

今月の焦点

米国クレジット・ユニオンの経営戦略 - 1

- クレジット・ユニオンとは～利益でも慈善でもなく、より良いサービスのために -

要 旨

米国のクレジット・ユニオンは、以下の特色を持っている。

- ・ 協同組織形態の金融機関であり、組合員に対する預金・貸出等取引に特化したリテール金融機関である。零細な規模のことが多い。

- ・ 加入する個人は、組合員資格を規定する「コモン・ボンド（共通の絆）」の要件を満たさねばならない。主なものとしては職域・地域があげられるが、最近ではコモン・ボンドを職域から地域に転換するクレジット・ユニオンが多くなっている。

- ・ 株式会社形態の銀行と異なり、全ての経営資源を組合員に対するサービスの向上、及び最大限の利益還元の一点に振り向けることができる。顧客満足度は、銀行よりも高い。

- ・ 連邦レベル・州レベルでの業界組織があり、スケールメリットを生かした専門的・効率的な業務展開により、クレジット・ユニオンの零細性という弱点を補っている。

業界の概況

米国のクレジット・ユニオン（以下CUという略称で表現）は、20世紀前半に職域集団を基盤に、資力が乏しい勤労者たちのための協同組織形態の金融組織として始まった。その時代には、勤労者たち各々が余裕金として保有していた現金を一つの金庫に預け、預けた人が借入資格を得るという組合組織が自然発生していた。この組織の中で現金の受入れ・貸出を担当するボランティアの金庫番が発展した形態が、CUである。即ちCUは、組合員個人を対象とした預金・貸出等取引に特化したリテール金融機関である。なおCUは、直訳すれば「信用組合」となるが、日本の信用組合と異なり、中小企業や個人事業者への貸出を行っている組合数の比率が約12%と低い。

2003年6月末時点での全米の組合（ユニオン）数は9,875であり、この数は全米の銀行数（2003年9月時点のFDIC預金保険対象銀行は9,237）よりも多い（表1）。組合員数は8,424万人であるが、これは全米人口の約3割に相当する規模である。総資産残高は6,179億ドル（約66兆円）で、一組合当たり平均資産残高は6,257万ドル（約67億円）と、概してCUの規模は小さい。但し規模のばらつきが顕著で、全米最大規模のNavy Federal Credit Union（海軍連邦クレジット・ユニオン）の総資産残高は200億ドル（約

2兆1,000億円）と大手銀行並である。一方で預金残高が100万ドルに満たない零細組合が1,000以上ある。

表1 クレジット・ユニオンの概要

| （2003年6月末時点） | 全米計 | 一組合当たり平均 |
|--------------|----------|----------|
| 組合数 | 9,875組合 | — |
| 組合員数 | 8,424万人 | 8,531人 |
| 総預金残高 | 5,380億ドル | 5,448万ドル |
| 総貸出残高 | 3,671億ドル | 3,717万ドル |
| 総資産残高 | 6,179億ドル | 6,257万ドル |
| 自己資本 | 650億ドル | 658万ドル |
| 雇用者数（注） | 34万人 | 35人 |

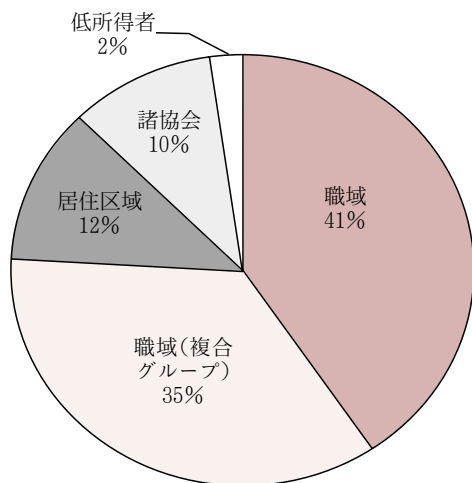
資料：NCUA, Statistics for Federally Insured Credit Unions

（注）雇用者数は、臨時雇用者数とボランティアを含む。

組織基盤としてのコモン・ボンド（共通の絆）

CUに加入する個人は、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）」という所属団体要件を満たす必要がある。連邦監督官庁のNCUAは35種類のコモン・ボンドを定義しているが、その中の主なものとしては、職域、複合グループ（複数の職域が一つのグループになったもの）、居住区域（地域）、諸協会（教会を中心とした

