

労働金庫の経営戦略

——団体主義の構造と福祉金融機関のビジョン——

〔要 旨〕

- 1 労働金庫（労金）は労働組合及び労働組合員を主たる利用者とする金融機関であり、①福祉金融機関、②団体主義、③協同組織の3つを基本的特徴としている。労金の組織原理は、個人ではなく労働組合など団体を会員とする団体主義に基づいており、利用者は「間接構成員」として労金と取引する仕組みである。
- 2 団体主義の原則から、労金の顧客は第一に労働組合及び労働組合員であり、こうした職域への営業・組織活動を推進していく仕組みを総称して「職場推進機構」と呼んでおり、労金運営の基盤となっている。労働組合に加盟していない未組織労働者は、「互助会」「共済会」等の団体を通じて労金と取引を行う形式をとっている。
- 3 労金の調達は労働組合員の小口の貯蓄性預金が中心で、預金の伸びは近年も他業態に比較して高めである。この背景としては、預金に傾斜した推進体質や健全な財務体質等への評価などが、堅調な預金流入につながっているとみられる。
- 4 労金の運用は住宅ローンが貸出金残高の4分の3を占め、実質的に住宅金融専門機関に近くなっている。住宅ローン推進は、近年ローン・センターを通じた業者営業を強化し実績を挙げている。住宅ローン販売では、未組織労働者向けの割合が増加している。
- 5 一方、消費関連の無担保ローンは、90年代半ば以降伸び悩みが続いている。市場での競争激化の外、労金の無担保ローン利用には会員労組による承認制度や自主規制があり、これが借り手のニーズと合致しなくなっている面がある。
- 6 労金は98年以降、地域単位での統合が進んでおり、今年中に8つの広域ブロックの労金と5つの道・県労金の「13金庫体制」となる。労金は組織の構造や理念上、全国統合への指向が歴史的に強く、将来は「日本労働金庫」への一本化を構想している。一方で、地域への営業推進力の強化が必要であり、地域統合の成果が今後どのように発揮されるか検証が待たれている。
- 7 労金が直面する課題としては、第一にコア顧客である労組・労働組合員の縮小が懸念される。他方、現在労働者の8割が未組織労働者であり、その取り込みが大きな課題となっている。第二に、金融機関としての生き残りのために、預貸率の引上げと経費率の引下げが一段と必要になっている。福祉金融機関としての理念も、日本経済の構造変化等の客観的諸条件を受け問い直しが迫られている。今後は「モノ」の消費だけでなく「リスク」への対応を、労金の金融機能として取り込む必要が高まってきている。

目 次

はじめに

1 労働金庫の性格と組織構造

(1) 労働金庫の設立

(2) 団体主義の構造

(3) 会員構成

(4) 連合会機能

2 労働金庫の金融事業

(1) 推進機構の仕組み

(2) 労働金庫の預金調達

(3) 運用の変化

(4) 労働金庫の住宅ローン戦略

(5) 苦戦する無担保ローン推進

3 労働金庫の地域統合の進展

(1) 一本化の考え方と経緯

(2) 労働金庫の地域性

4 労働金庫の経営課題

(1) 会員組織の弱体化と未組織の取込み

(2) 金融機関としての生き残り

(3) 福祉金融の領域

はじめに

労働金庫（以下「労金」）は「勤労者のための福祉金融機関」を理念とする協同組織金融機関で、労働組合・労働組合員を主たる利用者に、現在1千万人を超える顧客基盤と13兆円を超える預金規模を有している。

労金はもともと「一県一金庫」を原則に47設立されたが、90年代以降、地域ごとの統合が進み、本年中に13金庫となる予定で、将来的には「日本労働金庫」への一本化を構想している（第1表）。

しかし、労金は労働組合をベースとする職域性の強い金融機関であり、かつ店舗数も多くないため、一般の人にとり、なじみが薄いのが実情であろう。また、信金、信組、農協等と同じ協同組織形態を取るものの、その会員制度、組織構造、業務内容等は、異質な側面を持っている。

本稿では、労金とはどのような金融機関なのか、その理念とする福祉金融機関の理念と実態について、特に実質的に住宅金融専門機関となっていく背景及び現状を中心にみておきたい。また、近年進んでいる地域統合について、その考え方と動きを協同組織性の上で検討し、最後に全体のまとめとして、労金の抱える経営課題について若干の検討を行いたい。

第1表 各労働金庫の状況(2002年度末)

(単位 億円, %)

| | 預金 | 貸出金 | 預貸率 | 自己資本比率 |
|-----|---------|--------|------|--------|
| 北海道 | 6,438 | 4,966 | 77.1 | 8.28 |
| 東北 | 11,131 | 8,265 | 74.3 | 9.21 |
| 中央 | 38,922 | 26,144 | 67.2 | 7.82 |
| 新潟県 | 5,896 | 3,542 | 60.1 | 13.06 |
| 長野県 | 4,267 | 2,293 | 53.7 | 13.23 |
| 静岡県 | 7,961 | 4,751 | 59.7 | 14.81 |
| 北陸 | 5,914 | 3,401 | 57.5 | 8.43 |
| 東海 | 9,683 | 6,553 | 67.7 | 9.44 |
| 近畿 | 14,834 | 9,996 | 67.4 | 8.65 |
| 中国 | 8,040 | 5,187 | 64.5 | 9.38 |
| 四国 | 4,793 | 3,100 | 64.7 | 9.93 |
| 九州 | 14,304 | 7,974 | 55.7 | 9.38 |
| 沖縄県 | 1,754 | 1,094 | 62.4 | 11.25 |
| 合計 | 133,939 | 87,267 | 65.2 | 9.37 |

資料 全国労働金庫協会

(注) 預金は譲渡性預金を含む。東北、中国は本年10月合併予定。

1 労働金庫の性格と組織構造

(1) 労働金庫の設立

日本で最初の労金は、1950年に岡山県と兵庫県に設立された（設立時点では「勤労者信用組合」）。その後、労働組合を主たる母体に労金設立が相次ぎ、占領下の沖縄を除き、55年までに「一県一金庫」の形で完了した（沖縄は67年に設立、例外的に大阪は2労金、島根、鳥取で1労金となった）。

労金組織が府県単位で設立されたのは、労働団体、労働者福祉協議会（以下「労福協」）が府県単位で組織されたこと、また県庁等が積極的にその設立を指導・支援したことが大きかった。

労金設立の目的には、労働者自主福祉という考え方がある。それは労働者の実質的な生活向上のためには、労働組合を通じた賃金、雇用・労働条件等の改善だけでは不十分で、自らの組織と資金で福祉事業団体を管理運営する必要があるというもので、その推進を目的に労福協が各県に設立された。

