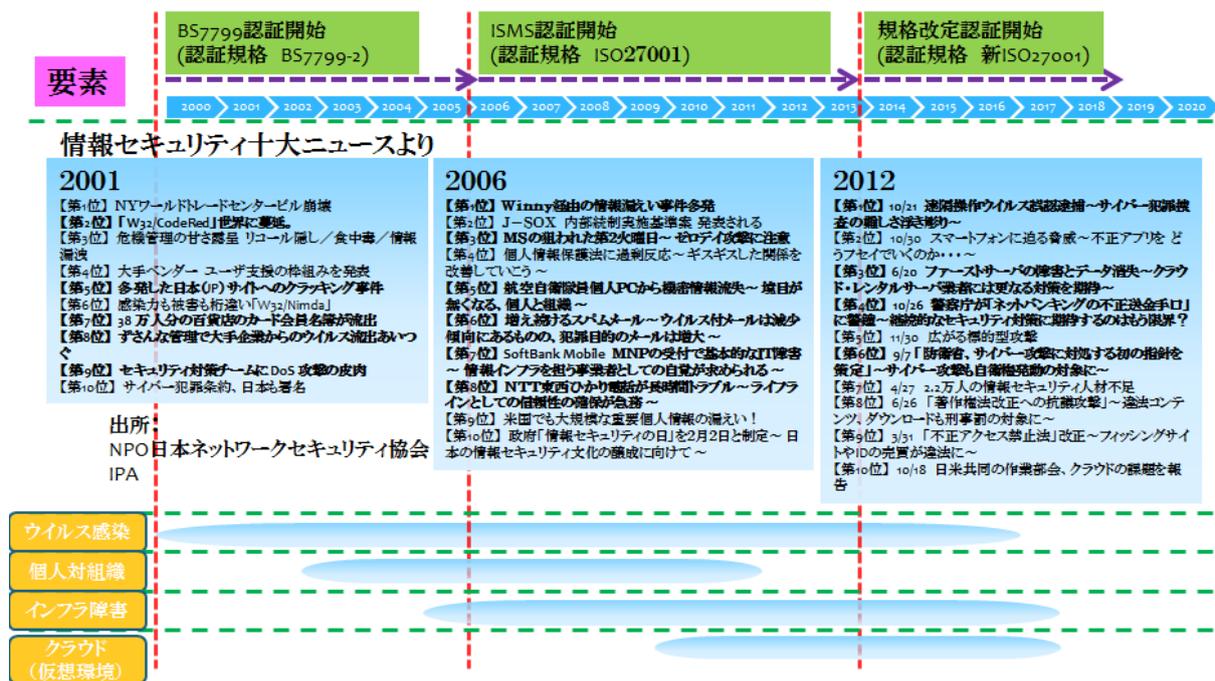


図 4.4 : セキュリティ環境の変化 オリジナル

(2) 認証取得件数からの変化

認証取得件数の変化から、顧客の中で先駆的な顧客、追従型の顧客などの変化も比較する。また、経済産業省が 2004 年から 2007 年まで、経済産業省が行っていた認証制度からの切り替えがあったため、この頃のお客様は、制度からコア・サービスである“認証マークの取得”をせざるを得なくなり、取得したお客様も多い。また、特定の業界団体からの呼びかけは、2006 年頃からの認証制度が定着した時期にあり。また、他の認証制度である P マークからの切り替えユーザーは 2010 年頃以降から発生しているなどが起こっている。顧客は、自社を取り巻く社会的環境も大きな影響と

なるが、認証制度自体の正否を問われる認証数からの顧客毎のニーズも様々あることがわかる。

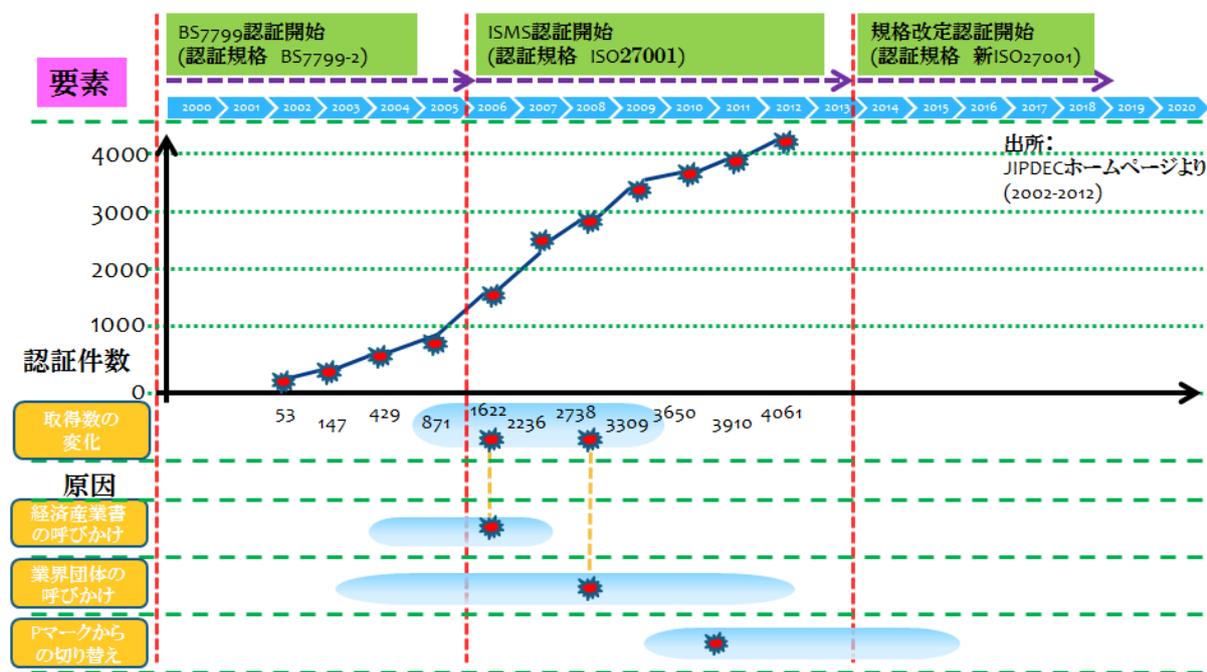


図 4.5：認証取得件数の変化 オリジナル

4.2 「認証サービス」提供の具体的な比較

3章での仮説を基に、4.1では「社会からの変化」と「認証取得件数からの変化」をまとめ、3.3での仮説1，仮説2を下記に述べる。

仮説1：

社会環境の変化に対して、“コア・サービス”の顧客ニーズの変化があることから、補足的サービスも変化する。

仮説2：

認証取得時期により、“コア・サービス”に対する顧客ニーズは異なることから、補足的サービスも変化する。

に対して、「社会環境の変化」や「認証取得時期」により、顧客ニーズの変化があることが確認できた。

これらの状況により、具体的に“八重桜モデル”を用いて、具体的な事象を検討しながら、検証する。

(1) 全体図

“八重桜モデル”を検証していくための全体図を示している。3 章でも定義したように、年代別は、規格策定及び改定時期である 2000 年、2006 年、2013 年の 3 つで比較した。

