

イベント・ベースド・マーケティングによる 住宅ローン既存先へのクロスセルの推進

~ RAROAに基づく長期的な収益の増強 ~

岡部 雄一郎、小谷田 知行
株式会社 浜銀総合研究所

Cross-Sell approach to Mortgage loan customers through Event Based Marketing

Yuichiro Okabe, Tomoyuki Koyata
Hamagin Research Institute, Ltd.

要旨

近年、収益性が低下しつつある住宅ローンをゲートウェイ商品として捉えて、イベント・ベースド・マーケティング(EBM)によるクロスセルにより、長期的な収益を増強していくアプローチを紹介する。なお、収益の観点としては、RAROAを用いる。

キーワード

住宅ローン, 信用リスク, RAROA(Risk Adjusted Return on Asset),
EBM(Event Based Marketing), クロスセル

構成

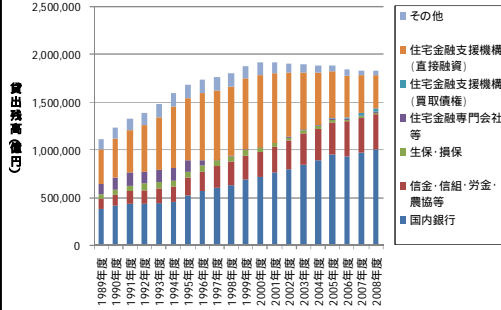
1. 住宅ローンビジネスの現況-----	4
2. 住宅ローンの収益リスク構造-----	8
3. EBMによる住宅ローン既存先へのクロスセルの推進-----	12
4. まとめ-----	28

1. 住宅ローンビジネスの現況

法人向け融資の縮小と個人向け融資への傾斜

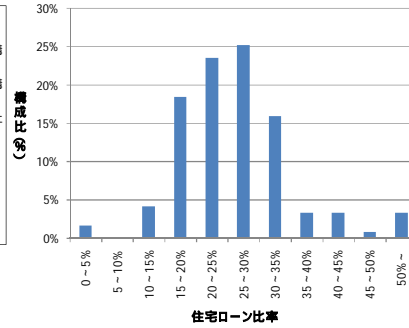
- ◆ 法人の資金需要の低迷により、金融機関では個人向け融資を強化。
- ◆ 個人向け融資の9割以上は、住宅ローン(融資全体の約3割)。

【住宅ローン貸出残高(期末残)の推移】



出典:住宅金融支援機構
「住宅ローンの新規貸出額及び貸出残高の推移」より作成

【金融機関の住宅ローン比率の分布】

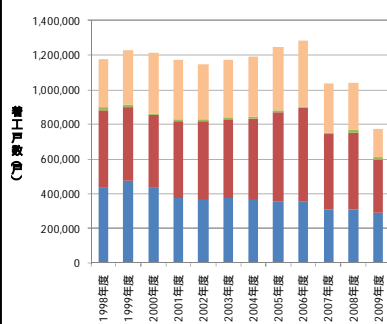


住宅ローン比率
出典:金融ジャーナル社
「金融ジャーナル 2010.2」より作成

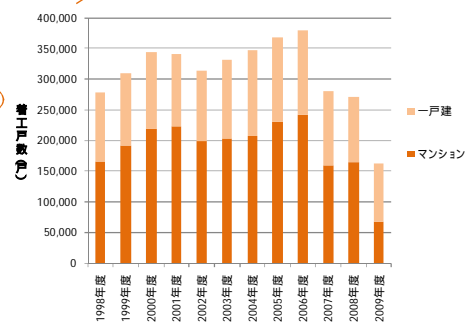
リーマンショックを境に急変した住宅市場

- ◆ 2006年度までは、ある程度順調に推移してきた。
- ◆ しかし、サブプライムローン問題・リーマンショックを境に市場は急激に縮小。

【新設住宅着工戸数の推移】



【分譲住宅着工戸数の推移】



(出典:国土交通省「建築着工統計調査」よりいずれも作成)

