

金融機関の住宅ローン獲得力強化の動き

——非金利競争力を向上させるために——

〔要 旨〕

- 1 本稿では、金融機関がどのように住宅ローン獲得力を高めているかについて取り上げている。住宅ローン商品販売にあたって低金利は有力な武器であるが、より低い金利を競ってもその効果には限界があり、非金利競争力を高める必要がある、というのが本稿の結論である。このテーマを採り上げた趣旨は、銀行・信金・労金業界の住宅ローン戦略を紹介することで、JAバンクの住宅ローン伸長に役立てたい、ということである。
- 2 日銀の量的緩和政策が解除され、主要行の住宅ローン金利は既に上昇に転じている。また大都市圏を中心に、地価上昇地点も増えてきた。つまり現時点は、住宅購入予定者が購入に踏み切る材料がそろっている。住宅着工統計をみても、05年秋ごろから増勢が明らかになっている。また経済情勢の好転を受けて、多くの金融機関は拡大型の営業戦略へとカジを切っている。
- 3 住宅ローン商品の競争力は金利水準次第であると一般に認識されている。そのため、これまで金融機関は激しい金利引下げ競争を展開してきた。しかし、金融機関の住宅ローン競争を取り巻く環境は明らかに変わった。資金調達コスト上昇の可能性も視野に入れなければならないからである。非金利競争力の向上による住宅ローン獲得力強化が、これまで以上に求められるようになる。
- 4 金融機関が住宅ローンの非金利競争力を高めるポイントについて、ここでは3点にまとめている。第一に、トップのリーダーシップのもと、渉外体制を強化し、住宅ローンを営業推進上の中核に据えることである。第二に、住宅ローン市場を丹念に観察したうえで、顧客のニーズが満たされていない分野を見つけること、あるいはニーズを開拓することである。第三に、顧客に対する情報提供力を高め、住宅ローン実行後もコミュニケーションを継続することで、顧客ニーズをフォローすることである。
- 5 非金利競争力のスキル向上は、渉外担当者個々人の才覚に任せるというより、組織全体として取り組むべきものである。組織のなかで具体化・標準化された様々なスキルを、渉外担当者全員が共有する必要がある。

目 次

はじめに

1 最近の住宅ローン市場動向

(1) 増勢が続く住宅着工件数と
住宅ローン残高

(2) 住宅ローン証券化の進展と
ノンバンクの参入

2 住宅ローンの金利競争

(1) 金融機関の金利競争の背景と評価

(2) 顧客にとって低金利とは

3 非金利競争力による住宅ローン獲得強化策

(1) 渉外体制強化

(2) 多様なニーズに対応できる品揃え

(3) 業者営業への取組み

(4) 借換案件の獲得

(5) 顧客と出会うチャネルの多様化

(6) 顧客との取引維持

おわりに

はじめに

住宅ローン商品の競争力は金利水準次第であると一般に認識されている。そのため、これまで金融機関は激しい金利引下げ競争を展開してきた。さらに金利だけではなく、保証料の水準引下げ、担保掛目基準の緩和、審査結果回答の期間短縮など、金融機関や保証機関は厳しい条件を求められてきた。

しかし、金融機関が自らの体力を削って顧客に有利な条件を呈示すること以外にも、住宅ローンの競争力に影響を及ぼす要因が意外とあるのではないかと。本稿の内容は、こうした問題意識から始まっている。そして数多くの金融機関を訪問して、住宅ローン獲得力強化に向けた様々な取組みに関するヒアリングを行うことで、この仮説を検証してみた。

本稿の結論は、低金利は有力な武器であるが、その追求には限界があり、非金利競

争力の向上により住宅ローン獲得力を強化する必要がある、ということである。

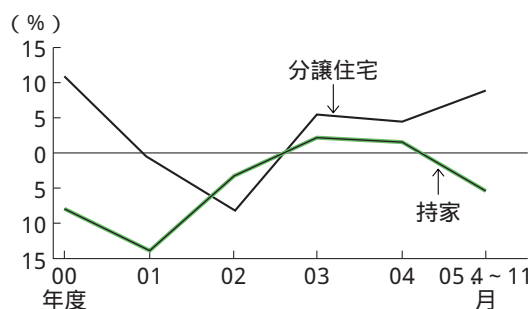
1 最近の住宅ローン市場動向

(1) 増勢が続く住宅着工件数と 住宅ローン残高

2003年度以降、住宅着工件数は分譲住宅を中心に伸びている（第1図）。持家は前年比マイナスとなっているが、月次ベースでみると、05年9月以降勢いを盛り返した。

分譲住宅が03年度に伸びたのは、東京都

第1図 住宅着工戸数増加率(全国)



