

みなと銀行

金融サービス業における 顧客要求事項の把握と展開

みなと銀行

みなと銀行(本店・神戸市／第二地銀)は本年4月に本部および全支店109店舗でISO9001の認証取得を果たした。金融サービス業として顧客満足の一層の向上を追求し、競争力強化を図るという経営課題に対してISO9001がどのように活用されているか、同行の具体的な取り組みを取材した。

会社概要

株式会社 みなと銀行

■本店	神戸市中央区
■設立	1949年
■店舗数	109(兵庫県:104 / その他:5)
■従業員数	1,879人
■総資産	2兆7,946億円

(2008年3月末現在)

サービス業における ISO9001

サービス業におけるISO9001認証取得は国内で約4分の1の件数を占めている。しかし銀行だけで見ると登録はわずか16件。そのなかでも本支店全店でISO9001を認証取得しているのは、今回取材したみなと銀行と三菱東京UFJ銀行の2件だけである(JABデータより)。

銀行でのISO9001認証取得があまり多くない理由としては、銀行業はそもそも法令・規制や顧客との契約のなかで要求事項が明確にされており、手続きやシステムはすでに確立されていることがあげられる。

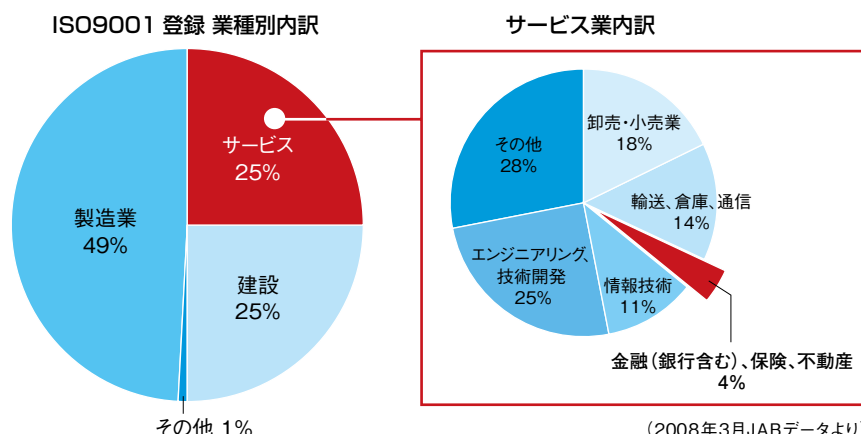
それではなぜ、みなと銀行は本支店をあげてISO9001取得を行ったのか。その背景には同行の金融業から金融サービス業への変革という経営戦略があった。企業では多様な資金調達や事業承継などのニーズ、個人ではライフステージ全般にわたる金融ニーズなど、従来の銀行業の枠を超えた顧客の広範な要望と期待にこたえるという金融業界の潮流のなかで、さらなる顧客満足の向上を目指すことで競争力の向上を実現しようとしたのである。

「顧客満足を徹底的に追求して企業文化として根付かせる」という簀本信裕頭取の不退転の決意のもと、直接お客さまと接する店舗はもとより、商品やサービスの開発、事務処理、

情報システム、施設の管理にいたるまで、全行員が顧客満足向上という共通の目的を持つての取り組みが始まった。その取り組みを進めていくなかで、全行での顧客満足向上活動を継続的に改善していく確かな仕組みをつくるためにISO9001の認証取得を目指したのである。



■ 図1：ISO9001登録におけるサービス業の内訳



(2008年3月JABデータより)

お客さまの要望と期待を明確にし、サービスとして実現する

みなと銀行の顧客満足向上への取り組みは、お客さまの要望、期待を起点にしたPDCAサイクルによって展開されている。それを実現する組織体制と運営を、みなと銀行ではCS向上態勢と呼んでいる。(図2参照)

一般にサービス業では、顧客の要望や期待を提供するサービスや商品に反映し、顧客満足につなげていくことは大変難しい。顧客も不特定な場合が多く、要望や期待もはっきりと示されていないからである。サービス業のISO9001マネジメントシステムでは、顧客の要求事項を明確にし、サービスや商品に反映して提供し、顧客の反応を監視・測定して継続的に改善していくシステムの構築がカギとなる。

今回は、顧客満足を徹底的に追求するみなと銀行がISO9001品質マネジメントシステムをどのように構築し改善につなげようとしているかを、ISO9001規格要求事項、特に顧客要求の明確化とそれに伴う設計・開発、監視・測定の部分に焦点を絞って紹介する。

それでは、みなと銀行がお客さまの要望や期待をどのように明確にし実際のサービスに反映しているかを見てみよう。

顧客要求の明確化と設計・開発 (ISO9001 規格より)

