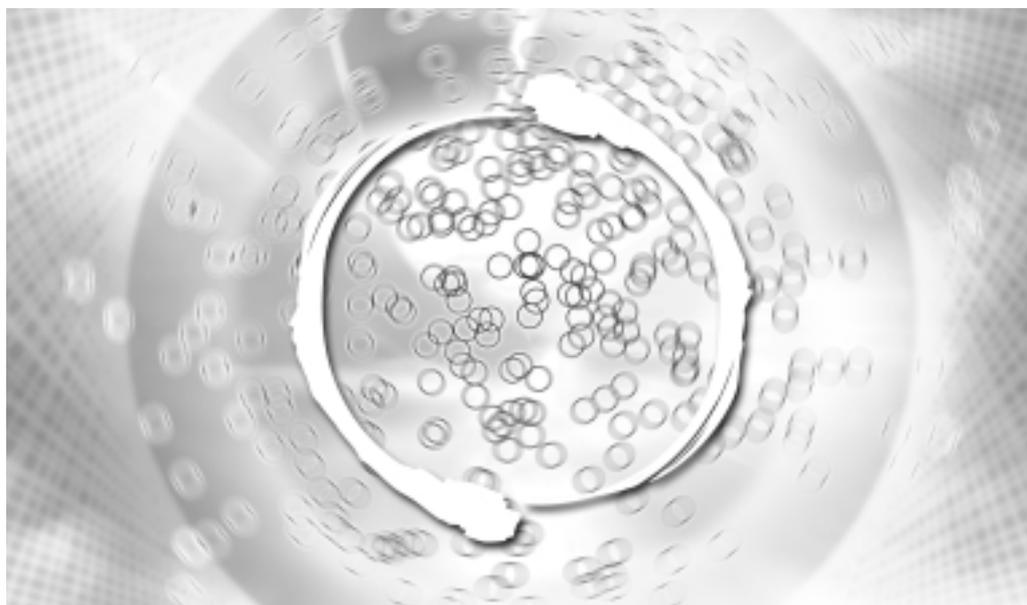


金融サービスの品質管理フレームワーク

小粥泰樹



グローバル市場で競争力がある製造業にならって、金融機関にも品質管理を導入しようという声はあるが、具体的な動きは見られない。金融機関における品質管理のあり方についての議論が、まだ十分でないことが主な理由である。

品質管理と競争力強化を結びつけるキーワードは顧客視点。顧客視点を組織的に徹底させる仕組みとして品質管理を捉えるべきである。品質の定義として顧客満足度をベースにとり、「品質 = 設計品質 + 適合品質」あるいは「品質 = 成果品質 + 過程品質」という構造を仮定すると、広範な管理対象業務を含む豊かな品質管理フレームワークをイメージすることができる。

金融サービスにはその成果を事後的にも評価しにくい、品質がつくりにくいという特徴があるため、品質管理においては過程品質が相対的に重要であり、サービス提供フェーズを意識する必要がある。経営レベルでは、品質の変動をリスクと想定することで品質管理とリスク管理を統合できる。そこでは、種々の規制への対応も能動的な競争力強化の一環として捉えることが可能になる。

顧客視点に基づく品質管理へ

銀行にとって最大の懸案事項であった不良債権処理に一定の目処がついたこと、企業業績の回復とともに十数年来の株式市場低迷にも底入れが見られたことなどを背景として、日本の金融機関^{注1}においても競争力強化に向けた議論が本格化し始めている。グローバル市場において高い競争力を誇る日本の製造業にならって、金融サービスにも品質管理を導入すべきであるという意見が散見されるようになったのは、その一端を表しているといえよう^{注2}。

一般に品質管理というと、製造ラインにおける不適品管理という最もベーシックな形がイメージされやすく、金融サービスへの適用においても事務ミス撲滅などのオペレーショナルな面に目が行きがちである。しかし、金融機関の競争力強化を目指して品質管理に言及する場合には、もう少し高い視点で捉える必要がある。

