

# 労働金庫のリレーションシップバンキング<sup>1</sup>

三 村 聡  
(岡山大学地域総合研究センター)

## 概 要

労働金庫は、労働組合を主たる取引先とした職域金融機関と言われているが、それぞれの地域性を大切にしながら活動を展開してきた。例えば、退職者や一般勤労者、地域市民への取引拡大が進んでおり、金融サービスの提供と地域性を高める金融機関への転換を目指している。更に、2010年度から、改正貸金業法が完全施行されたことにより、労働金庫は、多重債務者向け相談や教育活動に力を入れてきたこともあり、その地域への密着性が明白となった。

本稿では、「全国合併構想」延期についての金融庁見解を整理することで、労働金庫の今日的な意義や課題を分析する。さらに、消費者金融がリレーションシップバンキングを意識するなか、労働金庫の、協同組織としての「理念」に基づく、金融サービスの強化と地域社会への貢献について、その方向性を示す。

キーワード：リレーションシップバンキング、コモンボンド、協同金融

## 1 近年の労働金庫の動き

### (1) はじめに

労働金庫は、1950年に岡山県と兵庫県において設立された（中小企業等協同組合法に依拠）。その後、1953年10月に労働金庫法が施行され、5年後に沖縄県を除く都道府県に設置され、1966年の沖縄県労働金庫の設立をもって全国に47金庫となった。労働金庫は、労働組合を主たる会員とし、勤労者向けの職域金融機関として、それぞれの地域性を大切にしながら活動を展開し、その後の金融自由化の進展のなかで2000年前後に地域合併が進み、2011年3月末現在、全国13金庫となっている。全国労働金庫の現況では、預金17兆232億円、貸出金11兆3,724億円、預貸率66.8%、店舗数658となっており、労働組合の約7割以上が労働金庫に加入している。また、団体会員の構成員（間接構成員）の総数は約983万人で、全組織労働者の約8割以上を占めている<sup>2</sup>。そのなかでも、関東エリアを拠点とする中央労働金庫は預金残高で4兆9,944億円、融資残高3兆6,404億円となり、信用金庫、信用組合、JAといった協同組織金融機関グループの単独機関としては最大の資金規模を有するまでに成長を遂げている（第2位は京都中央信用金庫の2011年6月末現在、預金残高4兆442億円、融資残高2兆1,447億円）。

1 本稿は、これまでの拙著である『リテールファイナンスビジネスの研究』2008年片岡義広監修・共著・BKC刊、「日本労働金庫誕生」2009年『愛知学泉大学コミュニティ政策学部紀要第12号』、「金融の自由化と現代マネジメント」2011年『愛知学泉大学コミュニティ政策研究第13号』掲載の原稿に、最新の状況を加えて著した。  
2 「全国労働金庫経営分析表（2010（平成22）年度決算）」社団法人全国労働金庫協会

そして系統金融機関として労働金庫連合会有り、セントラルバンクとしての機能を果たしている。

さて、協同組織金融機関の一員である労働金庫は、労働組合を主たる取引先とした職域金融機関と言われながら、それぞれの地域性を大切に活動してきた（労働金庫が持つ協同金融としてのCommon Bond<sup>3</sup>）。近年では、退職者や一般勤労者、NPOへの取引拡大が進むなか、金融庁指導により先送りされたが、全国合併の本格的な検討・準備を進めることにより勤労者にとってより利便性の高い金融サービスの提供と、かつ地域性を高める金融機関への転換をめざしたところである。

また、労働金庫はリレーションシップバンキングの対象金融機関とされてきたが、中小企業取引（法人企業取引）になじみの薄い労働金庫にとって、金融審議会での議論が意図するリレーションシップバンキング「地域密着型金融の取組み」とは趣旨・内容を必ずしも一にしてこなかった。ところが、2010年度から、改正貸金業法が完全施行された最初の年であることを踏まえ、「健全な消費者金融市場の形成に向けた取組み」についても、地域密着型金融の対象として、金融庁の顕彰対象を含め積極的に取組みが進められることとなった。この観点からは、地域や企業で働く勤労者や地域市民に対して、古くから多重債務者向け相談や教育活動に力を入れてきた労働金庫が、地域密着金融の強化の面から機能する意義は大きい。

こうしたなか、2012年4月を目標に利用者利便の向上を目的として「全国合併構想」を掲げた労働金庫業界であるが、この構想は金融庁の指導により延期された。「時機尚早」とした主な見解は、①全国合併により「地区」が会員や役職員の意識から消えた際のコモンボンド（Common Bond）としての「地域社会における絆意識」の低下＝協同組織金融機関としての存在意義への疑問、②系統金融機関（労働金庫連合会）を吸収した日本労働金庫が、経営危機に陥った際の対応能力、③規模の経済性から全国合併はコスト削減効果を生む可能性はあるが、合併により高コストかつ住宅ローン偏重の体質は改善せず、逆に規模拡大に伴うリスク管理が求められる、④労働金庫法の改正が必要（そもそも単独機関の法律でない）である。これら諸点を検証する。

次に、こうした状況を踏まえ、労働金庫が勤労者福祉金融機関として機能するための今日的な存在意義や、規制緩和が進む金融界にあって労働金庫が直面する課題を分析しつつ、リテール領域がリレーションシップバンキングに加えられた現状を踏まえ、今後、労働金庫の果たすべき金融サービス支援強化・地域貢献（労働金庫版リレーションシップバンキング）の観点から、労働金庫が設立以来、受け継いできた協同組織としての「理念」を活かし、利用者たる勤労者や地域市民に対して有効に機能すべき方向性を示す。

## （2）全国合併構想の歩み

全国に設立された労働金庫は、その地域社会が持つ経済環境やメインの会員（顧客）である労働組合の事情などを踏まえながら成長を遂げてきた。その一方で、労働組合が産業構造の変化に伴う全国組織化や福利厚生制度の拡充、資金の本部集中を進めるなか、全国で異なる労働金庫の利用条件を統

3 コモンボンドは、協同組織金融機関の存在意義の根幹をなす信頼関係を支えるものであり、共有する価値を会員相互が認識することにより、会員（メンバー）間の利害の共通化が図られ、ひいては信用事業としての安定性・安全性である会員への利益相反行為を慎む効果とコスト低減効果を育む。

一すべきであるとの声が高まった。主な文献<sup>4</sup>により全国合併の論議を振り返ると、既に全国労働金庫協会の1958年度運動方針で、統合（合併）問題が提起され、本格的な活動は1976年2月に大蔵省と労働省に提出された「日本労働金庫合併内認可申請書」に遡る。当時の議論の着地点を要約すると、①大蔵・労働両省は、労働金庫制度上の問題点の改善に努力する、②労働金庫は経営体質の強化と制度改善の実施効果を高めるよう努力する、③全国統合問題については制度改善の推移等を見極める、との結論にて、全国統合は「先送り」された。

その後、1984年「日米円ドル委員会」、1985年「プラザ合意」により、わが国における金融の自由化と円の国際化がスタートするなかで、1984年5月に「日本勤労者福祉銀行」創設を含む7つの主要政策課題を掲げた「ビジョン」に基づき「全国労金一本化基本構想（案）」が策定され、合併議論が再開された。ここでは組織労働者だけでなく、すべての勤労者の生涯福祉に応えるために金融機能の拡大や付加価値を高める組織体制をめざすことを目標に掲げている。当時の金融界では「専門金融機関制度」、協同組織金融機関のあり方や「新しい金融制度」について広範な論議が展開され<sup>5</sup>、適正な競争環境のもとで金融の効率化と利用者利便の向上、経営の自主・自己責任を基本とした健全な経営体質・リスク管理体制の確立が求められた。なかでも金融制度調査会第一委員会では、協同組織金融機関の存在意義・役割、利用者の負託に応えるための組織・業務のあり方、合併・転換問題、について活発な議論がなされた。こうした議論を踏まえつつ、労働金庫業界は全国一本化への合意形成と実現時期の明確化をめざした。しかし、1991年11月の大蔵省・労働省局長会見にて、①現状の業務内容には解決すべき課題が多い、②将来構想の選択肢として認識するも、現段階での一本化には大きなリスクがあり最良の方策とは言い難い、③協同組織性を踏まえた経営体質の改善・合理化、利便性の向上への自助努力が必要、との所見が示され、再び全国合併は「先送り」となった。

こうした歴史的な経緯を踏まえながら、2008年9月に開催された、社団法人全国労働金庫協会の臨時総会において、三度目となる「労金の全国合併（『日本労働金庫』設立）の提案（案）」が示され、会員討議にかけられることが決定された。その主な内容は、まず、全国合併の背景について検討がなされ、現在の経営を取り巻く環境が、外部環境、内部環境ともに厳しさを増しており、同時に利用者のニーズが多様化・高度化するなかで労働金庫が設立以来果たしてきた社会的役割を継続して維持するためには、合併が必要であると指摘している。また、非正規雇用労働者の増加など勤労者間にも格差が広がる不安な社会環境やNPOに代表される福祉、環境、まちづくり、子育て、雇用などの新たな社会問題やコミュニティが抱える課題に対して、政府セクターでもなく営利セクターでもない「非営利・協同セクター」の存在が金融システム改革や規制緩和の影響を超えて、求められてきている点を指摘している。こうした時代背景により、社会のセーフティネットとしての労働金庫が果たす役割を強化するためにも全国合併による組織強化が必要であるとの見解を示している。

次に、設立の意義と目的では、21世紀初頭の日本経済と社会を「歴史的転換点」と捉え、この転換点においても「ろうきん理念」のさらなる実現に向けて歩み続けるためには、こうした社会情勢の変

4 『労働金庫運動史』（兵庫労金）、『全国労働金庫協会50年史』（労金協会）、『労働金庫便覧』（労金協会）、『新労働金庫法詳解』（きんざい）など

5 『専門金融機関制度のあり方について』、『協同組織形態の金融機関のあり方について』、『新しい金融制度について』（金融制度調査会報告・答申）

化に対して迅速に対応可能な組織体制づくり、強固な経営基盤の確立、人材の再配置など、抜本的な「変革」と「実行」が必要であり、そのためには全国合併が求められると断じている。ここでは、過去からの労働組合の運動論を前面に打ち出した論議を避け、労働金庫の経営環境分析に基づき客観的な社会情勢から全国合併の必要性を提起しており、誰にも納得のいく理由付けがなされている。確かにバブル経済崩壊以降の金融政策においては、「有効需要政策＝インフレ政策」を採りながら、景気をコントロールするという金融政策の原理原則が、デフレ状態の継続（超低金利の継続）では十分機能せず、本来あるべき景気の好・不況の循環が不自然なまま推移してきた。さらに人口格差や所得格差などの社会構造変化が抱える諸問題をはじめ、今般のサブプライムローン問題の影響を考慮すれば、21世紀初頭の日本経済と社会を「歴史的転換点」と捉えた環境認識は適切である。実際、地域経済圏単位で個別事情は異なるも格差社会は拡大しており、人口減少が著しい県や市町村では地域経済は地盤沈下が続き、その地域の金融機関や店舗では厳しい経営を余儀なくされている。