まずは、2000 年新規取得 A 社、2006 年新規取得 B 社、2013 年新規取得 C 社の 3 つに対して、フラワー・オブ・サービスを用いた“八重桜モデル”を比較する。

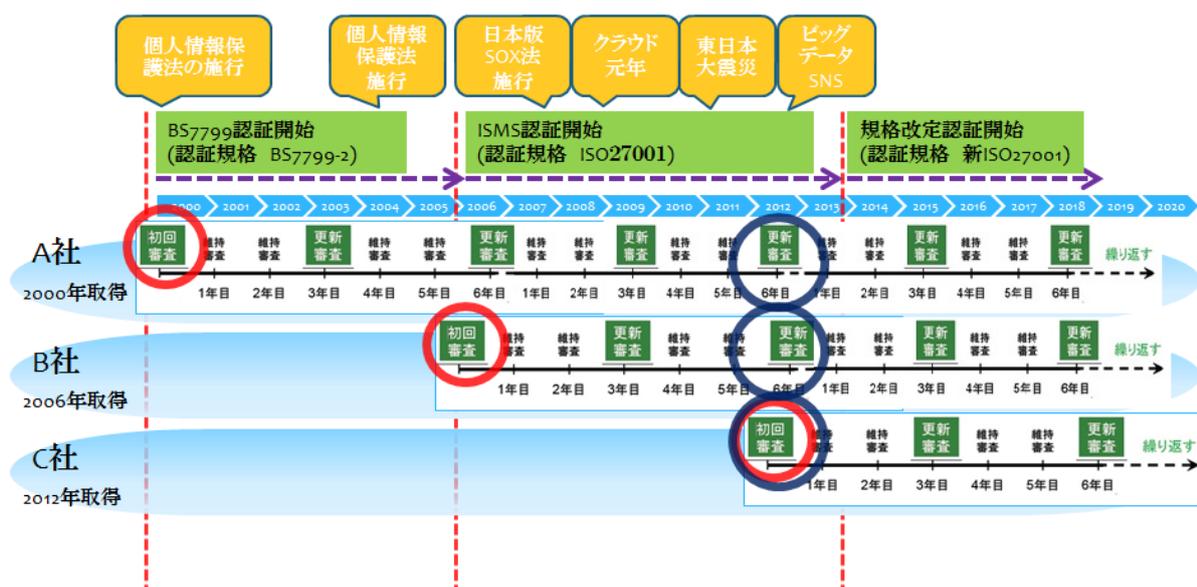


図 4.6 : 全体図 オリジナル

(2) 比較イメージ図

以下の図のように、2000 年新規取得 A 社、2006 年新規取得 B 社、2013 年新規取得 C 社の比較を実施する。

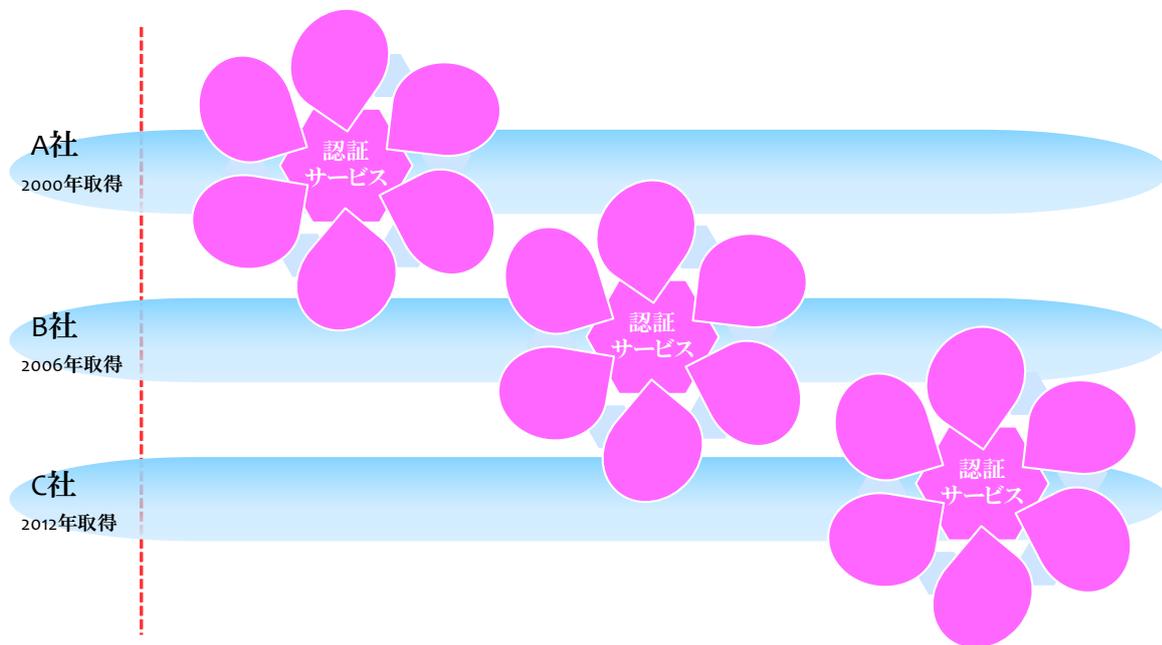


図 4.7：比較イメージ図 オリジナル

(3) トップマネジメントの意識変化

3章で示した、補足的サービスの例として、トップマネジメントの意識として大きな要素を占める、4つの補足的サービスの変化を、認証取得時期の異なる3社に対して比較した。

①2000年 新規認証取得 A社

2000年の認証取得時期においては、業界からのルールに基づき、取引に関する信頼性を確保することが目的で認証取得した。それゆえ、認証取得が維持されることが、お客様からの信頼へ繋がることになるため、「お客様からの信頼」が一番の補足的サービスとなる。そののち、2007年頃から他社のインシデントの発表などが相次ぎ、自社でのインシデント発生時の対応なども大切であるとの認識を持つため、「インシデント発生時の回復力」も補足的サービスとなる。その後、認証を継続的に維持していくことでの中だるみを避け、さらなるスパイラルアップを図るため、2010年ごろから業務改善に繋がるコスト削減も検討、2011年には、東日本大震災からの事業継続への影響を考慮したことも増え、「自社事業への貢献」も補足的サービスとして増

