

アジアの銀行による金融FDI —スーパーリージョナルバンクの形成—

山口 昌 樹

(人文学部 法経政策学科)

1. はじめに

本稿はアジアの銀行による金融FDIの動向について全体図を描くことを目的とする。海外に拠点を設置して金融活動を展開する多国籍銀行の活動がアジア地域において目立っている。中東欧諸国やラテンアメリカ諸国ではすでに1990年代から多国籍銀行の進出は顕著な動向であった。アジア地域ではアジア通貨危機や移行国のWTO加盟を契機として多国籍銀行の進出が盛り上がっている。

アジア地域での金融FDIの興隆について全体的な状況を俯瞰するという作業は試みられていない。その理由は2つ挙げられる。1つは世界金融危機の発生である。投資銀行業の破綻がもたらした金融危機の世界的な波及とその後の世界不況に注目が集まってしまった。そのため静かに進行したアジアでの金融業における国際競争の構造変化は見落とされてしまった。

もう1つはアジアへの多国籍銀行の参入がアジア通貨危機後の銀行部門の再建というテーマの中で取り上げられていたことである。破綻銀行の再建において多国籍銀行による出資は少なからぬ貢献をしていた。しかし、銀行部門が安定化を成し遂げた現在では多国籍銀行の活動を取り上げる動機が薄れてしまった。

ただし、分析を個別国に限定した研究ではその国への多国籍銀行の参入を取り上げているものはある。しかし、多国籍銀行の海外展開は個別国に限定されていない。アジアにおいて横断的に海外事業を構築するというのが多国籍銀行の海外戦略である。このため、国毎の分析では多国籍銀行の活動の一面を切り取ることしかできない。

本稿は多国籍銀行論という研究潮流の中でアジアでの金融FDIの見取り図を示す。とりわけアジアの銀行が行っている海外展開に限定して紹介する。多国籍銀行の新興国への進出というとHSBCやシティグループのような欧米銀行を想起するのが一般的である。しかし、アジアの銀行も欧米銀行以上に積極的に金融FDIを実施している。アジアの銀行に焦点を絞った方がアジア地域の銀行業の競争をより鮮明に浮かび上がらせることができると思われたため敢えて対象を限定した。

金融FDIの動向を捉えるために用いた資料は情報会社から購入したデータベース (Thomson One Banker と BankScope)、銀行のウェブサイトとアニュアル・レポート、新聞報道である。こ

これらの資料から金融FDIの実態について2つの事実が浮かびあがった。1つは、金融FDIの目的は自国企業を進出先で支援するための顧客追随ではなく、現地の企業や個人をターゲットとする顧客開拓が主要なものである。もう1つは、注目を集めていないうちに金融FDIが進行して既にアジアでもスーパーリージョナルバンク¹⁾が形成され始めていることを示したい。なお、金融FDIは買収や現地法人の設立をその内容として含むが、本稿では買収あるいは出資を中心に紹介する。

次節以降の構成は次のとおりである。まず、中東欧諸国における金融FDIの状況とスーパーリージョナルバンクが形成された事例を紹介する。次にアジアでの事例を銀行の国籍毎に見ていく。取り上げた国は日本、オーストラリア、マレーシア、シンガポールである。金融FDIにおいて目立った動きがある銀行を取り上げて紹介する。むすびで本稿で得られた知見をまとめる。

2. 東欧における多国籍銀行の動向

現地銀行の買収によって積極的な展開を進める事例として1つの欧州銀行を紹介する。この紹介はアジアにおける事例を俯瞰する際の比較対象を提供することを目的にしている。ただし、比較に際しては留意点が1つある。それはここでの事例が単一市場を形成するEUにおける海外展開であるという点である。EUの東方拡大に伴い、中東欧諸国がEU法の総体であるアキ・コムニョテール (acquis communautaire) を共有する領域に包摂された。EU加盟により金融サービスの域内自由化を目指す第二次銀行指令や金融サービスアクションプランといった銀行市場の統合政策を受け入れ、中東欧においても金融サービスの制度的な均一性が確保される。この制度整備は外国銀行の進出を後押しする。一方でアジア地域はEUのような制度を欠いている。この制度面での相違に留意する必要がある。

Erste銀行はオーストリア最初の貯蓄銀行として設立され、1997年までは国内業務を中心とするオーストリア第2位の銀行であった。同行は現在では中東欧諸国に3000以上の支店網を持つ金融グループに成長した。転機となったのは1997年のウィーン証券取引所への上場である。上場の目的は中東欧諸国においてリテール業務を展開するためであった。

中東欧諸国へ進出するためErste銀行は地場銀行を次々と買収した。1998年のハンガリーのメゾ銀行を皮切りとして主要な地場銀行を傘下に収めている。図表1にあるようにチェコのCeska Sporitelna、ルーマニアのBanca Comerciala Romana、スロバキアのSlovenska Sporitelnaといった進出国での市場シェアが1、2位の銀行に出資して確固たる地歩を築いている。多国籍銀行というと世界中に進出しているイメージが強いが、特定の地域に特化して進出するというパターンがここに見出せる。

こうした中東欧進出は同行の経営戦略として明確に提示されている。Erste銀行は地理的展開の焦点を中東欧に絞っている。オーストリア国内での成長機会は限られたものであり、利益確

