

最近の金融機関のリテール戦略 - 1

～ 大手銀行とは一味違う戦略を展開する地域金融機関 ～

永井 敏彦

要旨

- ・ 最近の金融機関のリテール戦略を概観すると、個人顧客に対する資産運用相談機能を充実させている金融機関が多かった。顧客の投資商品購入に対する需要の増加は時代の流れであり、また遊休不動産活用へのニーズも根強い。資産運用について、専門家としての見地から顧客からの相談に的確に対応できる職員の拡充が、急務となっている。
- ・ 今後地域金融機関は、これまで培ってきた地元企業や個人との強い絆を基盤として、大手銀行の戦略の特性を見極めつつ、自らの個性をうまく生かせるような戦略を実行する必要がある。

最近みられる金融機関のリテール戦略の潮流

今年6月からほぼ3ヶ月の間に、首都圏及び一部地方の金融機関9行(メガバンク1行、信託銀行2行、地方銀行3行、信用金庫3金庫)を訪問し、アパートローンに対する取組みを中心に、最近のリテール戦略についてヒアリングした。取材内容全体を概観したところ、最近では以下の潮流があるのではないかと感じられた。

まずローンについては、商品毎に取組姿勢が多様であるものの、残高積上げに対する熱の入れ方や金利引下げ競争という形での体力勝負は以前ほどではなく、むしろ自らの独自性が生かせる方向を模索しつつ、与信リスクを見極めながらの合理的な貸出伸長を図っているようである。

住宅ローン分野では、残高積上げ指向が引き続きみられる。住宅ローンは審査上借入人の属性が重要なポイントとなる比較的単純な商品である。従って保証会社が承認できる基準を明確にしておき、それさえクリアできれば支店長権限で裁決できる、という金融機関がほとんどであった。つまり端的な表現をすれば、

審査機能の枢要部分を保証会社に担ってもらい、金融機関は営業窓口としての機能に注力しているのである。住宅ローンに関しては、営業推進本部から営業店に対して貸出実行ノルマを課しているところが多く、住公の業務縮小のパイが民間金融機関に回ってくる間は、とにかく残高を伸ばしたいという姿勢が打ち出されていた。

これに対してアパートローンの分野では、全ての金融機関が、ニーズがあれば対応を検討し、需資の適切性を十分に吟味するというスタンスであった。ある地銀によれば、アパート建設が盛んな都市部でも、かつてのような他行融資肩代わりブームは沈静化し、他行との金利引下げ競争に距離を置くようになった。貸出対象アパートの規模においても、貸出残高が稼げる大規模なものはめっきり少なくなった。また別の地銀では、営業担当者が現場と密着して、そこでしか得られない情報をふんだんに収集することで、職人技のような一次審査を行っているという。バブル時代の名残であるアパートローン・ブームは既に過去の話であり、メガバンクの人はそのことを、「本来の審査に戻った」と表現していた。

こうした事業としての妥当性を見極めたアパートローンが主流になっているため、金融機関はかつてのように業者紹介案件を安易に貸出対象としなくなった。バブル崩壊後に業者案件の多くが不良債権化したためである。現在ではアパートローンに取り組むにあたり業者への依存度を低くし、大手業者に限って案件を紹介してもらうというケースが多くなった。

しかし、単にアパートローンに対して慎重になったわけではない。多くの金融機関は「制度融資」(注)という枠組みを設定している。

(注)「制度融資」は、地銀や信金でよく用いられている用語であるが、国や地公体からの補助がある制度資金のことではない。金融機関が貸出規定上ある一定の満たすべき条件を定め、その範囲内であれば所定の手続きを経て貸出が決定されるという仕組みである。これにより定型的な案件は比較的スピーディーに決定され、貸出伸長が促進される。

