



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### EFCU (C)

2001年12月2日のエンロン社のチャプター・イレブン適用申請日から数日間は、エンロン信用組合 (EFCU) にとってまさに悪夢の日々であった。最高経営責任者ジャック・マッカドゥーと従業員達の懸命の努力によって、「取り付け騒ぎ」の本格化による信用組合の破綻は何とか回避することが出来た。それでも、「最初の2-3週間で、3分の1の預金が引き出され、会員数は約千名減少しました。」(マッカドゥー)<sup>[1]</sup>

いま EFCU に必要なのは、過去との決別、エンロン社の看板を背にして営業を行うビジネスモデルからの完全なる変身 (メイクオーバー) である。

エンロン社の破綻後すぐに、EFCU は、来店した会員のみならず全会員に対して、郵便や電子メール、ウェブサイトを使って、組合の安全性と財務の健全性ばかりでなく、EFCU の目指す方向を伝えていたのであった。

マッカドゥー「私達のコミュニケーションの内容は、基本的に会員達に少しか我慢して貰うようお願いし、組合の名称とロゴが変わることを伝えることでした。古い名称は、小切手、クレジットカード、各種用紙など全てに記されていました。それほど大きな存在だったのです。また、我々は (エンロン破綻によって) 金銭的に困っていた会員達を支払期限の延長や借換えを通じて支援するためにここにいるということを彼らに分かって貰えるように心がけました。」<sup>[2]</sup>

<sup>[1]</sup> Joseph Finora “Through the rain,” *Credit Union Management*, 2004年6月. “Former Enron FCU CEO urges single sponsor CUs to take heed,” *Credit Union Times*, 2002年4月17日.

<sup>[2]</sup> 脚注1に同じ.

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 林 高樹が、クラス討議のために、公開資料をもとに作成したものである。本ケースは、経営管理の巧拙を例示するためのものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 林 高樹 (2011年10月作成)

EFCU は、地元のブランディング専門会社であるイースターリー・アンド・カンパニー (EC) と契約し、新たな企業アイデンティティを見つけようと試みた。

EFCU は、EC の協力でおよそ 600 にものぼる新名称の候補リストを作成し、うち 8 から 10 個の短いリストまで絞り込んだ。次に、3 つのフォーカスグループを用意した。一つは会員達のグループ (現職と元エンロン従業員)、一つはエンロンとは無関係の人達のグループ、最後の一つは (EFCU 以外の) 信用組合の従業員達のグループである。そのうち、最初のグループだけが、このマーケティング・リサーチが EFCU によって行われていることを知っていた。他のグループメンバーは、某信用組合が名称を変更しようとしているとのみ伝えられていた。

マッカドゥーは、フォーカスグループに対して、単に名称を一つ選ぶのではなく、名称候補について、自分達の感性や印象、価値観に関する意見交換をすることであると強調した。「私達は、名称候補の短いリストを見せ、彼らにそれらに反応して貰いました。私達は名称が人々に心地よい感覚を与える鍵となることを学びました。」

フォーカスグループの議論を経て、「StarTrust」という名称とすることが決まった。特定の産業や地理的場所と関連せず、信用組合の将来の変化をも受容するような柔軟性を持つことが選定理由である。「『スター』は、心地よい単語です。私達を制約しないことが私達にアピールしたのです。私達はあらゆる方向にそれを当てはめることができ、あらゆるグループにアプローチできるのです。『トラスト』は、安心感、安定性、健全性を伝えます。」(マッカドゥー)<sup>[3]</sup>

新しいライジング・スター (地平線から昇る星) のロゴの横には、スローガン「バンキングの上を行こう (ゴーイング・ビヨンド・バンキング)」が記された。これは、当信用組合が普通の銀行が提供できるもののみならずそれ以外のサービスも提供できることを強調したものだ。

名称変更は、2002 年 3 月 8 日に行われた。マッカドゥーは、テキサス信用組合連盟に対し、「私達の会員や組織のために名称を変えることは重要なことでした。私達は新しい名称と新たなアイデンティティが当信用組合に示すチャンスに大変興奮しています」と述べた。<sup>[4]</sup>

会員たちに周知するために、新生「スタートラスト連邦信用組合 (STFCU)」は、ダイレクトメール、自組合ウェブサイトへの公告、各種ニュースレター記事など標準的なコミュニケーションの方法を用いた。毎金曜日には従業員が新名称とロゴのついた T シャツを着た。

「新名称は信頼性、価値、輝くようなサービス、広範囲な商品ラインを意味します。」私達は会員達に、名前は変わったが従業員やサービスは以前と変わらないということを知って頂き

<sup>[3]</sup> Mary S. Gilbert, "Re-name, re-charged," *Credit Union Management*, 2002 年 5 月.

