今月の焦点

海外経済金融

米国クレジットユニオンの個人ローン戦略－2

～オレゴン州　SELCO Community Credit Union～

永井　敏彦

要旨

- **SELCO Community Credit Union（以下、SELCOと表記）は、米国オレゴン州内の6つの郡を営業エリアとした地域金融機関である。SELCO は、顧客との対話を重視しつつ、ニーズに合致した商品・サービスの提供による顧客満足を追求している。**
- **SELCO のローン残高増加率（前年比）は、ここ数年間二桁を維持している。特に、住宅ローン・ホームエクイティローン・中古車ローン等が力強く伸びている。**
- **SELCO の個人ローン戦略の主な特徴は、多様な品揃えとクロスセリング、職域中心の渉外活動、顧客アクセスチャネルの多様化、及び顧客への教育・情報提供の充実の四点である。顧客のライフサイクル上発生する資金需要を捉え、顧客との対話を通じてうまくニーズを引き出すことが、ローン増加に寄与していると考えられる。**

はじめに

06年6月に米国のクレジットユニオンを訪問し、個人ローン戦略に関するヒアリング調査を行った。「金融市場」06年8月号で紹介したメイン州ポートランド市の University Credit Union に引き続き、今回はオレゴン州（カリフォルニア州の北側に位置し、太平洋に面している州）ユージーン市の SELCO Community Credit Union（以下SELCOと表記）について報告する。マーケティング部門の役員である Lesley Carrell 氏と Bonnie B. Larson 氏との面談内容を中心に、関連情報も付加しつつ、SELCO の個人ローン戦略についてとりまとめている。

クレジットユニオンは協同組織金融機関であり、商業銀行とは異なった特徴を数多く持っているが、その詳細については「金融市場」06年8月号「米国クレジットユニオンの個人ローン戦略－1」を参照されたい。ここで念のため、クレジットユニオンの顧客は全て組合員である、ということを明記しておきたい。

SELCOの概況

クレジットユニオンは、組合員になりうる人々の範囲の類型を、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 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 SELCO は、組合員範囲を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、公務員等をカバーする、「協会(Association)」とした（注）。

（注）米国では、州内が County（カウンティ）という地域に分割されている。ここでは便宜上 County を郡と訳すが、日本と異なり市も郡に所属している。

このようにSELCOの組合員は教職員が中心で、組合員の属性が比較的均質であり、協同組合としてのまとまりが良かったため、この基盤だけで組合運営を十分にやっていける、という考え方が根強かった。しかし、地域でのプレゼンスが高まるにつれ、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・サービスを提供したほうが、一層強固な顧客

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

基盤を築ける、また規模の利益もある程度意識したほうがよい、という考え方が強くなった。このため、04年1月にSELCOは組合員範囲を「協会(Association)」から「地域(Community)」に転換し、州北西部の四郡(Benton, Polk, Marion, Linn)を営業エリアに加えた。現在、この6つの郡に居住しているか勤務している人、またその家族はSELCOの組合員になる資格がある。そして、5ドルの加入手数料を支払い、最低5ドルの預金をすれば、組合員になることができる。現在SELCOは、この地域に11の営業店を配置し、ユージーン市に本店を構えている。

05年12月末現在で、SELCOの組合員数は81,384人(前年比＋11.5%)、貸出残高は5億2,959万ドル(前年比＋16.1%)、預金残高は5億5,982万ドル(前年比＋11.1%)である(第1表)。このようにSELCOは、クレジットユニオン業界内でも大規模な部類に属しており、また営業地区拡大の影響もあり、各経営指標の伸びは、業界平均をはるかに上回っている。

なおSELCOのローンの大半は個人ローンであり、一部組合員の個人事業を対象としたローンもある。

SELCOの経営理念

第1表 SELCOの概要

(2005年12月末現在)

