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－②

～農業関連企業の組合員と関係強化を図る カリフォルニア・アグリビジネス・クレジットユニオン～

古江　晋也

要旨

・米国クレジットユニオンは連邦免許と州免許の二元的免許及び監督制度が採用されており、全米クレジットユニオン全体の約 4 割が、州免許クレジットユニオンである。

・カリフォルニア・アグリビジネス・クレジットユニオン（以下「CalAgCU」）はロサンゼルス市南東部のブエナパーク市にメインオフィスを構えている州免許・連邦付保クレジットユニオンである。同クレジットユニオンは酪農業や柑橘類を生産する農業関連企業の従業員に金融サービスを提供することを目的に 1936 年設立された。

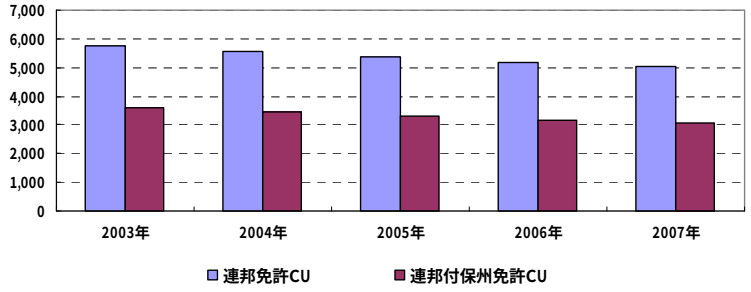
・CalAgCU の営業戦略は、銀行よりも競争的な金利設定を行うことに加え、農業関連企業の人事部門などと緊密なリレーションシップの構築を行うことにある。また、同クレジットユニオンは農業関連企業を基盤にした組合員の拡大を行うことで他金融機関との競合を回避している。

クレジットユニオンの免許及び監督制度

米国におけるクレジットユニオンの歴史は、20 世紀初頭にまで遡ることができる。1909 年、ニューハンプシャー州で設立されたセント・メアリーズ信用組合協会（現在のセント・メアリーズ・バンク）が米国初のクレジットユニオンといわれ、30 年には 32 州・合計 1,100 組合にまで拡大した[注1]。

これらのクレジットユニオンはすべて州免許クレジットユニオンであったが、1934 年、ルーズベルト大統領が連邦クレジットユニオン法に署名したことを受けて、すべての州で連邦免許クレジットユニオンの設立が可能となった。

図表1　米国クレジットユニオン（連邦付保）数の推移



（出所）Credit Union National Association, Credit Union Report Year-end 2007

現在、デラウェア州、サウスダゴタ州、ワイオミング州以外のすべての州では、クレジットユニオンの連邦免許と州免許の二元的免許及び監督制度が採用されており、米国クレジットユニオン全体の約 4 割が州免許クレジットユニオンである（図

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1　CalAgCU が入居するビル

表１）。

一方、クレジットユニオンの預金保険制度については、連邦免許クレジットユニオン及び連邦保険の対象となる州免許クレジットユニオンの預金の保証を行う全米クレジットユニオン預金保険基金（National Credit Union Share Insurance Fund、以下「NCUSIF」）と民間預金保険会社であるアメリカン預金保険（American Share Insurance、以下「ASI」）がある。

連邦免許クレジットユニオンはNCUSIFに加盟することが義務付けられているが、州免許の場合はASIを選択することもできる。ただし、州免許クレジットユニオンの預金の約95%はNCUSIFが付保を行い、ASIは167の州免許クレジットユニオンに付保を行っているに過ぎない。

州免許は連邦免許と比較して地域性を反映することができるため、クレジットユニオンにとって運営上の利点があることもあるが、州免許クレジットユニオンの多くが連邦付保クレジットユニオンであるため、規制上に大きな差異はない。

本稿では、州免許連邦付保クレジットユニオンであるカリフォルニア・アグリビジネス・クレジットユニオン（以下、「CalAgCU」）を紹介することでクレジットユニオンの現況と経営戦略を検討する。