<sup>[4]</sup> "Enron FCU Makrs Plans To Change Name To Star Trust," *Credit Union Journal*, 2002 年 3 月 25 日, p. 2

たいです。今のところ反応は大変好意的です。」（マッカドゥー）<sup>[5]</sup>

ロゴの変更と並行して、STFCUは会員資格対象の変更を行った。エンロン社の資産を購入した複数の企業と、ヒューストンのダウンタウン近辺でそれまでサービスがあまり提供されていなかった地域を会員対象にするように、組合憲章を修正した。

あわせて、オフィスの引越し準備にも着手していた。あの日以降多くの会員はエンロン・ビルディングに入ることに抵抗感を持っていた。幸いなことに当組合はヒューストン地域に複数の拠点を持つテキサス信用組合連盟の共有サービスセンター・ネットワークに加盟していた。会員達は来店することなしに、インターネット・バンキング、24時間貸し出しコールセンターやATMを通して信用組合のサービスを楽しむことが出来た。また、会員に対してEFCUがアクセスの良い新たなオフィスをオープンする準備を進めている旨を知らせることも出来た。

2002年7月、オフィスの場所は同じヒューストン市内のダウンタウンの別の場所に移転した。距離にして0.2マイル、徒歩でわずか5分のところである。それは、元のエンロン・ビルディングからは十分離れていて新たなスタートを切れるが、エンロン社の元従業員達が見捨てられたと感じない位十分近い場所である（付属資料3、4）。

マーケティング担当副社長のステファニー・オルツスキー「私達のゴールは、暖かくフレンドリーで、モダンでハイテクなスペースなのです。」「施設全体が信じられないくらいよく配置されています。私達のキャッチコピー『バンキングの上を行こう』を、まさにこの店舗で実践したのです。」

アトランタに本拠地を置くIBT社によって設計された、およそ1,900平方フィートの施設には、会員のニーズを聞くコンシェルジュ・デスク、会員教育のエリア、インターネット端末、ATM、ローン相談窓口などがある。店内のアート作品は宣伝文句が殆どない。店舗の各エリアはSTFCUのロゴにあるのと同じ色が使われ、木材とメタルの組合せに至るまで会員の信頼を補強するために選定された。

「STFCUの競争優位性は、会員達が伝統的な店舗よりも心地よく感じるような暖かいセッティングによって作られています。」「会員達は、信用組合とのリレーションシップを築くことを期待して入店します。だから、その暖かさと能動的な会員サービス窓口係との結合によって信頼感を醸成し、リレーションシップを築くのです。」「会員達の反応自体、改革を実行した甲斐

<sup>[5]</sup> Mary S. Gilbert, *Credit Union Management*, 2002年5月。Joseph Finora, *Credit Union Management*, 2004年6月。

があったと言うものです。反応は上々です。彼らは、私達がどこから来てこれからどこへ向かうのかを見て大変驚きつつも新鮮な変化だと言ってくれています。」(オルツスキー)<sup>[6]</sup>

5

CEOはこのような状況で何を考えるのかと問われ、マッカドゥーは言う。「『もし私にとっての鍵となる人達を失ったらどうなるだろうか?』ということです。私のチームは、危機の最中決定的に重要でした。」「彼らは(危機克服を)やり通すと誓ってくれました。私達は未だ森から脱出していないが、出口には近づきつつあります。」

10 マッカドゥーは、危機以来、定期的に全従業員達とコミュニケーションを取っている。「当初、彼らは自分達の職のことをとても心配していました。」「もちろん、それが彼らの最初の質問です。私は皆さんが必要だと答えました。我々が新しい場所に移るとも。」

「私達が行ったのは、エンロン従業員や家族にサービスを提供する単一スポンサーの信用組合から、よりオープンな会員制度、新しい名称、新しい場所を持つ信用組合へと再生することで  
15 した。私達は普通なら1年位かかるであろうことをわずか3ヶ月の間にそれを成し遂げました。チームは当初からそのための努力についてのコミットメントを誓ってくれました。彼らはかけがえのない存在です。」<sup>[7]</sup>

20

25

30

<sup>[6]</sup> Myriam Digiovanni, "Star Trust FCU shows the stuff of a true survivor-CU style," *Credit Union Times*, 2002年10月23日

<sup>[7]</sup> Mary S. Gilbert, *Credit Union Management*, 2002年5月.