えた。これらより、当初は補足的サービスが限定されていたが、時間の経過とともに、補足的サービスを増やしていかなくてはならないことがわかる。

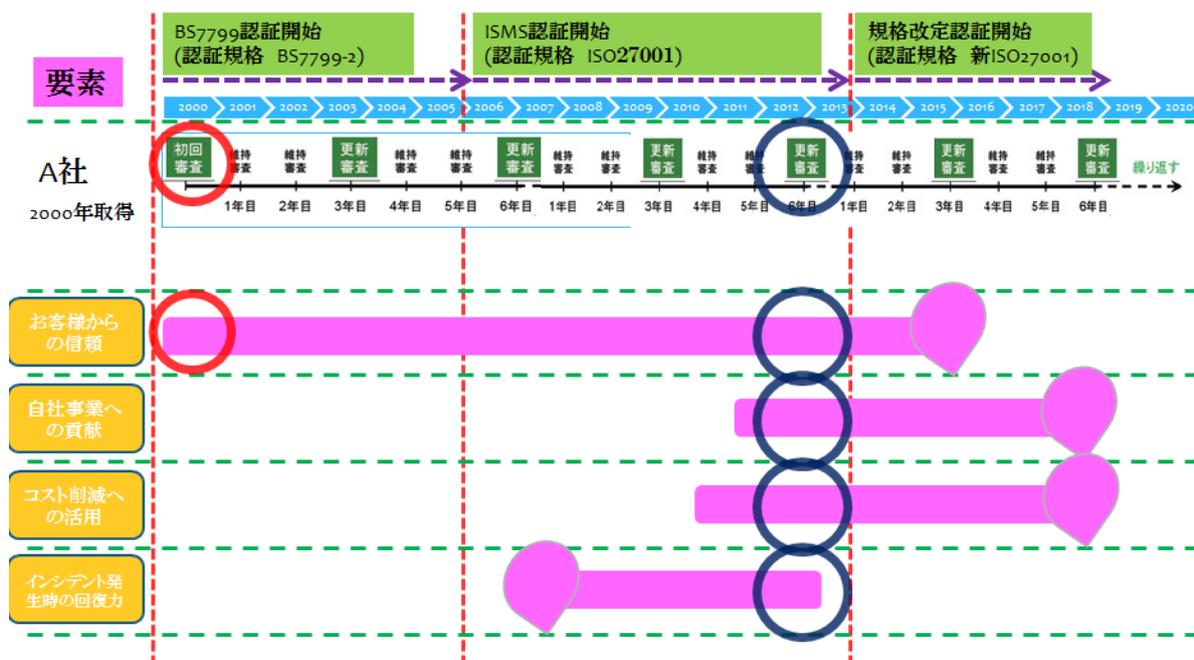


図 4.8 : トップマネジメントの意識変化① オリジナル

②2006 年 新規認証取得 B 社

2006 年の認証取得時期においては、取引先である業界大手企業からの指示で認証を取得した。大手企業と引き続き取引を実施していくためには、認証取得が必須であった。そのため、一番の補足的サービスは「お客様からの信頼」であった。

さらに、取引先からは、何かセキュリティ事故が発生すると、大手企業も責任を負うとの認識から、何か事故や事故になりそうなことがあれば、直ぐに連絡することが求められている。そのため、「インシデント発生時の回復力」も認証取得時から必要となる。

近年では、業界全体での価格の低下により、利益が減ってきている状況のため、コスト削減も求められているが、これらもマネジメントシステムの中で実施していくこ

とも考え、取り組まれている。

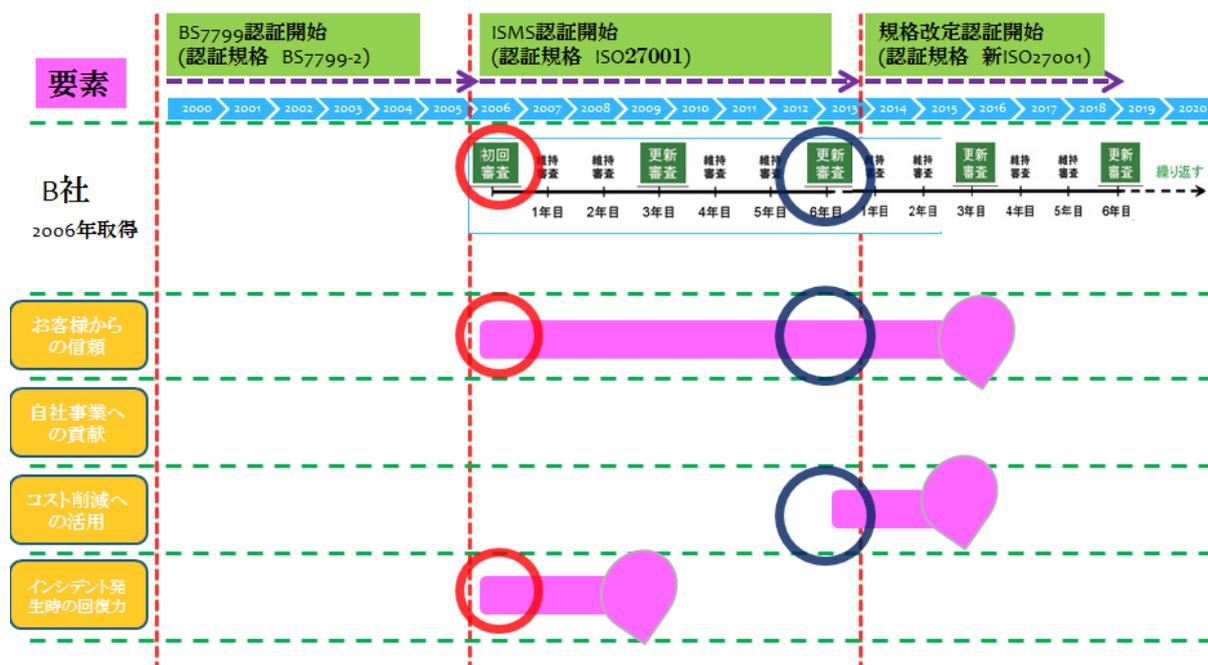


図 4.9 : トップマネジメントの意識変化② オリジナル

③2013年 新規認証取得 C社

ネット系の上場を目指している企業のため、歴史の浅い会社であることに対する取引先からの不安を払拭するため、認証取得を考えている。そのため、「お客様からの信頼」が最も重要な補足的サービスといえる。

