

# SCB

SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

NEW YORK 通信  
(第17-5号)

(2006.3.29)



信金中央金庫

SCB

総合研究所 (ニューヨーク駐在)

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1

TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551

<http://www.scbri.jp/>

## 協同組織金融機関の未来

### 視点

米国には、日本の信用金庫や信用組合とまったく同じタイプの協同組織金融機関ではないが、クレジットユニオンと呼ばれる信用組合および協同組織的な理念のもと、株式会社形態ではなく、相互会社形態となっている貯蓄金融機関は数多く存在する。日本以上に市場主義が徹底している米国において、そうした協同組織的な金融機関がどのような戦略を持ち、どのようにして大銀行などと差別化を図っているか、については、今後ますます市場主義が強まることが予想される日本の金融界においても、将来像を占なう上で大きなヒントになると思われる。よって、本稿では、米国の協同組織的な金融機関の戦略と今後の方向性および信用金庫業界に対する示唆について考察することとしたい。

### 要旨

- ・ 米国の協同組織的な金融機関の平均的な規模は株式会社の銀行等よりも小さいが、特にクレジットユニオンは数多く存在しており、しかも総資産成長率は銀行よりも高い。
- ・ 今後の米国の協同組織的な金融機関の方向性としては、①金融機関として洗練されていくもの、②特定のニッチに集中して成功するもの、③引き続き協同組織的な理念を守り主に経済的弱者のための金融業務を行うもの、がある一方、④株式会社の銀行等に転換して市場原理に組み込まれていくものもあり、さらに⑤淘汰され吸収合併等により消滅するものも少なくないと予想される。
- ・ 協同組織的な金融機関として成功するためには、協同組織の理念を持つと同時に、顧客(会員)が誰なのか十分に理解し、収益性が高い得意分野に集中していくというビジネスマインドを併せ持つことが必要である。

**キーワード** 米国金融機関、クレジットユニオン

## 目次

1. 米国における協同組織的金融機関
  - (1) 概要
  - (2) 協同組織性の検証
  - (3) 趨勢
2. 米国協同組織的金融機関の方向性
  - (1) 洗練・成長型
  - (2) ニッチ集中型
  - (3) 伝統的協同組織型
  - (4) 株式会社転換型
  - (5) 淘汰・消滅
3. 考察
  - (1) 米国の市場経済と協同組織金融機関
  - (2) 日本の信用金庫への示唆

取材協力先<sup>1</sup>

参考文献

## 1. 米国における協同組織的金融機関

### (1) 概要

米国には、おおまかに言うと、①クレジットユニオン（以下「CU」という。）、②スリフト、③商業銀行、という3種類の預金取扱金融機関があり、このうち①CUの全部ならびに②スリフトの一部が「協同組織的」な金融機関である。

#### ① クレジットユニオン（CU）

CUには日本の信用組合と同様に地域型と職域型があるが、数のうえでは職域型が中心であり、現在は地域型でも職域型から転換したCUも少なくない。CUにはコモンボンドと呼ばれる会員資格があり、そのCUが定めた地域や業種に合致していなければ会員にはなれない。会員資格のある者がCUに出資をすれば会員となるが、米国CUの「出資」とは日本の信用金庫のような会員による自己資本部分への出資ではなく、実質的には預金、つまりCUにとっては負債である。米国CUの自己資本は利益・内部留保のみである。また、日本の信用金庫や信用組合とは異なり、地域の中小・零細企業向けの貸付ではなく、自動車ローンなどの個人向け業務を主力業務としている。なお、米国のCUは、法人税は完全に非課税である。

<sup>1</sup> 本稿作成にあたり、巻末にあるとおり、クレジットユニオン経営者など多くの方々に貴重な時間を割いていただき、多大なご協力をいただいた。この場をお借りしてお礼申し上げたい。

② スリフト

スリフトには、貯蓄銀行および貯蓄金融機関がある。貯蓄銀行は、ヨーロッパを源流とした慈善的な発想から、庶民の貯蓄の奨励を目的として主に篤志家により設立された非営利の組織をルーツとしている。多くの貯蓄銀行は慈善基金のように善意の富裕者等が地元庶民のために拠出した資金を元に設立され、トラスティーと呼ばれる理事会が意思決定機関となり、経営者を選任して経営させる。CUと同様に自己資本は剰余金・内部留保のみであり、会員が資本金を払い込むわけではない。預金者が建前上は貯蓄銀行の所有者となるが、もっぱら形式的なものであり、貯蓄銀行が解散または株式会社転換しない限り、預金者としての権利以外に何か特権があるわけではない。会員の総会がない場合も多く、この場合は新しい理事の選任は現在の理事会が行う。

一方、貯蓄金融機関は、もともとはビルディング&ローン、そしてセービングス&ローン（S&L）と呼ばれ、1980年代のS&L危機で有名になってしまったが、そもそもは庶民が住宅ローンを得るため、協同で出資をして金融機関を設立したことを起源としている。

ただし、現在では貯蓄銀行と貯蓄金融機関の実質的な違いは少なく、またいずれも多く機関が株式会社に転換している。株式会社化したスリフトには規模が大きい金融機関もあり、ワシントンミューチャルのように、全米トップ5銀行に次ぐ巨大金融機関となっているスリフトもある。なお、相互会社形態であってもスリフトの法人税の優遇は1951年に廃止されている。また、スリフトにはCUのような会員資格はなく、預金をすれば誰でもその金融機関の形式的な所有者になることができる。

(表1) 米国の預金取扱金融機関 (2005年6月)<sup>2</sup>

	数	平均総資産 (億円換算)	総資産利益率	主要業務
クレジットユニオン	8,983	84	0.93%	自動車ローン
相互会社スリフト	615	273	0.76%	住宅ローン
株式会社スリフト	704	2,496	1.21%	住宅ローン
商業銀行	7,549	1,271	1.34%	企業向け貸付

データ出典：連邦預金保険公社（FDIC）、全国CU監督庁（NCUA）

③ 商業銀行

日本と同様に米国の商業銀行はすべて株式会社形態である。ただし、株式会社形態といっても、株主数を限定し、非上場として主に経営者、職員や地元の顧客だけが保有するのであれば、実質的には協同組織的といえないこともない。こうしたこともあり、米国のコミュニティバンクのうち、2,232行（2005年6月末現在）は、

<sup>2</sup> \$1=¥110換算。特に断りがない場合は以下同じ。

株主数を 75 以下に限定するなどの特殊な要件を満たしたサブチャプターS 会社と言われる組織であり、法人税が課されていない。また、地域再投資法（CRA）規制の影響もあり、株式会社の大銀行でさえ顧客満足度重視、地域貢献重視の姿勢をとってきており、協同組織的になっていると言えないこともない。