付属資料 1. エンロン従業員（組合員）宛て一斉メールの例（新名称発表直前のもの）

出所：

[http://www.enron-mail.com/email/motley-m/inbox/Enron\\_Federal\\_Credit\\_Union\\_Announcements\\_New\\_Name\\_\\_1.html](http://www.enron-mail.com/email/motley-m/inbox/Enron_Federal_Credit_Union_Announcements_New_Name__1.html)

5

From: announcements.enron@enron.com

To: dl-ga-all\_domestic@enron.com

Subject: Enron Federal Credit Union Announces New Name!

Date: Tue, 5 Mar 2002 15:04-30 -0800(PST)

10

We're beaming with excitement to share our new name with you! It's a name that reflects the true culture and beliefs of your Credit Union, and represents the reliable and innovative services you expect and enjoy as a member.

15

Due to the unfortunate circumstances that surround Enron Corp., we believe it is important to change our name for the sake of our membership and our organization. Careful consideration went into choosing a name that we feel describes our Credit Union's trustworthiness, shining service, and extensive product line that offers value and convenience to each of our members.

20

All of your Credit Union accounts remain unaffected, including your membership, loans and other account services, as does our friendly staff. Over the next few weeks, watch your mail and our web site (currently [www.enronfcu.com](http://www.enronfcu.com)) for information about our new web portal and e-mail addresses, as well as communications regarding your options to receive new ATM cards, VISA check cards, credit cards and checks.

25

Give us a call with any questions at 713.853.6242, or drop us a note at [efcu@enron.com](mailto:efcu@enron.com). Also, watch your mail for information about our new location coming soon! We look forward to sharing a bright future with each of you under our new name!

30



付属資料 2. Enron/StarTrust FCU のロゴ



(出所：同組合ホームページより)

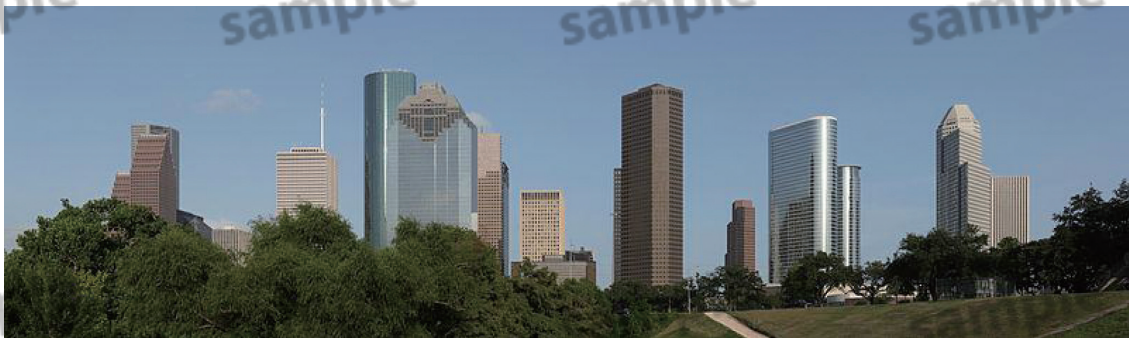
付属資料 3. 引越先のビルと市内高層ビル群



出所：Wikimedia Commons

<http://commons.wikimedia.org/wiki/File:1AllenCenterHoustonTX.JPG>

(Author: WhisperToMe)



