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－①

～組合員の拡大を目指すアグリカルチャー・フェデラル・クレジットユニオン～

古江　晋也

要旨

・米国にはリテール金融サービスを提供するクレジットユニオンという協同組織金融機関がある。クレジットユニオンは、①非営利で公共目的があること、②組合員がクレジットユニオンを所有、監督し、一人一票の投票権を有して理事の選出や特定の意思決定などを行うこと、③「コモンボンド（共通の絆）」と呼ばれる組合員資格範囲の要件を満たさなければならないこと、など独特の特徴がある。

・先般訪問したワシントンDCにある米農務省職員等を組合員とする「アグリカルチャー・フェデラル・クレジットユニオン」は、低い貸出金利・手数料とカスタマイズ・サービスを提供することで差異化してきたが、今後はネット取引の更なる拡充を含めた多様なサービスを提供することや戦略的な合併を目指すことで競争優位を確保しようとしている。

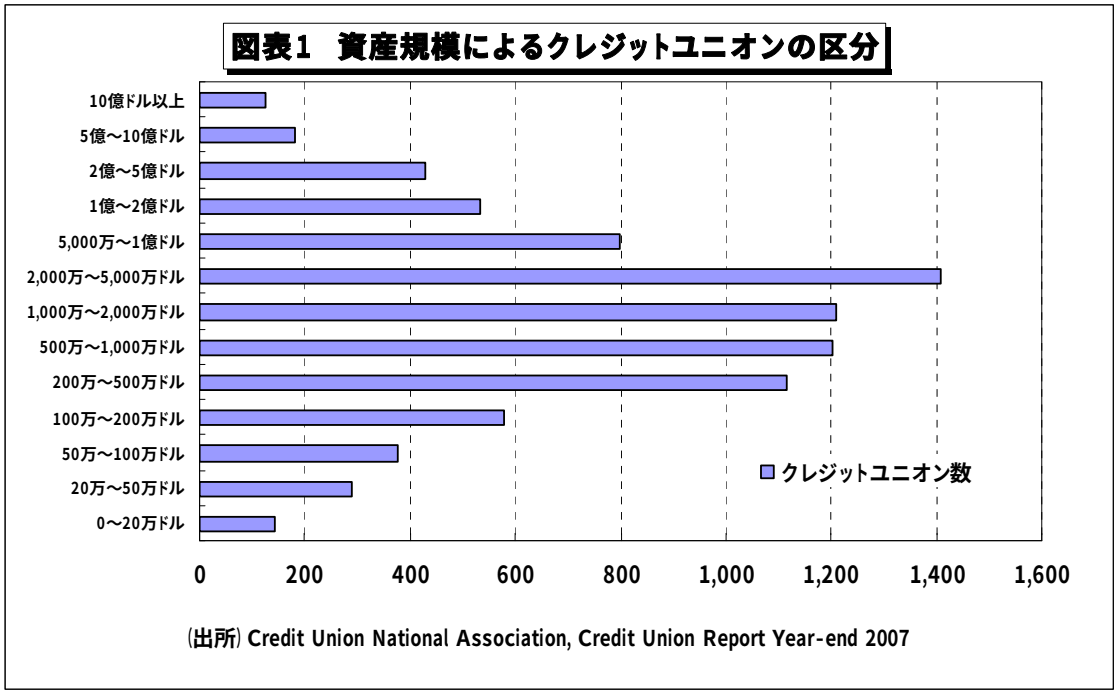
米国クレジットユニオンの動向

米国にはリテール金融サービスを提供するクレジットユニオンという協同組織金融機関がある。クレジットユニオンが預金取扱金融機関として組合員である顧客に対して金融サービスを提供している点については、商業銀行や貯蓄金融機関と同様であるが、①非営利で公共目的があること、②組合員がクレジットユニオンを所有、監督し、一人一票の投票権を有して理事の選出や特定の意思決定などを行うこと、③「コモンボンド（共通の絆）」と呼ばれる組合員資格範囲（Field of Membership）の要件を満たさなければならないこと、など独特の特徴がある。クレジットユニオン全国協会（Credit Union National Association）によれば2007年末現在、米国クレジットユニオン数は8,396、組合員数は8,932.4万人である。

