米国クレジット・ユニオンの経営戦略－5

－ オレゴン州 SELCO Credit Union ～
徹底した顧客ニーズ把握とオーダーメード商品の提供 －

要　　旨

・米国オレゴン州に所在する SELCO Credit Union は、もともと州内 2 郡に所在する学校の教職員や公務員を主たる組合員基盤としていたが、2004 年 1 月より州内 5 郡を営業エリアとする地域組合に転換した。
・SELCO は、組合員のニーズを丁寧に追うことにより、オーダーメイドの商品・サービスを提供し、組合員の満足度を高めている。子会社を通じた自動車購入代行サービスは好評で、これが自動車ローンの伸長につながっている。
・また SELCO は、組合員や学生を対象とした教育活動に熱心に取り組んでいる。教育活動により、SELCO の存在意義の啓蒙、組合員・学生の金融知識・金銭管理能力向上、若年層の顧客化等の効果を狙っている。

2003年10月28日に、米国オレゴン州ユージーン市に所在するSELCO Credit Union（以下、SELCOと表記）を訪問し、マーケティング部門のDirectorであるBonnie B. Larson氏と面談した。以下内容は、その取材で得た情報を中心に、それ以外の関連情報も付加しつつ、SELCOの経営戦略をとりまとめたものである。

SELCOの沿革と概況

SELCO は、1936年に地元の幼稚園から高校にわたる教職員を組合基盤とし、組合員同士が余裕金を融通しあう職域組合として発足した。その後60-70年代にかけて、組合基盤は大幅に拡大した。最近までSELCOの組合員資格範囲は、オレゴン州中西部に位置するLane郡及びDeschutes郡に居住する学校・地域社会大学（Community College）の教職員、公務員等、規定に基づく幾つかのグループの集まりであった。クレジット・ユニオン（以下CUと表記）は、組合員になりうる人々の範囲をあらかじめ限定する「コモン・ボンド（共通の絆）」の類型を職域・地域・協会・低所得者等のなかから選定しなければならない。SELCOのコモン・ボンドは、特定地域の学校の教職員と公務員を中核に据えた「協会（Association）」であった。

しかし、地域におけるSELCOのプレゼンスが高まるにつれ、SELCOは地域住民の誰もが加入できる形態で、より多くの人々に多様な商品・サービスを提供できれば、一層強固な顧客基盤を築けるという考え方に傾くようになった。また、多くの組合員が上記二つの郡以外に住宅を保有しており、これを活用したSELCOとの取引を希望していた。これら情勢変化を背景に2004年1月1日、SELCOはコモン・ボンドを「協会(Association)」から「地域(Community)」に転換し、州北西部の三つの郡（Benton, Polk, Marion）を営業エリアに加えた。SELCOは今後、これらの郡に支店やATMを設置する予定である。

現在は、これらの五つの郡に居住する人であれば誰でも、25ドルの事務手数料を支払い（一回限り）、最低5ドルの預金（これが持分を表象する）を行うことで、組合員資格を得ることができる。

SELCO は、ユージーン市において Oregon Community、Northwest（前稿にて紹介）とともに三大CUの一角を成している。Northwest は前稿のとおり職域基盤としての木材産業が衰退したことにより、オレゴン州中西部の12郡を営業エリアとした地域組合への転換という道を

選んだ。またOregon Communityはオレゴン大学の教職員・学生を基盤とした職域組合であったが、多くの学生が卒業して近隣大都市のポートランド市などユージーン市以外に移住したことから、これら卒業生を引き続き捕捉する観点から、10郡を営業エリアとした地域組合へと転身した。

一方SELCOは、2つの郡の学校教職員を中心とした組合員の核が比較的強固であり、この基盤でやっていけると最近まで考えていたが、前述のとおり地域組合に転換したほうがよいという結論に至った。

現在SELCOは、組合員数67千人（州内104組合中第4位）を擁し、貸出残高は354百万ドル（州内第4位）で、オレゴン州内でも有数のCUである(表1)。現在の支店数は10である。

