

## 今月の焦点

# 地方銀行の住宅ローン戦略 - 5

## ～ 個人リテールで多様な業務スタイルを模索する E 銀行 ～

### 要 旨

個人リテールビジネスは、相対（あいたい）関係を基調とする法人向けの貸出ビジネスとは異なる面も多い。そこでは銀行がローン組成から保有、管理回収の全てを丸抱えするという従来型スタイルだけでなく、様々な業務スタイルの可能性があるが、E行では取り得る選択肢をきちんと展望した上で、個人リテール業務の拡大に歩を進めている。

わが国商業銀行が、過去数年間、規模や経営資源の如何にかかわらず、個人リテールに積極進出していることは改めて指摘するまでもないが、個人リテールビジネスは、相対（あいたい）関係を基調とする法人向けの貸出ビジネスとは異なる面を持つ。個人リテール部門を強化しつつ、法人向けビジネスとは異なる難しさを指摘する地銀 E 行の個人リテール取組を紹介する。

### 個人リテールビジネス取組体制強化

E 行も他の銀行同様、法人融資中心の業務体制であったが、平成5～6年度頃に住宅金融公庫融資の借換（肩代わり）ローンが増加したことをきっかけに、個人ローン業務に対する注目度が高まり、法人向け融資の鈍化の中で、次第に個人が重要であるという見方が組織内でも高まってきたという。平成11年に個人ローンやクレジットカードビジネス戦略立案のためのプロジェクトチームが設置され、平成12年6月に、個人ローン推進の中核として、営業統括部に個人ローン室が設置された。個人ローン室は、企画、営業店支援、リスク管理、ダイレクトチャネル、延滞督促等、個人ローン関連のほぼすべての部署を統括するセクションであり、系列の保証会社の管理も行っている。個人ローンに関わるビジネスだけで、派遣社員も含めれば総勢百数十名を擁している。

ただしマーケット別に個人・法人と分ける組織編成と、機能別に企画、営業推進等と分ける

組織編成とでは一長一短あり、同じ企画担当でも法人企画担当、個人企画担当が別々の部署に属することで、情報交流が不足する面もあるとのことだ。また将来的には、収益性も考慮するとローン事務を外部委託する等のアウトソーシングも考えられるという。

### 個人リテールビジネスの難しさ

個人ローン業務は、個別相対（あいたい）交渉の余地がほとんど無く、貸出競争激化の中で、消費者が供給条件を決めている点が、法人向けローンと異なる難しさであるという。また法人顧客であれば、一旦取引関係ができれば、それを維持していくことのメリットが通常は大きく、顧客の定着率も高いが、個人顧客はそれに比べれば定着率が低く、一旦融資を行っても、民間銀行間で他行に借換られることも多いという。

超低金利が持続する中で、今年前半でも新規融資と借換融資とでは比率が半々程度であったという。地域によって差もあろうが、住宅ローン市場の成熟化と金利競争激化が、銀行間での既存融資の取り合いのような様相を呈している感がある。

現在年間で既存住宅ローン残高の1割強が減少していくが、約定弁済分はその半分程度であり、他行への借換や一括返済等が残りを占めている。E行でも他行ローンからの借換を行っているものの、全体としては相互に借換が行われる中で、採算性の悪化につながっている面があ

るといふ。

またデフレ環境長期化の中で、負債返済が最良の資産運用という考えから、繰り上げ返済も多く、その事務だけでも専門の担当者を7～8人程度配置しているという。

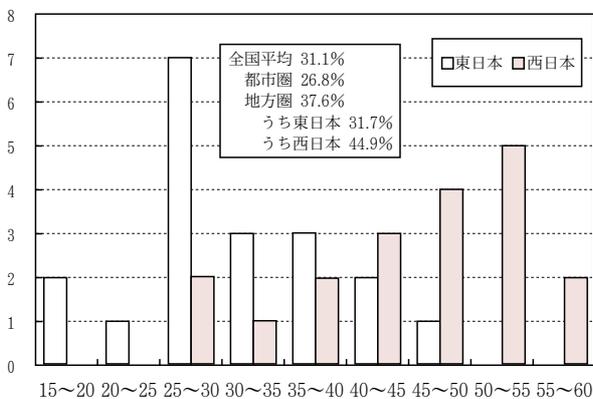
### 住宅金融公庫の代理貸付は重要

E行のあるV県は、全国的にみると住宅金融公庫（以下住宅公庫）の利用率が依然高い県であり、13年度実績でも、個人住宅（持家、分譲）着工件数に占める住宅公庫利用件数の比率は5割弱を占めている（全国平均では31.1%、地方圏平均は37.6%）。

足元の住宅公庫利用率は「西高東低」の傾向が顕著であり、V県も西日本に属するが、V県の公庫利用率は西日本の県の平均をも上回っているから、やはり住宅公庫利用度合いの高い県といえる（図）。

図 新築住宅に占める住宅公庫融資住宅戸数比率の県別分布（地方圏の持家・分譲）

(県数)