(注1) CUNA & Affiliates[1999] *People, Not Profit, The Story of the Credit Union Movement*

CalAgCU のリレーションシップ強化

CalAgCU（写真１）は、ロサンゼルス市南東部のブエナパーク市にメインオフィスを構えている中規模のクレジットユニオンである（図表２参照）。同クレジットユニオンは、酪農業や柑橘類を生産する農業関連企業の従業員に金融サービスを提供することを目的に1936年に設立された。

CalAgCUの主な営業戦略は、銀行よりも競争的な金利設定を行うことに加え、農業関連企業の人事部門などと緊密なリレーションシップの構築を行うことにある。例えば、CalAgCUの事業開発担当者は、週に6社程度人事部門への訪問を行い、従業員が口座をつくってくれれば、送金手数料を無料とするなどのサービスを伝えている。また、景気が悪化するなか、組合員がペイデ

図表2　CalAgCUの概況

	2006年末	2007年末	2008年末
総資産（ドル）	2,298万7,844ドル	3,104万9,600ドル	2,981万8,276ドル
総資産（円）*	20億6,890万5,960円	27億9,446万4,000円	26億8,364万4,840円
シェア（預金）	1,995万5,472ドル	2,638万8,732ドル	2,322万9,114ドル
総負債	14万603ドル	13万509ドル	276万9,827ドル
総持分	289万1,769ドル	453万359ドル	381万9,335ドル
純利益	4万3,671ドル	13万1,768ドル	▲70万7,158ドル
自己資本比率	12.60%	14.57%	12.80%
組合員数	5,243人	7,245人	6,564人
職員数（含パートタイマー）	7人	13人	13人

（出所）National Credit Union Administration, Financial Performance Reportより
*1ドル＝90円で換算

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

ーローンを利用しないように注意を喚起するなどの取組みも行っている。

ペイデーローンとは、100～500 ドルを 2～4 週間に限って貸出す小口ローンであり、融資に伴う手数料は年利換算して 400%程度にまで及ぶことがある。利用者のなかには手数料のみを支払うことでローンの更改する利用者も少なくない。CalAgCU では、できるだけ手数料を安くする方法を組合員に伝えるとともに、組合員への金融教育にも力点を置いている。

また、同クレジットユニオンの組合員のなかには土地柄からスペイン語を話すメキシコ系アメリカ人（ラティーノ）も多い。そのため、アニュアル・レポートやパンフレットにスペイン語を記載することで組合員とのコミュニケーションの一層の促進を図っている。

最近のローン戦略

クレジットユニオンは、一般的には住宅ローンや自動車ローンなどに力点を置いている。最近では組合員事業融資が行われているが、クレジットユニオンは資産の 12.25%までしか事業融資ができないように限度額が設定されているため、積極的な展開を行うことを行うことは難しい。

CalAgCU も住宅ローン、自動車ローンなどの個人ローンに重点を置いているが、米国が金融危機に直面している現在、大幅な貸倒引当金の計上等を行うなど厳しい状況が続いている。そのため、各案件については入念な審査を行うと同時に、FICO スコアの高い人には低い金利で融資を行い、スコアの低い人には高い金利で融資を行うこととしている(注2)。

一方、事業融資については前述のような限度額があるため、積極的に宣伝することができない状況にある。ただし、クレジットユニオン業界ではこのような現状を改革するため、資産の 20%まで事業融資ができるように議論が行われている。

(注2) FICO スコアとは、期日どおりに返済されるかどうかに重点が置かれた個人信用力を表す指標。米国で一般的に用いられている。

CalAgCU の拡大戦略

CalAgCU は 07 年、ニューゼン・フェデラル・クレジットユニオン（以下、「フェデラル・クレジットユニオン」を「FCU」とする）、カリフォルニアズ・ファースト FCU の 2 つのクレジットユニオンを吸収合併した。ニューゼン FCU とカリフォルニアズ・ファースト FCU はともに牛乳の生産を行う企業のクレジットユニオンであり、1930 年代に創業した歴史があったが、吸収合併することで多様なサービスを行うことができると判断。現在の CalAgCU は 3 つの店舗を構えるようになった。

