

労働金庫の経営戦略 6

- 近畿労働金庫～金融消費者・NPO など新しい顧客基盤の構築に取り組む -

要 旨

1998年10月に近畿地区7労金が合併して誕生した近畿労金は、ブロック単位の労金合併の先駆けであり、全国統合への試金石として注目される。近畿労金は、顧客基盤の再構築に取り組んでおり、個人の横断的な組織の育成による労組組合員への直接的な営業推進、ローンセンターを拠点とする未組織勤労者の顧客開拓、NPO向け貸出などコミュニティ・ビジネスモデルの開拓等々、顧客基盤の軸足を複線化するという課題に挑戦している。住宅ローンでは、宅建取引業協会、全日本不動産協会との提携に特色があり、ローンセンター網の充実によって提携を通じた貸出が軌道に乗ってきている。

組織・事業・経営の概況

はじめに、近畿労働金庫の概況をみておこう。2003年3月末現在、店舗数は73（近畿2府4県）、ATM・CD275台、職員数1,293人である。会員（労組）は8,708会員、会員傘下の間接組合員は159万人である。

預金残高は2002年度末1兆4,834億円で、合併以後4～6％程度の安定した伸び率で増加している。貸出残高は9,996億円で、合併以後は4％前後の伸びで推移していたが、2002年度は8.0％と大幅に伸びており、これはローンセンターを中心とする未組織勤労者への住宅ローン推進が奏効した結果である。なお、総貸出残高に占める住宅ローンの割合は76.37％であり、実態と

して住宅金融に特化した金融機関としての色彩が強まっている。

総貸出金に占めるリスク管理債権の割合は2.71％と少なく、財務の健全性は高い。自己資本比率は8.65％であり、今後は10％を目標に自己資本の増強を図る予定である。

コスト削減に取り組んでいるものの、低金利環境のなかで預貸金利鞘が改善せず、経常利益は伸び悩んでいる。

近畿労金の合併効果の検証

つぎに、近畿労金の合併効果についてみてみたい。

近畿労金は1998年（平成10年）10月1日に近畿地区7労金（兵庫、大阪、関西、京都、和歌山、奈良、滋賀）が合併して誕生した。この合併は、以後に続くブロック単位の合併の先駆けであり、全国統合への試金石といえるものである。

合併後まだ5年しか経過しておらず、結論を出すには早すぎるが、近畿労金としての自己評価を木佐一常務理事は淡々と語った。印象的であったのは、過大評価するでもなく、過小評価するでもなく、きわめて冷静に合併後の経営を分析される姿勢であった。

具体的には、スケールメリットを生かせる分野、いわゆる「規模の経済」が働く分野では効果が現れたという。まず第一に、人件費・物件費等のコスト削減効果、機械化システム面での

表1 近畿労働金庫の概況

	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
預金（億円）	12,888	13,474	14,301	14,834
貸出金（億円）	8,549	8,928	9,259	9,996
うち住宅ローン	5,631	6,159	6,714	7,634
うち個人生活資金	2,537	2,382	2,139	1,889
預貸率（％）	66.33	66.26	64.74	67.38
自己資本比率（％）	9.43	9.22	8.7	8.65
経常利益（億円）	55	46	48	35
間接構成員数（千人）	1,633	1,584	1,591	1,591

資料 近畿労金「議案書」「ディスクロージャー誌」

表2 主な経営指標の推移

	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度
貸出金利回り(a)	3.33	3.1	2.99	2.77
預金金利回り(b)	0.34	0.27	0.2	0.13
経費率(c)	1.7	1.69	1.62	1.54
利鞘(a-b-c)	1.29	1.14	1.17	1.1