合併の基本事項では、合併の形態は13金庫と労働金庫連合会はそれぞれ対等な合併とし（合併比率は1：1）、存続金庫は中央労働金庫、他の12金庫と労働金庫連合会は解散する予定であった。また、全国労働金庫協会も合併時に解散する。名称は「日本労働金庫（仮称）」、事業地区は「全国一円」、本店・本部所在地は「東京都」、出資一口の金額は「1,000円」とする。さらに、財産の継承として、13労働金庫及び労働金庫連合会の財産はすべて「日本労働金庫」へ引き継ぐとされ、同じく職員は13労働金庫と労働金庫連合会に全国労働金庫協会の職員を加え、また取引についても会員・顧客との取引はすべて「日本労働金庫」へ引き継がれることとされた。

2009年6月29日の会員総会では、日本労働金庫の設立に向けて検討を進めることが確認された。主な出資者や労働金庫運動を支える労働組合は全国横断的な組織が多く、労働金庫の全国合併が実現すれば、全国一円に店舗網を配置するメリットを活かしながら全国一斉に同質なサービスを提供することが可能となる計画であった。

### （3）金融庁の見解

これに対して金融庁の見解は、①全国合併により「地区」が会員や役職員の意識から消えた際のコモンボンド（Common Bond）としての「地域社会における絆意識」の低下＝協同組織金融機関としての存在意義への疑問、②系統金融機関（労働金庫連合会）を吸収した日本労働金庫が、経営危機に陥った際の対応能力、③規模の経済性から全国合併はコスト削減効果を生む可能性はあるが、合併により高コストかつ住宅ローン偏重の体質は改善せず、逆に規模拡大に伴うリスク管理が求められる、④労働金庫法の改正が必要（そもそも単独機関の法律でない）、これら諸点を指摘し、もって「時機尚早」との判断を下した（拙者の推察・私見である点をお断りしておく）。こうして多大な検討コストと時間を費やして進められた「日本労働金庫構想」は、再々度「先送り」された。その論点を整理すると次の3点に集約されよう。

#### ① コモンボンドの観点

まず「地域」については、協同組織が「自立・自助」、「相互扶助」、「連帯」を基本として成立し

たことに鑑みれば、コモンボンドは、協同組織金融機関の存在意義の根幹をなす信頼関係を支えるものであり、共有する価値を会員相互が認識することにより、会員（メンバー）間の利害の共通化が図られ、ひいては信用事業としての安定性・安全性である会員への利益相反行為を慎む効果とコスト低減効果を育むと言われている。最近では、地域コミュニティの持つ信頼性の低下を重く見た政府や自治体が、「新しい公共」の考え方にに基づきNPO支援を図る動きをみせている。こうした点を考慮すると、地区（営業範囲）の必要性は大切さを増している（銀行法には「地区」の定めは無い）。一方、労働金庫は職場推進機構（労働組合内部の労働金庫担当の世話役）と地域推進機構（地域の労働者福祉協議会や全労済、生協などと連携した地域活動）という二つの組織体が、このコモンボンドを職域と地域の両面で支えてきた実績を持っている。まさにこの組織体が無ければ、さらに高コストな経営を余儀なくされ、ここまでの業容拡大は望めなかったと言って過言でない。とりわけ職場推進機構を核とした団体主義は、労働金庫のビジネスモデルそのものであり、このたびの金融庁の判断を、主たる出資者（会員）であり利用者（間接構成員）で、かつ、職場推進機構の原動力である労働団体や会員労働組合（員）がどの程度重く受け留め、その本質（労働金庫は自分たちが創り、育て、守ってきた金融機関であること）を理解できているか、活発な議論が求められるところである。

## ② 系統金融機関の観点

次に労働金庫連合会の必要性和高コスト体制の指摘では、確かに、単位信金・信組・JAが経営危機に陥った際、協同組織形態維持のために系統金融（信金中金、全信組連、農林中金）の果たした役割は大きい。早期是正措置やBIS規制などバランスシート規制を考慮しても、破たんが避けられぬケースでは、同一業界内での合併を優先して出資者や預金者を保護するシナリオが想起される。ただ、そこへ到らしめない業界の砦として労働金庫連合会が持つ支援機能を喪失するリスクを重くみている。一方、労働金庫側では、ガバナンス・コンプライアンス体制の確立や、次世代システム（複数行で安定稼働するBeSTAがメインフレーム）に進化した日本労働金庫を単独銀行としてとらえ、一元的かつ効率的な収益・リスク管理体制を実現可能と主張する。この点を全国労働金庫経営分析表<sup>6</sup>からみると、経常収益の内訳では、資金運用収益がウエイトの大宗を占めている。特に金融機関では財務構造改革に取り組むなかで、手数料収入の上積みを目指し、役務取引等収益の増大を急ピッチで進めているが、労働金庫においては未だそのウエイトは小さく、2010（平成22）年度で9,677（百万円）と伝統的な資金運用収益に頼る経営が続いている実態がみてとれる。

また、経常費用のうちで役務取引等費用が2002（平成14）年度の21,820（百万円）からコストに毎年増加し2010（平成22）年度では32,370（百万円）となっている。これは労働金庫の顧客が他金融機関を利用して年金などを払い戻した際のATM手数料をキャッシュバックするための費用等であるが、役務取引等費用が同収益を3倍強上回っている点は、顧客本位をめざす労働金庫の特色であるともとれるものの、経営面からは経常利益を圧迫する要因となっており、金利競争が厳

6 全国労働金庫経営分析表（労金協会）2002（平成14）年度～2010（22）年度より著者作成、また、協会資料が和暦のため、本文では西暦と和暦を併記して説明した。

しさを増すなかで、今後の体質改善が求められる要因であると考えられよう。

さらに、経常収益から経常費用を差し引いた経常利益は、この10年間で増減を繰り返しながら、2010（平成22）年度では57,449（百万円）まで回復している。これは当期純利益にも反映している。ここで剰余金処分額についてみると、最も注目すべき項目は2009（平成21）年度、2010（平成22）年度の機械化積立金であり、2008（平成20）年度には6,576（百万円）が、翌年度15,923（百万円）、翌々年度19,437（百万円）と急速にその額を増やしてきている。これは全国統合が延期になったために、当初、全国単一システムとして開発が進んでいた次世代システムが、既存の13金庫のままのシステムで開発運用しなければならない影響を受けたためであると考えられる。今後のシステム開発コストが労働金庫全体の経営に大きな負担となることが予想される。

次に、諸利回より預金貸出金利鞘についてみると、2002（平成14）年度の1.18%から2010（平成22）年度では0.81%へと、また総資金利鞘は2002（平成14）年度の0.41%から2010（平成22）年度では0.38%へと縮小傾向が続いている。つまり、経営改善に向けた努力が続いているにも関わらず、

図表1 全国労働金庫経営分析表（損益の総括と剰余金の処分）

（金額）

単位：千円

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
①－1 経常収益									
経常収益	287,717,230	268,141,718	284,596,347	287,325,441	288,808,567	321,979,938	335,028,970	336,332,865	334,002,598
業務収益	285,623,175	266,120,952	282,036,648	281,026,799	286,113,374	318,555,709	332,339,891	333,834,842	332,147,726
資金運用収益	271,307,073	250,327,085	267,132,691	263,523,818	273,845,255	300,425,409	316,960,555	316,087,135	312,878,684
役員取引等収益	9,270,454	8,260,645	8,457,613	8,688,979	9,315,253	9,491,084	9,639,205	9,578,452	9,677,307
その他の業務収益	5,045,621	7,533,209	6,466,328	8,813,988	2,952,853	8,639,206	5,740,119	8,169,242	9,591,724
②－1 経常費用									
経常費用	249,985,983	236,005,091	235,703,137	232,408,486	248,843,470	284,828,060	304,708,960	284,577,546	276,552,618
業務費用	230,105,689	221,671,929	228,316,997	227,771,340	244,408,187	273,381,404	295,480,523	279,280,961	272,561,001
資金調達費用	17,760,327	11,182,398	9,827,269	9,044,867	17,997,398	44,028,928	55,864,737	53,579,251	45,980,477
（うち金銭の信託運用見合費用）	108,990	64,449	56,647	51,014	86,553	162,704	96,818	51,810	30,053
役員取引等費用	21,820,742	23,228,225	26,770,721	28,230,004	28,946,165	28,997,964	29,898,942	32,004,040	32,370,033
その他業務費用	3,487,557	4,618,755	3,877,160	4,245,245	5,633,614	12,874,855	20,904,615	3,335,043	3,430,618
一般貸倒引当金繰入額	-2,175,860	2,513,713	-899,116	31,274	1,011,272	-525,007	391,542	1,249,317	638,395
経費	189,212,892	180,128,820	188,740,948	186,219,932	190,819,691	188,004,643	188,420,669	189,113,287	190,141,456
③－1 経常利益									
経常利益	37,731,230	32,136,621	48,893,204	54,916,947	39,965,092	37,151,874	30,320,004	51,755,313	57,449,974
業務利益	55,626,469	44,513,474	53,776,297	53,306,469	41,791,740	45,337,009	36,956,184	54,605,685	59,616,772
業務粗利益	242,663,512	227,156,012	241,618,135	239,557,679	233,622,709	232,816,653	225,768,401	244,968,296	250,396,633
④－1 当期純利益									
当期純利益	22,946,208	28,219,450	36,622,896	41,484,433	28,888,622	23,530,160	21,066,340	38,243,046	39,985,450
⑤－1 剰余金処分額									
剰余金処分額	28,164,020	34,002,683	41,375,239	48,438,030	34,493,847	2,900,928	29,146,763	48,023,229	47,824,669
利益準備金	3,881,197	4,464,797	1,265,932	3,180,330	2,897,556	1,306,106	2,670,145	682,200	2,483,437
普通出資配当金	3,065,460	3,313,500	3,483,141	3,541,770	3,212,247	3,219,729	3,187,703	3,226,836	3,311,774
利用配当金	711,676	719,662	909,383	1,042,559	1,200,218	1,306,497	2,867,184	7,709,433	5,430,419
その他（拠出金）									
特別積立金	16,508,333	21,146,538	30,942,000	35,550,406	21,881,588	17,562,150	13,766,159	28,973,690	29,752,529
（特別積立金）	375,800	500,000	1,300,000	600,000			1,310,817	3,000,000	
（金利変動等準備積立金）	5,083,200	4,460,000	7,180,000	14,945,000	9,480,000	7,095,000	1,166,000	6,702,000	5,467,000
（機械化積立金）	4,911,000	7,920,000	6,820,000	4,270,000	5,476,000	5,625,000	6,576,000	15,923,000	19,437,000
（配当準備積立金）	100,000	430,000	682,000	512,000	200,000	157,000		100,000	1,250,000
（経営基盤強化積立金）	4,850,000	7,345,332	8,370,000	9,990,000	5,700,000	3,750,000	4,199,220	2,900,000	2,050,000
（その他の積立金）	1,188,333	491,206	6,590,000	5,233,406	1,025,588	935,150	514,122	348,690	1,548,529
時期繰越金	3,997,340	4,358,175	4,774,778	5,122,953	5,302,226	5,606,437	6,655,559	7,431,059	6,846,498

