

地方銀行の住宅ローン戦略 - 2

～ データ重視の緻密な戦略で個人リテールに積極進出する B 銀行～

要 旨

B 銀行は、経営トップの意思決定の下、個人リテール分野に積極進出してきたが、自行データを中心にした緻密な分析、データに基づいた企画力と徹底した実行力、マーケティングや商品認知度向上への不断の取り組み等が、過去数年間の個人向けローン残高急増に結びついている。

本稿では、過去数年間に急速に残高を増加させる等、顕著な実績をあげている東北地方の B 銀行の個人リテール戦略について、住宅ローンを中心に概観する。

急速に実績を伸ばす B 銀行の個人リテール

B 銀行は過去 2 年間に個人ローン残高を 5 割弱増加させており、住宅ローン残高に限れば、2 年間の残高増加率が 50% を上回る等、顕著な成果をあげている。住宅ローンに関しては、住宅公庫の融資計画戸数が漸減する等、過去数年間は、民間金融機関にとってフォローの風が吹いていたことは確かだが、同じ 2 年間の業態別住宅ローン残高の増加率が都銀 6.1%、地銀・第二地銀計 15.4%、国内銀行合計で 11.6% 増であることと比較すれば、B 行の住宅ローン残高増加率が飛びぬけて高いものであることが分かる

能性に着目したのがきっかけであるという。同年 10 月には本部に営業企画部を設置、それまで営業、システム、審査等に分かれていた企画担当を集中させて営業の企画力強化に乗り出した。企画セクションにシステムに精通した人材がいることで、システム対応も含めた企画立案が短期間に可能であり、ニーズに即した商品を、迅速・的確に投入できるとのことだ。

きっかけはトップの意思決定であったとはいえ、個人リテールへの進出にあたっては綿密なデータ分析による収益性の把握がある。同行では、99 年に過去 5 年にわたる自行データから取引先企業に関する倒産確率のデータを整備、その結果、業種による差はあるが、クレジットコストを考えれば、リスク分散が効く個人向け貸し出しへのシフトによって収益性が向上することがシミュレーションによって確認済みである（99 年 6 月より、リスク管理委員会でリスク量も

常時ウオッチしている。）法人の資金需要低迷という事態が基本的な背景にはあるものの、同行の個人リテールへの進出には、データ分析に基づく確信がある。

同行は従来「中小企業に強い銀行」と自負してきたが、裏返せば、個人リテールへの注力という点ではやや遅れている

面があった（個人向け融資比率は業態平均が 25% 程度の時代に 14% 程度でしかなかった）。2001 年 4 月に発表した中期経営計画の中で、2004 年度末までに個人ローン比率を 19% 以上に高めるといった目標を置いていたが、計画

表 1 B 銀行の個人ローン残高と業態別住宅ローン

	99年度末	2000年度末	2001年度末
B 行個人ローン残高	100.0	114.5	146.7
うち住宅ローン	100.0	116.4	150.4
うち消費者ローン	100.0	105.0	127.3
B 行個人ローン比率 (%)	12.0	13.9	17.9
地銀第二地銀個人住宅ローン残高計	100.0	106.2	115.4
都銀個人住宅ローン残高計	100.0	102.4	106.1
国内銀行個人住宅ローン残高計	100.0	104.9	111.6

(資料) B 行資料、日銀「金融経済統計月報」

(注)99年度末残高を100として指数化。

そもそも B 銀行が個人リテールに本格的に取り組み始めたのは、1998 年に頭取（当時常務）が米国を訪問した際、個人リテールビジネスの可

期間の半分にもならない2002年9月期には、その目標を達成する見込みとなっており、2004年度末の目標を25%に上方修正するという状況だ。過去1年半にわたる個人リテール拡大の試みは、当初の予想を大幅に上回る成果を挙げている。

住宅ローン戦略商品の投入

住宅ローンについては、住公の代理業務取扱高や預金シェア対比でみて住宅ローンの取組が遅れているという認識があり、また販売ルートについては、他行比では業者対策が不十分という現状把握があった。

