

「お客様の立場に立って、全員で考え続けることが大切」

幸野良治

SMBCコンシューマー
ファイナンス株式会社
代表取締役社長

プロフィール ゆきの りょうじ

1959年生まれ。早稲田大学政治経済学部を卒業後、住友銀行(現三井住友銀行)入行。09年執行役員。12年SMBCコンシューマーファイナンス専務執行役員、13年3月より現職。

聞き手
ACAP 理事長
坂倉忠夫

消費者志向経営に取り組む企業にお話を伺う新企画の2回目は、SMBCコンシューマーファイナンスの幸野良治代表取締役社長を訪ねました。同社は2012年に「もっと!サービス向上運動」を開始し、14年にはCS推進部の立ち上げとともに、ISO 10002/JIS Q 10002 (以下、10002と略)の自己適合宣言を行いました。一層のCS向上を目指し、社員からの提案や「お客さまの声」をサービス改善につなげるほか、消費者教育も積極的に展開されています。

坂倉理事長 御社で実施している研修に、ACAPから講師を派遣しています。お客様対応部門の方のみならず、本社部門や契約社員の方まで、550名を超える方々が受講されました。研修を始めたきっかけをお聞かせいただけますか。

幸野代表取締役社長 当社は1962年の創業以来、お客様の生活や暮らしの変化に合わせて、多様な資金ニーズに対し安心してご利用いただけるよう取り組んでまいりました。創業50年の2012年4月に三井住友フィナンシャルグループの一員となり、同年7月にプロミス株式会社から現在の社名に変更しました。その時に、将来ビジョンとして「お客さまから最高の信頼を得られるグローバルなコンシューマーファイナンスカンパニーを目指す」を掲げ、これを実現するため、私たちに何ができるのかを追求したことが、お客様志向の徹底という考えに到達した大きなきっかけになりました。当時、役員全員で全国各拠点を回り、社員一人一人に直接将来ビジョンを伝えたことを思い出します。



お客様の立場に立って考えることが当たり前であることが大事と語る幸野社長

全員がお客様の立場に立って考え提案する「もっと!サービス向上運動」の推進

幸野 「お客さまから最高の信頼を得られる」とはということかを社員たちと考え、より多くのお客様に、より良いサービスを提供するには、どうしたらいいのかを具現化していくために、2012年7月から「もっと!サービス向上運動」をスタートさせました。社員全員が「お客様がも

っと安心して、もっと早く、もっと便利に」ご利用いただくには、どうすればよいのか、サービス向上につながる提案をしています。

当初は、当時専務執行役員だった私がこの運動の事

務局長になり、全ての提案を各部署から有志が集まったメンバーと審議し、経営陣に1件1件提案していました。イントラネット内にある社内報「PARK」を活用し、その中に設置したCSのページに「もっと!サービス向上運動」というコーナーを設け、いつでもアイデアを投稿できるようにしています。現在までに1570件もの改善提案が寄せられており、社員2700人の延べ2人に1人以上が提案したということになります。

2012年10月には、ACAP研究所長に消費者対応の重要性や10002などについてご講演いただいて、「私たちにできることは何なのだろう」と考える機運がさらに盛り上がってきました。その後、ACAPの皆さんにお手伝いいただき、「苦情等対応スキルアップ研修」を開催し、私も研修を体験しましたが、研修の内容、ロールプレイングの状況等から幅広い社員層が体験すべきと考え、昨年までの3年間で550名を超える社員をご指導いただくに至っています。

坂倉 三井住友フィナンシャルグループに入り、同時にビジョンを掲げたことが転機だったわけですね。

幸野 「お客さまから最高の信頼を得られる」会社を目指そうという将来ビジョンを抽象的な概念だけでなく、社員がそれをどのように行動に移せばよいのか、具体的な形にし、理念と活動がセットになったことで、社員の意識に浸透していったのではないかと思います。

消費者志向の組織的な広がりにつながるCS推進部の設置と10002の自己適合宣言

坂倉 2014年には苦情対応マネジメントシステムである10002の自己適合宣言をされています。

幸野 当初、社員からの提案は個人からのものが多かったのですが、ある時からグループになり、そして組織や拠点単位の活動になり、会社全体に意識が浸透したと感じるようになってきました。そこで、会社の大きな戦略の1つとして、2014年4月にCS推進部を立ち上げ、同時に10002の自己適合宣言をしたわけです。

坂倉 どのような変化がございましたか。

幸野 CS活動は通常の業務とは別物と考えがちですが、お客様満足の高まりが、会社の業績向上につながらなくてはならない。お客様が増えるという結果にならないと意味がない。そこで、各部門で業績計画と合わせて



