今月の窓

労働金庫と農協の比較

労働金庫の実態調査を進めるなかで，労働金庫と農協の経営・事業内容を，両者の特質と相異を，いつも頭のなかで比較して考えていた。労金と農協は，顧客対象が圧倒的に個人である点で，日本のなかでの二大民間「個人金融機関」であるといえる。都銀，地銀をはじめ多くの金融機関が個人リテール金融市場に本格的に参入してくるなかで，個人金融機関としての活路はどこにあるのか。そのような問題意識で両者のビジネス・モデルを比較してみたい。

まず，事業概要をみると，2003年３月末での預貯金は労金13兆円，農協74兆円，貸出金は労金９兆円，農協21兆円，預（貯）貸率は労金65％，農協29％である。貸出金に占める一般住宅資金の割合は労金76％，農協20％（ただし，賃貸住宅も含めると45％）であり，労金は住宅ローン専門金融機関化しているといえる。

ところで，労金は労働組合および労組傘下の組合員をコア顧客とする職域金融機関である。その労金が職域の枠を超えてローンセンターを設置し未組織勤労者（地域住民）に対する住宅ローン貸出に力を入れるようになったのは，経営体としての生き残りを賭けた選択であったといえる。事業資金を融資できない労金がローンセンターを拠点として住宅建設･販売業者との連携関係を構築していることは筆者にとって非常な驚きであったが，住宅ローンで生きていくためには他に選択肢はなかったともいえる。

一方，農協は，農村地域であれば住宅ローンの需要そのものも限定的であるし，土地持ちの正組合員の場合は自己資金で家を建てるケースも多い。准組合員や地域住民への営業推進によって住宅ローンを伸ばすことは重要なことであるが，それでも農協は住宅専門金融機関を目指しているわけではない。

また，職員に求められる資質も両者では異なる。労金のローンセンターの職員は日々住宅ローンの営業・相談対応・ときには審査も行っており，20代の職員といえども３年も経てば住宅ローンの専門家に育っている。都銀や地銀の職員よりも，住宅ローンに特化している分，専門性が高いのではないかとさえ思われる。審査・決裁も比較的分権化されており，現場の拠点長の権限でほとんど決裁されるためスピードもはやい。

一方，農協は，一人の職員が取り扱う件数が少なく，住宅ローンに限れば仕事の密度は薄い。その分，専門性を育てることは非常に難しい。また，農協の場合は，税務相談，資産管理，相続など組合員のよろず相談に対応することを求められる。住宅ローンという単品の商品で勝負するという経営戦略は成立しない。そこに，農協の推進体制，職員養成の課題がある。農協の場合は，商品性もシンプルなものに規格化し，審査は分権化するよりも集中化した方が効率的になろう。住宅ローンに特化して生き残りを賭ける労金と，組合員，准組合員への総合的な金融サービスの提供にかける農協とは，個人金融機関としての戦略に違いがある。農協は地域に根を張った協同組織事業体であるがゆえに，総合サービス機能の提供を重視せざるを得ないし，そのなかで専門性と効率性を追求する知恵が求められているといえよう。

（(株)農林中金総合研究所取締役調査第二部長　鈴木利徳・すずきとしのり）