## (2) 協同組織性の検証

表 2 にあるとおり、米国の協同組織的金融機関は、国際協同組合同盟（ICA）の協同組合原則や日本の独占禁止法の厳密な尺度で見ると、「協同組織的」といい難い点もある。例えば、相互会社形態の貯蓄銀行は、州によっては「会員」である預金者に実質的に理事を選任するための議決権がない場合がある。連邦貯蓄金融機関では、議決権は会員の 1 人 1 票ではなく、利用高（つまり預金額）に応じた議決権である場合も多い。また、米国協同組織金融機関では、利益配当とは預金利息のことなので、現在では〇〇%という上限があるわけでもない。

（表 2）根拠法等でみた米国の協同組織的金融機関の協同組織性<sup>3</sup>

	①連邦 CU	②MA 州 CU	③MA 協同組織銀行	④MA 州貯蓄銀行	⑤連邦貯蓄金融機関
a.消費者・小規模事業の相互扶助目的	△	△	△	×	△
b.任意設立・加盟・脱退	○	○	○	○	○
c.議決権は 1 人 1 票	○	○	○	×	△
d.利益配分の上限あり	△	○	△	×	×

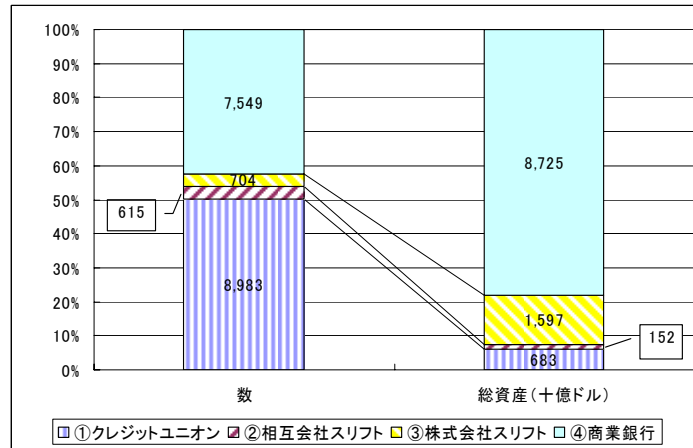
しかしながら、何をもって「協同組織」と見なすかという定義には従来から諸説があり、ICA の協同組合原則も時代とともに変化してきていることも事実である。ただし、利用者が組織の所有者であることが協同組織の基本であることには古今東西変わりはないと思われるので、本稿では、「顧客＝金融機関の所有者」という関係にある非株式会社の組織を「協同組織的」と定義し、CU および相互会社スリフトを「協同組織的」金融機関として扱う。

<sup>3</sup> MA 州：マサチューセッツ州

注：a. ①～③「会員のための組織」であることは法で明示されているが、消費者等の相互扶助目的、とまでは法定されていない。ただし、組織の目的は法ではなく各組織が自主的に定めるべきものとも考えられる。c. ④相互会社の議決権は州により異なり、例えばマサチューセッツ州の貯蓄銀行は預金 \$ 100 当り 1 票となっているが（同州歳入局通達 84-11 号）、ニューハンプシャー州の貯蓄銀行では預金者は議決権を持たない（同州歳入局通達 3114 号）。⑤連邦貯蓄金融機関（S&L）の議決権は、1 人 1 票～預金 \$ 100 当たり 1 票で 1,000 票が上限、の範囲内で各 S&L が決定する（OTS 通達 98-28 号）。d. ①必要な自己資本を確保した上で配当すること、という全体としての制限はあるが、CU の配当は実質的には預金の金利のことであり、配当上限が 〇〇%とまでは法定されていない。

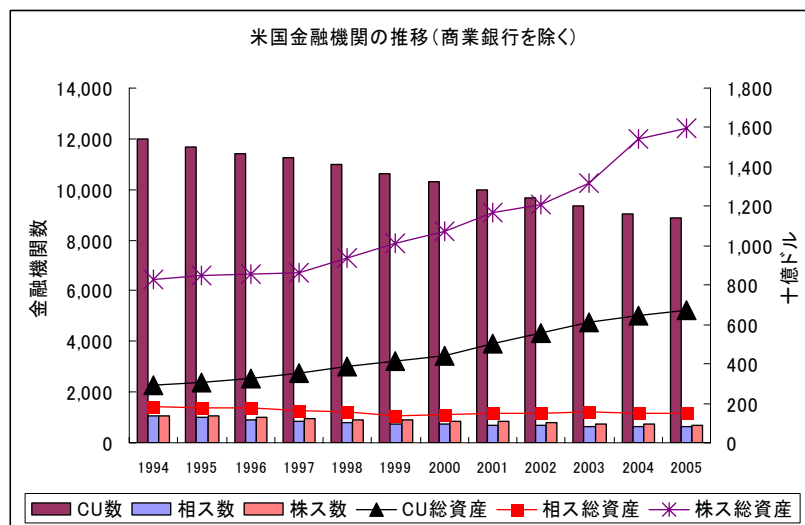
(3) 趨勢

(グラフ1：米国金融機関の種類別の数と総資産の構成比 (2005年6月現在))



米国金融機関合計で17,851行のうち、数でいうとCUが最も多く、合併・再編が進んでいる今でも9千組合近く存在している。相互会社スリフト(615行)は、全体の割合としては小さいが、それでも日本の信金や信組の数と比較すると、まだかなり数は多い。このCUと相互会社スリフトを合計した協同組織的金融機関は9,598組織、全金融機関の53.8%を占める。つまり、米国金融機関の過半数は今でも協同組織的金融機関であり、米国は「協同組織金融機関大国」であることがわかる。一方、総資産ベースで見ると、相互会社スリフトとCUはかなり小さく、両者を合わせても全金融機関の7.5%に過ぎない。

(グラフ2：CUおよびスリフトの数と総資産の推移)<sup>4</sup>



<sup>4</sup> 出典：連邦預金保険公社および全国CU監督庁。2005年のみ6月末現在

一方、各業態の歴史的な趨勢をグラフ2により見ると、金融機関の数は業態の種類に関わらず合併により減少している。つまり、どの業態でも弱い組織は淘汰され、またはより大きな組織に吸収されている。なお、業態別にこの10年半の総資産成長率をみると、年率幾何平均でCU8.3%、商業銀行7.7%、株式会社スリフト6.5%、相互会社スリフト-1.7%、と、実はCUが最も大きく成長している。

## 2. 米国協同組織的金融機関の方向性

前節におけるデータ分析によると、米国の協同組織金融機関には、次のような方向性があると推定される。

- ・ 経営に成功し、成長している
- ・ 従来からの協同組織的な理念と役割で地道な活動をしている
- ・ 株式会社化し、市場原理に組み込まれていく
- ・ 弱い組織は淘汰され消滅している

