

# 金融グローバル化における邦銀の現況とその課題

－中国市場における邦銀を事例にして－

江崎 康弘  
邬 蓉

## 要 旨

グローバル化と国内市場の縮小が進展するなか、海外進出は従来、製造企業  
が中心であったが、昨今、金融機関、特に邦銀が海外市場への進出を加速して  
いる。金融業は他の産業と異なり、各国に厳しい規制があり、参入障壁が高い。  
なかでも中国では、金融業に対する開放もかなり遅くなり、現在でも法律面で、  
必ずしも整備されているとは言えない。

さらに、邦銀では、「顧客が日系企業に集中している」、「リテール業務を重  
視していない」、「経営管理層が本社派遣社員に限定されている」等の問題を抱  
えており、中国市場における邦銀の競争力と業務の多様性は他の外資系銀行よ  
り弱いと考えられる。

邦銀は海外進出に際して、日本国内の経営資源を活用して海外事業を立ち上  
げたが、時間の経過とともに日本国内の経営資源がローカル事業深耕の支障と  
なっている。特に、日本国内の資源を有効的に利用すべく、現地の経営管  
理層を日本の本社より派遣する人事制度が現地化進展への大きな支障となっ  
ている。

中国市場における邦銀と他の外資系銀行と比較すると、中国金融市場の開放  
により、両者の差が拡大の一途をたどっている。中国金融市場では、個人消費  
と投資の事業性が高く、Fintechによりそれが加速する環境も整ってきたので  
ある。しかし、この背景下においても、邦銀がB2B事業への集中に固執すれ  
ば、リテールに進出する機会を逸すると考えられる。これらを踏まえると、中  
国金融市場対応として、邦銀には次の2つの課題がある。

一つ目は、戦略とその実行。各邦銀ともに年度計画書では、海外子会社の提  
携先の現地化と現地顧客の開発を図ると謳っているが、これは計画の段階で終  
わり、実行ができていない。そのため、リテール業務の重要性を強調しても、  
邦銀が海外市場で、この部分が弱点という現状は変わらないのである。

二つ目は、現地化の不十分さの改善と現地子会社に対するコーポレートガバナンスである。戦略を計画して実行すると同時に、支援組織システムの整備も不可欠である。現地化の不十分さの主要な原因は、現地に不慣れな日本人社員による単一な管理層構成であろう。管理層が本社派遣社員で占有されると、現地従業員の昇進が限定される。その結果で、優秀なローカル人材をリテインできず、仕方なく本社から人材を派遣するという悪循環になる。また、多くの日本人社員の語学力が不十分であり、さらに3年周期の人事ローテーションでは、現地市場を理解しにくい等の問題もある。このため、現地人材の積極的採用だけではなく、管理層の多様性も配慮しなければいけない。加えて、従来海外子会社をガバナンスする手段が本社派遣者中心で展開していたため、管理層が人事異動で交替するとまた相応なガバナンス制度を新たに作成する必要がある等の課題が散見されたのであった。

キーワード

邦銀 中国金融市場 リテール業務 現地化  
海外子会社のコーポレートガバナンス改革

## 1. はじめに

少子高齢化と総人口減少が同時進行するなか国内市場が縮小する傾向が顕在化する時代に、海外進出を加速化する企業がますます増加している。「第46回海外事業活動基本調査概要」<sup>1</sup>によれば、2015年度末現在日本企業の海外にある現地法人数は2万5233社に達している。そのうち、アジアには全地域の66.7%の1万6831社が進出している。

さらに、そのうち中国には7900社があり、前年度比0.4%低下したものの日系企業の海外進出の集中地域であるという事実は変わらない。この数字から、中国市場は日系企業におけるグローバル競争の重要な市場の一つであり、本稿では中国市場に焦点を当て述べることにしたい。またジェットロ<sup>2</sup>によれば、2017年度の日中貿易の総額は3年ぶりに増加し、日本側の黒字は6年ぶりであった。その状況下で今後1～2年の日本企業の事業展開の方向性をみると、中国市場では「拡大」が8.2ポ

<sup>1</sup> 「第46回海外事業活動基本調査概要」(2015年実績 経済産業省2017年4月25日発表) Link : <http://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170425001/20170425001-1.pdf> (2017. 11. 12)

<sup>2</sup> ジェットロデータ : 「2017年上半年期の対中直接投資動向」(2018. 2. 13) : [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/01/235f8a37c850183e/20170091.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/235f8a37c850183e/20170091.pdf)  
「2017年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」(2017. 12. 21) : [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/01/b817c68e8a26685b/20170085.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/b817c68e8a26685b/20170085.pdf)

イントと大きく上昇し48.3%となっている。2012年に政治要因で急落したが<sup>3</sup>、近年上昇傾向に転じている。事業を拡大するために、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」が不可欠であるが、これら全て内部調達が可能ではなく、外部調達の必要性が生じる。その中で根幹的でかつ流通性が高いのは「カネ」である。一般論として、「カネ」があれば、「モノ」、「ヒト」と「情報」は基本的に買える。

また、日系企業を含め企業が海外へ進出する場合には、為替変動のリスクを考慮し、その対策として出来る限り現地通貨での資金調達を講じる。一方、邦銀は、当該ニーズに応えるべく自ら海外へ進出することを明らかにしている。

これらを踏まえ、本稿では邦銀における海外進出を中心とした国際事業戦略への変化とその必要性につき検証すると共に、現在国際化が企業戦略に入るという変化の原因と必要性を検討したい。

邦銀の顧客は海外に進出している日系企業に概ね限定され「企業の目的は顧客の創造である。」（ドラッガー）と矛盾するとも言える。銀行業界は他の産業とは異なり、相手国政府の政策による制限や制約が多く、所謂参入障壁が高い産業である。中国は社会主義国であり、市場経済へ変換してからも日が浅い<sup>4</sup>。このため経済政策等が他国より厳しく、また市場未整備と法律不完全という問題もある。邦銀は中国の国有銀行や民営銀行と比べれば、法律方面を中心にして多くの制限や制約を受け不利であるのは事実である。加えて、邦銀以外の欧米銀行も積極的に中国市場を含め海外に進出している。この厳しい環境において、邦銀は多様化しないと、国際競争力が一層弱くなるであろう。中国市場にて、邦銀と同じ外資系銀行である欧米銀行と韓国銀行は中国政府よりの政策や待遇は同じであり、外部環境条件は、外資系銀行は同等なのである。邦銀と欧米銀行及び韓国銀行の事業戦略の違いを検証して、邦銀が金融グローバル化の下に海外進出へと事業戦略を転換したことを踏まえ今後の方向性について検証したい。