	SELCO	オレゴン州のクレジットユニオン(注)	全米のクレジットユニオン(注)
組合数	―	89組合	9,013組合
組合員数	81,384人	15,570人	9,654人
総資産残高	6億4,972万ドル	1億3,675万ドル	7,771万ドル
総貸出残高	5億2,959万ドル	1億658万ドル	5,256万ドル
総預金残高	5億5,982万ドル	1億1,801万ドル	6,619万ドル
預貸率	94.6%	90.3%	79.4%

資料：CUNA "Credit Union Report Year-end 2005",
NCUA"Individual Credit Union Data Summary & Reports"
(注) 組合員数、総資産残高、総貸出残高、総預金残高は1組合当たり平均

オレゴン州では、地銀やコミュニティバンク(一般に総資産規模10億ドル未満の小規模銀行)の数が合わせて40程度と他州と比較しても少なく、その分本拠地が州外である大手銀行のプレゼンスが高い。これは、規模が比較的小さな銀行が大手銀行に買収されるという動きが相次いだ結果である。このように大手銀行の寡占的な影響力が強く、銀行の金利・手数料率の高さ、サービスの質に対する住民(特に小口の取引をしている人々)の不満が高まっていた。

コミュニティバンクが地域密着型金融機関という本来の機能を発揮することができなかった理由は、大手銀行と違ったビジネスモデルを明確に打ち出せなかったことである。

これに対して同州のクレジットユニオンの中には、大手銀行の地域進出という、厳しい競争環境下においても、ビジネスを伸長させたところが少なくない。つまりクレジットユニオンは、個人金融分野における住民からの期待の高まりに応え、銀行から離れていった顧客を獲得してきた。

ユージーン市内に目を向けると、SELCOはOregon Community Credit Union, Northwest Community Credit Union(両組合とも組合員範囲の類型は「地域」)とともに、三大クレジットユニオンの一角を成している。SELCOがコモンボンドを「協会」から「地域」に転換した背景には、両組合に対抗すべくある程度の規模の利益追求も必要、との判断もあった。ただし

 ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

SELCO が本来追求してきたのは、営業エリアの地理的な拡大や営業計数の向上そのものではなく、顧客へのサービスの質的向上であり、また銀行ができない（あるいは行わない）サービスの提供であった。

面談相手の方々は、この点について次のように説明した。「銀行は借りる必要がない人々に対して懸命に貸そうとします。しかし私たちは、顧客との対話を重視し、貸すことができるかを見極めつつ、顧客のニーズに応えようとします。ただし、特定商品の積極的なセールスを控えています」。

つまり SELCO は、ローン商品販売の量的拡大を意図しているのではなく、個々の顧客のニーズを把握したうえで、最も適した商品をうまく組み合わせるクロスセリングを実現しつつ、顧客ニーズを満たすことを経営理念としている。

SELCO の高い個人ローンの伸び

SELCO のローン残高は四半期ベースで確認できるが（第1図）、02 年 6 月以降、ローン残高の前年同期比増加率は二桁を維持している。また預貸率は 94.6%と、全米平均、オレゴン州平均と比較しても高い（第 1 表）。

一方 05 年 12 月末のローン商品別の構成比をみると、中古車ローン（27.4%）が最も高く、不動産ローンその他（ホームエクイティローン等）（23.7%）、住宅ローン（20.8%）がこれに次いでいる。

過去 5 年間で最もシェアを高めたのは住宅ローンである（00 年 3 月：8.9%→05 年 12 月：20.8%）。ただし注意しておきたいのは、金利リスク管理に伴う住宅ローン残高の調整である。当局からの指導もあり、自らのリスク許容度やポートフォリオの状況（資産・負債の平均残存期間の格差）を勘案しつつ、住宅ローン残高を適正な範囲内に収めている。

住宅ローンに次いでシェアを高めたのは、中古車ローン（00 年 3 月：21.3%→05 年 12 月：27.4%）、及び不動産ローンその他（00 年 3 月：18.8%→05 年 12 月：23.7%）である。

逆にシェアを低下させたのは、新車ローン（00 年 3 月：32.5%→05 年 12 月：18.2%）である。この分野では、メーカー系ファイナンス会社の影響力が強いためである。