さらに実際に調査をしてみると、このうち成長型には、①金融機関として洗練され、顧客の支持を受けている場合と、②特定のニッチに集中して成功している場合があることがわかる。よって、「協同組織金融機関の未来」と題した本稿においては、この5つの流れについて具体的に検討していくこととしたい。

### (1) 洗練・成長型

米国のCUは金融機関として洗練されてきており、具体的には次のような傾向がある。(Ferguson, C. & McKilop[1997])

- ・ 大規模化
- ・ 規制の自由化
- ・ 会員資格の緩和
- ・ 競争環境の激化
- ・ ITの発達
- ・ よく整備された協会・業界団体
- ・ 商品やサービスの多様化
- ・ 市場原理に基づく商品やサービスの価格体系
- ・ 個々のCUは経営基盤の強化と長期的な安定を志向
- ・ 堅固な経営管理と業務体制
- ・ 預金保険等のセーフティネット

ただし、会員資格に関するものを除けば、こうした傾向の多くは米国コミュニティバンクや日本の地域金融機関にもあてはまることと言えるだろう。技術が進歩し、顧客が洗練されるにつれ、洗練された金融機関でなければ顧客のニーズに応えられなくなる、ということは自然な流れである。

・ケーススタディ：チャーター・オーク連邦クレジットユニオン

① 洗練された店舗と制度

コネチカット州のチャーター・オーク連邦クレジットユニオン（以下「チャーターFCU」という。）は中堅コミュニティバンク顔負けの洗練された地域金融機関である。その店舗に入ると、コンシェルジュと呼ばれる顧客サービス担当がにこやかに挨拶をし、顧客の要望を聞く。店舗内にはインターネットが自由に使えるコーナーもあれば、一息入れてコーヒーを飲むことができるコーナーもある。カフェコーナーには、小銭カウントマシンも置いてある。テラー窓口が込んでいれば、テレビ電話とエアシューターによるリモート窓口と呼ばれる窓口で用事を済ませることもできる。一方、リスク管理も徹底しており、例えば地下の貸金庫は生体認証システムを導入しており、中に入ることでできる人は手の静脈の形が一致した本人のみである。事務面についても、小切手をイメージ処理する機械を導入したり、窓口はドライブスルーを中心にして効率化を図っている。さらに、人事面でもプロフィットシェアリングやインセンティブ給を導入して、収入増加を図っている。規模も比較的大きく、収益率も高い。



ロビーにあるリモート窓口（左）・インターネットカフェ（右）

② サービスネットワーク

CUの短所は、支店網が小さいところであると一般的には考えられている。そこで、同CUでは、CUネットワーク・サービスに加盟している。同ネットワークは、ジョージア州の業者(Credit Union Service Corporation)<sup>5</sup>等が運営しており、このネットワークに参加すると、他のCUの支店を、自分のCUの支店と同じように利用でき、現在は全米に約2千もの支店がこのネットワークに参加している。つまり、このチャーターFCUには支店は8つしかないが、実態的には2,000の支店があることと同様の効果がある。具体的には、CU同士が互いの代理店のようになり、他CUのために預金の受入れや貸出の返済を受入れている。ネットワークシステムは、

<sup>5</sup> [www.creditunion.net](http://www.creditunion.net)

インターネットベースなので、基幹システムとの互換性は気にする必要はない。なお、このネットワークに参加しているCU同士は、顧客を奪い合わない契約となっている。

### ③ 協同組織と株式会社の違い

ここまで洗練された金融機関になってくると、果たして株式会社の銀行と何が違うのか？が疑問となってくる。これについて、同CUのCEOであるハーテルCEOによると、次のとおりである。「株式会社と協同組織の違いは、所有形態にある。株式会社は保有者が株主であるため、銀行にとっての最大の存在は株主であり、株主の利益のためにどのように行動するか、ということが経営者の頭に常にある。協同組織の場合は、顧客＝所有者であるため、顧客のみに専念できる。つまり、短期的には若干の損になるようなことであっても、会員のためになることであれば、柔軟に対応することができる。」さらに、以前は株式会社の銀行にも勤めていたという同CUのオレンスタイン最高財務責任者（CFO）によると、株式会社の経営者の頭の中には、常に一株当たり利益（EPS）をどのように上げるか、ということが最大の課題となっており、他のことは二の次である。特に、株式会社の財務部門は、EPSを下げるようなことはまずやりたがらない。例えば、マーケティング部門が、顧客のために何かしようとしても、広告宣伝費等のマーケティング予算を超えるようなものであれば、財務部門がEPSが下がるという理由で難色を示し、結局は顧客のための施策も思うようにできないものである。経営者が株主を大事だと思えば、社内の雰囲気や仕組みもそうなるし、顧客が大事だと思えばそうなる。ちょっとした違いが積み重なって、結果的には大きな違いとなってくる。

協同組織性は、哲学の違いでもある。いかに会員である顧客のことを考えるか、ということが組織に浸透しているかどうかである。例えば、同CUの職員は一人3ドルづつ拠出して、病気の同僚を支援することもある。これにはCUは資金は出しておらず、職員だけで自発的に行っている。このように、同CUでは組織の隅々まで相互扶助の理念が徹底しており、金融機関として洗練されているからといって、協同組織性が失われているわけではない。

銀行もCUも監督を受ける金融機関である以上、根本的に大きく異なるわけではない。例えば、銀行で融資を断られた客がCUに来れば融資されるわけではない。ただし、当CUの場合、どのような点を改善すれば今後融資が認められるようになるか、ということを教えてくれる。また、支店の入口に立って来店した顧客に挨拶をする「挨拶係」は米銀でも珍しくはない。ただし、同CUの「コンシェルジュ」は単なる挨拶係ではない。例えば、コンシェルジュとしての顧客サービスレベルを上げるために、ニューヨークの著名な不動産王のコンシェルジュに弟子入りをしてコンシェルジュとしての顧客サービスのノウハウを学んでいるそうである。このように、



同CUでは、顧客サービスのためのちょっとした「無駄」がいろいろなところであり、それが積み重なって銀行とは異なる高いレベルのサービスを維持している。

### ・ケーススタディ：ミッション連邦クレジットユニオン

#### ① スーパークリアな理念とターゲット

カリフォルニア州サンディエゴ市にある大型CUであるミッション連邦クレジットユニオン（以下「ミッションFCU」という。）では、「時間をかけて会員のニーズと目標を理解し、会員個人に対して教育とアドバイスを行い、会員が賢明な金融に関する決定を生涯を通じて行なうことができるようにする」ことを経営理念としている。もちろん、同CUが対象とする3百万人近いサンディエゴ地区の人々の中には、「教育もアドバイスも不要」という人もいれば、「金融機関は金利さえよければそれでよい」とする人も多いただろう。同CUの使命と戦略はスーパークリア（非常に明らか）であり、当CUのアドバイスやサービスに価値を認め、それに対して金利や手数料などの形で対価を払っていただけの人こそが「顧客」であり、金利だけで金融機関を選定する人は対象とならない、ということである。