7.2.1 製品要求事項の明確化

- 顧客が規定した要求事項
- 顧客が明示しない要求事項
- 法令・規制要求事項
- 組織が必要と判断する追加要求事項

7.3 設計・開発 (顧客要求事項の製品要求事項への変換)

みなと銀行は2005年から毎年1回お客さまの声1万人アンケート(調査対象:法人顧客3,000、個人顧客7,000)を実施している。店舗やATMネットワーク充実度、営業面でのお客さまサービス、行員の対応など個別の項目での評価分析を行うとともに、お客さまが不満を感じている事項の集計も行っている。

日常的なお客さまの声の集約には、2006年10月に全店舗に導入したお客さまの声データベースが活用されている。これは各店舗の窓口やCS部の「お客さまご相談窓口」に集まるお客さまの声を統合し全行で共有するもので、店舗では行員→次課長→支店長と上がってくる報告事項のほか、毎日の業務日誌のなかからもピックアップしてデータ化している。

アンケートやデータベースで得られた情報は、全行および各部門での顧客満足向上活動の目標策定に生かされ、サービスや商品の企画や開発、事務処理、情報システムの充実のための基礎的なデータとしても展開されている。

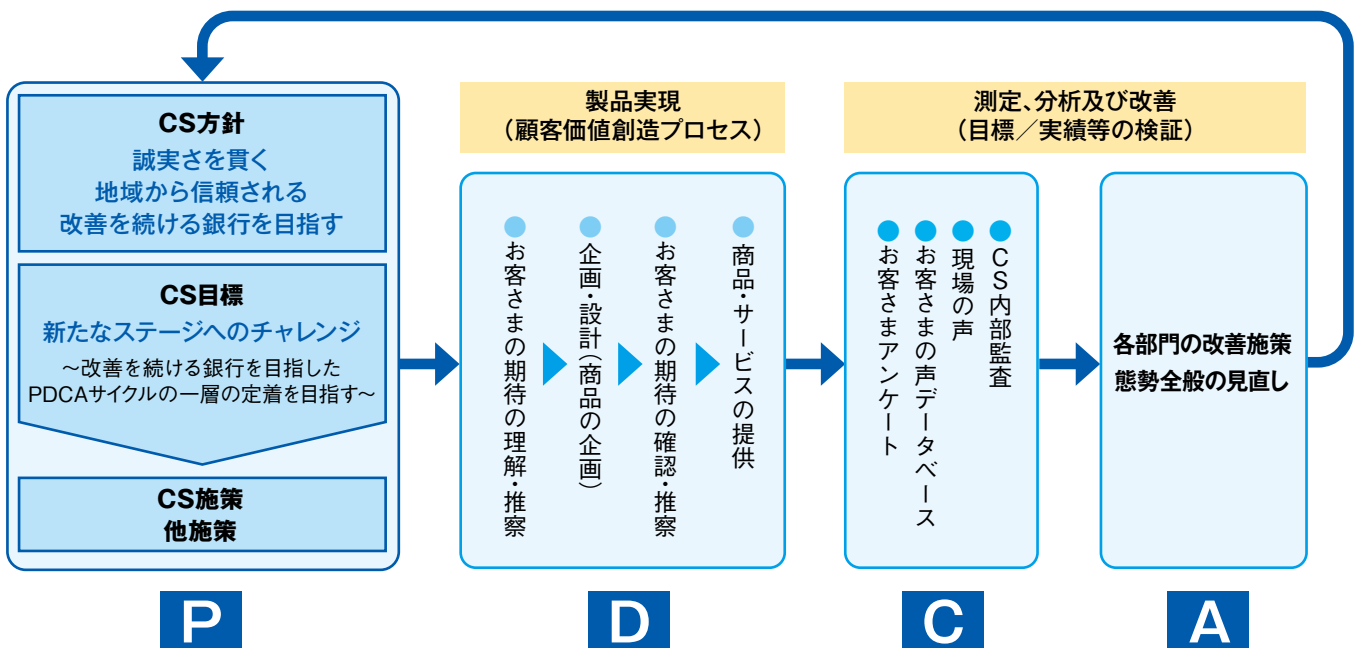
さらにみなと銀行ではお客さまへのホスピタリティ向上のため、他業種、他業態のサービスのモニタリングも行っている。CS部では高水準のサービス提供で定評のあるホテルや百貨店などを訪れ、そこでの細かな気配りのなかで銀行での接客改善に参考になるものを集約する。