図表1 中東欧諸国への進出状況

| 進出国 | 被出資銀行 | 市場シェア (%) | 出資銀行 | 母国 |
|-------|------------------------------|-----------|--------------------------|--------|
| ブルガリア | Bulbank | 15.3 | UniCredit | イタリア |
| | DSK Bank | 13.3 | OTP Bank | ハンガリー |
| | United Bulgarian Bank | 10.4 | National Bank of Greece | ギリシャ |
| クロアチア | Zagrebacka Banka | 23.2 | UniCredit | イタリア |
| | Privredna Banka | 17.8 | Banca Intesa | イタリア |
| | Erste & Steiermarkische Bank | 11.8 | Erste Bank | オーストリア |
| チェコ | CSOB | 21.2 | KBC | ベルギー |
| | Ceska Sporitelna | 17.7 | Erste Bank | オーストリア |
| | Komerčni Bank | 15.7 | Societe Generale | フランス |
| ハンガリー | OTP Bank | 20.4 | — | — |
| | Kereskedelmi es Hitelbank | 9.1 | KBC | ベルギー |
| | MKB Bank | 8.8 | Bayerische Landesbank | ドイツ |
| ポーランド | Bank Pekao | 15.4 | ポーランド政府 | ポーランド |
| | PKO BP | 13.6 | UniCredit | イタリア |
| | ING BSK | 6.7 | ING Group | オランダ |
| ルーマニア | Banca Comerciala Romana | 25.3 | Erste Bank | オーストリア |
| | BRD | 16.0 | Societe Generale | フランス |
| | Raiffeisen Bank | 6.4 | Raiffeisen International | オーストリア |
| スロバキア | Slovenska Sporitelna | 17.9 | Erste Bank | オーストリア |
| | Vseobecna Uverova Banka | 16.6 | Banca Intesa | イタリア |
| | Tatra Banka | 15.2 | Raiffeisen International | オーストリア |
| エストニア | Hansapank | 52.0 | Swedbank | スウェーデン |
| | SEB Eesti Uhispank | 22.6 | SEB | スウェーデン |
| | Sampo Bank | 11.4 | Sampo PLC | フィンランド |
| ラトビア | Hansabanka | 21.7 | Hansapank | エストニア |
| | Parekss Banka | 14.6 | — | — |
| | SEB Latvijas Unibanka | 14.1 | SEB | スウェーデン |
| リトアニア | SEB Vilnius Bankas | 30.5 | SEB | スウェーデン |
| | Bankas Hansabankas | 23.9 | Hansapank | エストニア |
| | Bankas Nord/LB Lietuva | 13.1 | Nord/LB | デンマーク |

注) 市場シェアは総資産に占める比率である。数値は2007年のもの。

(出所) UniCredit Group (2008) より筆者作成

保のためには費用削減を繰り返すしかないというのが同行が置かれた経営環境であった。そこでチェコ、スロバキア、ハンガリー、クロアチア、スロベニアといった近隣諸国への進出という方針が取られた。4000万人の人口を有する近隣諸国は拡大された自国市場だと同行は位置付けている。この進出戦略によって60万人だった顧客数は現在では1660万人に膨れ上がった。

また、同行はリテール業を進出国における中核業務として注力している。リテール業に特化する理由は3つある。第一の理由はリテール業の安定性である。企業金融や投資銀行業務に比較するとリテール業から得られる収益の変動は小さい。それゆえリテール業は安定的な収益基盤となりうる。第二に、広範な金融商品を提供できる点である。オーストリアのリテール市場は成熟しており、そこで確立された多様な商品を新興国の顧客のニーズに合わせて提供するこ

とができる。比較優位にある先進的なリテール業務を中東欧諸国に持ち込むことは進出国での競争力の源泉となる。

第三に、中東欧諸国の発展段階が各国で異なることが理由に挙げられる。発展段階に応じて顧客のニーズは異なる。それゆえ同行の持つリテール業のノウハウを所得水準に合わせて提供できる。The Banker（2007年11月号）紙上で最高経営責任者のAndreas Treichi氏が具体的な戦略についてインタビューに答えている。オーストリアでは生命保険やプライベート・バンキングが注力すべき分野になる。一方、ルーマニアのように一人当たり所得が5,000ユーロを割る地域で集中して提供するのは預金や送金といった基本的な銀行サービスである。所得水準が上がりハンガリーやクロアチアのように一人当たり所得が5,000～10,000ユーロにある国ではクレジットカードや住宅ローンに焦点を絞る。このように経済成長に合わせてより洗練された商品を提供する戦略を同行は取っている。

それでは中東欧諸国でのリテール展開がErste銀行の経営に占める位置を数値で確認する。まず、1600万人の同行顧客のうち中東欧諸国の顧客が1550万人であり顧客基盤の中心は完全に中東欧諸国にある。Treichi氏はインタビューで、中欧に傘下銀行があるオーストリアの銀行になりたいのではなく中欧の銀行になりたい、と述べている。顧客基盤の実態は最高経営責任者の発言と合致している。

次に、収益に対する貢献は図表2から読み取れる。部門は国内、中東欧、国際業務、企業センターの4部門に分かれる²⁾。部門毎の収益への貢献度を見ると中東欧部門が突出している。グループ全体の収益に占める比率は2007年で75%近くあり収益構造の柱になっている。さらに注目すべきは部門毎のROEである。中東欧部門の収益性の高さが目を引く。国内部門のROEは見劣りするものであり、同行が国内での成長に限界を見出した経営環境が数値で確認できる。

中東欧部門は収益基盤の強化にも大きく貢献している。2003年から2007年にかけて同行は純利益を353億ユーロから3.3倍の1,174億へと急拡大させた。国内部門は168億ユーロから374億ユーロへと収益は2.2倍、国際部門は70億ユーロから121億ユーロへと収益は1.7倍になっている。それに対して中東欧部門は189億ユーロから4.6倍の869億ユーロへと収益を拡大させており、これが収益全体の成長を力強く牽引した。

収益基盤が自国にないという構造はかなり奇異なものに移るかもしれないが、中東欧諸国に進出する多くの銀行がこうした傾向を強めている。

このようにErste銀行にとって中東欧諸国でのリテール業は収益の基盤であると同時に成長の牽引役となっている。

図表2 Ersteグループの収益構造

| 部 門 | 純利益(百万ユーロ) | | ROE (%) | |
|--------|------------|-------|---------|-------|
| | 2007年 | 2006年 | 2007年 | 2006年 |
| 国内 | 374 | 346 | 18.7 | 18.3 |
| 中東欧 | 869 | 563 | 41.2 | 36.0 |
| 国際業務 | 122 | 118 | 27.4 | 23.5 |
| 企業センター | -191 | -95 | - | - |
| グループ全体 | 1174 | 932 | 14.1 | 13.7 |