福祉事業の対象とされたのは、金融、共済、購買、住宅、旅行、会館施設、医療、信用保証等、労働者の生活のほぼすべての領域を含んでいた。このなかで労金は労働者のための「福祉金融機関」と位置付けられ、具体的には労働者向けの生活・救済資金、住宅資金、生協・共済への融資がその主業務として当時認識されていた。

(2) 団体主義の構造

労金の組織構造において、最大の特徴といえるのは、個人ではなく労働組合等の団体が会員となる「団体主義」にあり、これは他の協同組合組織と比較しても特異な点である。実際に労金を利用する労働組合員等は、会員の「間接構成員」として、一括して利用資格を得る制度になっている。

他方で、労金と団体会員との関係は、非営利、1会員1票の議決権、配当制限等、協同組合原則に則しており、労金の組織は団体をベースにした協同組合であるといえよう。

団体主義の枠組みにおいて、労働組合は労金の主要会員であり、団体会員の代議員による選挙を通じて、労金の理事長をはじめ過半の役員が労組から選出される。また、労組は労金の利用者として、傘下労働組合員のために金融取引を実質的に運営管理する関係にある。個々の労働組合員と労金との預金、貸出取引であっても、団体主義の下では団体会員と労金との関係として原則行われる。この点は、詳しく後述したい。

(3) 会員構成

労働金庫法（以下「労金法」）上、労金の会員となりえる範囲は、5つに区分されている（第2表中「7.会員（組合員）資格」参照）。このうち①～④が団体会員で、⑤が個人会員である。^(注1)

現在の労金の会員構成をみると、民間と官庁の労働組合が圧倒的で、特に間接構成員ベースで9割弱を占める（第3表）。出

第2表 労働金庫の事業態様

| | | | |
|--|--|-----|---|
| 1. 準拠方 | 労働金庫法（昭和28年） | | |
| 2. 組織 | 会員の出資による協同組織の非営利法人 | | |
| 3. 監督機関 | 内閣総理大臣（金融庁長官）及び厚生労働大臣 | | |
| 4. 地区（営業地域） | あり（定款で定める） | | |
| 5. 出資金（資本金）の最低限度 ①東京都特別区及び指定市 ②その他 | 2億円 1億円 | | |
| 6. 会員（組合員）の出資限度 最低限度 最高限度 | 1口（金額は定款で定める） 総出資口数の25/100 | | |
| 7. 会員（組合員）資格 （地区内における） | ①労働組合 ②消費生活協同組合及び同連合会 ③国家公務員の団体、地方公務員の団体、健康保険組合及び同連合会、国家公務員の共済組合及び同連合会、地方公務員の共済組合及び同連合会、日本私立学校振興・共済事業団 ④福利共済活動を目的とする団体（過半数が労働者）及びその連合団体 ⑤住所を有する労働者及び事業場に使用される労働者（定款に定めのある場合） | | |
| 8. 義務 | 預金 | 利用者 | ①会員 ②員外 |
| | | 規制 | 員外のうち次に掲げるもの以外については総預金の20/100を限度とする。 ①間接構成員 ②間接構成員又は個人会員と生計を一にする配偶者その他の親族 ③国、地方公共団体及び非営利法人 |
| | | 貸出 | 利用者 ①会員 ②間接構成員、勤住協 ③会員以外のもの（預金又は定期積金担保貸出） ④会員以外のもので次に掲げるもの（小口員外貸出） イ 個人会員資格のあるもの ロ 間接構成員、個人会員、イと生計を一にする配偶者その他の親族 ⑤個人会員又は間接構成員であった者 ⑥地方公共団体 ⑦雇用・能力開発機構等（財形持家融資等に要する資金の貸付け） ⑧地方住宅供給公社その他次に掲げるもの イ 営利を目的としない法人 ロ 労働者の福祉の増進を図るもの ⑨金融機関 |

出典 全国労働金庫協会「全国労働金庫便覧」2001年版

第3表 労働金庫の会員内訳(2003年3月末)

| | 会員数 | 間接構成員数(人) |
|------------|---------|------------|
| 民間労組 | 37,241 | 6,848,600 |
| 民間以外の公務員労組 | 13,560 | 2,246,215 |
| 生協 | 850 | 18,195 |
| その他の団体 | 16,220 | 1,287,337 |
| 計 | 67,871 | 10,400,347 |
| 個人会員 | 143,886 | |

資料 労働金庫協会

資の面でも労働組合が約7割に達しており,文字通り労組が労金組織の根幹となっている。

団体会員のうち「その他の団体」の主たるものは,会員資格の④に該当する団体である(通称「4号会員」と呼ばれている)。具体的には,労働組合に加盟していない未組織労働者の団体が中心であり,呼称としては「互助会」「共済会」が一般に使用されている。こうした団体は,労組のない企業・事業所単位に設置されているものと,労金の住宅ローン等を借り入れる際の利用資格を得るための受け皿組織として機能し

ているものがある。後者は、通常労金営業店ベースに設置されている。

また、労金は団体主義が原則ではあるが、定款で個人会員を認めるところが多い。しかし、個人会員は総会での議決権がなく、人数規模も小さい。未組織労働者の労金利用としては、個人会員よりも4号会員への加盟が主流になっており、個人会員数は減少傾向にある。

労金の場合、当初員外利用は一切認められていなかったが、その後81年の労金法改正で一定の員外利用、内国為替業務の取扱いが認可された。預金、貸出金共に20%までの員外利用が認められているが、特に貸出には依然厳格な制限が残っている（前掲第2表）。労働者ならば4号会員の形で容易に利用資格が得られるため、預貸取引とも員外利用は少ない。

（注1）労働金庫法における「労働者」とは、「職業の種類を問わず、賃金、給料その他これに準ずる収入によって生活する者」となっている。したがって、自営業者、専業主婦は労金の利用資格がなく、また代表権のある役員なども労働者の範疇に入らない。

（4）連合会機能

—— 2つの中央機関 ——

各労金は独立しているが、中央機関として全国労働金庫協会（以下「協会」）と労働金庫連合会（以下「連合会」）がある。両者の理事はほとんどが兼任で、人事も一元的に管理されており一体化している。