みなと銀行はこのような顧客満足向上への取り組みを全行ルールとして文書化し、また店舗での対応マナーについてはお客さまへのホスピタリティのあり方をまとめた「対応マナーガイドブック」に詳細に記載し、行員で共有している。



対応マナーガイドブック

■ 図2：みなと銀行のCS向上態勢 (マネジメントシステム)





競争力強化のために顧客満足向上活動を

みなと銀行 頭取 藪本信裕氏

銀行・証券・保険業界の規制が緩和され、金融業界では同種の商品をさまざまな金融機関が提供する競争の時代が始まっています。銀行サービスも、個人のお客さまから

の預金獲得、法人のお客さまへの融資という業務に加え、個人にはライフステージ全般にわたる金融ニーズ、法人には M&A や株式公開、事業承継などのニーズなど幅広くとたえることが求められています。

特に個人のお客さまには、できるだけご来店いただく機会を増やしニーズを伺うことが必要です。そのためには、ご来店いただいた際に気持ちよく感じていただける対応マナーや、役に立つ情報の提供など、日頃のサービスの改善の積み重ねから信頼関係を築くことが重要です。

銀行では、融資や預金といった業務については、きちんとした手順やシステムが確立していますが、不特定多数のお客さまの潜在ニーズを把握し、ご満足いただく体制についてはまったく不十分とってよい状況でした。

ISO9001 の認証取得は、サービス向上にメーカーのような品質改善の考えを社内の仕組みとして取り入れることが目的でした。お客さまの視点から業務全体を見直し、お客さまの要望や期待にしっかりと耳を傾け、それを商品やサービスに反映させて、しかも継続的改善を続ける仕組みを目指しています。

認証を取得したことで行員の意識もさらに高まったと思います。第三者の視点での評価に取り組むことで、行内に新たな緊張感が生まれました。

今後は、個人のお客さまへの対応に続き、法人のお客さまの満足度向上も重要な課題と考えています。多くの業種・業界のベストプラクティスを審査を通して知っている JQA には、われわれの気づきにつながる審査を期待しています。

このほか店舗では営業時間中の自分たちの対応をビデオ撮影し録画映像を行員が見るといった取り組みや、本部分行の家族が実際に店舗を利用してあらかじめ渡された項目をもとにチェックするといった取り組みも実施している。“お客さまの目に見えている自分たちの姿”を認識することによって、対応やサービスの改善につなげることを狙いとしている。また、各支店では行員が他の金融機関等の店舗をモニタリングし CS 会議で気づいた点を発表する取り組みも行っている。客観的な視点からモニタリングすることで、明確には示されていないお客さまの要望や期待を把握する感覚を磨き、日頃の接遇やマナーの向上に生かしている。

顧客満足の監視と測定では、先に紹介したお客さまの声データベースが重要な役割を果たしている。

顧客満足の監視・測定 (ISO9001 規格より)

8.2.1 顧客満足

- ・顧客要求事項を満たしているかを顧客がどう感じているかの監視
- ・顧客満足の情報の入手・使用方法の決定

8.3 製品の監視・測定

8.5 改善

CS 部では、お客さまの要望や苦情についてその都度関連部門と協議し、日常的に改善施策の実現を進めている。ここで得られたデータは、商品の企画や開発、情報システム

の充実などにも生かされ、さらなる改善の継続につながっていく。

また、お客さまの声 1 万人アンケートも顧客満足向上活動の成果の定点観測ツールとして、取り組み体制の評価や見直しに生かされている。

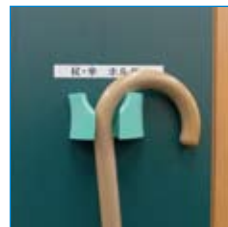
お客さまの声を取り入れるチャンネルをより充実させるため、行員から顧客満足に特化した提案を募集するとともに、2007 年度にはお客さまご意見カードを全店に設置した。ここで得られた情報のなかには実際に採用されたものもいくつかある。

■ 行員の提案で実現した顧客満足向上取り組みの一例



■ ブースと名札

預かり資産相談コーナーは個人情報保護のためにブース化しているが、お客さまとの信頼関係が増してくると、いつも同じ担当者に相談したいという要望が高まってきた。お客さまが担当者を確かめやすくするため、カウンターだけでなくブース入り口に担当者名を大きく掲げた。



■ 杖・傘ホルダー

カウンターでは掛けた杖や傘が滑りやすいことに気づいた行員がお客さまの利便改善のため提案。全店舗に設置されている。

本部では頭取を委員長とする CS 委員会を 3 ヶ月に 1 回開催し、顧客満足向上施策の実行状況の報告や、重要性の高い案件の経営判断の場として機能している。

店舗での取り組みの測定、評価では、今年度から目標の数値化によりさらなる充実を図っている。従来の目標設定は、「接客・対応マナーの向上」「待ち時間短縮」「すっきりオフィス」といった抽象的な内容が中心であったが、目標を数値化し結果を測定することで、改善の度合いを可視化し改

