米国クレジット・ユニオンの経営戦略－3

－メーン州 Five County Credit Union～顧客ニーズに対応したアウトソースの積極活用－

要　旨

Five County　CUは造船会社の職域CUからスタートしたが、リストラ等で組合員が減少する中でコミュニティ型CUに転換した。モーゲージ関連が貸出の半分強を占めるが、通常のモーゲージ・ローンは州内CUと共同で設立したモーゲージ子会社を活用し、本体はホーム・エクイティ・ローンに特化している。近年CUの自動車ローンは、ディーラーとのタイアップによる貸出（インディレクト・レンディング）が拡大しているが、Five Countyも今後導入する方針を示している。規模の小ささを補うためにアウトソースを積極的に活用する一方で、貸出審査は組合員とのリレーション、生活の問題解決を図ることを基本としている。

Five County　CUの沿革
～職域からコミュニティ型へ

Five County　CU（以下Five Countyと略す）の前身は、1950年代半ばに設立されたBIW CUである。BIWはBath Iron Works社の略称であり、同社はGeneral Dynamics社傘下の造船会社で主に米海軍向け艦船を建造している。BIW社は、現在もメーン州最大規模の雇用規模を誇るが（従業員数6,600人前後）、リストラなどで次第に従業員数は減少している。

こうした環境変化から、BIW　CUは92年に職域CUからメーン州南部5つのカウンティを営業エリアとするコミュニティCUに転換し、同エリア内の住民は誰でも組合員資格を持つようになった。また免許も連邦免許から州免許へ切替え、2001年には現在の名称に変更した

Five Countyの本店はBIW社のあるバース（Bath）で、支店は3店舗である。総資産は84百万ドル、貸出は62百万ドル、組合員数は約1.5万人である（以上03年9月末時点）。

コミュニティCUに転換後、新規組合員はコミュニティ住民が中心となっているが、組合員構成は依然BIW関係者が半分以上を占めている。彼らがCUをコントロールしていないものの、影響力はあるとのことだ。Five Countyポートランド支店でのインタビューは、3つある支店を統括するダィレクターのMichael　Foley氏に応じて頂いた。

Foley氏によると、Five Countyでも組合員加入の最大の魅力は口座開設の容易さや良質なサービスにあるという。組合員になるには、最初に25ドルの預金すればよく、入会時の費用も必要ない。ただし、6ヶ月以内の口座解約には手数料が必要である。口座サービスの内容、チャネルはUCUとほぼ同様であるが、Five CountyではUCUのような付加的な預金保険は提供していない。

Five County　CUポートランド支店

また、Five Countyは 他のCUと共同でスーパー内にインストア・ブランチを設置していたが、利用が伸びず最近廃止したとのことだ。店

舗は、テラー・ラインがなくローン担当者とATMから成る軽量型（KIOSK）を増設したい意向である。チャネルの利用では、近年オンライン利用が急増しており今後もこの傾向が続くとみる一方、テレフォン・バンキングは低迷状態にある。このようなチャネル利用状況は、UCUも同じである。

共同モーゲージ子会社の活用

Five Countyの住宅ローンの貸出に占める比率は55%（03年9月末、含むホーム・エクイティ・ローン・ライン型）で、UCUほどでないにしても貸出の中心になっており（図1）、残高も過去3年位で倍増している。Five Countyでも住宅価格の上昇により、資金タイト感があるため（預貸率は80%）、FHLBからの調達をひとつの選択肢として検討している。

Five Countyが UCUと異なのは、モーゲージ販売についてCUSO Mortgageの積極的利用である。Five Countyは、固定、変動金利とも、コンベンショナル・ローンについては、基本的にCUSO Mortgageに審査・引受けを委ね、その後選択的に同社から買取る形になっている。サービシングもCUSOに専門的に委託している。

Five Countyでも本体のモーゲージ業務は、ホーム・エクイティ・ローンがメインであり、これについては受付から審査、実行し、本体で保有する仕組みになっている。ホーム・エクイティ・ローンは、低めの金利設定や物件評価手数料の無料化を武器に積極的に推進している。