経営全体の数字は厳しさを増しているといえる。また、こうした事情を反映してか、余裕資金の労働金庫連合会への集中は2006（平成18）年度の60.98%から2010（平成22）年度では70.94%と、この5年間で10ポイントアップし系統金融機関への依存度が高まってきており、金融庁の指摘は妥当性を得ていると言えよう（図表1, 2及び参考1を参照）。

### ③ ビジネスモデルの観点

一方、専ら住宅ローンと無担保ローンを主力とする利鞘確保型の伝統的な経営体質（役員費用が役員収益を大幅に上回る体質）が、米国S&L（貯蓄貸付組合）の破たんやサブプライムローン問題、わが国の住専や貸金業の破たんに省みて、ゴーイングコンサーンに問題ありとする考えは、米国における設立認可や商品性（ノンリコースローン）の違い、また住専や貸金業との業態特性の差異、さらに一貫した不良債権比率の低さを勘案すると、シンプルなサービス特化型金融機関の労働金庫が、他金融機関との比較ながら一概に危うい経営体質であるとは言い切れまい。

ただし、職場推進機構が十分に機能しなくなると、その独自のビジネスモデルが持つ競争優位性は低下し、経営リスクが表面化する可能性は否定できない。そのためには会員中心の新たな団体主義（ビジネスモデル）の構築が急務である。この点を貸出金の口数と資金使途別の残高の推移から

（参考1）メガバンク3行の損益計算書（2010（平成22）年度）

科目	0001 みずほ銀行			0005 三菱東京UFJ銀行			0009 三井住友銀行		
	当期計数	構成比	21年度比較	当期計数	構成比	21年度比較	当期計数	構成比	21年度比較
経常収益	1,034,929	100.0	△ 94,498	2,692,418	100.0	△ 224,009	2,108,724	100.0	28,188
資金運用収益	680,532	65.8	△ 84,731	1,617,422	60.1	△ 174,269	1,259,403	59.7	△ 120,877
役員取引等収益	203,073	19.6	1,844	512,649	19.0	△ 13,690	439,770	20.9	26,810
特定取引収益	55,197	5.3	12,022	101,165	3.8	△ 9,478	151,070	7.2	35,714
その他業務収益	66,561	6.4	△ 3,170	370,005	13.7	55,616	218,075	10.3	132,287
その他経常収益	29,566	2.9	△ 20,461	91,175	3.4	△ 82,188	38,105	1.8	△ 46,308
信託報酬	-	-	-	-	-	-	2,299	0.1	563
経常費用	896,454	100.0	△ 144,098	2,034,418	100.0	△ 474,183	1,513,020	100.0	△ 104,766
資金調達費用	108,781	12.1	△ 43,556	369,843	18.2	△ 113,854	291,595	19.3	△ 42,324
役員取引等費用	55,252	6.2	2,391	138,350	6.8	3,736	137,103	9.1	10,857
特定取引費用	-	-	-	1,866	0.1	1,866	-	-	-
商品有価証券費用	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他業務費用	32,032	3.6	△ 23,332	90,444	4.4	△ 158,795	110,177	7.3	29,474
営業経費	605,250	67.5	△ 27,990	1,039,395	51.1	△ 41,103	738,447	48.8	3,266
その他経常費用	95,136	10.6	△ 51,612	394,516	19.4	△ 166,035	235,696	15.6	△ 106,039
経常利益	138,475	15.4	49,600	657,999	32.3	250,173	595,704	39.4	132,955
特別利益	38,860	100.0	12,147	44,079	100.0	△ 41,769	1,863	100.0	△ 5,378
固定資産処分益	34	0.1	△ 231	3,837	8.7	△ 2,609	808	43.4	△ 6,355
負ののれん発生益	-	-	***	-	-	***	-	-	***
貸倒引当金戻入益	17,213	44.3	17,213	-	-	-	-	-	-
償却債権取立益	21,602	55.6	△ 4,845	36,414	82.6	△ 4,369	1,055	56.6	978
その他の特別利益	9	0.0	9	3,827	8.7	△ 34,791	-	-	△ 0
特別損失	5,468	100.0	△ 230	27,667	100.0	△ 5,899	8,728	100.0	△ 6,512
税引前当期純利益	171,867	-	61,977	674,411	-	214,303	588,839	-	134,089
法人税、住民税及び事業税	476	-	△ 22	64,154	-	30,835	42,386	-	△ 2,611
法人税等調整額	21,570	-	8,183	△ 29,006	-	△ 113,127	125,273	-	33,516
法人税等合計	22,046	-	8,160	35,148	-	△ 82,292	167,659	-	30,904
当期純利益	149,821	-	53,817	639,263	-	296,596	421,180	-	103,185
①業務純益	254,547	-	△ 9,289	936,208	-	30,735	844,897	-	66,308
②個別貸倒引当金繰入額	18,013	-	△ 10,399	30,022	-	△ 158,978	27,104	-	△ 65,010

全国銀行協会資料より作成

図表2 全国労働金庫経営分析表（諸利回）

単位：％

	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
①諸利回									
有価証券利回	1.30	1.13	1.08	1.06	1.16	1.27	1.17	1.16	1.20
貸出金利回	2.70	2.50	2.41	2.32	2.25	2.35	2.38	2.29	2.18
預金利回	0.10	0.07	0.05	0.05	0.11	0.28	0.34	0.31	0.25
資金調達利回	0.13	0.08	0.06	0.06	0.12	0.29	0.35	0.33	0.27
経費率	1.42	1.38	1.33	1.29	1.29	1.24	1.20	1.16	1.12
預金原価率	1.52	1.45	1.38	1.34	1.40	1.52	1.54	1.47	1.37
預金貸出金利鞘	1.18	1.05	1.03	0.98	0.85	0.83	0.84	0.82	0.81
資金調達原価率	1.55	1.47	1.40	1.35	1.41	1.53	1.56	1.49	1.39
総資金利鞘	0.41	0.37	0.41	0.40	0.38	0.37	0.38	0.38	0.38
貸出約定平均金利	2.475	2.360	2.279	2.173	2.216	2.317	2.298	2.111	2.015
労金連預け金集中度(対余裕資金)	67.37	65.75	63.20	61.95	60.98	61.94	63.57	67.77	70.94
②対前期増減									単位：ポイント
有価証券利回		-0.17	-0.05	-0.02	0.10	0.11	-0.10	-0.01	0.04
貸出金利回		-0.20	-0.09	-0.09	-0.07	0.10	0.03	-0.09	-0.11
預金利回		-0.03	-0.02	0.00	0.06	0.17	0.06	-0.03	-0.06
資金調達利回		-0.05	-0.02	0.00	0.06	0.17	0.06	-0.02	-0.06
経費率		-0.04	-0.05	-0.04	0.00	-0.05	-0.04	-0.04	-0.04
預金原価率		-0.07	-0.07	-0.04	0.06	0.12	0.02	-0.07	-0.10
預金貸出金利鞘		-0.13	-0.02	-0.05	-0.13	-0.02	0.01	-0.02	-0.01
資金調達原価率		-0.08	-0.07	-0.05	0.06	0.12	0.03	-0.07	-0.10
総資金利鞘		-0.04	0.04	-0.01	-0.02	-0.01	0.01	0.00	0.00
貸出約定平均金利		-0.115	-0.081	-0.106	0.043	0.101	-0.019	-0.187	-0.096
労金連預け金集中度(対余裕資金)		-1.62	-2.55	-1.25	-0.97	0.96	1.63	4.20	3.17

みると、生活資金の貸出口座数は、ほぼ毎年減少しているのに対して、住宅資金の貸出口座数は順調に増加している。それを構成比でみると2002（平成14）年度生活資金74％、住宅資金26％であったものが、2010（平成22）年度では、生活資金64％、住宅資金36％と、生活資金が10ポイント低下した分、住宅資金が10ポイント伸びるという結果になっている。次に資金用途別の残高ベースでみると、2002（平成14）年度では生活資金同構成比19.60％、住宅資金構成比76.18％であったものが、2010（平成22）年度では生活資金構成比11.16％と9ポイント減、住宅資金構成比86.32％10ポイント増となっている。

つまり、資金用途では住宅資金への偏重が急速に進んでおり、その実態は住宅ローン金融機関へとなりつつある。金融庁が経営内容に偏りがありすぎると懸念を示していることから明らかなように、住宅貸出へのリスク管理を誤ると、経営に大きな影響を及ぼす恐れがあることを意味している<sup>7</sup>。そのため金融庁の指摘を踏まえた金融機関経営者としての経営手腕とリスク管理能力が問われることとなる（図表3、4参照）。