なお、金融業界の特殊性<sup>5</sup>で今回は法人資格が保有するメインバンクだけに限定する。（以下「邦銀」は全部メインバンクを示している。）

以上、本稿の目的は、邦銀の海外進出の目的を検証し、それが金融グローバル化にどのように影響を受けているかを解明するとともに、今後の邦銀の事業戦略の展開を予測することである。

<sup>3</sup> 政治原因：2012年釣魚島の領土問題に中日関係が悪化し、中国国内に対日本製商品の抵抗感が上昇また暴動まで行った。

<sup>4</sup> 1978年12月に開催された中国共産党第十一期中央委員会第三回全体会議で提出し始め、2002年1月1日に正式WTOに加入した。本稿では2002年1月1日を中国市場経済形成の開始日としている。

<sup>5</sup> 金融業界の特殊性：2006年「中華人民共和国外資銀行管理条例」により、法人化した外資銀行に対して市場進入制限を緩和し、人民元業務展開できるなど政策が出た。

## 2. 中国市場における邦銀

中国における邦銀としては、現地法人化された三行、すなわち、三菱UFJ銀行、三井住友銀行、およびみずほ銀行を中心に論じる。三行の業務現状を調査し、日系企業の需要を満たすべく国際ネットワーク構築変遷プロセスを検証したい。

### (1) 中国市場における邦銀の業務現状

現在中国市場にある邦銀は三菱UFJ銀行、三井住友銀行、みずほ銀行の三行の現地法人が中心で、その他多くの地方銀行は駐在員事務所の形式で進出している。

三菱UFJ銀行は2007年には、上海市に中国現地法人を設立し、引き続き東部沿岸部へ支店や出張所を開設し、現在店舗数は22店（出張所も含める）を数える。三菱UFJ銀行の柳岡広和氏のインタビュー記事<sup>6</sup>では、店舗数を37店まで増やしたい、との意向が示されている。支店の業務内容は貸出、預金、送金および外国為替などフルバンキング業務<sup>7</sup>である。

三井住友銀行は、三菱UFJ銀行の後を追うように2009年に現地法人化し、中国での営業を開始した。現地法人化時点では、6支店と2出張所のみであったが、現在16店（出張所も含める）を数える。業務内容は金融サービス、融資、金融商品の販売およびコンサルティング等である。

みずほ銀行は三菱UFJ銀行と同年度に法人化して、現在18店（出張所も含め）を保有している。みずほ銀行は外貨業務と人民元業務に分けて事業を展開している。三行は中国市場に進出時間から見ると差が大きいだが、業務内容は大きく異なる（表1<sup>8</sup>）。

表1 三行の比較

銀行名	法人設立年	支店と出張所数	業務内容	総合ランキング
三菱UFJ銀行	2007	22	一般業務	1
三井住友銀行	2009	16	金融商品	3
みずほ銀行	2007	18	人民元業務	2

（出所：搜狐経済）

三行を、企業の内部蓄積、政策、中国市場の傾向の3点から比較検証したい。三菱UFJ銀行は法人化の時期は他行とほぼ同時であるが、法人になる前に中国市

<sup>6</sup> フォーラム「中国ビジネスを理解する」シリーズ 第4回（2012年2月21日） 「変貌する対中ビジネス環境～中国との付き合い方～」 講演録

<sup>7</sup> BTMU (China) 経済週報（三菱東京UFJ銀行（中国）有限公司） 2014年6月26日 第58期 [https://reports.btmuc.com/File/pdf\\_file/info002/info002\\_20140625\\_001.pdf](https://reports.btmuc.com/File/pdf_file/info002/info002_20140625_001.pdf) (2017. 12. 21)

<sup>8</sup> 出所：各銀行のホームページより（2017. 12. 21）

<sup>9</sup> [http://www.sohu.com/a/245493250\\_119746](http://www.sohu.com/a/245493250_119746) (2018. 8. 30)

場に深耕していたのである。それは三菱 UFJ 銀行の前身企業の一つである東京銀行の実績である。東京銀行は1958年に中国銀行と代理契約を結び、北京で出張所を設立した。それは日中の銀行間で初めての契約であった。また三菱 UFJ 銀行は2006年に1.8億ドルで香港株式市場に上場していた中国銀行の株式を買収し<sup>10</sup>、初めて中国の銀行に出資した邦銀となった。その歴史から見ると、三菱 UFJ 銀行は中国現地を、他行に比べより理解し、有効なネットワークを築き上げ、これらの経営資源でアクセス市場を絞ることにより一般業務でも競争が出来るであろう。また、一般業務は同行の熟知した分野であり、日本の本店より業務知見の一部を移転出来、コスト方面で有利に働くと考えられる。

三井住友銀行は、三菱 UFJ 銀行とみずほ銀行より中国での現地法人化が遅れ、支店および出張所の数も少ない。同行の一般業務の展開には、業界環境と経営資源の両方から見ても不利なため、金融商品に注力していると思われる。人民元高騰(図1)もあり、人民元関連業務に同行は興味を示したが、単なる人民元決済や人民元オプション、日中両国間のクロスボーダー取引ではなく、人民元のオープン化とともに人民元に関する金融商品の開発に力を入れている。特に、中国政府が、上海 FTZ<sup>11</sup>の設立を初めとして、中国金融市場の制限が緩和し、外資系銀行への優遇対策が打ち出されたのが契機であった。

