調　査

信用金庫の住宅ローンの推進策について

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席調査役
刀禰　和之（とね　かずゆき）

(キーワード) 住宅ローン、既取引先のフォロー、複合取引・生涯取引、金利競争力の強化

(視　点)

住宅ローンを個人メイン化の中核商品と位置付ける信用金庫は多いものの、数年にわたる金利競争の結果、採算を確保しにくい状況にある。こうしたなか、業者セールスやクロスセルに力を入れる事例、事務コストの削減で採算の確保を目指す事例などが増えてきた。その一方で、住宅ローンの金利競争から一線を画した、自然体の推進スタンスに切り替える地域銀行もみられるなど、個々の金融機関で取組み姿勢に違いが見られ始めた。今後、信用金庫は自金庫のマーケット環境や競合状況を勘案しつつ、最適な推進策に取り組む必要があろう。

そこで本稿では、今後の住宅ローンの推進策について先進金庫の推進手法や採算確保に向けた諸施策について紹介する。

(要　旨)

- 平成27年度末の信用金庫の住宅ローン残高は、前期比2.9％増の16兆2,104億円となり、貸出金残高の24.0％に達した。
- 信用金庫が住宅ローンを推進する目的は、①貸出金残高の積上げ、②収益の獲得、③個人顧客の囲い込み、④人材の育成などである。
- 推進にあたっては、借換えを含む新規セールスの強化と同時に既取引先のフォローにも注力し、複合取引・生涯取引を実現する必要がある。
- 金利競争力を高めるため、営業店から住宅ローン業務を吸い上げたり、手数料を改定し実費を徴求したりする動きも活発である。

はじめに

住宅ローンは、長期取引・低デフォルト率の融資商品であり、1先あたり数百～数千万円の借入れが期待される。そのため、信用金庫が5～10年後のビジネスモデル構築を検討する上で、住宅ローンは今後も個人メイン先の中核商品であり続けよう。ただし、利鞘縮小が深刻な現在、推進にあたってはこれまで以上に残高積上げと採算確保のバランス感覚が求められることになる。そこで本稿では、今後の住宅ローンの推進策について、先進金庫の推進手法や採算確保に向けた諸施策について取り上げたい。

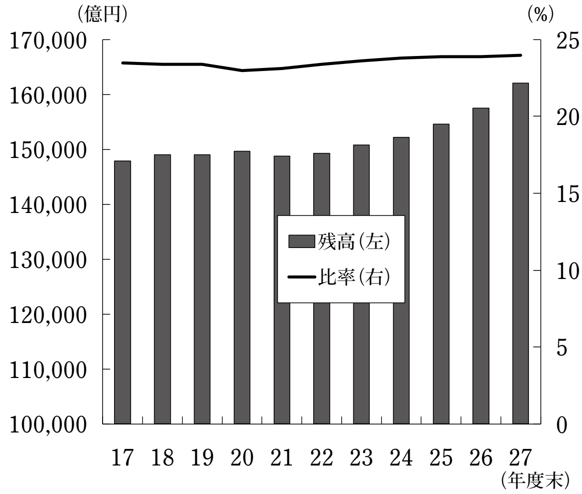
1. 住宅ローン残高の推移

(1) 残高の状況

平成27年度末の住宅ローン残高は、前期比2.9%、4,636億円増加の16兆2,104億円となった（**図表1**）。6年連続で前期を上回るとともに、過去最高を更新中である。17年度末の残高と比べると、9.6%、1兆4,203億円の増加となる。貸出金に占める住宅ローン残高の割合（住宅ローン比率）は、緩やかな上昇傾向にあり、17年度末の23.6%から27年度末には24.0%に達する。

