

労働金庫の財務分析¹

三 村 聡
(岡山大学地域総合研究センター)

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、この構想は延期された。金融庁の指摘や他業態の動向、業界を取り巻く環境変化をふまえて、現在の労働金庫が直面する課題を、「全国労働金庫経営分析表」(2001年度～2011年度)を用いて財務面を中心に論じ、13金庫体制で新たなステージに臨む労働金庫が、いかに勤労者自主福祉金融機関として機能し、協同組織金融の一翼を担い利用者からの負託に応えるべきか考察した。

キーワード：リレーションシップバンキング、協同組織金融、ゴーイングコンサーン

はじめに

労働金庫業界(2012年8月末現在で全国13金庫,642店舗,預金残高178,477億円,融資残高115,450億円)は、経済環境、社会環境の変化に伴う利用者の行動変容、少子高齢化の急速な進行、金融界における規制緩和・競争激化の流れに対応するため、2012年4月を目標に「日本労働金庫構想」を提起し、全国合併をめざした。

これに対し金融庁は、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、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の経営危機対応能力、③高コストかつ住宅ローン偏重体質への懸念とリスク管理能力、④労働金庫法改正の必要(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。こうして「日本労働金庫構想」は、先送りされた。

現在、労働金庫は、専門家や有識者により作成された「ろうきん・あり方研究会」報告を参考に、2012-14年度全国労働金庫中期経営計画を策定、重点課題として、①次世代システム移行完遂と安定稼働及び事務改革の実施、②さらなる業態の将来展望(新中長期ビジョン)の策定、③経営の健全性維持、業態総合力の発揮を掲げ、次なるステージに歩みはじめた。協同組織金融機関の在り方が論議されるなか、金融庁の指摘を踏まえ、今後、勤労者自主福祉金融機関を標榜する労働金庫業界の新たな挑戦に期待と注目が集まっている。

さて、労働金庫の主要顧客である勤労者のポジションでみると、長引く景気の低迷と東日本大震災の影響²により金融機関経営が厳しさを増すなかで、非正規雇用労働者の恒常的な採用が続いている。

1 日本金融学会2012年春季大会及び2013年春季大会の報告に対して横浜市立大学藤野次雄教授及び九州大学川波洋一教授からご指導を頂いた。本稿は、その内容を反映して加筆修正を行いとりまとめた。

2 「金融機能強化法：金融機能の強化を通じて地域における経済の活性化が図られるよう、金融機関に対して国が資本

これは短期的に企業経営の安定化や固定費（賃金）の抑制に効果があったと言われているが、非正規雇用労働者の急速な増加が企業経営はもとより日本経済の社会構造に対してもさまざまな弊害をもたらすこととなった。わが国全体は、ワーク・ライフ・バランスにも配慮した多様な雇用形態を前提として、引き続き安定的かつ効率的な企業経営や国民生活を維持していくことが求められている。

現在、安倍内閣の成立により、①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起するという「三本の矢」を成長戦略の柱と掲げた積極的な政策がとられるなかで、内需の拡大を図るためには賃金の上昇が重要である点が強調され、活発な議論が展開されている。インフレターゲットによる円安・株高の進行により輸出企業をはじめとした企業の業績は上向き、一部の大企業による一時金の増額支給などにより、景気の緩やかな回復に期待感が広がる一方で、円安によるガソリンや食料品をはじめとする輸入製品の価格上昇、電力料金や消費税のアップ、など一般消費者の日常生活への影響も懸念され、今後の景気の動向に国民全体が注目しているところである。

次に、労働金庫に関連する金融制度面での動向では、2006年12月下旬公表された、内閣府規制改革・民間開放推進会議における「規制改革・民間開放の推進に関する第3次答申－さらなる飛躍を目指して－」³のなかで「協同組織金融機関に関する法制の見直し」について2007年度より検討開始することが盛り込まれた。その内容は、業務、資金調達手段の制約や税制上の優遇措置、また株式会社組織金融機関など業務面とあわせて組織面での制度の整備などが対象となっている。これらの制度見直しにより、協同組織金融機関の更なる合併・再編が予測され、結果的に規模の拡大化が進む可能性が指摘されている。2009年6月29日に「中間論点整理報告書」が公表されたが、一部の報道で信用金庫と信用組合の区分廃止が話題とされ議論を呼んだ。信用金庫、信用組合を議論の対象とする文脈であるが、労働金庫についても協同組織という点では事情は同質と考えられる。とりわけ、「株式会社組織の金融機関に比べれば、ガバナンスが十分に機能していないとの指摘もあり、業務面と合わせて組織面での制度の整備も必要であると考えられる。」との指摘は重要である。

こうした諸点に考慮しつつ、2001年度（同年4月1日）から2011年度（2012年3月31日）までの11年間の労働金庫の経営指標を社団法人全国労働金庫協会発行『全国労働金庫経営分析表』に基づきとりまとめを行った。

1 会員と間接構成員の推移と出資金

（1）会員の推移

全国労働金庫における、ここ約10年間の会員数の推移をみると、企業の合併倒産や労働組合数の減

参加することを目的とする。また協同組織金融機関では、その特性（①限定された営業地区を基盤、②人的に結合した会員組織、③中央機関が一定の指導的役割を担う）に鑑み、特別な資本参加の仕組みを設ける。平成20年12月17日に改正法施行」金融庁資料より抜粋

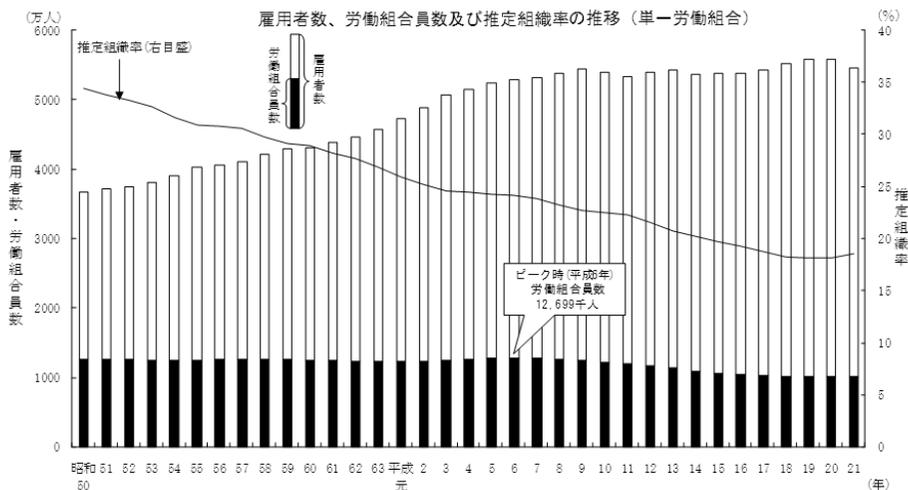
3 「協同組織金融機関は、業務や資金調達手段が制約されているため、今日の環境のなかでその制約を見直すことにより協同組織金融機関が一層そのあるべき機能を発揮できるようになるとの指摘がある一方、協同組織金融機関については税制上の優遇措置が認められており、今後、銀行と同一の条件で業務を行っていくのであれば、税制上の優遇措置の根拠を何に求めるのか再検討が必要になると考えられる。」

少に伴い、2008年度の民間労働組合での237会員の増加を除くと、民間労働組合、官公労働組合の会員ともに一貫して減少傾向が続いている。

具体的には、2001度末に69,216あった会員は、2011度末で56,636会員と12,580の減少となっている。まず、その内訳を労働組合会員についてみると、2001年度末と2011年度末の11年間を比べ、2001度末に51,978あった会員は、2011度末には42,676と9,302会員の減少となっている。また、その内訳を会員種別でみると、2001年度末に民間労働組合38,338会員（1号会員）、官公労働組合13,640会員（3号会員）であったが、2011年度末では、民間労働組合33,335会員（5,003減）、官公労働組合9,341会員（4,299減）となっている。

次に、労働組合以外の会員種別では、2001度末には、生活協同組合870会員（2号会員）、その他団体16,368会員（4号会員）であったが、2011年度末には生活協同組合744（126減）、その他団体13,216（3,152減）となっている。この要因は、労働力人口の減少や労働組合員の減少の影響はもとより、民間労働組合においては企業の合併や倒産による影響、地方工場や拠点の中国などアジア移転による閉鎖、産業のソフト化の進行により労働組合組織率の高い第2次産業から組織率の低い第3次産業へのシフトなどが考えられる。また、官公労働組合については、2005年度以降、平成の大合併による地方自治体（基礎自治体）数の減少（労働組合の統合による数の減少）や2008年度の減少が1,244会員と際立って多いことから、官公労働組合であった会員が民営化などの措置により民間労働組合会員へ計算上移行した可能性が指摘されよう。この点については今後確認する必要があるが（郵政民営化に伴い、全通、全郵政労働組合が、JP労働組合などに移行するなど）、要因としてあげられる。

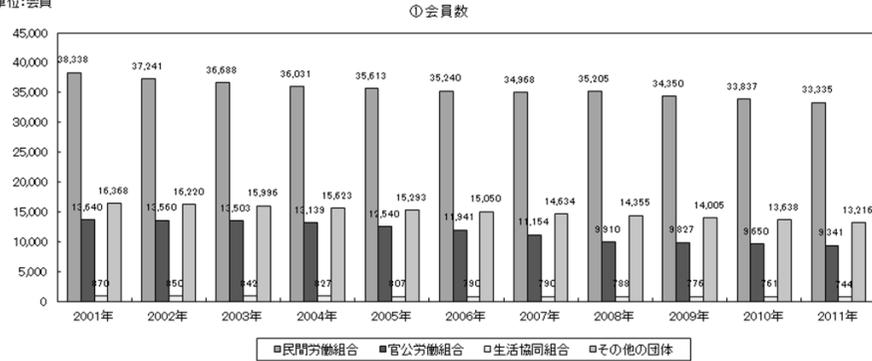
会員数の推移について増減率でも、この11年間、すべての会員で毎年1～2%程度のペースで会員数は減り続けており、労働組合数の減少に影響をうけているとはいいながら、労働金庫業界において新規会員獲得の取り組みが求められよう。このままのペースで会員数の減少が続くと、労働金庫の根幹



出典：厚生労働省『平成21年労働組合基礎調査』より

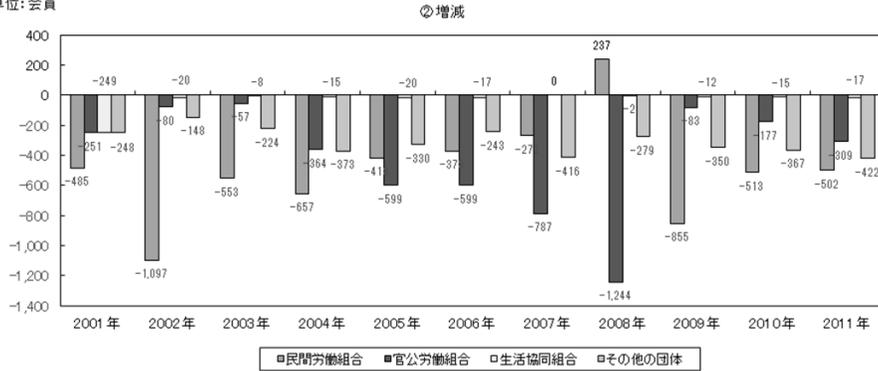
図表1-1-① 労働組合員数の推移

単位:会員



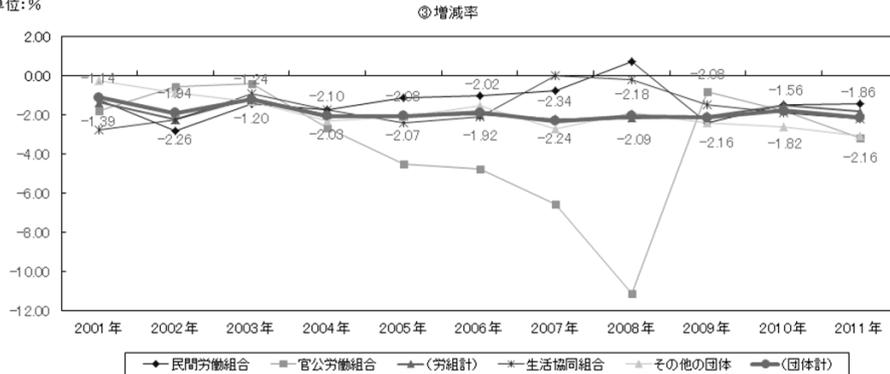
図表 1-1-② 会員数の推移 (2001年度～2011年度)

単位:会員



図表 1-2 会員数の増減 (2001年度～2011年度)

単位:%



図表 1-3 会員数の増減率 (2001年度～2011年度)