取引先は、ほとんどが大手有名企業で既に認証取得している企業であるため、認証取得直ぐであるかにかかわらず、信頼できる対応力を求められている。そのため、認証取得段階から「インシデント発生時の回復力」の補足的サービスは求められている。

それらの信頼関係から、上場を維持していき、社内での課題を事前に把握することが必要であると考えているため、「自社事業への貢献」として、強み弱みをはっきりとさせていくことも補足的サービスとなっている。

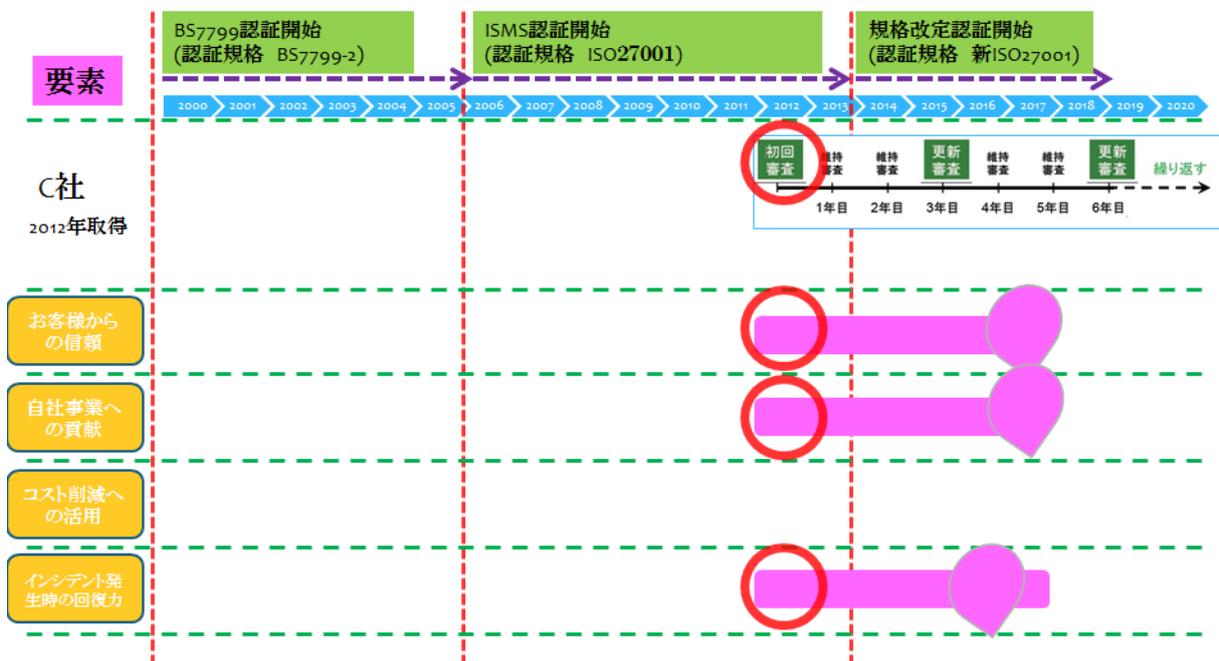


図 4.10 : トップマネジメントの意識変化③ オリジナル

(4) 業界別比較

① 金融サービス業

金融業界では、認証マークを対外的にアピールすることはあまりない。信用されていることは、当然のことととらえているからだ。そのため当たり前のため、「お客様の信頼」は補足的サービスとしては考えないものとする。

ただし、何かインシデントが発生した場合の責任は、非常に強く求められる。一般企業とは異なり、財務省、金融庁等への報告も必要となる。それゆえ、何か発生した場合の対応力、つまり「インシデント発生時の回復力」に関してが、最も考えている補足的サービスとなる。



図 4.11 : 金融サービス業 オリジナル

② 広告業、印刷業など

広告業界、印刷業界など、1社で完結できず、幅広く業務委託契約を締結していきながら、プロジェクト単位で業務を行っている業界に多い。業界大手上位数社が主導権があり、これらの企業から求められる委託先管理ルールに基づかなくては、仕事自体を受託することが難しくなる。委託元である大手企業も、顧客からの信頼を得るため認証取得を取得しているため、業界全体として、「お客様からの信頼」が補足的サービスでの最上位を占める。



図 4.12 : 広告業、印刷業など オリジナル

③製造業、ビジネスサービス業など

マネジメントシステム認証取得当初は、取引先からの信用力確保が必要としているため、「お客様からの信頼」が最も重要な補足的サービスとなる。

認証取得後数年経った後、時間の経過とともに、これらの業種は、自社内でのボトルネックとなる特定部署が見えてくることが多く、自社の弱い部分が明らかになることが多い。それらから、組織改善やコスト削減として活用されることが多いため、「コスト削減への活用」が補足的サービスとして増える。