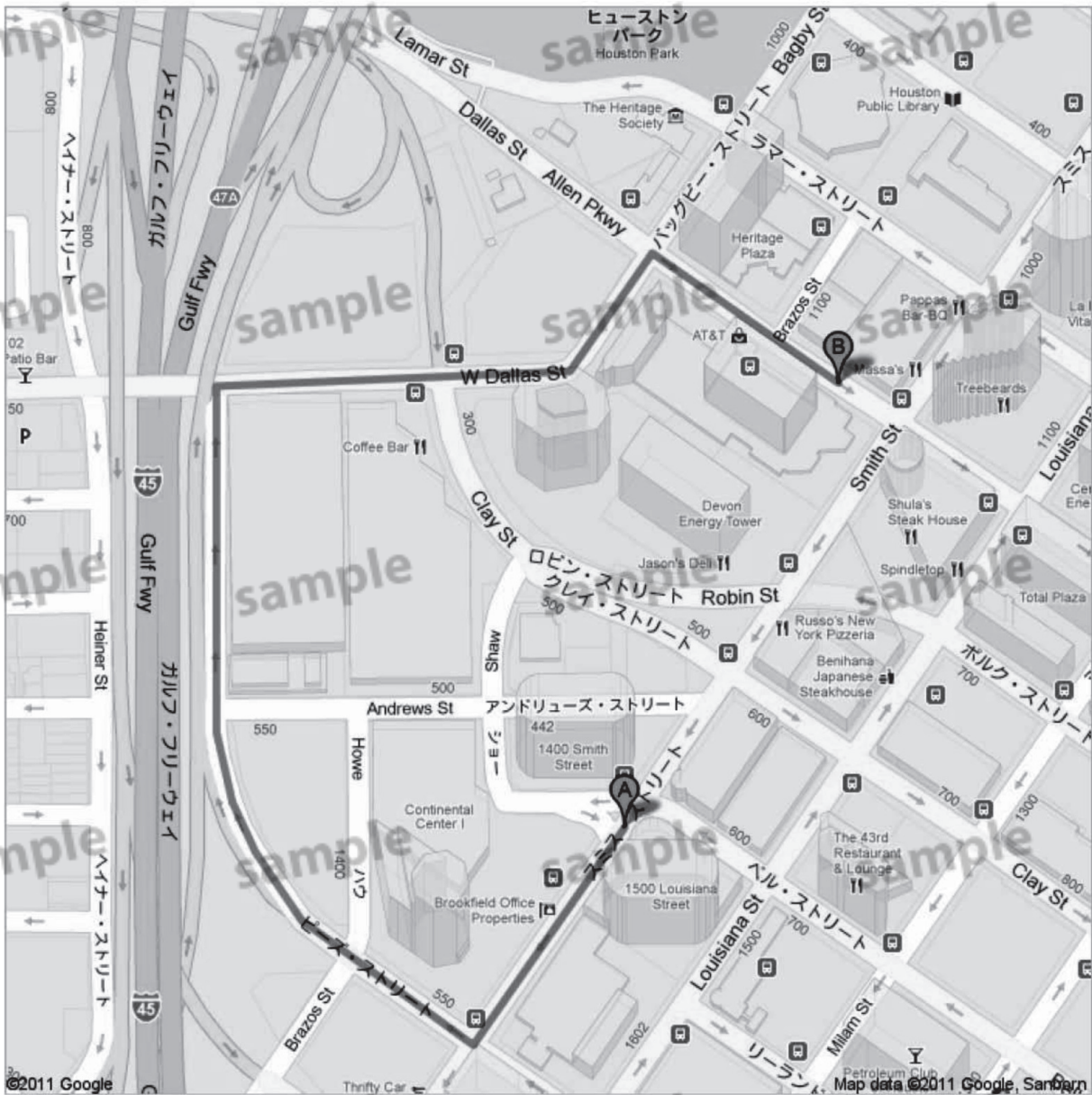
出所：Wikimedia Commons

[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Houston\\_from\\_Sabine\\_Park.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Houston_from_Sabine_Park.jpg)

(Author: Jujutacular)

付属資料 4. StarTrust FCU の所在地

(出所 : Google マップ)



引越前 ( 地図中の A ) :

1400 Smith St Ste 399, Houston, TX 77002  
1-713-853-6242

引越後 ( 同 B ) :

One Allen Center, 500 Dallas Street, Suite P-110  
TX 77002-4794  
1-832-615-7000  
1-800-241-5871

付属資料 5. StarTrust FCU の規模・口座数その他の推移

(出所：いずれも，NCUA Call Report より，著者作成)

図 5-1.

