

今月の焦点

米国クレジット・ユニオンの経営戦略 - 4

- オレゴン州 Northwest Community Credit Union ~ 協同組織金融ビジネスモデルの利点を最大限に発揮 -

要 旨

- ・米国オレゴン州においては、大手銀行の進出により地域の中小銀行の経営環境が厳しくなったが、大手クレジット・ユニオンは協同組合金融という独自性の発揮により、ビジネスを伸長させた。
- ・同州に所在する Northwest Community Credit Union は、製材業を中核とした職域組合であったが、業界を取り巻く環境の変化により、地域組合に転換した。
- ・同組合は、協同組合金融の利点を最大限に活用し、利用者に有利な料率を提示することで多くの地域住民をメンバー化していった。またインディレクト・レンディングという手法による自動車ローンの拡大には、目覚ましいものがある。

業界の2003年10月27日に、米国オレゴン州スプリングフィールド市に所在する Northwest Community Credit Union (以下、Northwestと表記) を訪問し、マーケティング部門の Vice President である Kent C. White 氏と面談した。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、Northwest の経営戦略をとりまとめたものである。

オレゴン州におけるクレジット・ユニオンの位置付け

オレゴン州では、コミュニティ・バンク（一般に資産規模10億ドル未満の小規模銀行を指すことが多い）の数が42と、他州と比較しても少ない。また地方銀行は7つあるが、同州を本店所在地とする地元行は皆無である。その分本拠地が州外である大手銀行のプレゼンスが大きい。これは小規模銀行が大規模銀行に吸収されるという動きが相次いだ結果である。大手銀行の寡占状態の下、銀行の金利、手数料率、サービスの質に対する住民（特に小口の取引をしている人）の不満が高まっていた。

このため州内では、特に個人金融の分野で、住民のクレジット・ユニオン（以下、CUと表記）に対する期待は高く、CUもそうした期待に応えるために様々な戦略を展開している。大

手銀行の地方への攻勢により地域のコミュニティ・バンクの経営環境は厳しいものになった。それは、コミュニティ・バンクが大手銀行とは違ったビジネス・モデルを明確に打ち出すことができなかつたためである。これに対してCUは、協同組合金融という独自のビジネス・モデルを持っていたため、大手銀行の地方進出という一見逆風にみえる環境変化を逆手にとって、ビジネスを伸長させたのである。

表1はオレゴン州のCUの概況であるが、人口に対する組合員数の比率は36.6%と全米平均（28.8%）より高く（州別ランキングでは第12位）、オレゴン州のCUの浸透度は、他州対比やや高いといえる。

表1 オレゴン州クレジット・ユニオン業界の概要

(2003年6月末現在)	オレゴン州計	全米計
組合数	104組合	9,875組合
組合員数	129万人	8,424万人
組合員数/人口	36.6%	28.8%
総預金残高	89億ドル	5,380億ドル
総貸出残高	68億ドル	3,671億ドル
預貸率	76.1%	68.2%
自己資本	10億ドル	650億ドル

資料：NCUA, Statistics for Federally Insured Credit Unions

Northwestの沿革と概況

CU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）」の類型を職域・地域・協会・低所得者等のなかから選定しなければならない。Northwestのコモン・ボンドは、当初「職域」であったが、業界を取り巻く環境変化により、これを「地域」に変更した。

Northwestの起源は、1949年に大手製材会社ウェアハウザー（Weyerhaeuser）の職域組合として組合員29名で発足したWeyerhaeuser Credit Unionであった。その後1973年に同組合は、連邦免許組合から組合員資格規制が比較的緩やかな州免許組合へと転換し、組合名をWood Products Credit Unionに変更し、組合員基盤を製材関連会社の職員へと拡張した。

しかし80年代に森林乱伐による太平洋北西部森林危機が発生し、同組合の組合員基盤である製材関連業の従事者数が大幅に減少した。そこで同組合は、業務基盤縮小を回避するために、組合員基盤をオレゴン州に所在する製材業以外の多様な業種の企業も包含するようにした。このためWood Products Credit Unionという名称は同組合の実態を適切に表現したものではなくなった。

折しも2000年にオレゴン州の規制緩和により、職域組合の地域組合への転換が容易になった。既に州中西部の広範な地域に組合員基盤を確保していた同組合は、この規制緩和を渡りに船と、地域組合転換の手続きを進めた。そして2002年12月に、州中西部12郡（county）を営業エリアとする地域組合として認可され、名称をNorthwest Community Credit Unionと改めた。この時点より、組合員資格として特定企業の職員であるか否かは関係がなくなった。名称をNorthwestに変更したのは、特定企業に所属していなくても、対象地域の住民であれば誰でも組合員資格があるということをアピールするためである。

