

# 都市銀行の住宅ローン戦略 ー事例2ー

## B銀行

B銀行では、1年半前より事業部門制を採用しており、リテール部門の独立性は高い。トップバンクを目指すためには、リテール業務の強化が不可欠だと考え、法人取引の強みを生かした職域開拓や、新商品の開発に力を入れている。なかでも、当初3年間の金利が1%となる住宅ローンは、多方面から注目を集めるヒット商品となっている。

### リテール部門の概要

B銀行は、2000年7月より機構改革を行い、分社的ともいえる事業部門（ビジネス・ユニット=BU）制を採用している。リテール部門、法人営業部門など、全体を10の事業部門に分け、部門ごとに人事や企画機能を持たせている。

店舗についても、対象とする顧客層により区分している。行内では、法人店舗を支社、リテール店舗を支店と呼称を分けており、企業与信業務は法人部門に集約されている。

リテール部門の組織は、担当常務以下、リテール企画室、リテール営業部、ダイレクトバンキング部、リテール融資室、リテール人事室などの部署がある。リテール部門は、小口分散で安定性は優れているが、コスト高で採算が悪いという面もあるため、経費削減が課題であると認識している。

システム部は、法人・個人部門それぞれに設置されているわけではなく、部門共通で利用されているが、外部ベンダーのような位置付けであり、各部門が自分で使うシステムをオーダーしている。リテールは、システム面で装置産業であり、小口大量を安定的に処理することが求められている。

### 事業部門制に合わせた人事制度

各事業部門の中には人事室が設置されており、行員は所属する部門の中でキャリアを形成している。かつて銀行の人事制度は、2~3年毎のローテーションが普通だった

が、現在ではむしろ高い専門性が要求されるようになっている。

新入行員は、「特定総合職」のように、最初から事務関連業務・FP職といった所属部門を決めて採用する人と、「総合職」「一般職」といった銀行全体で採用している人がいる。全体で採用している人については、2年間のローテーションを経て、どの部門に行くかを決めていく。

特定総合職は、実質的には女性職員が中心であり、他行では一般職が同様の業務を担当しているケースもある。総合職の代替をさせるというよりは、専門性強化を狙ったものだと思われる。

### リテール強化の経緯

大企業の需資低迷や不良債権の増加といった環境が続く中、B銀行では、これからの商業銀行経営においては、リテール業務の強化が必要だと改めて認識している。

B銀行のリテール業務は、預金では他行より優位に立っているといえる。信用力を背景に個人預金は流入している。しかし、リテールに特化している他行に負けないためには、預金だけではなく、収益に結びつく住宅ローン等も伸ばす必要がある。

リテールの新規顧客開拓では、職域開拓の新入社員工作に力を入れている。リテール営業部にある職域営業室は、職域工作を専門に行う部隊である。職域開拓では、同行の持つ法人取引の強みを生かすことができる。一般的に、学生が就職すると、会社

の指定する口座を開設することが多いため、職域開拓に注力することになったそうである。

### 「メインバンク」総合サービス

「メインバンク」総合サービスは、B銀行に取引を集中する顧客に還元したいという発想から生まれたサービスである。

顧客は同行に「スーパー普通預金」口座を開設し、取引の集中度に応じて各種手数料の割引などのサービスを受けることができる。受けられるサービスは、取引の集中状況（ステージ1～5）によって異なってくる。ただし、毎月の残高が10万円未満で、他の取引もほとんど無い場合には、月額315円の手数料が引き落とされる。

このサービスを開始した当初は、欧米では一般的である預金口座手数料を徴収するという発想が国内で浸透していなかったこともあり、「不採算顧客の締め出し」といった一面が注目された。現時点においても、4大メガバンク他行は導入していない。しかし、商品の利便性やB銀行の信用力は、顧客にとって魅力的であり、口座数は100万件を超えており（5月3日付日経新聞）。