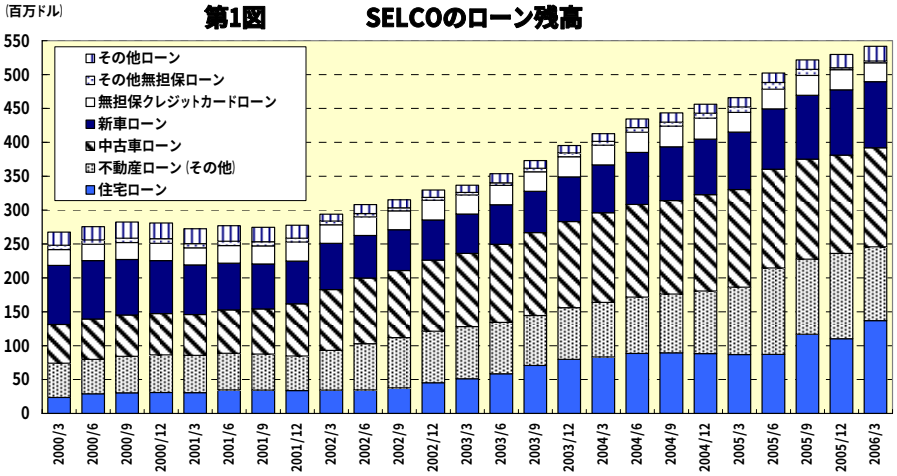
以上が SELCO のローンの特徴であるが、増加率が二桁を維持していることは、注目すべき実績であると思われる。そこで、SELCO がどのように個人ローンを伸ばしているのか、面談相手へのヒアリング内容から紹介する。

SELCO の個人ローン戦略

(1)多様な品揃えとクロスセリング

SELCO のローン商品は、新車ローン、中古車ローン、ホームエクイティローン、クレジットカード、教育ローン、その他無担保ローン、ビジネスローン

第1図　SELCOのローン残高



資料：NCUA "Individual Credit Union Data Summary & Reports

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

等多彩であり、各種保険商品も取り扱っている。また住宅ローン組成については、子会社のSELCO Mortgage Company LLCに全面的に委託し、同社が組成した住宅ローンの一部を資産として保有している。このようにSELCOは、顧客から発生しうるあらゆる資金ニーズに対応できるローン商品を揃えている。

そしてSELCOは、顧客との対話により家計の財政状況やライフプランを把握しつつ、彼らに必要な商品の組み合わせを提案するクロスセリングに力を入れている。

(2)職域中心の渉外活動

SELCOは基本的に顧客の来店を誘致する形の営業を展開しており、渉外担当者は、顧客から特別に要請があった場合を除き、地域住民の自宅を個別に訪問する活動を行っていない。

その代わり、職域を対象とした渉外活動は盛んである。その中身は、金融商品・サービスに関する情報提供が中心になっている。訪問するタイミングとしては、昼休みや業務終了後だけでなく、業務時間の訪問や職場集会への特別参加（10分程度のスピーチ）もあるという。

ただし、こうした職域推進には、職場代表者の理解が不可欠である。幸いにして、SELCOの渉外活動を好意的に受け止める職場は少なくない。その理由としては、まず訪問先の大半がSELCOのもともとの母体である官庁・学校・企業であることに加え、最近では地域でのSELCOのプレゼンスが高まっていることがあげられる。また、他州同様オレゴン州でも高利貸しから借り入れしている個人が多く、従業員の債務問題の拡大を防ぐ観点から、SELCOの情報提供活動が、多くの職場で認知されているという。

(3)顧客アクセスチャネルの多様化

前述のとおり、SELCOは州内6郡という広域をカバーしている割には営業店数が11と少ないため、非店舗チャネルが重要になっている。

例えば自動車など物販に付随するローンについては、販売店を代理店としたインディレクト・ローン（代理貸付）を手掛けている。

また全てのローン商品で、インターネットでの申し込みと仮審査が可能である。特に、SELCO Mortgage Company LLCのウェブサイトは、ユニークである。つまり、何人かのローン営業担当者の個人的な経歴・趣味・活動を紹介したコーナーを設けており、読者がすぐに電話かEメールで連絡できるようにしてある。これには、より多くの人々にウェブサイトの内容に親しみをもってもらい、気軽に連絡してもらう、という狙いがある。

