

## 地方銀行の住宅ローン戦略 - 3

### ～住宅ローン組成に相談機能を重視するC銀行～

#### 要 旨

C行では、きめ細かな相談機能を発揮して顧客に選ばれることが地域に根付いた銀行として大切だと考えており、住宅ローンでも、業者からの案件をスピーディに審査するだけという受身の立場から、「事前相談サービス」によって、家探しや住宅建設の当初から、銀行が主体的にサービスを提供して顧客に選ばれることを目指している。

景気低迷が長期化し、マクロレベルでは銀行の貸し出し残高減少が続く中でも、個別には貸し出し残高を増加させている銀行もある。リスク管理機能を強化しつつ、地域で積極的にクレジットリスクをとっていきこうとしている地銀C行の事例を紹介する。

#### 企画及びリスク管理機能を強化

リテール業務推進体制として、C行では従来、本部営業のセクションを営業企画部、法人部、個人部に分け、それぞれに企画業務を分散させていたが、今年6月に企画業務を営業企画部に統合、企画機能強化を図っている。同時に営業店支援の強化・スピーディーな施策展開を図るため、営業推進関連部署を統合して「営業推進部」とした。法人、個人という分け方から企画、推進という機能別の組織構成となったが、法人企画と個人企画を同一の部にすることには、法人・個人マーケットの中間に位置するオーナー層への営業力強化を図る狙いもあるとされる。

同行では、12年6月にも信用リスク管理体制高度化のための本部組織改正がなされたが、本年6月の企画機能強化と同時にリスク統括部が設けられており、リスク管理体制の更なる強化が図られている。よりリスク分野に踏み込むためには、自行ポートのリスクに関する包括的な把握と集中管理が重要との認識があろう。

#### 過度な金利競争は避けたいが

住宅ローン金利については、各行ともにシェア拡大の狙いもあって、様々な優遇金利やキャンペーンを通じてダンピングが進んでいる。メガバンクの一角でも3年固定1%ローンを初め、10年固定ゾーンまでは金利引下げ競争の感があるし、地方銀行でも前述したA行（9月号参照）を含め、3年固定で1%、10年固定で2%台後半程度の金利設定もみられるようになってきている。

C行のあるR県でも金利競争は次第に強いものになっているとのことであり、隣県では3年固定1%のところも増えている。

C行では期間限定のキャンペーンとして、一定の条件（給与振込み、財形契約、投信積み立て契約、抵当権順位1位設定等）の顧客対象に3年固定での金利優遇を行っているが、その水準は2%を若干下回るレベルである。これは、地元の他の金融機関の始めた金利優遇キャンペーンに対して、状況をみながら対応したもの、とのことである。メガバンクの低金利の影響もあるものの、今のところは、金利引下げ競争に関して、積極的に仕掛けていくスタンスまではとっていない。

ただし金利競争については他行動向等もあり、今後の状況変化の中で、様々な対応があり得ることは言うまでも無い。

10年固定金利も金利面で住宅公庫に対抗しよう

というものではなく、足元金利負担の低さを選択する顧客にターゲットを置いている。キャンペーンもあって、同行住宅ローンの中では3年固定が8割程度を占めるようになっているとのことである。

同行の住宅ローン残高は過去2年間5～6%の増加率と、地銀平均よりは伸びが鈍い。(表1)どちらかといえば、無理に残高を増加させるよりも、収益性を考慮した上で着実な残高増加を目指す方針のようになっている。

表1 C行の住宅ローン残高増加率と関連指数

	(%)	
	12年度	13年度
R県の持家・分譲着工戸数増加率	-3.2	-15.8
C行の住宅ローン残高増加率	5.2	6.4
地方圏の持家・分譲着工戸数増加率	-6.4	-12.6
地銀平均の住宅ローン残高増加率	7.4	10.5

資料 全国地方銀行協会HPの各行別経営状況。原資料は単体ベースの決算短信 国土交通省 住宅着工統計

(注) 地銀平均はC行を含み、合併による影響のみられる近畿大阪銀行を除く。前年比。ここでの地方圏は、東京、千葉、埼玉、神奈川、愛知、京都、大阪、兵庫、福岡を除く地域。