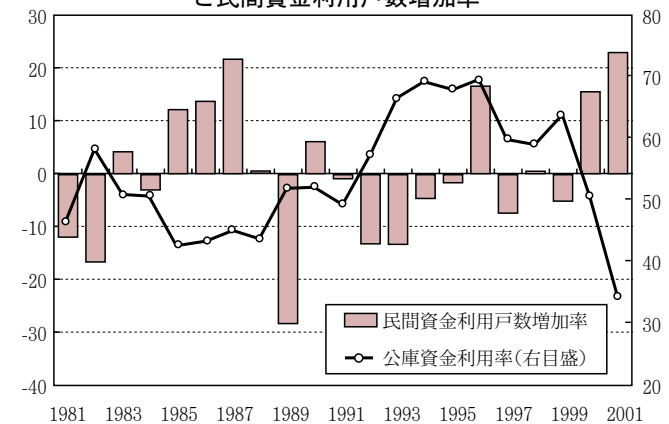
その上で、2001年10月に、新規ローン獲得の戦略商品を投入したが、それは10年固定2.8%という金利設定であり、団体信用生命保険の保険料を含むだけでなく、保証会社の保証が不要（自行でのリスク負担）という特徴があり、「住宅金融公庫よりも有利」という点を商品の特徴とするものだ。また諸費用を含めた所要資金の全額融資が可能である点も、住宅公庫融資に対して利便性を高めるものとなっている。

住宅ローンの戦略商品の設定は各行で違いがあるが、地方においては一般的に個人住宅（持家、分譲）における住宅公庫利用率が高い。経済対策に伴う住宅公庫融資枠の拡大等もあって、B行の本店所在Y県における新規住宅着工戸数に占める住宅公庫利用率（持家・分譲）も、96年度までは7割近いシェアを占めていた。住宅ローン拡大にとって、住宅公庫のローンよりも魅力的な商品を提供していくという戦略は極めて自然なものであった。同行ローンの伸び等もあって、Y県の新設住宅着工に占める住宅公庫比率（持家・分譲）は、2001年度には34.0%と急減している。（図1）

そして業者対策が不十分との分析結果を生かし、この商品に関しては業者対策を徹底した。同ローン投入から3か月間かけて17会場で、1000社程度の住宅建設・販売会社に同ローンの説明会を行ったが、地元の住宅関連業者のほとんどを網羅したとのことである。また説明会では

B行の営業担当者も同席させて、同ローンの研修の一部とするとともに、住宅業者サイドが住宅ローン商品のどのような点に着目するのかを同時に把握させるようにしたという。また2002年度からは個別に対象を絞った業者向け説明会を開催して、同商品の更なる浸透を図っている。同住宅ローン商品は半年の実行額が76億円に上るヒット商品となって同行住宅ローンの伸長に寄与している。

図1 Y県の新築住宅着工に占める公庫資金利用率と民間資金利用戸数増加率



資料 国土交通省 住宅着工統計 年度データ。

(注)ここでは持家・分譲のみ対象。増加率は前年比。公庫資金利用率は戸数ベース。

Y県における新設住宅着工は年間1万戸程度であり、仮に1件当たり2000万円平均の資金需要が発生するとすれば、年間2000億円の市場となるが、その中で500億円程度は確保できると同行では考えている。営業担当者個人のノルマは無いが、地域ごとに通期の目標をたてて実績管理しており、達成率に応じて、戦略を適宜練り直す等の対応をしているとのことである。地域別に細かな分析と状況把握を行っている姿勢が窺える。

そして住宅ローン商品の提供に際しても、同行のこれまでの個人ローン、住宅ローンの実績データの分析をその審査に生かしており、それによって信用リスクを管理するとともに、2日以内の回答といった審査期間短縮化も実現している。地方では不動産価格の値下がりに加え、

そもそも不動産の流通市場が小さいために、担保価値を重視した住宅ローン拡大は難しい。B行も返済能力重視の審査をしており、返済負担率も年収700万円以上なら45%と他行比でやや高めに設定しているが、これらは、すべてこれまでの実績データの分析に基づく設定ということである。また同行には、営業エリア内企業に関する豊富なデータの蓄積があることで、住宅ローンの申し込みに関しても、企業情報も加味した審査を行っている。個人の返済能力を重視する姿勢は都銀でもみられるが、特定の地域に限れば地銀の情報力は明らかに勝っており、よりリスクを取り得る立場にあることが生かされていよう。

業者との窓口になる住宅ローンセンターも住宅供給業者の多い場所に設立(2001年6月)しており、土日も営業することで、業者からの照会や持込案件への対応力を高めている。業者ルートとともに、ローン相談会も定期的開催してきた(毎月第2日曜を定例に、20店舗で)が、相談会からはなかなか融資実行にまで結びつくケースが少なく、開催方法等について再考の余地があると考えている。

個人リテールは企業融資に比べれば1件当たり融資額も小さいから、コスト面での効率化が欠かせないが、同行は住宅ローンに関して、営業、融資実行、審査、回収等それぞれに分けた詳細なコスト分析を行っている途上にあり、いずれそれを通じて、コスト効率化の諸策が実施されていくものとみられる。

