

今月の焦点

米国クレジット・ユニオンの経営戦略 - 6

- オレゴン州O.U.R. Federal Credit Union ~ 教育活動を通じた低所得者の自立支援 -

要 旨

・オレゴン州ユージーン市に所在するO.U.R. Credit Union（以下、O.U.R.と表記）は、地域の低所得者に対する金融サービスの提供を通じて彼らの経済力向上を経営目標とした、地域社会開発クレジット・ユニオンである。

・O.U.R.は組合員への与信にあたっては、単に信用リスクスコア活用だけでなく、スコアの背景にある組合員の生活実態も考慮したうえで、総合的なリスク判断をしている。その結果として、不良債権比率は比較的少ない。

・O.U.R.は、「ライフライン」という金銭管理教育、及び「マイクロビジネス経営論」という小企業経営者支援教育を通じて、組合員の生活向上に注力している。

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O.U.R. Federal Credit Union（以下、O.U.R.と表記）を訪問し、Executive DirectorのBill Goldsmith氏、Senior Loan OfficerのKelly Garriot氏、及び組合員向け教育活動を担当しているJulia氏の3名と面談した。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、O.U.R.の経営戦略をとりまとめたものである。

地域社会開発クレジット・ユニオンについて

O.U.R.は、地域社会開発クレジット・ユニオン（Community Development Credit Unions: CDCU）という類型に属している。CDCUは、1994年に制定された“Community Development Banking and Financial Institutions Act”に基づき、低所得者が多い地域及び金融機関へのアクセスが困難な地域（Underserved Areas）に対して金融サービスを提供するクレジット・ユニオン（以下、CUと表記）である。

「低所得者」とは、以下のとおり定義される。まず郡（Countyという名称で、州内の地域を区分したもの。日本と異なり市も郡に包含されている）の中で全世帯の所得額の中央値を求め、それに0.8を掛けた金額（a）を算出する。次に、

全米ベースで同様に金額を（b）を算出する。そして、ある世帯の所得額が（a）、（b）のいずれか高い方の金額以下である場合、その世帯の人は低所得者に属する。

O.U.R.は、コモン・ボンド（共通の絆と訳されるが、組合員資格要件を意味する）を「低所得者」としている。これは、組合員の大半が低所得者である、という意味である。NCUA（National Credit Union Administration：連邦クレジット・ユニオン監督局）からこのコモン・ボンドを認められたCUは、資金調達等で様々な制度面での恩恵を受けることができる。

まず、CRA（Community Reinvestment Act：地域再投資法）に基づく他機関からの資金調達が可能になることである。CRAは、商業銀行及び貯蓄金融機関に、営業地域で特定分野にかかる取引排除をしないこと、具体的には低所得者層やマイノリティ人種に対しても相応に取引することを求める法律である。CUは通常組合員以外から預金を受け入れることができないが、コモン・ボンドが「低所得者」に該当していれば、CRAに基づき他金融機関からの預金受入れが可能となり、これをもとに低所得者に対してローンを提供できる。

次に、NCUAが提供する「回転信用プログ

ラム」(Revolving Loan Program)及び「補助金」(Grant)の対象になる。「回転信用プログラム」とは、市場金利よりも低い金利でローンの提供を受けることである。また「補助金」は、事務機器購入・職員研修等の費用に充てられるものである。

また地域社会開発CUを資金面や技術面で支援する連邦レベルの組織として、NACDCU (National Association of Community Development Credit Unions: 全米地域社会開発クレジット・ユニオン協会)がある。Goldsmith氏は、この組織について次のように言っていた。「CUNA(全米クレジット・ユニオン協会)は、どちらかといえばO.U.R.のような規模が小さいCUには高い関心を持ちません。その点NACDCUは、我々の悩みをよく理解して適切な支援をしてくれています。」

O.U.R.の沿革と概況

O.U.R.は、ユージーン市北西部のダウントウンであるホワイトエーカー(Whiteaker)地区に設立されたCUであり、組合員数2,700名、預

作成していないが、その理由を尋ねたところ、組合員の大半が低所得者でPCを保有していないからだ、ということであった。

O.U.R.は、他のCUと異なり、設立当初から個人金融だけでなく家族経営的な零細企業に対する金融も、ある程度手掛けてきた。O.U.R.が設立された1969年当時のユージーン市では、協同組合運動が活発であり、協同組合組織としての数多くの小規模な植林団体、診療所、雑貨店等があった。これら事業を営む人々がO.U.R.の当初の組合員であった。その後O.U.R.の組合員は農業も含め幅広い業種に拡大した。その大半が、多額の設備投資を行わない、自宅の居間や倉庫で細々と石鹸・衣服・皮革製品・蝋燭等生産を営むものであった。ユージーン市の中心部にはサタデー・マーケット(Saturday Market: 土曜日市)がある。これは協同組合組織のマーケットである。毎週土曜日には、O.U.R.の組合員である小企業経営者は、自分たちが生産した様々な商品をこのマーケットに出荷する。これは試験的な出荷であり、売れ行きが良ければ本格的に卸売商への出荷が行われる。

表1 O.U.R.Federal CUの概況
(2003年12月末現在)

組合員数(2004年1月末現在)	2,700人
総預金残高	3,552千ドル
総貸出残高	2,287千ドル
うち住宅関連ローン	571千ドル
うちその他個人ローン	1,716千ドル
預貸率	64.4%
純利益(2004年)	▲10千ドル

資料: NCUA, Statistics for Federally Insured Credit Unions

金残高355万ドルの小規模組合である(表1)。

この地区では、低所得者が数多く居住している。ユージーン市が属するLane郡に居住する低所得者は、前述定義の計算に基づけば、年間所得29千ドル以下の家計ということになる。O.U.R.の組合員の7~8割はこのカテゴリーに入る。O.U.R.はインターネットのホームページを



