

今月の焦点

労働金庫の経営戦略 5

- 新潟県労働金庫～個人との直接取引関係の構築を指向する労金 -

要 旨

新潟県労金は団体主義の枠組みを実質的に超えて、個人との直接取引する営業により好業績を挙げている労金である。メイン業務の住宅ローン販売では、金利競争を避ける観点から業者への依存に距離を置き、自前の顧客接点で相談機能を重視する戦略を取っている。また、集金等にはパートを活用し効率的な渉外態勢ときめ細かいサービスの両立を図っている。新潟労金は職域性が強い労金にあって、どのように顧客基盤を個人、地域へと広げていくかについて示唆的な事例であろう。

新潟県労働金庫の会員組織

～団体主義を超えて

これまでにもみたように、労金は労働組合など団体が会員となる団体主義の原則があり、実際の顧客である労働組合員等との取引も労組を経由するのが基本となっている。

これに対して、新潟県労働金庫（以下では「新潟労金」）は、実質的にこの仕組みを超え、直接労働組合員や未組織労働者との取引するルートを構築している点で、非常にユニークな労金である。新潟労金を評して「信金・信組のような労金」と呼ばれる所以である。その背後には、「団体主義は大きな企業がある地域のもの」で新潟県には適しておらず、「未組織勤労者のように、本当にニーズがあり労金を必要としてくれる人が顧客」であるとの現実的な考えがある。

新潟労金が個人に直接営業するシステムへシフトするきっかけとなったのは、1990年頃のことである。当時の新潟労金は、預貸率が40%を切るなど経営的にも危機感が強く、その中でローン推進と顧客基盤の拡大を柱とする「融資の拡大に関する総合対策」を開始した。

まず、融資を伸ばすために、それまで預金を中心とした「会員へのお願い営業」からの脱却を目指し、渉外を労働組合員等への融資特化に切替え、同時に集金業務のパート移行を進めた。また、労働組合員が借入の際必要とされる会員労組の承認制度を、新潟労金の方から働きかけ

変更してもらった。形式的な承認は一部残っているが、現在は労金が直接個人に融資する仕組みが確立している。このような取組みは、会員を無視するのではなく「労働組合員に良いことは会員にも良いこと」との認識を、会員にも共有してもらっている。

また、第二の柱である顧客基盤の充実のためには、未組織労働者の取り込みを推進した。従来、未組織労働者の労金加盟は職場単位であったが、これを営業店単位で「夢咲Club」（勤労者互助会の位置付け）を設置し、個人レベルで加盟する仕組みを推進した。

新潟労金の場合、会員組織は公務員系が中心で、民間企業もほとんどが小規模なものであり、間接構成員数も減少傾向にある（表1）。今後も町村合併を控え公務員数の減少が予想されるなど、コアの顧客基盤の縮小は避けられない環境にある。こうした中で、これまで推進してきた未組織勤労者の取込みと取引深耕が、今後より

表1 新潟県労働金庫の概況

	2000年度	2001年度	2002年度
預金（億円）	5,196	5,554	5,841
貸出金（億円）	3,170	3,372	3,542
うち住宅ローン	2,546	2,790	2,973
うち個人生活資金	600	564	541
預貸率（%）	61.0	60.7	60.6
自己資本比率（%）	11.96	12.32	13.60
経常利益（億円）	36	40	36
間接構成員数（千人）	258	250	243

資料 全国労働金庫協会、新潟県労金「議案書」

（注）預金は譲渡性預金を除く

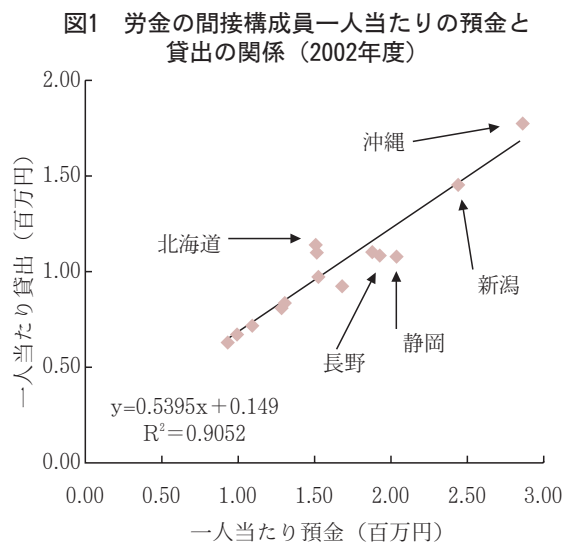
重要となってきている。

効率的な渉外態勢

一般的には団体取引の方が個人取引より効率的だと考えられるが、個人取引に力を入れている新潟労金は業界で最も効率性の高い労金といつてよい。

図1は、各労金の間接構成員一人あたりの預金、貸出金額であるが、新潟労金はやや特殊な環境にある沖縄を別にすれば、労金の中で最高の利用度を示している。新潟労金の場合、こうした個人利用の浸透は、効率的できめ細かい渉外活動との間で好循環を形成しているといえる。