優遇対策の代表例は、

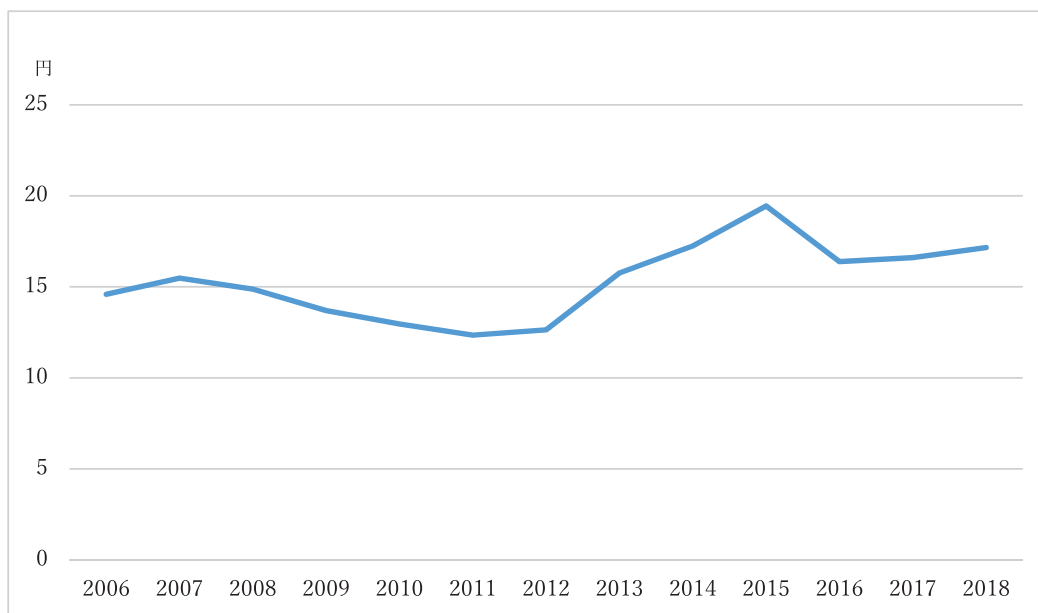
1. リスクコントロールが可能であるという前提で、人民元建て資本項目の自由交換性、金融市場での金利市場化(自由化)、人民元クロスボーダー取引の先行テストを進める。
  2. 金融機関の資産の価格形成の市場化を行う。
  3. 企業が十分に国内外の資源、市場を利用することを奨励し、クロスボーダー資金調達の自由化を実現する。
- の3点である。

金融市場の自由化に伴い、中国の金融市場のグローバル化が高まり、政策や法整備等の外部環境が外資系銀行に有利な条件となり、中国の金融市場は魅力的な産業と変化している。それを受け三井住友銀行は、上海 FTZ の政策を基づく業務展開を加速している。

<sup>10</sup> Nomura Investment Forum2006 三菱 UFJ フィナンシャル・グループ 2006年12月

<sup>11</sup> 上海 FTZ: Free Trade Zone、2013年7月3日、國務院(内閣)は上海での自由貿易試験区の全体案を原則的に承認し、8月17日には同案を正式に承認した(商務部が8月22日に公表)。「上海の自由貿易試験区と金融サービスのテストの行方」野村資本市場研究所北京首席代表 関根栄一より

図1 人民元／円 為替レート



出所： [http://ecodb.net/exchange/cny\\_jpy.html](http://ecodb.net/exchange/cny_jpy.html)

一方、前述したように、みずほ銀行の中国における業務は、外貨業務と人民元業務の2つである。同行は、中国市場に進出する際に、人民元業務を主なターゲットとしている、その理由は図1に示されるように、中国改革開放以来、中国では経済発展のスピードが速まり、WTOへの参加で世界経済との連携もより密接化し、人民元も大幅な上昇傾向が見られるからである。リーマンショックの影響で一時人民元は下落したが、2012年から回復基調である（図1）。みずほ銀行は、2006年に中国現地法人化以降、人民元の下落に直面したが、人民元業務から外貨業務へと主軸を切り替えたことにより、自社の経営資源とケイパビリティを蓄積し、ネットワークを築き上げたのである。

## (2) 中国市場における邦銀の顧客層

本項では、中国市場における邦銀の顧客層である個人と法人の2つについて述べてみたい。

銀行の基本業務には預金、融資、為替である。それらは個人を対象とする場合は、リテール業務と称される。個人からお金を集め一定の金利を支払うというのはリテール業務の預金部分である。資金を個人顧客にローンの形で貸出して、利子を受け取るのはリテール業務の融資業務である。リテールの為替業務は、個人が外貨を必要とする時、または外貨を本国通貨に交換したい時に行うものである。個人を対

象とする業務、つまりB2Cでは、便利さが一番重要な競争優位ファクターであろう。利便性を追及すれば、支店網あるいはATMが少なくとも主要都市を網羅しなければならず、設備投資が膨大になる。それは政治／法律などの影響が受けやすい金融業界にとって、損失や不況による撤退障壁が高くなるのである。

三行のなかで支店数が一番多いのは三菱UFJ銀行である。三菱UFJ銀行の支店は東部沿岸地域に集中しており、一番集中しているのは上海で4店ある。そして、内陸部には、四川省と湖南省に各2店舗が設けられている。それは中国国有銀行<sup>12</sup>（例えば、中国工商銀行が上海に支店数は30店舗<sup>13</sup>）の店舗数との比較では、その差は大きく、リテール業務に対する利便性を個人顧客に訴求しても、競争にはならないといえよう。

この点を踏まえると、外資系銀行の主要な個人顧客層は富裕層<sup>14</sup>である。「中国人の約380人に一人が、世界の富裕層の仲間入りを果たしている。」という報道<sup>15</sup>がある。当該富裕層の多くが個人生活や個人の事情<sup>16</sup>により国有銀行ではなく、外資系銀行との取引に利便性を感じ、外資系銀行の顧客になる可能性が高い。

しかし、このニッチ市場へ進出するにも支店網が不可欠であるが、邦銀は設備投資に非常に慎重な姿勢である。この背景として、香港上海銀行やCITIなどは、香港を起点にして1980年代から既にこの戦略を展開しており、これから邦銀がこの分野に参入しても激しい競争に巻き込まれるだけとも言える。そのため、邦銀の中国現地法人では、個人業務を対応してはいるが、全般的に日本でのリテール業務のように重要視してはいないのである。その理由としては、市場飽和が大きな要因としてあげられ、欧米銀行のようになかなり早い段階で、リテール業務で中国市場に進出しても失敗に帰す場合が散見されたのである。このため、邦銀としては、進出余地がないと判断したと思われるが、根本的な原因は現地化の不十分さにあるのではないだろうか。中国に進出している外資系銀行は9割以上が先進国企業であり、自国での金融発展の歴史が長く、また、法整備も厳格である。