「制度融資」枠外の融資は「プロパー融資」といわれており、これは個人貸出審査部門ではなく企業貸出審査部門で審査されるケースが多い。

またハウスメーカー等がオーナーから運営の委託を受け、一定の条件の範囲内でオーナーに家賃の保証をするサブリースという制度がアパート経営上のリスクを軽減している面もあり、この仕組みがアパート事業・アパートローンを促進している。

保証会社の保証については、付けるケースと付けないケースの両方があった。保証会社の基準に合わないものでも、「プロパー融資」(非制度融資、上記(注)を参照)で対応する場合もあった。こうしたアパートローンは企業貸出と同等に扱われ、企業審査部門で審査される。

一方ある信託銀行は、メガバンクなど強敵が多い分野での競争を避け、店舗付きアパートなど他行がなかなか手をつけない複雑な案件について、もつれた糸を丁寧に解きほぐすようにリスク評価を行い、少し高い金利を付けるという戦略を展開している。

なおカードローン等小口消費者金融に関しては、ほとんどの金融機関はこれを品揃えとして位置付けているものの、残高は伸び悩んでいるようであった。

次の潮流は、個人顧客に対する資産運用相談機能の充実である。多くの金融機関は投信など投資商品(リスク商品)販売に力を入れたいと考えており、フィナンシャル・プランナー等専門知識が豊富な職員の育成・増加が必要であると強調していた。投資商品購入増加が時代の流れであることには疑いはなく、特に最近では2005年4月のペイオフ解禁を睨んだ投資商品への資金流入もあるようだ。但し訪問した金融機関からの話を総合してみると、現時点では投資商品への需要が急速に高まっているということではなさそうである。預貯金から投資商品へのドラスティックなシフトはみられず、ニューマネーの一部が投資商品に向かっているようである。むしろ投資商品への思い入れは、自己資本への負担をかけずに収益をあげられる手数料を稼ぎたい金融機関の側にありそうだ。

顧客資産運用相談への取り組みについては、メガバンク・信託銀行の積極姿勢が目立った。あるメガバンクは、顧客を資産残高に応じて階層化し、それぞれの階層に応じた専門的知識を備えたスタッフを動員することで、不動産活用や金融資産の運用に関する提言を行っている。資産残高の基準については1,000万円以上という少額のランクも設定しており、パ

ートの専門要員も活用している。またある信託銀行は、かつて大手ハウスメーカーとの付き合いの中でアパートローンにある程度取組まざるをえず、それに付随する業務として受動的に顧客の不動産活用相談に応じていた。しかし現在同信託は、資産運用相談を今後の中核業務として戦略的に取組み始めた。そもそもこれまで信託銀行は、企業の資産の中身を改善して資産を有効活用するための営業をしてきた。そこで培ったノウハウは個人にも適用できる、ということであった。

一方地銀・信金など地域金融機関も、そうした大手の動きをみて何とかしたいという気持ちが強く、相談業務に対応できる人材の拡充に力を入れているようであった。

訪問した金融機関のうちのいくつかは、最近合併した、あるいは近い将来合併を予定しているところであったため、店舗戦略について若干尋ねてみたが、ほぼ隣接していて一見非効率な配置とみられる店舗同士の統廃合さえ、顧客の流れや交通の流れを十分に見極めた慎重かつ時間をかけた対応が必要、との考え方が圧倒的であった。

城北信用金庫のリテール戦略

訪問した金融機関の中で、印象に残った金融機関の一つである城北信用金庫(個人ローン部を訪問)について紹介したい。同信金は今年1月に王子、日興、太陽、荒川の四信金が合併して発足した、首都圏を基盤とした信用金庫である。地域の地銀等と比較しても貸出に占める個人ローンの割合が高い。それぞれの支店の置かれた環境による違いはあるが、支店によっては個人ローンの比率が50%を超えるところもあるという。個人ローン部内には、審査・審査企画・商品企画・個人ローン