しばしば、CUのような非営利団体は「ノン・プロフィット」の組織と呼ばれるが、ノン・プロフィットを直訳すると「利益がない」という意味となる。いかなる組織でも利益がなければ組織を維持・成長させることができない。よって、当CUでは「ノット・フォー・プロフィット（利益目的ではない）」と称し、組織を維持・成長させていくためには実質的な利益が必要であることを徹底させている。

#### ②顧客毎の収益管理

こうした同CUの理念を実行に移す手段の一つがDRQと呼ばれる世帯毎の顧客収益管理システムである。これは会員の世帯別の預金残高、取引年数、ローンの状況などの取引振りに応じて、6種類の項目がウエイト付けされて世帯別に指数化されたものである。世帯ごとの収益性は、金利利鞘による大雑把なものではあるが、把握はできている。上位20%の顧客は中間的な顧客の10倍も収益性が高いため、特に注意深くケアしなければならない。協同組織の場合は、1人1票の投票権を持つことから、各会員は公平であるべき、という議論はよくある。ただし、同様の機会を与えているにも関わらず、CUを良く使ってくれて、CUの存続に多に貢献している会員と、ほとんど貢献していない会員を同じように扱うことは公平かもしれないが、公正ではない。公平は悪平等につながる恐れがあり、CUにとっても赤字を垂れ流して滅びる結果となりかねない。当CUでは、会員とCUは一方的ではなく相互に恩恵がなければならないと考えている。どの会員がこのCUに対して貢献してくれていることをスーパークリアにすることにより、このCUは成功している。もっとも、こうした公平・公正の議論は同CUの内部でもよく議論になることであり、協同組織の難しいところかもしれないという。

## (2) ニッチ集中型

成功しているCUは必ずしも大規模で洗練されているわけではなく、小規模でも「集中」により成功しているCUもある。米国の経営者には、ジェームズ・コリンズ著の「(邦題) ビジヨナリーカンパニー2」<sup>6</sup>が幅広く読まれており、その中の「ハリネズミ」の概念が特によく愛好されている。これは、①その企業の役職員にとって情熱をもつことができ、②その分野では世界一になることができるほど得意であり、③なおかつ収益性が高い、という3つをすべて兼ね備える業務に集中すべきであり、その点に向かってハリネズミのように突撃すべきである、という概念である。例えば、ハイ・デザート連邦クレジットユニオン（以下「デザートFCU」という。）では、「バウチャー式建設貸付」に集中することにより、2%以上のROAという、CUとしては稀に見る高い収益性を誇っている。

### ・ケーススタディ：ハイ・デザート連邦クレジットユニオン

デザートFCUは、カリフォルニア州ロスアンゼルス市の郊外にある地域型CUである。同CUのある地域は急速に人口が増加しているため、住宅不動産建設ラッシュである。顧客がオーダーメイドの住宅を作りたい場合は、金融機関の注文住宅建設貸付を利用する。この場合、建設を依頼する個人が借り手となり、金融機関から資金を借りる。ただし、実務上は金融機関は債務者個人ではなく、建築を行なう建設業者・その下請けに資金を払う。建設貸付には、その資金を建設業者に支払うタイミングの違いにより、①ドロー方式と②バウチャー方式がある。

#### ①一般的で、大銀行がよく使うドロー方式

建設プロセスを例えば4つ程度に分割する。例えば全体の建設プロセスの25%、50%、75%の段階で建設業者（実際には下請け）に前払いで建設資金を払う方式である。業者はその資金を元に建設を行なう。

#### ②当CUのバウチャー方式

当CUの建設貸付の特徴は、バウチャー方式とあって、細かい建設プロセスにあわせて資金を出していく方式である。具体的には、例えば下請け業者が柱の材料費を立て替えたといえ、それが計画どおりの内容であれば、その支払ったレシートに見合う額を金融機関から建設業者に支払う方式である。このため、大まかな建設プロセスに応じてある程度まとめて業者に支払うドロー方式と比較すると金融機関にとっては建設プロセスと必要な資材と完成度合いをチェックしなければならないため、手間がかかる。よって、多くの金融機関ではやりたがらないか、やるとしてもプロセスチェック部分を外部業者にアウトソーシングしているが、当CUではそれを自前でやっている。

バウチャー式建設貸付では、土地が既にある場合は、ローンの残高はゼロからスタートして、次第に増えていき、住宅完成時に満額ローンとなる。このた

<sup>6</sup> Collins [2001]

め、資金を借りる顧客から見ると借入金の平均的な残高は低くなり、金利支払い負担は軽くなるというメリットがある。(ドロー方式は完成プロセス毎の分割前払いなので平均ローン残高は高くなる。)一方、当CUのような貸し手からするとそうした金利収入が少なくなることはデメリットであるが、実際には契約する際にローン手数料として1%、バウチャー手数料として0.5%を徴収する。当CUの全収入の44%を占める非金利収入のうちの75%はこの手数料であり、これが当CUのROAが2%以上と高くなっている最大の理由である。また、当CUは会員一人当たりの手数料収入が\$372と全米のCU中最高であるという。

建設貸付は、住宅が完成してローンが満額となった時点で銀行やノンバンクの住宅ローンとして肩代わりされるため、建設貸付を行なうためには、住宅完成時に借り手が銀行等から住宅ローンが受けられることが条件となる。なお、当CUでは、一般の住宅ローン自体は「ハリネズミ」の3要素と一致しないため、積極的には行っていない。

同CUの経営者によると、米国の多くのCUでは、自らの市場、顧客や自分の強みすらよく理解できていないという。そしてそうしたCUの多くは今後5年以内に淘汰されるだろう、という。自分が好きで、得意で、儲かる市場と業務を見つけ、それに向かってハリネズミのようにしやにむに突撃することが、CUの成功する一つの有力な道であることをデザートFCUは示している。

### (3) 伝統的協同組織型

協同組合は、「経済的弱者の社会経済的地位をその組織化により向上させることを目的とする制度」(木元錦哉ほか[1993])である。協同組織金融機関も協同組合の一種であるから、経済的弱者が団結して、つまり出資や預金を出し合って設立し、会員向けに貸出を行う組織である。もっとも、先進国では、国民が全体として豊かになり、真の意味での「経済的弱者」は割合としては減少している。

