

米国クレジット・ユニオンの経営戦略

協同組織金融機関の優位性

〔要 旨〕

- 1 クレジット・ユニオン（以下「CU」）は、協同組織形態の金融機関であり、組合員を対象とした預金、貸出を主体に行うリテール金融機関である。CUに加入する個人は、コモン・ボンド（共通の絆）という所属団体要件を満たさなければならない。
- 2 CUは、株式会社のように株主に対する高い配当を追求する必要がない。つまりすべての経営資源を組合員サービス向上に振り向けること、あるいは、より高い預金金利、低い貸出金利・手数料率という形で組合員に利益を還元することができる。組織として進むべき方向を組合員の福利向上という一つに絞れることが、CUの強みである。
- 3 米国のいくつかの大手銀行は、収益性を高めるために、店舗リストラを進める一方で、各種手数料の適用範囲を拡大することで顧客選別指向を強めた。CUは、銀行に対する不満を募らせた地域住民を組合員として受け入れることで、その基盤を拡大していった。
- 4 CUは発足当初から現在に至るまで、一貫して銀行とは違う個性を發揮しようとした。以前は銀行が前向きに取り扱わない小口生活ローンを中心に対応した。最近ではメインバンクとなることを目標に、組合員のCU利用度を高める努力をしている。単に料率だけで銀行と勝負するのではなく、組合員と徹底的に向き合い確かな信頼関係を築き、対話を重視し、ニーズに基づいたオーダーメイド商品・サービスを提供するというCUらしさを打ち出している。また組合員のアクセス・チャンネルとしては、店舗とテクノロジー（インターネット等）の双方を重視しており、組合員の嗜好も勘案しつつ、店舗配置の拡散性に伴う不便を最小化するようなバランスと工夫に気を配っている。
- 5 CU独特の取組みとしては、組合員や子供たちに対する教育活動があげられる。教育活動の意義は、組合員との何十年にもわたる長期的な関係を前提に、協同組合精神に関する理解を深めてもらい、また金銭管理能力を高めてもらうことである。特に子供たちに対する教育活動は、彼らを将来の優良顧客に育てあげることにつながる。
- 6 CUが常に独特の存在であり続けるためには、組合員ニーズの発生や変化を丁寧に追い、これに継続的かつ様々なアプローチで応え、彼らの生活を向上させること、またその活動を通じて社会に貢献することが必要である。そのためには、商品・サービスの不断の改良に加え、業務のやり方についても継続的かつ木目細かな調整が必要となる。絶え間なく変化していく情勢を敏感にキャッチするアンテナと、それに対応していける柔軟性が常に求められている。

目次

はじめに

1 クレジット・ユニオンとは

- (1) 概況
- (2) コモン・ボンド
- (3) 銀行にはない独自性

2 個人金融分野でのクレジット・ユニオンの優位性

- (1) 組織構造としての優位性

- (2) 強まる大手銀行の店舗リストラと顧客選別

- (3) 高まる競争圧力を切り抜けるクレジット・ユニオンの顧客戦略

- (4) 組合員等に対する教育活動への取組み

3 今後の経営環境変化を見据えた布石

- (1) 若年層に焦点を当てた組合員基盤拡充
- (2) 小企業向け金融の可能性を模索
おわりに

はじめに

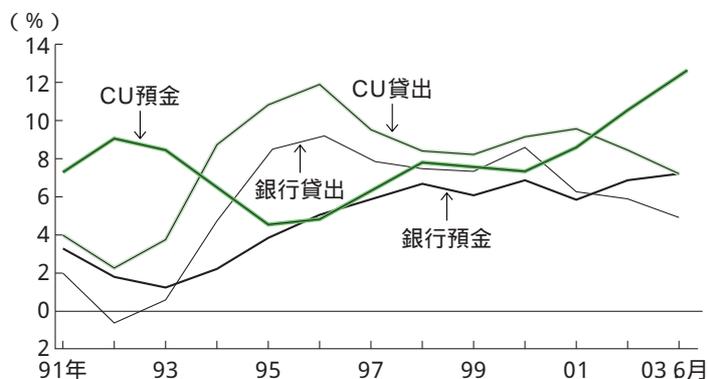
当農中総研調査第二部は、過去3年ほどの間に信用金庫、信用組合、労働金庫の経営戦略について継続的に調査してきた。これらの調査に一貫していた問題意識は、大手銀行の寡占化が進行する時代に、地域金融機関はどうしたら生き残れるのか、ということである。筆者がいくつかの金融機関を訪問して率直に感じたことは、それぞれが独自の経営戦略を実行しているものの、依然として大きな悩みから解放されていないということであった。その悩みとは、他金融機関との競争が厳しく、場合によっては金利引下げ競争に巻き込まれていること、消費者ローンをなかなか伸ばすことができないことである。

そこで米国に目を向け、クレ

ジット・ユニオン（以下「CU」）の経営戦略調査を行うことにした。CUも、日本の地域金融機関同様に大手銀行との競争に悩まされてきたが、個人ローン伸長のための工夫と努力を重ね、かなりの実績をあげてきた。CUは預金、貸出ともに銀行よりも高い増加率を維持してきた（第1図）。