効率的投資があげられる。第二に、資金運用面では、運用資金の大規模化によりオーダーメイドの商品組成が可能となり、運用スキームの多様化と資金運用力の強化が図れた。第三に、収益管理システムの高度化が可能となった。第四に、各種の商品開発力、情報発信力、相談機能など会員組合、利用者ニーズへの対応力が強化されるとともに、ローンセンターの拡充など未組織勤労者の顧客獲得に向けた体制整備も進んだ。第五に、後述する地域共生事業を推進する専担部署「地域共生課」の設置、NPO事業サポートローン、NPOフォーラムの開催、NPO寄付システムの開発など地域社会貢献活動、地域福祉への取組みが一層強化された。

しかし一方、収益力の強化という点については、合併後、十分な成果が上がっているとは言いがたいという。これは、日本経済の長期低迷、超低金利という経済金融環境に拠るところも大きいと思われるが、いまひとつは、職域金融機関であるがゆえに、いわゆる「範囲の経済」効果がきわめて限定されるという点が指摘できる。すなわち、労金の場合は、業務内容がほとんど同じであり、合併に伴う業務の相互補完効果はないに等しい。取扱商品もほぼ共通しており、合併による取扱商品の多様化、クロスセルによる取引の拡大効果もあまり期待できない。また、職域・労組を対象としているために、合併による市場シェアの拡大も望めない、さらに、顧客基盤（労組）は重なっておらず、店舗も労組への対応を考慮した配置となっており、店舗統廃合による合理化も制約が大きい。

このように、労金は業務内容の同質性が高く、労金と顧客（労組）の関係も固定的であるために、合併による対顧客業務分野での取引拡大や合理化効果は限られたものとなり、それが、合併が即収益力強化に直結しない大きな要因である。

しかし、総じて言えば、合併によって経営の安定性は増したといえよう。また、全国統合について、近畿労金は一貫して積極的な姿勢を示しており、近畿労金の合併効果の検証作業は全国統合に向けてのステップとなるものであり、今後より深く検討されるべきものであろう。

労組組合員への直接営業

労金は“団体主義”という特殊な運営原則を採用している。すなわち、労金の顧客基盤は第一義的に労組であり、労組が労金経営に参加することによって、民主的運営と協同組織性が保障されるという理念である。

しかし、このような労金の運営理念と業務推進方法のみに依存しては、労組の組織率の低下もあって他金融機関の攻勢に対して守勢に回らざるを得ない。時代状況の変化と労組の現状を踏まえて、近畿労金は顧客基盤の再構築に取り組んでいる。その場合の課題は、大別して三つある。すなわち、組合員個人への直接的な営業推進、未組織勤労者（近畿労金では金融消費者ともいう）の新規顧客の獲得、NPO向け貸出などコミュニティ・ビジネスの模索である。

組合員個人への営業推進＝個人対応ツールへの取組みとしては、労組の枠を超えて、組合員が個人として横断的に参加する組織の育成があげられる。具体的には、労金メイン利用者を対象とする「レインボークラブ」と組合員OBを対象とする「いきいき倶楽部」がある。

レインボークラブは労金メイン利用者の組織化を通じて個人密着を図るとともに、退職後を含む生涯取引（いきいき倶楽部）に引き継ぐことを意図している。

クラブ会員は一定基準以上の労金取引を行っている個人（会費有料）であり、イベント、旅行、レジャースポットなど耳寄りな情報を掲載した『レインボークラブ通信』の配布（年4回）、各種イベントへの参加、提携レジャー施設・加盟店での優待・割引サービス、フリーダイヤルによる健康・医療・福祉相談サービス、各種ローン、預金の金利優遇など多彩な各種特典が提供される。会員数は2003年6月現在3万人である。

いきいき倶楽部は年金口座の獲得と生涯取引の拠点組織として機能している。会員（会費無料）には、情報誌『ええわぁ』の配布（年4回）、慶弔見舞金制度をはじめ、レインボークラブとほぼ同様の特典がある。会員数は合併直後の11,074人から毎年4,000人～5,000人ほど増加しており、2003年6月現在で約36,000人に達している。