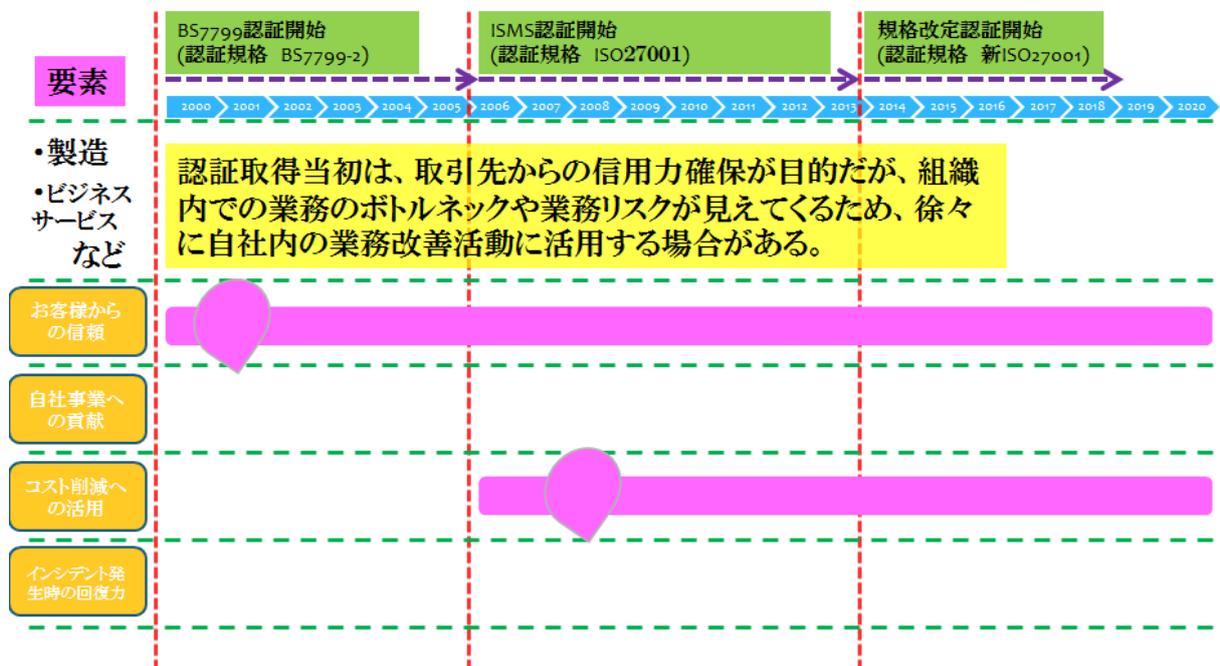


図 4.13 : 製造業、ビジネスサービス業 オリジナル

④ データセンタ業、通信業など

お客様の多数の情報をお預かりし、それらの IT システムの仕組みを提供するインフラ的な要素が強いため、お客様からの信頼性は、当然意識している。信用があることが取引の前提であるため、自明なことであるが、金融庁からの検査など、特に外部からのチェックが必要なものはないため、マネジメントシステムなどの認証の取得が信用獲得の重要な要素となる。よって、「お客様からの信頼」は補足的サービスとして必要なものとなる。また、何か発生した際は、顧客に最優先に伝えることが顧客の安心に繋がるため、「インシデント発生時の回復力」も重要な補足的サービスとなる。

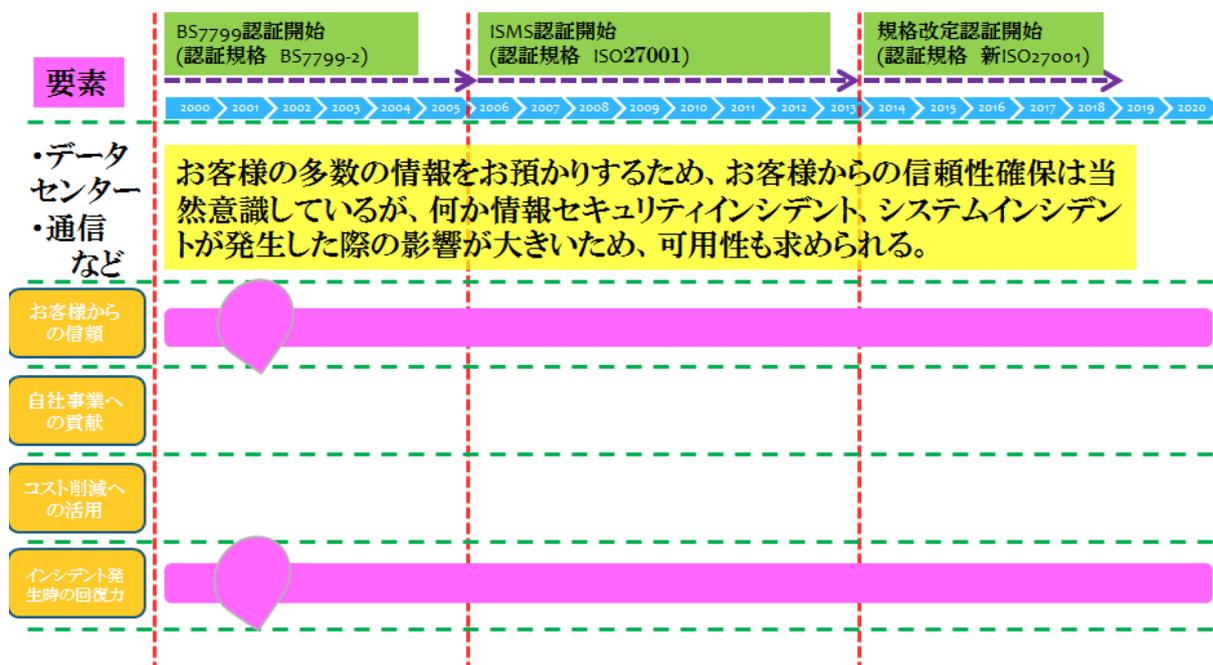


図 4.14 : データセンター業、通信業など オリジナル

(5) 詳細比較

これまでの結果を考慮し、現状ではどのような補足的サービスが必要であるのかがイメージできるよう、2000年、2006年、2012年で比較し、3章3.4の担当者向けの補足的サービスの要素の切り口で比較する。

①2000年

マネジメントシステム認証サービスが開始したところで、まだコア・サービスも周知されていなかったため、補足的サービスまで考えるお客様はそれほどおられなかった。よって、補足的サービスがない状態であると考えられる。

②2006年

顧客に徐々にマネジメントシステム認証サービスが何かが浸透してきたところで、コア・サービス以外の補足的サービスが増えてきている状態である。業界指針や社会的要請、社会貢献など、

会社の信用力を高めるために考えられている、補足的サービスが見られる。個人情報保護法に対しての取引先への信用力、経営者の責任の明確化、従業員 PC 利用環境の整備など、企業が活動する上での最低限のことがきちっと対応できるために繋がる補足的サービスが多いことが特徴である。

③2012年

コア・サービスを継続している企業が増えていくことから、補足的サービスに関しても、非常にニーズが多様化している。

補足的サービスの例としては、クラウドサービスの普及に伴う業務委託先の確認方法、ビッグデータの普及による個人情報の活用方法、東日本大震災を起因とする事業継続計画策定の適切性、国際化による業務維持による拠点間管理の適切性、リーマンショック後の不景気による社内業務のコストダウンへの移行方法の検討、ソーシャルネットワーク(SNS)の普及に伴う個人所有スマートフォンやタブレットでの **BYOD(Bring your own device)** の利用指針の適切性、など、様々な補足的サービスがあげられる。

顧客ごとの状況も異なる中で、今顧客が必要なものが何であるのかが、顧客企業自信がわかりにくくなってきている状態なので、まずまず、お客様の状況を読み取り、コア・サービスとの繋がりをいきいきと関係している状態であることを確認しなければならない。