資料 国土交通省「住宅着工統計」

区部で大型分譲マンション建設が盛んに行われたことによる。そして04年度以降の分譲住宅着工戸数をみると、関東臨海部の増勢が鈍化した一方で、東海、近畿、その他地域の増勢が高まった。特に、05年9月以降の増加が顕著である。

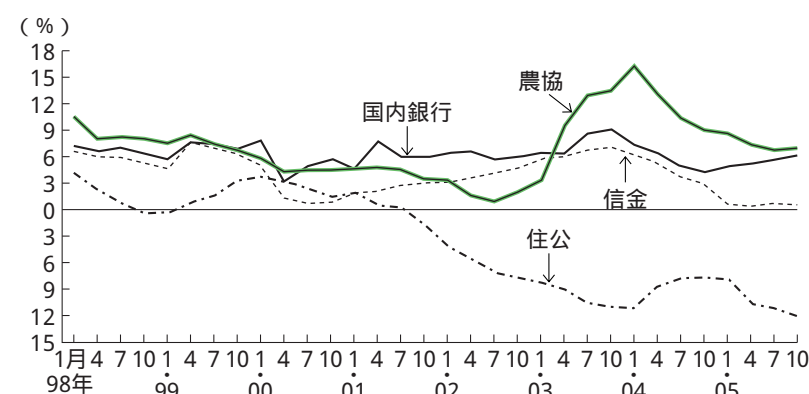
例えば最近の東京都の

動向をみると、企業の遊休地放出が一巡し、都区部での建設用地が乏しくなり、新規用地価格が高騰しているため、都区部のマンションの価格が今後上昇する可能性もある。また、新たなマンション用地手配が都区部から多摩地区や神奈川県等郊外にシフトするドーナツ化現象がみられる。さらに、業者が郊外で一戸建て用地を手配する動きをみせている。一方、近畿圏では中心部への一極集中が依然として続いており、用地価格は徐々に上昇している。

住宅着工戸数増加の原因としては、まず70年代前半に出生した団塊ジュニア世代が、住宅を取得する年代になったことがある。住宅ローン減税制度で、05年居住分から控除額が段階的に縮小することも、住宅取得需要を押し上げたとみられる。

そして最近では、雇用・所得の改善により勤労者の住宅取得環境が改善してきた。また、日銀の量的緩和政策が解除され、金利先高観の台頭から、金利が上昇する前に住宅ローンを借り入れる、という動きもみ

第2図 金融機関業態別住宅資金貸出金残高増加率
(前年同期比)



資料 日本銀行『金融経済統計月報』

(注) 農協はJASTEM移行への影響で異常値が含まれている。

られる。

こうした住宅着工件数の増加に伴い、一時鈍化した金融機関の住宅ローン増勢が、盛り返す動きをみせている(第2図)。

(2) 住宅ローン証券化の進展と ノンバンクの参入

金融機関の住宅ローンへの取組みは、プロパー資金融資にとどまらない。住宅金融公庫(以下「住公」という)との提携による、フラット35の取扱いが増えている。

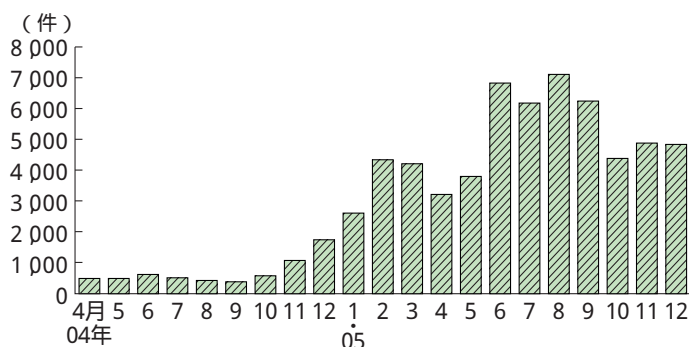
住公は03年10月から、民間金融機関の住宅ローンを買い取って証券化し、投資家に売却する証券化支援事業を開始した。同事業の買取対象は、返済期間20~35年で全期間金利が固定されている長期固定金利型住宅ローンである。住公は、特殊法人改革により07年度以降原則として直接融資を行わないことになっている。そのため、民間金融機関でも幅広く長期固定金利型商品を取り扱えるように、金利変動リスクを投資家に移転する仕組みとして、同事業が開始さ

