米国クレジットユニオンの個人ローン戦略

――経営理念に強く結びついたサービス展開――

〔要　　旨〕

1　米国には，クレジットユニオン（以下「CU」）と呼ばれる協同組織の金融機関が9,000近く存在し，金融業界において独特な存在意義を示している。CUは，組合員のニーズに応えることを唯一の目的として組織され，その組合員はコモンボンドと呼ばれる職域，協会，地域といった共通の基盤（絆（きずな））でつながれた人たちで構成されている。

2　CUは，ばらつきはあるものの，概して規模が小さく，CUにFDIC保険対象の商業銀行と貯蓄金融機関を加えた全米の金融機関に占める総資産額ベースでのシェアは６％に満たない。一方，全米のCU組合員数は，過去から継続的に増えており，現在では8,800万人に達する。これは全米人口の３割に匹敵し，いかにCUが米国の社会に根づいているかを示す数字である。

3　CUの主要業務は個人である組合員に対する各種のローンの取扱いであり，新車・中古の自動車ローン，住宅ローン，セカンドモーゲージローンを中心に業務を展開している。こうした各種ローンのうち，特に近年伸びているのは，住宅ローンとセカンドモーゲージローンであり，これらが01年ごろからのローン全体の伸びを牽引した。

4　CUのローン戦略をはじめとする業務展開の基礎となっているのが，伝統的に息づく「Not for Profit, Not for Charity, But for Service」という言葉に現れた理念である。業容拡大のためのセールスではなく，あくまでも顧客のニーズに沿ったサービス提供が基本とされ，金融教育を伴う営業活動などにその独自性を発揮し，他業態に比べて高い顧客満足度を長年維持している。一方で，相互代理店のシステムや，インターネットバンキングなどによるチャネルの多様化などが効率性をもたらしており，顧客サービス第一の強固な理念の堅持と，その時点での最善の方法を採るという変化対応の姿勢が，CUの成功のカギになっていると考えられる。

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。

目　次

はじめに
1　CUとは
⑴　CUの性格
⑵　CUの組合員資格
⑶　米国CU業界の概況
2　事例1
メイン州 University Credit Union
⑴　組織の概況
⑵　ローンの概況
⑶　理念と戦略
3　事例2
オレゴン州 SELCO Community Credit Union
⑴　組織の概況
⑵　ローンの概況
⑶　理念と戦略
4　まとめ
⑴　経営理念に忠実な戦略
⑵　効率性と柔軟性
⑶　銀行業界の圧力
おわりに

はじめに

米国には，クレジットユニオン（Credit Union。以下「CU」）と呼ばれる協同組織の金融機関が9,000近く存在する。それらはすべて，「コモンボンド」に基づいて組織され，もっぱら個人である組合員に対する預金やローンなどのサービスを展開し，米国の金融業界にあって独特な存在意義を示している。

組合員を相手とするローンはCUの主要業務であり，その展開にCU「らしさ」やCUの「強み」を見いだすことができる。本稿では，まずCUの概要についてまとめ，当社が2006年６月に行った２つのCUにおけるローン業務の事例調査を紹介し，CUが商業銀行などの他業態に比べて高い顧客満足度を長年にわたって維持している背景について考える。

なお，個別のCUにかかる最新の計数は本稿執筆時点で06年９月末のものが入手可能であるが，全米CUを総合した計数は06年６月末のものが最新であるため，第２節と第３節の個別CUの計数を含めて，本稿を通して最新の計数は06年６月末のものを採用した。

1　CUとは

⑴　CUの性格

米国のCUの一般的な性格については，全米のCUの９割以上が加盟する業界団体である全米クレジットユニオン協会（Credit Union National Association，CUNA）によるCUNA（2006）に４つの特徴がわかりやすく示されている。以下，CUNA（2006）から引用する（筆者訳）。

・CUは，非営利の協同組織金融機関であり，組合員のニーズに応えることを唯一の目的として組織されている。

・CUは，組合員によって統治される。

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。

組合員によって無給・ボランティアの役員が選出され，彼らがクレジットユニオンの運営方針を策定する。役員は，組合員の中から選出されなければならない。

・投票権は，１人１票である。すなわち，CUとの預金やローンの取引金額にかかわらず，すべての組合員が同等の発言権を有する。

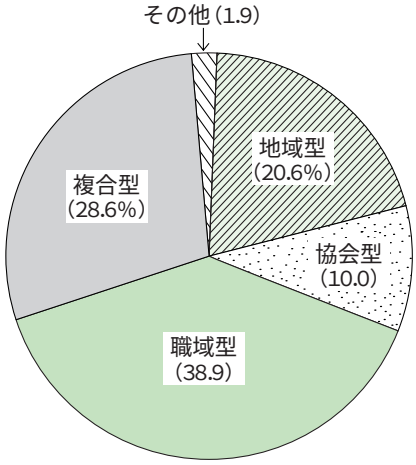
・CUに加入するためには，そのCUの組合員資格範囲（Field of Membership）に属していなければならない。典型的な組合員資格範囲としては，職域，協会，宗教的あるいは友愛的な結びつき，居住地域などがある。