しかし、中国の金融市場はまだ整備されておらず、法律にも曖昧な部分も多い。中国の民間銀行はこの曖昧さをうまく活用し、リテール業務に成功していると言っ

<sup>12</sup> 中国国有銀行：中国工商銀行、中国農業銀行、中国銀行、中国建設銀行四社である。

<sup>13</sup> 出所：中国工商銀行のホームページ（2017.12.21）

<sup>14</sup> 富裕層：中国において、いわゆる「富裕層」の統一された定義はなく、一般的に月収が5,000元以上（年収6万元以上）がホワイトカラー層とみなされるケースが多い。「内外 M&A 事情調査研究報告2011」[http://www.esri.go.jp/jp/prj/mer/houkoku/1106\\_09\\_2.pdf](http://www.esri.go.jp/jp/prj/mer/houkoku/1106_09_2.pdf)（2017.12.30）

<sup>15</sup> 「世界で存在感を増す中国富裕層はどんな人たち？」 ZUU online 編集部 2016/01/27 <https://zuumonline.com/archives/95559>（2017.12.30）

<sup>16</sup> 生活や個人の事情：例には海外旅行の頻度が高い、海外商品の購買意欲が上がる、海外投資にしたいなどが考えうる。

ても過言ではない。外資系銀行は、自国の金融市場や法整備に照会するが故に、自ずと保守的となる。さらに、中国の金融市場が曖昧で不確実であるが故に、リテール業務の発展を外資系銀行自ら制約を設けている。そして、邦銀は、中国の全額出資子会社を本店がコントロールすべく、ローカル人材を経営管理層に入れない、あるいはごく少数しか登用せず、現地化がますます難しくなっており、このことでリテール業務の進展が抑制されているのである。

一方、法人を顧客とする B2B 事業では、基本業務も対象は個人ではなく、企業あるいは法人になり、コンサルティング、事業支援、金融商品開発とともに企業の新事業などに投資するなどの業務も展開している。特に人民元に関する業務や Fin-tech 開発などである。

日系企業の中国市場に進出の歴史から、この背景を考えたい。日系企業が中国市場に関心を持ったのは、1978年の鄧小平による市場経済への移行である改革開放を契機としてからである。当時の中国政府は、外貨と先端技術を誘引すべく、経済特区を作り、税制優遇などの施策を講じたのであった。その路線は、現在でも基本的に変わらないが、さらに加えて昨今では法制度を緩和しつつある。

この法制度緩和、労働力の安さ、そして豊富なエネルギー資源の3つが相まって、バブル崩壊後の日本企業にとり、中国市場に魅力を感じたのであった。さらに、地理、文化の他で日本と類似している部分があるゆえに中国市場に進出するのが日本企業にとって一時的なブームになった。日系の中国現地法人の過半数は、日本本社の全額出資会社であった。そして残りは出資、戦略的提携や合併などであった。

いずれにしても日本本社から資金の調達が必要であった。それとともに、為替リスク対策が必要であった。日系企業は、資金が入用な場合、日本での資金調達より中国で現地通貨である人民元で調達したいと考え、また毎年の株主への配当金や日本本社への送金などを勘案すると、中国に邦銀があれば、利便性が増すであろうという考えが出てきた。

このような日系企業のニーズに応じて、邦銀が中国市場に進出してきたのであろう。日系企業の進出先と邦銀の進出先とを重ねてみると、日系企業の進出先は大連と広州から北へ、上海から内陸部となっている。特に、東部沿海地域に集中し、大都市を中心に放射状で展開している。その中の中心は上海である。上海が日系企業進出中心になるのは2003年前後である。中国政府は、自由貿易特区を設立し、他の地域以上に規制緩和が為された。このため、即座に上海は、広州や大連に替わり日系企業の最大の中心地になった。2006年の金融政策の改正により、外資系銀行の現地法人化が可能となり、三菱 UFJ 銀行、三井住友銀行、みずほ銀行が相次いで上



海で現地法人の資格を得た。本店の事業戦略として、顧客である日系企業が集中している場所に設立するという必然性からと考えられる。以上のように邦銀の顧客は法人で、業務内容と進出先両面で邦銀が中国市場への進出の最初目的は日系企業の支援であると考えられる（図2）。

邦銀が海外に進出する理由の一つとして、日本の国内金融市場は人口減少とともに縮小している点をあげたが、ここで他の要因および期待効果を論じたい。

バブル経済終焉後、日本経済が「失われた十年」や「失われた二十年」と称され、米国、中国およびインドなどが経済発展を進むなか、日本経済は停滞している。さらに、日本旧来の金融制度である企業の資金調達の間接金融である銀行中心が過度となり、資本市場が発達できていないとも指摘されてきた。経済を活性化させるべく、株式市場や社債市場を整備し活力を注入すべきとの提案<sup>17</sup>があり、銀行間の競

図2. 日系企業の進出先と邦銀の進出先



出所：「日本企業対中投資の推移と特徴」 廖 婉婷

<sup>17</sup> 「早急に取り組むべき市場活性化の課題」 諮問委員会金融・資本市場部会 委員長 三國陽夫 経済同友会 1998. 12. 01 <https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/1998/981201.html> (2018. 8. 30)

争が激化している。このため、海外市場参入が各銀行で検討され、邦銀は当初の海外市場進出という目標から市場拡大と国際的ネットワーク構築へ事業戦略が変化したのである。

### 3. 中国市場での他の外資系銀行

中国では、金融業界の特殊性による制度や制限が、非常に厳重である。例えば、2017年以前は、外資系銀行は中国内の支店設立は、省ごとに毎年一店舗しかできなかった。外資系銀行は中国現地の民間銀行と競争するのが不利である。しかし、中国市場にとって同じ外資系銀行である欧米銀行、韓国銀行、邦銀は同じ制限下で業務展開しているので、比較検証が可能であると判断した。本章には欧米銀行と韓国銀行から代表例をとって邦銀と比較分析する。

#### (1) 欧米系銀行

##### ① 発展歴史

金融システム自体の歴史を遡ると、ヨーロッパとアメリカがメインとして語られるのが一般的である。それ故に、欧米銀行の歴史の角度からその特徴と現在の業務状態と戦略について以下の通り述べたい。

