

今月の焦点

労働金庫の経営戦略 3

- 東海労働金庫～三県労金合併効果の発揮と積極的な住宅ローン推進 -

要 旨

- ・東海労働金庫は、2000年10月に愛知・岐阜・三重の三労金が合併して発足した。各県の伝統の違いを乗り越え、役職員が心を合わせることで融合が進んでおり、預金・貸出の伸びが高まるなど、既に合併効果は現れている。
- ・各企業労組内の職場推進委員会を核とした営業活動の活性化を、指向している。
- ・融資においては、住宅ローンの伸長が著しい。その要因としては、ローンセンター設立と、業者との良好な関係の構築によるところが大きい。
- ・債務格付け・環境ISO14001の取得等、組織外へのアピールにも力を入れている

地域経済と東海労金

東海労働金庫は、預金量ベースで中央・近畿・九州に次いで四番目の労金であり、2000年10月1日に愛知・岐阜・三重の三労金が合併して発足した。

本店が所在する愛知県は我が国製造業の中核であり、同県の工業製品年間出荷額（2001年：33.4兆円）の都道府県ランキングは、第二位の神奈川県（19.2兆円）を大きく引き離し第一位である。これを製品種別に分けても、輸送用機械・一般機械器具・鉄鋼・プラスチック製品・金属製品・窯業土石製品・ゴム製品の各分野で愛知県の出荷額が全国第一位である。また製造業の事業所数（2001.10.1：5万3千事業所）・従業員数（同時点：94万9千人）は、東京都に次いで第二位である。これに加え、愛知県の1人当たり県民所得（350万円：2000年度）は、東京都（437万円）に次ぎ第二位と高い。

このように東海労金は、輸送用機械産業を中心とした製造業の集積度が高い比較的豊かな地域を基盤とし、我が国を代表する大企業製造業の労働組合を有力な会員として擁している。

愛知・岐阜・三重三県の貸出市場勢力図

表1は、愛知・岐阜・三重三県の貸出市場における金融業態別勢力を示したものである。

この5年間で三県全体の貸出残高は若干減少したが、これを業態別にみると、大幅に減少しているのは第二地銀・信組である。これは主に、経営破綻・再編による他業態への事業譲渡・リ

ストラによる店舗削減（一般店舗の相談特化店への転換も含む）を反映したものである。次に、都銀・地銀はほぼ横ばいである。これに対して労金とJAの貸出は増加している。特に労金の場合、三県全てにおいて貸出増加率が著しく高く、貸出残高シェアの絶対水準こそ低いものの、着実にシェアを拡大させている。

三県労金統合の経緯とその効果

東海労金の前身である旧愛知労金は1952年9月、旧三重県労金は1953年5月、旧岐阜県労金は1955年4月に営業を開始した。90年代には金融業界で合併・再編が活発化したが、労金業界もこの大波とは無縁ではなく、このころ三県統合計画が始動した。三県は経済的に結びつきが強く、合併実現の素地はあった。

但し、合併実現までには、様々な議論があった。当初静岡を含めての合併構想もあったが、静岡は会員がしっかりしていて財務内容が良かったため単独でやっていけるという判断から、この合併には加わらなかった。また三県合併構想に対しては各県毎の温度差があった。旧愛知では、従来の運動を主体とする経営スタイルから、収益性・経営の効率性という観点にウェートを置いた事業展開を行っていた。一方岐阜・三重では、労働金庫は運動体であり量の拡大と同じレベルで質の拡大（PH預金・融資）も求めている（PHは労働組合の組合員一人当たりという意味）。

合併の狙いは、預金・貸出ともに規模拡大が

表1 東海三県の貸出市場における金融業態別勢力

(単位：残高は兆円、シェア・増減率は%)

