今月の焦点

国内経済金融

地域金融機関における住宅ローン推進の取り組み－２

～専担チームによる担当者指導などにより渉外力の向上を図る札幌信用金庫～

木村　俊文

要旨

- 札幌信用金庫の中心的な営業エリアである札幌市は、人口が集中し、住宅が増加傾向にある。資金需要も増加基調にあるとみられ、地銀、信金、メガバンクが混在となって、住宅ローン獲得競争を繰り広げている。
- 同信金の特徴は、①住宅ローン市場の細分化と顧客層に応じた営業推進、②支店長経験者と若手職員がともに客先を訪問する活動による若手職員の育成、③競争意識を高めることを狙った、オープンな個別実績管理などである。

札幌は顧客争奪の主戦場

本レポートでは、住宅ローンの伸長に向けた地域金融機関の取組みとして、札幌市を中心に 39 拠点を展開する、札幌信用金庫の最近の事例を紹介したい。同信金は会員数 35,215 人、役職員数 351 人、預金残高 3,965 億円、貸出金残高 2,647 億円の規模であり、最近は不良債権処理が一段落したことから攻めの経営姿勢を鮮明にしている。

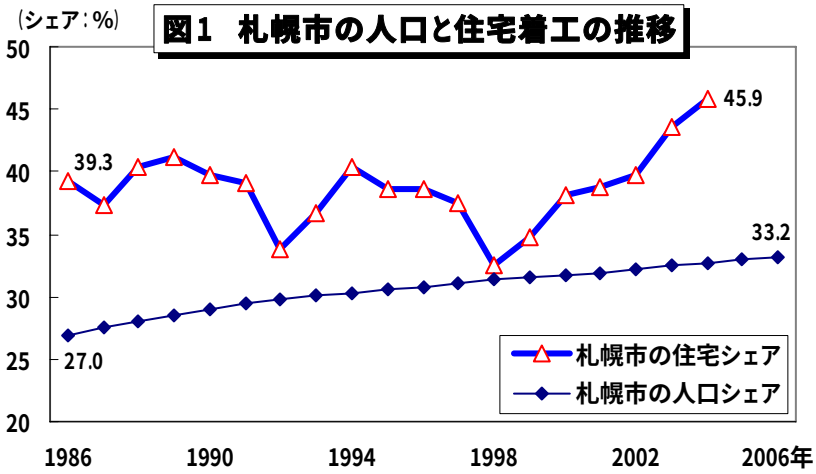
北海道の人口が減少を続けるなか、札幌市の人口は一貫して増加している。周辺合併による影響もあるが、06 年 8 月現在の札幌市の人口は 186.9 万人と 20 年前に比べ 1.2 倍となり、北海道の全人口に占める割合は 33.2%と、1986 年の 27.0%から 20 年間で 6.2%上昇した。

住宅ローン需要のベースとなる住宅着工についても同様の動きを示している。北海道全体の住宅着工戸数に占める札幌市の割合は 04 年に 45.9%と、6 年連続でシェアが上昇する傾向が続いている（図１）。

このように札幌市は住宅需要が旺盛なことから資金需要も増加基調にあるとみられ、地元の地銀に加え、道内 25 の信用金庫のうち 13 金庫が札幌に進出しているほか、メガバンクや信託銀行も住宅ローン推進に積極的に取り組むなど、北海道における顧客争奪の主戦場となりつつある。

こうした中にあっても、同信金は住宅ローン残高を着実に伸ばしている（図２）。

図１　札幌市の人口と住宅着工の推移



住民基本台帳、住宅着工統計より農中総研作成
（注）札幌市の住宅シェア＝札幌市の住宅着工戸数÷北海道の住宅着工戸数×100
住宅着工戸数は、持家と分譲住宅の合計。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