れた。第3図のとおり、フラット35の買取申請件数は着実に伸びている。そのきっかけは、04年10月にみずほ銀行が、フラット35への取組姿勢を積極化したことである。フラット35は借換には使えないという制約があるが、長期固定金利を希望する新規購入者の間では、最近の金利先高観を背景に人気が高まっている。

金融機関にとってフラット35の取扱いは手数料業務となり、一般にプロパー資金貸出よりも収益性が低い。従って、フラット35への取組スタンスは、金融機関によってまちまちである。

こうした証券化の進展により、住宅関連業者系を中心に、ノンバンクの住宅ローン市場への参入が可能となった。フラット35の累積契約件数の約4割を、ノンバンクが占めている。住宅関連業者の営業担当者が住宅販売とローン営業を併せて行うことは、顧客にとっての利便性が高い。このようなノンバンクの新規参入により、住宅ローンを巡る競争は一段と激化している。金融機関でなければできないことは何か、改めて問い直してみる必要がある。

第3図 フラット35の買取申請件数



資料 住宅金融公庫資料から作成

2 住宅ローンの金利競争

(1) 金融機関の金利競争の背景と評価

これまで数多くの金融機関を訪問して、競争激化によるローン金利引下げ競争の話聞く機会が多かった。大手銀行が地域金融機関の企業貸出先や賃貸住宅ローン貸出先を一本釣りする際の武器として、低金利が呈示された。また住宅ローンにおいても、低金利商品による借換攻勢が活発であった。

住宅ローン市場で低金利競争の嚆矢とな^{こうし}ったのは、東京三菱銀行（現三菱東京UFJ銀行）が01年12月に発売した3年固定1%の商品であった。その後、他金融機関でも同様の商品を投入し、金利引下げ競争が始まった。こうした競争は新規市場だけでなく借換市場にも及び、住公の比較的高かった長期固定金利からの借換が活発になった。ここで、金融機関がより低金利の住宅ローン供給を競った背景について、振り返ってみたい。

まず企業貸出の伸び悩みにより、個人ローンを伸ばす必要性が高まったことがあげられる。景気は上向いているが、企業の資金需要の本格的な増加までにはタイムラグがあるため、金融機関はローン市場で引き続き激しい競争を展開している。

金融機関にとって低金利の住宅ローン商品の発売は、個人リテール金融重視を宣言することであっ

た。例えばメガバンクは04年ごろまでは店舗統廃合を進め、法人取引拠点を集約化する一方で、住宅ローンセンター、個人専門店舗を次々と設置し、個人リテール取引基盤を拡充してきた。そして個人顧客層を拡大する切り札として、低金利の住宅ローンが打ち出された。

また、自己資本比率が格段に高い金融機関のなかには、住宅ローン単品の採算性よりも、自己資本をどう有効に活用するかという観点から、低金利の住宅ローンを投入したところもある。

こうした低金利競争が本格化した時期は、日銀の量的緩和政策が開始となってから間もなくであった。金融機関が限りなくゼロに近いコストで必要なだけ資金を調達できたことが、低金利ローンの供給を可能にした。

しかし量的緩和政策は既に解除され、議論の焦点はいつゼロ金利が解除されるかに及んでいる。これに伴って、主要行の住宅ローン金利が上昇し始めた。今後も同種商品で他行対比低金利をアピールする競争が続くことが考えられるが、金利競争を可能にしてきた環境は明らかに変わった。資金調達コスト上昇の可能性も視野に入れなければならないからである。

金融機関ヒアリングで低金利商品に関する評価を聞いてみると、他行より先に行わないと効果は薄い、効果は発売後しばらくの間現れるが長続きしない、金利で獲得した顧客は金利次第で他に移ってしまう等、その効果の限界を指摘する声が少なくな

った。

金利設定に関してはむしろ、様々な金利変動パターンの商品をそろえるという観点でとらえていく必要がある。つまり、顧客の金利観にマッチした商品をそろえておくことが、顧客満足につながる。前述のとおり、フラット35は長期固定金利を指向する顧客のニーズに応えてきたが、この商品は借換には使えない。これに対して、三井住友銀行と三菱東京UFJ銀行は、最長35年のローンをプロパー資金で取り扱っており、借換の長期固定金利ニーズにも対応できるようにしている。