例えば、新潟労金の預金原価率（預金利回り



資料「全国労働金庫経営分析表」から作成

+経費率）は他の労金に比べ相当低く、高い総資金利ざやを支える構造がある（図2）。預金原価率のうち、預金利回りは近年の預金金利情勢から他労金と大差がないものの、経費率はパートを活用した渉外態勢に加え、近年の高い預金の伸びがコストを吸収する効果を発揮している。

前述したように、新潟労金は集配金業務をパートの「ふれ愛アシスタント」に切り替えており、現在73名、店舗当たり平均で3名の配置となっている。新潟労金にはふれ愛アシスタントを含

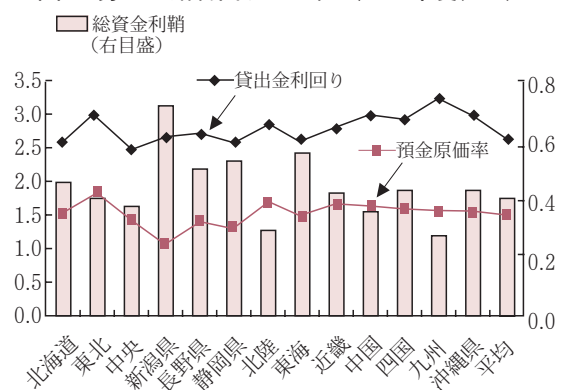
めて150名の臨時職員が在籍しており、図1でみた当労金の利用度の高さをサポートしている。

一方で123人いる正職員の渉外担当は融資セールスに専門化し、組合書記局、職場の労働組合員にフェイス・トゥ・フェイスで接する態勢となっている（正職員総数は399名、2003年4月現在）。

ただし、預金の高い伸びについては、新潟労金は過去5年位「実力以上」に集まっているとみている。その要因として、リストラ・合理化の影響による退職金の流入、社内預金制度廃止や教員組合の福利定期廃止、新潟中央銀行の破綻等があるとみられる。

なお、預金内訳では財形が27%を占め主力である。その外では退職金、給振り、年金が中心で、一斉積立は減少し2%を切る水準である。預金調達は、会員推進機構が中心だが、高額預金者は会員を通さず直接来店することもある。

図2 労金の諸利回りの比較（2002年度、%）



資料「全国労働金庫経営分析表」から作成

住宅ローンの推進戦略

～過度な業者依存を回避

新潟労金は経営安定や福祉金融機関としての観点から、一定の預貸率の維持を経営目標にしているが、現実には60%台を維持するのに苦吟しており引上げは容易でない。近年、預金が予定の倍近いペースで集まったことも、預貸率の伸びを抑える結果となった。現状では融資が伸

びているのは住宅ローンのみの状況にあり、02年度は残高ベースで84%が住宅資金となっている。

今後の融資推進も住宅ローン中心にならざるをえないが、その取組みは出来るだけ自前の顧客接点を利用し、金利競争を避けるスタンスである。この点は、大都市部の労金を中心に、ローン・センターを通じた業者対応を積極化しているのと大きな違いといえよう。

新潟労金も3年前にローン専門の「ろうきんプラザ」を新潟市内西部に開設し、今年は市内東部をターゲットに2店目を開設（支店内に併設）した。新潟市以外では県内主要5市に日曜も営業する「日曜ローンプラザ」を設置している。しかし、「ろうきんプラザ」等は、いわゆる業者営業のためのローン・センターではなく、個人向け融資相談の窓口との位置付けであり、個人との取引ポイントを出来るだけ多く持ち、労金のローン商品を理解してもらう場と考えている。

ローン・センター経由の業者ルート開拓は、確かに案件獲得の近道だが、価格競争に飲み込まれ、また彼らのビジネス変動に振り回される懸念があるため、あくまでチャネルの一つとして位置付けて対応している。昨年の住宅ローン取扱い件数の内、業者案件は10%程度に止まっている。

新潟労金の業者提携としては、89年に宅建協会と提携し「宅建ローン」の取扱い開始し、現在不動産業者を中心に約1,600社が加盟している。また、余り実績はないが地場の大工さんの組織である建築連とも提携がある。業者に対する優遇金利というものはないが、成約の場合、斡旋手数料を御礼に近い形で渡している。

新潟労金には、いわゆる業者組織というものは無く、業者対応は各営業店に委ねられている。基本は業者に労金の住宅ローンの特徴、スタンスを説明し理解を図ることにしている。業者向けの金利等の情報提供は、従来訪問持参またはFaxで送信していたがメルマガ方式に変え、現

