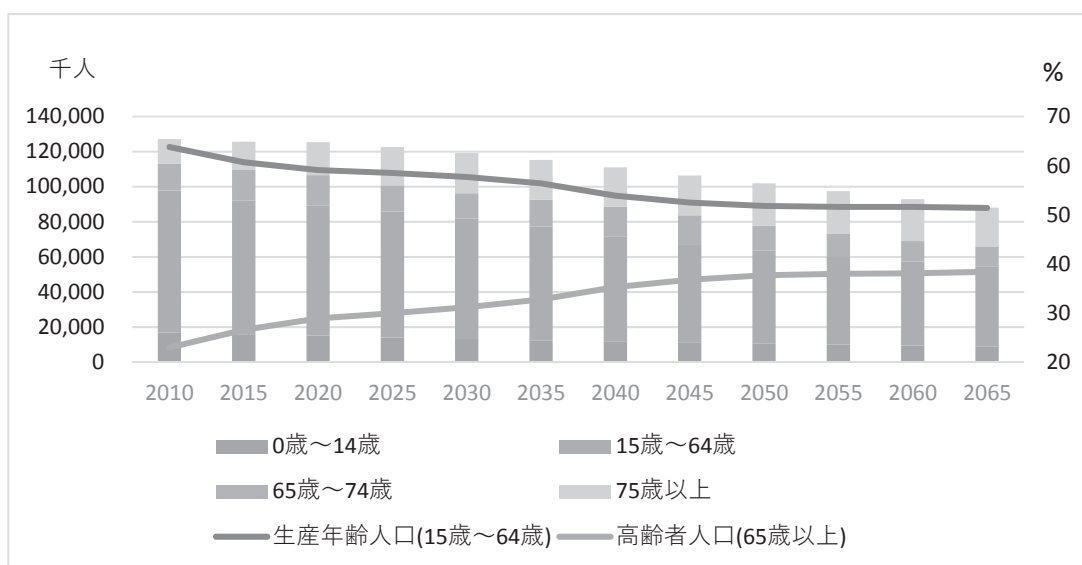


## 7. 労働金庫の直面する課題

労働金庫が直面する課題は主に4つで、(1) 高齢化と人口減少、(2) 社会的に弱い立場にある勤労者の増加と貧困、(3) 組織率の低下と労働金庫の会員基盤の縮小、(4) 銀行間の競争激化である。

### 7.1 高齢化と人口減少

図9. 年齢別人口構成



出典：内閣府『2018年版高齢社会白書』

日本の人口は図9のように、将来高齢化が進み、減少するとみられている。高齢化と人口減少は労働金庫の経営に負の影響をもたらす。労働金庫を利用する勤労者数は以前よりも落ち込むであろう。さらに、高齢の人々の金融ニーズが高まり、労働金庫は商品やサービスを見直す必要が出てくるだろう。

### 7.2 社会的に弱い立場にある勤労者の増加と貧困

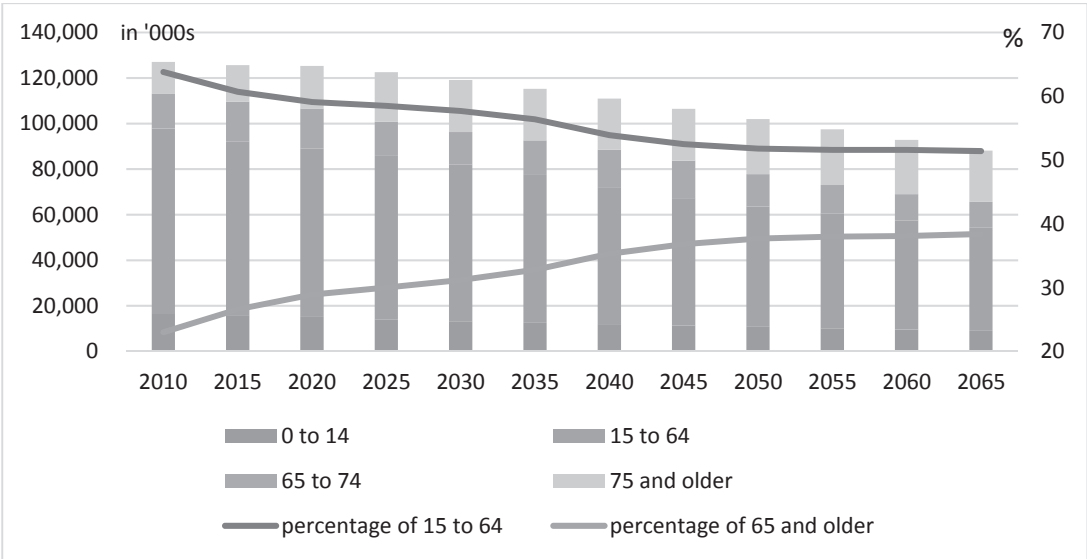
労働金庫は設立以来、社会的に弱い立場にある勤労者に金融サービスへのアクセスを改善することで成功してきた。労働金庫は大企業で定年まで働く組織勤労者を前提としたビジネスモデルを築いてきた。こうした勤労者は、市場では手に入れられなかった住宅ローンや生活費の融資（自動車、教育費等）といった商品が必要としていた。その後、次第に金融業界はサービスを勤労者に拡大していった。また、労働の世界も進化していった。