そもそも、戦後、米国から持ち込まれた品質管理は、日本独自の改良を伴って大いに発展を遂げ、すでに1970年代には製造ラインに商品開発部門や販売部門などの活動まで含めた総合的なプロセスを管理対象とするTQC（総合的品質管理）に移行している。品質はそれまで、製品の要求仕様と実際に製造された製品機能との差として定義されてきたが、TQCでは無形サービスまで管理対象として取り込むべく、顧客満足度を基準とした品質へと品質概念の拡張がなされている^{注3、4}。

顧客満足度を品質の代理指標とする考え方は、品質管理に柔軟性を与え、その応用範囲を格段に拡張したという点で大きな意義があ

る。また、激しく変動する経営環境のなかで、常に顧客ニーズを意識してサービス改善に努める文化が組織内に醸成され、組織としての環境適応力を高める効果もある。本稿において金融サービスへの適用を勧める品質管理も、このような顧客視点を重視した品質管理である。

一方、金融機関の実情を振り返ってみると、品質管理はあまり普及しているとは思われない。実際、一部には金融庁の検査マニュアルに従って業務を遂行することこそが品質管理であるという考え方もある。検査マニュアル対応だけでも負担が大きく、すでに山のような業務規定に埋もれて日々の業務を回している現状において、改めて品質管理として他に何をせよというのか、というのが金融機関の経営層の実感がもしれない。

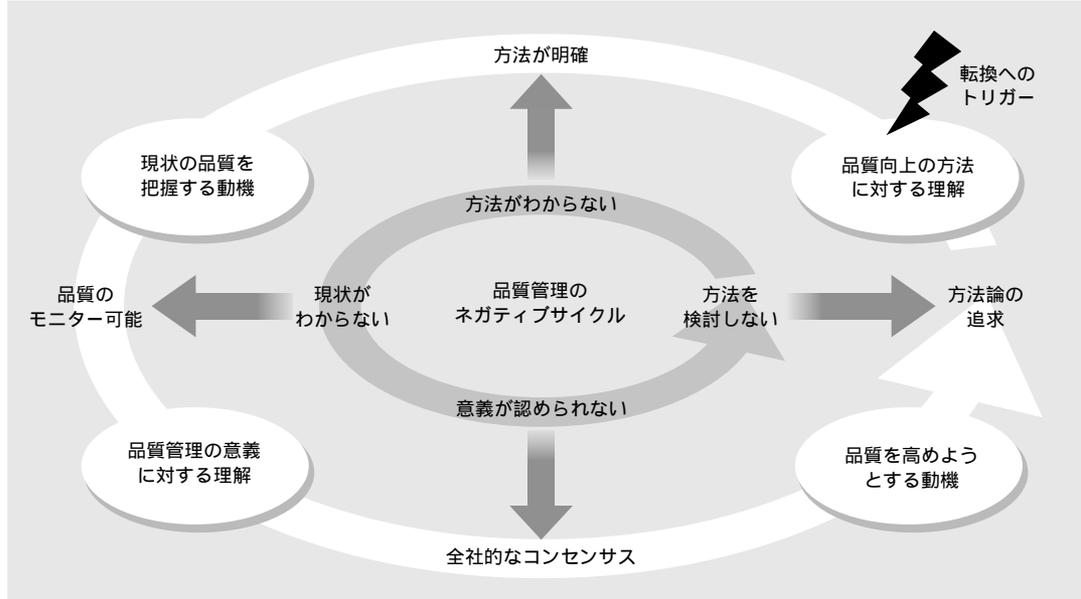
品質管理の一般論として、品質管理の意義がわからないから品質管理の方法を検討しようと思わず、方法を検討しようと思わないから意義もわからない、というネガティブサイクルの存在が指摘されている（次ページの図1）。

金融機関における品質管理の意義を確認するためには、品質管理のエッセンスが顧客視点にあることを認識したうえで、金融サービスの品質管理とはいかなるものか、まずはそのフレームワークを明らかにする必要があると思われる。具体的な品質管理の姿が見えてくれば、陥りがちな品質管理のネガティブサイクルから、ポジティブサイクルへと転換するきっかけが生まれるだろう。

