

# 米国クレジット・ユニオンの経営戦略 - 2

- メーン州 University Credit Union ~モーゲージ業務の強化から専門子会社を設立 -

## 要 旨

UCUは大学の教職員、同窓生等を組合員の中心としつつ、一部職域、地域住民もカバーする複合型クレジット・ユニオンである。手厚い口座関連サービスで預金の吸収を図っているが、住宅価格上昇やモーゲージ資金需要が旺盛なこと等からオーバローン状態が続いている。モーゲージ業務のサービス向上、顧客チャネルの強化を目的にモーゲージ子会社を設立し、顧客ニーズへの対応と高まる競争の中での成長をバランスよく取組む戦略を打ち出している。

メイン州は米国の中でクレジット・ユニオン(以下CUと略す)の存在が大きいな地域である。「米国クレジット・ユニオンの経営戦略」の2および3では、メイン州ポートランド市(Portland)で訪問した2つのCUと州の連合会組織でのインタビューを基にCUの戦略、活動等について紹介したい。

## メイン州におけるCUの位置付け

メイン州は米国北東端に位置し、カナダと国境を接しており、人口は約130万人、16のカウンティ(郡)から構成されている。同州は自然豊かな地域で、現在も森林が州面積の89%を占め、また北大西洋に沿った長い海岸線を有している。

メイン州における初期の入植・経済開発は、こうした自然資源を活かした漁業(ロブスターが有名)、木材・製材業などが中心に進んだ。その後、ボストンを中心とするニューイングランド経済圏の中で、造船、製紙、衣料、製靴業などの製造業が発展した。しかし、戦後の米国経済のサービス化が進む中で、メイン州の製造業も全体的には衰退傾向にある。現在では、観光関連、金融サービス、ヘルスケア等の3次産業のウエイトが高まっている。ちなみに、メイン州拠点の有名な企業としては、アウトドア衣料のL.L.Bean、Timberland、カード会社のMBNAなどがある。

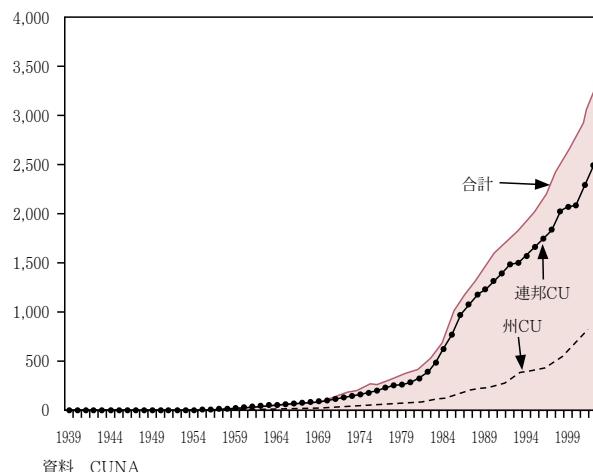
メイン州は、米国の中でもCUの存在が大きな州のひとつであり、州の人口の半分近い47%、61万人がCUに加盟している。この比率は全米州5番目の高さである。一位はバージニア(67%)

次いでアラスカ(65%)、ハワイ(59%)、ユタ(58%)の順である(ワシントンDCは83%)。

メイン州でのCUの変化を概観すると、まずCU数は1939年に36だったが、50~60年代に設立が相次ぎ1970年に最大200に達した。しかし、80年代の金融危機や98年の「クレジット・ユニオン組合員資格法」等により、CU間での合併が進んだことから、現在(03年6月末、以下断りの無い限り同時点)78に減少している。

一方で、組合員数、資産規模等は戦後着実に増加しているため、CUの大規模化が進んでいる。メイン州のCU全体の総資産は70年代までは極めて小さいもので、本格的な成長は80年代以降、特に90年代に入って急速に伸びた(図1)。1970年でのCUの平均値は、組合員数835名、預金50万ドルに過ぎなかった。現在これはそれぞれ7,800名、約4千万ドルに成長している。

