

# GEキャピタルリーシング株式会社

## GE Capital Leasing Corporation

### GE流経営の真髄は、「顧客中心」の 経営改善手法・シックスシグマにあり

多くの日本企業は、現在、独自の競争力を獲得するため、他社との差別化という課題に直面している。今回取材したGEキャピタルリーシング株式会社は、その課題を、シックスシグマという経営改善手法により見事に解決している好例である。経営改善と同時に、顧客満足度の向上も図れるというこの手法、いったい、どのようなものなのか、シックスシグマ推進の統括リーダーである矢原氏に伺った。



GEキャピタルリーシング株式会社  
シニアバイスプレジデント  
シックスシグマ eクオリティ本部長

## 矢原史朗

やはらしろう

東京大学経済学部卒。ミシガン大学MBA。総合商社を経て1998年、GEジャパン企画開発部長に。99年3月、旧日本リースがGE傘下となった時点で、チーフ・インテグレーション・オフィサーとして赴任。その後、eビジネスリーダー、GEグループの中小企業向けポータル「GE経営ナビ」の責任者、GECLのビジネスソリューション本部長などを歴任。2001年9月にeクオリティ本部長就任。

### 日本のリース業界における GEキャピタルリーシングの位置付け

GEキャピタルリーシング(以下、GECL)は、旧日本リースがGEキャピタルの傘下に入ることによって1999年3月に誕生しました。以来、GEグループの一員として、リース先進国アメリカのノウハウをとり入れた、法人向けの多彩なファイナンスサービスを提供しています。

まず、当社独自の強みを、同業他社との比較で説明しましょう。現在、日本のリース業界はその大半が金融機関の子会社です。残りの数%はメーカー系か商社系ですが、その中のきわめて少数に属するのが、当社のような独立系です。以前は、右肩上がりの経済で、設備投資の活発な時期はリース案件が多く、多くのリース会社は関連会社から案件が来るのを待っていれば、それだけで業績を向上させることができました。しかし、低迷する経済環境下では、こういった消極的な営業手法は通用しにくくなりました。そもそもリース市場のパイが小さくなっているからです。したがって、パイの取り合いが起きます。そこで繰り広げられるのは、もっとも簡単で、かつ危険な低価格競争、すなわち単純なリース料の値引き合戦です。しかし、当社は独立系の総合的な金融サービスを展開する企業として、この種の単純な値引き競争にはとらわれず、幅広いファイナンシャル・ソリューションプログラムを積極的に提案させていただくことができます。

### 21世紀の企業経営をサポートする GECLならではのソリューション

企業にとって、経営と業務の効率化は常に重要な課題ですが、近年はさらにマーケットや投資活動のグローバル化、国際標準に沿った会計基準の導入が進むなか、財務体質およびキャッシュフローの改善が急務となっています。当社が提案させていただくのは、まさにこのような時代のニーズにマッチしたファイナンシャル・ソリューションです。

例えば、財務体質の改善に威力を発揮するのがオペレーティングリースです。アメリカではすでに主流のこのリース、国際会計基準においては、設備のオフバランス化の重要な

ツールのひとつとなり得ます。そしてそれは資産を圧縮してROAを向上させることにつながります。キャッシュフローの改善では、セール&リースバックが効果的です。これは資産として計上されているお客さまの設備を、GECLが一度買い取ってから、リース契約を結ぶというのですが、この手法により、新たな資金調達ができるだけでなく、バランスシートのスリム化も可能となります。グローバルなGEネットワークを使い、中古設備や機械を査定するグローバル・アセット・マネジメントも、減損会計導入を控えて資産価値の評価・査定に効果的で、すでに多くのお客さまから高い評価を得ています。

