

今月の焦点

海外経済金融

米国クレジットユニオンの現況と経営戦略 -

～ 学生が運営するジョージタウン大学アラムナイ & スチューデント

フェデラル・クレジットユニオン～

古江 晋也

要旨

・ワシントン DC 北西部に位置するジョージタウン大学は 1789 年に創立された米国最古のカトリック・イエズス会系の私立大学である。「ジョージタウン大学アラムナイ & スチューデント・フェデラル・クレジットユニオン」(以下「GUASFCU」)は同大学学生とその卒業生に金融サービスを提供することを目的に創設された。

・GUASFCU の大きな特徴は、学生がすべての業務を運営していることであり、経営戦略はフレンドリーな顧客対応と運営コストの低減による組合員サービスの拡大を図ることにある。同クレジットユニオンはジョージタウンコミュニティの金融機関であることに加え、学生に実践的なビジネス経験を提供するという重要な役割を担っている。

はじめに

ワシントン DC 北西部のジョージタウンに位置するジョージタウン大学は 1789 年、ジョン・キャロル大司教によって設立されたアメリカ最古のカトリック・イエズス会系の私立大学である(写真 1 参照)。同大学は人文、ビジネス、看護衛生、外交の学部のほか、法学校、経営大学院、医学校などの大学院を擁し、クリントン元米大統領をはじめとした数々の著名な政治家や外交官などが卒業生に名を連ねている。現在の学生総数は 1 万 4,000 人を越えている。

このようにジョージタウン大学は政治、外交、ビジネス、医学などの各分野で優秀な人材を輩出してきたが、クレジットユニオン業界の歴史においても、学生が運営するク

レジットユニオンを有した初めての私立大学であるということでも注目される。

本稿では、「ジョージタウン大学アラムナイ & スチューデント・フェデラル・クレジットユニオン」(以下、「GUASFCU」)のビジネスモデルを紹介する。

写真 1 ジョージタウン大学ヒーリー・ホール



図表1 GUASFCUの概況

	2006年末	2007年末	2008年末
総資産(ドル)	833万1,242 ^{ドル}	979万4,334 ^{ドル}	1,032万0,069 ^{ドル}
総資産(円)	7億4,981万1,780円	8億8,148万9,880円	9億2,880万6,210円
シェア(預金)	705万5,314 ^{ドル}	844万7,890 ^{ドル}	893万3,137 ^{ドル}
総持分	125万4,353 ^{ドル}	129万0,477 ^{ドル}	133万1,342 ^{ドル}
純利益	9万5,025 ^{ドル}	10万1,491 ^{ドル}	7,206 ^{ドル}
自己資本比率	14.89%	12.97%	12.31%
組合員数	5,010人	6,025人	6,397人
職員数	107人	110人	85人

(出所)National Credit Union Administration, Financial Performance Reportより

*1ドル=90円で換算

GUASFCU の歴史

GUASFCU は1983年2月、ジョージタウン大学の学生に金融サービスを提供することを目的に「ジョージタウン大学スチューデント・フェデラル・クレジットユニオン」として全国クレジットユニオン管理庁(National Credit Union Administration)に認可された。

同クレジットユニオンが通常のクレジットユニオンと大きく異なることは、クレジットユニオンの業務がすべて学生によって運営されていることである。このようにユニークなクレジットユニオンが設立された背景には、若年層に対するクレジットユニオンの啓蒙と、学生運営クレジットユニオンの将来的なモデルケースといった側

写真2 ジョージタウン大学リービーセンター



面もある。

ジョージタウン大学スチューデント・フェデラル・クレジットユニオンは当初、数百人の学生からの総額約50万ドル

の預金とジョージタウン大学による10万ドルの譲渡性預金で開始されたが、2008年末のシェア(預金)は、893万ドルにまで成長。ジョージタウン大学大学生の70%以上が口座を所有している。

94年には、「ジョージタウン大学スチューデント・フェデラル・クレジットユニオン」からGUASFCUに名称変更。メインオフィスがジョージタウン大学リービーセンター一階に設置された(写真2参照)。

同クレジットユニオンが取扱う金融商品は現在、貯蓄預金、当座預金、普通預金などの預金商品や無担保ローン、自動車ローンなどの消費者ローンを取扱っているが、住宅ローンについてはクレジットユニオンの組合員に住宅ローンを提供するCUモーゲージ・グループを紹介しており、直接的

に取扱っていない。また、投資信託や保険商品なども取扱っていない(図表1参照)。

GUASFCU の運営

前述した通り、GUASFCUでは大学生がすべての業務を行っており、MBAコースなどの大学院生は経営に参加していない。資産運用などについては、証券会社などを投資アドバイザーとして助言を行ってもらうことも

あるが、運営の意思決定については学生がすべて行う。

学生は「インターン」と呼ばれ、ボランティアとして活動している。インターンはビジネス学部にも所属する学生が圧倒的に多く、全体の 83%を占めているが、人文（10.7%）、外交（5.4%）、看護衛生（0.9%）に所属する学生も業務に携わっている。

同クレジットユニオンでインターンを希望する学生は、テラプログラムに参加し、人的資源部門責任者と理事会の役員による面接を受ける。07 年では応募者の 15%のみしかテラーに採用されなかった。

