

## 最近の金融機関のリテール戦略 - 6

### ～川崎信用金庫：「顧客維持」に努め、生き残りを目指す～

古江 晋也

#### 要旨

- ・大手金融機関がリテール戦略を強化している中で川崎信用金庫は「顧客維持」に努め、金融激戦区での生き残りを目指している。
- ・賃貸住宅ローンについては、事業性融資と位置付け、営業ルートから案件を獲得する。

#### 川崎市の地域経済

東京都大田区、目黒区、世田谷区と横浜市の間位置する川崎市は JR 東海道本線、南武線、京浜東北線、東急東横線、小田急本線など鉄道網が張り巡らされており、東京、横浜へのアクセスの良い都市である。

また、川崎市中原区には富士通本店・川崎工場、日本電気(NEC)玉川事業場など IT 関連の工場の他、中小企業も多い。現在の川崎市の景況感、IT 関連企業が牽引役となり、改善の兆しがある。

#### 川崎信金の顧客

川崎市内と横浜市内を主要な営業区域としている川崎信用金庫(以下、川崎信金)は、本店の周りにメガバンクと横浜銀行の支店があり、金融激戦区にある。

最近、メガバンクは、IC クレジットカード機能付キャッシュカードを活用した顧客のセグメント化、プライベートバンキング、コンサルティング営業といわれるように富裕層の取り込みを始めとするリテール戦略を強化している。

地域金融機関は従来からリテールに特化

しているため、メガバンクとの競合が激化している。では、川崎信金のリテール戦略とはどのような戦略なのであるだろうか。

まず、川崎信金と大手金融機関を比較すれば、顧客層が異なるといえる。大手金融機関の顧客は、例えば、大手企業の社員などであり、転勤などによって川崎市を離れる可能性が高い。一方、川崎信金の顧客は町工場、商店、農家であり、転勤などで川崎市を離れる可能性は少ない。

そのため、サラリーマンは全国的に支店網のある大手金融機関を利用することに利便性があるといえ、一方、大手金融機関は、収益の確保という点からも顧客の差別化を行うことに一定の合理性があるといえる。

しかし、顧客基盤の異なる川崎信金は、顧客のセグメント化に対して真っ向から反対する。それは、すでに顧客が限定されているという、信用金庫としてのポジショニングと共に、顧客を差別化することは「おこがましい」と考えているからである。

#### 賃貸住宅ローン戦略

バブル期、都心を中心に賃貸住宅ローンは

活発化したが、その後の不況と地価の下落によって賃貸住宅ローンは不良債権化した。川崎信金のバブル期における融資スタンスは担保依存であったが、掛け目を60%として融資していた。これは、従来から踏襲してきた基準であり、経営トップも投機的なものには否定的な考えを示していた。そのため、現場サイドはこのことについて切歯扼腕という思いがあったという。だが、時が流れ、従来のスタンスが正しかったことが証明された。

現在、川崎信金の賃貸住宅ローンは伸びている。要因としてはIT関連の工場が活発であること、川崎市の立地条件のよさ、再開発事業などを挙げることができる。

賃貸住宅経営を行う目的としては、老後の年金、相続税対策などを挙げることができるが、転業もある。転業とは小売店、酒屋などから賃貸住宅経営を行うケースである。

川崎信金における賃貸住宅ローンの位置付けは不動産賃貸業における事業性融資である。川崎市の賃貸住宅需要を反映して積極的に貸し出すスタンスであり、案件獲得は、営業担当者が外回りを頻繁に行っているため営業担当者ルートが主流である。

融資可否決定の期間は、書類上問題がなければ1泊2日である。案件に問題があれば事前に相談し、相談後1泊2日で、融資部の決裁判断を仰ぐ。賃貸住宅経営の利回りは、10%を基準としているが、どうしても獲得したい案件については、柔軟に対応している。ちなみに、返済能力があれば担保額を上回っても融資するというスタンスである。