## 7. CHALLENGES FACING ROKIN BANKS

There are four major challenges facing Rokin Banks: (1) aging and shrinking population, (2) increasing number of vulnerable workers and poverty, (3) declining unionization rate which shrinks membership basis of Rokin Banks, and (4) increasing competition among banks.

### 7.1. AGING AND SHRINKING POPULATION

Figure 9. Population by age in Japan



Source: Cabinet Office (2018) White paper on aging society in FY2018.

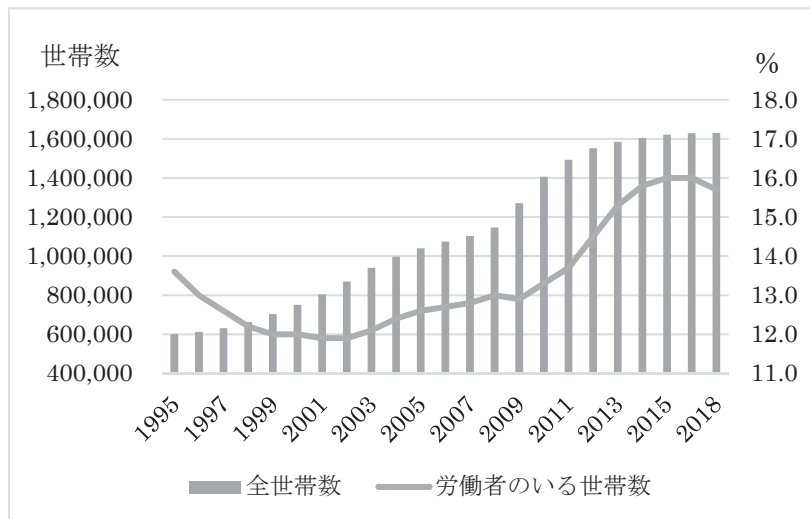
As shown in Fig.9, Japan’s population is estimated to decrease and to age in the future. Aging and shrinking population will have negative impacts on the management of Rokin Banks. The number of workers who could potentially use Rokin Banks’ products will grow less than before. In addition, the financial needs of the aging members will also evolve, requiring Rokin Banks to revisit its products and services.

### 7.2. INCREASING NUMBER OF VULNERABLE WORKERS AND POVERTY

Since its establishment, Rokin Banks have thrived to improving living conditions of vulnerable workers through access to financial services. Rokin Banks have built their model on the fact that workers had lifelong jobs in large enterprises, were unionized, and needed certain types of products such as housing loans, consumption loans (car, education, etc.) that they could not access on the market. Over time the financial sector has grown and expanded its services to workers. The world of work has evolved, too.

非正規勤労者の割合は、1985年には16.4%だったが、2015年には37.5%にまで増加した。相対的貧困率も1985年には12.0%だったものが、2015年には15.6%になった。2017年度の1時間当たりの賃金は、正規勤労者が1,937円であるのに対し、非正規のパートタイム勤労者は1,081円であった。正規勤労者への就職機会が限られているため、270万人もの勤労者が非正規就労をしているのである。

