労働金庫の経営戦略　1

―理念、組織構造と業務概要―

要　　旨

労働金庫は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。調達は組合員の小口の貯蓄性預金が中心で、運用は住宅ローンが貸出の約7割を占めている。労金の営業活動は主に職場、地域の「推進機構」を通じて行われており、その組織化、活性度が業績に直接的に反映する仕組みになっている。労金は個人リテールに特化しており財務体質は健全なものの、リテール市場での競争激化が進む中で、基盤である労働組合職域ルートの営業力強化、組合員の利用度引上げ等の課題を抱えている。

労働金庫（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ある。主たる利用者は労働組合の組合員で、現在1千万人を超える顧客基盤と約13兆円の預金量を有している。

労金は戦後創設時から、金融を通じた労働者の相互扶助を目的に個人向け生活資金の融資を主業務としてきた。その中心は住宅ローンで、現在では貸出の7割以上を占め実質的に住宅金融専門機関に近い側面がある。近年、大手行をはじめ各業態がこぞって住宅ローン分野を強化する中にあっても、労金は着実にそのシェアを上昇させている。

しかし一方、経営環境をみると、雇用構造が大きく変化する中で、労金の営業基盤である労働組合を巡る厳しさは年々増大しており、中長期的な成長性には懸念がある。またリテール市場での他業態との競争は一層激しくなっていくと予想される。

こうした労金が置かれている状況は、農協の将来を考える点でも示唆が大きいのではないかと思われる。そこで当総研では今後5ヶ所程度労金を訪問し、その経営戦略についてヒアリングを実施していく予定にしている。

個別労金のレポートは順次発表していくが、事前作業として今回はまず労金の理念、組織、業務について簡単にまとめてみてみた。

どのように労働金庫は誕生したか

戦前、農協や信金・信組の前身にあたる産業組合法に基づく信用組合が拡大するなかで、1920年代に入ると労働者の生活福祉のための信用組合を創設しようとする先駆的試みが少数ではあるが存在した。例えば、社会運動家の賀川豊彦が設立し、今も存続する「中ノ郷信用組合」などがある。

しかし、労金の設立という点では、戦前のこうした流れと直接的な連続性はなく、労金は戦後の労働組合運動と生協運動を2つの源流として生れた。労働組合は労働者の自主福祉の観点から、生協は自らの資金難に対処するため労金設立運動を展開した。

日本で最初の労金（設立時点では「勤労者信用組合」）は、1950年（昭和25年）に岡山県と兵庫県に設立されたが、岡山は生協、労働組合、中小企業者（個人）が設立主体となったのに対し、兵庫は労働組合だけが母体となった。

生協がイニシアティブを取った岡山県の労金は、創業直後から中小企業者向けの債権が不良化し経営危機に逢着した。一方、兵庫は生協と提携しながらも、労働組合という団体を信用に基礎とする団体主義（後述）を当初から組織原理とし堅実に発展し、その後相次ぐ労金の原型となった。経営危機となった岡山県の労金も、労働組合の支援により再建され兵庫県の組織原則を採用した。

生協は労金設立運動の1つの柱であったが、

その後の労金運営は圧倒的に労働組合主導で進んだ。労働組合は戦後大きく勢力を伸ばし、組合費も急速に蓄積されていったのに対し、生協は反対に資金難にあったという当時の状況からも金融機関の設立主体となることは困難であった。

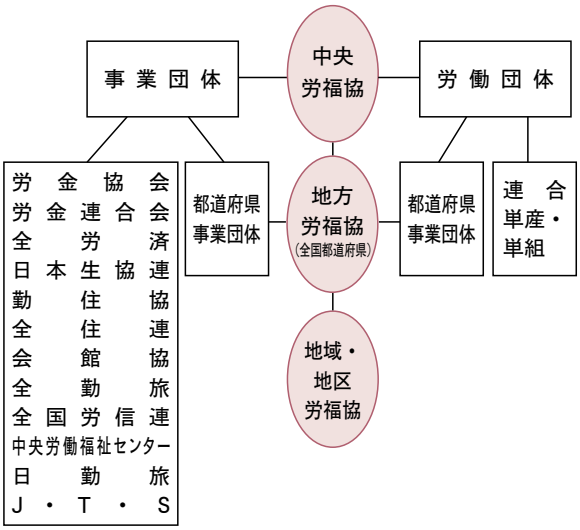
労働者福祉協議会をベースに労金設立

労金設立における労働組合、生協の考え方の違いがあったものの、労働者生活福祉という点では両者は基本的に一致していた。また当時の労働組合も相互に路線対立があったが、福祉運動の一環として金融機関を設立しようとする主旨では団結した。