もちろん、日米の金融機関を取り巻く制度には大きな違いがある。例えば米国では、住宅を担保にした借入であれば、住宅購入

第1図 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
(注) 前年比増加率の3期移動平均値。

はもちろん、住宅以外の消費ローンであっても支払利子を所得から控除できる。従って個人が借入するインセンティブは、日本よりもはるかに大きい。またCUは法人税免除という特権を生かして、より競争力が高い料率で銀行と勝負できる。従って、米国CUの事例をそのまま日本に導入できるほど、話は単純ではない。それでも、CUの経営戦略は日本の協同組織金融機関にとっても大変参考になることを強調したい。なぜなら、CUが協同組織金融機関という組織構造の優位性を最大限に活用し、銀行ではなかなか取り組むことができないユニークな業務展開により、組合員との絆を強めていたからである。

本稿は、当社主任研究員の室屋有宏氏と筆者が2003年10月に米国メイン州3か所、オレゴン州3か所、カリフォルニア州1か所のCUを訪問（第1表）し、先方の幹部から取材した内容を中心に、とりまとめたものである。

第1表 クレジット・ユニオン訪問先

州	都市	訪問先
メイン	ポートランド	University Credit Union
メイン	ポートランド	Five County Credit Union
メイン	ポートランド	The Maine Credit Union League
オレゴン	スプリングフィールド	Northwest Community Credit Union
オレゴン	ユージーン	O.U.R. Federal Credit Union
オレゴン	ユージーン	SELCO Credit Union
カリフォルニア	オークランド	People's Community Partnership Federal Credit Union

資料 農中総研作成

1 クレジット・ユニオンとは

(1) 概況

CU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が組合員となる協同組織形態の金融組織として始まった。CUは、組合員を対象とした預金、貸出を主体に行うリテール金融機関である。日本の信用組合に相当するが、事業向け貸出を行っているCU数の比率が約12%と低い。

03年6月末時点での全米のCU数は9,875であり、この数は全米の銀行数（03年9月末時点のFDIC預金保険対象銀行は9,237）よりも多い（第2表）。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、1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大きく、全米最大規模のNavy Federal CU（海軍連邦CU）の総資産残高は200億ドル（約2兆1,000億円）と大手銀行並みで

第2表 クレジット・ユニオンの概要
（2003年6月末時点）

	全米計	1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。

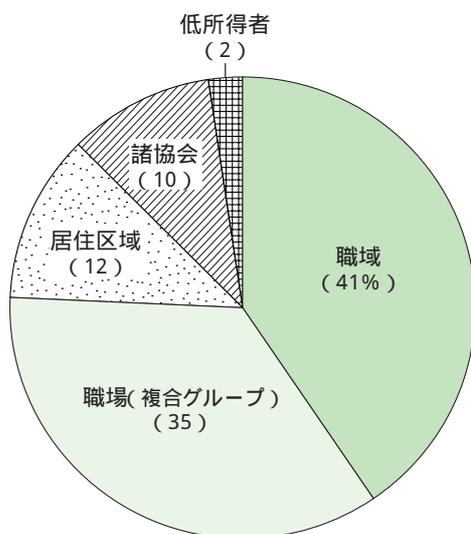
ある。一方で預金残高が100万ドルに満たない零細組合が1,000以上ある。

(2) コモン・ボンド

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。連邦監督庁のNCUA(National Credit Union Administration)は35種類のコモン・ボンドを定義しているが、そのなか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)、協会(様々な団体)、低所得者層があげられる。それぞれの割合は第2図のとおりであるが、複合グループを含めた「地域」が全体の約4分の3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

第2図 クレジット・ユニオンの所属団体別割合
(2002年12月末時点)



資料 CUNA, Current Report

いる。銀行業界は当然ながら、自らが競争上不利になるこの非課税措置に不満であり、1934年の連邦CU法制定でCUが法制面で正式に認知されるにあたり、この非課税措置を容認する代わりに、CUの顧客範囲をコモン・ボンドという一定の枠内に収めさせた。

(3) 銀行にはない独自性

CUには銀行ではみられない独自性があるが、これらはおおむね次の4点にまとめられる。

第一に、民主的組織という形態である。コモン・ボンドの枠内に所属している誰もが、自発的にCUの組合員になることができる。またCUの経営者を選出するなどの投票権には、組合員一人一票の原則が適用されている。この仕組みは、少数の者による過大な影響力行使を排除し、CUにすべての組合員の利益を実現する機能を発揮させるものである。さらにCUは、“People helping people”という助け合いの精神に基づき、すべての組合員に対して、深い思慮と尊敬の念をもって平等にサービスを提供することを経営理念としている。