（2）顧客にとって低金利とは

住宅ローンを借入する顧客の立場に目を向けてみたい。多くの顧客は、自らの返済能力の上限を勘案のうえ、可能な限り高価な物件を選択する傾向をもつ。このため借入金額や返済比率、そして家計への負担は大きなものとなる。従って顧客にとってローン金利は、低ければ低いに越したことはない。

しかし、そもそも顧客にとっての究極の低金利を定義することは困難である。住宅ローンの金利変動パターンは大まかに、変動金利、当初固定金利、全期間固定金利に分けられる。変動金利を選択した顧客は、先々の金利上昇リスクを負うことになる。また、当初固定金利を選んだ顧客は、当初固定期間が終了すると、金利優遇幅の縮小に直面する。また、その時点での店頭金利水準がローン実行時よりも高ければ、さら

なる利払い増加を負担することになる。一方、全期間固定金利など長期固定金利を選んだ顧客は、足下では超低金利時代にしては高い水準の金利を払っている。つまり、どの金利変動パターンを選ぶにせよ、顧客は100%満足しているわけではない、ということである。

従って、金利以外の要因を多面的にとらえて、その競争力を高めることが、今後の住宅ローン戦略にとって有効ではないか、と考えられる。以下、金融機関からのヒアリングした取組事例を中心に、非金利競争力による住宅ローン獲得強化策を紹介する。

3 非金利競争力による 住宅ローン獲得強化策

(1) 渉外体制強化

渉外体制強化は、住宅ローン獲得力強化の要である。具体的には以下3点があげられるが、いずれもトップのリーダーシップなしには実現が難しいものである。

第一に、ローン営業に対する労働投入量の増加である。これについては、渉外担当者数の増加、個々の渉外担当者のローン営業に投入する時間の増加、渉外担当者のローン営業以外の業務を専門スタッフが担当すること、の3つの要素をあげることができる。

の渉外担当者数の増加は、経営効率化も求められる環境下、なかなか難しいことである。しかし昨今の経済情勢の好転により、既に多くの金融機関が拡大型の営業戦

略へとカジを切っている。そして、住宅ローンを伸ばしている金融機関は、人手がかかるところにはきちんと人を配置する、というスタンスをとっている。首都圏の地銀Aは、最近住宅ローン取扱件数が顕著に増加したことから、OBを再雇用してローンセンターの人員を拡充した。

については、例えば中部地方の信金Aは、渉外担当者の1日の行動にルールを設け、午前中は事業法人も含めたローン営業に専念し（従来は定積等サービス業務も行っていた）、午後には渉外担当者がそれぞれの判断で、ローン営業を延長するか集金等その他サービス業務を行うこととした。また集金の数を極力減らし、ローン成約の見込みがない先の集金をとりやめた。預金・定積獲得に重きを置く組織風土を変えることは容易ではなかったが、部門トップのリーダーシップにより変革を進めた。その結果、信金Aのローン残高増加率は飛躍的に高まった。

は、の実効性を高めるための対応である。例えば首都圏の信金Bは、渉外担当者をローン営業に専念させるため、定積集金、定期の満期管理、年金推進等の業務につき、子育てを終えた主婦が主体となるスタッフを渉外体制に組み込んだ。

第二に、住宅ローンを営業推進の中核に据え、これを呼び水として教育ローン等その他商品の取引を派生させることである。例えば米国のクレジット・ユニオン（日本でいえば労働金庫、または信用組合に相当）は、全米中央組織が示した方針に基づき、

家計のメインバンクになるために、住宅ローンを基軸に多様な商品をクロスセルすることにした。その背景には、銀行との競争が激化するなか、わかりやすい個性を打ち出していないと生き残れない、という考え方があった。

第三に、営業店間のサポート体制構築である。

信金Aは、融資力を強化するために、全営業地区をいくつかのエリアに分け、エリアごとに業績を競わせている。つまり、各エリアの中核店の支店長は、メンバー店の業績にも責任を負うため、メンバー店への指導・アドバイスも行っている。

一方九州地方の信金Cは、全営業エリアを9つに分け、各エリアでリーダー店を定め、その傘下に5～8店舗を配置した。そして一部エリアの傘下店を拠点と子店に分け、拠点に渉外担当者をまとめ、子店の渉外業務をサポートする体制を組んだ。^(注1) またエリアリーダー会議が毎月2回開催され、営業推進方策について話し合いが行われている。