また、GECLオリジナルのソリューションには、業務効率の改善サポートもラインナップされています。PCなどのIT資産を管理するソフトウェア「ITアセットマネージャー」や、金型などの多種多量で管理が複雑な資産をWeb上で一元管理する「バリュー・インフォ・サービス」などはその一例です。さらに、販売効率を強化するサポートとして、当社のコールセンター機能とマーケティング・ノウハウを活用し、お客さま自身にとっての顧客獲得の確度を向上させるという「ジョイント・セールス・プロモーション」も提案させていただいております。

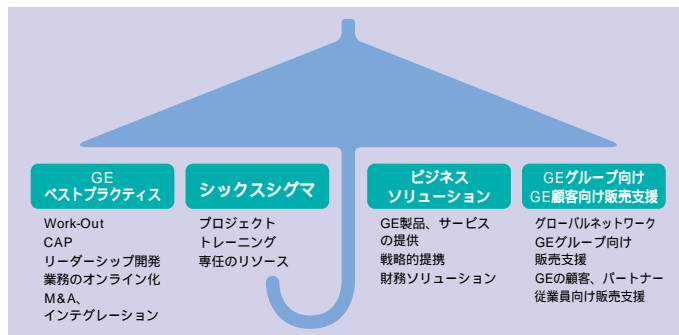
## お客さまの問題解決をサポートする GEの多彩な経営ノウハウ

GECLを同業他社と差別化するのは、ユニークなファイナンス・ソリューションばかりではありません。当社はGEならではの経営ノウハウを提供することで、お客さまの問題解決の積極的なサポートもしています。これはGEグループ内で「ACFX At The Customer For The Customer : お客さまのもとで、お客さまのために」と呼ばれる活動です。直接的な営利を目的としたものではなく、お客さまの業務改善、ひいては企業変革をお手伝いすることにより、時代を共に勝ち抜く関係づくりをめざそうというものです。

具体例としては、GEが培ってきたリーダーシップ開発のためのプログラムがあります。あるいは、豊富な実績に裏付けられた経営統合（インテグレーション）の手法もそのひとつです。近年クローズアップされているe-ビジネスに関しては、電子化を進めるノウハウもありますし、問題解決の会議を経営にとってより効果的なものにするため、コミュニケーションを円滑にして、アクションプラン作りを効率化する「ワーク・アウト」も挙げられます。

なかでも重要なのは、GEが96年以降、グループ全体にとり入れてきたシックスシグマです。これは、GE流の経営改善手法といえますが、当社はすでにセミナーなどの形で、日本のお客さまにも紹介をさせていただき、大きな反響を呼んでいます。この手法の提供によって、ある食品メーカー、A社様の売上増に貢献させていただいた実績がありますから、その

GEならではの付加価値・ノウハウでお客さまの問題解決のお手伝い

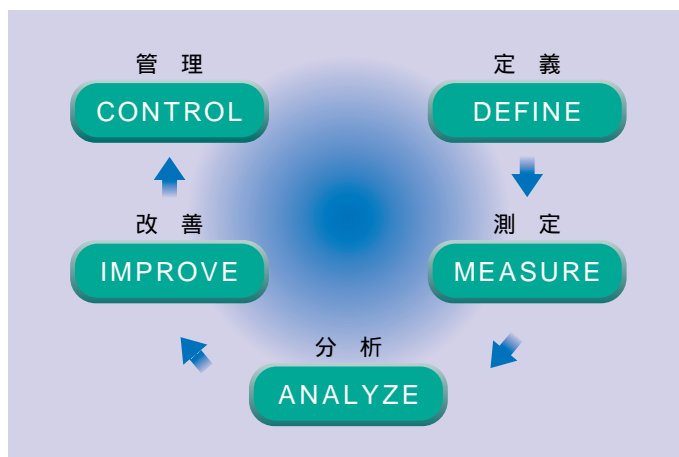


一端を簡単に紹介させていただきます。

お客さまにとって問題になっていたのは、販売機の修理期間が長すぎるということでした。機械である以上故障は避けられませんが、A社様にとっては、その期間が長ければ、それだけ販売期間が短縮され、売上のダウンに直結してしまいます。したがって、その期間を短くすることが重要になります。そこで、GEのシックスシグマを提供させていただき、期間短縮をめざしたわけです。