善につなげている。たとえば、待ち時間短縮では、支店での平均待ち時間の短縮目標を立て、その実現のための業務スキルアップや事務プロセス改善などの目標への達成度を測定しながら改善している。

また、お客さまとの折衝内容はすべて行内情報システムに記録される。記録内容は営業面でのフォローに生かされるほか、リスク商品の販売の際に適正な説明がなされているかというコンプライアンス面のチェックにも活用されている。

改善の仕組みを確立し、新たな段階へ

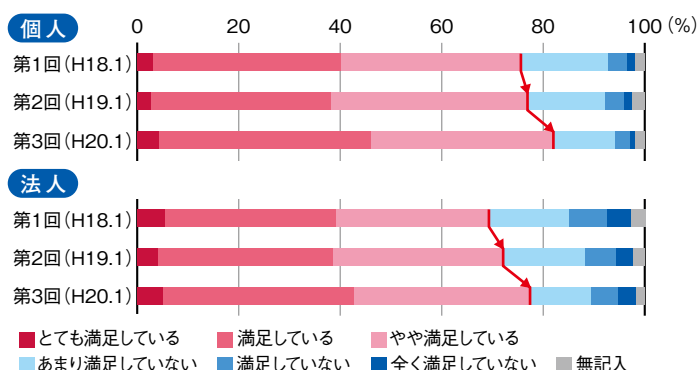
みなと銀行は ISO9001 マネジメントシステムの導入によってお客さまの要望や期待を把握しよりよいサービスを提供していくための標準的な仕組みを全行を通して確立することができた。その仕組みによって店舗や個人による手順やスキルのバラつきをなくし、全行で継続的な改善を図ることを目指している。

顧客満足向上活動を始めてから、毎年のお客さまの声 1 万人アンケートで得られるお客さまの満足度を示す数値は着実に改善している。個人向け預かり資産のうち、なかでも投資信託の残高では全地方銀行中 10 位前後をキープし、第二地銀でトップの実績を残している。

「個人のお客さまとのコミュニケーションでは、たとえばリスク商品についての知識や情報の提供だけでなく、経済状況や市況などについて勉強してフォローするということが行われるようになりました。そうして、お客さまの信頼とご満足を得てきたことが、来店数の増加、ひいては預かり資産額の増加につながっているのではないかと思います。」(溝上博久 CS 部長)

みなと銀行の ISO9001 を利用した顧客満足向上の取り組みは、経営課題を解決する確かな効果につながっている。みなと銀行の事例は金融サービス業だけでなくサービス業全体を通して ISO9001 活用のヒントとなるのではないだろうか。今後みなと銀行が ISO9001 の仕組みを利用してどのように継続的改善を図っていくのか、その動向から目が離せない。

■ 図 3 : 「お客さまの声 1 万人アンケート」に見るお客さま満足度の推移



藤原台支店に見る取り組み

来店客数増加に伴う課題をスキルアップによる待ち時間短縮で解決

藤原台支店 支店長 中島浩二氏



来店客数が増えている藤原台支店にとって待ち時間の短縮は顧客満足向上のための最優先課題です。

2008 年度は平均待ち時間を前期比マイナス 30 秒にすることを目標とし、業務スキルアップ、事務フローの改善を柱とした具体策を作っています。業務スキルアップについては一人ひとりに主担当業務ごとの目標習得項目とその達成目標を示し、達成率を出しています。

また、受付時の待ち人数に応じ、待ち時間のメドをロビーアシスタントがお客さまにお伝えする取り組みも行っています。待ち時間を伝えることで、お客さまは別の用事を済ませてきたり、再来店されたりとの判断ができるようになります。まだかまだかとモヤモヤしながらお待ちいただくことをなくすもので、「体感待ち時間の短縮」と呼んでいます。



CS マスターの小椋順子さん(左)と桑本美喜さん

みなと銀行には CS 向上に関して一定のスキルをもつ人材に CS マスターの称号を与える制度がある(2008 年 6 月現在 19 名)。藤原台支店には 2 名の CS マスターが在籍し、スタッフの CS 意識の向上に貢献している。

● 藤原台支店の概要

神戸電鉄岡場駅前的大型商業施設内に位置する。藤原台は神戸市北部のニュータウンで、大阪、神戸への通勤層のほか古くからの地元居住者も多く利用者は幅広い。