住宅ローンビジネスの3つの不安材料

- ◆ こうした中、住宅ローンビジネスにおいては、以下の3つが不安材料として挙げられる。

景気低迷に伴う案件の質の低下

- 返済負担の重い顧客の増加、勤務先の経営状態の悪化による影響
- 加熱する金利競争
- 基準金利からの引下げ幅の拡大、変動金利利用者の増加
- 借換および繰上返済の増加
- 借換獲得競争の激化、繰上返済手数料の無料化の流れ

2. 住宅ローンの収益リスク構造

金融の収益構造

- ◆ メーカーと比較した、金融の収益構造は以下のとおり。

<メーカー>

$$\text{利益} = (\text{販売価格} - \text{原材料費} - \text{人件費}) \times \text{販売件数}$$

<金融>

$$\text{利益} = (\text{貸出金利} - \text{調達金利} - \text{人件費} - \text{信用コスト}) \times \text{貸出金額} \times \text{貸出期間} \times \text{貸出件数}$$

不確定なコストが存在する

当初時点から変動し得る

期間で捉える必要がある

- ◆ 結果、当初の取引時点では、収益が確定しない(収益は、各時点の収益 × 貸出期間という面積の考え方で評価していく必要がある)。
- ◆ 言い換えれば、いくつかのリスクが内在。

9/32

住宅ローンビジネスの3つのリスク

- ◆ 具体的なリスクとしては、以下の3つが挙げられる。

信用リスク

- 勤務先倒産や年収低下に伴う返済負担の増加により、返済が滞るリスク。
- より具体的には、返済可能性を意味する狭義の信用リスクと、返済不能時の回収可能性を意味する回収リスクに分けられる。

金利リスク

- 市場金利の上昇により、既存貸出債権が含み損を抱えるリスク。
- より具体的には、貸出金利が調達金利を下回ることにより生じる逆鞘リスクと考えられる。

繰上返済リスク

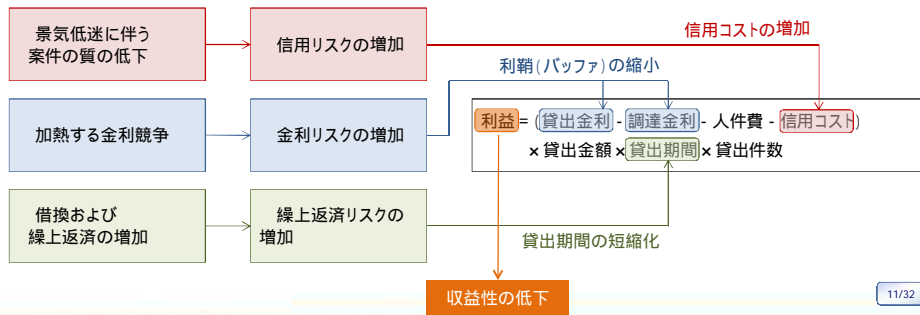
- 顧客が融資額の一部ないしは全額を繰上返済することにより、貸出期間中のキャッシュフロー(資金の流れ)が変化するリスク。
- より具体的には、毎月返済額の減少もしくは貸出期間の短縮による収益低減リスクと考えられる。

10/32

低下しつつある住宅ローンの収益性

- ◆ P7の不安材料は、P10のリスクと密接に関連。
- ◆ 結果、住宅ローンの収益性は低下しつつある。
住宅ローンを単体で収益源とするビジネスには限界。

【住宅ローンの収益リスク構造】



3. EBMによる住宅ローン既存先へのクロスセルの推進

住宅ローンに対する発想の転換

- ◆ 住宅ローンを単体で収益源とするビジネスには限界。

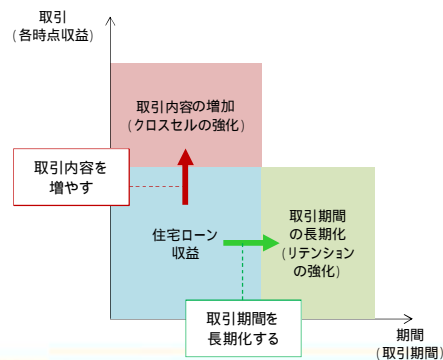


- ◆ 住宅ローンをゲートウェイ商品として捉えて、中長期的な収益を増強していくという発想の転換が必要。

住宅ローン顧客に対する収益増強の方向性

- ◆ 収益増強の方向性としては、以下のとおり。
取引内容の増加(クロスセルの強化)
取引期間の長期化(リテンションの強化)