(%)

資料 国土交通省 住宅着工統計、平成13年度  
 (注)都市圏は、東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、福岡県。地方圏はそれ以外の地域。  
 東西の分け方は、日銀金融経済統計月報分類の北海道、東北、関東、北陸、中部を東日本とし、それ以外を西日本とした（都市圏除く）。平均値の東日本、西日本は各県の比率の単純平均値。その他は集計値の平均値。

住宅公庫利用率が「西高東低」になっている原因が、ローン供給側にあるのか需要側にあるのかは明確にしにくい。E行が必ずしも長期固定ローン商品を全く投入していないというわけではなく、10年固定では2%半ばの低金利ローン商品を出しており、他県に比べて10年固定ゾー

ンでの民間金利が高いわけではない。

その点からすれば、V県では住宅ローンに関して、「全期間固定」や「品質検査」といった住宅金融公庫ローンに対するニーズが依然強いことは確かなようだ。

このように、民間金融機関の個人リテール推進の環境としては厳しい中でも、E行は地銀平均と比べても高い住宅ローン増加率を実績として残している（表）が、住宅公庫との間では連絡を密にして制度変更等に的確に対応するようにしているという。

表 E行の住宅ローン残高増加率と関連指数

(%)

	12年度	13年度
V県の持家・分譲着工戸数増加率	2.9	-15.6
V県の公庫利用持家・分譲着工戸数増加率	-11.8	-20.0
E行の住宅ローン残高増加率	10.0	12.5
地方圏の持家・分譲着工戸数増加率	-6.4	-12.6
地方圏の公庫利用持家・分譲着工戸数増加率	-22.3	-36.1
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E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、図の(注)にあげた都市圏を除く地域。

V県での住宅公庫代理貸付実行件数中、E行は実に6割を占めているが、この実績は重視しており、維持していきたいという。住宅公庫の代理貸付業務は基本的には事務代行であるために、銀行ごとに貸出条件に差は無いが、事務処理の正確さや迅速性、顧客対応の丁寧さ等で差別化可能であり、住宅公庫利用意向のある顧客に対しては、業者にもE行を紹介してもらえるようにしてきたこれまでの実績は大事にしたいとのことである。都銀の中には、住宅公庫の代理貸付は収益性が低いとして積極的に取り組んでいない銀行もあるように見受けられるが、地域に根付いた金融機関としては、住宅公庫の代理貸付でも、地域顧客の支持を得ているという実績は大事だという。

住宅公庫利用顧客に対しても積極的に取り込む体制になっているためか、いわゆる「住公後残」融資（住宅公庫融資で不足する分を民間で補う部分）も多く、平均的な融資実行額は1000万円程度だという（プロパー融資だけならば、2000万円以上）。

## 住宅ローン商品開発の経緯

E行では、平成10年度に、借換専用であるが、担保評価額を一定程度上回っても融資可能なローンの提供を開始している。これは借換ブームが一巡する中で、金利差だけでは借換顧客を獲得できなくなり、担保条件を緩和し、担保割れ層にも対応できるようにしたものである。競合他行も同様の商品を提供し、「担保評価額を上回る融資可能額」を競うような感もあったという。借換顧客の場合は、ある程度返済履歴を確認できるため、一定の返済履歴があれば、データ上もデフォルト率は低いとの分析に基づき、系列保証会社と交渉して、実現させたとのことである。

平成11年度には10万件の住宅ローンデータから返済能力審査のシステムを導入。その成果を踏まえて、必要資金の100%まで融資可能なローンの提供を開始した。ただしこのシステムは無担保ローン審査用の簡便なソフトを利用したもので、本来は有担保ローンで担保評価額の変化や回収可能額を織り込めるようなモデルを利用する必要があり、いずれ更新しなければならないと考えている。

ただし、仮に、より精緻なシステムを構築したとしても、最長35年にわたる個人のデフォルト確率を正確に判定することは困難なのではないかという考えは否定できないという。個人から得られるデータは過去2年程度の所得データや、雇用者であれば企業の規模や勤続年数等の限られたものであり、住宅ローン以外の負債データ等、バランスシートに関連する部分は把握できない。かなり広いグレーゾーンを抱えた中で、一定の基準でローンを素早く審査していくわけであり、相当程度の割り切りが必要な世界といえる。

E銀行では新規顧客に対して、LTV（融資実行額/担保評価額）に応じて、保証料に差をつけている（0.2%～0.5%）。返済能力に応じた審査をしている以上、保証料も延滞リスク等に応じたものにすべきだが、やはり個人の場合、データの問題もあって信用力の正確な把握は難しい

との判断からの信用補完措置であり、系列保証会社との交渉の中で設定されてきたものだという。

住宅関連業者の中には、この条件がコスト高として敬遠する業者もあるようだが、保証料は住宅購入時にその他諸費用と一括払いとなっているため、住宅購入者にとっては、必ずしもその負担が問題とされるわけでは無いという。