(注1) 拠点は営業活動全般の拠点という一般的な意味ではなく、渉外担当者が集結する支店のこと。子店(こてん)の業務は、拠点の渉外担当者のサポートを受ける。

(2) 多様なニーズに対応できる品揃え

住宅ローンを巡る金融機関の競争が激しく金利を引き下げられない、という発想の背後には、住宅ローン商品を求める多様な主体のニーズが満たされている、という暗黙の前提がある。しかしいくつかの金融

機関は、現実がそうではないこと、そしてニーズ自体を開拓できる可能性があることを指摘した。

例えば首都圏の信金Dは、個人事業主向けの住宅ローンに注力している。これは、競合他行が、源泉徴収票で年収を簡単に確認できる給与所得者をターゲットとしており、確定申告書をベースとした審査で手間がかかる個人事業主向けには、あまり積極的に取り組んでいなかったためである。

また以前は女性や勤務年数が短い人々にとって、住宅ローンを借り入れる環境は必ずしも恵まれていなかった。金融機関の伝統的な審査基準に、必ずしもマッチしていなかったためである。最近ではこうした人々に照準を当てた商品に力を入れた金融機関が多くなった。

信用度が必ずしも高くない層をターゲットに、市場を開拓している金融機関もある。GEコンシューマー・ファイナンスは、顧客の信用力に応じた金利を適用する形の住宅ローンに取り組んでいる。

一方、返済に着目した品揃えを行っている金融機関がある。中部地方の労金Aは、住宅ローンが顧客にとって返済しやすい商品であることをアピールしている。つまり、顧客が収入減少等で既往の償還計画が厳しくなった場合には、生活設計等につき丁寧なアドバイスを行いつつ、償還条件変更柔軟に対応しており、条件変更手続きに伴う手数料の徴収を免除している。

いくつかの金融機関は、顕在化している顧客のニーズに対応するだけでなく、潜在

的なニーズを開拓することが重要であると強調していた。一つの例は、オール電化住宅建築を対象とした、住宅に関するローン金利優遇適用である。また損保会社と提携して、水回りやカギ開け等建物設備に関するトラブル発生時に、駆けつけて解決してくれる等、住宅ローンにサービス機能を付加しているところもある。

（３）業者営業への取り組み

業者営業は、新規顧客と出会うチャネルとして重要である。多くの金融機関がローンセンター^{（注２）}を設置し、業者営業を強化している。

業者営業のスタイルは、金融機関の業態や地域によってまちまちである。メガバンク等大手銀行は、取引先の不動産会社のマンション建築等プロジェクトに融資し、その後のマンション販売にあたっては、ローン案件を自行に持ち込んでもらうことを原則としている。また大手銀行は、ローンセンターごとに大手ハウスメーカーを組織化し、住宅フェスティバル等各種住宅関連イベントを展開している。三井住友銀行は、ハウスメーカーや不動産会社と提携して、顧客に対して建築費や分譲価格を割引くサービスを提供している。一方、地域金融機関の場合は、地場の工務店・不動産会社・宅建協会と提携することが多い。

業者営業の第一歩は、業者の選定である。信金Ａは、各営業店長が管轄区域のなかで信用力が高い業者を抽出し、ローンセンターにリストを送っている。ローンセンター

は、このリストに基づき業者営業を行っている。

業者が案件を持ち込む金融機関を選定する主要な基準は、借入できるか、金利水準はどうか、回答が早いかである。金利引下げ競争に巻き込まれないよう、また融資できない案件をつかまないように注意しつつ、業者との対話を継続していくことが重要である。

業者の悩みは、物件の購入を希望している顧客を確保しているにもかかわらず、例えば、顧客の属性や返済比率が多くの金融機関の審査基準に適合していないため、売れない在庫を抱えていることである。そこで金融機関に求められることは、いかに業者の意向を踏まえた対応ができるかである。業者が抱えた案件が保証会社の審査基準に合わなかった場合、次のアクションをどうするか。どういう点をクリアしたら融資可となるのか。プロパー資金で対応する等柔軟な対応は可能か。また融資不可という結論になったとしても、どのような点が基準に満たなかったのか。これらについて円滑なコミュニケーションをとる金融機関に対して、業者は信頼感を寄せるという。