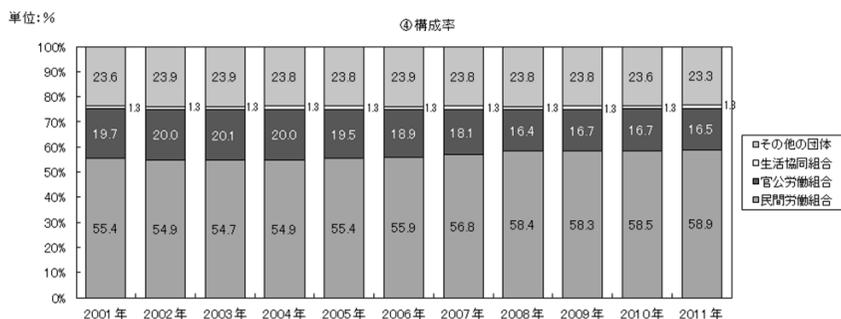
をなす、団体主義に裏付けられた会員制度の弱体化を招きかねない(図表1-1-①②～図表1-3参照)。

また、これを会員構成比からみると、2001年度末では、民間労働組合会員(1号会員)55.4%、官公労働組合会員(3号会員)19.7%、生活協同組合会員(2号会員)1.3%、その他団体23.6%が、2011年度末では、民間労働組合会員(1号会員)58.9%、官公労働組合会員(3号会員)16.5%、生活協同組合会員(2号会員)1.3%、その他団体23.3%となっている。この11年間で、民間労働組合会員が増加した分、官公労働組合会員が減少するという傾向をみせている。ただ、この傾向を官公労働組合の組織・団体が民営化などの措置により、民間労働組合に移行したためとみれば、21世紀以降は、会員数は大幅に減少するも、構成率にはさほど変化が無いとみることもできよう(図表1-4参照)。

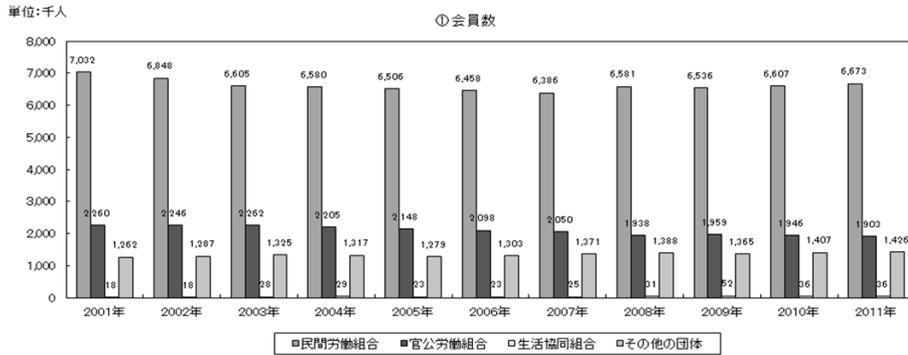
(2) 間接構成員

間接構成員の数をみると、全体で2001年度末に10,574あった間接構成員は、2011年度末で10,039(千人)と535(千人)の減少となっている。その内訳を、まず労働組合会員についてみると、2001年度末と2011年度末の11年間で比べ、2001年度末に9,293(千人)あった間接構成員数は、2011年度末には8,576(千人)と717(千人)の減少となっている。また、その内訳を会員種別でみると、2001年度末に民間労働組合7,032(千人)(1号会員)、官公労働組合2,260(千人)(3号会員)であった会員数は、2011年度末では、民間労働組合6,673(千人)(359千人減)、官公労働組合1,903(千人)(357千人減)となっている。次に労働組合以外の会員種別では、2001年度末では、生活協同組合18(千人)(2号会員)が、2011年度末では36(千人)(18千人増)と2倍の増加を示している。さらに、その他団体は2001年度末で1,262(千人)(4号会員)であった間接構成員数が、2011年度末には1,426(千人)(164千人増)となっている。

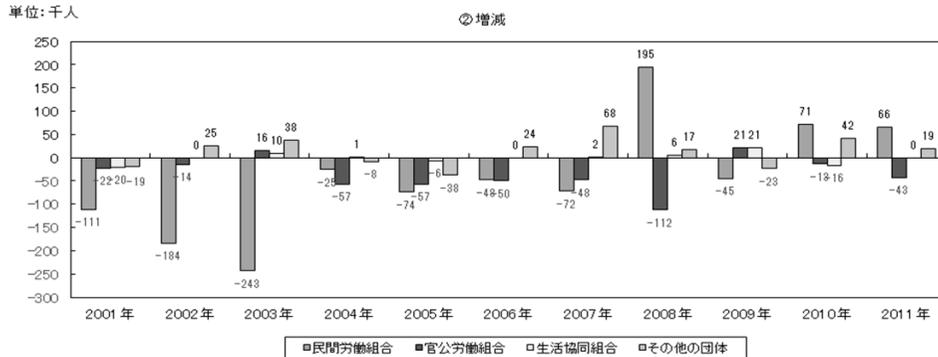
つまり、間接構成員数では、労働組合会員に属する間接構成員数は減少し、団体会員に属する間接構成員が増加している。ただ、生活協同組合会員に属する間接構成員の推移のうちで、2002年度から2003年度に一気に間接構成員が1万人増加、2008年度から2009年度に2万1千人増加した年もあれば、2009年度から2010年度に見られる1万6千人の減少など1年間での増減が激しい年もあり、なお詳細な事情や要因を分析する必要あろう(図表1-5～図表1-7参照)。



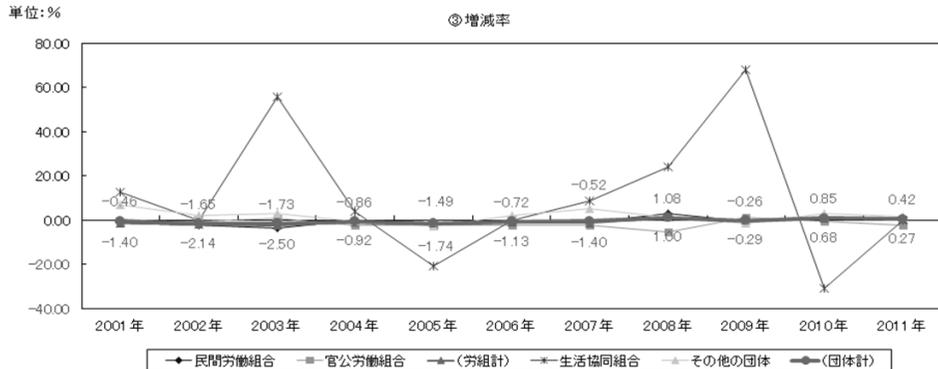
図表1-4 会員構成率(2001年度～2011年度)



図表 1-5 間接構成員数の推移 (2001年度～2011年度)



図表 1-6 間接構成員数の増減 (2001年度～2011年度)



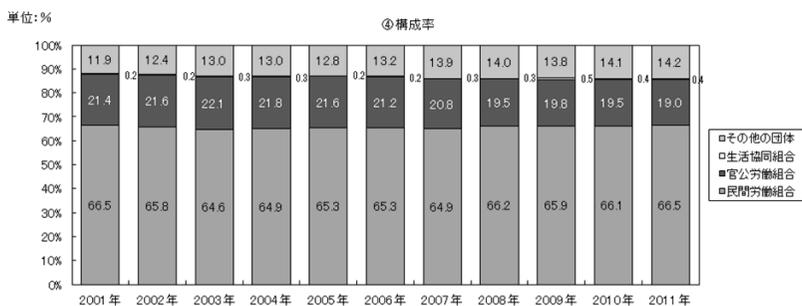
図表 1-7 間接構成員数の増減率 (2001年度～2011年度)

間接構成員について構成率からみると、2001年度末では、民間労働組合間接構成員（1号会員）66.5%、官公労働組合間接構成員（3号会員）21.4%、生活協同組合間接構成員（2号会員）0.2%、その他団体間接構成員11.9%が、2011年度末では、民間労働組合会員（1号会員）66.5%、官公労働組合会員（3号会員）19.0%、生活協同組合会員（2号会員）0.4%、その他団体14.2%となっている。この11年間で、民間労働組合間接構成員は横ばい、官公労働組合間接構成員が減少を続けるなかで、その他団体に属する間接構成員が伸びるという傾向をみせている（図表1-8参照）。

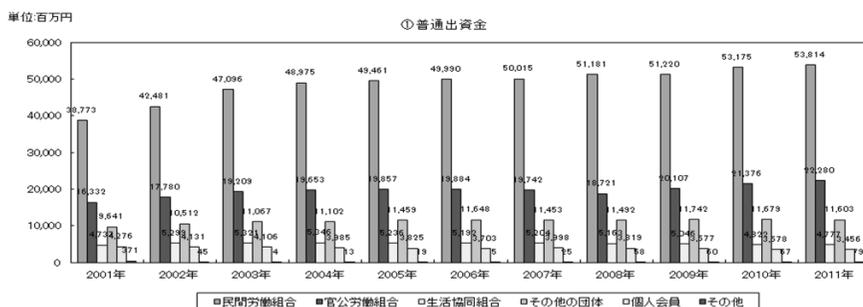
（3）出資金の推移

出資金についてみると、2001年度74,133（百万円）が2011年度には96,012（百万円）とほぼ毎年増加している。主な増加要因は民間労働組合からの出資によるもので、2001年度38,773（百万円）が2011年度には53,814（百万円）と15,041（百万円）の伸びを示している。出資金の内訳を構成率でみると、民間労働組合会員が、52.3%から56.0%と約4ポイント増加し、官公労働組合会員は22%前後で推移、生活協同組合が6.4%から5.0%へ微減、その他団体が13.0%から12.1%とほぼ横ばいとなっている（図表1-9～図表1-10参照）。

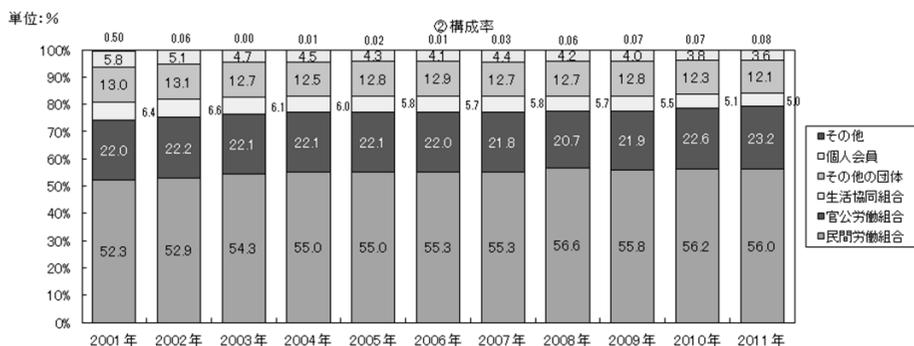
さらに、普通出資金を1会員あたりの金額推移でみると、最も出資額が大きい生活協同組合では、2001年度の5,445（千円）から2007年度の6,588（千円）まで増加を続け、2011年度では若干減少して6,420（千円）となっている。次いで、官公労働組合は、2001年度1,197（千円）から毎年増加を続け、2011年度末では2,385（千円）と10年間で約2倍の増加となっている。その要因は、2005年あたりから平



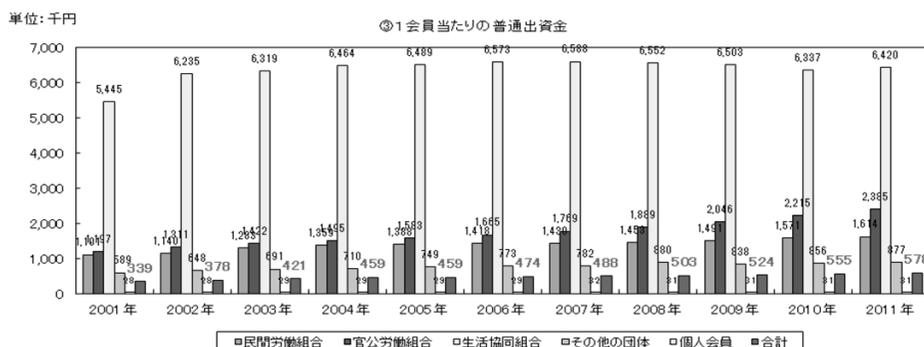
図表1-8 間接構成員数構成率 (2001年度～2011年度)



図表1-9 普通出資金の推移 (2001年度～2011年度)



図表 1-10 普通出資金の構成率 (2001年度～2011年度)



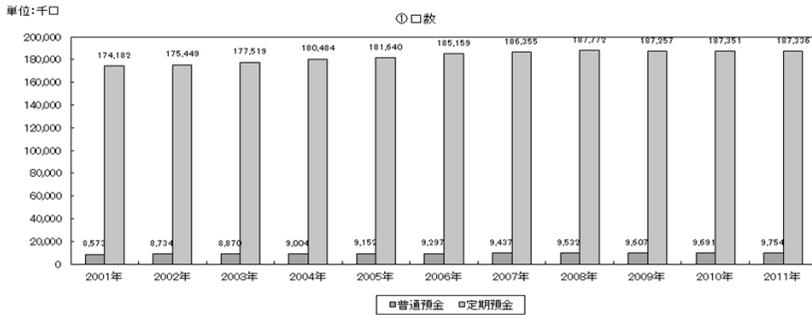
図表 1-11 1会員当たりの普通出資金の推移 (2001年度～2011年度)