ただし、米国では、世帯収入で年収275万以下の低所得者層は減っているとはいえ、全体の3割弱を占めており、特に黒人層では43%、南米系では37%を占める<sup>7</sup>。このように、全体としては豊かな米国においても経済的弱者が全くいなくなったわけではない。彼らは、銀行の口座を開設することができない者も多く、高利の金融業者等に搾取されやすいことが社会問題となっている。よって、「低所得者向け」CUの設置と繁栄を促し、低所得者を監督官庁の監督を受けた主流の金融機関であるCUと取引できるようにすることは米国の重要な政策となっている。2006年1月現在米国の9,805のCUのうちの1割以上にあたる1,042組合は「低所得者向け」と認定されたCUであり、もっぱら低所得者向けの金融サービスを行っている。

<sup>7</sup> Statistical Abstract of the United States 2006 Table 673

## ・ケーススタディ：ローワー・東サイド人民連邦クレジットユニオン

### ① 低所得者向けCU

世界に冠たる大都市ニューヨーク市の中心部であるマンハッタン島南半分にも影の部分がある。同CUの地区である同島東南端部では、今でも住人のうち3万人は生活保護など、なんらかの支援を政府から受けているという。このうち、アベニューDの住人の64%は年収が25,000ドル(約275万円)未満であり、その多くは17,000ドル(187万円)の「貧困」の水準を下回っている<sup>8</sup>。このため、低所得者のための金融機関が必要となっているのである。

当CUは、低所得者向けのCUであると同時に、財務省により地域開発金融機関(CDFI)として認定されている。他の商業銀行にとって、CDFIである当CUに預金をすることは、地域開発に貢献していると見なされ、監督当局から地域再投資法(CRA)上のクレジット(検査上のポイント)を得ることができるため、同CUには他の銀行から預金が集まりやすい、というメリットがある。ただし、低所得者向けCUの経営は容易ではない。2005年に当CUは2つの低所得者向けCUを吸収合併したが、これは救済色が強かった。当CUに関しても、収益的には相当程度寄付や補助金、税制優遇などの非市場的措置によりまかなわれているようであり、税制優遇なしで業務を行うことは容易ではない模様である。これは、低所得者向けビジネスという業務の性格上やむを得ないものかもしれない。

### ② 低所得者向けCUのサービス

低所得者層が金融業者から搾取されやすい理由の一つは、金融に対する知識不足である。このため、当CUには低所得者向けの無料教育制度がある。これらのイベントは、他の銀行や、個人、基金などからの補助金によりまかなわれる。

預金については、一般の米国の銀行にとっては、無利息の当座預金が利益の源泉であり、個人取引の基本である。ただし、当座預金であるからには小切手振り出しが可能となっており、裏づけ資金や信用力のない者は口座開設すらできず、結果として銀行取引ができないことになる。これが低所得者が一般の銀行と取引できない理由である。こうしたことから、同CUでは貯蓄預金口座を個人取引の基本としており、当座預金は必ずしも開設しなくてもいいこととしている。

貸出については、低所得者向けCUとはいえ、連邦の監督官庁の監督を受ける金融機関であるからには、融資審査基準は銀行と大きくは変わらず、原則として担保や個人保証は徴求する。ただし、CUの方が運用は柔軟であるといえるだろう。一般の銀行は個人顧客のクレジットスコアが悪ければ貸出は行わない。当CUでは、

<sup>8</sup> 1990年代中ごろまでは、このローワー・東サイド(東南端部)は、マンハッタン島北部のハーレム等と同様に、観光客や一般の人は「治安が悪く、行ってはいけない場所」と言われていた。

クレジットスコアが低い顧客であっても、一律に却下するのではなく、これからどのようにすれば融資が受けられるか、についてのステップを見せ、どのようにしたら融資を受けられるようになるかを教育する。カウンセリングを行い、彼らの行動を変えさせる。対象顧客層に移民が多いこともあり、こうした顧客教育が低所得者向けCUには重要となっている。

実際に取材をしてみると、CUと銀行では、メカニズムや業務フローが大きく異なる、というよりは中で働いている人の気持ちが違う、ということが素直な印象である。株式会社である銀行の経営者等は、(利益の)成長が話題の中心となるが、当CUの場合は、いかにして低所得者層を助けることができるか、という善意が中心となっているような印象を受ける。

### ③ サービスレベルと顧客の代替性

CUは一般の銀行よりもサービスのレベルが高いと考えられているが、その理由としては、顧客の代替性が考えられる。銀行なら顧客に逃げられても新しい顧客を獲得すればよいが、顧客対象が会員に限定されているCUにとっては、簡単に顧客を取り替えることはできない。これが哲学的な違いとなって行動にも現れている。つまり、当CUのように会員である顧客の代替性が低ければ低いほど、会員との関係は家族のような密接なものとなり、サービスレベルも高くなるものと考えられる。

## (4) 株式会社転換型

スリフト業態においては、協同組織的な組織から株式会社に転換したり、協同組織と株式会社の両者の特徴をもった、相互会社型持株会社に転換する機関は多くある。1973年に連邦免許スリフトの株式会社転換が可能となり、以降相互会社形態から株式会社形態への転換が進み、現在では株式会社形態の方がやや多くなっている。これまで述べたように、米国の協同組織金融機関には、協同組織金融機関として洗練されていくもの、従来からの協同組織金融機関らしさを守り続けているものが多い一方で、協同組織的な金融機関が株式会社化し、そして合併・買収という形で市場原理に組み込まれていく姿も、米国の協同組織的金融機関の方向性のうちの一つとなっている。

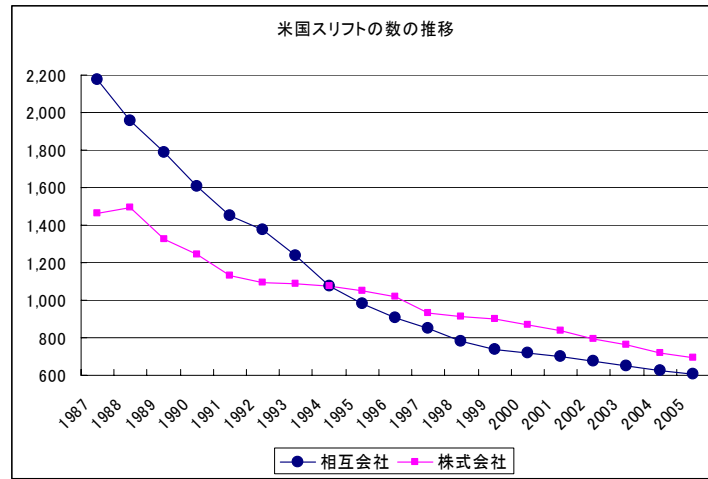
米国の協同組織的金融機関が資本市場に組み込まれていくプロセスには、いくつかのパターンがある。

