

## 金融機関の ISO9000s 取得状況と関連ビジネス

大手銀行を中心に広がってきた ISO9000s 認証取得の動きであるが、ここにきて一段落しているように見受けられる。しかし、関連会社での取得やコンサル業務により、ISO との関わりは深まっている。また、最近では健全な地域金融機関でも、ISO9000s の認証取得について研究する動きが出てきている。内部管理体制の構築や組織統合といった目的次第では、地域金融機関にとっても ISO9000s は有効なツールとなり得るだろう。

リテール金融を調査する過程で、金融機関が、品質マネジメントシステムの国際規格である ISO9000 シリーズ（以下 ISO9000s と略称）の認証を取得し、内部管理体制の構築に役立てるとともに、対外的にアピールしている事例に遭遇した。そこで今回、金融機関の ISO9000s との関わりについて、ISO 審査登録機関へのヒアリング等を中心とした調査を行い、以下のとおりとりまとめた。

### ISO9000s の概要

ISO とは、国際標準化機構(International Organization for Standardization)という機関の名称であり、また国際統一規格も意味する。

国際標準化機構は 1947 年に誕生し、本部をスイスのジュネーブに置く。1987 年に、初めてのシステム規格である ISO9000(品質マネジメントシステム)を、1996 年には、ISO14000s(環境マネジメントシステム)を公表した。これらは、製品そのものではなく「品質または環境を念頭に置いたシステムの規格」であるところが、それまでの規格とは異なる点である。

今回の調査対象である ISO9000s は、顧客満足を実現するための管理の仕組みに対する規格であり、組織活動の透明性の確保を目的とする。顧客の立場で仕事の中身を明らかにし、第三者のチェックを受けているという点では、将来の品質保証であるとも言える。

ISO9000s は、現在の姿になるまで、2 回の大改定を経ている。1994 年の改定は、1993 年の EC 市場統合の実効をあげるためのインフラ整備の意味合いもあり、これをきっかけに普及が進むこととなった。2000 年の改定では、94 年版では ISO9001(設計～製造～検査) 9002(製造～最終検査) 9003(最終検査)と分かれていた規格を 9001 に一本化し、品質保証に加えて顧客満足の向上も含んだマネジメントシステム規格へと発展した。

### 審査登録機関による審査

企業が、ISO の認証取得を受けるためには、審査登録機関の審査を受けることになるが、通常、申し込みから認証取得までは 1 年間くらいの期間がかかり、その後も定期審査が要求される(文末資料参照)。審査登録は有料であり、また、シンクタンク等のコンサルティングを受ける企業も多い。そのため、時間的、金銭的な負担は軽いとはいえない。

企業を審査する審査登録機関は、認定機関の認定を受ける。この認定機関は、各国 1 機関であり、日本では(財)日本適合性認定協会(JAB)がその役割を果たしている。

審査登録機関については、日本では、製品の試験機関から発展してきた経緯があり、財団法人や社団法人が多い。例えば、国内最大の審査登録機関は、1957 年に旧通産省の輸出検査法による指定機関として誕生した(財)日本機械金属検査協会を母体とする

(財)日本品質保証機構(JQA)である。

### 増加する認証取得件数

国内での ISO9000s の取得件数は、ここ数年間で、飛躍的に増加している(図1)。ISO が注目されるようになったのは、バブル崩壊と景気悪化が大きく影響していると言われている。企業の業績が悪化する中、どの企業も失敗した時のロスタイムを許容できなくなってきており、あらかじめ品質保証を得ておきたいと切実に思うようになった。

JAB が公表している統計を見ると、ISO9000s の認定を受けた組織の業種は、多い順に 建設業 24.2%、電気的及び工学的装置 12.9%、金属製品 11.7%、機械装置 7.7%、エンジニアリング・研究開発 7.7%となっている。ISO14000s(環境マネジメントシステム)の認定取得企業が、官公庁を含め幅広い業種にわたっているのに対し、ISO9000s は、建設業・製造業に集中しているのが特徴である。金融業は業種別分類では「金融、保険、不動産、賃貸」に含まれるが、それらを合わせても 0.5%弱と、わずかな割合にとどまっている。