現在Northwestは、組合員数57千人（州内104組合中第5位）を擁し、貸出残高は332百万ドル（州内第5位）と、オレゴン州内でも有数のCU

である（表2）。また所在地のスプリングフィールド/ユージーン（両都市は隣接しておりほぼ一体化）においては、地域組合であるOregon Community（組合員数78千人）、教職員を主体とした組合であるSELCO（組合員数67千人）とともに、3大CUの一角を成している。

表2 Northwest Community CUの現況
(2003年6月末現在)

組合員数（2003年12月末現在）	57,187人
総預金残高	346百万ドル
総貸出残高	332百万ドル
うち住宅担保ローン	101百万ドル
うちその他個人ローン	231百万ドル
預貸率	93.1%
純利益（年率換算値）	6百万ドル

資料：NCUA, Statistics for Federally Insured Credit Unions

地域組合としての顧客拡大戦略

現在Northwestの支店数は10だが、支店はもともと製材業者の職場を基点に設置されていたことから、非常に拡散的な配置になっており、何らの対策も講じないまま地域に根付いた営業を展開することは不可能であった。もう一つ、地域住民のNorthwestに対する認知不足の問題があった。Northwestという新名称が打ち出されてから一年足らずであったし、地域住民は実際に加入資格があるにもかかわらず、Credit Unionという業態名を見ただけで、自分に加入資格があるかよくわからず、取引金融機関選定においてCUを考慮の対象外に置いてしまったのである。これら不特定多数の潜在的顧客に対して、加入資格がある旨個々に説明することは、手間がかかりすぎて無理であった。

そこでNorthwestがとった戦略は、店舗から半径5マイル（約8km）の地域にターゲットを絞り、ダイレクトメールや電話セールスを通じて、他行対比有利な預金金利・貸出金利を大々的にアピールすることであった。その結果、もともと銀行の対応に不満を抱いていた地域住民からNorthwestに対して、「大変魅力的な金利

だが、自分には組合への加入資格があるのか？」という照会が多く寄せられた。Northwestはこれらの人たちを、加入資格があることを説明したうえで組合員化していった。

では、何故Northwestが他行対比有利な条件を出すことができたのか？ White氏はその理由を、Northwestが協同組織金融機関だから、と説明した。株式会社としての銀行の最終的な目標は株主（顧客）の利益を極大化することであるが、協同組織金融機関の場合、出資者（組合員）＝顧客なので、顧客に最大限の利益を還元することができる。なおWhite氏は特に触れなかったが、CUが法人税納付を免除されていることも、顧客に有利な料率を適用できる一つの理由であると思われる。



Northwest Community Credit Union

顧客アクセス・チャネルの拡充策

顧客基盤の拡大に伴い、顧客がNorthwestと接触する際の受け皿の容量が十分か、それが隘路になっていないかのチェックが重要になってきた。現在州南部に所在する一つの支店の業務量が限度に近づき、2004年1月に近隣に小型支店を一つ増設する。但し全体的にみれば、支店での業務量は増加しているものの、それほど大幅に増加しているわけではない。大幅に伸びているのは、オンライン・バンキング（インターネット・バンキング）とテレフォン・バンキン

グである。従って顧客アクセス・チャネル拡充策としては、支店増設よりもむしろ、他CUとの提携やオンライン/テレフォン・チャネルの活用に重点を置いている。

NorthwestはCU Service Center Networkに加盟しているが、組合員はこれに加盟しているCUであればどこでも、預金引出し・預金間振替・送金について、取引しているCUと同じサービスを受けることができる。これに加盟している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一部補っている。

オンライン・バンキングは、組合員がPC/インターネットを媒介して預金・貸出の残高照会、預金間振替、クレジットカード決済、借入申込み等の操作ができる。オンラインは、Northwestの顧客基盤拡充に多大な貢献をした。最近では、新規加入組合員のうち約半分がオンラインでの借入申込みをした人たちである。また過去6ヶ月の貸出実行額180百万ドルのうち10百万ドルは、オンラインをきっかけに成約したものである。オンラインがよく活用されている理由は、その利便性と迅速性である。オンラインでの借入申込みはコールセンターが受け、概ね一日後に融資対応の感触が申込者にEメールが電話で伝えられる。

またテレフォン・バンキングはTouch Tone Tellerと名づけられており、プッシュフォンの番号を押すだけで、残高照会、借入金返済、預金間振替、他組合員への送金等ができる。これも組合員から頻繁に活用されており、アクセス件数の伸びはオンライン・バンキングよりも高いということである。