⑵　CUの組合員資格

上記の組合員資格範囲は，「コモンボンド（Common Bond，共通の絆（きずな））」とも呼ばれ，１つのCUの組合員が共有すべき条件として，連邦法および州法で定められている。コモンボンドは，地域型（一定の地域で居住あるいは勤務していること），職域型・協会型（業界団体，労働組合，教会など，同じ団体に所属していること）およびこれらの複合型に大別され，全国のCUのコモンボンドに基づく割合は第１図のとおりとなっている。近年では，かつては典型的であった職域型や協会型から，地域型や複合型にコモンボンドを変更する，すなわち組合員の範囲を広げる動きがみられる。

米国のCUは，20世紀初頭から組織されるようになったが，1934年に連邦クレジットユニオン法（Federal Credit Union Act）

第１図　コモンボンド別ＣＵ数シェア
（2006年6月末現在）



資料　CUNA（2006）

が制定されて以降，設立が盛んになった。コモンボンドが最初に法定されたのは，この34年の連邦法においてである。もともとCUは，利害を共通にする個人による協同組織であることから，コモンボンドは存在したが，これが法定化された背景にはCUが納税を免除されていることがあった。米国のCUは，組合員の相互扶助を目的として組織・運営される非営利の民主的協同組織であるということを根拠として，その草創期から現在にいたるまで，非課税の扱いを受けている。このことに対して34年の連邦法成立時に，銀行業界から，CUの非課税の地位を認める代わりにその顧客基盤を法律のしばりによって限定するという働きかけがあったとされている。

⑶　米国ＣＵ業界の概況

第１表は，米国のCU業界全体の主な計数と商業銀行および貯蓄金融機関のそれを比較したものである。

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。

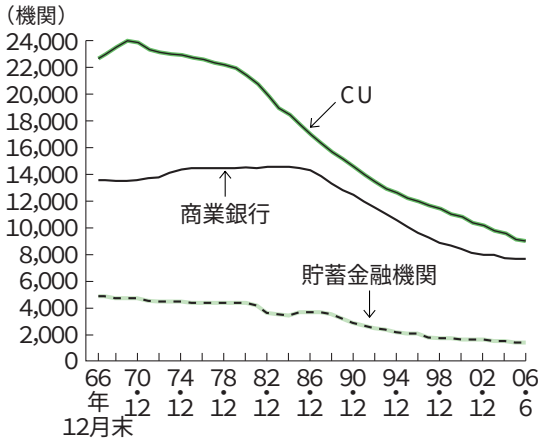
第1表　CUと他業態の比較
（2006年6月末現在）

（単位　億ドル，%，機関平均（　）内は百万ドル）

	CU	商業銀行		貯蓄金融機関
		総資産10億ドル以上	総資産10億ドル未満	
機関数	8,853	484	6,995	1,293
シェア	50.2	2.7	39.7	7.3
総資産残高	7,192	84,051	11,976	19,213
シェア	5.9	68.7	9.8	15.7
（1機関平均）	（81）	（17,366）	（171）	（1,486）
総ローン残高	4,926	48,390	8,201	14,009
シェア	6.5	64.1	10.9	18.5
（1機関平均）	（56）	（9,998）	（117）	（1,083）
総預金残高	6,133	54,080	9,749	11,219
シェア	7.6	66.6	12.0	13.8
（1機関平均）	（69）	（11,174）	（139）	（868）

資料　CUNA（2006）
FDIC Statistics on Banking

第2図　業態別金融機関数の推移



資料　CUNA（2006）
FDIC Historical Statistics on Banking
Office of Thrift Supervision（2006）
FDIC Statistics at a Glance
（注）　起点の1966年は貯蓄金融機関の数がピークを打った年。CUのピークは69年，商業銀行は84年。

06年６月末現在，米国には8,853のCUが存在する。この数は，FDICの保険対象となっている商業銀行および貯蓄金融機関の合計数8,772とほぼ同数である。第２図のとおり，CUの数は，60年代後半から70年代の前半にかけての約24,000がピークであったが，他業態と同様にその後は再編が進み，減少の一途をたどっている。