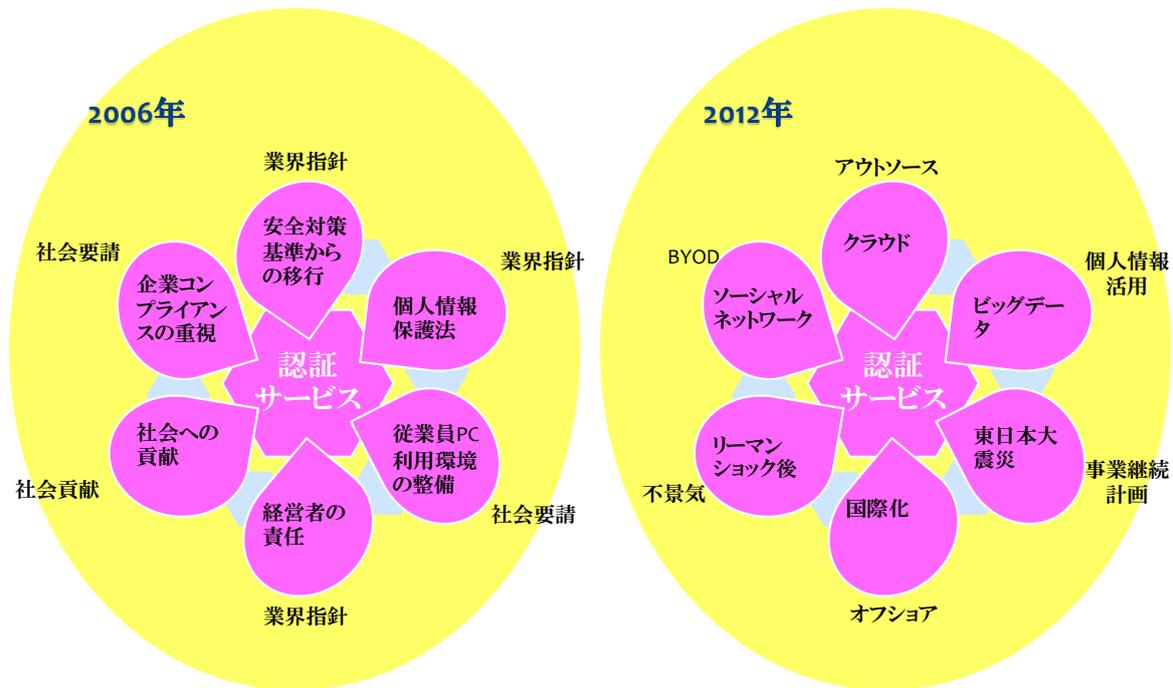


図 4.15 : 2006 年対 2012 年比較 オリジナル

4.3 求められる「認証サービス」は、GDL から SDL へ

顧客は、コア・サービスである「認証マークの取得」を必要としているが、4章での補足的サービスの洗い出しを行い、時間軸を用いて変化を見ていくと、実は「認証マークの取得」以外にも、コア・サービス以外の要素として補足的サービスを要望されていることがわかる。

事例の中で紹介した以外の補足的サービスとしては、

- ・ 同業他社の事件・事故事例
- ・ 同業界での自社事業のレベル感、達成状況
- ・ 認証マーク自体のブランド力
- ・ 審査の中での有効な改善事項提案
- ・ 顧客組織をよく理解し、話をよく理解してくれる担当者

など、まだまだ様々な要素が洗い出し方法により抽出される。

つまり、これらは、目に見える「認証マーク」という“モノ”の提供サービスから、お客様との“サービスの価値共創”へと変化してきている。これは、“コア・サービスをサービス・デリバリーすることが目的”だったのに対して、“コア・サービス”は最終的提供物ではなく、サービス・デリバリーの媒介や手段として位置づけられるというサービス・ドミナント・ロジック(SDL)考え方と類似していることが確認できた。これらは、グッズ・ドミナント・ロジック(GDL)から、サービス・ドミナント・ロジック(SDL)へと変化してきていることがわかった。

第 5 章

まとめ

5.1 SRQの回答

3章で仮説モデルを作成し、4章で実証、事例分析をおこない、モデル化が実際に実現できるのかを検証した。そこから、導き出された、SRQの答えは、以下の通りである。

SRQ 1 :

「マネジメントシステム認証事業“コア・サービス”と比較して、どのようなサービスがあるのか？」

→“コア・サービス”を通して、お客様が様々な選択肢の中から“コア・サービス”を選ばれることにより、お客様が“コア・サービス”に何を求めているのかを把握することができることがわかった。

SRQ 2 :

「マネジメントシステム認証事業“コア・サービス”に付随して、“補足的サービス”の変遷はあったか？」

→“補足的サービス”が変わることにより、“コア・サービス”に求められるものも、変化してきていることがわかった。

SRQ 3 :

「マネジメントシステム認証事業“コア・サービス”と結びつけた顧客価値を創造できるか？」

→“コア・サービス”のどこにお客様が価値を感じるのかを把握することが大切であることがわかった。

5.2 MRQの回答

3章で仮説モデルを策定し、4章で実証、事例分析をおこない、モデル化が実際に実現できるのかを検証した。また、5.1でSRQの回答が見えてきたことで、そこから、導き出されたMRQは、以下のとおりである。

MRQ：

「マネジメントシステム認証事業を時代とともに変化させるためには、
どのような標準モデルが考えられるか？」

→お客様と“コア・サービス”に対して共創できるよう、

- ①“コア・サービス”と“補足的サービス”の関係説明し、
- ②“コア・サービス”の“補足的サービス”の共通性と差別化を明確にし、
- ③これらを時間軸、組織ごとに「KANOモデル」から何が最低限必要かを示した、
と、以上のことから、お客様との共創の経歴を“可視化”し、お客様とお会いした際に何を共創すべきなのかがわかった。

これらから、“八重桜モデル”の発見と提唱により、時代の変化の中の顧客サービスニーズに答えることができるようになった。

5.3 理論的含意（新モデル）

理論的含意としては、“八重桜モデル”を新たに提唱することで、新モデルとして活用し、まだまだ世の中に多数存在する、同じ価格で長期にわたり同じサービスを提供している他業種に対して、顧客の次の付加価値を見つける際に活用できるモデルである。

(1) 八重桜モデル命名理由

日本を代表する花として、桜がある。桜は、花を観賞する園芸品種として好まれたため、さまざまな姿の花が見られる。桜の通常の花びらの枚数は5枚でありこれを一

重と呼び、5枚から10枚までのものを半八重、10枚以上の花びらを持つものを八重と呼ぶ。

今回のこのモデルは、花びらの数を多数抽出し、比較することから、通常よりも花びらの枚数が多い八重桜がピッタリ当てはまるため、このモデルを“八重桜モデル”と名付ける。

(2) 八重桜モデルのメリット

同じ価格で長期にわたり同じサービスを提供し続けているサービス業に対して、新たにコア・サービスを魅力的に見せるために、補足的サービスでは何をすればいいのかのサービスの特性が見えてくるモデルである。

これら顧客のサービス特性は、お客様から依頼されて提供するモノではないため、常にお客様の事前期待を越えるサービスが提供でき、これらが、Kano's Modelにより、顧客がどのようなサービスへの満足を得ながらサービス・提供者として自己改善することのできる、優れたモデルである。