図1 メーン州におけるCUの資産規模の変化



メイン州のCUを全米との比較でみると、平均規模で全米平均より若干小規模だが、規模別分布で中規模以上のものが多いため、中間値はむしろ大きい（表1）。78あるCUのうち、大型に分類される総資産1億ドル超のものが7つで、最大は約5億ドルである。預貸率は全米平均より10ポイントほど高く、CU参加率とともにメイン州でのCUの活発さがうかがえる。免許では連邦から州免許への転換という流れがあるが、メイン州では連邦CUが中心である。

表1 メイン州におけるクレジット・ユニオンの位置付け('03年6月末)

|               | 全米       | 構成比  | メイン州     | 構成比  |
|---------------|----------|------|----------|------|
| CU数           | 9,875    |      | 78       |      |
| 州免許           | 4,014    | 40.6 | 15       | 19.2 |
| 連邦免許          | 5,861    | 59.4 | 63       | 80.8 |
| CU会員          | 8,424万人  |      | 61万人     |      |
| 会員人口比         | 28.8%    |      | 47.2%    |      |
| 資産総額          | 6,178億\$ |      | 36億\$    |      |
| 預金総額          | 5,380億\$ |      | 31億\$    |      |
| CU平均：会員数      | 8,530人   |      | 7,828人   |      |
| 預金残高          | 5,448万\$ |      | 3,995万\$ |      |
| 貸出残高          | 3,717万\$ |      | 3,160万\$ |      |
| 預貸率           | 68.2%    |      | 79.1%    |      |
| 資産規模分布：5百\$未満 | 3,343    | 33.9 | 4        | 5.1  |
| 5百万～5千万\$     | 4,553    | 46.1 | 48       | 61.5 |
| 5千万\$超        | 1,979    | 20.0 | 26       | 33.3 |

資料 CUNA資料より作成

メイン州における金融機関全体の状況について若干ふれておくと、同州には商業銀行とスリフト（貯蓄銀行等）がそれぞれ19、23行あり、両者の預金総額計は約161億ドルである。CUの州内預金量が36億ドルであるから、州内預金に占めるシェアは16%である。この割合は10年前の12%から着実に上昇している。

メイン州内での最大の商業銀行は、地場系のBank Northで預金量は31億ドル（61店舗）、2位がオハイオ州に本拠を持つKey Bankで23億ドル（64店舗）、3位はロードアイランドに本店を置くFleet Bank 13億ドル（43店舗）である。Key Bankは97年に、Fleetは2000年に地場銀行を買収し進出した。また最近、Bank of AmericaがFleetを買収すると報じられた。上位3行以下は、総てメイン州拠点の銀行、スリフトである。

## メイン州におけるクレジット・ユニオンの浸透

なぜ、メイン州でCUの浸透が進んだのかについて、州のCU連合会組織であるMaine Credit Union League (MCUL) 広報担当ディレクターのJon Paradise氏は、2つの点を指摘してくれた。

メイン州のCUはコミュニティと職場の2つをベースに発展してきた。特に、メイン州の場合、コミュニティの持つ意味が大きく、その中に教会があった。メイン州はカナダ・ケベック州と隣接しており、歴史的にフランス系の住民が多く、彼らはニューイングランドで支配力を握つイギリス系住民から疎外されていたため、銀行信用を得ることが難しかった。宗教上も、フランス系住民はカトリックであり、教会の下で団結力も強く「教区」(parish)をベースにCUが設立された。

もうひとつの職域の方は、メイン州は一次関連産業を含め中小企業の多い地域であり、人口密度が低く、小規模な自治体が分散しているような地理的条件と相まって、職域を基盤とするCUが発展した。同州はCUとともに小規模な商業銀行、いわゆるコミュニティバンクが多い地域もある。

このようにCUの基盤となるグラスルーツ、住民間の深い絆がメイン州には強く残っていることが、CUの拡大につながっていると考えられる。米国においても、金融システムはそれぞれの地域固有の歴史、地理的条件等を反映している。

また、連邦制を政治的基礎とする米国ではCUのアイデンティティーも州単位であり、州連合会の指導力が各州のCUの発展に大きな影響を与える。メイン州はMCULの指導力が強力でCUの運動にまとまりがあることが、同州CUの発展の重要な要因となっている。例えば、隣のマサチューセッツ州は州連合会が2つに分裂しており、州レベルでの共同行動が困難だという。