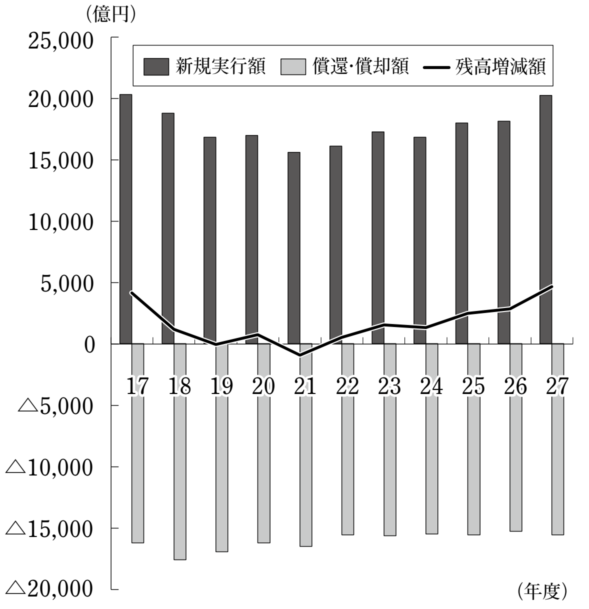
27年度中の住宅ローン新規実行額は、前期比11.4%、2,080億円増の2兆223億円となり、17年度以来の2兆円超えとなった（**図表2**）。一方で償還・償却額(注1)は、前期比1.9%、302億円増加の1兆5,587億円にまで増大した。新規実行額から償還・償却額を差し引いた4,636億円が27年度中の残高増加額となるが、年度を通じて競合金融機関との間で激しい借換えセールスが展開されたと推察される。

図表1　住宅ローン残高の推移



（備考）1. **図表1～5**まで他業態との合併等は考慮していない。
2. **図表1～5**まで日本銀行『業種別貸出金調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表2　新規実行額等の推移



（注）1. 償還・償却額=前年度末残高＋当年度新規実行額-当年度末残高とした。

(2) 地区別の状況

27年度末の地区別の住宅ローン残高は、東海、近畿、関東などの6地区で前期比増加し、5地区で前期を下回った（**図表3**）。地区別の住宅ローン比率は東海の29.8％から南九州の15.6％まで10ポイント超の開きがある。17年度末の残高と比較すると、東海が4割を超える増加だった一方で、四国、東北、北海道は2桁の減少を示した。