成の大合併により、地方自治体の数が減少した分、自治体労働組合も合併して出資金が合計されたためであると考えられる (図表 1-11 参照)。

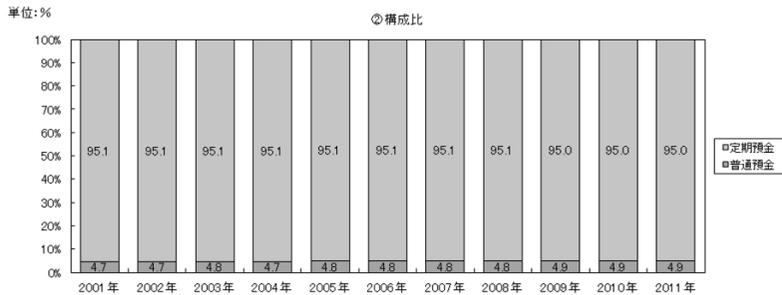
2 預金の推移

(1) 預金積金口数

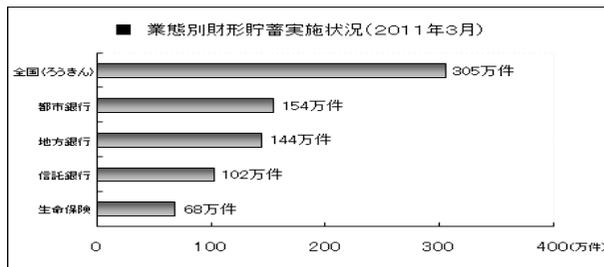
まず、預金積金を口数の推移でみると、2001年度は普通預金8,573 (千口) で構成率は4.68%、定期預金174,182 (千口) で構成率95.1%であった。その後、普通預金口数は順調に増加し、2011年度で9,754 (千口) 同構成率4.9%となっている。定期預金は2008年度187,772 (千口) まで増加を続け、2009年度に187,257 (千口) と515 (千口) 減少に転じ、2011年度には187,336 (千口) 同構成率95.0%と、口数では2007年度の水準まで回復した。定期預金の口数構成率が95.0%と高い特徴として、労働金庫は財形預金の口数が最も高い業態であり、毎月の積み立て毎に定期預金が1本ずつ増加するという特徴を有しているためと推測される。そのため、1口当たり金額では、普通預金が449,067円に対して定期預金が67,229円となっている (2011年度)。また、このことより労働金庫が貯蓄メインの金融機関であることをうかがい知ることができよう (図表 2-1～図表 2-4 参照)。



図表 2-1 種類別預金積金 (口数, 1口当たり) (2001年度～2011年度)

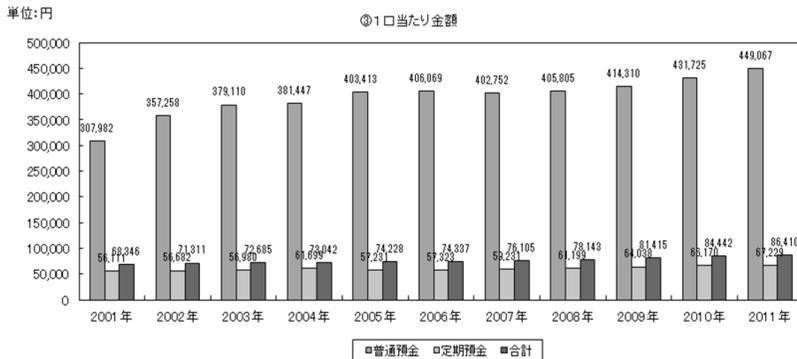


図表 2-2 種類別預金積金 (構成比)



(出典:厚生労働省, 労働金庫連合会HPより)

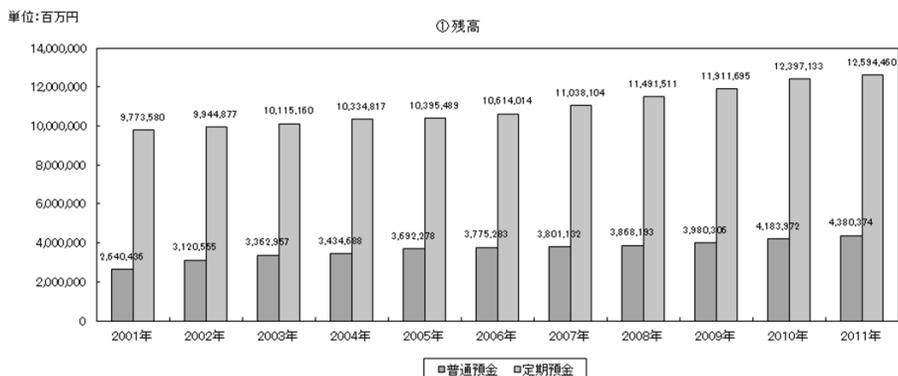
図表 2-3 業態別財形貯蓄実施状況 (2011年3月末)



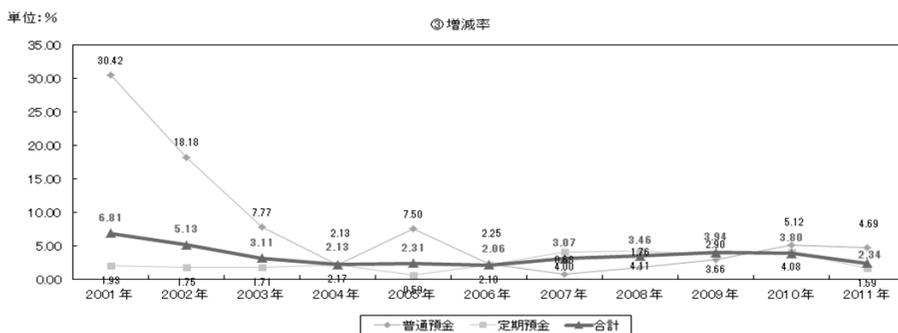
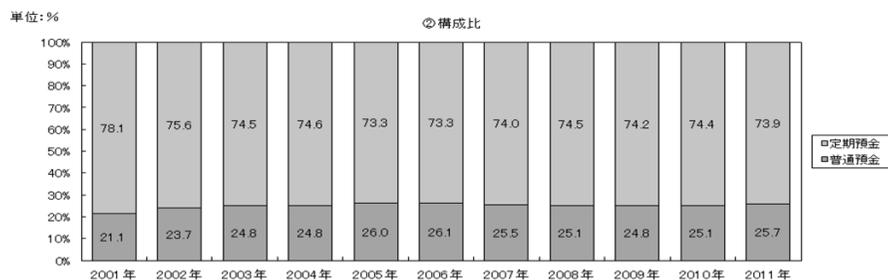
図表 2-4 種類別預金積金 (金額, 1口当たり) (2001年度～2011年度)

(2) 預金積金残高

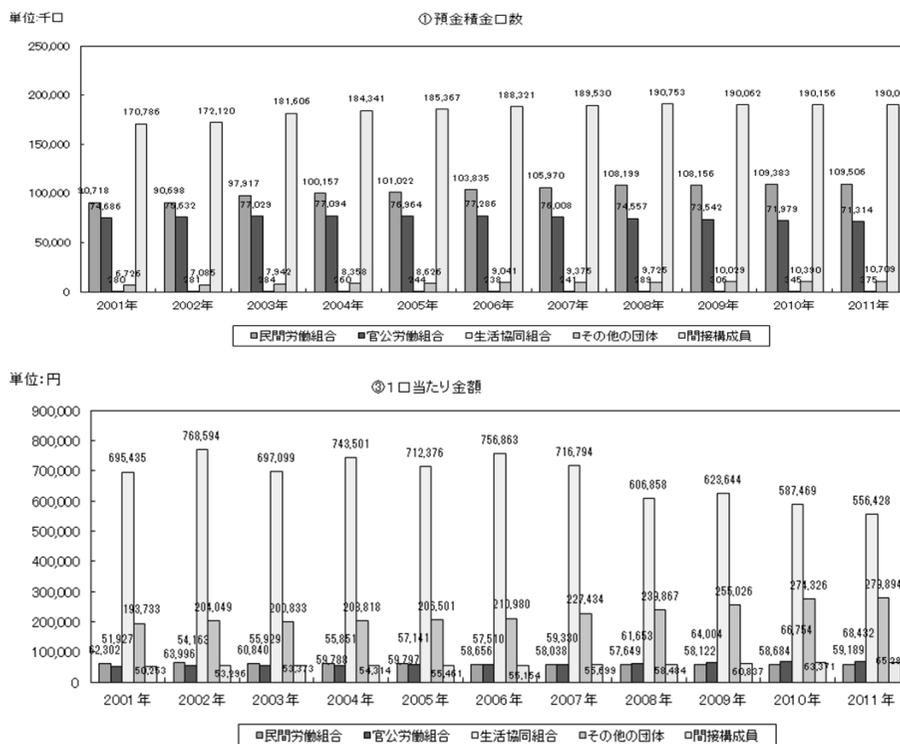
次に預金積金を残高ベースでみると、2001年度に12,520,076（百万円）であった預金積金は、2011年度の17,042,000（百万円）まで、順調にその残高を伸ばしてきている。その内訳は、2001年度の普通預金残高2,640,436（百万円）同構成比21.09%から、2011年度には4,380,974（百万円）同構成比25.7%、2001年度の定期預金残高9,773,580（百万円）同構成比78.1%から2011年度には12,594,460（百万円）同構成比73.9%となっている。これを増減率でみると、2001年度における普通預金の30.4%増が異常値ともとれる値を示しているが、これはペイオフの解禁による定期性預金から普通預金へのシフトであるとみてとれよう。ともあれ、労働金庫業態の預金残高における特徴は、普通預金と定期預金



図表2-5 種類別預金積金（残高）（2001年度～2011年度）



図表2-6 種類別預金積金（構成比）（2001年度～2011年度）



図表2-7 預金者別預金積金（口数，一口当たり金額）（2001年度～2011年度）

の構成比が1：3であるという点である（図表2-5～図表2-7参照）。

さらに、預金者別に預金積金の推移を口数と一口当たり金額でみると図表2-7のとおりである。まず、民間労働組合会員では、2001年度の90,718（千口）であった口数は、2002年度と2009年度で対前年比減少しているが、ここ10年でほぼ順調に伸ばし、2011年度では109,506（千口）となっている。一方、一口当たりの金額は、62,302円から59,189円へと減少している。次に官公労働組合会員では、2001年度74,686（千口）が、口数では2006年度の77,286（千口）をピークに減少へと転じ、2011年度では71,314（千口）とピーク時から5,972（千口）減少している。ただし、一口当たり金額は、51,927円から68,432円と増加している。官公労働組合会員を民間労働組合会員と比較すると、公務員の数は減少するも賃金は一定水準が保たれているため、口数は減少しても一口当たり金額は増加していると考えられる。

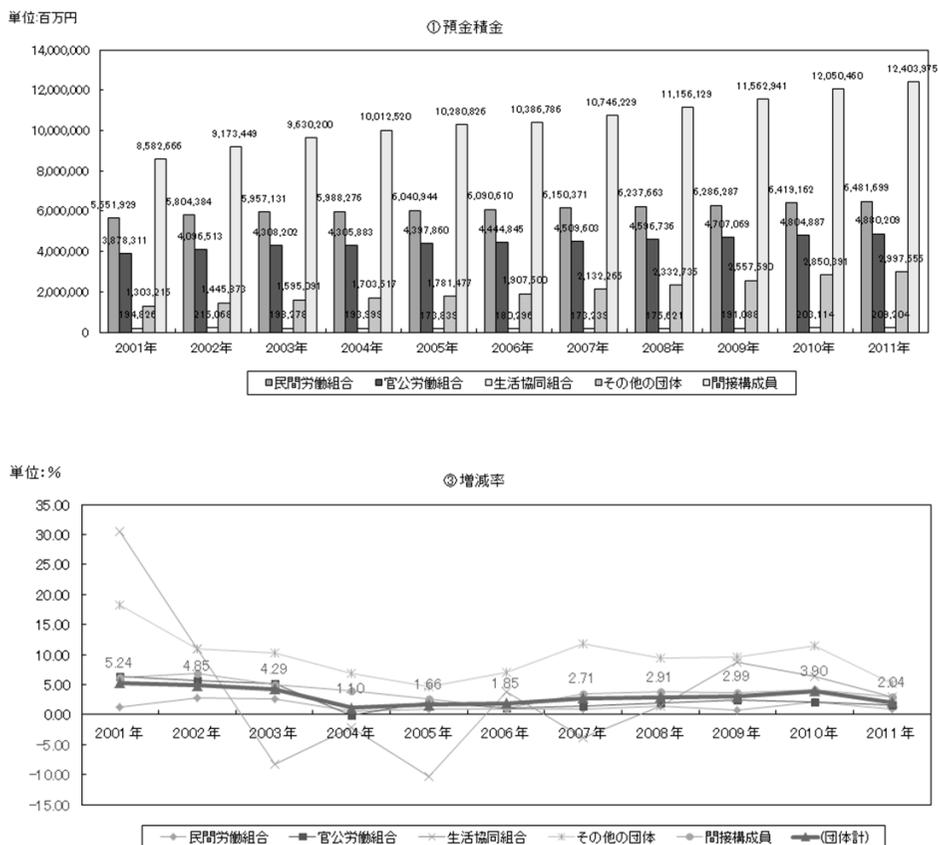
次に生活協同組合をみると2001年度に280（千口）であった口数は、2006年度には238（千口）まで減少するも、その後増加に転じ、2011年度では375（千口）まで増加している。構成比では細微な数値であるが、生活協同組合の一口当たり金額は、他の会員種別に比べ桁高いため、今後の取引増加に期待が持てよう。さらに、ここ10年で読み取れる注目すべき特徴としては、その他団体の数値である。2001年度6,726（千口）であった口数は、毎年増加を続け、2011年度では10,709（千口）と上昇している。また、一口当たり金額も279,894円と間接構成員65,283円（平均値）と比べ約4倍であり、今後の推移を注視すべきである。