このように、“八重桜モデル”は、社会変化による要因などから、補足的サービスを明らかにし、顧客ニーズの不明点を解決できる新モデルである。

(3) 八重桜モデルの実施手順

以下に、八重桜モデルを実施するための手順を記載する。

ステップ1：サービス・デリバリーのフローチャートを作成する。

顧客との間で発生するサービス・デリバリーのための業務フローを明確にするために、フローチャートを作成する。

ステップ2：コア・サービス(コア・プロダクト)を定義する。

コア・サービス(コア・プロダクト)を定義する。

ステップ3：補足的サービスの洗い出し

フローチャートを見ながら、促進型の補足的サービス4つ、強化型の補足的サービス4つを意識し、洗い出す。(いくつでも)ただし、ここで補足的サービスとは、追加料金を頂いてサービス提供するモノではなく、コア・サービスをサービス・デリバリーする中で頂いている料金の中で、恒常的に行われているサービスのコトである

と定義する。

ステップ4：補足的サービスのコア・サービスとの関係を考慮

3,で洗い出した補足的サービスの中から、特に、コア・サービスがいきいき輝いて意識する補足的サービスを洗い出す。(最大8つ)

ステップ5：顧客の時間別比較

1～4の方法を用いて、サービス・デリバリーの特徴となる周期を想定し、特定顧客の周期ごとの補足的サービスを比較する。(特にない場合は、5年ごと)

ステップ6：複数顧客の同年比較

1～4の方法を用いて、数社の特徴を持ったサンプリング顧客を選定し、補足的サービスを比較する。

ステップ7：顧客ごとの現在あるべきであろう補足的サービスを想定する。

1～6の方法を用いて比較した補足的サービスから、訪問予定顧客ごとに、過去の事例、社会状況の変化、業界種別などを考慮し、想定した現状の補足的サービスを想定する。

ステップ8：顧客への補足的サービスのマッチングを確認

想定した補足的サービスに基づいた準備は行うが、それらを顧客に伝えることなくコア・サービスを提供しながら、いつでも補足的サービスがサービス・デリバリーできる状態を準備しておく。

ステップ9：顧客への事前期待を越えたサービス・デリバリーの提供

顧客は、何も伝えていなかったにもかかわらず、顧客の要望にかなった補足的サービスが提供できることから、顧客が求めている事前期待をはるかに上回ることが実全できるため、顧客が高い満足感を得たサービスを提供することができる。これらの顧客満足の度合いは、Kano'S Model を用いて最終確認する。

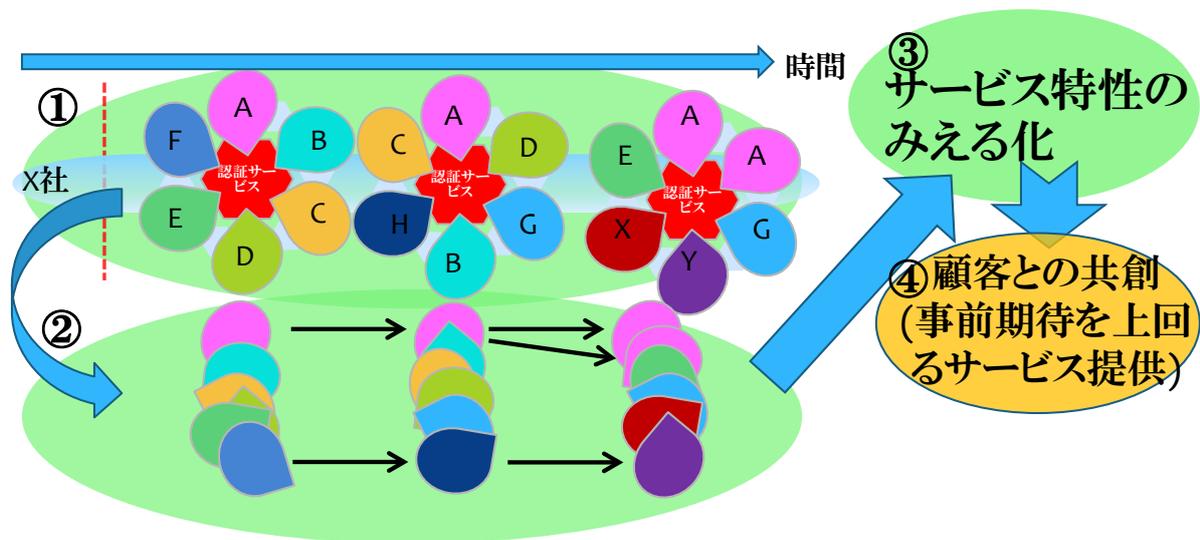


図 5.1 : 八重桜モデル オリジナル

(4) 利用例

八重桜モデルの他の業務での利用例としては、以下のものが考えられる。

- 1, 利用例 1 : ホテルサービスの要求分析
 - ・ 食事内容に対するアレルギー分析
 - ・ 喜ぶプレゼントの予測
 - ・ 新技術布団への関心度の把握
- 2, 利用例 2 : 損害保険の最適選択システムへの応用
- 3, 利用例 3 : 企業向け福利厚生サービス選択時の最適化プランの提案
- 4, 利用例 4 : IT 仮想化投資に関する経営的判断 (CIO) の分析指標

5.4 実務的含意

本論文において、“マネジメントシステム認証” に関しての補足的サービスが、顧客の満足度に影響があり、顧客がより満足を得るための方法として、“八重桜モデル” を提唱することとなった。

今回の補足的サービスの抽出例は、アンケート調査をもとに顧客から得た結果であるが、高い顧客満足を出しているサービス提供者である審査員は、各審査員の中に、顧客を分析するための補足的サービスの分類方法があり、また、補足的サービスも様々なコトを持っていることは認識している。このような、顧客満足の高いサービス・デリバリーが実施できる方の補足的サービスを見える化し、今後の社内でのスキルの伝承に役立て、たくさんの審査員がレベルの高いサービス・デリバリーができる環境を構築したい。

また、これらにより、プロダクトとしては、コア・サービスである「認証の取得」だけで現状は判断されている場合も依然として多いが、補足的サービスを含めたサービス全体が顧客への提供価値となっていくことにより、「認証の取得」が最終提供物ではなくなることから、“マネジメントシステム認証”は顧客価値向上のためのサービス提供の媒介や手段として位置づけられるようになってくる。そうすることによって、格安事業者との価格競争に巻き込まれることなく、独自路線での高付加価値サービスの提供を維持していけるものと考察する。

本論文の切り口は、情報セキュリティを中心として述べていったが、“八重桜モデルは”様々な分野でのビジネスの再確認と付加価値向上に活用できるものであると見据えている。これらより、他のマネジメントシステムや他の認証制度なども踏まえながら、お客様目線で顧客価値向上を見ていくことができるため、同様の認証サービスなど、差別化要因を見つけたい場合も有効であろう。