品質の構造モデルと品質管理

品質管理のフレームワークを考えるに当た

図1 品質管理のネガティブサイクルからポジティブサイクルへ



って、金融サービスの品質に構造を与えることが重要なステップとなる。多少、抽象的な議論になるが、品質の構造モデルの中からわかりやすい2つの考え方を紹介する。

1 品質 = 設計品質 + 適合品質

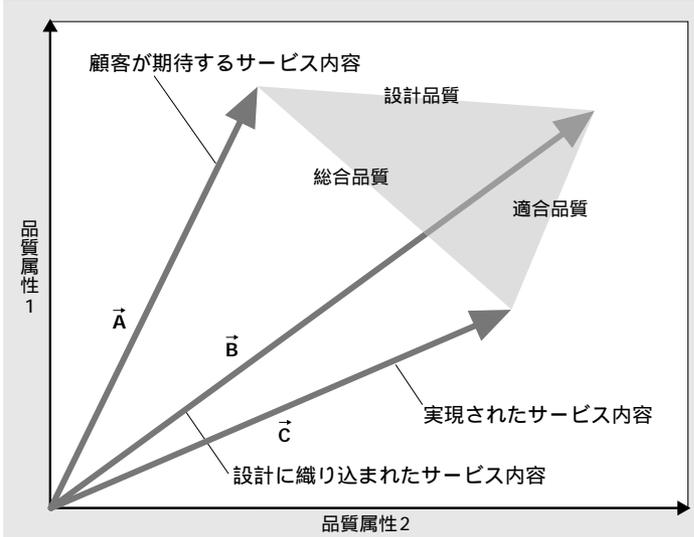
1つは、サービス全体の品質 (= 総合品質) を設計品質と適合品質という品質要素に

分解する考え方である (図2)。

ここで顧客が期待するサービス内容を \vec{A} 、設計に織り込まれたサービス内容を \vec{B} 、実現されたサービス内容を \vec{C} と置けば、設計品質は \vec{A} と \vec{B} の較差、適合品質は \vec{B} と \vec{C} の較差として定義される。このとき、設計品質と適合品質を合わせた総合品質は \vec{A} と \vec{C} の較差であり、サービス内容に関する顧客の期待と現実との乖離度合いにほかならない。このギャップが顧客満足度に直結しているという暗黙の了解が、モデルの根底にある (もちろん、較差が小さいほど品質は高い)。

昨今、証券会社経由での販売残高を上回ったとして注目を集めている銀行による投資信託の窓販を例にとれば、多くの場合、サービスの設計に「金融機関が選定したファンド群から顧客が自由に選択して投信を購入し、自由に売却することができる」という内容が含まれるだろう。そして通常は、さらに購入や売却の申し入れが可能な時間帯、運用状況に

図2 品質 = 設計品質 + 適合品質



関するレポートの充実度など、付帯的なサービス要素が加わることでサービス内容が定まる。

これらのサービス内容を実現するには、顧客窓口対応、口座管理、資金受け渡し、投信委託会社との設定・解約情報の授受、運用報告書等の送付など、さまざまなフロント業務、バックオフィス業務が一体となって支える必要があり、そのいずれに支障を来しても設計どおりのサービスを提供することができない。先に定義した品質要素の表現を借りれば、投信窓販サービスの適合品質は、これらオペレーション業務の出来・不出来に依存しているということになる。

一方、顧客の期待と設計上のサービス内容との乖離を表す設計品質は、本来、サービス内容がターゲット顧客のニーズに合致しており、さらに顧客に対してサービス内容が正確に伝わっているなら、高いレベルが維持されていることになる。逆に、設計品質が大きく損なわれているケースというのは、通常、マーケティング活動か顧客接点（顧客コンタクト）において問題があるということを示している。

投信窓販の例では、投信の品ぞろえや取引可能な時間帯などがターゲット顧客のニーズに合致しているかというマーケティング的な視点と、投信の商品性に関して顧客に適切な情報が提供され、顧客の期待を適切にコントロールしているかといった顧客接点の視点とが、投信窓販サービスの設計品質をつくるのである。