図1 クレジット・ユニオンの所属団体割合
(2002年12月末時点)



資料：CUNA, Current Report

宗教上の結びつき等)、低所得者層があげられる。それぞれの割合は図1のとおりであるが、複合グループを含めた職域が全体の約四分の三を占めている。

コモン・ボンドのルール化は、CUが法人税納付を免除されていることと関連している。銀行業界は当然ながら、競争上の不利を余儀なくされるこの特例措置に不満であり、1934年の連邦クレジット・ユニオン法制定でCUが法制面で正式に認知されるにあたり、この特例措置を容認する代わりに、業務範囲を一定の枠内に収めるという条件を盛り込ませた。

ところが1980年代の金融危機発生に際し、CU業界でも預金の大量流出や倒産・事業譲渡が相次ぎ、業界は存亡の危機に見舞われた。このためNCUAは、合併による規模拡大でこの危機を乗り越えさせるべく、コモン・ボンドに関する法解釈を拡大した。つまり、複合グループというコモン・ボンドを新設し、個別の集団が各々共通の絆で結ばれていれば、複数のグループが同じCUに加入できるようにした。

これに対して、競争上の脅威を感じた幾つかの銀行が、この拡大解釈に異議を唱え、CUの組合員資格に関する提訴を起こした。そして96年の連邦最高裁判決により、複数のグループが同じCUに加入できないこととなった。しかし既に複合グループが多数存在しており、これらの存在を否定することが非現実的であったため、

CU業界においては実態を追認するための立法措置が急務となった。そして98年の法改正により、複合グループが正式に認知されることとなった。但しこの法改正の際に、銀行業界からの主張により、CUに自己資本比率を基準とした早期是正措置が導入された。現在の基準では、自己資本比率7%以上が「優良」とされている。

「職域型」から「地域型」へのシフト

96年の連邦最高裁判決以降、多くのCUは、規模拡大の手段として職域追加を諦め、地域型を指向するようになった。この流れは、98年の法改正で職域追加が追認されてからも強まることとなった。

最高裁判決以外の要因でも、職域型の業務展開が行き詰まるケースが多くなった。その背景は大まかに四点ある。第一に、製造業生産基地の外国への移転、東西冷戦終結による防衛関連産業の縮小等により、企業の業務縮小・閉鎖が相次いだことである。第二に、新規職域を追加しようとしても、大企業には既にCUが存在し、新規設立企業の大半である従業員20名以下の小企業は、職域追加対象としては効率が悪く魅力が乏しいことである。第三に、多数の職域グループを束ねる管理の負担が重くなったことである。場合によっては、職域グループの代表がCUと顧客(組合員や潜在的顧客)との間の障壁となった。第四に、職域としての企業からの協力が得られにくくなったことである。伝統的に企業は、CUが事務所の一角を無料か非常に安い料金でを使用することを認めてきた。しかし最近では、こうした特典を認めない、社内郵送物配送網や社内LANの利用を限定するか使わせない、プライバシー保護を理由に職員に関する情報を提供しない、また事務所に他行ATMを導入する、などCUへの協力を後退させる企業が多くなった。

CUにとって、職域型から地域型に転換した場合、メリットとデメリットの両方がある。メリットとしては、組合員数が飛躍的に増加する、組合員の属性が多様化しリスク分散につながる、マスメディアの活用が効率的になる(職域の場合、加入要件を満たさない個人にも宣伝情報が伝わり、混乱が生じる可能性がある)