さらに都道府県別の住宅ローン比率の変化

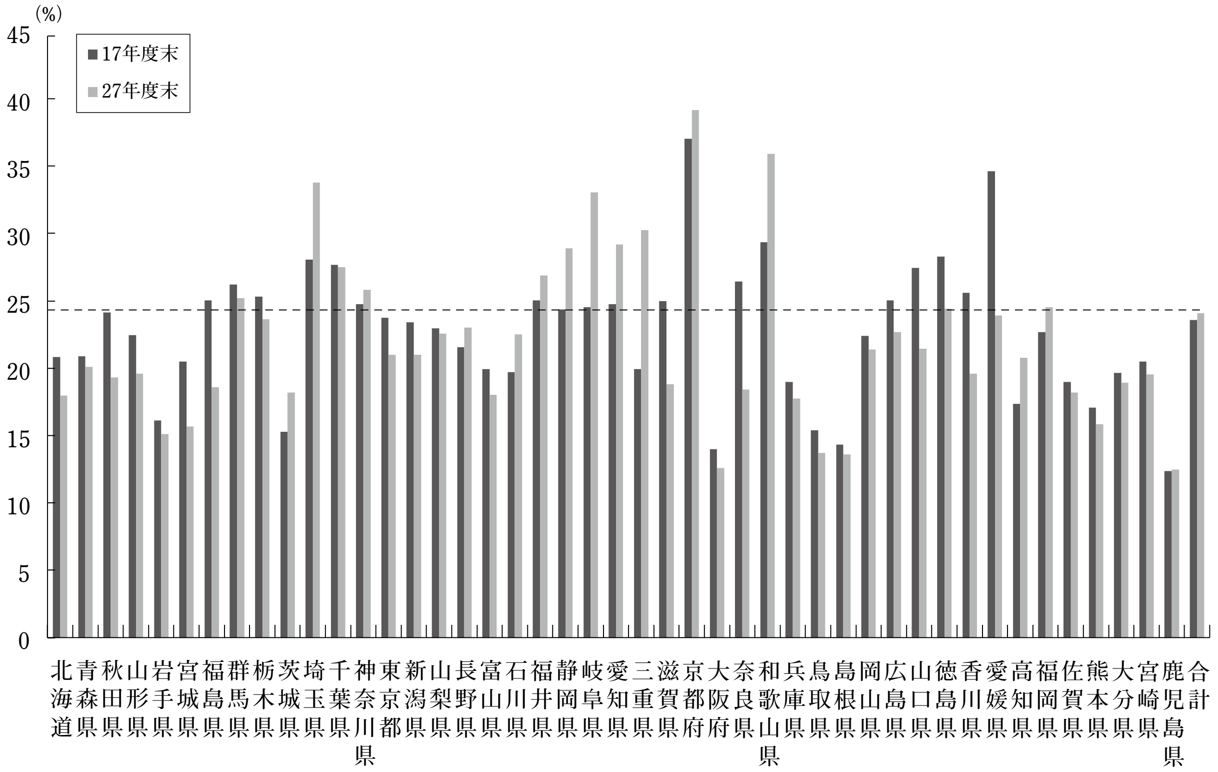
図表3　地区別の住宅ローン残高

（単位：億円、％）

地　区	17年度末		26年度末		27年度末					
		貸出金に占める割合		貸出金に占める割合		貸出金に占める割合	17年度末比		26年度末比	
							増減率	増減額	増減率	増減額
北海道	6,392	20.8	5,576	18.0	5,570	18.0	△12.8	△821	△0.1	△5
東　北	5,028	21.6	4,088	18.2	4,099	17.7	△18.4	△928	0.2	11
東　京	29,312	23.7	26,431	21.5	26,618	20.9	△ 9.1	△2,693	0.7	186
関　東	29,400	24.8	31,405	26.0	32,648	26.6	11.0	3,247	3.9	1,242
北　陸	3,964	21.3	3,775	23.0	3,761	22.6	△5.1	△202	△0.3	△13
東　海	29,241	24.3	40,113	29.1	41,975	29.8	43.5	12,734	4.6	1,862
近　畿	29,564	23.7	31,976	23.0	33,321	23.3	12.7	3,756	4.2	1,344
中　国	6,781	23.1	6,416	21.1	6,416	20.8	△5.3	△365	△0.0	△0
四　国	2,964	27.8	2,261	22.4	2,228	22.2	△24.8	△736	△ 1.4	△32
九州北部	2,505	21.7	2,800	23.5	2,840	23.5	13.3	334	1.4	40
南九州	2,499	16.3	2,414	16.1	2,408	15.6	△3.6	△90	△0.2	△6
合　計	147,901	23.6	157,468	23.9	162,104	24.0	9.6	14,203	2.9	4,636

（備考）沖縄県は合計に含む。

図表4　都道府県別の住宅ローン比率



（備考）長崎県および沖縄県は合計に含む。

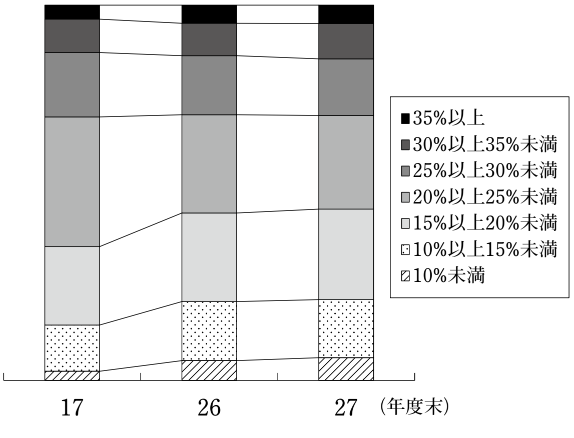
をみると、27年度末の住宅ローン比率が全国平均を上回ったのは14府県あった（**図表4**）。

(3) 信用金庫別の状況

27年度中の信用金庫別の住宅ローン増減状況は、前期比増加が161金庫（構成比60.7％）、前期比減少は104金庫（39.2％）となり、増加金庫が減少金庫を上回った。

27年度末の信用金庫別の住宅ローン比率は、①10％未満が16金庫（構成比6.0％）、②10％以上20％未満が105金庫（39.6％）、③20％以上30％未満が106金庫（40.0％）、④30％以上は38金庫（14.3％）であった（**図表5**）。

図表5　信用金庫別の住宅ローン比率



17年度末の構成比と比較すると、30％以上の信用金庫は12.6％（37金庫）から14.3％（38金庫）へと変化がなかった。その一方で、10％未満の割合が2.3％（7金庫）から6.0％（16金庫）に倍増した。