なお、一口当たりの金額を2011年度でみると、生活協同組合556,428円、その他の団体279,894円、官公労働組合68,432円、民間労働組合59,189円となっている。生活協同組合とその他団体に比べ、官公労働組合と民間労働組合の金額が低い理由は、官公労働組合と民間労働組合では毎月の組合費の受け入れ口座としてのみの利用者が主流を占めているためと推測され、今後、詳細な検証をすべきテーマである（図表2-7参照）。

次に預金者別に預金積金の推移を残高ベースでみると図表2-8のとおりである。

まず、2001年度残高では、民間労働組合5,651,929（百万円）、官公労働組合3,878,311（百万円）、生活協同組合194,826（百万円）、その他団体1,303,215（百万円）であった。

このなかで官公労働組合の2004年度、生活協同組合の2003年度～2005年度、2007年度では対前年比減少に転じているものの、その他の年度では、すべての預金者別で増加を続けており、2011年度では、民間労働組合6,481,699（百万円）、官公労働組合4,880,209（百万円）、生活協同組合209,204（百万円）、その他団体2,997,655（百万円）となっている。その結果から、民間労働組合が7ポイント構成比を低下させており、その代わりにその他団体が8ポイント構成比を上昇させている。つまり、主力会員から



図表2-8 預金者別預金積金（残高）（2001年度～2011年度）

の預金積金の受け入れが低下する代わりに、労働組合や生活協同組合団体以外の層からの受け入れが伸びていることを意味している。

主力会員（主要な出資会員）からの預入が長期的に低下すると、その他団体に属する一般の勤労者の労働金庫利用をベースに主力会員である出資者に利用配当を行うという、本来の協同組織性を歪める事態に陥りかねない点が懸念される。協同組織金融機関におけるガバナンスの問題について、今後、さらなる議論が求められるところである（図表2－8参照）。

3 貸出金の推移 2002年度～2011年度

（1）新規貸出金

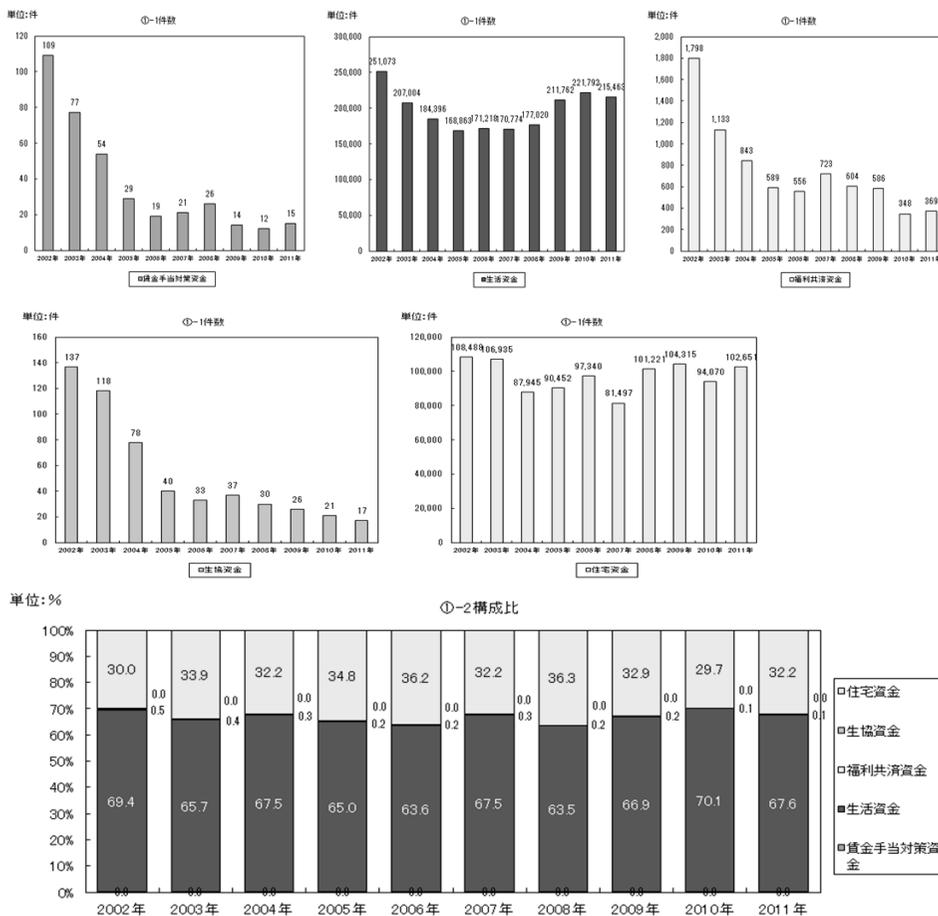
ここ10年間の貸出金の推移についてみる。まず、年度ごとの新規貸出金について、資金使途別に件数の推移をみる。2002年度では、貸金手当対策資金109件（0.03%）、生活資金251,073件（69.43%）、福利共済資金1,798件（0.50%）、生協資金137件（0.04%）住宅資金108,488件（30.00%）となっており、その構成比は生活資金が7割、住宅資金が3割となっている。これが、2011年度では、貸金手当対策資金12件（0.00%）、生活資金221,792件（67.65%）、福利共済資金348件（0.12%）、生協資金21件（0.01%）、住宅資金94,070件（32.13%）となっている（図表3－1参照）。

件数は各年では増加した年度もあるが、10年間のトレンドの特徴としては漸減傾向を示しながら、貸金手当対策資金、福利共済資金、生協資金は皆無に等しい新規件数にまで細ってきている。その結果、全体で件数は減少しているものの、構成比の生活資金が7割、住宅資金が3割という比率に変化はない。つまり、生活資金と住宅資金への資金使途の固定化が定着していると言える。これは、貸金遅不払いや人員整理の多発、福利厚生制度の未整備など、1950年代に労働金庫が設立された当時の社会情勢と今日を比べると大きく時代が変化したこと起因すると考えられる⁴。

同じく、これを金額ベースでみた推移が図表3－2である。まず、最も注目すべき点は、2002年度に359,308（百万円）であった福利共済資金が、翌2003年度には、196,490（百万円）と162,818（百万円）の大幅な減少を示した点である。翌年2004年度には36,536（百万円）増加し、233,026（百万円）まで戻したものの、2005年度には再び108,537（百万円）減少して124,489（百万円）と4年間で約3分の1まで減少した。その後も新規金額は低下して、2011年度には、47,292（百万円）と2002年度の7分の1以下の水準まで減少している。

この原因は、福利共済事業の内訳は運営資金と設備資金に分かれており、会員労働組合などが企業の経営難や労働組合の財政難により福利厚生施設を縮小、或いは手放すケースが増えているため、それに伴い資金需要が年度ごとに全体で縮小しているためと推測される。勤労者ニーズの多様化により、会社や労働組合の保養所や福利厚生施設の利用は低下するなか、長引く低成長経済の継続により、勤労者の福利厚生制度は後退を余儀なくされる状況下で、労働金庫は、銀行など一般金融機関のサービ

4 兵庫労働金庫創設当時1年間（1950年12月～1951年12月の13ヶ月間）の使途別貸出金累計額の比率は貸金26.8%、1時金18.8%、生活・医療16.3%、生協9.1%、住宅9.0%、福利・共済8.2%、高利肩替・税金6.7%、冠婚葬祭・進学その他4.8%となっている。『労働金庫運動史』（P130）より引用



図表 3-1 用途別貸出金（新規累計件数と構成比）（平成14年度～平成22年度）

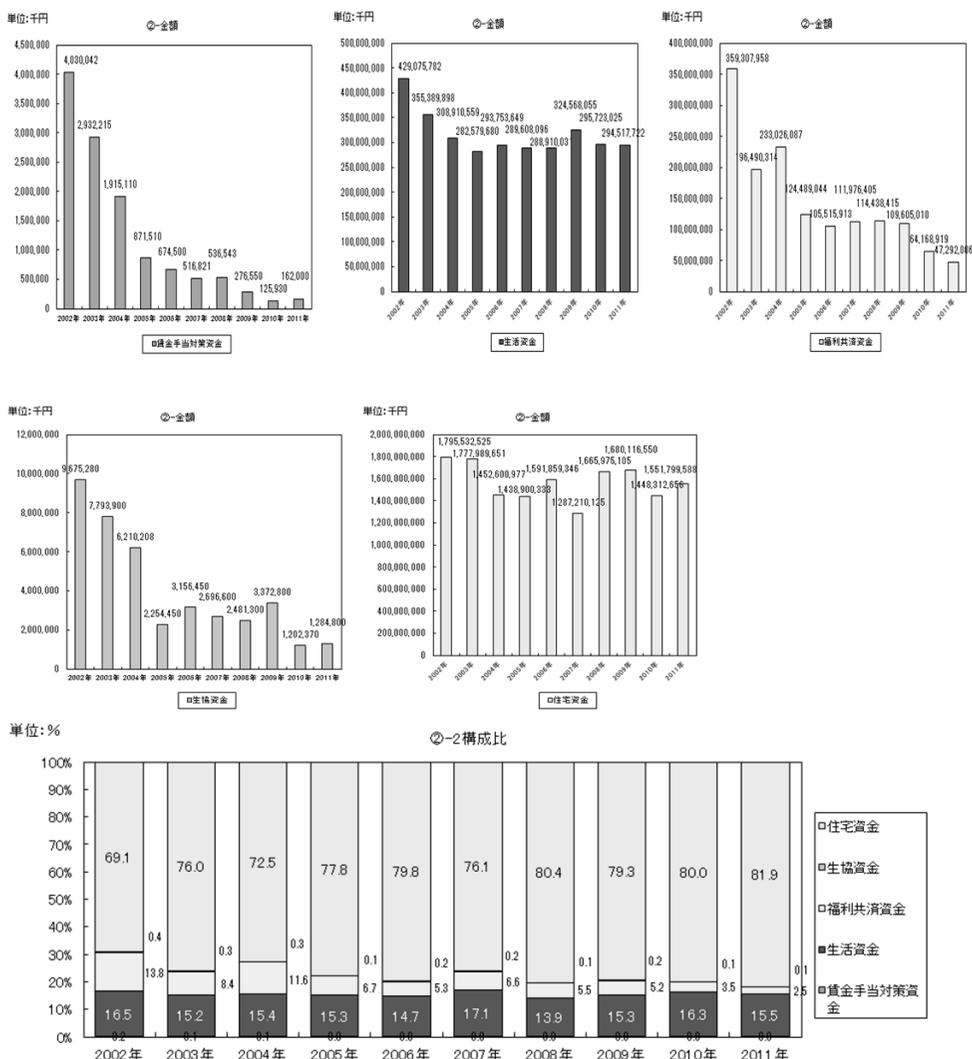
スとの差異化を明示・推進する必要がある。生活資金（無担保融資、進学ローンなど目的別ローン）や住宅資金（住宅ローン）など一般金融機関と同じ土俵での商品・金利競争に偏重すると、労働金庫の理念や運動、存在意義そのものに影響する恐れがある。