(出所) Ersteグループの年次報告書より筆者作成

この個別事例に見られるように地域特化を志向する多国籍銀行にとってリテール業は戦略的な重要性を持つ。また、中東欧諸国への進出手段が地場銀行への出資であることから、近年見られる銀行M&Aはリテール業を国際的に展開するための手段という一面を持つことが分かる。

3. アジア地域での事例

3. 1 邦銀

2008年はメガバンクの海外展開が注目を集めた年であった。まず、みずほFGは1月に米大手証券メリルリンチに優先株の引き受けで12億ドルを出資すると発表した。サブプライム問題で損失が膨らんだメリルリンチからの増資引き受け要請に応じたものである。次に三井住友FGが6月に英大手銀行バークレイズに対する5億ポンドの出資を決めた。出資比率は2%程度と低いが国際業務におけるバークレイズとの業務提携を狙った投資である。10月には三菱UFJFGが米証券大手のモルガンスタンレーに90億ドルを出資し議決権の21%を取得した。2009年3月にはモルガンスタンレーに取締役1名を派遣している。この出資は戦略的投資の色合いが濃く2010年春に三菱UFJ証券とモルガン日本法人が合併して新たな証券会社を設立することも発表された。このように2008年はメガバンクの海外攻勢が目立った。

2006年に公的資金を完済してからメガバンクは積極的に海外事業を拡充している。それは少数株主としての出資である。モルガンスタンレー、メリルリンチ、バークレイズ以外にもメガバンクは出資を行ってきた。三菱UFJFGは2006年6月に四大銀行の一角である中国銀行に1.8億ドル相当の出資をしている。みずほFGは2006年9月に新韓銀行に出資して0.49%の持分を取得している。さらに2007年10月には中信銀行へ4億香港ドルを出資した。三井住友FGは2008年にバークレイズ銀行以外に2件の出資を実行している。1つはVietnam Eximbankに2億2500万ドル相当を出資し、筆頭株主として15%の株式を取得した。もう1件はKBフィナンシャルグループ(韓国)の2%の株式を取得した案件である。

メガバンクは出資に動いているのだがVietnam Eximbankの案件以外は数%の出資であり経営権の取得には遠く及ばない。中国の銀行への出資は戦略投資家としての出資だとみずほFGと三菱UFJFGは発表している。しかし、第2節で見た欧州金融機関とは出資規模が比較にならないほど小さく、戦略的投資というよりむしろ純投資と考えるべきである。さらに2008年の欧米金融機関への出資についても数%の出資では業務関係の強化など難しく国際業務の強化に結びつきそうにないという評価が業界内にある。

なお、三菱UFJFGはその子会社である消費者金融会社アコムと共同で2007年12月にバンク・ヌサンタラ・パラヒヤンガン(インドネシア)を買収した。買収はリテール金融分野の成長性に着目したもので多国籍銀行研究の観点からは邦銀にとって画期的な買収と評価できる。

アジア地域への金融FDIについては銀行ではないソフトバンクインベストメントが出資を進

めている。2008年にはカンボジアにおいて韓国の現代スイスグループと共同出資でプノンペン商業銀行を設立している。なお、ソフトバンクインベストメントの出資比率は40%である。続く2009年にはベトナムの地場銀行Tien Phong Commercial Joint Stock Bankに出資して株式の20%を取得した。この投資ではオンラインバンキング事業のノウハウ等を提供する戦略的提携を結んでいる。

3. 2 オーストラリア

a. コモンウェルス銀行

コモンウェルス銀行（Commonwealth Bank of Australia）は2009年6月時点の資産規模が5,417億ドルとオーストラリア第二の銀行である。同行の海外展開で目立つのはインドネシアと中国への進出である。

インドネシアへの進出は1997年にさかのぼる。現地銀行のBank Internasional Indonesiaと合併でPT BII Commonwealthを設立した。なお、出資比率は50%である。その後、2000年に大株主となりPT Bank Commonwealthと銀行名を変更している。現在の出資比率は96.48%である。インドネシアでの拠点は57支店であり、2009年には7支店を新規開設して急ピッチでネットワークを拡充している。また、2007年にはPT Bank CommonwealthがArta Niaga Kencana Bankの株式83%を取得して傘下に収めた。このように隣接する国への金融FDIをまずは手がけている。

次に中国では戦略投資家として2つの地場銀行への出資を行った。なお、戦略投資家とは「長期的利益を重視し、出資対象の銀行と利益共同体となる投資者」と定義される。1つ目の出資は2004年に齊魯銀行（当時は済南城市商業銀行）に対してであった。その出資比率は11%である。同行は城市商業銀行の中ではトップ10に入る。

戦略的提携ではコモンウェルス銀行から齊魯銀行への技術協力が期待されている。その範囲はIT、クレジットカード、与信管理、リスク管理、マーケティングなどに渡る。また、協力体制を確固たるものとすべくコモンウェルス銀行から1名の役員が派遣された。なお、コモンウェルス銀行は出資比率を2008年12月に20%へ引き上げて資本関係を強化した。

中国では金融機関への外資による出資は25%を上限に制限されている。また、単一の外資による出資は20%までである。中国銀行業監督管理委員会は「国外金融機関による中国資本金機関への出資管理規則」を2003年12月に公布して外資による出資の呼び水とした。外資による経営参加によって地場銀行の企業統治の改善や豊富かつ進んだ経営ノウハウについての技術協力が期待されている。

城市商業銀行とはいわゆる地方銀行であり営業地域が限定されている。1995年の商業銀行法の下で城市信用社の統合が進められ城市商業銀行が形成され始めた。2008年末には中国全土で136行が存在する。なお、中国の銀行部門は大きく3つに分けられ、規模の順に国有商業銀行、

