地方銀行の住宅ローン戦略－6

～ メガバンクと直接競合する地銀Ｆ行のリテール展開～

要　　旨

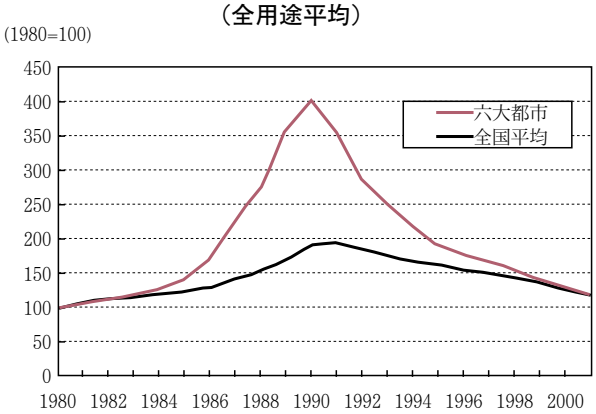
都市部の地銀はバブル崩壊の影響が大きかったことに加え、競合する都銀各行がリテール業務に本格進出するという厳しい経営環境を抱えている。Ｆ行は、都銀との競合度合いの最も高いエリアに立地するが、地域の中小企業・個人リテール営業に特化した銀行というビジョンに向けて、経営革新を続けている。

難しい局面の続く「都市部の地銀」

都市部の地銀では経営悪化から再編を余儀なくされている銀行が多い。例えば、大阪銀行は第二地銀の近畿銀行と合併、近畿大阪銀行となって大和銀行グループ（現りそなグループ）傘下に入っているし、泉州銀行（大阪）、千葉興業銀行（千葉）も資本増強のため都市銀行の出費を受けている。

都市部地銀の経営悪化の最大の要因は、言うまでも無くバブルとその崩壊の影響が地方圏の地銀に比べて大きかったことだ（図1）。

図１　市街地価格指数の推移
（全用途平均）



資料　日本不動産研究所
（注）　1990年３月末＝100の指数を80年＝100に変換。
商業地、工業地、住宅地の平均。六大都市は東京都区部、横浜、名古屋、京都、大阪、神戸。

その意味では都市部に基盤のある都銀メガバンクが、不良債権の処理をめぐって依然として困難な局面を脱しきれていないのと同様の問題を、都市部の地銀も抱えている。

加えて、都市部の地銀にとって経営環境を厳しくしているのは、都銀メガバンクのリテール業務本格進出による、個人リテール分野における競争激化である。

地方銀行の住宅ローン戦略について、いくつかの地銀の例を紹介してきたが、これまでヒアリングした地銀では、地方圏としては比較的大きな都市に拠点を置いている場合でも、競争相手として最も意識されていたのは地元の第二地銀や近隣地銀、労金等、地元の金融機関であり、都銀メガバンクのプレゼンスがさほど大きいという感触は得られなかった。

都銀メガバンクの住宅ローン推進は「住宅ローンセンターを住宅・不動産業者の多い地点（支店内あるいは支店の近く）に出店し、業者に対して働きかける中で紹介案件を獲得する」というルートを中心としている。そして現時点まででは、都銀メガバンクも地方圏の都市に関しては、本格的に住宅ローンセンターを出店しているわけではない。そのことが、地方圏においては、県庁所在地であっても、住宅ローンに対する都銀のプレゼンスがさほど高くないことにつながっているとみられる。

しかし今回取り上げる地銀は、都銀と最も競合する都市部に立地している。都銀の個人リテール本格進出の中で、それと直接に対抗せざるを得ない経営環境にある地銀Ｆ行の住宅ローンへの取組を紹介する。

個人リテール重視への転換は5年ほど前

Ｆ行が個人リテールを重視し始めたのは5年前くらいからとのことである。当初は経営スタンスの変化を行内に強くアピールするため、個人部門の企画セクションに強力な人材を投入し、当時としては先進的なＣＲＭ構想等を立ち上げたが、営業現場とのギャップも大きく、根付くまでには至らなかったという。

その後、企業向け債権の劣化、自己資本比率低下の中で、Ｆ行は不良債権処理加速のために公的資金を導入、その際経営健全化計画にかかげた、地域の中小企業・個人リテール営業に特化した銀行というビジョンに向けて、経営の再構築を図っている途上である。