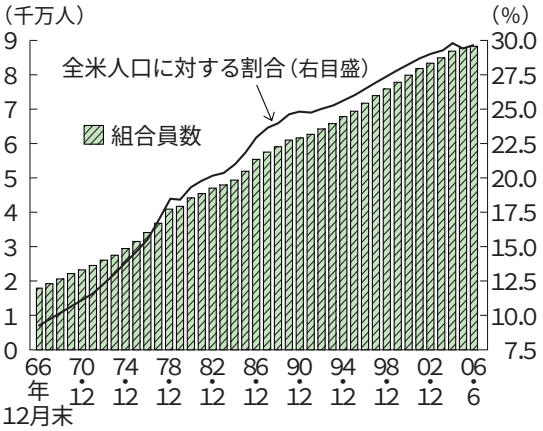
CUの総資産残高合計は7,192億ドルで，CUと連邦預金保険公社（Federal Deposit Insurance Company，FDIC）の保険対象である商業銀行および貯蓄金融機関を合算した総資産残高に対するシェアは６％に満たない。01年ごろから住宅ローンやホームエクイティローンを中心にローンを伸ばし，総資産残高のシェアは03年に6.5％にまで達したが，その後はやや頭打ちとなっている。

１CU当たりの平均総資産残高は81百万ドルである。CUと直接的に競合するとみられる業態として，資産規模がおよそ10億ドル未満の商業銀行であるコミュニティバンクと，スリフト（Thrift）と呼ばれる貯蓄金融機関があるが，１機関平均の資産規模でみると，CUは前者の半分以下，後者の20分の１程度となっている。ただし，個々のCUの資産規模のばらつきは大きい。総資産が百万ドルに満たないCUが全体の１割程度存在する一方で，全米最大のCUであるNavy Federal Credit Union（バージニア州）の06年６月末の総資産残高は256億ドルに達しており，これは，大手のリージョナルバンクに匹敵する規模である。それでも，85％のCUが総資産１億ドル未満の規模であり，おおむね小規模な金融機関と言ってよい。

一方組合員数は，第３図にみるように最近になって頭打ちの様子がみられるものの，長年にわたって増え続けており，06年６月末現在で8,800万人に達している。この数字の全米人口に対する割合はおよそ３

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。

第3図　CU組合員数と全米人口に対する割合推移



資料　CUNA（2006）
U.S.Census Bureau（2006）
（注）　全米人口は7月1日現在での推定値。06年は予測値。

第2表　UCUの概要
（2006年6月末現在）

（単位　千ドル）

	UCU	メイン州	全米
CU数	－	73	8,853
組合員数	18,207	8,314	9,928
組合員数/人口（%）	12.1	45.9	29.3
総資産残高	151,072	56,430	81,242
総ローン残高	124,073	41,323	55,646
総預金残高	104,441	47,763	69,276
預貸率（%）	118.8	86.5	80.3

資料　Statement of Financial Condition for UNIVERSITY/63133, CUNA（2006）
（注）1　UCUの「組合員数／人口」は，組合員資格者数に対する組合員数の割合。
2　メイン州および全米の「組合員数」「総資産残高」「総ローン残高」「総預金残高」は，1CU当たりの平均値。

割に当たり，CUが米国の社会にいかに根づいているかを示す数字と言えよう。

2　事例1
メイン州 University Credit Union（注1）

(1)　組織の概況

米国東海岸，メイン州Orono町に本拠を構えるUniversity Credit Union（以下「UCU」）は，1967年にメイン大学およびその系列大学の卒業生・学生・教職員のために設立された。Orono町の1店舗を含め，州内に3店舗を構える。

現在では，メイン大学関係者に加えて，Orono町があるPenobscot郡の教育委員会の職員，メイン大学があるOrono町の住民と勤務者，州内Castine町にある海洋学園（Marine Maritime Academy）の卒業生・学生・教職員，および3つの職域に組合員資格範囲を広げ，複合型のコモンボンドに基づく組織になっている。それでも，メイン大学およびその系列大学の関係者が大宗を占めているため，設立時の趣旨と近い性格を保持している。

第2表は，UCUの概要である。組合員数も資産・ローン・預金規模も，全米平均の倍程度である。総資産1億ドルを超えるCUは，全米のCUの約15%であるから，比較的大規模なCUであると言える。

（注1）本節および次節は，計数を最新のものに更新したうえで，永井（2006b，2006c）をまとめたものである。

(2)　ローンの概況

第2表のとおり，UCUの06年6月末現在のローン残高は1億2,407万ドルであり，これは，5年前（01年6月末）の1.7倍である。同期間の全米のCUのローン残高の伸びは1.5倍なので，平均以上の高い伸びを示している。主因は，02年以降住宅ローンを大幅に伸ばしたことである。また，ローンの強みを反映して，UCUの預貸率は高く120%に近い。このため，UCUは，連邦

