労働金庫の経営戦略　2

―静岡県労働金庫～強固な会員組織と業者組織化で強みを発揮する住宅ローン―

要　　旨

静岡労金は強固な会員組織とともに労福協、自治体等など地域との提携、結びつきが強い労金である。自己資本が14%を超えるなど財務体質が良好で、統合が進む労金業界の中にあって単県で事業展開を行っている。当労金の融資の8割は住宅ローンが占めるが、業者の組織化を通じた紹介案件の取り込みや相談機能を活かした顧客対応が強みである。また、多重債務者を支援する専門セクションの設立するなど、福祉金融機関を指向する労金らしさを打ち出している。

沿革～設立初期からの自治体との提携

静岡県労働金庫（以下、静岡労金）は、1953年に全国で25番目の労金として設立された。

その沿革をみると、設立初期から県、市等自治体との関係が密接であったことがうかがえる。設立間もなく資金不足の激しい時期に、自治体は公金預託や助成により静岡労金を支援し、これが当労金に対する一般の信頼感を高める礎となった。

また、1956年に当労金が住宅資金融資を開始した際には、県は利子補給を付与する制度を設けている（県の利子補給は2001年度で廃止）。その後も、静岡労金は県内様々な自治体との間で協調融資制度を結んだ。近年のゼロ金利環境において、こうした福祉的な制度融資は収益的にはむしろ持出しになっているが、静岡労金にとっては原点ともいえる商品である。

もうひとつ大きな特徴として、労働運動を巡る路線対立が激しかった時代において、静岡県では労働団体が労働者福祉協議会（労福協）の下でいち早く団結したことが挙げられる。労働者福祉運動の観点から、労働団体は路線の違いを超え静岡労金への参加を推進した。加えて、未組織労働者の取込みが他の労金に先行して展開され、自治体もこれを後押しした。

現在、静岡県内の労働組合では95%以上が労金に参加している。また、組合がない企業では「互助会」・「親睦会」などの組織を通して、労金に加盟しており、約3,000会員の半分が労組以外の会員である。

高度成長期に入ると、静岡労金は預金、融資が年30%以上伸びるような時代を迎えた。所得の向上とともに、ボーナスを対象とした季節預金運動、銀行からの「預け替え」運動、財形預金の普及等を通じ預金増強が図られ、組合員の参加度も高まった。また、店舗設置も順次進み、預金拡大は加速した（現在支店数は27、ほぼ市単位で出店）。

一方、貸出は住宅資金が60年代半ば以降急増し、65年には貸出に占める割合は5割を超えた。住宅ローンは、70年代初めの金融引締め期に民間金融機関が供給を規制したため、労金への借入申込みが激増し、預金の大幅な伸びにもかかわらず預貸率が90%近くに達する状態になった。

会員組織の拡大と預貸の拡大循環期を経て、静岡労金の占める地位は、県内また労金業界の中で着実に上昇していった。

例えば、1965年静岡県における静岡労金の預金シェアは0.29%に過ぎなかったが、2002年では2.7%に上昇している。また、当労金は設立当初労金業界では平均的な規模であったが、70年代後半に入ると預貸とも旧東京労金に次ぐ2ないし3番目の地位となった。

良好な財務体質～14%を上回る自己資本

90年代末以降、労金業界の統合進展により、単県で存続する静岡労金の規模は相対的には後退したが、財務内容をはじめ質的な面では、依然労金内では頭一つ抜きん出た存在である。

2001年度期末、預金量は7,544億円、貸出は4,459億円、当期の経常利益39億円であった。リスク管理債権の総貸出残高に占める割合は、1.24%である。

静岡労金の自己資本比率は14%を超えており、労金業界の目標である10%を大きく上回っている（表1）。そのため出資はもう十分との認識であ

り、かつて8%だった配当率も現在は4%にまで引き下げている。業績や財務内容の良さは、合併に対し強い切迫感を持たない大きな要因のひとつであると考えられる。労金一本化についても、現在の地域合併の効果を検証して結論を出すとの姿勢である。