最古の銀行は1668年に設立されたスウェーデンリクスバンク（イタリア）であるが<sup>18</sup>、遺跡などの発掘によりアテネの神殿は世界最初の銀行の機能を発揮するところであった。いずれにしてもヨーロッパの国である。当時神殿は富の集中地であったので、社会的余剰<sup>19</sup>が集まったのであった。その余剰を効率的に活用したいという要求のもと、貸付という業務が生じた。それから、取引の地理的な範囲の拡大とともに、貨幣が出現し、両替や振替決済など幅広く銀行としての業務内容が充実していく。その後、大航海時代に入り、貿易の規模はヨーロッパから徐々に世界中に拡がり、国際金融システムを構築する必要性が生じた。同時に、調達される資金も膨大になり、規則がない限りリスクが生じる。その中に有名なのは、チューリップのバブルである。その経験を踏まえて、完備な金融システムを一刻も早く構築したいので、金融システムに重要な一環としての銀行について色んな政策と法律が作られた。イギリスで最初に中央銀行が設立され、預金保険制度が構築され、ヨーロッ

<sup>18</sup> 日本銀行ホームページ <https://www.boj.or.jp/announcements/education/oshiete/history/j07.htm/>（2018. 2. 13）

<sup>19</sup> 社会的余剰（総余剰）とは、市場全体の消費者余剰の合計と生産者余剰の合計を足し合わせたものであり、社会全体の余剰を表します。〈瞬時にわかる経済学〉（2018. 8. 20）<http://wakarueconomics.com/>

パ各国も同様の制度を作り出した。産業革命と世界大戦でグローバル化が素早く進展し、銀行業務もヨーロッパから本格的に国際化されていったのである。

スイスのUBSを例に挙げる。UBSの前身銀行は1850年代から設立され、その後幾度の統廃合を経て現在のUBSグループになる。スイスは世界大戦中に中立国であったため、スイスの銀行も当時「富の避難地」となった。戦争終結後、UBSは国内最大の銀行バスラー銀行を買収して海外拠点の拡大を図り始めた<sup>20</sup>。

香港上海銀行（英文表記：HSBC、中国語表記：滙豐銀行）（イギリス）はヨーロッパ、インド、中国間で拡大する取引の資金調達を支援するために1865年に設立された<sup>21</sup>。設立当時、HSBCは香港に本社を置き、アジア業務を展開したが、1992年ミッドランド銀行の傘下に入り、本社もロンドンに移った。もともとの創立者はスコットランドのトーマス・サザーランドであり、香港に設立されたが外資系銀行である。同行の設立当時の中国では内戦が多発し、また列強諸国の侵略で植民地になった地域（租借地）が多かった。政治状態が複雑な中、香港上海銀行は設立されたのである。香港上海銀行を中国の銀行と認識する人も多いが、資産構成から見ると外資系である。香港上海銀行の創立ターゲットは前述の通り、アジア市場とヨーロッパ市場に資金調達である。いわば国際化を目指して設立された銀行である。またヨーロッパ各国の銀行には、国際化を狙うのが数多くあり、近年インドも銀行の国際化に注目してきている。

アメリカは植民地であった時期にイギリスやオランダなどの統治を受け、それらの金融システムを使用していた。独立戦争が終了後、膨大な債務を処理するために国債の発行を契機にして様々な革新的な金融手段と法律を創造した。無論、アメリカのWall Streetが金融業界のグローバル代表作の一つであるが、ここでの説明を省略する。

## ② 中国における歴史

欧米銀行の中国市場への進出は、歴史的、政治的な背景が強い。近代での定義上の銀行<sup>22</sup>が中国に初めて設立されたのは、1847年のイギリス系銀行であった。これは最初の中国の銀行より約半世紀も早かった。その後70年間イギリスが主導し、フランス、アメリカ、ドイツなどの銀行が、次々と上海で支店を開設した。1914年から1936年まで約42.8億円の投資が外資系銀行から為された。

<sup>20</sup> UBSのホームページ <http://japan1.ubs.com/am/pages/history/index> (2018.2.13)

<sup>21</sup> HSBCのホームページ <http://hsbc.academy-global-investment.com/about/hsbc/> (2018.2.13)

<sup>22</sup> 大辞林の定義1により、銀行は預金の受入、資金の貸付、手形の割引、為替の取引などを主たる業務とする金融機関。

当時の戦乱の混乱下、外資系銀行は中国政府の管理を受けなかったため、金融市場は非常に混乱していた。第二次世界大戦と中国内戦が終了後、中華人民共和国が1949年に成立された。その時残った外資系銀行は合計15社<sup>23</sup>であった。アメリカ系が5行、イギリス系が4行、フランス系が2行、オランダ系が2行、そしてベルギー系とソ連系が各1行であった。

そして、この15行全てが中国政府の管理下で活動することとなり、昔の特権が失われた。さらに、中国金融市場の未発達さがあり、外資系銀行は相次いで停業申請を提出した。スタンダードチャータード銀行（Standard Chartered Bank）、香港上海銀行、チャータード・マーカンタイル銀行（Mercantile Bank）以外の停業申請は通った。そして、文化大革命の間は、スタンダードチャータード銀行（Standard Chartered Bank）と香港上海銀行の二行しか営業していなかった。改革開放から、外資系銀行がまだ少しずつ中国市場に戻ってきた。現在、45行の外資系銀行（現地法人資格保持）が中国市場に進出している。

2008年のリーマン・ショック発生前に外資系銀行は積極的に中国現地の銀行に出資して提携を求めていたが、金融危機の影響と中国市場の特殊の事情で撤退のブームになった。中国銀行業監督管理委員会2013年の年度報告によれば、外資系銀行が中国における市場シェアはわずか1.73%である。外資系銀行を誘引するために、中国政府はさらに金融制限を緩和して刺激を与えている。（例えば、上海自由貿易区で収益率市場化、金融市場へ進入する標準を緩和する、人民元の自由取引など政策が打ち出す）その結果、外資系銀行が中国に戻り、また新たな戦略で行動がとられている。本章では香港上海銀行を例にして検証したい。

### ③ 香港上海銀行

同行は2007年に中国大陸で現地法人として開業した。親会社は香港上海滙豐銀行銀行（中国）公司で、HSBCグループの創立メンバーである。外資系銀行であるが、中国の交通銀行にも出資している<sup>24</sup>。業務内容も、企業間の取引より個人顧客の開発に力を入れているとともに、アジアを起点としてグローバルネットワークを築き上げている。他の外資系銀行と異なるのは、香港上海銀行がイギリス系ではあるが、香港から設立が始まったことである。その背景で香港上海銀行は中国現地で個人業務の展開に二つの優位性を持っている。