株式制商業銀行、城市商業銀行から構成される。

続いて2005年には杭州銀行（当時は杭州城市商業銀行）の株式19.9%を取得している。杭州銀行は城市商業銀行の中ではトップ5に入る規模の銀行である。戦略的提携では幅広い業務における技術協力が柱になっている。中国における金融FDIは成長著しい沿海部に位置する銀行への投資であった。

コモンウェルス銀行における海外業務の比重はそれほど高くはない。資産配分においてアジア地域が占めるのは17%である（2009年6月）。インドネシアへは大株主としての出資であるが支店数が少ない。中国については2件の出資であるが出資制限のため少数株主にとどまっている。このため、スーパーリージョナルバンクの地位を築くには至っていない。

b. ANZグループ

ANZグループ（Australia and New Zealand Banking Group）は2009年9月末時点の資産規模は4,165億ドルでオーストラリアにおいて4番手の銀行である。また、2003年にLloyds TSBからNational Bank of New Zealandを買収したことで同行はニュージーランドでは最大の銀行である。同行は経営戦略の柱の1つとしてアジア太平洋地域のスーパーリージョナルバンクを目指している。2012年までに同地域からの収入を20%に引き上げることを具体的な目標に掲げている。

ANZグループの海外展開はインドネシア、中国、インドシナ地域で目立った動きがある。先行したのはインドネシアへのFDIである。アジア通貨危機前の1993年にはすでに地場銀行のPanin Bankと合併でANZ Panin Bankを設立している。ANZグループの出資比率は85%である。この投資によってANZグループはインドネシアでの業務展開の足がかりをつかんだ。2008年12月には5店舗であった支店網について2009年中に最低でも12支店を新規に開設する計画を発表している。この拡大によって現地の個人と企業の金融ニーズに応えることを目指しており、インドネシア市場への関心がうかがわれる。

また、1999年にはPanin Bankに対する出資が実行された。同行は現在のところインドネシアで第7位の銀行である。364の支店と463台のATMを主要都市に配置して40万人の顧客にサービスを提供している。さらに、2009年には8.4%の追加出資によって持分は38.3%に達した。この出資によって関係の強化に動いている。これらの動向から分かるようにANZグループはインドネシアをアジア太平洋地域での業務拡大において優先度の高い市場の1つと考えている。

中国での動向も活発である。地場銀行への出資が解禁されてからANZグループは2つの城市商業銀行に出資している。2006年には天津城市商業銀行（現在は天津銀行）の20%の株式を取得した。また、2007年に天津銀行による北京支店の開設が認められたことによって協力体制を強化している。城市商業銀行の営業地区は省内に制限される。ただし、不良債権比率や自己資本比率といった財務比率が株式制商業銀行の平均値より良好である場合は営業地域の拡大が認

められる。北京出店に際してANZグループはリテールや中小企業向けの商品、クレジットカード、情報技術等に渡る多面的な協力によって天津銀行の拡大を支援することをプレスリリース（2007年4月27日）で表明している。

続く2007年にも天津と同様に経済成長の著しい上海において戦略的投資を実行している。上海市商業銀行の19.9%の株式を取得した。同行は中国で資産規模で第17位の銀行であり330の支店と420台以上のATMというネットワークを有する（2006年12月末）。この投資に伴う協力関係は資本面に限定されたものではない。リスク管理、リテール金融、貿易業務といった幅広い分野についてANZグループが技術協力を行う体制を築いている。また、協力体制を実効的なものとするためANZからは8名の役員が派遣された。

さらに2009年には沿海部ではなく内陸部で現地法人を設立した。重慶市で100%出資の農村銀行である重慶梁平ANZ村鎮銀行の営業を開始した。村鎮銀行は農村部に設立される農村経済の発展のために金融サービスを提供する銀行である。中西部地区では金融サービスの提供が不十分である。問題解消のための中国銀行業管理委員会による農村部への銀行参入の促進という方針に乗じて外国銀行が参入を進めている。

次にインドシナ地域での活動も活発である。インドシナ地域は経済成長は急速であるが所得水準はまだ低いため外国銀行が参入するには時期尚早であると考えるのが一般的である。しかし、ANZグループはすでに現地での営業拡大の足がかりを築いている。まず、2004年にカンボジアに進出した。現地のロイヤルグループと合弁でANZ Royal Bankを設立した。2005年にはベトナムのサコム銀行に対して10%の出資を実施した。ラオスにおいては2007年にビエンチャン商業銀行の株式60%を取得し、ANZ ビエンチャン商業銀行へ行名変更してANZブランドで営業している。

2009年にはロイヤル・バンク・オブ・スコットランド（RBS）のアジア事業を買収することで地域展開を加速させている。RBSはABNアムロ銀行の買収といった大型の銀行買収によって2007年末には資産規模において世界一となった英国の銀行である。しかし、サブプライム問題による証券化商品の価格下落が響いて2008年末には3兆円を越える赤字を計上した。英国政府は救済のためRBSに公的資金を注入して株式の7割を取得したため実質的に国有化している。RBSは経営再建のため事業売却を進めており、その一貫としてANZグループがアジア事業を買収した。これまでのところ2009年11月にフィリピン事業の買収、2009年にベトナム事業の買収が完了している。

アジア太平洋地域でのスーパーリージョナルバンクを目指すANZグループであるが2009年9月決算によると事業全体に占める同地域からの収入は14%、資産配分は10%である。積極的な金融FDIは2012年までの目標達成に向けた布石である。

3. 3 マレーシア

a. Hong Leong Bank

同行はマレーシア第6位の中規模銀行である。Hong Leongグループというコングロマリットの中で金融グループの一角を占める。同グループは製造業、流通、不動産、レジャーといった多様な業種の14の上場会社から構成される。Hong Leong Bankはシンガポール、マレーシア、香港で185以上の支店網を保有する。中規模行でありながら同行は成長戦略の柱の1つとしてアジア地域での拡大を画策している。