図 10. 生活保護受給世帯

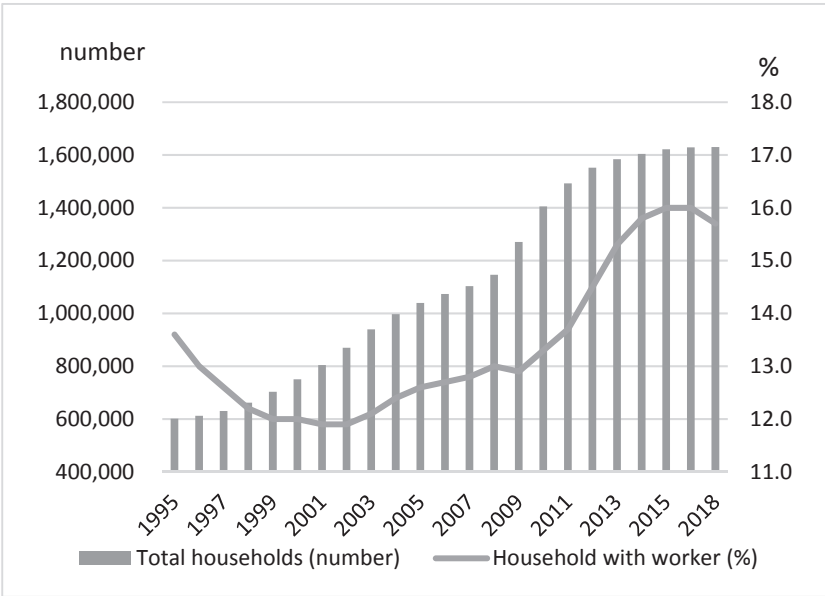


出典：厚生労働省資料

非正規勤労者の増加はすなわち貧困の深化の主因の1つである。2001年以降、労働者のいる生活保護世帯の割合は増加した（図10）。労働金庫は、多様な雇用形態の社会的に弱い立場にある勤労者が増加していること、貧困層の勤労者の中でも若年勤労者が増加していることを認識している。労働金庫にとって最初の課題はこうした社会的に弱い立場にある勤労者に働きかけることである。社会的に弱い立場にある勤労者は短期雇用契約で働き、雇用と雇用の狭間に失業し、その結果として未組織になりがちである。労働金庫にとって第2の課題は、標準の商品やサービスがいつも社会的に弱い立場にある勤労者にふさわしいわけではないということである。労働金庫は非正規勤労者向けの小規模な特別融資を試験的に実施してきたが、労働金庫の間接構成員に占める社会的に弱い立場にある勤労者の割合が増えていることから、こうした社会的に弱い立場にある勤労者に有効にサービスを提供できるように、労働金庫は事業モデルを検討すべきであろう。

The percentage of non-regular workers has grown from 16.4 per cent in 1985 to 37.5 per cent in 2015. The relative poverty rate has also grown from 12.0 per cent in 1985 to 15.6 per cent in 2015. The average hourly wage is ¥1,937 for regular workers, whereas ¥1,081 for non-regular part-time workers as of FY2017. Given the limited opportunities to become regular workers, as many as 2.7 million of workers keep working as non-regular workers.

Figure 10. Households receiving public assistance



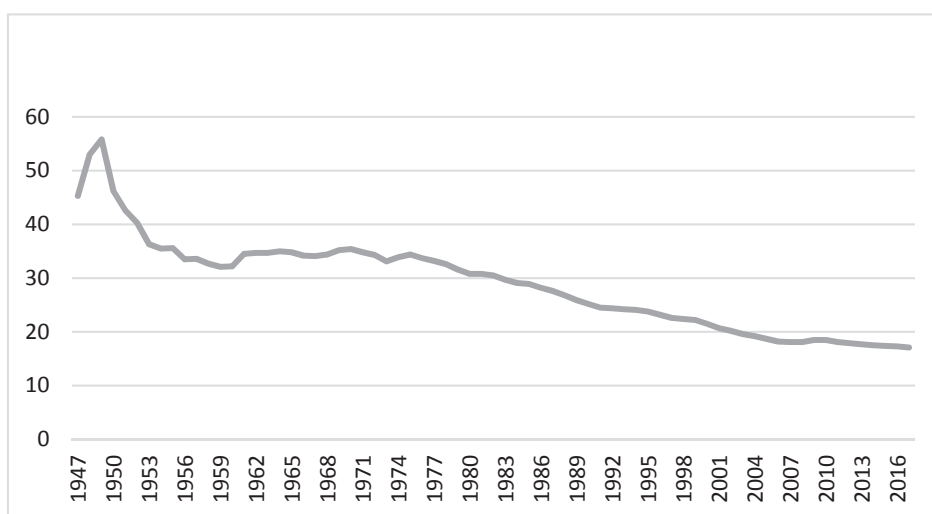
Source: report from Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW)