労金の場合は情報を労組経由で送ることが多く、利用者の家庭に直接、情報を届けることは少なかった。その点、『レインボークラブ通信』や『ええわぁ』は貴重な情報発信手段である。掲載されている情報は家族を意識して主婦や子供向けのものもあり、家族単位で労金ファンを育てようとしている姿勢が伝わってくる。なお、両会員を合わせたシェアは、預金の23%、貸出の15%強を占めている。

未組織勤労者の顧客開拓

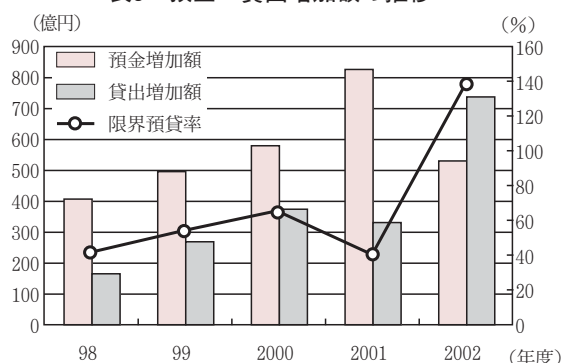
近畿労金では、コア顧客である会員労組、組合員個人の基盤維持・強化と合わせて、新たな顧客基盤の拡大＝未組織勤労者の組織化に力を入れており、顧客基盤の軸足を複線化しようとしている。

未組織勤労者を取り込む場合の中核的な商品は住宅ローンであり、そういう意味では、未組織勤労者の顧客開拓の戦略的拠点はローンセンターであるといえよう。ローンセンターと住宅ローンと互助会組織（未組織勤労者の受け皿組織）が未組織勤労者開拓のツールといえる。今後、新規顧客との結びつきを強め、取引の幅を広げていくのであれば、互助会の会員にリフォーム情報など生活に役立つ情報を送り、パイプを太くすることも検討する価値があろう。いかにして1回限りの取引関係で終わらせず、結びつきを深められるかが今後の課題である。

住宅ローン戦略

近畿労金の住宅ローンの伸び率は2001年度7.0%、2002年度12.3%と健闘しており、2002年度の新規案件は8,730件、期末残高は前年度末比855億円増加した。

表3 預金・貸出増加額の推移



近畿労金の住宅ローン戦略の特徴を整理してみると、まず第一に、宅地建物取引業協会や全日本不動産協会との提携があげられる。両協会との提携は合併前から旧労金単位で行われていたが、合併後あらためて正式に提携関係を結んだ。両協会傘下の近畿圏の業者数は合わせて約28,000社であり、その潜在的な影響力は大きいものがある。

このような協会団体との提携のメリットとして、物件に関して何か問題が生じた場合に協会が仲介・調整機能を果たしてくれるので安心感があるという。何よりも労金の場合は事業資金は出せないで、都銀のようにマンションの建設資金を出して、かつ、入居者の住宅ローンも取り扱うということはできない。自ずと、仲介物件をターゲットにするしかなく、その点協会団体との提携は有効な選択となる。

労金は協会に業務提携料を支払っており、これは一種の販促費と考えることができる。静岡労金のように業者会を組織している事例は地銀、第二地銀でもみられるが、宅建業協会等との提携は珍しく、近畿労金の大きな特色である。

第二に、ローンセンターの積極的な設置である。2000年10月にローンセンターを6カ所に一挙に開設して以来、毎年ローンセンター網の拡充に努め、2003年度中には合計16カ所になる予定である。各センターの人員は2～5人。日曜・祝日、水曜日を除く全営業日の10～18時まで営業。ローンセンターの開設以来、住宅ローンの取扱い件数は順調に増加しているが、これはローンセンターの設置によって宅建業協会等との提携が軌道に乗ってきたことが大きな要因である。

この結果、住宅ローンの新規案件のうち約6割は業者経由が占めるまでになった。また、ローンセンターの顧客の約8割は未組織勤労者、約2割が組合員であり、住宅ローンの顧客構成も残高では組合員：未組織勤労者の比率は6対4だが、新規実行額では4対6と逆転している。

