米国における住宅ローン貸出市場の変化と将来像

～ 第5回　製販分離の傾向と受付・販売業務のアウトソース化 ～

要　　旨

米国では住宅ローンの受付・販売は、モーゲージ・ブローカーが中心的な担い手である。商業銀行や貯蓄金融機関など住宅ローンの貸し手は、業務の効率化のために積極的にブローカーを活用するようになっている。また、住宅ローンの製造部門（システム・商品開発、資金の提供等）と受付・販売が分かれる製販分離の傾向が進んでいる。中小の貸し手や生保、証券等の異業種などでは、顧客獲得だけを行いその後の業務を総てアトソースする動きが強まっている。

販売チャネルの中心はモーゲージ・ブローカー

既にみてきたように、米国では商業銀行、貯蓄金融機関、モーゲージ・バンクなどが住宅ローンの中心的な貸し手（レンダー）である。しかし、実際に顧客からローンの申込みを受け販売する役割においては、モーゲージ・ブローカーが非常に大きなシェアを占めている。

モーゲージ・ブローカーのほとんどは従業員数名の小規模な業者で、多くの州でライセンス制となっているが参入障壁は低く、全米で約3万程度存在している（【写真】参照）。モーゲージ・ブローカーの業務は、顧客の要望、条件に合ったモーゲージを紹介するだけでなく、レンダーへの申込みから契約成立までの顧客サポート全般を行い、手数料を顧客、金融機関双方から受け取る。

モーゲージ・ブローカーの事務所（メイン州ポートランド）

レンダー側からみると、顧客チャネルとしてはモーゲージ・ブローカーが最大で、American Banker誌（Jul y 8 2002）は全体の60%以上に達するとしている。

フェイス・トゥ・フェイスによる顧客獲得

モーゲージ・ブローカーの顧客獲得は、その大半は誰かの紹介によるものである。紹介先としては、やはり不動産、建築業者が最も多く、この外には弁護士や既存顧客など、日常的なフェイス・トゥ・フェイスの関係が取引の基盤になっている。モーゲージ・ブローカーそれぞれが、独自に紹介先ルートや顧客を獲得、管理していく仕組みである。ただし、リファイナンスの場合、低価格を武器にしたセールス攻勢やテレマーケティングを活用するブローカーも多い。

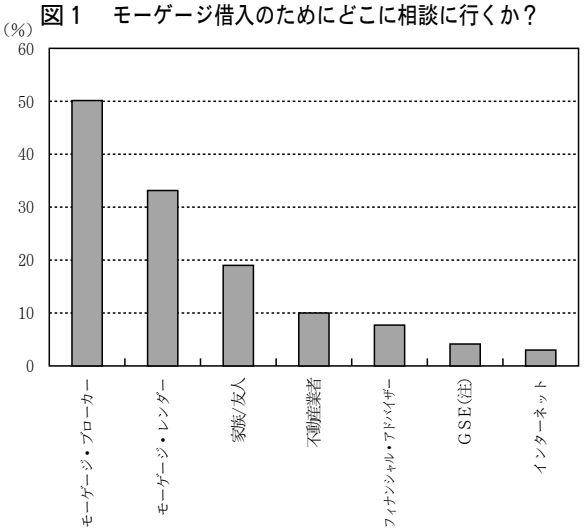
モーゲージ・バンカーズ協会の調査（“Mortgage Channel Demographics Market Research”, May 1999、調査時点は98年4Qで新規ローンを組んだ1,000人を対象）においても、モーゲージ・ブローカーが顧客にとり最も身近な機関であることを示している。

モーゲージ借入を検討する際の相談先としては、モーゲージ・ブローカーが50%で、レンダーの33%を大きく上回っている（図1）。また、回

答者の70%が複数のブローカーにコンタクトしている。

借入希望者のコンタクト手段では、65%が「電話」、次いで「店頭訪問」が30%で、インターネットは98年時点では3%に過ぎない。選択理由は、電話の場合「便利である」が69%と圧倒的で、訪問の場合は「便利」と「個人的付き合いがある」がそれぞれ41%を占めている。

図１　モーゲージ借入のためにどこに相談に行くか？



資料　モーゲージ・バンカーズ協会
（注）ファニーメイ、フレディーマック等の政府支援機関

モーゲージ・ブローカーとレンダーの関係

かつて商業銀行や貯蓄金融機関等のレンダーは、新規参入してくるモーゲージ・ブローカーを対立する存在とみていたが、現在ではむしろブローカーの方がより効率的にモーゲージを販売できるという認識に変わってきており、ブローカーを有効なチャネルと位置付けるようになっている。