第二に、組織目標がサービスを通じた組合員の生活向上に置かれていることである。CUは、“Not for profit, not for charity, but for service”というスローガンを掲げている。これは、「利益でもなく、慈善でもなく、より良いサービスのために」という意味である。つまり組織目標は金銭的尺度で測られるものではなく、よりよい

サービスの提供を通じて組合員の生活向上を実現することである。

第三に、他金融機関と取引できない人々に対して、預金、小切手現金化、小口貸出等基礎的金融サービスを提供していることである。特に低所得者層を組合員基盤にしているCUは、地域にとって不可欠な存在である。米国では、高い口座管理手数料により銀行に預金口座を開設していない世帯が1,200万ほどある。また、信用履歴上の問題から銀行借入ができない人々も多い。カリフォルニア州オークランドに所在するPeople's Community Partnership Federal CUのBoard ChairのElise Brown氏は、次のような説明をした。「当CU設立の主旨は、地域住民を高利貸しから守ることであった。今でも高利貸しは様々な形態で存在しており、その手口も巧妙化している。銀行口座を持たない低所得の人々は、通常貯えをほとんど持っていない。このため、給与や年金を小切手で受け取った後、その小切手を額面の15~20%も割り引くペイデイ・レンダーで現金化して生活資金にあてることが、日常化していた。しかも、それが自分にとって不利な取引であるという自覚もあまりなかった。債務者の不十分な金融知識に付け込み法外な金利や手数料を課す略奪的融資(Predatory Lending)や金融詐欺から組合員を守ることも、当CUの重要な使命である。」

第四に、コモン・ボンドを「地域」としているCUの場合、地域社会全体と不可分の関係になることである。地域住民全体の

福利厚生を高める旨の事業計画を州当局に提出したうえで、地域CUとして認可されるからである。従って地域の優良顧客の一本釣り(Cherry picking)は、CUの助け合いの精神だけでなく、州に認可された事業計画にも反することになる。またCUの所有者はすべて地域住民であるため、その運営は当然地域社会の発展を目標としたものになる。地域の資金が地域発展のために活用されるのである。仮に預貸率が低ければ、州当局からも地域住民からも、CU本来の機能発揮が不十分であると評価される。

2 個人金融分野でのクレジット・ユニオンの優位性

(1) 組織構造としての優位性

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ない。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、多額の手数を課して顧客の負担を高めることで利益を増加させればよい。しかしこれでは、顧客が離脱して預金、貸出が他行に流出し、もともとの意図とは逆に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するという難題に取り組みかねばならない。また銀行の株主が遠方に在住している場合も多く、こうした株主は銀行が所在している地域の発展に対する関心が薄い。

これに対してCUの組織では、組合員が顧客であり単なる投資家としての株主ではないため、株式会社のように出資に対する高い配当を追求する必要がない。つまりすべての経営資源を顧客としての組合員へのサービス向上に振り向けること、あるいは、より高い預金金利、低い貸出金利・手数料率という形で組合員に利益を還元することができる。組織として進むべき方向を組合員の福利向上に絞れることが、CUの強みである（第3図）。

またCUの経営者は、株式会社のように短期サイクルで株主に経営実績をアピールする必要がないため、長期的視点での取り組みができるうえ、無理な貸出拡張に傾斜することなく、組合員サービス向上に専念できる。また経営者が無報酬であることやボランティアの職員が多いことから人件費が低く、低コストでの経営ができる。

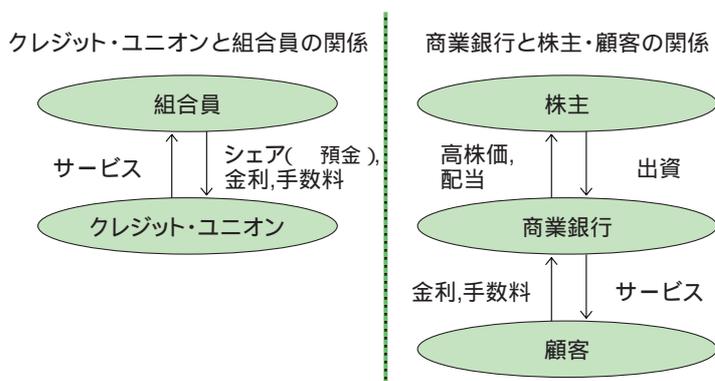
但しCUは、利益のすべてを組合員に還元するわけではない。なぜなら、組織存続のために利益の一定部分を内部留保として積み立て、自己資本比率を維持しなければ

ならないからである。CUの経営者は、組合員に対する無料サービスと利用者負担のバランスを常に考えている。

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、このなかに出資金が存在していない。一方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異なるが、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。

CUは、銀行のような増資ができないために自己資本増強に弱点があり、巨額の資金需要への対応や大企業貸出には向かない。しかし個人金融や小企業金融の分野では、協同組織金融機関として、銀行よりも優れた組織構造を持っている。

第3図 クレジット・ユニオンのビジネス・モデル



資料 藤原康史(2000)