第三に、商品性と貸出条件面での工夫である。まず、商品性では、通常の住宅ローンに加えて、「生き生きローン」という労金業界独特の商品がある。これは、根抵当制度を利用して住宅取得、耐久消費財の購入など多目的に用途自由な資金を住宅ローンと同じ金利で、繰り返し利用

できるローンであり、米国のホーム・エクイティ・ローンと似た商品である。

住宅ローン、生き活きローンの金利水準は2003年7月現在変動金利型で2.375%、取引振りに応じて最大0.5%までの金利優遇制度（優遇期間5年間）ありということで、近畿圏の地銀の金利とほぼ横並びである。

金利水準は他金融機関と比べて特に低いわけではないが、低利な保証料率（月次後受け方式で年0.14%～0.22%、一括前受け方式で年0.1%～0.15%）、生命共済最高2,000万円、火災共済最高3,000万円を労金が掛け金を負担する形で自動的にセット、繰上げ返済手数料無料など金利以外で多くの優遇措置があり、他金融機関と競合できる魅力を備えている。

第四に、他金融機関との競合を踏まえ、積極的にリスクをとってローンを伸ばす戦略である。借り手の返済能力等を判断した上で、担保評価額を超えて融資する場合もあるし、査定金利なども低めに設定して、自己資金の不足している人でも借りやすい形にしている。

なお、ローンセンターは営業部隊という位置付けであり、決裁権限、審査権限はなく、営業店への取次ぎとなる。審査期間は概ね5日。業者に仮申込書を配布しており、事前に仮申込書を送ってもらえれば早く審査ができるという。

無担保ローン戦略

ところで、労金と利用者の結びつきを強め、生涯利用につなげていくためには、住宅ローンだけでは不十分であり、日常的に利用する頻度が高い無担保ローンの拡充が不可欠である。そのために、近畿労金では2002年10月に「@irシリーズ」という商品群をとくに若者向け、女性向けに独自に開発し推進している。

@irローンは、各種目的別ローンを整理したもので自動車購入、結婚、出産・育児、教育、レジャー、介護、医療など用途に応じて融資限度額（組合員最高500万円、未組織勤労者最高300万円、1年ごとに自動更新）の範囲内であれば何度でも利用できる商品であり、あらかじめ借入限度額が設定されているので入用時には簡単な手続きでスピーディーにローンが借りられる。

金利は、資金用途によって多少異なるが、組

合員で3.45%～3.6%、未組織勤労者で3.85%～4.0%（いずれも変動金利、保証料込み、2003年7月現在）で、他行に比べて割安な水準である。

@irカードは、組合員のみでの取扱いであるが、融資限度額30万円・50万円の2種類、金利7.5%（変動金利、保証料込み、2003年7月現在）のカードローンであり、取引振りに応じて支払利息の5%～最大25%のキャッシュバックがあり、これも他行に比べて、割安な商品設計となっている。

@irシリーズは、推進開始から1年も経っていないが、@irローン、@irカード合わせて54,000件の実績をあげた。しかし、カードローンはこれまでの累積契約者約38万名弱に対し、実際の利用者は契約者の3分の1を切りつつあり、カードローン残高も3年前の1,021億円に対し、2003年6月末は821億円と減少している。

労金のカードローンは、最初の枠設定のときは組合が受付け、組合の承認を必要とする。また、カードローンの利用明細は毎月組合に届けられ、組合役員がチェックできるようになっている。このようなこともあって、金利水準は他行や消費者金融と比較して割安な水準でありながら、若者層は借りやすさ・気楽さ・利便性の高さから他の金融機関を利用する傾向にあり、住宅ローンの健闘ぶり比べると、無担保ローンは課題を抱えながらの推進であるといえる。

NPO向け融資制度

近畿労金は勤労者福祉金融、職域金融機関という枠にとどまらない新しいビジネスモデルを模索している。他金融機関と同質化してくるなかで、いまの時代に合った新しい労金ブランドをどう打ち出すかを考えている。その試行的取り組みがコミュニティ・ビジネスモデルの開拓であり、福祉を切り口に地域との接点を見出す事業である。そして、その突破口として力を入れているのがNPOに関わる事業であり、NPOとのパートナーシップの形成によってその足がかりを見出そうとしている。