在150社位登録されている。また、関係の良い業者と共同で広告掲載やイベントを開催することもある。

金利競争を避け商品性への理解を図る

新潟労金でも新規住宅ローンのほとんどが3年固定選択型で、現行の金利は1.9%である。これに対し、地場の有力第四銀行が1%キャンペーン（今年10月で終了予定）で参入しており、新潟県内でも金利競争の様相は強まる方向にある。

表面金利だけをみると新潟労金の住宅ローンは競争力が劣るように見えるが、当労金は1.9%の金利水準は「高くない」と考えており、金利競争には参加しない方針である。そもそも住宅ローンは3年とかの期間で考えるべきでなく、長期のコストと条件変更等への柔軟性を重視すべきとの発想が新潟労金にあるためである。

新潟労金は顧客ニーズにおいて、確かに金利が第一だが、第二には借り易さがあると考え、「生活者の視点」から「いくら借りられますか？」ではなく、「いくら返済できますか？」をベースに対応すべきとの姿勢である。「金利だけ見る人は、金利を追いかける」と考えている。本当に労金の住宅ローンを必要とする人に、フェイス・トゥ・フェイスで対応していく営業方針である。

当労金の住宅ローンは、融資手数料、繰上げ返済手数料が無料、条件変更（月給・ボーナスの振分け、一時的な減額等）が容易など、借入者の生活状態に柔軟に対応できる設計になっている。

相談機能を重視

3年前開設された「ろうきんプラザ」の状況を若干紹介していこう（写真参照）

まず、来店は個人が中心で、労働組合員6割、未組織の人4割の構成で、後者の割合が増加している。口伝えで「ろうきんプラザ」が親切との評判を聞いて来店する人も多いという。

来店は、土日の相談がメインで、夫婦そろって相談に来るケースが一般的である。事前に相談のアポを取る人もいるが、予約無しの相談の方がずっと多い。面談時間は短い組で1時間、長いと2時間程度であり、同プラザは同時に4組まで対応可能なスペースがある。

相談はまず顧客の話、要望を聞いたうえで、ローン返済のシミュレーション（償還表）を見せながら比較検討していく形である。特に最近では若年層の借入希望が多いため、生活設計全般にアドバイスするように心掛けていているという。例えば、「戸建てだと電気、水道代がこの程度かかりますがやっていけますか？」というように、顧客の生活目線に合わせた対応をしている。新規住宅ローンの場合、相談回数は2、3回が中心である。

相談内容は、新規住宅ローン以外にも無担保ローンを含め多岐に渡り、返済条件、借換えについての相談も多い。条件変更には前向きに対応しており、また借換えは他行、公庫の条件と労金の試算を比較検討しながら相談に乗っている。購入物件は2,000～2,500万円中心であり、家賃並みの月7～8万円の返済計画を想定する人が多い。

回答は通常3日程度で、審査はスコアリング等を導入しておらず、個別に「人をみて人に貸す」（トータルに人物をみる）ことを基本姿勢にしている。

新潟県労金「ろうきんプラザ」



苦戦する無担保ローン

新潟労金は住宅ローンの融資残高シェアが8割を超えており、バランスや収益性の点から無担保ローンの推進を強化している。また当労金の無担保ローンは、経営的力量を反映して金利面で優位性があり、また商品性でも工夫しているとの自負がある（例えば、2人目の教育ローンは金利優遇）。

しかし、実績は相当厳しいようだ。新潟労金の無担保ローンの中心は、マイカー・ローンで県内シェアは一位だが、年間7千件の実行をもって残高維持がやっとの状態で、ピーク時の残高からみると4割程度減少している。やはり金利競争の激化の影響が大きいのではないかと、当労金はみている。また、教育ローンは、新潟県の場合大学進学率が低いこともあり残高ベースで横バイとなっている。カードローンも融資承認制度は改善されたが、やはり「スピーディ、シークレット、小さい極度額」が壁となり、消費者金融会社等に流れているとみている。

当労金が住宅ローン販売で蓄積した個人取引基盤やノウハウなどを無担保ローン推進に活かす工夫、またローン商品の利便性等の更なる改善が期待されるところである。

地域金融機関としての労金

労金は労組をベースとする職域性の強い金融機関であり、労働者への福祉金融強化のために地域統合や全国一本化への指向が設立当初から強かった。これに対し新潟労金は直接個人への取引浸透を図り、地域金融機関に近い戦略を取っており、単独での存続を指向している。

新潟労金の場合、金融機関として生き残るために、自らの市場と顧客を的確にとらえ直し、自前の顧客接点の効率的配置を通じ顧客ニーズを掘り起すことに成功しているといえよう。大都市部に比べると、新潟県は金融機関競争が比較的穏やかという好条件があるものの、労金においてどのように地域、個人を取り込むかについて、新潟労金は示唆的な事例であると思われる。

（室屋 有宏）