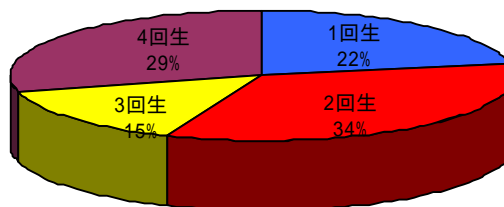
テラーは主に 1 回生が担当する業務であり、取引の基礎を学ぶ。テラー業務ができるようになれば、回収、貸付、ファイナンス、人的資源、IT、マーケティング、組合員サービス、オペレーションズの 8 つの部門のうちの 3 つの部門から自身の適正などを判断し、どの部門に移りたいのか、といった希望を伝える。

テラーがファイナンス部門などの各部門に配属されると一般的には各部門でキャリアを形成していくことになるが、なかには、理事会の決定を受けて部門を変更することもできる。テラー業務を終えた 2 回生になると、部門を率いることになるため多忙を極めることになる。

業務は、OJT で先輩から後輩に教えられる。また、部門担当者には、同部門における自身の業務に加え、部門責任者の役割をも務めることで次期の責任者の育成も行う。

同クレジットユニオンの経営をする上で、インターンが業務に費やす時間は、最も少

図表2 GUASFCUインターンの学年別構成比(2007年)



(出所)GUASFCU Annual Report 2007

ないインターンで週 8 時間、最高経営責任者、最高財務責任者や最高業務責任者などは週 30～40 時間もの時間を経営に費やしている。役員の任期は毎年 3 月 1 日から 1 年間であり、任期の延長はできない。

図表2は07年のインターンの学年別構成比を表しており、1 回生が 22%、2 回生が 34%、3 回生が 15%、4 回生が 29%の割合となっている。

GUASFCU の経営戦略

一般的にクレジットユニオンは、非営利であり、法人税の免税措置がとられていることや利益を金融サービスで還元することを経営理念の一つとしていることなどから商業銀行と比べて高い預金金利と低い貸出金利を提供することができる。GUASFCU も口座開設、口座維持手数料、オンラインバンキングによる請求書支払などの手数料の無料化を実施したり、通常の金融機関よりも高い預金金利と低い貸出金利を提供することで組合員の満足度を高めている。

GUASFCU はこのような競争力のある金融商品の提供に加え、フレンドリーな組合員対応と運営コストの低減による顧客サービスの拡大にも積極的な取り組みを行

写真3 GUASFCU メインオフィス



写真4 テラーカウンター



写真5 記帳台



っている。

フレンドリーな組合員対応とは、組合員

がインターンを身近な存在であると感じるような対応であり、効率化や省力を最優先させた対応ではない。

例えば、顧客が金融機関に電話をかけた場合、音声ガイダンスで対応する金融機関も少なくない。しかし、音声ガイダンスによる対応は顧客とのリレーションシップが希薄化し、直接金融機関職員と会話をするよりも時間がかかることもある。そこで GUASFCU は、組合員からの電話にインターンが直接対応することでスムーズな顧客サービスを実現するとともに、学生クレジットユニオンならではのフレンドリーなリレーションシップを構築している。また、組合員サービス部門では、フェイス・トゥ・フェイスで組合員と向き合いながら金融に関する相談に応じるサービスも実施している。

一方、GUASFCU はキャンパス内に店舗や ATM があるため学生にとって利便性が高いと考えられがちだが、地方出身の学生にとっては必ずしもそうではなかった。なぜならば、多くの地方出身の学生は長期休暇等で帰省した場合、GUASFCU のアクセスチャネルが限定されていたことや利用手数料の問題から、帰省先で金融サービスを利用していなかったためである。

そこで 06 年に同クレジットユニオンは利用手数料無料の ATM ネットワークに加盟。現在のアクセスポイントは全米 32,000 カ所以上となり、地方出身の学生や卒業生などの利便性が飛躍的

に拡大した。

GUASFCU は組合員に対する金融サービスの更なる向上とインターンに対するビジネス経験を提供していくことを将来ビジョンとしており、インターンの創意工夫による活躍が期待される。

GUASFCU の店舗

GUASFCU メインオフィスはリービーセンター一階のエレベーターホールに設置されている（写真 3 参照）。リービーセンター一階は、キャリア開発センター、本屋、カフェテリア、学生が経営している食品雑貨店などもあり、学生の往来が多い。メインオフィス近くにはソファと ATM など設置されている。

メインオフィスに入店すれば、正面にはテラーカウンターがあり、反対側には記帳台が設置されている（写真 4、5 参照）。記帳台の隣には、組合員サービス室が隣接しており、組合員は預金やクレジットカードなどについて気軽にインターンの相談を受けることができる。

店舗の営業時間は月曜日～土曜日、午前 10 時 30 分から午後 6 時 30 分までであり、学生が利用しやすいように時間帯を工夫している。

おわりに

米国では学生が運営するクレジットユニオンがいくつか存在する。本稿で紹介した GUASFCU は、すべて学生が運営しているケースであるが、大学によってはクレジットユニオンが大学に支店を開設し、そのクレジットユニオンの監督の下で学生インターンが業務を行うなど多様なビジネスモデ

ルもある。

このような学生が運営する金融機関は日本にはないが、金融教育や学生に対する実践的なビジネス経験を提供するという観点からは、非常に興味深いケースであるといえる。

（参考文献）

・ジョージタウン大学アラムナイ & スチューデント・フェデラル・クレジットユニオン・アニュアルレポート及びホームページ。

・ジョージタウン大学・ホームページ。