さらに、経済環境、社会環境の変化に伴い少子高齢化の急速な進行や地域間格差の問題、労働組合の組織課題、金融機関利用者の貯蓄消費やローン利用の行動に大きな変化が生じ、さらには金融界における規制緩和・競争激化、ITネットワーク利用の進展などの流れと相俟って、その収益構造の根幹が縮小する恐れが指摘される事態となってきた。つまり、今後の金融市場や金利水準の中長期予測からは、従来の預金・貸出による利鞘確保のみに収益の源泉を求める経営体質を継続するならば、13全ての労働金庫において、時期的な差こそあれ、「組織体としての存続」＝ゴーイングコンサーンそのものが危ぶまれる状況に陥る可能性が指摘されている⁵。

5 「全国労働金庫合併検討委員会」資料 2006年10月 社団法人全国労働金庫協会

また、非正規雇用労働者や失業率が增大する時代において、過去の争議による賃金手当対策資金とは性格を異にするものの、不安定な雇用条件での勤労者を救済するような賃金手当対策資金の創出を考へることはできまいか⁶。加えて、生協の運営資金や設備資金に対する資金需要も減少傾向を続けている。この点は、労働金庫の設立時における理念からも残念な結果となっていると先人からみれば受け止められよう。

一方で、肝心の生活資金や住宅資金についても新規金額は、2002年度の生活資金429,076（百万円）、住宅資金1,795,533（百万円）から2011年度では生活資金294,518（百万円）、住宅資金1,551,800（百万円）



図表3-2 使途別貸出金（新規累計②金額と構成比）（2002年度～2011年度）

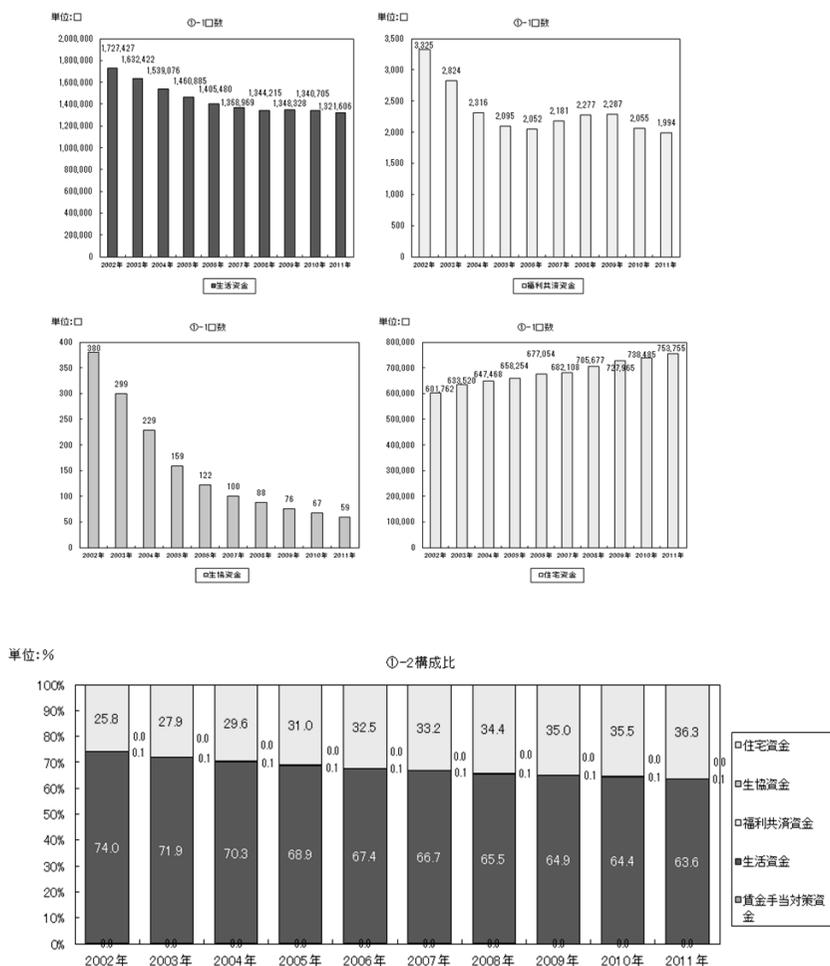
6 麻生内閣の緊急雇用対策資金の窓口が労働金庫になった経緯がある。

と共に年度によって増減を繰り返すも長期的な減少傾向に歯止めがかからない状況となっている。これは、日本経済の低迷や銀行のリテール戦略へのシフト、金利の自由化による競争の激化、少子高齢社会の進行による資金需要の変化など、さらに多面的な分析を行わねばならないものの、労働金庫に内在する原因も同時に探る必要がある。つまり、貸出新規金額の合計が2002年度で2,597,622（百万円）あったものが、2011年度では1,895,056（百万円）と約3分の2に減少している。この原因の早期究明が焦眉の課題であると言えよう（図表3-2参照）。

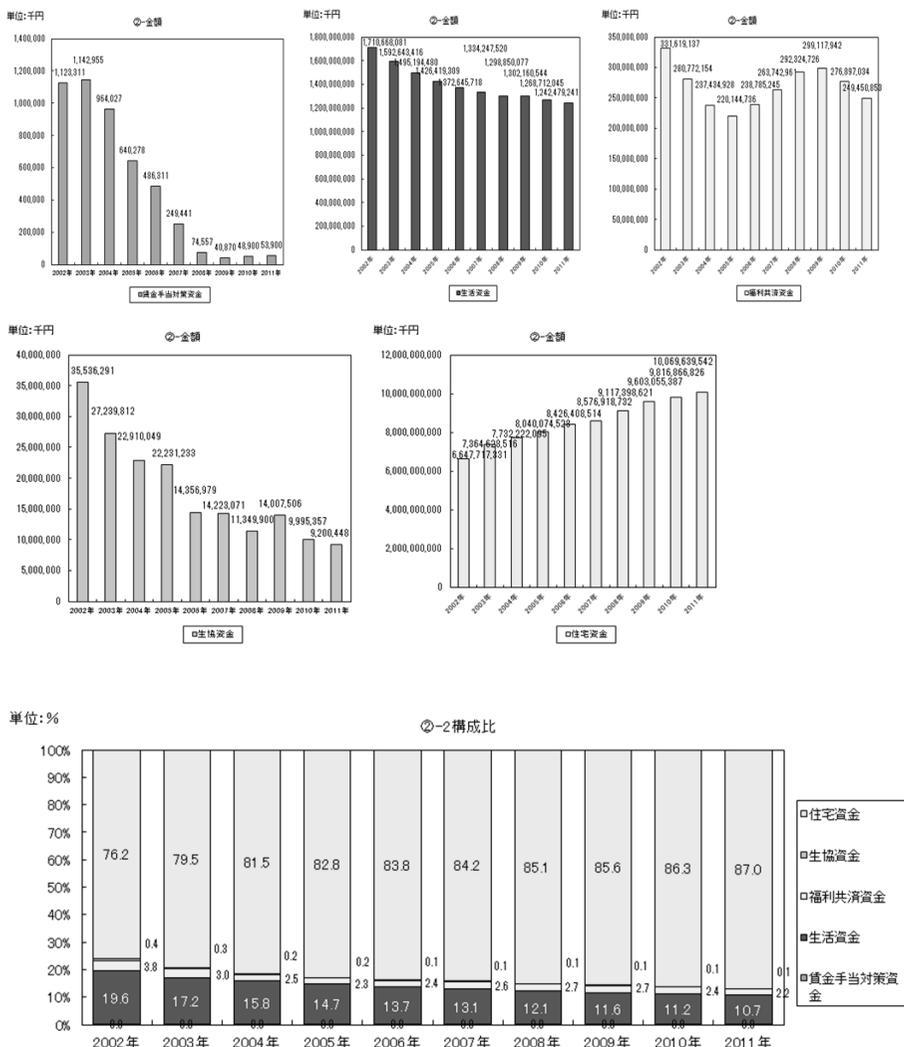
（2）貸出残高（口数・金額）

さらに用途別貸出残高を口数と金額でみることにより、個別の特徴を明らかにする。

まず、口数では、2002年度の生活資金1,727,427（口）が、2011年度では1,321,606（口）と405,821（口）、23%の減少となっている。一方で住宅資金の残高口数は2002年度の601,762（口）が、平成22年度で



図表3-3 用途別貸出金（残高①口数）（2002年度～2011年度）



図表 3-4 用途別貸出金（残高②金額）（2002年度～2011年度）

は753,755（口）と151,993（口）、25%の増加となっている。つまり、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年度生活資金74%、住宅資金26%であったものが、2011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。

次に資金使途別の残高ベースでみると、2002年度では生活資金1,710,668（百万円）同構成比19.60%、住宅資金6,647,717（百万円）同構成比76.18%であったものが、2011年度では生活資金1,242,479（百万円）同構成比10.74%と9ポイント減、住宅資金10,069,640（百万円）同構成比87.03%は11ポイント増となっている。また、2011年度では貸金手当対策資金構成比0.00%、福利厚生資金構成比2.16%、

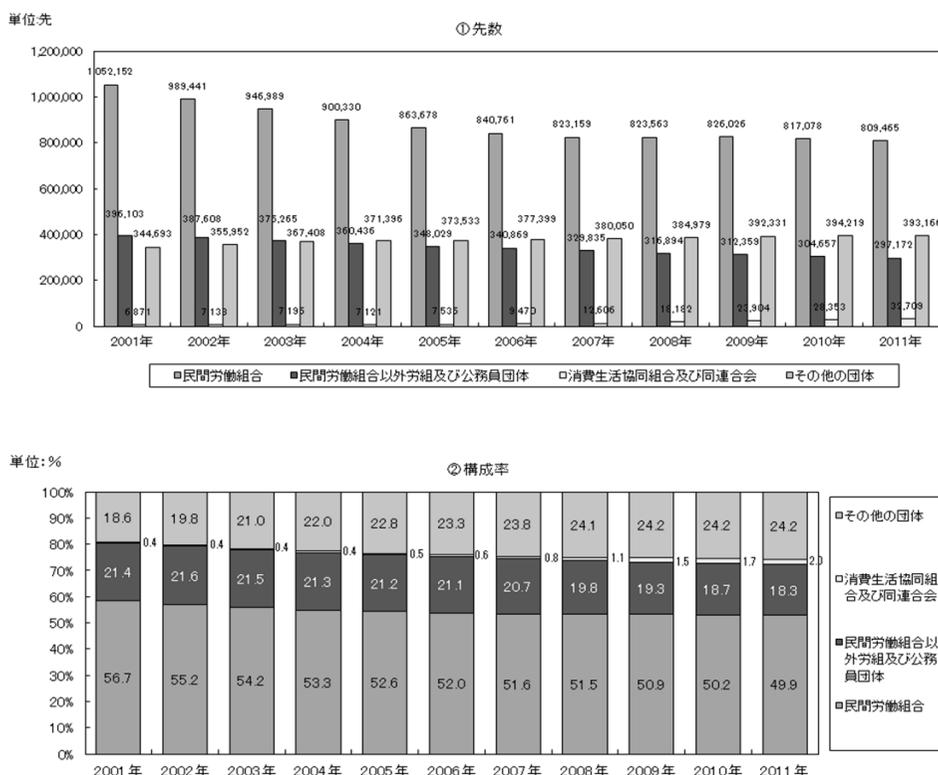
生協資金構成比0.08%となっており、貸出金全体では2002年度の8,726,664（百万円）から2011年度の11,570,824（百万円）と順調に残高を伸ばしているものの、その資金使途では住宅資金への偏重が急速に進んでおり、その実態は住宅ローン金融機関へとなりつつある。

この点は金融庁⁷が経営内容に偏りがありすぎると懸念を示す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⁸。

（3）貸出先別貸出金

次に貸出先別に貸出金の推移について2001年度から2011年度までの11年間についてその特徴を探る。

まず、先数についてみると、全体で2001年度に1,854,126であった先数は2011年度では1,622,074と232,053先減らしている。その内訳は、民間労働組合が2001年度の1,052,152から2011年度に809,465と242,687先減らし、次いで官公労働組合が2001年度の396,103から2011年度の297,172へと98,931先減らしている。一方で、生活協同組合は2001年度6,871から2011年度32,709へと25,838先増加している。先数を労働組合との比較では微細であるが、増減率にすると3.8倍と大幅に伸ばしている。