シックスシグマは、統計的な手法を用いて、あらゆる要因を数値化し、問題箇所もはっきり目に見える数値で表わします。その上で、課題の設定を数値で行い、達成の評価もやはり数値で示します。このケースでは、故障の発見から報告、修理の手配と実施など、さまざまな工程を綿密に洗い出し、各工程にかかる時間を実測して、時間のかかりすぎている工程を浮かび上がらせました。その上で実態を調べ、無駄な工程やシステム上の問題などを明確に抽出したのです。現在は改善策をパイロット中の段階ですが、約30%の時間削減目標がどうやら達成できそうです。この問題解決プロジェクト以外にも、ワーク・アウトなど、ほかのGEノウハウを共有させていただき、そのお客さまとは、以前にも増してトップレベルでの信頼関係を強化することができました。結果として、当社がその販売機のリースのシェアを伸ばしたこともつけ加えておきましょう。

### シックスシグマによる改善のステップ



## GEの強さを支えるシックスシグマは 数値化とプロセスを重視する経営改善手法

では、シックスシグマの内容をより詳しく説明しましょう。もともとシックスシグマは品質改善のための手法です。80年代後半、米国政府と研究機関が、日本のQC、TQC、TQMを共同で研究し、それを米国のトップダウン型経営手法のためにアレンジして開発されたものだといわれます。GEでは、1995年、ウェルチ前会長が全社への導入を開始しました。現在は、世界のGEグループのすべての事業がシックスシグマを導入しており、この活動への寄与度が昇格・昇給に関連づけられているほどです。

GEでのシックスシグマの適応は多岐にわたります。まず挙げられるのが、業務のプロセス改善です。先に述べた販売機の例は、まさにその好例でしょう。当然新製品の開発も、シックスシグマの対象になりますし、経営の品質管理にまで応用できます。

具体的なシックスシグマの実践は、経営戦略に沿ったプロジェクトの実施という形で行われます。日本のQCなどでは、個別の業務改善の提案が現場から上がるという「ボトムアップ」が一般的のようですが、シックスシグマは「トップダウン」が特徴です。特にGEにおいては、経営と密接にリンクしているという点が特徴です。まず、具体的な経営ビジョンに沿って具体的な戦略が策定され、数値化された目標設定がなされます。その経営戦略にもとづき、各部門長の承認のもと、プロジェクトテーマが選ばれるのです。もちろん、テーマになる問題の洗い出しは現場が行いますが、それはあくまでも経営方針にもとづいて行われます。集約されたテーマから、実際に解決を図るプロジェクトとして選ばれるのも、やはり経営方針に沿ってです。また、テーマの選定も経営トップが行うこととなります。

例えば、トップによって「生産性向上」という大きな目標が設定されたとしましょう。これが会社の方向性になります。全社のあらゆるセクションは、それぞれ「生産性向上とはな

にか、そのために自分の部署ではなにをどこまでするべきか」と考えます。その結果、具体的な課題が明確になるわけです。会社の方向性と関係のないプロジェクト、または優先度の低いもの、コストベネフィットに合わないものが実施されることはありません。