こうした状況を背景に、生活保障、住宅を含めた労働者の生活福祉をトータルに求める組織として中央に「労働組合福祉対策中央協議会」（中央福対協）が1950年に設立された。また各都道府県にはその地方組織が設立され、これらが岡山、兵庫に続く労金設立に大きな役割を果した。

さらに地方では行政の積極的な後押しもあり、占領下の沖縄を除けば、1955年までに「一県一金庫」の形で設立は完了した（沖縄は1967年に設立、大阪には2つ、島根・鳥取で1つ）。労金組織が県単位で設立されたのは、各県を単位とする福対協の存在や行政の支援の影響が大きかった。

図1　労福協の仕組み



福対協はその後「労働者福祉協議会」（労福協）に改名され現在に到っている。中央・地方労福協は、結成以来、労金設立の外に、労働金庫法の制定、共済活動の組織化、住宅事業、信用保証等多くの福祉事業体の組織化を推進した。福祉事業団体は兼営が認められておらず、それぞれ中央・地方組織を持ち、労働団体と共に各レベルで労福協を構成している（図1）。

労働金庫の性格と組織構造

初期の労金は独自の準拠法がなかったため、「中小企業等協同組合法」による信用組合としてスタートしていた。しかし、同法は中小企業者を対象としており、労働者のための金融機関として、また兵庫等で確立した労金の組織原則に対して不適で、当初より「労働金庫法」の制定を求める声が強かった。

同法は1953年に成立したが、その第一条で労金の目的を、「労働組合、消費生活協同組合その他労働者の<u>団体が協同して組織する労働金庫</u>の制度を確立し、<u>これらの団体が行う福利共済活動のために金融の円滑を図り</u>、（後略）」と規定している（下線は筆者）。

ここで示されている①福祉金融機関、②団体主義、③協同組織、の3点が労金の基本性格となっている。なかでも、個人ではなく団体が組織構成の中心となる団体主義が、他の協同組織と比較して最大の相違点である。団体が労金に出資することで会員となり、団体に所属する勤労者が「間接構成員」として一括して労金の利用資格を得る仕組みになっている。団体主義は、労働者の組織的な連帯を通じ信用事業を支えていく制度である。

労金の会員構成は、民間と官庁の労働組合が圧倒的比重を占めている（表1）。「その他の団

表1　労働金庫の会員内訳（2002年3月末）

	会員数	間接構成員数(人)
民間労組	38,338	7,032,968
民間以外の公務員労組	13,640	2,260,796
生協	870	18,935
その他の団体	16,368	1,262,196
計	69,216	10,574,895
個人会員	218,566	

資料　労働金庫協会

体」に分類されるのは「互助会」・「共済会」などの名称で労働者が過半数を占める団体で、未組織労働者が労金に加盟する受け皿組織が中心である。住宅ローンの利用のために、こうした団体に加盟する例も多い。ただし代表権のある役員、自営業者等は、労金の利用資格はない。

前述したように労金会員は団体が原則ではあるが、労金によっては定款で個人会員を認めている。しかし、人数は少なく農協の准組合員的な存在で総会での議決権はない。

労金の運営方針は年一回開かれる総会（総代会）で決定されるが、会員は構成員数、出資の規模に関らず1会員1票である。また、労金の役員は会員代議員の中から選出されるが、その多数は当然労働組合幹部またはOBであり、出身労働団体、地域的な配慮が働いている。

監督面では、労金は厚生労働省、金融庁の共管となっており、これに都道府県の監督が入り3つの監督官庁を持っている。

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（協会）と労働金庫連合会（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年に設された社団法人で、全国労金の指導・連絡、調査、渉外活動を担当している。全国の労金が統一して扱う商品は、協会を通じて標準化されるが、金利等は各労金が自主的に設定する。