ただし、クレジットユニオンの多くは比較的小規模な組織である。図表１は資産規模別にクレジットユニオンを区分したものである。この図によれば、資産規模が1,000万ドル（1ドル＝90円換算で9億円）以下のクレジットユニオンは全体の約44%を占めている。また、クレジットユニオンの特色の一つである組合員資格範囲については伝統的な「職域型」が22.3%であるのに対して、複数のコモンボンドを合わせた「複合グループ」や「地域型」が全体の53%を占めており、従来に比べて組合員を獲得しやすくなっている（図表2参照）。

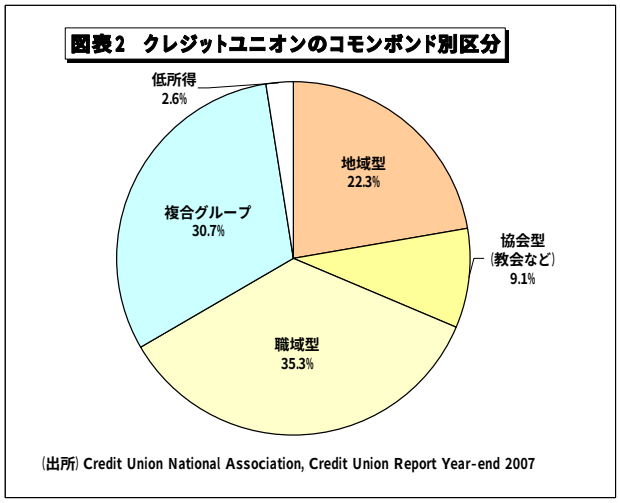
このようにクレジットユニオンは比較的小規模な非営利協同組織金融機関であるが、米国のリテール市場においては20世紀初頭から重要な役割を担ってきた。しかし昨今の「サブプライム問題」が世界的な金融危機へと拡大しているなか、市場環境も急激に変化しつつある。このような現状を踏まえ、クレジットユニオンがどのような戦

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます



略を採用し、対応していくのか、ということは日本の地域金融機関にも示唆を与えると考えられる。

そこで本稿では、ワシントン DC にあるアグリカルチャー・フェデラル・クレジットユニオン（以下、アグリカルチャーFCU）の経営戦略を紹介することで、米国のクレジットユニオンが今何を考えているのかを検討する。



アグリカルチャーFCU の歴史と現況

アグリカルチャーFCU は、1934 年にワシントン DC に在住する米国農務省職員に金融サービスを提供することを目的に設立された。クレジットユニオンは伝統的に消費者ローン業務に特化してきたこともあり、アグリカルチャーFCU も 70～80 年代には自動車ローンに注力したり、98 年からは住宅ローンを開始するなど時代とともに個人リテールを中心に多様な金融商品を提供してきた。

当初、アグリカルチャーFCU の組合員は農務省職員に限定された職域の組合員資格範囲であったが、91 年から農務省職員の家族や総合文化施設であるケネディセンター、18 の博物館、美術館、国立動物園から構成されているスミソニアン協会の職員なども組合員とし、組合員資格範囲も複合グループへと変更した。また、ワシントン DC で平均所得が一定以下の地域に居住して

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載･複製を禁じます

いる人々にもサービスをできるようにするなど、積極的な組合員の拡大を目指している。現在は、米国農務省内の2店舗（メイン・オフィス、カフェテリア支店）のほか、合計6店舗を有している（図表3参照、写真1参照）。

図表3　アグリカルチャーFCUの概況

	2006年末	2007年末	2008年末
総資産	1億9,403万5,491ドル	2億515万7,289ドル	2億1,122万9,962ドル
シェア（預金）	1億7,004万5,641ドル	1億7,988万4,818ドル	1億8,478万1,723ドル
総持分	2,286万4,365ドル	2,479万8,674ドル	2,587万5,902ドル
純利益	226万1,452ドル	179万5,360ドル	102万7,039ドル
自己資本比率	11.84%	12.06%	12.20%
組合員数	2万4,053人	2万3,774人	2万2,623人
職員数	52人	51人	49人

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

最近では、若年層にも組合員が拡大していることや海外で働く農務省職員へのサービスを充実させるため、ネット取引をはじめとした簡便なアクセスを重視している。

アグリカルチャーFCUのリテール戦略

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ため、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。このことはクレジットユニオンの競争優位の一つとなっている。