農産物販売が行われているサタデー・マーケット

これら家族経営的な零細企業は概して裕福ではなく、借入返済履歴も十分ではないため、銀行から金融サービスを受けることが難しかった。そこでO.U.R.は、彼らに貯蓄・借入の機会を提供する機能を担うこととなった。

O.U.R.は、スペイン語を日常的に使用する移民系住民であるヒスパニックを組合員基盤としている。Lane郡の全人口に占めるヒスパニック人口の割合は約3割であり、人口増加率が高い。特にユージーン市の隣町であるスプリングフィールド市では、不動産価格が比較的安いいため、ヒスパニックの人口増加率の高さは顕著である。このように地域住民にヒスパニックが増えているという状況に応じ、O.U.R.はスペイン語に堪能な役職員を揃えている。

O.U.R.は設立後20年以上にわたり健全経営を維持してきたが、1992年にある職員が約75万ドルを横領したことにより、経営危機に陥った。それ以降O.U.R.は、関係機関からの支援も受けながら、長年にわたり経営再建に注力してきた。



O.U.R. Feddeal CUの外観

組合員への与信に関する考え方

米国の金融機関は一般に、個人に対して与信を行う際に、社会保障番号が登録されている個人に付与されているFICOという信用リスクスコアをスコアリング会社から入手し、与信可否や適用金利決定のために活用している。FICOスコアは、金融機関が当該個人への新規与信状況や債務返済実績をスコアリング会社に報告することにより、スコアリング会社が算出するものである。

O.U.R.は、組合員への与信に際しこのFICOスコアを入手するが、これを額面どおり受け取って与信判断材料にすることはない。FICOスコアが個人の信用力を測定する力には、限界があるからである。例えば、その個人がどれだけ長期にわたって継続的に預金を積み立てても、その実績はカウントされない。また借金が嫌いな人は、必要な額の預金を積み上げてから消費するため、借入金返済履歴が形成されず、得点上は不利な扱いをされる。金銭管理能力が高い人でも、医療関係など予想外の出費で返済が遅延してしまうこともある。Goldsmith氏は、これについて次のように説明した。「FICOスコアがカバーできない情報とスコアの背景にある事情をよく調べるのが大切です。私達の組合は、組合員数がさほど多いわけではなく、個々の組合員がどういう人で、どういうことをやっている人なのか、およそのことはわかるので、それが可能なのです。」

組合員の多くは低所得者であるために、彼らの資金繰り管理は決して楽ではない。ここで問題となるのは、組合員が手元の資金を、様々な生活上の必要な支払、例えば他金融機関への借入金返済・家賃・医療費等のどの部分に優先的に充当するかである。多くの組合員は地域社会の中でのO.U.R.の存在をとっても大切に思っており、O.U.R.への借入金返済には高い優先順位を付けている。従って、O.U.R.の組合員向け貸付金が約定通り返済されず15～20日程度遅れることは少なくなかったが、これまでの実績で見限り、返済遅延が長期化するケースはあまりなかったようである。O.U.R.の2003年度決算においては、総貸出残高に対する不良債権の比率は0.84%と、業界平均の1.35%と比較しても低かった。なおO.U.R.は、15～20日程度の延滞には遅延損害金を課していない。

組合員に対する教育活動

O.U.R.は組合員に対して、二種類の教育活動を無料でやっている。

一つは、ライフライン (LifeLine) という金銭管理教育である。これは、毎週月曜日の夕方2時間程度セミナー方式で行われる。セミナーのプログラムは四段階に分かれている。第一段階では、金銭管理の基本として、預金や送金など金融機関の基礎的金融サービスをうまく活用することで生活を安定化させることを学ぶ。第二段階では、賢い消費術により家計収支余剰を生み出し、貯蓄習慣をつけることを学ぶ。第三段階では、貯蓄習慣を継続的なものにするので、金融機関からの信用を得ることを学ぶ。第四段階では、資産形成 (例えば住宅購入) や起業について学ぶ。

もう一つは、マイクロビジネス経営論 (Lane Micro Business) という、小企業経営者支援教育である。これは10週間にわたるセミナーで、年間70~80名の組合員が参加している。小企業経営者に経営技能を身に付けさせ、事業に対する管理能力を高めるための教育的支援を行うものである。ライフラインを終了してから、マイクロビジネス経営論を受講する人も多い。O.U.R.はしばしばこの講座の受講を、融資を受けるための前提条件にしている。

当方から「これら教育活動の成果をどのように評価しているか」と質問したところ、Goldsmith氏は次の通り回答した。「どういう尺度を評価基準にするか難しいところですが、もし組合員の就業者数を基準にするならば、これら教育活動は一定の成果をあげたと自己評価しています。

起業数が増加しているため、自営業者を数に入れば就業者数はかなり増加しています。」

筆者がやや気になったのは、組合員が生産している品目の大半が、外国からの安い輸入品で代替できるものであり、物価下落圧力を最も強く受けやすい分野である、ということである。起業数が増えたといっても、多くの組合員の事業経営をめぐる環境はかなり厳しいのではないか、このままだとギリ貧になるのではないか、という懸念を抱いた。

O.U.R.の小企業経営に関する教育活動、そして一部事業向け融資への取組みは画期的であり高く評価できる。これらは、米国の雇用構造の変化、つまり企業での就業者の伸び悩みと小企業設立の増加という経済構造上の大きな流れにも沿っている。しかし組合員の生活を向上させるためには、小規模でも競争力がある事業分野を組合員とともに模索・開拓するなど、さらなる工夫が必要ではないかと感じた。

(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)
- ・ CUNA & Affiliates, "Community Credit Unions"

(永井 敏彦)