The growing number of non-regular workers is one of major factors of deepening poverty. Working families receiving public assistance increased in percentage since 2001 (Fig.10). Rokin Banks recognize the increasing number of vulnerable workers with diverse forms of employment, and the increasing poverty among workers, including young workers. The first challenge for Rokin Banks is to reach out to these vulnerable workers who have short-term employment contracts, face periods of unemployment in between, and are as a result less likely to be unionized. The second challenge for Rokin Banks is that its standard products and services are not always adapted to the needs of those vulnerable workers. Rokin Banks have tested on a small scale basis the offer of specific products for non-regular workers. Nevertheless, in order to serve effectively a growing number of vulnerable workers as a proportion of its total indirect members, Rokin Banks would need to revisit its operating model.

### 7.3 組織率の低下

労働組合の推計組織率は1950年以降減少し続けており、2017年6月には17.1%にまで落ち込んでいる(図11)。勤労者数が1998年の5,300万人から2018年の5,800万人に増えた一方、組織勤労者数は同じ期間に1,200万人から1,000万人に減少した。パートタイム勤労者は労働組合にあまり加入していない。近年は少しずつ増えつつあるとはいえ、パートタイム勤労者のうち労働組合に加入しているのはわずか7.9%にすぎない。この組織率の低下は労働金庫にとって課題である。というのは、労働金庫のビジネスモデルは労働組合との密接で強い関係を基盤としているからである。三村(2014)は、労働金庫の間接構成員である労働組合員が長期的に減少傾向にあると指摘する。

図 11. 労働組合の推計組織率 (%)

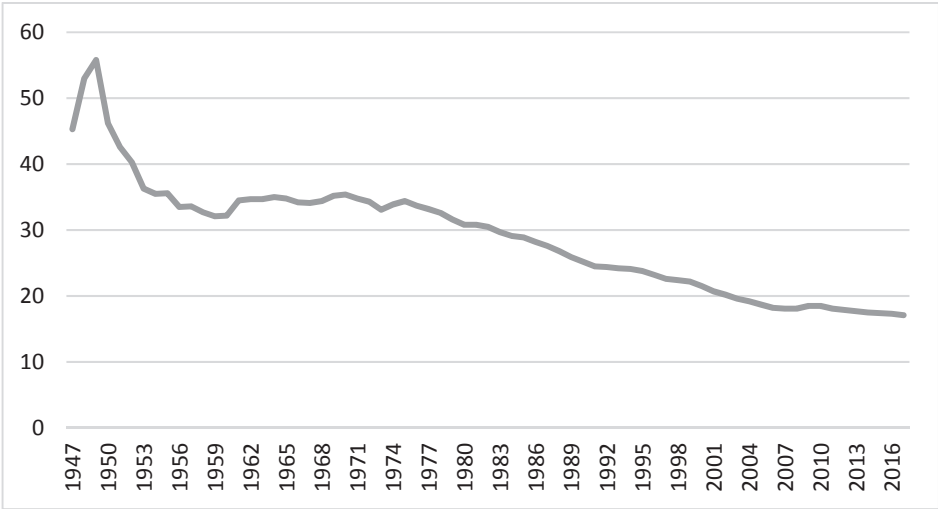


出典：厚生労働省資料

7.3. DECLINING UNIONIZATION RATE

The estimated unionization rate has kept decreasing since 1950, to as low as 17.1 per cent in June 2017 (Fig.11). While the total number of workers increased from 53 million in 1998 to 58 million in 2018, the number of unionized workers decreased from 12 million to 10 million during the same period. Part-time workers are less likely to be unionized: only 7.9 per cent of them join trade unions, although the rate gradually increased in recent years. This declining unionization rate is a challenge for Rokin Banks because their business model is based on a strong and close relationship with trade unions. Mimura (2014) pointed out a long trend of decreasing number of indirect members of Rokin Banks who belong to trade unions.