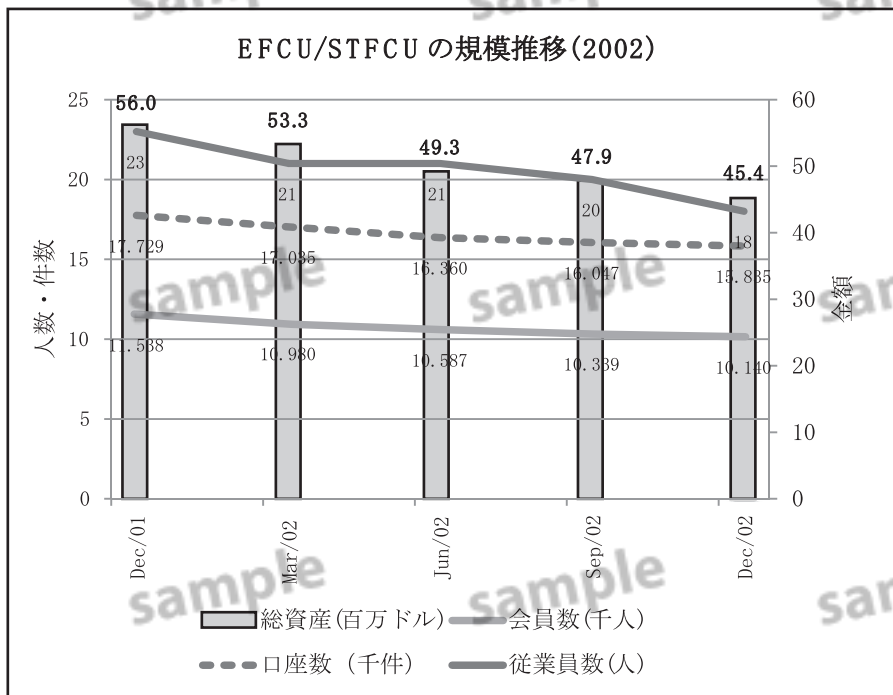


図 5-2.

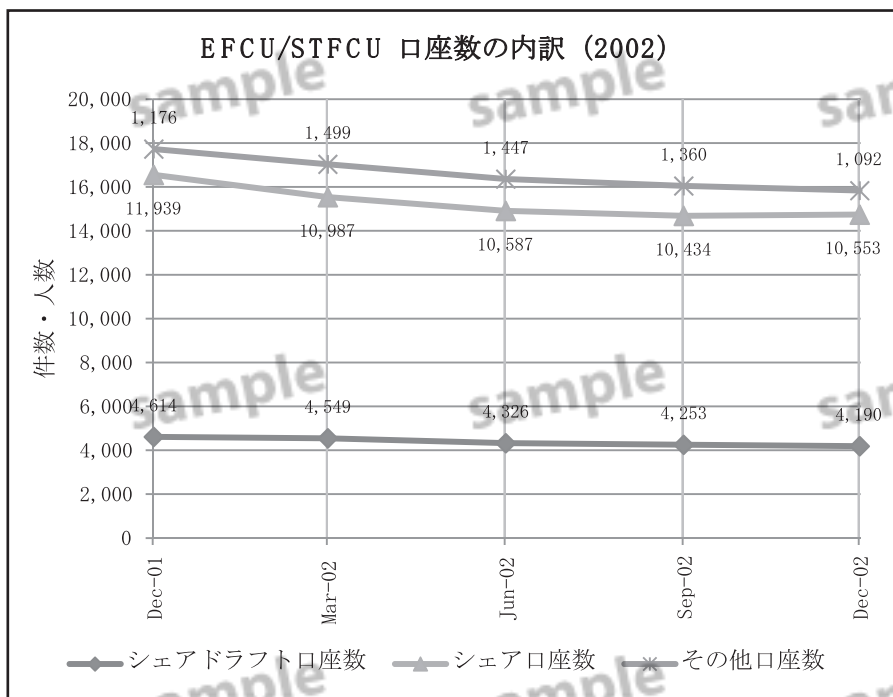
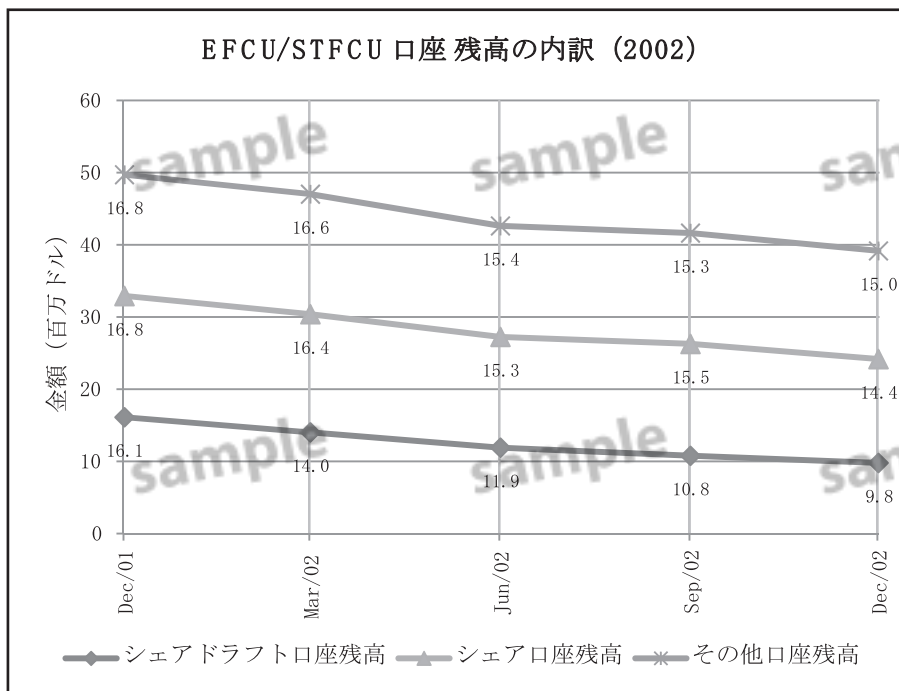