<sup>23</sup> 「中国における外資銀行の百年発展」（中国語：外資銀行在中百年发展演变）堂史博覽2017年第5期

<sup>24</sup> 汇丰銀行（中国）有限公司のホームページより <http://www.about.hsbc.com.cn/zh-cn/hsbc-in-china> (2018.2.13)

## 優位性 1.

中国混乱の政治状態にイギリス政府の支持下で基本的なルールを無視して利益が大幅に上げられたので、経営資源の蓄積に基礎が出来た。1865年に設立された香港上海銀行が、香港を選んだ理由は当時の香港がイギリスの植民地で中国政府の管理を受けることなくイギリスの法律が適用されていたためであった。それは中国にとって暗闇の時代に、イギリス出資の銀行が、世界に通用するルールを無視し、中国側に損失を与え、多大な利益を得たともいえる。その結果、香港上海銀行は多くの内部留保や蓄積ができた。それは金銭的なものも然ることながら、中国企業や中国政府とネットワーク構築ができたことが重要であった。確かに、香港上海銀行は、中国側の利益を不正な手段で搾取したのは事実であるが、中国国内の鉄道などインフラ設備に投資を積極的に行い、中国の経済発展に不可欠な支援者にもなったのである。このような投資に基づき、中国企業および政府と相対的に良好関係を作り上げた。リテール金融業務にはかなりの専門知識が必要であるとともに、トラブルなど発生しやすい。政府と良好な関係を保てるのが、トラブル解決のコスト低下の良策である。これはどの外資系企業にとっても競争優位になり得るコア・コンピタンスであると言える。

## 優位性 2.

香港上海銀行最初の経営ビジョンは a local bank serving international needs (国際的なニーズを満たす現地銀行) である。そのビジョンは、その後の香港上海銀行の動向を決めている。香港上海銀行は、現地銀行になるべく支店数を増やすためにいろんな努力をしてきた。現在中国における香港上海銀行の支店数は50以上の都市に170店舗を超えている。

中国における外資系銀行のなかで、サービス対象面積と支店数がトップである。また7000名規模の従業員の99%は現地人材であり、まさしく現地銀行である。これは個人向け業務の展開には基礎の基礎とも言えよう。そして、このような規模を達するには膨大な資金と時間が必要であり、他行が模倣しようにも難しいのである。近年、中国農村市場開拓に注目する外資系銀行が増加してきているが、その中で最初に行動したのは香港上海銀行であった。2007年12月、湖北随州曾都汇丰村镇银行有限责任公司を開業した。2015年まで香港上海銀行は12の子会社と、14の支店ができ、その後都市へ拡大していったのである<sup>25</sup>。個人向け業務にこれだけ注力してい

<sup>25</sup> International herald leader 2015/10/21

るといっても、中国国有銀行また中国全資の民間銀行とのリテール業務とは違いがある。香港上海銀行は外資系銀行として多くの規制を受けており、中国国有銀行や中国全資の民間銀行のネットワークと比べてまだ差が大きく、個人の顧客といっても、メインはあくまで富裕層である。農村向けも個人の経営者（オーナー経営者）をターゲットにしている。B2B事業は香港上海銀行にとっても今後発展方向の一つである。現在は中小企業への融資がメインであるが、業務範囲が拡大する可能性が大きいと考えられる。

## (2) 韓国系銀行

韓国銀行には、邦銀といくつか近似する特徴がある。まず、中国における支店数が多くなく、東部沿海に集中している。また、リテール業務に熱心ではなく、B2B業務の顧客は基本的には韓国系企業である。この点に関して、ハナ銀行を例に説明したい。

ハナ銀行は韓国系銀行の中に一番早く中国市場に進出したのである。1992年北京に駐在員事務所を設立し、2007年末に現地法人の資格を得た。そして、2016年12月韓国外換銀行の中国の現地子会社と合併した。この合併により、ハナ銀行の支店数は31店舗になり、総資産は450億元に達した。

以下、合併前後に分けて検証したい。

駐在員事務所を設立した後、現地化を狙って青島国際銀行を買収し、東部沿海地域に市場を絞った。2011年から金融商品の開発業務を展開し始め、総合銀行の本来の姿である多様な業務を充実していった。2016年度報告書によると、製造企業業務からの収益が33.38%で、個人業務からの収益は2.04%である。当然企業と個人の間には調達需要の金額が異なるが、2008年香港上海銀行の個人リテール業務は全業務の46%に占めた。この両者の差は大きい。因みに、CITI銀行は大々的にリテール業務を展開したが、中央銀行から見るとわずか2%しかない。外資系銀行は、中国のリテール市場ではシェアを確保できないのは明らかである。その中で、リテール業務での競争を回避し、B2B業務に集中することを選択した代表的なのが、邦銀と韓国系銀行である。

合併後のハナ銀行の変更点について説明しておこう。まず、合併により規模が拡大でき、一部の経営資源はリテール業務に投入された。また、国際化を経営戦略に入れると同時に、韓国市場と連動させるという事業計画があったのである。それを踏まえ、少ないが現地の人材を高層管理層に入れ、清華大学などと提携関係を結んだ。それは本格化するとすばらしい事例ではあるが、現状から見るとその戦略目標

達成は遥かに遠いと思えない。

ハナ銀行のトップ管理層を見ると中国出身者は2名で、他の8名は全て韓国人であり、グローバル企業になるための人材の多様性を達成しているとは言えない状態である。また中国の大学で良好な関係を維持し、人材を確保しようという施策があるが、実際、ハナ銀行に勤める従業員に話を聞くと、当該関連大学から採用された学生はまだ10%以下でしかない。さらに、ハナ銀行は2016年に1Q銀行という項目を打ち出した。ハナ銀行はFintechを重要な戦略と考え、それをリバースイノベーションとして韓国の本店に技術供与（返還）することを目論んでいる。

この背景下で、韓国銀行の特徴をまとめると、

1. B2B業務が収益の中心になるとともに、リテール業務の発展も求めている。
2. グローバル銀行になる願望があるが、達成するまでまだ道程は長く、そのための方案がどこまで実行できるかも疑問がある。
3. 業務展開の地理的な範囲は東部沿海地域に絞っている。この地域の競争が激しく、韓国企業一辺倒では、リスクが高い。

