

アジアにおける邦銀の経営課題

日本総合研究所 高安 健一

邦銀にとって、個人金融部門のビジネス・モデルのアジア（NIEs、ASEAN4、中国）への適用可能性を見極めることが経営課題となっている。これは、国際金融センターにおける「多国籍ホールセール銀行業」、多国籍化した顧客企業に現地で金融サービスを提供する「多国籍サービス銀行業」に加えて、「多国籍リテール銀行業」を展開すべきか否かとの判断である。

アジアでは、日本を上回るペースで個人金融業務が拡大している。銀行の貸出金残高に占める個人向けの割合（2004年末）をみると、NIEs、マレーシア、インドネシアの6カ国で日本を上回っている。同業務が急伸している背景として、4つの点が挙げられる。第1に、1997年の経済危機を経て企業部門が大打撃を受けたため、地場銀行が個人部門に傾注した。第2に、すべての国で預貸比率が低下した。銀行は、住宅ローンなどの個人向け貸し出しの拡大、ならびに投資信託や保険商品への転換などにより、自行に滞留する預金を収益に結びつけようとしている。第3に、金融機関のコングロマリット化（韓国、マレーシアなど）、インターネット・バンキングの普及など、個人に対して多様な金融商品を提供する体制が整備された。第4に、少子・高齢化が進展するNIEsを中心に保険・年金商品への需要が高まっている。

アジアの有力地場銀行は personal finance に注力し、ローン商品と金融商品を積極的に提供している。韓国やタイでは、クレジット・カードが consumer finance の機能を担っており、過剰借入れが社会問題化した。グローバルネットワークをもつ欧米の有力金融機関は、private banking をシンガポールと香港に関連機能を集中させて展開している。シティバンクと香港上海銀行は、クレジット・カード戦略、資産形成層への浸透、富裕層へのアプローチなどに積極的である。

邦銀が、国内で構築しつつある資産形成層を想定したビジネス・モデルをアジアにおいて自前で展開することは難しい。それには、多様な金融商品を提供するためのアライアンスの形成、金融商品のデリバリーチャンネルや人材の確保、ブランドの確立などが不可欠である。他方、比較的取り組みやすい分野から市場を開拓するアプローチがある。これには、シンガポールや香港での資産運用機能（国内の個人マネーの受け皿機能を兼ねる）の拡充、円建て金融商品のアジアの資産運用者への販売、法人（華僑企業）取引の延長線上での資産運用ニーズの取り込み、インターネット・バンキングの活用（免許が取得できる場合）などが含まれる。