保険・住宅ローングループ・消費者ローングループ・地区ローンセンターと多様なセクションがある。

地区ローンセンターは3箇所あるが、これらは業者営業の窓口であると同時に、支店の営業推進を支援・指導する機能を担っている。ローンセンターの数についてはもっと多くすることが望ましく、業者営業ができる人材を一層拡充することが今後の課題である。住宅ローン案件獲得の6割は業者経由で、あとの4割は営業担当者によるものである。数年前はこの割合が逆だったが、地区ローンセンターを設立してから業者案件が増えた。地場の工務店だけではなく、大手建設会社も含めて幅広い業者と付き合いしている。大手業者は大手銀行だけに案件を持ち込むわけではない。地元の金融機関とも付き合いをしておかないと、物件販売に遅れをとることがある。一般的には、物件を建設するにあたり資金を融資した金融機関に6割、地元の金融機関に残りの4割を持ち込むという。住宅ローンの審査期間は通常3泊4日か4泊5日である。1泊2日など急な回答を求めてくる案件には問題が多い。保証会社の保証基準を満たす案件であれば、支店長決裁である。基準がクリアできるかどうか引っかかる案件については、各種条件を調整できるか業者と話し合う。住宅ローンの場合、自らのリスク負担で保証基準を満たさない案件に貸出することはない。

アパートローンの対象は様々である。小さいものとしては自宅兼アパートがあるが、ハウスメーカーがつくる最近の代表的な物件は、例えば100坪の土地にファミリータイプ2LDK4戸+4台分の駐車場を設置するものである。最近アパートローンの「制度融資」を始めた。これは予め設定した条件を満たすアパートロー

ンのことであり、審査期間が1日程度と短い。多くの案件が支店から個人ローン部に回付される。条件を満たさない案件は、審査部で企業貸出と同じ扱いで審査される。保証会社の保証は付けない。同信金は、こうした「制度融資」という定型商品をつくりあげたことにより、今後従来以上のペースでアパートローンを伸ばせるのではないかと考えている。アパートにはワンルーム系とファミリー系があり、環境によりどちらが適しているか異なるので、アパート経営者にその点に関する指導をしている。東京都下のJR駅から徒歩3~5分の場所では、ワンルームのニーズがある。近所に分譲マンションがあれば、ファミリー系は困難である。月々の家賃負担と同じローン返済負担でマンションを購入できるからである。不動産鑑定情報を提供している東京カンテイシステムが家賃情報を握っているため、ここから情報を得ることが重要である。賃貸物件にとって決定的なのは利便性であり、これが悪ければ家賃を下げるしかない。但し、駅近でなければアパート経営ができないということではない。若いサラリーマンや学生の中には、多少駅から遠くても家賃が低ければその分貯金できると考える人もいる。

消費者ローンの一部には、いくつかの保証会社と提携しながら取組んでいる。消費者ローンは地元での顧客に対する品揃えという位置付けで、店頭DMでの取扱いのみのものもある。但し消費者金融系ローンに対するイメージも変わってきており、社会的には認知されてきたのではないかと、という認識はある。通販も含め、日常的な買い物でもクレジットの活用が普及している。同信金の顧客層は高齢化しており、若者を取り込むためには、消費者ローンの取扱いは一つの選択肢である。与信機能

付きのIC型カードの導入も検討中である。これは、非対面式でATMでの与信が可能となるため、若者に受け入れられるのではないかと考えている。既にミドルリスクの世界に片足を踏み入れており、顧客属性の差別化がきちんとできているかどうか重要な点である。

同信金の営業担当者が対面する顧客の2~3割は中小企業で、残りが個人である。以前から顧客に対しては、フェイス・トゥ・フェイスの姿勢で臨んできたが、最近ではそれが、場面によっては難しくなっていることも事実である。顧客のなかには、ある特定の窓口担当者に自分の用件を処理してもらいたいと考えている人もいるが、番号札管理機の導入により、そういうわけにいかなくなった。窓口担当者が4人いれば、4人とも同じように事務的に処理していく。窓口での処理が必要でない顧客の多くはATMを利用する。コスト削減の観点からはこうしたスタイルはやむをえないし、同信金以外の金融機関でも皆そうになっている。一方顧客が信金名ではなく営業担当者個人と懇意になることで取引を継続している場合もあるが、仮に取引支店が統廃合されて渉外担当者が交代してしまえば、その時点から顧客との関係が途絶えてしまうこともありうる。