具体的な事業としては、まず、2000年4月に日本の金融機関では初めてのNPO向け融資制度である「NPO事業サポートローン」を、旧東京労金、旧群馬労金と共同で開発し、スタートさせた。対象となるNPO法人は高齢者、心

身障害者、児童のための福祉事業を目的とする法人に限られるが、2003年4月末までの実績は累積相談件数114件、融資実行件数24件、融資実行金額242百万円に達している。うち高齢者福祉に関わる事業が約6割、障害者福祉に関わるものが約3割、子どものための事業が約1割となっている。

貸出審査においては、必ず現地に出かけ、審査マニュアルに基づきそのNPOの目的、リーダーの人物評価、組織基盤の安定性などをチェックし、企業格付に似た評価を行っている。一般的に、介護保険サービスのように資金フローが把握できる事業型NPOは融資しやすいが、資金フローが一定でないNPOの場合は融資できないケースも多いという。なお、NPO法人は労金の会員にはなれないので、員外融資で対応している。

担当部署である地域共生課の法橋課長は「NPO貸出をやってみて、自分たちが考えていた以上に労金にはもっと潜在的な価値があると分かった」と語った。このNPO向け貸出は、時代の流れと労金のミッションを結びつけ、新しい労金ブランドを創造する第一歩となるかもしれない。

さらに、近畿労金は大阪府と共同で、商店街振興、まちづくり、環境、子育て支援など福祉以外の幅広い分野のNPO法人を対象としたコミュニティビジネス支援融資制度を2003年度に創設した。資金使途は運転資金、設備資金のいずれも可能で、一法人当たり貸出限度額は400万

円、返済期間5年以内、大阪府が損失補償する仕組みとなっている。大阪府としてはこの融資制度によって地域の雇用創出が進むことを期待している。

また、人材を必要としているNPOに、ボランティアを派遣する「ろうきんNPOパートナーシップ制度」を2000年度から実施している。ボランティアはいきいき倶楽部会員などシニア層から募るが、3年目で累計100人が参加しており、派遣先のNPOから要請が強く、また、ボランティアする人にとってもやりがいがあり、一度始めると継続する人が多いという。

その他、NPO関連では、NPO活動を支援・啓蒙するNPOフォーラムの開催、口座振替により継続的にNPOに寄付できるNPO寄付システムの開発、障害者芸術展「エイブル・アート」の開催、環境を守る団体や阪神・淡路大震災の震災遺児を支援する団体等への社会貢献預金の取組みなどアイデアを駆使した多彩な活動がみられる。

近畿労金の試行的取組みが今後どのように展開していくのかは予測がつかない。また、事業の量的規模からいえば、それほど大きなものになるとも思えない。しかし、労金が地域社会に貢献できるひとつの道筋であることは確かであり、労金の新しい可能性がこのようなチャレンジを通して開拓されていくことを期待したい。

(鈴木 利徳)

表4 NPO事業サポートローンの概要

概 要		
対象	特定非営利活動法人（NPO法人）※	
資金使途	(1) 運転資金 (2) 設備資金	
ご融資額	(1) 無担保 (2) 有担保	原則1000万円以内 担保評価の範囲内
ご融資の種類	(1) 手形貸付 (2) 証書貸付	
ご利用金利	ろうきん所定の融資金利	
返済期間	(1) 運転資金 (2) 設備資金	5年以内 原則7年以内 (有担保 最長15年以内)
担保	(1) 無担保 (2) 有担保	不要 不動産・預金
保証	個人保証人 原則として法人代表者、ほか2名以上	
ご返済方法	(1) 証書貸付 (2) 手形貸付	元利均等返済または元金均等返済 期日一括返済（利息前受）

※任意団体期間を含め2年以上活動を行っている団体が対象です。