連合会は労働金庫法の特別法人として55年設立され、親金庫として資金の需給調整・資金運用、システムなどの機能を担っている。連合会は各労金から市場金利より高めの定期預金で調達し、効率的な運用と利益還元を行っている。2002年3月末の預金残高は3.6兆円、総資金量4.1兆円である（以下断りのない限り計数は2002年3月年時点のものとする）

独特な会員・推進機構～営業活動の生命線

労金の営業推進は「推進機構」と呼ばれる独特な仕組みを通じて行われ、労金にとり最重要な営業システムとなっている。推進機構とは労金の営業・組織活動をきめ細かく推進していく体制の総称であり、「職場推進機構」と「地域推進機構」の2つがある。前者は会員職場をベースにしたものであり、これを「タテ」の軸とすれば、後者は地区、営業店を中心にした「ヨコ」の活動に対応している。

職場推進機構は、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、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・回収を行う（かつては保証も行っていた）。さらに労金の事業、運動を組合員に対して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、機関紙の作成等も行っている。

こうした活動は組合員との信頼、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取る以外は、無償の活動である。

地域推進機構は「職域」以外に労金の事業や運動を普及させる視点から設けられており、地域や家庭、また退職者などを対象に推進活動が行われている。地域の会員や地区労福協と連携しながら、それぞれの地域に即した推進方針や労金営業店の運営目標を立て実践している。

このように推進機構は労金の運動、事業の成果を直接左右する存在となっている。しかも推進機構は法令上の制度ではなく、その在り方、活性度は各職場、地域などで異なっており、いかに推進機構を組織化、活性化し、労金の利用度を高めて行くかが、労金の経営戦略の根幹となっていると言えよう。

また、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、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、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）。

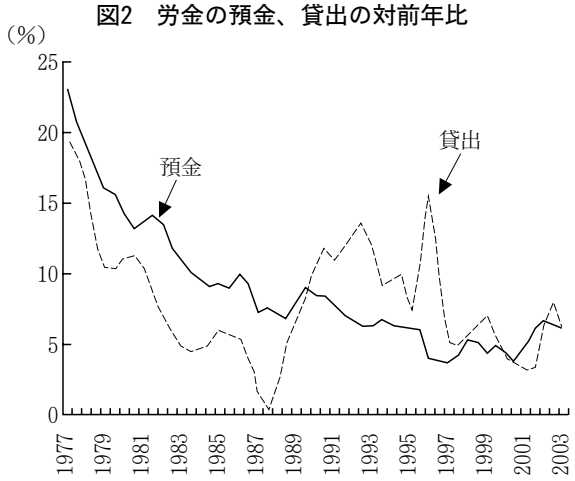
労金の調達～財形預金が主力商品

労金の預金総額は12.5兆円で、そのほとんどが会員・労働者のものである。傾向的には、労働組組合を中心とする団体預金の割合が低下し個人預金のシェアが上昇しており、現在では両者

の比は1：4程度となっている。

労金の預金の伸びは、ペイオフ解禁が視野に入る中で、近年5～6%程度の安定的な伸びが続いている（図2）。その要因として、労金は事業性融資がほとんど個人金融に特化してきたため、不良債権は少なく「健全な金融機関」との評価があると考えられる。労金全体のリスク管理債権845億円、貸出全体に対する比率は1.04%と低く、自己資本比率は平均で9.33%と高い。

図2　労金の預金、貸出の対前年比



資料　日銀「経済統計月報」より作成

また、労金にとって預金調達は、会員・労働者の結集を示す運動のバローメーターとして重視されている点も大きいとみられる。預金推進の中心は「季節預金運動」と呼ばれる夏冬のボーナス預金である。さらに戦後初期における労働組合の闘争・救援資金のために始まった「一斉積立預金」も、性格を変えながらも現在も引き継がれている。

労金の預金調達の特徴としては、定期性預金の比率が非常に高く80%近くに達している点が挙げられる。労金の預金は財形や一斉積立のような個人の小口多数の貯蓄性資金が大半を占めている。間接構成員1人当たりの預金残高は、平均で約120万円である。