	2002年3月末		1997年3月末		5年前比較		2002年3月末		1997年3月末		5年前比較	
	残高	シェア	残高	シェア	残高増減率	シェア増減	残高	シェア	残高	シェア	残高増減率	シェア増減
県	愛知県						三重県					
都銀・長信銀・信託	11.2	42.7	11.1	42.2	0.7	0.5	0.5	11.4	0.5	10.8	▲2.4	0.6
地銀	2.8	10.6	2.7	10.3	2.4	0.3	2.0	45.0	2.1	44.8	▲6.8	0.2
第二地銀	4.1	15.6	4.4	16.7	▲7.2	▲1.1	0.9	20.7	1.0	20.9	▲8.1	▲0.2
信用金庫	6.2	23.6	6.2	23.4	0.3	0.2	0.5	12.2	0.6	12.9	▲12.3	▲0.7
信用組合	0.3	1.2	0.7	2.5	▲51.5	▲1.3	0.0	0.3	0.1	1.5	▲84.4	▲1.3
労働金庫	0.3	1.3	0.2	0.9	45.5	0.4	0.1	3.0	0.1	2.2	30.0	0.9
JA	1.3	4.9	1.1	4.0	21.6	0.9	0.3	7.4	0.3	7.0	▲1.4	0.4
合計	26.1	100.0	26.3	100.0	▲0.6	—	4.4	100.0	4.7	100.0	▲7.3	—
県	岐阜県						三県合計					
都銀・長信銀・信託	0.4	5.3	0.4	5.6	▲7.2	▲0.3	12.0	32.2	12.0	31.6	0.3	0.6
地銀	3.1	44.5	3.0	42.4	3.3	2.2	7.8	20.9	7.8	20.5	0.2	0.4
第二地銀	0.4	6.0	0.6	7.9	▲24.7	▲1.8	5.4	14.4	5.9	15.6	▲9.0	▲1.2
信用金庫	1.9	28.2	2.0	29.2	▲4.9	▲0.9	8.6	23.1	8.8	23.2	▲1.8	▲0.0
信用組合	0.4	5.3	0.4	5.4	▲3.0	▲0.1	0.7	1.9	1.1	2.9	▲37.0	▲1.0
労働金庫	0.1	1.2	0.1	0.8	48.2	0.4	0.6	1.5	0.4	1.0	41.8	0.5
JA	0.6	9.4	0.6	8.8	5.2	0.6	2.3	6.0	2.0	5.3	12.8	0.8
合計	6.9	100.0	7.0	100.0	▲1.7	—	37.3	100.0	38.0	100.0	▲1.6	—

資料：金融ジャーナル2002.12増刊号

もたらすプラス効果を追及し、他金融機関のリテール営業に対抗すると同時に、本部経費を大胆に削減し、有能な人材を有効活用することであった。スケールメリットの観点からみると、合併時点から2002年度末現在までの間に通算で預金が1,435億円、貸出が1,742億円増加し、合併効果は十分発揮できたといつてよい。合併直後のキャンペーン、例えば住宅ローン金利を通常金利よりも低い水準に設定、また金利を上乗せした預金商品の販売等が奏効したという要因はある。しかし、例えば合併後の岐阜県地区の預金増加は、明らかに合併に伴う信用力の高まりに基づいたものだった。

一方で合併が会員(労金の顧客である各企業の労働組合)や間接構成員(各労働組合の組合員)に対するサービス低下をもたらす、と誤解する向きもあった。合併が組織全体としての効

率化を指向している以上、不採算店舗の見直しが避けられないためだ。実際、合併後に店舗数は45から43へと減少した。しかし、店舗を閉鎖しても可能な限り従来同様のサービスを提供できるように、給振・年金受取口座を労金に指定した顧客に対して郵便局や他行ATM利用手数料を全額還元する、といった工夫を施した。従って合併後も、全体としては顧客サービスが向上したと評価している。なお不採算店は単純に廃止するということではない。例えば岐阜・三重の場合、人口の少ない市・町に店舗が配置されており、この中にはボリュームが小さいことから黒字化が難しい不採算店舗もあるが、単に撤収ではなく、黒字化のための努力を、会員を交えて行っている。