ハナ銀行の変化は、日系銀行の今後の有り様に参考となる。人事制度において、ハナ銀行は、中国企業と連携する傾向が強まっている。この方法で、人材の現地化不足の問題を緩和しようとしている。邦銀は、業界の特殊性を含めて、迅速に現存のガバナンス制度をかえにくいので、ハナ銀行の制度を参考して、企業提携の角度から現地化の実施を見直す方が得策であろう。また、リバースイノベーションの活用も邦銀の業務拡大に有用な手段である。単なるインバウンドの発展とともにアリペイなどを導入するのではなく、無現金化の課題について技術的な連合の可能性をよく掘り出すべきである。このように発展途上国における子会社に技術を与えるだけでなく、情報が逆方法の流れもできうる。それこそが、真のグループ経営である。

## 4. 中国市場における邦銀と他の外資系銀行の比較

### (1) 戦略とその実行

邦銀と韓国系銀行では、基本的に自国の企業を顧客にしてのサポート業務を現在の業務構成の中心にしている。欧米系銀行と比べ、法人向け事業に集中する傾向が顕著である。

この状態下で2017年度の外資系ランキング<sup>26</sup>から見ると、上位三行は、欧米系銀

行（香港上海銀行、スタンダード銀行、CITI銀行）で、4－9位はシンガポールと香港系の銀行で、唯一の邦銀は三菱UFJ銀行である。またこのランキングの2016年度と2015年度のデータを比較すると、邦銀が10位以内に入るのは、2017年度が最初であった。

2017年度の三菱UFJ銀行の業務での、重要なニュースのひとつは、中国現地企業からの収益が、初めて日系企業からの収益を超えたことである。これは三菱UFJ銀行の中国市場における競争力が上がるという正の相関関係がある。抽象的な理論にすれば、現地化の程度が高くなるほど、競争優位性が高まる。金融業のような特殊の事業はグローバル戦略よりマルチドメンステック戦略のほうが有用である。邦銀はグローバル銀行になるという経営ビジョンがある限り、現地化を推し進めなければならないのである。

また、国際市場で活躍している銀行を繰り返しみると、中国市場だけではなく、いずれの海外市場へ進出する際に、リテール業務を積極的に展開している。特に、新興国に進出する場合に消費市場の潜在力を見込んでローンやデリバティブを売りさばいている。邦銀はグローバル化になるために、このリテール業務に重視しなければいけないであろう。このことは三菱東京UFJ銀行と三井住友銀行の年度計画書に見られるが、現実には三菱UFJ銀行の従業員の李倩李氏（クレジットカードセンター（上海）、セールスマネージャー 2018.5.19インタビュー）によると、中国政府の政策で経済開放がまだ上海に限定されているため、リテール業務を推進してもFintechの形式になりがちである。例えば、MUFGがAkamaiとブロックチェーンを通してグローバルな支払手段を作り上げる。それは無現金化に進展すると、投資傾向が高まる中国消費市場では、競争優位になりうる。Fintechの活用で中国のオンライン投資が活発になりつつ下で投資のコストが減少できるとともに、個人投資の操作が安くできる。中国のオンライン投資額は6兆米ドルを超え、浸透率は34.6%に達した。この二つの指標は世界第2である。Fintechはすでに日常生活に普及している。この技術を活かして、リテール業務展開の支障を解消できるであろう。（Global Digital Wealth Management Report, 2017）

## (2) 現地化の不十分さの改善と子会社に対するコーポレートガバナンス

前章でも述べたように、邦銀は他の外資系銀行と比べ中国市場で大きな成功を納められない根本的な理由は現地化の不十分さである（表2）。

<sup>26</sup> 中国報告庁 <http://www.chinabgao.com/brand/112.html> 2018.05.22



表2 各銀行の高層管理人員数の比較

銀行名	高層管理人員数	非派遣高層管理人員数	比率
三井住友銀行	13	3	23%
香港上海銀行	23	18	78%
スタンダード チャータード	19	19	100%
ハナ銀行	10	3	30%

出所：各銀行2017年度アニュアルレポートより筆者作成

金融業では、各国で規制と法律が異なる故に、マチルドメスチック戦略を取りがちであるが、新興国の場合、優秀な人材がいるか、あるいは採用できるかというヒトの問題がある。それを回避するために、現地銀行を買収・合併したが、出資の結果が良くなかった。2007年に法人化した外資系銀行は26行で、中国における資産総額は1.25億元で、中国銀行業界の2.36%を占めていた。2016年末に39行まで増えたが、資産規模が業界全体の1.26%しか占めていない。9年を経て、半分程度に減少した。収益率から見ると2007年の0.5%から2016年の0.4%まで落ちたのである。同時期に中国の現地銀行が0.8%から0.9%に上がった<sup>27</sup>。2012年以降、外資系銀行が中国現地銀行の株式を全部売却するニュースが頻繁に出た。一方で、外資系銀行は、中国の全額出資会社に全力を注力するという姿勢になったのである。

邦銀は中国現地銀行と幾つか提携関係もあるが、大規模の買収・合併がなく、この時期の撤退も顕著ではなかった。しかし、提携関係から期待されるシナジー効果が得られない。特に、邦銀が中国における顧客が日系企業を主にしているし、B2B事業に絞る傾向がある。

みずほ銀行リテール部門の陳曦氏（カスタマーサービス（大連）2018.5.19インタビュー）によると、現地銀行のネットワークと現地人材を利用して業務を多様化するという戦略は確かにあるが、現実には社内資源の配分が戦略通りに進んでいないのである。

そこで、現地子会社自体がどう現地化するかが課題になる。日系企業が子会社に対するガバナンス手段の一つが、管理者層が本社から派遣することである。本社とのやり取りが日本語なので、管理者層が日本人であればコミュニケーションが円滑というメリットがある。また派遣される社員の多くが、おおよそ3年ぐらい本社に戻るので子会社の不正を有効に防ぐことにも繋がっている。