(2) 強まる大手銀行の店舗

リストラと顧客選別

米国の大手銀行は、90年代以降、規模拡大及びリテール進出による収益性の向上をねらい、M&Aによる銀行買収と店舗リストラを強力に推進した。地域金融機関も大手銀行から買収されることで、地元色を薄めた。そして銀行店舗の統廃合によ

り、地域住民にとっての利便性が損なわれた。またいくつかの大手銀行はCRM (Customer Relationship Management) という経営手法を採り入れ、収益性をベースとした顧客選別色を強めた。CRMは、例えば利益の8割は2割の顧客から生み出されるという考え方にに基づき、2割の顧客のニーズを徹底的に把握し、選ばれた顧客が望む金融商品をあらゆる方法でそろえるという戦略である。これは、利益があがる2割の顧客に対して経営資源を集中的に投入するということである。

具体的には、テラーとのやりとりに手数料を課すことで一般顧客の来店にハードルを設け、採算性が低い小口預金、決済などの基礎的金融サービスに相当の対価を求め、一方で収益性が高い顧客に対しては手数料の軽減・免除、各種優遇措置を適用する。その結果として、小口取引をしていた多くの顧客は、料率面で不利な立場となった。メイン州で、ある大手地銀の利用者と話をする機会があったが、ITバブル崩壊以降、銀行は各種手数料の適用範囲を拡大させ、顧客選別色を一層強めたということであった。

日本で銀行がこのような措置をとれば社会的な批判を浴びることも予想されるが、米国の銀行は株主の利益を極大化するという資本の論理にあくまでも忠実であった。

このため地域住民は、近隣に店舗がなくなったことによる利便性の悪化や不利な料率により、銀行に対する不満を募らせた。特に住民を辟易させたのは、銀行職員の一

般顧客に対する無関心な態度であった。オレゴン州ユージーンに所在するSELCO CUのDirector of MarketingのBonnie B. Larson氏によれば、住民は自分たちが銀行の顧客 Member ではなく顧客番号 (Number) であると感じている、ということであった。CUは、銀行の戦略から排除されて不満を抱いていた住民を組合員として受け入れて、徐々に頭角を現してきた。

(3) 高まる競争圧力を切り抜ける

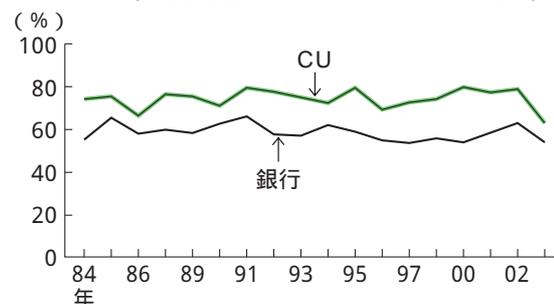
クレジット・ユニオンの顧客戦略

a 銀行とは違う個性の発揮

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、常に銀行を上回っている(第4図)。その理由は、CUが発足時から一貫して銀行とは違う個性を発揮することで、顧客ニーズに応えようとしていたことである。

CUは、個人金融市場という地図のなかで自分自身をどこに位置付けるのか、銀行にできないことは何か、顧客ニーズがある

第4図 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

のに銀行が取り組んでいない分野はどこか、を常に考えていた。顧客からどのような個性をもった金融機関としてみてもらいたいが、いつの時代でも重要なテーマであった。

多くのCUは最初、職域を中心になるべくコストをかけない形で、銀行があまり手を付けていない比較的金額が小さい個人ローン、例えば自動車ローンや生活資金ローンを専門に行う金融機関としての存在意義をアピールしていた。

しかし時代の流れとともに、このスタイルの業務絞り込みには限界がみえてきた。例えば、組合員の金融商品に対するニーズが多様化し、小口ローンだけでは十分な対応ができなくなった。また新興ファイナンス会社との競争激化により、新車ローンがあまり伸びなくなった。

また90年代後半以降、CUがコモン・ボンドを職域から地域に転換するという大きな流れが続いている。企業のリストラが強化され、CUが職場のみを基盤にした場合の成長力の限界は明らかであったし、企業からのオフィス無償供与、社内通信網の無償利用などの特典も縮小させられた。そこで多くのCUは職域の殻を破り、コストが増大することを承知のうえで、地域型の金融機関に転換することで将来の活路を見いだそうとした。

但し、このビジネス・モデル転換は、銀行に対するCUの個性を不明確にするものであった。銀行と同質化しないための新たな個性を打ち出すことが、大きな課題とな

った。

そこで全米クレジット・ユニオン協会（Credit Union National Association、以下CUNAと表記）は、組合員が取引する全金融機関のなかで対CU取引額のシェア（Wallet Share）を高めることで、メインバンク（Primary Financial Institutions）になることを目指し、組合員に多様な商品・サービスを提供するという方針を打ち出した。具体的には、住宅ローンを基軸に、提供する商品を多様化するクロスセルを進めた。住宅ローンを借りている組合員が利用している商品数の平均は、借りていない組合員が利用している商品数平均の2倍に相当する、という調査結果があったためである。既往組合員への商品販売コストが、新規組合員獲得の場合と比較して5分の1程度と低いことも、クロスセルを促進させた。