表１　SELCO CUの概況

（2003年６月末現在）

組合員数（2003年12月末現在）	67,242人
総預金残高	442百万ドル
総貸出残高	354百万ドル
うち住宅担保ローン	134百万ドル
うちその他個人ローン	219百万ドル
預貸率	80.0%
純利益（年率換算値）	6百万ドル

資料：NCUA, Statistics for Federally Insured Credit Unions

徹底した組合員ニーズの把握

Larson氏は、NorthwestのWhite氏と同様、地域住民が銀行に対して良い感情を抱いていないと言った。住民は、自分たちが銀行の顧客（member）ではなく顧客番号（number）であると感じている、ということだった。前述のユージーン市に拠点を置く三大CUは住民の不満を聞き、自分が住民のニーズにどのように応えるべきか考えた。Oregon CommunityやNorthwestは、業務のアウトソーシングも含めた徹底的なコスト削減により、組合員に対してより高い預金金利、より低い貸出金利、手数料率を提供しようとした。

しかし、SELCOの戦略は少し違っていた。もちろん有利な料率は、組合員がそれを望む以上重要なことであるが、SELCOは「当組合にしかできないことは何か」をまず考えた。Larson氏は、次のような例をあげた。数年前ユージーン市で教員のストライキがあったときに、無担保・金利0%・期間90日のローンを教員達に提供した。他の金融機関でこのような対応をしたところは皆無であった。こうしてSELCOと組合員の中核である教員との間の結びつきは、とても強いものとなった。

この例からもわかるように、SELCOの役職員は常に「組合員が何を望んでいるか」、という発想からスタートする。そして、この発想は業務の多くの場面に組み込まれている。

例えばある組合員が、子弟の大学進学費用のためにホームエクイティローンの借入申込みに来たとする。この時にSELCOの営業担当者は、借入申込者に対して、当組合にはこういう商品があってこれがお奨めです、とは言わない。その代わり、借入申込者から家計の財政状況やどういう借り方・返し方をしたいのか等のあらゆる情報や希望を、隠すことなく率直に話してもらい、その内容に基づき営業担当者と借入申込者がローン商品を共同制作するのである。つまり定型商品を販売するのではなく、組合員のニーズに基づくオーダーメード商品を作り上げて販売するのである。

この他毎年の総会の際には、参加する組合員から改善提案を出してもらっている。また毎年秋に組合員に対して電話調査による組合員ニーズ把握を行っているが、これは一件当たりおよそ15分もかかる綿密な調査である。さらに組合員が新たな貸出商品の口座を開設する手続きの際に、それ以前に取引していた商品に関する満足度調査を行っている。

筆者からLarson氏に対して、「今後伸びが見込まれる、あるいは戦略的に伸ばしていきたいローン商品は何ですか」と質問した。これは、ホームエクイティローンや小企業向けローン等個別商品に関する答えを期待したうえでの質問であった。しかし以下のLarson氏の答えを聞いて、この質問の趣旨がそれまでの議論の流れ

に沿っていなかったことがわかった。

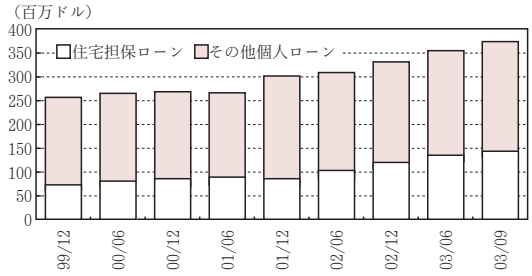
「それは先ほども申し上げたとおり、私達の戦略は組合員が何を求めているかを把握し、彼らが満足できる商品・サービスを提供することです。これは私個人に関する話ですが、私は最近住宅ローンのリファイナンスをしましたが、以前からやりたいと思っていたリファイナンスを最近まで待たねばなりませんでした。その理由は、私の夫が学位を取得するまでの間学生だったからです。同じように組合員にも、人生の局面や季節の移り変わりによって、様々なニーズが発生し、またそのニーズの中身も変化します。但し、春だから自動車ローンが伸びるだろうとか、夏だからホームエクイティローンをやらなければ、というような自分達の先入観や予想でローン商品を推進することはありません。私達の戦略は、彼らのニーズを丁寧に追って、オーダーメイドの商品・サービスを提供することです。確かに私達は商品の収益性を重視しますが、特定商品の収益性が高いからといって、それだけの理由でその商品を組合員に薦めるということはありません。私は、革新的でやりがいがあるこの戦略をとても気に入っています。」