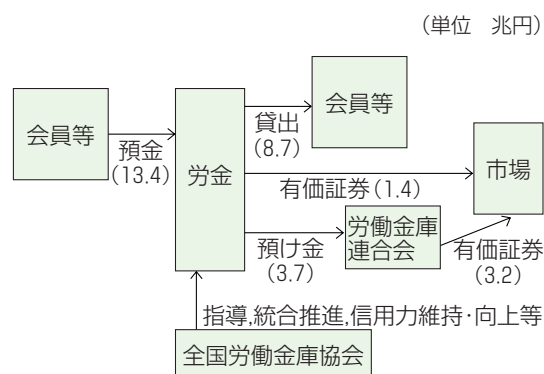
協会は1951年に設立された社団法人で、全国労金の指導機関として、統合推進、対外折衝、業界連絡・連携、教育・研修活動

を主に担当している。

一方、連合会は労金法の特別法人として55年に設立され、労金の親金庫として資金の需給調整・資金運用、商品開発、システム、総合事務センター運営、セーフティ・ネット運営などの機能を担っている。連合会は系統金融機関として、各労金から主に定期預金の形で調達し、市場金利をベースに奨励措置を加味した金利が設定されている。

連合会を含めた労金全体の資金の流れを図示すると第1図のようになる（03年3月末、以下断りの無い限り同時点）。労金全体の預金総額13.4兆円の内、各労金自身の貸出に8.7兆円、有価証券に1.4兆円運用されている。3.7兆円が余裕金として連合会に預託され、その大半の3.2兆円が有価証券で運用されている。連合会の有価証券運用は、社債が42%、国債13%等で、円主体のポートフォリオである。

第1図 労働金庫をめぐる主な資金の流れ
（2003年3月末）



資料 筆者作成

2 労働金庫の金融事業

労金は金融事業体として、どのような営業活動を行っているのか、その変化も併せてこの章ではみてみたい。

(1) 推進機構の仕組み

a 職場推進機構

団体主義の原則では、労金の顧客は第一に労働組合及び労働組合員となり、こうした職域への営業・組織活動を推進していく仕組みを総称して「職場推進機構」と呼んでおり、労金運営の基盤となっている。

職場推進機構は、労金の職場出張所のような役割を果たしており、具体的には、職場の労働組合執行部・書記局、または職場推進委員などが労金の窓口として、労働組合員から預金を集め、貸出を一次的に審査し、その後の管理・回収も行う。かつては労組が労働組合員の借入に対する組織保証も行っていた。また、労金の事業・運動を労働組合員に普及推進する役割も担っており、そのための学習会・相談会の開催、機関紙の作成等を行っている。

こうした活動は労働組合員との信頼、連帯を強化することを目的に、労働組合の自発的な「世話役運動」として行われており、労金から少額の事務手数料を受け取る以外は、無償の活動である。労組からみると、労金の事業は組合運動の一部だという考えである。

もちろん労組による労金活動の取組み、

方針にはそれぞれ濃淡があり、労金の側からすると、職場推進機構の活性化、強化が重要な経営課題となっている。一般には労金の職場推進が実効的に機能するためには、会員労組に事務局、専従者が設置され、また各職場に一定の労金担当者を職場に配置できる組織である必要がある。しかし、こうした条件は近年の雇用情勢等から公務員、大企業の労組でないと困難な現実が強まっている。

b 地域推進機構

職場推進機構が労金の会員職域をベースにした「タテ」の軸とすれば、地域推進機構は地域、労金営業店を中心にした「ヨコ」の活動に対応している。職域性の強い労金にとって、地域推進機構は地域住民や労組の無い未組織労働者、また退職者向け等に、労金の活動を広げていく取組みルートである。

こうした推進は、労金営業店と地域の労働組合（単組、産別）や地区労福協等と連携しながら、それぞれの地域に即した推進方針、運営目標を立て実践している。しかし、職場推進機構に比べ、地域への推進態勢は立ち遅れているのが実情で、その強化が大きな課題とされる。

c 店舗

労金の営業活動が主に推進機構を通じて行われるため、労金にとって店舗の意義も他の金融機関と大きく異なる。団体主義の原則から、労働組合員が直接労金に来店し

利用することは少なく、通常は職場窓口を経由したものとなる。労金の店舗は、職場及び地域の推進機構の拠点に近いものであり、その点からも地域的なバランスが配慮されている。店舗数は全国で688とリテール金融機関としては、高密度の配置でない。

一方、労金は未組織の労働者を新たな顧客ターゲットに置いて、住宅ローン販売を近年強化しており、そのための拠点としてローン・センターの設置を、特にここ数年大幅に拡充している。

(2) 労働金庫の預金調達

——財形預金が主力商品——

労金の預金・積金総額（譲渡性預金除く）は現在13.2兆円で、そのほとんどが会員・労働組合員のものである。一般員外預金は、1.3兆円で全体の1割弱程度である。

労金の預金の種類、業務内容等は、他の金融機関とほぼ同じだが、団体主義の原則を反映し預金の目的、構成、推進態勢、取引形態などに特長がみられる。

取引形態では、会員・労働組合員の預金は、前述したように職場の推進機構を通じて基本的に調達され、事務上の手続き等は個人取引を含めて会員と労金との関係をベースに処理される。

推進態勢の上では、労金にとり預金は会員・労働組合員の結集を示す証し、バロメーターとして、組合運動や理念と強く結びついている点で特異である。特に、労金設立期には労組の闘争・救援資金、賃金遅欠配への対応のために、労組への預金結集

が不可欠であった。また、預金は福祉金融機関として労働者に貯蓄形成機会を提供する観点からも重視された。

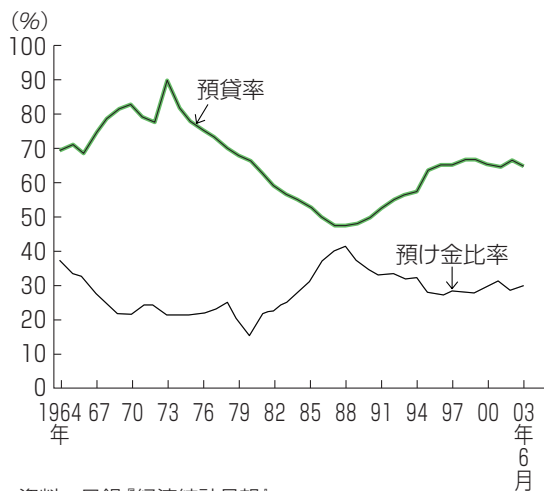
60～70年代前半の高度成長期には、労働者の所得が年々順調に伸び、それを反映して労金の預金も年率10%台後半で拡大した。高度成長期は同時に従来の団体主義的な色彩の強い預金部分が後退し、純粋に労働組合員個人の預金が中心となった。また、預金推進の中心も「季節預金運動」と呼ばれる夏冬のボーナス預金や70年代に始まった財形預金に移った。