一方、CUは業務内容が定款で制約されていたため、組合員の多様なニーズに応えるため、保険や証券など幅広い商品を提供できる子会社CUSO（Credit Union Service Organization）を設立し、本体で取り扱えない商品をCUSOにアウトソーシングした。

しかし、こうした取組みにもかかわらず、CUが組合員のメインバンクになることは容易ではなかった。多くの組合員は、銀行が前向きに対応しない小口生活資金など資金ニーズの限界部分についてのみCUを活用するという使い分けをしていた。

結局CUNAは、協同組織金融機関の原点である、より良いサービスの提供の精神

に戻り、組合員一人一人に対して丁寧な対応を行うというCUの伝統的な持ち味を前面に打ち出すことが、メインバンク化の近道であると考えた。これは、多くの銀行が行っていたマスリテール（不特定多数の人を対象としたリテール金融）に対するアンチテーゼであった。

b リレーションシップ・マーケティング

どれほど優れた商品を開発しても、単一商品をそれぞれ事情が異なる組合員に一律に販売することは、必ずしも個々の組合員の満足度を高めることにはならない。また、いかに優れた商品であっても、気乗りしない商品を積極的に勧められると、組合員がしり込みすることがある。

CUNAによるリレーションシップ・マーケティングの定義を3点に要約すると、以下のとおりとなる。組合員と徹底的に向き合い、確かな信頼関係を築くこと、組合員との対話を重視し、そこから彼らのニーズを引き出し、また彼らが意識していなかったニーズに気づかせること、彼らのニーズに基づいたオーダーメイドの商品・サービスを提供すること、つまり商品・サービスがCU・組合員間の双方向コミュニケーションに基づき共同製作されること、である。

そして、残高や収益の積み上げが組織の目標ではないため、組合員が乗り気でない商品やサービスを勧めることはない。彼らが求めているのは巧みなセールストークではなく、自分自身の正しい意思決定をサポ

ートするための情報提供である。

SELCO CUのLarson氏から、次のような話を聞いた。「組合員からは、例えば人生の様々な局面や季節の移り変わりによって様々なニーズが発生し、またそのニーズの中身も変化する。但し、春だから自動車ローンが伸びるだろうとか、夏だからホームエクイティローンをやらなければ、といった先入観や予想でローン商品を推進することはない。当CUの戦略は、組合員のニーズを丁寧に追って、オーダーメイドの商品・サービスを提供することである。確かに当CUは商品の収益性を重視するが、特定商品の収益性が高いからといって、それだけの理由でその商品を勧めるということはない。」

SELCO CUでは、日常業務に組合員からのニーズを把握する仕組みが組み込まれている。毎年の総会では、参加する組合員から改善提案を出してもらっている。また毎年秋に電話調査による組合員ニーズ把握を行っているが、これは1件あたりおよそ15分もかかる綿密なものである。さらに組合員が新たなローン商品の手続きを行う際に、それ以前に取引していた商品の満足度調査を行っている。

CUが組合員のニーズに真摯に応えるということは、銀行がとらないリスクを負担する覚悟を持つということでもあった。SELCO CUは、数年前オレゴン州ユージーン市で組合員の中核である教員のストライキがあったときに、教員に無担保・金利0%・期間90日のローンを提供した。他の

金融機関でこのような対応をしたところは皆無であった。こうしてSELCO CUと教員との結びつきは、大変強いものとなった。

この組合員本位の考え方の対極にあるのが、官僚主義である。これは、自分の組織の都合や内部秩序のために、組合員ニーズとは関係がない、あるいはそれに反する言動を打ち出すことである。特に若年層の場合、こうした官僚主義を嫌う傾向が強い。

c ハイテク・ハイタッチ

銀行のなかにも、マスリテールの発想を捨てて個々の顧客に対して丁寧な対応を行っているところもあるが、それはCRM等で選別した一部の上位顧客に対するものに限定されていた。

これに対してCUの顧客戦略は、銀行と異なり、民主的組織の精神に則り、顧客選別、つまり残高や収益等の基準に則って、顧客サービスの質に差を設けるという考え方を極力排除することであった。しかし、組合員数の多さや店舗配置の拡散性から、すべての組合員が随時店舗で職員から十分にケアしてもらえるわけではないから、この考え方を実践することは容易ではなかった。

この難題に対する一つの答えとして、CUNAはよくハイテク・ハイタッチ（High tech, high touch）という考え方を示している。これは、店舗とテクノロジー（インターネット・バンキング等）の両方が重要であり、組合員の嗜好も勘案しつつ不便を最

小化するようなバランスと工夫が必要だ、という意味である。組合員のなかには、職員との触れ合いや会話を楽しみにしている人もいれば、利便性・迅速性が高いチャネルの利用を好む人もいる。CUは来店した人に対しては、親身になって丁寧な対応を行う一方で、多様なアクセス・チャネルも整備しておくのである。