2. 住宅ローンの位置付け

(1) 狙い

信用金庫が住宅ローンを推進する目的は、①貸出金残高の積上げ、②収益の獲得、③個人顧客の囲い込み、④人材の育成などである（**図表6**）。中小企業の資金需要が盛り上がりに欠けるなか、多くの信用金庫にとって住宅ローンは、長期取引かつ低デフォルト率の融資商品であり、個人メイン化の柱と位置付けられる。1先あたり数百～数千万円の借入れが発生するため、貸出金残高の積上げと、それに伴う貸出金利息の獲得が期待されよう。また、住宅ローンを個人メイン化の「きっかけ」と位置付け、複合取引・生涯取引の推進に力を入れる信用金庫が増えつつある。これは住宅ローン単体の低採算をクロスセルでカバーする狙いが大きい。

図表6　住宅ローンの推進目的

狙　い	内　　　容
貸出金残高の積上げ	住宅ローンは、長期取引・低デフォルト率の融資商品であり、また一定額の借入れが見込めることから残高を積み上げるのに適する。
収益の獲得	融資実行により貸出金利息を得る。また複合取引・生涯取引を通じた総合的な収益を獲得する。
個人顧客の囲い込み	個人メイン化の「きっかけ」商品と位置付け、クロスセルによる個人顧客の囲い込みに活用する。
人材の育成	若手渉外担当者の育成ステップや女性職員の活躍拡大のツールとして住宅ローンのセールスを担当させる。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表7　利用した住宅ローンを選んだ理由（上位10項目）

（単位：%）

金利が低いこと	64.6
住宅・販売事業者（営業マン等）に勧められたから	16.2
繰上返済手数料が安かったこと	15.9
諸費用（融資手数料、団体信用生命保険特約料など）が安かったこと	13.2
保証料が安かったこと	12.5
将来、金利が上昇する可能性があるので、将来の返済額をあらかじめ確定しておきたかったから	11.3
勤務先、取引先など、日頃から付合いや馴染みがあったから	10.9
返済期間中の繰上返済が小額から可能であること	10.8
借入可能か否か（審査結果）が早くわかったこと	9.4
他のローンが利用できなかったから	6.8

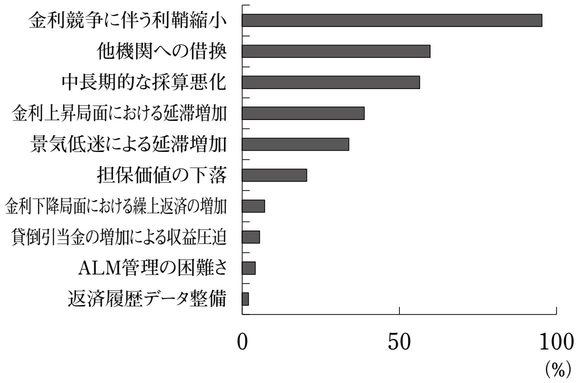
（備考）1. 住宅金融支援機構『2015年度 民間住宅ローン利用者の実態調査 【民間住宅ローン利用者編】（第2回）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 調査対象は、平成27年7～10月に民間住宅ローンを借り入れた1,039件

(2) コモディティ化の進展

住宅ローンを取り巻く最大の課題は、コモディティ化(注2)の進展に伴う金利競争の激化である。実際、住宅金融支援機構の「2015年度 民間住宅ローン利用者の実態調査 【民間住宅ローン利用者編】（第2回）」では、利用した住宅ローンを選んだ理由として『金利が低いこと』が圧倒的であった（**図表7**）。限られた案件を多数の金融機関が奪い合っている状況下において、より多くの住宅ローンを獲得するには、競合金融機関より低い金利を提示する手法が有効と言える。

結果として住宅ローン金利は低下方向にあり、特に日本銀行のマイナス金利政策の開始以降、その傾向が強まっている。28年7月現在、低金利に強みを有するネット銀行では最優遇の変動金利が0.5％、10年固定では1.0％を下回る水準にある。信用金庫においても競合金融機関への対抗上、住宅ローン金利の引下げ圧力は強く、つれて利鞘縮小が深刻である。

図表8　金融機関が懸念する住宅ローンのリスク



（備考）1. 住宅金融支援機構『2015年度 民間住宅ローンの貸出動向調査結果』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 調査対象は、都市銀行などを含む306金融機関