- ① CUが相互会社スリフトに転換する<sup>9</sup>
- ② 相互会社スリフトが株式会社スリフトに転換する
- ③ 相互会社スリフトが相互会社形態の持株会社となり、株式会社化したスリフトを子銀行として保有する。相互会社形態持株会社と子銀行の間に株式会社の持株

<sup>9</sup> ただし CU から相互会社スリフトへ転換の例はさほど多くもなく、2004 年は 3 行程度である。

会社をはさむことも多い。

- ④相互会社形態の持株会社を株式会社形態の持株会社に転換する
- ⑤株式会社形態の持株会社の株式を市場に上場する
- ⑥株価を上げるためには利益の成長が不可欠であるため、合併・買収により組織を成長させる
- ⑦自力ではこれ以上の株価上昇が困難である場合は、より大きい銀行の傘下に入る、つまり買収されることにより、さらなる成長を目指す
- ⑧大銀行グループに買収された後、もともと大銀行グループの傘下にあった銀行と合併する。これにより、独立性はほぼ完全に失われる。



データ出典：FDIC、助川[1997(a)]

これらのプロセスは、一つの金融機関において全ておこるとは限らず、またいくつかが同時に起こる場合も珍しくない。

ただし、それぞれの当事者は、単に市場原理という大きな流れに飲み込まれているのではなく、それぞれの事情や哲学を元に、経営上の意思決定を行っているはずである。このため、実際の事例を研究することにより、この市場原理化のプロセスを考えてみることにしたい。

・ケーススタディ：カイザー連邦銀行

イ. CUから相互会社スリフトへの業態転換

同行はもともとカリフォルニア州の健康医療保険関連の職域CUであったが、母体である医療団体等が従業員のリストラ等を行うようになり、同CUにとっては顧客となる従業員の信用リスクが高まっていった。また、医療関連の従業員だけに頼ってはいけず、同CUもジリ貧となる懸念があった。加えて、同CUは預金シェアは

高かったものの、事業用不動産担保貸付などに規制のあるCUのままでは、資産面で運用に困る、という問題もあった。

このため、同CUは、①職域CUから地域CUに転換する、②他のCUに吸収合併される、③貯蓄金融機関に転換する、というオプションを検討した。医療関連の顧客はカリフォルニア州内に分散しており、必ずしも同CUの本店周辺に顧客が集中していたわけでもないこと、またCUは自己資本調達手段に乏しく、成長にも限界があるため、①地域CU転換は難しく、また②他のCUに合併されると独立性を失うため、同CUは1999年に③相互会社形態の貯蓄金融機関に転換した。株式会社の商業銀行ではなく、相互会社スリフトへの業態転換とした理由としては、CUと相互会社スリフトは理念が相互扶助的で共通していることから、CUの出資者総会において会員の承認を得られやすかったからである<sup>10</sup>。

なお、CUから貯蓄金融機関となることにより、非課税の特権はなくなり、同行は法人税を払うようになった。また、CUにはなかった地域再投資法（CRA）規制の遵守が必要となった。そうしたデメリットを考えても、貯蓄金融機関となったことによる今後の成長機会と業務の自由化のメリットは大きいと同行では考えている。

#### ロ. 相互会社持株会社と中間持株会社

米国コミュニティ銀行協会（ACB）によると、米国に約700ある相互会社形態スリフトのうち、155行は相互会社持株会社方式となっている。相互会社スリフトの自己資本は原則として未処分利益等の内部留保のみであるため、資産を拡大しようとすると、自己資本比率が下がることになる。相互会社形態では自己資本の外部調達が株式会社のようにできないため、自己資本を増加させようとする場合は、相互会社形態をあきらめて株式会社形態になる場合もあるが、相互会社持株会社形態に移行する方法もある。2004年に相互会社スリフトから株式会社スリフトに転換することにより自己資本を調達したケースは3件のみであったが、相互会社持株会社方式による自己資本調達の例は17件もあった。（Luse[2005]）

相互会社持株会社形態、特に中間持株会社（株式会社）を含めた3層構造にするメリットは次のとおりである。

- ① 株式会社化した子銀行または中間持株会社が株式を発行することにより、外部から自己資本を調達することが可能。中間持株会社を株式市場に上場させることも可能。
- ② 一方、子銀行または中間持株会社の過半数は相互会社形態の持株会社が保有する。引き続き子銀行の預金者は相互会社形態持株会社の所有者と見なされるため、銀行をコントロールするのは地元の預金者（実質的には銀行の経営者）

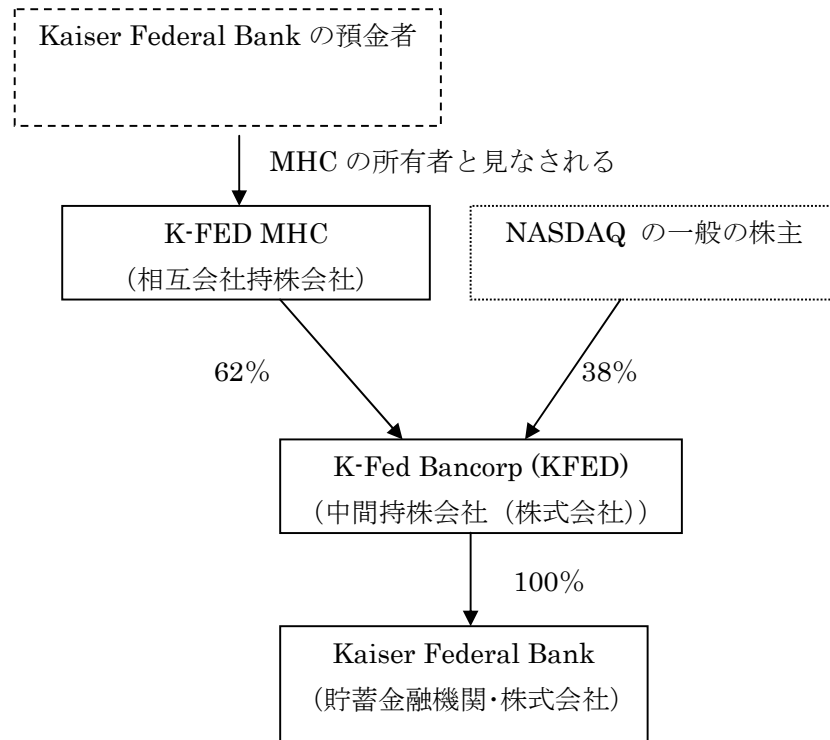
<sup>10</sup> CUからスリフト等への転換には全ての会員（預金者）の過半数の合意を得る必要があり、これが転換の最大のハードルとなっている。

であることに変わりはない。

- ③ 中間持株会社がストックオプションを発行して経営者へのインセンティブとして、優秀な経営者をスカウト・維持することができる。
- ④ 中間持株会社が他の銀行や保険代理店等の関連会社等を買収することができる。