一方、高度成長期は労金の預金の伸びを上回る貸出金があり、特に70年代初期に住宅融資が急速に伸びた時期には、限界預貸率が100%超となる労金もあった。このような状況から、労金の預金推進態勢は、経営面からも一層強化された。労金の預貸率そのものは70年代後半以降の融資低迷を契機に急速に低下するが、運動面と結びついた預金推進体質はその後の預貸率低下に拍車をかける一因となった（第2図）。

労金の預金の伸びは、近年でも年率5～6%程度と他業態と比して高い伸びが続いている。その要因として、預金中心の推進体質の外、労金は事業性融資がほとんどないため不良債権が少なく、労働組合員から「安心・安全」な金融機関としての評価がはたらいっている。

ちなみに、労金全体のリスク管理債権額は1,153億円、貸出全体に対する比率は1.32%と低く、リスクアセット方式による自己資本比率は平均で9.37%と高い。さら

第2図 労働金庫の預貸率と預け金比率の推移



資料 日銀『経済統計月報』

に、近年のリストラ・早期退職に伴う退職金の流入や社内預金制度の廃止等も労金預金の伸びの要因となっている。

労金の預金構成の特徴としては、定期性預金の比率が非常に高く76%に達している点が挙げられる。労金の場合、要求払性の事業資金がほとんど無く、個人の小口多数の貯蓄性資金が大半を占めている。

現在、預金種類では、財形預金が預金残高の3割弱を占めるメイン商品になっている。労金の財形預金は「虹の預金」として全国統一化されており、契約件数は業態別で1位、金額では2位である。財形以外では、1年定期が主力になっている。

ただし、労金の間接構成員1人当たりの預金残高は、平均129万円で必ずしも多くない。労金の預金は職域の「お付き合い」として一定額を積み立てていくものが主流であり、個人の資産を全面的にゆだねるような選択は希である。

(3) 運用の変化

——実質的な住宅金融専門化——

a 概況

まず、労金全体の直近の運用概況をみると、貸出金が8.7兆円、有価証券1.4兆円、系統の連合会への預け金が3.5兆円である。預貸率（末残）で65.2%に対し、預証率（同）は10.6%と低めである。

貸出金の残高構成をみると、住宅資金が76%、生活資金が20%を占めており、両者で95%と圧倒的部分を占める（第4表）。労金は文字通りのリテール金融機関であり、実質的住宅ローン専門機関ともいえる状況にある。なお貸出金のうち会員外向けは約3,200億円で、全体の3.7%である。

b 貸出の変化

次いで運用の中心となる貸出の構成変化を歴史的にみると、福祉金融機関としての労金の性格変遷がうかがわれる。

第4表は労金の年間新規貸出金のシェア推移であるが、大きく分けると高度成長を境に、貸出の性格が変化している。利用できる統計は60年以後だが、設立初期から60年代初めごろまでは、貸金、福利共済、生活資金など労働者の生活防衛に関連する融資が中心を占めていた。こうした貸出はいずれも短期融資で、労働者の生活状態が厳しく、労使対立も先鋭的な時代のニーズを反映しているといえる。^(注2)

高度成長期に入ると、労働者の実質賃金も上昇し住宅需要が高まると、労金の貸出も長期の住宅資金が大きく拡大し、生活資

第4表 労働金庫の使途別新規貸出金構成の推移

(単位 %)

| | 貸金資金 | 生活資金 | 福利共済 資金 | 生協資金 | 住宅資金 | 貸出金 (億円) |
|---------|------|------|------------|------|------|-------------|
| 1960年度 | 15.2 | 47.3 | 20.4 | 9.5 | 7.6 | 571 |
| 65 | 17.2 | 35.2 | 18.7 | 12.0 | 16.9 | 1,303 |
| 70 | 10.2 | 30.1 | 8.8 | 15.6 | 35.5 | 3,127 |
| 75 | 8.9 | 32.2 | 5.4 | 11.1 | 42.5 | 7,933 |
| 80 | 2.8 | 38.7 | 6.2 | 7.7 | 44.7 | 11,167 |
| 85 | 1.8 | 37.7 | 5.6 | 12.4 | 42.5 | 13,079 |
| 90 | 1.0 | 51.3 | 7.1 | 5.4 | 35.2 | 11,816 |
| 95 | 0.3 | 33.0 | 6.2 | 1.4 | 59.1 | 25,570 |
| 00 | 0.3 | 26.6 | 13.9 | 1.1 | 58.2 | 20,289 |
| 01 | 0.3 | 21.2 | 12.8 | 0.8 | 64.9 | 23,038 |
| 02 | 0.2 | 16.5 | 13.8 | 0.4 | 69.1 | 25,976 |
| 02残高ベース | 0.0 | 19.6 | 3.8 | 0.4 | 76.2 | 87,267 |

資料 全国労働金庫協会『全国労働金庫協会50年史』,全国労働金庫経営分析表から作成

金と並ぶ融資領域となった。また、生活資金の中身も大きく変わり、自動車、家具などの耐久財購入や教育費等が中心となった。

労金は住宅資金の取組みが民間金融機関のなかでは最も早く、54年に住宅金融公庫の代理業務と併せて住宅融資を開始している。また、労働組合、生協とともに、住宅供給事業体である日本勤労者住宅協会（以下「勤住協」）や住宅生協を立ち上げている。70年代前半、こうした住宅事業団体への急増もあり、労金の住宅資金融資は大きく伸びた。

c 80年代の融資の低迷

しかし、高度成長を背景にした強い住宅資金需要は、70年後半その終焉と共に一転縮小し、住宅生協等も経営危機に陥るものが生じた。また80年代に入ると、企業の資金調達構造が変わり、金融機関の業態別の垣根が次第に取り払われるなか、都銀、地銀等が住宅ローンを中心にしたリテール分

野への進出を強めた。80年代後半のバブル期の住宅価格高騰も、労働者の住宅取得を困難なものとした。さらに、生活資金の分野でも消費者金融専門業者が利便性を武器に融資を伸ばした。

こうしたマクロの日本経済・金融の構造変化は、限界的なりテール金融機関と

しての労金の融資業務にひときわ大きな影響を与えたといえよう。労金の預貸率は70年代後半から80年末まで長期の下降トレンドを描いた。

しかし、長期の融資低迷については、上記の環境変化だけでなく、労金特有の要因を重視すべきとの認識は労金側にもあった。84年の労金協会業務委員会の「答申」では、その要因として、①預金中心の経営体質、②融資姿勢が受動的、③審査、手続き面で難点があるなどを指摘し、組織保証撤廃、商品・制度改善等の融資伸長策を提起している。

