

中国労働金庫の進化する営業推進

古江 晋也

要旨

「団体主義」を採用している労働金庫は、労働組合等に設置された「労金推進委員会」とともに営業推進活動を行っている。しかし、①勤労者の意識変化、②労働市場における構造的変化、③住宅ローンを含めた個人ローン市場の競争激化を受け、その営業推進チャネルも多様化するようになった。

中国労働金庫では、コンビニ ATM などとの提携、ダイレクトチャネルを強化することで相対的に少ない店舗網を補完している。一方、利用者との「フェイス・トゥ・フェイス」の観点からは、ライフプランセミナーの開催や「友の会」を組織することで「職場の金融機関」から「生涯利用できる金融機関」をめざしている。

はじめに

労働金庫は、労働組合、生活協同組合や互助会などの団体（以下、労働組合等）を会員とする協同組織金融機関である。このことは「団体主義」と呼ばれ、労働金庫の会員である労働組合等は、労働金庫への出資、経営への参画、「ろうきん運動」の推進を図ることで労働組合等の組合員（労働金庫側からは「間接構成員」と呼ばれる）の生活の質的向上を目指してきた。

周知のとおり、労働金庫は住宅ローンを含む個人ローン商品をメインに取扱っているが、1990～2000年代にかけて、①

勤労者の意識変化、②労働市場における構造的変化、③個人ローン市場の競争激化を受け、労働金庫における営業推進チャネルも多様化するようになった。

本稿では中国労働金庫（本部：広島市、写真1）を中心に社会環境の変化に応じて労働金庫の営業推進およびチャネル戦略がどのように進化してきたのか、を検討する。

労金推進委員会の役割^(注1)

労働金庫の設立は1950年に遡ることができる。当時は食糧難、住宅難などの真ただ中にあり、担保を持たない庶民の多くは高利貸しや質屋から資金を借りていた。このような社会情勢を背景に、岡山県と兵庫県で勤労者のための金融機関である労働金庫が誕生した（労働金庫の設立は後に全国に広がる）。

1950年代はまた、労働運動が活発な時代でもあり、労働金庫は山陽電鉄労組への賃金の肩代わり融資（1951年）、炭労・電産ストにおける生活資金の融資（1952年）など、労働運動を支援する重要な役

写真1 中国労働金庫本部



割を担ってきた。

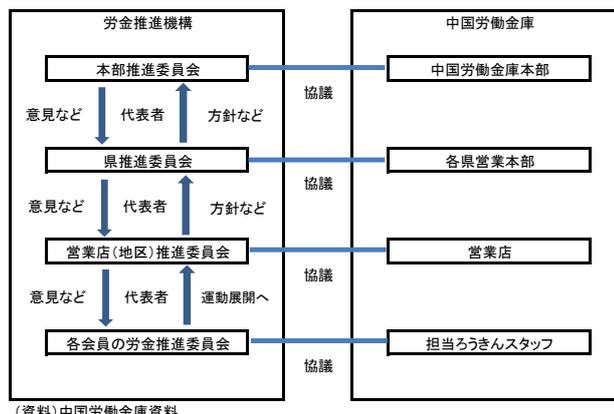
以下、労働運動と労働金庫のつながりを簡単に整理しておく。労働運動は大別して、賃金、労働条件の改善に取り組む「経済運動」、勤労者の暮らしを守るための要求や政治闘争である「政治運動」、勤労者自らの自助支援である「労働自主福祉運動」の3つに区分されるが、労働組合が取り組む「ろうきん運動」は、この労働自主福祉運動に含まれる。

労働組合は執行役員、職場委員など運営上の担当者を選任するが、そのなかには「労金推進委員」という役職もあり、労働金庫との窓口という役割を果たしている。

労働組合員が労働金庫から融資を受ける場合は、組合事務所を訪問し、労金推進委員に相談や労働金庫への取次ぎを依頼する。労金推進委員の主な役割は、①職場内部におけるニーズの察知、②組合員への教育・宣伝活動、③世話役活動がある。ここでいう教育・宣伝活動とは、ろうきん運動への積極的な参加を促すことであり、世話役活動とは、労働金庫の商品やサービスを組合員に紹介したり、アドバイスを行うことである。