一方で、これによるデメリットも大きい。まず、管理者層が全部本社から派遣されるので、現地社員の昇進ルートが限定される。現地社員のモチベーションが低下す

<sup>27</sup> 《外資銀行在华十年，经历了怎样的变局》赵卿 苏宁金融研究院高级研究员

るとともに、優秀な人材が集まらなくなる。アンケート調査（RGFが2015年に行った）（10大学の金融学部と日本語学部の四年生にランダムに各50名を抽選する）によると、95%の学生が、欧米系銀行が第一志望で、80%の学生が中国国有銀行を第二志望にしている。邦銀を第一志望する学生が5%で、第二志望するのが10%であった。

邦銀が学生から人気にならない理由は3つある。

1. いくら努力してもハイクラスな管理者層に昇進できない。
2. 給料と福利厚生が普通レベルで、魅力がない。
3. 仕事の報告や連絡にはよく日本語が使うが、自分は日本語ができない、また勉強もしたくない。（これは金融学部の学生によく出る理由である）

それ以外に、中国では邦銀の知名度が高くなく、民族感情なども挙げられる。いづれにせよ、本店（本社）から日本人を派遣する制度は、邦銀の人材現地化の支障になっているのである。このガバナンスの手段を変えない限り、邦銀では優秀な現地人材が確保できないのである。

前述の通り、リテール業務は、邦銀が現在の限定された収益から抜け出せる道である。中国金融市場が日本よりグレーな部分が多く、管理層を日本人が主導する場合、このグレーな部分の説明が通じにくいし、不正行為と判断しがちである。そのこと、現地社員がこれに類する提案があっても採用されない傾向がある。（前述の陳曦氏）

これも邦銀が他の外資系銀行と差が生じる要因の一つである。また、業界の特殊性として、政府との交渉が多く、人脈による非公式な交渉もあるので、現地人材が業務発展には不可欠なのである。

以上まとめると、現地化の不足が、現在子会社での現地に則したガバナンス方法の未整備に繋がっていると考えられる。むやみに、本店（本社）から日本人を派遣するより、現地子会社の独立性を担保し、現地に則したルールを構築すべきであろう。

## 5. 中国市場における邦銀の今後について

中国では、外資系銀行に対する規制が緩和していくことが見込まれる一方で、中国の金融市場制度が不透明で不備なところがあり、このため外資系銀行がアクセスできている市場や顧客は限定されている。

このような外部環境下、邦銀が今後活路を見出させるのが、リテール業務の展開であると考えられる。2017年中国消費構造現状分析と消費者段階予測報告<sup>28</sup>によると、中国の中間層が2015年の1.64億人が、2030年には3.55億人に増えるとされている。

この中間層の消費性向はブランド重視で、リスクが小さい投資に熱心なのであり、邦銀がこの中間層をターゲットにすべく、知名度向上とデリバティブの開発が重要であろう。邦銀が、CSRや地域の持続的発展には貢献が大きいといえるが、アピール不足で知名度が低く、企業自体のイメージをアップする効果も達成できていないのである。これは日本企業固有の文化が原因と考えられるが、中国では通用しないのであり、広告宣伝で強く訴求しないと企業の知名度は全く上がらないのである。これは顧客の吸引に支障を与えるだけではなく、優秀な現地人材の確保と吸引にも障害になる。邦銀がデリバティブ商品の開発には現地の金融機関と提携することが得策である。特に、以前に失敗した提携から学んだ経験や知見により、現地パートナーの優位を活用できうる。たとえば、「一带一路」のインフラ投資には中国国内で資金が回らない現在、外資資金を積極的に吸引している。邦銀は投資意欲が示しているが、実際のリスク回避など問題の解決に現地企業の協力でコストが削減できる。

加えて、邦銀がグローバル化を達成するためには、社内の共通言語を英語に変えるのも一つの手段である。中国には日本語が話せ金融のことにも精通する人材がきわめて希少である。しかし、英語となると人数が大幅に上がる。中国現地の企業や個人に（特に、今後の消費層）においても、英語が受け入れられる程度がより高いのである。特に、中国では無現金化の進行が日本国内より早く進んでいるが、Fintechの発展は世界でも進んでいる。これらの技術がリバーシノベーションとして本社に移転でき、シナジー効果も期待できるのではないだろうか。

## 6. おわりに

本稿では、中国における邦銀の現状と他の外資系銀行と比較して、邦銀の強みと弱みを明らかにした。邦銀は、日系企業との強い連携で、安定的な経営基盤を確保して中国市場に参入し、中国政府の各段階の政策もよく把握し、規模と収益をある程度の水準で確保している。

<sup>28</sup> 《2017年中国消費構造現状分析と消費者段階予測》 2017. 12. 5  
<http://www.chyxx.com/industry/201712/589213.html> 2018. 8. 16

しかし、この安定は、一方では弱みでもある。日系企業への依存度が過度となり、現地化に支障を来し、収益規模が一定水準に到達した後、停滞しているのである。中国金融市場がますます活発になるなか、大きなビジネスチャンスを逸失することになりうるのである。

欧米銀行と比べると、邦銀はグローバル化戦略が遅れており、韓国系銀行にも彼らの戦略転換により後塵を拝している。邦銀が中国市場で勝機を見出すには、新たなニッチな領域を探さなければいけないと考える。このニッチな領域を探し出すには、邦銀のコーポレートガバナンスの改革を実行すべきであり、邦銀は現地化を推進しない限り、ニッチな領域があっても成長が困難であろう。

なお、本稿では幾つかの検討課題が残っている。

1. 中国市場に限定して検証したので、邦銀がグローバル化するために、他国の事情も分析する必要がある。
  2. 子会社に対するコーポレートガバナンスの改善方法。
  3. 邦銀がリテール業務に進行する実効性。
- などである。

これらを今後の検討課題として引き続き研究を進めていきたい。

## 参考文献

- 花崎正晴（2010）「企業金融とコーポレートガバナンス——情報と制度からのアプローチ」東京大学出版社
- 柯隆（2007）「中国の不良債権問題」日本経済新聞出版社
- 田村正紀（2002）「金融リテール改革」千倉書房
- 矢口満 山口綾子 佐久間浩司（2018）「日本とアジア金融市場統合 —邦銀の進出に伴うアジアの金融の深化について—」財務省財務総合政策研究所
- 露口洋介（2018）「中国の金融システムの現況 —急拡大する民間部門債権—」第2回29年度中国研究会の発表

注：本稿は、本学研究生である邬蓉（Wu Rong）の修了論文に基づき、指導教員である江崎が、大幅に加筆・修正したものである。