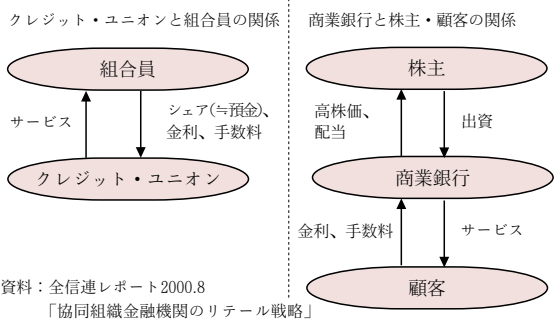
CUと顧客との間に立つ職域グループ代表がなくなり、顧客へのメッセージ及びその伝達手段に対する管理力を高められる、等があげられる。一方職域型から地域型に転換するデメリットとしては、コストの大幅な増加があげられる。地域型に転換すれば、職域企業が事務所を無料または低コストで貸すというケースは殆どなくなり、事務所関連コストが増加する。また社内通信網が使えなくなるため、営業推進費・広告宣伝費・通信費が増加する。さらに、組合員が増加すれば職員の増加も必要であり、情報処理・通信システムのアップグレードも不可欠となる。

これらメリット・デメリットを勘案しつつ、やはり地域型に転換したほうがよい、と判断するCUが増えている、というのが最近の傾向である。

顧客（組合員）へのサービスに特化できるビジネス・モデル

株式会社の目標は株主の利益を極大化することである。従って、株式会社組織としての銀行の目標は、利益を極大化し株価を高めることである。この場合銀行は、株主への利益還元に注力しつつも、顧客からの様々な要望に対応していかなければならず、株主の期待に最大限応えようとするならば、極力預金金利を下げ、貸出金利を上げることで利益を増加させれば良い。しかしこれは顧客の利益に反することで、場合によっては顧客が離れることにより預金・貸出

図2 クレジット・ユニオンのビジネス・モデル(1)



が他行に流出し利益が減少するかもしれない。つまり銀行は、株主・顧客の両方に目配りしなければならず、これは難しいことである。

一方CUの場合、株式会社のように出資に対する高い配当を追及する必要はない。顧客（＝組合員）に対して強引なセールスを行う必要もない。つまり全ての経営資源を、顧客サービス向上に振り向け、組合員に最大限の利益を還元することができる。組織として進むべき方向が一つであること、これがCU業界の強みである（図1、表2）。但し、利益の全てを組合員に還元することはできない。何故なら、利益の一定部分を内部留保として積み立て、自己資本比率を維持しなければならないからである。

ここでCUの自己資本に関する概念を整理しておく必要がある。CUの自己資本は、貸倒引当金と未配当利益のみによって構成されており、この中に出資金が存在していない。その代わり、

表2 クレジット・ユニオンのビジネス・モデル(2)

| | クレジット・ユニオン | 銀行 | 貯蓄貸付組合(S&L) | ノンバンク |
|-------|--------------------------|---------------------|----------------------------------|--------------------|
| 組織の目的 | 組合員に対するサービス | 利益 | 同左 | 同左 |
| 所有者 | 組合員＝サービス利用者 | 株主 | 同左 | 同左 |
| 組織形態 | 州または連邦から認可された協同組合組織 | 州または連邦から認可された企業 | 同左 | 地方または国全体を営業基盤とした企業 |
| 収入源 | 組合員に対する貸出、有価証券投資、手数料 | 顧客に対する貸出、有価証券投資、手数料 | 同左 | 顧客に対する貸出、手数料 |
| 利益分配 | 組合員＝サービス利用者に対する配当 | 株主に対する配当 | 同左 | 同左 |
| 主要業務 | 主として個人に対する預金・貸出、サービス、教育等 | 対企業及び個人の預金・貸出、サービス等 | 対企業及び個人の預金・貸出、サービス等（対個人取引の割合が高い） | 消費者信用 |

資料：CUNA & Affiliates “Credit Union Board Director Handbook”

組合員の持分を表象するものとして、組合員がCUに預けるシェア(Share)という名の一種の預金がある。このシェア(預金)はB/S上は負債であり、自己資本にはカウントされない。配当金の水準も預金金利程度である。その意味でシェアは出資金とは異なり、一方持分とは関係がない銀行預金"Deposit"とも区別されている。こうしたシェアの特殊な性格は、CUがもともと特定グループに所属する個人が預けた現金を保管する金庫番であった流れを受け継いでいる。なお、組合員がCUの役員を選ぶなどの投票権はシェアの残高とは関係がなく、組合員一人一票の原則が適用されている。