7 1980年代の金融自由化にみる米国貯蓄貸付組合（Savings and Loan Association; S&L）の経営破たんの教訓。

図表3 全国労働金庫経営分析表（使途別貸出金（残高①口数））

単位：千円

②-1金額	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
貸金手当対策資金	1,123,311	1,142,955	964,027	640,278	486,311	249,441	74,557	40,870	48,900
生活資金	1,710,668,081	1,592,643,416	1,495,194,480	1,426,419,309	1,372,645,718	1,334,247,520	1,298,850,077	1,302,160,544	1,268,712,045
福利共済資金	331,619,137	280,772,154	237,434,928	220,144,736	238,785,245	263,742,961	292,324,726	299,117,942	276,897,034
生協資金	35,536,291	27,239,812	22,910,049	22,231,233	14,356,979	14,223,071	11,349,900	14,007,506	9,995,357
住宅資金	6,647,717,331	7,364,628,516	7,732,222,095	8,040,074,528	8,426,408,514	8,576,918,732	9,117,398,621	9,603,055,387	9,816,866,826
合計	8,726,664,199	9,266,426,882	9,488,725,612	9,709,510,117	10,052,682,794	10,189,381,744	10,719,997,909	11,218,382,274	11,372,520,188
②-2構成比									単位：%
貸金手当対策資金	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
生活資金	19.60	17.19	15.76	14.69	13.65	13.09	12.12	11.61	11.16
福利共済資金	3.80	3.03	2.50	2.27	2.38	2.59	2.73	2.67	2.43
生協資金	0.41	0.29	0.24	0.23	0.14	0.14	0.11	0.12	0.09
住宅資金	76.18	79.48	81.49	82.81	83.82	84.18	85.05	85.60	86.32
合計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
②-3対前期増減(件数・金額)									単位：千円
貸金手当対策資金		19,644	-178,928	-323,749	-153,967	-236,870	-174,884	-33,687	8,030
生活資金		-118,024,665	-97,448,936	-68,775,171	-53,773,591	-38,398,198	-35,397,443	3,310,467	-33,448,499
福利共済資金		-50,846,983	-43,337,226	-17,290,192	18,640,509	24,957,716	28,581,765	6,793,216	-22,220,908
生協資金		-8,296,479	-4,329,763	-678,816	-7,874,254	-133,908	-2,873,171	2,657,606	-4,012,149
住宅資金		716,911,185	367,593,579	307,852,433	386,333,986	150,510,218	540,479,889	485,656,766	213,811,439
合計		539,762,683	222,298,730	220,784,505	343,172,677	136,698,950	530,616,165	498,384,365	154,137,914
②-4増減率									単位：%
貸金手当対策資金		1.75	-15.65	-33.58	-24.05	-48.71	-70.11	-45.18	19.65
生活資金		-6.90	-6.12	-4.60	-3.77	-2.80	-2.65	0.25	-2.57
福利共済資金		-15.33	-15.44	-7.28	8.47	10.45	10.84	2.32	-7.43
生協資金		-23.35	-15.89	-2.96	-35.42	-0.93	-20.20	23.42	-28.64
住宅資金		10.78	4.99	3.98	4.81	1.79	6.30	5.33	2.23
合計		6.19	2.40	2.33	3.53	1.36	5.21	4.65	1.37

図表4 全国労働金庫経営分析表（使途別貸出金（残高②金額））

単位：口

①-1口数	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22
貸金手当対策資金	36	34	23	12	13	12	11	6	5
生活資金	1,727,427	1,632,422	1,539,076	1,460,885	1,405,480	1,368,969	1,344,215	1,348,328	1,340,705
福利共済資金	3,325	2,824	2,316	2,095	2,052	2,181	2,277	2,287	2,055
生協資金	380	299	229	159	122	100	88	76	67
住宅資金	601,762	633,520	647,468	658,254	677,054	682,108	705,677	727,965	738,485
合計	2,332,930	2,269,099	2,189,112	2,121,405	2,084,721	2,053,370	2,052,268	2,078,662	2,081,317
①-2構成比									単位：%
貸金手当対策資金	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
生活資金	74.05	71.94	70.31	68.86	67.42	66.67	65.50	64.87	64.42
福利共済資金	0.14	0.12	0.11	0.10	0.10	0.11	0.11	0.11	0.10
生協資金	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
住宅資金	25.79	27.92	29.58	31.03	32.48	33.22	34.39	35.02	35.48
合計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
①-3対前期増減(件数・金額)									単位：口
貸金手当対策資金		-2	-11	-11	1	-1	-1	-5	-1
生活資金		-95,005	-93,346	-78,191	-55,405	-36,511	-24,754	4,113	-7,623
福利共済資金		-501	-508	-221	-43	129	96	10	-232
生協資金		-81	-70	-70	-37	-22	-12	-12	-9
住宅資金		31,758	13,948	10,786	18,800	5,054	23,569	22,288	10,520
合計		-63,831	-79,987	-67,707	-36,684	-31,351	-1,102	26,394	2,655
①-4増減率									単位：%
貸金手当対策資金		-5.56	-32.35	-47.83	8.33	-7.69	-8.33	-45.45	-16.67
生活資金		-5.50	-5.72	-5.08	-3.79	-2.60	-1.81	0.31	-0.57
福利共済資金		-15.07	-17.99	-9.54	-2.05	6.29	4.40	0.44	-10.14
生協資金		-21.32	-23.41	-30.57	-23.27	-18.03	-12.00	-13.64	-11.84
住宅資金		5.28	2.20	1.67	2.86	0.75	3.46	3.16	1.45
合計		-2.74	-3.53	-3.09	-1.73	-1.50	-0.05	1.29	0.13

以下、今後の労働金庫の新たな挑戦に向けて求められるテーマ(仮説)として、「労働金庫版リレーションシップバンキング」の必要性を提起したい。

## 2 「労働金庫版リレーションシップバンキング」の必要性

### (1) 発想の必要性

まず、現行の労働金庫取引の特徴は、職場推進機構(労働組合内部の労働金庫担当の世話役)依存型の営業推進により、預金については、会員(労働組合)が労働金庫の要請に応じ、労働組合運動の一環として財形預金の募集活動、ボーナス預金の予約・獲得活動、団体決議による一斉積立等により預金を集める手法を主流としてきた。また、融資については無担保ローン(全国統一商品名:マイプラン)の団体一括申し込み等によりカードホルダーを拡大し、加えて、住宅ローンをはじめとする目的ローンに関して、会員(労働組合)を通じて商品情報を間接構成員(組員個人)に知らせ、ニーズのある利用者の紹介・通知を受けて、個別に商品の説明・販売を行ってきた。こうして、会員が間接構成員の預金と返済金等を取りまとめ、それを労働金庫の職員や労働金庫から委嘱された派遣職員が集金する、さらには預金の払い戻しも会員(労働組合の労働金庫担当者)が労働金庫と間接構成員(組員個人)間の取次ぎを行ってきた。この効率的なシステムこそが「団体主義」の中核機能を成すビジネスモデルであり、今日まで労働金庫の成長を有効に支えてきた原動力かつ推進力であるといえる。

一方で、このモデルは効率的である反面、個人の顔やニーズが見えにくく、労働金庫の職員が金融のプロとして個々の間接構成員(組員)にきめ細かく対応する機会が少ないという弱みがある(リレーションシップバンキングが示唆する「目利き」の必要性の個人版とでもいうべき力)。金融自由化の進展や個人の価値観・ライフスタイルの変化などにより、個々人のライフプランニーズが多様化・高度化する時代にあっては、これまでの「強み」が「弱み」に変容している可能性が高い。さらに、労働金庫運動を「理念」面から支えてきた団塊の世代に代表される層が大量に現役を退職し、さらに、若年・中堅層にみられるプライバシーの保護に対する気運の高まり、それに伴う「個人情報保護法」の施行や職場の仲間へ個人情報を知られることへの嫌悪感などが、団体主義の機能を弱める要因として作用している可能性も否定できない状況となっている。加えて、団体主義の強みを活かし預金商品のキャンペーン推進により預金取引(ストック取引)には強いが、反面、給与振込み、公共料金引落とし、年金口座など家計メイン口座の要件である基盤取引(フロー取引)が育ちにくい。従って、それが原因で家計メイン口座に成長する比率が低いと、地域(住域)取引や総合取引(クロスセル取引)に弱い。

その結果、一般的に単品商品取引ほど脱落率が高い(リテンションの弱さ)という金融業が持つ業種特性から、メガバンクや地方銀行など他業態からの預金の預け換えやローンの借り換え攻勢に対しても脆弱な体質となっている。さらに、退職時の利用者との接点を職域において確保しやすいという強みがあるも、地域の受け皿が弱いために退職時における取引脱落が高いなど、既に「ろうきん・21世紀改革とビジョン」<sup>8</sup>で提起された「会員との新たな関係作り」「総合生涯取引制度の実現」という

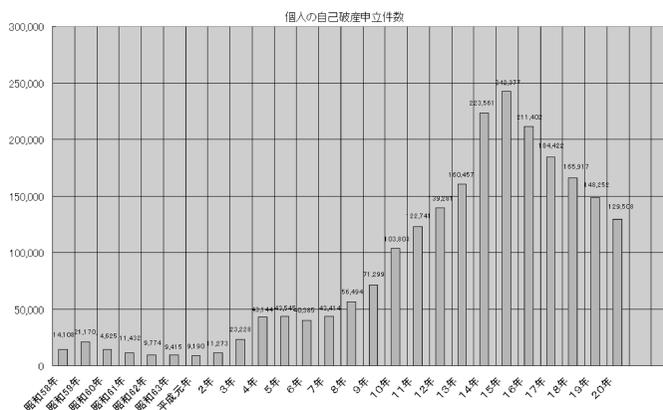
8 社団法人全国労働金庫協会が1996年5月に発表した経営ビジョン

2大目標が十分に実現されぬまま今日を迎えている。

労働金庫が、協同組織に基づく勤労者自主福祉金融機関としての責務を果たすためには、今後とも変化する利用者のニーズに的確に応じて行くことが重要な経営責任である。そのためには、労働金庫の今日的な存在意義を会員（労働組合）に実感してもらえる「新しい団体主義」を自らの手で構築する必要がある。結論付ければ、既存の常識（瓶）を自らの知恵で内側から改革する（割る）勇気が求められていると言え、全国レベルでの経営資源の最適配分という視座に立つ、新たな経営のグランドデザイン構築による会員（労働組合）に支持されるビジネスモデルの構築こそが、労働金庫運動を安定的かつ継続的に維持するための唯一の方策に他ならない。

こうしたなか金融庁は2010年度より「本年度は、改正貸金業法の完全施行後の最初の年であることを踏まえ、一部の地域金融機関において既に進められている「健全な消費者金融市場の形成に向けた取組み」についても、顕彰の対象とすることとしております。」として、リテール分野についても対象として、リレーションシップバンキングの機能強化を進めている<sup>9</sup>。今般、貸金業法の改正でグレーゾーン金利の廃止・存続を巡って論議が尽くされた、真面目に働いていても信用力が低く融資が受けられない層に対して誰が資金を手当てするのか、また、サブプライムローン問題に遠因する米国金利引き下げや円高の影響、さらには2011年に入りギリシャをはじめEU地中海沿岸諸国の債務問題（デフォルト危機）に端を発するEU主要国の格付け低下や銀行の経営危機、また国内においても震災復興の遅れが、企業や個人の二重債務問題など金融面でも懸念されるなか、資金使途が遊興費や余暇費用では無く、生活資金や教育資金にあてるための融資が受けられない層にとってライフプランニングをいかにして考えるか、その対応施策と金融機関からの適切なアドバイスが焦眉の急となっている。

また、多重債務者や自己破産問題を起点にして、地域格差や所得格差の拡大、産業の空洞化やソフト化、少子高齢社会の進展にまで視野を広げて「消費者金融」のあり方を考えた場合、これからの消費者金融は、単に金利の幅や融資金額の多寡だけでは論じきれないリテール分野におけるリレーションシップバンキングの必要性を真剣に論議すべき段階に入っていると見えよう（図表5参照）。