White氏によれば、組合員があるチャネルの利用を増やせば他のチャネルの利用が減るという明確な関係は認められない、とのことである。組合員は来店、オンライン、テレフォンの全てを選択肢として持ち、状況によって使い分けているようである。

力強いローンの伸び

Northwestが提供する主なローンは、組合員に対する住宅担保ローン(住宅購入資金、リファイナンス、ホームエクイティ)、及びその他個人ローン(自動車、ボート、VISAカード等)である。ローン残高の推移は図1のとおりであり、2001年12月頃から増勢が強まっている。全米商業銀行の貸出の伸びも概ね同様の動きであったため、この傾向はFRBの金融緩和に伴う長短金利低下というマクロ情勢をある程度反映したものである。さらに詳細にみると、Northwestのローンの特徴は、住宅関連ローン以外の個人ローンのシェアが高くかつ伸びも高いことである。

図1 Northwest Community CUのローン残高推移



資料：NCUA, Financial Performance Report

ローンの伸びが著しいため、Northwestの預貸率は93.1% (2003年6月末：前頁表2参照)と際立って高い。このため、以前は資金不足のために新規ローンにブレーキをかけざるを得ず、組合員の資金需要に十分対応できないという問題が発生していた。

2002年以降、この問題をローンパーティシペーション(以下、LPと表記)という手法で解決している。これは、貸出資産(主に住宅ローンと自動車ローン)の一部を他の銀行やCUに売却して資金調達するものである。そして売却したローンについても、組合員との関係維持の観点からサービシング(元利金回収業務)を自ら保持するのである。White氏によれば、Northwest以外のCUでLPを手掛けているところは少ないが、その理由として、LPを実践するには洗練された金融技術習得が必要で、他CUはその点で遅れているとのことである。

自動車ローンを伸長させる仕掛け：インディレクト・レンディング

ではNorthwestは何故預貸率をここまで高くするほど、またLPまで必要になるほどローンを伸ばすことができたのであろうか。幾つかの要因があるが、最も重要なのはインディレクト・レンディング(Indirect Lending:以下ILと表記)である。ILについては「金融市場2004年1月号/米国クレジット・ユニオンの経営戦略-3」でも紹介しているが、Northwestが実施しているILの仕組みも同じである。

ILとは、自動車購入者がディーラー店舗で新車や中古車の購入と同時にCUのローン手続きを行う仕組みであり、一種のワンストップ・サービスである。ディーラーは、購入者に対してローンを組成した後にこれをCUに売却するか引受けさせるため、手続き完了後にはCUが購入者に対して貸付するという形になる。具体的手続きは、「ディーラーが購入者からローン申請を受け、申請内容をファックスかEメールでCUに送る。CUはこれを受けて、可及的速やかに審査し決定通知をディーラーに送る。」というものである。そしてディーラーは、購入者から入る貸付利子を原資に一定のルールに基づいて手数料を得る。

CUの外郭団体であるCallahan社の調査によれば、2002年4月時点でILを適用したCUの新車ローン残高は前年比4%増加したが、これを採用しなかったCUの残高は7%減少した。またILを適用したCU中古車ローン残高は前年比21%増加したが、これを採用しなかったCUの残高は7%増加にとどまった(表2)。このように、ILは自動車ローンの伸長にかなりの貢献をしている。

表3 インディレクト・レンディングの効果
(CUの自動車ローン残高前年比増加率 %)

インディレクト・レンディング	実施	非実施
中古車	21	7
新車	4	▲7

資料：Callahan & Associates Inc.

(注)Callahan社が調査対象としたCUにおける、2002年4月末時点での前年比増加率

Northwest は、現在ディーラー約200社とIL契約を締結している。ディーラーの手数料収入については、例えば、購入者の支払金利8% - Northwestの取り分5% = ディーラーの手数料3%という形で決められるケースが多い。そして購入者の支払金利をどの水準に決定するかは、ディーラーと購入者との間の交渉次第である。ここでディーラーは、購入者に対する金利水準提示にあたり、自動車販売価格の値引き度合いとの関連を考慮する。購入者に対して販売価格の値引きか金利を割り引くかの選択肢を与え、購入者の意向を尊重しながら販売価格・金利水準を決定するのである。

ILのスキームで疑問として浮かび上がるのは、購入者は何故上乘せ金利を避けるためにCUに直接行かないのかである。購入者にとってILは一つの選択肢であり、ディーラー経由を避ける人も当然いる。その一方で、ワンストップ・ショッピングの利便性・迅速性の魅力は捨てがたいし、ディーラー経由のローンだと販売価格が割り引かれることもある、と考える人が比較的多いことが、ILが活発に利用されている理由である。