また、当労金と新潟県労金だけは、システムを単独運営しており、地域ごとの共同化、統合へと進んだ他の労金と異なっている。静岡労金は効率化のため69年に業界に先駆けてコンピュータを導入するなど、システムを自らの経営資源とすることを重要と考えている。今後も勘定系は全国統一するが、情報系は独自で持ちきめ細かいリテールサービスのインフラを構築する意向である。

表1　各労働金庫の概況（2001年度末）

	預金(億円)	貸出金(億円)	預金率(%)	自己資本比率(%)
北海道	6,090	4,665	76.6	8.13
東北	10,617	7,641	72.0	9.40
中央	36,787	24,832	67.5	7.68
新潟県	5,606	3,372	60.1	12.72
長野県	4,095	2,288	55.9	12.37
静岡県	7,544	4,459	59.1	14.60
北陸	5,596	3,087	55.2	8.72
東海	9,147	5,528	60.4	9.57
近畿	14,301	9,259	64.7	8.70
中国	7,771	4,844	62.3	9.24
四国	4,645	2,760	59.4	10.05
九州	13,850	7,265	52.5	9.60
沖縄県	1,630	1,054	64.7	11.58
合計	127,679	81,054	63.5	9.33

資料　全国労働金庫協会
（注）預金は譲渡預金を含む、東北、中国は今年度合併予定

静岡労金の推進活動～会員への提案力強化

過去には90%を超えていた静岡労金の預貸率も、近年の金融環境では低下は避けられず足下で60%を切るようになっている。ペイオフ解禁や組合員の早期退職、運動としての預金集め体質等、貸出金の利用を上回る預金の増加状況にあり、預貸率低下の要因となっている。

こうした中、静岡労金においてもやはり融資拡大が最大の経営目標となっており、そのための渉外体制の再構築に取組んでいる。

労金の場合、融資推進のルートとしては、労働組合を対象とする職域が中心であり、組合事務所や組合役員を訪問、会員のニーズを把握することがまず基本となる。しかし、近年では労働組合も大手でないと専従を置かなくなっており、中小企業では組合役員に会うのもお昼休み時間に限られるといった状況が増えているという。

また、企業のリストラ・統廃合の流れは、優良企業が相対的に多い静岡県でも無縁ではなく、昨年だけでも組合員が9,000人程度減少している。さらに、組合員の「個」の流れが強まっており、労金の経営基盤である推進機構も変質している。

こうした環境変化に対応し、静岡労金では渉外活動は会員向けの個別面談に特化し、労金らしい相談・問題解決などの提案活動を強化していくことにしている。労働組合の方も、雇用、賃上げが困難な中で、組合員の世話役運動、カウンセリングを重視する方向にある。

既に当労金の全職員は「ロッキースタッフ」として、年金、税金、住宅、多重債務問題など各人がテーマ別に登録されており、職場等でのセミナー対応を数多く行っている。こうした専門知識をより高めるとともに、自発性を持ち顧客の相談に応えられる人材を育成していくことが大きな課題である。目指す方向は、全職員がローンコーディネーターとなる体制にあるという。

将来の配置においては、営業店のローン・コーディネーターはローンセンターに集約させ、融資渉外として専門化させていく方針である。人員面でも融資のための渉外職員は増員する一方で、集配金など定例化した業務はパートに移していきたいとの考えである。また、組合役員と会えるように、渉外員の勤務態勢の変更も、今後の検討課題となっている。

住宅ローン～時間をかけ相談に対応

静岡県は金融機関の棲み分け関係が比較的ハッキリした地域で、かつては静岡銀行をはじめとする地銀が事業融資、信金、労金がリテールという区分があった。しかし、こうした棲み分けは近年大きく変化しており、特に住宅ローンに関しては業態入り乱れた競争になってきている。

都銀が公務員など優良顧客に低利ローンを積極的に出している外、静銀もリテールを本格化させている。また、トヨタホームはトヨタファインスの0.95%ローンを使って優良顧客を取り込むなど、ハウスメーカーの動きも目立つようになっている。