図表3-5 貸出先別貸出金（先数）（2001年度～2011年度）

7 日本金融学会2011年春季大会三村報告

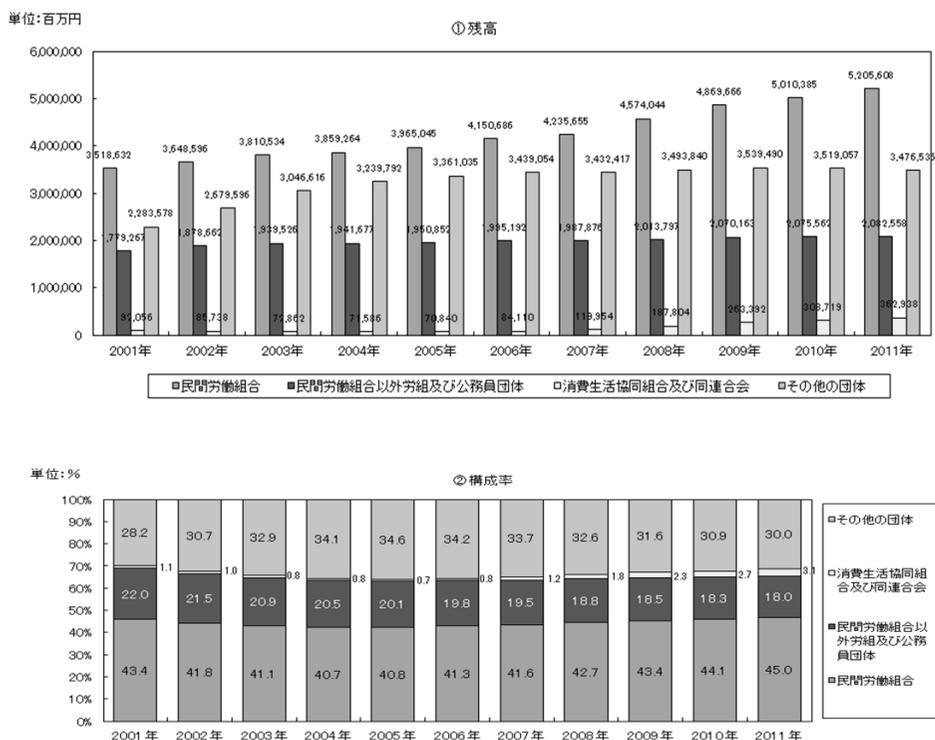
8 1980年代における米国貯蓄貸付組合（Savings and Loan Association; S&L）経営破たんの教訓。

また、その他団体も2001年度344,693から2011年度393,166へと48,743先増加している。全体として先数の長期減少傾向がみられるなかで、主力会員の民間労働組合と官公労働組合の利用が共に減少し、生活協同組合とその他団体が先数を伸ばしている。その構成比は、2001年度では民間労働組合56.75%、官公労働組合21.36%、生活協同組合0.37%、その他団体18.59%が、2011年度では民間労働組合49.90%（-6.9ポイント）、官公労働組合18.32%（-3.0ポイント）、生活協同組合2.02%（+1.7ポイント）、その他団体24.24%（+5.7ポイント）と、労働組合会員以外の利用件数が増加している（図表3-5参照）。

それを貸出先別に金額ベースでみると、次の通りとなっている。

まず、全体残高では、既に先の用途別でみたとおり、2001年度の8,105,401（百万円）が2011年度では11,570,824（百万円）と3,465,423（百万円）増加しているが、その内訳は、2001年度、民間労働組合3,518,632（百万円）が2011年度では5,205,608（百万円）と1,686,976（百万円）増加し、構成比では2001年度43.41%が2011年度では44.99%とわずかながら増加している。この理由は預金の項目でみた要因が影響していると推測されるが、メイン会員の利用が横ばいで推移している点は評価できよう。

また、官公労働組合については2001年度1,779,267（百万円）が2011年度では2,082,558（百万円）と303,291（百万円）増加したものの構成比では2001年度21.95%が2011年度では18.00%と4ポイント減少している。



図表3-6 貸出先別貸出金（金額）（2001年度～2011年度）

さらに、生活協同組合は2001年度92,056（百万円）から2011年度362,938（百万円）へと270,882（百万円）伸ばし、構成比でも2001年度1.14%から2011年度3.14%へと2ポイント増加している。また、その他団体も2001年度2,283,578（百万円）から2011年度3,476,536（百万円）へと1,192,958（百万円）増加している。構成比でも2001年度28.17%から2011年度30.05%へと2ポイント増加している（図表3-6参照）。

残高を金額についてみてもその他団体への貸出が伸びている点に留意する必要がある。

4 貸借対照表と損益計算書

（1）貸借対照表（資産の部）

資産の部からその特徴をみる。なお、下記に掲げる図表では、構成比率が1%未満の項目は省略標記してある点をお断りしておく。

2002年度の資産総額は、14,375,617（百万円）で、その内訳は、預け金は3,660,456（百万円）（25.46%）、有価証券1,413,164（百万円）（9.83%）、貸出金8,726,664（百万円）（60.70%）であった。それが、2011年度では、資産総額は、18,707,583（百万円）と4,331,966（百万円）の増加となっている。その内訳は、預け金4,757,061（百万円）（25.43%）、有価証券1,782,547（百万円）（9.53%）、貸出金11,570,824（百万円）（61.85%）となっており、ここ10年間でボリュームは増加しているが、その構成比は一定のまま推移していることが読み取れる。

まず、預け金であるが、金融機関の預け金勘定には、日本銀行預け金、郵便振替預け金、同業者等への預け金、譲渡性預け金がある。労働金庫の場合、協同組織金融機関の特徴として系統金融機関である労働金庫連合会への預け金が大きなウエイトを占めている。

さらに、有価証券の特徴としては、国債や地方債が増えた分、外国証券や社債などリスクの高い証券の比率が低下している。労働金庫の安全性重視の余裕資金運用姿勢をうかがうことができる。また、貸出金では、証書貸付が4ポイント増加した分、手形貸付や当座貸越が減少している。これは住宅ローンの比率が上昇していることを表している。ただし、資産全体の構成比でみると大きな変動は無いと言えよう（図表4-1参照）。

（2）貸借対照表（負債及び会員勘定の部）

次に負債及び会員勘定についてみる。預金の動向については、先に述べたため省略し、ここでは、預金積金と会員勘定についてその構成比をみる。

2002年度では預金積金構成比91.55%、会員勘定構成比4.75%であり、その後も若干の構成比率に変動が認められるものの、2011年度では預金積金構成比91.10%、会員勘定構成比4.92%と大きな変化は無いといえる。

なお、ここでの会員勘定とは、いわゆる自己資本をさし、会計的には総資産から総負債を差し引いた残余として計算される。この会員勘定は労働金庫の経営の根幹をなすもので、「狭義の自己資本」にあたり、成長とともに増殖されるべきものである。その点では、比率に変化は無いものの、金額パー

単位:千円										
①金額	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
預け金(黒利息分を除く)	3,660,456,882	3,515,559,059	3,455,011,155	3,427,870,820	3,378,920,202	3,679,262,598	3,737,474,644	4,052,992,797	4,637,462,594	4,757,061,867
有価証券	1,413,164,673	1,473,646,186	1,601,339,595	1,712,561,596	1,711,592,198	1,738,620,657	1,701,071,163	1,579,423,953	1,565,829,656	1,782,547,879
国債	352,807,176	406,220,256	468,906,188	451,767,437	418,804,017	413,514,993	445,018,685	452,500,819	481,005,431	678,811,346
地方債	68,178,917	89,272,963	107,081,220	117,291,962	112,060,335	107,487,261	92,639,056	83,139,070	113,321,082	111,788,753
短期社債					2,997,680	7,992,510	11,993,040			
社債	570,125,827	586,680,872	594,935,905	645,426,631	650,899,885	666,765,254	663,476,819	646,166,547	586,629,222	673,364,467
貸付信託	165,500	70,000								
投資信託	40,040,519	40,869,008	57,231,483	87,791,846	116,331,027	70,589,764	46,697,057	31,143,555	15,627,270	15,406,254
株式	4,673,182	6,108,574	8,936,689	18,502,953	24,347,782	16,526,281	12,884,451	10,683,695	6,795,462	6,896,759
外国証券	377,173,520	344,424,490	364,248,080	391,780,744	386,151,450	455,734,572	428,362,036	355,790,253	352,451,165	294,310,286
その他の証券										
貸付有価証券										
貸出金	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	11,870,524,009
割引手形										
手形貸付	203,747,667	174,198,533	141,388,474	120,911,514	101,459,074	92,277,543	91,525,769	94,850,796	84,042,865	57,463,880
証書貸付	7,978,736,374	8,550,231,194	8,803,802,727	9,043,520,076	9,423,747,081	9,588,814,837	10,140,510,773	10,655,522,204	10,845,517,319	11,086,945,814
当座貸越	544,180,141	541,897,142	543,534,394	545,078,515	527,476,628	508,199,356	487,961,351	468,009,261	442,359,982	426,414,304
合計	14,375,617,067	14,818,365,303	15,129,590,829	15,443,783,104	15,781,428,449	16,227,809,324	16,788,428,989	17,469,885,936	18,181,143,720	18,707,583,246
単位:%										
①構成比										
預け金(黒利息分を除く)	25.46	23.72	22.84	22.20	21.41	22.67	22.26	23.20	25.51	25.43
有価証券	9.93	9.94	10.58	11.09	10.85	10.71	10.13	9.04	8.61	9.53
国債	2.45	2.74	3.10	2.93	2.65	2.55	2.65	2.59	2.65	3.63
地方債	0.47	0.60	0.71	0.76	0.71	0.66	0.55	0.48	0.62	0.60
短期社債	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.05	0.07	0.00	0.00	0.00
社債	3.97	3.96	3.93	4.18	4.12	4.11	3.95	3.70	3.28	3.60
貸付信託	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
投資信託	0.28	0.28	0.38	0.57	0.74	0.43	0.28	0.18	0.09	0.08
株式	0.03	0.04	0.06	0.12	0.15	0.10	0.08	0.06	0.04	0.05
外国証券	2.62	2.32	2.41	2.54	2.45	2.81	2.55	2.04	1.94	1.57
その他の証券	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
貸付有価証券	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
貸出金	60.70	62.53	62.72	62.87	63.70	62.79	63.85	64.22	62.55	61.85
割引手形	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
手形貸付	1.42	1.18	0.93	0.78	0.64	0.57	0.55	0.54	0.46	0.31
証書貸付	55.50	57.70	58.19	58.56	59.71	59.09	60.40	60.99	59.65	59.26
当座貸越	3.79	3.66	3.59	3.53	3.34	3.13	2.91	2.68	2.44	2.28
合計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

図表4-1 貸借対照表(資産の部)(2002年度~2011年度)

単位:千円										
①金額	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
預金積立金	13,161,979,603	13,571,387,449	13,860,461,601	14,180,405,764	14,473,024,593	14,917,759,844	15,434,104,194	16,042,941,881	16,652,562,454	17,042,000,681
普通預金	3,120,555,007	3,362,957,070	3,434,688,628	3,692,278,465	3,775,283,109	3,801,132,314	3,868,193,432	3,980,306,187	4,183,972,648	4,380,374,436
定期預金	9,944,877,538	10,115,160,155	10,334,817,294	10,395,489,810	10,614,014,628	11,036,104,813	11,491,511,233	11,991,695,768	12,397,133,137	12,594,460,113
会員勘定	683,203,116	708,435,733	749,033,136	784,594,975	793,798,105	813,057,553	829,960,251	859,866,329	891,862,379	919,771,365
合計	14,375,617,067	14,818,365,303	15,129,590,829	15,443,783,104	15,781,428,449	16,227,809,324	16,788,428,989	17,469,885,936	18,181,143,720	18,707,583,246
預金(譲渡性預金を含む)	13,393,784,477	13,829,797,906	14,129,536,263	14,477,910,503	14,781,539,530	15,204,350,515	15,748,781,192	16,362,427,617	17,023,247,542	17,437,973,464
単位:%										
②構成比										
預金積立金	91.56	91.58	91.61	91.82	91.71	91.93	91.93	91.83	91.59	91.10
普通預金	21.71	22.69	22.70	23.91	23.92	23.42	23.04	22.78	23.01	23.41
定期預金	69.18	68.26	68.31	67.31	67.26	68.02	68.45	68.64	68.19	67.32
会員勘定	4.75	4.77	4.95	4.95	5.03	5.01	4.94	4.92	4.81	4.92
合計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
預金(譲渡性預金を含む)	93.17	93.33	93.39	93.75	93.67	93.69	93.81	93.66	93.63	93.21

図表4-2 貸借対照表(負債及び会員勘定)(2002年度~2011年度)

スでは増加している点を指摘しておきたい。なお、この会員勘定に引当金を加えたものが「広義の自己資本」となる⁹。

(3) 損益総括と余剰金処分

続いて、損益総括と余剰金処分についてみる。

まず、経常収益は、2002～2003年度に対前年度比落ち込みが見られるものの、その後は2009年度までは増加し、2010年度以降、やや減少している。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、2011年度で9,987(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読み取れる。

9 『銀行経理の実務』(第6版)2003年12月 (社)金融財政事情研究会

また、経常費用のうち、役務取引等費用が2002年度の21,820（百万円）からコンスタントに毎年増加し、2011年度では32,901（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り、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評価できるも、経営面からは経常利益を圧迫する要因になっており、金利競争が厳しさを増すなかで、今後の体質改善が求められるよう。