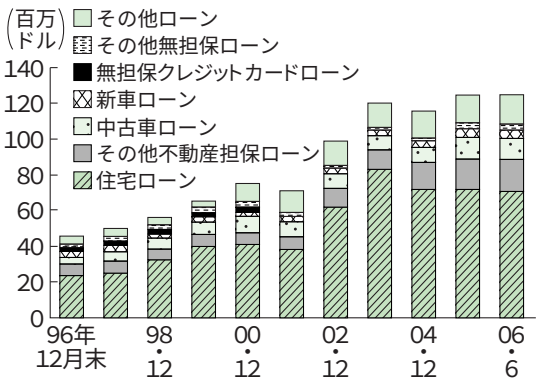
ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。

住宅貸付銀行（Federal Home Loan Bank, FHLB）からの借入れや，他の金融機関へのローン資産の売却などにより，資金調達を行っている。(注2)

このように，UCUのローン業務は，この５年ほどで急速な成長を遂げているが，第４図からわかるように，ローン残高増加率の時期による振れが大きい。直近の５年間でみても，02年39.1%，03年21.3%，04年△3.4%，05年8.0%，06年（６月末まで）△0.3%となっており，02年から03年にかけての急速な伸びを経て，最近では頭打ちとなっているようにみえる。同図から，この傾向を作り出しているのは住宅ローンであることがわかる。01年から03年にかけての急増には，住宅ローン金利の低下を受けて新規ローンが活発化したことに加えて，住宅ローンでは後発のUCUにとっては，他行案件の借換えによる残高増加が大きく寄与した。04年以降は金利が上昇し，過大な金利リスクを回避するために，住宅ローン資産を他の金融機関に売却したり証券化したりすることでリスクをコントロールしたことが，残高頭打ちの要因の一つとなっている。

一方で，「その他不動産担保ローン」（ホームエクイティローンなど）や自動車ローンを伸ばすことで，04年以降もローン全体の残高の横ばいを維持していることから，UCUが，住宅ローンだけでなく個人ローンに関して総合的な強みを発揮していることが見て取れる。

第4図　UCUのローン種類別残高推移



資料　Statement of Financial Condition for UNIVERSITY/63133

（注２）ただし，売却したローンについても，組合員との関係を維持するため，サービシング機能は保持する方針としている。

(3)　理念と戦略

経営理念とローン戦略について，ローン担当役員は，「UCUの経営理念は，組合員に個々の事情に応じた金融サービスを提供し，州内において教育活動を盛んに行うことです。経営資源のすべてをこの目標に注ぎ込めることは，商業銀行にはない大きなメリットです。UCUは，この経営理念に則り，日々活動しています」と語っている。

UCUのローンに関する取組みとしては，まず，住宅ローン専門会社であるPrimary Mortgage Corporation（PMC）を設立し，営業・バックオフィス業務・広告宣伝等を同社に集約していることが挙げられる。専門会社へのアウトソーシングがうまく機能していることが，住宅ローンの成長につながっている。なお，PMCには，UCUよりも小規模で単独では住宅ローン業務に携わることができない州内12のCUも加盟しており，こうしたCU間の提携やリソースの

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。

共同利用は，ほかにも例がみられる。

セールスアプローチとしては，組合員から特別の要請があった場合を除いて，戸別訪問を行うことはない。UCUに限らず，米国では，このような渉外活動は一般的ではないようである。UCUは，顧客向けに毎月郵送されるステートメントにローンや預金商品のチラシを同封することで来店を呼びかける。したがって，来店者に対してどれだけ懇切丁寧かつ迅速な対応ができるかに重点を置いている。また，店舗数が３つしかないため，顧客の利便性のためにインターネットバンキングを活用しており，住宅ローンの申込みや貸付決定もインターネットで行うことができる。

UCUでは，ローンの営業担当者の給与は，固定給制を採用している。米国の多くの金融機関で採用されている業績連動型の報酬体系を採らない理由として，商業銀行と異なって株主利益の圧力を受けておらず，業容拡大が組織目標になっているわけではないことがある。また，過大な業績指向は組合員へのサービス向上をおろそかにするとの懸念もある。上述の担当役員のコメントにあった「経営資源のすべてをこの目標に注ぎ込めることは，商業銀行にはない大きなメリット」とは，まさに，株主の目を気にすることなく，ただ組合員のために良質なサービスを提供するということを言っているのである。