これまでのところ2つの海外展開を手がけている。1つは中国の銀行に対する戦略的投資である。2008年に成都銀行（当時は成都商業銀行）に対して20%の出資を行った。成都銀行は城市商業銀行であり四川省内に114の拠点（うち支店は31）を持つ。戦略投資に際して2名の役員を成都銀行に派遣している。また、出資に伴ってHong Leong Bankから3年間の技術支援を行うことを合意しており既に2000人日の研修を幅広い業務分野について提供している。さらに、2010年1月には合弁で消費者金融会社を立ち上げることが明らかになった。合弁会社は四川錦程消費者金融公司でありHong Leong Bankからの出資は49%である。このように戦略的投資を足がかりとして中国市場の開拓を積極的に進めている。

もう1つの動きはベトナムにおける銀行設立である。2009年1月にHong Leong Bankに現地法人設立の免許が公布された。現地法人として参入することのメリットは内国民待遇である。内国民待遇とは外国民を自国民と同等に扱うという内容でGATSの基本原則にうたわれている。具体的には現地法人形態の方が支店形態よりも有利な制度設計になっている。外国銀行の支店には業務制限が課される。例えば、ドン預金の受け入れについて資本金を基準とした上限規制がある。現地法人にはこうした規制の対象から除外される。さらに、支店や営業所の出店も容易になる。これまでアジアの銀行として現地法人の設立が許可されたのは同行以外には韓国の新韓銀行だけである。

成長が期待される中国とベトナムに進出しているが同行の海外展開は緒についたばかりである。収入における海外事業の比率は4.5%、総資産においては6.7%を占めるのみである。海外事業の拡大というと大手銀行が手がけるものというイメージがあるが同行はそうしたイメージとは異なる数少ない事例である。

b. Maybank

Maybankはマレーシアにおいて資産規模第1位の銀行であり銀行業だけでなく保険業も手がける。同行は収益基盤を国内だけでなくアジア太平洋地域への拡張によって分散させるという目標を持っている。すでに貸出資産の33%はマレーシア以外の地域に配分している。その中で重点的な配分地域はシンガポールとインドネシアであり、その比率はそれぞれ20%と6.4%であ

る。

海外展開の目だった動きとしては1997年のフィリピンへの投資が挙げられる。Maybankは1997年に旧Republic Savings BankをPhilippine National Bankと共同で取得した。Maybankの出資比率は60%であった。その後、2000年に出資比率を99.96%まで引き上げており、現在はMaybank Philippinesとして営業している。この投資によってフィリピンに45支店の拠点を築いている。

大きな動きがあったのは2008年である。この年にMaybankは立て続けに3件の出資を行っている。2件は戦略投資家としての出資である。1つはベトナムのAn Binh Commercial Joint Stock Bankに対する15%の出資である。同行は53支店を保有しており2010年までに150支店を目指す計画を打ち出している。こうした販売拠点の拡充が出資対象として選ばれた理由の1つである。もう1つは資産規模でパキスタン第4位のMCB Bankに15%の出資をしている。なお、株式時価総額では国内銀行第1である。その支店数は1062支店とパキスタン全土に密なネットワークを有している。MaybankからMCB Bankへは2名の役員が派遣されている。これら2件の出資にはリテール金融やリスク管理等についてのMaybankからの技術提供が含まれている。

海外事業に大きく貢献しているのはインドネシアのBank Internasional Indonesia (BII) の買収である。BIIはアジア通貨危機後の1999年に政府による資本注入が実行された銀行である。その後、政府保有株式は韓国の国民銀行とシンガポールのテマセク・ホールディングスが組成したコンソーシアムが購入した。Maybankは2008年にBIIの株式97.5%を取得して子会社とした。BIIはインドネシアでも最大手の一角を占める銀行である。この買収によって国内に250以上の店舗網を獲得した。

この他にカンボジアへの積極展開が目につく。Maybankがプノンペン支店を開設したのは1993年にさかのぼる。それ以来、業務拡張の動きは無かったのだが2008年からサブブランチを新規出店する動きが早くなっている。2009年だけで4つのサブブランチを開設しており1支店、6サブブランチの業務体制が出来上がっている。

3. 4 シンガポール

a. OCBC

OCBC (Overseas Chinese Banking Corporation) は2001年にKeppel Tat Lee Bankと合併し、シンガポールでは三番手の銀行である。シンガポール国内に52の支店を展開している。都市国家に拠点を構えているため業容拡大のために海外展開を積極的に手がけている。資産配分についてはマレーシア事業が21.1%、その他アセアンが3.2%、中国が8.2%を占める。収入についてはマレーシアが21.5%、その他アセアンが7.6%、中国が6.4%を占める (2008年末時点)。OCBCはアジア地域の銀行としては海外事業の比率が最も高いグループに属する。

海外ネットワークの拡充という点ではインドネシアへの投資が大きく貢献した。2004年に

OCBCはPT Bank NISPの株式22.5%を取得した。資産規模で同行は国内で第12位の銀行であった。アジア通貨危機に伴う不良債権問題の渦中にあっても同行は資本注入を受けることがなかった優良行である。中小企業金融で業容を拡大しており2003年にはEuromoney誌でインドネシアのBest Bankに選ばれている。OCBCはBank NISPの株式を買い進め出資比率は2005年には70.6%に達した。この買収によってインドネシアに380以上の拠点をOCBCは獲得することとなった。なお、Bank NISPは2008年にPT Bank OCBC NISPと行名を変更している。

その後は少数株主としての金融FDIが2006年に2件ある。1つはベトナムのVP Bank (Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Private Enterprises) に対する出資である。出資比率は10%である。VP Bankはハノイを拠点に30以上の支店を展開している。不良債権比率は0.6%とベトナム銀行業の平均4.6%よりはるかに低い(2005年)。OCBCは協力関係の下で行員のスキル向上を支援しており人材の教育訓練に700万ドルを提供した。 트레이ニーをシンガポールで受け入れるなど金融技術の長期的な開発をサポートしている。OCBCとしてはベトナムでの中小企業貸出と消費者貸付の潜在性を評価しての出資であった。なお、2008年には5%の追加出資によって株式の15%を保有するに至っている。