この背景には、モーゲージ・オリジネーション（住宅ローンの組成）業務の持つ特徴がある。すなわち、①業務量の変動が大きい、②競争が激しい、③専門性が必要、④フェイス・トゥ・フェイスの活用等である。

こうした条件から、レンダーはオリジネーション業務の中でも、特に受付・販売をブローカーへアウトソースしながらチャネルの多様化を図り、自身はシステム・商品開発、資金の提供等の製造分野に注力する製販分離の傾向が、大手を中心に強まっている。

独立したモーゲージ・ブローカーだけでなく、レンダー自身が本体とは異なる処遇体系でモーゲージ販売員を配置する形も浸透している。多くの場合、彼らは固定給なしの手数料収入のみという待遇である。内部か外部かの違いがあるにせよ、モーゲージ販売は基本的にブローカー・ビジネスの色彩が強いといえよう。

モーゲージ・ブローカーの場合、さまざまな金融機関のモーゲージを取扱うのに対し、レンダーの販売員ではモーゲージは自社のものだけに限定されるが、他の金融商品のクロスセルが期待されている。

アウトソースが進む受付・販売業務

自前でモーゲージの製造部門を維持することが困難な中小のレンダーの場合、逆に顧客獲得に特化し、その後の処理全体をアウトソース化するところも増加している。レンダーの品揃えとしてモーゲージ商品は不可欠であるが、規模の経済を確保できない中小レンダーは、外部の専門業者を活用することで、顧客が求める迅速、低コストといった要望に応える選択をするようになっている。

レンダーのアウトソース利用は、現状小規模な金融機関が中心だが、ピッツバークの大手行Mellon Financial Corp.のように、モーゲージやカード部門は成熟した装置産業であり、高い収益性が望めないため売却するところも出てきている。

さらに、証券会社、保険会社などの異業種ではもとから製造部門を持たないため、顧客獲得までは自身の顧客ネットワークを活用し、それ以後をアウトソースするのが一般化している。

米国にはアウトソーサー(outsourcer) と呼ばれるモーゲージ業者が存在し、センダント（Cendant）社が最大手である（同社は不動産業フランチャイザーで“Century21”などを管理している）。アウトソーサーは、契約先から紹介を受けた顧客をコールセンター等により処理していくのが一般的である。レンダーが顧客からモーゲージ申込みだけを受け、その後の処理をアウトソースした場合、レンダーには融資額の0.3～0.5%程度が収益として入る。これでも小規模なレンダーにとっては、変動が大きい

モーゲージ業務を自前で手掛けるよりは、安定的収益として魅力があるという。

調達ソースのバランスを重視
～カントリーワイドのチャネル戦略

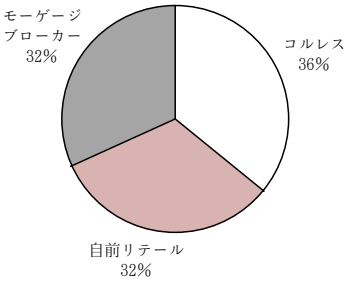
次に、多様なチャネルの結合を通じ、大手レンダーに成長したカントリーワイド（Countrywide）のチャネル戦略の事例を簡単にみておきたい。

当社の設立は1969年で、創設者はモーゲージ・ブローカーに勤務していた人物であった。カントリーワイドは、当時主流であったコミッション・ベースの販売営業を廃止し、金利とポイント（金利前払い）による透明性の高い制度を導入したが、この営業戦略がその後の発展の基礎となった。

81年には自ら証券化を手掛けるともに、84年からは他のレンダーからローン買取業務（Correspondent Lending）を始め、現在最大のコレスポンデント・レンダーであり、またモーゲージ・ブローカー向けのホールセール・レンダーの分野でもトップである。さらに当社は、ローンを集め証券化することで手数料を得る一方、サービシング業務は引継いでおり、大手のサービサー業者でもある。

現在、カントリーワイドは350万の顧客ベースと425のローン・オフィスを有し、2001年のオリジネーションのランキングでは第4位で、モーゲージ・バンクとして最大手の地位を築いている

図２　カントリーワイド社のモーゲージ調達先の比率



資料　カントリーワイド社アニュアル・レポート

当社のチャネルの構成は、①自前リテール網による販売、②モーゲージ・ブローカー経由のオリジネーション、③他のレンダーからの買取（コルレス）の3つに分けられる（図2）。

証券化機能を持つ当社にとり、モーゲージを全米から大量かつ効率よく集めることが収益を左右するため、価格や必要数量に応じて機動的にチャネル構成をコントロールする必要がある。こうしたチャネル戦略とそれを支える大規模なIT規模が当社の強みであり、これが90年代以降のリファイナンスの波を上手くとらえたことが急成長につながった。