合併後に理事長が注力したことは、役職員、そして各会員の心合わせである。三県は同じ経

済圏とはいえ、文化・伝統の違いはある。例えば、労金が会員に対して労金利用度に応じた金利や手数料等取引条件の格差を設けるべきか否かについては、会員によって考え方が異なる。理事長は合併後に45店舗全てを訪問し、職員全員を対象とした懇談会を行い、意思疎通の円滑化を図った。心合わせの要諦は人事交流である。合併後これまでに2回人事異動を行い、住居移転を伴わない範囲で県をまたがった転勤も発令した。

東海地区以外でも、労金は段階的な統合を進めている。もともと労金は「一県一金庫」の形で設立されたが、98年に近畿地区7労金が統合したのを契機に、2001年までに中央・四国・北陸・九州労金が誕生した。また2003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・沖縄県の各労金と合わせて13金庫体制となる。そして将来的な構想としては、2010年までの「日本労働金庫（仮称）」創設がある。

しかし、旧大蔵省・労働省は「労金の全国統合は時期尚早」とみていた。その理由は、労金間の体力格差が大きすぎてこのまま統合すれば労金同士のもたれあいになってしまう懸念があったことだ。こうならないために、適切な地域統合により核となる労金を複数つくることとなった。今後、13金庫が各々独立でも十分にやっていけることを確認することが必要である。加えて、これまでの合併の効果について組織的検証を進めるとともに、また全国統合でどのようなメリットがあるのかを見極めることが必要である。

労組の職場推進機構を核とした営業推進

東海労金は2003年度末時点で3,604会員、97万3千人の間接構成員を擁している。会員構成の特徴は前述のとおり、この地区の産業構造を反映して、自動車及び同部品関連企業をはじめとする製造業における労組の割合が大きいことである。また地公体や教職員の労組も重要な会員基盤となっている。

労金の主要業務は対個人預金・貸出取引であるが、営業担当者は預金・貸出取引を個人（間

接構成員）と直接に行うのではなく、労組を通して行うケースが殆どである。特に愛知県では大企業製造業が多いが、企業の規模が大きくなるほど、営業担当者が個々人と接触することは物理的にも難しくなり、組合員の中核である労組幹部との関係が重要になる。

労組は、労金の対組合員取引に関する預金取扱事務の一部も担っている。例えば預金一斉積立運動を実施する際には、積立分を個人の給与から組合費の一部として天引きすればよい。労組は個々人の預金をまとめて団体の預金とし、構成員毎の個別預金明細を管理する。一方個人が借入を希望する際には、労組が案件を一次審査したうえで労金に持ち込むケースが殆どであり、労組は労金の与信審査の一端を担っている。

このシステムで中核の役割を果たすべく期待されているのが、各企業労組内の職場推進委員会である。労組の役員は任期があるため、長期間にわたる労金営業担当者の窓口にはなりえない。その点労組内に世話役的な人を育てて人的つながりを強めれば、労金の営業活動が活性化される。

伝統的には、労金の営業担当者の業務は会員の預金出し入れが主体、といった側面が否定できなかった。今は集金業務をパートにシフトさせている。今後営業担当者に求められるものは、「お願い型営業」ではなく、「提案型営業（問題解決型営業）」を行う能力である。この「提案型営業」は、他業態でもよく使われている表現であるが、これを労金なりに定義すれば、「労金が企業・労組と一体となって、悩みを聞きながら、金融・福祉面でサポートしていくこと」となる。最近では、従業員に対する福利厚生を見直している企業が多く、例えば社内預金や従業員貸付は将来的には縮小方向になるとみられる。そのところに金融機関が入り込む余地がある。労金としては、企業の総務部門との関係を深めている。総務部の役職者が労組の役員であるというケースも多く、労金としてもやりやすい。労金は企業に対して、福祉という角度からささりこみ、そこからニーズを捉えようとしている。こうした営業ができる職員の育成が急務となっている。

積極的な住宅ローン推進

東海労金の2003年3月末時点の貸出残高は6,552億円となり、前年比18.5%の増加であった（図1）。なかでも住宅ローンの伸びは極めて高く、2003年3月末時点の住宅ローン残高は5,315億円と、前年同期比25%の増加を記録した。東海地区での住宅ローン残高は、メガバンクを除けば第一位である。