### ゼロ金利時代実感キャンペーン

B銀行の属するメガバンクグループの母体となる3行は、特に住宅ローンに強いわけではなかった。そこで、昨年12月、公庫の業務縮小をにらみ、住宅ローン金利を当初3年間は1%に固定する「ゼロ金利時代実感キャンペーン」を開始した。これは、今年3月末に終了予定の期間限定キャンペーンであったが、予想を上回る好評につき、さらに3ヶ月間、6月末まで取扱いが延長されている。3年固定にしたのは、今までの住宅ローンのうち、最も利用率が高い

のが3年ものだったこと、税制の関係で3年で1%なら実質金利ゼロになること、といった理由による。

この優遇金利を利用するためには、顧客は、勤続3年以上で、同行で給料振込を利用、「Bダイレクト」と「メインバンク」総合サービスの両方を利用、返済負担率35%以内、団体信用生命保険に加入を認められる、の4つの条件を満たす必要がある。キャンペーンにより、金利は優遇しているが、返済能力のある層にディスカウントするための商品であることから、審査基準は緩めていない。

B銀行の13年下期の住宅ローン実行額は、ゼロ金利実感キャンペーン導入により、ほぼ倍のペースで伸びた。返済分を勘案したネット増加額は、まだわからないが、他行比ストックが少ない分、返済額も少ないと見ている。

なお、個人ローン（消費者ローン、住宅ローン）の審査には、3年くらい前から自動審査システム（実際は半自動）を導入しており、回答期間は1～2日と短い。システムは、系列の総研がデータを分析、システム子会社が開発したものであり、1年くらいかけて完成した。これには、過去25年間くらいのデータを使っており、金利上昇局面も含まれているが、バブル期要因の調整が難しいようである。

### ローンプラザと業者提携

ローンプラザ（他行でのローンセンター）は、住宅業者工作を狙いとした営業拠点である。機構上、以前はリテール営業部の出先拠点だったものの、2002年度からは全て支店格となり独立した。ただし立地の都合上、57カ所のうち54カ所は支店の中にある。

業者との提携は、企業グループとの関係というよりも、業者の営業マン次第である。業者側の窓口は、財務部門ではなく、営業部門が担当している。営業マンは、速やかにローンが出て、客に文句を言われない「使い勝手の良い」銀行を選ぶ。

ローンプラザでは、業者向けのローン説明会も実施している。プラザの立地によって、付き合う業者の規模は異なっており、公庫融資制度の説明をしてほしい中小業者もいれば、B銀行の商品だけでいいという大手業者もいる。そのため、説明会の内容・頻度は各プラザにまかされている。住宅ローン案件の持ち込みに際しては、不動産業者との過度な癒着は回避するスタンスである。

住宅ローンの取扱いチャネルは、業者経由が50%、職域が20%、店頭が30%の割合である。店頭の個人を掴むためには、広告やインターネットによる利便性の提供を工夫している。ゼロ金利実感キャンペーンも、電車、ポスター、新聞・雑誌などに広告を出すとともに、支店でチラシ配りを行っている。住宅金融公庫の廃止記事とセットで、