なお、ローン成約案件の1割程度がインターネット経由であるが、インターネットで受け付けた借入申込みには、否決案件も多いという。成約案件数として最も多いのは、テレフォン・バンキングによる借入申込みのようである。

こうした顧客アクセスチャネルの多様化に加えて重要なことは、借入申込書の様式を工夫して顧客が記入しやすい簡便な形にすること、審査結果をできるだけ早く回答することである。またSELCOは自動審査システムを導入しており、申込みを受け付けてから45分で回答することも可能だということである。これに加えて、顧客の住宅や自動車の購入に先立つ事前与信枠設定も、成約増加に寄与している。

(4)顧客への教育や情報提供の充実

SELCOは、もともと教員が主体のクレジットユニオンという経緯もあり、地域住民への教育

 ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

活動に熱心に取り組んでいる。具体的活動としては、各種セミナーの開催や外部会社との提携による多重債務者を対象とした相談業務があげられる。しかし、より特徴的なことは、日常業務のなかで顧客を教育しよう、あるいは必要な情報を提供しようという文化が定着していることである。

例えば、顧客はいくつかの金融機関のローン商品を比較検討する場合に、金利水準を有力な判断材料とすることが多いが、SELCO は各種手数料も含めたコスト全体で比較してみた場合にどうなるか、顧客にわかりやすく説明している。また自動車ローン借入を検討している顧客に対しては、自動車の適正な価格やディーラーとの交渉方法など、顧客に役立つ情報を提供している。

顧客との対話が鍵をにぎる

以上説明してきた内容だけで、SELCO の個人ローンの大幅かつ持続的な伸びを十分説明できるものではないが、先方から学んだことをまとめると、以下のとおりとなる。

かなりの富裕層は別として、普通の個人であれば、通常ライフサイクルのある時点で資金需要が発生する。例えば、若年層の大学の学費支払や初めての自動車購入、結婚して家族が増えた後の住宅購入、会社を退職した後の起業等のイベントがきっかけとなる。このように、個人にとって資金需要は、ある時点で自然に発生するものであり、金融機関はこれをタイミングよく捉えることができれば、個人ローンを伸ばすことができる。

しかし多くの個人は、実際に借入に踏み込むにあたって、気持ちのうえで様々な障壁を築いてしまう。例えば、金融機関の店舗が近くにない、借入申込み手続きが煩雑である、金融機関の職員が親しみにくい、金融知識が十分ではない、容易に理解できない商品を勧められるかもしれない、等である。

そこで SELCO は、顧客との対話により、これらの障壁を一つ一つ取り除けば、顧客のニーズを無理なく引き出すことができる、と考えているのである。

こうした顧客のニーズは、現時点だけのものに限らない。SELCO も含め多くのクレジットユニオンは、顧客との取引期間をいかに長くするかに腐心している。つまり、地域の子供たちも巻き込み、数年後、数十年後に発生しうる資金需要をうまく捉えるべく、顧客との関係を構築している。前述の、SELCO が顧客への特定商品の積極的なセールスを控えるということは、顧客のニーズやライフプランに合わない商品を無理に勧めない、という意味で理解するものである。

一方で、SELCO の営業担当者には、ローン成約にかかるインセンティブがないわけではない。ささやかなものであるが、自動車ローンの場合、1 件獲得すると 5 ドルの賞金を得ることができる。このため、担当者の間でエキサイティングな競争が繰り広げられているという。また、一顧客当たり何種類の商品を販売するという、クロスセリングの目標も掲げられている。

顧客への積極的なセールスを控えることと、ローン成約にインセンティブを与えることは、矛盾しているようにもみえる。しかし、顧客との対話によりうまくニーズを引き出して、適切な商品を勧めるということであれば、整合性があると考えてよいであろう。こうした営業姿勢を維持していることが、個人ローンの実績に結びついているのではないかと思われる。

 ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。