組合員ニーズ追及により伸張させたローン

SELCOが提供する主なローンは、組合員に対する住宅担保ローン（住宅購入資金、リファイナンス、ホームエクイティ）、及びその他個人ローン（自動車、VISA、学資、無担保等）である。ローン残高の推移は図1のとおりである。2001年12月頃から増勢が強まっているが、これはNorthwestと同じ動きであり、FRBの金融緩和に伴う長短金利低下というマクロ情勢をある程度反映したものである。預貸率は80.0%（2003年6月末：表1を参照）と、全米平均（68.2%）やオレゴン州平均（76.1%）よりも高くなっている。

住宅ローンの組成は、子会社のSELCO Mortgage Companyが担っている。同社は、政府機関であるジニーメイが保証するFHAローン（低所得者向け）及びVAローン（退役軍人向け）のほか、政府支援機関であるファニーメイやフレディマックが買取対象とするコンベンショナルローンを取り扱う。規定上、同社が組成する住宅ローンのうち、50%以上がSELCOの組合員の案件でなければならない。同社は組成したローンを証券化市場に売却するが、SELCOも同社から選別的に住宅ローンを購入し、自らのポートに組み入れている。

図1 SELCO CUのローン残高推移



資料：NCUA, Financial Performance Report

自動車ローンにおいては、中古車ローンの件数が新車ローンの二倍くらいになっている。自動車メーカーが実施するゼロ金利ローンにより、新車ローンの市場は縮小している。ただSELCOは新車よりも中古車のほうが好ましいと考えている。中古車のほうが、担保価格が減価する程度が小さいからである。

SELCOは、SELCO Auto Resourceという小会社を通じて、無料で組合員の自動車購入を代行するサービスを提供している。組合員はインターネットにより以下手続きを進める。まず購入希望のモデル（車体の色・付属品・オプションも含む）、新車か中古車かを決め、希望内容を入力する。自動車ローンを利用する場合は、資金計画・返済計画を所定様式に入力して送信する。この後SELCOが与信審査・決定を行う。組合員は決定通知を確認のうえ、正式な購入依頼書を送信する。SELCOはこれを受けて、該当する自動車を探し購入する。このサービスにより組合員は、ディーラーとの価格交渉する手間を省くことができる。また専門家に交渉してもらうので、自動車を比較的安く購入できる（但しLarson氏は、最も安価で購入できる保証はないと言及）。SELCOは組合員に対して、自動車ローン借入を条件としてこのサービスを提

供しているわけではないが、結果的にはこのサービスがSELCOの自動車ローン伸張の起爆剤になったようである。幾つかの自動車ディーラーは、SELCOが自分たちのビジネス領域を侵犯していると腹を立てている。しかし組合員がこういうサービスを望む以上、それを実現していくことが我々の務めである、とLarson氏は強調していた。

SELCO Credit Union

組合員等に対する教育活動に熱心に取組み

SELCOに限らず、組合員に対して金融関連知識向上などの教育活動に精力的に取り組んでいるCUは多い。その理由は、教育活動が協同組合金融機関としてのCUの独自性を発揮しやすい分野だからである。教育活動に対する投資のリターンは必ずしも明確な形で現れないし、短期間での効果を期待することはできない。従って短期のサイクルで経営成果を株主に示さねばならない銀行が、不特定多数の顧客に対して教育活動に取り組むことには無理がある。これに対してCUの場合、銀行よりも長期の視点に立つことが可能である。無論、教育を受けた人が組合から脱退することにより、教育投資が実らないこともある。CUにとって、組合員ができるだけ長期間付き合ってくれるということが大切であり、CUは組合員の平均所属期間という指標を重視している。