図表1は、中国労働金庫の推進機構の概略図を表したものである。各労働組合内に組織された労金推進委員会（図における「各会員の労金推進委員会」）は、地区または県などに代表者を選出し、意見や要望などを提出する。この意見や要望は、労働金庫の運営に反映され、労働組合等の組合員のニーズなどを吸い上げることにもなる。このような労金推進委員会をもととした労働組合など会員側の体制を「労金推進機構」と呼ぶ。

図表1 中国労働金庫における推進機構の概略図



一方、労働金庫の渉外担当者は各営業店から労働組合の事務所等を訪問する。製造業など各地に工場がある場合、労働組合は都道府県レベルに支部、市町村レベルに分会を置くことがあり、労働金庫の渉外担当者は営業地区にある本部、支部、分会の事務所を訪問する。

財形など、金融商品のキャンペーン等を行う場合、渉外担当者は労金推進委員とともに各職場をまわって推進することもある。そのため労働金庫の営業店は職場近くに配置されていることが多い。例えば、中国労働金庫広島東支店はマツダ労働組合が入居している「ふれあい会館」（マツダ構内本社工場に隣接）内に店舗を構えている。ただし、相対的に小規模な労働組合の場合は、渉外担当者が利用者宅に訪問して取引等を行うケースもある（利用者が営業店に来店するケースもある）。

(注1) 全国労働金庫協会ウェブサイト、中国労働金庫資料「よくわかるろうきん運動」を参照・引用。

多様化する推進チャネル

以上、労金推進機構の体制等を簡単にまとめてみたが、近年では、労働組合を通じたローンの申込等は減少傾向にあるという。その理由としては少なくとも、

①勤労者の意識変化、②労働市場における構造的変化、③住宅ローンを含めた個人ローン市場の競争激化があげられる。

第1の勤労者の意識変化とは「プライバシーを守りたい」という意識が高まったことである。従来、労働組合員が融資を受けたい場合、労金推進委員に相談を行い、その後労金推進委員が労働金庫に案件をつないでいたが、90年代以降は、「職場の仲間に知られたくない」という意識が次第に高まるようになった。

第2の労働市場における構造的変化とは、非正規社員やパート職員が増加し、正社員として労働組合に参加する勤労者の割合が低下したためである。また80年代以降の国鉄、日本電信電話公社などの民営化や生産現場の海外移転も労働組合運動の転換を迫るようになった。

第3の個人ローン市場の競争激化とは90年代以降、法人融資が伸び悩む中、都銀（メガバンク）、地銀などが、個人ローン市場に本格参入を果すようになったことである。また、消費者金融会社が台頭してきたのもこの時期であり、その後、多重債務が社会問題化したことは記憶に新しい。90年代後半には、ダイレクトチャンネルが金融機関に相次いで導入されるようになったことも個人ローン市場における競争に拍車をかけた。

ただ労働組合等、団体経由によるローン申込件数が減少傾向にあると言っても、同チャンネルがろうきん運動のベースであることに変化はなく、団体や労働組合員との「フェイス・トゥ・フェイス」を実践する貴重なチャンネルである。ただし、上述のような環境の変化を受けて営業チャンネルの多様化に努めているのも事実である。

チャンネルを多様化する中国労働金庫

労働金庫の営業店は、工場など職場近くに配置してきた。そのため「職場には近いが自宅からは遠い」という課題があった。しかし、2000年代前半から各金融機関はセブン銀行やコンビニATMなどとの提携を加速させ、ATM利用手数料のキャッシュバックを拡大させたことで「自宅からは遠い」という課題を克服した。