なかでも組織保証の在り方は、団体主義の原則とからんで重要かつ象徴的な点であろう。労金の融資も預金業務と同様に団体会員と労金との関係をベースにしており、労働組合員が労金から借り入れるには、会員の承認と組織保証を必要としていた。組織保証とは労働組合が労働組合員の借入の連帯保証人になることで、労金は団体の信用を裏付けに労働組合員に融資する仕組み

になっていた。

しかし、団体主義による融資スキームは、70年代に入ると、次第に労働組合、労働組合員双方において齟齬が生じるようになっていた。

労組サイドからすると、組合資金は日常的な組合運動のものであり、労働組合員の債務保証のために用意されているのではなく、また長期の住宅資金の増大に対し、労組の保証能力では現実に対応できなくなってきた。一方、労働組合員の側でも、生活意識、借入ニーズが多様化し、また労金以外に様々な借入先の選択が生まれると、金利だけでなく利便性やプライバシーを重視する傾向が強まった。

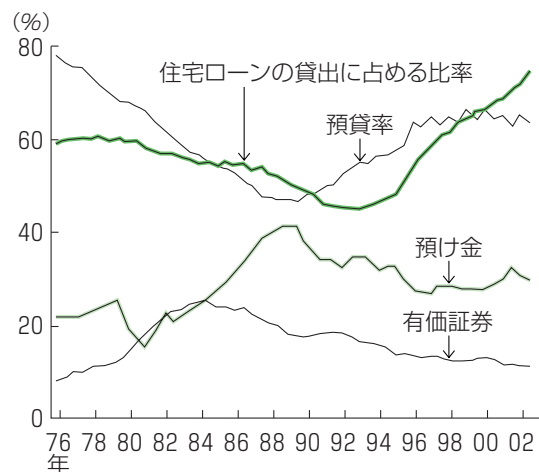
このように80年代を通じた労金の融資低迷の背景には、団体主義に立脚した個人取引の難しさがみられる。個人的な資産選択や借入などの金融取引は、労組を経由した取引になじまない部分が本来的にあるといえよう。特に融資については、団体主義の形式を実質超えて、各個人の具体的なニーズを把握し、どう個別的に対応していくかという点が必要となった。

(注2) 賃金資金とは、前述したように賃金遅欠配等への支援融資であり、労働組合が当該企業の担保、保証等を取り付け、労金から融資を受ける形をとった。福利共済資金は労働組合の日常資金や物資の共同購入のためのものである。また、この当時の生活資金は、高利貸肩代りや日々の生活を支える融資であった。

(4) 労働金庫の住宅ローン戦略

労金にとり長期の預貸率低迷は、福祉金融機関としての理念において、また経営面からも深刻な状況をたらしめた。実態として、

第3図 労働金庫の運用状況
(預金・積金に対する割合)



資料 第2図に同じ

労金は住宅金融機関としての性格を一層強めることで、この課題を克服する方向に向かった。

労金の貸出金に占める住宅ローン残高の割合は、90年代半ば以降一貫して上昇し、直近02年度末では76%に達し、これとともに預貸率は60%台半ばまで回復している(第3図)。

労金の住宅ローン拡大は、この間のマクロ面での好条件、すなわちバブル崩壊後の住宅価格の下落、金利低下、住宅減税の実施、住宅金融公庫の改変等に支えられた。こうした追い風を生かす形で、労金においても住宅ローンを積極的に推進する態勢へと、順次切り替えが図られた。

各労金の住宅ローンの推進については、地域的個性がみられるが主な特長としては次のような点が挙げられよう(第5表)。

労金の住宅ローン戦略は、第一に人口が集中する都市部を中心に、業者向け営業に

特化するローン・センターを設置し、職域以外の案件掘り起しを積極的に行った。ローン・センターでの住宅ローン取扱いは、一般に未組織労働者の割合の方が高くなっている。未組織の人が労金の住宅ローンを借りる際も、形式的に互助会、共済会等の受け皿団体に属する形を取るが、実質的に職域ベースの団体主義の枠を超えたものとなっている。住宅ローンの場合、担保物件があるため、未組織労働者でも労金の信用保証会社による対応が可能な点も、住宅ローン推進に寄与した。

第二は、労金の住宅ローン商品性の魅力である。労金の住宅ローンは、統一規格として生命・火災共済の掛金を労金が負担するなど、表面金利だけでなく長期的な実質コストを重視したものになっている。また、

保証料が割安に設定されており、事務手数料はゼロの労金が多い。

こうした商品設計とともに、近年激しい金利競争から、労金の住宅ローン金利も大きく低下している。労金も他業態同様に、3年固定金利選択型を中心に優遇金利を設定しており、適用条件としては、給与振込み、公共料金自動引落とし2種類以上が一般的である。

第三の点として、業者の組織化が挙げられるが、これは労金ごとに取り組み浸透度に差がみられる。例えば、労金のなかでも最も早く10年位前から業者対応を行っていた静岡県労金では、現在ローン・センターごとに大手と地場の2系統の業者会を持ち関係強化を図っている。業者会員は各社3万円の年会費を拠出し、大規模な住宅フェス

第5表 労働金庫の住宅ローン関連貸出の概況(2002年度ベース)

| | 北海道労金 | 静岡県労金 | 東海労金 | 新潟県労金 | 近畿労金 |
|-----------------------|----------------------|------------------------------|---------------|------------------------------|-------------------------------|
| 総貸出金残高(億円) | 4,966 | 4,751 | 6,553 | 3,542 | 9,996 |
| 預貸率(%) | 77.1 | 59.7 | 67.7 | 60.1 | 67.4 |
| 貸出金に占める住宅ローン割合(%) | 72.6 | 85.6 | 82.0 | 84.0 | 78.8 |
| 住宅ローン金利(3年固定金利選択型)(%) | 1.0 | 1.55 | 1.7 | 1.9 | 1.875 |
| ローンセンター数 | 1 | 7 | 11 | 2 | 16 |
| 資金使途 | ・当初は中古7割、現在では新築・中古半々 | ・新築戸建て中心 | ・中古物件が多い | ・新規、中古・個人の相談が多い | ・新規、中古両方 ・新規ローンセンターでは中古が多い |
| 業者組織 | ・建設、不動産業者中心に265社(札幌) | ・センターごとに業者組織化 大手・地場の2系統組織 | ・ローンセンターごとの対応 | ・なし。ローンセンターは個人融資相談窓口の位置付け | ・特にない。 |
| 業者構成 | ・ハウスメーカー、不動産業者、司法書士等 | ・地場工務店の利用が増加 | ・地場の不動産業者が多い | ・宅建協会と建築連の提携 ・業者ルートは10%程度 | ・府県内の宅建協会、全日本不動産協会との提携 |
| 回答日数 | 2～3日 | 数日 | 通常3日 | 通常3日 | 通常5日 |