住宅金融支援機構の「2015年度 民間住宅ローンの貸出動向調査結果」では、金融機関が住宅ローンを推進する上で懸念する事項として、『金利競争に伴う利鞘縮小』や『中長期的な採算悪化』など収益力の低下を心配する声が大きい（**図表8**）。住宅ローンの採算悪化は、信用金庫共通の課題となっており、早急な改善策の実施が求められている。

(注)2. 汎用品化。類似の商品の機能・品質に差がなくなり、どれを買っても同じだから安い方がよい状態のこと。

3. 地域銀行の動向

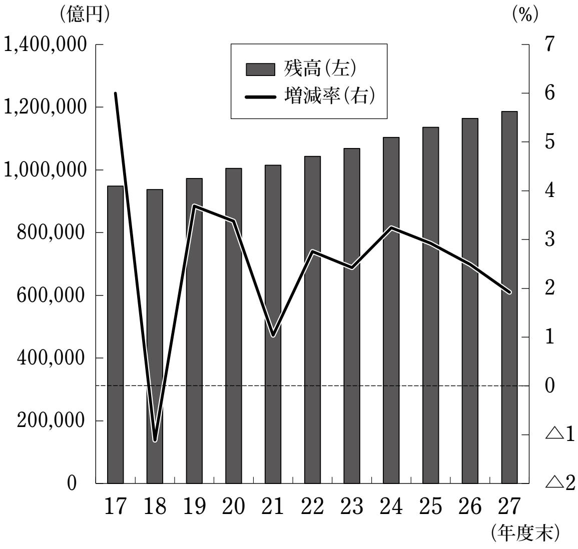
住宅ローン獲得に向けた金利競争が激化するなか、ここにきて地域銀行の間で住宅ローンの取組み姿勢に変化が現れ始めた。27年度末の国内銀行の住宅ローン残高は、前期比1.9％、2兆2,354億円増加の118兆6,002億円に達した（**図表9**）(注3)。9年連続で前期を上回ると同時に過去最高を更新中である。

新規実行額および償還・償却額の関係をみると、27年度中の新規実行額は前期比0.1％減の13兆9,477億円となり、2年連続で前期比減少した（**図表10**）。また、償還・償却額をみると、前期比5.0％増の11兆7,123億円となっており、新規実行額の伸び悩みと償還・償却額の増加が残高増の鈍化要因とみられる。

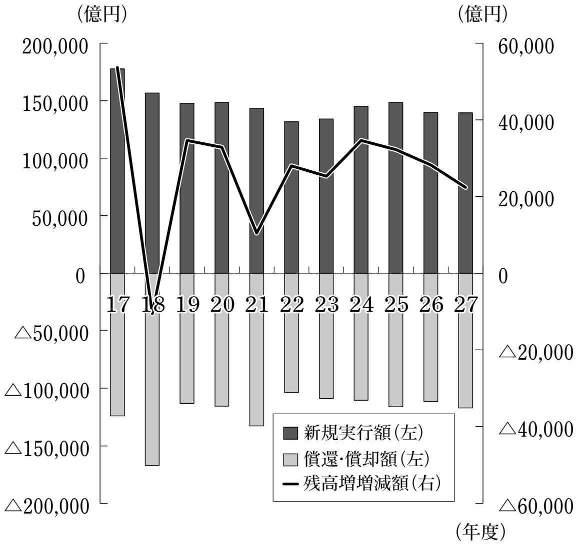
これまで多くの地域銀行は、ある程度の採算を度外視してでも住宅ローンのボリュームを追求してきた。と言うのも、住宅ローンは30～40代の資産形成層を囲い込むのに有効な商品であり、給振口座・家計の決済口座などの基盤取引に加え、クレジットカードやカードローンさらには投資信託などのクロスセルが見込めたからである。また、貸出金のボリューム拡大によって、①スケールメリットを追求、②利回り低下による減益要因を残高増による増益要因で吸収、できたことも大きい。

地域銀行は、囲い込みが見込める個人メイン先への住宅ローンセールスを強化する一方で、26年頃より過度な金利競争から距離を置き始めた。と言うのも、地域銀行各行は収益性の改善が求められており、そのためにも大企業向けのシンジケートローンや地公体向け貸出といった入札案件、さらには低採算の住宅ローン案件の早急な見直しが不可欠となっているからである。特に中小企業向け貸