CUは，一般に組合員に対する教育活動に熱心であるが，UCUにおいても，こうした活動は特筆すべき戦略の一つである。州内でも，取引に関して知識の乏しい消費者が悪徳なモーゲージブローカーや自動車ディーラーにねらわれるケースが少なくないという。組合員がこうした被害に遭うことを予防するため，UCUでは，組合員に対して，住宅や自動車の適正価格情報の提供や，家庭財務分析を基盤とした適切な財の購入・借入・返済計画策定に関する助言などを行っている。

３　事例２
オレゴン州 SELCO Community Credit Union

(1)　組織の概況

SELCO Community Credit Union（以下「SELCO」）は，西海岸オレゴン州のEugene市に本拠を構え，同市があるLane郡を中心に11の店舗を展開する。1936年に，地元の教職員の職域型CUとして誕生したが，組合員範囲を徐々に広げ，04年からはLane郡を含む周辺６つの郡の居住者と勤務者，およびその家族を資格とする広域的な地域型CUとなっている。

オレゴン州では，リージョナルバンクやコミュニティバンクの数が少なく，その分，州外に本拠を構える大手商業銀行の力が強い。コミュニティバンクが大手行との明確な差別化戦略を打ち出すことができなかったのに対し，州内のCUの中には，個人金融サービスに対する地域住民からの期待の高まりに応えて，銀行から離れた顧客を獲得し，業容を拡大したものも少なくなかっ

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。

第3表　SELCOの概要
（2006年6月末現在）

（単位　千ドル）

	SELCO	オレゴン州	全米
CU数	−	88	8,853
組合員数	84,980	16,025	9,928
組合員数/人口（%）	8.4	38.7	29.3
総資産残高	679,190	143,130	81,242
総ローン残高	564,051	113,861	55,646
総預金残高	587,426	123,466	69,276
預貸率（%）	96.0	92.2	80.3

資料　Statement of Financial Condition for SELCO/6319663133, CUNA（2006）
（注）1　SELCOの「組合員数／人口」は，組合員資格者数に対する組合員数の割合。
2　オレゴン州および全米の「組合員数」「総資産残高」「総ローン残高」「総預金残高」は，1CU当たりの平均値。

た。SELCOの業容拡大もそうした流れのなかにあったものと推察される。また，SELCOの場合，競争相手となる２つの大型CUがEugene市内に存在し，そうした環境が04年の地域型への転換の動機となった。

SELCOは，第３表のとおり06年６月末現在約８万５千人の組合員を抱え，総資産残高は７億ドル近い。全米のCUのうち総資産残高が５億ドルを超えるものは３％程度にすぎないので，SELCOはかなり大規模なCUの部類に属する。

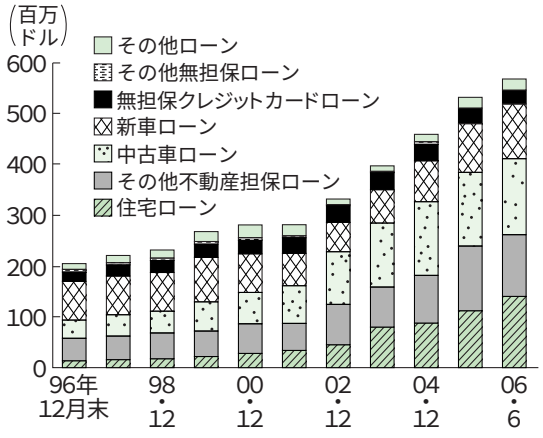
⑵　ローンの概況

06年６月末でのSELCOの総ローン残高は，第３表のとおり５億6,405万ドルとなっている。預貸率も96％と高い。第５図が示すとおり，過去10年間ほぼ一貫して残高を伸ばしており，特に急速な伸びが始まった５年前と比べると，総ローン残高は２倍以上に達する。

ローンの種類別内訳をみると，住宅ローン24.7％（全米CU平均値32.3％），その他不動産担保ローン（ホームエクイティローンなど）21.3％（同16.6％），中古車ローン26.2％（同18.2％），新車ローン18.2％（同18.1％），無担保ローン5.4％（同9.4％），その他ローン4.2％（同5.4％）となっている。前述のUCUの場合は，住宅ローンがコアとなっているのに比べて，SELCOの場合は，住宅ローン，その他不動産担保ローン，自動車ローンの主力３商品がほぼバランスされており，全米CUの平均値にもより近い。

住宅ローンは，過去５年間一貫してシェアを向上させているが（ちなみに，96年12月末6.4％，01年12月末12.1％），全米CU平均と比べても突出しているわけではない。前述のUCUと同じく，SELCOも金利リスク抑制のためのポートフォリオ調整を実施しているが，それよりもローン種類別残高のバランスは，後述するクロスセリング戦略の結果とみることもできよう。

第5図　SELCOのローン種類別残高推移



資料　Statement of Financial Condition for SELCO/63196

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。

⑶　理念と戦略

前述のとおり，SELCOは，コモンボンドを変えることで顧客基盤を拡大し，04年にはそれまでの２郡から一気に６郡に営業地域を広げた。しかし，SELCOが本来追求したのは，営業地域の地理的な拡大ではなく，ニーズを持った顧客への的確なサービス提供とその質的な向上であった。

この点について，訪問の際に，「銀行は，借りる必要がない人々に対して懸命に貸そうとします。しかし，私たちは，顧客との対話を重視し，貸すことができるかを見極めつつ，顧客のニーズに応えようとします。ただし，特定商品の積極的なセールスを控えています」というコメントを得ている。

SELCOは，ローンの単純な量的拡大ではなく，個々の顧客のニーズに合った最適な商品を組み合わせて提供することを理念としている。この理念は，事業活動にあたってはクロスセリングと呼ばれる手法となり，多彩なローンや各種保険商品を取りそろえ，顧客との対話によって家計の財務状況やライフプランを勘案しながら，最適な組み合わせでの商品を提供することに注力している。

SELCOも，地域住民への戸別訪問セールスは原則として行わないが，一方で，職域を対象として金融商品に関する情報提供を行う訪問活動は盛んに行っている。訪問先の多くがSELCOの伝統的な母体である学校・官庁・企業であるとともに，地域におけるSELCOのプレゼンスが高まっていることを背景に，こうした訪問活動を受け入れることに対する理解も高いようである。このような職域における活動のなかでも，顧客の金融商品に関する知識を深め，職域の人々が過剰債務等の問題に陥ることを未然に防ぐという，いわゆる金融教育活動は重要なウェイトを占めている。

SELCOは，もともと教職員のCUとして発足したこともあって，教育活動には熱心であり，職域訪問での活動以外にも，各種のセミナー開催や相談業務を展開しているが，教育活動においてより特徴的なことは，日常業務のなかで組合員に的確な情報を提供し，教育しようという文化が定着していることである。

以上のように，クロスセリングにより顧客のニーズに的確に応えるという理念とそれを達成するためのさまざまな戦略上の工夫が，SELCOの近年のローンの伸びを支えてきたものと思われる。

４　まとめ

⑴　経営理念に忠実な戦略

金融専門紙のAmerican Bankerと調査・コンサルティング会社のGallup Organizationが05年に実施した金融機関の顧客満足度調査において，「非常に満足している」と回答した顧客の割合は，商業銀行で63%，貯蓄金融機関で57%であったのに対して，CUについては，71%と各業態の中で最も高かった。05年を含めて過去に21回実施されているこの調査で，CUは，常に「非常に満足している」顧客の割合が最も高くな

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。

っている。(注3)

CUNAのホームページ(注4)にも明記されているが，米国のCUでは，大恐慌の時代から語り継がれてきた理念として，「Not for Profit, Not for Charity, but for Service」という短い言葉が今も息づいている。すなわち，非営利組織であるが，慈善団体として活動しているわけではなく，組合員のニーズに沿ったサービスを提供すること，また，そのサービスの水準向上に努めることが唯一の関心事であることを基本スタンスとしている。また，協同組合の７原則(注5)を組織の基礎においていることも明言している。

前述の２つのCUの事例にみられるように，業容拡大のためのセールスではなく，あくまでも顧客のニーズを的確にくみ取ったうえでの取引や，「組合員を守る」という視点に立った教育活動を伴うローンの推進などは，こうした理念が具体的な事業展開のなかに，かなり直接的に反映されていることをうかがわせ，また，そのことが高い顧客満足度につながっているものと思われる。競争を生き抜くための効率性志向が強いと考えられている昨今の米国社会にあって，CUが伝統的な理念を堅持することで顧客の信頼を勝ち取り，顧客基盤を確立していることは，注目に値する。

（注３）CUNAのホームページ（http://www.cuna.org/newsnow/05/wash101705-5.html＜アクセス日07年１月７日，以下年月日を略＞）

（注４）http://www.creditunion.coop/history/cu_philosophy.html＜アクセス日07.1.6＞

（注５）95年の国際協同組合同盟（International Co-operative Alliance，ICA）全体総会で採択された「自発的で開かれた組合員組織」「組合員による民主的運営」「組合員の経済的参加」「自律と独立」「教育・訓練・広報」「協同組合間の協同」「地域社会への関心」の７つの原則。CUNAのグループ会社で米国のCUおよびその組合員に保険サービスを提供するCUNA Mutual GroupがICAのメンバーになっている。

(2) 効率性と柔軟性

前述のUCUの役員のコメントに，「経営資源のすべてを組合員への金融サービス提供や教育活動という目標に注ぎ込めることは，商業銀行にはない大きなメリット」という趣旨のものがあったが，すでにみたように，大半のCUが総資産額１億ドルに満たない零細な金融機関であり，個々のCUでみれば，人員やノウハウ，設備などの資源が豊富であるとは言えない。したがって，CUでは，業務のアウトソーシングやCU間の協力，あるいは情報技術の活用による効率化に取り組んでいる。

アウトソーシングは，UCUの住宅専門子会社の例にみられた(注6)。UCUの事例では，UCU以外の複数の小規模CUがこの子会社を共同で利用していた。共同ということでは，米国のCUはシェアドブランチング（Shared Branching）というシステムを有効に活用している(注7)。これは，いわばCUが相互に代理店となる仕組みであり，このシステムに加盟しているCUの組合員は，預金の入出金のみならず，小切手の現金化，ローンの返済，振込みなどのサービスを，遠隔地にある他のCUの店舗でも受けることができるという仕組みである。小規模金融

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。

機関であるCUにとっては店舗新設の重い負担をなくし，業界全体としての効率性向上に資するシステムとなっている。また，CUでは，店舗やカバーする職域等での「顔が見える」営業活動を重視しているが，顧客のニーズを満たすという絶対的な目標を達成するためには，インターネットバンキングやテレフォンバンキングといった手法も採用してチャンネルを広げ，効率を高めている。

また，顧客のニーズに応えるためには，組織を柔軟に変える必要性が生じることもあり，前述の２つのCUの例にみられたように，コモンボンドを広げるという方法も採られる。かつては典型的であった，限られた職域や協会を基盤とするものから，地域型や複合型のCUが増加しているのもこのためである。コモンボンドの変更による大型化は，組合員密着型の金融機関の性格を変えるのではないか，あるいは他業態との差別化が困難になるのではないかという懸念を伴うが，前述のSELCOにみられたように，むやみな業容の拡大を目的とするのではなく，ニーズが満たされていない顧客への的確なサービス提供を目指すという姿勢であれば，CUとしての独自性を発揮しながら，質の高いサービスを提供し続けることも可能ではないだろうか。

（注６）もう１つの事例としてあげたSELCOも，SELCO Mortgage Companyという子会社に住宅ローン業務を全面委託している。

（注７）このシステムを統括する組織として，Credit Union Service Corporation（CUSC）とFinancial Service Centers Cooperative（FSCC）がある。前者は約1,300のCUの約2,400の店舗，後者は約200のCUの約600の店舗で利用可能である。国内にととまらず，たとえばCUSCのサービスは日本の横田基地でも受けることができる（ＣＵＳＣのホームページ。http://www.cusc.net＜アクセス日06.1.8＞）。

⑶　銀行業界の圧力

最後に，最近のCUに対する銀行業界の動きに触れておきたい。

1934年にコモンボンドが法定化された際に銀行業界からの圧力があったことは前述したが，こうしたことは昔話ではない。近年でも，アメリカ銀行協会（American Bankers Association，ABA）が「Operation Credit Unions」というキャンペーンを展開しており，大型化しフルライン操業をしているCUが納税を免除され，地域再投資法（Community Reinvestment Act，CRA）[(注８)]の適用からも除外され，また，当局による監督も銀行が受けている水準に達していないことを批判し，是正を求めている[(注９)]。

こうした圧力は，確かにCU業界にとってのリスク要因であり，今後の影響が注目される。しかし，見方を変えれば，CUが質の高いサービスを武器に顧客からの信頼を獲得し，小さいながらも金融業界におけるプレゼンスを確立していることの現れとも言えよう。他業態との競争は一定程度避けることはできないであろうが，CUがその理念に基づく独自のサービスを展開し，また，金融サービスを通して地域への貢献を果たしていけば，共存することは可能であると思われる。

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。

（注８）1977年に成立した連邦法で，すべての預金保険加入金融機関は，地域で集めた資金の一部を，地元における低所得者向けローン，中小企業向けローン，地域開発への資金供与などの形で還元する義務を負わせるもの（高木（2006））。

（注９）「Operation Credit Unions」については，アメリカ銀行協会ホームページを参照。（http://www.aba.com/Industry+Issues/OperationCreditUnions.htm＜アクセス日06.12.19＞）。

一方，CUNAのホームページでは，これに対するCU側の反論をみることができる。（http://www.cuna.org/initiatives/bank_attack/index.html＜アクセス日06.12.19＞）。

おわりに

CUNAがCUの住宅ローン担当者用に作った教科書（Ashfield，T. J. & L. Harr (2000)）の副題は，「The Best Never Rest」となっている。また，これに加えて，この教科書は「Doing Right Things Right」というメッセージを送っている。すなわち，「最善の方法は決して不変ではない。したがって，その時点で正しいことをその時点で正しい方法で行うべきである」ということである。

協同組織としての理念を直接的に体現したローン戦略は，今後もCUの強みとして求められ続けることと思われる。すなわち，すべては顧客のために，金融教育や情報提供を含めた良質できめ細かいサービスを提供するというアプローチがCUの顧客満足度を高く保つカギであることは，今後も変わらないであろう。しかし，昨今の変化の激しい金融業界にあっては，組織・顧客ニーズ・金融技術・情報技術などの面で，方法論は不変でないことは明白である。効率性や柔軟性も求められるのである。

9,000近くもある米国のCUは，その成り立ち・規模・競争条件など，実に多様であり，もとより一部のCUの実地調査や文献・データのみから，米国のCUを典型化して，協同組織金融機関のローン戦略に対する明快なヒントを導き出すことは困難である。ただ，成功しているCUは，理念をしっかりと実践に移しながらも，常に「The Best Never Rest. Doing Right Things Right」の姿勢を貫いているのではないか，と想像することは可能であろう。

＜参考文献＞

・Ashfield，T. J. & L. Harr（2000），Credit Union Mortgage Lending Strategies: The Best Never Rest: Kendall/Hunt Publishing Company

・CUNA（2006），Credit Union Report Mid-Year 2006
＊CUNAのホームページから入手。（http://advice.cuna.org/download/curpej06.pdf＜アクセス日06.12.8＞）。

・FDIC Historical Statistics on Banking
＊FDICのホームページから入手。（http://www2.fdic.gov/hsob，＜アクセス日06.12.27＞）。

・FDIC Statistics at a Glance
＊FDICのホームページから入手。（http://www.fdic.gov/bank/statistical/stats.index.html＜アクセス日06.12.12＞）。

・FDIC Statistics on Banking
＊連邦預金保険後者（Federal Deposit Insurance Corporation，FDIC）のホームページから入手。（http://www2.fdic.gov/SDI/SOB，＜アクセス日06.12.26）。

・Statement of Financial Condition for SELCO/63196
＊NCUAのホームページから入手。（http://ncua.gov/data/cureports/index.cfm＜アクセス日06.12.8＞）。

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。

・Statement of Financial Condition for UNIVERSITY/63133
* 全国クレジットユニオン管理庁（National Credit Union Administration，NCUA）のホームページから入手（http://ncua.gov/data/cureports/index.cfm＜アクセス日06.12.8＞）。

・Office of Thrift Supervision（2006），2005 Fact Book
* 貯蓄金融機関監督庁（Office of Thrift Supervision，OTS）のホームページから入手。（http://www.ots.treas.gov/docs/4/480235.pdf＜アクセス日06.12.27＞）。

・U.S. Census Bureau（2006），Statistical Abstract of the United States: 2007
* アメリカセンサス局（U. S. Census Bureau）のホームページから入手。（http://www.census.gov/prod/2006pubs/07statab/pop.pdf＜アクセス日06.12.12＞）

・青木武（2003）「米国の銀行の種類」『New York コラム』信金中金総合研究所，15－5号，９月
* 信金中金総合研究所のホームページから入手（http://www.scbri.jp/HTMLcolumnNY/nycolumu5.htm＜アクセス日06.12.28＞）

・高木仁（2006）『アメリカの金融制度－比較社会文化による問題接近をめざして－（改訂版）』東洋経済新報社

・永井敏彦（2004）「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－」『農林金融』４月号，20～34頁

・永井敏彦（2006a）『米国クレジットユニオンとそのローン戦略について――協同セミナー第48回海外金融市場・協同組合関係視察研修会慈善研修資料２――』５月

・永井敏彦（2006b）「米国クレジットユニオンの個人ローン戦略-1－メイン州University Credit Union－」『金融市場』８月号，18～23頁

・永井敏彦（2006c）「米国クレジットユニオンの個人ローン戦略-2－オレゴン州SELCO Community Credit Union－」『金融市場』９月号，31～35頁

・SELCO Community Credit Unionホームページ（http://selco.org＜アクセス日06.12.12，07.1.5＞）

・University Credit Unionホームページ（http://www.ucu.maine.edu＜アクセス日06.12.12＞）

（主席研究員　橘髙研二・きったかけんじ**）**

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。