図表5 個人の自己破産申立件数の推移  
最高裁判所資料より

9 金融庁「地域密着型金融」<http://www.fsa.go.jp/news/22/ginkou/20110222-1.html>IHPより

また、格差社会が進むなかで、事態は深刻化しつつあり、単に不良債権処理<sup>10</sup>のみを進めただけでは、金融機関や地域企業の業績回復は見込めないし、業績回復が見込みにくい地域で働く人たちの所得は伸び悩む。この点に、地域における中小企業金融のあるべき姿としてリレーションシップバンキングが抱える今日的な難解さがある。同時に、個人生活を窮乏化から救い、生活応援という観点から上手に資金を供給・手当てする手段としての消費者金融の大切さが増しているといえる。同様に、消費者金融の領域においても個人のライフステージと向き合いながら適切な資金ニーズをアドバイスできる人材の育成が急務である。マスマーケティングと多店舗展開によって顧客との接点を確保し、自動審査システムとダイレクトチャネルにより効率的に収益をあげるとした消費者金融のビジネスモデルは成立しにくい時代を迎えた。これからは、金融機関においては顧客の資金ニーズに対応できる相談能力、アドバイス能力の向上につとめ、とりわけ、勤労者福祉金融機関を標榜する労働金庫においては、もっぱら個人向けリテール分野に特化した業務展開を行う性格上、住宅ローンなどの有担保融資を含め個人のライフステージにまつわる様々な金融ニーズに対して、こうしたコンサルティング機能とも呼べる対応能力を備えた人材と組織体制を整えるべきである。さらには協同組織としての強みである職場推進機構を通じた組織力（団体主義）やそこから得る会員情報を組み合わせることにより、他の金融機関では真似が出来ない新たなビジネスモデルを構築できるか否かに経営の将来がかかっているといえよう。

すなわち、地方銀行や信用金庫がリレーションシップバンキングにおいて主な対象とする地域企業を労働金庫においては会員（団体組織としての労働組合や生活協同組合など）と見立て、協同組織性を活かした労働金庫に求められる機能を「労働金庫版リレーションシップバンキング」と位置付け、それら団体組織を構成する一人ひとりの構成員（間接構成員）＝個人顧客に対してきめ細かなフィナンシャルサービスを提供する必要性を提起する。併せて、金融の自由化の道程を辿りつつ、この間の金融業界全体の経営ビヘイビアの変化を振り返り、その時々における課題を整理しながら、労働金庫における協同組織性を起点とした、「労働金庫版リレーションシップバンキング」に求められる条件や機能について論ずることとしたい。

## （2）貸金業法改正についての見解とリテールマーケットの動向

本来、貸金業者や信販会社は金融機関の定義からはずれた独自ポジションにあると言われてきた。その理由は、金融機関の定義が一般的に「預金業務」にあるためである（もちろん、為替業務（決済機能）の果たす役割は大きいですが、ここでは資金の調達（預金）と運用（貸出し）の観点に着目して論ずる）。一般に、銀行や協同組織金融機関（信金、信組、労金、JA）は、不特定多数の顧客から金融機関の持つ信用力を背景に資金を預金として受入れ、それを原資として「貸出業務」を行う。個人が余裕資金をタンスにしまわずに有効利用しようとするれば、誰か資金に困っている人に応分の利子をつけて貸し付ける。しかし、貸出す先の人（お金に困っている人）を見つけ出すことや当該の人が果たして期限どおりに決められた利子を含む返済を実行してくれるか否かを見極める能力が一般人には乏

10 2010年3月末における不良債権比率は、労働金庫1.2%、信用金庫が5.7%、信用組合が8.2%、主要銀行1.8%、地方銀行3.0%、第二地方銀行4.0%（全国信用金庫協会ならびに全国労働金庫協会HPより）。

しい。また、担保価値を算定する力も弱い。そこで、金融機関に預金利息を手に入れる目的で資金を預ける。一方、金融機関は預金を受入れ、預金利息を支払う代わりに、その資金を原資として貸出先を見つけ、そこに「審査」を行い適格と判断した先に貸出を実行し貸出金利利息を手に入れる。さらには、その資金が確実に返済されるように「管理」し、万が一、滞った際には「回収」に努めることによって安定した経営を維持し、それにより預金者から預った資金に確実に利子をつけて返すという責任を果たしてきた。当然、一般人には真似のできない業務であるところの、貸出す際の「審査」「管理」「回収」には専門知識が必要とされ、加えて実作業のコストがかかる。

そのため、預金の金利よりも貸出金の金利のほうが高いのは誰にも納得が行く事象であり、これが間接金融の収益構造を支える「利鞘確保」のシステムとして世間に認められてきた。また、同時に貸出市場においては、公的金融機関の存在を捨象すれば、わが国の産業構造を反映した正当な競争原理が働き、貸出先の状況を的確に見極めた金融機関が適正な金利で貸出しを実行してきた。借り手はその資金を企業経営に投下し、自らの事業の継続・発展に利用する。そこでは、間接金融が大きな役割を果たしてきたといえる。

ところが、個人向けファイナンスの場合は理屈が異なる。今回の改正貸金業法に至る論議のプロセスで論点に挙げられた多重債務者と自己破産者の急増という社会問題の背後に潜む、「ゼロ金利時代にあって預金に金利が付かない現実と個人の無担保貸出の金利は業者や金額により差はあるものの20%前後のままで維持されてきた現実のギャップ」に対する国民の批判は大きい。つまり、個人向けの無担保融資の世界には、金融機関としての貸付業務の良識ある常識は貫徹しておらず、審査でパスした銀行のカードローン利用者に対しては、法律（利息制限法）が定める上限金利（15%から18%）が適応されてきたとは言え、利用者の信用度合いによって貸出し金利に適切な差異を付ける行動はほとんど行ってこなかった。その背景には貸金業者や信販会社がどのような条件の顧客に対しても、例えば新規顧客に関しては、その多くに対してほぼ上限金利（グレーゾーン金利の最高金利29.2%）で貸付けるビジネスモデルがあり、銀行も利息制限法の範囲内と貸金業に比べると低利とはいえ、彼らと同じ経営発想で業務を実施してきた経緯がある。

もちろん金融機関は、従来から特定企業や会員向けの金利優遇サービスや住宅不動産担保（根抵当権）を裏づけとした低金利のフリーローン（有担保ローン）、近年では規制緩和の流れを受けて利用度合いに応じた金利優遇ローンなどいくつかの商品を提供している。しかし、長期的な視座からこれまでの無担保ローンビジネスを振り返れば、本来働くべき市場のマーケットメカニズムや競争原理は金利に対しては利息制限法と出資法に規定された上限に張り付いたまま硬直化し、有効的に機能し得なかったと言えよう。これが、わが国におけるリテールファイナンスの特徴である。

こうしたなかで、多重債務者問題に対する政府を挙げた取組みとして、民間金融機関としては、早くから労働金庫業界が「クレサラ対策」として、職域を中心に勤労者の多重債務予防講座や自己破産や個人の民事再生などの相談業務を全国的に展開してきているが、多重債務者対策の円滑かつ効果的な推進を図るため、内閣府に多重債務者対策本部が設置され、カウンセリング体制の充実やセーフティネットの整備、金融経済教育の強化、ヤミ金融の取締強化など、政府全体で多重債務問題の解決に向けた取組みが緒に就いた。今回の法律改正の影響を受けて業界全体として業者数は減少傾向を示し始

め、実際の貸出残高も減少に転じており、既に中小の貸金業者では事業規模の縮小や廃業に向けて回収に専念する業者も増えつつある。大手の貸金業者では経営破たんやメガバンクへの吸収合併が進んでいる。今後は、対象顧客のライフステージやライフスタイルの状況を見極めたうえで、顧客サイドに立つアドバイスをを行う組織体制・ノウハウを身につけたマーケティング戦略が必要となろう。

### (3) 変革を余儀なくされる伝統的マネジメント

ここで、金融の自由化と円の国際化<sup>11</sup>に対応してきた民間金融機関の経営行動を振り返ると、経営者がマネジメントとして意志決定をする場合、金融業が免許事業であるがゆえに、常に行政の指導を意識する必要があった。歴史的な認識としてわが国における伝統的な金融政策・金融行政は、大蔵省主導による日本銀行との二人三脚による民間金融機関への政省令・通達による経営指導に基づく金融資本市場のコントロールと競争制限的規制によって運営されてきた。その事実は衆目の一致するところであろう。

そこでの代表的な規制には、①金融機関の業務範囲に関する規制、②金利に関する規制、③国内と海外の金融市場を分断する規制、の三つが挙げられる。2001年1月の中央省庁の再編<sup>12</sup>により大蔵省が分割され、財務省と金融庁（内閣府外局）に分かれ、通達行政の廃止や自己責任原則によるマネジメントが基本とされた現在においても、金融庁検査はもとより、自己査定をはじめとする行政指導を看過することはできない。まず、労働金庫における協同金融の観点からみた自由化をまとめるために、顧客と金融サービスの関係を視座に置き、ここでは、リテール分野に影響の大きい、業務規制の緩和と金利の自由化の観点から整理する。

#### ①業務規制の緩和

まず、業務分野に関しては長短金融の分離、銀行・信託分離、銀行・証券分離という3つの規制が実施されてきた。1970年代後半以降、金融革新の進捗にあわせ、長短金融の分離に関しては資金運用面（貸出等）を中心に同質化が進み、銀行・信託分離も緩和・撤廃を求める動きが強まった。銀行・証券分離は1983年の銀行による公共債窓口販売や翌年の公共債ディーリングの開始、一方で、証券会社による資金総合口座の開発が1984年に行われるなど次第に規制緩和が進展し、1992年6月の「金融制度および証券取引制度の改革のための関係法律の整備等に関する法律（金融制度改革法）」の成立により、1993年4月から銀行、証券、保険会社等が子会社方式で相互参入できることとなった<sup>13</sup>。これがその後の日本版ビッグバン、金融システム改革を経て、現在では業態の垣根が全廃に近づきつつある。加えて、郵政事業の民営化の影響や外資系金融機関のみならず、製造業や流通・小売業という異なる業界からも金融業への参入が本格化している。今後は、顧客の構造分析に基づく新しい業務にまつわる情報管理や収益・リスク管理はもとより、自らの財務分析、営業分析、業務分析を正確かつタイムリー

11 [http://www.mof.go.jp/kankou/hyou/g386/386\\_e.pdf#search](http://www.mof.go.jp/kankou/hyou/g386/386_e.pdf#search) ‘金融の自由化と円の国際化’ 「金融の自由化及び円の国際化についての現状と展望」（1984年5月大蔵省）

12 <http://www.kantei.go.jp/jp/cyuo-syocho/>（総務省HP）

13 [http://www.fsa.go.jp/p\\_mof/low/sinkyu/ksk2.pdf#search=](http://www.fsa.go.jp/p_mof/low/sinkyu/ksk2.pdf#search=) ‘金融制度および証券取引制度の改革のための関係法律の整備等に関する法律’（金融庁HP）