ニーズを掘り起こす個人リテール

B行は、フリーローン等の個人向けローンビジネスでもユニークな取組で残高を増加させている。

同行では、まず99年4月以降カードローンに本格参入。用途自由(事業資金除く)極度額200万円までのリボルビング払い方式カードローンを発売し、1年後の2000年5月からは、極度額は30万円までと小さいものの、所得証明のいらぬ少額カードローン(主婦や新社会人等対象)

も発売、対応顧客層を拡大させた。

また、2001年からは、いわゆるミドルリスク・ミドルリターン層をねらった、他社ローンの借換(まとめ)ローンも販売している。Y県内では1000億円程度の消費者金融市場があるとみられているが、同行では自行データ分析より、一定の属性顧客(5%程度という)については、消費者金融の金利25%ではなく、金利10~15%程度のミドルリターンでも対応可能な顧客層があると判断、その市場を狙って他社ローン借換商品を投入したところ、半年で30億円の残高に達する等の成果がみられた。この他社ローン借換商品については、2つのタイプの商品があるが、顧客利便性を重視して、一つの申し込み書で2つのローンに対応するような書式になっており、一方のローンでは対応できなくても、他方では対応できるというような回答も、素早くできるようにしている。

また折込チラシ等を使って商品認知度を高めているが、どのようなチラシがどのような効果をもたらしたか等を分析し、認知度向上に努めている。住宅ローンを含めた商品認知度を高めるために、景品付きのアンケートも行ったが、1万通のアンケートで3000通の高い回収率があったとのことである。そのうち口座取引の無い先も4割を占め、具体的な資金ニーズが回答されていたものもあったという。もちろん、回収率を高めるために、景品以外にも、様々な工夫をした(アンケートに「くじ」をつけて、それが当たれば、それだけで粗品進呈等)とのことであった。

顧客ニーズの掘り起こしや、商品認知度の確認・向上等(いわゆるマーケティング)は、一般事業法人であれば当然行っていることだが、銀行の場合は、規制の中でこれまでさほど重視されなかった分野である。メガバンク等では、顧客基盤の点からTV媒体等を使ったマス・マーケティングが主流になるだろうが、地域銀行の場合は、特定地域に絞っているだけに、きめ細かた、また様々な試行錯誤の中からよりよいマーケティング手法を開拓していく余地が十分にあるよう

に感じられた。

データに基づく企画力と機動力で 地域シェア拡大

以上のようにB行は、緻密なデータ分析による明確な収益性認識をもって、個人リテール分野に積極進出し、これまでのところ目覚ましい成果をあげている。データに基づいた企画力と徹底した実行力、マーケティングや商品認知度向上への不断の取組み等が、過去数年間の個人向けローン残高急増に結びついている。

同行は企業向けでも、インターネットを使った会員向け情報サービス事業（従来のリアルな会員サービスとネットでのサービスの融合）を展開しており、きめ細かなフォローで会員からの好評を得ている。また99年4月には法人向けの信用格付けを導入しており、格付けに応じた標準金利も設定しているが、現状ではやはり金利引上げ交渉は難しく、自行コストダウンが先と認識している。

訪問直前の台風6号被害に対して、即座に復旧支援ローンを企画・発売する等、意思決定の速さも特筆される。総資産1.1兆円強で職員数1000人強という、意思疎通の図り易い規模の組織であることも、機動力の高さに結びついているよう。

もともと、預貸を中心とする商業銀行の適正規模（スケールメリットが生かせる最大規模）は、100億ドル（120円換算で1.2兆円）程度というのが従来の通説であり、近年では500億ドル程度までは規模の経済性が発揮されるとの見方もあるものの、それ以上の大規模銀行に関しては逆に経費率が高まって、収益サイドでも（資本に負担をかけない）手数料ビジネスのウエイトが高まる傾向があるといわれている（詳しくは、本誌2001年6月号、拙稿「金融セクターの巨大統合とその評価～G10調査レポートより～」参照）。

あまりに狭域な地域に密着すると、リスク分散できなくなるというデメリットもあるが、B行程度の規模であれば、リスク分散という面からも問題は緩和する。

掴みどころが無く、（おそらくは）変化も激しい個人リテール市場に対して、B行は、素早い意思決定、徹底した営業実行力、データに基づく柔軟な企画力や戦略立案等によって対応していこうとしており、今後ともその成果が注目される。

（小野沢 康晴）

（追記）B銀行は、本稿執筆後の8月23日、当初3年固定金利1%の住宅ローン商品を、期間限定で発売する旨の発表を行っている。