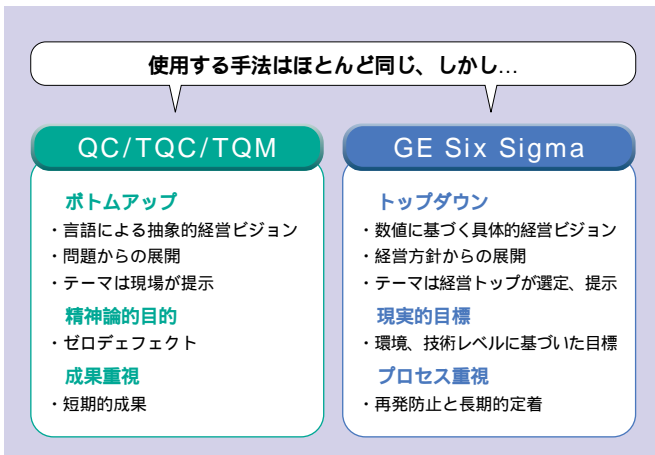
プロジェクトの推進においては、現実的な目標設定が重要です。すでに述べた通り、数値目標を掲げることがここでのポイントになります。単に精神論的な目標を掲げ、改善の機運を盛り上げるといっただけでは終わらせません。したがって、プロジェクトの推進においては、プロセスが重視されます。問題の原因を明らかにし、その上で解決のプロセスを綿密に跡づけるのです。これなしには、問題の再発を防ぐことはできないでしょう。原因と解決プロセスが曖昧なまま、ある問題が偶然解決されたとしても、同種の問題が再び発生したらスタートからやり直し、といったことになりがちです。その点、シックスシグマはプロセスを重視し、かつそれを文書化することで、同じ問題の再発を防止できますし、同種の問題に対する解決のノウハウを蓄積することもできるのです。

シックスシグマの各プロジェクトでは、通常、該当部門の上司が「チャンピオン」となり、全体の責任をもちます。推進の主体は各部門のスタッフですが、シックスシグマ活動は、日常業務の一環として、会社に認められています。特徴的なのは、クオリティ部というシックスシグマ推進の部門を中心に、社内の全部門に最低ひとりずつ「ブラックベルト」という専任スタッフが配置されていることでしょうか。彼らは、各部門のプロセスを熟知した優秀な社員から選ばれ、その責任範囲に応じて、「マスターブラックベルト」や「ブラックベルト」と呼ばれています。専門のトレーニングを受けた、いわばコーチ役（有段者）とっていいでしょう。彼らは、該当部門のスタッフに対して、テーマ設定のしぼり方や、企画書の書き方、最適な測定手法や分析ツールの選択、改善策の導入方法などを指導することにより、プロジェクトの推進を全面的にバックアップします。別の言い方をすれば、優秀な社員をシックスシグマの専任にすることで、最適なプロセス改善効果を生み出すよう、戦略的な人員配置を行っているのです。GECLでは、シックスシグマ専任の社員が全体の5%を占めるまでになっていますから、いかにその存在が重要なものであるか、想像していただければと思います。

## 顧客中心であるがゆえに、 驚くほど広いシックスシグマの汎用性

シックスシグマの特徴として、強調しておきたい点がもうひとつあります。「カスタマー・セントリック：顧客中心主義」という基本理念です。シックスシグマで問題の解決を図ると

### QC/TQC/TQMとの違い



きは、常に、クオリティを定義するのは顧客であることを明記します。

例えば、人事部のようにパフォーマンスを定量的に評価しにくいプロセスを考えてみましょう。人事部にとっての顧客は社員ということになります。社員に対するサービスレベルをいかに改善するかが重要になるわけです。一例をあげれば、人事部がスピーディな欠員補充を課題にしたとしましょう。人事部員は営業部門に向き、声を聞きます。「VOC (Voice of Customer)」を集め、その分析を行い、改善策を構築するのです。その改善策は、顧客ニーズの満足を実現するものでなければなりません。人事部が良かれと考え、勝手にスピーディな欠員補充を行ったとしても、営業部門がそれに満足するとは限らないでしょう。短時間で欠員を補充するより、多少時間はかかっても、有能な人材を確実に採用するほうが良いケースも考えられます。

この「顧客中心」という特徴が、シックスシグマをたいへん応用範囲の広いものにしていきます。ここで顧客の視点で改善を探っていった結果、お客さまの期待以上のサービスを技術的に提供できることになった例をご紹介します。