住宅購入層も、年収条件等で、融資が可能かどうか重要な層と、融資を受けられることは明らかで、融資条件（金利、保証料等）が重要な層（高所得層）とに分かれつつあるようだが、このような信用補完措置は、前者の顧客に対するものとして位置付けられるものであろう。

ローン残高を増加させなければならないことは言うまでもないが、「ローン元利払いが賃貸住宅家賃並み」との宣伝文句で顧客にアピールする住宅販売業者にリードされて銀行が融資競争を激化させている現状は、将来的には住宅ローンにおけるクレジットコスト増加につながるリスクもあると考えている。

この4月から、10年間については住宅公庫より金利の低い10年固定特約のローンを扱っているが、優良顧客囲い込みという狙いで返済負担率の条件等を厳しくしたところ、伸び悩み状況にあるという。固定金利であれば全期間固定（住宅公庫）変動金利特約であれば、目先金利の下限の3年固定特約あたりの需要が高く、商品としても二極化が進んでいるようにみられる。

## 営業推進、審査体制

E行は、住宅ローンセンター（本部直属、前述の個人ローン室が統括）を県内5か所に展開している。過去5年程度で次第に増やしてきたとのことだが、住宅ローンセンターの行員は、基本的には住宅ローン業務専担であるため、一定の住宅ローン実行が期待できる、人口が多く業者も集中しているところにしかローンセンターは設置できない。ローンセンター以外では営業店が推進窓口となるが、ローンセンター経由と営業店経由は半々程度であるという。

職域推進では、金利優遇等の措置が必要になるが、現状では他の優遇措置も増やしており、職域が特別優遇されているわけでもないといった事情や、企業規模によっては、従業員の中でも、融資できる場合とできない場合が出てしまう等の問題もあり、あまり広げられないという。

審査は前述の審査システムによる審査だが、やはりスピードが重要ということで、原則2営業日以内の回答となっている。また審査スピードを少しでも速めるために、事前相談制度をこの4月から導入。自己申告に基づくデータで物件が明確に固まる前でも審査し(これも2営業日以内に回答)物件が固まってからの審査期間短縮につなげている。

## 住宅ローンの収益性

E行は過去2年間連続で住宅ローン残高を10%以上増加させる等、ローン残高でみれば、右肩上がりの実績を挙げている。しかし、金利競争激化と、平均実行額が相対的に小さい融資を数多く行っていることによる人件費・物件費等の諸コスト負担もあり、収益性は必ずしも高くはないという。

加えて、現状増えている住宅ローンは3年固定特約等が多いため、いずれ条件変更等の事務コスト負担が加わることや、他行への借換によるプリペイメントのコスト(機会費用)等、中長期に保有した場合のトータルな収益性については、今後分析していかなければならない課題であるとする。

企業向け融資と比べれば小口分散が進んでいるからクレジットコストが小さい資産であることは確かだが、採算改善のためには、定型的な事務処理は外注化するようなことも将来的には考えられるとする。

住宅ローンは顧客との長期的関係を築くことができるという側面を利用することによって、クロスセル等を通じて収益性を確保していくしかないのではないかとみているが、個人顧客

の定着率を高めるのに決め手はいまのところ無いようだ。金融サービス利用度に応じてポイントで優遇することも行っているが、どこでも同じようなポイント制度を導入して、余り差が無くなっている。

## 住宅ローンの証券化等への対応

住宅ローンの証券化については、住宅公庫が「長期固定金融を民間金融機関が行う場合、証券化が不可欠」という論理で、長期固定ローンの買取証券化等を通じて進めていくことは明らかであるし、住宅公庫の直接融資が縮小する中でも、顧客ニーズが「住宅公庫買取前提の全期間固定ローン」に対して向かうのであれば、システム投資負担等は必要にはなるが、それに対応していくのは当然であると考えている。

しかし、住宅公庫主導の買取、証券化では民間金融機関のフィーがさほど高くなるとは考えられないから、場合によっては、独自に証券化(ないし流動化)を考えるようなこともあり得るのではないかという。そのためにも、自行住宅ローンポートの属性把握等のデータベース化を、今後とも充実させていきたいとしている。

E行は地域的に競合しない他の地銀との間でシステム共同化を推進している(同様の試みはいくつかの地銀グループで展開されている)等、銀行業界の将来を見据えて、構想力のある事業展開を行っている。個人リテール業務でも住宅公庫との関係や保証会社との関係、その他の外部企業との提携やアウトソースの可能性等、柔軟かつ幅広く可能性を探っていることが感じられる。規制緩和や諸制度(SPC等)の整備の中で、これからは融資業務も、銀行が「組成から保有、管理回収の全てを丸抱えする」という業務スタイルだけでなく、様々な業務スタイルの可能性が広がっていることは確かである。E行も、そのような選択肢をきちんと展望した上で、個人リテール業務の拡大に歩を進めているとの印象を持った。(小野沢 康晴)