CUは組合員の利益に配慮して、可能な限り高い預金金利・低い貸出金利を提供しようとしているが、この取組みが計数面にどのくらい反映されているかを示したものが表3である。ここでは、粗利鞘以下の項目について、総資産残高に対する割合という形態(ベースポイント: 1/100%)で示している。CUの預金金利、貸出金利はともに銀行よりも高い。そしてCUの粗利鞘は銀行と大差ない。一般的にはCUの貸出金利は銀行よりも低いといわれているが、銀行の場合企業貸出の割合がCU対比高く、貸出先の属性が異なることが、こうした結果をもたらしているのであろう。収益性の観点から大き

く差が出ているのは、非金利収入である。非金利収入の主要なものは、住宅ローン組成・証券化機関への売却に伴う手数料、貸出金回収に関する手数料、預金口座管理手数料である。銀行の場合、これら手数料が重要な収益源になっているが、CUの場合、伝統的な預金・貸出業務以外の業務をできるだけアウトソーシングしており、預金口座管理手数料の対象となる最低預金残高の水準が低いため、非金利収入が少なくなっている。結局CUは法人税納付が免除されており、これが収益面でプラスに作用しているため、ROAは銀行対比大幅に低いというわけでもない。

では、CUはどのように組合員に利益を還元しているのだろうか。CUと銀行の財務構造について細かな分析をしているわけではないので、ここからは推測の要素が入ってくるが、ポイントは非金利支出にあると思われる。CUの非金利支出水準は、銀行と大差ない。しかしCU業界では、役員が無給である、職員数の中でも無給ボランティアの割合が高い(3割強)、職域の場合オフィス賃貸料が低いなど低コスト経営が展開されているため、非金利支出水準が銀行と同程度という結果にはやや意外感がある。資産規模が小さい故に固定費が割高になる、という側面もあるかもしれない。それは別として、

表3 クレジット・ユニオンと銀行の収支構造

| 時期 | 単位 | 01~03年1-6月平均 | | 97~00年平均 | | 94~96年平均 | |
|----------|------|--------------|------|----------|------|----------|------|
| 金利情勢 | | 低下 | | 高水準で横ばい | | 緩やかな上昇 | |
| 業態 | | C.U. | 銀行 | C.U. | 銀行 | C.U. | 銀行 |
| 資金運用利回り | % | 6.00 | 5.42 | 7.33 | 6.97 | 7.23 | 6.99 |
| 資金調達利回り | % | 2.47 | 2.04 | 3.53 | 3.45 | 3.36 | 3.27 |
| 粗利鞘 | b.p. | 353 | 338 | 380 | 352 | 387 | 372 |
| 非金利収入 | b.p. | 108 | 259 | 88 | 245 | 70 | 203 |
| 非金利支出 | b.p. | 326 | 341 | 333 | 365 | 315 | 365 |
| 純利鞘 | b.p. | 133 | 256 | 135 | 232 | 142 | 210 |
| 貸倒引当金 | b.p. | 33 | 63 | 38 | 43 | 28 | 32 |
| 法人税 | b.p. | — | 63 | — | 66 | — | 62 |
| 純利益(ROA) | b.p. | 100 | 130 | 97 | 123 | 114 | 116 |

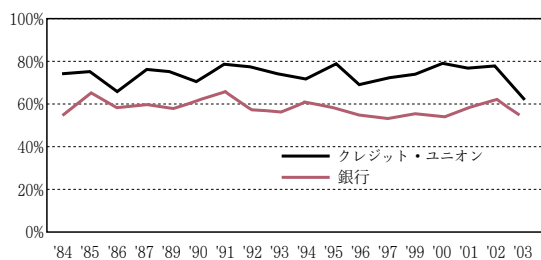
資料: NCUA, Statistics for Federally Insured Credit Unions