預金種類では、財形預金が貯蓄残高の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、契約件数では金融機関業態別で一位、残高では都銀と並ぶトップ水準にある。

労働金庫の運用～実質的な住宅金融専門化

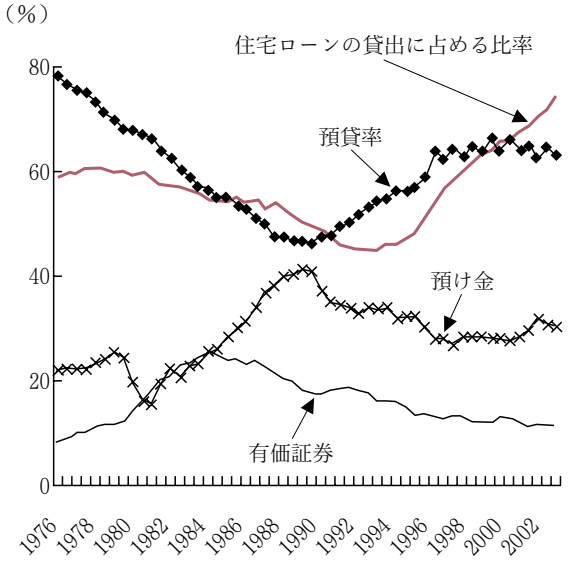
労金トータルの運用状況は、貸出が8.1兆円、有価証券1.4兆円、系統の連合会への預け金が3.7兆円（無利息分を含む）となっている。有価証券は地方債と社債が大半である。

貸出の構成は、一般住宅資金が72%、生活資金が23%を占めており、両者で95%を占め文字通りのリテール金融機関と言える。

労金は住宅資金の取組みが民間では最も早く、1954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（勤住協）や住宅生協を立ち上げている。

貸出に占める住宅ローンの割合は90年代半ば以降一貫して上昇しており、労金は実態的に住宅金融機関としての性格を強めている（図3）。人口が集中する大都市部では、業者向け営業に特化するローンセンターを設置することで、案件を掘り起こしていくなど、職域ルート以外での積極的な働きけが奏功している。

図3　労金の運用状況（預金・積金に対する比率）



資料　日銀「経済統計月報」より作成

また労金の住宅ローンの商品性は、表面金利では大手行に劣後するものの、生命共済、火災共済の掛金を労金が負担するなど、長期的なコストメリットを重視したものになっている。

貸出のもうひとつの柱である生活資金融資は、主に自動車、耐久財購入、教育、医療費等に向けられる。金額は少額のカードローンから500

万円位までで、通常無担保である。生活資金融資の中には、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など、福祉金融機関として労金らしいプログラムも含まれている。

生活資金融資は、90年代初頭までは貸出におけるウエイトにおいては、住宅資金に比肩するほどであったが、その後は相対的にも絶対的にも落ち込んできている。労金の預貸率は90年代半ば以降63%前後で推移しているが、その中味は一段と住宅ローンに依存する構造が強まっている。

労働金庫経営の課題

労金の経営課題としては、まず長期的傾向として労働組合の組織力低下が挙げられる。2002年6月末時点での推定組織率は20.2%であり、我が国の雇用者数5,348万人の内、1,080万が労働組合員に過ぎない。しかも、ここ数年の組合員の減少は大きくなっている。

労金の顧客は圧倒的に労働組合員であるだけに、顧客基盤の弱体化が懸念される。一方で勤労者のうち8割が未組織労働者であり、この部分の取込みを今後いかに図るかが大きな問題として残されている。

第二の課題として、会員間接構成員の取引深耕が挙げられよう。団体主義の原則により、労金は会員団体の組織化で成功していても、その間接構成員の取り込みという点では不十分なのが実情である。

労金の利用資格があっても実際の利用率は高くなく、預金は一斉積立を含めても約半分程度、融資は17%位とされる。趨勢的に金融機関の利用は「個人化」する中で、団体をベースとする労金がより個人へ浸透していく必要が強まっている。

第三の点として、収益性、効率性をどう改善していくかという課題があろう。

労金の諸利回りを他業態として比較したのが表2であるが、まず総資金利鞘が過去3年間で大きく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相当大きくなっている。