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、とりわけ2008年度の落ち込みが激しく30,320（百万円）となっている。その後、2011年度では56,690（百万円）まで利益を回復している。これは当期純利益にも反映し、2005年に41,484（百万円）を達成した後、2008年度では21,066（百万円）まで落ち込み、2011年度では35,040（百万円）まで回復している。2008年度に着目して、この要因を探ると資金調達費用の増大があげられる。これはリーマンショックの影響による可能性が指摘されるが、労働金庫業界では、個別労働金庫も労働金庫連合会もサブプライム商品への資金運用をほとんど行っておらず、その影響は軽微¹⁰であったとされる。

加えて、剰余金処分額についてみると、最も注目すべき項目は2009～2011年度の機械化積立金であり、2008年度には6,576（百万円）が、翌2009年度15,923（百万円）、2010年度19,437（百万円）、2011年度16,362（百万円）と急速にその額を増やしてきている。これは全国合併が延期されたために、

<金額>	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
①-1 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	323,482,560
経常収益	285,623,175	266,120,952	282,086,648	281,026,799	286,113,374	318,555,709	332,339,891	333,834,842	332,147,726	320,877,434
業務収益	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	301,631,885
資金運用収益	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	9,887,173
役務取引等収益	5,045,621	7,533,209	6,446,328	8,813,988	2,852,853	8,639,206	5,740,119	8,169,242	9,591,724	9,258,360
その他の業務収益										
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	266,792,291
業務費用	230,105,689	221,671,829	228,316,997	227,771,340	244,408,187	273,381,404	295,480,523	279,280,961	272,561,001	262,027,250
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	36,404,396
（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	27,952
役務取引等費用	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	32,900,958
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	3,777,268
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	-27,591
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	188,972,200
③-1 経常利益										
経常利益	37,731,230	32,136,621	48,893,204	54,816,947	39,965,092	37,151,874	30,320,004	51,755,313	57,449,874	56,690,263
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	54,605,885	59,616,772	58,878,133
業務租利益	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	247,822,745
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	35,040,250
⑤-1 剰余金処分額										
剰余金処分額	26,164,020	34,002,883	41,375,239	48,438,030	34,493,847	29,000,928	29,146,763	48,023,229	47,824,669	35,571,222
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	754,964
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	3,167,703	3,226,836	3,311,774	3,350,891
利用配当金	711,676	719,662	909,363	1,042,559	1,200,218	1,306,497	2,867,184	7,709,433	5,430,419	3,556,546
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	27,908,813
（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	5,232,000
（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	16,362,000
（配当準備積立金）	100,000	430,000	682,000	512,000	200,000	157,000	100,000	1,250,000	1,450,000	
（経営基盤強化積立金）	485,000	7,345,332	8,370,000	9,990,000	5,700,000	3,750,000	4,199,220	2,900,000	2,050,000	1,700,000
（その他の積立金）	1,188,333	491,208	6,590,000	5,233,406	1,025,588	935,150	514,122	348,890	1,548,529	3,164,813
次期繰越金	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	6,634,098

図表4-3 損益の総括と剰余金の処分（2002年度～2011年度）

10 「2007年度業績は、総資産4兆5,226億円、預金残高3兆9,358億円、当期純利益91億9000万円、自己資本比率20.24%となりました。金利動向もあり前年度に比べ若干の減益となっていますが、サブプライムローン関連の損失は全く受けておりません。」（ディスクロージャー誌「労働金庫連合会2008」より抜粋）

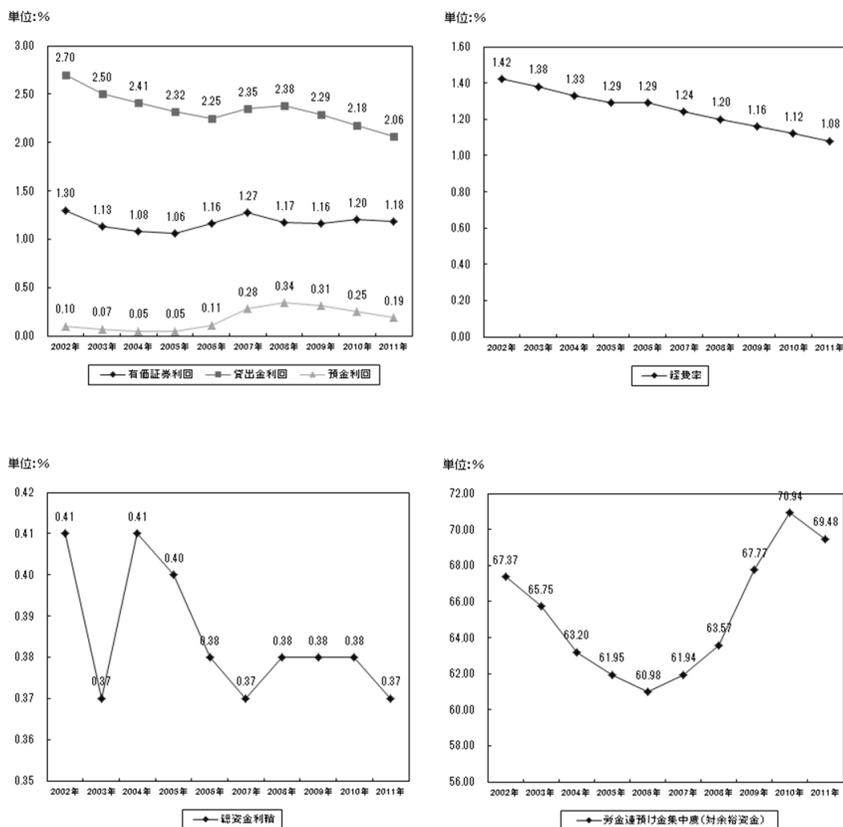
当初、全国単一システムとして開発が進んでいた次世代システムが、既存の13金庫のままのシステムで開発運用しなければならない影響を受けたためと推察され、今後、システム開発コストが労働金庫全体の経営に大きな負担となることが予想される（図表4-3参照）。

金利自由化の影響により、収益の確保が預貸金利鞘のみに頼る経営が厳しい状況下において、前述のとおり、役務収益の確保が重要な経営課題となっている点を重視すべきであり、また、労働金庫においては「次世代システム構築」というシステムの全国一斉全面更改（勘定系システム、情報系システム、営業店システム、渉外支援系システム、ネットワーク系システム等フルラインシステムの更改）を進めるなかで、追加的な機械化投資が避けられない状況を勘案すると、組織体制の見直しを含め、経営の効率化をいかに進めるかが最大の課題となっている。

5 諸利回り、諸比率及び諸効率指標

(1) 諸利回り

諸利回りや諸比率及び諸効率指標について考察を行う。



図表 5-1 諸利回り (2002年度～2011年度)

まず、有価証券利回りについては、ここ10年間、1.06～1.30%の幅で推移している。次に貸出金利回りは2002年度の2.70%から2006年度まで低下し、その後2008年度まで上昇し、再び2011年度2.06%まで低下している。預金利回りは2002年度0.10%から2005年度までは低下し、その後2008年度に0.34%まで上昇、その後2011年度では0.19%まで低下している。また、経費率は2002年度の1.42%から2011年度では1.08%と漸減傾向を示している。

こうしたなか総資金利鞘は2002年度に0.41%であったものが、2011年度では0.37%へと縮小している。この間、0.37～0.41の幅で上下しているものの、利鞘の確保が年々厳しさを増しつつある点が懸念される。つまり、経費率を下げるなど経営改善に向けた努力が続いているにも関わらず、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年度の60.98%から2010年度には70.94%と一時70%を超えるまで5年間で10ポイントアップした。2011年度は69.48%と若干下降したが、系統金融機関への依存度が高い水準で推移している（図表5-1参照）。

（2）諸比率及び諸効率

最後に主な諸比率及び諸効率についてみる。

まず、自己資本比率であるが、これは2002年度の9.37%から2006年度では11.79%まで厚みをつけ、その後、2011年度には11.24%と安定的に推移している。次に預貸率であるが、平残ベースで見ると2002年度の62.37%から上昇傾向を示し、若干の増減を繰り返しながら2011年度では65.77%となっている。

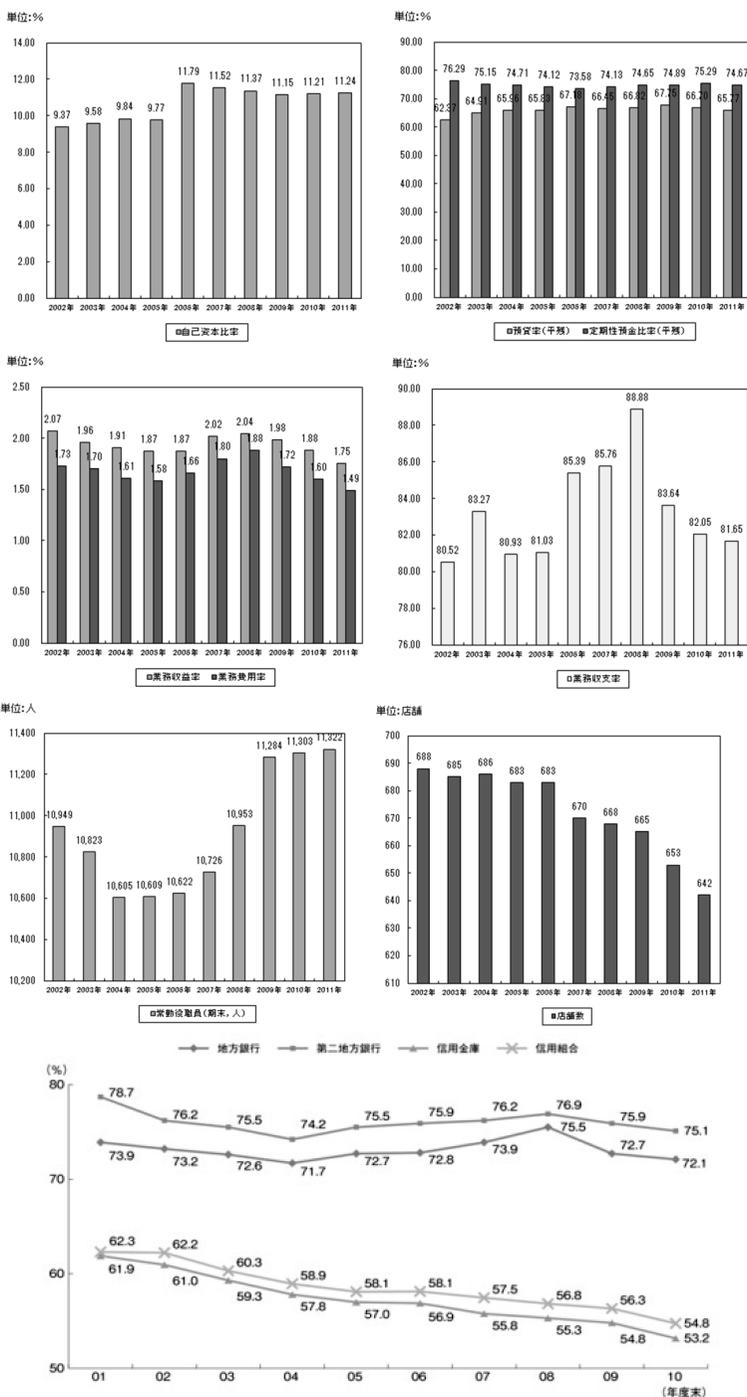
ちなみに地銀と地銀Ⅱは70%台で推移し、信用金庫、信用組合では50%台前半まで低下している（図表参考）。また、定期性預金比率（平残）はこの10年間、75%前後で推移している。また、業務収益率、同費用率、同収支率等の係数については増減を繰り返すものの比較的安定的に推移している。また、役職員数については、2003年度、2004年度に大幅な削減があったものの、2007年以降は増加傾向を示し2011年度末で11,322人となっている。一方、店舗数については、2002年度の688店舗から2011年度では642店舗と、この10年間で全国において46店舗の廃店を実施している。

6 まとめ

（1）財務諸表分析から導かれたポイント

考察した2001年度～2011年度の11年間で、すべての会員で毎年1～2%程度のペースで会員数は減り続けており、労働組合数の減少に影響をうけるなか、労働金庫業界において新規会員獲得の取り組みが求められる。また、会員の動向をみると間接構成員数は、労働組合会員に属する間接構成員数は減少し、特徴として民間労働組合は横ばい、官公労働組合が減少を続けるなかで、その他団体に属する間接構成員が伸びるという傾向をみせている。

預金については定期預金の口数構成比が95.0%と高い。その特徴として、労働金庫は財形預金の額が最も高い業態であり、毎月の積み立て毎に定期預金が1本ずつ増加するという特徴を有しているた



資料：(社)全国銀行協会「全国銀行決算(単体)」, 信金中央金庫「全国信用金庫概況」, (株)金融図書コンサルタント社「全国信用組合財務諸表」

(参考) 業態別預貸率の推移(地方銀行, 第二地方銀行, 信用金庫, 信用組合)