資料 ヒアリングに基づき筆者作成

(注) 1 2003年5～7月時点。住宅ローン金利は優遇金利。

2 住宅資金の中に住宅生協等への「住宅事業資金」を含む。

ティバルや年数回の現場見学会を共催している。また加盟業者の持込み案件には、静岡県労金は金利を0.1%優遇している。

第四の点としては、業者案件獲得では迅速な回答が重要であり、ローン・センターで審査・保証を行える自己完結的な態勢をとっている労金が多い。

このように労金の住宅ローン戦略は、都市部での業者営業、商品性、スピーディーな対応等を強みに競争力を発揮している。しかし、同時にこうした戦略は、団体主義の枠を出て、まさにマーケットの競争に対応することを意味している。住宅ローン市場は、大手行の強化も含め最も激しいリテール分野でもあり、「薄利多売」の体力勝負の様相が強まっており、長期的にみて労金の収益力低下をもたらす懸念も否定できない。

(5) 苦戦する無担保ローン推進

労金にとり生活資金融資は原点ともいえる融資分野であり、90年代初頭までは貸出ウェイトにおいて住宅資金に比肩するほどであった。しかし、労金が住宅ローンを大きく伸ばす90年代後半以降、生活資金融資は相対的にも絶対的にも落ち込みが目立っている（前掲第4表）。

労金の生活資金融資は、自動車、耐久財購入、教育、医療費等の用途を明確にしたものと、極度額を設定した用途自由のカード・ローンがある。これらは通常無担保であることから、総称して無担保ローンと労金では呼ばれている。

無担保ローンのなかでは自動車ローンが一番大きな残高を占めているが、長期不況下での買い控え、借入金の抑制の外、ディーラーの低利ローンの影響もあり伸び悩んでいる。その外の耐久財購入の分野でも、物販金融ではクレジット会社や販売会社独自のローン利用等の拡大が、労金のローン利用低迷の要因と考えられる。

使途自由のカード・ローンは、労金では統一商品として「マイプラン」と呼ばれており、80年代半ばに極度額を引上げ、利便性を改善し投入された。極度額は300万円で金利は労金との取引振りに応じて優遇幅があるが、10%以下で消費者金融等に比べると格段に低利である。

「マイプラン」は会員向けを念頭に設計されており、労金の会員・労働組合員向け推進の指標的な存在となっている。しかし、カードの保有は伸びていても、現実の利用は低迷している。かたや消費者金融社のローンは大きく伸び、多重債務者の増加が社会的な問題となっている状況と対照的である。

なぜ労金のカード・ローンが伸びないのかについては、労金内でも議論のあるところだが、一般に指摘されているのは、労金の無担保ローンの利用には会員による承認や自主規制があり、これが借り手の求める手続きの簡便性、秘密保持ニーズと合致しないという点である。

前述した組織保証は無くなったものの、無担保ローン借入の際には利用申込書に会員労組の署名印鑑が必要である。また、マ

イプランの極度額が300万円であっても、会員側で自主規制し、少額の枠に押さえ込む動きもみられる。さらに、会員には労働組合員の利用実績が労金から通知されるために、借入状況が知られるという問題がある。無担保ローン推進上、簡便性、プライバシーの重要性は80年代に労金で議論の対象となった点であるが、これについては依然未解決の課題として残されているといえよう。

また、無担保ローンの場合、有担保の住宅ローンと異なり、未組織労働者に対して労金系保証会社の保証が設定困難なこともあり、利用対象を広げることも容易ではない。一部労金は信販会社等の保証を利用して無担保ローンの伸長を図っているが、申込み者の信用力は予想より低く、現状融資拡大には結びついていないという。

消費者金融を金融機関のビジネスとしてどう取り込むかは、一般の金融機関においても大きな課題としてあり、現状成功していないように思われる。労金の場合、この上に団体主義による制度的隘路が存在しているようだ。

3 労働金庫の地域統合の進展

現在進展している労金の地域統合、またその先にある全国統合の構想は非常にユニークである。それは協同組合の全国統合という点だけでなく、ローカルな組織を統合して一つの全国組織を指向している点で金融機関の合併事例としても特異なものであ

る。本章では、統合に向けての動きとその背後にある考え方についてみておきたい。

(1) 一本化の考え方と経緯

労金にとって全国統合（「全国一本化」）は設立初期からの大きな政策課題であった。前述したように労金は「一県一金庫」の形で設立されたが、理念的には労働者自主福祉は一つの企業、一つの地域にとどまらず広く社会的運動を目指しており、労金も統一されるべきとの考えは当初からあった。労金協会は早くも1962年には臨時総会で一本化による日本労働金庫への統合計画を決定していた。

一本化の必要性がより現実的なものとして認識されたのは、高度成長期に労働者の転勤・移動が増加し、労金間での利用条件の違いが問題視されるようになったことが大きかった。日本の労働組合は企業別、産業別に縦に構成されていたのに対し、労金は県単位の地域で構成されていたため、両者の不統一が認識されるようになった。

70年代にも再三統合の確認と延期を繰り返し、76年の合併仮調印の際には40金庫が統合に参加した。しかし、労金間での経営格差が広がるなかで、業界の足並みは必ずしもそろっておらず、またバックの労働団体でも総評が一本化を推進していたのに対し、同盟は時期尚早との見方であった。さらに合併認可権を持つ当時の労働省、大蔵省は、労金間にある経営格差の是正が先決との考えから賛同を与えなかった。

80年代に入ると、金融の自由化・同質化

と競争激化が進み、また金融ニーズの多様化、システム負担等から、統合を推進する実体的な要因は強くなった。福祉金融機関のビジョン実現のためには、一本化を通じた労金の経営基盤強化が必要との見方から、協会、全国理事長会議の場を中心に議論を重ね、意思統一が図られた。

90年末から始まった労働・大蔵省との一本化協議は、翌91年末まで続けられ、最終的に「両省局長所見」の形でまとめられた。「所見」のなかで、労金の現状を、①低預貸率、②一部余資運用の非効率、③利用者利便に欠けるところがあると指摘し、今後の金融環境を勘案すると労金の展望が容易でないとした。「所見」は労金一本化が認められない理由は、制度的な問題ではなく各労金の経営実態にあることを示した。