「品質 = 設計品質 + 適合品質」と解釈するこのモデルは、特に適合品質の管理において製造業のアナロジーを適用しやすいという特徴

を有する。預金業務や決済業務において事務ミス撲滅を掲げて「シックスシグマ」^{注5}を導入するケースなどは、その最もわかりやすい例といえる。

しかし、一方で金融サービスの「サービス」としての側面に注目し、モノとの対比において品質管理を検討する場合には、次に紹介する切り口が便利である。

2 品質 = 成果品質 + 過程品質

サービス面に注目した品質管理論においては、「品質 = 成果品質 + 過程品質」と分解する考え方がある。ここで成果品質とは、サービスがもたらす直接的な便益にかかわる品質のことであり、過程品質とは、主としてサービス提供者とのコミュニケーションなどを通じて、顧客に生じる心理的効果にかかわる品質を指す。

先の投信窓販の例では、店頭での投信の品ぞろえや手数料、取引可能な時間帯などは成果品質に入るが、購入判断時の営業職員による説明のわかりやすさや、パフォーマンス低迷時の説明に対する納得度、さらには営業職員の好感度、ブースの印象などは過程品質に入ると考えられる。

「品質 = 成果品質 + 過程品質」と解釈する考え方は、金融サービスを単に「プロダクト」と見るのではなく、顧客とサービス提供者が共同で作り上げる「プロセス」であるという重要な視点に光を当てる。金融サービスの品質向上というと、利回りや運用パフォーマンスなどの成果面、または事務ミス削減にとらわれがちだが、営業フロントやヘルプデスク業務の顧客満足度における重要性を過程品質として捉え直す効果がある。

3 品質管理と対象業務

品質に構造を与えたことで、品質管理のフレームワークがイメージされる。たとえば、図3では先に紹介した「品質 = 設計品質 + 適合品質」という考え方と、「品質 = 成果品質 + 過程品質」という考え方を組み合わせ、金融サービスの品質を4つに分割したものである。投信窓販を例にとり、各品質に対して品質管理の中心となる業務をマッピングしている。

[成果×設計] 品質に対しては新商品開発業務、[成果×適合] 品質については現場の営業フロントやバックオフィス業務などが品質管理の対象となる。同様に、[過程×設計] 品質に関しては営業企画や業務企画などの顧客接点に関するプロセス設計を担当する業務、[過程×適合] 品質に関しては営業フロントやヘルプデスク業務などが品質管理の対象となる。

品質管理としては、業務ごとに競争力強化の鍵となるKPI（重要業績評価指標）を適当に選び出し、KPIごとにPDCAサイクル（計画、実行、評価、改善のサイクル）を実行するイメージとなる。すなわち、

品質改善の目標を設定し、

品質をつくるうえで必要な競争力を特定し、

競争力を改善するうえで必要なKPIを特定して、

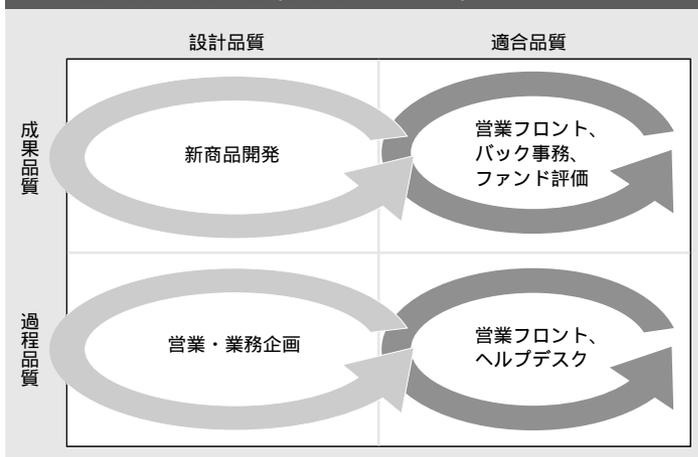
各KPIに関してPDCAサイクルを実行する

のである^{注6}。

なお、昨今の金融業界では、競争激化を背景として、顧客ニーズに適應した商品をいかにタイムリーに提供できるかが、金融機関の競争力を左右する重要な要因の1つになっている。そして、本来、このような外部環境の変化に対して高い適應力を持った組織をつくることこそ、金融機関が製造業の品質管理に学ぶ動機の中核をなしていると思われる。先に定義した言葉で言い換えれば、事務ミス削減に代表される適合品質レベルでの品質管理だけでなく、より高次の設計品質レベルでの品質管理が求められている、と表現することができる。