なお、MCUL自身は金融事業を行っておらず、傘下のCUにサービスを提供し、活動費を得ている。その役割としては、対外活動（啓蒙・宣伝、議会ロビー、ボランティア活動等）と教

育・研修が柱になっている。啓蒙・広報活動は、子供や高校生を重要なターゲットに置いている。またMCULにはSynergent社という子会社があり、メンバーのCUに対しマーケティング・サービス、金融テクノロジー、印刷物（帳票類など）等のサービスを提供し、個別に手数料を受取る関係にある。

## University Credit Unionの沿革 ～職域から複合型CUへ

University Credit Union（以下UCU）は、その名が示すように、メイン州内の州立大学（University of Maine System）の教職員のためのCUとして1967年に設立された。学生が組合員対象となるのは、80年代に入ってからである。

一方、UCUは大学と別個に3つの職域グループ（SEG: Select Employment Groups）を加え、さらに州立大のメイン・キャンパスがあるオロノ（Orono）の町住民も対象とし、職域+コミュニティをコモン・ボンドとする複合型CUとなった。これと合わせて、連邦免許から州免許に切替えた。両者は組織、業務規定等は基本的に同じだが、州免許の方が組合員資格の拡大、店舗開設等に対し州当局の理解が得られ易いため、コミュニティ展開を目指すには適しているという。

UCUは組合員ベースの拡大を目指して複合型CUに転換したが、現在1.5万人いる組合員の

### UCU ポートランド支店



約85%が州立大学関係者であり、オリジナルに近い性格を保持している。本人が組合員であれば、その家族（兄弟、祖父母、孫も含む）なども組合員資格があるが、このことは余り知られていないという。

顧客の構成では、同窓生（Alumni）が一番多く、次いで教職員で、在学生の利用は教育ローンについても少ないと。しかし、在学生は卒業後の自動車ローン、モーゲージ等の潜在顧客であり、新規加盟を重視している。

## 口座開設の容易さが魅力

UCUの総資産は1.3億ドル（約140億円、1ドル=110円換算）、貸出1.1億ドルで、州内では大規模なCUである。オロノの本店の外、支店が2つあり、従業員は全部で56名である。

UCUではポートランド支店を訪問し、Joseph Gervais氏（Senior Vice President）にインタビューさせて頂いた。ポートランド市は、メイン州最大の都市で人口は6.5万人、郊外を加えるとその倍近くに達する。

Gervais氏は支店の責任者であるとともに、モーゲージ子会社のCEOを兼任している。また、彼は新商品開発、組合員広報、エラー処理、多くの電話対応等、様々な業務をこなす必要がある。このように多くの役割を持つことは、顧客ニーズをバラバラの形ではなく、生の形で知ることが出来るという。そのうえでCUの強みは「銀行のような収益本位を求める株主のプレッシャーがなく、組合員へのサービスに専念できる」ことにあるという。

具体的にCUの金融サービスの中で組合員に最もアピールし評価されているのは、口座開設の容易さ、手数料等の低さ、預金金利の高さである。この点は顧客セグメント化を進める商業銀行と大きく異なるところであり、多くの顧客がCUを選択する理由となっている。全米銀行家協会（ABA）やMCULが度々行っている顧客満足度サーベイで、常にCUがサービスの良さ、手数料の安さ等から満足度No.1にランクされている。

UCUの場合、組合員になるには前述したような組合員資格を満たす者が、25ドル以上の預金と5ドルの組合員費（1回限り）を支払えばよ

い。普通預金口座（Saving Accounts）に25ドル以上の残高があれば、決済口座（Checking Accounts）も含めて口座維持手数料は無料である。ATMカード、クレジットカード（デビッド・カード）として使用できるVISAチェック・カードも無料発行である。

チャネルとしては、窓口、ドライブ・アップ（ドライブ・スルー）の外、ATMは24時間オープンで、州内CUのATM（80台）も無料で使用できる。インターネット、テレフォン・バンキングも無料、24時間対応である。