図 5 - 3.



付属資料 6. StarTrust FCU のホームページ

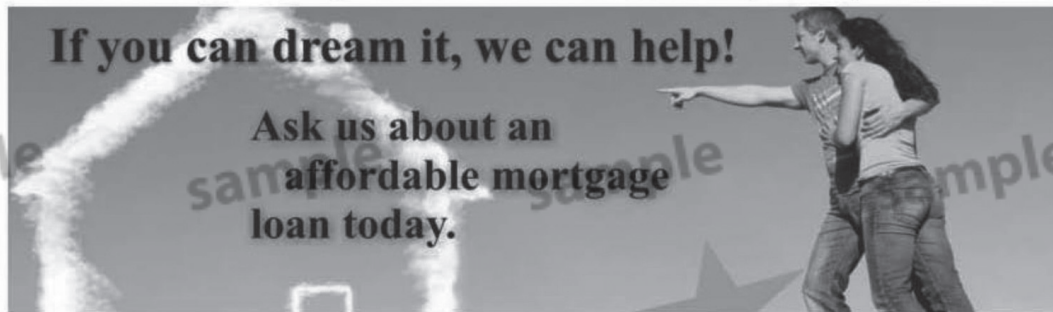
(出所：同組合ホームページより、2011年10月13日時点)

sample sample sample sample

[Contact Us](#) | [FAQs](#) | [En Español](#) | [Web Chat](#)  
[Links](#) | [Forms](#) | [Financial Calculators](#) | [New & Notable](#)

Site Search

About StarTrust FCU | Membership | Products & Services | Rates | Privacy & Security | My StarTrust FCU



For the latest news, information, and special offers from StarTrust, visit the New & Notable section of our website.  
[Click Here](#)

- I would like to...
- » Enroll for QuickLink Mobile Banking
  - » Obtain a electronic statement
  - » Find out what's new at the credit union
  - » View my account online (or pay a bill)
  - » Find a Location
  - » Add a product or service to my account
  - » Apply for a loan
  - » Apply for an Advance under my Open-End Credit Agreement
  - » Apply for a Mortgage Loan or learn more
  - » Manage my credit card account

**QuickLink Online Account Access** » more info

24-hour access to your accounts.

Member Number:

» [Forgot Password?](#) » [Bill Pay Demo](#)

**ATM/Branch Locator**

With over 30,000 locations, we're never far away.

Street Address:

City:

State:

Zip Code:

ATM  Branch

**Sign Up to Receive Our e-Newsletter**

\* First Name:

Middle Initial:

\* Last Name:

\* Email Address:

\* Confirm Email:

**Found the perfect home? We have the perfect loan!**

» [More About Home Loans](#)

**Chat online with StarTrust.**

» [Web Chat](#)

Home | Site Map | Privacy Policy | StarTrust Federal Credit Union | One Allen Center | 500 Dallas Street, Suite P-110  
 3rd Party Website Disclaimer | Houston, TX 77002-4794 | p.832.615.7000 | 1.800.241.5871  
 © 2011 StarTrust Federal Credit Union | Email: [mail@startrustfcu.com](mailto:mail@startrustfcu.com)

Your savings federally insured to at least \$250,000 and backed by the faith and credit of the United States Government, National Credit Union Administration.

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---