労金の住宅ローン利用において、組織（労組の組合員）対末組織（それ以外の労働者）の割合は6:4で、最近では末組織の利用が増えている。なお労金の組織としての性格上、融資対応できる対象は給与所得者に限定されており、自営業者の案件は取扱できない。主力商品は3年固定型であるが、昨年12月には、住公類似商品である「10年固定あんしん」（10年固定・11年目以降はキャップ付き変動）を発売した。

表2によれば、90年代後半以降の新設住宅着工戸数増減率（前年比）をみると、愛知県では大手企業の存在により全国対比若干水準が高いが、三県トータルの増減率は全国とほぼ同じような足取りで伸び悩んでいる。従って、東海労金の営業エリアでは、マクロでみた住宅ローン市場が縮小していたことになる。

この環境の中で、特に愛知県では金融機関の間の激しい競争が展開されている。大手企業の職員に対して、その企業のメインバンクが基準金利から▲0.3～▲0.4%引き下げた金利で住宅

ローンを推進している。また岐阜県の地銀が、地元での資金需要が弱いため、低金利（3年固定1.0%等）を打ち出して、住宅着工が比較的好調な名古屋を中心に、貸出増加を図っている。こうした厳しい環境にもかかわらず、住公が貸付限度額を引き下げるといふ追い風もあり、労金は住公や他金融機関のシェアに食い込んでいった。

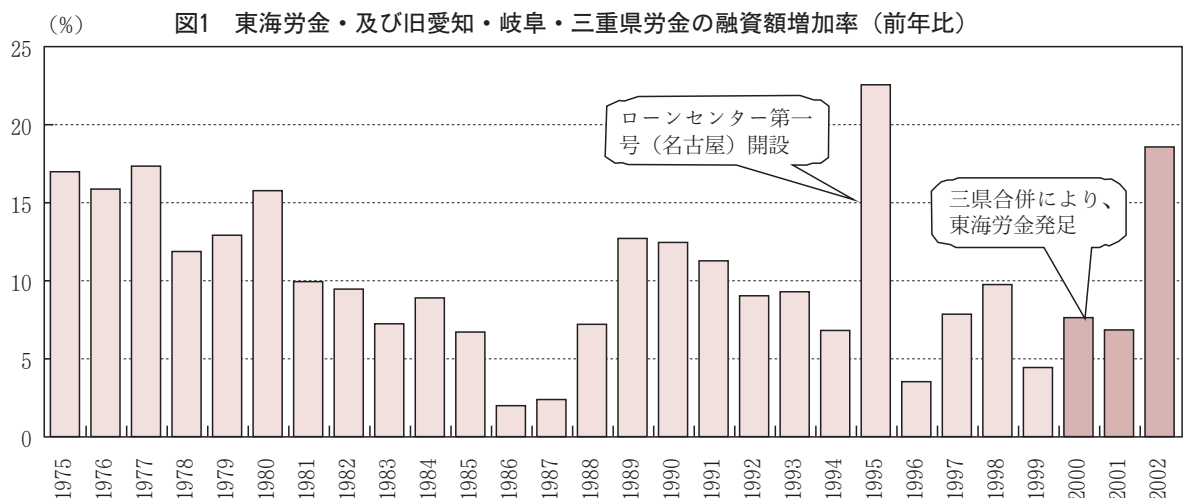
表2 新設着工住宅数増加率（前年比）

	愛知県	岐阜県	三重県	三県合計	全国
1996	6.9	18.0	25.8	11.8	11.8
1997	▲9.1	▲14.0	▲17.6	▲11.5	▲15.6
1998	▲9.3	▲14.0	▲14.5	▲11.0	▲13.6
1999	5.9	3.0	▲3.5	3.9	1.4
2000	0.7	▲0.8	▲6.9	▲0.7	1.3
2001	▲3.8	▲6.7	▲0.6	▲3.8	▲4.6
2002	▲4.6	▲7.1	▲11.0	▲5.9	▲1.9