（注２）ローンプラザという名称を用いる金融機関もあるが、ここではローンセンターに統一する。

（４）借換案件の獲得

顧客は住宅ローン借入時に、その時点での最適と思われる金利や返済の条件を選択するであろう。しかし、実際の金利の動きが当初想定と異なっていたり、当初条件が

生活の実態に適合しなくなった場合に、借入条件の見直しニーズ、さらには借換ニーズが発生しうる。言うまでもなく、借換に伴う諸費用（繰上返済手数料、抵当権設定登記費用等）が総額で数十万円かかるため、借換メリットについてはこのコストとの比較で認識する必要がある。

中部地方の信金Eは、借換営業で成果をあげるには顧客の自宅を訪問し、直接会って話をすることが最も有効である、と強調していた。まず借換提案書をつくりたい、と話を切り出し、シミュレーションソフトを活用しながら提案書を作成するのである。このように借換案件獲得のためには、足で稼ぐ営業が有効である。

金利低下局面が終了したことから、借換のメリットは薄れつつあるが、それでも現在借換営業は重要である。その理由は、当初固定金利型を借入していて、その当初優遇金利を適用する期間の終了を迎えている顧客が増えていることである。前述のとおり、01年12月以降多くの金融機関が3年固定に代表される当初固定期間設定型の商品を発売した。顧客は当初固定期間が終了する前に、その後の金利変動ルール（変動金利か固定金利）を選択するが、いずれのタイプを選択するにしても、適用金利の店頭金利に対する優遇幅は大幅な縮小となる。例えば、当初固定期間の優遇幅を店頭金利マイナス1.25%、当初固定期間終了後の優遇幅を店頭金利マイナス0.2%とすると、店頭金利が横ばいでも1%以上の負担増となる。現状の金利は上昇の兆しをみせてい

るとはいえ、歴史的にみても極めて低い。従って、特に借入残高が多い顧客の場合、諸費用の負担を考えても、当初固定期間設定型住宅ローンを借り替えるメリットは大きい。

（5）顧客と出会うチャネルの多様化

メガバンクは、グループ企業の職域を有望なチャネルとして認識している。そして、取引の長期継続が期待できる30～40歳代層に焦点を当て、顧客のニーズ把握と、それに応じるための商品パッケージ組成に力を入れ、この枠組みのなかで住宅ローンを伸ばしている。

職域チャネルを活用するにあたり重要なことは、いかに商品・サービスに関する情報伝達手段を多様化し、社員との接触頻度を増やすかである。そのため、職域でのセミナーや相談会の開催、社内LANや社内報を活用した商品・サービス紹介、福利厚生プログラムへの参加等を通じて、社員へのアプローチを強化している銀行もある。

このほかにも、顧客と出会うチャネルは多様である。住宅ローンのチラシのポスティングを行っている金融機関は多い。その効果を測定することは難しいが、住宅ローンが伸びている営業店では、ポスティングも含めた地域住民への積極的なアプローチを行っているようである。また、財形住宅契約者等にダイレクトメールを送付している金融機関もある。

(6) 顧客との取引維持

顧客が住宅ローンを借入するにあたって、どのように金融機関を選択するかについては、低金利や手続きの簡単さとともに、給与振込をしていること、また日常的に利用していることが主要な基準になっている。従って、いかに顧客のメインバンクになるか、あるいは顧客との取引をいかに長期にわたって維持するかが大きな課題となる。これは、住宅ローン獲得だけでなく、その後に発生する顧客のニーズを捕捉することでもある。

一つの方法としては、ポイント制導入による顧客取引維持があげられる。信金Eは、住宅ローンも含め顧客との取引実績をポイント化し、ポイント数の段階に応じて、消費者ローン金利、定期預金金利、ATM時間外手数料、インターネットバンキング利用手数料等を優遇している。

住宅購入やローン借入に関しては、顧客がお世話になったと感じている相手、何かあったときに最初に相談する相手が誰か、ということが重要である。業者の営業担当者は、顧客の住宅購入にあたってはローン借入の手配も含めて全面的な相談に応じており、顧客にとって金融機関が脇役的存在になっていることも多い。

但し、金融機関は顧客に対する情報提供の面で主役になることができる。住宅購入やローン借入は金額が大きいだけに、顧客は様々なリスクを負わなければならない。そこで金融機関は、顧客に様々なリスクの所在に関する情報を提供することができる。