当社のチャネル戦略は、今後も多様化・最適化を進めていくとともに、より安定的な収益構造を求めてこれまでの戦略の一部手直しを開始している。

ひとつの方向は新規分野への進出で、今後市場の増大が見込まれるアウトソース事業を立ち上げ、将来的には中心的プレーヤーになる意向を示している。また、英国での事業展開をスタートさせている。

もうひとつの方向は、従来のモーゲージ単品のフロー・ビジネスからより長期的なリレーション・ビジネスへの転換と表現できよう。

そのために、当社の特徴でもあった手数料ベースの販売員を利用しない路線を止め、2年位前から大規模な採用に踏み切った。その主な目的は、変動の大きなリファイナンスではなく、より安定的な新規ローンの市場でシェアを拡大させるためである。市場性という点でも、新規ローンはリファイナンスほどに寡占化されておらず、これからの発展余地が大きいとみられる。また、モーゲージ以外に保険、資産運用ビジネスを顧客向けにテーラーメイドで提供していくためでもある。

こうした目的のためには、相談機能を伴った質の高い販売員のサポートが有効との判断がある。また、新規ローンの場合、不動産、建設業者とのタイ・アップが効果的なため、販売員を通じた業者との取引深耕が期待される。さらに当社は、子会社の銀行部門を拡充し、そのルートから新規ローンの販売強化を目指す方針である。

オンラインによるオリジネーションの可能性

最後に、近年注目されたオンラインによるオリジネーションの可能性についてみておきたい。

オリジネーション市場の激しい競争や顧客利

便性等の点からも、業務におけるテクノロジー活用は今後も一層進み、インターネットがその基幹プラットフォームとなる可能性は否定できない。インターネットの利用は、単に顧客とのチャネルだけでなく、オリジネーション業務、証券化業務に関係する多様な業者をオンライン上でつなげ、取引コストの大幅な引下げとスピード処理をもたらす触媒的な効果が期待されている。

例えば、米国の住宅ローンは契約終了までには現状では1ヶ月以上要している。ローンの仮承認だけなら、現在1日以内でも可能だが、その後の担保評価、契約手続き等は第三者の専門家の領域となるため相当の日数を要する。そのため、もしインターネット上でこうした関連業務が総て処理できるなら、期間の短縮効果は極めて大きいと予想される。Solomon Smith Barneyの見通しでは、完全なオンライン・オリジネーションが実現すれば、24時間以内のリファイナンス、7日以内の新規ローン実行、終了が可能だとしている。

しかし、米国でのインターネットの劇的な普及にもかかわらず、オンライン・オリジネーションの定着は予想外に低調なものに止まっている。オンライン・オリジネーションの定義が不明であるが、American Banker誌（Oct.18,2002）は4～5%の普及率を推定値として挙げている。Solomon Smith Barneyの資料では、2003年までに10%程度としている。この場合のオンラインの意味は「総てではなく、主要なオリジネーション業務が電子的に処理される」というものである。

今後のオンライン・オリジネーションの普及には、幾つかのハードルが指摘されている。

第一には、オンラインで社会保障番号やそのほか個人的情報を送信することに対する、顧客サイドの心理的抵抗がある。借入れを検討する際には、インターネットによるローン比較や計算機能はよく利用されているが、その次のステップに進むには今のところ抵抗が相当強い。

第二に、申込み、審査、書面作成はオンライン化がし易い業務であるのに対し、契約、権限（タイトル）関係など、第三者による法務サービスを要する部分のオンライン化は難しいとみられる。電子署名等の課題もネックである。

第三に、インターネット技術がビジネス用途としては依然初期的なもので、モーゲージ用のアプリケーションも様々な問題を抱えており、陳腐化も含めレンダーのコスト負担が大きい。

こうした要因から、インターネットの活用は当面はモーゲージ業者間でのビジネスが中心で、オリジネーション・レベルでの浸透には時間がかかるとみられる。オリジネーションでの利用も、ネットで申込みを受け付け、それをコールセンターに引き継ぎ、その後担当者がフォローするといったチャネルを統合した形での利用が中心となろう。

レンダーのチャネルの観点からは、オンラインをサブとしながら、その他チャネルと並存する環境が今後相当長く続くことになる。レンダー側からすれば、マルチ・チャネルを提供するコスト負担が増大する一方で、必ずしもそれが利益に結びつかない状況にあるいえよう。今後どのようにコスト節約を意識しつつ、マルチ・デリバリーなチャネルを有機的に結合し収益に結びつけていくかが、モーゲージ・ビジネスでの生き残りの条件として一層重要となってきている。

（室屋　有宏）