また、図3で注目すべきは品質管理対象の広がりである。このように品質の基準を顧客満足度に置いて整理すると、オペレーション業務に限らず、金融機関における極めて広範な業務領域が、品質管理の対象としてカバーされることに留意したい。

図3 品質分解と対象業務（投信窓販のケース）



金融サービスの品質管理の特徴

1 サービスフェーズに応じた効果的な品質管理

マーケティング論では、モノとサービスを比較して、前者はその成果が購入前に判断できるケースが多いのに対して、後者は購入前にその成果を判断することが難しいというこ

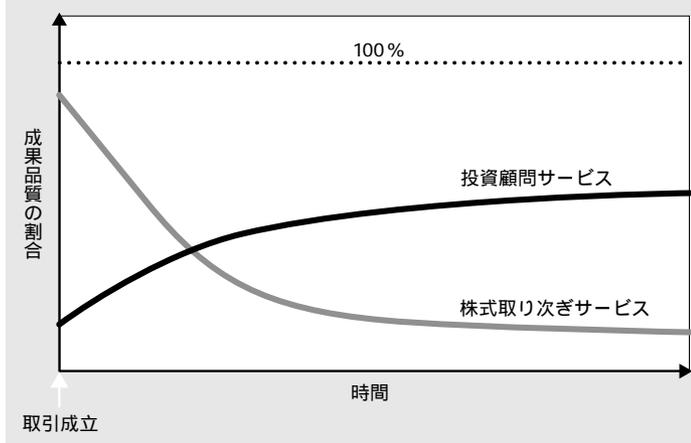
とが指摘されている。特に、外科手術や教育サービス、法務サービスなど高い専門性が要求されるサービスでは、サービスを購入した後においてさえ評価が難しいとされ、このようなサービスを「信用属性」が高いサービスと呼ぶ。

金融サービスの中でも、ファイナンシャルプランニングや投資顧問サービスなどは、専門性の高いサービスとされている。その成果を顧客側から短期的に評価することは極めて難しい。

サービスの成果に対する評価の難易度によって、品質向上に対する考え方も異なってくる。機関投資家向けの株式取り次ぎサービスのように、成果が比較の見えやすいサービスの場合、顧客獲得フェーズでは取引手数料などの成果品質が重要となる。しかし、一旦取引関係が成立した後のサービス継続フェーズでは、執行能力などで大きな差別化を達成できない限り、成果品質は単なる足切り条件に過ぎなくなる。このため、多くの証券会社にとって、相場に関する情報提供などを通じて過程品質を高めることが相対的に効果的となる（図4）。

一方、投資顧問サービスのように短期間では成果が見えにくいサービスでは、顧客獲得フェーズで成果品質をアピールしづらい。この場合には、過去のトラックレコード（運用実績）を通じて成果品質面を強調することも可能だが、顧客側に立って運用方針の策定を支援するなど、過程品質に重きを置いたアプローチが相対的に効果的である。そして取引成立後には、時間の経過とともに次第に運用パフォーマンスという成果品質を通じて評価が可能になるため、過程品質を通じたアピー

図4 成果品質と過程品質のバランス



ルの割合は逡減していくことになる。

成果に対する評価が難しいサービスは投資顧問サービスに限らない。投信窓販や2004年12月にも開始される銀行を窓口とした証券仲介業では、リスク性商品が対象となっている。実際には各サービスの定義による部分も多いが、リスク性商品を扱うサービスにおいては多かれ少なかれ、成果に対する評価の難しさを考慮して品質管理を考える必要があるだろう。

2 成果よりも過程を重視

金融サービスにはさまざまなサービスが含まれるので一概にはいえないが、特に専門性の高いサービス分野や、リテール（小口金融業務）を対象としたサービス分野において、品質がつくりにくいという特徴がある。