例えば、顧客に住宅ローン金利の変動リスクを説明するにあたっては、わかりやすい資料を活用し、最終期限までの元利金負担のイメージを描きつつ、時間をかけて丁寧に行うことが望ましい。この分野では、住宅供給業者が住宅ローンアドバイザーの資格取得者を養成しており、顧客へのアドバイスや事務代行を行う体制が充実しつつある。金融機関としても、この土俵で負けるわけにはいかない。

また、最近耐震強度の偽造問題が世間を騒がせたが、住宅購入者が今最も高い関心を持っているのは、住宅の安全性である。従って、このテーマに関する情報を提供することも一案である。住宅購入や住宅ローン借入は顧客にとって一大イベントであるだけに、漠然とした不安を抱いていることが多い。従って顧客が不安に感じている問題点のイメージをクリアにしたうえで、その不安を取り除くことができれば、顧客からの信頼感が一段と高まるであろう。このように有益な情報を提供できるかどうかは、金融機関の競争力を評価する一つの尺度といえるだろう。

住宅ローンではなく事業融資分野の話となるが、多くの信金は渉外担当者の情報発信力を強化している。経営相談部門が地域の経済・産業動向を調査しており、個々の渉外担当者がこれを活用している。信金Aの支店を訪問した際に、入社数年目の渉外担当者と話をする機会があった。そこで先方にローン成約の秘訣を聞いたところ、業界情報の提供が決め手になったということ

であった。組織のなかで顧客が求めている情報の生産・供給を行う体制が構築されていたのである。

取引維持力の観点で、もう一つ指摘しておきたいのは、顧客との長期的な関係構築である。貸付実行後に、顧客と金融機関職員が触れ合う機会が大幅に減ってしまうからである。ある地銀では、支店長が毎年住宅ローン借入者の自宅に挨拶に行き、住宅だけでなく生活上の様々な悩みに耳を傾けている。この訪問がきっかけとなって、新たな借入ニーズを発掘することもあるという。

このような顧客との取引維持へ向けた取り組みは、他行からの住宅ローン借換攻勢に対する防衛にもなる。住宅ローンは返済が完了してはじめて終了する商品であり、貸出実行が終わりではない。時代や環境の変化に応じて発生しうる顧客ニーズを把握し、丁寧な対応を継続することが求められる。

おわりに

本稿では、数多くの金融機関からのヒアリング内容をもとに、住宅ローン獲得においては金利競争力だけでなく、非金利競争力が重要であることを説いた。ここで金融機関が住宅ローンの非金利競争力を高めるためのポイントをまとめておきたい。

第一に、トップのリーダーシップのもと、渉外体制を強化し、住宅ローンを営業推進の中核に据えることである。

第二に、住宅ローン市場を丹念に観察したうえで、顧客のニーズが満たされていない分野を見つけること、あるいはニーズを開拓することである。

第三に、顧客に対する情報提供力を高め、住宅ローン実行後もコミュニケーションを継続することで、顧客ニーズをフォローすることである。

非金利競争力に関するスキル向上は、渉外担当者個々人の才覚に任せるというより、組織全体として取り組むべきものであろう。従って、経験が浅い渉外担当者も活用できるように、様々なスキルが組織のなかで具体化・標準化され、共有される仕組みが必要であろう。例えば、信金Eが活用していた借換シミュレーションソフトや、信金Aがローン営業に役立てている業界情報等である。こうしたノウハウの共有によって、渉外担当者の力が全体的にレベルアップすると思われる。

<参考文献>

- ・鈴木利徳・小野沢康晴（2003）「都銀・地銀の住宅ローン戦略」『農林金融』2月号
- ・室屋有宏（2003）「労働金庫の経営戦略」『農林金融』10月号
- ・永井敏彦（2004）「米国クレジット・ユニオンの経営戦略」『農林金融』4月号
- ・栗栖祐子（2005）「住宅金融公庫と民間金融機関による提携住宅ローン（フラット35）をめぐる動き」『農林金融』3月号
- ・鈴木利徳（2005）「メガバンクの個人リテール戦略と店舗戦略」『農林金融』8月号
- ・永井敏彦（2006）「金融機関の個人ローン戦略 - 1」『金融市場』2月号
- ・『近代セールス』2005年6月1日号、特集「再び火がつく 住宅ローンの肩代わり競争に勝つ！」

（主任研究員 永井敏彦・ながいとしひこ）