建設業界では、公共事業の入札にあたり、ISO9001 の取得を入札参加資格の必須条件として適用されたり、資格審査の加点項目

となったりしていることがある。製造業でも海外取引や新規取引において、取得を求められる場合が多くなっている。系列外取引の拡大においても、新たな顧客に自らの品質マネジメントシステムを理解してもらう必要性が生じてくる。そのため、建設業や製造業では企業存続のために取組まざるを得ない場合が多い。一方、サービス業界では、外圧からというよりは、むしろ自主的に認証取得に取組むケースが多いと思われる。

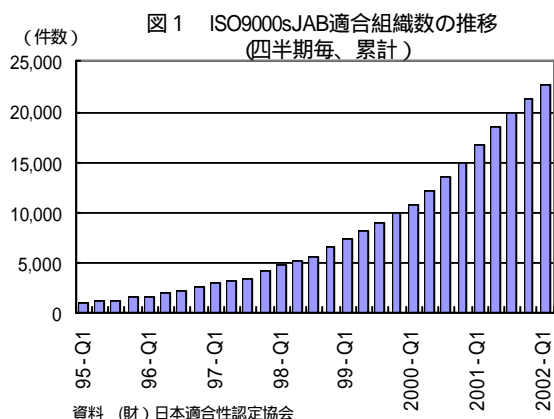
### 金融機関本体での ISO9000s 認証取得

他業態に比べ、ISO9000s への関心が低い金融業界ではあるが、大手銀行を中心に、認証取得の動きは広がってきている(表1)。

金融機関が ISO9000s を取得するようになったのは、海外の顧客対策が出发点である。第一号は、都銀のロンドン支店で、外国為替の部署が取得したそうである。その後、都市銀行では外債管理(カストディ)業務での取得が増えた。どちらも ISO を熟知している取引相手の海外顧客の要求に応えたものである。

スルガ銀行では、テレフォンバンキングセンターに ISO9000s を認証取得させている。センターや事務集中部門での取得事例が多いのは、パートや派遣社員が多く、意識や手順を統一する必要があることと、ルーチンが多く仕事を整備し易い分野だからであろう。ISO9000s は、部門単位で取得できるため、業務に関わる部門を特定できるほうが取得しやすい。

信託銀行でも信託分野で ISO9000s の取得が増えてきている。不動産部門で取得事例が多いのは、不動産証券化市場の拡大を受け、海外や年金基金などの投資家や格付機関に対し、自らの資産管理能力を証明する必要が出てきたからである。また、外資系金融機関から、受託先として選んでもら



(注) JABが認定した機関でISOを取得した企業の数であり、海外や非認定機関で取得した企業は含まれない

表1 ISO9000s適合組織一覧(金融機関本体)

金融機関名	部署名	登録範囲	審査登録 機関名	審査登録 機関登録日	ISO規格
(株)新生銀行	事務集中部	公社債(国債を除く)の登録業務	JQA-ISO CENTER	1998.06.22	9002:1994
中小企業金融公庫		顧客支援情報の提供及びその支援情報システムの設計・開発	JQA-ISO CENTER	1998.09.21	9001:1994
(株)三井住友銀行	国際投資サービス部証券管理グループ	円カストディサービスの提供	JQA-ISO CENTER	1998.12.28	9002:1994
中央三井信託銀行(株)	資産管理サービス部	外国証券管理業務及び投資信託委託会社の事務代行業務	KPMG RJ	1999.01.26	9002:1994
大和信託銀行(株)	年金信託部	企業年金の制度管理事務	JQA-ISO CENTER	1999.03.05	9002:1994
(株)福井銀行		金融派生商品を除く預金業務並びに内国為替業務	JQA-ISO CENTER	1999.11.26	9002:1994
(株)スルガ銀行	アクセスセンター	テレフォンバンキング業務、テレマーケティング業務、ドリームダイレクト支店から受託した商品相談・資料請求受付業務	JQA-ISO CENTER	2000.03.10	9001:2000
住友信託銀行(株)	不動産管理部	住友信託銀行不動産管理部が取扱う土地信託及び不動産信託の事業管理サービスの企画、開発、実施及び付帯サービス	JMA QA	2000.3.14	9001:2000
(株)あさひ銀行	事務部	事務センター振込センターが行う振込業務及び同持帰センターが行う持帰業務の設計・開発及び提供	JQA-ISO CENTER	2000.06.23	9001:2000
(株)あさひ銀行	ローン事業部	住宅金融業務センターの住宅金融公庫融資業務(受け付けから資金交付まで)	JQA-ISO CENTER	2000.11.17	9002:1994
松本信用金庫	業務部 相談業務部門	経営相談業務及び年金相談業務	JIA-QA CENTER	2000.12.12	9002:1994
みずほアセット信託銀行(株)	不動産本部	みずほアセット信託銀行株式会社で行う以下の不動産業務サービスの提供	JMA QA	2000.12.19	9001:1994
UFJ信託銀行(株)	不動産営業部 受託管理グループ	不動産信託管理業務に関する設計・開発及び実施	JQA-ISO CENTER	2001.1.19	9001:1994
三菱信託銀行(株)	不動産管理部	土地信託、管理信託、管理代理における賃貸事業管理業務の企画・開発及び提供	JQA-ISO CENTER	2001.03.16	9001:1994
住友信託銀行(株)	証券代行部株式事務部、千里株式事務部	証券代理事業における、委託会社の支持に基づく株主管理事務サービス	JMA QA	2001.04.13	9001:2000