静岡労金の融資に占める住宅ローンの割合は、8割を超えており、今後も中核商品であるだけに、市場の競争激化に危機感を強めている。

当労金のメインの住宅ローン商品である3年固

定金利選択型の金利（2003年6月現在）は1.55%で、1%を提示している大手行とは表面金利だけとると勝負できない。ただし労金の住宅ローンは、火災、生命保険料込みで、保証料、事務コストが安いため、長期でのトータルコストでは競争力はあるとみている。

当労金の住宅ローン融資残高の構成は、完全固定金利型が1割強、固定金利選択型が5割弱、変動金利型が約4割となっている。2002年度においては、3年固定選択型が当初3年間を対象に金利優遇金利を採用していることから、受付件数の約8割、実行額の9割以上を占めた。

こうした商品特性に加え、当労金では住宅ローンについても相談機能を重視した対応を行っている。「まず来店して下さい」というアプローチで顧客の相談に乗り、各人のライフサイクルのタイミングを考え、住宅取得を支援していく態勢である。

ローンセンターの職員によると、最初の面談は1時間位で、回数は全部で3回程度が普通だという。親身に相談に乗り、土地や業者に関する情報提供も行っている。こうした面談を通じて、借入希望者の決意なり人を見ることは審査判断に役立つという。

ちなみに筆者が訪問した「静岡ローンセンター」は新設ということもあり大変清潔でゆったりとしており、落着いて相談できる雰囲気だった（写真）。

最近の傾向として一次取得者層が若年化し、新婚の借入希望者も多くなっている。こうした階層では、自己資金は多く用意できないため掛け目は100%が多いという。ただ条件面では、都銀、信金ほど条件は緩和しておらず、県内では静銀と労金が厳しいとの評価である。

住宅ローン推進～業者の組織化が強み

静岡県労金は早くから業者の組織化を図っており、これが住宅ローン推進の大きな強みになっている。業者の組織化は10年位前、当労金が浜松で住宅フェスティバルを住宅業者と一緒に開催した事がきっかけとなった。

静岡ローンセンターにおける業者会としては大手ハウスメーカー、フランチャイズ系等の「あおい会」と、地場の中小工務店を中心とする「あかね会」がある。業者会はローンセンター毎に組織化されている。業者会メンバーは年会費3万円を出し合って、労金ローンセンターと共

静岡ローンセンターの業務風景

に各種住宅関連イベント等を展開している。また、加盟業者会が持ち込んだローン案件については、0.1%の金利優遇があり、地場業者のあかね会の紹介案件が多くなっている。

業者営業の窓口になっているのが静岡労金に6ヶ所あるローンセンターで、昨年では住宅ローンの新規実行額の44%を取扱った。ローンセンターでの渉外活動は、業者との日常的な情報交換等を通じ信頼関係を築き案件を発掘していくのが基本となっている。住宅フェスティバルや、年数回行われる現場見学会等なども相互に情報を提供し合う好機となっている。

ローンセンターでは本部に上げる規格外の案件を除き、審査、保証事務も行っており、融資額は所長権限で5000万円まで対応できる。業者への回答は素早い対応が求められるが、この点で審査を含め現場に任せる体制はメリットになっている。また、審査事務は効率上集中した方がよいが、知識習得のため現場対応している面もあるという。

ローンセンターは業者営業がメインだが、静岡ローンセンターでは日曜日も開業しており一般顧客の来店も相当ある。組合員の場合、組合経由ではなく直接来店する人も多い。静岡県では労金の知名度はかなり高く、おそらく30代以上なら半数は認知しているのではとのことだ。親が労金の利用者のため、子供も親近感を持つケースが多いという。住宅ローンに関しては、組合員の場合まず労金を検討するのが一般的であるとされる。

静岡労金の住宅ローン推進における今後の課題としては、やはり業者組織の定着、発展が重要となっている。住宅ローン市場での競争が激

しくなるにつれ、各金融機関による業者組織化もさらに入り乱れた形になって行くと予想される。静岡労金にとり業者ルートの住宅ローンが収益面での柱になっている現状があるだけに、業者対策は経営上の課題となってきている。