このように、文字通りの顔見知りであるという意味でのフェイス・トゥ・フェイスを維持することが難しい場面が出てきている一方で、顧客に対して時間をかけて説明したり相談に応じたりする必要性も高まっている。同信金は、渉外担当者の外回りだけでなく、店舗配置が稠密であるため顧客が短時間で店舗を訪問できるという特性を生かし、なるべく顧客に来店してもらえよう、また顧客にとって店舗が訪問しやすい場所となるよう、いろいろと工夫している。例えば、支店内には相談カウンター(口

ーカウンター)を設けている。また駐車場はあまりないが、自転車で来店する人が多いので、駐輪場を充実させている。昨今は投資商品の販売も増えているため、商品内容と内包するリスクについてきちんと説明することが不可欠である。外回りをする営業担当者がオールマイティであればよいが、そうでなければ顧客から来店してもらい、専門知識を有する職員が店頭で対応したほうが効果的である。もちろん、誰でも全ての商品について説明ができるようにする仕組みづくりは大切だが、個々の職員が高度な専門知識をもって顧客に接することが、以前にも増して重要になってきている。同信金には、顧客から資産管理・運用に関する多くの相談が寄せられており、営業担当者は様々なプラン・選択肢を顧客に提示し、個人ローン部との協議を併行しつつ、顧客の頭の中にあるニーズを整理し完成させようとしている。

同信金の個人ローン部長は以下の発言をしたが、とても印象的であった。「地域金融機関は顧客に対して“見送しましょう”と言える営業ができなければならない。地域から逃げられないのであるから、いい加減な返事はできない」。同部長は、20年前に融資を謝絶した地元企業経営者と今でも交流があり、時々相談にも応じている。このような関係を構築できるところに地域金融機関の真価がある、ということ強く感じた。

求められる地域金融機関の個性発揮

多くの金融機関からのヒアリングを実施した結果、今後の地域金融機関のリテール金融の進むべき方向性について明確なイメージが得られたわけではないが、大手銀行と地域金融機関のリテール戦略の違いがおぼろげに

見えてきた。

大手銀行をあまり訪問しておらず、他金融機関から間接的に聞いた話を総合したイメージとなるが、大手各行の戦略は概ね次のとおりである。即ち、商品販売の量的拡大指向が強く、価格競争(低金利のローンなど)により激しいシェア争いを展開している。新規貸出には相当な力を入れるが、その後の貸出案件の維持管理力が弱く、途中で他金融機関から肩代わりされることが多い。住宅ローン相談は、説明責任がある商品特性等最低限の内容から大きく踏み出すことはなく、借入人の将来の収支計画への助言等文字通りの相談機能にはあまり力を入れていない。

これに対して地域金融機関は、戦略面での画一性は大手銀行ほどではなく、それぞれが置かれた立場に応じた個性を発揮しようとしている。例えば、バブル期にも不動産融資に傾斜しなかった結果不良債権が少ないところ、住宅ローン借入人に対して丁寧なライフプラン相談を行うところ、また創業支援など地域活性化に取り組んでいるところがあった。

今後地域金融機関は、大手銀行同様にフィナンシャル・プランナー等専門の資格を持った人材、また多様な投資商品の特性をきちんと説明できる人材を拡充することが求められよう。それと同時に、これまで培ってきた地元企業や個人との強い絆を基盤として、大手銀行の戦略の隙間を見抜き、自らの個性を十分発揮できる戦略を実行する必要がある。