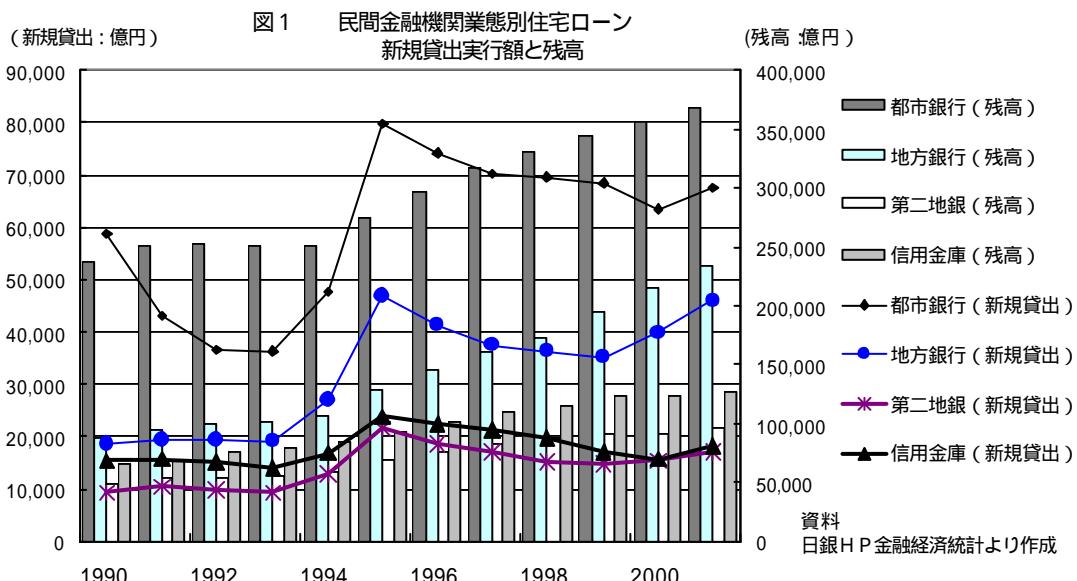
新聞等のマスメディアが勝手にとりあげてくれたことも、同キャンペーンへの注目に結びついた。顧客層は、若者だけではなく、あらゆる年代に及ぶが、借り換えが多いそうである。

B銀行ではHPからも、住宅ローンの申し込みを受けている。しかし、顧客にとっては住宅ローンの借入は大イベントであり、フェイス・トゥ・フェイスな対応を期待することが多い。そのため、インターネットで申し込みはしても、実際の契約段階では来店する。

B銀行にとって、住宅ローンの競合相手は住公と都銀である。地域金融機関は、部分的には競合しているかもしれないが、全体で見ればあまり関係がない。(金融業態別住宅ローン貸出動向は、図1参照。)

### 住宅金融公庫について

住公の代理貸出は、民間金融機関が事務とシステムの負担を負う上に、手数料はわずかであり、民間金融機関にとっては完全に赤字商品である。なお、住公との協調融資「すまい・るパッケージ」については、



B銀行はすでに取扱いを始めている。

住公の機能については、税金を使って長期固定貸出を続けるのには無理があるので、利子補給や信用補完機能に限定した方が良いとの考えである。現在の米国の住宅金融制度は、S & Lの救済スキームという特別なものであり、グローバル・スタンダードではない。

### 前向きな収益拡大策への取組み

B銀行は、商業銀行業務でトップになるためには、リテール業務の強化が必要だと考え、真剣にリテールに取組んでいる。また、住宅ローンは、たとえ優遇金利を適用して利鞘が薄くとも、不良債権処理のコストが大きく儲からない法人取引よりは、収益性が高いと考えている。これらは、都銀が現在、住宅ローンに注力している一番の理由もある。

B銀行の住宅ローンチャネルは、業者依存だけではなく、多様化が進んでいることが特徴である。職域ルートが2割を占めていることからわかるように、リテール顧客開拓では、職域開拓に注力している。これは、法人取引に強みを持つ都銀にとっては効果的な方法であろう。

「ローンプラザ」は、他行と同様に、住宅業者に対する営業拠点である。しかし、業者との距離の取り方は、銀行によって異なっている。全ての銀行が、B銀行のように、距離を保った付き合いができるとは限らないだろう。

都銀のリテール部門は、かなり独立性を強めており、リテール部門のプロともいえる行員も多い。B銀行では、1年前に、いきなりリテールと法人に分かれたとのことであり、そのスピード感には驚かされる。

メガバンクグループは、ようやく出揃っ

たばかりであり、不良債権処理や内部統合に多大なエネルギーを費やしているところも多い。みずほ銀行はシステムトラブルから新商品の開発を1年間凍結させる旨表明している。一方、B銀行は、先行して公的資金を返済し、不良債権処理も前倒しで進めている。リテール部門への注力や新商品開発により、一足早い前向きな収益拡大策に取組んでいるといえる。

(萩尾 美帆)