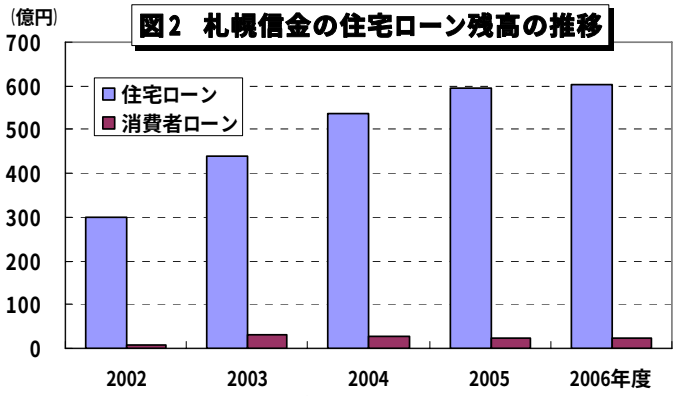


図2　札幌信金の住宅ローン残高の推移

資料：札幌信用金庫資料に基づき作成
（注）年度末残高。03年1月石狩中央信用金庫と合併。

住宅ローン推進対象の細分化

同信金では、すでに取引のある顧客など既存店舗での顧客開拓のほかに、住宅関連業者への営業を通じて紹介を受ける顧客という２つのルートにより住宅ローンを推進している。後者の拠点となるローンプラザは本店に併設する形で１ヶ所あり、おもにアパートローン、住宅ローンを取り扱い、建設・不動産業者を対象に営業を展開している。

同信金が一次取得者向けにローンを扱う場合の住宅の種類では、戸建てが中心である。札幌市内には分譲マンション供給など大型開発案件もあるが、開発業者への事業資金貸出や提携ローンなどを通じて取引のある銀行が引き受けるケースが多く、そこに入り込むのは困難な状況にある。加えて多数に上る分譲マンション契約者を同時期に一括して書類作成するなど、業務対応するには相当量のマンパワーを必要とすることから、こうした体制が整っている金融機関でないと難しい面もある。

したがって、同信金は買い替えや建て替えなど、二次取得者についても一次取得者に劣らず魅力的な対象ととらえ、住宅ローン推進を強化している。一般に二次取得者は、一次取得者に比べローン申込時の借入金額が少なく、返済期間も短くなるものの、すでに土地その他の固定資産を所有し、かつ金融資産も保有し、収入も安定していることが多い。また、二次取得者は一次取得者よりも早く定年を迎えることから退職金で住宅ローンを一括返済することが可能であるほか、他方では資産運用ニーズも高いなどの魅力的な特徴を持っている。ただし二次取得者には、中高年が中心となることから期間が短く、金利負担の少ない住宅ローンを選好する場合が多く、商品開発も含めて一次取得者とは異なるローン推進方法が必要である。

若手営業職員の育成

同信金では、4 年ほど前から融資渉外者養成活動として、養成責任者と若手営業職員がともに法人・個人の客先を訪問する「帯同訪問」を実施している。この活動は、支店長経験があり役職定年となった 55～57 歳の養成責任者が、2 週間（実質 10 営業日）にわたり特定の営業職員に１対１で着いて歩き、すべての融資渉外業務に帯同することにより、若手営業職員を育成するもの。一緒に行って、やって見せて、教えて、育てるという体験型の育成プログラムであり、かつてのように古参職員の持つ営業スキルが若手に受け継がれにくいとの反省から生まれた活動である。また融資技能の向上のために、座学形式で行うフォロー研修にも取り組んでいる。

養成責任者２名で年間約 24 名の職員を指導することが可能であり、今年度は営業職

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

員約 80 名のうち女性渉外 12 名、新人職員 5 名を育成対象の中心にしている。受講者全員が成績順位を着実にアップしていることから、養成責任者による 2 回目の指導を希望する職員も多く、今後も継続する考えである。

オープンな実績評価

同信金の営業職員は成果評価と活動評価の両面から評価を受ける。毎年度の活動基準値については、本店が各部店だけでなく、直接、個人別にも設定する。たとえば融資先を新規 3 件、住宅ローンを 4 件など、こうした活動基準値でポイントを設定する。つまり、融資先の新規開拓が無理でも、住宅ローンなど他の活動項目をクリアすればポイントを獲得することができ、評価が下がることはない。

個人別の目標達成状況は、競争意識を高めるために個人名を明らかにした上で、当月実績、累計、評価まで詳細項目を毎月公開している。目標達成に向けてどれだけ成果が上がったかについては、賞与、昇格・昇給に反映される仕組みである。

また、支店長は立候補制で社内公募するなど、役職員の自律的な目標管理を重視した人事体系となっている。

このような個人別に達成すべき目標数値が明示され、しかも毎月その達成状況が公表され、最終的には各人の業績に直結するという業績評価の仕組みは、金融機関にはまだ採用されることが少ないものと思われる。しかし、厳しい競争環境の中で生き抜くためには必要な仕組みといえるだろう。

金融市場1月号　ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます　農林中金総合研究所