



GEコンシューマー・ファイナンス

シックスシグマを用いた業務改善に挑戦 顧客契約数を伸ばし収益増をもたらす

「ほのぼのレイク」ブランドで知られるGEコンシューマー・ファイナンスは、シックスシグマを用いたサービス改善活動によって収益増加に至った経緯を発表、プロフィット部門賞と総合評価の銅賞を獲得した。

シックスシグマとは、各種統計分析や品質管理手法を体系的に活用し、プロセス上の欠陥を識別して削減することでパフォーマンスを改善する方法論。主に、製造現場プロセスでの品質改善に用いられるが、コールセンターというサービス提供現場にこの方法論を取り込み、相応の実績を挙げたことが今回の評価につながった。

「シックスシグマでは、データを最重要視します。一般的に用いられる直感や経験知ではなく、プロセス測定から得られるデータを分析し、問題部分を洗い出し、解決策を検討して改善を図ります」と、クオリティブラックベルトの野田由香理氏は説明する。

問題は“来店の動機付け”にあり 2日以内の訪問を促し保留率削減

同社が今回取り組んだプロジェクトは“契約数の増加”だ。電話をかけてきた人をいかに来店まで誘導し顧客化するかが焦点となった。

シックスシグマは、「チームチャーター」と呼ぶプロジェクトの基本となるシートを作成する作業から始ま

る。ここには、ビジネスケース、問題点、プロジェクトの目標(ゴール)、プロジェクトの範囲、参画メンバー、スケジュールを記述し、これを見れば何のプロジェクトかを把握できるようにしておく。

次に業務プロセスを細分化し、どのステップを改善すれば目標数値を達成できるかの改善指標を決定する。この際、各ステップのデータが揃っていることやセンター内でコントロール可能であることが重要になる。今回のプロジェクトでは、申し込み受付段階での「受付完了」、与信段階での「決裁者断り」、契約段階での「保留」の3つを改善点として抽出した。

このうち保留は、コールセンターで与信承認を経た顧客が来店していない状態を示す。この改善として、現状10%の保留率を5%に削減するという目標設定を行った。

目標が決まれば、原因究明を行う。保留の場合、材料・方法・人・測定・環境・機械のフィッシュボーン分析から、「来店への動機付けが弱い」「来店のない人へのフォローがない」といった要因を突き止め、パイロット施策を計画した。

「従来、1週間以内のご来店を案内していましたが、今日・明日中の来店へスクリプトを変えました。これは、承認後3日以内に来店がないと保留になる可能性が高いとわかっ



野田由香理ブラックベルト

たためです。また、約束日に来店がない場合はフォローコールを実施し、迷っている人にはセールストークを行うようにしました」と、野田氏は取り組みを話す。これにより保留率は4.7%に改善し、パイロット施策が有効と判断できたため本稼働フェーズに進んだ。

その後は常に経過をモニタし、保留率の推移を見ながらコントロールを行っている。2005年4月現在、保留率は2.7%まで削減できている。また、ほかの2つの改善指標にもメスを入れたことで、契約数増加の目標を達成できた。

野田氏は、「シックスシグマの方法論をわかりやすく現場に説明し、導入の抵抗感を減らすことが大切です。また、経営層の協力を得ることやプロジェクト範囲を明確にすることも重要。常にデータから判断し、結果をモニタし続けながら改善を継続することが成果につながります」と、シックスシグマ導入のポイントを述べた。