に行い、経営の全体像を常時把握する仕組み作りや組織体制の構築が求められている。

こうした議論は、労働金庫においても検討がなされてきた。まず、『労働金庫21世紀改革とビジョン』では、業務規制の緩和に対応するために資金運用スタンスの見直しや、証券業務や信託業務に関しては会員からの要望を前提として、取り扱いを広げるための検討を行っている。ただし、こうした一連の業務規制の緩和は、一般勤労者にとってのサービスをメインとする労働金庫では、例えばリスク商品の取り扱いについては、当面は慎重なスタンスをとる姿勢をとる労働金庫が多く、その準備は怠らないとした政策判断が主流であるように推察される。ただし、金融業態が再編するという大きな潮流のなかで、会員で進む確定拠出年金制度におけるリスク商品の浸透などの動きに対して、いかにして自由化・規制緩和時代の業務に即応できる現代マネジメント体制を構築すべきか、今日においても議論が継続されているところである。

## ②金利の自由化

預金金利の規制は、1947年12月の「臨時金利調整法<sup>14</sup>」に基づくものであり、戦後一貫して同法により預金金利の最高限度が決められてきた。本法はその名の通り「臨時＝当面」の間、金利を調整（規制）するという法律であったにも関わらず、この当面が1993年4月の金融制度改革法の実施と同年6月の定期預金金利、1994年10月の流動性預金金利の完全自由化まで、実に戦後約50年間続いたわけである。この間、銀行等の預金金利は公定歩合に連動し、貸出金利は国債の指標銘柄を軸とした長期金利に連動させることにより利鞘が決められることから、銀行等は資金（預金）量を増やしさえすれば一定の資金収益が確保できるという基本的な収益構造ができあがり、また保証されていたわけである。他方で、産業界は、メインバンク性や安定株主、株式の持ち合い構造を構築することで、相互依存関係を保持し、さらに配当を低く抑えるといったマネジメントポリシーが維持されてきた。

ここで留意しなければならない点がある。それは、わが国の預金金利自由化は金利の低下局面で進行し、併せてゼロ金利の状態でペイオフが実際に行われたこともあり、米国における金利自由化で生じた「激烈な金利競争」による混乱とその後の動向を経験することなく今日に至っている点である。すなわち、金利自由化のもたらす真の怖さは未経験領域であることを認識しておく必要があると言えよう。特に労働金庫の収益構造は、預金面では財形預金を主力とし、また、融資も住宅ローンを主力とする、預貸金ともに長期型の商品構成であるため、金利の下降局面では収益を得やすく、金利の上昇局面では収益が縮小すると言う体質を持っている。今後、金利が急速に上昇する局面が訪れた場合には、他の金融機関が企業向け融資でみせるような預貸金構造の組み換えが難しく、こうした金利変動リスクへの対応に時間がかかるという弱点を持っている。つまり、金利の自由化への対応を誤れば、労働金庫におけるCommon Bondである会員組織の結束を基にした協同組織性を衰退させる事態へつながると考えられる。労働金庫経営における協同組織性を維持・発展するためには、リレーションシップバンキングが求める地域の中小企業に対する「目利き」同様、勤労市民が生活面で困っている点を見つけ出し、労働金庫が持つ会員情報の分析や組織推進体制の強みを活かしたファイナンス面からの有効なアドバイスを行える「目利き」人材の養成が急務であり、「労働金庫版リレーションシップマ

14 [http://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/siryoutu/f-cho20020225-sir/s6\\_6.html](http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/siryoutu/f-cho20020225-sir/s6_6.html)「臨時金利調整法抜粋」（金融庁HP）

ネジメント」と呼べる新たなマネジメント戦略の構築は不可欠なのである。

### 3 「労働金庫版リレーションシップバンキング」の展開

#### (1) 新たな会員取引の構築に向けた取組み

現在、各労働金庫では、こうした課題を解決するために、会員への質の高いサービスの提供、相談業務の強化、ネットワーク強化によるダイレクトチャネルの整備や集配金業務のパート化による相談・提案業務活動時間の創出が進んでいる。そこでは、個別利用者へのアプローチ機会の増強を進め、利用者一人ひとりの顔が見える環境の整備がなされているところである。さらには、取引複合化促進に向けた取引基盤項目獲得の強化策として、ローンセンターや相談窓口の強化、ポイント制の導入により、住宅ローン取引推進のみならず、給与振込・公共料金・年金をセットする家計メイン口座確保に向けたクロスセル取引の推進が進められている。

しかし、人員を簡単に増員できない点や、既存システムの機能上の限界、規制緩和による新たな業務対応、さらには会員取引事務の増大や申し込み手続きの煩雑により事務処理に費やす時間(オペレーショナルコスト)が多すぎるなどの制約条件が多く、未だ十分な成果を発揮できていないのが実情である。これらの制約を踏まえつつ新たなビジネスモデルを構築するためには、既存の強みを最大限に活かしつつ他業態との差別化戦略構築の観点からグランドデザインを描く必要がある。

そのためには、まず、本部機能の強化があげられよう。メイン会員や重点会員には、業界知識や専門業務知識と提案能力を身につけた(スキルアップされた)会員ごとの専門担当者を配置する必要がある。リレーションシップバンキングの流れを受けて、地方銀行や信用金庫では、メインバンク機能を十分に果たすため本部や地域本部に個別業種や個別企業を専門に担当する部署や担当者が配備されるケースが多い。メガバンクでは、上場企業が抱えるニーズや業界動向、全国に拠点を持つ工場や支店網への事業調査機能や経営改善提案、経理の効率化提案、職域取引提案(福利厚生)までを関連部署や営業店と連携しつつ、専門で受け持つ組織・体制ができています。

労働金庫の場合も本部が担当営業店を支援する体制はとるものの、日々の管理は営業店に任せるケースが大宗である。さらに、労働金庫は1県1庫主義に基づき設立されたため、全国各労働金庫が地域の会員を都道府県別に担当することが営業推進の常識とされてきた。そのため、例えば、全国横断的に個別会員(ある特定の労働組合)向けキャンペーンが実施されるケースは稀である。労働金庫の主な出資者や労働金庫運動を支える労働組合は全国規模の組織が多く、会員(労働組合)活動を本気で支えるためには、労働金庫都合のキャンペーン依頼や労働金庫商品の一方的な紹介だけではワン・ウェイのプロダクト・アウト型ビジネスにしかり成り得ない。したがって、現状追認的なサービス手法では、現在、高利用の会員といえども、これ以上の関係強化は望めない。会員(労働組合)ニーズを支援できる、マーケット・イン型ビジネスを実現する体制の構築が何よりも望まれる(ギブ・アンド・テイクの関係作り)。

すなわち、営業店の最前線では、金融や福祉のプロフェッショナルとしての知識を持つ人材の育成が急務であるが、本部には、生活者の福利厚生問題や労働環境問題にまつわる法改正動向はもとより、

地域の個別会員事情や金融面では景気や金利の動向などにも精通し、会員（労働組合）と同じ目線で意見・情報交換や課題の解決策を提案できる組織の組成と担当者の育成が必備である。さらに、ダイレクトチャネルの整備による利用者との接点を考える上では、労働金庫の強みを活かして、独自の情報提供やサービスにインターネットバンキング、コールセンターなどの機能を組合せて差別化を図るなどの仕組み作りが有効である。それにより、労働金庫と労働組合が共同して身近な情報や労働金庫でしかできないサービスを間接構成員（労働組員）に対して提供することが可能となる。こうした取組みを実現することにより、組織団体へのお願いセールスから個人への提案型セールス（オンリーワン）戦略へ転換できるのである。そのためには、現在13金庫で会員ごとや店舗ごとに異なる業務・事務処理のプロセスを標準・統一化する必要がある。同時に、各金庫比較では基準が曖昧なメイン化基準を比較・検討し、地域の事情を勘案しつつも、全国統一した会員別採算管理制度を確立する必要がある。その際に最も重要な点は、従来の団体主義が定着している会員に対しては、会員、労働金庫双方がメリットを享受できる仕組みづくりを行うことである。会員側も組合員数の減少や経営効率化、人員削減などの影響により、組織力の維持低下を余儀なくされる事情があるなかで、それをサポートしメリットを実感できる仕組みづくりの提供を希求している。また、団体主義ゆえに、労働組合側の事務負担が増えることを懸念して取引を敬遠する低利用・未利用会員や融資の申し込みが職場の同僚（組合）を経由するためプライバシーの観点から利用しないなどの課題を克服せねばならない。

すなわち、こうした利用が低・未利用な会員向けには、伝統的な「団体主義」手法と決別した「新たな団体主義」ともいえる提案を行いたい。例えば、利用者が労働金庫を認知（PR）する初動段階では、従来の組合執行部に協力を要請するが、取引口座の開設以降の各種商品サービスの申込みや相談は、直接、労働金庫が受け付けるスタイルにして、中間の事務負担を全て無くすビジネスモデルを構築すべきである。そこには現行の集配金業務は存在せず、担当者は個別利用者の相談業務や職場内での提案活動、相談会の開催に注力することを狙いとす。

## （2）退職者向けサービスの現状・課題と今後の方向性

これまでの退職者対応は、会員（労働組合）から、退職者情報を入手し、会員に協力を得ながら職場での退職前セミナーや継続取引要請を通じ、さらには自宅への個別訪問により、退職後の困り込みを実施してきた。また、退職後の取引維持・フォローを行う組織として、「退職者友の会」が全国の労働金庫に組成され、「世話役」活動などを中心に地域や会員の特性に応じたユニークな活動を展開してきた。ただし、職域中心の労働金庫には居住地域や家庭に拠点が無く、さらには、退職後の生活相談や金融相談機能も不足しているために、退職後のフォローが十分できず、取引が地域の金融機関や郵貯に移ってしまう傾向が強いのが現状である。また、退職時には住宅ローンの一括返済や財形預金の解約などの手続きを業務上とらざるを得ないケースもあり、こうした事情も取引脱落の要因となっている。

時まさに団塊の世代の大量退職期を経て、今後も現役世代の退職が続く中で、取引の脱落防止と継続取引の安定化を図るための方策が急務である。そのためには、退職準備と退職時点での確実な困り込みと退職後の継続的なフォロー、サービス体制の構築が待ったなしのタイミングにきている。

こうした事情は、労働金庫固有の悩みだけではない。わが国の金融機関では伝統的に店別管理主体の経営がなされてきた。そのため営業店間（僚店間）での連携や協力体制をとることが少なく、給与振り込みや財形口座は職場の近くの店舗が、生活費や学費などの家計口座は居住地近くの店舗が実質的に利用されるスタイルが一般的であった。そのため職場取引と地域取引の連動性が極めて低いという弱みを全ての金融機関が抱えていたわけである。最近では、ペイオフ対策の巧妙として、店別名寄せシステムであったバンキングシステムに全店名寄せの仕組みが加わったために、「職住一致」による取引シナリオが策定しやすくなった。さらには、マーケティング戦略ノウハウの伝播により、利用者分析と最適チャネルの組合せによる営業推進手法の高度化により、「職住一致」取引推進が一般的に定着しつつあるといえる。