その理由として、サービスの実現において顧客関与の割合が高く、品質を一定に保つことが難しい、サービスの成果において外部環境要因の影響が大きい の2つが考えられる。は金融サービスに限らず、多くのサービスに共通の事象だが、は金融市場と

いう大きな外部要因を持つ金融特有の事情といえる。

製造業のように顧客の関与がないところで製造される物財などのケースでは、顧客に対して99.999%の品質保証を行うようなことも可能である。しかし金融サービスでは、サービスの生産過程に顧客自身が参画する割合が多く、顧客から見た総合品質を一定に保つことは容易でない。

たとえば、投信窓販のケースを考えると、投信の選択過程において顧客は自らの要望をきちんと営業職員に伝え、営業職員はそれを正確に理解する必要がある。さらに、営業職員は顧客の要望を勘案したうえでさまざまな参考情報を提供し、顧客はこれらの情報を参考にしながら自ら投信購入の判断を行うのだが、この投信の選択過程において顧客の役割は重大である。すなわち、顧客が自らの要望をきちんと伝えることができたか、また営業職員からの参考情報に対してどのような評価を下したか、これらは顧客の能力に大きく依存している。結果的に、たとえサービス提供側に落ち度がなくても、顧客満足を得られないことは起こり得る。

また、金融サービス特有の事情として、想定外の相場変動や突発的事象の発生によってリスク性金融商品のパフォーマンスが変動する。投信窓販のケースでは、顧客が購入した投信のパフォーマンス自体はそのサービスの成果に含まれないのが通常だが、顧客側としては自己責任原則の建前はわかっている、心情的にはネガティブな印象を持つだろう。特に営業職員からの参考情報の与えられ方によっては、強い不信感につながる可能性もある。

このように金融サービスに見られる品質づくりの難しさは、金融サービスにおいて品質向上を図るなら、過程品質の向上に対してより意識を向けるべきであることを示している。特に、サービスを楽しむ顧客が一連のプロセスの中で納得感が得られるように、プロセスの設計と運営において細心の注意を払うことが重要である。

実際、実践の場においても、顧客が納得できるプロセスづくりを目指して、今や死語と化したかに見えるCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）や、投資家教育などを改めて見直し、新たなマーケティングプロセスを模索する動きが見られつつある。

ちなみに、昨今、米国で注目を集めている富裕層向けビジネスでは、その担当者の口から「プロセス重視」「顧客の納得感」などのキーワードが頻発されるようになってきている。日本では、新商品や新サービスの導入^{注7}に当たって、金融先進国である米国の事例を参考にすることが多い。その際、サービスの機能面にばかりとらわれることなく、その背後にある「顧客の納得感」をいかにつくるかという点について理解する必要がある。

品質管理とリスク管理

1 「リスク = 品質の変動」という思考実験

品質管理プロセスを実際に構築する際に、経営管理プロセス内での位置付けを明確化しておくことは重要である。他の管理プロセスとの整合性を無視して、やみくもに管理業務を増やすのでは、管理負荷だけが高まり、効

果的な品質管理は望めなくなるからである。ここでは特に品質管理とリスク管理の関係について明らかにしておきたい。

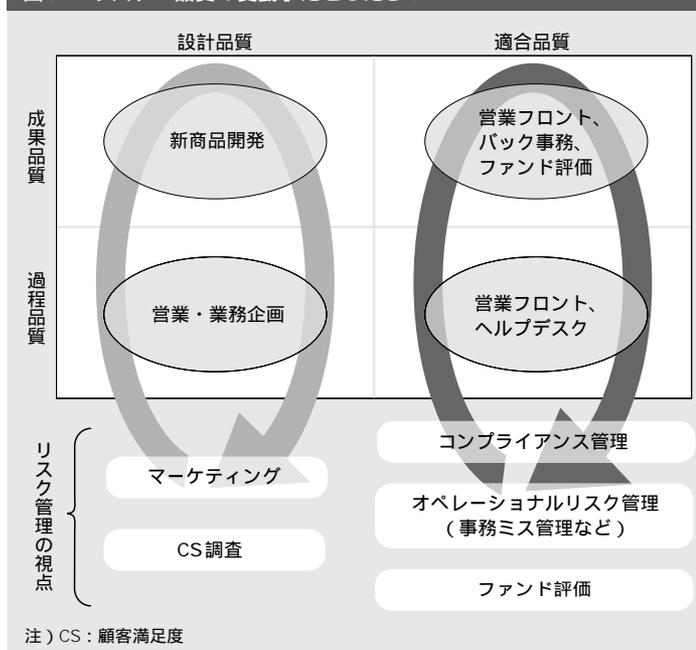
品質管理とリスク管理は、それぞれを狭義に捉えている限り関係を見出しにくい。しかし、リスクの定義を少し拡張し、品質が変動する事象をリスクと考えると、両者は密接に関係してくる。