資料 (財)日本適合性認定協会HPより

(注) JABが認定した機関でISO9000sを認証取得した企業であり、海外や非認定機関で取得した企業は含まれない

うためにも、国際的な品質保証が必要となる。

また、官公庁は情報公開に配慮する必要性があるため、金融機関との取引開始・継続理由を明らかにしなければならないが、ISO を取得していることは説明材料として大きな価値が出てくる。

しかし、ここにきて主要行の ISO9000s 取得熱は一段落したように見えるが、これは統合や不良債権処理、体質強化などの目先のテーマが山積しているからだと思われる。むしろ、バブルの影響が少なかった地銀や信金などの地域金融機関での関心は高まっている。特に、信金では研究を進めているところが増えており、組織の性質上、トップの意向次第では、数年のうちに一気に実現化する可能性がある。JA については、東北の一部で、農産物の出荷業務での ISO9000s 取得を検討しているところがあると聞く。

今後、地域金融機関は、いつまでも不良

債権処理やリストラに追われるところと、健全化を進展させ、ISO を導入して品質向上を図るところに大きく分かれていくかもしれない。

## 金融機関の ISO 関連ビジネス

都市銀行では、関連会社に ISO9000s を取得させるケースも多い。別会社に取りさせることは、本体の研究材料にもなる。事例としては、銀行系総研での受託計算システムや、ビルメンテナンス子会社での清掃業の分野での取得があげられる。銀行の子会社は、親会社との人的つながりが強く、市場開拓の必要性も少ないため、危機感が薄い。子会社に ISO を取得させる主たる目的は、外部との接点を持たせることに加えて、将来自立してもやっていけるような付加価値をつける意味もあると聞く。

大手銀行系のシンクタンク(あさひ、UFJ、横浜銀行など)では、ISO コンサルティング業務を行っている。あさひ銀総研は、自

ら ISO9002、ISO14001 を取得するとともに、コンサルティング業務にも力を入れており、銀行系総研のなかでは、トップの受託実績を誇っている。

地銀では、取引先に ISO コンサルタントを紹介しているところが多い。その場合、手数料を取るケースもあるが、紹介リスクは負うこととなるため、どのコンサルと提携するかは、慎重に選定する必要がある。

取引先の企業で、ISO に興味を持っているところは多いが、正確な知識は意外と知られていない。そこで、セールス目的のコンサルタントではなく、中立的な立場の金融機関に相談したいとのニーズが生じる。企業にとってのアドバイザーとして、金融機関が ISO の知識を持つことは必要である。

#### ISO9000s の有効性

対外的な営業やアピールの観点から金融機関が本体で ISO の取得をするのは、建設業や製造業などの他業界ほどはスタンダー

ドになっていない。取得やその後の維持管理には、時間もコストもかかるため、必要に迫られないと広がらないという状況であろう。

しかしながら、コンサルティングや紹介業務等のフィービジネスは、金融機関の企業取引経験や顧客基盤を生かすことができる安定的な収益源だといえる。また、コンサルタントやその紹介窓口の担当者として、OB や中高年職員を活用できるというメリットもある。

ISO9000s は、品質管理マネジメントシステムの規格であるため、内部管理体制の向上や意識改革には、非常に有効である。効率的な組織作りや、組織の見直しに役立つ。国際標準規格を採用することは、組織統廃合に当たっても、文化のぶつかり合いを避けるための基準にもなる。

明確な目的次第では、都市銀行のみならず地域金融機関にとっても、有効なツールとなり得るだろう。

(萩尾 美帆)

