

# 地方銀行の住宅ローン戦略 - 4

## ～健全な財務を武器にリテール展開するD銀行～

### 要 旨

D行のあるW県は、有力な地銀、第二地銀、信金各行が並存し、都市部では都銀の影響力もある金融激戦地区である。D銀行は其中でも、財務内容の健全性という点で評価が高く、先進的なシステム導入による効率的業務運営に加え、財務内容の健全性をブランドとして堅持し、それを積極的に生かすリテール展開を指向している。

### 高格付けのD銀行

D行のあるW県は、有力な地銀・信金等が並存する、金融激戦地域である。もともとW県は有力企業も多く、地方圏としては県民総生産の大きな県であり、経済基盤は恵まれている。D銀行は其中でも、県内最大の銀行であるとともに、財務内容の健全性という点で評価が高い。

D行は、そうした自行の財務健全性を積極的に生かしたりテール展開を志向しているようにみられる。地銀D行の個人リテール戦略を紹介する。

### 地域カンパニー制を敷くD行の営業網

D行では営業店のネットワークを、地域割した4つのカンパニーの下に置いている。D行のあるW県が東西に長く、地域性や競合相手も異なっていることが背景にあり、それぞれの地域に合った営業推進体制を採る狙いがあるという。またそれぞれの地域カンパニー長を常務執行役員として、地域ごとの業績を競わせる体制にもなっている。

もちろん、地域ごとに全く異なる商品売るわけにはいかないから、商品開発や大枠の方針は本部で決定しているが、具体的な営業推進方法は各カンパニーで決める。住宅ローンについては、地域的に異なる商品にすることは難しいものの、大規模開発案件の場合等、競合相手の金利設定次第で、地区限定で特別の金利を設定したこともあるという。表面的な金利と異な

り、水面下では競争激化・金利ダンピングが進んでいるとのことである。

### 店舗網再構築と営業推進体制の変化

D行では、営業店ネットワークの再編成を積極的に進めている。

営業店は、11年度までは対個人から対法人までの業務を全て備えた「フルバンキング」支店が主（店舗数の8割以上）だったが、対大手法人向けビジネスは地域統括店に集約して高度な金融ビジネスへの対応力を強化するとともに、取引残高が小口の法人顧客に対しては、電話、FAXでの応対専門のチャンネルを設けてそちらへと誘導している。小口取引先については、従来融資実行後、期日までほとんど期中のフォローができない先も多かったため、電話やFAXのみとはいえ、専門の窓口を設けることで、顧客利便性は高まるとしている。

D行は、顧客別にチャンネルの整理をする中で、機能特化型支店の割合を高めていくというやりかたで、支店ネットワークの再編、効率化を進めつつあるが、その過程で、行員の専門性をより高める人事配置も行っている。従来の支店の営業範囲を越え、より専門性を高めた担当者として「エリア担当」を支店横断的に（エリア統括店直轄で）置いて、営業力の強化を図る等がそれにあたる。エリア担当は個人向けローン推進のエリアローン推進担当、新規法人開拓のエリア新規法人担当等、戦略部門に配置されている。行員の人事は、基本的にはゼネラリスト育

成型ではあるものの、次第に長期に同一分野の業務を行う行員が増えているとのことである。

### スコアリング審査導入

同行は、12年10月から住宅ローン審査にスコアリング審査を導入している。スコアリング審査導入の狙いの一つは、借換層への対応強化だったという。低金利環境定着の中で、住宅ローンの借換ニーズが高まったが、バブル崩壊後の不動産価格下落を受けて、担保価値が下落、従来審査の枠組み（原則として担保価値の80%まで）の中では、借換ニーズへの対応に限界があった。個別対応では時間がかかるし、検査等への対応という点からも、担保価値によらないで返済能力を重視する「合理的な融資基準」が必要だったという事情がある。

スコアリング審査のモデルを構築するには、過去15年分の住宅ローン案件から、(サンプルをとって)借入者の属性をデータベース化。外部コンサルタントも必要としたが、データ作成だけで相当な労力がかかったという。また、デフォルトデータが少なかったため、長期延滞者で代替したとのことである。その後、属性データ及びその組み合わせ等を変数にして、審査モデルを作成、審査担当者の感度等と調整を行った上で稼働させている。

スコアリング審査は、借換層対応だけでなく、新規向けにも顧客層拡大効果があることは言うまでも無い。低金利環境長期化の中で、「毎月の利払いが賃貸住宅の家賃なみ」という広告宣伝もあり、頭金の準備が無くとも家賃支払い感覚で住宅を購入する顧客が増えているとのことであるが、そういった顧客にも一定の基準のもとで融資が可能になる。また審査期間の短縮化実現で、顧客利便性が向上するとともに、住宅業者へのアピールにもなる。

ただしスコアリングによって顧客層を分解しても、3割の「問題ない顧客」と3割の「融資できない顧客」は比較的是っきり出るものの、中間ゾーンが4割程度も残るといふ。この層に対して、どのような対応で臨むかによって、銀行ごとの対応に差が出るとのことだ。

D銀行は表面的な融資条件では「勤続年数」をはずす等、比較的柔軟な対応にみられるもの

の、実際の運用レベルでは厳しめの審査をしているとのことである。グレーゾーン顧客に対しては、個別審査となるため時間もかかり、住宅業者からも「厳しい」と判断されているという。その結果、業者からの紹介も、住宅公庫併用者等の案件が多くなるという。D行の住宅ローン残高は、昨年度の増加率では地銀平均の伸びを下回っているが、このような審査スタンスが影響している面がある。