労働金庫はこれまで職域取引主体で店舗展開がなされてきたため、家計取引や退職後の地域取引に弱いといわれてきた。しかし、全銀ネットはもとより、郵貯やセブンバンクとのATM提携が進み、さらにはIT・ネットワークの進化や規制緩和により、元帳店舗で無ければ各種サービス利用や商品取扱いができない時代が終焉を迎えた現在、職域（貯蓄口座）と住域（家計・退職後口座）両面で利用者の利用目的や生活実態に即した店質ごとのアプローチ策の立案と施策推進体制の構築が求められている。退職金と年金取引の推奨を例にとれば、中核都市圏に立地する職域店舗が取引提案・推進を行いながら、受け口座の推奨は居住地店舗へ誘導するなどのシナリオ作りと、それに対応した目標設定ならびに業績評価制度の導入、それを支えるインフラ整備が必要となっている。労働金庫の場合は「取引移管」という独自の取引形態があるため、「転勤」による住所変更を「退職」による住所変更であると捉えれば、違和感無く全国規模でスムーズに導入できると考えられる。

一方で、退職時の税金・年金相談体制の充実はもとより、現在のウイークポイントである、退職後も地域で引き続き利用を可能とする受け皿作りが必要となる。そのためには、地域活動に根付き個別世帯へのデリバリーチャネルを持つ生活協同組合との連携強化が必須であると考えられる。現役時代に「職場」で新たな友の会メンバーになった利用者は、退職後は「地域」で生活協同組合のメンバーになるとした、従来の労働金庫法での「会員制度」を継承しつつ、「退職者友の会」を見直し、現役の退職準備段階から退職後の生活を支えるための準備を行い、安定的に老後の生活を営むことができる仕組みづくりとしての「労働金庫・生活協同組合提携による新たな友の会」（協同組織同士と利用者相互を結びリージョンシップによる利用者利便の向上）を目指したい。

また、地域におけるNPOとの関係作りが肝要である。労働金庫はNPOを直接の融資対象と考える前に取組むべきことがある。それは、NPOへクレサラ相談（多重債務相談）、老人福祉・介護・成年後見相談、育児・シングルマザー支援など各種相談に訪れる地域市民に対し、それらNPOと連携しながら、相談に訪れた地域市民をファイナンスの面から支援する体制を整えることである。一方で、労働金庫へ先に資金面での相談に訪れる利用者に対しては、当該ニーズに合致する活動を展開しているNPOを紹介することにより、相互補完的に利用者ニーズに対応できる体制を整えたい。すなわち、労働金庫・NPO相互のリレーションシップの確立により、資金面からも実態面からも地域市民のニーズに応えられる仕組みづくりをすることが重要であると考えられる。

こうした生活協同組合やNPOとの関係作りを核として、退職後の「ライフプランニング」や「資産ポー

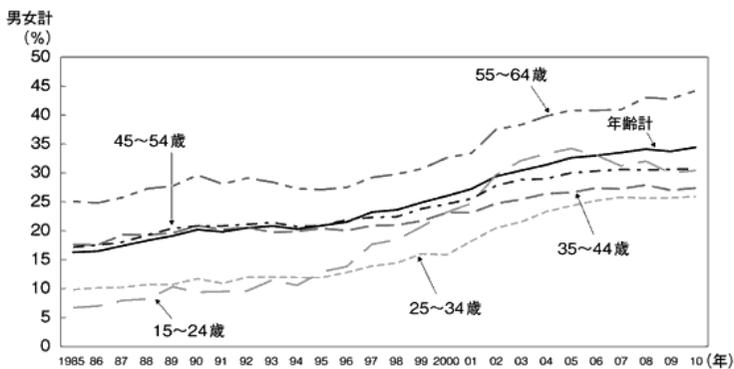
トフォリオ作り」はもとより、「老後や家族の悩み解決」や「生きがい作り」を支援する組織・体制を「新たな友の会」に持たせたい。こうした中から、勤労者福祉金融としての新たなレゾナートルを確立し、さらには生活協同組合やNPOへの融資ニーズとタイアップしながら関係強化や取引拡大を進めるべきであろう。こうしたファイナンシャルサービスを通して勤労者や地域市民の生活を支援し、社会貢献する活動を、「団体主義」で述べた角度を超えた「労働金庫版リレーションシップバンキング」と呼びたい。ここでも専門部署の設立が必要である。また、人材資源やノウハウの共有化による全国統一システム作りや、さらには、老後の余暇やレジャー、旅行、田舎暮らし、医療・ケアへの顧客ニーズを考えると、地域の情報、資源、インフラを一堂に集結させる必要性から、全国協力体制による総合的な施策の立案と組織対応が望ましい。

### (3) 未組織の勤労者向けサービスの課題と今後の方向性

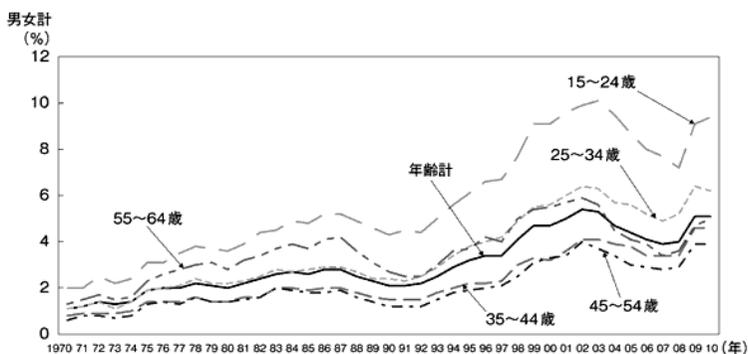
未組織の勤労者を分類すると、退職者で再就職（雇用延長を含む）した方、非正規雇用勤労者（パートタイマー、アルバイト）、派遣・契約・嘱託社員、労働組合を持たない企業の従業員、NPO職員、さらに広義の意味では、組織勤労者の家族（主婦）、街の商店街など個人事業主に雇用されている従業員、など様々な層に分かれる。こうした非正規雇用勤労者の増加と失業率の上昇を背景とした未組織層との取引を考える際に共通する点は、「彼らは労働金庫のことを知らない」事実といかに向き合い、課題解決を行うことができるかにかかっている（図表6、7参照）。

未組織の勤労者については、会員取引がメインの労働金庫にとって、住宅ローンや無担保融資の対象者として、宅建業者や自動車販売会社などの提携先からの紹介か、広告による申込者として融資商品の取引対象として扱うケースが多い。実際、取り扱う金利やサービスに限らず審査や管理も会員とは歴然と差が設けられてきた。ところが、融資の取扱残高や取引件数も未組織の勤労者比率が急増し、会員（間接構成員）から受入れた預金を未組織の勤労者に融資する構造に変化しつつあるのが実態である。これは本来の会員制を主体とした協同組織金融機関としての労働金庫の活動趣旨と異なる事態となりつつある。

一方で、雇用の流動化の進展による終身雇用制の変化や非正規雇用の勤労者であるパートタイマー



図表6 年齢階級別非正規雇用比率の推移  
総務省「労働力調査」より



図表7 年齢階級別完全失業率の推移  
総務省「労働力調査」より

やアルバイトの増加、さらには65歳雇用延長に加え、新たな雇用制度の普及・促進など、社会の変化に対応した取組みが求められる時代となってきた。労働組合においては、非正規雇用の勤労者の組合員化対応が進み、労働金庫としても単純に会員、未組織といった区別だけでは、取引の間口拡大や深耕の観点からも課題を多く抱えるようになってきている。これからは、商品・制度・取引条件・信用リスク管理面での見直しや中長期的な視野に立った連合や労働組合の動きに呼応した諸施策の展開、そのための経営資源の再配分が必要とされてくる。

先に図表2で示した数値から類推すれば、今後は労働金庫収益の根幹を担う「貸出金勘定（運用勘定）」残高は減少し、「預金勘定（調達勘定）」も伸びは期待できない状況（あるいはマイナスに転じる可能性）がある。また、運用資産勘定および資金運用収益では、金融自由化や各種業務規制の緩和の進展が、従来の間接金融社会から直接金融社会への転換を加速させ、その結果、メガバンクや地方銀行では、優良大企業・中堅企業の銀行離れが進み、法人向け融資の急速な減少をリテールビジネスでカバーする行動が進む。加えて、新BIS規制の強化は、さらなる貸出資産の圧縮と優良資産偏重の経営を助長する危うさを孕んでおり、貸出資産や運用資産の厳しい選別行動により、資産圧縮の手段として債権の流動化が積極的に行われる可能性がある。

そこでは、新たな運用主体として、比較的高収益が期待できる個人ローンの重要性が高まり、労働金庫のメインフィールドである職域個人分野への参入は激化すると同時に、未組織の勤労者マーケットが主戦場となることが考えられる。また、グレーゾーン金利問題の一応の決着により、信販会社や消費者金融業者はもとより、更には外資系金融機関や郵貯の参入により労働金庫の対象利用者層での金利競争はより一層激化し、従来までの利用者獲得や収益確保は難しくなることが予想される。こうした環境にあっては、未組織の勤労者に対する信用リスク管理を厳格に行うための初期審査手法や途上与信の管理制度を構築することが肝要となってきた。

一方で、収益構造面から見れば、ゼロ金利が解除されれば、金利競争、すなわち個人金融資産の争奪戦がますます本格化し、長期的な傾向として、定期性預金の減少により資金調達費用は減少傾向となり、かつ経営の効率化により営業経費の削減も進むことにより、業務費用全体の削減は厳しい状態が続く。また、情報化時代への対応策として、会員、未組織を問わず、サービスの向上のためのインター

ネットバンキングなどのチャネル整備や効率化推進に向けた営業店システム投資などを加速させ、それにより、この先当面、機械化関連維持費用は増加傾向が続く。この点をカバーするためにも厳格なリスク管理に基づく未組織の勤労者への取引ウイング拡大は必須となる。

これまでの貸金業者の営業戦略を振り返ると、彼らの多くは、ダイレクトマーケティング手法（テレビ主力の連呼型イメージCF、利用者勧誘目的の街頭でのティッシュペーパーやチラシの配布、街並みや沿道の景観を無視した派手な広告塔や看板、それらに対応するダイレクトチャネルの整備）を用いた広報活動により利用者の拡大を図ってきた。