教育活動については、このように長期の視点からの取組みが必要となるが、成果がきちんとあがれば、CUが得るものは非常に大きい。例えば、次の三点があげられる。

第一に、宣伝効果である。CUの知名度は銀行ほど高くはない。Larson氏によれば、SELCOと取引をしている組合員でさえ、SELCOが協同組合金融機関であり銀行とは違うということを明確に意識している人は決して多くないという。教育活動は、多くの人にCUの存在意義を啓蒙する良い機会なのである。

第二に、組合員の金融知識や日々の生活における金銭管理の能力が向上することである。銀行は優良貸出先を外から探そうとするが、CUは優良貸出先を組合員グループの中から育てあげるのである。

第三に、若年層と接するきっかけになることである。多くのCUはCUNA（全米CU協会）が作成した教材をもとに、子供達に対する金融知識や金銭管理に関する教育プログラムを策定している。学校内に支店を開設しているCUも多い。現在CU業界全体として組合員が高齢者にシフトしており、今後の顧客基盤充実のためには、若年層の顧客化が急務になっている。CUNAは、「殆んどの人は25歳までに自分のメインバンクを決め、一度決めたメインバンクとの取引期間は平均15年と長い」と、若年層を囲い込むことの重要性を訴えている。

SELCOは、我々は教員を主たる基盤としたCUであり教育に対して熱心に取り組むべきだ、という考え方から、組合員や学生を対象とした教育・啓蒙活動に力を入れており、これに対してかなりの経費を投入している。

具体例としてはまず、ユージーン市西部に所在する高校（Sheldon High School）内での支店設置があげられる。この支店では、管理職はSELCOの職員だが、一般職員は現役の高校生である。成績優秀で適性があると認められた生徒が選抜され、彼らはボランティアとして、預金口座開設や預金入出金等の事務に携わる。同支店の顧客は、同校の生徒である。実際の業務は、昼休みの時間帯（一時間程度）においての

み行われる。高校内の支店は採算上ペイしないが、SELCOはこの活動により、若年層にSELCOの存在を知ってもらうとともに、職員として従事した高校生にビジネスの経験を積ませている。このことは、地域社会に対してSELCOをより強く印象付ける効果があるという。

次の例としては、多重債務者対応があげられる。SELCOは、クレジット・カウンセリング会社BALANCE社と提携している。同社は企業やCUと契約し、その従業員やメンバーのためにクレジット・カウンセリングを行っている。同社は現在30数州の95のCUと契約している。SELCO は、組合員が不幸にして多重債務に陥った場合には同社を紹介し、相談費用の全てを自ら負担している。

この他SELCOは、外部から講師を呼んで、組合員向けのセミナーを無料で行っている。最近では「個人信用情報の読みこなし方」というテーマで開催した。これは、各組合員が信用照会会社から自分自身の個人信用情報を取り寄せ、そこに何が書かれているのか、これまでの返済実績に基づく現在の信用度が、金融機関から借入する際の条件ににどのように影響するのかを学ぶセミナーである（米国では、法的権利として自分の個人信用情報を無料で入手できる）。また「家計入出金バランスの記録の仕方」というテーマのセミナーも開催した。

（参考文献）

・信用組合 2003.8 「米国のクレジット・ユニオンに学ぶ」（由里宗之）

・国民生活金融公庫調査季報2003.8 「米国の地域型クレジット・ユニオンにみる個人向けに特化した『コミュニティ・バンキング』のあり方」 （由里宗之）

・総研レポート 2003.12 「米国クレジット・ユニオンの顧客戦略 ～中京大学助教授 由里宗之氏講演～」（農林中金総合研究所）

上記参考文献は、「米国クレジット・ユニオンの経営戦略－4」、「同－5」ともに共通

（永井 敏彦）