GEグループに航空機エンジン事業部があります。そこでの保守・修理のプロセス改善に、実際、シックスシグマが使われました。この事例は、すでに上げた販売機のケースに似ていますが、航空機のエンジンもやはり、機械である限り、故障を避けられません。しかし、航空会社にとっては、この故障が経営に影響を与えます。故障を修理している期間は、その機体が収益を生み出さないからです。そこで、修理期間の短縮が重要課題になりますが、このGEグループの企業は顧客の満足を最優先した結果、故障を事前に察知するシステムを作り上げました。それは、故障の原因となる徴候を、メーカーサイドでモニターし、故障が起きてしまう前に、簡単なメンテナンスを施せるというものでした。これなら、補修の期間は圧倒的に短くなります。航空会社のメリットが大きいことはいまでもないでしょう。単に業務プロセスを改善しようという視点からでは、修理のスピードアップが目指されるだけだったでしょうが、顧客の満足を中心にすえたことで、まったく別次元の発想が生まれ、顧客の立場に立った画期的なサービスの誕生が可能になったのです。

しかし、このような事例をあげると、疑問をもたれる方がいらっしやるかもしれません。「シックスシグマの有効性は、製造業においては理解しやすいが、サービス業ではどうだろうか?」。この疑問に対しては、まず、シックスシグマが「顧客中心」であるがゆえに、サービス業にも適応できることを強調したいと思います。NTTソフトウェアの協力を得て構築したGECLの社内システムe-Officeは、まさにサービス業での代表

## プロセス志向

「顧客の期待に応えられない理由の85%は、社員ではなく、むしろシステムやプロセスの不備によるものである。経営者の役割は、個々の社員を叱咤激励するより、プロセスを変えることにある。」

—W.E.デミング—

## 数値化の重要性

- ・知っていることを数字で表すことができなければ、それを十分に理解することはできない。
- ・もし十分に理解していなければ、それを管理することはできない。
- ・もしそれを管理できなければ、偶然のなすがまになるしかない。

Michael J. Harry President & CEO, Six Sigma Academy, Inc.

事例と言えるもので、「お客さまに早く回答したい」という現場のVOCから始まった大規模なプロジェクトでした。複数の業務システムを統合し、データの誤入力防止や書類送付などの時間短縮を図ることによって社内処理の効率を上げ、最終的に顧客サービスの向上を実現したのです。

また、GECLは金融サービス会社ですから、確かに、製造業のように扱うモノが見えませんが、リースという商品では、リースの工程が製造プロセスに当たり、工程にかかる人件費が工数だと考えることができます。

シックスシグマ活動を継続したことによる最大の成果は、これまで勘と経験と度胸に頼りがちだった業務の推進を、プロセスとして捉え、できるだけ数値化して分析することにより、有効かつ明確に改善していけるようになったことです。シックスシグマはデータを活用し、統計的な分析手法を用い、論理的な解決を目指します。その推進に携わることで、数値で考える習慣を身につけ、目標や測定、結果を可能な限り数値化するようになりました。経験と勘と度胸が大切なことはいまでもありませんが、シックスシグマは、それらの価値をさらにブラッシュアップするための有効なツールです。経営改善や競争力の強化を目指す日本企業にとっては、たいへん多くのヒントをもたらす手法であることは間違いありません。当社の活用例を、ぜひ参考にさせていただきたいと思います。

## 会社概要

### GEキャピタルリーシング株式会社

設立 1999年3月【旧社名：(株)日本リース】

資本金 10億円

代表取締役社長 田中孝平

従業員数 約700名(2002年6月現在)

事業内容 財務体質・キャッシュフロー改善のための総合的なソリューション提供(オペレーティングリース、セール&リースバック、ストラクチャードファイナンス) / 販売協力支援・IT資産管理支援のための総合的なソリューション提供(ジョイント・セールス・プロモーション、ITアセットマネージャー・パリュール・インフォ・サービス) / 事業継承・相続対策のための総合的なソリューション提供(生命保険の募集に関する業務、保険代理業) / 中古機械・設備の査定・売買等

所在地 〒108-0071 東京都港区白金台3-2-10 白金台ビル