中国労働金庫では現在、セブン銀行やコンビニATMを利用した者には手数料のキャッシュバック・サービスを導入しており、相対的に少ないとされる店舗網を補完している。またネットバンキングやテレフォンバンキングなどの非対面型チャンネルの導入にも力点を置くことで顧客の利便性を高めている。これまでネットバンキングは高齢者には不向きなチャンネルであると言われてきた。しかし、定年を迎えた昨今の60歳代は、抵抗なくネットバンキングを使いこなしており、非対面型チャンネルはシニア向けチャンネルとしても重要性が高まっている。

ライフプランセミナー活動の充実

中国労働金庫がライフプランセミナーを重視するようになったのは、2003年に発足した当初からである。

セミナーは、新入社員向け、退職を控えた社員向けは当然ながら、就職を控えた高校生に向けても実施している。内容は、新入社員の場合であれば、給与明細の見方や源泉徴収の意味といった給与所得者に不可欠なテーマを、退職を控えた社員には企業年金、公的年金などの仕組みといったテーマなどをわかりやすく説明している。また労働組合では入社3年目、5年目、7年目などの組合員を対象に

研修を実施しているが、同研修に労働金庫職員も講師として参加している。このようなライフプランセミナーの充実を図るようになった背景には、労働組合の組合員とのフェイス・トゥ・フェイスを重視するという理由に加え、社会情勢の変化も大きく影響している。例えば、高度成長期の勤労者は、毎年のように賃金の引上げが行われ、将来に対する楽観的な期待を持つことができた。しかし、バブル崩壊以降、毎年、賃金が上昇すると考えることは難しくなった。また、規制緩和によって金融商品、サービスが多様化するなか、金融リテラシーの高低が、家計の資産形成に影響を与えるようになったことも同金庫がセミナーに力点を置くようになった大きな要因である。中国労働金庫ではセミナー以外に個人面談も積極的に実施している。会社の食堂や休憩室、また個人宅でも積極的な面談を実施しており、より親しみが増す取組みを強化している。

「友の会」による退職者対策

中国労働金庫は年金受給者を対象に「友の会」を組織している。同会ではバスツアーやカラオケ大会、振り込め詐欺の注意喚起など、他の協同組織金融機関と同じような活動が行われているが、当該友の会は同金庫に出資していることが他の会と異なっている。そのため、同会は年金受給者等によって運営され、出資配当や事業利用料配当金が団体の収入となる。

このような取組みを始めたきっかけは団塊世代が大量に退職するとされた、いわゆる「2007年問題」であった。「職域」を取引ベースとしている協同組織金融機

関では利用者が退職すると、自宅に近い金融機関に預金などを移す傾向がある。この流れを変え、「退職しても継続して取引を行ってほしい」との思いから考え出されたのが友の会であった。しかし、各地域に友の会が組織されるようになると、営業店がより地域に根差した存在となったということ、そして、何よりも地域住民による「ろうきん運動」という新たな価値が生まれるようになったことは注目される。

おわりに

以上、ダイレクトチャンネルに力を入れる中国労働金庫の姿を記した。しかし、同金庫はダイレクトチャンネルの導入に伴い減少すると考えられる「フェイス・トゥ・フェイス」の機会を「ライフプランセミナー」や「友の会」などを活発化させることで補完し、より高度なサービスを提供していることは注目される。加えて同金庫では、全労済や労働者福祉協議会を顧客に紹介することで金融以外の課題解決にも積極的に取り組んでおり、「職場の金融機関」から「一生涯利用できる金融機関」というイメージ転換を図っている。

近年、地域金融機関では「職域サポート制度」と呼ばれる営業推進に注目が集まっている。しかし、同制度の「元祖」である中国労働金庫の取組みを概観すると、金融サービスのみを提供しているだけでなく、ライフプランセミナーなどより包括的な情報提供を重視していることは興味深く、職域営業のあり方、金融機関が提供する企業への福利厚生のあるあり方にも大いに示唆を与えたい。