図表5-2 諸比率及び諸効率(2002年年度~2011年年度)

めと推測される。そのため、2011年度の1口当たり金額では、普通預金が449,067円に対して定期預金が67,229円となっている。このことより労働金庫が貯蓄メインの金融機関であるといえる。

また、労働組合である主力会員からの預金積金の受け入れが低下する代わりに、労働組合や生活協同組合以外の層からの受け入れが伸びている。主力会員（主要な出資会員）からの預入比率が長期的に低下すると、その他団体に属する一般の勤労者の労働金庫利用をベースに主力会員である出資者に利用配当を行うという、本来の協同組織性を歪める事態に陥りかねない点が懸念される。協同組織金融機関におけるガバナンスの問題について、今後、さらなる議論が求められるところである。

次に、貸出件数は、全体で漸減傾向を示しながら、特に貸金手当対策資金、福利共済資金、生協資金は皆無に等しい新規件数に細ってきている。その結果、全体で件数は減少するなか、ほぼ10年間、構成比の生活資金が7割、住宅資金が3割という比率に変化はない。つまり、生活資金と住宅資金への資金使途の固定化が定着していると言える。貸金遅不払いや人員整理の多発、福利厚生制度の未整備など、1950年代に労働金庫が設立された当時の社会情勢と今日を比べると大きく時代が変化したこと起因するも、勤労者ニーズの多様化により、会社や労働組合の保養所や福利厚生施設の利用は低下するなか、長引く低成長経済の継続により、勤労者の福利厚生制度は後退を余儀なくされる状況下で、労働金庫は、銀行など一般金融機関のサービスとの差異化を明示・推進する必要があり、生活資金（無担保融資、進学ローンなど目的別ローン）や住宅資金（住宅ローン）など一般金融機関と同じ土俵での商品・金利競争に偏重すると、労働金庫の理念や運動、存在意義そのものに影響する恐れがある。

こうしたなかで、非正規雇用労働者や失業率が增大する時代において、過去の争議による貸金手当対策資金とは性格を異にするものの、不安定な雇用条件の勤労者を救済するような貸金手当対策資金の創出を考えることはできまいか。このままのペースで会員数の減少が続くと、労働金庫の根幹をなす、団体主義に裏付けられた会員制度の弱体化を招きかねない。設立当初の理念を現代に継承するとするならば初期審査や信用リスク管理の課題はあるものの非正規雇用労働者への取引を検討する可能性を探る取り組みを検討したい。

加えて、生活協同組合の運営資金や設備資金に対する資金需要も減少傾向を続けている。この点は、労働金庫の設立時における理念からも残念な結果となっていると先人からみれば受け止められよう。

さらに、貸出金全体では2002年度の8,726,664（百万円）から2011年度の11,570,824（百万円）と順調に残高を伸ばしているものの、その資金使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。この点は金融庁が経営内容に偏りがありすぎると懸念を示す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示唆している。

次に、収益構造は預貸金の利鞘中心の伝統的な収益で経営を維持している。つまり、預金量の拡大と住宅ローンと無担保ローン推進を主とする利鞘確保型の経営体質が強い。それは、銀行が財務構造改革に手数料収入の上積みを目指し掲げ、役務取引等収益の拡大を進めるなか、労働金庫は未だそのウエイトが小さいことに裏付けられよう。役務取引等費用が2002年度の21,820（百万円）からコンスタントに毎年増加し2011年度では32,900（百万円）となっている。これは主にATM手数料のキャッシュ

バック費用で、役務取引等費用が同収益（2011年度9,987百万円）を3倍強も上回っている。顧客本位をめざす労働金庫の特色であるも、経常利益の圧迫要因であり、今後の体質改善が求められる。

こうした状況下で、剰余金処分額をみると、機械化積立金が2009年度15,923（百万円）2010年度19,437（百万円）2011年度16,362（百万円）とここ3年間、高水準で推移している。全国合併延期の影響もあり、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は確実である。

さらに預金貸出金利鞘は2002年度1.18%から2011年度0.79%、総資金利鞘は2002年度0.41%から2011年度0.37%へと縮小傾向が続き経営は厳しさを増している。そして余裕資金の労働金庫連合会集中度は2006年度60.98%から2011年度69.48%と約9ポイントアップしている。系統金融機関の重要性に言及した金融庁の指摘が妥当しよう。

以上の諸点について、個別に詳細な分析を加え、対応策を検討する必要が求められよう。

（2）労働金庫版リレーションシップバンキングの必要性と施策案

そこで、こうした点に対応するための施策を述べる。まず、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独自性などにも精通し、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。また、CRM（Customer Relationship Management）戦略や広報戦略などの専門知識を身につけたプロフェッショナル部門の創設と人材配置が必須の命題である。金融業はサービス業であることから、人材の育成は不可欠である。

一方で、労働金庫は労働者福祉協議会の活動に代表される「地域推進機構」活動にみる地域金融機関としての顔を持っている。それは、労働金庫は1県1庫主義に基づき設立された経緯があり、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。この都道府県別に重層化された組織体制をうまく機能させて総合力を発揮するためには、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、総合的な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。同時に労働金庫都合のキャンペーンではワン・ウェイのプロダクト・アウト型ビジネスにしか成り得ない。勤労者の困った事情に救いの手を差し伸べる提案型の営業が必須となる。つまり、ギブ・アンド・テイクの関係作り＝労働金庫版リレーションシップバンキングの必要性である¹¹。

11 日本金融学会2007年秋季大会三村報告

労働金庫の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、社会的に弱い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。そのためには、労働金庫のメリットを活用して、これまで以上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太宗であるため、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。そこで求められる課題は職域と地域を繋ぐビジネスモデルの構築である。

以下に具体的な課題に対する施策案を列挙する。

①事務コスト低減への対応を最優先すべき

今回の分析結果から、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。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、一方で、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。

こうした課題を解決するために、現在、各労働金庫では、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課題となる。これからの労働金庫経営では、人員の最適配置により、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を克服するための取り組みが最も優先されるべきである。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、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。

②「職住二元」取引を支える店舗戦略とITネットワークの構築

現役世代における雇用の流動化や人口移動の活発化、退職後の居住地や地方回帰ニーズの増加を勘案すると、こうした職場での取引と居住地での取引を総合的に行う「職住二元」取引モデルの構築が重要となる。その機能を十分に発揮するためには、都道府県を超えた対応体制の構築が必要不可欠である。そのためには、まずは地域性を重視しつつ、全国規模で店舗の性格・規模を洗い直し、例えば、

都市型職域店舗、地域型職域店舗、職域・住域併進店舗、住宅地ミニ店舗（相談業務特化店）、イン・ユニオンランチなどに分類し、さらに店別目標もローンを重点的に推進する店舗、預金や投資信託販売に注力する店舗など、地域性を考慮して役割に応じた目標設定を行う必要がある。

また、全銀ネットはもとより、郵貯やセブンバンク、イオンバンク等との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る。これからの労働金庫では、これまで職域取引主体で家計取引や退職後の地域取引が弱かった点を克服するために、会員、未組織を問わず、サービスの向上のための次世代型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が加速しよう。したがって「労金次世代システム」では、顧客（職場推進機構）との関係を起点とした営業店事務の効率化、労働金庫らしいチャネルの整備、厳格なりスク管理に基づく未組織の勤労者への取引ウイングの拡大は必須となる。そのためのチャネル整備とデータベース、分析や推進施策を立案するための情報系整備は焦眉の急である。

③会員制を活かしたカード戦略の展開

これからの労働金庫では、会員制度の維持拡大のために、現在の労金カードを全面的に見直して、多機能で独自性の高い付加価値サービス提供を可能とするメンバーズカードの発行を視野に入れるべきである。銀行では、既に金融機関の基本業務である預金貸出金の利鞘がもたらす収益の比率は低下傾向を続けており、それに変わりクレジットカードによる手数料収入、投資信託の販売手数料や証券化ビジネスに関する手数料収入が増加してきている。CRMの発想に立脚し、利用者利便の考え方を更に充実させることを目的として、銀行本体発行によるカード業務の取扱いがされている。

今後、労働金庫では会員制を活かしたクレジットカードの本体発行や生活協同組合との提携カードの発行が必要である。そこでは協同組織としての相互扶助の精神が反映された利用形態や利用方法、利便性の向上や独自性の発揮（多重債務予防教育）などの創意工夫が求められる。収益的には手数料収入の増強や低利の決済性資金の取込みを目指すべきである。

④「新たな友の会」の創設

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「新たな友の会」モデルの創造が急務とされている。そのために全国の労働金庫では、現在の退職者友の会組織を改組し、現役時代の55歳から入会するシステムに改変したい。こうした退職準備にかかわるセミナーやイベント、個別相談に乗ることにより労働組合活動を支援し、同時に新たな友の会メンバーに現役時代から入会を促し、退職金の運用や年金相談に十分に対応できるよう利用者一人ひとりの顔が見える環境整備を行い、総合生涯取引制度の実現に踏み出すべきであろう。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「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。

⑤NPOとの地域戦略の展開

現在も労働金庫では、NPOとの取引拡大が続いている。これからの労働金庫では、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資金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える。

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。そのための専門部署を設立し、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、医療保養施設の利用を考えると、地域の情報、資源、インフラを一堂に集結させると同時に、こうした施策を有効に実現するために13金庫の連携による組織対応が望ましい。

⑥差別化されたりテール戦略の展開

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。そのことを利用者に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、その活動は必ずや支持を得ながら発展するはずである。

具体的には、これまでの「クレサラ対策」キャンペーンを貸金業法の改正が実施された今日こそ、充実させることが大切であろう。グレーゾーン金利問題の決着により、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。確かにグレーゾーンの廃止に伴い、貸金業者の数は減少の一途をたどり始めている。しかしこうした環境にあっては、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、さらには、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。すなわち、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、協同組織のスペシャリストとしての信頼が利用者に伝わる姿を描きたい。

(3) 結 論

金融機関経営は、今後とも益々厳しさを増すことが予想される。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、一方で、収益構造面から見れば、金利が上昇する局面で金利競争、すなわち個人金融資産の争奪戦がますます本格化しよう。そうした状況の下、長期的な傾向として、少子化による人口減少とも相まって定期性預金の減少により資金調達は難しくなり、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。

こうした環境のなかで、労働金庫業界は、それを支えるバンキングシステムを全面的に更改するプロジェクトを推進中である。これまでの労働金庫は、設立以来、「理念」を大切に守りながら利用者に対してサービスを提供してきた。しかし、創立以来60年が経過して、今日的には「ろうきん・21世紀改革とビジョン¹²」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え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）に実感できる組織体制を労働金庫自身が整える必要がある。ここでは、全国レベルでの施策展開と同時に地域事情も考慮できるという二面性を兼ね備えた視座に立つ、新たな経営のグランドデザインの構築が求められている。そこで会員（労働組合）に支持されるビジネスモデルを描くことが、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。

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うえで、労働金庫の強みを活かして、利用率の高い会員や全国組織の会員に対しては、会員別に専用HPを設け、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できないサービスを間接構成員（労働組合員）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。

利用者を取り巻く環境の変化や個人の意識・ライフスタイル、さらには金融界を取り巻く環境の変化を受けるなかで、労働金庫は利用者との間で長い年月をかけて築き上げてきた「団体主義」に立脚した伝統的な仕組みや関係を見直し、プラス面は今後とも維持・継承しながらも、弱みとなっている事象に関してはそれを補い、かつ、さらなる展開を实践可能とする新たな発想や考え方に基づく利用者との関係作りが求められている。また、その際には、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存在意義に最大限配慮しつつ、同時に全国の英知を集中させ、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

12 社団法人全国労働金庫協会1996年5月策定の長期ビジョン

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。

協同組織としての「理念」を継承しつつ、英知や人材、蓄積されたノウハウを集結させ、リレーションシップバンキングが説く「目利き」の個人版としてクオリティの高い新たな勤労者福祉金融モデルの構築を目指すことができれば、それこそが、わが国における21世紀のリテールファイナンスのあるべき姿を示すことに他ならないと考える。

(了)

参 考 文 献

- 浅子和美・永井敏彦・河口晶彦・嶋倉収一 [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』
- 飯村眞一 [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『資本市場クオーター』
- 鶴飼博史 [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
- 「全国労働金庫経営分析表」2001年度～2011年度版 社団法人全国労働金庫協会
- 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) 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の改革のための関係法律の整備等に関する法律」1992年6月金融庁
- 「金融の自由化及び円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

- 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・バンク－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に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)

Financial Analysis of Labor Bank

Satoshi MIMURA

Labor Bank postponed Concept of Establishing a Japan Labor Bank of 2012 April.

This article analyzes the financial problems in both opinions of the financial services agency and Labor Bank's management analysis sheet 2001-2011. Next, it analyzes how 13 of labor banks gives the users financial service and takes on the responsibility for their activity.