たとえば、先の投信窓販の例で適合品質が変動する事象をリスクと捉えれば、サービスが想定したとおりに実現されない事象をリスクと見なすことになる。このリスクを回避しようとするためには、売買管理などを含むコンプライアンス（法令遵守）管理や、オペレーショナルリスク管理（事務ミス管理など）、さらにはファンド評価などの活動が必要となる。

また、店頭の商品ぞろえとして用意した投信が顧客ニーズから乖離している事象を、投信窓販サービスにおける設計品質上のリスクと考えれば、そのリスクを極小化しようとする活動がマーケティングやCS（顧客満足度）調査であると考えられる（図5）。従来、リスク管理活動として見なされることのないマーケティング活動も、広義のリスク管理活動の一部として捉えることができる点は興味深い。

このように品質の変動をリスクと捉えると、リスクを極小化しようとする活動に自然と狭義のリスク管理活動（上記の例ではコンプライアンス管理やオペレーショナルリスク管理）が包含されてしまう。品質管理とリスク管理を独立した別の管理プロセスと考えるのではなく、高次レベルで統合できる可能性を示唆している。

図5 「リスク = 品質の変動」だとしたら？



2 統合される品質管理と リスク管理

一方、企業に対する内部統制の要請が高まるなかで、リスク管理自体の考え方も発展を見せている。たとえば、「COSO報告書」^{注8}をベースに経済産業省がまとめた「リスク管理・内部統制に関する研究会」の報告書「リスク新時代の内部統制」（2003年6月）にその一端を見ることができる。

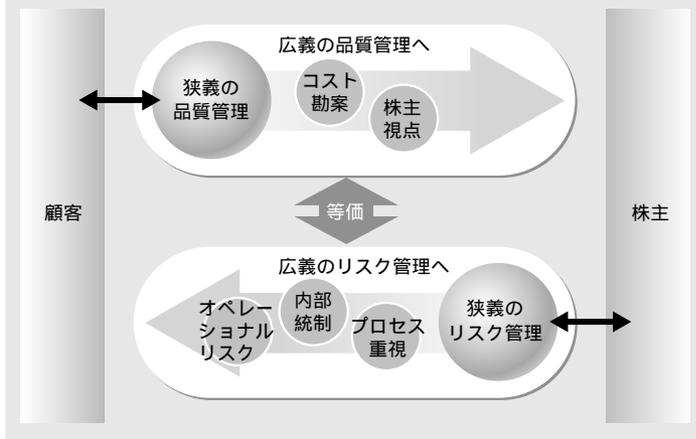
この報告書では、それまで独立に発展してきたリスク管理と内部統制という2つの概念を統一し、ビジネスリスクマネジメントという一段高い次元でリスク管理のフレームワークを示している。そこでは、企業が直面するすべてのリスクを次の2つに分類する考え方をとっている。

事業機会に関連するリスク

事業活動の遂行に関連するリスク

ここで、 事業機会に関連するリスクと

図6 品質管理とリスク管理の統合



して、「新事業分野への進出に係るリスク」などに加えて、「商品開発戦略に係るリスク」もあげられており、設計品質との対応関係を見ることができる。また、の事業活動の遂行に関連するリスクとしては、「コンプライアンスに関するリスク」「商品の品質に関するリスク」「事務手続きに関するリスク」などがあげられており、適合品質との対応関係を見ることができる。リスク管理の議論を深めた結果として、品質管理との類似性が認められるようになったのは興味深い。