ひところ、インターネット・バンキングの普及により金融機関の店舗は不必要になると喧伝されたが、現在このような考え方は必ずしも主流とはいえなくなっている。CU業界においても、店舗の重要性が低下していると考えられる向きは少ない。インターネット・バンキングやテレフォン・バンキングの利用度は急速に伸びているが、店舗利用度も緩やかながら安定的に伸びている。顧客と向き合うことで信頼関係を築くというCUらしさは、ホームページではなく、店舗でこそ発揮できるのである。従って多くのCUは、現実の店舗が地域のなかで拡散的にしか配置されていないことについて、何らかの工夫が必要であると考えている。

例えばオレゴン州スプリングフィールドに所在するNorthwest CUは、CU Service Center Networkに加盟している。組合員はネットワークに加盟しているCUであればどこでも、預金引出し、預金間振り替え、送金について、店舗の窓口でNorthwest CUと同じサービスを受けられる。ネットワークに加盟しているCUの拠点数は州内30以上、全米で1,000以上である。このよ

うにNorthwest CUは他CUと提携することで、拡散的な店舗配置という弱みを補っている。

また小型店舗のKIOSKや、小売店のなかのインスタ・ブランチを設置することで、組合員の利便性に配慮をしているCUもある。

(4) 組合員等に対する教育活動への 取組み

多くのCUは、組合員や地域の子供たちを対象とした教育活動に熱心に取り組んでいる。ほとんどの場合、参加者が負担する費用は無料か、実費を賄う程度の安価なものである。CUの教育活動には、当面の組合員囲い込み戦略以上の意味がある。組合員や子供たちとの今後何十年という長期にわたる関係を視野に置き、彼らの知的ニーズを満たし、生活を向上させるとともに、将来の優良顧客を育てあげるのである。これは、非営利の協同組織であるために可能な取組みである。

短期の経営成果を重視している銀行の場合、仮に教育活動に取り組むとしても、それは営利事業と不可分の関係とならざるをえず、長期的な戦略に顧客教育投資を組み込むケースはあまりないと思われる。

CUにとっての教育活動の意義は、大まかにまとめると3点になる。第一に、CUの存在と協同組合精神についての啓蒙である。組合員のなかでも、多く人はCUと銀行がどのように違うのかをよく知らない。CUはあらゆる機会を利用して、組合

員にCUのことを知ってもらうよう努力している。テラーやローン担当者など組合員と直接向き合う職員にとっての重要な仕事は、協同組合精神、及びそれが組合員に利益をもたらしていること、そして銀行と比較してCUとの取引が有利であることについて、理解を深めてもらうことである。そうすれば、組合員のCUに対する帰属意識が高まる。

第二に、組合員の金銭管理能力向上である。前述のとおり、CUの教育活動の原点は、組合員の金融知識を高めることで、彼らを高利貸しから守ることであった。最近では債務者保護に関する法律が整備され、組合員の金融知識も向上している。しかし、金融に関する情報過多が組合員を混乱させている状況もみられる。そこで、家計管理や資産運用の分野でのバイアスがない信頼できる情報源としてのCUの教育活動は、以前にも増して重要になってきている。

例えば、オレゴン州ユージーンに所在するO.U.R. CUのExecutive DirectorのBill Goldsmith氏によれば、同CUはライフライン(LifeLine)という金銭管理教育を行っている。これは、組合員を対象とした家計管理や金融商品等に関する週次のセミナーで、受講料や教材費は無料である。

第三に、組合員に対するカウンセリングである。CUは、組合員が金融上の様々な問題を解決する場として利用されてきた。組合員のなかにも、多重債務者やその予備軍、そして将来の生活設計に不安を感じている人は少なくない。こうした人たちは金

銭上の悩みを抱えながらも、友人はもちろん家族に相談することさえ躊躇する。銀行が相談に応じるケースはまれで、応じたとしても問題解決を商品販売と結びつけるかもしれない。組合員の相談に応じる相手としては、基本的に本人と利害関係がない第三者であることが理想だが、組合員の生活向上を第一に考えるCUは、相談相手として最もふさわしい存在である。なおフレディマック（米連邦住宅貸付抵当公社）によれば、カウンセリングにより、返済不能は3割防げるといふ。

第四に若年層対策があげられる。詳細については第3章で説明するが、若年のときにCUの金銭管理教育を受けた人の信用リスクは低い、という傾向が観察されているようである。CUは、優良顧客を外から獲得するのではなく、自分たちのグループのなかから気長に育てあげるのである。

CUの教育活動の特徴は、取り扱う範囲が金融に関するものだけではなく、生活全般と広範囲になっていることである。例えばCUのなかには、自動車を購入する予定の組合員に対して自動車の適正価格やディーラーとの価格交渉の仕方について情報提供するところがある。健康、旅行、法律等に関するセミナーを実施しているところもある。店舗内に組合員のための図書室を設置しているところもある。CUは組合員の生活向上のために存在しているからである。

