

# 潮流

## 都市銀行の住宅ローン戦略

最近、都市銀行の個人リテール部門の企画担当者に直接話を伺う機会を得て、あらためて、都市銀行が住宅金融をはじめ個人リテール業務に「本気」「本腰」で取り組んでいるということを確認した。

まず、長期経営計画のなかで個人リテール部門を最重要戦略部門のひとつとして明確に位置付けている。そして、個人リテール部門の組織体制を垂直的に統合し、部門としての独立性と機能が確保されるようにしている。たとえば、あさひ（大和ホールディング）の場合は、企画、商品開発、営業推進、事務システム、さらに、人事、業績評価、保証会社・サービサーなど関連会社の管理までを含めて、個人リテール業務の入口から出口まですべてを「個人部」に統合している。東京三菱の場合も、個人リテール部門は独立採算的組織となっており、それだけで擬似企業といえるほど組織がまとまっている。さらに、注目すべきことは、両行とも人事異動が個人部門内で完結するケースが多く、リテール業務について専門性の高い人材が育っていることである。

法人取引が低迷するなかで、都銀各行は小口分散が効いてリスクが比較的小さいリテール部門の強化に注力しているのである。なかでも、住宅ローンは長期・安定の運用手段であり、かつ、顧客メイン化の柱となる商品であるため、力の入れ様は並大抵ではない。とくに、昨年、住宅金融公庫の5年後の改廃が発表されてからは、今が民間住宅ローンを拡大するチャンスとみている。

都銀の住宅ローン拡充戦略は、住宅ローンの獲得と取引メイン化を狙った金利優遇キャンペーン、住宅ローンセンターの拡充、自動審査システムの開発による審査期間の短縮、職域ルートの推進、インターネットでのローン申し込み受付、事務・業務の集中化によるコスト削減などであるが、信用金庫やJAなど地域金融機関との対比でとくに注目されるのは住宅ローンセンターである。住宅ローンセンターは、住宅販売業者相手に提携ローンを推進する拠点であり、個人との関わりは薄い。都銀の場合、住宅ローンの5割～8割が業者との提携ローンであり、ローン残高を伸ばそうとすれば住宅ローンセンターの拡充が必須の課題となる。

千万人単位の不特定多数の顧客を相手にする都銀メガバンクは優遇金利と審査の早さを売り物に業者ルートの推進に力を入れている。また、都銀のなかには残高増加のノルマを果たすために、審査基準や貸出条件が甘くなっているケースもあるといわれる。リストラ、賃下げが広がる状況下で、このような貸出は、将来、返済不能者の増加をもたらす懸念が大きい。一方、地域金融機関の場合、業者との提携ももちろん大切であるが、基本的には、顧客と直結する相談型営業推進が強味であり、借入者の返済能力に合ったローン設計が可能なのではなかろうか。

（調査第二部長 鈴木 利徳）