無担保個人ローンは伸び悩む

静岡労金では住宅ローンが好調に伸びている一方で、個人ローンは伸び悩み状態にある。個人ローンのメイン商品であるオートローンは、かつて県内シェア33～4%あったが、現在では3割を切る水準となっている（静岡県では自動車ローンは労金とJAが2分する強さ）。複合取引の上でも、住宅ローン利用者の20%がオートローン、15%が教育ローンを利用しているに過ぎず、いわば「逃げられている」状態にあるという。

こうした傾向に歯止めを掛けるために、静岡労金は個別商品ごとの収支ではなく、個人ローンを一本化し、労金との取引振りで差別化することにした。具体的には「キャッチ・プラス」という商品の中に自動車、教育、耐久消費財等、生活関連のローンを一まとめに、労金との取引ポイントにより顧客を4レベルに分類し、最大で金利の50%相当をキャッシュ・バックする仕組みである。

キャッチ・プラスは昨年12月に登場したが、以後個人ローンの減少に歯止めがかかったとみている。また、2001年では無担保ローン実行額の71%がオートローンであったが、この比率は2002年に63%に低下、医療、結婚、生活ローンなどの多様化がみられるという。

キャッチ・プラスの課題としては、組合員以外の取り込みをどう図るかという点にある。労金は会員である労組組合員には知られており、彼らの所得水準も安定しているのでローンを出しやすいが、未組織勤労者等には審査の問題もあり浸透していない。

また、組合員の個人ローン利用についても、会員組織を通すことで、源泉徴収票、住民票を省略できるメリットがあるものの「スピード、プライバシー」の点で敬遠する傾向があり、特に若い階層で強いという。

このように個人ローンにはやや構造的なネックもあって容易には伸びる環境にはないが、既に労金を知っている人に一つ、二つと地道に商品を広げていく方針である。

個人への浸透を図る観点で、静岡労金は会員向けの情報誌以外に、主に住宅ローン利用者を対象に2種類のパンフレット（一般、シニア向け）を昨年から作成送付している。12万部の送付に対し約1万のレスポンスがあり、コストがかかるものの生の声が聞けると重視しており、収集した情報はデータベース化している。

消費生活全般に関する相談支援専門セクションの設立

静岡労金には消費生活全般を支援する「お客様相談室」という独立部署があり、一般的な「お客様の声」対応や苦情対応等以外に「多重債務に陥った勤労者の相談・カウンセリング」という福祉金融機関を標榜する労金らしい活動をしている。

この部署は昨年4月に設立され、現在室長を努める勝又氏を含め3名の職員と2名のパートの計5名体制で運営されている。相談は毎日のようにあり、現在の体制だとこれ以上広げられない状態で、多重債務問題の深刻さを物語っている。

多重債務相談業務は労金の教育宣伝活動との位置付けで、学校、労働組合、企業からの講演依頼にも多数対応している。また、活動を支えているのは営業店配置の専任職員と弁護士、司法書士、大学教師等外部の人的ネットワークによるところが大きい。

相談者はフリーダイアルを通じてアポを取り、来店してもらう。面談はおよそ1時間半程度で、状況に応じて弁護士等に依頼し、債務圧縮した上で労金の救済融資が可能なら利用する仕組みである。当労金の救済融資のレートは6～7%で、無担保で500万円まで可能である。

勝又室長によると、多重債務問題はどのようなものでも解決可能であるが、事後の相談にも対処しないと高い確率で再び多重債務に陥いる可能性があるという。また、「日本の多重債務者は全世帯約4,300万のうち150万世帯位あり、誰でも年収の1/3借りたら多重債務者になってしまう。単にサラ金、クレジット問題ではなく、高利貸しを容認している日本の現状は異常」と指摘する。

労働者の生活支援を目的に生まれた労金にとり、多重債務者支援は地味で収益性は望めなくとも、福祉金融機関としての原点と責務を再認識させ、また他の金融機関との差別化の柱になりえる取組みといえよう。　　（室屋　有宏）

(参考文献)静岡県労働金庫「会員とともに三十年」、1983年