なおCUNAや州CU協会は、組合員・若年層教育の企画を担当するとともに、講師

派遣や教材提供などの形で、個々のCUの教育活動を全面的にバックアップしている。

以上述べてきたように、CUは組織構造の優位性を発揮するために、独自の顧客戦略と教育活動に取り組み、銀行に対して経営戦略レベルでの違いを打ち出してきた。そして個人金融市場で高まる競争圧力に対して、銀行と同じ土俵でまともに立ち向かうのではなく、その圧力をうまくかわしつつ前進していった。

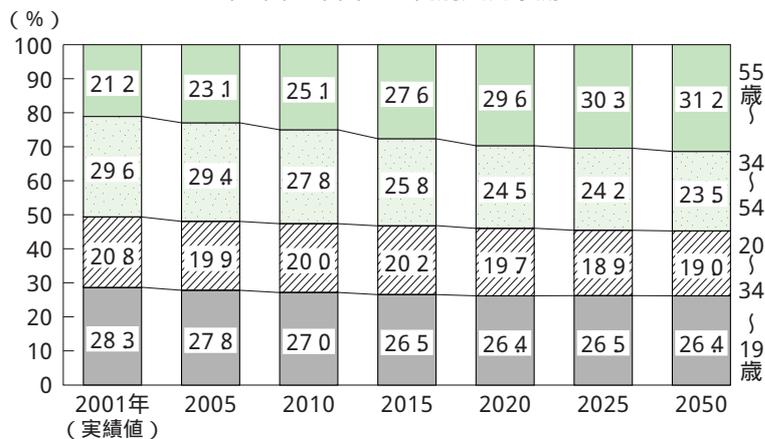
3 今後の経営環境変化を見据えた布石

(1) 若年層に焦点を当てた 組合員基盤拡充

米国の今後の年代別人口構成を概観すると、35～55歳層が減少して、55歳以上層が増加する（第5図）。なかでも住宅ローン等ローン需要が最も活発である35～39歳層が2001年から2010年にかけて8%減少するという試算がある。今後働き盛りの年代の顧客を巡る金融機関の競争は一層激化する、と予想される。そこでCUは、現実に大きなウェイトを占めることになる高齢者層のニーズにどう対応していくか、そして将来働き盛りになる若年層をいかに引き付けておくか、の二つの課題に取り組みねばならない。本稿では、CUらしい取り組みが行われている若年層対策について説明する。

CUにとって、数十年の長期にわたる顧

第5図 米国の世代別人口予測



資料 US Census Bureau, National Population Projections Summary Tables(2000年1月13日刊行)

客になりうる若年層のロイヤリティーを獲得することが、組合員基盤の強化につながる。CUNAによれば、ほとんどの人は25歳になるまでに自分のメインバンクを決め、一度決めたメインバンクとは平均15年と長期の取引を継続するという。また人は、生涯で最初に自分にローンを提供してくれた金融機関のことを決して忘れないものである。若年層を現在の顧客としてみた場合採算性は低いが、多くのCUは若年者との取引を、将来への投資として割り切っている。

若年層囲い込み戦略は、教育活動と深く関連している。若年層の金銭管理能力は、普段の生活習慣や家庭でのしつけも含め、親から多大な影響を受けており、幼少のころからの生活環境の積み重ねが反映されているものである。従って金銭管理能力を高める教育の開始時期は、年齢が低いほど好ましい。多くのCUは小学生以下の子供を対象に、小遣いのある一定水準まで貯めて

預金すればプレゼントを提供するなどの形で、貯蓄習慣をつけさせる運動に取り組んでいる。

高校生以下の若年層市場は、銀行がほとんど手を付けていない分野である。法制上、18歳未満に対しては債務返済を強制できないからである。ところが18歳に達した若者には、クレジットカード会社から勧誘が殺到する。金銭管理

能力が乏しい若者であれば、カードを保有した途端に多重債務者になる可能性もある。

こうならないために、いくつかのCUは教育的見地から、18歳未満の若年層に、親の保証付きでローンを提供し、またクレジットカードを発行している。その目的は、若年層に借入金を約束どおりきちんと返済する習慣をつけさせ、金銭管理の自己責任を認識させることである。

SELCO CUは、ユージーン市西部に所在する高校のなかに支店を設置している。この支店では、管理職はSELCO CUの職員だが、一般職員は現役の高校生である。成績優秀で適性があると認められた生徒が選抜され、彼らはボランティアとして預金や貸出の事務に携わる。この支店の顧客は同校の生徒である。実際の業務は、昼休みの時間帯(1時間程度)にだけ行われる。SELCO CUは高校内での支店業務展開により、学生に協同組合精神を伝播させると

もに、小口ローンを提供することで、約定通り返済するための金銭管理の重要性を、実際の経験をもって認識させている。またボランティアとして従事した高校生に、実務の経験を積ませている。高校内での支店運営は、若年層に対する教育効果だけでなく、地域社会に対してSELCO CUをより強く印象付ける効果があるという。