表1 D行の住宅ローン残高増加率と関連指数 (%)

	12年度	13年度
W県の持家・分譲着工戸数増加率	1.6	-14.5
D行の住宅ローン残高増加率	7.9	7.9
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D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。地方圏の定義は「地方銀行の住宅ローン戦略-3」の表1と同じ。

D行は今のところ、住宅公庫に直接対抗するような長期固定ローンは採算に合わないと判断しており、足元金利の低さを選好する顧客を主なターゲットとしているが、足元金利の低さを享受しようとする顧客ニーズは強いという。もともと県内では、D行の住宅公庫代理貸し出しのシェアは40%と高く、住公に直接対抗する長期金利商品を提供しなくても、住公の融資枠削減の中で、足元金利の低さを選択する顧客中心に、当面は融資実行額の増加が可能とみている。

給振や公共料金口座振り替えの獲得を条件とした金利優遇キャンペーンも行っているが、これは預金獲得という狙いではなく、D行口座を銀行利用の中心としてもらう、いわゆる「メイン口座」獲得という狙いで、預金集め自体にコストをかけることは既にやめている。ペイオフに対しても、同行は財務の健全性、高い格付けを武器に「預金は信頼性で集める」戦略をとっている。

### アパートローン推進に強み

D行の住宅ローン残高中、2~3割程度がアパートローンとのことであり、同行はこれまでアパートローン推進には力を入れてきた。これは富裕層向けに相続対策や資産運用の相談の一環とし

で行ってきたものであり、実績も挙がっている。アパートローンは借換、新規合わせて年率4%程度で伸びている。ハウスメーカーでもアパート建設に力を入れている会社も増えているが、そのような企業に対しては、建設案件をこちらから情報提供できる立場にあり、住宅業者との間で、受身だけでないつながりをつくることもできる。

富裕層向けのローン推進等は、営業店の中から営業力があると認められた人材を地域統括店直轄にして、一定エリアの営業を専任させている「エリアローン担当」(前述)が主に行っている。県内11か所に展開するローンセンターは新規案件中心に業者営業や、業者からの持ち込み案件対応の拠点となっており、営業店は借換を主に担当している。新規案件の7~8割程度はローンセンター経由とのことである。

職域推進に関しては、企業向けに金利交渉をしながら、従業員のローン推進をお願いするのも難しい等の事情もあり、推進はしたいが、実現までには困難な点が多いという。

## 消費者ローンへの進出には慎重

住宅ローン以外の個人ローンに関しては、系列カード会社保証による無担保ローン(自動車、教育、その他)と極度額50万円までのカードローンをそろえているが、信販会社や消費者金融等との提携によるローンは今のところ行っていない。平成13年夏に行った独自のD行利用意向調査では、現状の商品ラインナップ(自動車ローンや教育ローン等)でも、潜在的な利用意向に対する実際の利用割合は低く、個人市場における成長余地はありとみており、あえて更にはリスクの高い分野に進出した場合、同行のブランドである高い信用力にとってマイナスになる可能性もあるとして、慎重なスタンスをとっている。

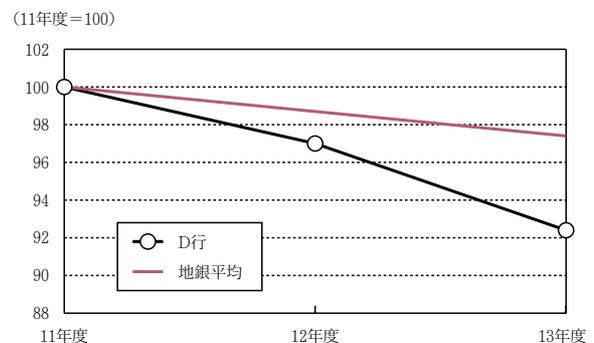
同行では個人マーケット開拓の手段としてCRM(continuous relationship marketing)システムの活用を既に始めており、13年度には自動車ローンについて、利用者の属性分析によ

る「見込み客抽出」の手法を通じ、DMヒット率が高いとみられる顧客に対してDMや電話でのセールスを実施、自動車ローンの残高を伸ばしている。システム構築を受けて全店で顧客情報収集も始めており、顧客情報の更なる蓄積が効率的な個人市場開拓につながることを期待されている。

## ブランドイメージや個性が重要に

前述のように、D行のあるW県は、有力な地銀、第二地銀、信金各行が並存し、都市部では都銀の影響力も大きい金融激戦地区である。有力地銀が半分程度のシェアを占めるような寡占的な県と異なり、そのような県では、それぞれの銀行が個性を打ち出して顧客にアピールしてゆかなければ、過当競争に陥るリスクがある。D行は、健全な財務内容という同行のブランド力を堅持しながら、顧客層の拡大やリスクテイク力強化を図っており、ブランド力強化につながる業務に関しては徹底した効率化によってコスト削減を図って、収益性を高めようとしている(図1)。

図1 D行及び地銀平均の経費の推移



資料 全国地方銀行協会HPの地方銀行決算の状況、D行資料  
(注) 経費は人件費、物件費、税金の合計。11年度を100として指数化。地銀平均データは近畿大阪銀行合併要因調整済み。

金融自由化の中で、個性やブランドイメージは今後とも重要度を増し、個性的な銀行が増えてくることは確かだろう。D行の取り組みも、そのような将来像を予想させるものとなっている。

(小野沢 康晴)