もう1件は中国の銀行に対する戦略的投資である。城市商業銀行である寧波銀行の株式12.2%をOCBCは2006年に取得している。寧波銀行は寧波市を中心に65の支店を展開している。中小企業金融とリテール金融について確固たる基盤を寧波銀行が築いていることが出資対象に選ばれた理由である。資産規模は城市商業銀行の中では第8位であり不良債権比率が1.3%と平均値の11.7%より低い優良行であることも選定の理由に挙げられる。また、OCBCは戦略的投資の一環としてリテール金融、リスク管理、内部監査といった分野での技術支援を行っている。なお、中国事業についてOCBCは2007年に支店を現地法人化して9店舗を自前で展開している。

海外展開を加速する動きが2009年に見られた。OCBCはING銀行からING Asia Private Bankを買収することを発表した。ING Asia Private BankはAsia Money誌における投票で2005年から2009年までアジアのプライベート銀行としてトップ5に名を連ねている。この買収によってOCBCは香港、フィリピン、シンガポールといった11都市における富裕層業務の拠点を獲得することができる。同行は2010年までにシンガポール、マレーシアにおける富裕層業務でトップ3に入ることを経営戦略に掲げている。今回の買収は目標達成のための手段の1つである。この他にも富裕層業務のテコ入れのため2008年にマレーシアのPacificMas Berhadの買収を実施した。

b. UOB

UOB (United Overseas Bank) は2002年にUOBがOverseas United Bankを買収して誕生した。その資産規模は1270億ドル(2008年12月)であるが、シンガポールが人口が約500万人の都市国家であるため支店数は63と少ない。UOBは海外事業の比率がアジア地域では高い方の銀行である。

収入の36%、資産配分の33%を海外事業が占めている。同行は2010年までに40%の収入を海外から獲得する計画を掲げている。その海外展開の特徴はマレーシア、タイ、インドネシアといった近隣諸国において地場銀行の買収によってネットワークを拡充する点にある。

タイへの進出はアジア通貨危機に伴う金融再編に際してのものであった。1999年にUOBはラダナシン銀行を買収した。当時はタイで9番手の銀行である。ラダナシン銀行は不良債権問題で閉鎖されたファイナンス・カンパニー56社の優良資産を継承するために政府の全額出資によって設立された。UOBによる買収によって同行はUOBラダナシン銀行として再出発する。

さらに2005年にはUOBラダナシン銀行とアジア銀行が合併してUOB (Thai) が誕生する。アジア銀行はABNアムロ銀行が通貨危機後に買収したのであるが2004年にUOBに売却されたという経緯がある。この合併でUOB (Thai) は国内に151支店を展開する銀行となった。

最も多くの店舗網を獲得したのはインドネシアへの進出である。UOBはPT Bank Buana Indonesiaの株式取得の計画を2004年に発表して23%の株式を取得した。同行はジャカルタに本店を置き全国に171の支店を展開していた（2004年当時）。また、2000年からはジャカルタとスラバヤの2つの証券取引所に上場している。インドネシアの銀行部門はアジア通貨危機によって壊滅的な打撃を受けて資本注入や合併に追い込まれた。そうした中で同行は政府からの救済を受けなかった数少ない優良行の1つである。2005年には出資比率が46%まで引き上げられ、2008年にはUOBが株式の99%を保有することで資本関係を強めた。このため2008年に上場を廃止している。なお、同行の店舗網は2008年には205支店まで拡大した。

隣国であるマレーシアにはUOB (Malaysia) が41支店を展開している。同行はUOBが100%出資する現地法人である。国内での買収によって同行は業容を拡大してきた。1993年にUOB (Malaysia) が設立され、翌年の1994年にLee Wah Bankのマレーシア業務を継承した。なお、Lee Wah Bankはシンガポールの銀行であり、1973年にUOBの子会社となっている。次に1997年にChung Khiaw Bank (Malaysia) との合併が実施された。シンガポールにおけるUOBとOverseas United Bankとの合併に伴って2002年にマレーシア事業もUOB (Malaysia) に統合されている。店舗数は少ないがマレーシア事業は本国に次ぐ収入を獲得しており、その比率は2008年には10%であった。

この他に中国とベトナムの銀行に少数株主としての出資を行っている。これらの出資は両国がWTOへの加盟に伴って外資による出資を解禁したことに伴うものである。2008年にベトナムの株式制商業銀行であるSouthern Bankにまず10%の出資をした。同行はベトナム商業銀行の中で最大手の一角に数えられる。ホーチミン市に本店を置き国内に46の支店を保有する（2007年時点）。UOBは2008年中に追加出資を実行して出資比率を15%へ引き上げている。

2008年には中国の株式制商業銀行である恒豊銀行の株式15%を取得した。同行は中国に13行ある株式制商業銀行の1つである。城市商業銀行とは異なり株式制商業銀行には営業地区の制

限は無い。同行の本店は山東省烟台市にあり支店も同市を中心に設置しているが、済南、青島、南京、杭州、成都などに81の支店がある。恒豊銀行は全国展開の拡充を計画しており、ネットワークの充実に向けてUOBからの技術協力を期待している。なお、UOBは中国に現地法人を設立して8支店を展開している。

c. DBS

DBS (Development Bank of Singapore) はシンガポール有数の金融グループである。アジアを中心に50都市に200以上の支店を展開している。上述のシンガポールの銀行と同様にDBSの海外展開は進んでいる。収入の約4割を海外事業から得ている。2008年決算では香港、中国本土、その他東南アジアから獲得した収入はそれぞれ23.3%、6.2%、5.9%であった。また、貸出資産の配分は香港が24.9%、中国本土が7.5%、その他東南アジアが4.3%である。