図表9　国内銀行の住宅ローン残高の推移



図表10　国内銀行の新規実行額等の推移



（備考）図表9・10とも日本銀行『業種別貸出金調査』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 業種別貸出金調査では、都市銀行、地方銀行、第二地銀などからなる国内銀行で集計されている。

出が回復傾向にある大手の地域銀行では、住宅ローンの撤退基準を明確にし、一定水準を超える金利引下げには応じなくなってきた。

4. 先進金庫の推進手法

住宅ローンの利鞘縮小への対応策として、信用金庫はこれまで以上に住宅ローン残高の積上げと採算の確保（収益性の維持）の両立を意識したセールス活動に取り組む必要がある。推進にあたっては、借換えを含む新規セールスの強化と同時に既取引先のフォローにも注力し、複合取引・生涯取引を実現する必要がある。

以下では、先進金庫へのヒアリング内容などを参考に、効果的な住宅ローンの推進手法を紹介したい。推進にあたって検討すべき項目は、①HPの内容充実、②新規セールス・借換えセールスの併進、③複合取引の徹底（顧客の囲い込み）、④既取引先へのフォロー（生涯取引の実現）などがある（**図表11**）。

(1) HPの内容充実

住宅ローン推進のための施策の第一に「HPの内容充実」をあげる意見があった。顧客が住宅ローンの借入先を検討する際、ネットで情報収集し、「目星」を付ける行為は一般的となっている。そのため信用金庫のHPが閲覧しにくいデザインだったり、住宅ローンの情報（商品概要や優遇金利など）が乏しかったりしたら、顧客はその時点で借入先の検討対象から当該信用金庫を除外する可能性もある。外部コンサルを入れた全面的なＨＰ改定に乗り出す事例もみられるが、先ずは自金庫の担当者が出来る範囲での情報提供・更新から着手した方が無難であろう。関連して、顧客をHPに誘導するため、SEO対策(注4)の実施のほか、トップ画面のデザインを2週間～1か月間隔で変更する事例や、占いコーナーを設けるなどの工夫を凝らす事例もある。

最近、ネットを介した住宅ローンの申込みスキームに期待が集まっている。非対面取引

図表11　主な推進手法

HPの内容充実	顧客は借入先を検討する際、先ずはネット（HP）で情報を収集するのが一般的となっている。顧客の検討の選択肢から除外されないためにもHP改革を実施し、コンテンツを充実させる。
新規セールス・借換えセールスの併進	新築物件の購入に伴う住宅ローンセールスでは業者との接点強化が不可欠である。一方、借換えセールスについてはマスセールスが効果的なので、ターゲットによって推進方法を変更する。
複合取引の徹底（顧客の囲い込み）	住宅ローン実行に併せて、給振口座などの基盤取引やカードローン契約といったクロスセルを徹底する。顧客を囲い込むことで、個人（または世帯）から得られる収益を極大化させる。
既取引先へのフォロー（生涯取引の実現）	競合金融機関からの借換えセールスを防止するため、既取引先のフォローに取り組む。関係を構築することで、競合金融機関への借換え防止のための金利引下げも限定的となろう。

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 検索エンジン最適化

を選好する顧客との接点を確保するためにもHPの内容充実は前提条件となるので、取組みの活発化が求められよう。

(2) 新規セールス・借換えセールスの併進

住宅ローンを推進するうえで、①新築物件を購入する先へのアプローチ（新規セールス）と、②すでに競合金融機関で住宅ローンを借り入れている先へのアプローチ（借換えセールス）とでは異なる推進手法が有効とされる。

①新規セールスの推進

顧客は、住宅ローンを借り入れる際、ハウスメーカーの営業マンから得た情報を重視する（図表12）。そのため、信用金庫が新築物件の住宅ローンを獲得するには、個人顧客へのセールスよりハウスメーカーに対する「業者セールス」の方が有効とされる。信用金庫の渉外担当者はハウスメーカーの営業マンとリレーションを構築し、案件紹介時の優先順位を高めさせる努力を払っている。時には営業マンから対応の難しい案件の相談に応じることがあるそうだ。

なお、ハウスメーカーからの紹介案件が自店のテリトリーと一致するとは限らないため、大手企業へのセールスは本部の専担者が、地場の工務店などへのセールスは営業店が、それぞれ担当する事例もある。