### 支店のネットワークを活用する営業推進

もともと地方銀行の場合、当該都道府県においては、稠密な支店ネットワークを保有しており、都銀に比べてそのプレゼンスは大きい。都銀が、都市圏中心に住宅ローンセンターを拡充、業者対応を強化して住宅ローンを伸ばしているのに対し、地銀の場合は、支店の営業担当、支店の窓口が依然重要な対顧客チャネルである。C行の場合も本年4月に第一号の住宅ローンセンターを設置し、9月末には別のエリアに2番目の住宅ローンセンターをオープンしているが、それらは支店内に設置されており、融資担当者の中から、スキルや習熟度の高い人を配置して顧客利便性を高めようという狙いのものだ(2番目の住宅ローンセンターは土曜日も営業)。営業店の他の職員は、住宅ローン業務が軽減される分、他の業務の習熟度を高めることが可能になるという。

その他の顧客対応としては、毎月第二土曜日に行っているローン相談会がある。これは、定例化することで認知度の向上をねらっており、行事等の関係で顧客の来訪減少が予想される時でも、日程をずらすことなく実施しているという。

### 相談によってローンを組成する能力が重要

同行は平成13年11月から住宅ローンにスコアリング審査を導入しているが、それによって、担保価値重視から返済能力重視への転換が明確になった。従来は、原則的には必要資金の80%までであった(それを超える場合は、個別に対応して可否を判断していた)ものが、最大で必要資金の100%までの融資が、明確な基準の下に、スピーディな審査によって可能になった。必要資金の中には、インテリア費用や登記費用、各種税金、保証料や火災保険料、担保設定費用等も含まれている。

ただし重要なのは、営業店窓口での一次審査の際、返済負担率や頭金等の点から審査上問題になりそうな案件(グレーゾーンの案件)に対して、相談や情報提供で如何にローンとして組成していくか、ということであるという。そのためには、営業店窓口担当者の高い能力と経験が求められるが、C行では担当者のほとんどはFPの資格を有しているとのことであり、受付から一次審査、法律上、税務上の説明や担保実査等までこなす。返済能力重視とはいえ、担保実査まできちんと行った上でないと、顧客に対する相談機能の発揮も十分には行えないという。

住宅業者の「素早い回答」といったニーズへの対応は、住宅ローン市場におけるシェアアップの必要条件であるが、銀行本来の機能が発揮されるのは、グレーゾーンの顧客への対応であり、その対応力が営業店の担当者に求められているという。この点は、大量のローン実行を目指してスピードが極端に重視されるメガバンクとは異なる、地方銀行ならではの、きめ細かな顧客対応姿勢が感じられる。

## 事前相談で顧客囲い込み狙う

C行の住宅ローン推進手法の中で特徴的なのは、住宅ローン事前相談サービス（13年11月から開始）であろう。

不動産を購入する（あるいは自宅を新築する）場合、購入物件（あるいは建築プラン）にめどをつけてから、銀行を選び、必要書類を提出、融資額に対する可否がなされるという過程が一般的だ。分譲住宅購入のような場合、手付金等による物件の確保期間は長くないから、購入者にとっても、業者にとっても、銀行の融資可否の判断は速い方が望ましい。審査業務の集中効率化やスコアリングモデル導入による審査は、このような審査期間短縮のニーズに応えるという一面をもっており、各銀行は、審査期間の短縮化を競ってきた。また、業者は物件を速く売ることが目的だから、審査の通り易い銀行を紹介するケースも多い。

C行も、前述のようにスコアリング審査を導入して審査期間の短縮化を実現したが、その半面で、住宅購入を考える段階から、金融機関として顧客利便性を高めるサービスを提供できないかという課題意識があった。その課題に対する一つの試みとして開始されたのが「住宅ローン事前相談サービス」である。

これは、営業店やローンセンター等で受け付けているもので、所定の書類（本人確認できる資料と所得証明、保険証。自営業の場合は直近2年分の確定申告書、納税証明書等）を提出してもらえば、物件確定前の資金計画の中での、借り入れ希望額に対する融資の可否が回答されるというものである。そしてその可否は、1年間は有効性が保たれるとのことだ。

借り入れ額や金利に応じたローン返済シミュレーションは、現状ではどの銀行サイトでも提供されているが、住宅購入希望者にとって分からないのは、銀行の細かな審査基準であり、実際にどのくらいの融資が受けられるかということだ。それが事前にわかっているならば、「買いたい家があったが、銀行の融資が受けられずに買