ただし、現状のような景気低迷、デフレ長期化の中では、収益性向上とともに中小企業向け融資残高の増加も求められる経営健全化計画は、二律背反的な課題を迫られているという面もあり、極めて厳しいものであることは否定できない。特に中小企業向け貸出残高の達成が難しく、様々な施策を打ち出して増加を図っている。それに比べれば個人リテール業務は計画を上回る融資実績をあげている分野という。

経営健全化計画中、自行独自でできる経費削減等については計画以上のスピードで行っている。本部人員は大幅に減らして、かつて3人で行っていた仕事を一人でこなしているような状況という。

将来的にも個人リテールのウエイト上昇

現在個人向け貸出は貸出資産の3割を占めているが、長期的にはこれを5割程度まで高めていく考えもあるという。次第に個人リテール部門で人材が育ちつつある状況で、エリアFA（行内資格）やFP資格を取得する行員が増えて、専門性ある人材が営業店に配属されるようになっている。

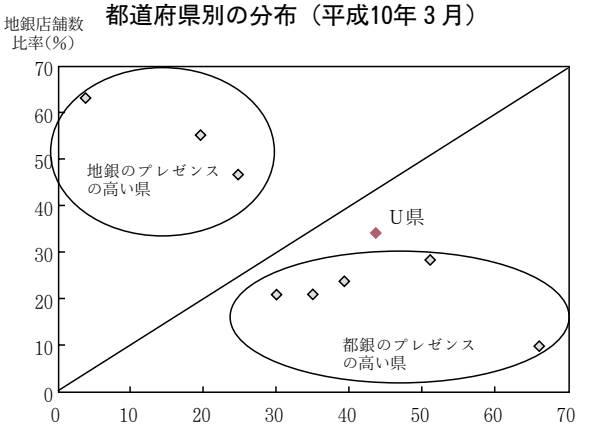
ただしエリアFAは、当初プライベートバンク（PB）機能も期待されていたが、わが国の家計の状況では、PB業務の拡大はなかなか難しいとのことである。

最大の競合相手は都銀

他の多くの地銀と異なり、Ｆ行の最大の競合相手は都銀である。そもそも都銀の店舗構成は、都市圏（本稿では、東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、愛知県、大阪府、京都府、兵庫県、福岡県の9都府県を都市圏としている）に、9割強の店舗を保有するという地域的な偏りがある（データ取得の制約もあって平成10年3月末実績に基づく。ただし北海道を除く）。地方圏では都銀の店舗は県内数店～十店内外（一行ではなく全体として）と地元地銀との格差は歴然としている。

都市圏は更に、地銀的な位置付けを兼ねる都銀の存在のために都銀のウエイトが格段に高い地域と、都銀店舗も多いが地銀のウエイトが相対的に高い地域に分けることが可能だが、Ｆ行のあるＵ県は、都銀の店舗数比率（都銀店舗数／銀行店舗数計）と地銀の店舗数比率（地銀店舗数／銀行店舗数計）が拮抗し、まさに都銀と地銀が直接的に競合関係に立っているといえる（図2）。（銀行店舗数の県別データは平成11年度以降統計が取れないが、大きな傾向は変わっていないとみられる）。

図２　都市圏における都銀店舗比率と地銀店舗比率の都道府県別の分布（平成10年３月）



資料　日銀「経済統計月報」平成11年３月
（注）都市圏の定義は本文参照。比率は、当該都府県の国内銀行（信金等協同組合系金融機関は含まない）本支店店舗数に占める当該業態の店舗数比率。店舗には出張所含む。地銀店舗比率に第二地銀は含まない。

このような競争環境になった背景としては、鉄道網の整備度合いの差が大きいという。Ｕ県は三大都市圏（東京、大阪、名古屋）を除けば鉄道網が最も発達した県であり、鉄道沿線に住宅地・人口稠密地帯が広がるが、鉄道の駅前にＦ行支店と都銀の支店が競合しているというのが一般的パターンであるという。

都市的な県であっても、鉄道網の整備されていない部分は都銀の店舗が少なく地元地銀のシェアが高いということだが、Ｕ県の場合はそのようなエリアが相対的に小さいために、都銀地銀間の競争が熾烈なものになっているとのことである。

都銀との競合関係は、メガバンク統合によっても大きく変化した訳ではないが、法人顧客の中には取引先銀行数の減少やシェア集中という事態に際し、Ｆ行との取引を拡大する行動もみられるとのことである。