【住宅ローン顧客に対する収益増強の方向性】

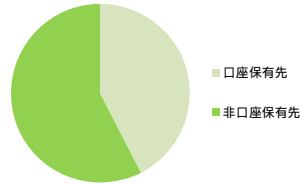
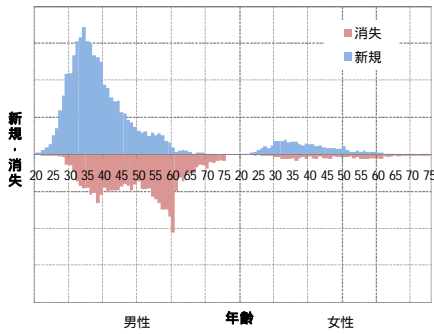


住宅ローン顧客の実像を知る

- ◆ 収益増強を実現していくには、住宅ローン顧客の実像に関して、これまで以上に知る必要がある(特に新規申込先)。
 - 30代男性が約50% 子供が生誕、もしくは小学校入学の年代。
 - 口座非保有先が50%超 住宅ローンを契機に、取引開始する顧客が多い。

【年齢・性別の住宅ローン先の内訳】

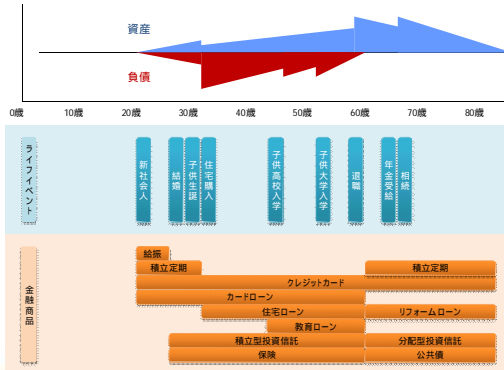
【口座保有・非保有別の住宅ローン先の内訳】



住宅ローン顧客の実像を知る

- ◆ 住宅ローン顧客の約半数は30代男性。
 - 住宅購入後は、ライフイベントが目白押し。金融取引のニーズあり。
- ◆ 住宅ローン申込時には、各種の顧客情報が入手可能。
 - 高精度のマーケティングが実現可能。

【年齢帯別のライフイベントと関連する金融商品のイメージ】



EBMによる住宅ローン先へのアプローチ

- ◆ 住宅ローン顧客の実像(特性および金融機関との関係性)を踏まえて、マーケティングを実施する場合・・・
情報の収集機会が多く、顧客に一定の均質性が保たれていることから、顧客ニーズに適応した「Event Based Marketing(P18~19参照)」が有効。他のローン商品などのクロスセルの可能性を検討する。
- ◆ その際には、金融業務の特性として、顧客ニーズと合わせて、収益・リスクの観点も考慮すべき(Potential&Profit)。
「RAROA (P20~21参照)」により、リスク調整後収益を評価。
- ◆ 複数商品の収益評価はどのように行うべきか？
「総合与信管理(P22参照)」により、収益性を一元管理。

17/32

EBMの概要

- ◆ EBM(Event Based Marketing)の概要
 - 顧客属性や取引内容の変化をイベント(金融トリガー)として顧客ニーズを感知し、最適な商品を最適なタイミングで提供するマーケティング手法。
 - 営業推進に活用できるようなイベントを想定し、それを属性および取引データからどのように読み解いていくかが成功のポイント。
 - EBMのイベントは、以下の3種類に大別できる。
 - (1) ライフイベント: 就職、子供生誕、子供入学、退職、相続など
住宅購入は、子供生誕もしくは小学校入学の時期が多い。高校および大学入学の時期を踏まえて、後に教育ローンを展開することが考えられる。
 - (2) 金融イベント: 大口入金、為替変動、他行への大口振込など
住宅ローンでは、ボーナス前など一時的に資金が枯渇する先が存在する。資金動向を踏まえて、カードローンを展開することが考えられる。
 - (3) 期日管理: 定期預金満期、公共債償還など
住宅ローンの固定金利期間終了時は、借換を検討する先が存在する。期日管理により、借換抑制を展開することが考えられる。