また住宅購入前の潜在顧客にアプローチするため、「住宅友の会」を組織化する動きがある（図表13）。定期的な情報提供のほか、各種相談会・現地視察会で顧客との密着度を高め、住宅ローンの契約を誘導する。特に信用金庫と地域との密着度が強く、戸建てが多い地方部においては有効な手段との意見もある。

図表12　利用した住宅ローン決定に際して影響が大きかった媒体等（上位項目）

（単位：%）

住宅・販売事業者 （営業マン、店頭、営業所など）	30.4
金融機関（店頭、相談コーナーなど）	14.3
インターネット	10.4
クチコミ	7.0
勤務先（福利厚生、職員向け説明会など）	5.7

（備考）1. 住宅金融支援機構『2015年度 民間住宅ローン利用者の実態調査 【民間住宅ローン利用者編】（第2回）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 調査対象は、平成27年7～10月に民間住宅ローンを借り入れた1,039件

図表13　住宅友の会の入会特典（例）

- 入会金および年会費は無料
- 冊子、ガイドブック等の贈呈（年1回）
- 家造りセミナー、税務相談会、住宅ローン相談会の開催
- 現地視察会の開催、マッチング会の開催
- 住宅ローンの金利優遇

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

②借換えセールスの実施

借換えセールスではマスセールスが威力を発揮しやすい。新聞折込み広告やポスティングと休日・夜間相談会を組み合わせ、現在の住宅ローンに不満のある顧客を掘り起こす。地域銀行が苦手とするきめ細かいローラー営業で借換え案件を獲得する手もある。借換え

ではクチコミが重要な情報源になるので、借換え専用の住宅ローン商品を開発し、集合住宅で芋づる式に案件を獲得した事例がみられたほか、ヒット率を高めるため、入居から一定期間が経過した集合住宅や新興住宅街を集中的にセールスしている事例もある。

(3) 複合取引の徹底（顧客の囲い込み）

地元における顧客数が限られる以上、1人（または1世帯）の顧客に可能な限り多くの商品・サービスをクロスセルし、囲い込んでいく必要がある。特に人口減少が著しい地域においては複合取引が不可欠となろう。

住宅ローンの商品内容をみると、給振口座や家計の決済口座の指定、クレジットカードおよびカードローンの契約などをポイント化し、優遇金利の適用条件とする方式が一般的である。その際、誰でも最優遇を受けやすい商品設計にするのではなく、自金庫として深耕したい項目のポイントを高める必要がある。また、定期的にポイントの内容を見直すことも不可欠だろう。カードローンなどのクロスセルの際には、『住宅ローンの優遇金利の条件だからとりあえず契約して下さい』ではなく、『急にお金が必要になった時、このカードを使って下さい』と念押しし、残高の積上げに成功した事例もあった。

(4) 既取引先のフォロー強化

住宅ローンの新規実行額および償還・償却額の関係のとおり、競合金融機関の肩代わり攻勢への対抗は不可欠である。住宅ローン利用者（実権者）は、一般に平日昼間の面談が難しく、また口座引引落しによるローン返済を原則とする。そのため、返済が滞らない限り、既取引先へのフォローを怠りやすく、結果としてある日突然、繰上げ返済の申し出を受けるケースもあるだろう。また、競合金融機関に肩代わりされないまでも既存の住宅ローンの金利引下げを迫られるケースもあるだろう。