従来、品質管理とリスク管理の違いは、前者が顧客視点であるのに対して、後者が株主視点であると理解するとわかりやすかった。しかし、昨今では、品質管理もリスク管理も一段高い次元で概念化が進められている。リスク管理において顧客満足度の低下要因をリスクの一部と考える見方が採用されたり、よりビジネスプロセスのモニタリングを強調する視点が導入されたりする一方、品質管理においてもコストやリスクを勘案して、株主の視点と顧客満足度のバランスをとるといった考え方が出てきている。このレベルになると、

品質管理とリスク管理はほぼ一体化したと見ることができよう（図6）。

昨今は、サーベンス・オクスリー法（米国企業改革法）への対応、個人情報漏洩への対応、AML（アンチ・マネーロンダリング）への対応、そして市場リスクを対象としたBIS（国際決済銀行）第2次規制への対応と、金融機関にとって規制関連の事案が山盛りであり、規制当局を向いた活動に意識が向かいがちな状況にある。

しかし、競争激化が著しい金融業界において、競争力強化こそが喫緊の課題である。上記の各種規制への対応も、受動的に個別に実施するのではなく、競争力強化に向けた活動の一環として統合的に実施することが好ましい。実際、金融業界を取り巻く環境変化は加速度を増しており、規制当局を向いた経営では環境変化のスピードについていくことが難しくなっている。

これに対し、顧客視点を重視することは、サービスの品質改善に向けた絶え間ない活動を通して、組織としての環境適応力を高めていくことにつながる。本稿で紹介した顧客視点の品質管理の重要性は、金融機関において今後ますます高まっていくものと思われる。

注

- 1 本稿における「金融機関」とは、主として銀行を想定しながら、証券会社、生命保険会社なども含む。
- 2 たとえば、2004年5月1日に行われた日本銀行主催の座談会「銀行ビジネスの現状と将来展望」（<http://www.boj.or.jp/service/out062.htm>）を参照。
- 3 厳密には顧客ロイヤルティとして定義されるこ

- とが多いが、ここでは顧客満足度と区別しない。
- 4 1990年代には、顧客に加えて株主や従業員などのステークホルダー（利害関係者）まで考慮して経営バランスをとるTQM（総合的品質経営）に拡張されている。
 - 5 品質管理の目標値として、ミス、エラーの発生確率を100万分の3ないし4未満に抑え込むための業務改革手法。
 - 6 具体的なサービスに関する深層の競争力やKPIの特定には、実際の金融機関における品質管理の実践を通じたノウハウの蓄積を待つ必要がある。ただし、株式取り次ぎサービスや資産運用サービスに関する検討については、本号の田中隆博の論文と堀江貞之の論文を参照。
 - 7 2004年春から証券会社によって導入が容易になったSMA（セパレトリー・マネージド・アカウント、いわゆる「ラップ口座」）などはその例である。
 - 8 COSOとは、米国の公認会計士、会計学者、財務担当役員らによって組織されたトレッドウェイ委員会組織委員会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）

の略称である。COSOが1992年に公表した「内部統制の包括的枠組み」（いわゆる「COSO報告書」）は、財務報告の信頼性に加えて、コンプライアンスや業務効率性をも管理目標として包含している。COSO報告書による内部統制の枠組みは、BISガイドラインや金融庁検査マニュアルにおいて参考とされるなど、内部統制の考え方に関して1つの重要な基準を提供している。また、COSOは内部統制を包含した包括的なリスク管理のあり方を「統合リスク管理の枠組み」（いわゆる「COSO ERM」）としてまとめ、2004年9月にリリースした。そこでは、内部統制をリスク管理の一環として捉えるという点において、経済産業省の「新リスク時代の内部統制」（2003年6月）と考え方が共有されている。

著者

小粥泰樹（おかいやすき）

金融IT研究センター金融技術研究室長兼金融IT事業開発室長

専門はリスク管理、金融市場分析