シンガポールに次ぐ収入を獲得する香港へDBSが進出したのは1999年であった。富士銀行(当時)からKwong On Bankを買収してDBS Kwong On Bankの営業を開始した。なお、富士銀行による売却は公的資金注入に伴う経営改善計画の一貫であった。2001年にはDao Heng Bankとその子会社であるOverseas Trust Bankを買収した。これら3つの銀行が合併してDBS (HK) となった。現在ではDBS (HK) は49の支店を展開し香港で5番手の銀行である。

DBSの海外展開として次に目立つのはインドネシアである。DBSが株式の99%を保有するPT Bank DBS Indonesiaはインドネシアの11都市に40の支店と11の支店を展開している。DBSの東南アジア事業に最も貢献しているのがインドネシアへの投資である。この銀行は当初は三菱銀行(当時)とPT Bank Buana Indonesiaによる合弁銀行PT Bank Mitsubishi Buanaとして1989年に設立された。なお、1989年は主だった邦銀がこぞって合弁銀行を設立した年であった。その後、三菱銀行と東京銀行との合併に伴ってDBSは1997年に三菱銀行の持分を購入して経営に参加することになった。行名はPT Bank DBS Buanaに変更されている。行名がPT Bank DBS Indonesiaとなったのは2000年のことである。DBSの海外展開は邦銀の海外撤退が足がかりとなっている。

最近の動向として2008年における台湾への投資がある。DBSは1983年から台北支店を開設して営業を行っていた。2008年になり破綻したBowa Bankの優良資産を承継することで台湾での地歩を確固たるものとした。この買収で台北市を中心として40余の支店網を獲得している。また、中国本土においては16拠点(支店、サブブランチ、個人向け店舗)を北京、広州、上海、南寧、蘇州、天津、深センに展開している。

4. むすび

本稿はアジアの銀行による金融FDIの動向を俯瞰することを課題としていた。アジア通貨危機後の銀行部門の再生だけでなく中国、ベトナムといった移行国での銀行部門の対外開放が契

機となって金融FDIは継続的に実行されている。こうした動向は銀行部門の競争構造に変化を与えるものであるが注目を集めていなかった。本稿では多国籍銀行論という研究上の関心のものと地域横断的に金融FDIの動向をまとめた。日本、オーストラリア、マレーシア、シンガポールの銀行を取り上げて紹介した。

各銀行の動向を取り纏めたのが図表3である。この動向は3つの特徴を持っている。第一に、金融FDIが向かう先は基本的にアジア域内である。アジア通貨危機に起因する買収はインドネシアで多く見られた。また、タイの銀行を買収した実績もある。移行国へのFDIは銀行部門の対外開放に伴うもので、その対象国として中国とベトナムが目立っている。また、時期尚早と考えられるカンボジアとラオスでの銀行設立や買収の動きもある。さらにリーマン・ショック

図表3 出資案件一覧

| 銀行名 | 実施年 | 出資対象 | | 出資比率／出資金額 |
|-----------------|----------------|-----------------------------------|-----------|-------------|
| みずほFG | 2008 | メリルリンチ | (米国) | 12億ドル |
| | 2007 | 中信銀行 | (香港) | 4億香港ドル |
| | 2006 | 新韓銀行 | (韓国) | 0.49% |
| 三井住友FG | 2008 | パークレイズ | (英国) | 5億ポンド |
| | 2008 | 国民FG | (韓国) | 2% |
| | 2008 | Eximbank | (ベトナム) | 15% |
| 三菱東京UF JFG | 2008 | モルガンスタンレー | (米国) | 21% |
| | 2007 | バンク・ヌサンタラ・パラヒヤンガン | (インドネシア) | 75.68% |
| | 2006 | 中国銀行 | (中国) | 1.8億ドル |
| コモンウェルス銀行 | 2007 | Arta Niaga Kencana Bank | (インドネシア) | 83% |
| | 2005 | 杭州銀行 | (中国) | 19.9% |
| | 2004 | 齊魯銀行 | (中国) | 11%→20% |
| | 1997 | PT Bank Commonwealth | (インドネシア) | 50%→96.48% |
| ANZグループ | 2009 | RBS／アジア事業 | (フィリピンほか) | — |
| | 2009 | 重慶梁平ANZ村鎮銀行 | (中国) | 100% |
| | 2007 | 上海市商業銀行 | (中国) | 19.9% |
| | 2007 | ANZビエンチャン商業銀行 | (ラオス) | 60.0% |
| | 2006 | 天津銀行 | (中国) | 20% |
| | 2005 | サコム銀行 | (ベトナム) | 10% |
| | 2004 | ANZ Royal Bank | (カンボジア) | N.A. |
| | 1999 | Panin Bank | (インドネシア) | 29.9%→38.3% |
| 1993 | ANZ Panin Bank | (インドネシア) | 85% | |
| Hong Leong Bank | 2010 | 四川錦程消費者金融公司 | (中国) | 49% |
| | 2008 | 成都銀行 | (中国) | 20% |
| MayBank | 2008 | Bank Internasional Indonesia | (インドネシア) | 97.5% |
| | 2008 | MCB Bank | (パキスタン) | 15% |
| | 2008 | An Binh Commercial Joint Stock Ba | (ベトナム) | 15% |
| | 1997 | Maybank Philippines | (フィリピン) | 60%→99.96% |
| OCBC | 2009 | ING Asia Private Bank | (香港ほか) | 100% |
| | 2006 | 寧波銀行 | (中国) | 12.2% |
| | 2006 | VP Bank | (ベトナム) | 10%→15% |
| | 2004 | PT Bank OCBC NISP | (インドネシア) | 22.5%→70.6% |
| UOB | 2008 | 恒豊銀行 | (中国) | 15% |
| | 2008 | Southern Bank | (ベトナム) | 10% |
| | 2004 | PT Bank Buana Indonesia | (インドネシア) | 23%→99% |
| | 1999 | UOB (Thai) | (タイ) | 99.70% |
| DBS | 2008 | Bowa Bank | (台湾) | 優良資産の承継 |
| | 1997 | PT Bank DBS Indonesia | (インドネシア) | 99% |
| | 2001 | Dao Heng Bank | (香港) | 100% |
| | 1999 | Kwong On Bank | (香港) | 100% |