アグリカルチャーFCUも、高い預金金利と低い貸出金利・手数料を提供することで商業銀行に対抗している。しかし、組合員資格範囲を拡大し、組合員数が増加すれば、他の大規模クレジットユニオンと競合することもある。そのため、アグリカルチャーFCUでは、カスタマイズ・サービスにも注力している。同サービスとは組合員の資産内容などを把握し、「定年退職時までの積立」、「クレジットヒストリー（信用履歴）の向上」など一人ひとりの組合員のニーズに応じたサービスを提供することで組合員とのリレーションシップを強化している。

写真1　米国農務省

同クレジットユニオンが提供している主力の金融商品は、住宅ローンと自動車ローンであるが、金融危機に直面している今日では、住宅ローンでは慎重な担保評価を行っていることと、信用スコア等の住宅ローン要件を満たす顧客が減少していることなどから、融資残高も減少傾向にある。顧客の可処分所得が低下しているなか、自動車ローンも伸び悩みつつある。

90年代、アグリカルチャーFCUは一般的にリスクの高い投資を行ってきたこともあったが、配当を少なくすることで資本増強に着手すると同時にリスクの低い投資へと変更した。このことが今日の金融危機においても健全性を保つことができる要因となっている。ただし、現在の状況については必ずしも楽観視しているわけではなく、今後の動向を見守りつつある。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

メイン・オフィス

写真 2 は農務省内にあるアグリカルチャーFCU のメイン・オフィスの外観である。農務省内には同クレジットユニオン以外にも理髪店や売店などがあり、明るい雰囲気である。店舗内のバリアフリー化は法律で義務付けられており、入口は段差がなく、スムーズに来店することができる（写真 3 参照）。

入口正面には、案内カウンター（写真 4 参照）と記帳台（写真 5 参照）がある。また、右側にはローカウンターを配置したコンサルティングブース、左側にはテラーカウンター（写真 6 参照）が設置されている。

案内カウンターは、車いすの利用者でも安心して利用できるように一部足元部分に車いすが収納できる工夫がなされている。農務省内にあるこの店舗は、農務省に貢献しているため、家賃は無料となっている。

職員教育については、アグリカルチャーFCU にトレーニング部門があり、職員には年間 30 時間のトレーニングを受けさせている。トレーニング内容は、既存の商品やサービスに加え、新たな商品についての教育や規制変更への対応などを行うものである。

今後の戦略

金融危機に直面している現在、アグリカルチャーFCU は、「嵐が過ぎ去るのを待つ」スタンスである。しかし、将来的には組合員数の更なる拡大を目指して、潜在顧客の掘り起こしを行うとともに、他のクレジットユニオンを吸収合併することを視野に入れている。とりわけ、米国の連邦免許クレジットユニオンは、被合併クレジットユニ

写真2　メイン・オフィスの外観

写真3　メイン・オフィス入口

写真4　案内カウンター

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

写真5　記帳台

写真6　テラーカウンター

オンの支援を行う場合であれば、地理的に離れていても合併することができる。そのため、ワシントン DC の連邦免許クレジットユニオンがカリフォルニア州の連邦免許クレジットユニオンと合併することも可能である。合併はクレジットユニオンの組合員を拡大させると同時に取引コストの低減につながる。また、アグリカルチャーFCU は若年層や海外の農務省職員にもサービスを提供できるようにネット取引の更なる強化を図る方針である。

おわりに

アグリカルチャーFCU は組合員資格範囲を農務省職員の職域型から複合グループへと拡大することで組合員数を拡大させてきた。組合員数の増加を目指す一つの要因には競合がある。同クレジットユニオンが所在するワシントン DC には、バンク・オブ・アメリカやシティバンクなどのマネーセンターバンクやサントラストなどの有力地銀がある。また、組合員の重複による他のクレジットユニオンとの競合もある。

このような市場環境のなか、アグリカルチャーFCU は低い貸出金利・手数料とカスタマイズ・サービスを提供することで差異化してきたが、今後はネット取引の更なる拡充を含めた多様なサービスを提供することや戦略的な合併を目指すことで競争優位を確保しようとしている。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます