



## 住宅ローン推進のためのローンセンター開設について

### 視点

近年の住宅ローンを取り巻く推進状況をみると、残高ベースではプラス基調にあるものの、金利競争の激化から収益性の低下が深刻である。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ている。そのため、住宅・販売事業者向けセールスや借換え案件の獲得に注力するほか、事務コストの削減など競争力を高める取組みに熱心である。

本稿では、5～10年後のビジネスモデルを検討する際の構成要素である住宅ローン推進策について、「ローンセンター」の開設動向を中心に取りまとめた。

### 要旨

- 信用金庫の平成26年度末の住宅ローン残高は、新規案件や借換え案件の獲得強化により、前期比2,951億円増加の15兆7,561億円となった。
- 多くの信用金庫が住宅ローンを個人顧客のメイン化商品と位置付け、積極的に推進している。こうしたなか、営業力の強化と事務の集中化の両面から「ローンセンター」を開設する事例が増えている。
- 地域金融機関のローンセンター開設状況をみると、27年5月現在、地方銀行・第二地銀が8割に達する一方で、信用金庫は3割程度にとどまる。
- 本稿では、ローンセンターの仕組みや開設目的、活動内容などを整理すると同時に、信用金庫が新たに開設する際の検討項目を取り上げる。

### キーワード

住宅ローン、ローンセンター、住宅・販売事業者向けセールス、営業力強化、事務集中

目次

はじめに

1. 信用金庫の住宅ローンを取り巻く状況
2. ローンセンターの概要等
3. 地域金融機関の開設状況
4. 新規開設時の検討項目

おわりに

はじめに

平成 26 年度の新設住宅着工戸数は、消費増税に伴う駆け込み需要の反動減により、前期比 10.8%減の 88 万 470 戸と 5 年ぶりに減少した。その一方で、信用金庫をはじめとする地域金融機関の住宅ローン残高は増加基調を維持した。これは、金利競争による借換え案件の獲得が大きく、結果として収益の圧迫要因となっている。

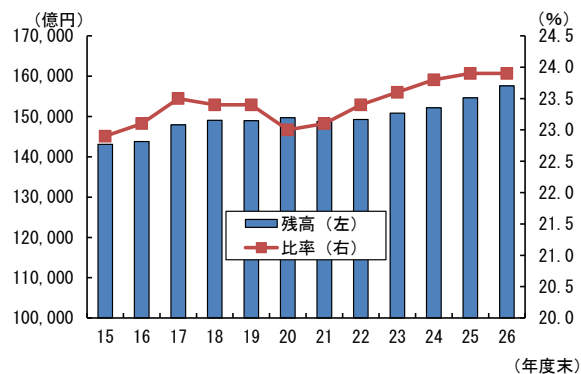
信用金庫が 5～10 年後を見据えたビジネスモデルを考えるうえで、個人メイン化の柱といえる住宅ローン推進策を欠かすことは難しい。そこで本稿では、住宅ローンの推進にあたり、残高の積上げと収益性の維持を目的に開設・拡充が進む「ローンセンター」について取り上げる。

1. 信用金庫の住宅ローンを取り巻く状況

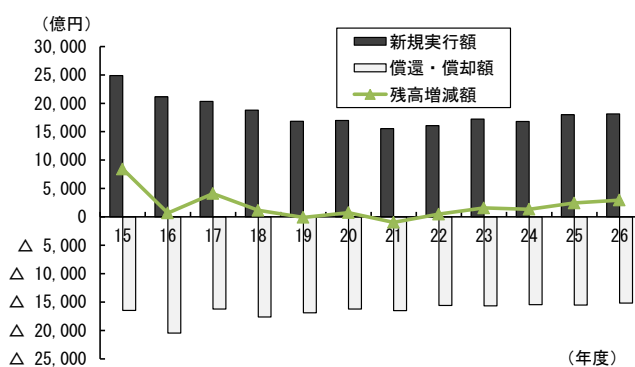
(1) 残高の推移

信用金庫の平成 26 年度末の住宅ローン残高は、前期比 2,951 億円、1.9%増加の 15 兆 7,561 億円となった(図表 1)。5 年連続で前期を上回ると同時に過去最高を更新している。その一方で、貸出金全体に占める割合は、企業向け貸出の復調もあり、前期並みの 23.9%にとどまった。

(図表 1) 住宅ローン残高の推移



(図表 2) 住宅ローンの新規実行額等の推移



(備考) 1. 図表 1、図表 2 ともに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 16 年度には貸出業種の分類を実態に合わせたこと、21 年度には日本銀行「業種別貸出金調査表」の業種別分類が変更されたことから、両年度とも住宅ローン残高の一部が不動産業に振り替わっている。

3. 償還・償却額=前年度末残高+当年度新規実行額-当年度末残高と定義した。

26年度中の新規実行額と償還・償却額の関係を見ると、新規実行額が1兆8,134億円だったのに対し、償還・償却額は1兆5,183億円となり、差し引き2,951億円の残高増加であった(図表2)。新規実行額は2年連続で前期比増加した一方で、償還・償却額は3年連続で前期を下回った。借換え案件の獲得競争などから、引き続き高水準の償還・償却が発生したものの、それを上回る新規実行により残高増加を実現したと考えられる。

## (2) 収益性の低下

信用金庫をはじめとする地域金融機関は、企業向け貸出の減少を補う形で12年頃から住宅ローン残高を積極的に積み上げてきた。この背景には、住宅金融公庫(現、住宅金融支援機構)が14年度から段階的に融資業務を縮小し、民間金融機関の活躍余地が拡大したこともある。

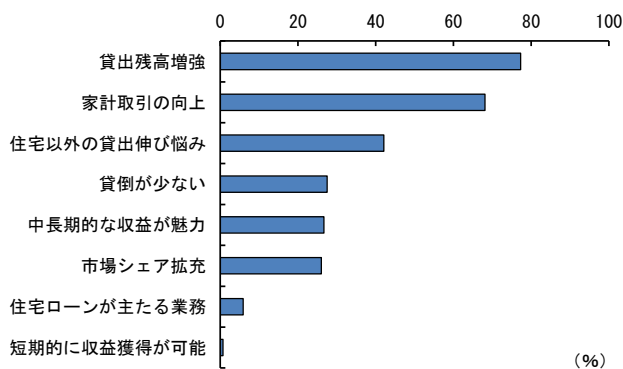
一方、競合金融機関との競争激化や長期金利の低下を受け、住宅ローンの金利は低下傾向が続いている。特に近年はローコスト経営を強みとするネット専業銀行などの躍進もあり、信用金庫の住宅ローン商品の収益性は相当低下したとみられる。

住宅金融支援機構が実施した「2014年度 民間住宅ローンの貸出動向調査」では、住宅ローンの積極化理由として、『貸出残高増強』が『家計取引の向上』を上回る回答割合であった(図表3)。また、懸念するリスクとして、『金利競争に伴う利鞘縮小』や『中長期的な採算悪化』など収益性の低下を心配する声が大きかった(図表4)。

これらの調査結果から、多くの信用金庫では、住宅ローンの採算低下を懸念しているものの、現状は残高確保を優先した行動をとっている可能性がある。また短期的な収益獲得ではなく、中長期的な取引関係のなかで収益を確保する(できる)との考えに立ち、住宅ローンを推進している信用金庫もあるようだ。

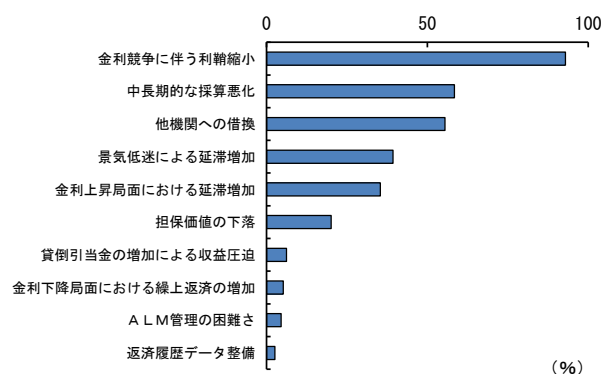
(図表3) 今後の積極化理由

(複数回答可、n=273)



(図表4) 金融機関が懸念する住宅ローンのリスク

(複数回答可、n=308)



- (備考) 1. 図表3、図表4ともに住宅金融支援機構「2014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. 調査対象には都市銀行、地方銀行、第二地銀などを含む。

## 2. ローンセンターの概要等

一般に住宅ローン商品は、①融資期間が長い、②デフォルト率が低い、などの特徴があるとされる。そのため、個人顧客のメイン化商品の柱と位置付ける信用金庫は多い。近年は住宅ローンを個人メイン化の「きっかけ」商品に据え、基盤取引やクレジットカード、カードローンの契約といった複合取引・生涯取引で収益獲得を目指す信用金庫もある。また、1,000兆円を超える個人金融資産を囲い込む接点として、住宅ローンに取り組む信用金庫もみられる。こうしたなか、営業力強化と事務集中の両面から「ローンセンター」を開設・拡充する事例が増えている。

### (1) ローンセンターの範囲

最初に本稿におけるローンセンターの範囲を明確にしたい。ローンセンターに関する定義などはないが、本稿では『住宅ローンを中心とする個人ローンの相談や実行および事務処理などを、僚店分を含めて行い、原則として営業時間を延長している拠点（店舗）』とする（図表5）。ローンセンター以外に「相談プラザ」や「ローン相談室」などの名称もあるが、本稿では使い分けず「ローンセンター」で統一する。

ローンセンターに近い相談拠点として、中小企業向けビジネスローン<sup>1</sup>を専門に取り扱う「ビジネスローンセンター」や、創業・経営支援などを担当する「相談・支援センター」、個人向けの保険商品を専門に取り扱う「保険プラザ」などもあるが、これらは個人顧客に対する融資相談を行わないので、ローンセンターの対象外とする。

また、個人ローンにかかる融資事務を集中部門や子会社に集約している事例もあるが、ローンセンターには営業活動の拠点としての役割もあるので、本稿ではローンセンターと異なるものとする。

(図表5) ローンセンターの範囲 (対象となる顧客と業務内容で分類)

	個人 (住宅・販売事業者含む)	法人 (中小企業、個人事業主)
相 談	ローンセンター	法人特化型店舗 (空中店舗、法人事務所)
	相談センター (保険プラザ、年金相談室)	相談・支援センター (創業相談センター)
取 引	個人特化型店舗 (出張所、代理店)	ビジネスローンセンター

(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. 相対的な位置付け

<sup>1</sup> 中小企業の財務データをもとに審査する定型的な融資商品

## (2) 分類

ローンセンターは通常、支店の2階や店頭の一部（主にローカウンター）、独立したテナントなどに立地している。組織面からローンセンターを分類すると、大きく①営業店（本店・支店・出張所）の一部、②本部組織の一部、の両方がある。

①は、営業店における日常業務の延長としてローンセンターを運営する事例であり、専用窓口に住宅ローンなどに携わる（当該店舗の）職員を配置している。ローンセンターは当該店舗に所属するので、現金を取り扱うこともできる。

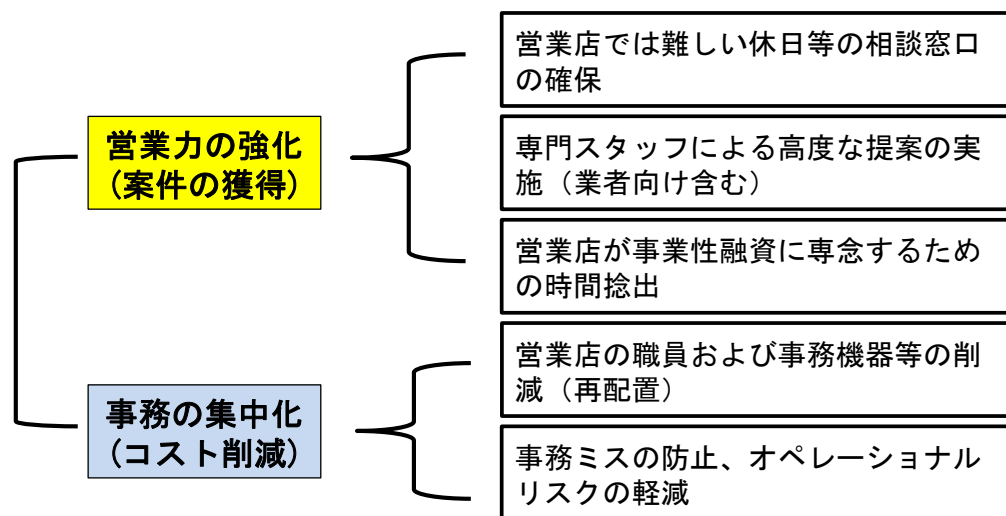
②は、営業推進部門や審査部門などの担当者をローンセンターに常駐させ、相談業務などに携わる事例である。この場合、ローンセンターは、立地する営業店に所属しないので、情報管理などを厳格に運用する必要があるほか、原則として現金を取り扱えない。

近年の傾向をみると、②の営業推進部門に所属するローンセンターを開設する事例が増えている。これは、複数の営業店の休日相談窓口などを担当するうえで、本部所属の方が運営しやすいためである。営業店の一部としてローンセンターを運営すると、目標設定のあり方などから僚店の案件を積極的に扱いにくくなる場合もあるようだ。

## (3) 開設目的

ローンセンターの開設目的は、①営業力の強化と、②事務の集中化（コスト削減）の両面である（図表6）。もともとはメガバンクなどが営業店における個人ローン事務をローンセンターに吸い上げ、営業店の人員削減を図ったり、余剰人員を事業性融資に振り向けたりする狙いがあった。その後、新規の住宅ローンを獲得するうえで住宅・販売事業者に対するセールス活動が重要となるなか、事業者向けセールスや休日相談の拠点としてローンセンターを活用する事例が増えていった。

(図表6) 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

## ①営業力の強化

休日の相談窓口を設けることで、平日にわざわざ会社を休まず、休日に相談をしたいという個人顧客のニーズに応える狙いがある。特に最近の住宅販売では、住宅・販売事業者の影響力が強まっているので、事業者向けのセールス拠点として休日でも相談を受け付けるローンセンターを開設する事例が増えている。

第二に、限られた優秀な職員をローンセンターに配置し、提案力の強化を図る狙いがある。専門スタッフを配置し、節税対策や資産運用、相続対策を絡めた高度な提案セールスを行えるようにする。これは、個人顧客への相談対応だけでなく、住宅・販売事業者の営業マンに対する情報提供の活動でも効果が見込まれる。

第三に、営業店から住宅ローンにかかる相談対応や融資事務、さらにはセールス活動そのものを吸い上げることで、渉外担当者が事業性融資に取り組む時間を捻出する狙いもある。

## ②事務の集中化

営業店における住宅ローンの融資事務などをローンセンターに集約することで、営業店人員や関連事務機器などを削減する狙いがある。営業店事務の集中化・効率化を検討するなか、住宅ローンなどの融資事務に負担を感じる職員は多いようである。

また、専門のスタッフが契約書類の作成などに携わることで、必要書類の徴求漏れや記載ミスなどの事務ミスを削減できるようになる。中期的な視点でみると、オペレーショナルリスクの軽減につながると考えられる。

### (4) 活動内容

ローンセンターは、営業推進に向けた活動と事務集中に向けた活動の2つの側面がある(図表7)。ただし実務上は、どちらかの目的に比重をかけているので、これらの全ての活動を行っている事例は少ない。特にスタッフの人数および保有スキルによる活動内容の制限は大きいようである。

(図表7) ローンセンターの活動内容(代表例)

営業推進面の活動	事務集中面の活動
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ローン相談、実行(代理)</li> <li>・ 新規口座開設(代理)</li> <li>・ セミナーの開催</li> <li>・ 来店誘致の活動</li> <li>・ DM、チラシ配布、電話セールス</li> <li>・ 住宅・販売事業者へのセールス</li> <li>・ 住宅・販売事業者向けセミナー</li> <li>・ 展示場への出張相談会 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ローン契約(仮審査を含む)</li> <li>・ 融資実行オペレーション(代理)</li> <li>・ 担保台帳作成</li> <li>・ 保証会社への審査依頼</li> <li>・ 契約書類の管理・保管</li> <li>・ 延滞対応</li> <li>・ 事務ミスの防止</li> <li>・ 住宅ローン事務の指導 など</li> </ul>

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成



ローンセンターを住宅・販売事業者に対するセールス拠点と位置付ける事例では、休日営業を行ったり、スタッフが自ら事業者向けセールスを行ったりしている。また、セミナー開催などを通じ積極的に来店誘致を図っている。一方、営業店事務の集中を重視している事例では、住宅ローンなどにかかる営業店事務を洗い出し、集約または効率化している。営業店職員の事務指導に力を入れている事例もある。

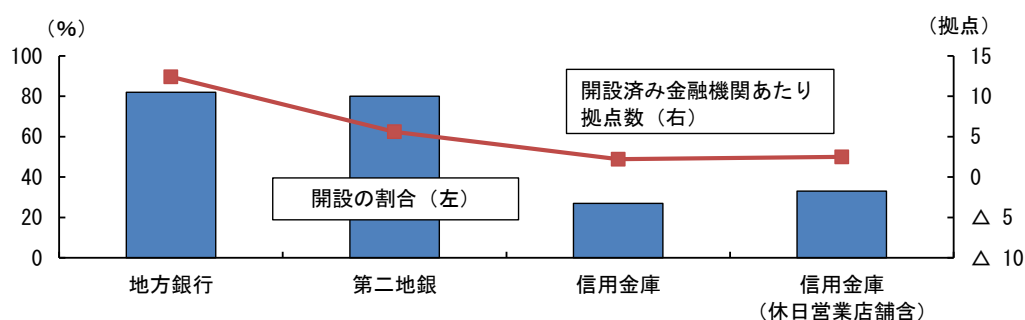
また、ローンセンターのスタッフについても開設目的によって、営業活動の得意な職員を配置する事例、事務処理の得意な職員を配置する事例がある。ただし、信用金庫の人材育成の考え方によって、女性職員や将来の幹部候補生を育成する場と位置付ける事例や、役職定年者や再雇用者の雇用創出の場と位置付ける事例などもある。

### 3. 地域金融機関の開設状況

地域金融機関のローンセンター開設状況は、27年5月現在、地方銀行・第二地銀ともに開設割合が8割に達した一方で、信用金庫は3割弱にとどまった（図表8）。信用金庫の場合、サンデーバンキングなどの休日営業を行う営業店がローンセンターと同じ機能・役割を担う面もあるので、休日営業店舗<sup>2</sup>も対象に含めたが3割をやや上回った程度であった。

ローンセンターを開設済みの地域金融機関を対象に、1機関あたりの平均開設数をみると、地方銀行が12か所、第二地銀が5か所、信用金庫は2か所であった（図表9、小数点以下切捨て）。

（図表8）地域金融機関のローンセンター開設状況①



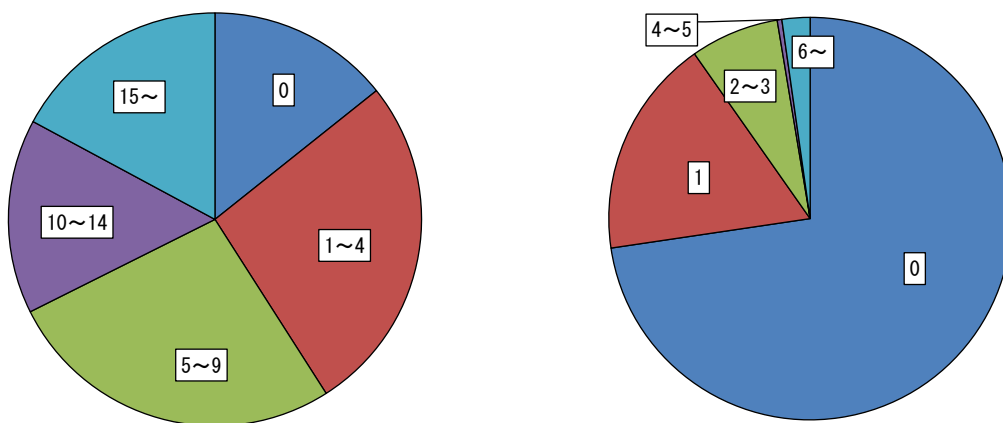
- （備考）1. 図表9とも信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
 2. 27年5月調査  
 3. 各金融機関のHPのうち、トップ画面、店舗案内、相談窓口などの頁を確認した。

この背景として、地方銀行・第二地銀は信用金庫に比べ、スケールメリットを迫及しやすいため、営業店事務や休日相談の拠点を集約しやすい（かった）と考えられる。特に営業エリアが全県に亘る地方銀行などは、複数のローンセンターを地域（ブロックや

<sup>2</sup> 本稿では、「休日営業店舗」を毎月2日以上、定期的に休日営業を行う店舗とした。

エリア) 単位で配置し、個人ローン業務を効率化している。そのほか、地元以外の地域に進出する際、積極的にローンセンターを開設し、低金利で借換え案件の掘り起しなどを行っている地方銀行・第二地銀もみられる。

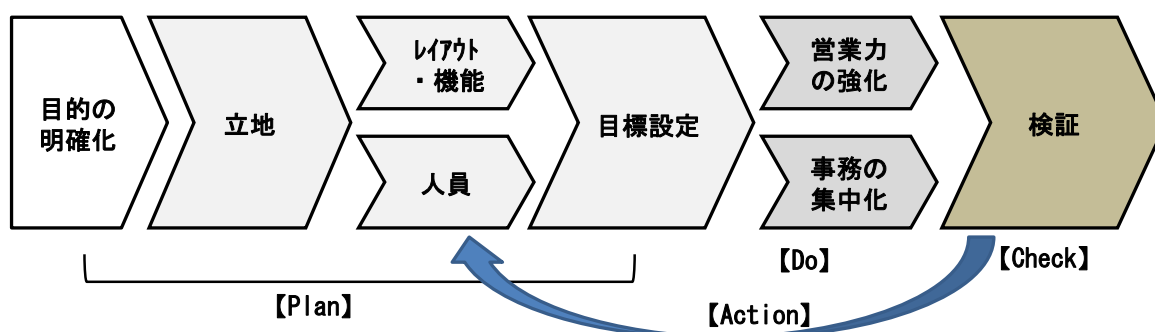
(図表9) 地域金融機関のローンセンター開設状況② (1金融機関あたり開設数)  
 地方銀行・第二地銀 (n=105)      信用金庫 (休日店舗を含まず) (n=267)



#### 4. 新規開設時の検討項目

今後、信用金庫がローンセンターを新規に開設する際の検討項目は、①開設目的、②立地、レイアウト・機能、③配置する職員、④目標設定、などとなる(図表10)。また、実際に運営してみた結果、課題が生じた場合は、レイアウト・機能や人員を含め柔軟に見直す必要があるだろう。事務集中の目的で配置したローンセンターの役割を見直し、営業力強化のための拠点に再設定した事例では、それまでのローンセンターを新規に移転開設したケースもある。

(図表10) ローンセンターの開設手順



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

##### (1) 開設目的の明確化

ローンセンターの新規開設にあたっては、自金庫を取り巻く競合環境や市場環境、経営資源などを勘案し、開設目的を決定する。



もちろん営業力強化と事務集中化が開設目的となるだろうが、どちらに力点を置くかで、好ましい立地・レイアウト・配置する職員なども異なる。そのため、開設にあたってはメリット・デメリットを含め十分吟味する必要があるだろう。

## (2) 立地、レイアウト・機能

ローンセンターの立地は、開設目的の決定を踏まえて選定する。例えば、住宅・販売事業者からの紹介案件を増やしたいのなら、ロードサイドかつ一定規模の駐車場の確保が好ましい。仮にロードサイドの好立地を確保できなくても、駅前などの個人顧客が来店しやすい立地に開設した方が無難である。

一方、事務集中を重視し、来店誘致は自然体とするなら、既存店舗の空きスペースにローンセンターを開設しても十分目的を達成できよう。むしろ無駄なコストを抑えられるので、華やかなレイアウトを採用する必要性は低い。

レイアウト・機能も同様で、開設目的を勘案し、ケースバイケースで対応する。個人顧客の来店促進を狙い、キッズコーナーの設置やネット環境のパソコン、雑誌などを備え置く事例がある。また、住宅・販売事業者の営業マンが来訪しやすくするため、会議室やトイレ、ファクシミリ、コーヒーマーカーなどを配置する事例もある。

## (3) 配置する人員

大手の地方銀行などは、10か所を超えるローンセンターを配置し、数十から百人単位の専門スタッフを抱えている。これに対し信用金庫の場合、配置可能な職員数も限られるが、当初の開設目的に沿ったスキルを有する職員を必要人数手当することが必要である。営業力の強化を重視したいなら、事業者向けのセールス活動を行うに足りる人員を配置する必要があるだろう。

開設目的によって、ローンセンターに求められるサービスや機能を比較すると次のとおりとなる（図表11）。

(図表11) 開設目的によるサービス・機能の比較例

項目	営業力強化を重視	事務集中を重視
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ロードサイドや駅前の好立地</li> <li>・ 駐車場の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存店舗の空きスペース</li> <li>・ メールカーが訪問しやすい立地</li> </ul>
レイアウト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 来店客の居心地の良い空間</li> <li>・ キッズコーナーなどの設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の働きやすい空間</li> <li>・ 事務処理に適したレイアウト</li> </ul>
営業時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 休日営業の必要性高い</li> <li>・ 平日の休業は比較的容易</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 休日営業の必要性低い</li> <li>・ 平日の休業は難しい</li> </ul>
求める人員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業推進の得意な職員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務処理の得意な職員</li> </ul>
初期投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相対的に大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相対的に小</li> </ul>

(備考) 1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成  
2. 相対的な比較

#### (4) 目標設定

ローンセンター単体に目標を与える事例、単体の目標を設定せず金庫全体の住宅ローン獲得状況などで評価する事例の両方がある。

前者では、住宅ローンの相談・獲得件数や住宅・販売事業者の開拓・紹介案件数などを目標に課している。住宅ローンの実行は口座のある営業店となるので、一定のルールに基づき獲得実績などを按分する事例がみられる。また、ローンセンターの意識付けのために目標を課しているだけなので、獲得実績が営業店とダブルカウントになっても問題ない、との意見もあった。そのほか、事務の集中化を促すため、事務処理の吸い上げ状況（集約率の向上）を目標に設定する事例もある。

#### おわりに

個人顧客のメイン化商品に位置付けられる住宅ローンは、引き続き信用金庫にとっての重要な商品であり続けると考える。その一方で、住宅ローンを取り巻く環境をみると、人口減少に伴い中長期的な市場の伸び悩みも予想される。個人顧客が住宅ローンに求める第一の条件が「低金利であること」を勘案すると、今後も収益面では厳しい状況が続くと考えられる。

そのため信用金庫は、これまで以上に住宅ローンの収益性を意識し、事務コストの削減などを通じた金利競争力の強化や、カードローン・預り資産などのクロスセルに取り組んでいく必要がある。

本稿で取り上げたローンセンターは営業力の強化とコストの削減効果を併せ持つチャネルとなりえるので、新規開設および機能拡充について検討してみる余地があるのではないかと。

以 上  
とね かずゆき  
(刀禰 和之)

#### 〈参考文献等〉

- ・「民間住宅ローンの貸出動向調査結果」他 住宅金融支援機構
- ・「住宅着工統計」 建設省
- ・地方銀行、第二地方銀行、信用金庫のホームページ

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。