自動車ローンのインディレクト・レンディング

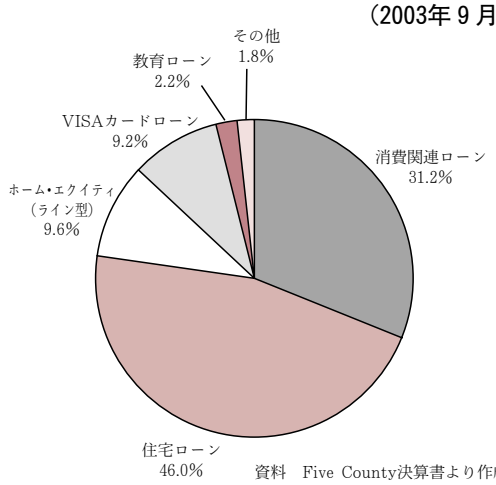
米国では2001年以降、メーカー、ディーラー側から提供される新車販売の0%ローン等の影響が大きく、以後CUの自動車ローンの伸びはほとんど中古車向けとなっているのが全般的な傾向である。

Five Countyは自動車ローンの貸出に占める割合が3割程度であるが（図1の消費関連ローンの大半）、その中心は中古車ローンとなっている。UCUも新車ローンは、相当減少しているという。

ディーラー側の0%ローン等に対抗するために、近年CUの間で普及しているのがインディレクト・レンディング（Indirect Lending、以下ILと略す）である。その仕組みは、ディーラーのローン担当者が、自動車購入者のローン申請をCUへFax、Eメール等で送付し、CUが金利オファーを即時弾力的に行うというものである。

ILにより、自動車購入者はディーラー店舗でローンを含めたワンストップ・ショッピングの利便性が得られる。また、ディーラーはCUの顧客を呼び込め、一方CUはディーラー店舗網を通じてローンを販売するルートが得られる。さらに、自動車購入者が非組合員の場合、新規組合員の獲得の可能性もある。

図2　Five County CUの貸出構成
（2003年9月末）



資料　Five County決算書より作成

ILにおいて、ディーラー側の取り分には2通りある。一つは、ディーラーがCUの出し手レート以上のレートで自動車購入者にローンを出した場合、その差額分をディーラーが受取るものである。もう一つは、CUの出し手レートは一定で、ディーラーはローン金額に応じてCUから手数料を受取る方法である。前者の方が当然、ディーラーのインセンティブは強いが、同じCUのローンでも本体とディーラー経由では金利が異なるなど、CUとして抵抗が大きいスキームである。

Five Countyは、現在ILを行っていないが、近い将来、手数料方式（5～800ドルのレンジを検討）で開始する予定であるという。これまで組合員とのフェイス・トゥ・フィエスを失うリスク、またディーラー側で何らかのミスが発生することを危惧し、ILを導入していなかったが、自動車ローンの重要性、成長性を考えるとやはり必要との判断である。UCUは、既に手数料方式により、他のCUが運営するILプログラムに参加している。

審査スタイル、インセンティブの付け方

Five County、 UCUともに、不動産担保が設定されるモーゲージ関連ローンを除けば、貸出金利は相当大きな幅がある。例えば、Five Countyの場合、自動車ローン金利（新車、72ヶ月最大）は3.75～16.00%、使途自由の個人ローン（最大1万ドル、84ヶ月まで）で9.65～18.00%となっている。

貸出審査、金利設定についてFoley 氏に質問すると、まず「協同組織であるから貸出金利も一律とするのは、信用力の低い人に補助金を与え、反対に高い人にペナルティを課すようなもの」との考え方であった。しかし、大手銀行のようにクレジット・レポートをベースにしたオート・スコアリングという手法ではなく、フェイス・トゥ・フェイスを通じ長期の視点から個人の信用力を評価していくリレーションシップ・プライシング（relationship pricing）を基本にしているとのことだ。

審査においては、クレジット・レポートも利用するがあくまで判断材料の1つで、面談を重視し人物（character）を含め総合的に判断する。顧客にローン商品を売るという姿勢ではなく、借り手のトータルな生活において問題解決（Solution）を図る観点から審査、金利を決定するという。そのうえで信用力の低い人には、どうしたら評価を上げられるか一緒に考えていくことにしている。

これと関連して、ローン推進のインセンティブの付け方もCUらしさがみられる。インセンティブは販売数を競わせるためでなく、顧客の問題解決を主眼に目標達成する楽しみ（excitement）を与えることを目的にしている。そのためFive Countyのインセンティブ報酬は相当保守的であるという。

Five Countyのローン担当者は月間25件以上のローン実行を目標にしているが、それを超えた部分についてインセンティブを付けている。25～49件までは1件毎に1ドル、50～74件までは2ドル（50件超の部分だけでなく総てのローンについて）、75～100件では同様に3ドルを与えている。100件以上の場合は400ドル+100件超のローン毎に5ドルとなっている。

Five Countyの現行のインセンティブ制度は6ヶ月前から導入されたため、その効果の検証にはもう少し時間を要するが、次第に効果が発揮されるとみている。インセンティブの付け方はCU毎にそれぞれ異なり、全く無いCUもあれば、より厚いインセンティブ（例えば住宅ローン1件に付き25ドル）を出しているところもあるという。

CUはフェイス・トゥ・フィエスのサービス・顧客関係を基礎としながらも、高まる競争、成長への対応をどのように取り込んでいくかが大きな課題となっている。Five CountyのIL、審査、インセンティブの考え方等においても、CUらしさを大切にしながらも成長を経営戦略に取り込む工夫がうかがえる。

クレジット・ユニオンの強みとは

最後にCUの強みとは何かについて、メーン州の事例を中心に、個人的な感想をもまじえ若干まとめておきたい。

①顧客戦略の明快さ

CUの最大の強みとしては、CU自身が自負するように顧客サービスの良さ、戦略としての顧客指向の明確さが第一だと思われる。

協同組織金融機関においては、創設初期の協同組織性、連帯感は社会経済情勢の変化の中で

希薄化し、金融機関としても銀行等との同質化が進む傾向がある。CUの場合も、組合員資格が拡大するにつれ協同組織性は変質しているが、組合員への利益・サービスの還元を徹底することで協同組織としての個性の発揮と顧客の信頼を得ることに成功しているようにみえる。

CUが高い顧客サービスが可能な要因として、①株主がいない、②連邦法人税免除、③役員報酬がない、職員の給料水準が相対的に低い、④組合員との絆が深い、などの点が一般に挙げられる。

この中では、CUは出資が特に必要なく、預金者＝出資者＝顧客であるというシンプルで明快な組織構造を持っていることが、顧客サービス第一につながる主因でないかと考えられる。

CUの場合、成長は株主のプレッシャーや高額な役員報酬に動機付けられたものでなく、収益は内部留保を除いて、総て組合員への利益・サービスの向上という具体的なメリットで還元される。組合員のCU利用は、良いサービスに対する評価であり、同時に理念への賛同として認知され、協同組織としての一貫性、分り易さにつながっている。

性格の違いから単純な比較はできないだろうが、日本の協同組合の場合、員内、員外など顧客層に様々な利害が存在する場合が多く、そのため組織、戦略のフォーカスがハッキリしないことが少なからずあることと対照的にみえる。

また、CUの明確な顧客指向は、大手商銀を中心に強まる顧客選別の流れに対し、戦略の差別化を一層鮮明にする効果を生んだことも見逃せないだろう。CUの基礎的な金融サービスの良さは、収益性を強化する銀行サイドの戦略とのコントラストによるところも大である。

米国の銀行、特に大手行は規制緩和が進んだ90年代以降、M&Aを通じた規模拡大による収益性の向上を強力に推進してきた。その戦略としては、域内取引シェアの引上げや関連分野への新規投資を図るよりも、州を越えた買収とリストラが選択される傾向がある。結果、中小地方都市においても収益性をベースとする顧客選別が強まり、特にコストのかかる決済などの基礎的金融サービスに相当の対価が求められるようになっている。

金融機関の大規模なM&Aは、激烈な市場競争を通じ産業のダイナミズムを米国にもたらす原動力となっていることも確かであろう。他方で、CUのような協同組織金融機関がリレーションシップを活かしながら大きく伸びており、また政策的にも支援されている米国の現実は大変興味深い。

②アウトソースの積極的な活用

CUは成長しているとはいえ、大半は依然小規模で提供できる金融サービスにも限界がある。他金融機関との競争が激しくなり、また顧客ニーズが多様化する中で、CUはどのように良質なサービスを維持していくかという圧力も強まっている。

一方で、組合員との対面営業を重視するCUにとり「小さくローカル」でいることはひとつの理想でもあり、小規模ゆえに組合員とのコミュニケーション・コストが低く、与信管理などに効果を挙げている面もある。それゆえ、CUにとり小規模であるメリットとデメリットに折り合いをつけることは、非常に重要な経営戦略の一部となっている。

この課題に対して、CUは基本的に自らを個人金融のニッチ・プレーヤーと位置付け、主力業務を限定し顧客へのサービスを高める工夫をしている。いわゆる「何をやらない」かを明確にすることで、自分の強みを出す戦略である。CUの顧客も、CUの特質を理解し銀行等と使い分けるケースも多いという。

CUのアウトソースは、スケールメリットが必要な業務、新規業務を中心に利用され、本体部分には対面性の効果が発揮できる業務を中心に、スリムな形で維持しようとするものである。

UCU、Five Countyともに、モーゲージ、自動車ローンなどのコア業務においても選択的に

アウトソースに組み入れるか、もしくは検討中であった。また、両CUとも保険、投信販売、ブローカー業務などは完全にアウトソース利用だが、その取組みはこれからの状態である。UCUは州当局から販売ライセンスを取得済で、04年初めを目処に外部業者との提携販売を開始する予定にしている。一方、Five Countyは独自ではライセンスを取らず、顧客に業者を紹介し、成約時に若干の手数料を受け取るに止める計画である。

③若者への教育を重視

CUは教育を通じた宣伝・啓蒙を熱心に行っており、特に若者をターゲットにしている点など、日本の協同組合にとって学ぶ所が多いと思われる。

メーン州はCUの組合員が州人口の半分近いが、それでもまだ知られていないといい、自分に組合員資格があるのか分らないという声が根強いという。UCU、Five Countyなども、職域CUからスタートしているため、地域住民にはまだ認知されていないという。また、CUの店舗は金融街といった場所には無く、やや街外れた所にあり目立たないことが多い印象を受けた。

これに対し、MCULはマス向けにTV、新聞等のメディアを通じて「あなたも入れます」とか、CUの具体的ベネフィットをPRしている。加えて、各CUはMCULなどと協力しながら、教育という形でCUについての十分な理解を図り、組合加盟を推進している。

教育が必要な理由のひとつは、組合員資格があるためマス向けの広告は効果が減殺されるためである。CUの組合員資格を満たす人向けに、加入可能であること、理念、ベネフィット等を、様々な会合の場などで根気よく教育していく必要があるという。

もうひとつの教育の対象は若者で、多くのCUが高校等に出向いて金銭管理教育を実施している。「クレジットカードの利用管理の仕方」「クレジット・レポートの読み方」「自動車ローンの組み方」など、高校生が関心を持ちすぐに必要となる実践的知識を提供している。学生はCUをよく理解し、賢い消費者となったうえで、CUの優良顧客になることが期待されている。

このようにCUは新規顧客の獲得に、かなりの手間暇をかけ、CUを理解してもらうことに努力している。CUが絆をベースとする組織であるため当然ともいえようが、CUと組合員相互の理解と納得がCUの事業の原点となっているといえよう。また、CUは相互に競争するが、教育などでは効果的に協調している。また、MCULも重要な役割を発揮している。

最後に付記しておきたのは、CUの人々の若々しさと情熱についてである。Five CountyのFoley氏は31才、UCUのGervais氏は34才である。それぞれ自らのCUが直面する現実を踏まえ、CUとしてのこれからの姿について、自身の意見と洞察を持たれていることに筆者は感銘を受けたことを記しておきたい。

CUは規模が小さく極めて多様であり、それぞれが自らの個性、アイデンティティーを求める中で、CU全体の存在感が今後いちだんと高まっていく可能性を感じた。

（室屋　有宏）