資料：国土交通省

注目されるのは、労金が過熱化する金利引下げ競争に一定の距離を置き、過度な低金利を追求せずに住宅ローンを伸長させたことである。但し、労金の住宅ローン金利は3年固定で1.7%と他行対比高いが、団信生命保険料と火災保険料込みなので、一概に不利というわけではない。大々的な広報活動はできないが、顧客にはそこを理解してもらうように努めている。

愛知・岐阜・三重の三県下に11のローンセンターが設置されているが、これらが業者を交えた案件組成の拠点となる。ローンセンターは業



資料：50ろうきんの歩み 東海労働金庫

（注）99年までは、愛知・岐阜・三重各労金の融資額合計、2000年以降は合併後の東海労金の融資額

者とのコミュニケーションの場であると同時に、住宅購入予定者に情報を提供する場でもある。従って土日も営業しており、平日も19時まで開店している。今後も名古屋市内など人口増加地域にはローンセンターを出店する予定である。

現在東海地区で確固たる地盤を築いた東海労金も、住宅ローンへの取組みは後発組であった。既に都銀が大手ハウスメーカーを組織化していたため、労金が同様のことを行う余地はあまりなかった。10年位前までは、住宅ローンはあまり伸びなかった。労金の基盤である労組組合員ですら、ハウスメーカーが組んでいた他金融機関から借入していた。伸び悩みの最大の原因は、業者の間で労金の知名度が低く、案件がなかなか持ち込まれなかったことであった。

隣の静岡労金ではかねてより、ローンセンターを核とした大手ハウスメーカーも含めた業者の組織化が根付いており、大々的な住宅フェアが開催されていた。この先行事例を参考に、95年4月に第一号のローンセンターを名古屋で立ち上げた。但し、静岡のような数をこなすモデルは当面難しいと考え、愛知なりのモデルを模索していった。その後各地にローンセンターが次々と創設され、業者との関係も次第に築き上げられた。ローンセンターの設置により、労組内でも労金の住宅ローンの認知度が高まった。

業者組織化の手法については、各ローンセンターに任されている。例えば一宮ローンセンターは会費を徴収して業者を組織化し、住宅フェアも開催しているが、これは静岡に近いやり方である。一方今回訪問した春日井ローンセンターでは、中古住宅に焦点をあて、中古物件を扱う地場の不動産会社と提携する戦略をとった。中古物件の場合、公庫利用が少ない、事務負担が少ない、貸出実行までの期間が1~2ヶ月と短い、というメリットがある。一方新築については、地場の中堅・中小メーカーを取り込んだ。愛知県では建売が少ないため、土地プラス建物のセット販売が主流であるが、相談から実行まで時間がかかる。また中堅・中小メーカーの場合住宅建設の途中で倒産するリスクがある。労金は福利厚生関連を除き事業性融資ができないため、風評も含めた業者の信用情報収集が重要となる。業者と連携して住宅ローンに取り組むにあた

りまず重要なことは、人と人とのつながりを大切にし、丁寧な対応をすることである。官僚的な対応をしないように注意しなければならない。また、融資可否の回答のスピードが、業者から案件がとれるかどうか大きく影響する。業者は複数の金融機関と付き合っており、回答が早い金融機関を選好する。他行では、翌日回答というところもある。東海労金は、可能な限り融資打診があってから3日以内に可否の感触を伝えるようにしている。このように業者との良好な関係を発展させることにより、「案件を持ち込む先はまず労金から」という業者が多くなった。業者にとってのローンセンターの「使いやすさ」「相談しやすさ」も、重要である。

住宅ローン推進のターゲットは、20代~30代前半の団塊ジュニア層である。この層の場合、概して自己資金額が少ないが、最長の35年など長期の返済期間を設定すれば、返済率(年間元金返済額/年収)を上限目安である35%以内にできるケースが多い。