今日、労働金庫に求められる他業態との差異化のポイントは、労働金庫の「理念」（相互扶助の精神、非営利の原則、富裕層ではなく勤労市民のための金融機関）や「経営内容の健全性」（不良債権比率の一貫した低さ）である。加えて、社会貢献活動を通じた利益の勤労者や地域社会への還元など、勤労者福祉金融を通じて社会的存在意義を貫く姿勢を明示し、「安全」、「安心」、「信頼」、「透明」、「一貫」といった、本来、金融機関に求められるべきCSR（企業の社会責任）のキーワードを軸に独自の広報戦略を持って社会にアピールして行く必要がある。こうした広報活動に、消費者金融業者と比べた金利の有利性やATM利用手数料のキャッシュバックによる利便性や経済性の確保を訴求してゆくことにより、すべての勤労者や地域市民に「ろうきん」を知ってもらう機会を提供して行く必要がある。そこで、今後の連携を模索する際に注目すべきは、先に述べた生活協同組合やNPOの全国ネットワークと利用者相互間のリレーションシップであると考えられる（参考2参照）。

生活協同組合は地域拠点を核としたデリバリー機能を有し、利用者との接点は利用者の自宅へ直接届けられる商品はもとより各種商品・サービス案内が担っていることは周知の通りである。「協同組織による市民の目線」に源流を一にする労働金庫としては、これまで以上に、この全国に地域デリバリーネットワークを持つ生活協同組合との連携強化が重要であると考えられる。加えて、NPOも地域単位・地域性重視の活動が大宗であるため、勤労者福祉のテーマにふさわしい活動を行うNPOと連携・共存体制を整えることにより、地域との接点に労働金庫運動を認知・理解してもらえる仕組み・仕掛け作りが大切な時代になっている。

加えて、ローン審査・実行・管理の迅速化や堅確化を支える仕組みや各種相談に適切に対応できる人材の育成が必要となってくる。煩雑な手続きを簡素化し、いつでも、どこでも利用者のニーズに対応できる仕組み作りと、利用者の生活シーンやニーズに合わせた商品サービスを身近にいて親身に対応でき、さらに、協同組織のスペシャリストとしての信頼が利用者につながる姿を目指したい。労働金庫にとってのメインの利用者はあくまで一般勤労者や地域市民であり、接する姿勢や対応は庶民目線であることを利用者十分に理解してもらえれば、広く未組織層にも支持されることとなり、その活動は必ずや賛同を得ながら発展するはずである。

## ま と め

今後は、現役時代と退職後、さらには職域と地域をつなぐための関係作りが急務である。これらの実現に向けては、労働金庫の地域社会における協同組織としての強み（Common Bond）を現代社会

## (参考2) 生協と労金の生活支援福祉サービスの比較例

生活協同組合の福祉助け合い～（福岡県エフコープ生活協同組合の例）		
介護サービス	(1) 認定申請：要介護認定を受けるために、市町村へ申請書提出（申請代行可能）	
	(2) 要介護認定：認定調査員が利用希望者を自宅訪問、要介護度調査を実施、認定結果を出す	
	(3) ケアプランの作成：介護保険対応後、ケアマネージャーが利用希望者の要望に合わせケアプラン作成	
	(4) 介護サービス利用：ケアプランにしたがい、訪問介護などの介護サービス開始	
	訪問介護（ホームヘルプサービス）	
	訪問入浴介護	
	訪問リハビリテーション	
	訪問看護	
	通所介護（デイサービス）送迎、もてなし、入浴、食事、健康・生活相談、リハビリ	
	通所リハビリテーション（デイケア）	
	短期入所生活介護・短期入所療養介護（ショートステイ）	
	福祉用具の貸与・購入	
	住宅改修（手すりの取り付けなど）	
	子育て支援など※サービスごとに有料	
	(1) 子育て支援……産前産後や、子育てと家事・仕事の両立困難者向け支援	
2歳未満の乳幼児を持つ方、および妊娠中で母子手帳を持つ方で、契約より1年間が対象 託児、就学前の子供が対象		
(2) 高齢者・しょうがい者支援		
高齢者やしょうがい者の、家事支援や身体介護、家族に代わっての見守りや通院の付き添いなど		
(3) 病気・ケガの方の支援		
病気やケガなどで困っている方への、家事支援など		
労働金庫のしあわせ創造運動～（九州労働金庫の例）		
将来設計および老後の生活設計に沿った、組合員のライフプランに役立つ金融商品・サービス（主な目的別商品）		
財形年金（401（K）含む）		
冠婚葬祭ローン		
育児支援ローン		
進学ローン		
退職金運用		
年金の児童受け取り		
職場や地域での活動		
多重債務防止対策講座		
ライフプランセミナー		
退職準備セミナー		
NPO支援活動		
退職者友の会活動		

出典：福岡県エフコープ生活協同組合ならびに九州労働金庫のHPより作成

に適應できるようにアレンジメントし、「相互扶助精神」に基づく理念経営に配慮しつつ、同時に全国に分散している経営資源を集中させ、それを最適かつ有効に配分する必要がある。そのためには、労働組合の理解と協力を得ながら全国の労働金庫のみならず、生活協同組合をはじめとする協同組織や勤労者福祉、地域貢献活動など労働金庫の活動目的に合致するNPOと協力・提携関係を強化し、勤労者や地域市民相互を含むリレーションシップを構築することが肝要である。

こうした「労働金庫版リレーションシップバンキング」の実現に向けて、英知や人材、さらにはインフラ開発コストを集結させ、全国規模でのパワフルかつクオリティの高い、新たな労働金庫運動の

実現を目指すことこそが、これからの労働金庫経営の方向であると言える。

(了)

#### 参 考 文 献

- 浅子和美・永井敏彦・河口晶彦・嶋倉取一[1994]「日本の株価：ノート」大蔵省財政金融研究所『ファイナンシャルレビュー』
- 飯村真一 [2001]「米国商業銀行業界の決算状況」(2001春号)野村資本市場研究所『資本市場クォーター』
- 鵜飼博史 [2006]「量的緩和政策の効果：実証研究のサーベイ」日本銀行『ワーキングペーパーシリーズ (No.06-J-14)』
- 小関隆志 [2005]「コミュニティ投資と非営利組織の役割－アメリカ・イギリス・日本の現状－」、『経営論集』, 明治大学経営学研究所, Vol. 52, No. 3・4, 261-295頁。
- 小原鐵五郎監修 [1986]『信用金庫読本 (第5版)』社団法人金融財政事情研究会
- 鎌倉治子「金融システム安定化のための公的資金注入の経緯と現状」国立国会図書館・調査及び立法考査局財政金融課『調査と情報』第477号
- 木下俊彦 [1993]「累積債務問題の推移と世界的資金供給システムの再構築の方向と展望」大蔵省財政金融研究所『ファイナンシャルレビュー』
- 「協同組合原則に関する資料」「ロッチディール原則」社団法人全国労働金庫協会「理念」研修資料より
- 「協同組織形態の金融機関のあり方について」金融制度調査会金融制度第一委員会中間報告1989年5月
- 金融審議会 [2009]「金融審議会金融分科会第二部会協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ中間論点整理報告書」([http://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/tosin/20090629-1.html](http://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20090629-1.html)) 2009/9/15。
- 「金融再生プログラム」2002年10月 (金融庁HP)
- 「金融制度および証券取引制度改革のための関係法律の整備等に関する法律」(金融庁)
- 「金融の自由化及び円の国際化についての現状と展望」(1984年5月大蔵省)
- 澤山弘 [2005]「NPO・コミュニティビジネスに対する創業融資－行政や「市民金融」(「NPOバンク」)との協働も有益－」, 『信金中金月報』, Vol. 4, No. 9, 56-73頁。
- 重頭ユカリ [2007]「ヨーロッパにおける協同組織金融機関の再編とソーシャル・ファイナンス」, 『協同組合研究』, Vol. 26, No. 3, 11-18頁。
- 下平尾勲編著 [2003]『現代の金融と地域経済』新評論
- 菅野泰夫 [2010]「バーゼルⅢとオルタナティブ投資状況調査」大和総研金融・公共コンサルティング部
- 鈴木正明 [2007]「NPOバンクの現状と課題」, 『調査季報』, 国民生活金融公庫総合研究所, No. 80, 33-47頁。
- 『全国労働金庫協会50年史』第3章福祉金融機関としての具体的実践第3節全国統合問題の推移, 第5章金融自由化時代の到来と労働金庫第2節新たな発展に向けて, 第6章一本化再構築と健全経営基盤の確立第2節一本化再構築を参照。
- 『第77回通常総会議案書』社団法人全国労働金庫協会 (2009年6月29日)
- 多賀俊二 [2005]「NPOバンクの基本問題と協同組織金融機関」, 『生活協同組合研究』, No. 357, 26-33頁。
- 多賀俊二 [2008]「貸金業法改正後のNPOバンク」, 『地方自治職員研修』, Vol. 41, No. 3, 42-44頁。
- 田中優 [2008]『おカネが変われば世界が変わる－市民が創るNPOバンク』, コモンズ
- 船後正道監修 近藤進編 [1986]『労働金庫読本』社団法人金融財政事情研究会
- 三村聡・本田伸孝共著 [1999]『金融マーケティング戦略』社団法人金融財政事情研究会
- 三村聡 [2007]「労働金庫の協同組織・収益体質からみた経営の方向性－労働金庫にとっての「リレーションシップバンキング」とは何か－」日本金融学会2007年度秋季大会。
- 三村聡 [2008]「第3章 リテールファイナンスとマーケティング戦略」, 片岡義広監修『リテールファイナンス・ビジネスの研究』, BKC, 57-114頁。
- 宮本佐和子・服部孝洋 [2010]「個人金融資産動向2010年第2半期」野村資本市場クォーター 2010秋号 野村資本市場研究所
- 由里宗之 [2000]『米国のコミュニティ銀行－銀行再編化で存続する小銀行－』, ミネルヴァ書房。
- 由里宗之 [2009]『地域社会と協働するコミュニティ・バンカー－米国のコミュニティ銀行・クレジットユニオンとNPO－』, ミネルヴァ書房。
- 吉田暁 [2002]『決済システムと銀行・中央銀行』日本経済評論社
- 「リレーションシップバンキングに機能強化関するアクションプログラム」2003年3月 (金融庁HP)
- 「労金の全国合併 (『日本労金』設立) の提案 (案) (会員討議資料)」社団法人全国労働金庫協会 (2008年9月25日)

## **Relationship Banking in Labor Bank**

Satoshi Mimura

As Labor bank is seemed as business partner of labor union, it contributes each community activities. For example, Labor bank helps retired employee, laborer and inhabitants. In addition, after the amendment of Money Lending Business Act of 2010, labor bank became clearly community based bank by consulting for heavily-indebted people and their education.

This paper analyzes the new role of labor bank such as community contribution and enhancing financing service by collecting of the opinion of Financial Services Agency about prolongation of Concept of establishing a Japan Labor Bank.

Keywords: Relationship Banking, Common Bond, a Cooperative Financial Institution