多くのCUは組合員に対するサービス向上への取組みや、組合員の金銭管理能力向上のための教育活動に力を入れており、そこに多くの経費を投入しているのではないだろうか。

特に教育活動については、短期間で業務上の計数面での成果を期待することには無理があり、長期的視点に立たねばならない。冒頭のサブタイトルのところに、「利益でもなく慈善でもなく、より良いサービスのために」というCUのスローガンを掲げたが、この教育活動は慈善活動ではない。教育活動への取組みは、CUにとって多くのメリットがある。一番大きいのは宣伝効果である。CUに親しみをもつ人々を増やすことによって、新規組合員を獲得したり既往組合員の組合利用度を高めることで、中長期的な顧客基盤強化を図ることができる。組合員の金銭管理能力を向上させることで、優良な潜在的貸出先を育てることができる。優良な貸出先を獲得するというよりはむしろ、創出するのである。CUの教育活動については、組合員にとってもメリットがあり、組合員からのニーズも高い。協同組織のCUだからこそ本腰を入れてこうした活動に取り組めるのである。この点においてCUは、四半期という短期のサイクルで業務実績を株主に示さねばならない銀行よりも優位であると言えるだろう。CUの教育活動への取組みは90年代後半から本格化したが、今後その成果が注目される場所である。

これまでのところ、CUのビジネス・モデルはうまく機能しているようである。アメリカン・バンカー社及びギャラップ社が毎年金融機関顧客満足度調査を実施しているが、その結果によれば、CUの顧客満足度は銀行を常に上回っている。直近の2003年では、CU・銀行ともに満

図3 金融機関顧客満足度調査結果
(大変満足していると回答した人の割合)

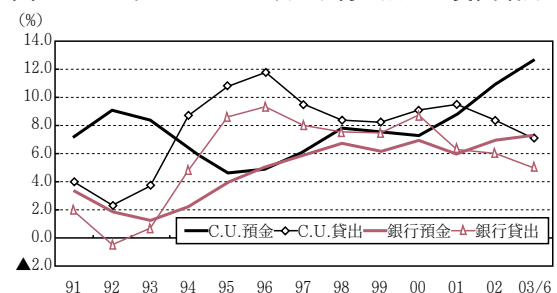


資料：American Banker/Gallup Consumer Surveys, 1984-2003

足度が低下したが、これは顧客が低い預金金利の長期化に痺れをきらしたこと、及び住宅ローン・リファイナンスブームの影響で店舗での待ち時間が長くなったという一時的特殊要因が反映されたものである(図3)。

また預金・貸出金ともに、CUの増加率は銀行を上回っている(図4)。自己資本比率維持の観点から貸出資産を伸ばすことが一概に良いとは言いきれないが、CUの成長性が銀行よりも高いことは明らかである。

図4 クレジット・ユニオン及び銀行の預金・貸出増加率



資料：NCUA, Statistics for Federally Insured Credit Unions
前年比増加率の3期移動平均値

業界関連組織を活用したアウトソーシングによる専門性・効率性の追及

資産規模が概して小さいCUにとって、組合員が求める金融商品の全てを揃えることはほぼ不可能であり、伝統的な預金・貸出業務に的を絞り顧客との間に密接な関係を築くことに特化し、それ以外はアウトソーシングする手法が一般的である。

図5のとおり、CU業界では、役割別に連邦レベル・州レベルの系統組織が存在している。CUNA (Credit Union National Association: 連邦組織) とクレジット・ユニオン・リーグ (州組織) は、法制・規制面での対役所窓口、広報、教育、情報提供の分野で、CUをサポートしている。前述のコモン・ボンドに関する法律上の問題については、CUNAが活発なロビー活動を行った。

U.S. セントラル・クレジット・ユニオン (連邦組織) とコーポレート・クレジット・ユニオン (州組織) は、米国資金決済システムのフェドワイヤーに加盟しており、CUの資金決済を取り次いだり、CUの資金過不足の調整を行っ

ている。

CUNA Mutual Groupは、CU組合員の生命保険（住宅ローンに関する団信も含む）やCUの貸出に対する信用保証を行っている。

CUSO(Credit Union Service Organization)は、CUの出資によって設立された組織で、CUが単体では取組みにくい様々な業務を行っている。

組合員は、良質で安価な商品が提供されることに関心があり、その商品がCU自身によってつくられたものかどうかについては、あまりこだわらない。従ってCUは、得意分野である伝統的な預金・貸出関連の営業に注力し、それ以外の分野の業務は極力アウトソーシングしている。それぞれの分野での連邦レベル・州レベル