なお東海労金は、住宅ローンを融資した後の借入金返済方法について、ある程度柔軟な対応をしている。返済負担が重くなったときの返済条件緩和も対応可能である。昨今のような賞与の減額が起こりうる将来不安がある情勢を踏まえ、賞与時返済のない条件を当初から設定し、賞与支給で資金の余裕ができれば繰上償還する方法を勧めている。繰上償還には若干の手数料がかかるが、100万円以上でないと繰上償還ができない住公よりは、柔軟的な返済ができる。住宅ローンは返済が完了してはじめて終了する商品であり、貸出実行が終わりではない。住宅ローンに関しては、時代環境の変化に応じて貸し手サイド・借り手サイド双方が進化していく必要がある。労金の福祉金融機関(労働者の生活を向上させる金融機関)としての強み・責任も、その点と深く関係している。

容易ではない無担保ローンの伸長

無担保ローン(カードローン、教育ローン、自動車ローン等)は収益の柱にしたい商品だが、2003年3月末時点の貸出残高は988億円で、前年比約106億円減少した。全体として健闘しているが、新規実行の伸長が困難で、返済期間が短

いこともあり、残高を維持することは難しい。

無担保ローンが伸びない理由はまず、借入希望者が、労組がチェックを行う段階でプライバシーに関する事項を知られてしまうことを嫌がり、労金からの借入を躊躇することである。また、無担保ローンの推進は好ましくないと考える労組役員もいる。労組の役員から何か言われただけで、借入を止めたという事例もあった。団体主義は預金獲得には力を発揮するが、融資推進には逆効果かもしれない。

この結果、借入需要が他金融機関に流出している。大手企業には、低利融資制度がある。さらに消費者金融会社は、大手企業職員に対しては審査基準を比較的緩め、与信限度額も上げている。労金のカードローンについては、金利が5%程度で、どの業態のATMからも引出し可能と、「財布代わり」の利便性を売り物にしているが、借入需要は何故か労金より金利が高い消費者金融会社のほうに流出してしまう。この背景には、労金の無担保ローンの存在が組合員の間でも依然としてあまり知られていないことがある。

東海労金は、多重債務者に対する相談機能や関連融資にも取り組んでいる。こうした活動も含め、労金には労働者の生活全般にわたり借入需要に対応できる仕組みがあることを、組合員にこれまで以上に認知してもらう必要がある。また、従来はともすれば「貸してやる」という姿勢があったことも否定できず、これを「借りてもらう」という姿勢に転換させなければならない。

広報活動に前向きに取組み

2002年10月31日、東海労金はR&Iから長期債務格付け「A-」を公表した。格付け取得は労金業界では初めてである。R&Iによる評価

結果のポイントは、財務内容は健全だが、今後の成長性や労働組合の組織率低下、経費率の高さが懸念されるということであった。

格付け取得にあたっては、そもそも債券発行を行わない労金に格付けが必要なのか、労金業界全体に対する評価がネガティブなのではないか、一度格付けを取得したらその維持が大変ではないか等、内部で様々な意見があった。しかし、401Kの指定金融機関として扱われるためには、企業に対して格付けをアピールすることは有効であるし、「外の目」を経営に反映させる意味もあり、決断は大変困難を伴うものであったが、最終的に格付けを取得することとした。

また東海労金は、2002年2月15日に労金業界で初めて環境ISO14001を取得した。その意図は、積極的に社会への貢献活動を推進すること、特に環境保護に関する活動に、提供する金融商品を通じて参画することである。具体的には、環境負荷が少ない住宅やその設備の購入資金を対象とした「エコハウスローン」、環境保護適合型の自動車の購入資金を対象とした「エコカーローン」、また環境問題への対応に優れた経営ビジョンをもつ企業を対象とした投資信託「エコファンド」という商品を提供している。

表4 東海労働金庫の概況

	2000年度	2001年度	2002年度
預金積金（億円）	8,565	9,092	9,617
貸出金（億円）	5,179	5,528	6,553
うち住宅ローン	3,777	4,234	5,315
うち生活資金	1,188	1,094	988
自己資本比率（％）	9.31	9.57	9.44
経常利益（億円）	28	41	35
団体会員数	3,728	3,662	3,604
間接構成員数（千人）	1,000	985	973

資料：Disclosure ろうきん東海

（永井 敏彦）