だからこそ、住宅ローンの推進にあたっては新規の実行にばかり目を向けず、既取引先のフォローにも注力する必要がある（**図表14**）。

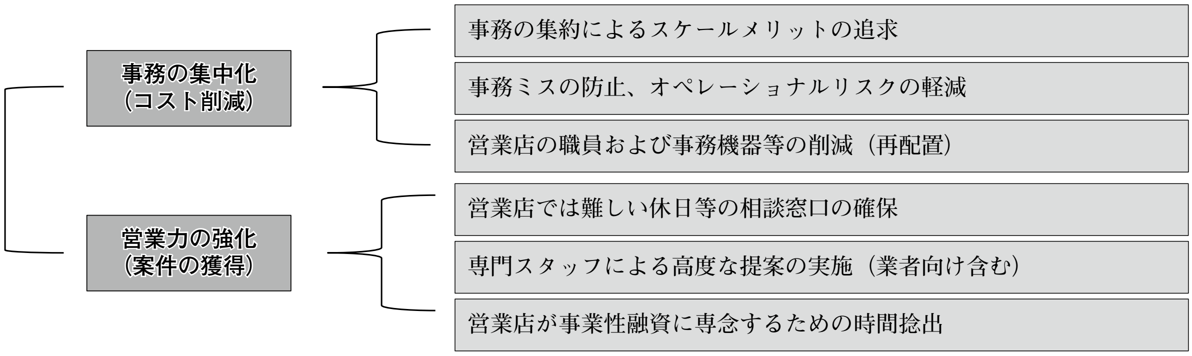
DM送付や電話セールス、休日・夜間の予約面談などを通じて顧客との接点を確保する。年に1回、既取引先の取引振りをリストアップし、追加のクロスセルを営業店に指示している事例もある。また、住宅ローン新規実行時に定期積金や定時定額の投資信託を進め、フォローに活用している事例もある。住宅購入から3年後に自家用車を買い換えたくなる顧客がみられるので、3年掛込みの定期積金を、さらに3年後にはカーローンを勧める渉外担当者の話があった。

図表14　既取引先フォローに向けた施策（例）

- 定期的（年1回）に取引振りを営業店に還元し、新たなクロスセルに活用
- 年に1回、感謝のDMを送付
- 誕生日にプレゼントの贈呈
- 定期積金、定時定額の投資信託を推進
- 目標設定に取引維持を盛り込む

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表15　ローンセンターの開設目的



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

5.　採算確保のための諸施策

信用金庫は銀行のようなスケールメリットを享受しにくく、また住宅ローンの金利水準も高めに位置する。そこで、信用金庫は住宅ローンの収益意識を持ち、単体での採算確保にも取り組む必要がある。

(1) ローンセンターの開設

近年、営業店から住宅ローンや消費者ローン業務を吸い上げるため、ローンセンターを開設する信用金庫がみられる（**図表15**）(注5)。個々の営業店が住宅ローンの審査や手続きを行うのではなく、集約することでスケールメリットを追求するものだ。同時に業者セールスの窓口をローンセンターに一本化すればハウスメーカーの営業マンへの高度な提案が可能となるし、渉外担当者の活動の錯綜を解消する効果も見込まれる。

(2) 手数料の改定

住宅ローン金利の改定（引下げ）に併せて手数料体系を見直す動きも活発である（**図表16**）。貸出金利息による収益の確保が難しくなっている以上、審査など個々の業務をパーツごとに分解し、実費を徴求する必要がある。競合金融機関の手数料体系を参考にしつつ、①自金庫の手数料水準を競合金融機関と同水準まで引上げ、②自金庫で未設定の項目があったら新設、などが行われている。不動産担保調査手数料を競合金融機関並みに引き上げるこ

図表16　手数料の改定（例）

- 不動産担保調査手数料の改定（金額の引上げ、営業地域外の調査手数料の引上げ）
- 営業地域外（遠隔地など）の不動産担保調査時に別途実費を徴求
- 期限前全額繰上手数料の改定（金額の引上げ）
- 一部繰上返済手数料の改定（金額の引上げ）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

（注）5．詳しくは、信金中金月報2015年8月増刊号『住宅ローン推進のためのローンセンター開設について』（2015年8月）を参照

とで、年間数千万円からの手数料収入の増加を見込む事例もある。

おわりに

ここ数年、金融機関の間で『住宅ローンは本当に儲かるのか？』といった議論が続いている。利鞘に注目すれば住宅ローンの採算は限界に近づいており、個別案件の中には得られる貸出金利息でコストを賄えないケースもあるだろう。

営業エリアが限られる信用金庫の場合、単純な採算だけで住宅ローンへの取組み姿勢を変更することは難しいだろう。先進金庫が取り組むように、複合取引・生涯取引などの囲い込みを図るなかで、総合的な収益を確保していく必要がある。信用金庫は自金庫のマーケット環境や競合状態を考慮しつつ、最適な住宅ローンに取り組んでいく必要があろう。

〈参考文献 等〉

・日本銀行『業種別貸出金調査』

・住宅金融支援機構『2015年度 民間住宅ローン利用者の実態調査【民間住宅ローン利用者編】(第2回)』

・住宅金融支援機構『2015年度 民間住宅ローンの貸出動向調査結果』

・国土交通省『平成27年度 民間住宅ローンの実態に関する調査 結果報告』