「もっと!サービス向上運動」のコーナーを設けた社内イントラの「PARK」

CS活動計画を立てるようにし、2つの計画が相互に関わりながら、両方のPDCAサイクルが回るようにしたのです。CS推進部の設置と10002の自己適合宣言は、消費者志向の組織的な広がりにも寄与したと考えています。

坂倉 2012年からステップを踏んで、着実に進んでおられるわけですね。

幸野 「お客様の立場から見たらどうなのか」という考えが、社内に浸透してきたと確信したからこそ、10002の宣言を決断したのです。トップの指示だけでは、その意識の根付きはないものと思います。先述の提案制度でも受賞社員を半期に1度表彰します。表彰式のほか、CS先進企業と認知されている他企業のCS推進マインドを学び、日常業務からは得られない新たな気付きや課題を認識し、さらなるCS向上を目指すための研修を受講できます。表彰者の顔写真を全国紙の広告に掲載したこともありました。

坂倉 提案が採用され表彰されるだけでなく、そのようなことがあれば、社員の方もうれしいでしょうね。

幸野 社員のモチベーションを上げる工夫も組み込まれているのが、「もっと!サービス向上運動」が盛り上がった要因の1つかも知れません。

本業で社会貢献を。 年間15万人が金融経済教育セミナーに参加

坂倉 多重債務問題などもあり、御社は消費者教育に積極的に取り組まれております。どのような方針なのでしょう。

幸野 2013年4月にCSR活動の考え方を整理しました。当社のCSRは「SMBC コンシューマーファイナンスが社会からの信頼を得て、かつ社会と共に持続的に発展していくために、あらゆるステークホルダーに対して、経済的または社会的な価値を創造・提供・共有していくこと」です。その際安定した経営基盤の確立とコンプライアンスの徹底を基盤とした基本方針を立てました。そこから「本業で社会に貢献すること」と「CSRが事業活動と一体となり全員参加で行うこと」を念頭に3つの重点分野を設けました。

1つは「健全なコンシューマーファイナンス市場の形成」です。お金に関する正しい知識や適切な判断力を習得する金融経済教育活動を指します。金融トラブルや多重債務を未然に避けられるよう、全国18カ所に約100名の講師となる人材を置いて、大学や地域などでセミナーを実施しています。2014年度、2015年度にはそれぞれ15万人を超える方々にご参加いただきました。もちろん業務現場で、日々のお客様対応の中でも啓発に努めています。

2つ目は「活気ある社会と笑顔で元気な人々の暮らし



6月に愛媛大学で実施した金融経済教育セミナー

の実現」です。社会の一員として、社員一人一人が地域の皆さまと共に、活動しています。そして3つ目が「地球にやさしい事業活動の推進」です。



消費者志向経営の推進に取り組む
幸野社長と坂倉理事長

三井住友フィナンシャルグループの一員として、グループの共通テーマである環境保全に寄与することです。

坂倉 本業で社会貢献を行うということに特に共感いたしました。業績が良くないから社会貢献活動を止めてしまうというのでは、企業としての責任に疑問を持たれます。

幸野 そして誰かがやるであろうではなく、社員全員が日常業務として行い、また業務以外であっても地域や環境に貢献することもできるだろうと考えています。意識向上を目的に、年に2カ月間、CSR推進月間を定めています。昨年は延べ982名より自主的な活動内容について報告が届きました。「PARK」の中にも、報告や活動への参加を呼び掛ける投稿が多く載っています。

お客様から信頼を得るためには、 持続的・安定的であることが重要

坂倉 CSRの推進月間という活動は、初めてお聞きしました。ACAPは消費者志向経営の推進を活動の柱としていますが、ACAPに期待することはどのようなことでしょうか。

幸野 「お客様のために何ができるか」というのは、会社の立場からの考えです。「お客様の立場から求めるサービスを考える」ことが必要です。CSやCSRの在り方を考えるに当たり、自分たちの考え方が間違っていないかなど、客観的な意見をいただけることや、他社の取り組みを聞かせていただくことなどをACAPには期待しています。

坂倉 ACAPは事業者の集まりですが、消費者に最も近い立場にあります。ぜひ積極的にご活用ください。最後に、幸野社長が考える消費者志向経営についてお聞かせください。

幸野 個人のお客様にとって、安心して利用できるということは特に大切です。お客様に必要とされ、安心してご利用いただけるサービスを持続的・安定的に提供し続けるためには、社員と対話を重ね、一人一人の意識の中に、「お客様の立場に立って考える」ということが当たり前のこととして定着し、CS活動もCSR活動もブームのように盛り上がるのではなく、日常的に取り組み続けることが一番大切だと考えています。

坂倉 ビジョンを浸透させて、仕組みづくりに結び付け、社員のボトムアップを図るというように、ステップを踏んでおられること、そして、本業の中にCSRを置き、「お客様の立場に立って考える」という会社全体への意識の広がりにも感銘いたしました。ありがとうございました。

(2016年7月29日収録)