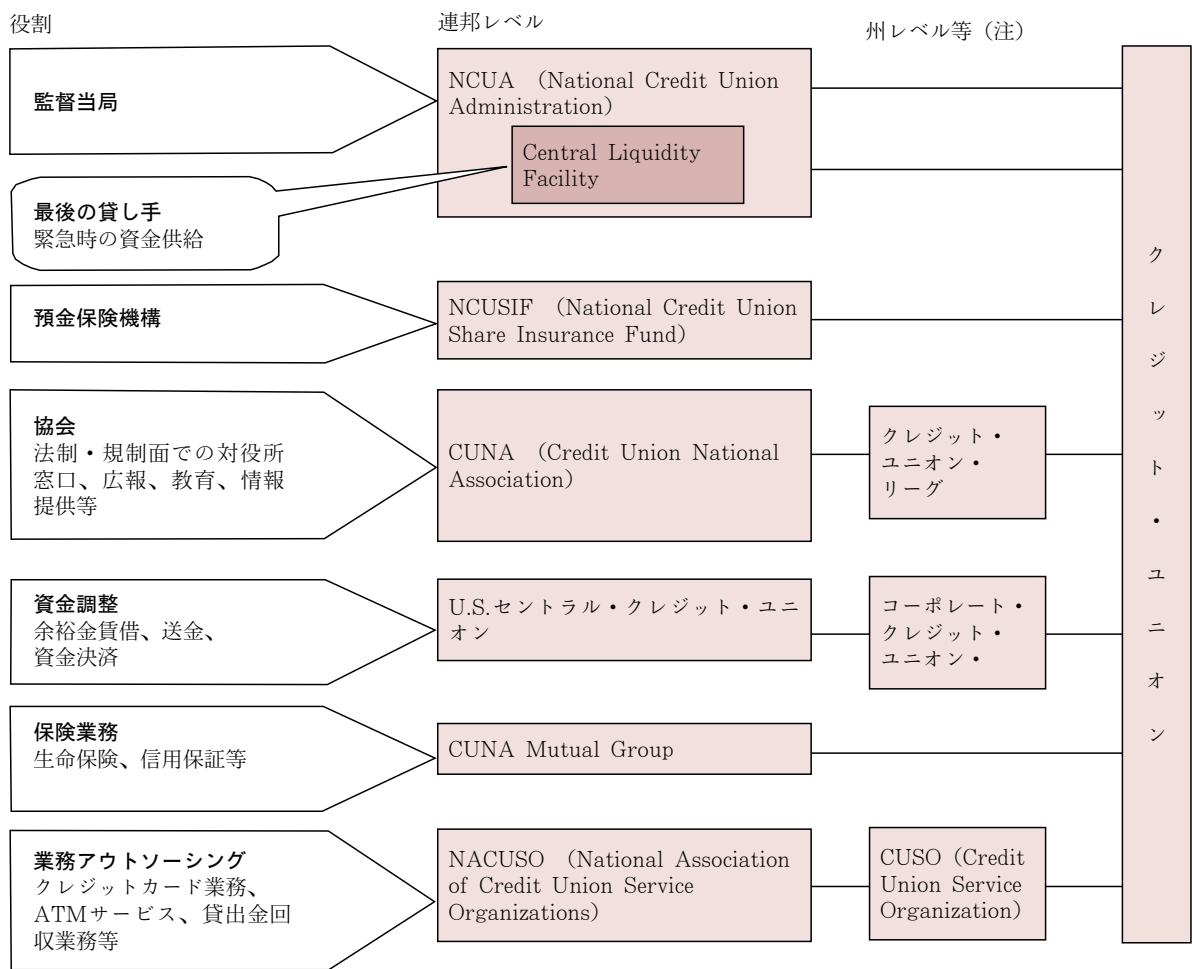
の組織は、スケールメリットを生かした専門的・効率的な業務を展開し、CUの零細性という弱点を補っている。

（参考文献）

- ・全信連レポート2000.8「協同組織金融機関のリテール戦略」（藤原康史）
- ・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）

（永井 敏彦）

図5 クレジットユニオン業界組織図



資料：CUNA & Affiliates, The Story of Credit Union Movementより、農中総研作成
（注）コーポレート・クレジット・ユニオンは全米36か所、CUSOは全米約900か所