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る。小口の貯蓄性資金の占める割合が高いことが一因であるが、やはり経費率の高さが大きな要因となっている。

信金、第二地銀のような地域金融機関においては、店舗網を密に展開しており、それが経費率の高さにつながっているが、労金の営業活動

表2　金融機関の業態別諸利回りの推移（%）

		貸出金利回	有価証券利回	資金運用利回(A)	経費率	（人件費率）	（物件費率）	資金調達原価(B)	総資産利鞘（A－B）
都銀	11年度	1.97	1.27	2.05	1.05	0.43	0.56	1.56	0.49
	12年度	1.95	0.93	1.68	1.06	0.43	0.58	1.24	0.44
	13年度	1.81	0.92	1.53	1.02	0.39	0.58	1.04	0.49
地銀	11年度	2.36	2.58	2.27	1.41	0.75	0.59	1.76	0.51
	12年度	2.33	1.86	2.09	1.38	0.72	0.59	1.64	0.45
	13年度	2.23	1.48	1.92	1.34	0.69	0.59	1.50	0.42
第二地銀	11年度	2.75	2.22	2.52	1.65	0.89	0.67	1.99	0.53
	12年度	2.75	1.61	2.37	1.61	0.87	0.66	1.89	0.48
	13年度	2.62	1.25	2.22	1.54	0.82	0.64	1.72	0.50
信金	11年度	2.89	2.69	2.50	1.67	1.03	0.60	2.08	0.42
	12年度	2.87	2.18	2.34	1.62	0.99	0.58	1.97	0.37
	13年度	2.75	1.79	2.10	1.56	0.96	0.57	1.79	0.31
労金	11年度	3.35	2.18	2.59	1.59	0.88	0.69	1.98	0.61
	12年度	3.13	1.89	2.39	1.56	0.85	0.69	1.85	0.54
	13年度	2.92	1.49	2.16	1.49	0.82	0.65	1.70	0.46

資料　「全国銀行財務諸表分析」「全国信用金庫財務諸表分析」「全国労働金庫経営分析表」各年版より作成

は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。

こうした状況を踏まえ、労金の経営戦略は推進機構・組合員への融資拡大により、経費を吸収する方向を鮮明にしている。労金は歴史的に預金中心の経営体質があり、融資スタンスは受動的で、審査・手続き面でも難点があった。例えば、生活資金融資などでは団体会員による承認や自主規制が借り手が求める手続の簡便性、秘密保持等のニーズと合致しなくなっており、改善を求める声が強い。

また従来の労金の営業推進は、「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。これを会員、また組合員がそれぞれ抱える問題を解決する営業へと転換しようとしている。こうした取組みは労金だけでなく推進機構と共に、勤労者のための福祉金融機関と何かを再考する契機ともなっている。

ブロック毎の統合が進む

最後に労金の統合についてみておきたい。

前述したように労金は「一県一金庫」の形で設立されたが、それは必然的なものというよりは労働組合が県単位であり、また県庁等の後押しや地域的特性等による影響が大きかった。理念的には当初から労金統一化を目指す動きがあり、またその後勤労者の転勤・移動増加、金融ニーズの多様化、システム負担等から、統合を推進する要因は強くなっていた。

こうした背景がある中、90年代末以降、労金の地域統合の流れが加速している。98年に初めて近畿地区7労金が統合したのに続いて、2001年までに東海、中央、四国、北陸、九州労働金庫が誕生した。また、今年中に東北と中国地域の労金の統合が予定されている。

これにより労金は8つの広域ブロック型労金と北海道、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。

しかし、一本化については現在も労金毎に温度差があり、急速な統合はもたれ合いになるとの見方もある。そのため13金庫体制で統合の成果を確認したうえで、次ぎの統合ステップに向かうと予想されている。

（室屋　有宏）

（主要参考文献）

・全国労働金庫協会『全国労働金庫五十年史』2002年
・船後正道監修『労働金庫読本』金融財政事情研究会、1986年
・本位田翔男『労働者金融論』日本評論社、1974年
・杉本時哉『労働金庫』教育社、1979年
・常葉陸郎「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、1984年）