White氏によれば、ILは現在専ら自動車ローン推進用だが、理屈上はボートや家電等の高額耐久財の購入に当てはめることも可能であり、今後個人ローンを伸長させるにあたってのILの役割に期待している、ということであった。

今後のローン戦略

今後の米国個人ローン市場を見渡した場合、借入を伴う投資・消費を最も活発に行ってきたベビーブーマー世代(1946年~64年に誕生した人口構成上の大きな塊である約76百万人)が高齢化し、ローン借入の最前線から退く可能性が考えられる。この見方に対する評価と、Northwestが今後戦略的にローンを伸ばしたいと考えている分野について、White氏に尋ねてみた。

White氏によれば、ベビーブーマーは高齢化しても借入を止めることはないだろう、ということであった。その根拠として、この世代が住宅価格上昇の恩恵を最も受けた、ということをおげた。そもそも米国人にとって、人生最大の

目標はより広く大きな家に住むことであり、この目標は子供達が巣立ってから引き続き掲げられる、というのがWhite氏の持論である。従って、住宅の一次取得は当然減少するが、住み替えに伴うリファイナンスが衰えることは当面考えにくいということである。

そして、今後最も有望とみている商品は、ホーム・エクイティ・ローン(住宅担保の個人ローン)である。なかでも注目しているのは、リバース・モーゲージである。これは、借入者が存命中に所有する住宅に住み続けながら、当該住宅を担保に継続して借入を行い生活資金等に活用し、死亡時に当該住宅を売却するなどして一括返済するものである。住宅価格上昇が続く限り、この分野での貸出には期待できる、ということであった。

但し、ある時点から借入金返済のための住宅売却が増加して、15年前のような不動産不況が再来するリスクもある、との指摘もしていた。

White氏がもう一つ期待している分野は、組合員が経営する小規模企業に対するローンである。Northwestに限らず、CUは歴史的に個人ローンに特化したビジネスを展開してきた。また、オレゴン州法は2002年まで州認可のCUが一定額以上の事業向け貸出を禁止してきた。従ってNorthwestなどCUにとって、事業向け貸出はノウハウの蓄積が乏しく不得手な分野である。

しかし、前述の銀行の金利・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の間にも広まっている。小企業の経営者のなかには、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借入をしている人が多いという。

従ってWhite氏は、この分野でCUが活躍する余地は大きいとみている。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判断する手法であれば、CUのほうが一枚上手と自負している。ただ事業融資の経験が全く不足しているので、今後少しずつでも着実に実績を積み重ねていくことが課題である。

協同組織金融機関の優位性

面談の中でWhite氏がしきりに強調していたのは、協同組織金融というビジネスモデルが優れたものであり、ビジネス界ではその力が過小評価されている、ということである。

CUが必要な資金は、原則として全てCUの所有者である組合員 (= 顧客) から調達され、外部からの投資家や株主は存在しない。従ってCUの利益は、内部留保として蓄積される部分を除けば、何らかの形で必ず組合員に還元される。組合員はCUの役員を選任する権利を持つが、CUへの預金額に関わり無く、一人一票の権利を有する。それ以上の権利を持つことは不可能だから、CUが大手資本に吸収されることはない。またCUの役員は、外部の投資家に対して利益増加をアピールする必要がないため、銀行がともすれば陥りがちな適正水準を越えた貸出拡張に走ることもない。従って彼らは、組合員の希望をいかに実現するかに専念できる。さらに、地域の資金が当該地域に還流するため、地域振興に貢献できる。

協同組織金融機関としてのCUには弱みもあ

る。それは外部からの株主や投資家が存在しないため、巨額の資金調達ができないことである。従ってCUは、増資を行うことができず、組合員からの預金が増えるペースでしか規模を拡大することができないため、銀行と比較して資産規模の拡大速度は緩やかである。故にCUは大企業貸出には不向きである。また自己資本の増加も内部留保積み上げに依存するしかないため、自己資本比率規制が規模の成長を制約している。さらに、株式会社の場合比較的多額の利益が少数の株主に分配されるが、協同組合の場合比較的小額の利益が多数の組合員に配分されるため、協同組合金融は投資収益を期待する人の立場からは魅力が少ない。

しかし少なくとも、個々の案件ベースでは運用資金のロットが小さい個人金融や小企業金融の分野では、CUが拠り所としている協同組織金融というビジネスモデルは、株式会社としての銀行のそれよりも優れているし、この点はもう少し世間から評価されてもよいのではないかと、というのがWhite氏の見解である。

(永井 敏彦)