信金になると、一部の有力な信金を除けば、顧客セグメントが重ならないという認識であり、個人リテールでの競合度合いはさほど高くないようだ。

営業店舗網の再編と住宅ローン推進体制

Ｆ行は、店舗ごとの特徴を明確にして経営資源を集中すべく、営業店網をエリアに分けた体制を敷いている。エリア内では中核店舗に渉外担当者を集中させて情報蓄積や競争意識を高め、担当者の能力向上、より高いレベルでの金融サービス提供を可能とするとともに、それ以外の店舗は預金専門店として軽量・効率化している。

住宅ローン推進については、各エリアに1つの住宅ローンセンターを設置、住宅ローンの営業や審査、実行機能を住宅ローンセンターに集中させることで、能力向上や効率的な営業推進を図っている。

Ｆ行では、一定金額以下の住宅ローンについては住宅ローンセンター長に決定権限をもたせ、審査のスピードアップを図っているが、それに加え、かつては住宅ローンセンターでの審査後に保証会社審査という順序であったものを、一定の条件を満たすものについてはローンセンター長審査段階で顧客に回答できるような仕方に変更し、回答までの時間を更に短縮化させている。

都銀の場合、住宅ローンセンター職員は営業に特化して、審査は本部等で集中して行うパターンが多かったが、Ｆ行では、審査から実行まで住宅ローンセンターが一括して行っている。Ｆ行のスタイルは、責任の所在が明確になるとともに、住宅ローンのトータルコストについての意識が、現場レベルでおのずから高まるのではないかと考えられる。

都銀との金利競争

都銀の一部で3年固定1%というキャンペーン金利が設定されて以来、金利引下げ競争に拍車がかかってきたが、都銀との競合の厳しいＦ行でも今年前半には同様の低金利キャンペーンを行っていたという。

しかし、「低金利だから伸びる」というのでは営業力向上につながらないことや、収益面での配慮もあり、現在ではキャンペーンを止めている。都銀全てが低金利キャンペーンを行っているわけではないし、金利だけでなく審査スピードや利便性等を強調することで住宅ローンを伸ばせる担当者もいるということだ。基本的に業者からの紹介がローン案件の中心（8割強）となるため、業者が顧客から「なぜ金利の低い銀行を紹介しないのか」と聞かれた際に、それに答えられるような内容を、こちらから業者向けに提供していくことが必要になる。

審査スタイル、収益性評価

審査は返済負担率等のいくつかの項目をチェックする従来型の審査スタイルであるが、将来的にはスコアリングの導入等も展望している。

住宅ローンの収益性は表面的にはさほど高いものではないが、クレジットコストが低く抑えられていることが収益性に貢献している。個人リテールは売上があがってもコストも割高で収

益性が低いという見方があるが、これはコストの割振り方次第という面が大きいという。もともと銀行のインフラは小口個人預金を集めて企業向けに融資するようにできており、どうしても個人向けのインフラが多くなるが、法人融資は、そのようなインフラを利用することで可能になっている面もある。営業店舗の軽量化やパート労働力へのシフトによる効率化はこれまでも徹底して行ってきているという。

コスト削減による収益改善から次の局面へ

Ｆ行は、地銀としては最大級の住宅ローン実行額、残高ではあるものの、年間1兆円以上の実行規模である都銀メガバンクに比べれば、量的な面での差は大きい。都銀メガバンクと直接に対抗せざるを得ないＦ行にとって、住宅ローンの実行や管理に関する規模の経済性という問題は、容易には克服できない壁といえる。

その意味では、単純な価格競争、体力勝負ではなく、何らかの質の違いをアピールしていけるかどうかが、今後とも個人リテール業務のかぎを握る。都銀と異なる「地域に根付いた銀行」というビジョンも、親しみ易さにはつながっているが、それを更に、個人リテールにおける高い付加価値や収益性につなげていくのはこれからの課題ともみられる。

個人向け無担保ローン商品を、信販会社等との提携で提供する銀行が増える中で、Ｆ行の個人向け無担保ローン商品は同行独自に開発した商品であり、その意味で個人リテールに取り組むポテンシャルには高いものがある。またＦ行は、支店長公募制を導入して若手行員のインセンティブを引き出す等、経営革新においても大胆な手を打っている。

様々な施策を講ずる一方で、Ｆ行のコスト効率化による収益改善の余地は次第に小さくなっているという面もあり、個人リテール業務において、前向きな収益拡大戦略、都銀との差別化戦略を明確にすべき、岐路に差し掛かかっているといえよう。

（小野沢　康晴）