この外、小切手帳の無料発行、残高不足などで小切手が差し戻される（bounce back）場合でも手数料が徴求されない、送金、貸金庫の手数料が低く設定されているなどサービスはきめ細かい。さらに、UCUの預金は10万ドルまでは公的な保険でカバーされているが、これとは別に25万ドルまで民間の預金保険で保証されている。

UCUはこうした手厚い口座サービスを、組合員共通に提供することで協同組織らしさを出しているといえ、これは商業銀行が口座サービスを顧客に応じて細かく区分するのと対照的である。

例えば、メイン州に進出し積極的に多店舗展開しているKey Bank の普通預金口座は4種類あり（表2）、決済口座は6種類用意されている。顧客の預金残高、ニーズ、また取引振り等に応じて、チャネル、金利、サービス及び手数料体系等が細かく区分され、誘導措置がとられている。

Key Bankのある利用者に話を聞く機会があったが、手数料、また口座維持手数料が免除される最低残高などが、特にITバブル崩壊後に急速に引上げられ顧客の選別色は強まったという。

## モーゲージ関連が伸びているが調達がネック

UCUの総資産は2000年には75百万ドルだったから、ここ3年程で倍近くに膨らんだことになる。この拡大はモーゲージ（住宅ローン）関連の高い伸びによるもので、特に2002年～03年前半のブームの影響が非常に大きかった。現在、UCUの貸出に占めるモーゲージ関連の割合は75%にまで達しており、自動車ローン及びその他消費関連ローンの23%を大きく上回っている。

米国の住宅価格は近年急上昇したが、メイン州全体でみても2000年以降、年率10%程度の上昇が続いている、ポートランド市でそれを上回っている。図2はメイン州の住宅価格の推移であるが、過去数年の上昇トレンドは従来を大きく上回っていることが分かる。人口規模も増加率も小さい地域の住宅価格が、このように大幅に上昇することについては、現地の人も上がり過ぎとの実感を持っているようだ。

その当否は別として、近年の住宅価格の上昇はホーム・エクイティ・ローン等の盛行とも相まって、住宅資産を基礎とする信用創造の広がりをもたらし、地方都市のCUの戦略にも大きな影響をもたらしている。

UCUの貸出は、住宅価格の上昇と強いモーゲージ需要の中でオーバーローン状態が進行している。1.1億ドルの貸出に対し、預金はこの数年前年比7%程度で伸びているものの、86百万ドルしか無い。そのため不足するモーゲージ融資資金をFHLB（連邦住宅貸付銀行）からの借入に依存している。また、モーゲージ、自動車ローン等の消費関連ローンは、CU間でローンを売買をするローン・パティシペーションを通じ適宜流動化、条件が合えば買入も行っている。

Gervais 氏は、UCUは今後もモーゲージ関連を積極的に推進していくが、課題は預金拡大と

表2 Key Bankの普通預金口座の種類(単位：ドル)

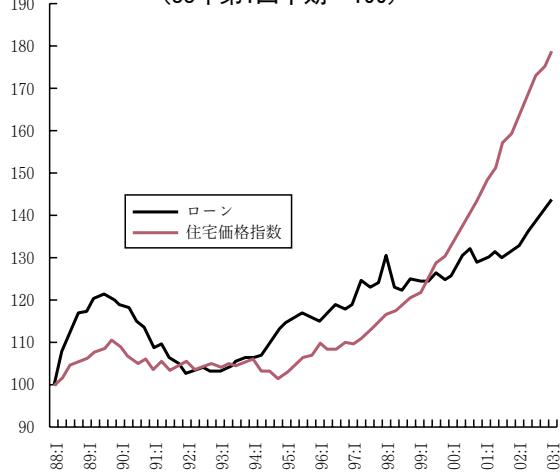
| 種類                                     | ターゲット顧客                | 口座開設時の最低預金額 | 最低残高(日平均) | 口座維持手数料(月) |
|--|------------------------|-------------|-----------|------------|
| Key Advantage MajorSaver Money Market* | 1万ドル以上の高額預金者*、優遇金利提供   | 2,500       | 5,000     | 10         |
| MajorSaver Money Market                | 高額預金者、金利は上記より低い        | 2,500       | 5,000     | 10         |
| KeyMoney Access Saving                 | ダイレクトチャネル指向者向け、ATM入金優遇 | 50          | 300       | 4          |
| Key Saver                              | 基本的サービス、テラー入金不可        | 50          | 300       | 4          |