えなかった」というリスクが無くなる。家探しのめどが立つと共に、購入の確実性が増す。

業者からの紹介案件をスピーディに審査するだけという受身の立場から、家探し、住宅建設の当初から、銀行が主体的に顧客に対してサービスを提供して満足度を高め、それによって、顧客に選ばれる銀行になるというのが目標である。

顧客に提供する情報は、一般的なものだけではなく、地方独自のものもある。例えば、自治体ごとに異なる住宅関連の補助金制度（ブロック塀ではなく、生垣にすれば補助金等）についても、常にその動向を把握して情報提供する等のサービスが顧客の満足度を高めることにつながるという。

## 住宅ローン以外の個人ローンは効率性追及

住宅ローン以外の個人ローンについては、従来からあった自動車ローンや教育ローン等に加え、信販会社等の保証による新たなフリーローンを13年4月から発売した。これは金利よりも「簡単」「スピード」を重視する顧客層を対象にした、これまで以上にリスク分野に踏み込んだ商品という位置付けである。

住宅ローンは法律や税制面で知識が必要で、顧客に対してもその面からのサービス提供によって評価される場面があるが、その他の個人ローンについては、迅速な実行の方が顧客ニーズにマッチしているとの判断による。その分、業務全体の効率性向上が求められるが、14年6月に導入したカードローンでは、申し込みチャネルを特定支店に限り、電話、fax、インターネット等を通じ、来店しない形で融資がなされるシステムをとっている。

## 相談機能と効率化の使い分け

C行は、リスク管理体制を強化し、収益性を確保しながら、積極的にリスク分野に踏み込んできており、事業向けにも開業予定者・業歴3年以内の法人・個人事業主専門ローン等、品揃えを増やして多様な顧客ニーズに応えようとし

ている。その中で、顧客に対するきめ細かな対応、十分な相談・情報提供を強化する業務と、効率性を重視する業務とに分けた対応がうかがえる。

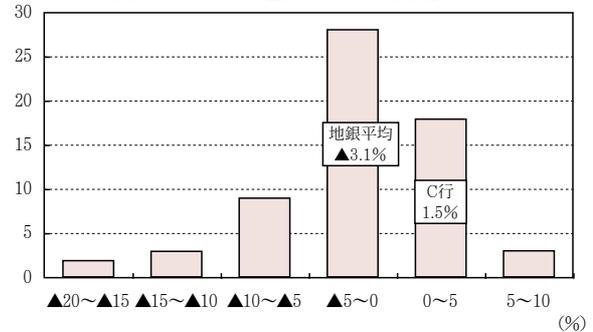
地方の金融機能の中核を担う地銀としては、顧客に対して提供できる商品のラインナップは充実させておきたいとし、例えば、住宅公庫との協調融資である「すまい・るパッケージ」でも、「住宅融資保険活用型」と「抵当権同順位設定型」の両方を利用できるようにしている。選択と集中という路線はなかなかとれないため、収益性確保のためには、人員を厚めに配置する分野と思い切って効率化する分野との見極めが重要といえよう。

C行は、独自のCRM(customer relationship management)システムにより、顧客ごとに異なるマーケティングが展開できるようなハード面でのインフラも整えつつあるが、そのようなハードインフラを十分に活用して顧客満足度向上を実現するためには、やはり行員それぞれの専門的能力を高めていかなばならない。

C行では、地域に根付いた銀行として、様々な場面で相談機能を発揮して顧客に選ばれることが大切だと考えている。低金利や審査スピードを競う動きが拡大する中で、同行のような、金融サービスの原点に立った付加価値追求の姿勢は今後とも注目に値する。同行の貸し出しは住宅ローンを除くベースでも過去2年間で増加を続けており(図1の通り、同様の銀行は地銀64行中20行程度に過ぎない)、今のところ着実な成果を上げているといえよう。

(小野沢 康晴)

図1 地銀各行の住宅ローン以外の貸出残高増加率の分布(過去2年間の変化率)



資料 全国地方銀行協会HPの各行別経営状況より  
 (注) 平成13年度末残高と11年度末残高の対比。合併の影響ある近畿大阪銀行除く。