以降に欧州銀行からアジア事業を継承するケースも2件あった。いずれもアジアが投資対象である。日本のメガバンクのように欧米の金融機関に出資する事例はアジアの銀行としては例外的な事例である。

第二に、金融FDIは現地の企業、個人をターゲットとして顧客を開拓するための手段であることが分かる。出資先に対する技術支援は個人向けローンやクレジットカード業務といった分野がほぼ含まれている。また、出資対象の銀行は充実した販売拠点を保有していたり、中小企業向け貸出での実績や顧客基盤が厚い場合が多い。さらに、富裕層ビジネスを手がけるために買収を実行するという事例もある。こうしたことからアジアの多国籍銀行の狙いが現地市場にあることがうかがえる。

第三に、スーパーリージョナルバンクが形成され始めていることである。これは調査を開始する前には予想していないことであった。都市国家に拠点を置くという事情があるもののシンガポールの3行はアジア太平洋地域からの収入がすでに3割を超えていて業務基盤の地域分散に至っている。また、マレーシアのMaybankも海外収入の比率は3割を超えている。さらに、海外比率がまだそこまでは高くは無いものの他の銀行もスーパーリージョナルバンクとなることを標榜して買収を進めている。アジアではEUのような単一市場の形成という制度面の整備が進んでいない。しかし、ホスト国の規制が緩和されればアジア諸国の銀行も収益機会を求めて積極的に海外展開を進めていることが明らかとなった。

本稿で紹介した新たな動向がどういった経済的帰結をもたらすかが多国籍銀行論の今後の課題になる。具体的には、出資が地場銀行の経営に与える影響、銀行部門の競争度への影響、貸出行動の違い、経営効率の比較といった課題が挙げられる。本稿はこれらの課題に取り組むための基礎資料を提供したものと位置づけることができる。

注

- 1) スーパーリージョナルバンクはそもそもは米国における銀行のタイプを表す用語である。本店所在州・隣接州を越えた複数の州において銀行業務を行っている大銀行をスーパーリージョナルバンクと呼ぶ。ただし、スーパーリージョナルバンクが指し示す内容は近年においては変容している。特定の地域に強い基盤を有する銀行が、独自に、もしくは複数統合することによって、ブロック経済圏において総合的な金融サービスを提供する銀行をスーパーリージョナルバンクと呼ぶ場合が多くなった。ANZグループについてはアジア太平洋地域を1つのブロック経済圏と見立てていることになる。
- 2) 企業センター (Corporate center) とは業務分野に割る振ることができない項目をまとめたものである。その中には企業への投資のための借換費用、部門間での損益相殺、前期決算との整合性を保つための調整といったものが含まれている。

参考文献

- 何曉軍（2009）「中国の銀行業における外資導入および海外進出戦略と開放度の分析」『季刊中国資本市場研究』第3巻第3号,75-87ページ
- 金子由芳（2007）「ベトナム」（アジア経済研究所『アジア金融セクターの規制緩和に関する法制度研究』平成18年度金融庁委託調査）
- 川本明人（2006）「グローバル化のもとでの金融業の国際展開と欧米メガバンク」『修道商学』第47巻第1号,79-107ページ
- 桑田良望（2009）『中国の金融制度と銀行取引2009年版』みずほ総合研究所
- 高安健一（2005）『アジア金融再生』勁草書房
- 鶴谷学・奥雄太郎・荻本洋子（2009）『ベトナム金融資本市場ハンドブック』東洋経済新報社
- 原田喜美枝・伊藤隆敏（2005）「インドネシアの銀行再建－銀行統合と効率性の分析－」『開発金融研究所報』第25号、137-166ページ
- 山口昌樹（2009a）「中国銀行業への戦略投資家の出資－経営効率は改善したか？－」『証券経済研究』第66号,51-69ページ
- 山口昌樹（2009b）「多国籍銀行による出資の決定要因－ベトナムの金融改革」山形大学人文学部法経政策学科Discussion Paper Series, 2009-E04
- 山口昌樹（2010）「中東欧諸国の銀行部門－外国銀行の進出と金融危機の波及」田中素香編著『世界経済・金融危機とヨーロッパ』勁草書房,第4章所収
- UniCredit Group（2008）CEE Banking Study , July 2008

Financial FDI of Asian Banks: Emergence of Super Regional Bank

Masaki YAMAGUCHI

(Department of Law, Economics and Public Policy, Faculty of Literature and Social Sciences)

This paper presents an overview of the trend of financial FDI, which have been conducted by Asian banks. After the Asian currency crises, not only restructuring but also opening-up of banking sector in transition countries such as China and Vietnam have caused the inflow of financial FDI from overseas. These trends may affect a competitive structure in the banking industry; however, little attention has been paid to the financial FDI in Asia. Hence, this paper presents an overall view of the financial FDI in terms of a study for multinational bank.

Investigating recent FDI reveals three features of this trend. First, most targets for acquisition are banks in Asia. We witnessed some acquisitions in Indonesia and Thailand, which were caused by the Asian currency crises. Furthermore, the accession of World Trade Organization stimulated Chinese and Vietnamese authorities to open up the banking industry, thereby attracting foreign banks as strategic investors. Second, financial FDI aims to compete for customers such as local firms and people. Technical assistance to strategic partner covers areas of personal loans and credit card businesses. Besides, banks invested from foreign banks have wide range of sales and customer bases. These observations imply that multinational banks in Asia targeted local markets. Third, super regional banks came into existence. This situation was not expected before this study began. Three banks headquartered in Singapore geographically disperse business base. Over 30% of the earnings come from the Asia-Pacific region. Our next area of focus is to determine the economic consequences of the new trends examined here.