資料 Key BankのHPより作成

(注) \*預金、CD、投資、ローン残高等の合計、\*\*最低残高以下の場合手数料がかかる

調達コストだと指摘する。「われわれの規模ではスケール・メリットがなく、大銀行が行っているような金利を武器にしたキャンペーンはできない。彼らはスプレッドで勝負している。われわれはまず顧客を見つけ、その後で調達するスタンスでいかなければならない」という。

図2 メーン州の融資残高と住宅価格の変化  
(88年第1四半期=100)



資料 メーン州Planning Office資料より作成

### ホーム・エクイティ・ローンを中心推进

一般にCUの強みは口座関連サービスとともに貸出金利が低いことにある。最近のサーベイによると、全米CUの貸出金利は銀行より総じて低く、一番大きな差があるカードローンで銀行より1.5%~2.0%、自動車ローンでは0.5%程度低い(Consumer Federation of America, Oct. 2003)。これに対し長期固定を中心とするコンベンショナル・モーゲージの金利は、二次市場での買取レートが全米レベルで形成されているためCUと銀行との間で違いは基本的ない。そのため資本力を背景に低利が提供でき、広域かつ大量にモーゲージを集めることができる巨大金融機関の市場シェアが高まる傾向にある。

このような市場構造から、CUのモーゲージ推進の中心となっているのは、借入者の信用リスクをより大きく反映するホーム・エクイティ・ローン(極度額を設定するライン型を含めて)となっている。UCUも本体が注力しているのは、ホーム・エクイティ・ローンで、大手行に比べても金利は1~1.5%程度低いとのことだ。

コンベンショナル・ローンに関しては、収益性をみながら弾力的に流動化するが、その場合

でもサービシング(元利金回収)は将来のクロスセルにつなげるために保持している。

### 独自にモーゲージ・カンパニーを設立

UCUはモーゲージ業務を強化する戦略から、2000年に独自にモーゲージ子会社Primary Mortgage Corporation(PMC)を設立した。スタッフは9名、Gervais氏がPMCのCEOを兼任し、事務所はUCUポートランド市店内にある。

UCUはそれまでも店舗以外のモーゲージの販売チャネルとして、州内CUが共同で設立したモーゲージ会社CUSO Mortgageに出資・利用していたが、PMCの立上げを機にその関係を清算した。

PMC設立の目的は、UCU自身で質の高いモーゲージ専門者を確保し、自前のモーゲージ販売のチャネルを強化することにあり、それは収入ソースの多様化を目指すUCUの戦略の一環である。CUSO Mortgageでは、顧客への良質なサービス提供という点で問題があったという。

PMCはUCU以外に、モーゲージ業務を十分に行えない(underserved)20のCUと業務提携している。PMCが実行したモーゲージは、顧客が提携先CUの組合員ならばそのまま当該CUに引継がれ、CUの判断で保有もしくはセカンドリーマークетで売却される。また、顧客が非組合員の場合、PMCはモーゲージをファニー・メイ(Fannie Mae)に売却するが、その場合もサービシングは保持する。PMCの顧客割合は75%がCU向け、25%が非組合員顧客であるという。

PMC職員の報酬システムは基本給+実績給だが、足下モーゲージ市場が減速してきており、今後は実績部分を拡大する計画である。UCU本体の方は、ローン推進のためにインセンティブを特にしていない。

Gervais氏は「フェイス・トゥ・フィエスのサービスが重要であるが、成長もまた重要である。我々は激しい競争の下でマージンの縮小が続く一方、多様化する顧客の要望に応えて行く課題を負っている」と指摘する。モーゲージへの特化が大きいUCUにとり、PMCの設立は成長とサービス、金利等の競争力を両立させていくひとつの戦略といえよう。

(室屋 有宏)