賃貸住宅融資は保証会社を付けていないため、審査能力が重要となる。審査ノウハウの育成は融資部で行う。審査は「直球」に対

応できるまでが3年、「変化球」に対応できるまでが7年であるという。現在、審査は法人部門と個人部門すべてを融資部5名が担当している。

## 大手金融機関と地域金融機関の相違

大手金融機関と地域金融機関の大きな違いは、顧客層の違いである。地域金融機関の顧客層は、全国的に移動を行わない地域住民である。そのために、地域金融機関は地域住民が満足するリテール戦略が必要である。

もちろん、地域金融機関の顧客が、大手金融機関に移るとことはある。川崎信金でも例外ではない。しかし、数年もすれば大手金融機関に移った顧客が川崎信金に戻ってくるケースがある。その理由は、大手金融機関は人事異動によって担当者が2~3年で替わることで、新規獲得には力を入れるが、顧客を繋ぎとめる努力は新規獲得ほど行わないこと等をあげることができる。

さらに、大手金融機関は人事異動で行員がまったく異なる地域に異動するが、地域金融機関は人事異動があっても同じ市町村やその近隣であることが多い。

したがって地域金融機関の職員は、「逃げる」ことができないため、堅実な仕事を行わなければならない。このことは川崎信金の外貨預金や投資信託の販売スタンスに現れている。川崎信金は、外貨預金や投資信託も販売しているが、積極的に販売するスタンスではない。これは顧客に損をさせる可能性のある商品は積極的に販売することができないという考え方にある。

また、大手金融機関は顧客の新規開拓に注力する。しかし、その後の顧客維持はでき

ていないといえる。川崎信金における賃貸住宅ローンの実に 45%は、都銀からの肩代わりである。これは、都銀が融資を行った後、「やりっ放し」であり、その後のフォローができていないことを意味する。反対に、農協の肩代わり融資は困難であるといい、アフターケアが行き届いていることを意味する。

加えて、中小企業に関する融資についても都銀と川崎信金ではスタンスが大きく異なる。都銀には融資先企業に貸出限度額があり、貸出が限度額になると「ほったらかし」にする。言い換えれば、大手金融機関は顧客維持に目を向けていないのである。

このように川崎信金のリテール戦略とは「顧客維持」を重視する戦略であるといえ、金融激戦区で大手行のリテール戦略と明確に差別化しているといえる。

## おわりに

金融激戦区に位置している川崎信金は、いかに大手金融機関と差別化していくか、が生き残る上で重要である。そこで川崎信金が採用した戦略とは、「顧客維持」であった。

大手金融機関がリテール戦略を強化することは地域金融機関にとって脅威であると考えられた。斬新な金融商品と金融サービス、安い金利、全国にある支店網など利便性は高い。しかし、大手金融機関のリテール戦略

目標は新規顧客の獲得にあり、顧客維持にあるわけではない。

さらに、都銀は合併等を機に、支店の統廃合を行うことができる。または、ある地域において収益が上がらなければ、撤退を行うこともできる。しかし、地域金融機関は基盤となっている地域から撤退することができないのである。ここに都銀と地域金融機関の大きな違いがあるといえる。

大手金融機関と地域金融機関のサービスのどちらを選択するかは、顧客の志向に大きく依存し、優劣をつけることはできない。したがって、金融機関は顧客が何を望んでいるのか、というターゲット層のニーズを汲み取る必要がある。

川崎信金のリテール戦略とは、顧客のニーズは何か、ということを念頭に、堅実経営と顧客維持を重視する戦略であるといえる。

表 川崎信用金庫の概況

|      |              |
|------|--------------|
| 会員数  | 101,012 名    |
| 預金   | 1 兆 4,433 億円 |
| 貸出金  | 8,725 億円     |
| 個人貸出 | 1,302 億円     |
| 店舗数  | 55 店舗        |
| 役職員数 | 1,244 名      |

資料：川崎信用金庫の現況 2004

2004 年 3 月末現在