(2) 小企業向け金融の可能性を模索

Northwest Community CUの Vice President of MarketingのKent C. White氏は、CUの小企業向け金融について、以下のとおり前向きに語っていた。「歴史的に個人金融分野に特化した業務を展開してきたCUにとって、事業貸出はノウハウの蓄積が乏しく不得手な分野であった。しかし最近では、企業に勤めていた人が退職して自ら小企業（マイクロビジネス）を設立する事例が多くなった。銀行の金利・手数料率・サービスの質に対する不満は、個人だけではなく小企業経営者の間にも広まっている。小企業経営者のなかには、銀行からの融資が受けられないため、やむなく個人のクレジットカードによる高金利の借入で調達した資金を事業にあてている人が多い。従って、この分野でCUが活躍する余地は大きく、リスク計量化と適正レートの設定ができれば、CUにも十分対応可能である。しかも銀行の小企業融資に関するリスク評価はスコアリングなど型にはまった手法に傾斜しすぎており、債務者に関する情報を多角的に収集し総合的にリスク評価

する手法であれば、CUのほうが一枚上手と自負している。ただ経験が不足しているので、今後少しずつでも着実に実績を積み上げていくことが課題である。」

CUNAは、CUが小企業融資を全く取り扱わなければ、起業する組合員が銀行から事業資金借入を行い、利便性の観点から個人の口座もCUから銀行に移すであろう、との危機意識を持っている。その意味で小企業向け貸出は、CUにとって喫緊の課題になっている。

おわりに

CUは、常に独特の金融機関であり続けるための不断の努力をしないと、市場シェアを失い、法人税免税という特権も失うであろうという意識を持っている。そして常に独特であり続けることを、「組合員ニーズの発生や変化を丁寧に追い、これに継続的かつ様々なアプローチで応え、彼らの生活を向上させること、そしてその活動を通じて社会に貢献できる存在であること」、と定義している。

組合員に提供する商品・サービスには、彼らのニーズに応じた不断の改良が必要である。CUNAによれば、ヒット商品を出したCUの事例を調べたところ、そのほとんどが全くの新商品ではなく、既存商品に多少の改良を加えたものであった。

そして、業務のやり方についても同様のことがいえる。組織内の管理システムは、どれほど高度、精緻で整然としたものであ

っても、見直されない状態が長く続くほど、組織の成長力を衰えさせる。様々な観点からみた環境，例えば経済金融情勢，他金融機関との競争，組合員家計の財政状態などの変化により，組合員ニーズも様々な方向に展開していくと考えられる。それに真摯に対応したサービスを提供するのであれば，当然業務のやり方について継続的かつ木目細かな調整が必要となる。

CUNA の住宅ローン用教科書には，“The best never rest. Doing right things right”というスローガンが何回か出てくる。これは「最善の方法は常に変わりうるものであり，正しいことを正しい方法で，つまりその時点での最善の方法で行わなければならない」という意味である。

CUは生き残りのために様々な工夫・努力を積み重ねてきたが，時の流れにかかわらず常に正解である手法はなかった。絶え間なく変化していく情勢を敏感にキャッチするアンテナと，それに対応していける柔軟性が常に求められている。

<参考文献>

- ・藤原康史(2000)「協同組織金融機関のリテール戦略」『全信連レポート』2000.8
- ・由里宗之(2003a)「米国クレジット・ユニオンに学ぶ」『信用組合』2003.8

- ・由里宗之(2003b)「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」『国民生活金融公庫調査季報』2003.8
- ・由里宗之(2003c)「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」『総研レポート』2003.12
- ・永井敏彦(2004a)「米国クレジット・ユニオンの経営戦略1」『金融市場』(2004.1)
- ・室屋有宏(2004a)「米国クレジット・ユニオンの経営戦略2」『金融市場』(2004.1)
- ・室屋有宏(2004b)「米国クレジット・ユニオンの経営戦略3」『金融市場』(2004.1)
- ・永井敏彦(2004b)「米国クレジット・ユニオンの経営戦略4」『金融市場』(2004.2)
- ・永井敏彦(2004c)「米国クレジット・ユニオンの経営戦略5」『金融市場』(2004.2)
- ・永井敏彦(2004d)「米国クレジット・ユニオンの経営戦略6」『金融市場』(2004.4)
- ・永井敏彦(2004e)「米国クレジット・ユニオンの経営戦略7」『金融市場』(2004.4)

(以下，CUNA & Affiliatesの出版物)

- ・Credit Union Board of Directors Handbook
- ・Director's Handbook for Credit Union Regulations
- ・The Story of the Credit Union Movement, People Not Profit
- ・Community Credit Unions
- ・Marketing across the Generations: Youth
- ・Marketing across the Generations: Gen X
- ・Marketing across the Generations: Baby Boomers
- ・Marketing across the Generations: Fifty-Plus
- ・Credit Union Mortgage Lending Strategies
- ・Consumer Lending Management
- ・Consumer Lending Foundations

(主任研究員 永井敏彦・ながいとしひこ)