以下には、今後実際に実施してみると、効果が高いと思われる事案を述べておく。

- 1, 社内の様々な“コア・サービス”を魅力的にする“補足的サービス”の洗い出し
- 2, 1年に一回など、定期的な定点観測による、「重要顧客との共創変化」の把握
- 3, 「共創的含意」を考慮した、新教育コースメニューの新規開発
- 4, 有能な定年退職者の退職前の補足的サービスを含むノウハウの抽出
- 5, 顧客満足レベルの高い審査員の満足要因の分析

など

5.5 将来への示唆

本論文の執筆にあたり、“知識科学”、“サービス・サイエンス”、“マネジメントシステム認証”を中心とした文献調査を実施したが、以前にも増して、この3分野は切っても切り離せない親和性があることを強く感じる。特に、SECIモデルが広く世界的に知られるようになった1995年出版の『The Knowledge-Creating Company』（オックスフォード大学出版）の直後、1987年からスタートしたマネジメントシステム発祥の規格である品質マネジメントシステム(QMS、ISO9000)が、2000年に解釈の大改訂を行い、“暗黙知”に関しても認められるようになっている。

さらに、今後、品質マネジメントシステム、環境マネジメントシステム、情報セキュリティマネジメントシステムなど、全ての条項番号が統一される共通規格化が2015年に完了される予定であり、情報セキュリティマネジメントシステムは先行し2013年に新規格が発行予定である。これらは、社会が複雑になってきていることを、以下にシンプルに理解していくかとの流れが生み出したものと考察する。

つまりは、企業である顧客から見た際、組織力を強化するという方向性は、3分野とも共通の課題であるため、より顧客の課題を解決していくための方法を提供していく上では、それぞれの利点が活用できるものであると思われる。

このような状況であるが、“知識科学”と“マネジメントシステム”を結びつけるための研究はまだほとんどなされていないため、著者自身が2分野を繋ぐ架け橋の開拓者としての気持ちを持ち、少しでも双方の理解を少しでも世の中の幅広い分野へ広めていきたい。

大きな枠組みでの気概は述べたが、直近で取り組むことから、具体的に取り組んでいくことも大切だと考えている。特に、今回開発の“八重桜モデル”を活用しながら、有用な活用事例を増やしていかななくてはならない。

今回の研究結果などを踏まえた、将来の研究への示唆を以下に示す。

■中期的な示唆

- 1、 “コア・サービス”自体の付加価値を高めることに対する関係性
- 2、 提供サービス(商材)の変化から“コア・サービス”への変化の関係性

■長期的な示唆

- 1、 ISO 規格と知識科学の類似点の整理
- 2、 顧客側でのヒューマンスキルを中心とした、顧客満足度
- 3、 新規規格策定(新認証)における組織イノベーションと補足的サービスの関係

5.6 謝辞

本論文を執筆するにあたり、多くの方に、ご指導ご協力頂きました。最後に、この場を借り、お世話になった方々に御礼と感謝の気持ちを申し上げさせて頂きたいと思えます。

指導教員である小坂満隆教授には、3年間、終始暖かい激励とご指導を頂きました。ここに心より御礼を申し上げます。

副テーマをご指導頂いた國藤進教授、個別ゼミ、全体ゼミでご指導頂いた多数の先生方には、本当にお世話になりました。心より感謝申し上げます。

2年間にわたり、社会人をしながらの学生生活を送っていく中での様々な支えと多くの刺激を与えてくれた、東京サテライトキャンパスの MOT、MOS、iMOST の仲間にも、たいへんお世話になりました。心より感謝申し上げます。

最後になりますが、社会人という立場の中での大学院入学を快く承諾し、どのような状況においても応援してくれた素晴らしい妻と二人の娘に、心より感謝します。

参 考 文 献

BSI グループジャパン株式会社(英国規格協会) <http://www.bsigroup.jp/>

クリストファー・ラブロック,ローレン・ライト(2002)『サービス・マーケティング原理』白桃書房

Christopher H. Lovelock (著), Jochen Wirtz (著), 白井 義男 (監修), 武田 玲子 (翻訳)
(2008)『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』ピアソンエデュケーション

林鉦一郎(2010)『係長セキュリティから社長セキュリティへ：日本的経営と情報セキュリティ』情報セキュリティ総合科学 第2号

飯塚悦功(2005)『ISO を越える』日本規格協会

International ISMS Register <http://www.iso27001certificates.com/>

JIPDEC ISMS 実績 <http://www.isms.jipdec.or.jp/1st/ind/suii.html>

近藤 隆雄(2007)『サービスマネジメント入門—ものづくりから価値づくりの視点へ』生産性出版

経済産業省(2008)『マネジメントシステム規格認証制度の信頼性確保のためのガイドライン』発表資料

公益財団法人 日本適合性認定協会<http://www.jab.or.jp>

MS 認証懇談会(2010)『マネジメントシステムの認証とは?』

小野 譲司 (著)(2010)『顧客満足[CS]の知識』日本経済新聞出版社

大月 弘行(2005)『サービス部門にみる ISO 統合マネジメントシステムの考え方と構築事例』日刊工業新聞社

Philip Kotler (著), Kevin Lane Keller (著), 恩藏 直人 (監修), 月谷 真紀 (翻訳)(2008)
『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 基本編 第3版』ピアソンエデュケーション

リスクマネジメント規格活用検討会(2010)『ISO31000:2009 リスクマネジメント 解

説と適用ガイド』日本規格協会

スティーブ バロン (著), キム ハリス (著), 黄 炳秀 (原著, 翻訳), Steve Baron (原著), Kim Harris (原著), 沢内 隆志 (翻訳), 畑崎 勝 (翻訳), 坪井 明彦 (翻訳), 中丸 真治 (翻訳), 菊池 一夫 (翻訳)(2002) 『サービス業のマーケティング—理論と事例』同友館

諏訪 良武 (著), 北城 恪太郎 (監修)(2009)『顧客はサービスを買っている—顧客満足向上の鍵を握る事前期待のマネジメント』ダイヤモンド社

遠山 亮子 (著), 平田 透 (著), 野中 郁次郎(著)(2010)『流れを経営する —持続的イノベーション企業 of 動態理論』東洋経済新報社

超 ISO 企業研究会(2003)『超 ISO 企業』日科技連

山本昭二(2007)『サービス・マーケティング入門』日本経済新聞出版社

山本昭二(2010)『新装版 サービス・クォリティーサービス品質の評価過程』千倉書房