Figure 11. Estimated unionization rate in Japan (%)



Source: report from Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW)

労働金庫独自の会員制度である団体構成主義をめぐっては、その長所と短所の双方について長年にわたり多くの議論がなされてきた（大内ほか 1987；三村 2014）。団体構成主義の限界を緩和するために個々の勤労者の声に耳を傾けたり、マスメディアに広告を出したり、退職者（元労働組合員）を組織したりといった努力も重ねてきた。だが、労働金庫のマーケティングのチャネルが労働組合リーダーの労働金庫に対する理解や姿勢に影響され易いという問題が残る。言い換えれば、労働金庫に対する労働組合リーダーの考え方が極めて重要な意味を持つのである。労働金庫の設立当初は、勤労者に融資する商業銀行等存在しなかったから、労働金庫の存在意義は労働組合にとって自明であった。商業銀行がリテール金融市場に参入するに及んで労働金庫と他の銀行との違いが不明瞭になっていった。さらに、労働組合は 1970 年代に労使協調路線に転換し、ストライキ中の勤労者の生活費を必要としなくなった。

時代が下って労働組合リーダーは年配者から、労働金庫に疎い若い世代のリーダーへと世代交代した。例えば中央労働金庫の間接構成員のうち、労働金庫の商品を利用しているのはわずか 40%に過ぎないが、それは労働組合の幹部や組合員が労働金庫と他の銀行の違いを適切に理解していないためである。こうした変化は労働金庫と労働組合の関係の希薄化にもつながった。労働組合リーダーはかつて、労働金庫を労働者自主福祉運動の一員としてみていたが、今や労働組合リーダーは労働金庫を単なる金融サービス業者としかみていないケースもあるという。

また、未組織勤労者の問題は労働金庫のリーダーによって長年認識され、いかにして未組織勤労者を組織化するかが議論されてきた。労働金庫は 1950 年代、未組織勤労者向けに消費者信用生協を設立したが、その多くは生き残れなかった。1980 年代にはサービス産業の勤労者が増加したが、サービス産業の勤労者は労働組合に組織されにくいものである。こうした勤労者は金融サービスを利用するため労働金庫に加入を認められた。非正規勤労者に働きかけて商品売るため多くの努力がなされたが、この働きかけの問題は未解決のまま残されている（大内ほか 1987；室屋 2003；三村 2014）。

#### **7.4 銀行間の競争激化**

労働金庫のもう 1 つの課題は、銀行間の厳しい競争である。職場の推進組織を通じて、顔の見える、人間味のあるサービスを通じて労働金庫は今日まで勤労者を惹きつけてきた。だが、低金利を志向した大手商業銀行との終わりなき競争は、長期的に労働金庫の経営力を弱めることに繋がってしまうだろう。

There has been much discussion for decades on both positive and negative sides of Rokin Banks' unique membership model: organization-based membership principle (Ouchi et al. 1987; Mimura 2014). There also has been much effort to mitigate the limitations of organization-based membership model, sometimes by directly listening to individual workers, advertising via mass media, or by organizing retired workers (former trade union members). However, a major remaining issue is that Rokin Banks' marketing channels are likely to be affected by the understanding and the attitudes of trade union leaders towards Rokin Banks. In other words, trade union leaders' thoughts on Rokin Banks critically matter. The reasons of existence of Rokin Banks were obvious for trade unions at their start-up, because no commercial banks lent to workers. Commercial banks' entry into the retail banking market blurred the difference between Rokin Banks and other banks. Moreover most trade unions took the stance of harmonious labour relations in the 1970s, and did not need to provide life support to the workers during the strikes. As time went on, elder trade union leaders were taken over by a younger generation of leaders who are less or not familiar with the Rokin Banks. As an example, only 40 per cent of indirect members of Chuo Rokin Bank use the bank's products because trade union executives and members do not appropriately understand the difference between Rokin Banks and other banks. Those changes diluted the relationship between Rokin Banks and trade unions. While trade union leaders used to see a Rokin Bank as a partner of workers' welfare movement in the past, most trade union leaders now see a Rokin Bank as a vendor of financial services among many others.

In addition, Rokin Bank leaders have long recognized the issue of non-unionized workers and discussed how to organize those workers. In the 1950s Rokin Banks formed consumers' credit cooperatives for non-unionized workers but most of those cooperatives failed to survive. In the 1980s Rokin Banks welcomed the service industry workers, who were increasing in numbers and who were less likely unionized, to utilize the Rokin Banks' financial products. Although much effort is being made to approach non-unionized workers to sell their products, it has been pointed out that approaching them still remains an issue to be addressed (Ouchi et al. 1987; Muroya 2003; Mimura 2014).

#### 7.4. INCREASING COMPETITION AMONG BANKS

Another challenge for Rokin Banks is the severe competition among banks. Until today, Rokin Banks have been able to remain attractive to workers thanks to their face-to-face and human-touch services offered through the promotion committees at the workplace. Endless competition with high street commercial banks towards lower interest rates will however deprive Rokin Banks of management vitality in the long run.