カイザー銀行は 2004 年に図 1 のような持株会社形態に転換し、中間持株会社を NASDAQ に上場した。現在のところ、資本の 38% は市場から調達しているが、62% は相互会社形態の持株会社 (MHC) が保有している。子銀行であるカイザー銀行の預金者が MHC の所有者と見なされるため、同行の 62% は預金者が保有し、38% は市場の一般の株主が保有していることになる。このように上場後も引き続き過半数を預金者が保有しているため、CU 時代からの協同組織的な理念を守ることも可能であり、また銀行が買収される心配もない。一方、いいこと尽くめではない。上場すれば、株式市場からのプレッシャーも受け、利害関係者も増えることとなる。また経営者の発言はすべて公的なものと見なされるため、特に「将来の見通し」などの発言には注意しなければならない。ただし、そうしたプラスマイナスを合わせて考えても、プラスの方が大きいという。

(図 1) カイザー銀行の組織図





なお、同行の取締役、取締役内の委員会のメンバーおよび経営者はMHC、中間持株会社、子銀行とも同じである。取締役7人いて任期3年だが、選任された期間がずれているので、毎年1～2人が再任されるか入れ替わる。

なお、MHCの議決権は預金者の1人1票とするか、子銀行の預金\$100あたり1票とするかは金融機関が選択することになっており、同行の場合は后者である。ただし、委任状が認められているため、実質的には取締役が預金者からの委任を受けており、特に問題がない限り現在の取締役会が次の取締役を選ぶ方式となっている。

#### ハ. 同行の強み

同行はもともと職域CUであったため、医療関係者というコアの顧客層がいることが強みである。業務としては、CU時代からのつながりもあるため、消費者ローンおよび住宅ローンといった個人を対象とした業務が中心である。一方、業態転換して業務規制が緩和されたこと、また上場により自己資本を調達できるようになったことから、今後はアパートローン等に成長機会を求めることも可能となる。このように、同行は協同組織的のルーツを持つ強みと、株式会社の成長機会の両者を持った、ユニークな金融機関となっている。

### (5) 淘汰・消滅

前掲のグラフ2にあるとおり、10年前は12,000あったCUは現在では9,000を下回っている。今回、多くのCU関係者に取材したが、現在9,000のCUが、5年後には5,000程度に減るだろう、と予想するCU関係者は少なくなかった。テクノロジーの進歩と顧客のニーズに応じていくことは容易ではなく、例えば「インターネットバンキングもできなければ顧客に見放される。」という見解もあった。これまであげた(1)～(4)のいずれにも該当しない金融機関は今後淘汰・消滅していくことは現実的に予想されるところである。

## 3. 考察

### (1) 米国の市場経済と協同組織金融機関

協同組織と市場経済との関係については、2つの仮説が考えられる。

- A. 市場が効率的であると、銀行からみて収益性の高い顧客だけが相手にされ、収益性の低い顧客は放置されるか、著しく高い金利でしか相手にされない。よって、低所得者層などの社会的弱者は一般の金融機関との取引ができないため、彼らを救済するために協同組織金融機関が必要となる。
- B. 市場が真に効率的であれば協同組織金融機関は不要といえるかもしれない。銀行が顧客を重視し、よき企業市民とならなければトラブルとなり、顧客は逃げ、株主価値が下落するはずだからである。

少なくともこの米国においては、仮説A、Bともある程度は真であるように思われる。仮説Aについては、マンハッタン島東南端部の経済的弱者である低所得者層を組織化して経済的地位を向上させようとしているのがまさにローワー東サイドCUであった。貧富の差がなく、すべての国民が裕福になることは理想ではあっても現実的には考えにくく、経済的弱者のための協同組織金融機関は、今後ともなくなることはないだろう。この場合の協同組織金融機関の役割は、市場経済から発生するゆがみを是正することが目的であり、よって公共性の強い役割、いわば本来であれば政府が行うべき仕事の一部を民間の形態で担っていると言えるだろう。このため、現実的に米国で行われているとおり、協同組織に対する税制優遇や、他の金融機関に対して、低所得者向きCUに協力した場合に得られる検査上のポイントなど、協同組織を公的に支える仕組みは不可欠であろう。

次に、仮説Bについては、米国の特に大銀行ともなると市民団体等からのターゲットにもなりやすく、不公正なビジネスを行っていけば社会的批判の対象となる。また、米国には地域再投資法などの規制があるため、差別的な業務遂行が行いにくい状況にある。よって、市場規律が機能して、さらに法的な補完があれば、不公正な業務遂行はかなりの程度防げるはずである。ルールを守り、フェアプレーを行わなければ利益が得られないほど法整備および市場規律が機能しているのであれば、プレーヤーはフェアプレーをすることが合理的だからである。さらに米国のような先進国では、平均的な生活水準は高いレベルにあり、もはや協同組織により組織化しなければならないほどの経済的弱者は大多数とは言えず、仮説Aの「弱者同士が団結して市場経済に対抗する」ための協同組織は必要ではあるが、必ずしもその対象・市場は大きくはないとも考えられる。こうしたこともあり、今後多くのCUが淘汰・再編の対象となるだろうと予想されている。

そうした厳しい環境をサバイバルするため、現状、米国では多くの協同組織が、金融機関として洗練し、顧客の支持を獲得するために、より顧客志向が強く、サービスレベルが高い金融機関という選択肢、または特定の顧客層や分野のニッチに強い金融機関になるという選択肢を志向している。この動きは成功していると言え、総資産の成長率はCUの方が商業銀行よりも高い、という結果にまで至っている。協同組織金融機関の成果に対して、商業銀行側からはCUは非課税であるため預金は高いレートで、貸出は低いレートで銀行と競争できており、フェアではないという不満が根強い。しかしながら、CUの平均的な規模は小さく、業務制限も強いいため、税制の優遇がなければ大部分のCUは組織を維持していくことが困難となる可能性が高いのも事実であろう。

こうしたなか、協同組織から株式会社の転換を行うことも米国では選択肢の一つとなっている。業務制限の強いCUであるよりは、税金を払ってでも銀行になって成長を目指すことが合理的と考える経営者もいる。ただし、実際には米国でCUか

ら貯蓄銀行等に転換する例は年間数件であり、9,000あるCUの極一部分に過ぎない。多くのCUにとっては、株式会社として市場経済に直接さらされることは敷居が高いのが現実である。