「所見」が示されたことで、労金業界は全国一本化の客観的条件が備わっていないと判断し、生活圏を共有する労金間での地域統合を「次善の策」として進めることで、各労金の経営基盤の安定を図る方針に転換した。金融情勢の面でも、バブル崩壊の影響による不良債権問題やペイオフ解禁を控え、労金の破綻はあってならないとの認識も、地域統合を加速させる要因となった。

なかでも近畿圏はバブル崩壊の傷痕が大きく、金融機関の破綻が多かったため、労金側の危機感も強く、地域統合への動きで先行した。98年には、近畿地区7労金が統合し近畿労金が誕生した。その後、01年までに東海、中央、四国、北陸、九州労働金庫が順次誕生した。また、今年10月の予定

で東北と中国地域の労金が統合し、これで一連の地域統合は完了し、8つの広域ブロックの労金と北海道、新潟、長野、静岡、沖縄県の各労金と併せて13金庫体制となる。

将来的な構想としては2010年までに全国の労金を一本化し「日本労働金庫」の創設を目標にしているが、この先の一本化については監督官庁、また業界の内でも、労金間の経営格差という問題を解決しないままの一本化は持たれ合いになるのではとの懸念がある。また、一本化は中央集権化により、民主性、会員との地域密着性が低下するとの危惧もある。

こうしたことから、次のステップは地域統合の主目的である経営基盤の整備を「13金庫体制」で確認したうえで、時間をかけ進むものになるとみられる。

(2) 労働金庫の地域性

労金においては、組織統合へのベクトルが歴史的に強く働いているが、これは基本的には労働組合という特殊な職域をベースにしているためであり、信金、地域信組、農協など地域性の強い協同組織と対照的な方向性を持っているといえよう。また、組合設立の目的も、労金では広義の「消費」に置かれているのに対し、後者では広義の「生産」を基本にしたものであり、一定の地域性が前提となっている。

また労金の場合、主たる会員が均質性の高い労働組合であり、しかもナショナルセンターとして連合に一本化される事情も統

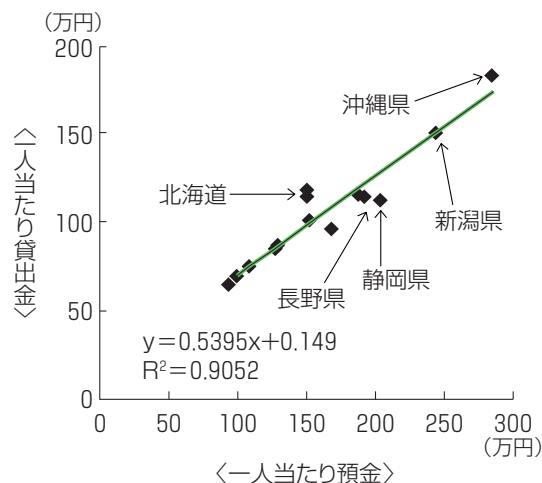
合の推進力となった。事業面でも、営業エリアの重複が無いことや（大阪を例外）、システムの共同運営が進んでいたことも統合を容易にした。このように労金の共同組織性そのものが統一性への強い指向を内包しているといつてよい。

しかし、労金の今後の発展を考える際には、「地域性」の取り込み強化が大きな課題となってくると考えられる。労金の実際の利用者である労働組合員は、職域よりは家族が生活する地域により強い帰属感を持っているのが実情であろう。また、労金の顧客として重要性が高まっている未組織労働者の場合、より地域性の強い存在である。こうした地域に生活する人々に、労金が認知され「労金ブランド」を獲得できるかが、これからの生き残りの焦点といつてよいだろう。労金の場合でも、重要なのは顧客のニーズをくみ取るきめ細かい仕組みなのであり、その点ではおのずと「地域密着」とならざるをえない面があると考えられる。

論理的には、地域統合されても営業店、推進機構も従来どおり継承され、労働組合員の利便性が低下する訳ではない。むしろ、統合はその域内労金の最も良い条件に統一されるため、金利も含め利用者向けのサービスは改善されている。地域統合による経営基盤の拡充は、地域への営業推進力、福祉金融活動の強化を目的にしているといつてよく、それが具現化されていくかが、統合の成果として重要になっている。

地理的制約のある北海道、沖縄県を除き、地域統合に参加せず単独での存続を決めた

第4図 労働金庫の間接構成員一人当たりの預金と貸出金の関係（2002年度）



資料 全国労働金庫協会「全国労働金庫経営分析表」から作成

静岡、長野、新潟県労金は、それぞれ地域に根ざした個性ある推進システムを持ち、労金利用度、業績、財務体質など、業界のなかで頭ひとつ脱け出した存在なのは示唆的であろう（第4図及び前掲第1表参照）。

（注3）実際には、金融機関として労金の競争力に作用する要因は相当に複雑であると考えられる。当該地域の産業構造、労働組合組織の状況（組織率、活動力、運営方針等）、金融機関の競合度がファクターとして重要であろう。概説的にいえば、労組が多い地域で、かつ大都市部ほど金融機関の競争が激しくなく一定の棲み分けがある地域、いわば大都市部と農村地域の間接地域で労金は強い傾向がある。

4 労働金庫の経営課題

最後に、労金の抱える経営課題について、組織面、事業面、運動・理念面から簡単にまとめ、かつ今後の展望としたい。

(1) 会員組織の弱体化と未組織の取込み

労金の組織面の課題としては、まずメイン顧客である労働組合の組織力低下が懸念される。この傾向は長期的に続いており、02年6月末時点での推定組織率は20.2%と、我が国の雇用者数5,348万人の内、労働組合員は1,080万人に過ぎなくなっている。

しかも、とりわけここ数年の労働組合員の減少スピードは激しい。労金がコア顧客とする組織労働者は、その大半は公務員か大企業であり、現状では労働者のなかでは最も恵まれた階層となっている現実がある。加えて、グローバル化、情報化の進展等に伴い、今後とも雇用形態の流動化が進み、職域の概念は一層揺らぎ、労働組合員の凝集力を維持していくことは難しくなると予想される。

こうした環境で、会員・労働組合員に対しどのように働きかけ労金の存在感を発揮していくのか大きな営業課題となっている。従来、会員・労働組合員に対する労金の営業推進は「お願い型営業」と呼ばれるように、会員への要請と集金業務が中心であったが、これをそれぞれが個々に抱える問題を解決する推進態勢へと変える取組みを現在行っている。こうした動きは、コア顧客との取引深耕の面からも不可欠といえよう。労金の場合、利用資格があっても実際の利用率は高くなく、預金で約半分程度、融資は17%位とされる。

