

金融サービスの品質向上の仕組み

—金融商品取引法が求めるもの—

金融商品取引法では、顧客に応じた適切な商品を販売する“適合性原則”の徹底を求めている。金融機関にとっても、サービスのあるべき姿とは、顧客が商品を理解し、顧客自らの意思に基づいて取引が行える環境を提供することである。本稿では、顧客の商品理解とサービスへの満足度を把握することを通じてサービス品質を向上させる方法について考察する。

サービス価値の可視化

銀行や証券会社、保険会社などが提供するサービスは、実体のある商品の販売とは異なり、その価値を直接に判断することが難しい。金融商品取引法では、顧客の特性に応じて適切な商品を販売する“適合性原則”の徹底を求めているが、これをたんにコンプライアンス（法令遵守）の問題と考えていると本質を見失うことになる。

金融分野に限らず、いま企業に求められているのは、「いかに顧客をリードして成約に結び付けるか」ではなく、「いかに顧客とフェアな関係を築き、顧客に認めてもらうか」という視点である。利益の額もさることながら、利益の質（利益をあげる方法）が注目されているのである。これはサービスのあり方の問題であり、同時に企業価値の根幹に関わる問題と言ってよい。

とくに金融分野では、サービスという無形の価値を可視化し、顧客の納得を得ることが重要な課題となる。これには大きく2つの側面がある。1つは「データの収集を通じて、顧客が何に価値を見出しているかを理解すること」、もう1つは「サービスプロセスの改

善により、顧客にサービスの価値を理解してもらう」ことである。

サービス価値に注目したデータ収集

顧客を理解しようとする試みは、これまで「何を誰に売るか」というセールスやプロモーションの観点から行われてきた。典型的な例が、年齢・性別・年収などのデモグラフィック（人口統計学的）属性や、価値観・嗜好などのサイコグラフィック（心理学的）属性による顧客の分類である。サービスへの選好が顧客のライフスタイルに依存するのであれば、このような分析はたしかに有効である。しかし、サービス価値の向上を目標とすれば異なる視点でのデータ活用が必要となる。

たとえば、商品の機能や価格、待ち時間、担当者のマナー、説明やアドバイスなど、サービスを構成するどの要素が顧客の満足に影響しているかを突き止める必要がある。とくに、商品の差別化がしにくい金融商品では、販売チャネルに対する評価がサービス全体の評価を左右する。そのため、今後は顧客満足や収益をチャネルの属性と関連づけてモニタリングし、チャネルの評価に活用するといったことも考えられる。また、代理店を通じた



野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
左から
植田益規（金融ITマネジメントコンサルティング部）
志村近史（プロセス・ITマネジメント研究室）
清水一史（金融ITマネジメントコンサルティング部）
有賀友紀（プロセス・ITマネジメント研究室）

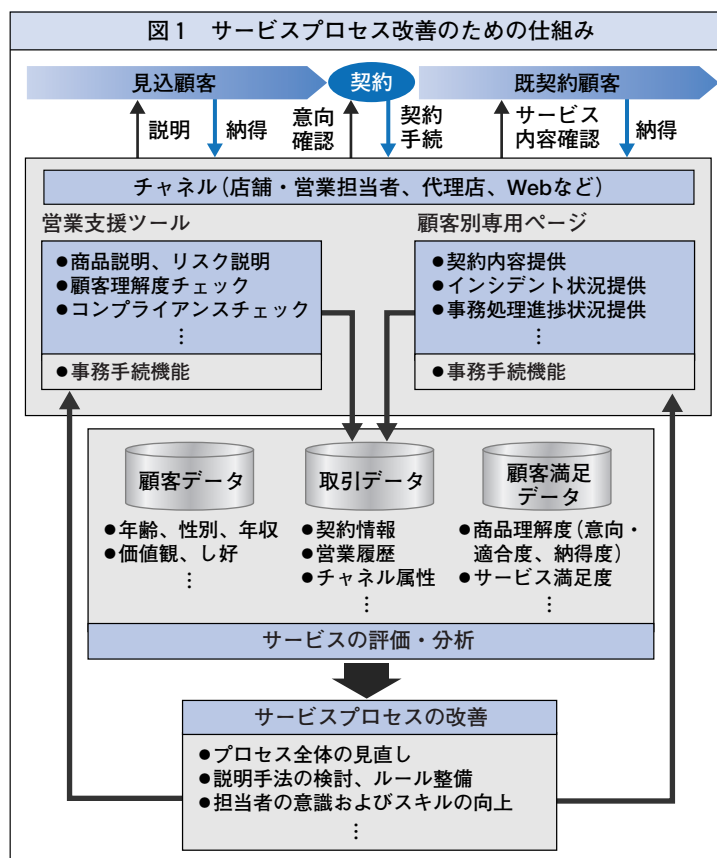
販売と直接販売とは、重視するポイントもおおのずと異なるであろう。顧客が認識するサービス価値をどのように測定し何を評価指標とするかは重要な課題である。

サービスプロセス改善の仕組み

公正な取引は、一定の判断能力をもつ人間どうしが、自由な意思決定によって契約を結ぶことで成立する。いま企業に求められているのは、企業側の価値観で顧客に“良い商品”を押し付けるのではなく、顧客が自分の意思で行う決定を支援することであろう。そのためには、顧客の商品理解とサービスへの満足度を顧客とのコミュニケーションを通じて捕捉し、サービス品質の向上に結び付ける仕組みが必要である。

筆者らは、次のようなサービス品質向上のための仕組みを提唱している（図1参照）。

まず、見込段階から契約に至るまでの顧客とのやり取りのなかで、商品の説明や契約意向の確認ができる仕組みを、営業支援ツールとして用意する。さらに、契約後の段階では、顧客の要求に応じて顧客に対し個別にサービス内容の情報提供を行う。顧客への商品説明および情報提供に対して、顧客が表す“納得”を継続的に測定することにより、商品への理



解やサービスに対する満足度を把握する。これらの顧客満足度データと、顧客データ、取引データを合わせてサービス品質の評価・分析を行い、サービスプロセス全体の見直し、顧客への説明の改善、担当者のスキル向上などを通じてサービス品質の向上を図る。

サービス品質の向上は、営業現場の努力だけでは実現できない。見込段階から契約後の段階に至る一連のプロセスを、顧客とのコミュニケーションを通じた情報収集も含めたPDCAサイクルとし、サービスプロセス全体の品質向上を図ることが必要である。