## (2) 日本の信用金庫への示唆

### A. 市場経済のゆがみ

米国においては、協同組織金融機関の対象が個人であったのに、日本の場合は中小企業であることは興味深い。日本においても、個人が消費者ローンを受ける場合は、収入が安定している者以外は銀行からの借入れは難しく、高い金利を払って消費者金融を利用する者も少なくない。しかしながら、日本の場合は、個人は市場原理の中に放置され、協同組織を組織して解決しようという動きはそれほど大きかったようには思えない。むしろ、日本の中で協同組織により組織化して相互に扶助し合おうと考えられたのは中小企業である。日本には商工中央金庫のような政府系金融機関だけでなく、信用金庫、信用組合という幅広い中小企業向け協同組織金融機関があり、米国と比較すると中小企業を保護するための手厚い政策が採られていたように思える<sup>11</sup>。

このように、日本の中小企業はこれまで米国と比較すると、少なくとも金融面では有利な状況にあったと言えるだろう。中小企業専門の政府系金融機関が低金利融資を行い、銀行や協同組織金融機関もそれにつられて比較的低金利での融資を行っていた。中小企業振興のための政策的な低金利といえるのかもしれない。ただし、今後日本経済が洗練されてより市場型の経済に移行し、政府系金融機関の役割が縮小し、米国型の市場経済の状況になるのであれば、中小企業だからといって手加減されることは考えにくく、ビジネスベースの信用リスクに応じた貸出金利設定が行われるであろう。この場合に、収益力のある中小企業は、高い金利で銀行から借りてでも事業を拡大できるが、弱い中小企業としては、協同組織に頼らざるを得なくなることも考えられる。つまり、米国型の市場経済になればなるほど、今までの日本では必ずしも明確ではなかった市場のゆがみは明確となり、日本ではより協同組織的金融機関が必要な状況になることも予想される。

### B. 信用金庫の方向性

<sup>11</sup>例えば、日本銀行によると2005年11月の信用金庫の約定平均金利（ストック）は2.544%、無担保コールレートが0.001%なので、利鞘は2.543%ポイントとなる。一方、米国で信用金庫に該当する規模の商業銀行（総資産10～100億ドル）の2005年9月の国内向け貸出金利の平均は6.81%、FFレートを3.58とすると利鞘は3.28%ポイントとなる。いずれも中小企業向け貸出だけでなく、住宅ローンや消費者ローンを含んでいるため、誤差はあるものの、米国の方が金融機関の利鞘が厚い傾向はかねてから指摘されている。

日本の信用金庫は規模的にも大きく、監督官庁の監督や信金中金等の上部団体によるサポートも整備されているため、今後の信用金庫の方向性としては、米国型の洗練された顧客重視の金融機関が中心となるだろう。ただし、ニッチ志向を忘れてはならない。自分の顧客はだれで、自分のビジネスは何なのか、それは自分にとって得意であり、それをすることが好きであり、ビジネスとしても収益性があるのか、についてよく理解していなければ淘汰されてしまう、という点は日米とも違いがあるようには思えない。

また、低所得者・経済的弱者のための協同組織、という側面はいかに洗練されたとしても忘れてはならないであろう。特に、先述のとおり日本では個人の経済的弱者が放置されてきたという点を見直し、信用リスクを十分に把握した上で、個人のための業務を行うことも有力な選択肢の一つとなるだろう。

一方、米国とは異なり、日本の協同組織金融機関は会員による出資、劣後債、優先出資などの自己資本調達手段が豊富であること、業務の制限も米国の協同組織金融機関ほどは厳しくないことから、銀行に転換する協同組織金融機関はさほど多くはないであろう。ただし、自由度が高い協同組織型持株会社については、日本でもメリットがあると考えられ、今後の検討・法制化が期待される場所である。

(文責：ニューヨーク駐在 Senior Analyst 青木 武)

## 取材協力先

チャーター・オーク連邦クレジットユニオン  
カイザー連邦銀行  
ハイ・デザート連邦クレジットユニオン  
ミッション連邦クレジットユニオン  
ローワー・東サイド人民連邦クレジットユニオン  
ほか

## 参考文献

- Collins, J., *Good to Great*, HarperCollins, New York, 2001  
Ferguson, C. & McKilop, D., *The Strategic Development of Credit Unions*, John Wiley & Sons, New York, 1997  
Heflebower, R., B., *Cooperatives and Mutual in the Market System*, The University of Wisconsin Press, Madison, Wisconsin, 1980  
Hetherington, J. A.C., *Mutual and Cooperative Enterprises: An Analysis of Customer-Owned Firms in the United States.*, The University Press of Virginia, 1991  
Luse, E., "New Charter Options Give Mutal Holding Companies More Flexibility," *Community Banker*,

Washington DC, Oct 2005

木元錦哉ほか、「協同組合と法」、三省堂、東京、1993

助川徹、「スリフト金融機関の行方」、New York 通信第4号、信金中央金庫総合研究所、1997年6月(a)

助川徹、「『地域金融機関』という差別化の実現—Independence Savings Bank の株式会社形態への転換—」、New York 通信第7号、信金中央金庫総合研究所、1997年11月(b)

本レポートは、経営判断の参考となる情報提供のみを目的としたものです。施策導入等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこの資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

なお、本レポートのうち意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であり、必ずしも信金中央金庫としての意見を反映させたものではないことをご断りしておきます。記述されている予測または執筆者の見解は、予告なしに変更することがありますのでご注意ください。また、本レポートは、掲載時点における情報提供を目的としています。したがって施策実施・投資等についてはご自身の判断によってください。

「New York 通信」に関するお問い合わせは、信金中央金庫営業店または総合研究所 (TEL: 03-3563-7541、FAX: 03-3563-7551) までお寄せください。

なお、総合研究所ニューヨーク駐在の E-mail アドレスは sri@shinkinny.com です。

【バックナンバーのご案内 : New York 通信 (平成 16 年度以降)】

号数	題名	発行年月
第 16-1 号	米国金融機関の地域開発・貢献活動	平成 16 年 7 月
第 16-2 号	米国の田舎におけるコミュニティバンキング	平成 16 年 8 月
第 16-3 号	リレーションシップバンキング再考	平成 16 年 11 月
第 17-1 号①	米銀のビジネスモデル (前編)	平成 17 年 9 月
第 17-1 号②	米銀のビジネスモデル (中編)	平成 17 年 9 月
第 17-1 号③	米銀のビジネスモデル (後編)	平成 17 年 9 月
第 17-2 号	米銀の人事戦略	平成 17 年 12 月
第 17-3 号	超一流銀行の条件	平成 18 年 2 月
第 17-4 号	地域経済再生とクラスター	平成 18 年 3 月

\* バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

\* なお、28 号以前のバックナンバーについては 41 号、29 号～第 15-4 号のバックナンバーについては第 16-1 号の巻末に掲載しております。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の New York 通信について  
(17-5)

今後、New York 通信で取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

信用金庫 部署名  
                  役職名

氏名

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

(〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1)

(E-mail : s1000790@facetoface.ne.jp)

(FAX : 03-3563-7551)