クレジットユニオンは一般的に比較的小規模であるため、アクセスポイントが少ないという課題がある。そのため、クレジットユニオン業界では、シェアード・ブランチング（Shared Branching）と呼ばれるサービスを導入。同サービスに加盟するクレジットユニオンの組合員であれば、同サービスに加盟するクレジットユニオンのどこの支店でも、預金の預入や払戻しなどの金融サービスを受けることができることになった。また、ATM についても全米の ATM ネットワーク網に加盟することでデリバリーチャネルを飛躍的に拡大することができ

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2　入口付近（右）

写真3　入口付近（左）

写真4　CEO のオフィス

るようになった。

しかし、これらのサービスを利用しても限られた人的資源や資金の下では、組合員のニーズにきめ細かく対応することは次第に難しくなりつつある。また、一人当たりの取引コストを削減する上でも規模の拡大は重要となっている。そのため、クレジットユニオンによる合併は今後も増加していくものと思われる。

ただし、クレジットユニオンが規模を拡大していけば、それだけ競合が激しくなることも事実である。これらの競合を回避するための方法の一つは、独自の戦略を持つことであろう。こうしたなかCalAgCUは、アグリビジネス関連のクレジットユニオンとの合併に焦点を絞っている点は注目できるといえる。同クレジットユニオンは今後もアグリビジネスを核とした拡大戦略を続けていく方針であり、クレジットユニオン業界でも、クレジットユニオンが今後どのように拡大していくのか、ということが大きな経営課題の一つになるであろう。

メインオフィス

CalAgCUのメインオフィスの来店者は1日に平均30～40人。通常の営業店の来店者が約50人程度であることを考慮すれば、やや少ない。その理由は、多くの顧客がテレフォンバンキングやインターネットバンキングなどを利用していることと本店は小切手の換金などを行わない非キャッシュの店舗であり、テラーカウンターが設置されていないためである。メインオフィスの入口付近には、パンフレットを設置したテーブル（写真2）、ネットバンキングを行うパソコンやローン利率を表記したボードが配置されている（写真3）。

メインオフィスに訪れるとすぐ右側にCEOのオフィスが配置されている（写真4）。フロアは非キャッシュ店舗であるため、テラーカウンターが設置されておらず、ロー

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4　ローカウンター

写真5　CLO のオフィス（左）

カウンターが 4 つ設置されている（写真 5）。店舗は広々としており、くつろいだ雰囲気で相談できる。CEO オフィスの入口近くには玩具が置かれ、家族で来店できるように配慮している。CLO（Chief Lending Officer）オフィスも入口近くに設置されており、気安く訪問することができる（写真 5）。

おわりに

近年、クレジットユニオンはコモンボンドの変更や吸収合併を行うことで規模の拡大を目指す傾向にある。規模の拡大は、デリバリーチャネルの多様化に伴う設備投資の増大、サービスの実施する上での顧客一人当たりのコスト低減などへの対応であるが、その一方で商業銀行、貯蓄金融機関や他のクレジットユニオンと競合する可能性もある。こうしたなか CalAgCU は農業関連企業に焦点を当てた合併を行うことで規模の拡大を行うと同時に他の金融機関との競合を回避している。

また、組合員とのリレーションシップを強化する上で来店しやすい雰囲気を構築することはますます重要となっている。CalAgCU のメインオフィスでは、職員が笑みを絶やさず、組合員の相談に対応しており、優しい雰囲気が印象的であった。

加えて、入口付近に設置されている CEO オフィスは、組合員の側（そば）に存在する金融機関であることを示しており、店舗戦略の観点からも日本の金融機関に大きな示唆を与えるといえる。

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