一方で、労働者の約8割を占めるようになった未組織労働者の取込みは、労働者福

祉の観点からも大きな領域として残されている。現状、職場推進機構を維持するだけでも相当な経営資源が必要であり、さらに地域推進を本格的に展開するのは容易ではないが、将来的な顧客基盤の維持のためには、会員との連携強化等を通じた施策が必要になっている。

近年、労金の未組織労働者向けのチャネルとしては、ローン・センターを通じた住宅ローン販売ルートが大きくなっており、その後のクロスセル推進などにより、長期の顧客関係の構築も期待されるところである。

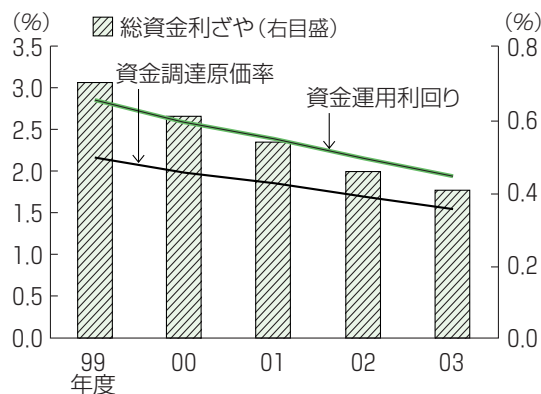
(2) 金融機関としての生き残り

住宅ローンを中心に個人金融に特化する労金にとって、金融機関として今後生き残っていくための選択の幅は相当限られているように見える。端的には、預貸率を引き上げ、経費率を削減し、収益性、効率性を改善していく必要があるだろう。

労金の収益モデルは、住宅を中心とする長期貸出金利と短期（1年以下が大部分）調達金利との利鞘に依存しており、利鞘縮小に対しては融資量の増大と経費節約により対応する構造になっている。

労金の諸利回りをみたのが第5図であるが、まず総資金利ざやが近年相当大幅に下落している点が目立つ。労金の貸出金利回りは住宅ローンを中心にした個人向け長期貸出に集中しているため他業態より高いが、ここ数年の住宅ローン金利低下、借換え等の影響を受け下落幅が大きくなってい

第5図 労働金庫の諸利回りの変化



資料 全国労働金庫経営分析表

る。またローン・センターを通じた住宅ローン販売強化は、貸出金を伸ばせる一方、価格競争の圧力を強く受けるようになっていくこともその一因とみられる。

一方、労金の資金調達原価は、信金よりは若干低いものの、都銀はもとより地銀よりかなりコスト高であり、住宅ローンの金利競争の影響が労金にとり負担が大きいことがうかがえる。労金の調達コストは、小口の貯蓄性資金の占める割合が高いこともあるが、やはり経費率の高さがコストを押し上げている。信金、信組等の地域金融機関は店舗網を密に展開しており、それが経費率の高さに繋がっているが、労金の場合、推進機構の大きな支援があることを考えると、やはり割高さは否定できない。

前述したように、労金の推進機構は預金獲得の機能が中心であり、これを融資推進に抜本的に切り替えつつ、経費を吸収することが急務となっている。また、集金などは、パート等を活用し効率的な渉外態勢を編成することも必要になってこよう。

無担保ローンの伸長は現実には難しい面もあるが、きめの細かい融資渉外態勢を構築し、商品をひとつずつ販売する地道な開拓が、福祉金融機関としての労金らしさにもつながるとみられる。審査・手続き等のネックも、基本的に利用者の利便性を図る方向で改善されていくことが期待される。

(3) 福祉金融の領域

これまでみてきたように労金が目指す福祉金融の領域は、日本経済の構造変化や労働者の生活水準上昇など客観的諸条件を受け、その内容も大きく変質してきた。

労金が創設された当時の福祉金融は、多かれ少なかれ貧困を前提にしており、労働者の小さな日常資金が主だったが、高度成長期には住宅資金が占める割合が高まった。それと同時に労働者の生活水準や意識が成熟し、多様で個性的なものを求めるようになると、従来の労働者自主福祉の領域では充足されなくなった。また、個人金融分野における相次ぐ民間参入により競争が激しくなり、さらには公的福祉の充実も、労金の福祉金融の領域を狭める結果となった。

現在、労金の融資残高の4分の3が住宅融資となっており、福祉金融の実態は住宅金融に偏り過ぎる印象は否定できないだろう。今後も住宅ローンが労金のメイン分野であることは変わらないにせよ、新たな時代のニーズに対応した福祉金融の領域を見だし得るかが、労金の長期的なビジョン

として非常に重要だと思われる。

将来の福祉金融の新たな柱としては、共助の機能を生かしたセーフティ・ネットの提供があるのではないだろうか。かつての福祉金融が「モノ」の取得を目的にしていたのに対し、今後は「リスク」への対応を、労金の金融サービスに取り入れていく方向が考えられる。雇用・生活不安が急速に高まっている現在、リスクに対する金融ニーズは確実に増大しているといえよう。

この分野では既に労金は先進的な取り組みを行っている。例えば、労金はいわゆる「クレ・サラ」対応（クレジット・サラ金）を自身の業務として80年代から取り組んでおり、多くの実績とノウハウを蓄積している。労金の生活資金融資のなかには、多重債務者支援（高利肩代り）や自治体と提携した離職者生活支援等、数多くのプログラムが含まれている。また、様々な福祉機能の担い手であるNPO法人への融資にも積

極的に対応している。

こうした活動をリスク社会への対応機能としてとらえ直し商品性を向上させるとともに、労金が労働団体、NPO、自治体等を中核的に組織し、地域に福祉金融を展開していく姿が今後期待される。これはある意味で、従来の団体主義の枠組みを超えたものとなるかもしれないが、時代はより「開かれた団体主義」への進化を要請しているといえよう。

<参考文献>

- ・全国労働金庫協会（2002）『全国労働金庫五十年史』
- ・船後正道監修（1986）『労働金庫読本』金融財政事情研究会
- ・本位田翔男（1974）『労働者金融論』日本評論社
- ・杉本時哉（1979）『労働金庫』教育社
- ・常葉陸郎（1984）「労働金庫の現況と発展の方向」農林中央金庫調査研究センター『地域協同金融の現状と課題』全国協同出版
- ・平和経済計画会議（主査・大内力）編（1984）『労働者自主金融』御茶の水書房

（主任研究員 室屋有宏・むろやありひろ）