18/32

EBMの概要

◆ EBMの枠組み

- EBMのプラットフォームとして、SASを使用。
- SAS Enterprise Guideにより、マーケティングイベントの検知ロジックを柔軟に更新することが可能。



RAROAの概要

◆ RAROA (Risk Adjusted Return on Asset) の概要

- 信用リスクなどの各種リスクを考慮した収益性を示す指標。
- $RAROA = (\text{リスク調整後収益} \div \text{平均貸出残高}) \div \text{貸出期間}$

【RAROAの算出のイメージ】

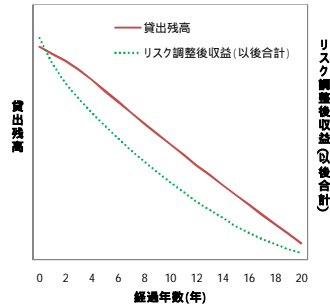
項目	経過年数(年)										合計
	0	1	2	3	4	5	20	21	25	30	
A01 ローン残高	1,000.00	979.14	957.82	936.02	913.74	890.97	...	481.82	449.45	...	0.00
A02 約定返済額	0.00	42.85	42.85	42.85	42.85	42.85	...	42.85	42.85	...	1,407.42
A03 うち利息相当額	0.00	21.79	21.33	20.85	20.37	19.87	...	10.98	10.27	...	407.42
A04 繰上返済率	0.00%	0.60%	1.20%	1.80%	2.40%	3.00%	...	3.00%	3.00%	...	0.00%
A05 繰上返済額	0.00	6.00	11.68	18.63	26.71	35.71	...	44.44	53.22	...	301.98
A06 繰上返済考慮後ローン残高	1,000.00	973.35	940.44	901.50	857.10	807.59	...	410.80	372.26	...	0.00
A07 繰上返済考慮後約定返済額	0.00	42.85	42.85	42.85	42.85	42.85	...	42.85	42.85	...	962.16
A08 うち利息相当額	0.00	22.00	21.41	20.69	19.83	18.86	...	3.40	2.44	...	264.14
A09 N年後フォルト発生確率	0.00%	0.08%	0.17%	0.25%	0.30%	0.37%	...	0.17%	0.08%	...	9.44%
A10 N年後生存残高	100.00%	99.92%	99.70%	99.30%	98.00%	94.30%	...	80.39%	60.69%	...	90.56%
A11 フォルト発生後約定返済額	0.00	42.81	42.54	42.14	42.22	41.94	...	38.80	35.77	...	909.54
A12 うち利息相当額	0.00	21.98	21.36	20.59	19.64	18.54	...	3.10	2.22	...	254.34
A13 フォルト発生額	0.00	0.82	1.60	2.31	4.41	5.56	...	0.22	0.07	...	53.87
A14 担保保証額	1,000.00	950.00	902.50	857.38	814.51	773.78	...	358.49	340.56	...	166.08
A15 フォルト担保保証額	0.00	0.81	1.55	2.21	4.19	5.31	...	0.61	0.29	...	58.46
A16 フォルト損失額	0.00	0.01	0.05	0.10	0.22	0.25	...	0.00	0.00	...	0.00
A17 フォルト損失率	0.00%	1.18%	3.20%	4.46%	4.93%	4.59%	...	0.00%	0.00%	...	0.00%
A18 調達金利支払額	0.00	12.43	12.06	11.80	11.08	10.49	...	1.67	1.12	...	144.98
A19 担保保険料	0.00	2.98	2.87	2.76	2.64	2.50	...	0.40	0.27	...	34.52
A20 実行事務経費(1:前年度)	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	...	0.00	0.00	...	4.00
A21 実行事務経費(2:翌年度以降)	0.00	0.99	0.96	0.84	0.88	0.83	...	0.13	0.09	...	11.51
A22 保証料収入	0.00	1.97	1.91	1.84	1.76	1.66	...	0.27	0.18	...	23.01
A23 保証会社事務経費(1:前年度)	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	...	0.00	0.00	...	0.50
A24 保証会社事務経費(2:翌年度以降)	0.00	0.10	0.10	0.09	0.09	0.08	...	0.01	0.01	...	1.16
A25 保証会社事務経費(3:DF時)	0.00	0.01	0.04	0.06	0.10	0.15	...	0.01	0.00	...	1.62

RAROAの概要

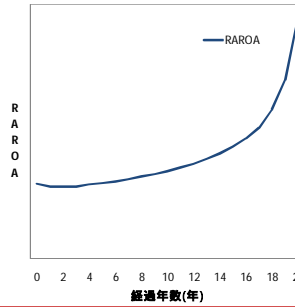
◆ RAROAの特性

- ローン実行後は、返済に伴い、貸出残高は減少していく。
- ただし、住宅ローンには、デフォルトシーズニング効果があるため、RAROAに基づく収益性は改善していくことが見込まれる。
 - デフォルトシーズニング効果:住宅ローンの場合、貸出直後のデフォルト率は低く、5～10年目にかけて上昇、その後は、漸減していく傾向にある。

【ローン経過年数別の貸出残高・合計利益の推移】



【ローン経過年数別のRAROAの推移】

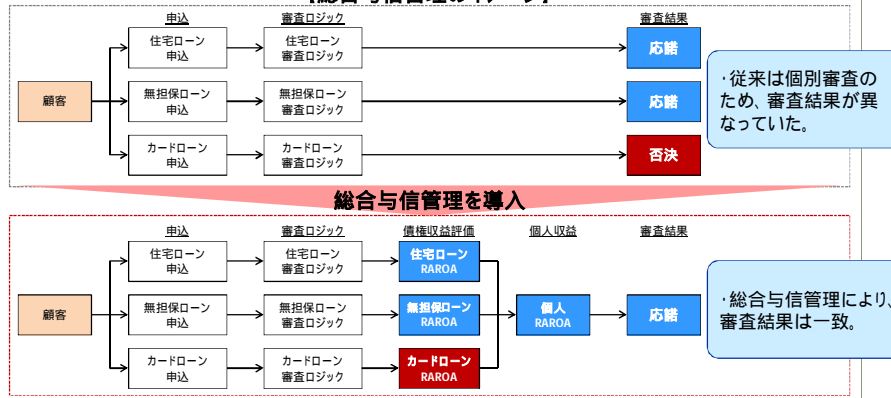


総合与信管理の概要

◆ 総合与信管理

- 債権単位ではなく、個人単位で与信管理を行う考え方。
- 各商品のRAROAを加重平均した個人RAROAにより、与信判断を実施。

【総合与信管理のイメージ】



今回のフレームにおけるSASの活用

◆ EBM

- ターゲティングの検知ロジックの構築 SAS Enterprise Miner(decision tree)
- ターゲティングの検知ロジックの実装 SAS Enterprise Guide

◆ RAROA

- 信用リスク評価のためのモデル構築 SAS/STAT(proc logistic)
- 繰上返済リスク評価のためのモデル構築 SAS/STAT(proc phreg)、あるいはPSJモデルにて簡易的に処理
- RAROA算出 Base SAS

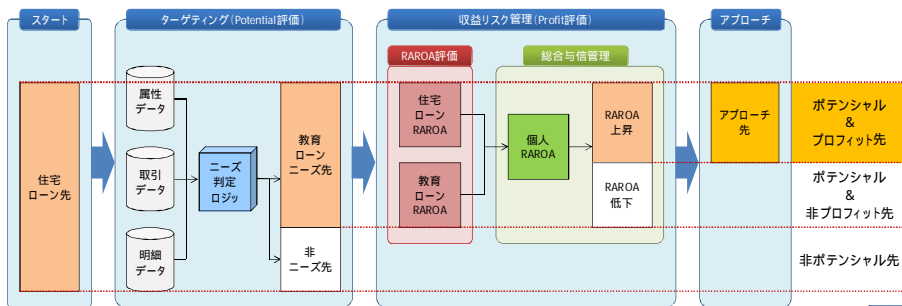
◆ 総合与信管理

- 個人RAROA算出 Base SAS

EBMと総合与信管理の連携によるクロスセルの強化

- ◆ EBMと総合与信管理の連携により、顧客ニーズと収益・リスクの両方の観点から踏まえたクロスセル・マーケティングを展開する(P14の「取引内容の増加」に相当)。
- ◆ 具体的には、住宅ローン先に対して、「教育ローンの推進」を実施。

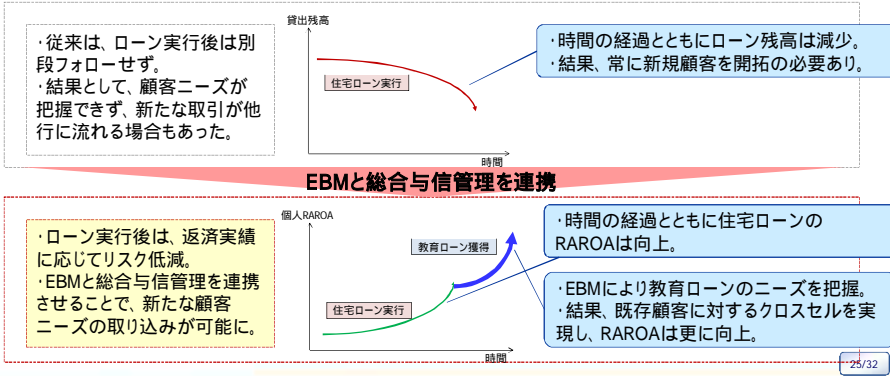
【EBMと総合与信管理の連携のイメージ】



EBMと総合与信管理の連携によるクロスセルの強化

- ◆ 住宅購入は、子供の生誕もしくは入学の時期が多い。
 - 属性や明細データにより、教育ローンのニーズ先および発生時期が予測可能。
- ◆ 住宅ローンに関して一定の返済実績あり。
 - デフォルトシーズニング効果により、リスクは低減し、RAROAは向上。

【EBMと総合与信管理の連携によるクロスセルのイメージ】



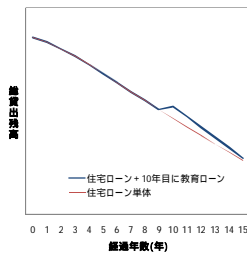
EBMと総合与信管理の連携によるクロスセルの強化

- ◆ 取引内容の増加により、収益の拡大を実現。

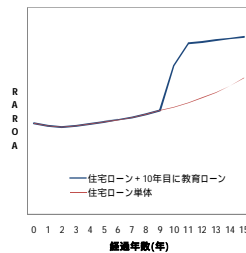
【クロスセル時の収益の増強効果の数値例】

商品	指標	住宅ローン経過年数(年)															
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
住宅ローン単体	貸出残高	3,000.0	2,911.4	2,804.0	2,679.1	2,537.9	2,382.2	2,228.1	2,075.6	1,924.8	1,775.5	1,627.9	1,481.8	1,337.2	1,194.2	1,052.7	912.7
	リスク調整後収益(以後合計)	182.6	161.6	145.3	132.2	121.1	110.5	99.9	90.0	80.9	72.2	63.6	55.7	48.0	40.9	34.2	27.9
	RAROA	0.53%	0.51%	0.51%	0.51%	0.52%	0.54%	0.55%	0.56%	0.58%	0.60%	0.62%	0.65%	0.68%	0.71%	0.75%	0.79%
10年目に教育ローン	貸出残高											200.0	170.6	139.7	107.3	73.2	37.5
	リスク調整後収益(以後合計)											20.4	21.0	14.7	9.5	5.5	2.6
	RAROA											2.80%	3.98%	4.11%	4.38%	4.99%	6.86%
住宅ローン+10年目に教育ローン	貸出残高	3,000.0	2,911.4	2,804.0	2,679.1	2,537.9	2,382.2	2,228.1	2,075.6	1,924.8	1,775.5	1,827.9	1,652.3	1,476.6	1,301.5	1,125.9	950.2
	リスク調整後収益(以後合計)	182.6	161.6	145.3	132.2	121.1	110.5	99.9	90.0	80.9	72.2	84.0	76.7	62.7	50.5	39.7	30.5
	RAROA	0.53%	0.51%	0.51%	0.51%	0.52%	0.54%	0.55%	0.56%	0.58%	0.60%	0.86%	0.99%	1.00%	1.01%	1.02%	1.03%

住宅ローン経過年数別の貸出残高の推移



住宅ローン経過年数別のRAROAの推移



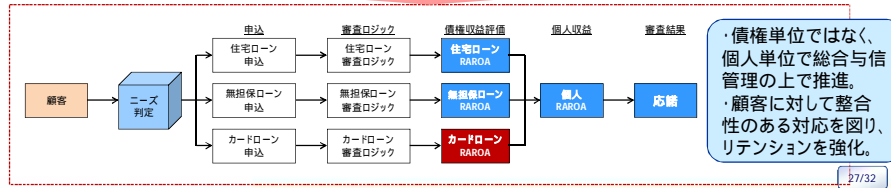
EBMと総合与信管理の連携によるリテンションの強化

- ◆ EBMと総合与信管理の連携は、リテンション・マーケティングの分野においても活用が可能(P14の「取引期間の長期化」に相当)。
- ◆ 顧客ロイヤルティの醸成を通じて、リテンションの強化を実現。

【EBMと総合与信管理の連携によるリテンションのイメージ】



EBMと総合与信管理を連携



4. まとめ

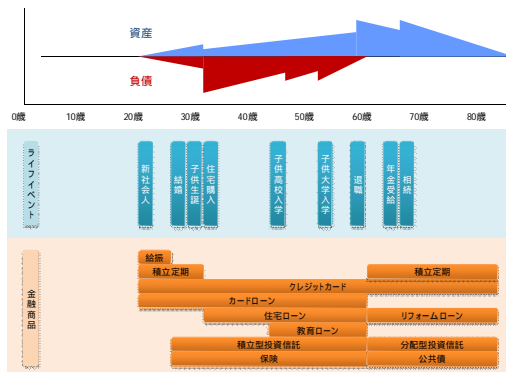
まとめ

- ◆ 住宅ローンビジネスの現況
 - 景気低迷に伴う案件の質の低下・ 加熱する金利競争・ 借換および繰上返済の増加など、高まる懸念。
- ◆ 住宅ローンの収益リスク構造
 - 収益は、各時点の収益×貸出期間の面積で評価(当初時点では不確定)。
 - 信用リスク・ 金利リスク・ 繰上返済リスクの増加により、収益性は低下。
- ◆ EBMによる住宅ローン既存先へのクロスセルの推進
 - 住宅ローンをゲートウェイ商品として捉え、中長期的な収益増強を目指す発想の転換が必要。
 - 収益増強の方向性は、取引内容の増加(クロスセルの強化)、取引期間の長期化(リテンションの強化)。
 - 住宅ローン先は、顧客情報の収集機会が多く、一定の均質性があるため、EBMによるクロスセル(およびリテンション)の強化が可能。
 - ただし、顧客ニーズだけでなく、収益・リスクの観点も踏まえたマーケティングが必要。RAROAおよび総合与信管理の考え方が有効。

今後の課題

- ◆ 今後の課題
 - 住宅ローン完済先に対するEBMの検討(キャッシュフローの改善による資金運用の可能性)。

【年齢帯別のライフイベントと関連する金融商品のイメージ】



参考文献

◆ 参考資料

- [1]日本銀行金融機構局「住宅ローンのリスク管理～金融機関におけるリスク管理手法の現状～」(2007)
- [2]日本銀行「銀行の住宅ローンを巡る最近の動向とリスク管理上の課題:マクロ的視点からの検討」(2008)
- [3]岸本義之『金融マーケティング戦略』(ダイヤモンド社、2005)

End of Document